

## طراحی الگوی رفتار سازمانی مثبت‌گرا در مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی ایران با رویکرد دلفی فازی

خسرو نادری هشی<sup>۱</sup> - رضا نجف‌بیگی<sup>۲</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** رفتار سازمانی مثبت‌گرا اخیراً تبدیل به یکی از مفاهیم کاربردی در سازمان‌های امروزی شده است و با توجه به این‌که سازمان‌های دولتی ایران در زمینه‌ی مؤلفه‌های رفتار سازمانی مثبت‌گرا توسعه‌یافتگی قابل قبولی ندارند هدف این مطالعه ارائه مدل رفتار سازمانی مثبت‌گرا در مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی ایران بوده است.

**روش پژوهش:** پژوهش حاضر از نظر نوع توسعه‌ای و کاربردی محسوب می‌شود. در این تحقیق به منظور پالایش مؤلفه‌ها و معیارهای مدل مفهومی از دیدگاه خبرگان از تکنیک دلفی فازی، برای استخراج ضرایب وزنی مؤلفه‌ها از فرایند تحلیل شبکه‌ای و به منظور تحلیل فاصله میان وضع موجود و مطلوب از روش تحلیل شکاف بهره گرفته شده است.

**یافته‌ها:** این مدل چهار بعد نظام مدیریت منابع انسانی شامل نظام جذب، تأمین و تعدیل، نظام آموزش و بهسازی، نظام نگهداری و حفاظت و نظام کاربرد را دربرمی‌گیرد که این ابعاد تحت تأثیر رفتار سازمانی مثبت‌گرا هستند ضمن این‌که ابعاد رفتار سازمانی مثبت‌گرا نیز دارای برهمکنش و تأثیرات متقابل می‌باشند. یافته‌ها نشان می‌دهد مدل رفتار سازمانی مثبت‌گرا متناسب با شرایط سازمان‌های دولتی تدوین شده است که دارای چهار بعد و ۲۰ مؤلفه است. برای تحلیل وضعیت موجود مدل بدست آمده در سازمان مدیریت و برنامه ریزی مورد سنجش قرار گرفته و یافته‌ها نشان می‌دهد شکاف معنی داری میان وضع موجود و مطلوب مواد قانون مدیریت خدمات کشوری از نظر رفتار سازمانی مثبت‌گرا وجود دارد که پیشنهاداتی جهت تقویت قانون ارائه شده است. نتایج بدست آمده در این تحقیق می‌تواند به عنوان معیار ارزیابی رفتار سازمان مثبت‌گرا در سازمان‌ها مورد استفاده قرار گرفته و کارشناسان منابع انسانی و رفتار سازمانی را در فرایند آسیب شناسی و بهبود وضع موجود یاری نماید.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به معنی دار بودن شکاف میان وضع موجود و مطلوب مواد قانون مدیریت خدمات کشوری از نظر رفتار سازمانی مثبت‌گرا لازم است اصلاحاتی در راستای تقویت قانون اعمال شود.

**کلیدواژه‌ها:** الگوی رفتار سازمانی مثبت‌گرا، مدیریت سرمایه‌های انسانی، قانون لایحه خدمات کشوری

<sup>۱</sup> دانش آموخته دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران،

naderi\_khosrow@yahoo.com (مسئول مکاتبات)

<sup>۲</sup> استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

سیاست‌گذاران و مدیران دولتی که مسئول رسیدگی و چاره‌جویی برای مسائل عمومی جامعه هستند در برخورد با مسائل مختلف مدیریتی حوزه خود با دو راهکار مواجه هستند؛ یا باید برای مسائل فرا روی جامعه خود دست‌به‌کار شوند و درباره‌ی روش‌های برخورد با آن نظریه‌پردازی کنند و یا اینکه به مطالعات تطبیقی و درس‌آموزی از تجربیات سایر کشورها و هم‌تایان خود روی‌آورند. تجربه سیاست‌گذاران و مدیران سازمان‌های دولتی ایران مبتنی بر انتخاب راهکار دوم است (خیرگو و دانایی‌فرد، ۱۳۹۰). همچنین، شواهد نشان می‌دهد که عملکرد و تعهد کاری و سازمانی نیروی کار در سازمان‌های دولتی ایران پایین است، کارکنان وظایف محوله خود را به‌خوبی انجام نمی‌دهند، انگیزه و روابط کاری پایینی دارند، رضایت شغلی چندانی ندارند و همواره به فکر ترک سازمان و تغییر شغل خود می‌باشند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۸). از سوی دیگر، پژوهش‌ها و بررسی‌های علمی، گویای آن است که طی ۱۵ سال اخیر افزایش بهره‌وری در سطح جهان ۴۵ برابر شده است که این افزایش معجزه‌آسا است در نسبت ستاده به داده عموماً نتیجه بهبود در سیستم‌های مدیریتی سازمان‌ها و سیاست‌های علمی-پژوهش‌هایی و به‌کارگیری روش‌های صحیح در سازمان‌های کشورهای پیشرفته بوده است (حاجی کریمی و پیرایش، ۱۳۸۵). منابع انسانی اصلی‌ترین سرمایه هر سازمان محسوب می‌شود. منابع انسانی شایسته برای سازمان، ارزشمند و کمیاب است، به‌راحتی قابل کی‌برداری نیست و موجب کسب مزیت رقابتی پایدار می‌شود (قلی‌پور، ۱۳۹۱). از این‌رو، موفقیت هر سازمانی در گروه این است که این سازمان‌ها بتوانند مهارت‌ها، توانایی‌ها و خصوصیات فردی و جمعی کارمندان خود را در راستای اهداف سازمان به‌کارگیرند (جوادین، ۱۳۸۵). اندیشمندان از مدت‌ها قبل به دنبال شناسایی ویژگی‌های مختلفی بوده‌اند که روی عملکرد فردی و سازمانی تأثیر می‌گذارد. با این حال بسیاری از شرکت‌ها عملاً با شکست مواجه می‌شوند. یکی از دلایلی که چرا سازمان‌ها قادر نیستند به تعالی نائل آیند به دانش و درک سطحی و ناقص آن‌ها در خصوص کارکنان مربوط می‌شود (هسو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). لوتانز و همکاران (۱۳۹۲) نیز معتقدند، بسیاری از سازمان‌های امروزی پتانسیل واقعی منابع انسانی را نشناخته‌اند. این سازمان‌ها درک درستی از ارزش منابع انسانی نداشته و به همین دلیل، نه بر روی آن‌ها سرمایه‌گذاری می‌کنند و نه اینکه به‌طور اثربخشی آن‌ها را توسعه داده و مدیریت می‌کنند. یکی از مسائلی که عمده‌تاً پیرامون بهره‌وری و عملکرد سازمان‌ها و نیروی انسانی آن‌ها مطرح است، به نوع نگرش به منابع انسانی و نحوه مدیریت آن‌ها بازمی‌گردد. اگر نگاهی موشکافانه به سیر شکل‌گیری علم روان‌شناسی و به‌تبع آن رفتار سازمانی بی‌اندازیم، دو نوع نگرش مثبت و منفی در این سیر ملاحظه می‌کنیم. نگرش مثبت هدف خود را یافتن راه‌هایی برای پربار کردن زندگی آدمیان و کشف و پرورش توانمندی‌های ذاتی آنان قلمداد می‌کند و نگرش منفی هم‌وغم خود را صرف درمان بیمارها و آسیب‌شناسی و رفع کاستی‌ها و کژکاری رفتاری انسان‌ها می‌نماید (الوانی، ۱۳۹۱). طی دو دهه‌ی اخیر با تغییر نگرش در به سمت توانمندی‌های نیروی انسانی، توجهات به‌طور فزاینده‌ای به سوی روان‌شناسی مثبت‌گرا جلب شده است و بسیاری از محققان بر آن شده‌اند تا به بررسی ظرفیت‌ها و توانمندی‌های انسانی و رابطه‌ی آن با نتایج سازمانی بپردازند (پائول و گرنج<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). این در حالی است که تا پیش‌از این بیشتر مطالعات سازمانی روی مفاهیم و پدیده‌های منفی متمرکز شده بودند (ریازودین<sup>۳</sup> و ماثوکیومر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳). بدین ترتیب محققان و مدیران توجه چندانی به ویژگی‌های افراد با عملکرد استثنایی و یا فرایندهایی که تعالی<sup>۵</sup> در محیط کار را تسهیل می‌کنند نداشتند (یوسف و لوتانز، ۲۰۱۵). بر این مبنا، لوتانز (۲۰۰۲) و رایت (۲۰۰۳) تلاش کردند با در نظر گرفتن این شاهد که پژوهش‌ها بیشتر به سمت مطالعه مفاهیم منفی گرایش داشته‌اند (۳۷۵۰۰۰ مقاله منفی در مقایسه با ۱۰۰۰

مقاله مثبت) رفتار سازمانی را به چشم‌انداز مثبت‌گرایانه‌تری پیوند دهند (موس و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸). با توجه به آشکارسازی ضعف رویکردهای سنتی مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی مبتنی بر توجه صرف به آسیب‌شناسی و حل مسئله و نیاز به رویکردی جدید برای تحقق ظرفیت‌های انسانی و سازمانی، توجه به یک رویکرد جدید و منحصر به فرد و مثبت‌گرایانه جلب شد (لوتانز و همکاران، ۱۳۹۲؛ یوسف و لوتانز، ۲۰۱۲؛ فروهر و همکاران، ۱۳۹۴). هدف لوتانز از طرح رفتار سازمانی مثبت‌گرا، ارائه یک رویکرد ثابت، مثبت و مبتنی بر شواهد برای رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی بوده است (لوتانز، ۲۰۱۰). امروزه، ادبیات مدیریت و سازمان توجه زیادی را به مزایای بالقوه کاربرد اصول روان‌شناسی مثبت‌گرا معطوف داشته است (میلز<sup>۷</sup>، فلک<sup>۸</sup> و کازیکفسکی<sup>۹</sup>، ۲۰۱۳) و سودمندی آن را در عمل به اثبات رسانیده است (فروهر، ۱۳۹۴). بررسی اخیر دونالسون و کو (۲۰۱۰) نیز حاکی از افزایش قابل توجه مقالات نظری و تجربی پیرامون مفاهیم مثبت‌گرا در سازمان‌ها بوده است. یکی از دلایل عمده و مهم برانگیخته شدن علائق به سمت مثبت‌گرایی در سازمان‌ها این است که به اعتقاد مثبت‌گرایان همان‌گونه که چند دهه پیش هرزبرگ در تئوری دو عاملی خود بیان داشت نبود نارضایتی به معنای وجود رضایت نیست، روان‌شناسان مثبت‌گرا نیز بر این عقیده هستند که نبود بیماری به معنای وجود سلامتی نیست. به همین ترتیب، از بین بردن مشکلات آسیب‌شناسی در سازمان‌ها لزوماً به ایجاد رویه‌های سالم و مثبتی که به سازمان امکان رشد و شکوفایی را می‌دهد، منجر نمی‌شود (فروهر، ۱۳۹۴). به عبارت دیگر، مثبت‌گرایی به منزله‌ی نبود منفی‌گرایی نیست (کامرون، ۲۰۱۳؛ یوسف و لوتانز، ۲۰۱۳) و این دو سر یک پیوستار نیستند، بلکه هریک از پیشایندها، مکانیسم‌ها و پیامدهای خاص خودش برخوردار است (لوتانز و همکاران، ۲۰۱۵). در واقع، یکی از مفروضات مربوط به مثبت‌گرایی در سازمان‌ها این است که عوامل ایجادکننده‌ی یک مشکل (همچون استرس سازمانی) لزوماً همان عواملی نیستند که باعث ایجاد عملکرد فوق‌العاده یا تغییر مثبت‌گرایانه (همچون شکوفایی سازمانی<sup>۱۰</sup>) می‌شوند (دانتون<sup>۱۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۶). بر این اساس، سلیگمن و همکاران روی این حقیقت تأکید می‌کنند که افراد سالم به منظور داشتن شادکامی و بهره‌وری بالاتر و برای اینکه بتوانند پتانسیل‌های خود را شکوفا سازند به روان‌شناسی مثبت‌گرا نیاز دارند (کیوتانیس و اوراک<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۴). لوتانز و همکاران (۱۳۹۲) به نقد رویکردهای مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی پرداخته و بیان می‌دارند که رویکردهای منفی‌گرایانه بیشتر به سمت کاهش ضعف‌ها و آسیب‌ها گرایش دارند که این امر مانع از تحقق خلق مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌ها می‌شود. مثبت‌گرایی باعث می‌شود سازمان‌ها به درک بالاتری از چالش‌های سازمانی (آنچه هست یا همان رویکرد حل مسئله) و نحوه‌ی غلبه بر آن‌ها دست یافته و بتوانند به‌طور اثربخش‌تری افق‌های جدید سازمانی (آنچه می‌تواند باشد یا همان رویکرد مثبت‌گرایانه) را کشف کرده و آن را مبنای عمل و فعالیت خود قرار دهند. در مجموع، نهضت روان‌شناسی مثبت‌گرا احساس نیاز نسبت به فهم بیشتر سهم منحصر به فرد سازه‌های مثبت روان‌شناختی در جنبه‌های مختلف زندگی از جمله محیط کار را از نو یادآوری کرده است و بر ایجاد توازن بین مطالعه مفاهیم و پدیده‌های مثبت و منفی تأکید دارد (یوسف و لوتانز، ۲۰۱۲؛ لوتانز و همکاران، ۱۳۹۲). علاوه بر این، کاربرد مثبت‌گرایی در سازمان باعث افزایش قابلیت سازمان برای مواجهه با چالش‌های درونی و بیرونی، افزایش جذابیت سازمانی، تعالی منابع انسانی و همچنین افزایش ظرفیت خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی کارکنان و سازمان‌ها می‌شود (فروهر و همکاران، ۱۳۹۴). مثبت‌گرایی برای سودآوری مفید است چراکه منجر به سطح بالاتری از انگیزش و عملکرد می‌شود. همچنین کارکنان مثبت‌گرا تصمیمات بهتری اتخاذ می‌کنند، خلاق‌تر و بهره‌ورتر هستند و از مهارت‌های ارتباطی بهتری برخوردار هستند. علاوه بر این، مثبت‌گرایی برای کارکنان نیز مفید است چراکه باعث افزایش بهروزی و موفقیت شخصی آن‌ها می‌شود. این موارد به نوبه‌ی خود

برای سازمان‌ها نیز مفید است چراکه کارکنان برای سازمانی که به بهروزی آن‌ها بها می‌دهد ارزش قائل‌اند که این امر باعث افزایش وفاداری و تعهد کارکنان به سازمان می‌شود (کابرا<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۲). علاوه بر این، درحالی‌که هیچ راه‌حل فوری‌ای برای چالش‌های پیچیده و مشکلاتی که افراد و سازمان‌ها با آن مواجه هستند وجود ندارد، روانشناسی مثبت‌گرا و کاربرد آن در محیط کار، با جهت‌گیری‌ای که نسبت به آینده دارد، پتانسیلی را برای یک آینده امیدوارانه‌تر، سازنده‌تر و رضایت‌بخش‌تر پیش می‌کشد تا افراد و سازمان‌ها و کسانی که در وضعیت امن‌تری به سر می‌برند اما خودشان را در وضعیتی می‌بینند که فاقد هرگونه شادی و معنایی در زندگی کاری‌شان است بتوانند راه خود را در این دوران سخت پیدا کنند (فرومن<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۰) برخی اندیشمندان نیز معتقدند که یکی از اهداف مهم رفتار سازمانی مثبت‌گرا تحقق ظرفیت‌های بالقوه انسانی است (بردلی<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۴). رفتار سازمانی مثبت‌گرا، به‌ویژه برای درک و تقویت ویژگی‌های مثبت کارکنان برای عملکرد بهینه بسیار ضروری است. بر این اساس، پژوهش‌های رفتار سازمانی به شکل فزاینده‌ای به دنبال شناسایی، سرمایه‌گذاری و توسعه منابع مثبت برای بهبود عملکرد سازمانی هستند (داوکینز و همکاران<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۵). اگرچه، پیشرفت‌های قابل‌ملاحظه‌ای در زمینه‌ی نظریه‌پردازی، فراهم‌سازی شواهد پژوهشی، ابزارهای سنجش معتبر و انواع گوناگون مداخلات سازمانی در خصوص مفاهیم مثبت‌گرا در سازمان‌ها به‌دست آمده است، اما همچنان ادبیات موضوع در حال تکوین و توسعه قرار داشته و همچنان خلأهای نظری و پژوهشی فراوانی پیرامون مطالعه و کاربرد مثبت‌گرایی در سازمان‌ها وجود دارد. ۱- رفتار سازمانی مثبت‌گرا چشم‌اندازی پویا و رو به توسعه است و همچنان که لوتانز و همکاران (۱۳۹۲ و ۲۰۱۵) نیز بیان داشته‌اند یک چارچوب کامل و منحصربه‌فرد نداشته و در آینده می‌تواند مورد کندوکاو قرار گرفته و بسط و توسعه داده شود ۲- مسائل میان فرهنگی بسیار زیادی پیرامون رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی وجود دارد (رابینز، ۱۳۹۳) بنابراین بی‌شک چشم‌انداز رفتار سازمانی مثبت‌گرا نیز از این قاعده مستثنا نخواهد بود (لوتانز و همکاران، ۱۳۹۲). از این رو پژوهش‌های انجام‌شده در سایر فرهنگ‌ها را نمی‌توان به‌طور کامل در داخل کشور به کاربرد، بلکه این امر مستلزم بومی‌سازی مفاهیم و کاربرد آن‌ها مبتنی بر زمینه‌ی فرهنگی کشور است. ۳- یکی دیگر از مسائل مهم پژوهشی پیرامون مثبت‌گرایی در سازمان‌ها به سطوح تجزیه و تحلیل مفاهیم آن مربوط می‌شود. رفتار سازمانی مثبت‌گرا که در دانشگاه نبراسکا مطرح شد بیشتر به جنبه خرد (سطح فردی) و پژوهش سازمانی مثبت‌گرا که در دانشگاه میشیگان مطرح شد بیشتر به جنبه کلان (سطح سازمان) می‌پردازد البته نمی‌توان به‌طور قطع گفت رفتار سازمانی مثبت‌گرا تنها به مطالعه افراد پرداخته و پژوهش سازمانی مثبت‌گرا تنها به مطالعه سازمان می‌پردازند. در حقیقت آن‌ها سازه‌ها را در سطوح چندگانه مورد توجه قرار می‌دهند (دونالدسون و کو، ۲۰۱۰). سیرل و بارباتو<sup>۱۷</sup> (۲۰۱۳) با انتقاد از اینکه بیشتر پژوهش‌های انجام‌شده به سطح فردی محدود شده‌اند، در تحلیل اخیر خود به هفت سطح رفتار مثبت در سازمان‌ها فردی، زوجی، تیمی/ گروهی، سازمانی، انجمنی، اجتماعی و محیطی اشاره کرده‌اند. فروهر (۱۳۹۴) نیز بیان می‌کند، رویکرد مثبت‌گرایی صرفاً یک حالت درون فردی و ذهنی نیست، بلکه در عمل می‌تواند طیف گسترده‌ای از حالت‌های درونی، پویایی‌های اجتماعی و فرایندها و نتایج مثبت سازمانی را شامل شود. این موضوع آشکار می‌سازد که هم مثبت‌گرایی می‌تواند سطوح تحلیل گسترده‌ای داشته باشد و هم اینکه تحقق یک سازمان مثبت‌گرا، به‌عنوان یک کل، مستلزم بسترسازی برای مثبت‌گرایی از طریق تغییر در فرایندها، رویه‌ها و سیاست‌های سازمانی است. بنابراین، به‌منظور تقویت مثبت‌گرایی کارکنان لازم است مثبت‌گرایی را در سطوح کلان‌تری مورد بررسی قرار داد. علاوه بر این یکی دیگر از مسائلی که باعث شد محققان به انجام این پژوهش این است که با توجه شرایط محیطی و بومی حاکم بر سازمان‌های دولتی در کشور و با در نظر گرفتن ابعاد داخلی این سازمان‌ها،

محتوای ارزیابی و سنجش رفتار سازمانی مثبت‌گرا در دستگاه‌های دولتی ایران چگونه باید باشد و چه ابعاد و شاخص‌هایی را جهت ارزیابی رفتار سازمانی مثبت‌گرا در زمینه‌ی شاخصه‌ای توانمند ساز و نتیجه‌ای باید لحاظ نمود؟ مهم‌ترین مسئله‌ای که این پژوهش در مورد آن انجام می‌شود این است که چگونه می‌توان الگوی مدیریت منابع انسانی با استفاده از رفتار سازمانی مثبت‌گرا در سازمان‌های دولتی بر مبنای قانون مدیریت خدمات کشوری طراحی کرد تا روحیه مثبت‌گرا در بین مدیران سازمان‌های دولتی ایران تقویت شود؟ با توجه به آنچه گذشت، خلأ یک مدل جامع، جهت ارتقای رفتار سازمانی مثبت‌گرا و عملکرد سازمان‌های دولتی در کشور متناسب با شرایط حاکم بر سازمان‌های دولتی کاملاً مشهود است. بنابراین، در این پژوهش تلاش خواهد شد تا موضوع جدید و مهم رفتار سازمانی مثبت‌گرا تحت عنوان یک الگوی ارزیابی بررسی و معرفی شده و همچنین پیشنهادهای کاربردی برای اصلاح متن قانون مدیریت خدمات کشوری ارائه شود.

### اهداف پژوهش

هدف اصلی پژوهش: هدف آرمانی این پژوهش طراحی الگوی رفتار سازمانی مثبت‌گرا در سازمان‌های دولتی ایران است

اهداف ویژه پژوهش:

در راستای هدف آرمانی، سه هدف کلی تعریف شده است:

- ۱) شناخت ابعاد و مؤلفه‌های مدل رفتار سازمانی مثبت‌گرا
- ۲) تعیین فاصله قانون مدیریت خدمات کشوری بر اساس مدل تدوین شده
- ۳) تعیین راهکارهایی برای اصلاح قانون مدیریت خدمات کشوری با رویکرد رفتار سازمانی مثبت‌گرا
- ۴) تعیین ابعاد الگوی پیشنهادی

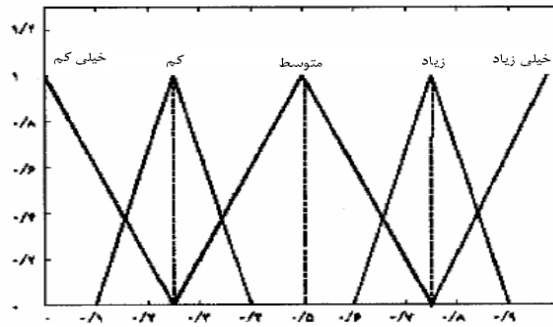
### روش شناسی

تحقیق حاضر به منظور طراحی الگوی رفتار سازمانی مثبت‌گرا در مدیریت سرمایه‌های انسانی سازمانهای دولتی ایران با رویکرد دلفی فازی می‌باشد و از حیث هدف نوعی تحقیق کاربردی توسعه‌ای بوده و از لحاظ طرح تحقیق نوعی تحقیق توصیفی پیمایشی می‌باشد. در فرایند طراحی الگو از نقطه نظرات ۸۰ نفر از خبرگان، متشکل از خبرگان سازمانی و اندیشمندان مدیریت دولتی و منابع انسانی به شیوه نمونه‌گیری غیر تصادفی بهره‌گرفته شده و در فرایند استخراج مدل الگو از روش دلفی فازی در طی سه مرحله نظر سنجی بهره‌گرفته شده است.

### یافته‌های پژوهش

به منظور استخراج مدل مفهومی، شاخص‌های استخراج شده از مبانی نظری تحقیق به ۸۰ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران ارائه گردید و با توجه به مراحل عملیاتی تکنیک دلفی فازی مورد پالایش و اصلاح قرار گرفته است. پرسشنامه با هدف کسب نظر خبرگان راجع به میزان موافقت آن‌ها با مؤلفه‌ها و معیارهای مدل طراحی شده است. لذا خبرگان از طریق متغیرهای کلامی نظیر خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد میزان موافقت خود را ابراز نموده‌اند. از آنجایی که خصوصیات متفاوت افراد بر تعابیر ذهنی آن‌ها نسبت به متغیرهای کیفی اثرگذار است لذا با

تعریف دامنه متغیرهای کیفی، خبرگان با ذهنیت یکسان به سوال‌ها پاسخ داده‌اند. این متغیرها با توجه به جدول ۱ و شکل ۱ به شکل اعداد فازی مثلثی تعریف شده‌اند.



شکل ۱: تعریف متغیرهای زبانی

جدول ۱: اعداد فازی مثلثی متغیرهای کلامی

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی	عدد فازی قطعی
خیلی زیاد	(۱، ۰، ۲۵، ۰)	۰، ۹۳۷۵
زیاد	(۰، ۰، ۰، ۲۵)	۰، ۷۵
متوسط	(۰، ۵، ۰، ۲۵، ۰، ۲۵)	۰، ۵
کم	(۰، ۲۵، ۰، ۱۵، ۰، ۱۵)	۰، ۲۵
خیلی کم	(۰، ۰، ۰، ۲۵)	۰، ۰۶۲۵

در جدول فوق اعداد فازی قطعی شده با استفاده از فرمول مینکوسکی به شکل زیر محاسبه شده است:

$$\chi = m + \frac{\beta - \alpha}{4}$$

فرمول مینکوسکی

نظر سنجی مرحله نخست: در این مرحله مدل مفهومی ارائه شده همراه با شرح مؤلفه‌ها، معیارها و زیر معیارها به اعضای گروه خبره ارسال گردیده و میزان موافقت آن‌ها با هر کدام از مؤلفه‌ها اخذ شده و سپس نقطه نظرات پیشنهادی و اصلاحی آن‌ها جمع بندی شده است.

با توجه به گزینه‌های پیشنهادی و متغیرهای زبانی تعریف شده در پرسشنامه، نتایج حاصل از بررسی پاسخ‌های ارائه شده در جدول ۲ ارائه گردیده است. با توجه به نتایج این جدول میانگین فازی هر کدام از مؤلفه‌ها با توجه به روابط زیر محاسبه شده است:

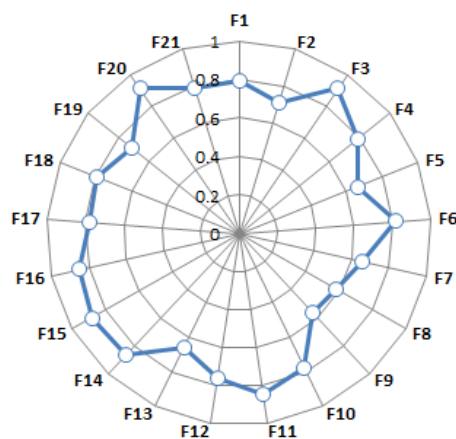
$$A_i = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}), i = 1, 2, 3, \dots, n$$

$$A_{ave} = (m_1, m_2, m_3) = \left( \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)} \right)$$

در این رابطه  $A_i$  بیانگر دیدگاه خبره  $i$  ام و  $A_{ave}$  بیانگر میانگین دیدگاه‌های خبرگان است. نتایج این محاسبات در جدول ۳ آمده است.

جدول ۲: میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی نخست

مؤلفه	میانگین فازی مثلثی			کد
۱ نشاط و شادابی	۰،۱۱	۰،۷۹	۰،۸	F1
۲ تحمل‌پذیری و تاب‌آوری	۰،۱۳	۰،۷۱	۰،۷۲	F2
۳ خودکارآمدی	۰،۰۳	۰،۹۱	۰،۹۴	F3
۴ اعتماد به نفس	۰،۰۹	۰،۷۹	۰،۸	F4
۵ خوشبینی	۰،۱۳	۰،۶۶	۰،۶۶	F5
۶ امیدواری	۰،۰۶	۰،۸۲	۰،۸۴	F6
۷ روحیه کار گروهی و تیمی	۰،۱۱	۰،۶۶	۰،۶۷	F7
۸ نشاط جمعی	۰،۱۴	۰،۵۸	۰،۵۸	F8
۹ بهداشت روانی	۰،۰۸	۰،۵۶	۰،۵۸	F9
۱۰ تعهدپذیری گروهی	۰،۰۷	۰،۷۸	۰،۸	F10
۱۱ مثبت‌اندیشی گروهی	۰،۰۶	۰،۸۵	۰،۸۷	F11
۱۲ روابط میان فردی	۰،۱	۰،۷۶	۰،۷۷	F12
۱۳ تغییرپذیری و بهبود سازمانی	۰،۱۱	۰،۶۶	۰،۶۷	F13
۱۴ یادگیری و نوآوری	۰،۱۴	۰،۸۶	۰،۸۶	F14
۱۵ عدالت سازمانی	۰،۰۵	۰،۸۸	۰،۹۱	F15
۱۶ اعتماد سازمانی	۰،۰۶	۰،۸۵	۰،۸۷	F16
۱۷ سلامت اداری	۰،۰۷	۰،۷۸	۰،۸	F17
۱۸ معنویت سازمانی	۰،۰۶	۰،۸۲	۰،۸۴	F18
۱۹ سرمایه اجتماعی	۰،۰۳	۰،۹۱	۰،۹۴	F19
۲۰ سرمایه انسانی	۰،۰۶	۰،۸۵	۰،۸۷	F20
۲۱ سلامت اجتماعی	۰،۱۳	۰،۶۶	۰،۶۶	F21



شکل ۲: نمودار نتایج نظرسنجی مرحله نخست

در جدول فوق میانگین فازی مثلثی با استفاده از فرمول محاسبه شده و سپس با استفاده از فرمول مینکوسکی فازی زدایی شده است. میانگین قطعی به دست آمده نشان دهنده میزان موافقت خبرگان با هر کدام از مؤلفه‌های مدل مفهومی پژوهش می‌باشد. همانگونه که جدول ۲ و شکل ۲ نشان می‌دهد بیشترین میزان موافقت خبرگان با مؤلفه خودکارآمدی، سرمایه اجتماعی، امیدواری، مثبت‌اندیشی گروهی، یادگیری و نوآوری، عدالت سازمانی و سرمایه انسانی بوده و کمترین میزان موافقت با مؤلفه‌های روحیه کار تیمی و گروهی، نشاط جمعی و بهداشت روان است.

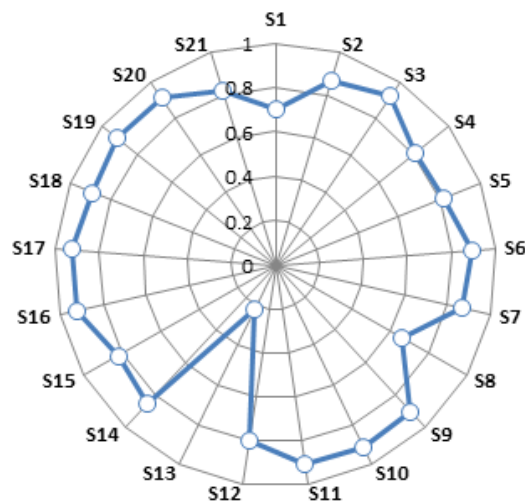
با توجه به اینکه در پرسشنامه ارائه شده علاوه بر سؤالات بسته، دیدگاه‌های خبرگان در قالب سؤالات باز نیز اخذ گردیده، پس از پالایش نقطه نظرهای ارائه شده و برگزاری جلسات حضوری با آن‌ها و با مشورت اساتید راهنما و مشاور، اقدامات اصلاحی در مؤلفه‌ها، معیارها و زیرمعیارهای مدل مفهومی اول به عمل آمد.

در مرحله دوم ضمن اعمال تغییرات لازم در مؤلفه‌ها، معیارها و زیر معیارهای مدل، پرسشنامه دوم تهیه گردیده و همراه با نقطه نظر قبلی هر فرد و میزان اختلاف آن‌ها با دیدگاه سایر خبرگان، مجدداً به اعضای گروه خبره ارسال گردید. در مرحله دوم خبرگان با توجه به نقطه نظرهای سایر اعضای گروه و همچنین با توجه به تغییرات اعمال شده در مؤلفه‌ها، معیارها و زیر معیارها، مجدداً به سؤالات ارائه شده پاسخ دادند که نتایج آن در جدول ۴ ارائه شده است. نتایج شمارش پاسخ‌های ارائه شده در مرحله دوم همچون مرحله اول با استفاده از فرمول‌ها مورد تحلیل قرار گرفته و در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی دوم

مؤلفه	کد	میانگین فازی مثلثی	
۱	S1	۰،۰۴	۰،۱۵
نشاط و شادایی			۰،۷۳
۲	S2	۰،۰۵	۰،۱۵
تحمل‌پذیری و تاب‌آوری			۰،۸۹
۳	S3	۰،۰۳	۰،۱۵
خودکارآمدی			۰،۹۵
۴	S4	۰،۰۸	۰،۱۵
اعتماد به نفس			۰،۸۳
۵	S5	۰،۰۸	۰،۱۵
خوشبینی			۰،۸۴
۶	S6	۰،۰۴	۰،۱۵
امیدواری			۰،۹۲
۷	S7	۰،۰۵	۰،۱۶
روحیه کار گروهی و تیمی			۰،۹
۸	S8	۰،۰۵	۰،۱۵
نشاط جمعی			۰،۶۸
۹	S9	۰،۰۴	۰،۱۶
بهداشت روانی			۰،۹۳
۱۰	S10	۰،۰۳	۰،۱۵
تعهدپذیری گروهی			۰،۹۴
۱۱	S11	۰،۰۴	۰،۱۶
مثبت اندیشی گروهی			۰،۹۴
۱۲	S12	۰،۱	۰،۱۶
روابط میان فردی			۰،۸۱
۱۳	S13	۰،۱۳	۰،۰۹
تغییرپذیری و بهبود سازمانی			۰،۲۱
۱۴	S14	۰،۱۴	۰،۱۱
یادگیری و نوآوری			۰،۸۴
۱۵	S15	۰،۱۲	۰،۱۶
عدالت سازمانی			۰،۸۳
۱۶	S16	۰،۰۳	۰،۱۵
اعتماد سازمانی			۰،۹۵
۱۷	S17	۰،۰۳	۰،۱۶
سلامت اداری			۰،۹۵
۱۸	S18	۰،۰۴	۰،۱۵
معنویت سازمانی			۰،۹۲
۱۹	S19	۰،۰۳	۰،۱۵
سرمایه اجتماعی			۰،۹۵
۲۰	S20	۰،۰۳	۰،۱۵
سرمایه انسانی			۰،۹۴
۲۱	S21	۰،۰۸	۰،۱۵
سلامت اجتماعی			۰،۸۴





شکل ۳: نمودار نتایج نظرسنجی مرحله دوم

با توجه به دیدگاه‌های ارائه شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج این مرحله، در صورتی که اختلاف بین دو مرحله کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰،۱) باشد فرایند نظرسنجی متوقف می‌شود.

$$s(A_{m2}, A_{m1}) = \frac{1}{3} [(a_{m21} + a_{m22} + a_{m23}) - (a_{m11} + a_{m12} + a_{m13})]$$

با توجه به فرمول بالا میزان اختلاف بین مراحل اول و دوم به شکل زیر می‌باشد:

جدول ۴: میزان اختلاف دیدگاه خبرگان در نظرسنجی مرحله اول و دوم

مؤلفه	مرحله اول	مرحله دوم	اختلاف مرحله اول و دوم
۱ نشاط و شادابی	۰،۷۹	۰،۷۰	۰،۰۹
۲ تحمل‌پذیری و تاب‌آوری	۰،۷۱	۰،۸۷	۰،۱۵
۳ خودکارآمدی	۰،۹۱	۰،۹۲	۰،۰۱
۴ اعتماد به نفس	۰،۷۹	۰،۸۱	۰،۰۳
۵ خوشبینی	۰،۶۶	۰،۸۲	۰،۱۷
۶ امیدواری	۰،۸۲	۰،۸۹	۰،۰۸
۷ روحیه کار گروهی و تیمی	۰،۶۶	۰،۸۷	۰،۲۲
۸ نشاط جمعی	۰،۵۸	۰،۶۶	۰،۰۸
۹ بهداشت روانی	۰،۵۶	۰،۹۰	۰،۳۴
۱۰ تعهدپذیری گروهی	۰،۷۸	۰،۹۱	۰،۱۳
۱۱ تغییرپذیری و بهبود سازمانی	۰،۸۵	۰،۹۱	۰،۰۶
۱۲ روابط میان فردی	۰،۷۶	۰،۸۰	۰،۰۴
۱۳ مثبت‌اندیشی گروهی	۰،۶۶	۰،۲۲	۰،۴۴
۱۴ یادگیری و نوآوری	۰،۸۶	۰،۸۵	۰،۰۱
۱۵ عدالت سازمانی	۰،۸۸	۰،۸۲	۰،۰۶
۱۶ اعتماد سازمانی	۰،۸۵	۰،۹۲	۰،۰۸
۱۷ سلامت اداری	۰،۷۸	۰،۹۲	۰،۱۴
۱۸ معنویت سازمانی	۰،۸۲	۰،۸۹	۰،۰۸
۱۹ سرمایه اجتماعی	۰،۹۱	۰،۹۲	۰،۰۱
۲۰ سرمایه انسانی	۰،۸۵	۰،۹۱	۰،۰۶
۲۱ سلامت اجتماعی	۰،۶۶	۰،۸۲	۰،۱۷

همانگونه که جدول فوق نشان می‌دهد در مؤلفه‌های شماره ۲، ۵، ۹، ۱۰، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۷، ۲۱ اعضای گروه خبره به اتفاق نظر نرسیده‌اند و میزان اختلاف نظر در مراحل اول و دوم بیشتر از حد آستانه خیلی کم (۰،۱) بوده، لذا نظرسنجی در خصوص مؤلفه‌های فوق ادامه می‌یابد. اعضای گروه خبره از بین مؤلفه‌های اشاره شده به جزء مؤلفه مثبت اندیشی گروهی با بقیه موارد موافق بوده و بدلیل اینکه امتیاز بدست آمده برای مؤلفه مثبت اندیشی گروهی در دامنه خیلی کم قرار گرفته لذا از مدل مفهومی تحقیق حذف گردید.

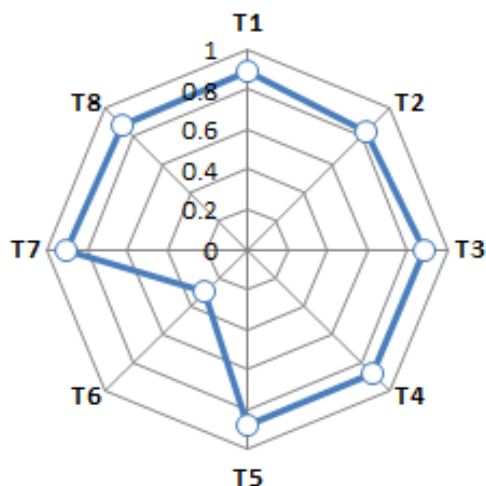
در مرحله سوم ضمن اعمال تغییرات لازم در مؤلفه‌ها و معیارهای مدل، پرسشنامه سوم تهیه گردیده و همراه با نقطه نظر قبلی هر فرد و میزان اختلاف آن‌ها با دیدگاه سایر خبرگان مجدداً به خبرگان ارسال گردید. با این تفاوت که در این مرحله نظرسنجی از ۲۱ مؤلفه موجود در مرحله قبل، ۱۳ مورد متوقف گردیده و نظرسنجی در مورد ۸ مؤلفه باقیمانده صورت گرفته است.

جدول ۵: نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله سوم نظرسنجی

مؤلفه‌ها	میزان موافقت			
	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
۱ تحمل‌پذیری و تاب‌آوری	۰	۰	۱	۸
۲ خوشبینی	۰	۱	۰	۱۱
۳ بهداشت روانی	۰	۱	۳	۱۵
۴ تعهدپذیری گروهی	۰	۱	۱	۱۰
۵ یادگیری و نوآوری	۰	۰	۱	۵
۶ عدالت سازمانی	۱۷	۱۸	۲	۱
۷ سلامت اداری	۰	۱	۱	۱۰
۸ سلامت اجتماعی	۰	۱	۰	۱۱

جدول ۶: میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی سوم

مؤلفه	کد	میانگین فازی مثلثی
۱ تحمل‌پذیری و تاب‌آوری	T1	۰،۰۵
۲ خوشبینی	T2	۰،۰۸
۳ بهداشت روانی	T3	۰،۰۵
۴ تعهدپذیری گروهی	T4	۰،۰۵
۵ یادگیری و نوآوری	T5	۰،۰۵
۶ عدالت سازمانی	T6	۰،۱۳
۷ سلامت اداری	T7	۰،۰۴
۸ سلامت اجتماعی	T8	۰،۰۵



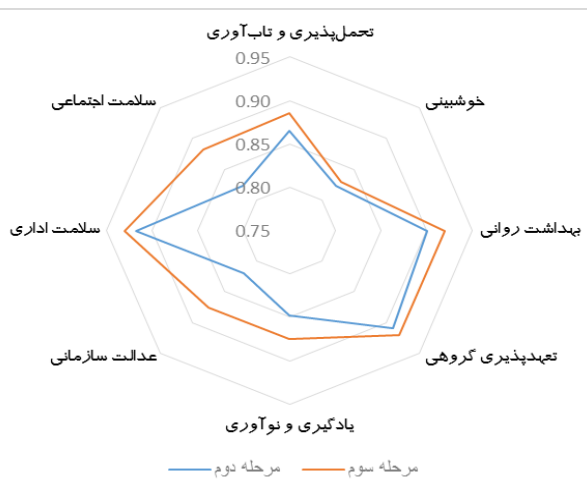
شکل ۴: نمودار نتایج نظرسنجی مرحله سوم

با توجه به فرمول چنگ لین میزان اختلاف نظر خبرگان در مراحل دوم و سوم در جدول ۹ آمده است.

جدول ۷: میزان اختلاف دیدگاه خبرگان در نظرسنجی مرحله دوم و سوم

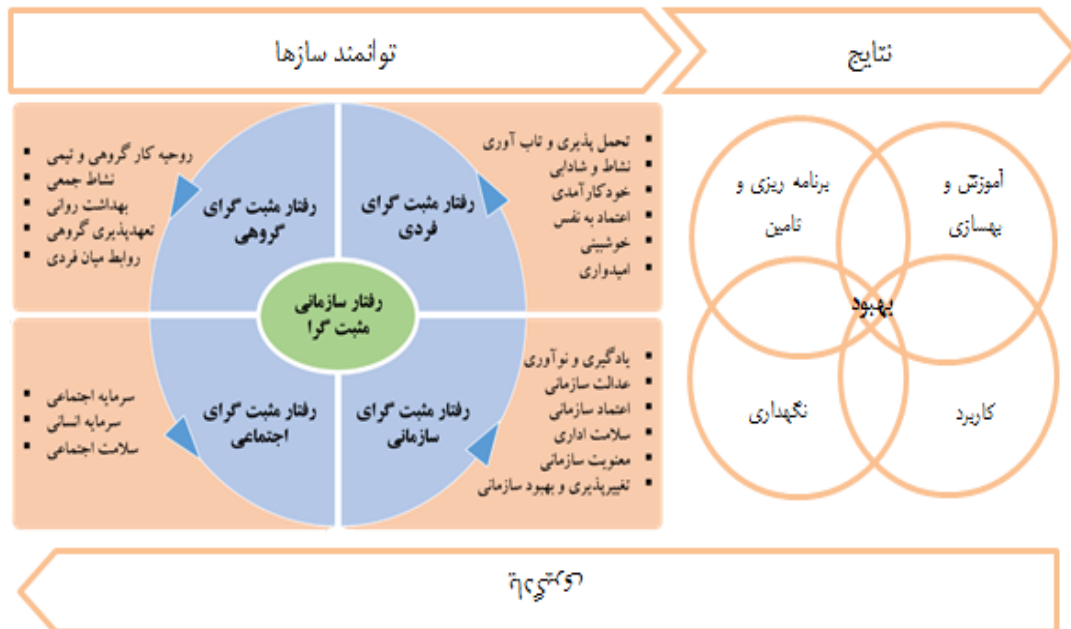
مؤلفه	مرحله دوم	مرحله سوم	اختلاف مرحله اول و دوم
۱ تحمل‌پذیری و تاب‌آوری	۰.۸۷	۰.۸۹	۰.۰۲
۲ خوشبینی	۰.۸۲	۰.۸۳	۰.۰۱
۳ بهداشت روانی	۰.۹۰	۰.۹۲	۰.۰۲
۴ تعهدپذیری گروهی	۰.۹۱	۰.۹۲	۰.۰۱
۵ یادگیری و نوآوری	۰.۸۵	۰.۸۸	۰.۰۳
۶ عدالت سازمانی	۰.۸۲	۰.۸۸	۰.۰۶
۷ سلامت اداری	۰.۹۲	۰.۹۳	۰.۰۱
۸ سلامت اجتماعی	۰.۸۲	۰.۸۸	۰.۰۶

همانطور که جدول ۷ نشان می‌دهد میزان اختلاف نظر خبرگان در مراحل دوم و سوم کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰،۱) می‌باشد و لذا نظرسنجی در این مرحله متوقف می‌شود.



شکل ۲: مقایسه نتایج نظرسنجی مرحله دوم و سوم

بنابراین در طی سه مرحله نظرسنجی از ۲۱ مؤلفه، یک مؤلفه (مثبت اندیشی گروهی) از مدل مفهومی نهایی تحقیق حذف گردید. در نتیجه سه مرحله استفاده از تکنیک دلفی در نهایت مدل مفهومی پژوهش که بر اساس مبانی علمی تحقیق شکل گرفته و بر اساس نظر خبرگان مورد پالایش قرار گرفته دارای چهار بعد، ۲۰ مؤلفه و ۱۳۷ معیار ارزیابی می‌باشد.



شکل ۳: مدل مفهومی نهایی تحقیق

### بحث و نتیجه‌گیری

موضوع مثبت‌گرایی قریب به دو دهه است که با توجه به اهمیتی که در ارتقاء عملکرد و بهره‌وری کارکنان و سازمان‌ها دارد توجهات بسیاری را به خود جلب کرده است. به ویژه لازم است سازمان‌های دولتی به منظور ارائه خدمات بهتر به شهروندان خودشان را ملزم به بهبود سیستم مدیریت منابع انسانی سازند. با توجه به خلاءهای نظری و پژوهشی موضوع، هدف مطالعه حاضر ارائه یک الگوی بومی از رفتار سازمانی مثبت‌گرا و مقایسه وضعیت فعلی و مطلوب این الگو با قانون خدمات کشوری و ارائه پیشنهادهای کاربردی در راستای تقویت مثبت‌گرایی در سازمان‌های دولتی بوده است. این الگو در شکل اولیه خود شامل ۲۱ مؤلفه بوده و بعد از پالایش آن از دیدگاه خبرگان در چهار بعد، ۲۰ مؤلفه و چندین زیر معیار طراحی گردیده است. به نظر می‌رسد در الگوی نهایی سطوح فردی و سازمانی نسبت به دو بعد گروهی و اجتماعی بیشتر مورد توجه خبرگان قرار گرفته‌اند و مؤلفه‌های بیشتری را به خود اختصاص داده‌اند. از آنجاییکه در مدل بدست آمده روابط بین متغیرها مشخص نبوده و ضریب وزنی مؤلفه‌ها متناسب با ویژگی انواع مختلف سازمان‌های دولتی ارائه نشده بود لذا با استفاده مدل فرایند تحلیل شبکه‌ای ضمن شناسایی روابط بین مؤلفه‌ها و شدت آنها، ضرایب وزنی مؤلفه‌ها استخراج گردیده است. همان‌طور که جدول ??? نشان می‌دهد مؤلفه‌های خودکارآمدی، سلامت اداری، تعهدپذیری گروهی و روحیه کارگروهی نسبت به سایر مؤلفه‌ها وزن بیشتری را در فرایند تحلیل شبکه‌ای به خود اختصاص داده‌اند. علاوه بر این، پس از سنجش نظر خبرگان و تحلیل شکاف؛ به منظور تعیین این که کدام مؤلفه‌ها میان وضع موجود و مطلوب فاصله معناداری وجود

دارد از آزمون علامت استفاده شد که در نهایت فاصله به دست آمده برای مؤلفه‌های نشاط و شادابی، خودکارآمدی، امیدواری، روحیه کارگروهي، بهداشت روانی، روابط میان فردی، یادگیری و نوآوری، عدالت سازمانی، سلامت اداری و سرمایه اجتماعی از نظر آماری معنی دار بود (پاسخ به سؤال دوم پژوهش). لذا، در راستای بهبود و تقویت جنبه‌های رفتار سازمانی مثبت‌گرا در قانون مدیریت خدمات کشوری طبق پیشنهادات خبرگان و بررسی‌های پژوهشگر موارد زیر پیشنهاد می‌گردد:

## منابع

- الوانی، مهدی، (۱۳۹۱). بهره‌وری در پرتو رفتار سازمانی مثبت‌گرا، فصل‌نامه مدیریت توسعه و تحول، شماره ۸، صص ۱-۶
- لوتانز و همکاران. (۱۳۹۲). سرمایه روان‌شناختی سازمان: تحولی در مزیت رقابتی سرمایه انسانی. ترجمه جمشیدیان و فروهر، تهران. انتشارات آبیژ.
- قلی‌پور، آرین. (۱۳۹۱). مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها). تهران. انتشارات سمت.
- فروهر، محمد؛ جمشیدیان، عبدالرسول و قانع‌نیا، مریم. (۱۳۹۴). نیاز به مثبت‌گرایی: چالش‌ها و افق‌های مدیریت سازمان‌ها. پذیرفته‌شده در سومین کنفرانس مدیریت و حسابداری. تهران.
- فروهر، محمد. (۱۳۹۴). درک ماهیت، اهمیت و پیامدهای مثبت‌گرایی در سازمان. مجله کارآفرینان. شماره ۱۱۵، صص ۲۴-۲۷
- سیدجوادین، سید رضا. (۱۳۸۵). مبانی و کاربردهای منابع انسانی و امور کارکنان. چاپ چهارم. تهران. انتشارات نگاه دانش.
- رایینز، استیفن. (۱۳۹۳). رفتار سازمانی. مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها. ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسایان. دفتر دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- دانایی‌فرد، حسن؛ رجب‌زاده، علی و حصیری، اسد. (۱۳۸۸). ارتقاء اعتماد درون‌سازمانی در بخش دولتی. بررسی نقش شایستگی مدیریتی مدیران. مجله پژوهش‌های مدیریت. دوره دوم، شماره چهارم، صص ۹۰-۵۹
- دانش‌فرد، کرم‌اله، (۱۳۹۴) راهنمای جامع مدیریت دانش با رویکرد عملیاتی، ارتش جمهوری اسلامی ایران (آجا)، تهران
- دانش‌فرد، کرم‌اله، (۱۳۹۴) مدیریت دانش: مبانی، فرایندها و کارکردها، انتشارات صفار، تهران
- طیبی، سید جمال‌الدین و دیگران، (۱۳۹۴)، تدوین پایان‌نامه، رساله، طرح پژوهشی و مقاله علمی، نشر فردوس، تهران
- خیرگو، منصور؛ دانایی‌فرد، حسن. (۱۳۹۰). چالش‌های مدیریت دولتی و تأثیر آن بر درس‌آموزی مدیریتی ملی در ایران پژوهشی اکتشافی ترکیبی. مجله مدیریت نظامی. شماره ۴۴ صص ۴۶-۱۱
- حاج کریمی، عباسعلی و پیرایش، رضا. (۱۳۸۵). تبیین عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی با استفاده از تکنیک تحلیل مسیر. مجله فرهنگ مدیریت. دوره ۴، شماره چهارده، صص ۸۶-۵۷

Bradley, Karen (2015). Educators' Positive Stress Responses: Eustress and Psychological Capital. Dissertation in Education with a Concentration in Educational Leadership. DePaul University College of Education.

Cabrera, E. F. (2012). The six essentials of workplace positivity. *People and Strategy*, 35(1), 50.

- Cameron, Kim. (2013), Advances in Positive Organizational Scholarship, (pp.23-44) in Arnold B. Bakker (ed.) Advances in Positive Organizational Psychology (Advances in Positive Organizational Psychology, Volume 1), Emerald Group Publishing Limited.
- Dawkins, S., Martin, A., Scott, J., & Sanderson, K. (2015). Advancing conceptualization and measurement of psychological capital as a collective construct. *human relations*, 68(6), 925-949.
- Dawkins, S., Martin, A., Scott, J., & Sanderson, K. (2015). Advancing conceptualization and measurement of psychological capital as a collective construct. *human relations*, 68(6), 925-949.
- Donaldson, Stewart I. & Ia Ko (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base, *The Journal of Positive Psychology*, (53) 177-191
- Dutton, J., Glynn, M., & Spreitzer, G. (2006). Positive organizational scholarship. In J. Greenhaus, & G. Callanan (Eds.), *Encyclopedia of career development*. (pp. 642-645). Thousand Oaks, CA: SAGE Publicatio.
- Froman, L. (2010). Positive psychology in the workplace. *Journal of Adult Development*, 17(2), 59-69.
- Kutanis, R. O., & Oruc, E. (2014). A theoretical investigation on positive organizational behavior and positive psychological capital. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 2(2), 145-159
- Luthans, F. (2012). Psychological capital: Implications for HRD, retrospective analysis, and future directions. *Human Resource Development Quarterly*, 23(1), 1-8.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). Psychological capital and beyond. Oxford University Press.
- Luthans, Fred. (2010) Organizational Behavior An Evidence-Based Approach. 12th Edition. Published by McGraw-Hill/Irwin. Organizations. A John Wiley & Sons, Ltd., Publication.
- Mills J., M., Fleck R., C., & Kozikowski, A. (2013). Positive psychology at work: A conceptual review, state-of-practice assessment, and a look ahead. *The Journal of Positive Psychology*, 8(2), 153-164.
- Muse, L., Harris, S. G., Giles, W. F., & Feild, H. S. (2008). Work-life benefits and positive organizational behavior: is there a connection?. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 171-192.
- Paul, H., & Garg, P. (2014). Healing HRM through positive psychology: An outlook. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 133, 141-150.
- Riasudeen s. & k. muthukumar (2013). psychological capital past and peresent: intercontinental journal of human resource research review. 1(8) 1-12
- Searle, T. P., & Barbuto Jr, J. E. (2013). A multilevel framework: Expanding and bridging micro and macro levels of positive behavior with leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 274-286.
- Searle, T. P., & Barbuto, J. E. (2013). A multilevel framework: Expanding and bridging micro and macro levels of positive behavior with leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1548051813485133.
- Youssef, C.M., & Luthans, F. (2012). Psychological capital: Meaning, findings and future directions. In K. Cameron & G.M. Spreitzer (Eds.), *Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 17-27). New York: Oxford University Press.
- Youssef-Morgan, C. M., & Luthans, F. (2015). Psychological capital and well-being. *Stress and Health*, 31(3), 180-188.

یادداشت‌ها

<sup>1</sup> Hsu & et all  
<sup>2</sup> Paul & Garg  
<sup>3</sup> Riasudeen  
<sup>4</sup> Muthukumar  
<sup>5</sup> excellence  
<sup>6</sup> Muse & et all  
<sup>7</sup> Mills  
<sup>8</sup> Fleck  
<sup>9</sup> Kozikowski

<sup>10</sup>Organizational thriving

<sup>11</sup>Dutton et all

<sup>12</sup>Kutanis & Oruc

<sup>13</sup>Cabrera

<sup>14</sup>Froman

<sup>15</sup>Bradley

<sup>16</sup>Dawkins & et all

<sup>17</sup>Searle & Barbuto

## Designing a Model of Positive Organizational Behavior in Human Resource Management in Iranian public sectors

With the approach of fuzzy Delphi technique

Khosrow Naderiheshi<sup>1v</sup> - Reza Najafbeigi<sup>1y</sup>

### Abstract

**Background:** Positive Organizational Behavior recently became one of the concepts used in organizations and according to that Iranian public sectors in this field don't have agreed situation. the aim of this study is to developing model of positive organizational behavior in organizations of the Iranian government

**Methods:** Since, the present model has acted on the development of the model of positive organizational behavior and has considered the chracteristics which are imposed on governmental organizations, this research is intended to develop the existing knowledge about the principle and relationship between elements of positive organizational behavior. Therefore, it is considered as a type of developmental research and due to the fact that it can also be used to evaluate the positive

organizational behavior and urge on improving the organizational behavior in governmental organizations it can be considered as an applied research. In this research, Delfi Fazi teehnique has been utalized to correct the elements and criteria of conceptual model from the expert point of view in order to evaluate the weight factor of the elements, network analysis has been utilized, and in order to analyze the distance between the present situation and the accepted situation, Gap Analysis has been used.

**Findings:** Designing the model of positive organizational behavior is the main result in this research, which is adapted with the conditions of organizations of Iran.

In this model, aspects, elements and criteria have been extracted based on the ideological points and have been approved by the experts.

In this model the weight factors of elements have been extracted using the network analysis.

This model has been utalized in planning and management organization and the distance between the present situation and accepted situation has been weighted.

Findings have shown that due to the fact that the distance between the present situation and the accepted situation is quite meaningful, it is quite essential to apply this model in the country service management.

To consider some modifications on the enrichment of the present laws and regulations.

**Conclution:** The findings of this research, can be a criteria on the positive organizational behavior of such organizations and the experts of human resources and organizational behavior can utalize these findings in order to improve the current situation.

**Keywords:** The pattern of positive organizational behavior , Human Capitals Management , The bill of state service law.