



نسترن سیمار اصل
N.simar@mang.ui.ac.ir
مرجان فیاضی
Mfayyazi@ma-atu.ir

چکیده

در سالهای اخیر، توجه روان‌شناسان به مقوله روان‌شناسی مثبت گرا جلب شده؛ به گونه ای که این جنبش به حوزه مدیریت و رفتار سازمانی هم راه یافته است. امروزه پس از سرمایه انسانی و اجتماعی، سرمایه روان‌شناختی را می‌توان به عنوان مبنای مزیت رقابتی در سازمان‌ها در نظر گرفت. در این مقاله، ابتدا به مبحث روان‌شناسی مثبت گرا، به عنوان پایه و اساس رفتار سازمانی مثبت‌گرا، پرداخته شده است. پس از آن مقوله رفتار سازمانی مثبت‌گرا و در نهایت سرمایه روان‌شناختی مثبت‌گرا که برگرفته از رفتار سازمانی مثبت‌گرا است، مورد بحث قرار می‌گیرد. در ادامه این مقاله، چهار مولفه تشکیل‌دهنده سرمایه روان‌شناختی شامل: خود-کارآمدی، امیدواری، خوش بینی و تاب‌آوری، ارائه شده‌اند.

در شیوه نگرش برخی روان‌شناسان، تغییری بنیادی در حال تکوین است. کانون و جهت تازه این نگرش، روان‌شناسی کمال یا روان‌شناسی سلامت خوانده می‌شود که به جنبه سالم طبیعت آدمی می‌پردازد؛ نه به جنبه ناسالم آن. (شولتس، ۱۳۸۰) این رویکرد جدید که آن را روان‌شناسی مثبت گرا نیز نامیده‌اند به تازگی در حوزه سازمان و مدیریت، توجه بسیاری از پژوهشگران را به خود جلب کرده و بدین ترتیب، جنبش جدیدی با عنوان: رفتار سازمانی مثبت گرا ایجاد شده است. همانند روان‌شناسی مثبت گرا، رفتار سازمانی مثبت گرا، ادعا نمی‌کند که به دستاورد جدیدی در ارتباط با مثبت‌گرایی رسیده است، بلکه بر نیاز به تمرکز بیشتر بر نظریه پردازی، پژوهش و کاربرد موثر حالات، صفات و رفتارهای مثبت کارکنان در محیط کار اشاره دارد (Bakker, Schaufeli, 2008).

پیش از این، در قلمروی سازمان‌ها با سرمایه فیزیکی، شامل: پول، نیروی کار، ماشین‌آلات و ... آشنا شده‌ایم. پس از سرمایه فیزیکی، سرمایه انسانی متشکل از دانش، مهارت‌ها و تجربه‌های کارکنان و در نهایت سرمایه اجتماعی به عنوان مجموعه شبکه روابط فرد با دیگر افراد مطرح شد. مفهوم جدیدی که به تازگی توسط لوتانز، معرفی شده و برگرفته و مشتق شده از رفتار سازمانی مثبت گرا است، سرمایه روان‌شناختی است. امروزه بسیاری از پژوهشگران بر این باورند که سرمایه روان‌شناختی سازمان‌ها می‌تواند مزیت رقابتی پایدار برای آنها فراهم کند. در ادامه بحث، توضیح مختصری پیرامون روان‌شناسی مثبت گرا، رفتار سازمانی مثبت گرا، سپس سرمایه روان‌شناختی و اجزا و مولفه‌های آن ارائه می‌شود.

روان‌شناسی مثبت گرا

با آغاز سده بیست و یک، گروهی از روان‌شناسان به رهبری مارتین سلیگمان، روان‌شناس و پژوهشگری مشهور در رویکرد روان‌شناسی بیماری گرا که نخستین بار، مفهوم ناتوانی اکتسابی را مطرح کرد، تصمیم گرفتند به بررسی یافته‌های

پژوهشی خود در پنج دهه گذشته با نام: مکتب روان‌شناسی بیماری گرا بپردازند. آنها به این نتیجه رسیدند که با وجود دستاوردهای چشمگیری که در یافتن درمان‌های موثر برای بیماریهای ذهنی و رفتارهای ناکارآمد حاصل شده بود، در روان‌شناسی، در کل، توجه به نسبت اندکی به رشد، توسعه و خود شکوفایی افراد سالم شده بود.

در نتیجه، سلیگمان و همکارانش در صدد برآمدند، در جهت دهی دوباره به پژوهشهای روان‌شناختی، دو ماموریت کاملاً جدید را مورد نظر قرار دهند:

(۱) کمک به افراد با شخصیت سالم، برای برخورداری از شادی و بهره‌وری بیشتر در زندگی؛

(۲) کمک به شکوفاسازی قابلیت‌های انسانی. و بدین ترتیب بود که مکتب روان‌شناسی مثبت گرا ایجاد شد (Luthans, Avolio, Youssef, 2007).

علم روان‌شناسی که در آغاز به جای مطالعه سلامت روان به بررسی بیماری روانی می‌پرداخت تا مدت‌ها استعداد بالقوه آدمی برای رشد و کمال را نادیده می‌گرفت. اما در سالهای اخیر، شمار روزافزونی از روان‌شناسان، به قابلیت کمال و دگرگونی در شخصیت آدمی ایمان آورده‌اند. تصویری که روان‌شناسان مثبت‌گرا (Positive Psychology) از طبیعت انسان به دست می‌دهند خوش‌بینانه و امید بخش است، زیرا آنها به قابلیت گسترش، پرورش، شکوفایی و کمال انسان و تبدیل شدن به آنچه در توان آدمی است، باور دارند. (شولتس، ۱۳۸۰)

رفتار سازمانی مثبت گرا

والش و همکارانش نشان داده‌اند در خیرنامه‌های سازمانی در چند دهه اخیر، واژه‌هایی با رویکرد منفی مانند: برد و باخت، نارضایتی شغلی، غیبت از کار و ... رشد چهار برابری نسبت به واژه‌های مثبت گرایانه‌ای، مانند: شفقت، پرهیزکاری و ... داشته است (Bakker & Schaufeli, 2008). بنا بر این آشکار است که در حوزه سازمان و مدیریت موضوعهای مثبت گرایانه نسبت به موضوعهای منفی گرایانه، مورد

بی توجهی واقع شده‌اند.

کاربرد روان‌شناسی مثبت گرا در عرصه سازمان و مدیریت، منجر به ایجاد و توسعه دو رویکرد جدید در این زمینه شده است:

(۱) رفتار سازمانی مثبت گرا که بیشتر بر جنبه‌های خرد رفتار سازمانی و آن دسته از حالات مثبت شخصیت انسانی که قابل توسعه و پرورش هستند، تاکید می‌کند؛

(۲) پژوهشهای سازمانی مثبت‌گرا (positive organizational scholarship) که بیشتر بر جنبه‌های کلان رفتار سازمانی تاکید می‌دارد.

موضوع مورد بحث در این مقاله، رویکرد جدید رفتار سازمانی مثبت گرا است که متأثر از رویکرد روان‌شناسی مثبت گرا است و تاکید ویژه‌ای بر اتخاذ رویکردهای مثبت برای توسعه و مدیریت منابع انسانی در محیط‌های کاری دارد.

رفتار سازمانی مثبت گرا چنین تعریف می‌شود: " مطالعه و کاربرد توانمندی‌های مثبت روان‌شناختی و نقاط قوت منابع انسانی که قابل توسعه و اندازه‌گیری باشند و بتوان برای بهبود عملکرد کارکنان، آنها را به صورت اثر بخش مدیریت کرد."

گفتنی است که هر متغیر روان‌شناختی را نمی‌توان در مقوله رفتار سازمانی مثبت‌گرا مورد توجه قرار داد. به عبارت دیگر، با در نظر گرفتن پنج معیار زیر می‌توان یک متغیر مثبت را در تعریف رفتار سازمانی مثبت گرا گنجانند:

۱. آن متغیر که مبتنی بر نظریه یا پژوهش باشد. در واقع مبتنی بودن متغیرهای تشکیل دهنده رفتار سازمانی مثبت گرا، بر نوعی نظریه و پژوهش عامل تمایز آنها از مطالب ارائه شده در کتابهای مثبت‌گرای پرفروشی است که در زمینه روان‌شناسی به تازگی طرفداران بسیاری پیدا کرده است.

۲. به صورت معتبر قابل اندازه‌گیری باشد.

۳. در زمینه رفتار سازمانی به نسبت منحصر به فرد باشد. بدین معنا که از سایر مواردی که در گذشته در مقوله رفتار سازمانی ارائه شده است، مانند خود-ارزیابی‌های مثبت‌گرایانه (positive self-evaluation) تقویت مثبت و غیره قابل تفکیک باشد.

بر اساس نتایج پژوهشها، با تقویت سرمایه روان‌شناختی در سازمان، عملکرد آن را می‌توان دست کم تا ده درصد ارتقا داد.

۴. امکان توسعه و تغییر و پرورش آن در انسان وجود داشته باشد. به عبارت دیگر، در صورتی می‌توان، متغیری را در زمره متغیرهای رفتار سازمانی مثبت گرا به حساب آورد که حالت گونه (state-like) باشد. مقصود از حالت گونه بودن، آن است که آن متغیر، به نسبت قابل انعطاف و تغییر پذیر باشد؛ مانند: امیدواری، خوش بینی، تاب آوری و خود-کارآمدی.

۵. دارای تأثیری مثبت بر عملکرد کاری و رضایت فردی باشد که این مورد هم باعث ایجاد تمایز میان رفتار سازمانی مثبت گرا، روان‌شناسی مثبت گرا و پژوهش‌های سازمانی مثبت گرا شده است (Larson & Luthans, 2006).

سرمایه روان‌شناختی

نتایج پژوهش‌های انجام شده در زمینه رفتار سازمانی مثبت گرا حاکی از آن است که ظرفیت‌های روان‌شناختی، از قبیل: امیدواری، تاب آوری، خوش بینی و خود-کارآمدی، در کنار هم، عاملی را با عنوان: سرمایه روان‌شناختی (psychological capital) تشکیل می‌دهند. به عبارت دیگر، برخی متغیرهای روان‌شناختی، از قبیل: امیدواری، تاب آوری، خوش بینی و خود-کارآمدی، در مجموع یک منبع یا عامل نهفته جدیدی را تشکیل می‌دهند که در هر یک از این متغیرها، نمایان است (Avey et al, 2006).

در واقع، لوتانز و همکارانش در توسعه چارچوب رفتار سازمانی مثبت گرا در سازمانها، سرمایه روان‌شناختی مثبت

گرا را به عنوان یک عامل ترکیبی و منبع مزیت رقابتی سازمانها مطرح کرده اند. آنها بر این باورند که سرمایه روان‌شناختی، با تکیه بر متغیرهای روان‌شناختی مثبت‌گرایی همچون: امید، خوش بینی، تاب آوری و منجر به ارتقای ارزش سرمایه انسانی (دانش و مهارت‌های افراد) و سرمایه اجتماعی (شبکه روابط میان آنها) در سازمان می‌شود. بنا براین، سرمایه روان‌شناختی، از متغیرهای روان‌شناختی مثبت‌گرایی تشکیل شده است که قابل اندازه‌گیری، توسعه و پرورش هستند و امکان اعمال مدیریت بر آنها وجود دارد. همان‌گونه که پیش از این اشاره شد این متغیرها، عبارتند از:

۱) خود-کارآمدی (self-efficacy)؛

۲) امیدواری (hope)؛

۳) خوش بینی (optimism)؛

۴) تاب‌آوری (resiliency). (Page, Donohue, 2004).

در ادامه توضیحی پیرامون هر یک از این موارد ارائه می‌شود.

۱. خود - کارآمدی

خود - کارآمدی که منشا پیدایی آن پژوهش و نظریه شناختی اجتماعی بندورا (Bandura, 1986, 1997) است - و می‌توان به سادگی آن را اعتماد به نفس نامید - به این ترتیب تعریف می‌شود: "باور (اطمینان) فرد به توانایی‌هایش برای دستیابی به موفقیت در انجام وظیفه‌ای معین از راه ایجاد انگیزه در خود، تأمین منابع شناختی برای خود و نیز ایفای

اقدامات لازم".

افراد با خود-کارآمدی بالا دارای این

پنج ویژگی زیر هستند:

۱. هدفهای والایی برای خود تعیین می‌کنند و ایفای وظایفی دشوار برای رسیدن به آن هدفها را بر عهده می‌گیرند.

۲. به استقبال چالشها می‌روند و برای رویارویی با چالشها سخت تلاش می‌کنند.

۳. انگیزه فردی آنها به شدت بالا است.

۴. برای دستیابی به هدفهای خود از هیچ تلاشی مضایقه نمی‌کنند.

۵. در رویارویی با موانع، ثابت قدم هستند.

پنج نکته در رابطه با خود - کارآمدی عبارتند از اینکه:

۱) خود-کارآمدی در هر زمینه ای مختص همان قلمروی فعالیت است و به سادگی نمی‌توان آن را به دیگر عرصه‌های زندگی فرد، تعمیم داد.

۲) کسب خود-کارآمدی در هر فعالیتی مبتنی بر تمرین و کسب تسلط در آن رشته فعالیت است.

۳) در هر فعالیتی، هر چند فرد دارای خود-کارآمدی باشد، همیشه امکان ارتقای خود-کارآمدی وجود دارد.

۴) خودکارآمدی فرد تحت تاثیر باور دیگران به توانایی‌های فرد است.

۵) خود-کارآمدی فرد، تحت تاثیر عواملی مانند: دانش و مهارت‌های فرد، سلامتی جسمی و روانی او و نیز شرایط بیرونی دربرگیرنده فرد است (Luthans, Avolio, Youssef, 2007).

۲. تاب آوری

تاب آوری در اصطلاح چنین تعریف می شود: "نوعی حالت قابل توسعه در فرد که بر اساس آن قادر است در رویارویی با ناکامی ها، مصیبت ها و تعارضهای زندگی و حتی رویدادهای مثبت، پیشرفتها و مسئولیت بیشتر به تلاش افزون تر ادامه دهد و برای دستیابی به موفقیت بیشتر، از پای ننشیند."

پژوهشهای انجام شده حاکی از آن است که برخی افراد تاب آور، پس از رویارویی با موقعیت های دشوار زندگی، دوباره به سطح معمولی عملکرد باز می گردند، حال آنکه عملکرد برخی دیگر از این افراد، پس از رویارویی با ناکامی ها، مصیبت ها و دشواری ها نسبت به گذشته ارتقا پیدا می کند.

در مجموع، افراد تاب آور، دارای این ویژگی ها هستند:

۱) واقعیت های زندگی را به سهولت می پذیرند.

۲) ایمان دارند که زندگی پرمعنا است. (این باور معمولا به وسیله ارزشهای آنها حمایت می شود).

۳) دارای توانایی های چشمگیری برای وفق دادن سریع خود با تغییرات بزرگ هستند (Luthans, Vogelgesang Lester, 2006).

برای دستیابی به تاب آوری، گروهی از مهارتها و نگرش ها مورد نیاز است که در اصطلاح به آنها سخت رویی (hardness) گفته می شود. سخت رویی به افراد کمک می کند تا در رویارویی با تغییرات

۳. خوش بینی

سلیگمان (Seligman, 1986) پدر روان شناسی مثبت گرا، بر این باور است که: افراد خوش بین، در رویارویی با شکستها و موفقیت های خود، چنین عمل می کنند:

۱) بر اسنادهای کلی تکیه می کنند؛ مثلا: "من قادر به کسب موفقیت در زمینه های گوناگون هستم."

۲) اسنادهایشان پایدار است؛ مثلا: "من می توانم به طور مستمر این موفقیت را از آن خود کنم."

۳) موفقیت هایشان را به توانایی های درونی خود نسبت می دهند؛ مثلا: "توانایی ها و تلاش خودم منجر به موفقیت شد."

۴) در رویارویی با ناکامی ها، شکست خود را به عوامل ویژه بیرونی و غیر پایدار نسبت می دهند؛ مثلا: "گرمی هوا، باعث شد، سخنرانیم خوب پیش نرود."

توضیحی دیگر برای خوش بینی که توسط کارور و شی پر (Carver, Scheier, 2003) مطرح شده این است که افراد خوش

بین همواره در انتظار رخ دادن اتفاقاتی خوشایند در زندگیشان هستند. نکته مهم آن است که در سرمایه روان شناختی، خوش بینی واقعی مورد نظر است، زیرا خوش بینی غیرواقعی منجر به پیامدهای منفی می شوند. (Jensen Luthans, 2006&).

درخوش بینی واقع بینانه در حقیقت، فرد به ارزیابی آنچه می تواند به دست آورد در برابر آنچه قادر به کسب آن نیست، می پردازد. بنابراین، خوش بینی واقع بینانه، نقش مهمی در ارتقای خود - کارآمدی

تنشزا، دشواریها را به فرصت هایی پر منفعت تبدیل کنند. نگرشهای مورد نظر در سخت رویی، عبارتند از: تعهد، کنترل و چالش طلبی.

مقصود از تعهد آن است که فرد در رویارویی با شرایط دشوار، به جای ترک صحنه، ترجیح دهد حضور خود را در صحنه حفظ کرده، به افراد درگیر در آن موقعیت، در برطرف کردن دشواری کمک کند. مقصود از کنترل، آن است که فرد به توانایی های خود برای اثرگذاری بر نتایج رویدادها باور داشته باشد و مقصود از چالش طلبی، آن است که فرد در رویارویی با چالشها به جای مقصر قلمداد کردن سرنوشت، در صدد ایجاد فرصت هایی برای رشد خود و دیگران باشد.

همچنین در شکل گیری و بروز رفتارهای سخت رویانه، فرد باید مهارتهای حل مسئله و تعامل با دیگران برای تعمیق حمایت های اجتماعی را نیز در خود پرورش دهد (Maddi, Khoshaba, 2005).

در واقع، تاب آوری پدیده ای است که از پاسخ های انطباقی طبیعی انسان حاصل می شود و علیرغم رویارویی فرد با تهدیدهای جدی، وی را در دستیابی به موفقیت و غلبه بر تهدیدها توانمند می سازد.

نسبت به سایر متغیرهای تشکیل دهنده، سرمایه روان شناختی، در ادبیات سازمانی کمترین پژوهشها در رابطه تاب آوری در محیط کار انجام شده است (Page, Donohue, 2004).

چهار متغیر موثر در سرمایه روان شناختی، عبارتند از: خودکارآمدی، امیدواری، خوش بینی و تاب آوری.

فرد دارد (Luthans & Avolio, 2007).

۴. امیدواری

اسنایدر (Snyder, 1991) امیدواری را به این صورت تعریف کرده است: "حالت انگیزشی مثبتی که از احساس موفقیت آمیز (Agency) (انرژی معطوف به هدف) و (۲) برنامه ریزی برای دستیابی به هدف ناشی شده است".

بنابراین، امیدواری از دو جزء تشکیل شده است: عاملیت، برنامه ریزی برای دستیابی به هدف. مقصود از عاملیت، داشتن اراده برای دستیابی به نتیجه مورد نظر یا دلخواه است. بنابراین، امیدواری، مستلزم، عاملیت یا نوعی انرژی برای تعقیب هدفها است. علاوه بر این، دیگر عنصر تشکیل دهنده امیدواری، برنامه ریزی برای دستیابی به هدف است که نه تنها دربرگیرنده شناسایی هدفها است، بلکه راههای متفاوت رسیدن به هدفها را نیز در بر می گیرد. به عبارت دیگر: امیدواری مستلزم داشتن اراده برای نیل به موفقیت و نیز، شناسایی، شفاف سازی و پیگیری راههای لازم برای دستیابی به موفقیت است. بنا بر نتایج پژوهش انجام شده توسط آدامز (Adams, 2002) از بین سازمانهای شرکت کننده در پژوهش وی، آنهایی که سطح امیدواری کارکنانشان بالاتر بود، نسبت به سایر سازمانهای مورد بررسی عملکرد موفقیت آمیزتری داشتند. همچنین بنا بر پژوهشهای پترسون و لوتانز (Peterson & Luthans, 2003) سطح امیدواری مدیران رستورانهای غذای آماده، با عملکرد مالی واحد و رضایت شغلی کارکنانشان، همبستگی مثبت بالایی داشت.

سرمایه روان شناختی و متغیرهای سازمانی

در سالهای اخیر، پژوهشهای تجربی فراوانی در زمینه تاثیرهای سرمایه روان شناختی بر متغیرهای سازمانی مانند: رضایت شغلی، عملکرد و تعهد سازمانی صورت گرفته است. نتایج این پژوهشها نشان از آن دارد که رابطه معنی داری میان سرمایه روان شناختی و این متغیرهای سازمانی وجود دارد. نکته جالب توجه آن است که همبستگی میان سرمایه

روان شناختی با هر یک از متغیرهای سازمانی، قوی تر از همبستگی میان تک تک اجزای تشکیل دهنده سرمایه روان شناختی:

(امید، خوش بینی، خود - کارآمدی و تاب آوری) و متغیرهای سازمانی است و این بدان معنا است که سرمایه روان شناختی دارای اثری هم افزاینده است. در مجموع، در مقوله رفتار سازمانی مثبت گرا، سرمایه روان شناختی به مثابه درون دادی در نظر گرفته می شود که برون داد آن، سطح عملکرد سازمان است. لوتانز و همکارانش با پژوهش هایی که در این زمینه انجام داده اند، به این نتیجه رسیده اند که می توان با تقویت سرمایه روان شناختی در سازمان، عملکرد آن را دست کم تا ۱۰ درصد ارتقا داد. (Luthans & Avolio, 2007)

نتیجه گیری

در این مقاله، سعی بر آن بوده که موضوعهای جدید رفتار سازمانی مثبت گرا و سرمایه روان شناختی معرفی شوند. رفتار سازمانی مثبت گرا که بر حالتها و متغیرهای مثبت گرای قابل مدیریت در رفتار کارکنان سازمان تاکید می کند، خود از جنبش روان شناسی مثبت گرا نشأت گرفته است. جنبش روان شناسی مثبت گرا که آغازگر آن، مارتین سلینگمان بوده است، به جای تاکید بر بیماریها و ناکارآمدی های ذهن انسان، بر چگونگی شکوفاسازی بیشتر ذهنهای سالم تمرکز می کند. سرمایه روان شناختی که نسل سوم سرمایه های انسانی و اجتماعی است، مفهوم جدیدی است که به تازگی در رفتار سازمانی مثبت گرا معرفی شده است. بسیاری از صاحب نظران سازمان و مدیریت، بر این باورند که می توان سرمایه روان شناختی را به عنوان منبع مزیت رقابتی پایدار برای سازمانها در محیط های پر چالش امروزی در نظر گرفت. سرمایه روان شناختی مثبت گرا، خود از چهار متغیر روان شناختی تشکیل شده که عبارتند از: امیدواری، خود- کارآمدی، خوش بینی و تاب آوری که در این مقاله در مورد هر یک از آنها بحث شد. نکته جالب توجه در سرمایه روان شناختی، تاثیر آن بر عملکرد و متغیرهای سازمانی مانند رضایت شغلی و تعلق سازمانی است. برخی پژوهشگران بر این باورند که می توان با تقویت سرمایه

روان شناختی، عملکرد سازمانی را دست کم تا ۱۰ درصد افزایش داد. □

منابع

1. Avey, B. et al. (2006). The implications of positive psychological capital on employee absenteeism, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13, 2.
2. Bakker, A., Schaufeli W.B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employee in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29.
3. Jensen, S. M., Luthans F. (2006). Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership, *Journal of Managerial Issues*, 18, 2.
4. Larson, M., Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13, 2.
5. Luthans, F., Avolio, B.J. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction, *Personnel Psychology*, 60.
6. Luthans, F., Vogelgesang, G., Lester, P.B. (2006). Developing the Psychological Capital of Resiliency, *Human Resource Development Review*, 5, 1.
7. Luthans, F., Youssef, C., Avolio, B. J. (2007). Psychological Capital: Developing the human competitive edge, Oxford University Press.
8. Maddi, S.R., Khoshiba, D. (2005). Resilience at work: How to succeed no matter what life throws at you. U.S.A: AMACOM
9. Page, L.F., Donohue, R. (2004). Positive psychological capital: A Preliminary exploration of the construct. Working Paper, Monash University, Department of Management.

۱۰. شولتس، روانشناسی کمال: الگوهای شخصیت سالم، ترجمه: گیتی خوشدل، چاپ نهم، تهران: نشر پیکان، ۱۳۸۰.
 11. Peterson, S.J, Luthans, F. (2003). The Positive Impact & Development of Hopeful Leaders, *Leadership & Organization development Journal*, 24 (1), 26-31.
- نسترن سیمار اصل: دانشجوی دکترای مدیریت بازرگانی در دانشگاه اصفهان
 - مرجان فیاضی: دانشجوی دکترای مدیریت بازرگانی در دانشگاه علامه طباطبایی