

## تأثیر رفتار سازمانی مثبت بر نگرش کارکنان نسبت به تغییر سازمانی

(مورد مطالعه: استانداری خراسان رضوی)

محمود منفرد\*

علی رضا خوراکیان\*\*

تاریخ دریافت: ۹۳/۰۴/۲۹

تاریخ پذیرش: ۹۳/۰۸/۱۵

### چکیده

یکی از مفاهیم نوینی که در سال‌های اخیر مورد توجه پژوهشگران حوزه سازمان و مدیریت قرار گرفته است، رفتار سازمانی مثبت است. رفتار سازمانی مثبت با ظهور روان‌شناسی مثبت گرا با به عرصه سازمان گذاشت و باب جدیدی را در زمینه رفتار سازمانی گشوده است. رفتار سازمانی مثبت می‌تواند به‌عنوان مزیت رقابتی از طریق سرمایه‌گذاری بر کارکنان مطرح شود. از طرفی مدیران و کارکنان سازمان‌های عصر کنونی نه تنها باید در برابر محیط متغیر سازگار باشند، بلکه باید توانایی تشخیص مشکلات و به‌کارگیری برنامه‌های تغییر را دارا باشند. این پژوهش با هدف بررسی ارتباط ابعاد رفتاری کارکنان (رفتار سازمانی مثبت) و نگرش کارکنان نسبت به تغییر سازمانی، صورت‌گرفته است. نوع تحقیق، کاربردی و روش آن توصیفی-پیمایشی است. روش جمع‌آوری داده‌ها از طریق پرسشنامه بود، پرسشنامه‌ای سه قسمتی شامل: قسمت نخست؛ اطلاعات جمعیت شناختی؛ قسمت دوم مربوط به سنجش چهار بعد رفتار سازمانی مثبت (خودکارآمدی، تاب‌آوری، امیدواری، خوش بینی) و قسمت سوم برای سنجش نگرش کارکنان نسبت به تغییر سازمانی متشکل از ۱۸ پرسش است که از سه شاخص فرعی: عاطفی، شناختی و رفتاری تشکیل شده است. پس از کسب اطمینان از روایی و پایایی ابزارهای اندازه‌گیری بین حجم نمونه تحقیق که از جامعه مدیران کل، معاونان آنها و کارشناسان مسوول ستادی استانداری خراسان رضوی بودند، توزیع و تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS انجام شد. نتایج تحقیق بیانگر آن است که مدیران و کارکنانی که رفتار سازمانی مطلوب‌تری داشته و از سرمایه روان‌شناختی بالاتری بهره‌مند هستند، نسبت به تغییر سازمانی، نگرشی مثبت دارند.

**کلیدواژه:** رفتار سازمانی مثبت؛ خودکارآمدی؛ تاب‌آوری؛ امیدواری؛ خوش‌بینی؛ تغییر سازمانی.

\*. دانشجوی دکتری مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد (پردیس بین‌الملل)، ایران (نویسنده مسوول).

monfared.mahmood@stu-mail.um.ac.ir

a.khorakian@um.ac.ir

\*\* استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه فردوسی مشهد، ایران.

## مقدمه

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 تأکید بر جنبه‌های مثبت رفتاری تغییر جهت داد و رویکردهای رفتار سازمانی مثبت‌گرا مطرح شد (دبرا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷).

کاربرد روان‌شناسی مثبت‌گرا در عرصه سازمان و مدیریت، منجر به ایجاد و توسعه دو رویکرد جدید در این زمینه شده است: ۱- رفتار سازمانی مثبت (POB) که بیشتر بر جنبه‌های خرد رفتار سازمانی و آن دسته از حالات مثبت شخصیت انسانی که قابل توسعه و پرورش هستند، تأکید می‌کند. ۲- پژوهش‌های سازمانی مثبت (POS)<sup>۲</sup> که بیشتر بر جنبه‌های کلان رفتار سازمانی تأکید می‌کند (جرجنس، ۲۰۱۳)، (یوسف، ۲۰۰۷). رفتار سازمانی مثبت "مطالعه و کاربرد توانمندی‌های مثبت روان‌شناختی و نقاط ضعف و نقاط قوت منابع انسانی که قابل توسعه و اندازه‌گیری باشند و بتوانند برای بهبود عملکرد کارکنان آنها را به صورت اثربخش مدیریت کرد" می‌باشد (اوی، ۲۰۱۰)، (لوتانز، ۲۰۱۰)، (ریچارد، ۲۰۱۱)<sup>۴</sup>.

لوتانز و همکارانش (۲۰۰۷) در توسعه چارچوب رفتار سازمانی مثبت در سازمان‌ها، سرمایه روان‌شناختی را به عنوان عامل ترکیبی و منبع مزیت رقابتی سازمان‌ها مطرح کرده‌اند. آنها بر این باورند که سرمایه روان‌شناختی با تکیه بر متغیرهای روان‌شناختی مثبت همچون: خودکارآمدی<sup>۵</sup>، امیدواری<sup>۶</sup>، تاب‌آوری<sup>۷</sup>، خوش‌بینی<sup>۸</sup> و غیره منجر به ارتقای ارزش سرمایه انسانی (دانش و مهارت‌های افراد) و سرمایه اجتماعی (شبکه روابط میان آنها) در سازمان می‌شود. بنابراین سرمایه

1- Debra  
2- Positive Organizational Scholarship  
3- Gina Görgens, Youssef  
4- Avey, Luthans, Reichard  
5- Self-efficacy  
6- Hope  
7- Resiliency  
8- Optimism

روان‌شناختی از متغی‌های روان‌شناختی مثبت‌گرایی تشکیل شده است که قابل اندازه‌گیری، توسعه و پرورش هستند و امکان اعمال مدیریت بر آنها وجود دارد (لوتانز، ۲۰۰۷).

امروزه تمام ابعاد زندگی بشر از جمله دانش و فناوری، با شتابی بی‌مانند در حال تحول هستند. سازمان‌ها برای بقا و پویایی خود ناگزیر به نوآوری و تغییرات مستمر و دائمی هستند. بسیاری از سازمان‌ها به این باور رسیده‌اند که برای دستیابی به موفقیت در دنیای امروز باید خود را با واقعیتی به نام تغییر تطبیق دهند. سازمان‌ها ممکن است در ابتدا تغییر تدریجی را دنبال کنند اما به دلایلی مانند نرسیدن به هدف یا وضعیت مطلوب در ادامه، تغییر بنیادی را دنبال کنند. تحقیقات نشان می‌دهد برای این که سازمان‌ها بتوانند به طور مؤثری تقاضای در حال تغییر محیط امروزی را برآورده سازند، نیازمند انعطاف‌پذیری، انطباق‌پذیری، کارآفرینی و نوآوری بیشتری هستند (واله، ۱۹۹۹)، (پارکر، ۲۰۱۰)<sup>۱</sup>.

صاحب‌نظران مدیریت در تلاشند که دریابند، ادراک مدیران تا چه حد نسبت به درک رخدادهای واقعی نشان‌دهنده ضرورت تغییر حساس است و آنها را آنگونه که هست تعبیر می‌کند (گردون، ۲۰۰۰)<sup>۲</sup>.

نیروها و محرک‌هایی در محیط وجود دارند که نیاز به تغییر را افزایش می‌دهند. این محرک‌ها که شامل محرک‌های بیرونی و درونی می‌شوند عبارتند از: محیط، الزامات بازار برای کسب و کار، الزامات سازمانی، الزامات فرهنگی، ماهیت نیروی کار، فناوری، شوک‌های اقتصادی، رقابت، روندهای اجتماعی، سیاست‌های جهانی و رفتار کارمندان و مدیران. دو نیروی اساسی که منجر به تغییر بنیادی می‌شود، عملکرد پایین و ایجاد جهت‌گیری راهبردی از طریق تغییرات عمده رقابتی، فناوری‌های اجتماعی در محیط است (واله، ۲۰۰۰)، (سنتس، ۲۰۰۶)<sup>۳</sup>. اکثر مدیران با قلمروهای بیرونی تغییر، نسبت به قلمروهای درونی (فرهنگ، طرز فکر، رفتار) آشنا‌ترند. قلمروهای درونی با وجود جدیدبودنشان نزد اکثریت، به اندازه قلمروهای بیرونی مهم هستند در صورتی که رهبران در قلمروهای درونی دخالت نکنند و بگذارند که تغییرات برآمده از قلمروهای بیرونی به آنها جهت

1- Valle, Parker

2- Gordon

3- Santos

دهد، تلاششان ناکام خواهد ماند. عمده کشمکش‌های برخاسته از تغییر، نتیجه غفلت مدیران از عوامل درونی در فرآیند تغییر است. یکی از عوامل درونی در فرآیند تغییر، رفتار سازمانی است، که این تحقیق به دنبال بررسی رابطه رفتار سازمانی مثبت و تغییر سازمانی<sup>۱</sup> است و چون استاندارد خراسان رضوی به عنوان نماینده عالی دولت در سطح استان، نیروی انسانی خود را بالاترین و با ارزش‌ترین سرمایه و بزرگترین دارایی سازمان خود به‌شمار آورده و کلید توسعه سازمان و کشور را نیروی انسانی کارآمد می‌داند و لازمه توسعه سازمان‌ها نیز توجه به نوآوری، خلاقیت، کارآفرینی و در یک کلمه، تغییر است، پس محققین را بر این داشت که بررسی این رابطه (بررسی ارتباط بین ابعاد رفتاری کارکنان و تغییر سازمانی) را بین مدیران کل، معاونان آنها و کارشناسان مسؤل ستادی استانداری خراسان رضوی مورد پژوهش قرار دهند.

با بررسی‌ها و جستجوهای انجام شده، به نظر می‌رسد اثر ابعاد رفتاری کارکنان (رفتار سازمانی مثبت) بر نگرش آنها نسبت به تغییر سازمانی مورد بررسی قرار نگرفته است. هرچند در خصوص رفتار سازمانی مثبت و ارتباط و تأثیر آن بر ابعاد و جنبه‌های مختلف سازمان و همچنین در مورد تغییر سازمانی، پژوهش‌های مختلفی انجام شده است، از این رو این تحقیق دنبال ارائه مدلی جهت بررسی اثر ابعاد رفتاری کارکنان بر نگرش آنها نسبت به تغییر سازمانی و نیز بررسی و آزمایش مدل در سازمان مورد مطالعه (استانداردی خراسان رضوی) و در نهایت ارائه مدل حاکم بر این سازمان است.

## مبانی و چارچوب نظری تحقیق

**رفتار سازمانی مثبت:** رفتار سازمانی مثبت " مطالعه و کاربرد توانمندی‌های مثبت روان شناختی و نقاط ضعف و قوت منابع انسانی که قابل توسعه و اندازه‌گیری بوده و بتواند برای بهبود عملکرد کارکنان آنها را به صورت اثربخش مدیریت کرد " می‌باشد (اوی، ۲۰۱۰) (لوتانز، ۲۰۱۰) (ریچارد، ۲۰۱۱). رفتار سازمانی مثبت چهار متغیر خود کارآمدی، امیدواری، خوش بینی و تاب آوری را به پژوهشگران مدیریت به عنوان منابع بالقوه مزیت رقابتی ارائه می‌دهد که می‌توان روی

آنها سرمایه گذاری کرد. این چهار عامل در ترکیب و تعامل با هم، هم افزایی بیشتری دارند (جرجنس، ۲۰۱۳) (لوتانز، ۲۰۰۷) (لوتانز، ۲۰۰۸).

بنابراین چهار متغیر مورد مطالعه این تحقیق عبارت است از: خودکارآمدی، امیدواری، تاب آوری، خوش بینی.

خودکارآمدی؛ منشأ پیدایی آن، پژوهش و نظریه شناختی اجتماعی بندورا<sup>۱</sup> است و می توان آن را اعتماد به نفس نامید. خودکارآمدی به این ترتیب تعریف می شود: "باور (اطمینان) فرد به توانایی هایش برای دستیابی به موفقیت در وظیفه ای معین از راه ایجاد انگیزه در خود، تأمین منابع شناختی برای خود و نیز ایفای اقدامات لازم" (بندورا، ۱۹۹۷) (بندورا، ۲۰۰۰).

امیدواری؛ اسنایدر<sup>۲</sup> امیدواری را به این صورت تعریف کرده است: "حالت انگیزشی مثبتی که از احساس موفقیت آمیز که از عاملیت (انرژی معطوف به هدف) و برنامه ریزی معطوف به هدف ناشی شده است". بنابراین امیدواری از دو جزء تشکیل شده است: عاملیت و برنامه ریزی برای دستیابی به هدف. عاملیت، داشتن اراده برای دستیابی به نتیجه مورد نظر یا دلخواه است. دیگر عنصر تشکیل دهنده امیدواری، برنامه ریزی برای دستیابی به هدف است که نه تنها در برگیرنده شناسایی هدف هاست، بلکه راه های متفاوت رسیدن به هدف ها را نیز در بر می گیرد (اسنایدر، ۱۹۹۴) (لوتانز) (اوی، ۲۰۰۹) (اوی، ۲۰۱۰).

تاب آوری؛ "نوعی حالت قابل توسعه در فرد است که بر اساس آن می تواند در رویارویی با ناکامی ها، مصیبت ها و تعارض های زندگی و حتی رویدادهای مثبت، پیشرفت ها و مسؤولیت بیشتر به تلاش افزون تر ادامه داده و برای دستیابی به موفقیت بالاتر از پای ننشیند". پژوهش ها 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 می یابند (دبرا، ۲۰۰۷) (استوارت، ۱۹۹۷). خوش بینی؛ سلیگمان<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) بر این باور است که افراد خوشبین در رویارویی با شکست ها و

1- Bandura  
2- Snyder  
3- Seligman

موفقیت‌های خود، چنین رفتار می‌کنند: ۱- بر اسنادهای کلی تکیه می‌کنند، مثلاً "من قادر به کسب موفقیت در زمینه‌های گوناگون هستم". ۲- اسنادهایشان پایدار است، مثلاً "من می‌توانم به طور مستمر این موفقیت را از آن خود کنم". ۳- موفقیت‌هایشان را به توانایی‌های درونی خود نسبت می‌دهند، مثلاً "توانایی‌ها و تلاش خودم به موفقیت منجر شد". ۴- در رویارویی با ناکامی‌ها، شکست خود را به عوامل ویژه بیرونی و ناپایدار نسبت می‌دهند، مثلاً "گرمی هوا باعث شد سخنرانیم خوب پیش نرود". اما منظور از خوش‌بینی، خوش‌بینی واقعی است، زیرا خوش‌بینی غیرواقعی منجر به پیامدهای منفی می‌شود.

**تغییر سازمانی:** در دنیای رقابتی و پرشتاب امروزی، ضرورت تغییرات سریع سازمانی و مدیریت آن یکی از شرایط اساسی موفقیت سازمان‌هاست. اینکه مدیران و کارکنان چه نگرشی نسبت به تغییرات سازمانی دارند و این نگرش‌ها چگونه بر تصمیماتی که ایشان در مورد اقدام به تغییرات مختلف سازمانی اتخاذ می‌کنند، به عوامل مختلفی بستگی دارد که در این تحقیق سه نوع نگرش عاطفی، شناختی و رفتاری مورد تحقیق قرار گرفته است، که نگرش کارکنان نسبت به تغییر سازمانی بر اساس ۱۸ پرسش از قسمت سوم پرسشنامه است که در آن سهم هر کدام از عوامل عاطفی، شناختی و رفتاری ۶ پرسش است و با هم سنجیده می‌شود.

با توجه به عنوان تحقیق و یافته‌های موجود در ادبیات موضوع در باره رفتار سازمانی مثبت و نگرش نسبت به تغییر سازمانی، مدل مفهومی تحقیق مطابق شکل (۱) است. این مدل، مدلی محقق ساخته است و این تحقیق دنبال آزمایش این مدل در سازمان مورد تحقیق (استاندارای خراسان رضوی) است و در نهایت دنبال ارائه مدل حاکم بر استاندارد خراسان رضوی می‌باشد.

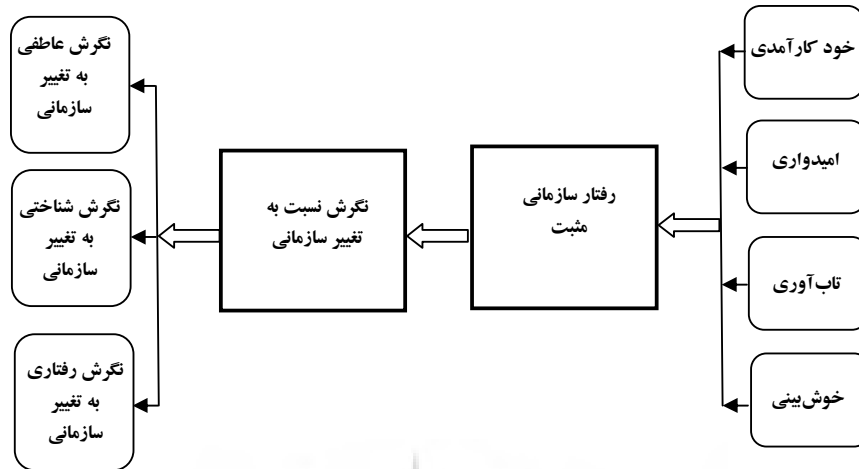
با توجه به مدل تحقیق و ادبیات موضوع فرضیه‌های تحقیق به شرح ذیل است؛  
فرضیه اصلی:

- ابعاد رفتاری کارکنان (رفتار سازمانی مثبت) بر نگرش آنها نسبت به تغییر سازمانی اثر معنی‌داری دارد.

فرضیه‌های فرعی:

- خود کارآمدی کارکنان بر نگرش آنها نسبت به تغییر سازمانی اثر معنی‌داری دارد.

- امیدواری کارکنان بر نگرش آنها نسبت به تغییر سازمانی اثر معنی‌داری دارد.



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

- تاب آوری کارکنان بر نگرش آنها نسبت به تغییر سازمانی اثر معنی داری دارد.
- خوش بینی کارکنان بر نگرش آنها نسبت به تغییر سازمانی اثر معنی داری دارد.

### روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق از نوع کاربردی و روش آن توصیفی-پیمایشی است، جمع آوری اطلاعات مورد نیاز برای این تحقیق به دو صورت کتابخانه‌ای و میدانی است. روش کتابخانه‌ای شامل بررسی و مطالعه انواع متون (کتاب، مقالات و ...) در رابطه با ادبیات مربوط به رفتار سازمانی مثبت و تغییر سازمانی است و در روش میدانی محققین با توجه به مشاهدات در حین بازدید و مصاحبه اولیه با مدیران و کارکنان ستادی استانداری خراسان رضوی، اقدام به تهیه پرسشنامه و توزیع آن بین افراد نمونه کرده است. از آنجا که جامعه آماری این پژوهش مدیران کل، معاونان آنها و کارشناسان مسؤل ستادی استانداری خراسان رضوی است و با توجه به جامعه آماری ۲۲۰ نفر تعداد نمونه تحقیق با استفاده از فرمول نمونه گیری از جامعه محدود در سطح اطمینان ۹۵٪: تعداد تقریبی ۸۰ نفر به شرح زیر است.

$$n = \frac{N [Z \frac{\alpha}{2}]^2 \times p \times q}{(N-1) \times \varepsilon^2 + [z \frac{\alpha}{2}]^2 \times p \times q} \quad n = \frac{220 [1/96]^2 \times 0/5 \times 0/5}{(219) \times 0/08^2 + [1/96]^2 \times 0/5 \times 0/5} \cong 80$$

پرسشنامه مورد استفاده در این تحقیق دارای سه قسمت است؛ قسمت نخست مربوط به اطلاعات جمعیت‌شناختی است؛ قسمت دوم پرسشنامه مربوط به سنجش چهار بعد رفتار سازمانی مثبت (خودکارآمدی، امیدواری، تاب‌آوری و خوش‌بینی) است که از پرسشنامه استاندارد لوتانز و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) استفاده شده است و قسمت سوم پرسشنامه که برای سنجش نگرش کارکنان نسبت به تغییر سازمانی است، ابزار ۱۸ پرسشی دانهام و همکاران<sup>۲</sup> (۱۹۸۹) است که از سه شاخص فرعی: عاطفی، شناختی و رفتاری تشکیل شده است.

با توجه به، تعداد نمونه ۸۰ نفر، محققین با پیش‌بینی احتمال عدم تکمیل یا تحویل تعدادی از پرسشنامه‌ها توسط کارکنان، اقدام به توزیع حدود ۹۰ پرسشنامه، بین آنها نمود، که به رغم این موضوع و با تلاش‌های زیادی که نویسنده مسؤل مقاله برای جمع‌آوری پرسشنامه‌ها انجام داد، تعداد ۷۲ پرسشنامه تحویل گرفته شد و تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس این تعداد، صورت گرفت.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات

**اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه آماری:** وضعیت نمونه آماری تحقیق از نظر جنسیت، تحصیلات و سابقه خدمت مطابق جدول (۱) است.

**اطلاعات آمار توصیفی متغیرها:** وضعیت آمار توصیفی متغیرها از نظر میانگین و انحراف معیار مطابق جدول (۲) است.

1- Luthans F., et al.  
2- Dunham, et al.



جدول ۱- اطلاعات جمعیت شناختی نمونه آماری

درصد	تعداد	آماره توصیفی	
۷۴	۵۳	مرد	جنسیت
۲۶	۱۹	زن	
۱۰۰	۷۲	مجموع	
۱۲/۵	۹	فوق دیپلم	تحصیلات
۵۰	۳۶	لیسانس	
۳۷/۵	۲۷	فوق لیسانس	
۱۰۰	۷۲	مجموع	
۳۵	۲۵	۱۰ سال و کمتر	سابقه خدمت
۴۶	۳۳	۱۰ تا ۲۰ سال	
۱۹	۱۴	بیشتر از ۲۰ سال	
۱۰۰	۷۲	مجموع	

جدول ۲- اطلاعات آمار توصیفی متغیرها

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار
خود کار آمدی	۷۲	۲۳/۳۹	۳/۳۱۷
امیدواری	۷۲	۲۳/۱۹	۳/۴۷۹
تاب آوری	۷۲	۲۵/۳۲	۳/۳۱۴
خوش بینی	۷۲	۱۶/۹۲	۲/۴۹۹
رفتار سازمانی مثبت	۷۲	۸۸/۳۲	۱۰/۸۱۱

### آزمون فرضیه‌ها

فرضیه اصلی: ابعاد رفتاری کارکنان (رفتار سازمانی مثبت) بر نگرش آنها نسبت به تغییر سازمانی تأثیر دارد.

**جدول ۳- آماره‌های آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون مربوط به تأثیر رفتار سازمانی مثبت بر نگرش نسبت به تغییر سازمانی**

نگرش نسبت به تغییر سازمانی						متغیر آزمون
تأثیر	تعداد	رگرسیون		پیرسون		
		معنی داری	ضریب همبستگی	معنی داری	ضریب همبستگی	
مثبت	۷۲	۰/۰۰۱	۱۲/۷۸۳	۰/۰۰۱	-۰/۳۹۳	رفتار سازمانی مثبت

با توجه به نتایج جدول (۳)، ضرایب همبستگی پیرسون و رگرسیون بین دو متغیر رفتار سازمانی مثبت و نگرش نسبت به تغییر سازمانی به ترتیب برابر  $-۰/۳۹۳$  و  $۱۲/۷۸۳$  با  $p$ -مقدار (معنی داری) برابر  $۰/۰۰۱$  است که کوچکتر از سطح معنی داری  $\alpha=۰/۰۵$  است، پس در این سطح فرض  $H_1$  تأیید می‌شود؛ یعنی ابعاد رفتاری کارکنان (رفتار سازمانی مثبت) بر نگرش آنها نسبت به تغییر سازمانی تأثیر دارد.

فرضیه فرعی اول: خودکارآمدی کارکنان بر نگرش آنها نسبت به تغییر سازمانی، تأثیر دارد.

**جدول ۴- آماره‌های آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون مربوط به تأثیر خودکارآمدی کارکنان بر نگرش نسبت به تغییر سازمانی**

نگرش نسبت به تغییر سازمانی						متغیر آزمون
تأثیر	تعداد	رگرسیون		پیرسون		
		معنی داری	ضریب همبستگی	معنی داری	ضریب همبستگی	
خودکارآمدی	۷۲	۰/۰۴۲	۴/۳۱۱	۰/۰۴۲	-۰/۲۴۱	خودکارآمدی

با توجه به نتایج جدول (۴)، آزمون پیرسون و رگرسیون نشان می‌دهد که ضرایب همبستگی بین دو متغیر خودکارآمدی کارکنان و نگرش نسبت به تغییر سازمانی به ترتیب برابر  $-۰/۲۴۱$  و  $۴/۳۱۱$  با  $p$ -مقدار (معنی داری) برابر  $۰/۰۴۲$  است که کوچکتر از سطح معنی داری  $\alpha=۰/۰۵$  است،

تأثیر رفتار سازمانی مثبت (POB) بر نگرش کارکنان نسبت به تغییر سازمانی

پس در این سطح فرض H1 تأیید می‌شود؛ یعنی خودکارآمدی کارکنان بر نگرش آنها نسبت به تغییر سازمانی تأثیرگذار است.

فرضیه فرعی دوم: امیدواری کارکنان بر نگرش آنها نسبت به تغییر سازمانی تأثیر دارد.

جدول ۵- آماره‌های آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون مربوط به تأثیر امیدواری کارکنان بر نگرش نسبت به تغییر سازمانی

نگرش نسبت به تغییر سازمانی						متغیر آزمون
تأثیر	تعداد	رگرسیون		پیرسون		امیدواری
		معنی‌داری	ضریب همبستگی	معنی‌داری	ضریب همبستگی	
ندارد	۷۲	۰/۱۰۳	۲/۷۳۴	۰/۱۰۳	-۰/۱۹۴	

با توجه به نتایج جدول (۵)، ضرایب هم پیرسون و رگرسیون بین دو متغیر امیدواری کارکنان و نگرش نسبت به تغییر سازمانی به ترتیب برابر  $-۰/۱۹۴$  و  $۲/۷۳۴$  با  $p$ -مقدار (معنی‌داری) برابر  $۰/۱۰۳$  است که بزرگتر از سطح معنی‌داری  $\alpha = ۰/۰۵$  است، پس در این سطح فرضیه مورد نظر H1 رد می‌شود؛ یعنی امیدواری کارکنان بر نگرش آنها نسبت به تغییر سازمانی تأثیری ندارد.

فرضیه فرعی سوم: تاب‌آوری کارکنان بر نگرش آنها نسبت به تغییر سازمانی تأثیر دارد.

جدول ۶- آماره‌های آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون مربوط به تأثیر تاب‌آوری کارکنان بر نگرش نسبت به تغییر سازمانی

نگرش نسبت به تغییر سازمانی						متغیر آزمون
تأثیر	تعداد	رگرسیون		پیرسون		تاب‌آوری
		معنی‌داری	ضریب همبستگی	معنی‌داری	ضریب همبستگی	
دارد	۷۲	۰/۰۰۳	۹/۴۰۲	۰/۰۰۳	-۰/۳۴۴	

با توجه به نتایج جدول (۶)، ضرایب همبستگی پیروان و رگزیون بین دو متغیر تاب‌آوری کارکنان و نگرش نسبت به تغییر سازمانی به ترتیب برابر  $0/344$  و  $9/402$  با  $p$ -مقدار (معنی داری) برابر  $0/003$  است که کوچکتر از سطح معنی داری  $\alpha = 0/05$  است، پس در این سطح فرضیه مورد نظر  $H1$  تأیید می‌شود؛ یعنی تاب‌آوری کارکنان بر نگرش آنها نسبت به تغییر سازمانی تأثیر گذار است.

فرضیه فرعی چهارم: خوش‌بینی کارکنان بر نگرش آنها نسبت به تغییر سازمانی تأثیر دارد.

**جدول ۷- آماره‌های آزمون همبستگی پیروان و رگزیون مربوط به تأثیر خوش‌بینی کارکنان بر نگرش نسبت به تغییر سازمانی**

نگرش نسبت به تغییر سازمانی					متغیر آزمون
تأثیر	تعداد	رگزیون		پیروان	
		معنی داری	ضریب همبستگی	معنی داری	ضریب همبستگی
دارد	۷۲	۰/۰۱۶	۶/۷۰۵	۰/۰۱۶	۰/۲۸۳

با توجه به نتایج جدول (۷)، ضرایب همبستگی پیروان و رگزیون بین دو متغیر خوش‌بینی کارکنان و نگرش نسبت به تغییر سازمانی به ترتیب برابر  $0/283$  و  $6/705$  با  $p$ -مقدار (معنی داری) برابر  $0/016$  است که کمتر از سطح معنی داری  $\alpha = 0/05$  است، پس در این سطح فرضیه مورد نظر  $H1$  تأیید می‌شود؛ یعنی خوش‌بینی کارکنان بر نگرش آنها نسبت به تغییر سازمانی تأثیر دارد.

## یافته‌ها و نتایج

ضرایب همبستگی، تعیین و تعدیل شده متغیرهای تأثیر گذار رفتار سازمانی مثبت بر نگرش نسبت به تغییر سازمانی مطابق جدول (۸) است.

جدول ۸- ضرایب تعیین متغیرهای تأثیرگذار رفتار سازمانی بر نگرش نسبت به تغییر سازمانی

متغیرها	ضریب همبستگی (R)	R <sup>2</sup>	ضریب تعدیل شده	خطای استاندارد
خودکارآمدی	۰/۲۴۱	۰/۰۵۸	۰/۰۴۵	۳/۳۷۳
امیدواری	۰/۱۹۴	۰/۰۳۸	۰/۰۲۴	۳/۵۷۴
تاب آوری	۰/۳۴۴	۰/۱۱۸	۰/۱۰۶	۳/۱۲۳
خوش بینی	۰/۲۳۸	۰/۰۸۰	۰/۰۶۷	۳/۲۰۳
رفتار سازمانی مثبت	۰/۳۹۳	۰/۱۵۴	۰/۱۴۲	۱۰/۴۵۹

با توجه به نتایج جدول (۸)، ضرایب تعیین چهار متغیر فرعی: تاب آوری، خوش بینی، خودکارآمدی و امیدواری به ترتیب برابر با ۰/۱۱۸، ۰/۰۸۰، ۰/۰۵۸ و ۰/۰۳۸ است که نشان دهنده آن است که میزان همبستگی تاب آوری با نگرش به تغییر سازمانی از بقیه متغیرها بیشتر و میزان همبستگی امیدواری با نگرش به تغییر سازمانی کمترین است و با توجه به رد فرضیه تأثیرگذاری متغیر امیدواری می توان وضعیت سه متغیر دیگر را این گونه مطرح نمود:  
تاب آوری < خوش بینی < خودکارآمدی.

مقدار تأثیر متغیرهای تأثیرگذار رفتار سازمانی مثبت بر نگرش نسبت به تغییر سازمانی مطابق جدول (۹) می باشد.

جدول ۹- مقدار تأثیر متغیرهای تأثیرگذار رفتار سازمانی مثبت بر نگرش به تغییر سازمانی

Sig.	ضرایب استاندارد		ضرایب استاندارد نشده		متغیرها
	T	Beta	خطای معیار	B	
۰/۰۰۰	۱۲/۰۳۹		۷/۵۰۶	۹۰/۳۶۹	ضریب ثابت b <sub>0</sub>
۰/۰۰۴	۰/۰۳۲	۰/۲۵۷	۰/۴۰۳	۰/۰۱۳	خودکارآمدی
۰/۲۴۰	۳/۰۰۰	۰/۰۰۶	۰/۶۳۶	۱/۹۰۷	امیدواری
۰/۰۰۳	۱/۴۶۹	۰/۹۴۸	۰/۴۶۱	۱/۲۴۲	تاب آوری
۰/۰۰۱	۱/۱۸۵	۰/۵۷۰	۰/۴۷۳	۰/۵۶۰	خوش بینی
۰/۰۰۴	-۲/۶۷۹	-۱/۸۴۹	۰/۴۴۱	-۱/۱۸۳	رفتار سازمانی مثبت

با توجه به نتایج جدول (۹)، بیشترین مقدار Beta که نشان‌دهنده شدت تأثیر متغیر مستقل بر متغیر وابسته است، برابر با ۰/۹۴۸ می‌باشد که مربوط به تاب‌آوری است. به همین ترتیب کمترین مقدار، مربوط به امیدواری است با مقدار ۰/۰۰۶ و از آنجا که مقدار Sig این متغیر برابر با ۰/۲۴۰ است و این مقدار نیز از ۰/۰۵ بیشتر است، در نتیجه در سطح اطمینان ۹۵٪ امیدواری کارکنان بر نگرش آنها به تغییر سازمانی تأثیرگذار نیست. میزان شدت تأثیرگذاری سه متغیر فرعی تأیید شده به این ترتیب است: تاب‌آوری < خوش‌بینی < خودکارآمدی

### بحث و نتیجه‌گیری

با نگاه به نتایج آزمون فرضیه‌ها (تأیید فرضیه اصلی و سه فرضیه فرعی و رد یک فرضیه فرعی) و همچنین نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل رگرسیون چندگانه، ضرایب تعیین، همبستگی و... می‌توان مدل حاکم بر استاندارد خراسان رضوی در مورد چگونگی تأثیرگذاری رفتار سازمانی مثبت بر نگرش کارکنان نسبت به تغییر سازمانی را مطابق شکل (۲) ارائه نمود.



شکل ۲- مدل حاکم بر استاندارد خراسان رضوی

با توجه به رد فرضیه فرعی (امیدواری کارکنان بر نگرش آنها نسبت به تغییر سازمانی تأثیر دارد) پیشنهاد می‌شود سازمان مورد مطالعه، بیش از پیش به متغیر "امیدواری کارکنان" توجه

نماید. از آنجا که در ادبیات موضوع تحقیق، امیدواری حالت انگیزشی مثبتی است که از دو جزء تشکیل شده است: عاملیت و برنامه‌ریزی برای دستیابی به هدف که عاملیت، داشتن اراده برای دستیابی به نتیجه مورد نظر یا دلخواه است و دیگر عنصر تشکیل دهنده امیدواری، برنامه‌ریزی برای دستیابی به هدف است، بنابراین انتظار است که سازمان یادشده جو مناسبی برای کارکنان خود از طریق آموزش، انگیزش، هدف‌گذاری مناسب و امیدوارکننده را فراهم نماید تا شرایط لازم جهت افزایش امیدواری کارکنان فراهم شود. با توجه به کسب نمره بالای متغیر تاب‌آوری (میانگین =  $25/3$ ، انحراف معیار =  $3/314$ ) و کسب بالاترین همبستگی (ضریب همبستگی =  $0/344$ ، ضریب تعیین =  $0/118$ ) که نشان‌دهنده تاب‌آوری بالای کارکنان در رویایی با تعارض‌ها و ناکامی‌هاست و این امر منجر به عملکرد بالای آنها می‌شود، پیشنهاد می‌شود سازمان مورد مطالعه، زمینه پیشرفت و ارتقای کارکنان با درجه تاب‌آوری بالا را در جایگاه‌های بالاتر فراهم نماید. به محققان و علاقمندان نیز پیشنهاد می‌شود، مدل پیشنهادی این تحقیق را در دیگر سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های غیر دولتی آزمایش کنند.

نهایت اینکه در محیط پرتلاطم و همیشه در حال تغییر سازمان‌ها، ضرورت توجه به تغییر و تحول بر هیچ سازمانی پوشیده نیست و هیچ سازمانی نمی‌تواند به مدت طولانی نسبت به نوآوری، تحول، توسعه و در یک کلمه تغییر، بی‌توجه باشد. محققان مدیریت معتقدند، نیروها و محرک‌های مختلفی می‌تواند بر تغییر سازمانی تأثیرگذار باشد، از جمله نیروهای درونی سازمان‌ها برای ایجاد تغییر، رفتار مدیران و کارکنان است. این پژوهش نشان داد که ابعاد رفتاری کارکنان (رفتار سازمانی مثبت) بر نگرش کارکنان نسبت به تغییر سازمانی تأثیرگذار است و این به معنی اهمیت و جایگاه رفتار سازمانی مثبت در فرآیند تغییر سازمانی است. در این تحقیق با ارائه مدل اولیه محقق ساخته و آزمایش آن در استانداری خراسان رضوی کوشش شد تا مدل حاکم بر سازمان مذکور در مورد چگونگی تأثیرگذاری ابعاد رفتاری کارکنان بر نگرش آنها نسبت به تغییر سازمانی، استخراج شده و با ارائه نتایج و پیشنهادهای کاربردی، سعی بر با اهمیت جلوه‌دادن رفتار سازمانی مثبت و تأثیر آن بر ابعاد مختلف سازمانی از جمله تغییر سازمانی نمود.

## فهرست منابع

- Debra L. Nelson and Cary L. Cooper (2007) "Positive Organization Behavior Accentuating The Positivity at Work" **SAGE Publications London Thousand Oaks New Delhi**.
- Gina Görgens-Ekermans (2013) "Psychological capital: Internal and external validity of the Psychological Capital Questionnaire (PCQ-24) on a South African sample.
- Youssef, Carolyn, Luthans, Fred (2007) positive organizational in workplace: The Impact of hope optimism, and Resilience, **Journal of Management**, Vol. 33, No. 5.
- Avey, J.B., Luthans, F., Smith, R.M., & Palmer, N.F. (2010) "Impact of positive psychological capital on employee well-being over time". **Journal of Occupational Health Psychology**, 15(1), 17–28. <http://dx.doi.org/10.1037/a0016998>, PMID:20063956.
- Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B.J., & Peterson, S.J. (2010) "The development and resulting performance impact of positive psychological capital". **Human Resource Development Quarterly**, 21, 41–67. <http://dx.doi.org/10.1002/hrdq.20034>.
- Avey, J.B., Reichard, R.J., Luthans, F., & Mhatre, K.H. (2011) "Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance". **Human Resource Development Quarterly**, 22(2), 127–152. <http://dx.doi.org/10.1002/hrdq.20070>
- Luthans, F., Youssef, C.M., & Avolio, B.J. (2007) "Psychological capital: Developing the human competitive edge". **Oxford, UK: Oxford University Press**.
- Beugelsdijk, S.D., Slangen, A.N. (2001) "Shapes of organizational change: the case of Heineken Inc." **Journal of Organizational Change Management**, 15(3):311-326.
- Valle, M. (1999) "Crisis, culture and charisma: The new leader's work in public organizations". **Public Personnel Management**, 28(2), 245-257.
- Parker, R., & Bradley, L. (2000) "Organizational culture in the public sector: Evidence from six organizations". **International Journal of Public Sector Management**, 13(2), 125-141.
- Gordon, Shelley S.; Stewart, Wayne H.; Sweo, Robert Jr.; and Luker, William A. (2000) "Convergence versus strategic reorientation: the antecedents of fast-paced organizational change", **Journal of Management**, Vol. 26, No. 5, pp: 911- 945.
- Santos, Ma Valle, Garcia, Ma Teresa. (2006) "Organizational Change: The Role of Managers' Mental Models", **Journal of Change Management**, Vol. 6, No. 3, pp: 305- 320.
- Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J., & Avey, J.B. (2008) "The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate – employee performance relationship". **Journal of Organizational Behavior**, 29, 219–238. <http://dx.doi.org/10.1002/job.507>.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B., & Norman, S.M. (2007) Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. **Personnel Psychology**, 60(3), 541–572. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>.
- Bandura, A (1997) **Self-Efficacy, The exercise of control**, New York: Freeman.
- Bandura, A. (2000) Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. In E. A. Locke (Ed.), **Handbook of Principles of Organization Behavior**. (120-136). Oxford, UK: Blackwell.



- Snyder, C. R. (1994) Hope and Optimism. **Encyclopedia of Human Behavior**, 2., 535– 542). San Diego: Academic Press.
- Luthans, F., Avey, J.B., & Patera, J.L. (2008) Experimental analysis of a web-based intervention to develop positive psychological capital. **Academy of Management Learning and Education**, 7, 209–221.
- Avey, J.B., Luthans, F., & Jensen, S.M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. **Human Resource Management**, 48(5), 677–693. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.20294>.
- Avey, J.B., Luthans, F., & Youssef, C.M. (2010) The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. **Journal of Management**, 36(2), 430–452.
- Stewart, M., Reid, G., & Mangham, C. (1997) Fostering children's resilience. **Journal of University Press**.
- Masten, A.S., & Reed, M.J. (2002) Resilience in development. In C.R. Snyder & S.J. Lopez (Eds.), **Handbook of positive psychology** (pp. 74-88). New York: Oxford.
- Seligman, M. E. P. (1998) **Learned Optimism: How to change your mind and your life**. New York: Pocket Books.

