

## طراحی الگوی مثبت گرایي در رفتار سازمانی کارکنان سازمان‌های ورزشی

امیر رضا پارسامهر

دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد آیت الله آملی، دانشگاه آزاد اسلامی، آمل، ایران

سید جعفر موسوی<sup>۱</sup>

گروه مدیریت ورزشی، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران

حسین سلطانی

گروه روانشناسی ورزش، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران

محمد ثنایی

گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی (مدیریت ورزشی)، واحد جامع چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران.

تلخ دریافت: ۱۳۹۹/۹/۳ تلخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۳۰

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر طراحی الگوی مثبت گرایي در رفتار سازمانی کارکنان سازمان‌های ورزشی بود. روش این پژوهش ترکیبی و طرح آن از نوع همسوسازی و اکتشافی بود. در بخش کیفی این تحقیق از روش نظریه داده بنیاد رهیافت اشتراوس و کوربین و در بخش کمی از روش مدل معادلات ساختاری استفاده شد. جامعه آماری در بخش کیفی صاحب‌نظران و مطلعین سازمان‌های ورزشی بودند. در این بخش نمونه‌گیری با روش حداکثر تنوع انجام شد و مجموع افراد مشارکت‌کننده ۱۵ نفر بودند. جامعه آماری این تحقیق در بخش کمی تمامی کارکنان ادارات ورزش و جوانان مناطق جنوب و جنوب شرق کشور به تعداد ۶۳۸ نفر بودند. تعداد حجم نمونه در این تحقیق مبتنی بر تعداد پارامترهای شناسایی شده در بخش کیفی تحقیق برآورد شد (برای هر پارامتر شناسایی شده ۵ نمونه در نظر گرفته شد). در نتیجه حجم نمونه برابر با ۴۵۹ نفر بود که با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی انتخاب شدند. همچنین در بخش کیفی جهت گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و در بخش کمی از پرسشنامه استفاده شد. جهت بررسی کیفیت و اعتباربخشی به نتایج کیفی در تحقیق حاضر از معیارهای ارزشیابی لینکلن و گابا (۱۹۸۵) شامل معیارهای اعتبار، انتقال، قابلیت اعتماد و تأییدپذیری استفاده شد و جهت روایی و پایایی ابزار بخش کمی از روش‌های روایی محتوای همگرا، روایی واگرا و آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد. یافته‌ها نشان داد پدیده محوری در این تحقیق ترکیبی از مقوله‌های فرعی خودکارمدی، تاب‌آوری، خوش‌بینی واقع‌بینانه و امیدواری است. همچنین عوامل علی مؤثر بر مثبت گرایي شامل حمایت سازمانی، عدالت سازمانی، رهبری تحول آفرین و رهبری اصیل بود. عوامل زمینه‌ای مؤثر بر راهبردهای مثبت گرایي شامل فرهنگ سازمانی، عزت نفس سازمان‌محور و مالکیت روان‌شناختی بود. عوامل مداخله‌گر مؤثر بر راهبردهای مثبت گرایي شامل ابهام نقش، ویژگی‌های شغلی و تفاوت فردی بود. راهبردهای مؤثر بر مثبت گرایي شامل آموزش مثبت‌نگری، انطباق‌پذیری مسیر شغلی و توانمندی‌های شخصیتی بود. در نهایت پیامدهای حاصل از کاربست راهبردهای مثبت گرایي شامل افزایش اشتیاق شغلی کارکنان، تقویت نگرش‌ها، تقویت رفتار شهروندی سازمانی، بهبود و اقدام توسعه فردی، بهبود عملکرد سازمانی، ایجاد سرمایه اجتماعی و فضیلت سازمانی بود. سرانجام مطابق با نتایج معادلات ساختاری مدل پیشنهاد شده از اعتبار لازم برخوردار است.

واژگان کلیدی: مثبت‌گرایی در سازمان، سازمان‌های ورزشی، معادلات ساختاری

#### مقدمه

رفتار سازمانی و روان‌شناسی مثبت‌گرا، نهضت جدیدی است که با احیای نگرش مثبت به انسان و رفتارهای وی در حال شکل‌گیری و توسعه است (الوانی، ۱۳۹۱). این رفتار به مطالعه‌ی حالت‌های روان‌شناختی مثبت اشخاص و نقاط قوت منابع انسانی که مرتبط با بهبود عملکرد یا رفاه کارکنان است می‌پردازد و خود از روان‌شناسی مثبت‌گرا که اخیراً مطرح شده است، نشأت می‌گیرد (بیکر و شافولی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). از دیدگاه رفتار سازمانی مثبت، منبع رشد روان‌شناختی فرد و اثرات آن بر سلامت روان را می‌توان با نظریه توسعه و ساخت<sup>۲</sup> بارابارا فردریکسون<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) توضیح داد. به اعتقاد فردریکسون رفتارهای مثبت زمینه شناختی را وسعت می‌بخشند و این فضای ذهنی توسعه‌یافته، فواید سازگارانه دراز مدت و غیرمستقیم را موجب می‌شوند؛ زیرا این توسعه، منابع پایدار فردی را می‌سازند. از این‌رو، اثر هیجان‌های مثبت از تجربه‌ی آنی و زودگذر آن‌ها ماندگارتر است. علاوه بر آن، این اثرات در طول زمان انباشته و ترکیب می‌شوند و موجب حرکت مارپیچ صعودی به سمت سلامتی و بهزیستی می‌گردند. بنابراین، نظریه توسعه و ساخت، بیانگر آن است که هیجان‌های مثبت، با کمک به افراد در جهت انعطاف‌پذیری، خلاقیت و خردمندی، وارستگی، انسجام اجتماعی بیشتر و در رأس همه اینها سلامت جسمانی بیشتر، می‌توانند آنان را به سوی بهبودی دگرگون کنند (فردریکسون، ۲۰۱۳).

هسته فلسفی روانشناسی مثبت‌گرا توجه به قوت‌ها و توانمندی‌ها به جای توجه صرف به رفع اشکالات در روان‌درمانی سنتی است. هدف از روان‌شناسی مثبت‌گرا تسریع تغییر روانشناسی از توجه صرف به بهبود بدترین چیزها در زندگی به سوی خلق بهترین کیفیت‌هاست. بدین ترتیب مکتب روان‌شناسی مثبت‌گرا ایجاد شد که به تازگی در حوزه سازمان و مدیریت نیز راه پیدا کرده است و مفاهیم جدیدی مانند رفتار سازمانی مثبت‌گرا توسعه یافت که برای نخستین بار توسط لوتانز ارائه شد (لوتانز و همکاران، ۲۰۰۴).

مثبت‌گرایی بر روی غیبت (ارادی و غیرارادی) تأثیر دارد، چنانچه طی تحقیقی که توسط اسنیدر و همکارانش (۲۰۰۲) انجام شد، این نتیجه حاصل شد که توسعه مثبت‌گرایی و حالات مثبتی همچون امید، روی سلامتی افراد بسیار تأثیر دارد. به طوری که افراد بسیار امیدوار به ورزش اهمیت می‌دهند و در مواجهه با درد و استرس قوی‌تر هستند (اوی و پاترا، ۲۰۰۶). 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.

نادری‌هشی و نجف‌بیگی (۱۳۹۵) در تحقیقی نشان دادند که مدل رفتار سازمانی مثبت‌گرا متناسب با شرایط سازمان‌های دولتی دارای چهار بعد (رفتار مثبت‌گرای فردی، گروهی، سازمانی و اجتماعی) و ۲۰ مولفه (تحمل‌پذیری و تاب‌آوری، نشاط و شادابی، خودکارآمدی، اعتماد به نفس، خوش‌بینی، امیدواری، روحیه کار گروهی و تیمی، نشاط جمعی، بهداشت روانی، تعهدپذیری گروهی، روابط میان فردی، یادگیری و نوآوری، عدالت سازمانی، اعتماد سازمانی، سلامت اداری، معنویت سازمانی، تغییرپذیری و بهبود سازمانی، سرمایه اجتماعی، سرمایه انسانی و سلامت اجتماعی) است. صالحی صدقیانی و صدفی موسوی (۱۳۹۷) در تحقیقی نشان دادند که رابطه مثبت و معنادار بین ابعاد انعطاف‌پذیری شرایط کاری و رفتار سازمانی مثبت‌گرا وجود دارد و مشخص گردید رابطه مثبت و معناداری بین رفتار سازمانی مثبت‌گرا و اعتماد کارکنان وجود

<sup>1</sup> Bakker & Schaufeli

<sup>2</sup> broaden-and-build theory

<sup>3</sup> Barbara Fredrickson

دارد. ارشادی، الیاسی و نیسی (۱۳۹۷) در تحقیقی نشان دادند که معنی داری اثر مستقیم متغیرهای مالکیت روان‌شناختی، حمایت سازمانی ادراک‌شده و مبادله رهبر-عضو بر رفتار سازمانی مثبت بودند. سلاجقه، بیگلری و اندام (۱۳۹۸) نشان دادند که نقش متغیر میانجی شوخ طبعی مدیران به واسطه رفتار سازمانی مثبت‌گرا بر خلاقیت کارکنان تأثیر غیرمستقیم و معناداری ندارد.

فرا تحلیل مداخلات روانشناسی مثبت تأثیرات متوسطی روی افسردگی و بهزیستی نشان داده است (بولیر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). یافته‌های خاص نشان داده اند که یک سطح پایین تر افسردگی (پارکس و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲) و حالت عاطفی منفی (موسکوویتز و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲) بهزیستی را افزایش می‌دهد (پرویر و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). حالت عاطفی مثبت را زیاد می‌کند (موسکوویتز و همکاران، ۲۰۱۲) و رضایت از زندگی را ارتقا داده (لیوبومیرسکی، سوسا و دیکرهف<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶). همچنین سلامت روانی و جسمی را بهبود می‌بخشد (لیوبومیرسکی و همکاران، ۲۰۰۶). آلبرخت<sup>۶</sup> (۲۰۱۳) در مطالعه‌ای تجربی با بررسی «اشتیاق کاری<sup>۷</sup> و قدرت مثبت کار معنادار» نشان داد نگرش‌های مثبت کارکنان نسبت به کار و معنای ادراک‌شده آنها از کار خود به شکل تنگاتنگی با اشتیاق شغلی مرتبط است. گلدنهورن، لبا و ونتر<sup>۸</sup> (۲۰۱۴) نیز مشاهده کردند کارکنانی که کار معنادار را تجربه کرده‌اند، از نظر روانی توازن بهتری دارند و دارای خصیصه‌هایی هستند که مطلوب سازمان‌هاست

کاربست تقویت رفتار مثبت نزد کارکنان سازمان‌های ورزشی پیامدهای مختلفی اعم از افزایش رفاه کارکنان (اوجا و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۹)، پیشرفت سرمایه و دانش روان‌شناختی (کیم و همکاران، ۲۰۱۷)، افزایش رضایت‌مندی، تقویت نگرش‌ها و رفتارهای مثبت در محیط کار، رفتار شهروندی سازمانی (سوانسون و کنت<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۷)، خلاقیت سازمانی، انتقال دانش (دره کردی و میروسفی، ۱۳۹۹)، افزایش پیوندشغلی، غرور سازمانی (هازا<sup>۱۱</sup>، ۲۰۲۰) و غیره را به همراه دارد.

با توجه به مطالب ذکر شده مطالعات پیش‌بین رفتار سازمانی بیشتر توجه‌شان صرف رضایت شغلی و عملکرد شغلی، صرف نظر از جنبه‌های کلان رفتار سازمانی با تأکید بر تعیین نقاط ضعف فردی و رفتارهای ناکارآمد بوده است. در مقابل در این تحقیق با مدنظر قرار دادن نظریه توسعه و ساختار فردریکسون به نقاط قوت منابع انسانی و تقویت رفتار مثبت آنها تمرکز می‌شود، تا مشخص گردد که چگونه می‌توان از طریق تقویت رفتار سازمانی مثبت سطح عملکرد آن را در ابعاد مختلف بهبود داد. بر این اساس مطالعه حاضر درصدد است به این سؤال پاسخ دهد که الگوی توسعه رفتار سازمانی مثبت کارکنان سازمان‌های ورزشی با تأکید بر جنبه‌های کلان رفتار سازمانی چگونه است؟ از چه عواملی تشکیل شده است؟ و نحوه تعامل این عوامل به چه طریق است؟

روش این پژوهش ترکیبی و طرح آن از نوع همسوسازی (برای یکی ساختن نقاط قوت هر دو پژوهش کمی و کیفی و برای تأیید روایی نتایج) و اکتشافی (تدوین ابزار و اینکه داده‌های کیفی پایه‌ای برای شناسایی متغیرها، سازه‌ها یا طبقه‌ها، یا ابزارها

<sup>1</sup> Bolier et al

<sup>2</sup> Parks et al

<sup>3</sup> Moskowitz et al

<sup>4</sup> Proyer et al

<sup>5</sup> Lyubomirsky, Sousa & Dickerhoof

<sup>6</sup> Albrecht

<sup>7</sup> Job Engagement

<sup>8</sup> Geldenhuys, Laba & Venter

<sup>9</sup> Oja et al

<sup>10</sup> Swanson & Kent

<sup>11</sup> Hazzaa

برای مطالعه کمی هستند) بود. در بخش اول این تحقیق از روش نظریه داده بنیاد رهیافت اشتراوس و کوربین استفاده شد. در بخش دوم این مطالعه از روش مدل معادلات ساختاری برای بررسی اعتبار ابزار اندازه‌گیری و تعیین رابطه علت و معلولی بین متغیرها استفاده شد. جامعه آماری این تحقیق در بخش کیفی صاحب‌نظران و مطلعین سازمان‌های ورزشی بودند. در این بخش نمونه‌گیری با روش حداکثر تنوع انجام شد و مجموع افراد مشارکت‌کننده ۱۵ نفر بودند. جامعه آماری این تحقیق در بخش کمی تمامی کارکنان ادارات ورزش و جوانان مناطق جنوب و جنوب شرق کشور به تعداد ۶۳۸ نفر بودند. تعداد حجم نمونه در این تحقیق مبتنی بر تعداد پارامترهای شناسایی شده در بخش کیفی تحقیق برآورد شد (برای هر پارامتر شناسایی شده ۵ نمونه در نظر گرفته شد). در نتیجه حجم نمونه برابر با ۴۵۹ نفر بود که با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی انتخاب شدند. همچنین در بخش کیفی جهت گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و در بخش کمی از ابزار اندازه‌گیری پرسشنامه استفاده شد. جهت بررسی کیفیت و اعتباربخشی به نتایج کیفی در تحقیق حاضر از معیارهای ارزشیابی لینکلن و گابا (۱۹۸۵) شامل معیارهای اعتبار، انتقال، قابلیت اعتماد و تأییدپذیری استفاده شد و جهت روایی و پایایی ابزار بخش کمی از روش‌های روایی محتوا، روایی همگرا، روایی واگرا و آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد. سرانجام در بخش کیفی تحقیق جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات کیفی از سه فرایند همپوش کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی استفاده شد. جهت تحلیل داده‌های بخش کمی که با هدف ارزیابی و اعتباریابی نتایج بخش کیفی از تحلیل عاملی تأییدی و مدل سازی معادلات ساختاری استفاده می‌شود. همچنین این تحلیل‌ها با کمک نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۲۳ و Smart PLS نسخه ۳ در سطح خطای ۵ درصد انجام شد

#### یافته‌ها

تحلیل داده‌ها در دو بخش جداگانه و مرتبط با هم انجام شده است. در بخش نخست از تحقیق با تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته سعی شده است تا الگوی مثبت‌گرایی در رفتار سازمانی کارکنان سازمان‌های ورزشی ارائه شود. روند تجزیه و تحلیل داده‌ها در این بخش براساس مدل نظام‌مند اشتراوس و کوربین در سه مرحله کدگذاری اولیه، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی انجام شده است. در بخش دوم تحلیل داده‌ها شاخص‌ها و مؤلفه‌های استخراج شده پیرامون سؤال‌های تحقیق با استفاده از رویکرد تحلیل کمی اعتبارسنجی شده است. با استناد به کدبندی مرحله اول که به کدبندی باز معروف است، از طریق بازبینی مصاحبه‌های انجام گرفته با صاحب‌نظران ۹۹ کدباز شناسایی گردید. لازم به ذکر برخی کدها منحصر به فرد و برخی نیز دو مرتبه و بیشتر مطرح شده بود. پس از کدبندی مفاهیم برگرفته از متن مصاحبه در ادامه کدبندی محوری انجام گرفت. مرحله دوم کدبندی داده‌ها به کدبندی محوری مرسوم است. در این مرحله، کدهای باز به صورت یک شبکه با هم در ارتباط قرار می‌گیرند. همانگونه که ملاحظه می‌شود در ضمن انجام تجزیه و تحلیل، پژوهش‌گر به کدهای اولیه متعددی دست یافته است.

#### جدول ۱: مقوله‌های فرعی تشکیل شده بر مبنای مفاهیم شناسایی شده

مفهوم اقتباس شده از مصاحبه	مقوله فرعی
اطمینان فرد به توانایی‌هایش برای دستیابی به موفقیت	خودکارآمدی
تأمین منابع شناختی برای خود	
انجام اقدامات لازم	
ایجاد انگیزه در خود	

تاب‌آوری	توانایی مقاومت در برابر شرایط طاقت‌فرسا و ناکامی‌ها
	سازگاری مثبت در شرایط طاقت‌فرسا و ناکامی‌ها
	رویاریویی با ناکامی‌ها با تلاش افزون‌تر
خوش‌بینی واقع‌بینانه	داشتن انتظار مثبت برای نتایج و پیامدها
	نسبت دادن موفقیت‌ها به توانایی‌های درونی خود
	نسبت دادن ناکامی‌ها به عوامل ویژه بیرونی و غیرپایدار
امیدواری	داشتن انرژی معطوف جهت رسیدن به اهداف فردی و سازمانی
	پشتکار داشتن و ثابت قدم بودن
	جهت‌دهی دوباره روش‌ها برای تحقق اهداف
	برنامه‌ریزی برای دستیابی به هدف
فرهنگ سازمانی	ایجاد یک فرهنگ سازمانی سازنده
	اهمیت قائل شدن برای ارزش‌های فرهنگی
	مقبول بودن ارزش‌های کلیدی سازمان
	توافق در میان جمعیت کارکنان در اهمیت به باورها و ارزش‌ها
عزت نفس سازمان‌محور	احساس ارزشمند بودن به‌عنوان عضوی از سازمان
	درک بالا از اشتغال‌پذیری خود
	خودارزیایی فرد از کفایت شخصی
حمایت سازمانی	پرداخت منصفانه حقوق و مزایا
	ارزشمند شمردن کارکنان از سوی سازمان
	مراقبت سازمان از سلامتی و رفاه کارمندان
مالکیت روان‌شناختی	حمایت سازمان از کارکنان
	دلبستگی شناختی بین کارکنان و اهداف
	احساس تعلق داشتن به سازمان
ابهام نقش	ارتباط روان‌شناختی کارکنان با سازمان
	عدم وضوح و روشنی نقش کارکنان
	عدم وضوح و روشنی اهداف شغلی
عدالت سازمانی	عدم وضوح مسئولیت‌های شغلی فرد
	رفتار عادلانه مدیران با کارکنان
	تخصیص تساوی حقوق
رهبری تحول‌آفرین	جبران خدمات
	دادن اطلاعات درباره‌ی نتایج و روش‌های کاری سازمان
	شناسایی تغییرات مورد نیاز در سازمان
	تغییر همراه با تعهد
رهبری اصیل	خلق چشم‌انداز سازمانی پویا
	مشارکت دادن کارکنان در ترسیم چشم‌انداز آینده سازمان
	توجه به ملاحظات فردی از سوی مدیران
	کمک به کارکنان برای یافتن معنا در کار

	افزایش خوش‌بینی
	خلق روابط شفافی که منجر به اعتماد سازی می‌شوند
ویژگی‌های شغلی	اطلاعات دریافتی کارکنان درباره اثربخشی و کیفیت عملکرد شغلی خود
	استقلال و آزادی عمل در شغل
	پذیرش مسئولیت نتایج کار
تفاوت‌های فردی	ارزیابی افراد از خودشان
	حالات خلقی متفاوت در افراد
	تفاوت در توانایی‌های کارکنان
	خصوصیات فردی متفاوت
آموزش مثبت‌نگری	آموزش مهارت‌های شادکامی و اجتماعی بودن
	آموزش مثبت بودن از طریق نهادینه کردن راهکارهای تفکر مثبت در زندگی کاری
	آشنایی با افکار منفی و راه‌های تعدیل آن
	آموزش خوش‌بینی
	آموزش امیدافزایی و کسب امید
	آموزش ارزشمندی و احساس کارآمدی داشتن
انطباق‌پذیری مسیر شغلی	داشتن جهت‌گیری در خصوص آینده
	خود انضباطی درون‌فردی
	قاطعیت داشتن در انجام وظایف محوله
	داشتن ابتکار عمل در یادگیری
توانمندی‌های شخصیتی	توانایی فکر کردن به شیوه‌های نو و جدید
	فکر کردن به موضوعات به‌صورت همه‌جانبه
	تسلط یافتن بر مهارت‌ها، موضوعات و دانش‌های جدید
	توجه کردن به دیگران و همراهی با آنها
	نترسیدن از تهدید، چالش و سختی در کار
اثربخشی سازمانی	تحقق اهداف بلند مدت و کوتاه مدت سازمان
	شناخت ذینفعان استراتژیک و برآورده کردن و خواسته‌های آنها
	کسب منابع با ارزش
	اثربخشی سیاست‌ها و رویه‌های مدیریتی
	کسب موقعیت ممتاز
افزایش اشتیاق شغلی کارکنان	داشتن باور مثبت به سازمان
	داشتن باور مثبت به مدیران بالادستی
	احساس رضایت‌مندی کردن
	آگاهانه تلاش کردن
تقویت نگرش‌ها	پذیرش اهداف سازمان و تمایل به ماندن
	عدم تمایل به خروج از سازمان
	رعایت و اجرا مقررات و سیاست‌های سازمان
	پیوند هویت فرد و سازمان

	علاقه محوری فرد به شغلش
تقویت رفتار شهروندی سازمانی	افزایش نوع دوستی و شکیبایی بیشتر در کارکنان
	افزایش مسئولیت پذیری و وظیفه‌شناسی در کارکنان
	شکل‌گیری تعاملات اجتماعی مثبت میان کارکنان
	حمایت از سازمان و توانایی‌های آن در داخل و خارج از سازمان
بهبود اقدام توسعه فردی	افزایش و بهبود مهارت‌های فردی
	رشد فرد در تمام ابعاد زندگی فردی
	بهبود هوش هیجانی و روابط اجتماعی با افراد
	ایجاد عزت‌نفس
بهبود عملکرد سازمان	استفاده بهینه سازمان از منابع در اختیار
	دستیابی به اهداف سازمانی
	تداوم فعالیت‌های سازمان
	افزایش تعالی سازمانی
ایجاد سرمایه اجتماعی	انجام مسئولیت‌هایی که سازمان بر عهده کارکنان گذاشته است
	اعتماد متقابل بین اعضای کارکنان سازمان
	افزایش محبوبیت و پذیرش بیشتر سازمان در اجتماع پیرامون خود
	همکاری و مشارکت علاقه‌مندان اعضای سازمان در فعالیت‌ها
فضیلت سازمانی	تمایل به حفظ و بقاء جمعی و تعلق به غیر
	پرورش ارزش‌های اخلاقی در سازمان
	ترویج، حمایت و پرورش رفتارها، عادات و اعمال رفیع و متعالی
	شایع بودن قابلیت اعتماد و احترام در سازمان

با توجه به جدول (۱) و با استناد به نتایج کدبندی محوری و روابط بین مقوله‌های شناسایی شده ۲۵ کدمحوری با نام‌های خودکارآمدی، تاب‌آوری، خوش‌بینی واقع بینانه، امیدواری، فرهنگ سازمانی، عزت نفس سازمان‌محور، حمایت سازمانی، مالکیت روان‌شناختی، ابهام نقش، عدالت سازمانی، رهبری تحول‌آفرین، رهبری اصیل، ویژگی‌های شغلی، تفاوت‌های فردی، آموزش مثبت‌نگری، انطباق‌پذیری مسیر شغلی، توانمندی‌های شخصیتی، اثربخشی سازمانی، افزایش اشتیاق شغلی کارکنان، تقویت نگرش‌ها، تقویت رفتار شهروندی سازمانی، بهبود اقدام توسعه فردی، بهبود عملکرد سازمان، ایجاد سرمایه اجتماعی، فضیلت سازمانی تشکیل گردید.

در ادامه کدبندی گزینشی انجام شد. کدبندی گزینشی عبارت است از چینش کدهای محوری در کنار هم براساس منطق و ارتباط دادن آن با سایر مقوله‌ها، اعتبار بخشیدن به روابط و پر کردن جاهای خالی با مقولاتی که نیاز به اصلاح و گسترش بیشتر دارند. خروجی این مرحله چیزی نیست جزء تئوری‌پردازی که حاصل شده است. شیوه کدگذاری‌های نظری به شرح جدول (۲) است.

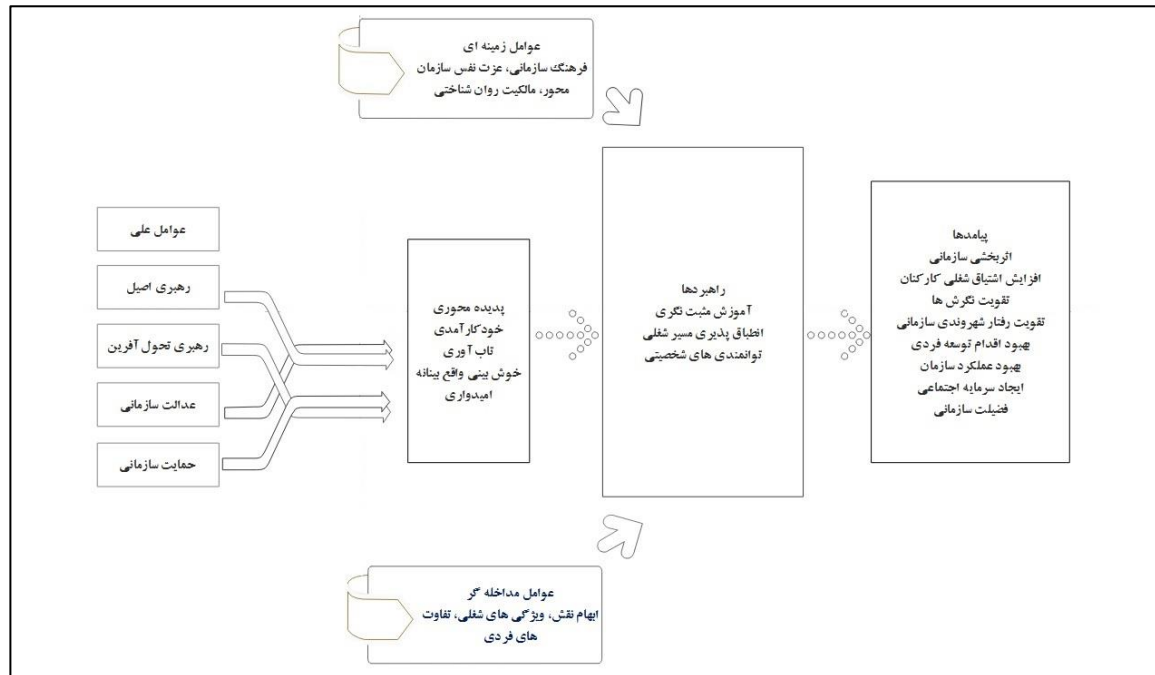
#### جدول ۲: تشکیل مقوله‌های اصلی مبتنی بر مقوله‌های فرعی

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی فرعی
پدیده محوری	خودکارآمدی
	تاب‌آوری

	خوش‌بینی واقع‌بینانه
	امیدواری
عوامل زمینه‌ای	فرهنگ سازمانی
	عزت نفس سازمان‌محور
	مالکیت روان‌شناختی
عوامل علی	رهبری اصیل
	رهبری تحول‌آفرین
	عدالت سازمانی
	حمایت سازمانی
راهنما	آموزش مثبت‌نگری
	انطباق‌پذیری مسیر شغلی
	توانمندی‌های شخصیتی
عوامل مداخله‌گر	ابهام نقش
	ویژگی‌های شغلی
	تفاوت‌های فردی
پیامد	اثربخشی سازمانی
	افزایش اشتیاق شغلی کارکنان
	تقویت نگرش‌ها
	تقویت رفتار شهروندی سازمانی
	بهبود اقدام توسعه فردی
	بهبود عملکرد سازمان
	ایجاد سرمایه اجتماعی
	فضیلت سازمانی

برای نمایش کدها و قابل فهم بودن آن‌ها لایه‌های تشکیل شده در مراحل قبل در کنار هم قرار می‌گیرند و در نهایت الگوی مثبت‌گرایی در رفتار سازمانی کارکنان سازمان‌های ورزشی ارائه می‌شود (شکل ۱).





شکل ۱: الگوی مثبت‌گرایی در رفتار سازمانی کارکنان سازمان‌های ورزشی

در بخش کمی، نتایج نشان داد میانگین کلیه مؤلفه‌های مربوط به متغیرهای تحقیق بالاتر از حد متوسط است (در طیف ۵ ارزشی لیکرت میانگین نمرات برابر با ۳ می‌باشد). افزون بر این، مقادیر مربوط به انحراف معیار متغیرهای مذکور حاکی از پراکندگی نمرات این متغیرها حول محور میانگین است. سرانجام اینکه شاخص‌های شکل توزیع متشکل از چولگی و کشیدگی تأیید کردند که توزیع داده‌ها تقریباً از یک توزیع نرمال پیروی می‌کنند. تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق در این بخش با استفاده از مدل‌سازی معادله ساختاری رویکرد واریانس محور انجام گردید.

جدول ۳: ضرایب پایایی متغیرهای تحقیق

متغیر	مؤلفه	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی همگرا
پدیده محوری	خودکارآمدی	۰/۷۸۰	۰/۸۵۹	۰/۶۰۴
	تاب‌آوری	۰/۷۸۶	۰/۸۲۷	۰/۶۱۵
	خوش‌بینی واقع‌بینانه	۰/۷۸۳	۰/۸۲۲	۰/۶۰۸
	امیدواری	۰/۷۷۸	۰/۸۵۷	۰/۶۰۱
عوامل زمینه‌ای	فرهنگ سازمانی	۰/۷۰۴	۰/۸۱	۰/۵۳۴
	عزت نفس سازمان‌محور	۰/۷۷۵	۰/۸۲۲	۰/۵۵۷
	مالکیت روان‌شناختی	۰/۷۲۶	۰/۷۹۹	۰/۵۷
عوامل علی	حمایت سازمانی	۰/۶۷۵	۰/۸۰۱	۰/۵۰۲
	عدالت سازمانی	۰/۷۳۴	۰/۸۳۳	۰/۵۵۷
	رهبری تحول‌آفرین	۰/۷۵۵	۰/۸۳۶	۰/۵۰۵
	رهبری اصیل	۰/۷۷۰	۰/۸۱۸	۰/۶۰۰
عوامل مداخله‌گر	ابهام نقش	۰/۷۰۵	۰/۸۳۵	۰/۶۲۸
	ویژگی‌های شغلی	۰/۷۲۸	۰/۸۴۵	۰/۶۴۷

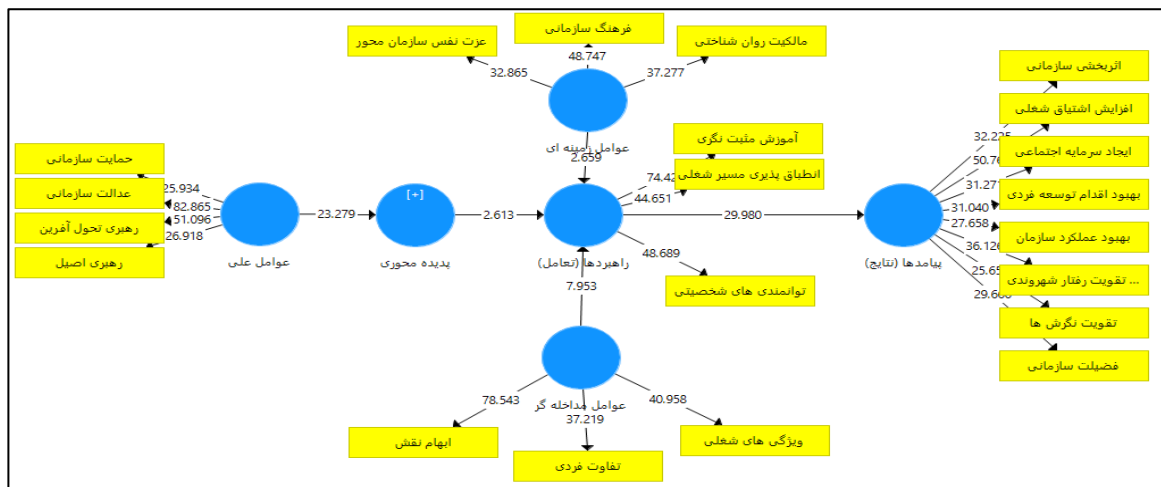
۰/۶۰۰	۰/۸۵۷	۰/۷۷۹	تفاوت فردی	
۰/۵۶۹	۰/۸۳۸	۰/۷۶۷	آموزش مثبت‌نگری	راهبردها
۰/۵۸۴	۰/۷۸۶	۰/۷۵۸	انطباق‌پذیری مسیر شغلی	
۰/۵۳۳	۰/۸۵۰	۰/۷۸۳	توانمندی‌های شخصیتی	
۰/۵۹۷	۰/۸۸۱	۰/۷۶۷	اثربخشی سازمانی	پیامدها
۰/۵۶۴	۰/۷۷۵	۰/۷۳۸	افزایش اشتیاق شغلی کارکنان	
۰/۵۸۳	۰/۸۲۱	۰/۷۳۲	تقویت نگرش‌ها	
۰/۵۸۲	۰/۷۸۷	۰/۷۳۸	تقویت رفتار شهروندی سازمانی	
۰/۶۰۴	۰/۸۵۹	۰/۷۸۰	بهبود و اقدام توسعه فردی	
۰/۵۴۶	۰/۸۵۷	۰/۷۹۶	بهبود عملکرد سازمان	
۰/۶۶۳	۰/۸۵۵	۰/۷۴۹	ایجاد سرمایه اجتماعی	
۰/۵۳۲	۰/۸۱۹	۰/۷۱۰	فضیلت سازمانی	

مقادیر گزارش شده در جدول (۳) نشان از تایید پایایی و روایی همگرایی متغیرهای تحقیق دارد. در ادامه شاخص‌های ضریب تعیین و Q2 استون - گایسلر (مرتبط با کیفیت مدل ساختاری) بررسی شد. مقادیر Q2 به دست آمده برای راهبردها ۰/۲۶۶، پدیده محوری ۰/۱۸۲ و پیامدها ۰/۲۰۱ می‌باشد که نشان از کیفیت مناسب مدل ساختاری در پیش‌بینی کردن دارد (جدول ۴)

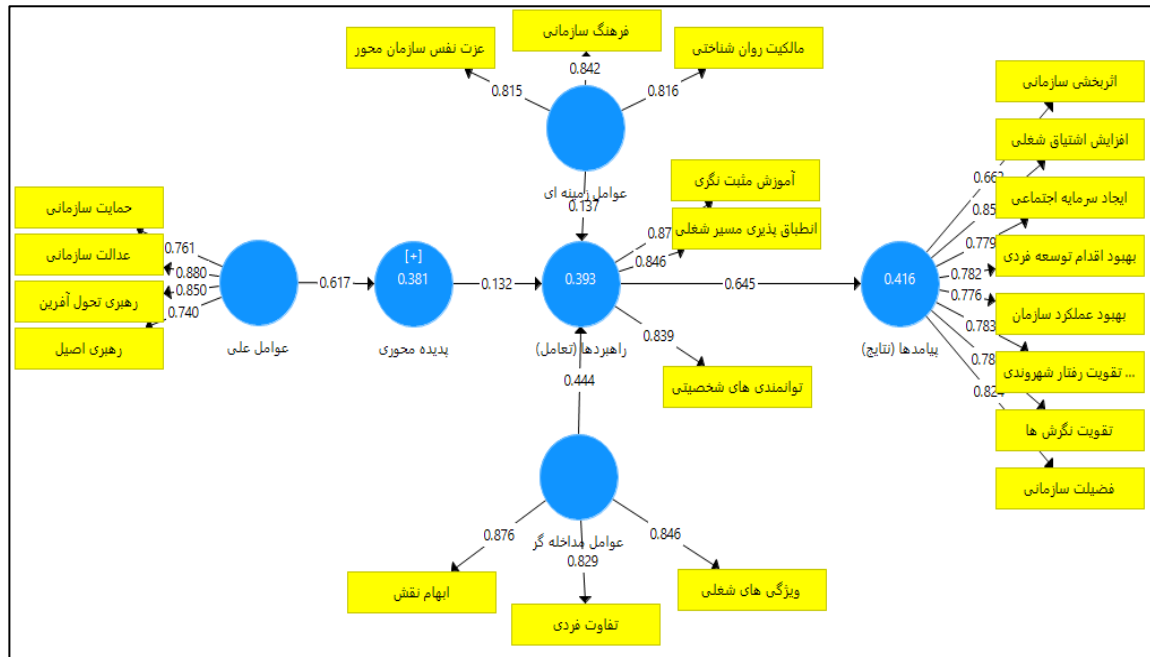
جدول ۴: شاخص‌های ارزیابی مدل ساختاری

متغیرها	ضریب تعیین	Q2
پدیده محوری	۰/۳۸۱	۰/۱۸۲
راهبردها	۰/۳۹۳	۰/۲۶۶
پیامدها	۰/۴۱۶	۰/۲۰۱

پس از اطمینان از شاخص‌های برازش مدل ساختاری، گام بعدی ارزیابی ضرایب مسیر و معناداری روابط بین متغیرها در مدل ساختاری است. شکل‌های (۲) و (۳) مدل معادله ساختاری تحقیق را در حالت معناداری و استاندارد نشان می‌دهد



شکل ۲: مدل معادله ساختاری تحقیق در حالت معناداری



شکل ۳: مدل معادله ساختاری تحقیق در حالت استاندارد

مطابق نتایج شکل‌های بالا مجموع اثرات مستقیم بین متغیرهای پنهان تحقیق و همچنین اندازه اثر  $f^2$  (اندازه اثرکوهن<sup>۱</sup>) در قالب جدول (۵) حاصل گردید.

جدول ۵: مجموع اثرات مستقیم بین متغیرهای پنهان تحقیق

متغیر مستقل	متغیر وابسته	آماره t	ضریب مسیر	سطح معناداری	f2
راهبردها (تعامل)	پیامدها (نتایج)	۲۹/۹۸۰	۰/۶۴۵	۰/۰۰۱	۰/۷۱۳
عوامل زمینه‌ای	راهبردها (تعامل)	۲/۶۵۹	۰/۱۳۷	۰/۰۰۸	۰/۰۱۵
عوامل علی	پدیده محوری	۲۳/۲۷۹	۰/۶۱۷	۰/۰۰۱	۰/۶۱۵
عوامل مداخله‌گر	راهبردها (تعامل)	۷/۹۵۳	۰/۴۴۴	۰/۰۰۱	۰/۲۰۱
پدیده محوری	راهبردها (تعامل)	۲/۶۱۳	۰/۱۳۲	۰/۰۰۹	۰/۰۱۴

طبق نظر کوهن (۱۹۸۸) مقادیر در نظر گرفته شده ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب اندازه‌های اثر ضعیف، متوسط و قوی یک سازه بر سازه‌ی دیگر است. بر این مبنا اندازه اثر راهبردها بر پیامدها، عوامل زمینه‌ای بر پدیده محوری قوی، اندازه اثر عوامل مداخله‌گر بر راهبردها متوسط، و در نهایت اندازه اثر عوامل زمینه‌ای بر راهبردها و پدیده محوری بر راهبردها ضعیف برآورد گردید. همچنین در جدول (۶)، مجموع اثرات غیرمستقیم بین متغیرهای پنهان تحقیق ارائه شد.

جدول ۶: مجموع اثرات غیر مستقیم بین متغیرهای پنهان تحقیق

متغیر مستقل	متغیر وابسته	آماره t	ضریب مسیر	سطح معناداری
عوامل زمینه‌ای	پیامدها (نتایج)	۲/۶۶۶	۰/۰۸۸	۰/۰۰۸
عوامل علی	راهبردها (تعامل)	۲/۵۲۵	۰/۰۸۱	۰/۰۱۲
عوامل علی	پیامدها (نتایج)	۲/۴۲۰	۰/۰۵۲	۰/۰۱۶

<sup>1</sup> Effect Size Cohen

۰/۰۰۱	۰/۲۸۶	۷/۱۹۰	پیامدها (نتایج)	عوامل مداخله‌گر
۰/۰۱۲	۰/۰۸۵	۲/۵۱۶	پیامدها (نتایج)	پدیده محوری

مطابق با نتایج بخش مدل ساختاری، الگوی مثبت‌گرایی در رفتار کارکنان سازمان‌های ورزشی برازش مناسبی دارد. چرا که کلیه شاخص‌های مربوطه در سطح قابل قبولی قرار داشتند.

### نتیجه‌گیری و دستاورد علمی پژوهشی

هدف از این تحقیق طراحی الگوی مثبت‌گرایی در رفتار سازمانی کارکنان سازمان‌های ورزشی بود. با اقتباس از نظریه داده بنیاد و رویکرد نظام‌مند اشتراوس و کوربین مشخص گردید عوامل علی مؤثر بر مثبت‌گرایی در رفتار سازمانی کارکنان سازمان‌های ورزشی شامل حمایت سازمانی، عدالت سازمانی، رهبری تحول‌آفرین و رهبری اصیل است. پن و همکاران (۲۰۱۸) به دلیل اینکه نشان دادند عدالت سازمانی اثر معناداری بر رفتار سازمانی مثبت‌گرا و رفتار سازمانی منفی‌گرا دارد و در نهایت بیل (۲۰۱۹) به جهت اینکه نشان داد رفتار سازمانی مثبت‌گرا در سازمان (خودکارآمدی، تاب‌آوری، امید و خوش‌بینی) تغییرات عملکرد شغلی، رضایت شغلی، رفتار شهروندی و تعهد را تبیین می‌کند و در این بین ۳ عامل زمینه‌ای سبک رهبری، فرهنگ و خصوصیات و ویژگی‌های شغلی این ارتباط را تعدیل می‌کنند با پژوهش حاضر همخوان است. لازم به ذکر است در ارتباط با این یافته‌ها تحقیق ناهمخوانی یافت نگردید.

از نظر خرم و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) سازمانی حمایتی است که به کارکنانش افتخار کند، به آنها به شکل منصفانه‌ای حقوق و مزایا بپردازد و به نیازهای آنان توجه کند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند رابطه مثبت معنی‌داری بین مبادله رهبر - عضو و نیز حمایت سازمانی ادراک‌شده با رفتار سازمانی مثبت وجود دارد. الزواره و المدی<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) اظهار داشتند نقش عدالت سازمانی در رفتار سازمانی مثبت‌گرا را می‌توان با نظریه‌ای برابری آدامز<sup>۳</sup> تبیین نمود. روش‌های استفاده شده توسط مدیران را برای تصمیم‌گیری درباره اختصاص‌ها و نتایج را عادلانه بدانند و احساس کنند با آنها با احترام و ادب رفتار می‌شود بر رفتار سازمانی مثبت - گرایی آنها نیز افزوده می‌گردد به طوری که توانایی‌های خود را در جهت موفقیت در کارهای چالش‌برانگیز باور خواهند داشت.

باتلر<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) در پژوهشی درخصوص تاثیر رهبری مثبت‌گرا بر روی دانشجویان نظامی نشان داد که تاثیر رهبری مثبت‌گرا می‌تواند دارای تاثیرات کوتاه مدت و بلند مدت بر روی دانشجویان باشد. تاثیرات کوتاه مدت آن شامل افزایش عزت نفس، روحیه، کاهش غیبت، افزایش عملکرد، تحقق اهداف، سازگاری بیشتر با محیط، افزایش اعتماد بین رهبران و پیروان و تقویت احساس توانمندی است و اثر بلند مدت آن نیز شامل الگوگیری پیروان از رهبران مثبت‌گرا و تلاش برای تقلید از رهبران مثبت‌گرا است.

نشانگرهای پدیده محوری در این تحقیق شامل خودکارآمدی، تاب‌آوری، خوش‌بینی واقع بینانه و امیدواری بود. این یافته به طور نسبی با نتایج مطالعات المرزوقی و همکاران (۲۰۱۹)، پن و همکاران (۲۰۱۸) و کیم و همکاران (۲۰۱۷) همخوان است. در مقابل این یافته با نتایج مطالعات نادری‌هشی و نجف‌بیگی (۱۳۹۵) و حلم‌زاده و همکاران (۱۳۹۹) به جهت اینکه ابعاد مثبت‌گرایی را شاخص‌های فردی، گروهی، سازمانی، جسمی و روانی برشمرده بودند ناهمخوان است.

<sup>1</sup> Khurram et al

<sup>2</sup> Al-Zawahreh & Al-Madi

<sup>3</sup> Adams equity theory

<sup>4</sup> Butler

نشانه‌های شرایط زمینه‌ای در این تحقیق مشمول فرهنگ سازمانی، عزت نفس سازمان‌محور و مالکیت روان‌شناختی بود. این یافته به‌طور نسبی با نتایج مطالعات ارشدی و همکاران (۱۳۹۷) مبنی بر اینکه بر مالکیت روان‌شناختی اشاره داشتند و بیل (۲۰۱۹) به دلیل اینکه به مقوله فرهنگ اشاره کرده بود همخوان است. در مقابل تحقیقی که این یافته را نقض کند یافت نگردید. تقریباً همه صاحب‌نظران با این گفته موافق‌اند که متغیرهای فرهنگی در تشخیص و درمان مشکلات خلقی، مهم تلقی می‌شوند. این موضوع ارتباط مستقیمی با آسیب‌شناسی روانی و درمان اختلالات روان‌شناختی دارد (دی سوزا و رودریگو، ۲۰۰۴). سورمز - فلاگمن (۲۰۱۸) اظهار داشت از دیدگاه روانشناسی مثبت‌گرا نیز که ارزش زیادی برای فرهنگ قائل‌اند، انسان محصول و ساخته فرهنگ خویش است و باید مشکلات وی با توجه به فرهنگش درک و پیگیری شود؛ بنابراین، در روانشناسی علاوه بر شرایط بیولوژیکی باید به اعتقادهای فرهنگی توجه ویژه‌ای مبذول شود. پان و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) اظهار داشتند عزت نفس سازمان‌محور به‌طور چشمگیری بر انگیزش و نگرش کارکنان تأثیر می‌گذارد و موجب افزایش رفتارهای سازمانی مثبت می‌شود که این بهبود عملکرد شغلی را به دنبال دارد. فربی (۱۹۹۱) به نقل از پان و همکاران (۲۰۱۴) بیان می‌دارد فردی که نسبت به موضوعی (سازمان) احساس مالکیت دارد، آماده است از آن محافظت کند. تبیین دیگر اینکه اگر کارکنان خود را به لحاظ روان‌شناختی مالک سازمان بدانند، به سازمان احساس تعلق خواهند کرد و در نتیجه زمان و انرژی بیشتری را به سازمان خود اختصاص می‌دهند و این امر به بروز و گسترش بیشتر رفتار سازمانی مثبت منجر می‌شود.

نشانه‌های شرایط مداخله‌ای در این تحقیق مشمول ابهام نقش، ویژگی‌های شغلی و تفاوت فردی بود. این یافته به‌طور نسبی با نتایج مطالعات آنتونی و همکاران (۲۰۱۸) که بحث تفاوت‌های فردی را مطرح کرده بودند همخوان است. در مقابل تحقیقی که این یافته را تأیید نکند یافت نگردید. خرم و همکاران (۲۰۱۳) نشان داده‌اند بین ابهام نقش و رفتار سازمانی مثبت رابطه منفی وجود دارد. به این معنی که هر اندازه ابهام نقش بیشتر باشد به تناسب آن رفتار سازمانی مثبت کاهش پیدا می‌کند. به نظر می‌رسد هرچه کارکنان سازمان‌های ورزشی ویژگی‌های مانند ماهیت وظیفه، استقلال و بازخور و سروکار داشتن با دیگران را بیشتر در شغل‌شان احساس کنند دید مثبت‌تری نسبت به دیگران و سازمان پیدا می‌کنند. همچنین به نظر می‌رسد تفاوت‌های فردی در ارتباط بین مثبت‌گرایی در سازمان و واکنش‌های رفتاری به این مداخله نقش تعدیل‌گر را بازی کند. در این راستا پیش‌تر آنتونی و همکاران (۲۰۱۸) در تحقیقی با عنوان تفاوت‌های فردی در تأثیرات روانشناسی مثبت به این مهم اشاره کرده بودند.

نشانه‌های راهبردها در این تحقیق مشمول آموزش مثبت‌نگری، انطباق‌پذیری مسیر شغلی و توانمندی‌های شخصیتی بود. این یافته به‌طور نسبی با نتایج مطالعات بریمانی و همکاران (۱۳۹۹) مبنی بر اینکه بر عنوان اثربخشی روان‌درمانی مثبت‌نگر اشاره کرده بودند و نادری‌هشی و نجف‌بیگی (۱۳۹۵) به جهت اینکه بر نظام آموزش و بهسازی اشاره داشتند، همخوان است. در مقابل تحقیقی که این یافته را تأیید نکند یافت نگردید.

نشانه‌های پیامدها در این تحقیق مشمول مقوله‌های افزایش اشتیاق شغلی کارکنان، تقویت نگرش‌ها، تقویت رفتار شهروندی سازمانی، بهبود و اقدام توسعه فردی، بهبود عملکرد سازمانی، ایجاد سرمایه اجتماعی و فضیلت سازمانی بود. این یافته به‌طور نسبی با نتایج مطالعه کیم و همکاران (۲۰۲۰ ب)، یالدز (۲۰۲۰)، کیم و همکاران (۲۰۱۹)، چوی و همکاران (۲۰۱۸) و کیم و همکاران (۲۰۱۷) همخوان است. مهمترین منبع سازمانی، نیروی انسانی است. به این سبب مدیران و سایر نیروهای سازمان در کسب اهداف سازمان و ایجاد اثربخشی نقش اساسی به عهده دارند. اثربخشی تحت شرایط همکاری بین مدیران و زیردستان

<sup>1</sup> Pan et al

به وجود می‌آید. بنابراین شرایط و جو و محیط کاری مثبت، جهت نیل به اثربخشی از اهمیت زیادی برخوردار است. نگرش در سازمان‌های ورزشی از آن جهت اهمیت دارد که می‌تواند بر رفتار فرد اثر بگذارد برای مثال اگر کارکنان سازمان بر این باور باشند که این سازمان جای پیشرفت و یادگیری است این نگرش بر نوع رفتار آن‌ها در سازمان تاثیر می‌گذارد مثلاً باعث می‌شود اهداف سازمان و تمایل به ماندن را بپذیرند و بیشتر تلاش کنند. به نظر می‌رسد اصلاح رفتار و افزایش رفتارهای مطلوب با تقویت مثبت به جای کاهش رفتارهای نامطلوب و همراه با تنبیه در اتخاذ این نگرش‌ها نقش داشته باشد.

در انتها با نتایج بخش مدل ارزیابی و مدل ساختاری مشخص گردید که الگوی توسعه رفتار سازمانی مثبت کارکنان سازمان - های ورزشی از اعتبار لازم و الگوی ساختاری توسعه رفتار سازمانی مثبت کارکنان سازمان‌های ورزشی برآزش مناسی دارد. در نتیجه می‌توان اشاره به این داشت که مفروضات بخش کیفی قابل تعمیم به جامعه آماری کارکنان سازمان‌های ورزشی است. با توجه به نتایج پیشنهاد می‌شود از آنجائی که عدالت سازمانی به‌طور مستقیم بر مثبت‌گرایی در سازمان‌های ورزشی مؤثر بود بر این مبنا به مدیران سازمان‌های مذکور پیشنهاد می‌گردد با کارکنان عادلانه رفتار کنند، حقوق را به صورت تساوی اختصاص دهند، خدمات کارکنان را از طریق طرح‌ریزی نظام جبران خدمات پاسخ دهند و درباره نتایج و روش‌های کار به کارکنان متبوع خود اطلاعات لازمه را ارائه دهند.

از آنجائی که حمایت سازمانی به‌طور مستقیم بر مثبت‌گرایی در سازمان‌های ورزشی مؤثر بود بر این مبنا به مدیران سازمان‌های مذکور پیشنهاد می‌گردد حقوق و مزایا را منصفانه پرداخت نمایند، کارکنان را در سازمان مهم تلقی کنند، مراقب سلامتی و رفاه کارکنان خود باشند و از کارکنان خود حمایت بعمل آورند.

از آنجائی که رهبری تحول‌آفرین به‌طور مستقیم بر مثبت‌گرایی در سازمان‌های ورزشی مؤثر بود بر این مبنا به مدیران سازمان - های مذکور پیشنهاد می‌گردد تغییرات مورد نیاز سازمان را شناسایی کنند، تغییرات را همراه با تعهد دنبال کنند، چشم‌اندازهای سازمانی پویا خلق کنند، کارکنان را در ترسیم چشم‌انداز آینده سازمان سهیم کنند و به ملاحظات فردی توجه کنند. از آنجائی که رهبری اصیل به‌طور مستقیم بر مثبت‌گرایی در سازمان‌های ورزشی مؤثر بود بر این مبنا به مدیران سازمان‌های مذکور پیشنهاد می‌گردد به کارکنان خود برای یافتن معنا در کار کمک کنند، خوش‌بینی را نزد آن‌ها افزایش دهند و روابط شفافی که منجر به اعتمادسازی می‌شود را در بین کارکنان و سازمان خلق نمایند.

از آنجائی که کاربست راهبردها منتج به پیامدها می‌شدند به مدیران سازمان‌های ورزشی پیشنهاد می‌گردد آموزش مثبت‌نگری را از طریق آموزش مهارت‌های شادکامی و اجتماعی بودن، آموزش مثبت بودن از طریق نهادینه کردن راهکارهای تفکر مثبت در زندگی کاری، آشنایی با افکار منفی و راه‌های تعدیل آن، آموزش خوش‌بینی، آموزش امیدافزایی و کسب امید و آموزش ارزشمندی و احساس کارآمدی داشتن دنبال کنند. به این‌منظور می‌توانند دوره‌های را برای مشاوره و توانمندسازی اختصاص دهند.

انطباق‌پذیری مسیر شغلی را از طریق داشتن جهت‌گیری در خصوص آینده، خود انضباطی درون‌فردی، قاطعیت داشتن در انجام وظایف محوله و داشتن ابتکار عمل در یادگیری تقویت کنند و در نهایت توانمندی‌های شخصیتی را از طریق اتخاذ توانایی فکر کردن به شیوه‌های نو و جدید، فکر کردن به موضوعات به‌صورت همه‌جانبه، تسلط یافتن بر مهارت‌ها، موضوعات و دانش‌های جدید، توجه کردن به دیگران و همراهی با آن‌ها و نترسیدن از تهدید، چالش و سختی در کار را تقویت کنند.

- ارشدی، نسرین، الیاسی، روشنک، و نیسی عبدالکاظم. (۱۳۹۷). طراحی و آزمون الگویی از برخی پیشایندهای رفتار سازمانی مثبت. پژوهش‌نامه روان‌شناسی مثبت، دوره ۴، شماره ۴، صص: ۱۲-۱.
- بریمانی، ابوالقاسم، دنیوی، رضا، و تقی‌زاده، شهره. (۱۳۹۹). اثربخشی روان‌درمانی مثبت‌نگر بر خوش‌بینی و ناگویی هیجانی معلمان زن بازنشسته مضطرب. پژوهش‌نامه روان‌شناسی مثبت، دوره ۶، شماره ۲، صص: ۶۴-۴۹.
- حلم‌زاده، محمدباقر، فهیم دوین، حسن، اسماعیل‌زاده قندهاری، محمدرضا، و پیمانی‌زاد، حسین. (۱۳۹۹). ارتباط علی شاخص‌های توسعه رفتار سازمانی مثبت‌گرا و ارتقای عملکرد فوتبالیست‌های نخبه‌کشور. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، دوره ۷، شماره ۳، صص: ۱۱۷-۱۳۱.
- دره‌کردی، فرشته، و میریوسفی، سید جلیل. (۱۳۹۹). تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی انتقال دانش در کارکنان باشگاه‌های ورزشی. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، دوره هفتم، شماره ۲۵، صص: ۱۳۶-۱۲۵.
- سلاجقه، علی، بیگلری، نسرین، و اندام، رضا. (۱۳۹۸). تبیین نقش میانجی رفتار سازمانی مثبت‌گرا در ارتباط بین شوخ‌طبعی مدیران و خلاقیت کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان کرمان. مطالعات مدیریت ورزشی، آماده انتشار.
- صالحی صدقیانی، جمشید، و صدفی موسوی، سیده ساناز. (۱۳۹۷). انعطاف‌پذیری شرایط کاری و اعتماد کارکنان: تحلیلی از نقش میانجی رفتار سازمانی مثبت‌گرا. فصلنامه علمی توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، شماره ۵۰، صص: ۴۲-۲۵.
- نادری‌هشی، خسرو، و نجف‌بیگی، رضا. (۱۳۹۵). طراحی الگوی رفتار سازمانی مثبت‌گرا (POB) در مدیریت منابع انسانی سازمانهای دولتی ایران با رویکرد دلفی فازی. خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت، دوره ۷، شماره ۲۳، صص: ۲۹۳-۲۷۹.
- الوانی، سید مهدی. (۱۳۹۱). بهره‌وری در پرتو رفتار سازمانی مثبت‌گرا. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، شماره ۸، صص: ۶-۱.

- Albrecht, S. L. (2013). Work engagement and the positive power of meaningful work. In *Advances in positive organizational psychology*. Emerald Group Publishing Limited.
- Almarzooqi, A. H., Khan, M., & Khalid, K. (2019). The role of sustainable HRM in sustaining positive organizational outcomes: An interactional framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Al-Zawahreh, A., & Al-Madi, F. (2012). The utility of equity theory in enhancing organizational effectiveness. *European journal of economics, finance and administrative sciences*, 46(3), 159-169.
- Antoine, P., Dauvier, B., Andreotti, E., & Congard, A. (2018). Individual differences in the effects of a positive psychology intervention: Applied psychology. *Personality and Individual Differences*, 122, 140-147.
- Avey, J., & Patera, J. (2006). The Implications of Positive Psychological Capital on Employee Absenteeism. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 13, No. 2.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(2), 147-154.
- Bolier, L., Haverman, M., Westerhof, G. J., Riper, H., Smit, F., & Bohlmeijer, E. (2013). Positive psychology interventions: a meta-analysis of randomized controlled studies. *BMC public health*, 13(1), 1-20.
- Butler, J. P. (2011). *Positive leadership in the military: An exploratory study*. Capella University.
- Choi, E., Johnson, D. A., Moon, K., & Oah, S. (2018). Effects of positive and negative feedback sequence on work performance and emotional responses. *Journal of Organizational Behavior Management*, 38(2-3), 97-115.
- D'Souza, R. F., & Rodrigo, A. (2004). Spiritually augmented cognitive behavioural therapy. *Australasian Psychiatry*, 12(2), 148-152.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3), 218-226.
- Geldenhuis, M., Laba, K., & Venter, C. M. (2014). Meaningful work, work engagement and organisational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 01-10.

- Hazzaa, R. (2020). The Psychological Foundations of Corporate Social Responsibility in Recreational Sport Organizations: An Investigation of Employee Functioning.
- Khurram, W., Ismail, K., Jafri, S. K. A., & Soehod, K. (2013). An assessment of positive organizational behavior in service sector of Pakistan: Role of organization based self-esteem and global self-esteem. *Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 6(15), 2872-2880.
- Kim, M., Do Kim, Y., & Lee, H. W. (2020b). It is time to consider athletes' well-being and performance satisfaction: The roles of authentic leadership and psychological capital. *Sport Management Review*, 23(5), 964-977.
- Kim, M., Perrewé, P. L., Kim, Y. K., & Kim, A. C. H. (2017). Psychological capital in sport organizations: Hope, efficacy, resilience, and optimism among employees in sport (HEROES). *European Sport Management Quarterly*, 17(5), 659-680.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695-706.
- Lyubomirsky, S., & Layous, K. (2013). How do simple positive activities increase well-being?. *Current directions in psychological science*, 22(1), 57-62.
- Lyubomirsky, S., Sousa, L., & Dickerhoof, R. (2006). The costs and benefits of writing, talking, and thinking about life's triumphs and defeats. *Journal of personality and social psychology*, 90(4), 692.
- Moskowitz, J. T., Hult, J. R., Duncan, L. G., Cohn, M. A., Maurer, S., Bussolari, C., & Acree, M. (2012). A positive affect intervention for people experiencing health-related stress: development and non-randomized pilot test. *Journal of health psychology*, 17(5), 676-692.
- Oja, B. D., Kim, M., Perrewé, P. L., & Anagnostopoulos, C. (2019). Conceptualizing A-HERO for sport employees' well-being. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 9(4), 363-380.
- Pan, X., Chen, M., Hao, Z., & Bi, W. (2018). The effects of organizational justice on positive organizational behavior: Evidence from a large-sample survey and a situational experiment. *Frontiers in psychology*, 8, 2315.
- Parks, A. C., Della Porta, M. D., Pierce, R. S., Zilca, R., & Lyubomirsky, S. (2012). Pursuing happiness in everyday life: The characteristics and behaviors of online happiness seekers. *Emotion*, 12(6), 1222.
- Proyer, R. T., Wellenzohn, S., Gander, F., & Ruch, W. (2015). Toward a better understanding of what makes positive psychology interventions work: Predicting happiness and depression from the person× intervention fit in a follow-up after 3.5 years. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 7(1), 108-128.
- Sommers-Flanagan, J., & Sommers-Flanagan, R. (2018). *Counseling and psychotherapy theories in context and practice: Skills, strategies, and techniques*. John Wiley & Sons.
- Swanson, S., & Kent, A. (2017). Sport identification and employee pride: key factors in sport employee psychology. *International journal of sport management and marketing*, 17(1-2), 32-51.
- Yildiz, H. (2019). The interactive effect of positive psychological capital and organizational trust on organizational citizenship behavior. *SAGE Open*, 9(3), 2158244019862661.