

# Public Organizations *Open Access* Management

Vol. 13(2), (Series 50): 19-46/ 2025

 DOI: <https://doi.org/10.30473/ipom.2025.56869.4292>

E-ISSN: 2538-600X

P-ISSN: 2322-522X

## ORIGINAL ARTICLE

### Monitoring the Role of Positive Organizational Behavior in the Impact of Organizational Coaching on Public Service Motivation

Afsaneh Sadeghi<sup>1</sup>, Houshang Taghizadeh<sup>2\*</sup> , Ali Ghorbani<sup>3</sup> 

1. Ph.D Student, Department of Public Administration, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

2. Professor, Department of Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Ira.

3. Assistant Professor, Department of Business Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

#### Correspondence:

Houshang Taghizadeh  
E-mail: [taghizadeh@iaut.ac.ir](mailto:taghizadeh@iaut.ac.ir)

Receive: 29/Nov/2024  
Revise: 14/Feb/2025  
Publication Online: 25/Mar/2025

#### How to cite

Sadeghi, A., Taghizadeh, H., & Ghorbani, A. (2025). Monitoring the Role of Positive Organizational Behavior in the Impact of Organizational Coaching on Public Service Motivation.. *Public Organization Management*, 13(2), 19-46.

#### ABSTRACT

The study aimed to investigate the role of positive organizational behavior in the impact of organizational coaching on public service motivation among the staff of the headquarters at Tabriz University of Medical Sciences. The research is applied in terms of its goal and descriptive-survey in terms of its nature and method. The statistical population comprised all staff members at the headquarters (460 people), with a sample size of 209 individuals chosen randomly based on the Cochran formula. Data collection tools included standardized questionnaires for organizational coaching, public service motivation, and positive organizational behavior. The validity of the questionnaires was confirmed by experts, and their reliability was calculated using Cronbach's alpha. Data analysis involved descriptive and inferential statistics using PLS software. The findings revealed that organizational coaching positively affects public service motivation. Positive organizational behavior mediates the effect of organizational coaching on public service motivation. All dimensions of organizational coaching (open communication, team approach, prioritizing individuals over tasks, acceptance of ambiguity, and facilitating employee education and development) positively influence public service motivation. Additionally, among the dimensions of positive organizational behavior, self-efficacy, resilience, and optimism mediate the effect of organizational coaching on public service motivation.

#### KEYWORDS

Positive Organizational Behavior, Organizational Coaching, Public Service Motivation.





© 2025, by the author (s). Published by Payame Noor University, Tehran, Iran.

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

<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>

## «مقاله پژوهشی - علی»

## پایش نقش رفتار سازمانی مثبت‌گرا در تأثیر مربیگری سازمانی بر انگیزه خدمت عمومی

افسانه صادقی<sup>۱</sup>، هوشنگ تقی‌زاده<sup>۲\*</sup>، علی قربانی<sup>۳</sup>  

## چکیده

هدف این پژوهش بررسی نقش رفتار سازمانی مثبت‌گرا در تأثیر مربیگری سازمانی بر انگیزه خدمت عمومی با در بین کارکنان ستاد دانشگاه علوم پزشکی تبریز بوده است. روش پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری، کل کارکنان ستاد دانشگاه علوم پزشکی تبریز (۴۶۰ نفر) بود. نمونه ۲۰۹ نفر، براساس فرمول کوکران و به روش تصادفی انتخاب شد. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌های استاندارد مربیگری سازمانی، انگیزه خدمت عمومی و رفتار سازمانی مثبت‌گرا بوده است. روایی پرسشنامه‌ها از طریق اخذ نظر استادان تأیید و پایایی پرسشنامه‌ها به روش آلفای کرونباخ محاسبه شد. برای تحلیل داده‌ها آمار توصیفی و استنباطی به کمک نرم‌افزار *pls* استفاده شد. یافته‌ها پژوهش نشان می‌دهد که مربیگری سازمانی بر انگیزه خدمت عمومی تأثیرگذار است. رفتار سازمانی مثبت‌گرا تأثیر مربیگری سازمانی بر انگیزه خدمت عمومی را میانجیگری می‌کند. تمامی ابعاد مربیگری سازمانی (ارتباطات باز، رویکرد تیمی، ارجحیت فرد نسبت به وظیفه، پذیرش ابهام و تسهیل آموزش و توسعه کارکنان) بر انگیزه خدمت عمومی تأثیرگذار است. همچنین از بین ابعاد رفتار سازمانی مثبت‌گرا ابعاد خودکارآمدی، تاب‌آوری و خوش‌بینی تأثیر مربیگری سازمانی بر انگیزه خدمت عمومی را میانجیگری می‌کند.

## واژه‌های کلیدی

رفتار سازمانی مثبت‌گرا، مربیگری سازمانی، انگیزه خدمت عمومی.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

۳. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

نویسنده مسئول: هوشنگ تقی‌زاده

رایانامه: [taghizadeh@iaut.ac.ir](mailto:taghizadeh@iaut.ac.ir)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۹/۰۹

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۱۱/۲۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۱/۰۵

صادقی، افسانه؛ تقی‌زاده، هوشنگ و قربانی، علی (۱۴۰۴). پایش نقش رفتار سازمانی مثبت‌گرا در تأثیر مربیگری سازمانی بر انگیزه خدمت عمومی. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۳(۲)، ۱۹-۴۶.



## مقدمه

انسانی (دانش و مهارت افراد) و سرمایه اجتماعی (شبکه روابط میان آن‌ها) در سازمان می‌شود (تقویان، ۱۳۹۸). رفتار سازمانی مثبت مطالعات علمی شامل ارزیابی، توسعه و مدیریت مؤثر نقاط قوت و ظرفیت‌های روانی افراد به‌منظور بهبود عملکرد محیط کار است (سیم‌اسی، ۲۰۲۰). انگیزه کارکنان دولتی یکی از قدیمی‌ترین و بحث‌برانگیزترین موضوعات در رشته مدیریت دولتی است. در واقع از چالش‌های مهم فراروی مدیران، برانگیختن کارکنان و متعهد ساختن آن‌ها در راستای تحقق اهداف سازمانی است. چرا که منابع انسانی از مهم‌ترین منابع سازمانی به‌ویژه در سازمان‌های دولتی به‌شمار می‌آیند. این منابع انسانی هستند که ضامن بقا، عامل تأثیرگذار و رمز موفقیت یک سیستم هستند و در واقع می‌تواند منابع فیزیکی را به هدر داده و اتلاف کند، از بین ببرد و یا آن را بارور کند. به همین دلیل، موضوع اداره کردن و برانگیختن مستخدمان بخش عمومی برای دانشمندان مدیریت و نیز شهروندان حیاتی بوده و از اهمیت زیادی برخوردار است (حمیدی‌زاده و همکاران، ۲۰۱۷).

ارزش‌ها، تمایلات و نگرش‌هایی در افراد وجود دارد که آن‌ها را ورای منفعت شخصی و سازمانی، به انجام کارهایی به نفع دیگران و جامعه سوق می‌دهد. یکی از این انگیزه‌های تأثیرگذار از دیدگاه نظریه‌پردازان بخش عمومی، انگیزه خدمت عمومی است. انگیزه خدمت عمومی را به‌منزله نوعی گرایش و تمایل فردی برای تحقق انگیزه‌هایی دانسته‌اند که منحصراً به نهادها و سازمان‌های عمومی هستند. بر این اساس، انگیزه خدمت عمومی به‌عنوان انگیزه‌ای نوع‌دوستانه تأثیر مثبتی بر عملکرد افراد دارد و نوعی رفتار فردی است که در نهایت موجب خدمت‌رسانی به جامعه و آحاد آن می‌شود (دانایی‌فرد و همکاران، ۲۰۱۸). در این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال هستیم که آیا مربیگری سازمانی بر انگیزه خدمت عمومی تأثیرگذار است؟ آیا رفتار سازمانی مثبت‌گرا تأثیر مربیگری سازمانی بر انگیزه خدمت عمومی را میانجیگری می‌کند؟

## مبانی نظری

### مربیگری سازمانی

اگرچه مفهوم مربیگری تاریخچه‌ای طولانی در حوزه ورزش دارد، ولی در طول چند دهه گذشته در سازمان‌های دولتی و

به‌تازگی سازمان‌ها با رویکرد جدیدی به نام مربیگری به دنبال اصلاح رفتارها در محیط کارند. در واقع مربیگری به اقدامات یک مدیر یا رهبر اشاره دارد که به‌عنوان یک مربی عمل می‌کند و یادگیری در محیط کار را از طریق تنظیم رفتارهایی خاص تسهیل می‌سازد که کارکنان را قادر به یادگیری و توسعه می‌کند (اسماعیلی و همکاران، ۲۰۱۷).

آماده‌سازی و توسعه منابع انسانی به‌منظور تصدیق پست‌های آینده و جانشینی از طریق یادگیری امکان‌پذیر است. سازمانی موفق است که در یادگیری پویا بوده و از طریق آن ضمن اینکه عملکرد خود را بهبود می‌بخشد، بتواند از توانمندی‌ها، تعهد، مهارت و ظرفیت یادگیری افراد در تمام سطوح سازمانی به‌طور مطلوب بهره‌برداری نماید. یکی از شیوه‌های مورد توجه در یادگیری، مربیگری است که از طریق آن رابطه‌ای حمایتی بین مربی و فرد تحت مربیگری وی برقرار می‌گردد و به این ترتیب سطحی گسترده از مهارت‌های رفتاری و روش‌هایی کارا برای کمک به فرد به‌منظور حصول اهداف تعیین شده در جهت توسعه عملکرد حرفه‌ای، رضایت شخصی و در نهایت اثربخشی سازمانی فراهم می‌شود. امتیازی که روش مربیگری نسبت به سایر روش‌های یادگیری دارد این است که یادگیری در حین کار اتفاق می‌افتد و به این ترتیب روش‌های حمایتی نسبت به روش‌های هدایت‌گرا اولویت می‌یابد؛ به تعبیری این نوع یادگیری مبتنی بر فرایند انتقال دانش ضمنی چرخه مدیریت دانش است که سبب تغییر ساختار ادراکی فرد شده و او را تشویق به یادگیری خودانگیز می‌نماید (مهدی بیگی و همکاران، ۲۰۱۸).

مدیریت هزاره سوم مستلزم یک تغییر پارادایم از سوی منفی‌گرایی به سوی مثبت‌گرایی جهت استفاده بهینه از ظرفیت‌ها، حالت‌ها و توانمندی‌های مثبت سرمایه انسانی با استفاده از رویه‌ها و سیاست‌های مثبت سازمانی است. رفتار سازمانی مثبت دستاوردهای مهمی برای رهبران و مدیران منابع انسانی در پی داشته است و در عمل نیز نشان داده شده است که استفاده از اصول روان‌شناسی مثبت‌گرا در کار با افزایش عملکرد و بهره‌وری رابطه دارد.

لوتانز و همکارانش در توسعه چارچوب رفتار سازمانی مثبت‌نگر در سازمان‌ها، سرمایه روان‌شناختی را به‌عنوان یک عامل ترکیبی و منبع مزیت رقابتی سازمان‌ها مطرح کرده‌اند. آن‌ها بر این باورند که سرمایه روان‌شناختی، با تکیه بر متغیرهای روان‌شناختی همچون امیدواری، خوش‌بینی، تاب‌آوری و خودکار آمدی منجر به ارتقای ارزش سرمایه

هدف‌گذاری و تحقق اهداف؛ به‌کارگیری مفاهیم آموزشی در شغل و حین انجام شغل؛ افزایش به‌کارگیری دانش‌آموخته شده همراه با فعالیت‌های آموخته شده؛ توسعه و گسترش مهارت‌ها و صلاحیت‌ها؛ بهبود روابط با مدیران و فرادستان؛ بهبود اخلاق به‌عنوان یک رویداد توسعه‌ای؛ و نگهداری و حفظ افراد کلیدی در سازمان (نادری بنی، ۲۰۱۷).

مربیگری در سازمان‌ها به اشکال مختلفی است که عبارت‌اند از: مربیگری ورزش، مربیگری محیط کار/عملکرد، مربیگری حرفه‌ای، مربیگری کسب‌وکار، مربیگری مدیریت یا اجرایی و مربیگری شخصی یا زندگی (سلطانی، ۲۰۱۱). تمامی مدیران (مربیان) براساس یک مدل نظری عمل می‌کنند. چهار رویکرد رایج و متداول مربیگری به این قرار است: بالینی<sup>۱</sup>، رفتاری<sup>۲</sup>، سیستمی<sup>۳</sup> و ساخت‌گرایی اجتماعی<sup>۴</sup>. مربیان برحسب باورشان به چگونگی ایجاد و رهبری تغییر در افراد و نیز براساس تجربیاتشان در یک مدل مربیگری قرار می‌گیرند. هیچ‌یک از این چهار مدل بر دیگری برتری ندارد و هر یک دارای فواید ویژه‌ای است و چشم‌انداز منحصربه‌فردی از تغییر در فرد و سازمان ارائه می‌دهند. در این مدل‌ها، فرض بر این است که مربی، یک فرد خارج از سازمان است که سازمان کارکنان را برای حل مشکل به او ارجاع می‌دهد (شامی زنجانی، ۲۰۱۶).

برخی از مدل‌ها مربیگری عبارت‌اند از (نادری بنی، ۲۰۱۷): مدل پنج مرحله‌ای مربیگری؛ مدل پنج مرحله‌ای باتلی<sup>۵</sup> (۲۰۰۶) یک مدل ساختارمند، سازمان‌دهی شده و یک رویکرد مبتنی بر داده‌ها برای تحقیق اهداف مربیگری است. این مدل مبتنی بر روش‌های علمی دقیق مثل ارائه تعاریف شفاف، اخذ داده‌های قابل اطمینان، به‌کارگیری روش‌های مرتبط و مناسب، انجام آزمایش و ارزیابی می‌باشد. مدل چهار مرحله‌ای مربیگری: اورم، بینکرت و کلنی<sup>۶</sup> (۲۰۰۷)، چهار مرحله را برای مربیگری در نظر گرفته‌اند: مرحله اکتشاف؛ رؤیا؛ طراحی و سرنوشت و نتیجه. مدل مربیگری بر مبنای برنامه یادگیری فردی: فرایند مربیگری بر مبنای برنامه یادگیری فردی در چهار مرحله خلاصه می‌گردد: ۱. تحلیل خواسته‌ها و نیازهای خود ۲. برنامه‌ریزی برای خود پاسخگویی ۳. استفاده از سبک‌ها، فنون و مهارت‌های

خصوصی به‌عنوان روشی بسیار محبوب که عملکرد کارکنان را توسعه می‌بخشد، توجه ویژه‌ای به آن شده است. مربیگری یک مدل رشد و توسعه است که اجازه می‌دهد افراد نقاط ضعف و قوت خود را شناسایی کنند، آن‌ها را ترغیب می‌کند درباره وضعیتشان از خود بپرسند، همچنین کمک می‌کند خود را دوباره سازمان‌دهی کنند. به‌طور کلی مربیگری بر فعالیت‌هایی تمرکز دارد که توسعه و یادگیری افرادی که تحت مربیگری هستند را ارتقا می‌دهد. (اسماعیلی و همکاران، ۲۰۱۷).

مربیگری فرایندی است که طی آن یک فرد، تخصص حرفه‌ای به همراه پشتیبانی خود را به یک همکار کم‌تجربه‌تر ارائه می‌کند. یک مربی مانند یک معلم، رایزن و حامی شاگرد عمل می‌کند. مربیگری با گذر زمان منجر به یک رابطه سودمند متقابل و حرفه‌ای می‌شود. هدف از مربیگری اصلاح عملکرد ضعیف نیست، بلکه شکل دادن به حرفه‌ای است که آینده‌دار باشد. به خودتان و آن‌هایی که می‌خواهند بدانند، یادآور شوید که مربیگری فرصتی برای جبران زحمات شرکت و صنعت‌تان از طریق آموزش نسل بعدی رهبران و نوآوران است. مربی در دو سطح پشتیبانی از شاگرد در انجام وظایف مهم شغلی و کمک به پیش‌بینی و گام برداشتن به سوی حرفه موردنظر او، عمل می‌کند (فرنیان، ۲۰۱۷).

امروزه سازمان‌ها در معرض فشارهای رقابتی قرار گرفته‌اند و تنها راه موفقیت در چنین شرایطی این است که به بالاترین سطح توانایی و قابلیت خود دست یابند و یکی از روش‌هایی که به آن‌ها در این امر کمک کرده است، مربیگری می‌باشد. چرا که مربیگری، فرایندی است که امکان به وجود آمدن آموزش و بهسازی را ایجاد می‌کند و در نتیجه آن عملکرد افراد بهبود می‌یابد (خراسانی و همکاران، ۲۰۱۴). ویژگی‌های اصلی و اساسی فعالیت‌های مربیگری که به‌طور عمده، مورد توافق اکثر مربیان حرفه‌ای است، عبارت‌اند از: به افراد درباره نقاط قوت و کاستی‌های آن‌ها بازخورد می‌دهد؛ بر بهبود عملکرد و ارتقای مهارت‌های فردی متمرکز است؛ فعالیت‌های مربیگری شامل اهداف فردی و سازمانی است؛ بر این فرض استوار است که افراد خودآگاه هستند، یا می‌توانند به خودآگاهی دست یابند؛ درباره مسائل شخصی ممکن است بحث شود، ولی تأکید اصلی بر عملکرد کاری است؛ و محدود به زمان است (فتیحی واجارگاه، ۲۰۱۴).

با توجه به نقش مهم مربیگری در سازمان به‌کارگیری و اجرای مربیگری در سازمان‌ها فوایدی را در برمی‌گیرد، به‌طوری که موجب کسب مزیت رقابتی و ارزش‌افزوده در سازمان‌ها می‌شود. این فواید عبارت‌اند از: تمرکز بر

1. Clinical
2. Behavioral
3. Systemic
4. Socio-Structural
5. Battley
6. Orem, Binkert and Clancy

رویکردهایی که توسط یک منتور در فرایند منتورینگ استفاده می‌شود همانند همان‌هایی هستند که مربیان در فرایند مربیگری استفاده می‌کنند. مربیگری و منتورینگ هر دو در بردارنده یک رابطه فردبه‌فرد هستند و فرصتی را برای افراد جهت دریافت بازخورد، یادگیری و رشد و بهسازی فراهم می‌آورند (دانشمندی، ۲۰۱۷).

### انگیزه خدمات عمومی

موضوع انگیزش از مقوله‌های مهم و حیاتی در سازمان‌های امروزی است. تا زمانی که نیروی انسانی از انگیزش شغلی قابل قبول برخوردار نباشد، سایر فعالیت‌های سازمان نتیجه و ثمره لازم را نخواهد داشت (فتح‌آزاده و همکاران، ۲۰۱۷).

انگیزش، یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر بهره‌وری سازمانی است و داشتن انگیزش در محیط کار؛ به معنای تمایل فرد برای رسیدن به اهداف سازمانی است (خراسانی و زمانی‌منش، ۲۰۱۷).

به‌طور کلی ادبیات انگیزش، شاهد دو سنت نظری رقیب (نظریه‌های فردگرا و نظریه‌های جمع‌گرا) برای تبیین انگیزه مدیران بخش عمومی جهت خدمت در این بخش است که می‌توان نظریه‌های انگیزشی مرتبط را در این دو رویکرد، دسته‌بندی کرد. نظریه‌های فردگرا بر این فرض استوارند که سیاست‌مداران و کارگزاران بخش عمومی بیشتر به دنبال منافع فردی خویش هستند و هیچ منطقی وجود ندارد که چنین افرادی به دلیل قرار گرفتن در پست‌های بخش عمومی، منافع دیگران را مقدم بر منافع خود بدانند. نظریه‌هایی از قبیل نظریه انتخاب عمومی و نظریه عاملیت در این زمره قرار دارند. در مقابل، نظریه‌های جمع‌گرا همچون نظریه خادمیت و نظریه انگیزه خدمت عمومی در تلاش هستند تا محرکه‌ای دیگری را عامل اصلی انگیزش کارکنان و مدیران بخش عمومی معرفی کنند. در این نظریه‌ها مدیران بخش عمومی افرادی جمع‌گرا، نوع‌دوست، دوستدار سازمان و خادم اهداف آن تلقی می‌شوند که در تقابل منافع سازمان با منافع فردی، منافع سازمان و جمع را بر منافع خویش ترجیح می‌دانند. (موغلی و رحمانی، ۲۰۱۸).

اصطلاح انگیزش خدمات عمومی در ابتدا در سال ۱۹۸۲ به‌عنوان روشی برای بیان انگیزه خاص مربوط به خدمات عمومی به کار برده شد. این اصطلاح دیگر تا سال ۱۹۹۰ زمانی که پری و وایز (۱۹۹۰) اولین تعریف ادراکی را ارائه دادند و نوع‌شناسی انگیزه‌های مربوط به خدمات عمومی

کاربردی ۴. ارزیابی از موفقیت کسب شده و یادگیری. بین مربیگری با مشاوره، آموزش، مرشدیت و منتورینگ تفاوت‌هایی وجود دارد که در ادامه مورد بحث قرار می‌گیرند. نباید مربیگری را با مشاوره و روش‌های درمانی اشتباه کرد. تفاوت اصلی این است که مشاوره ابتدا با کمک به افراد برای غلبه بر مشکلات سروکار دارد. در حالی که مربیگری مرتبط با تقویت و توسعه عملکرد افراد است. مشاوره عموماً متمرکز بر گذشته افراد به‌منظور جستجوی دلایلی برای رفتارهایی که بروز می‌کند می‌باشد. هدف از این کار ارزیابی افراد به‌منظور جستجوی دلایلی برای رفتارهایی که بروز می‌کند می‌باشد. در مقایسه بین مربیگری و مشاوره، مربیگری رویکرد حل مسئله محور و عمل‌گرا داشته باشد در حالی که مشاوره هدف محور است.

مربیگری به شناسایی آرمان‌ها، اهداف و وظایف می‌پردازد، در حالی که مشاوره بر احساسات متمرکز است. در مورد تفاوت مربیگری با آموزش می‌توان گفت که تفاوت اساسی بین آن‌ها این است که آموزش اطلاعات مهم را در اختیار افراد قرار می‌دهد، ولی مربیگری دانش و درک موجود از علائق و دغدغه‌های فردی را ترسیم می‌نماید (نادری بنی، ۲۰۱۷).

در سال‌های اخیر مرشدیت<sup>۱</sup> به‌عنوان یک ضرورت در عین حال پیچیده و نیز به‌عنوان معلم پویای جدید مطرح شده است. بسیاری از برنامه‌های آموزشی به دنبال راه‌هایی هستند تا مربیان به‌طور بهتر بتوانند با آموزش‌گیرندگان ارتباط برقرار کنند؛ یکی از این روش‌های آموزشی، مرشدیت است که در آن مرشدان نقش منحصربه‌فردی در رابطه بین استاد-شاگرد بازی می‌کنند (کیاکجوری و همکارانش، ۱۳۹۶). به چهار دلیل باید مرشدیت در سازمان‌ها صورت گیرد: ۱. برای درک تجارب شخصی دیگران ۲. برای به دست آوردن بینش در زندگی شخصی ۳. برای ایجاد نوع متفاوتی از روابط ۴. برای مهارت پیدا کردن در کمک و همیاری با دیگران. (احمدی زهرانی و همکاران، ۲۰۱۵).

مربیگری و مرشدیت در خیلی از منابع علمی به‌جای یکدیگر استفاده شده‌اند. اما به‌طور خاص برخی محققان هدف از مرشدیت را علاوه بر دستیابی به موفقیت‌های شغلی کوتاه و میان‌مدت (هدف اصلی مربیگری)، ارتقای وضعیت روانی- اجتماعی فرد که موضوعی شخصی‌تر و بلندمدت‌تر بوده و بر زندگی فرد اثرات عمیق‌تری دارد می‌دانند. (آهرن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). فعالیتی که فرض می‌شود بیشترین شباهت را با مربیگری دارد، منتورینگ است. بسیاری از مهارت‌ها و

1. Mentoring  
2. Ahern

اوسط دهه ۹۰ میلادی تلاش‌های پراکنده و ساختار نیافته‌ای در خصوص مفهوم انگیزه خدمت‌رسانی عمومی انجام می‌گرفت. تا این که این مفهوم به صورت رسمی در دو مطالعه دانشگاهی معرفی و واکاوی شد.

ادبیات در حال رشد پیرامون انگیزه خدمت‌رسانی عمومی مؤید اهمیت این مفهوم در اثربخشی سازمان‌های دولتی است. اگرچه ترکیب انگیزه خدمت‌رسانی عمومی در میان نویسندگان دارای تعریف‌های متعدد است. اما در غالب آن‌ها انگیزه خدمت‌رسانی عمومی به معنی انگیزه کارکنان برای انجام مطلوب کارها برای دیگران به‌منظور سهیم شدن در رفاه جامعه تعریف شده است. همچنین این انگیزه می‌تواند به‌عنوان باور، ارزش و نگرشی ورای منفعت شخصی و سازمانی و در ارتباط با منفعت یک نهاد سیاسی به‌مراتب بزرگ‌تر تعریف شود که براساس این منفعت افراد را برمی‌انگیزد تا مطابق آنچه نهاد جمعی صحیح می‌داند، عمل کنند. انگیزه خدمت‌رسانی عمومی ساختاری چندبعدی است. تعدادی از پژوهشگران این حوزه انگیزه خدمت‌رسانی را مرتبط با سه انگیزه پایه‌ای می‌دانند: ۱- انگیزه اثربخشی ۲- انگیزه هیجان محور ۳- انگیزه منطقی؛ در سال ۲۰۱۰ ساخت دیگری توسط دو پژوهشگر دیگر پیشنهاد شد؛ آن‌ها بر این عقیده بودند که انگیزه خدمت‌رسانی عمومی با سه نوع انگیزه؛ ابزاری، ارزش محور و تطبیقی بنیان نهاده می‌شود. انگیزه‌های ارزش محور با مفهوم ارزش‌های عمومی مرتبط است به این معنی که افراد از طریق رفتار و عملکرد خود ارزش عمومی خلق می‌کنند. انگیزه‌های تطبیقی با افراد، گروه‌ها و اهدافی که افراد می‌خواهند به آن‌ها خدمت‌رسانی کنند مرتبط هستند و به این نکته اشاره دارد که پیوند و ارتباط مؤثر با دیگران، پایه‌های عاطفی رفتاری برای خدمت‌رسانی است. انگیزه‌های ابزاری وسیله‌ای برای انجام خدمات عمومی معنی‌دار است. این سه دسته از انگیزه‌ها بر ارزش (چه چیزی؟)، نگرش (برای چه کسی؟) و رفتار (چگونه؟) تمرکز می‌کنند: به عبارت بهتر انگیزه‌های ارزش‌محور با ارزش‌ها و اخلاقیات مرتبط است، انگیزه‌های تطبیقی با نگرش‌ها و انگیزه‌های ابزاری با رفتار مرتبط می‌باشند. برای اقناع هم‌زمان انگیزه‌های ابزاری، تطبیقی و ارزشی، افراد می‌بایست این آمادگی را داشته باشند که از منافع شخصی خود بگذرند و مشوق‌های مالی کمتری طلب کنند و در عوض تلاش و تعهد بیشتری نسبت به خدمت‌رسانی عمومی از خود نشان دهند. بنابراین در این ساخت، از خودگذشتگی پایه و اساس درک و تحقق انگیزه خدمت‌رسانی عمومی است. حالت افراطی انگیزه خدمت‌رسانی

ازجمله انگیزه‌های منطقی، مبتنی بر هنجار و عاطفی را شناسایی نمودند، به کار برده نشد.

انگیزه خدمت عمومی به‌عنوان پیش‌فرض فرد برای پاسخ به انگیزه‌ها که در وهله اول و به‌طور منحصربه‌فرد در مؤسسات دولتی ایجاد می‌شوند با یک انگیزه ایثارگرایانه جهت خدمت به منافع افراد جامعه، یک کشور، ملت، انسان و یا یک نیروی انگیزش که شامل افرادی برای اجرای خدمات عمومی، جامعه و اجتماعی چشمگیر می‌شود، تعریف می‌گردد. همچنین به‌عنوان اعتقاد، ارزش‌ها و نگرش‌هایی که فراتر از منفعت سازمانی و نفع‌طلبی می‌رود که به منافع سیاسی بزرگ‌تر می‌پردازد و افراد را تشویق می‌کند در هر کجا که مناسب است به قرار معلوم عمل کنند تعریف می‌شود (قربانی و زاهدی، ۲۰۱۵).

مفهوم انگیزه خدمت عمومی برای تشریح تفاوت انگیزشی بین کارکنان بخش عمومی و بخش خصوصی به کار می‌رود و آن را به‌عنوان تمایلی فردی برای پاسخگویی به انگیزه‌هایی تعریف کرده‌اند که اساساً یا منحصراً در نهادها و سازمان‌های عمومی ریشه دارند. اساس مفهوم انگیزه خدمت عمومی این است که انجام دادن شغلی که منجر به افزایش منافع عمومی شده و برای دیگران مفید و سودمند است، برای کارکنان دولت هم مشوق و انگیزاننده است. نظریه انگیزه خدمت عمومی چنین فرض می‌کند که برخی از مدیران و کارکنان دولتی با انگیزه‌هایی جز منافع فردی مانند دلسوزی، اجرای وظیفه شهروندی و فداکاری و ایثار به مشاغل دولتی علاقه‌مند و از این طریق برانگیخته می‌شوند (زاهدی و منتظری، ۲۰۱۲).

مفهوم انگیزه خدمت عمومی مبتنی بر این ایده است: انجام وظایف شغلی که منجر به افزایش منافع عمومی می‌شود و برای دیگران نیز مفید و سودمند باشد؛ صرفاً برای کارکنان دولت، مشوق و ترغیب‌کننده است. نظریه انگیزه خدمت عمومی چنین فرض می‌کند که برخی از مدیران و کارکنان دولتی با انگیزه‌هایی جز منافع فردی مانند: دلسوزی، انجام وظیفه شهروندی، فداکاری و ایثار، به مشاغل دولتی علاقه‌مند هستند و از این طریق ترغیب می‌شوند. بر همین اساس، پری<sup>۱</sup> انگیزه خدمت عمومی را در قالب یک الگوی چهار مؤلفه‌ای بیان کرده است. این مؤلفه‌ها عبارت‌اند از: تمایل به خطمشی‌گذاری عمومی، تعهد به منافع عمومی، دلسوزی، ایثار و فداکاری (منتظری و قربانی‌زده، ۲۰۱۱). تا

می‌شوند، باعث ایجاد انگیزه خدمت بالاتری می‌شوند. (۶) رابطه رهبر-کارمند و انگیزه خدمت عمومی: بخش قابل‌توجهی از متفکران مدیریت عقیده دارند موفقیت سازمان‌ها نتیجه مستقیم رهبری است. چالش رهبران این است که بتوانند افراد را برای انجام کارهای فوق‌العاده در سازمان بسیج کنند.

پژوهش‌ها نشان می‌دهد رابطه‌ای مثبت بین ابعاد انگیزه خدمت عمومی و رابطه رهبر کارمند وجود دارد که با افزایش این رابطه، شاهد افزایش در همه ابعاد انگیزه خدمت عمومی خواهیم بود. (۷) وضعیت نقش و انگیزه خدمت عمومی: به‌طور کلی نقش به‌منزله مجموعه‌ای از انتظارات رفتاری تعریف می‌شود. محققان دریافته‌اند که هم ابهام و هم تضاد در نقش، ارتباطی منفی با انگیزه درونی دارند.

پژوهش دیگری نشان داد که ابهام و تعارض در نقش اثری منفی بر ابعاد انگیزه خدمت عمومی دارند. همچنین، کامبلی در پژوهشی دیگر دریافت که وضعیت نقش رابطه‌ای منفی با انگیزه خدمت عمومی و تعهد سازمانی دارد (حمیدی‌زاده و همکاران، ۲۰۱۴). عوامل مختلفی بر انگیزه خدمت عمومی تأثیرگذارند در ادامه تأثیر برخی عوامل از جمله مشارکت شهروندی، جوسازمانی، گروه کاری، رهبری تحولی و رفتار شهروندی سازمانی را بر انگیزه خدمت عمومی مورد بررسی قرار می‌دهیم. انگیزه خدمت عمومی نیاز به مدیران و مجریانی دارد که مسئولیتی در جهت فراهم آوردن ارتباطات مقام صلاحیت‌دار با همشهروندان خود و حفظ این ارتباط است. در سطوح بالای انگیزه خدمت عمومی، هرچه مشارکت شهروندی از اهمیت بیشتری برخوردار باشد، ارزیابی آن‌ها نیز بالاتر می‌رود و این مهم نشان می‌دهد که انگیزه خدمت عمومی بیشتر مرتبط به فعالیت‌هایی همچون مشارکت شهروندی است که با استناد به ارزش‌های مرتبط مانند تعهد سازمانی درک شده، افزایش می‌یابد (شول و همکاران، ۱۳۹۶). تصور کلی این است که کارکنان بخش عمومی با تمایل به کار در محیط کاری حمایتی برانگیخته می‌شوند.

یافته‌های پژوهش سبکرو همکاران (۱۳۹۰)، هم این موضوع را تأیید کرد که جو حمایتی سازمانی در جامعه آماری پرستاران به بهبود عملکرد و کاهش تعارضات شغلی منجر خواهد شد. براساس نتایج پژوهش‌ها، کارمندی که در معرض فرهنگ سلسله‌مراثی قرار دارند، سطوح پایین‌تری از انگیزه خدمت در بخش عمومی را تجربه می‌کنند. مدارک و شواهد موجود به‌روشنی نشان می‌دهد روابط بین گروه و اعضای آن با عملکرد کاری افراد ارتباط شدیدی دارد.

مطالعه اسـری و همکارانش (۲۰۱۰)، نشان می‌دهد مهارت‌های ارتباط میان فردی، سبب افزایش سطح پاسخگویی می‌شود. روابط حمایتی بین مدیران و اعضای

عمومی در مفهوم از خودگذشتگی فرد را به نحو مبالغه‌آمیزی درگیر سودبخشی به جامعه می‌کند حتی اگر در مقابل، دستاوردهای فردی قابل‌توجهی را از دست بدهد (نعمتی و همکاران، ۲۰۱۶).

در ادامه عوامل سازمانی و غیرسازمانی مؤثر بر انگیزه خدمت عمومی از نظر می‌گذرانیم. عوامل غیرسازمانی مؤثر بر انگیزه خدمت عمومی: (۱) جامعه‌پذیری خانواده و انگیزه خدمت عمومی: جامعه‌پذیری اولیه (در خانواده)، فرایندی است که در شرایطی اتفاق می‌افتد که بعید است در طول زندگی افراد دوباره رخ دهد و در هر صورت نفوذ بسیار زیادی در درونی‌سازی عوامل فرهنگی از بافت اجتماعی دارد. بافت اولیه برای جامعه‌پذیری درون نهادهایی همچون جامعه، خانواده و به خصوص والدین صورت می‌پذیرد.

روزنهان<sup>۱</sup> (۱۹۷۰) دریافت که صمیمیت و داشتن رابطه مثبت با حداقل یکی از والدین، دلیلی است برای سطوح بالای نوع‌دوستی در کارمندان حقوق مدنی. (۲) جامعه‌پذیری مذهبی و انگیزه خدمت عمومی: جامعه‌پذیری مذهبی، فرایندی است که در آن یک فرد، نگرش‌ها، ارزش‌ها و رفتارهای موجود در یک سیستم مذهبی حاوی اعمال و اعتقادات را به دست آورده و درونی می‌کند.

محققان در مطالعه شاخص‌های مذهبی مربوط به نگرش‌های سیاسی اجتماعی، مفهوم «نزدیکی به خدا» را تعریف کردند. این مفهوم ادراک افراد از نزدیکی به خداوند در هنگام درگیری در فعالیت‌های اجتماعی و روانی را نشان می‌دهد. ارتباط مثبتی بین نزدیکی به خداوند و انگیزه خدمت عمومی مورد انتظار است. (۳) هویت حرفه‌ای و انگیزه خدمت عمومی: افرادی که خود را به‌منزله فردی حرفه‌ای هویت‌یابی می‌کنند به صورت پیوسته تلاش می‌کنند کیفیت عملکردشان را ارتقا دهند. بنابراین منطقی است این‌گونه انتظار داشت چنین افرادی زمانی که در بخش عمومی به کار گرفته می‌شوند تلاش‌های کیفیت محور خود را در راستای تحقق اهداف عملکردی و خدمت به جامعه افزایش دهند. (۴) ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و انگیزه خدمت عمومی: محققان در مطالعه‌ای از ۱۰۰۰۰۰ کارمند دولتی دریافته‌اند که نمرات انگیزه خدمت عمومی در زنان تا حدودی بالاتر از مردان بوده است؛ همچنین افراد با تحصیلات بالاتر انتظارات بیشتری در راستای ارتقای خدمات سازمان دارند که این خود بر انگیزه آن‌ها تأثیرگذار است. عوامل سازمانی مؤثر بر انگیزه خدمت عمومی: (۵) ویژگی‌های شغل و انگیزه خدمت عمومی: مدل ویژگی‌های شغل مبتنی بر پنج بعد اساسی است شامل؛ الف) تنوع وظیفه، ب) هویت وظیفه، ج) اهمیت وظیفه، د) خودمختاری و ه) بازخورد. ویژگی‌های مثبت شغل از آن جهت که منجر به پاداش درونی و رضایت شغلی

تأکید بر جنبه‌های مثبت رفتاری تغییر جهت داد و رویکردهای رفتار سازمانی مثبت‌گرا مطرح شد (منفرد و خوراکیان، ۲۰۱۴).

روان‌شناسی مثبت در محیط کار شامل مفاهیم مختلفی مانند رفتار سازمانی مثبت یا سازمان‌دهی سازمانی مثبت است. آن‌ها در تمرکز خود بر نقاط قوت متحد هستند و چشم‌اندازهای متفاوتی دارند. تمرکز رفتار مثبت سازمانی بر فرد در درون سازمان است.

لوتانز رفتار سازمانی مثبت را به‌عنوان «مطالعه و استفاده از نقاط قوت مثبت منابع انسانی و ظرفیت‌های روانی تعریف می‌کند». رفتار سازمانی مثبت به این معنا قابل‌اندازه‌گیری است و بنابراین برای یادگیری و تغییر فردی باز است. سه مورد از این ظرفیت‌های رفتار سازمانی مثبت عبارت‌اند از خودکارآمدی، خوش‌بینی و امید که همه آن‌ها معیارهای خاص مثبت بودن، منحصربه‌فرد بودن، اندازه‌گیری، توانایی یادگیری و توسعه و مدیریت برای بهبود عملکرد را دارند (هینیتز و همکاران، ۲۰۱۸).

طی دو دهه 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 رابطه آن با نتایج سازمانی بپردازند (پائول و گرنج، ۲۰۱۴). این در حالی است که تا پیش از این بیشتر مطالعات سازمانی روی مفاهیم و پدیده‌های منفی متمرکز شده بودند (ماتوکومر و ریازودین، ۲۰۱۶). بدین ترتیب محققان و مدیران توجه چندانی به ویژگی‌های افراد با عملکرد استثنایی و یا فرایندهایی که تعالی در محیط کار را تسهیل می‌کنند نداشتند (یوسف و لوتانز، ۲۰۱۵).

عبارت رفتار سازمانی مثبت توسط لوتانز به‌عنوان مطالعه و کاربرد نقاط قوت منابع انسانی مثبت و ظرفیت‌های روان‌شناختی که قابلیت اندازه‌گیری و توسعه یافتن دارند و به‌طور مؤثری برای مدیریت بهبود عملکرد در محل کار کاربرد دارند، ابداع و معرفی شد. لوتانز و همکاران ترکیب بهینه روان‌شناسی مثبت، سرمایه‌انسانی و سرمایه‌اجتماعی را ضرورت اجتناب‌ناپذیر برای شکل‌دهی رفتارهای سازمانی مثبت می‌دانند (ناستی‌زایی و همکاران، ۲۰۱۷).

رویکرد رفتار سازمانی مثبت برای دستیابی به مزیت رقابتی مبتنی بر این حقیقت پذیرفته شده است که بیشتر سازمان‌ها از همه قابلیت‌های منابع انسانی خود بهره نمی‌گیرند. در حالی که حالات و رفتار مثبت انسان‌ها و

گروه استرس افراد را کاهش می‌دهد و در نتیجه بر کیفیت خدمات ارائه شده این افرادی افزایش.

تاکنون در مطالعات متعددی، رابطه مستقیم سبک رهبری با عملکرد افراد بررسی شده است. مطالعات دهه اخیر بیشتر بر نقش مؤثر رهبری بر عملکرد سطح بالا تأکید داشته است. مطالعات نشان می‌دهد رهبری تحولی، سبب افزایش سطح پاسخگویی سازمان در برابر نیازهای مشتریان خواهد شد. مطالعات ارتباط معناداری را میان رهبری و پاسخگویی نشان می‌دهد (دهقانان، ۱۳۹۴). دانشمندان چنین بحث کرده‌اند که کارکنان وقتی که سطح بالایی از انگیزه خدمت‌رسانی عمومی دارند، بهتر عمل می‌کنند. بر این اساس می‌توان چنین فرض کرد که کارکنان دولتی با انگیزه خدمت‌رسانی عمومی بالا، دست به رفتارهای شهروندی بیشتری خواهند زد چرا که سازمان‌های دولتی نیاز و انگیزه آن‌ها برای خدمت به جامعه را از طریق ایجاد فرصتی برای فداکاری و دلسوزی برای عموم مردم، ارضا می‌کند (منتظری و قاسمی، ۱۳۹۷).

### رفتار سازمانی مثبت‌گرا

ایجاد و حفظ یک زندگی خوب هدف مشترک همه افراد و جوامع است. زندگی خوب شامل شادمانی، سلامت مولد بودن و معنی‌دار بودن است که فراتر از نداشتن بیماری، اختلال و مشکل است. رویکردهای سنتی روان‌شناسی عمدتاً بر شناسایی مشکلات و کاهش آن‌ها تمرکز دارند. در حالی که روان‌شناسی مثبت‌گرا یکی از جدیدترین شاخه‌های روان‌شناسی است که بر توانایی‌های افراد از قبیل شادکامی، لذت بردن، قدرت حل مسئله و خوش‌بینی تمرکز دارد. زمینه‌های اصلی مورد مطالعه روان‌شناسی مثبت‌گرا به چهار دسته تقسیم می‌شود: الف. احساسات مثبت (برای نمونه خوشبختی و اثرات آن‌ها بر عملکرد روان‌شناختی و فیزیکی؛ ب. صفات مثبت فردی (به‌عنوان مثال، ارزش‌ها و استعدادها) و نقش محافظتی آن‌ها در مقابل اختلالات روانی و فیزیکی مختلف؛ ج. روابط مثبت بین فردی (مثلاً دوستی و ازدواج) و د. نهادها و سازمان‌های مثبت (مثلاً خانواده، مدرسه و غیره) (ناعمی و فائقی، ۲۰۱۸).

روان‌شناسی مثبت‌گرا یکی از موضوع‌های پژوهشی جدید مورد توجه پژوهشگران رفتار سازمانی است. در گذشته رویکرد بسیاری از روان‌شناسان و پژوهشگران رفتار سازمانی بر نقاط ضعف کارکنان و آسیب‌شناسی رفتارهای آنان برای ارائه راهکارهای مناسب در کاهش نقاط ضعف آنان متمرکز بود و به توانمندی‌ها و جنبه‌های مثبت رفتار کارکنان توجهی نمی‌شد، ولی با ظهور نهضت روان‌شناسی مثبت‌گرا، این رویکرد به سوی مثبت‌گرایی و

1. Heinitz et al

2. Paul & Garg

3. Muthukumar & Riasudeen

4. Youssef & Luthans



قوت منابع انسانی که قابل توسعه و اندازه‌گیری باشند و بتوان آن‌ها را برای بهبود عملکرد کارکنان به‌طور اثربخش مدیریت کرد.» لوتانز و همکارانش ترکیب روان‌شناسی مثبت، سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی را برای شکل‌گیری رفتارهای سازمانی مثبت ضروری می‌دانند (رحمتی و همکاران، ۲۰۱۶).

سازمان‌های مثبت‌گرا ممکن است اساساً تأثیر مثبتی بر عملکرد و دیگر پیامدهای مطلوب‌سازمانی گذاشته باشد که فراتر از منابع مادی الگوهای کسب‌وکار کلاسیک و نگرش‌های کاستی‌محور است.

لوتانز رفتار سازمانی مثبت را بدین شرح تعریف کرد: «مطالعه و کاربرد توانمندی‌های مثبت روان‌شناختی و نقاط



شکل ۱. عوامل شکل‌دهنده رفتار سازمانی مثبت (رحمتی و همکاران، ۱۳۹۴)

Figure 1. Factors Shaping Positive Organizational Behavior (Rahmati et al., 2015)

رفتار سازمانی مثبت‌گرا حاکی از آن است که ظرفیت‌های روان‌شناختی از قبیل: امیدواری، تاب‌آوری، خوش‌بینی، خودکارآمدی، در کنار هم عاملی را با عنوان «سرمایه روان‌شناختی» تشکیل می‌دهند.

سرمایه روان‌شناختی، از متغیرهای روان‌شناختی مثبت‌گرایی تشکیل شده است که قابل اندازه‌گیری، توسعه و پرورش هستند و امکان اعمال مدیریت بر آن‌ها وجود دارد. (نصراصفهانی و نصر اصفهانی، ۲۰۱۴). خوش‌بینی عبارت از حالت یا نگرشی در افراد است که انتظار آن‌ها را از وقایع آینده مثبت و مطلوب می‌سازد. به عبارت دیگر خوش‌بینی نگرش مثبت نسبت به رخداد‌های آینده است و انتظار اینکه آنچه واقع می‌شود خوب و مطلوب خواهد بود. براساس تحقیقاتی که روان‌شناسان شناختی در دهه‌های ۶۰ و ۷۰ میلادی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که انسان‌ها طبیعتاً مثبت‌گرا هستند و در گفتار، نوشتار، افکار و خاطرات خود به‌گونه‌ای گزینشی مثبت اندیشند. این تحقیقات نشانگر آن بود که افراد خوش‌بین و مثبت‌اندیش موفق‌تر، سالم‌تر بوده و دچار افسردگی نمی‌شوند. زیرا افسردگی به‌هم‌ریختگی روانی ناشی از نگرش منفی فرد، به خویش است. به‌طور کلی تحقیقات نشان داده‌اند افراد خوش‌بین اکثراً شاد، مقاوم در برابر مشکلات، موفق در کار و سالم در زندگی می‌باشند. در اینجا ذکر این نکته ضروری است که

سرمایه انسانی به عواملی مانند دانش، مهارت، ظرفیت‌های فردی، تجربه، باورها و نگرش به انجام دادن دقیق و به‌موقع وظایف و امور مربوط به‌فرد معطوف است.

سرمایه انسانی با عنوان دانش فردی، مهارت‌ها، توانایی‌ها و تجربه‌های کارکنان یک سازمان برای خلق ارزش و حل کردن مسائل کسب‌وکار تعریف شده است (رحمتی و همکاران، ۲۰۱۶). سرمایه اجتماعی شکلی از سرمایه است که سبب تسهیل در دسترسی به اطلاعات و منابع حیاتی به‌منظور ارتقای عملکرد و استفاده مناسب از فرصت‌های محیطی می‌شود (دیپیم‌پور و همکاران، ۲۰۱۸).

سرمایه اجتماعی به پیوندها و ارتباطات میان اعضای یک شبکه به‌عنوان منبع با ارزش اشاره می‌کند که با خلق هنجارها و اعتماد متقابل، موجب تحقق اهداف اعضا می‌شود (مطلبی‌ورکانی و همکاران، ۱۳۹۷). سرمایه اجتماعی مجموعه هنجارهای موجود در سیستم‌های اجتماعی است که موجب ارتقای سطح همکاری اعضای یک جامعه و کاهش هزینه‌های تبادلات و ارتباطات میان آن‌ها می‌شود (خیراندیش و جعفری‌نیا، ۲۰۱۸).

سرمایه روان‌شناختی مفهوم جدیدی که به‌تازگی توسط لوتانز، معرفی شده و برگرفته و مشتق شده از رفتار سازمانی مثبت است. سرمایه روان‌شناختی سازمان‌ها می‌تواند مزیت‌رقابتی پایداری برای آن‌ها فراهم کند. نتایج پژوهش‌های انجام شده در زمینه

کارور و شیر (۲۰۰۳)، بیان می‌کنند که افراد خوش‌بین معمولاً رفتارهایی را که باعث ارتقا و تقویت سلامتی روانی و شادابی می‌شوند، از خود بروز می‌دهند که این امر باعث کاهش ریسک بیماری‌های روانی می‌شود. در خصوص افراد تاب‌آور، می‌توان گفت آن‌ها با عوامل بالقوه استرس به‌خوبی مواجه می‌شوند و سطح استرس کمتری را درک می‌کنند که این امر باعث کاهش اثرات منفی استرس روی افراد و همچنین کاهش احتمال مبتلا شدن فرد به افسردگی می‌شود که عاملی اصلی غیبت‌کاری افراد است. افرادی که سطح بالایی از خودکارآمدی یا اعتماد به‌نفس را دارند، عقیده دارند که آن‌ها توانایی انجام وظایفی را که به آن‌ها محول می‌شود دارند و می‌توانند موفق شوند.

فردریکسون (۲۰۰۱)، در تئوری توسعه و ساخت عواطف مثبت به یک مجموعه از عواطف مثبت شامل شادی، علاقه و رغبت، رضایت و خرسندی، عشق و دوستی اشاره می‌کند و می‌گوید که این عواطف به‌واسطه مجموعه اقدامات و تفکرات یک فرد می‌توانند توسعه داده شوند و بیان می‌کند که این عواطف مثبت و توسعه آن‌ها می‌تواند به ساخت و تقویت منابع روانی، اجتماعی، جسمانی و ذهنی یک فرد کمک کند و کارمندی باهوش‌تر و خلاق‌تر و سالم‌تر چه از لحاظ روانی و چه جسمانی برای سازمان ایجاد کند. تقویت عواطف مثبت نیز باعث کاهش درگیری فرد در رفتارهای منفی و نامطلوب می‌شود و از طرف دیگر مثبت‌گرایی در سازمان مسری است و می‌تواند از سطح فردی به گروهی و سازمانی منتقل شود (فرحانی‌زاده، ۲۰۱۵).

### پیشینه‌های پژوهش

در ادامه به پیشینه‌های تحقیق پرداخته می‌شود. حسن نانگیر و همکاران (۲۰۲۴)، به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های ارتباطات سازمانی با تأکید بر رفتار سازمانی مثبت‌گرا در سازمان‌های ورزشی دولتی (مورد مطالعه: وزارت ورزش و جوانان) پرداختند که امروزه، کیفیت ارتباطات سازمانی در سازمان‌های ورزشی دولتی اهمیت زیادی در تحقق اهداف سازمانی و بهره‌گیری مناسب برای توانمندی‌های منابع انسانی دارد. براساس یافته‌ها، سه بعد و ۱۱ مؤلفه برای ارتباطات سازمانی با تأکید بر رفتار سازمانی مثبت‌گرا شناسایی شد. ابعاد شناسایی شامل محرک‌های ارتباطی، شبکه‌های ارتباطی و اقدامات ارتباطی هستند. یافته‌های بخش کمی نیز گویای آن است که متغیرهای شناسایی شده مورد تأیید هستند. همچنین، نتایج تحقیق گویای آن است که استفاده از مبانی رفتار سازمانی مثبت‌گرا در زمینه ارتباطات

خوش‌بینی نباید جنبه افراط به خود بگیرد و از واقعیات زندگی فرد دور شود. چه در این صورت حاصل آن ناامیدی و یأس و شکست‌های پیاپی خواهد بود. اگرچه خوش‌بینی به‌زعم بسیاری از نویسندگان رفتار و روان، بخشی از سرشت آدمی است اما می‌توان با آموزش و بیان اثرات مثبت آن این خصوصیت را در افراد تقویت کرد. تعالیم مذهبی و ارائه تصاویر روشن و زیبا از آینده انسان و انتظار روزهای روشن و خوب داشتن می‌تواند منشأ خوش‌بینی انسان‌ها گردد و زندگی کنونی آن‌ها را پربارتر و پرثمرتر سازد (الوانی، ۲۰۱۲).

لوتانز و همکارانش (۲۰۰۷)، نیز در پژوهش خود رابطه بین خوش‌بینی و عملکرد کارکنان را در بخش بهداشت و درمان و صنایع بانکی تأیید کرده‌اند. اسنیدر در مطالعه خود نشان می‌دهد افراد با امیدواری بالا، نه‌تنها عزم راسخی برای رسیدن به هدف دارند، بلکه مسیرها و روش‌های متعددی را برای دستیابی به هدف در نظر می‌گیرند و از توانایی خاصی در پیش‌بینی موانع و چالش‌ها برخوردارند. تحقیقات همچنین نشان داده‌اند سازمان‌هایی که کارکنان امیدوارتری دارند، سودآورترند و مدیران امیدوارتر، واحدهای کاری با عملکرد بهتری دارند (یزدان‌شناس، ۲۰۱۸).

رفتار سازمانی مثبت‌اندیش یا نیک رفتاری سازمانی، تلاشی است برای احیا توانمندی‌های مثبت و نیکی که در وجود انسان به ودیعه نهاده شده است و ارج نهادن به موفقیت‌های الهی است که زندگی امروز سازمانی انسان را از آن‌ها محروم ساخته است. خوشبخت کسی است که ویژگی‌های نیک رفتار سازمانی را در خود فعال سازد و به اتکای آن زندگی فردی و جمعی خود را با سعادت و بهروزی و خجستگی همراه کند (فرحانی‌زاده، ۲۰۱۵).

تأثیر خصیصه‌ها و حالت گونه‌های مثبت بر رفتار افراد و سازمان‌ها قابل‌اندازه‌گیری است. به‌عنوان مثال، رفتار شهروندی و اقدام اصولی شجاعانه ازجمله رفتارهای مثبت‌گرای سازمانی هستند. رفتار شهروندی سازمانی می‌تواند به وسیله ویژگی‌های شخصیتی مثبت‌گرا، گرایش‌ها و ویژگی‌های سازمانی مثبت‌گرا همچون حمایت سازمانی و عدالت و رویه‌ای حاصل شود. خصیصه‌ها و حالات فردی و عوامل سازمانی مختلف همچون شکل و طراحی سازمان ازجمله عوامل و شرایط مؤثر و توانمندساز اقدام اصولی شجاعانه هستند. مثبت‌گرایی بر روی غیبت (ارادی و غیرارادی) تأثیر دارد، چنانچه طی پژوهشی که توسط اسنایدر و همکارانش انجام شد، این نتیجه حاصل شد که توسعه مثبت‌گرایی و حالات مثبتی همچون امید، روی سلامتی افراد بسیار تأثیر دارد. به‌طوری که افراد بسیار امیدوار به ورزش اهمیت می‌دهند و در مواجهه با درد و استرس قوی‌تر هستند.

اسماعیلی و همکاران (۲۰۱۷)، به «بررسی تأثیر مربیگری سازمانی بر رفتارهای غیرمولد فردی در محیط کار: نقش میانجی جوسازمانی مثبت» پرداختند که پس از بررسی داده‌ها، تجزیه و تحلیل آن‌ها نتایج بدین صورت حاصل شد که مربیگری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر جوسازمانی مثبت دارد. همچنین جوسازمانی مثبت بر رفتارهای غیرمولد فردی در محیط کار (قلدری در محیط کار و از خود بیگانگی شغلی) تأثیر منفی و معناداری دارد. نتایج نشان داد که جوسازمانی مثبت در رابطه بین مربیگری سازمانی و رفتارهای غیرمولد فردی در محیط کار نقش میانجی کامل ایفا می‌کند.

حمیدی‌زاده و همکاران (۲۰۱۴)، به «بررسی عوامل مؤثر بر انگیزه خدمت عمومی» پرداختند که نتایج نشان می‌دهد جامعه‌پذیری خانواده، جامعه‌پذیری مذهبی، هویت حرفه‌ای، ویژگی‌های شغل، رابطه رهبر/ پیرو و وضعیت نقش بر انگیزه خدمت عمومی اثرگذار است. از طرف دیگر، نتایج نشان داد که ویژگی‌های جمعیت‌شناختی بر انگیزه خدمت عمومی اثرگذار نیست. طبق نتایج پژوهش جذب افرادی که پیش‌زمینه‌های خانوادگی مستحکم و مرتبطی داشته و باورهای مذهبی قوی‌تری دارند منجر به ارتقای انگیزه خدمت عمومی در شهرداری‌ها می‌شود. علاوه بر این، ارتقای هویت جمعی و حرفه‌ای، بازطراحی مشاغل به شیوه‌ای منعطف و مبتنی بر آزادی عمل، ایجاد اعتماد میان رهبر و پیرو، و شفاف‌سازی نقش‌های سازمانی توسعه‌دهنده انگیزه خدمات عمومی در شهرداری‌ها است.

یان و همکاران (۲۰۲۵)، در پژوهشی به بررسی پرورش رفتار سازمانی مثبت‌گرا و خدمات‌گرا کارکنان مهمان‌نواز از طریق رفتار مربیگری مدیریتی: مطالعه روش‌های ترکیبی چند سطحی پرداختند که نتایج زیر حاصل شد. این مطالعه به بررسی ارتباط بین رفتار مربیگری مدیریتی و رفتار شهروند سازمانی خدمات‌محور در صنعت مهمان‌نوازی می‌پردازد و نقش واسطه‌ای اشتیاق هماهنگ (HP) و نقش تعدیل‌کننده قدرت نیاز رشد (GNS) را تحلیل می‌کند. تحقیق با استفاده از یک طرح توضیحی متوالی شامل مرحله کمی و کیفی انجام شد. نتایج کمی نشان داد که MCB تأثیر مثبت و معناداری بر OCB خدمات‌محور دارد و این تأثیر از طریق HP واسطه‌گری می‌شود. همچنین، تأثیر MCB بر HP در سطح بالا از GNS قوی‌تر و در سطح پایین ضعیف‌تر است. یافته‌های کیفی نیز به توضیح «چرا» و «چگونه» تأثیر MCB بر OCB خدمات‌محور کمک کرده و درک نتایج کمی را تکمیل می‌کند. این نتایج نشان می‌دهد که سازمان‌های مهمان‌نوازی باید به تقویت MCB برای افزایش OCB خدمات‌محور توجه کنند.

سازمانی دارای کارآمدی مناسبی بوده و نقش مهمی در استفاده اثربخش از منابع انسانی می‌تواند داشته باشد.

خوشحال (۲۰۲۴)، در پژوهش خود با عنوان مربیگری سازمانی پرداخت که سرمایه انسانی در مقایسه با دیگر منابع سازمان بهره‌وری بلندمدت‌تری دارد و می‌تواند مزیت رقابتی پایدار سازمان را تأمین کند و حمایت از آن می‌تواند به آفرینش استراتژی‌ها و شیوه‌هایی دامن زند که به حیات سازمان در شرایط رقابتی یاری رساند. امروزه با تغییرات پرشتاب جوامع نیاز به رویکردهای نوین مدیریتی بیش از پیش احساس می‌شود، رویکردهایی که به سازمان‌ها کمک می‌کند خود را با تغییرات پیچیده دنیای کسب‌وکار، هماهنگ سازند و مربیگری از جمله این رویکردها است. اجرای مربیگری در سازمان باعث افزایش یادگیری، بالفعل نمودن استعدادهای بالقوه کارکنان، رفع موانع شغلی و بهبود اثربخشی عملکرد کارکنان می‌شود. لذا به کارگیری مؤثر این فرایند در سازمان‌ها سبب توسعه قدرت و موفقیت نیروی انسانی در ایفای نقش‌ها و کارکردها خود شده و مسیر پیشرفت و نوآوری در سازمان را هموار می‌نماید. از این رو مقاله حاضر ضمن معرفی مربیگری سازمانی به نقشی که می‌تواند در ارتقای عملکرد کارکنان در سازمان‌ها داشته باشد، اشاره شده است.

حقایقی و همکاران (۲۰۲۴)، به تدوین استراتژی‌های ارتقای انگیزه خدمت عمومی (مورد مطالعه شرکت توزیع برق استان فارس) پرداختند که انگیزه خدمت عمومی عاملی است که رفتار کارکنان را در جهت خاصی سوق داده و بر کیفیت فعالیت‌ها و پیشرفت آن‌ها تأثیرگذار است. پژوهش‌ها حاکی از آن است که ارتقای انگیزه خدمت عمومی در کارکنان نتایج مثبتی از جمله بهبود رضایت شغلی و اثربخشی سازمان را در پی دارد. در مجموع ۲۸ عامل درونی (۱۹ نقطه قوت و ۹ نقطه ضعف)، ۲۰ عامل بیرونی (۱۰ نقطه فرصت و ۱۰ نقطه تهدید)، شناسایی گردید. براساس نتایج، نقاط قوت و فرصت‌ها بر نقاط ضعف و تهدیدها غلبه داشتند. بنابراین استراتژی تهاجمی در انتخاب استراتژی دارای ارجحیت بوده است. در نهایت ۹ استراتژی در سازمان تدوین گردید.

سلاجقه و همکاران (۲۰۲۲)، به «تبیین نقش میانجی رفتار سازمانی مثبت‌گرا در ارتباط بین شوخ‌طبعی مدیران و خلاقیت کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان کرمان» پرداختند که نتایج نشان داد که شوخ‌طبعی مدیران بر رفتار سازمانی مثبت‌گرا و خلاقیت کارکنان تأثیر مستقیم و معناداری دارد. همچنین رفتار سازمانی مثبت‌گرا نیز اثری مثبت و مستقیم بر خلاقیت کارکنان دارد. در نهایت نتایج حاصل از بررسی نقش متغیر میانجی نشان داد که شوخ‌طبعی مدیران به واسطه رفتار سازمانی مثبت‌گرا بر خلاقیت کارکنان تأثیر غیرمستقیم و معناداری ندارد.

شخصی و برای همه کاملاً روشن و کاربردی است. این مقالات که توسط گروهی با استعداد از محققان و نویسندگان منتشر شده‌اند، یک هدف مشترک دارند: تلاش برای ارتقاء رفاه انسان‌ها از طریق POB و PsyCap. در دنیای امروز، به‌سختی می‌توان به موضوعی بزرگ‌تر از این برای بررسی پویایی سازمانی فکر کرد. هر یک از مقالات با تمرکز خاص خود، منحصر به فرد هستند، اما همگی بر این نکته تأکید دارند که POB و PsyCap می‌توانند و نشان داده‌اند که نقش مهمی در توانایی ما برای دستیابی به نتایج مطلوب در زمینه‌های حرفه‌ای و شخصی ایفا می‌کنند. در حالی که مقالات به گسترش دامنه و درک عمیق‌تر PsyCap می‌پردازند، همچنین نشان می‌دهند که چگونه PsyCap می‌تواند به مقابله با بی‌عدالتی‌هایی که جمعیت‌های کم‌نمایش شده در مواجهه با فرصت‌ها و سوگیری‌ها با آن روبه‌رو هستند، کمک کند.

دبیرزل<sup>۱</sup> (۲۰۲۱)، در پژوهشی تحت عنوان رفتارهای مثبت سازمانی، رضایت از زندگی، و سرمایه روان‌شناختی در بخش دولتی و خصوصی بیان داشته است؛ این مطالعه با هدف بررسی عملکردهای سازمانی مثبت، سرمایه روان‌شناختی و رضایت از زندگی کارکنان در بخش‌های دولتی و خصوصی انجام شد. یافته‌ها نشان داد که کارکنان بخش خصوصی نمرات بالاتری از حیثیت، حمایت، مراقبت، بخشش و عملکردهای مثبت سازمانی را نسبت به کارکنان بخش دولتی نشان دادند. کارکنان بخش خصوصی نمرات خوش‌بینی بالاتری نسبت به کارمندان بخش دولتی و کارکنان بخش دولتی نمرات خودکارآمدی بالاتری نسبت به کارمندان بخش خصوصی نشان دادند. کارمندان مرد در مقایسه با زنان نمرات قابل‌توجهی بالاتری در حیثیت، معنا و بخشش نشان دادند. این نتایج نشان‌دهنده اهمیت شیوه‌های سازمانی مثبت و سرمایه روان‌شناختی برای رضایت از زندگی کارکنان است.

کومار پنچا<sup>۲</sup> (۲۰۲۱)، در مطالعه‌ای با موضوع ارزیابی اثر متغیر مکنون رفتار سازمانی مثبت‌گرا روی اثربخشی شرکت بیان داشته است؛ طراحی کار و همچنین پویایی‌های رفتاری روان‌شناختی، عاطفی و بین فردی که بر موفقیت سازمانی تأثیر می‌گذارند، همگی تحت پوشش رفتار سازمانی هستند. مدیریت در رفتار سازمانی حیاتی است زیرا بر مطالعه نظارت بر عملیات و نظارت بر اشخاص برای انجام وظایف معین در رابطه با کارایی شرکت متمرکز است. برای اثربخشی کسب‌وکار، ساختارهای اداری و سازمانی ضروری است. در حالی که اشخاص و گروه‌ها دیدگاه‌های منحصر به فرد خود را دارند، مهارت‌ها، دانش، باورها، اهداف و

فام و همکاران (۲۰۲۴)، در پژوهشی به بررسی مسیرهای رفتار کاری نوآورانه و عملکرد شغلی: بررسی نقش انگیزه خدمات عمومی، رهبری تحول‌آفرین و تناسب فرد-سازمان در بخش عمومی ویتنام پرداختند که نتایج زیر حاصل شد. این تحقیق به بررسی ارتباط میان انگیزه خدمات عمومی، رهبری تحول‌آفرین، تناسب فرد-سازمان، رفتار کاری نوآورانه، تعهد سازمانی و عملکرد شغلی در بخش دولتی ویتنام می‌پردازد. با تحلیل داده‌های ۴۶۴ نفر از کارکنان سازمان‌های عمومی و استفاده از مدل معادله ساختاری PLS-SEM، نتایج نشان‌دهنده ارتباط مثبت معنادار میان این عوامل است. تناسب فرد-سازمان به عنوان میانجی در ارتباط بین انگیزه خدمات عمومی و رهبری تحول‌آفرین با رفتار کاری نوآورانه تأکید می‌شود. همچنین، رفتار کاری نوآورانه و تعهد سازمانی به عنوان میانجی در تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد شغلی عمل می‌کنند. این مطالعه بر اهمیت توانمندسازی روان‌شناختی در تقویت رفتار کاری نوآورانه تأکید کرده و نتایج عملی آن می‌تواند به بهبود عملکرد شغلی و افزایش انگیزه کارکنان کمک کند.

شانگ و همکاران (۲۰۲۴)، در پژوهشی به بررسی تبادل رهبر-عضو، تبادل اعضای تیم، رضایت کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی خدمات محور در صنعت لجستیک بین‌المللی: اثر تعدیل‌کننده جو خدمات پرداختند که نتایج زیر حاصل شد. نقش مدیران ارشد در توانمندسازی کارکنان برای ارتقای رفتار شهروندی سازمانی خدمات محور و بهبود عملکرد شرکت در صنعت لجستیک بین‌المللی اهمیت زیادی دارد. این تحقیق با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) به بررسی روابط میان مبادله رهبر-عضو (LMX)، تبادل اعضای تیم (TMX)، رضایت کارکنان، جو خدمات و رفتار شهروندی سازمانی خدمات‌گرا (SOCB) پرداخته است. داده‌ها از ۱۲۳ فعال صنعت لجستیک جمع‌آوری شد و نتایج نشان داد که LMX و TMX به‌طور مستقیم بر رضایت کارکنان تأثیر دارند. همچنین، رضایت کارکنان و جو خدمات به‌طور مستقیم بر SOCB تأثیر می‌گذارند و جو خدمات به‌عنوان یک عامل تعدیل‌کننده مثبت در این رابطه عمل می‌کند. این تحقیق تأکید می‌کند که LMX، TMX و فضای خدمات در ارتقای SOCB در شرکت‌های لجستیک بین‌المللی نقش مهمی دارند.

فرد لوتاز و همکاران (۲۰۲۴)، در پژوهشی به بررسی مقدمه و خلاصه موضوع ویژه رفتار سازمانی مثبت و سرمایه روان‌شناختی پرداختند که نتایج زیر حاصل شد. هدف اصلی این شماره ویژه، بررسی و گسترش تفکر مفهومی و کاربردهای عملی مثبت‌گرایی به‌ویژه در زمینه رفتار سازمانی مثبت و سرمایه روان‌شناختی و تأثیر آن‌ها بر بهزیستی است. نه مقاله‌ای که در ادامه ارائه می‌شود، به چالش‌های مختلفی می‌پردازند که برای بسیاری از افراد عمیقاً

1 Dirzyte

2 Anup Kumar Panja

مشکلات جامعه است. همچنین این پژوهش از نوع پیمایشی-توصیفی است.

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان ستاد دانشگاه علوم پزشکی تبریز می‌باشد، تعداد این کارکنان در زمان انجام پژوهش، ۴۶۰ نفر بوده است. برای تعیین حجم نمونه به دلیل مشخص بودن تعداد جامعه آماری موردنظر از فرمول کوکران استفاده شده که براساس روش فوق حجم نمونه ۲۰۹ نفر تعیین گردید.

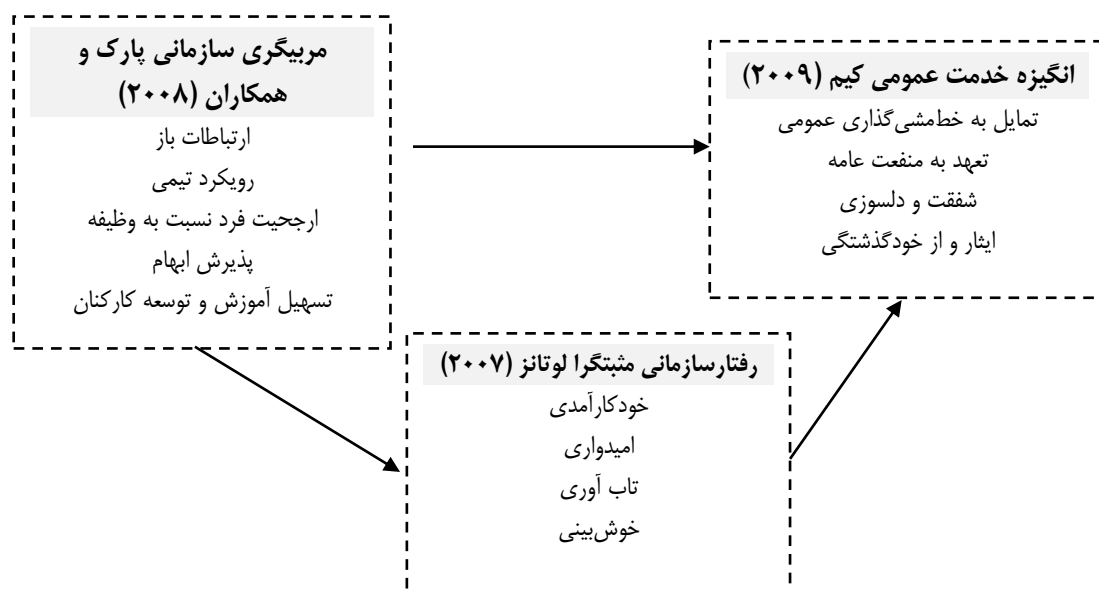
ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه بوده که براساس طیف عقیده سنج لیکرت تنظیم گردیده است. این پرسشنامه‌ها دارای سه قسمت پرسشنامه انگیزه خدمت عمومی کیم (۲۰۰۹) به تعداد ۱۴ پرسش، پرسشنامه مربیگری سازمانی پارک و همکاران (۲۰۰۸) به تعداد ۲۰ پرسش بوده و پرسشنامه رفتار سازمانی مثبت‌گرا لوتانز (۲۰۰۷) به تعداد ۲۴ پرسش است. جهت اطمینان از میزان بومی‌سازی پرسشنامه، روایی آن توسط استادان دانشگاه مورد تأیید قرار گرفت. همچنین در مرحله اول تعداد ۳۰ عدد پرسشنامه بین نمونه آماری توزیع شد و براساس نتایج به دست آمده پایایی پرسشنامه با آلفای کرونباخ ۰/۹۱۰ برای مربیگری سازمانی، ۰/۹۱۰ برای انگیزه خدمت عمومی و ۰/۹۱۶ برای رفتار سازمانی مثبت‌گرا مورد تأیید واقع شد و در نهایت برای تجزیه و تحلیل پرسشنامه‌ها از نرم‌افزار pls استفاده گردید. در این تحقیق از مدل مفهومی زیر برای انجام تحقیق استفاده شده است.

نگرش‌ها را در سازمان ادغام می‌نمایند و بنابراین با تأثیرگذاری بر آن، اشخاص و گروه‌ها را با ساختار، فرهنگ، خطمشی‌ها و سیاست‌های اصلاح یا بازسازی می‌نمایند.

میلنر و همکاران (۲۰۱۸) به «آموزش برای مربیگری: چگونه سازمان‌ها می‌توانند مدیران را پشتیبانی کنند» پرداختند که یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که آموزش عمومی مربی، بایستی با یک رویکرد ساختاریافته‌تر و هماهنگ در مورد مربیگری سازمانی موردنیاز، با توجه به رویکرد مدیریتی، متناسب باشد. و همچنین سازمان‌ها می‌توانند از حمایت مدیران با استراتژی‌های زیر بهره‌مند شوند: (چرا- سازمان‌ها باید به‌وضوح توضیح دهند که چرا یک سبک رهبری برای مربی سودمند است؛ چگونه- آموزش می‌تواند به شکل‌های مختلف از کارگاه‌ها به یادگیری «در محل کار» تبدیل شود؛ هنگامی که - مدیران می‌خواهند بیش بیشتری نسبت به زمان و مکان استفاده از سبک مربیگری داشته باشند؛ و چه چیزی - نباید تصور شود که همه رهبران مهارت‌های مربیگری دارند، بلکه باید مهارت‌های مربیگری را به دست آورد و توسعه داد.)

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر براساس هدف، کاربردی است زیرا در پژوهش‌های کاربردی نتایجی که حاصل می‌شود برای نیازها و حل مشکلات به کار گرفته می‌شوند بنابراین هدف این نوع پژوهش‌ها، کاربست یا به‌کارگیری نتایج در حل مسائل و



شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش

Figure 2. Conceptual Research Model

**فرضیه اصلی**

- مربیگری سازمانی بر انگیزه خدمت عمومی تأثیرگذار است.
- رفتار سازمانی مثبت‌گرا تأثیر مربیگری سازمانی بر انگیزه خدمت عمومی را میانجیگری می‌کند.

- تسهیل آموزش و توسعه کارکنان بر انگیزه خدمت عمومی تأثیرگذار است.

- خودکارآمدی تأثیر مربیگری سازمانی بر انگیزه خدمت عمومی را میانجیگری می‌کند.

- امیدواری تأثیر مربیگری سازمانی بر انگیزه خدمت عمومی را میانجیگری می‌کند.

- تاب‌آوری تأثیر مربیگری سازمانی بر انگیزه خدمت عمومی را میانجی‌گری می‌کند.

- خوش‌بینی تأثیر مربیگری سازمانی بر انگیزه خدمت عمومی را میانجیگری می‌کند.

نتایج بخش سؤالات عمومی پرسشنامه که توسط کارکنان پر شده است در زیر آمده است.

**فرضیه‌های فرعی**

- ارتباطات باز بر انگیزه خدمت عمومی تأثیرگذار است.
- رویکرد تیمی بر انگیزه خدمت عمومی تأثیرگذار است.
- ارجحیت فرد نسبت به وظیفه بر انگیزه خدمت عمومی تأثیرگذار است.
- پذیرش ابهام بر انگیزه خدمت عمومی تأثیرگذار است.

**جدول ۱.** توزیع فراوانی ویژگی‌های دموگرافیک کارکنان مورد بررسی**Table 1.** Frequency Distribution of Demographic Characteristics of Reviewed Employees

درصد	تعداد	وضعیت	درصد	تعداد	وضعیت
۴/۷۹	۱۰	۲۰ تا ۳۰ سال	۵۵/۰۲	۱۱۵	مرد
۴۴/۴۹	۹۳	۳۰ تا ۴۰ سال	۴۴/۹۸	۹۴	زن
۴۰/۶۷	۸۵	۴۰ تا ۵۰ سال	۱۰۰	۲۰۹	جمع کل
۱۰/۰۵	۲۱	بیشتر از ۵۰ سال	۹/۵۶	۲۰	کمتر از ۵ سال
	۲۰۹	جمع کل	۱۵/۳۱	۳۲	۵ تا ۱۰ سال
۰/۴۸	۱	دیپلم	۴۶/۸۹	۹۸	۱۰ تا ۱۵ سال
۹/۵۷	۲۰	فوق دیپلم	۲۰/۵۸	۴۳	۱۵ تا ۲۰ سال
۷۳/۶۷	۱۵۴	لیسانس	۷/۶۶	۱۶	۲۰ سال به بالا
۹/۵۷	۲۰	فوق لیسانس	۱۰۰	۲۰۹	جمع کل
۶/۷۰	۱۴	دکتری			
۱۰۰	۲۰۹	جمع کل			

استناد می‌باشد. همچنین سطح معناداری آزمون نرمالیتی کلموگروف-اسمیرنوف برای رفتار سازمانی مثبت‌گرا (۰/۰۶۴) و انگیزه خدمت عمومی (۰/۲۰) بیشتر از ۰/۰۵ به دست آمده است. لذا این‌گونه استنباط می‌شود که توزیع داده‌های متغیرهای مذکور نرمال است. سطح معناداری مربیگری سازمانی کمتر از ۰/۰۵ به دست آمده که نشان از غیرنرمال بودن توزیع داده‌های این متغیر دارد.

در جدول ۱، با استفاده از شاخص‌های آماری به توصیف متغیرهای پژوهش پرداخته شده است.

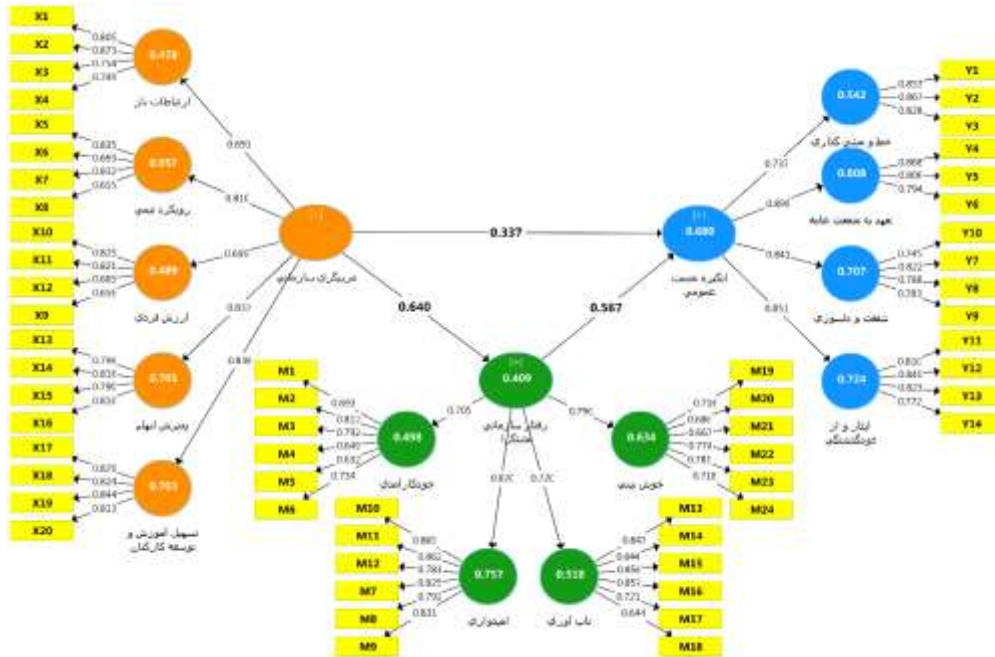
همان‌طور که در جدول ملاحظه می‌شود میانگین متغیرهای مربیگری سازمانی (۳/۴۷)، رفتار سازمانی مثبت‌گرا (۳/۵۳) و انگیزه خدمت عمومی (۳/۴۷) محاسبه شده است. ضرایب چولگی و کشیدگی متغیرهای مورد مطالعه در بازه امن (۲+ و ۲-) قرار دارد و نشان می‌دهد که داده‌های گردآوری شده مناسب بوده و نتایج حاصل از آن‌ها نیز قابل اعتماد و

**جدول ۲.** شاخص‌های توصیفی و آزمون نرمالیتی متغیرهای مورد مطالعه**Table 2.** Descriptive Indicators and Normality Test of Variables under Study

کلموگروف اسمیرنوف		متغیرهای پژوهش								
سطح معناداری	مقدار آماره	کشیدگی	چولگی	بیشترین	کمترین	انحراف معیار	واریانس	میانگین	میانگین	میانگین
۰/۰۰	۰/۱۰۶	۰/۳۸	-۰/۴۴	۵	۱/۸	۰/۵۹	۰/۳۵	۳/۵۰	۳/۴۷	مربیگری سازمانی
۰/۰۶۴	۰/۰۶	۰/۰۵	-۰/۳۲	۴/۹۲	۱/۶۳	۰/۵۸	۰/۳۴	۳/۵۴	۳/۵۳	رفتار سازمانی مثبت‌گرا
۰/۲۰	۰/۰۵	-۰/۱۷	-۰/۳۳	۵	۱/۴	۰/۷۱	۰/۵۰	۳/۵۲	۳/۴۷	انگیزه خدمت عمومی

متغیرهای مکنون مربوطه؛ ۲) برازش مدل ساختاری، بررسی روابط بین متغیرهای مکنون؛ و ۳) برازش مدل کلی. شکل (۳) بیانگر مدل معادلات ساختاری استخراجی پژوهش با ضرایب استاندارد شده بار عاملی است.

جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش معادلات ساختاری (SEM) با رویکرد حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار smartpls3 استفاده شده است. تحلیل مدل مستخرج از مدل‌سازی معادلات ساختاری در سه مرحله انجام می‌پذیرد: ۱) برازش مدل اندازه‌گیری، بررسی روابط بین سؤالات و

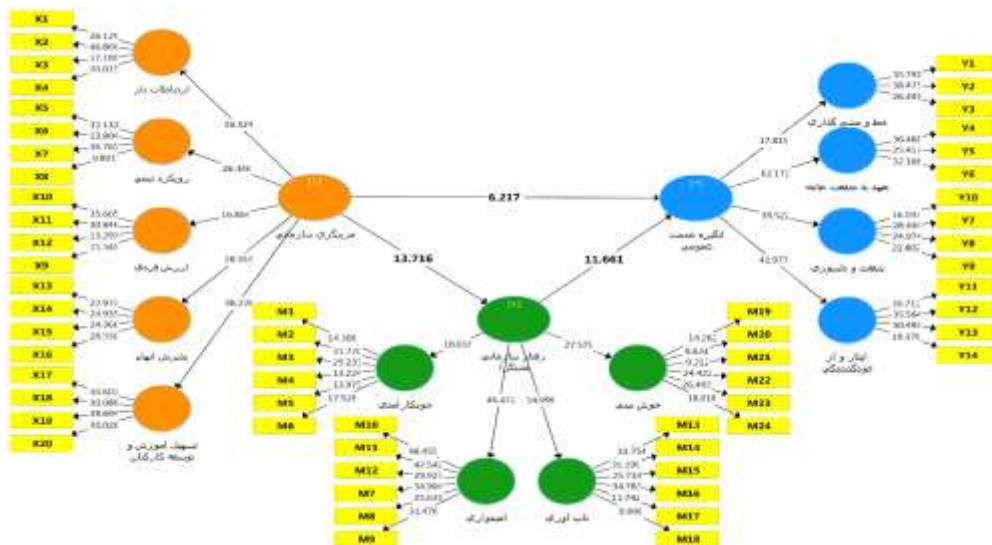


شکل ۳. مدل پژوهش با ضرایب استاندارد شده بار عاملی (مدل اصلی)

Figure 3. Research Model with Standardized Factor Loadings (Main Model)

بین متغیرهای مکنون و همچنین متغیرهای مکنون و آشکار را مشخص نماید.

همچنین مدل مستخرج معادلات ساختاری در فرمت T-Values در شکل (۴) به نمایش درآمده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، این مدل می‌تواند وضعیت معناداری روابط



شکل ۴. مدل پژوهش با ضرایب استاندارد شده بار عاملی (مدل اصلی)

Figure 4. Research Model with Standardized Factor Loadings (Main Model)

### ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری

کرونباخ برای همه متغیرها بیشتر از ۰/۷ می‌باشد که پایایی مناسب متغیرهای مدل را نشان می‌دهد. جهت بررسی روایی همگرا از میانگین واریانس به اشتراک گذاشته (AVE) استفاده شده است. مقدار بالای ۰/۵ نشان از کافی بودن و مناسب بودن این معیار است. همان‌گونه که در جدول ۳ ملاحظه می‌شود مقدار AVE برای تمامی سازه‌ها مناسب و بالای ۰/۵ می‌باشد.

مدل اندازه‌گیری مدلی است که در آن روابط بین متغیرهای مشاهده‌پذیر و مکنون مورد توجه قرار گرفته و اندازه‌گیری می‌شود. همان‌طور که در جدول ۳ ملاحظه می‌شود، مقدار ضریب پایایی ترکیبی، آلفای کرونباخ، میانگین واریانس استخراج شده برای تمامی سازه‌های پژوهش محاسبه شده است و مشخص است که مقادیر پایایی ترکیبی و آلفای

#### جدول ۳. نتایج ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا

Table 3. Results of Cronbach's Alpha, Composite Reliability, and Convergent Validity

متغیرها	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
رفتار سازمانی مثبت‌گرا	۰/۹۱۶	۰/۹۲۶	۰/۶۰۱
خودکارآمدی	۰/۸۱۴	۰/۸۶۶	۰/۵۲۱
امیدواری	۰/۹۰۸	۰/۹۲۹	۰/۶۸۵
تاب‌آوری	۰/۸۹۰	۰/۹۱۳	۰/۶۳۸
خوش‌بینی	۰/۸۲۳	۰/۸۶۹	۰/۵۲۶
مریگیری سازمانی	۰/۹۱۰	۰/۹۲۲	۰/۶۰۴
ارتباطات باز	۰/۸۰۸	۰/۸۷۴	۰/۶۳۵
رویکرد تیمی	۰/۷۵۰	۰/۸۴۲	۰/۵۷۵
ارزش فردی	۰/۷۳۹	۰/۸۳۶	۰/۵۶۴
پذیرش ابهام	۰/۸۱۸	۰/۸۸۰	۰/۶۴۸
تسهیل آموزش و توسعه کارکنان	۰/۸۴۷	۰/۸۹۷	۰/۶۸۵
انگیزه خدمت عمومی	۰/۹۱۰	۰/۹۲۳	۰/۶۹۵
خط‌مشی‌گذاری عمومی	۰/۸۰۷	۰/۸۸۶	۰/۷۲۲
تعهد به منفعت عامه	۰/۷۶۱	۰/۸۶۳	۰/۶۷۸
شفقت و دلسوزی	۰/۷۹۲	۰/۸۶۵	۰/۶۱۶
ایثار و از خودگذشتگی	۰/۸۳۰	۰/۸۸۷	۰/۶۶۳

مکنون بیشتر با سؤالات مربوط به خودشان تعامل دارند تا با سازه‌های دیگر. به بیان بهتر، این جدول مطلوبیت روایی مدل را نشان می‌دهد.

همان‌طور که در جدول ۴ ملاحظه می‌شود چون مقادیر جذر AVE از مقادیر موجود در خانه‌های زیرین و راست قطر اصلی بیشتر است می‌توان گفت که در مدل پژوهش متغیرهای

#### جدول ۴. نتایج روایی واگرا

Table 4. Results of Divergent Validity

متغیرهای مرتبه اول	خودکارآمدی	امیدواری	تاب‌آوری	خوش‌بینی	ارتباطات باز	رویکرد تیمی	ارزش فردی	پذیرش ابهام	تسهیل آموزش	خط‌مشی‌گذاری	تعهد به منفعت عامه	شفقت و دلسوزی	ایثار
خودکارآمدی	۰/۰۷۲												
امیدواری	۰/۴۸	۰/۸۳											
تاب‌آوری	۰/۳۱	۰/۵۲	۰/۸۰										
خوش‌بینی	۰/۵۰	۰/۵۹	۰/۴۰	۰/۷۳									
ارتباطات باز	۰/۳۷	۰/۴۸	۰/۲۸	۰/۳۵	۰/۸۰								
رویکرد تیمی	۰/۴۶	۰/۴۲	۰/۴۰	۰/۵۰	۰/۴۱	۰/۷۶							



متغیرهای مرتبه اول	خودکارآمدی	امیدواری	تاب‌آوری	خوش‌بینی	ارتباطات باز	رویکرد تیمی	ارزش فردی	پذیرش ابهام	تسهیل آموزش	خطمشی‌گذاری	تعهد به منفعت عامه	شفقت و دلسوزی	ایثار
ارزش فردی	۰/۳۴	۰/۳۴	۰/۳۰	۰/۳۸	۰/۵۱	۰/۳۷	۰/۷۵						
پذیرش ابهام	۰/۳۱	۰/۳۶	۰/۳۲	۰/۴۷	۰/۴۰	۰/۶۶	۰/۵۳	۰/۸۰					
تسهیل آموزش	۰/۴۰	۰/۴۵	۰/۳۰	۰/۵۲	۰/۴۵	۰/۶۷	۰/۴۳	۰/۶۲	۰/۸۳				
خطمشی‌گذاری عمومی	۰/۴۶	۰/۴۴	۰/۴۲	۰/۵۵	۰/۳۹	۰/۳۴	۰/۳۸	۰/۳۷	۰/۳۴	۰/۸۵			
تعهد به منفعت عامه	۰/۵۱	۰/۵۴	۰/۵۳	۰/۶۱	۰/۴۵	۰/۵۵	۰/۴۶	۰/۵۱	۰/۵۷	۰/۶۲	۰/۸۲		
شفقت و دلسوزی	۰/۴۶	۰/۵۲	۰/۴۹	۰/۵۶	۰/۴۷	۰/۴۷	۰/۳۹	۰/۴۶	۰/۴۳	۰/۴۶	۰/۷۰	۰/۷۹	
ایثار و از خودگذشتگی	۰/۵۰	۰/۵۰	۰/۴۸	۰/۵۸	۰/۴۲	۰/۵۶	۰/۳۷	۰/۵۳	۰/۵۳	۰/۴۸	۰/۵۶	۰/۶۰	۰/۸۱

ساختاری مستخرج پرداخته خواهد شد. مدل ساختاری تنها متغیرهای پنهان را به همراه روابط میان آن‌ها بررسی می‌کند.

### ارزیابی مدل ساختاری

در مرحله بعد با استفاده از شاخص‌های، ضرایب مسیر (بتا) و معناداری آن (مقادیر t-value)، ضریب تعیین ( $R^2$ ) متغیرهای مکنون درون‌زا و ارتباط پیش‌بین ( $Q^2$ ) به بررسی برازش مدل

### جدول ۵. نتایج معیارهای برازش مدل‌های ساختاری مربوط به مدل اصلی

Table 5. Results of Structural Model Fit Criteria for the Main Model

$Q^2$	$R^2$	جهت رابطه	سطح معناداری	T_value	$\beta$	مسیر
متغیر وابسته	متغیر وابسته					
۰/۳۰۶	۰/۶۸۰	+	۰/۰۰	۶/۲۱۷	۰/۳۳۷	مربوگیری سازمانی ← انگیزه خدمت عمومی
۰/۱۳۹	۰/۴۰۹	+	۰/۰۰	۱۳/۷۱۶	۰/۰۶۴۰	مربوگیری سازمانی ← رفتار سازمانی مثبت‌گرا
۰/۳۰۶	۰/۶۸۰	+	۰/۰۰	۱۱/۱۶۶۱	۰/۵۶۷	رفتار سازمانی مثبت‌گرا ← انگیزه خدمت عمومی

قدرت پیش‌بینی مدل در متغیرهای وابسته را مشخص می‌کند در مورد تمامی سازه‌های درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را به‌عنوان قدرت پیش‌بینی کم، متوسط و قوی تعیین نموده‌اند. همان‌طور که در جدول ۷ مشاهده می‌شود، مقدار  $Q^2$  رفتار سازمانی مثبت‌گرا (۰/۱۳۹) و انگیزه خدمت عمومی (۰/۳۰۶) در حد مناسبی قرار دارد و نشان از قدرت پیش‌بینی مناسب مدل در خصوص این سازه‌ها است.

### ارزیابی مدل کلی

برای بررسی برازش مدل کلی معیار GOF که توسط تننهاوس و همکاران (۲۰۰۴) ابداع گردید، استفاده می‌شود و طبق فرمول موجود در جدول محاسبه می‌گردد. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است.

مقدار ضریب تی بین متغیرهای مکنون که در شکل ۴ آورده شده است، همگی بیشتر از ۱/۹۶ بوده و معنادار بودن این مسیرها و در نتیجه مناسبیت مدل ساختاری را نشان می‌دهد.  $R^2$  معیاری است که میزان تأثیر یک یا چند متغیر برون‌زا را بر روی یک متغیر درون‌زا را نشان می‌دهد و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به‌عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی  $R^2$  در نظر گرفته شده است. همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، مقدار ضریب تعیین رفتار سازمانی مثبت‌گرا (۰/۴۹) و انگیزه خدمت عمومی (۰/۶۸۰) نشان می‌دهد که متغیرهای مربوگیری سازمانی و رفتار سازمانی مثبت‌گرا در مجموع می‌توانند پیش‌بینی‌کننده ۶۸ درصد از تغییرات انگیزه خدمت عمومی باشد و مابقی تغییرات انگیزه خدمت عمومی وابسته به سایر عوامل و متغیرهایی است که در مدل و این پژوهش در نظر گرفته نشده است. همچنین مربوگیری سازمانی به‌تنهایی توانسته ۴۹ درصد از تغییرات رفتار سازمانی مثبت‌گرا را پیش‌بینی نماید. معیار  $Q^2$

## جدول ۶. نتایج برازش کلی مدل با معیار GOF

Table 6. Results of Overall Model Fit with GOF Criterion

میانگین Communality	میانگین R square	GOF
۰/۳۹۶	۰/۶۲۰	$\sqrt{\text{Communalities} \times R^2} = \sqrt{0.396 \times 0.620} = 0.495$

بنای رگرسیونی (ضریب مسیر) پرداخته می‌شود. ضرایب معناداری t نشان می‌دهند که آیا فرضیه‌های پژوهش معنادار هستند یا خیر؟ گام بعدی تعیین شدت تأثیر متغیرها بر یکدیگر با استفاده از ضرایب استاندارد شده مسیرها است.

همان‌طور که در جدول ۶، مشاهده می‌شود، مقدار GOF برابر با ۰/۴۹۵ و بیشتر از ۰/۳۶ به دست آمد که با توجه به دسته‌بندی مذکور نشان از برازش قوی مدل کلی پژوهش است.

## یافته‌های پژوهش (مدل اصلی)

فرضیه اصلی اول: مریبگری سازمانی بر انگیزه خدمت عمومی تأثیرگذار است.

بعد از تأیید مدل در بخش‌های ساختاری، اندازه‌گیری و کلی، به بررسی فرضیات مطرح شده با استفاده از آماره t و ضریب

## جدول ۷. نتایج آزمون فرضیه اصلی اول پژوهش

Table 7. Results of the First Main Hypothesis Test

نتیجه آزمون	سطح معناداری	مقدار تی (t-value)	ضریب مسیر (B)	فرضیه اول
تأیید	۰/۰۰	۶/۲۱۷	۰/۳۳۷	مریبگری سازمانی ← انگیزه خدمت عمومی

فرضیه اصلی دوم: رفتار سازمانی مثبت‌گرا تأثیر مریبگری سازمانی بر انگیزه خدمت عمومی را میانجیگری می‌کند.

جهت بررسی فرضیه اصلی دوم دو مسیر تأثیرگذاری مریبگری سازمانی بر رفتار سازمانی مثبت‌گرا و مسیر اثرگذاری رفتار سازمانی مثبت‌گرا بر انگیزه خدمت عمومی مورد آزمون قرار گرفت. نحوه داوری بدین صورت است که اگر تأثیر متغیر مستقل بر میانجی و تأثیر متغیر میانجی بر وابسته هم‌زمان معنادار شود، نقش میانجیگری تأیید شده و تأثیر غیرمستقیم را تأیید خواهیم کرد.

با توجه جدول فوق، نتیجه می‌شود که چون مقدار آماره T (۶/۲۱۷) بیشتر از ۱/۹۶ می‌باشد و سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ محاسبه شده است، تأثیر مریبگری سازمانی بر انگیزه خدمت عمومی با ضریب مسیر ۰/۳۳۷ و با احتمال ۹۵ درصد معنادار می‌باشد. ضریب مسیر (بتا) مثبت بین متغیرها بدین مفهوم است که با افزایش یک انحراف استاندارد در مریبگری سازمانی، انگیزه خدمت عمومی به اندازه ۰/۳۳۷ انحراف استاندارد افزایش خواهد یافت. لذا فرضیه اصلی اول تحقیق مبنی بر اثرگذاری مریبگری سازمانی بر انگیزه خدمت عمومی تأیید می‌شود.

## جدول ۸. بررسی فرضیه اصلی دوم پژوهش

Table 8. Examination of the Second Main Hypothesis

نتیجه	سطح معناداری	آماره تی	ضریب مسیر استاندارد	مسیر
تأیید	۰/۰۰	۶/۲۱۷	۰/۳۳۷	مریبگری سازمانی ← انگیزه خدمت عمومی
تأیید	۰/۰۰	۱۳/۷۱۶	۰/۶۴۰	مریبگری سازمانی ← رفتار سازمانی مثبت‌گرا
تأیید	۰/۰۰	۱۱/۶۶۱	۰/۵۶۷	رفتار سازمانی مثبت‌گرا ← انگیزه خدمت عمومی
آزمون سوبل		تأثیرات مریبگری سازمانی بر انگیزه خدمت عمومی		
تأثیر مستقیم	سطح معناداری	مقدار آماره	تأثیر کل	تأثیر غیرمستقیم
۰/۲۳۷	۰/۰۰	۸/۲۸۱	۰/۶۹۹	۰/۳۶۲

تأثیر رفتار سازمانی مثبت‌گرا بر انگیزه خدمت عمومی نیز با ضریب مسیر ۰/۵۶۷ و مقدار آماره تی ۱۱/۶۶۱ تأیید گردید. با توجه به آزمون این دو مسیر در قالب یک مدل می‌توان

همان‌طور که در جدول ۸، مشاهده می‌گردد، تأثیر متغیر مریبگری سازمانی بر رفتار سازمانی مثبت‌گرا با ضریب مسیر ۰/۶۴۰ و مقدار آماره تی ۱۳/۷۱۶ مورد قبول واقع شد. همچنین

**یافته‌های پژوهش (مدل فرعی بخش اول)**

جهت بررسی فرضیات فرعی بخش اول در پژوهش بار دیگر مدل‌سازی در فضای نرم‌افزار ایجاد شد که در آن مؤلفه‌های مربیگری سازمانی به‌عنوان متغیرهای مستقل و انگیزه خدمت عمومی به‌عنوان متغیر وابسته مطرح گردید. شاخص‌های مهم این مدل نیز در جدول ۸ آورده شده است.

همان‌طور که ملاحظه می‌کنید مقدار GOF (۰/۵۰) و بیشتر از ۰/۳۶ و در سطح قوی قرار گرفته است. مقدار  $R^2$  انگیزه خدمت عمومی (۰/۵۰۱) نشان می‌دهد که مؤلفه‌های مربیگری سازمانی می‌تواند ۵۰/۱ درصد از تغییرات (واریانس) انگیزه خدمت عمومی را برآورد کند.

استنباط کرد که متغیر رفتار سازمانی مثبت‌گرا نقش واسطه‌ای را در تأثیرگذاری مربیگری سازمانی در انگیزه خدمت عمومی ایفا می‌نماید. از طرفی با توجه به اینکه مقدار قدر مطلق آماره سوبل (Sobel) برابر با ۸/۲۸۱ و از ۱/۹۶ بیشتر محاسبه شده و سطح معناداری آزمون (۰/۰۰) کمتر از سطح خطای ۰/۰۵ به دست آمده است، می‌توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأثیر میانجیگری رفتار سازمانی مثبت‌گرا را در رابطه بین مربیگری سازمانی و انگیزه خدمت عمومی را بار دیگر تأیید کرد.

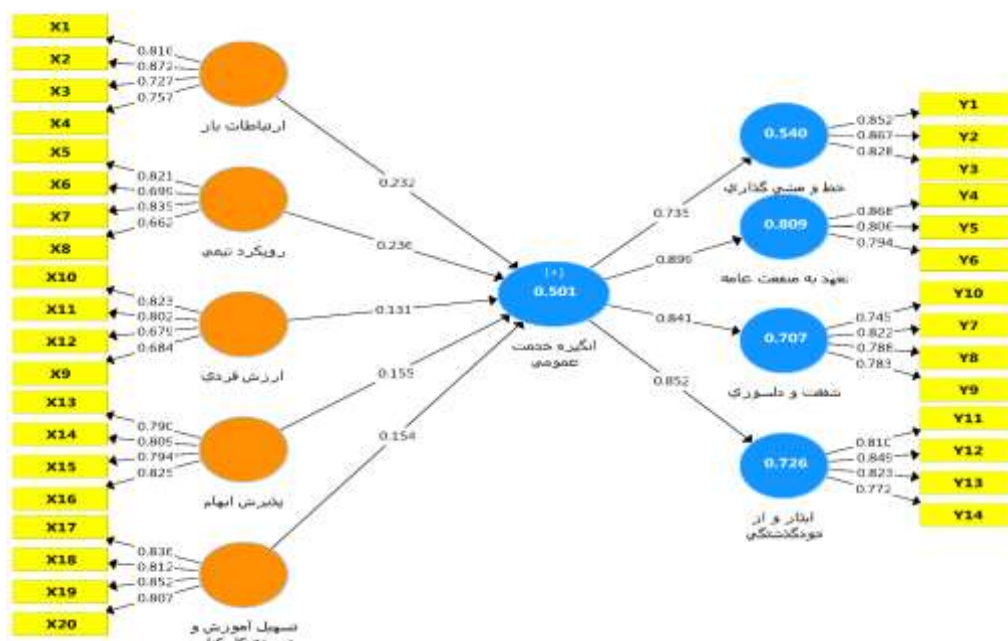
**جدول ۹.** شاخص‌های مربوط به مدل فرعی بخش اول

**Table 9.** Indicators for the Submodel of the First Section

نتیجه	$Q^2$ متغیر وابسته	$R^2$ متغیر وابسته	سطح معناداری	T_value	$\beta$	مسیر
تأیید	۰/۲۲۱	۰/۵۰۱	۰/۰۰	۳/۷۵۷	۰/۲۳۲	ارتباطات باز ← انگیزه خدمت عمومی
تأیید	۰/۲۲۱	۰/۵۰۱	۰/۰۰۱	۳/۳۱۲	۰/۲۳۶	رویکرد تیمی ← انگیزه خدمت عمومی
تأیید	۰/۲۲۱	۰/۵۰۱	۰/۰۳۶	۲/۱۰۴	۰/۱۳۱	ارزش فردی ← انگیزه خدمت عمومی
تأیید	۰/۲۲۱	۰/۵۰۱	۰/۰۲۸	۲/۱۹۸	۰/۱۵۵	پذیرش ابهام ← انگیزه خدمت عمومی
تأیید	۰/۲۲۱	۰/۵۰۱	۰/۰۲۹	۲/۱۹۶	۰/۱۵۴	تسهیل آموزش ← انگیزه خدمت عمومی

$$GOF = \sqrt{\text{Communalities} \times R^2} = \sqrt{0.379 \times 0.657} = 0.499$$

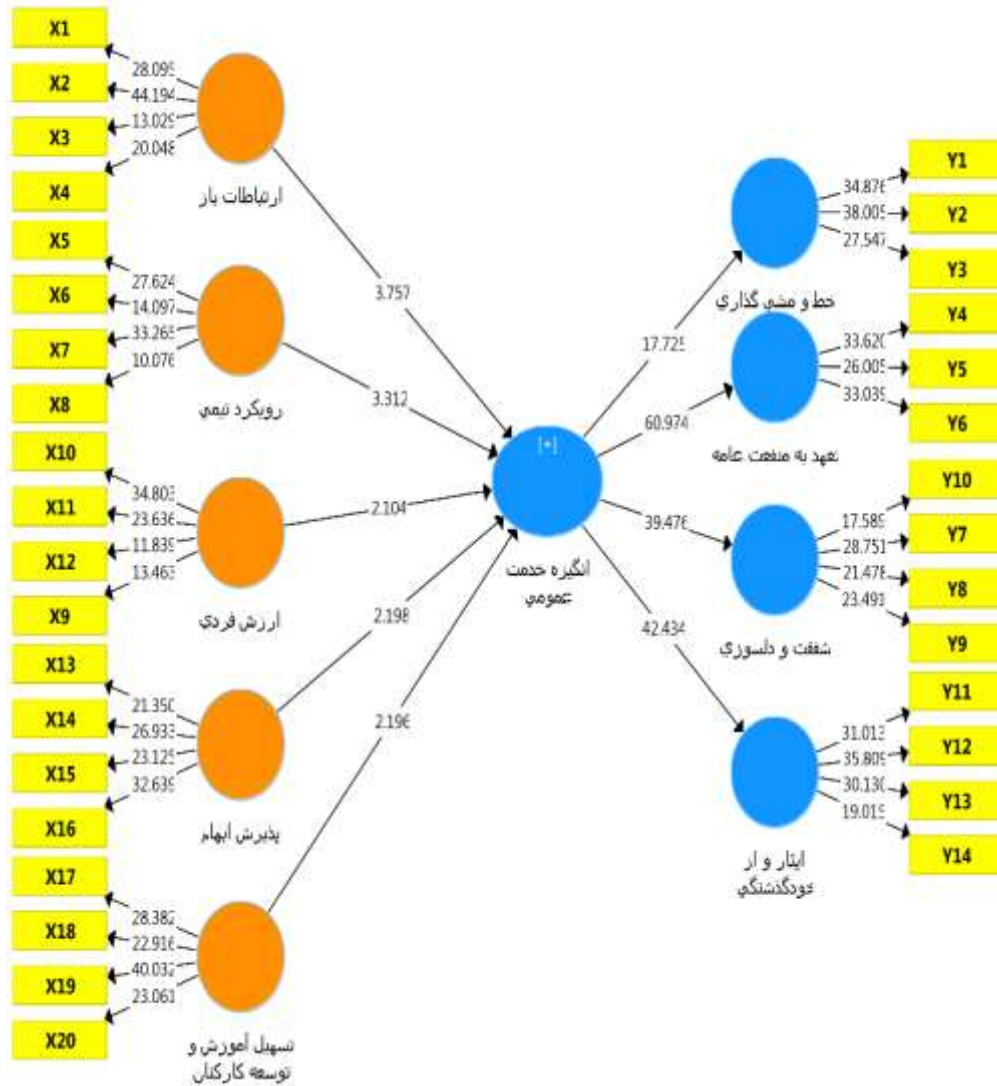
نمودار زیر مدل فرعی در حالت ضرایب استاندارد را نشان می‌دهد.



**شکل ۵.** مدل پژوهش با ضرایب استاندارد شده بار عاملی و ضرایب مسیر (مدل فرعی بخش اول)

**Figure 5.** Research Model with Standardized Factor Loadings and Path Coefficients (Submodel, First Section)

نمودار زیر مدل فرعی در حالت ضرایب معناداری تی را نشان می‌دهد.



شکل ۶. مدل پژوهش با ضرایب T-Values (مدل فرعی بخش اول)  
 Figure 6. Research Model with T-Values (Submodel, First Section)

**فرضیه فرعی دوم: رویکرد تیمی بر انگیزه خدمت عمومی تأثیر معناداری دارد.**

تأثیر رویکرد تیمی بر انگیزه خدمت عمومی با ضریب بتای ۰/۲۳۶ و مقدار آماره  $t$ ، ۳/۳۱۲ معنادار می‌باشد. به عبارتی چون مقدار آماره  $t$  این مسیر بیشتر از قدر مطلق ۱/۹۶ است فرض صفر این قسمت مبنی بر وجود تأثیر رویکرد تیمی بر انگیزه خدمت عمومی با احتمال ۹۵ درصد معنادار می‌باشد. از طرفی چون مقدار ضریب بتای بین این سازه‌ها مثبت به دست آمده است، می‌توان نتیجه گرفت که با افزایش رویکرد تیمی، شاهد افزایش در نمرات انگیزه خدمت عمومی خواهیم بود. لذا فرضیه فرعی دوم تأیید می‌شود.

**فرضیه فرعی اول: ارتباطات باز بر انگیزه خدمت عمومی تأثیر معناداری دارد.**

تأثیر ارتباطات باز بر انگیزه خدمت عمومی با ضریب بتای ۰/۲۳۲ و مقدار آماره  $t$ ، ۳/۷۵۷ معنادار است. به عبارتی چون مقدار آماره  $t$  این مسیر بیشتر از قدر مطلق ۱/۹۶ می‌باشد فرض صفر این قسمت مبنی بر وجود تأثیر ارتباطات باز بر انگیزه خدمت عمومی با احتمال ۹۵ درصد معنادار می‌باشد. از طرفی چون مقدار ضریب بتای بین این سازه‌ها مثبت به دست آمده است، می‌توان نتیجه گرفت که با افزایش ارتباطات باز، شاهد افزایش در نمرات انگیزه خدمت عمومی خواهیم بود. لذا فرضیه فرعی اول تأیید می‌شود.

شاهد افزایش در نمرات انگیزه خدمت عمومی خواهیم بود. لذا فرضیه فرعی چهارم تأیید می‌شود.

#### فرضیه پنجم: تسهیل آموزش و توسعه کارکنان بر انگیزه خدمت عمومی تأثیر معناداری دارد.

تأثیر تسهیل آموزش و توسعه کارکنان بر انگیزه خدمت عمومی با ضریب بتای ۰/۱۵۴ و مقدار آماره  $t$ ، ۲/۱۹۶ معنادار است. به عبارتی چون مقدار آماره  $t$  این مسیر بیشتر از قدر مطلق ۱/۹۶ می‌باشد فرض صفر این قسمت مبنی بر وجود تأثیر تسهیل آموزش و توسعه کارکنان بر انگیزه خدمت عمومی با احتمال ۹۵ درصد معنادار است. از طرفی چون مقدار ضریب بتای بین این سازه‌ها مثبت به دست آمده است، می‌توان نتیجه گرفت که با افزایش تسهیل آموزش و توسعه کارکنان، شاهد افزایش در نمرات انگیزه خدمت عمومی خواهیم بود. لذا فرضیه فرعی پنجم تأیید می‌شود.

#### یافته‌های پژوهش (مدل فرعی بخش دوم)

جهت بررسی فرضیات فرعی بخش دوم در تحقیق بار دیگر مدل‌سازی در فضای نرم‌افزار ایجاد شد که در آن مؤلفه‌های رفتار سازمانی مثبت‌گرا به‌عنوان متغیرهای میانجی مطرح گردید. شاخص‌های مهم این مدل نیز در جدول ۸ آورده شده است همان‌طور که ملاحظه می‌کنید مقدار  $GOF$  (۰/۴۶۱) و بیشتر از ۰/۳۶ و در سطح قوی قرار گرفته است.

#### فرضیه فرعی سوم: ارجحیت فرد نسبت به وظیفه بر انگیزه خدمت عمومی تأثیر معناداری دارد.

تأثیر ارجحیت فرد نسبت به وظیفه بر انگیزه خدمت عمومی با ضریب بتای ۰/۱۳۱ و مقدار آماره  $t$ ، ۲/۱۰۴ معنادار است. به عبارتی چون مقدار آماره  $t$  این مسیر بیشتر از قدر مطلق ۱/۹۶ می‌باشد فرض صفر این قسمت مبنی بر وجود تأثیر ارجحیت فرد نسبت به وظیفه بر انگیزه خدمت عمومی با احتمال ۹۵ درصد معنادار می‌باشد. از طرفی چون مقدار ضریب بتای بین این سازه‌ها مثبت به دست آمده است، می‌توان نتیجه گرفت که با افزایش ارجحیت فرد نسبت به وظیفه، شاهد افزایش در نمرات انگیزه خدمت عمومی خواهیم بود. لذا فرضیه فرعی سوم تأیید می‌شود.

#### فرضیه فرعی چهارم: پذیرش ابهام بر انگیزه خدمت عمومی تأثیر معناداری دارد.

تأثیر پذیرش ابهام بر انگیزه خدمت عمومی با ضریب بتای ۰/۱۵۵ و مقدار آماره  $t$ ، ۲/۱۹۸ معنادار است. به عبارتی چون مقدار آماره  $t$  این مسیر بیشتر از قدر مطلق ۱/۹۶ می‌باشد فرض صفر این قسمت مبنی بر وجود تأثیر پذیرش ابهام بر انگیزه خدمت عمومی با احتمال ۹۵ درصد معنادار می‌باشد. از طرفی چون مقدار ضریب بتای بین این سازه‌ها مثبت به دست آمده است، می‌توان نتیجه گرفت که با افزایش پذیرش ابهام،

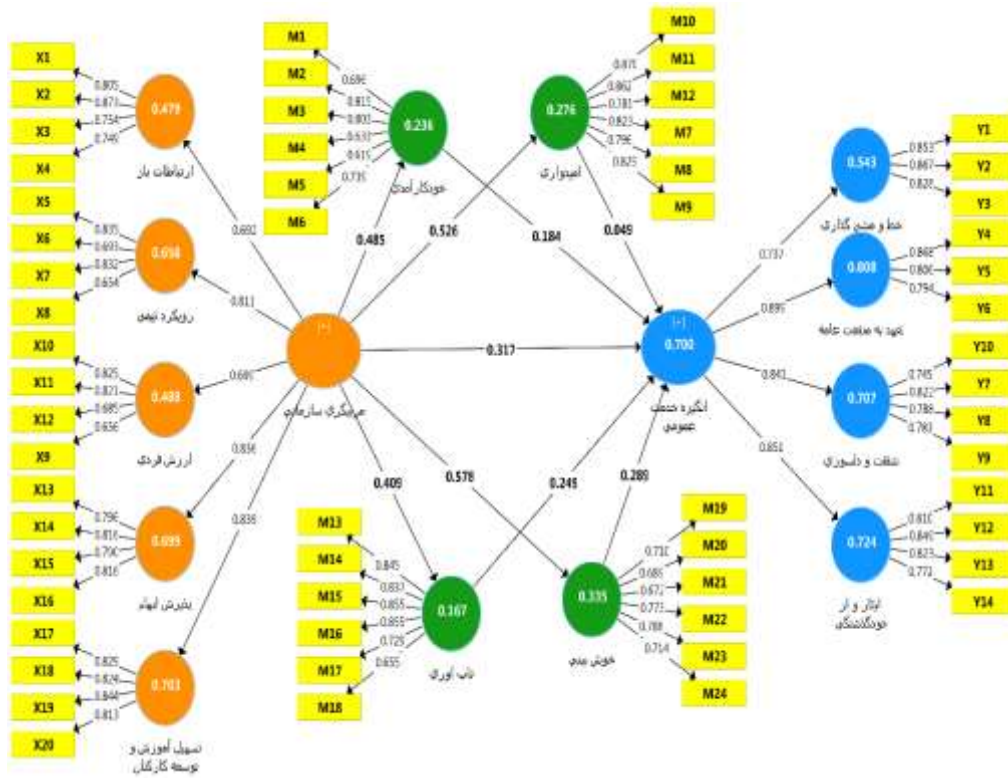
#### جدول ۱۰. شاخص‌های مربوط به مدل فرعی بخش دوم

Table 10. Indicators for the Submodel of the Second Section

نتیجه	$Q^2$ متغیر وابسته	$R^2$ متغیر وابسته	سطح معناداری	T_value	$\beta$	مسیر
تأیید	۰/۳۱۵	۰/۷۰۰	۰/۰۰	۶/۰۲۲	۰/۳۱۷	مرببگری سازمانی ← انگیزه خدمت عمومی
تأیید	۰/۱۱۵	۰/۲۳۶	۰/۰۰	۸/۸۲۰	۰/۴۸۵	مرببگری سازمانی ← خودکارآمدی
تأیید	۰/۱۸۶	۰/۲۷۶	۰/۰۰	۹/۵۵۳	۰/۵۲۶	مرببگری سازمانی ← امیدواری
تأیید	۰/۰۹۳	۰/۱۶۷	۰/۰۰	۶/۳۴۷	۰/۴۰۹	مرببگری سازمانی ← تاب‌آوری
تأیید	۰/۱۶۸	۰/۳۳۵	۰/۰۰	۱۲/۰۶۸	۰/۵۷۸	مرببگری سازمانی ← خوش‌بینی
تأیید	۰/۳۱۵	۰/۷۰۰	۰/۰۰	۳/۹۵۷	۰/۱۸۴	خودکارآمدی ← انگیزه خدمت عمومی
رد	۰/۳۱۵	۰/۷۰۰	۰/۳۵۹	۰/۹۱۸	۰/۰۴۹	امیدواری ← انگیزه خدمت عمومی
تأیید	۰/۳۱۵	۰/۷۰۰	۰/۰۰	۴/۸۹۹	۰/۲۴۹	تاب‌آوری ← انگیزه خدمت عمومی
تأیید	۰/۳۱۵	۰/۷۰۰	۰/۰۰	۵/۸۰۹	۰/۲۸۹	خوش‌بینی ← انگیزه خدمت عمومی

$$GOF = \sqrt{\text{Communalities} \times R^2} = \sqrt{0.396 \times 0.537} = 0.461$$

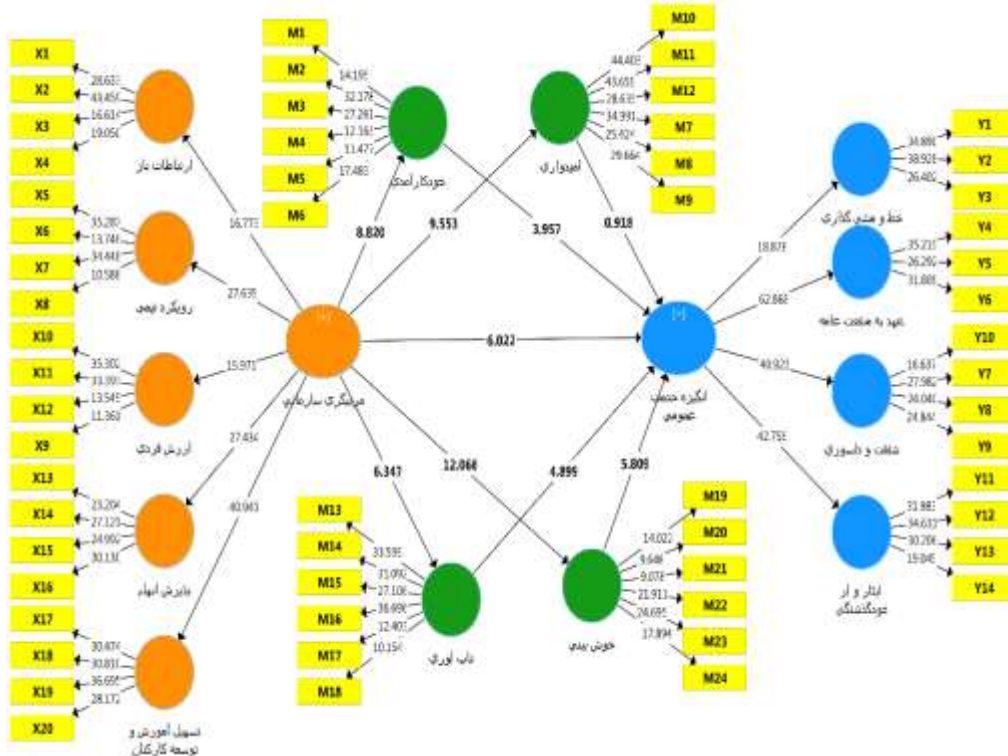
نمودار زیر مدل فرعی در حالت ضرایب استاندارد را نشان می‌دهد.



شکل ۷. مدل پژوهش با ضرایب استاندارد شده بار عاملی و ضرایب مسیر (مدل فرعی بخش دوم)

Figure 7. Research Model with Standardized Factor Loadings and Path Coefficients (Submodel, Second Section)

نمودار زیر مدل فرعی در حالت ضرایب معناداری تی را نشان می‌دهد.



شکل ۸. مدل پژوهش با ضرایب T-Values (مدل فرعی بخش دوم)

Figure 8. Research Model with T-Values (Submodel, Second Section)

خوش‌بینی نقش واسطه‌ای را در تأثیرگذاری مربیگری سازمانی در انگیزه خدمت عمومی ایفا می‌نماید.

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش برای بررسی تأثیر مربیگری سازمانی بر انگیزه خدمت عمومی با نقش میانجیگری رفتار سازمانی مثبت‌گرا در بین کارکنان ستاد دانشگاه علوم پزشکی تبریز صورت گرفته است. نتایج پژوهش مشخص ساخت. مربیگری سازمانی بر انگیزه خدمت عمومی تأثیرگذار است. بنابراین به استناد نتایج حاصله می‌توان عنوان داشت برنامه‌ریزی در راستای انگیزه خدمت عمومی می‌تواند موجب بهبود و افزایش مربیگری سازمانی گردد. در تبیین این مهم برخی بر این اعتقادند که سازمان‌ها زمانی از عهده مأموریت و استراتژی‌های تعیین شده برمی‌آیند که ضمن ایجاد انگیزه خدمت لازم برای پاسخگویی به شرایط محیطی از ثبات نسبی و یکپارچگی کافی برخوردار باشند. امروزه سازمان‌هایی که نسبت به دیگر سازمان‌ها دارای انگیزه بیشتر برای خدمت بهتر می‌باشند، می‌توانند بقای مربیگری سازمانی به‌عنوان یک مزیت رقابتی در بهره‌برداری و اکتشاف فرصت‌های موجود برای سازمان‌ها در محیط پویای کسب‌وکار را بهبود دهند. متأسفانه تا به حال تحقیقی در مقام مقایسه با تحقیق فوق انجام نگرفته است. در راستای این فرضیه و در ارتباط با انگیزه خدمت عمومی پیشنهاد می‌شود؛ تعیین معیارهای منصفانه در پرداخت مزایا و پاداش‌ها، ارزشیابی علمی عملکردها، ارتقای کارکنان براساس شایستگی، ارائه بازخورد ارزشیابی‌ها به کارکنان و دادن استقلال عمل به کارکنان در انجام وظایف شغلی به‌عنوان تقویت‌کننده و بهبوددهنده مورد ملاحظه قرار بگیرد. همچنین رفتار سازمانی مثبت‌گرا تأثیر مربیگری سازمانی بر انگیزه خدمت عمومی را میانجیگری می‌کند.

از آنجا که رفتار سازمانی مثبت‌گرا مشتمل بر ابعادی نظیر خودکارآمدی، امیدواری، تاب‌آوری و خوش‌بینی است، نگرش مثبت به سرمایه‌های انسانی، منجر به توسعه و تقویت این‌گونه توانایی‌های مثبت در کارکنان می‌شود و توجه به مثبت‌گرایی و تمرکز بر نقاط قوت کارکنان سازمان می‌تواند مفید واقع شود. در راستای این فرضیه و در ارتباط با رفتار سازمانی مثبت‌گرا پیشنهاد می‌شود؛ از طریق برگزاری کارگاه‌های آموزشی، ظرفیت‌های روان‌شناختی مثبت کارکنان نظیر خودکارآمدی، امیدواری، تاب‌آوری و خوش‌بینی را در آن‌ها تقویت نماید. با توسعه و تقویت نظام پیشنهادها و اهداف پاداش‌های مادی و معنوی به ارائه‌دهندگان آراء، احتمال ابراز نظرات و پیشنهادها

### فرضیه ششم: خودکارآمدی تأثیر مربیگری سازمانی

#### بر انگیزه خدمت عمومی را میانجیگری می‌کند.

همان‌طور که در جدول ۱۰ مشاهده می‌گردد، تأثیر متغیر مربیگری سازمانی بر خودکارآمدی با ضریب مسیر  $0/485$  و مقدار آماره تی  $8/820$  مورد قبول واقع شد. همچنین تأثیر خودکارآمدی بر انگیزه خدمت عمومی نیز با ضریب مسیر  $1/184$  و مقدار آماره تی  $3/957$  تأیید گردید. با توجه به آزمون این دو مسیر در قالب یک مدل می‌توان استنباط کرد که متغیر خودکارآمدی نقش واسطه‌ای را در تأثیرگذاری مربیگری سازمانی در انگیزه خدمت عمومی ایفا می‌نماید.

### فرضیه هفتم: امیدواری تأثیر مربیگری سازمانی بر انگیزه

#### خدمت عمومی را میانجیگری نمی‌کند.

همان‌طور که در جدول ۱۰ مشاهده می‌گردد، تأثیر متغیر مربیگری سازمانی بر امیدواری با ضریب مسیر  $0/526$  و مقدار آماره تی  $9/553$  مورد قبول واقع شد. اما تأثیر امیدواری بر انگیزه خدمت عمومی معنادار نیست ( $p > 0.05$ ). با توجه به عدم معناداری ارتباط متغیر میانجی و وابسته، می‌توان استنباط کرد که متغیر امیدواری نقش واسطه‌ای را در تأثیرگذاری مربیگری سازمانی در انگیزه خدمت عمومی ایفا نمی‌کند.

### فرضیه هشتم: تاب‌آوری تأثیر مربیگری سازمانی بر

#### انگیزه خدمت عمومی را میانجی‌گری می‌کند.

همان‌طور که در جدول ۱۰ مشاهده می‌گردد، تأثیر متغیر مربیگری سازمانی بر تاب‌آوری با ضریب مسیر  $0/409$  و مقدار آماره تی  $6/347$  مورد قبول واقع شد. همچنین تأثیر تاب‌آوری بر انگیزه خدمت عمومی نیز با ضریب مسیر  $0/249$  و مقدار آماره تی  $4/899$  تأیید گردید. با توجه به آزمون این دو مسیر در قالب یک مدل می‌توان استنباط کرد که متغیر تاب‌آوری نقش واسطه‌ای را در تأثیرگذاری مربیگری سازمانی در انگیزه خدمت عمومی ایفا می‌نماید.

### فرضیه نهم: خوش‌بینی تأثیر مربیگری سازمانی بر

#### انگیزه خدمت عمومی را میانجی‌گری می‌کند.

همان‌طور که در جدول ۱۰ مشاهده می‌گردد، تأثیر متغیر مربیگری سازمانی بر خوش‌بینی با ضریب مسیر  $0/578$  و مقدار آماره تی  $12/068$  مورد قبول واقع شد. همچنین تأثیر خوش‌بینی بر انگیزه خدمت عمومی نیز با ضریب مسیر  $0/289$  و مقدار آماره تی  $5/809$  تأیید گردید. با توجه به آزمون این دو مسیر در قالب یک مدل می‌توان استنباط کرد که متغیر

### سپاسگزاری

این مقاله مستخرج از رساله این‌جانب تحت عنوان «ارائه الگوی تقویت رفتارهای سازمانی مثبت‌گرا در کارکنان سازمان‌های دولتی» می‌باشد. از کلیه پژوهشگرانی که در تدوین این پژوهش ما را یاری کردند، تقدیر و تشکر می‌نماییم.

کارکنان را افزایش دهند و همچنین تداوم جریان‌های نوجویی و نوآوری در سازمان.

ملاحظات اخلاقی این پژوهش عبارت بودند از: محرمانه بودن اطلاعات پاسخ‌دهندگان، کسب اجازه از مدیریت ستاد دانشگاه علوم پزشکی تبریز جهت توزیع پرسشنامه، رعایت صداقت و امانت علمی، انجام پژوهش با دوری از هرگونه گرایش خاص و با رعایت بی‌طرفی، تکمیل پرسشنامه با رضایت کامل پاسخگویان، دادن فرصت کافی به پاسخگویان جهت پاسخگویی.

### References

- Ahern, G. (2003). Theory and Practice: Designing and implementing coaching/mentoring competencies: a case study. *Counselling Psychology Quarterly*, 16(4), 373-383. <https://doi.org/10.1080/0951507032000156871>
- Ahmadi Shamsoddin, M., Nazemi, Sh., Rahimnia, F., & Mortazavi, S. (2015). An Exploratory Study's Components and Dimensions of Men's Behavior from the Perspective of the Oil Industry Managers. *Public Organizations Management*, 3(9), 71-89. (In Persian) Dor: 20.1001.1.2322522.1393.3.0.5.9
- Alvani, S.M. (2012). Productivity Based on Positive Organizational Behavior. *Journal of Development Evolution Management*, 4(8), 1-6. (In Persian)
- Andrews, C. (2016). Integrating public service motivation and self-determination theory. *International Journal of Public Sector Management*, 29(3), 238-254. <https://doi.org/10.1108/ijpsm-10-2015-0176>
- Aşçı, M. S. (2020). *Positive Organizational Behavior and Threats of New Work Forms*. Handbook of Research on Positive Organizational Behavior for Improved Workplace Performance. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-0058-3.ch013>
- Boak, G., & Crabbe, S. (2018). Evaluating the impact of coaching skills training on individual and corporate behaviour. *European Journal of Training and Development*, 43(1/2), 153-165. <https://doi.org/10.1108/ejtd-07-2018-0058>
- Danaeefard, H., Delkheh, J., & Ghanbary, R. (2018). Organizational Cynicism and Public Service: Motivation Explaining the Role of moderating Employees' perceptions of Organizational politics and Organizational Goal Ambiguity. *Public Organization Management*, 7(1), 11-26. (In Persian) <https://doi.org/10.30473/ipom.2018.39357.3108>
- Daneshmandi, S. (2012). *Coaching in Human Resources Education and Development*. Master's thesis, Shahid Beheshti University. (In Persian)
- Dehghanan, H. (2016). Multilevel Analysis of Factors that Effect on Public Service Motivation. *JOURNAL of Public Administration*, 7(4), 721-742. (In Persian)
- Deyhimpuor, M., Miandari, K., Najjari, R., & Abedijafari, H. (2018). The Effect of Organizational Transparency on Organizational Trauma Management by Mediating Social Capital. *Journal of Social Capital Management*, 5(3), 337-363. (In Persian) Doi: 10.22059/jscm.2018.250257.1528
- Esmaeili, A., Rahimi, F.A., & Nadaf, M. (2017). Studying the Effect of Organizational coaching on Workplace Counterproductive Behaviors: Mediating Role of Positive Organizational Climate. *The Journal of Management Research in Iran*, 21(3), 167-191. (In Persian) Dor: 20.1001.1.2322200.1396.21.3.8.4
- Farahanizadeh, Z. (2017). *Investigating the Relationship between Strategic Thinking and Knowledge Sharing with the Moderating Variable of Positive Organizational Behavior Among Employees of the Khorasan Razavi Governorate*. Master's thesis, Faculty of Management, Islamic Azad University, Mashhad Branch. (In Persian)



- Fathi Vajargah, K., Khorasani, A., Daneshmandi, S., & Arman, M. (2014). Studying the Coaching Model in Training of Human Resource Based on grounded Theory. *Organizational Culture Management*, 12(3), 375-398. (In Persian) Doi: [10.22059/jomc.2014.51515](https://doi.org/10.22059/jomc.2014.51515)
- FatollahZade, R., Ghoorchian, N., Bagheri, M., & Jafari, P. (2019). Beyond the Factors Affecting Job Motivation: In Search of the Motivation Pattern of Faculty Members. *Educational Administration Research*, 11(42), 53-66. (In Persian)
- Ferniyan, K. (2017). *Principles of mentoring: A Guide for Mentors Towards Success*. Retrieved from CYFCO website. (In Persian)
- Ghorbani, M., & Zahedi, Sh. S. (2015). Investigating the status of public service motivation – Case study: Shahid Rajaei Port. International Conference on Management and Economics in the 21st Century. (In Persian)
- Giardini, A., & Frese, M. (2008). Linking service employees' emotional competence to customer satisfaction: a multilevel approach. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 155–170. Portico. <https://doi.org/10.1002/job.509>
- Haghayeghi, F., Feili, A., & Farajzadeh, S. (2024). Developing Strategies to Enhance Public Service Motivation (Case Study: Fars Province Electricity Distribution Company). *First National Congress on Sustainable Development and Social Responsibilities: Challenges and Solutions*, Shiraz. (In Persian)
- Hamidzadeh, A., Tahmasbi, R., Mirzaei, A. (2016). Investigation of Factors Impacting Public Service Motivation. *Public Organizations Management*, 4(2), 51-66. (In Persian) Dor: [20.1001.1.2322522.1395.4.0.19.4](https://doi.org/20.1001.1.2322522.1395.4.0.19.4)
- Hamidzadeh, Hasan Danaei Fard Danaei Fard, Reza Tahmasebi, Mahtab Homaei Latif, (2018). Examine the antecedents of public service motivation (PSM) in Iran , *Iranian Journal of Public Policy*, 4(3), 123-139. (In Persian) Doi: [10.22059/ppolicy.2018.68430](https://doi.org/10.22059/ppolicy.2018.68430)
- Hasan Nangir, S. T., Faghihi, A.H., & Daneshfard, K. (2024). Identifying Dimensions and Components of Organizational Communication with an Emphasis on Positive Organizational Behavior in Governmental Sports Organizations (Case Study: Ministry of Sports and Youth). *Second National Conference on New Research in Sport Sciences*, Marvdasht. (In Persian)
- Hawkins, P. & Smith, N. (2006). *Coaching, Mentoring & Organizational Consulting*. Open University: Buckingham.
- Heinitz, K., Lorenz, T., Schulze, D., & Schorlemmer, J. (2018). Positive organizational behavior: Longitudinal effects on subjective well-being. *PLOS ONE*, 13(6), e0198588. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0198588>
- Kheirandish, M., & Jafarina, S. (2018). The Effect of Organizational Justice on Social Capital with Studying the Moderating Role of Meritocracy in Organization. *Social Capital Management*, 5(3), 291-314. (In Persian) Doi: [10.22059/jscm.2018.246381.1498](https://doi.org/10.22059/jscm.2018.246381.1498)
- Khorasani, A., & Zamanimesh, H. (2017). The Role of Job Motivation on Organizational Learning and Empowerment of Municipal Staffs to Increase Economic Performance of Municipal Employees. *Journal of Urban Economics and Management*, 5(19), 97-111. (In Persian) Doi: [10.18869/acadpub.iueam.5.19.97](https://doi.org/10.18869/acadpub.iueam.5.19.97)
- Khorasani, A., Fathi Vajargah, K., & Daneshmandi, S. (2016). *Coaching in human resources education and development*. Tehran: Center for Industrial Education and Research Publications. (In Persian)
- Khoshhal, F. (2024). Organizational Coaching. *Tenth International Conference on Interdisciplinary Studies in Management and Engineering*, Tehran. (In Persian)
- Kiyakojori, D., Banagar, A.R., & Mir Taghiyan Rodsari, S.M. (2017). The Mediating Role of Employee Motivation in the Relationship between Mentoring and Organizational Entrepreneurship (The Case of Zarrin-Souleh of Amol). *Journal of Development Evolution Management*, 9(28), 31-37. (In Persian)

- Luthans, F., & Peterson, S. (2024). Introduction and summary to special issue on positive organizational behavior (POB) and psychological capital (PsyCap). *Organizational Dynamics*, 53(4), 101079. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101079>
- Mehdibeigi, N., Yaghoubi, E., & Seyedalhoseni, S.M. (2018). Career path Management and Succession: To Explain the Moderating role of Coaching Culture. *Journal Title: Public Management Researches*, 10(38), 145-170. (In Persian) Doi: [10.22111/jmr.2018.3720](https://doi.org/10.22111/jmr.2018.3720)
- Milner, J., McCarthy, G., & Milner, T. (2018). Training for the coaching leader: how organizations can support managers. *Journal of Management Development*, 37(2), 188–200. <https://doi.org/10.1108/jmd-04-2017-0135>
- Moghli, A. R., & Rahmani, A. (2018). Public Service Motivation, Deviant Behavior, and Organizational Commitment. *Second International Conference on Scientific Research Approaches in Humanities*, International Development Center of Pars Conferences. (In Persian)
- Monfared, M., & Khorakian, A.R. (2014). Investigating the Impact of Employee's Behavior Dimensions on their Attitude Toward Organizational Change (Case Study: Governor of Khorasan-e-Razavi). *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 3(3), 1-17. (In Persian)
- Montazeri, M., & Ghasemi, M. (2018). Explanation of Role of Public Service Motivation in Organizational Citizenship Behavior with the Mediating Role of Organizational Commitment (case study: Agricultural Jihad of Hormozgan province). *Management Researches*, 11(41), 241-264. (In Persian) DOI: [10.22111/jmr.2018.4458](https://doi.org/10.22111/jmr.2018.4458)
- Motallebi Varkani, A., Mazaheri, S., & Aalipour, A.R. (2018). Drawing Structural Model for Explaining the Impact of Social Capital on Creativity of Employees with Emphasis on Knowledge Management. *Social Capital Management*, 5(3), 411-432. (In Persian) Doi: [10.22059/jscm.2018.259332.1623](https://doi.org/10.22059/jscm.2018.259332.1623)
- Muthukumar, K., Riasudeen, S., & Dutta, D. S. (2016). Relational investigation: psychological capital with psychological wellbeing and mediating role of organisational citizenship behaviour. *International Journal of Technology Transfer and Commercialisation*, 14(3/4), 218. <https://doi.org/10.1504/ijttc.2016.082096>
- Naderi Bani, N. (2017). *Coaching and Counseling in Organizations*. Tehran: Jihad Daneshgahi Press. (In Persian)
- Naemi, M. A., & Khatoun Faeghi, Z. (2018). Effectiveness of Positive Psychology Intervention on Self-Forgiveness and Resilience in Mothers of Children with Learning Disabilities. *Journal of Exceptional Children*, 18(2), 23-38. (In Persian) Doi: [20.1001.1.16826612.1397.18.2.8.7](https://doi.org/10.1001.1.16826612.1397.18.2.8.7)
- Nasr Esfahani, A., & Nasr Esfahani, M. (2014). *Positive Organizational Behavior (Psychology and Management)*. Isfahan: Jihad Daneshgahi Press. (In Persian)
- Nastiezaie, N., Jenaabadi, H., & Noruzikuhdasht, R. (2017). The Relationship between Positive Organizational Behavior with Organizational Citizenship Behavior and Quality of Work Life among Faculty Members. *Iran Occupational Health*, 14 (3), 164-177. (In Persian)
- Nemati, S., Khaefelahi, A.A., Danaeefard, H., & Azar, A. (2016). Designing Public Service Motivation (PSM) system in the Public Service Concerning Interpretive Expert Oriented Approach. *Management Researches*, 9(32), 5-25. (In Persian) Doi: [10.22111/jmr.2016.2746](https://doi.org/10.22111/jmr.2016.2746)
- Paul, H., & Garg, P. (2014). Healing HRM through Positive Psychology: An Outlook. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133, 141–150. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.178>
- Pham, Thao. P. T., Van Nguyen, T., Van Nguyen, P., & Ahmed, Z. U. (2024). The pathways to innovative work behavior and job performance: Exploring the role of public service motivation, transformational leadership, and person-organization fit in Vietnam's public sector. *Journal of*

- Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 10(3), 100315. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100315>
- Rahmati, M.H., Ahmadi, R., & Hosseini Abuali, M. (2016). A Comparative Study of Positive Organizational Behavior at Cultural and Industrial Organizations of Qom Province with Emphasis on Social Capital. *Social Capital Management*, 2(4), 521-546. (In Persian) Doi: [10.22059/jscm.2015.56750](https://doi.org/10.22059/jscm.2015.56750)
- Rezaeian, A., Taheri, S., & Garavand, B. (2017). The Impact of Public Sector Employee Motivation on their Job Attitudes with the Moderating Role of Person-Organization Fit. *Public Administration Perspective*, 8(3), 66-86. (In Persian) Doi: [20.1001.1.22516069.1396.8.3.3.5](https://doi.org/10.22011.1.22516069.1396.8.3.3.5)
- Salajegheh, A., Biglari, N., & Andam, R. (2022). Clarification of Mediator Role of Positive Organizational Behavior in Relationship between Managers' Sense of Humor with Employee' Creativity in Youth and Sport Offices of Kerman Province. *Journal of Sport Management Review*, 13(70), 362-393. (In Persian) <https://doi.org/10.22089/smrj.2019.7728.2667>
- Shami Zanjani, H. (2016). Coaching in Today's Organizations. *Comprehensive Management*, 1(2), 146. (In Persian)
- Shang, K.-C., Kuo, S.-Y., Hsu, S.-W., Lai, P.-L., & Ye, K.-D. (2024). Leader-member exchange, team-member exchange, employee satisfaction, and service-oriented organizational citizenship behavior in the international logistics industry: The moderating effect of the service climate. *Research in Transportation Business & Management*, 52, 101072. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2023.101072>
- Shool, A., Montazeri, M., & Jaleh Baghdarani, M. (2017). Investigating the relationship between managers' public service motivation and their assessment of citizen participation with the mediating role of the importance of citizen participation. *Social Sciences*, 11(4), 135-158. (In Persian)
- Soltani, M. (2011). *Coaching in Management*. Tehran: Yadvareh Publications. (In Persian)
- Taghviyan, E. (2019). *Investigating the Relationship between Organizational Silence and Organizational Agility with the Moderating Role of Positive Organizational BEHAVIOR and Organizational Culture*. Master's thesis, Faculty of Management, Islamic Azad University, Mashhad Branch. (In Persian)
- Yan, Z., Mansor, Z. D., Choo, W. C., & Bai, N. (2025). Fostering hospitality employees' service-oriented organizational citizen behavior through managerial coaching behavior: A multilevel mixed methods study. *International Journal of Hospitality Management*, 129, 104203. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104203>
- Yazdanshenas, M. (2018). Impacts of Positive Organizational Behavior on the Reduction of Organizational Cynicism and the Mediating Role of Ethical Leadership. *Organizational Culture Management*, 15(4), 857-877. (In Persian) Doi: [10.22059/jomc.2017.131863.1006540](https://doi.org/10.22059/jomc.2017.131863.1006540)
- Youssef-Morgan, C. M., & Luthans, F. (2015). Psychological Capital and Well-being. *Stress and Health*, 31(3), 180-188. <https://doi.org/10.1002/smi.2623>
- Zahedi, Sh. S., & Montazeri, M. (2012). Presenting a model for enhancing public service motivation of managers based on grounded theory strategy. *Organizational Behavior Studies*, 1, 10-22. (In Persian)