



University of  
Sistan and Baluchestan



Iranian Academy of  
Management Sciences

## Identifying and Priority of Positive Indicators in "the Positive-Behavior Based Human Resource Architecture Model" at Qazvin University of Medical Sciences

Majid Iravani<sup>1</sup>, Seyed Mahdi Alvani<sup>\*2</sup>, Naser Hamidi<sup>3</sup>

1. Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.
2. Professor, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran. (Corresponding Author). Email: [ajid.j.iravani@qiau.ac.ir](mailto:ajid.j.iravani@qiau.ac.ir).
3. Professor, Department of Industrial management, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

### Abstract

The present research was carried out with the aim of identifying and prioritizing indicators of positive organizational behavior based on the positive human resources architectural model in Qazvin University of Medical Sciences. In the positivist human resources architecture model, the organization categorizes employees using the three main dimensions of strategic value, unique value, and positive behavior value, and selects the appropriate strategy for each group. Positive human resources architecture is the process of determining and combining the elements of human resources management and positive organizational behavior in order to create and present an image of the organization's human resources, in which the harmony between the behavior of employees, the human resources system, human resources activities, the missions and goals of the organization is evident and be noticeable.

### Introduction

The structural nature of medical universities is different from other organizations due to their special tasks. Risk of environmental changes affecting this organization due to the breadth and diversity of duties and the special role it plays in the health of society and also the importance of duties, diversity of manpower in terms of knowledge, attitude and skills and expertise, the geographical extent of service and direct interaction with All sections of society, rapid change of technology, rapid change of social needs, etc. have both parameters of high Frequency and Severity. As a result of these changes, the human resources of this organization will be no exception to the impact of changes. With this view, paying attention to the characteristics and occupational and psychological differences of the staff can help the university in advancing

the goals, providing services tailored to social needs, as well as flexibility in the face of environmental factors.

### **Case study**

Qazvin University of Medical Sciences has taken important and extensive measures to protect and retain staff. But the competition in recruiting and employing human resources in human resource management and the different needs of employees has caused attention to psychological aspects in this sector to become more and more important. Since the University of Medical Sciences has an important role in maintaining health, the efficiency of health services and mental peace of citizens in need of medical services, Is necessary and essential the presence of human resources that have psychological characteristics appropriate to the type of job and have the necessary capabilities to do things.

### **Materials and Methods**

Extensive studies in the field of human resources have been done in the University of Medical Sciences, but according to the scope of the researcher's studies, lack of attention to the priority of positive behavior dimensions and the importance and distinction of these dimensions in each occupational groups of human resources architecture model by adding positive behavior dimension to the HR architectural model, Developed the Positive-Behavior Based Human Resource Architecture Model, were identified as research gaps. In order to fill the existing gap and show more precisely the dimensional differentiation, the prioritization of the positive behavior dimensions in the occupational groups of the human resources architecture model was examined as a basic model to identify and priority the position of each dimension. With this approach, human resource strategy can be designed in any of the Occopation groups and by focusing on grroups with higher positive-behavior value that have been identified and introduced in the positive-behavior based human resource architecture model, the waste of organizational resources can be avoided (Iravani, Alvani & Hamidi, 2021).

### **Conceptual framework**

The Positive-Behavior Based Human Resource Architecture Model is a combination of HR functions, topics and tools that are geared towards creating and delivering value to customers, employees and stakeholders as well as the community. By combining the three indicators of strategic value, unique value and positive-behavior value, positive-behavior based human resource architecture model provides an integrated configuration of the strategic characteristics of human resources, employment modes, employment relationships and psychological state. the Positive-Behavior Based Human Resource Architecture Model consists of three elements: the task or function of human resources, human resource chapters, and human resource tools. These elements are used in the definition of the Positive-Behavior Based Human

Resource Architecture Model. Positive Organizational Behavior: Develop and study the strengths of a positive human resource and psychological capacity that can be measured and effectively used to improve performance in today's management work environment. In positivist organizational behavior based on the positivist psychological capital model, four indicators of hope, resilience, self-efficacy, and optimism have been used (Luthans, 2011, p44).

### **Methodology**

Statistical population: The study population was senior managers and middle managers of Qazvin University of Medical Sciences that 15 people were selected by judgmental sampling method to answer the questionnaire and their opinions were received. The standard questionnaire of psychological capital (Luthans and Avolio, 2014) was used to collect data and the priority of the positivity index was identified in the four groups of the positivist human resource architecture model. Due to the use of the standard psychological capital questionnaire, the validity and reliability of this questionnaire has been measured and confirmed by its authors (Luthans, Avolio, 2014). The chi-square ratio of this test is 24.6 and the CFI and RMSEA statistics in this model are 0.97 and 0.08, respectively. According to the data type, gray theory was used to convert qualitative data into quantitative and quantitative model testing. Gray numbers are uncertain and usually qualitative. Due to the status of the output numbers, the scores are "indistinguishable" in gray. Due to the inseparability of the data, triangular fuzzy numbers were used to increase the measurement accuracy. Thus, each variable declared by the experts will be equal to a triangular fuzzy value with three numbers lower limit L, medium limit M and upper limit U. The shape of a triangular fuzzy number is displayed as  $M = (L, M, U)$ . Experts' opinion was transformed into triangular fuzzy numbers using the fuzzy geometric mean method. Therefore, after applying the triangular fuzzy mean to the six sets of questions, the opinion of each expert became 4 fuzzy numbers. Next, the decentralization of the center of gravity method was performed. The numbers were bleached using this method and the research was continued quantitatively. Positiveness criterion ranking was performed using qualitative data that became quantitative data in each occupational group.

### **Discussion and Results**

By entering the data obtained from the basic models of human resource architecture and the model of psychological capital into the model of positivist human resources architecture, the order of priority of the dimensions of positivism in the occupational groups is identified as follows:

In knowledge-based employment, the priority of positivity indicators are: the first priority is self-efficacy, the second priority is optimism, the third priority is hope and the fourth priority is resilience.

In job-based employment, the priority of positivity indicators are: the first priority is hope, the second priority is self-efficacy, the third priority is resilience and the fourth priority is optimism.

In contractual employment, the priority of positivity indicators are: the first priority is optimism, the second priority is hope, the third priority is self-efficacy and the fourth priority is resilience.

Among the partnership arrangement, the priority indicators of positivity are: the first priority is resilience, the second priority is self-efficacy, the third priority is optimism and the fourth priority is hope.

### **Conclusion**

According to the priorities obtained from the method of gray theory and fuzzy triangular, positive behavior priorities were identified and priorities in each of the job groups. The priority of the positive behavior index in Qazvin University of Medical Sciences is in the contractual employment related to the self-efficacy index, in the knowledge-based employment related to the optimism index, in the partnership arrangement related to the resilience index and in the job-based employment related to the hope index.

**Keywords:** Human Resources Architecture, Strategic Value, Unique Value, Positive behavior, Qazvin University of Medical Sciences

**Article Type:** Research Article

**Cite this article:** Iravani, M., Alvani, S.M., & Hamidi, N. (2022). Identifying and Priority of Positive Indicators in "the Positive-Behavior Based Human Resource Architecture Model" at Qazvin University of Medical Sciences, *Public Management Researches*, 15(56), 29-57. (In Persian)

**DOI:**10.22111/JMR.2022.41213.5703

**Received:** 07 Jan. 2022 **Revised:** 12 May. 2022 **Accepted:** 27 Jun. 2022

© The Author(s).

**Publisher:** University of Sistan and Baluchestan



## شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های مثبت‌گرایی در مدل معماری منابع انسانی مثبت‌گرا در دانشگاه علوم پزشکی قزوین

مجید ابروانی<sup>۱</sup> - سیدمهدی الوانی<sup>۲\*</sup> - ناصر حمیدی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.
۲. نویسنده مسئول، استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.  
majid.j.iravani@qiau.ac.ir
۳. استاد، گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

### چکیده

تحقیق حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های رفتار سازمانی مثبت‌گرا بر پایه مدل معماری منابع انسانی مثبت‌گرا در دانشگاه علوم پزشکی استان قزوین انجام گرفت. در مدل معماری منابع انسانی مثبت‌گرا، سازمان با استفاده از سه بعد اصلی ارزش استراتژیک، ارزش یکتایی و ارزش مثبت‌گرایی، کارکنان را دسته‌بندی نموده و استراتژی متناسب با هر گروه را برمی‌گزیند. معماری منابع انسانی مثبت‌گرا فرآیند تعیین و ترکیب مناسبی از عناصر مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی مثبت‌گرا به منظور ایجاد و ارائه تصویری از منابع انسانی سازمان است، که در آن هماهنگی میان رفتار کارکنان، سیستم منابع انسانی، فعالیت‌های منابع انسانی، مأموریت‌ها و اهداف سازمان مشهود و محسوس باشد. روش این پژوهش از نظر ماهیت داده‌ها، کمی و از نظر هدف، کاربردی است. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران ارشد و میانی ستاد دانشگاه علوم پزشکی قزوین است، که از دیدگاه ۱۵ نفر از آن‌ها که با شیوه نمونه‌گیری قضاوتی انتخاب شدند؛ برای اولویت‌بندی شاخص‌های مثبت‌گرایی بهره گرفته شد. گردآوری داده‌ها از طریق بررسی مبانی نظری، پیشینه پژوهش و توزیع پرسش‌نامه خبرگان صورت گرفت. در این پژوهش جهت سنجش پایایی از شاخص آلفای کرونباخ و جهت سنجش روایی از شاخص ICC و با استفاده از نرم‌افزار SPSS-22 استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تئوری خاکستری استفاده شد. با انجام این پژوهش اولویت شاخص‌های مثبت‌گرایی در گروه‌های چهارگانه نیروی انسانی در مدل معماری منابع انسانی مثبت‌گرا تعیین شد. اولویت‌ها در کارکنان پیمان‌کار، شاخص خودکارآمدی؛ در دانش‌گرا، شاخص خوش‌بینی؛ در شریکان، شاخص تاب‌آوری و در فن‌سالاران، شاخص امیدواری می‌باشد.

**واژه‌های کلیدی:** معماری منابع انسانی، ارزش استراتژیک، ارزش یکتایی، مثبت‌گرایی، دانشگاه علوم پزشکی قزوین.

مقاله مستخرج از رساله دکتری آقای مجید ابروانی است.

استناد: ابروانی، مجید؛ الوانی، سیدمهدی؛ حمیدی، ناصر (۱۴۰۱). شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های مثبت‌گرایی در مدل معماری منابع انسانی مثبت‌گرا در دانشگاه علوم پزشکی قزوین. پژوهش‌های مدیریت عمومی. ۱۵(۵۶)، ۲۹-۵۷.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۱۷ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۱/۰۲/۲۲ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۴/۰۶

DOI:10.22111/JMR.2022.41213.5703

نوع مقاله: علمی پژوهشی



حق مؤلف © نویسندگان

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان

## مقدمه

در سازمان‌های پیشرو، منابع انسانی به عنوان اصلی‌ترین دارایی و مزیت رقابتی سازمان بوده که توسعه و توانمندسازی نیروهای انسانی و تبدیل هر چه افزون منابع انسانی به سرمایه انسانی غیرقابل چشم‌پوشی است. ماهیت ساختاری دانشگاه‌های علوم پزشکی بدلیل داشتن وظایف خاص از سازمان‌های دیگر متفاوت و متمایز است. ریسک اثرگذاری تغییرات محیطی بر این سازمان با توجه به گستردگی و تنوع وظیفه، و نقش ویژه‌ای که در سلامت جامعه ایفا می‌نماید و همچنین اهمیت وظایف، تنوع نیروی انسانی به لحاظ دانش، نگرش و مهارت و تخصص، گستردگی جغرافیایی ارایه خدمت و همچنین تعامل مستقیم با همه بخش‌های جامعه، تغییر سریع تکنولوژی، تغییر سریع نیازهای اجتماعی و ...؛ دارای هر دو پارامتر شدت و تکرارپذیری بالا است. به تبع این تغییرات، منابع انسانی این سازمان نیز از اثرگذاری این تغییرها مستثنی نخواهد بود. با این نگاه توجه به ویژگی‌ها و تفاوت‌های شغلی و روان‌شناختی کارکنان می‌تواند دانشگاه را در پیشبرد اهداف، ارایه خدمت متناسب با نیازهای اجتماعی و همچنین انعطاف‌پذیری در برابر عوامل محیطی یاری رساند. در مدیریت منابع انسانی دسته‌بندی متفاوتی از کارکنان و تخصص‌شان ارائه شده و این رویکرد منجر به شناسایی الگویی با عنوان معماری منابع انسانی شده است. معماری منابع انسانی به دنبال تغییر رویکرد مدیریت منابع انسانی سازمان‌هاست تا بر اساس مقتضیات نوین در تأکید بر انسان به عنوان مهمترین مزیت رقابتی سازمان، ترکیب و نمای انسانی سازمان را نشان دهد معماری منابع انسانی فرآیند تعیین و ترکیب مناسبی از عناصر مدیریت منابع انسانی به منظور ایجاد و ارائه نمایی از منابع انسانی سازمان است که در آن هماهنگی میان رفتار کارکنان، سیستم منابع انسانی، فعالیت‌های منابع انسانی، مأموریت‌ها و اهداف سازمان مشهود و محسوس باشد. (Shokrolahi, Beheshtifar & Kazemi, 2020: 700).

با نزدیکی بیشتر پژوهش‌گران شاخه‌های مدیریت و روان‌شناسی، گفتگو پیرامون نوع رویکرد نیروهای انسانی به سازمان و لزوم مدیریت این نگاه هر چه بیشتر مورد توجه قرار گرفت. این رویکرد گفتگوهای تازه‌ای را در شاخه رفتار سازمانی گشود که امروز با عنوان‌هایی مانند رفتار سازمانی مثبت‌گرا<sup>۱</sup> و همچنین سرمایه

<sup>۱</sup>. Positive Organization Behavior

روان‌شناختی<sup>۱</sup> شناخته می‌شود. تاثیر نوع نگاه و باورهای ذهنی کارکنان نسبت به خود و سازمانی که در آن مشغول به فعالیت هستند، تاثیر مستقیم در کیفیت عملکرد کارکنان و خروجی فرآیندهای سازمان دارد.

مدل معماری منابع انسانی، نیروها را به چهار دسته اصلی تقسیم کرده و ویژگی‌های هر دسته را نمایش می‌دهد. چهار دسته اصلی عبارتند از: کارکنان دانشی<sup>۲</sup>، کارکنان شغل محور<sup>۳</sup>، پیمان‌کاران<sup>۴</sup> و کارکنان شریک<sup>۵</sup> (Lepak, Jiang, Kehoe, & Bentley, 2018: 258). با توسعه دانش منابع انسانی، تفاوت انواع نیروی کار در سازمان هر چه بیشتر نمایان شد. با تمرکز بر ویژگی‌های تخصصی گوناگون نیروهای کار در سازمان‌های مختلف و همچنین وجود این تفاوت در بخش‌های متفاوت یک سازمان، می‌توان دریافت که رویکرد استراتژیک منابع انسانی<sup>۶</sup> و نیاز متقابل سازمان و نیروی انسانی، همچنین چگونگی پاسخ‌گویی سازمان و نیروهای انسانی به یکدیگر، در بخش‌های گوناگون سازمان یکسان نبوده، بنابراین تفاوت‌ها می‌بایست شناسایی و در نظر گرفته شود (Sanai, Porkyani, Salajeghh, Olayadi & Shikhi, 2020: 260).

در سیر تحول علم رفتار سازمانی، دو نوع نگرش مثبت و منفی نسبت به انسان و رفتارهای او نمود داشته است. نگرش مثبت به دنبال کشف و پرورش توانایی‌های درون انسان بوده و نگرش منفی به دنبال اصلاح و درمان بیماری‌ها و رفتارهای غلط انسان است (alvani, 2017: 170). پارامترهای خودباوری<sup>۷</sup>، امیدواری<sup>۸</sup>، تاب‌آوری<sup>۹</sup>، خوش‌بینی<sup>۱۰</sup> به عنوان شاخص‌های اصلی در مدل مثبت‌گرایی سازمانی معرفی گردید (Luthans, 2011: 210).

1. Psychological capital

2. Knowledge base employment

3. Job base employment

4. Contractual work arrangements

5. Alliances/ Partnerships

6. SHRM: Strategic Human Resource Management

7. Self-Efficacy

8. Hope

9. Resilience

10. Optimism

دانشگاه علوم پزشکی قزوین اقدامات مهم و گسترده‌ای به منظور حفظ و نگاه‌داشت کارکنان انجام داده است. اما رقابت در جذب و به کارگیری نیروی انسانی در مدیریت منابع انسانی و نیازهای مختلف کارکنان سبب شده توجه به جنبه‌های روان‌شناختی در این بخش بیش از پیش اهمیت یابد. از آنجایی که دانشگاه علوم پزشکی نقش مهمی در حفظ سلامت، کارآیی خدمات بهداشتی و آرامش روانی شهروندان نیازمند به خدمات درمانی برعهده دارد، حضور نیروی انسانی که از نظر روان‌شناختی دارای ویژگی‌های مثبت متناسب با نوع شغل بوده و توانمندی‌های لازم جهت انجام امور را دارا باشد؛ لازم و ضروری است.

در دانشگاه علوم پزشکی مطالعات گسترده‌ای در زمینه منابع انسانی صورت گرفته ولی با توجه به دامنه مطالعاتی پژوهش‌گر مساله تنوع و گوناگونی نیروی انسانی (توجه به معماری منابع انسانی) و همچنین جنبه‌های روان‌شناختی در نیروی انسانی نیاز به تعمیق گسترده‌تری دارد. بنابراین این مساله به عنوان خلا مطالعاتی شناسایی شد. لذا پژوهش‌گر جهت پاسخ‌گویی به این نیاز و پر کردن شکاف موجود به شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های مثبت‌گرایی در گروه‌های چهارگانه نیروی انسانی (کارکنان دانشی، شغل محور، پیمان محور، شریکان) پرداخته تا با استفاده از شاخص‌های مثبت‌گرایی، برنامه‌ریزی‌های انگیزشی و مدیریت عملکرد نیز در هر یک از گروه‌های کارکنان، با هوشمندی بیشتری طراحی و اجرا شود. این امر می‌تواند بر کلیه فرآیندهای جذب و استخدام، آموزش، ارتقا و جابجایی، نگاه‌داشت، انگیزش، رضایت‌سنجی، به صورت مستقیم تاثیر بگذارد. با این نگاه برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی و پروژه‌های بهبود هوش‌مند، با نیازهای استراتژیک سازمان هم‌سو شده و اتلاف هزینه در سازمان کاهش می‌یابد.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

معماری منابع انسانی دارای تعاریف مختلفی می‌باشد و نخستین بار توسط استانیوسکی در سال ۲۰۰۳ مطرح شد و سپس اندیشمندان متعددی تعاریفی از این مفهوم بیان کرده‌اند که در ادامه به تعدادی از این موارد اشاره می‌شود.

معماری منابع انسانی عبارت است از یک ترکیب‌بندی از کارکرد، سرفصل‌ها و ابزار منابع انسانی که به سمت خلق و ارائه ارزش برای مشتریان و کارکنان و سهام‌داران و نیز جامعه جهت‌گیری شده است. معماری منابع انسانی با ترکیب دو شاخص ارزش استراتژیک و



یکتایی، یک پیکربندی<sup>۱</sup> یک‌پارچه از ویژگی‌های استراتژیک منابع انسانی<sup>۲</sup>، حالت‌های استخدامی<sup>۳</sup>، روابط شغلی<sup>۴</sup> ارائه می‌کند. معماری منابع انسانی شامل سه عنصر وظیفه یا کارکرد منابع انسانی، سر فصل‌های منابع انسانی و ابزار منابع انسانی است. این عناصر در قالب تعریفی از معماری منابع انسانی استفاده می‌شود (Lepak, Jiang, Kehoe, & Bentley, 2018: 259). یک معماری مناسب منابع انسانی را می‌توان به عنوان اجزای متفاوت در نظر گرفت که در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند تا هدف‌های استراتژیک منابع انسانی بدست آید. معماری منابع انسانی یک چارچوب<sup>۵</sup> از سرمایه انسانی به ما نمایش می‌دهد. به آن «معماری» گویند چرا که امکان نمایش یک چهره از چگونگی، عملکردها و سیستم منابع انسانی را برای ما فراهم می‌آورد. معماری یکتا و منطبق بر سازمان قابلیت استراتژیک و پایداری مزیت رقابتی آن سازمان را سبب می‌شود. با نگاه به شاخص‌های اصلی معماری منابع انسانی یعنی ارزش یکتایی و ارزش استراتژیک، نگاه استراتژیک مدیریت منابع انسانی می‌تواند مزیت رقابتی سازمان را حفظ کند (Argo, 2015: 25).

شکل شماره ۱ نمایش‌گر مدل معماری منابع انسانی است. چهار گروه شغلی در مدل معماری منابع انسانی عبارتند از: کارکنان دانشی: هم دارای ارزش استراتژیک و هم ارزش یکتایی زیاد است. این کارکنان به عنوان هسته اصلی سازمان شناخته می‌شوند. کارکنان شغل محور: سرمایه انسانی در این قسمت دارای ارزش استراتژیک زیاد و ارزش یکتایی کم است. پس در بازار کار امکان جایگزینی منابع انسانی این بخش وجود دارد. کارکنان پیمان‌کار: سرمایه انسانی در این قسمت دارای ارزش استراتژیک و ارزش یکتایی کم است. برون سپاری در این بخش پیشنهاد می‌شود. شریکان: سرمایه انسانی در این قسمت دارای ارزش استراتژیک کم ولی ارزش یکتایی بالا است. تئوری منبع محور توضیح می‌دهد که مالکیت این نوع مهارت‌ها، قابلیت حداقل ارزش آفرینی و کمینه حاشیه سود را برای سازمان به همراه خواهد داشت (Lepak & Snell, 2007: 19).

1. Configurations

2. The Strategic Characteristics Of Human Capital

3. Employment Modes

4. Employment Relationships

5. Human Capital Framework

زیاد	<p>یک چهارم نخست</p> <p>کارکنان دانشی</p> <p>رویکرد: توسعه داخلی</p> <p>ارتباط کاری: سازمانی</p> <p>پیکربندی منابع انسانی: بر پایه تعهد</p>	<p>یک چهارم چهارم</p> <p>شریکان</p> <p>رویکرد: مشارکت در سود/اتحاد</p> <p>حالت ارتباط کاری: شریک</p> <p>پیکربندی منابع انسانی: همکاری</p> <p>دوسویه</p>
یکتایی	<p>یک چهارم دوم</p> <p>کارکنان شغل محور</p> <p>رویکرد: کارفرمایی</p> <p>حالت ارتباط کاری: تامین نیاز</p> <p>پیکربندی منابع انسانی: بر پایه بازار</p> <p>و بهره‌وری</p>	<p>یک چهارم سوم</p> <p>کارکنان پیمانکار</p> <p>رویکرد: قرارداد</p> <p>حالت ارتباط کاری: توافقی</p> <p>پیکربندی منابع انسانی: بر پایه نیاز</p> <p>سازمان /دستوری</p>
کم	زیاد	کم
ارزش استراتژیک		

شکل شماره ۱: مدل معماری منابع انسانی - لیپاک و اسنل، ۲۰۰۷

رفتار سازمانی مثبت‌گرا<sup>۱</sup>: به مطالعه و استفاده از نقطه‌های قوت<sup>۲</sup> منابع انسانی مثبت‌گرا و ظرفیت روان‌شناختی که می‌تواند اندازه‌گیری شود، پرورش یابد و به طور موثر برای بهبود عملکرد در محیط کاری<sup>۳</sup> امروزی مدیریت استفاده شود. در رفتار سازمانی مثبت‌گرا بر پایه مدل سرمایه روان‌شناختی مثبت‌گرا، چهار شاخص امیدواری، تاب‌آوری، خودباوری، خوش‌بینی مورد استفاده قرار گرفته است (Luthans, 2011:44). امیدواری: یک حالت انگیزشی مثبت و مبتنی بر یک احساس تعاملی ناشی از موفقیت است. امید دارای دو بخش است: عاملیت<sup>۴</sup> (انرژی معطوف به هدف) و مسیر<sup>۵</sup> (برنامه‌ریزی برای دستیابی به هدف). تاب‌آوری: یک ظرفیت توسعه‌پذیر جهت گذشتن از سختی‌ها، کشمکش‌ها و حتی رویدادهای مثبت، پیشرفت‌ها و مسئولیت‌های بیش‌تر است. خودباوری و اعتماد بنفس: باور یا اطمینان فرد به توانایی‌هایش در بسیج انگیزه‌ها، منابع شناختی و دنبال کردن فعالیت‌های مورد نیاز

<sup>۱</sup>. Positive Organizational Behavior (POB)

<sup>۲</sup>. Positively Oriented

<sup>۳</sup>. Workplace

<sup>۴</sup>. Agency

<sup>۵</sup>. Pathways

جهت اجرای موفقیت آمیز وظایف خاص یک حوزه مشخص است. خوش‌بینی: یک سبک اسنادی است که حادثه‌های مثبت را به علت‌های شخصی، همیشگی و فراگیر و همچنین حادثه‌های منفی را به موقعیت‌های ویژه، موقت و خارجی اسناد می‌کند (Luthans, 2011:44).

### پیشینه پژوهش

شکرالهی، بهشتی‌فر و کاظمی (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان "الگوی معماری نگاه‌داشت منابع انسانی در نیروی انتظامی" به طراحی الگوی معماری نگاه‌داشت منابع انسانی با جامعه آماری در بخش کیفی و کمی کارکنان و خبرگان سازمانی و دانشگاهی این سازمان پرداختند (در بخش کیفی، به صورت هدفمند 22 نفر، در بخش کمی؛ در روش دیمتلفازی ۲۲ نفر و در روش دلفی فازی 16 نفر از کارکنان و خبرگان سازمانی و دانشگاهی). یافته‌های بخش کیفی پژوهش نشان داد، نگاه‌داشت منابع انسانی از دیدگاه کارکنان نیروی انتظامی دارای سه بعد اصلی سلامت کارکنان با مؤلفه‌های سلامت جسم و سلامت روان، بعد رضایت کارکنان با مؤلفه‌های رضایت از شغل، رضایت از مدیران و رضایت از سازمان و بعد تمایل کارکنان شامل مؤلفه‌های تعهد کارکنان، فرصت‌های توسعه، معیشت و تعادل بین کار و زندگی کارکنان است و یافته‌های بخش کمی از دیدگاه کارکنان نیروی انتظامی نشان داد، حفظ سلامت مهم‌ترین بعد و ایجاد فرصت پیشرفت برای کارکنان، تأثیرگذارترین مؤلفه نگاه‌داشت منابع انسانی سازمان است.

نادری‌هشی و نجف بیگی (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان "طراحی الگوی رفتار سازمانی مثبت‌گرا (POB) در مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی ایران با رویکرد دلفی فازی" به ارائه مدل رفتار سازمانی مثبت‌گرا در مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی ایران پرداخته‌اند. این مدل چهار بعد نظام مدیریت منابع انسانی شامل نظام جذب، تأمین و تعدیل، نظام آموزش و بهسازی، نظام نگهداری و حفاظت و نظام کاربرد را دربر می‌گیرد که این ابعاد تحت تأثیر رفتار سازمانی مثبت‌گرا هستند ضمن این که ابعاد رفتار سازمانی مثبت‌گرا نیز دارای برهم‌کنش و تأثیرات متقابل می‌باشند. یافته‌ها نشان می‌دهد مدل رفتار سازمانی مثبت‌گرا متناسب با شرایط سازمان‌های دولتی تدوین شده است که دارای چهار بعد و ۲۰ مؤلفه است. برای تحلیل وضعیت موجود مدل بدست آمده در سازمان مدیریت و

برنامه‌ریزی مورد سنجش قرار گرفته و یافته‌ها نشان می‌دهد. شکاف معنی‌داری میان وضع موجود و مطلوب مواد قانون مدیریت خدمات کشوری از نظر رفتار سازمانی مثبت‌گرا وجود دارد که پیشنهادهای جهت تقویت قانون ارائه شده است.

الوانی (۲۰۱۶) در پژوهشی نقش رفتار سازمانی مثبت‌گرا در کاهش سکوت سازمانی را بررسی کردند. نتایج آزمون فرضیه‌ها حاکی از آن است که رفتار سازمانی مثبت‌گرا با سکوت سازمانی رابطه منفی و معنادار دارد. همچنین نتایج نشان می‌دهد که تمامی ابعاد رفتار سازمانی مثبت‌گرا با سکوت مطیع رابطه منفی و معنادار دارند، اما در رابطه با سکوت خاموش، تنها رابطه منفی آن با خودکارآمدی مورد تأیید قرار گرفته و رابطه امیدواری، تاب‌آوری و خوش بینی با سکوت خاموش معنادار نشد. در این پژوهش با استفاده از مقاله لوتانز متغیرهای مثبت در سازه‌های رفتار سازمانی مثبت‌گرا، شامل ظرفیت‌های روانشناختی خودباوری، خوش‌بینی، امیدواری، تاب‌آوری معرفی می‌شوند.

کیم، نئومن، فریو، پریو (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان "بررسی پیامدهای رفتار سازمانی مثبت و نقش سرمایه روانی برای ارتقای شغلی کارکنان در سازمان‌های ورزشی" به این نتایج دست یافتند که حمایت از سرمایه و منابع روانی ناشی از آن به مثابه ساختار مثبت آتی در رفتار سازمانی بوده و آن را یک رویکرد مثبت برای رسیدگی به مسائل بهداشت روانی در محل کار می‌داند. همچنین کار معنادار کارکنان و یک محیط سازمانی حمایتی مثبت‌گرا به سرمایه روان‌شناختی منجر شده است. بنابراین پیامد آن سطوح بالایی از رضایت شغلی و رفاه روانی می‌شود. سرمایه روان‌شناختی نیز به عنوان یک متغیر واسطه‌ای یا به عنوان یک متغیر اصلی عمل می‌کند. بنابراین دیدگاهی جدید در مورد نتایج سلامت روانی با تاکید بر رفتار سازمانی مثبت‌گرا ارائه شده است.

چن، سانی‌هو و کینگ (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان "عوامل تعیین‌کننده برخورد مناسب نیروی کار و شکل دهی به رفتار شهروندی سازمانی و کج‌رفتاری در محیط کار" به بررسی ارائه خدمات<sup>۱</sup>، ارزش‌های اخلاقی، و ویژگی‌های فردی پرداختند. این بررسی نشان داد ارتباط بین ویژگی‌های فردی، شهروندی سازمانی و کج‌رفتاری در محل کار وجود دارد. محیط خدمات و ارزش‌های اخلاقی به عنوان

<sup>۱</sup>. Service climate

پیشینه‌ای از رفتارهای مثبت و منفی کارکنان شناخته شد. همچنین هر دو عامل سازمانی و ویژگی‌های فردی نقش مهمی را در شکل دادن رفتار شهروندی سازمانی و کج رفتاری در برخورد کارکنان ایفا می‌کنند.

لیپاک، جاینگ و بنتالی (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان بررسی "معماری منابع انسانی، رابطه میان سرمایه انسانی، اشتغال، پیکربندی‌های منابع انسانی"، مشخصه‌های پیکربندی منابع انسانی و سرمایه انسانی را که برای کارمندان در چهار حالت شغلی متفاوت بررسی کرد. نتیجه بررسی ۱۴۸ شرکت نشان می‌دهد که ارزش استراتژیک و یکتایی یا ویژه بودن تخصص کارکنان (منحصر بفرد بودن) در هر یک از چهار حالت: کارکنان دانشی، کارکنان شغل محور، کارکنان پیمان‌کار، و کارکنان شریک متفاوت است. بنابراین سازمان‌ها می‌بایست با در نظر گرفتن این دو پارامتر برای مدیریت منابع انسانی خود سیاست‌گذاری کنند. این دیدگاه منجر به شکل‌گیری رویکردی به منابع انسانی به عنوان منبعی با ارزش استراتژیک برای سازمان گردید. رویکرد منبع محور باید در راستای استراتژی سازمان مورد توجه قرار گیرد و تخصیص بودجه، منابع سازمانی و هزینه بر اساس اهمیت تعریف شده در استراتژی سازمانی و با این نگاه انجام شود.

فانچنرا، اسپالرد و پاچورک (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان "رویکرد معماری شناختی با استفاده از تحلیل هزینه‌های شناختی<sup>۱</sup> و تاثیر آن در استراتژی‌های تصمیم‌گیری" به بررسی این تاثیر پرداختند. این پژوهش توضیح می‌دهد که استفاده از تئوری‌های شناختی به عنوان یکی از شاخه‌های جدی دانش روز در استراتژی‌های گوناگون ضروری است. در رویکرد پیشنهاد شده، استراتژی نیاز به هزینه‌های زمان مرتبط با تقاضا، برای استفاده از منابع شناختی خاص دارد.

جادراپس و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی به بررسی "ارتباط شایستگی و منابع انسانی با رویکرد توسعه مدل معماری" پرداختند. در این پژوهش یک سیستم توسعه‌گرای معماری منابع انسانی مبتنی بر شایستگی با سه رویکرد ارائه شد: یکم: شایستگی به عنوان معیارهای ارزیابی یکپارچه. دوم: برنامه‌ریزی توسعه خودکار رفع عدم شایستگی فردی کارکنان. سوم:

<sup>۱</sup>. Cognitive costs

یکپارچه‌سازی مدیریت دانش<sup>۱</sup> و آموزش الکترونیک<sup>۲</sup> با هدف توسعه منابع انسانی. سپس وظیفه متقابل اجزای سیستم (مدیریت شایستگی<sup>۳</sup>، مدیریت توسعه، مدیریت دانش و آموزش الکترونیک) به صورت کاربردی بررسی شده است.

با توجه به پژوهش‌های مطرح شده و همچنین دامنه مطالعاتی پژوهش‌گر، عدم توجه به اولویت ابعاد مثبت‌گرایی و اهمیت و تمایز این ابعاد در هر یک از گروه‌های شغلی مدل معماری منابع انسانی که با افزودن بعد مثبت‌گرایی به مدل معماری منابع انسانی مثبت‌گرا توسعه یافته، به صورت شکاف تحقیق شناسایی شد. شکل شماره ۲، نمایش‌گر مدل معماری منابع انسانی مثبت‌گرا است. جهت پر کردن خلا موجود و نشان دادن دقیق‌تر تمایز ابعاد، اولویت‌بندی ابعاد مثبت‌گرایی در گروه‌های چهارگانه مدل معماری منابع انسانی به عنوان مدل پایه مورد بررسی قرار گرفت تا جایگاه هر بعد شناسایی و اولویت‌بندی گردد. با این رویکرد استراتژی منابع انسانی در هر یک از گروه‌های شغلی قابل طراحی بوده و با تمرکز بر گروه‌های شغلی با مثبت‌گرایی بالاتر که در مدل معماری منابع انسانی مثبت‌گرا شناسایی و معرفی شده‌اند، از اتلاف منابع سازمان جلوگیری به عمل می‌آید (Iravani & Hamidi, 2021: 10).

بنابراین پرسش پژوهش به این صورت مطرح می‌شود: اولویت شاخص‌های مثبت‌گرایی در مدل معماری منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی قزوین کدام است؟

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

---

1. K.M

2. E-Learning

3. Competence management



شکل شماره ۲: مدل معماری منابع انسانی مثبت‌گرا، ایروانی و همکاران (۲۰۲۱)

### روش‌شناسی پژوهش

روش این پژوهش از نظر ماهیت داده‌ها، کمی و از نظر هدف، کاربردی است. جامعه آماری مورد پژوهش مشتمل بر کلیه مدیران ارشد و مدیران میانی ستاد دانشگاه علوم پزشکی قزوین بوده که تعداد ۱۵ نفر از آن‌ها به روش نمونه‌گیری قضاوتی جهت پاسخ به پرسش‌نامه انتخاب و نظر ایشان دریافت شد. ویژگی‌های مورد نظر برای انتخاب افراد؛ آشنایی با مسئله و فضای کلی مورد نظر در پرسش پژوهش و درگیر بودن با مسئله، دارا بودن دانش مورد نیاز جهت همکاری، دارا بودن نگرش مورد نیاز جهت همکاری (نگرش مثبت به اینکه نتیجه پژوهش‌های این چنینی به بهبود وضعیت حرفه‌ای ایشان و سازمان کمک خواهد کرد. همچنین دارا بودن پنج سال سابقه مدیریتی و پنج سال سابقه اجرایی

در رشته مدیریت و اینکه فرد از متخصصان رشته مدیریت باشد. جدول شماره ۱، نشان‌گر ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان است.

جدول شماره ۱: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

مدرک تحصیلی	رشته تحصیلی	تعداد
دکتری	مدیریت دولتی	۲
کارشناسی ارشد	مدیریت دولتی	۱۳

گردآوری داده‌ها به دو روش کتابخانه‌ای و میدانی صورت گرفته است. کتابخانه‌ای: به منظور نگارش موضوع مورد بررسی، تعیین ابعاد، مبانی نظری، ویرایش و انتخاب پرسش‌نامه بر پایه پیشینه تحقیق صورت گرفته است. روش میدانی: گردآوری داده‌ها با به کارگیری پرسش‌نامه استاندارد سرمایه روانشناختی لوتانز و آوی، (۲۰۱۴) انجام شد. برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه استاندارد سرمایه روان‌شناختی<sup>۱</sup> (لوتانز و آوی، ۲۰۱۴) اقتباس شد و پرسشنامه خبرگان در اختیار ۱۵ نفر از مدیران (خبرگان) قرار گرفت و اولویت شاخص مثبت‌گرایی در گروه‌های چهارگانه مدل معماری منابع انسانی مثبت‌گرا، شناسایی شد.

بازه امتیازی پاسخگویی به سنجه‌ها/ پرسش‌ها در جدول ۲ نمایش داده شده است. این بازه از طیف کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم ارزش‌گذاری شد.

جدول شماره ۲: ارزش‌گذاری گزینه‌ها

کاملاً مخالفم	مخالفم	تا حدودی مخالفم	تا حدودی موافقم	موافقم	کاملاً موافقم
---------------	--------	-----------------	-----------------	--------	---------------

در این پژوهش جهت سنجش پایایی از شاخص آلفای کرونباخ نرم افزار SPSS-22 استفاده شد. برای این منظور ۷ پرسشنامه در بین اعضای جامعه آماری توزیع شد و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده به کمک نرم‌افزار SPSS پایایی پرسشنامه محاسبه شد. پایایی در چهار گروه مدل معماری منابع انسانی مورد سنجش قرار گرفت. چنانچه آلفای محاسبه شده، مقداری بین ۰.۸ تا ۰.۹ باشد، ابزار اندازه‌گیری از پایایی خوبی برخوردار است و اگر بالای ۰.۹ باشد، نشان‌دهنده پایایی بسیار خوب و عالی ابزار است. از آنجایی که در

<sup>۱</sup>. PCQ: Psychological Capital Questionnaire



این پژوهش مقدار آلفای محاسبه شده برای همه مولفه‌ها بالاتر از ۰.۸۵ است، می‌توان نتیجه گرفت که پرسشنامه پژوهش از پایایی کافی برخوردار است. بررسی روایی محتوا با پرسش از خبرگان صورت پذیرفت. پرسش این بود که آیا سنجه‌ها معرف همه ویژگی‌هایی هستند که پژوهش‌گر قصد اندازه‌گیری آن‌ها را دارد و می‌تواند محتوای کامل مفهوم را شامل شود. بنابراین بررسی روایی محتوای پرسش‌نامه تایید شد. در سنجش تکرارپذیری از شاخص ICC<sup>۱</sup> و با استفاده از نرم‌افزار SPSS-22 استفاده شد. این شاخص دارای دو سنجه اصلی اندازه‌گیری جداگانه هر یک از خبرگان ۲ و متوسط خبرگان ۳ است. در این پژوهش از روش ترکیبی "رفت و برگشتی مخلوط" ۴ استفاده شد. این روش تاثیر افراد تصادفی و تاثیر آیتم‌ها ثابت بوده، که با فضای پژوهش هم‌خوان و روش استاندارد مورد پیشنهاد SPSS-22 است. در ارزیابی این شاخص، در صورت قرارگیری خروجی داده‌ها بین صفر تا ۱ در دو شاخص اصلی، روایی پرسش‌نامه مورد قبول قرار می‌گیرد (SPSS22'help, 2014). در این پژوهش این مقدار در بازه مدنظر بوده و روایی پرسش‌نامه مورد تایید است. درصد اطمینان ۹۵٪ در نظر گرفته شد.

این پرسش‌نامه شامل ۲۴ سوال بوده و هر شاخص توسط ۶ پرسش مورد بررسی قرار گرفت. پاسخ‌دهنده به هر شاخص، در مقیاس ۶ درجه‌ای (کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم) لیکرت پاسخ می‌دهد. نسبت خنثی دو این آزمون برابر با ۲۴/۶ است و آماره‌های CFI و RMSEA در این مدل به ترتیب ۰/۹۷ و ۰/۰۸ هستند (Hashemi, Babapur Kheyroddin, & Bahadori, 2011:186).

ویژگی‌های تئوری خاکستری: با توجه به نوع داده‌ها از تئوری خاکستری برای تبدیل داده‌های کیفی به کمی و تست کمی مدل استفاده شد. تئوری خاکستری، الگوریتمی است که روابط غیر قطعی اعضای یک قابلیت سیستم را با یک عضو مرجع تحلیل نموده و در حل مسایل تصمیم‌گیری چندمعیاره به کار می‌رود. این ابزار جهت حل پرسش‌هایی با داده‌های گسسته، نامشخص یا نزدیک به هم کاربرد دارد. (Mirghafori.shafii.Nadafi, 2013:197)

1. Intra-Class Correlation Coefficient

2. Single Measurements

3. Average Measurements

4. Two-Way Mixed

این تئوری با استفاده از داده‌های ناچیز و با تغییرپذیری بسیار در معیارها، خروجی‌های رضایت‌بخشی را تولید می‌کند (Momeni, Jamporzmay, Hosseinzadeh & Mehrafrou, 2011:10). براین پایه عدد خاکستری، عددی است که مقدار دقیق آن معلوم نیست، اما محدوده‌ای که در آن قرار می‌گیرد مشخص است. در حقیقت عدد خاکستری عددی غیر قطعی است که مقدار ممکن خود را از یک بازه با مجموعه‌ای از اعداد اتخاذ می‌کند (Aryannezhad, Melek & Dabagh, 2014:30).

چگونگی محاسبه با استفاده از تئوری خاکستری (آزمون کمی مدل): پس از جمع‌آوری داده‌ها، اولویت شاخص‌های مثبت‌گرایی در هر گروه شغلی تعیین شد. اعداد خاکستری دارای عدم قطعیت و معمولاً کیفی هستند. با توجه به وضعیت اعداد خروجی، امتیازها به صورت خاکستری "غیرقابل تفکیک" هستند.

$$\otimes Gijn \wedge \otimes Gijm \neq \emptyset \quad \text{رابطه ۱}$$

عدد خاکستری سه پارامتری را به صورت زیر نمایش می‌دهیم.

$$a \otimes \in [a, \bar{a}, \bar{a}] \quad \text{رابطه ۲}$$

و با توجه به غیرقابل تفکیک بودن داده‌ها، برای افزایش دقت اندازه‌گیری از اعداد فازی مثلثی برابر با جدول شماره ۳ استفاده شد. به این ترتیب هر متغیر اعلام شده از سوی خبرگان، برابر با یک مقدار فازی مثلثی با سه عدد حد پایین  $L$ ، حد متوسط  $M$  و حد بالا  $U$  خواهد بود. شکل عدد فازی مثلثی به صورت  $M = (L, M, U)$  نمایش داده می‌شود.

جدول شماره ۳: اعداد فازی مثلثی متغیرهای گفتاری

متغیرهای گفتاری	عدد فازی مثلثی		
	حد بالا $U$	حد متوسط $M$	حد پایین $L$
کاملاً موافقم	۱	۱	۰/۸
موافقم	۱	۰/۸	۰/۶
تا حدودی موافقم	۰/۸	۰/۶	۰/۴
تا حدودی مخالفم	۰/۶	۰/۴	۰/۲
مخالفم	۰/۴	۰/۲	۰
کاملاً مخالفم	۰/۲	۰	۰

نظر خبرگان با استفاده از روش میانگین هندسی<sup>۱</sup> فازی به عددهای فازی مثلثی تبدیل شد. بنابراین پس از اعمال میانگین فازی مثلثی بر دسته‌هایی شش‌تایی پرسش‌ها، نظر هر خبره تبدیل به ۴ عدد فازی شد. فرمول مثلث فازی به صورت زیر می‌باشد.

$$\left( \prod_{i=1}^n a_i \right)^{(1/n)} = \sqrt[n]{a_1 a_2 a_3 \dots a_n} \quad \text{رابطه ۳}$$

اعداد فازی مثلثی بدست آمده برای چهار گروه اصلی مدل معماری منابع انسانی در هر یک از چهار معیار مدل سرمایه روان‌شناختی مثبت‌گرا در جدول‌های (۴ تا ۷) نمایش داده شده است.

### یافته‌ها

داده‌های حاصل از پرسشنامه خبرگان با روش تئوری خاکستری تحلیل و شاخص‌های مثبت‌گرایی در مدل معماری منابع انسانی مثبت‌گرا در دانشگاه علوم پزشکی قزوین اولویت‌بندی شد که در ادامه ارائه شده است.

جدول شماره ۴: اعداد فازی مثلثی شاخص خودکارآمدی

حد بالا U	حد وسط M	حد پایین L	گروه‌های مدل معماری منابع انسانی
۰/۷۹۱۴	۰/۶۱۰۶	۰/۴۰۰۰	کارکنان پیمانکار
۰/۹۶۳۵	۰/۸۲۱۴	۰/۶۱۷۲	
۰/۹۲۸۳	۰/۷۵۴۴	۰/۵۴۹۹	
۰/۸۹۴۴	۰/۷۱۹۱	۰/۵۱۴۰	
۰/۸۹۴۴	۰/۷۲۶۴	۰/۵۲۰۳	میانگین خاکستری کارکنان پیمانکار
۰/۰۰۰۰	۰/۹۲۸۳	۰/۷۲۶۸	کارکنان دانشی
۰/۸۶۱۸	۰/۶۸۵۴	۰/۴۸۰۴	
۰/۸۶۱۸	۰/۶۸۵۴	۰/۴۸۰۴	
۱/۰۰۰۰	۰/۹۲۸۳	۰/۷۲۶۸	
۰/۹۶۳۵	۰/۹۱۸۴	۰/۷۱۲۷	میانگین خاکستری کارکنان دانشی
۰/۹۳۷۴	۰/۸۲۹۲	۰/۶۲۵۴	
۰/۷۹۱۴	۰/۵۸۸۳	۰/۳۸۱۳	
۰/۸۹۴۴	۰/۶۹۲۸	۰/۴۸۹۹	
۱/۰۰۰۰	۰/۸۶۱۸	۰/۶۶۰۴	شریکان

<sup>۱</sup>. Geometric Mean

۰/۸۹۵۳	۰/۷۱۴۳	۰/۵۱۰۵	میانگین خاکستری شریکان
۰/۸۲۷۰	۰/۶۰۵۲	۰/۱۰۰۰	
۱/۰۰۰۰	۰/۸۹۴۴	۰/۶۹۲۸	کارکنان شغل محور
۰/۹۶۳۵	۰/۸۲۱۴	۰/۶۱۷۲	
۰/۹۳۰۲	۰/۷۷۳۷	۰/۴۴۶۷	میانگین خاکستری کارکنان شغل محور

جدول شماره ۵: اعداد فازی مثلثی شاخص امیدواری

حد بالا U	حد وسط M	حد پایین L	گروه های مدل معماری منابع انسانی
۰/۷۸۳۰	۰/۵۷۶۹	۰/۳۶۳۴	
۰/۹۶۳۵	۰/۷۹۱۴	۰/۵۸۸۳	
۰/۹۲۸۳	۰/۸۱۲۶	۰/۶۰۵۲	کارکنان پیمانکار
۱/۰۰۰۰	۰/۸۶۱۸	۰/۶۶۰۴	
۰/۹۱۸۷	۰/۷۶۰۷	۰/۵۵۴۳	میانگین خاکستری کارکنان پیمانکار
۱/۰۰۰۰	۰/۹۶۳۵	۰/۷۶۲۵	
۰/۶۹۲۸	۰/۴۸۹۹	۰/۲۸۲۸	
۰/۶۹۲۸	۰/۴۸۹۹	۰/۲۸۲۸	کارکنان دانشی
۱/۰۰۰۰	۰/۹۶۳۵	۰/۷۶۲۵	
۱/۰۰۰۰	۰/۸۹۴۴	۰/۶۹۲۸	
۰/۸۷۷۱	۰/۷۶۰۲	۰/۵۵۶۷	میانگین خاکستری کارکنان دانشی
۰/۷۲۶۸	۰/۵۲۴۱	۰/۳۱۷۵	
۰/۸۵۲۶	۰/۶۴۷۵	۰/۴۳۶۴	شریکان
۰/۸۶۱۸	۰/۶۶۰۴	۰/۴۵۷۹	
۰/۸۱۳۷	۰/۶۱۰۷	۰/۴۰۳۹	میانگین خاکستری شریکان
۰/۸۹۴۴	۰/۷۴۶۳	۰/۵۳۹۲	
۱/۰۰۰۰	۰/۹۲۸۳	۰/۷۲۶۸	کارکنان شغل محور
۰/۹۶۳۵	۰/۷۹۱۴	۰/۵۸۸۳	
۰/۹۵۲۶	۰/۸۲۲۰	۰/۶۱۸۱	میانگین خاکستری کارکنان شغل محور

جدول شماره ۶: اعداد فازی مثلثی شاخص تاب‌آوری

حد بالا U	حد وسط M	حد پایین L	گروه‌های مدل معماری منابع انسانی
۰/۸۸۴۹	۰/۷۳۱۸	۰/۵۱۴۰	کارکنان پیمانکار
۰/۸۹۴۴	۰/۶۹۲۸	۰/۴۸۹۹	
۰/۸۵۲۶	۰/۶۷۲۱	۰/۴۵۷۹	
۰/۶۷۶۷	۰/۴۶۶۰	۰/۱۰۰۰۰	
۰/۸۲۷۱	۰/۶۴۰۷	۰/۳۶۵۴	میانگین خاکستری کارکنان پیمانکار
۰/۹۶۳۵	۰/۸۵۲۶	۰/۶۴۷۵	کارکنان دانشی
۰/۷۸۳۰	۰/۵۷۶۹	۰/۳۶۳۴	
۰/۷۸۳۰	۰/۵۷۶۹	۰/۳۶۳۴	
۰/۹۶۳۵	۰/۸۵۲۶	۰/۶۴۷۵	
۰/۸۲۷۰	۰/۶۵۲۰	۰/۱۰۰۰۰	میانگین خاکستری کارکنان دانشی
۰/۸۶۴۰	۰/۷۰۲۲	۰/۴۰۴۴	
۰/۸۸۴۹	۰/۷۰۵۱	۰/۴۸۹۹	
۰/۸۶۱۸	۰/۶۸۵۴	۰/۴۸۰۴	
۱/۰۰۰۰	۰/۸۶۱۸	۰/۶۶۰۴	شریکان
۰/۹۱۵۵	۰/۷۵۰۸	۰/۵۴۳۶	میانگین خاکستری شریکان
۰/۸۹۴۴	۰/۶۹۲۸	۰/۴۸۹۹	کارکنان شغل محور
۰/۸۹۴۴	۰/۷۱۹۱	۰/۵۱۴۰	
۰/۸۹۴۴	۰/۶۹۲۸	۰/۴۸۹۹	
۰/۸۹۴۴	۰/۷۰۱۶	۰/۴۹۷۹	

جدول شماره ۷: اعداد فازی مثلثی شاخص خوش‌بینی

حد بالا U	حد وسط M	حد پایین L	گروه‌های مدل معماری منابع انسانی
۰/۸۸۴۹	۰/۷۳۱۸	۰/۵۱۴۰	کارکنان پیمانکار
۱/۰۰۰۰	۰/۸۳۰۳	۰/۶۲۹۵	
۰/۹۱۸۴	۰/۷۶۷۸	۰/۵۴۹۹	
۱/۰۰۰۰	۰/۸۹۴۴	۰/۶۹۲۸	
۰/۹۵۰۸	۰/۸۰۶۱	۰/۵۹۶۵	میانگین خاکستری کارکنان پیمانکار
۰/۹۱۸۴	۰/۷۹۶۸	۰/۵۷۶۹	کارکنان دانشی
۰/۹۶۳۵	۰/۸۵۲۶	۰/۶۴۷۵	
۰/۸۸۴۹	۰/۷۳۱۸	۰/۵۱۴۰	
۰/۹۱۸۴	۰/۷۶۷۸	۰/۵۴۹۹	

۰/۹۱۸۴	۰/۷۹۶۸	۰/۵۷۶۹	
۰/۹۲۰۷	۰/۷۸۹۲	۰/۵۷۳۰	میانگین خاکستری کارکنان دانشی
۰/۸۶۱۸	۰/۶۶۰۴	۰/۴۵۷۹	
۰/۹۲۸۳	۰/۷۸۳۰	۰/۵۷۶۹	شریکان
۰/۸۵۸۴	۰/۶۵۹۰	۰/۰۰۰۰	
۰/۸۸۲۸	۰/۷۰۰۸	۰/۳۴۴۹	میانگین خاکستری شریکان
۰/۸۵۷۱	۰/۳۶۳۴	۰/۰۰۰۰	
۰/۸۲۷۰	۰/۶۲۸۲	۰/۰۰۰۰	کارکنان شغل محور
۰/۸۸۴۹	۰/۷۳۱۸	۰/۵۱۴۰	
۰/۷۶۶۳	۰/۵۷۴۵	۰/۱۷۱۳	میانگین خاکستری کارکنان شغل محور

در ادامه برای فازی‌زدایی از روش مرکز ثقل<sup>۱</sup> با استفاده از فرمول زیر اقدام شد (Cheng & Heso, 2010: 6).

$$S_j = \frac{u_j + 4m_j + l_j}{6} \quad \text{رابطه ۴}$$

اعداد با استفاده از این روش سپید شده و پژوهش به صورت کمی ادامه یافت. اولویت‌بندی معیار مثبت‌گرایی با استفاده از داده‌های با ماهیت کیفی که به داده‌های کمی تبدیل شده، در هر گروه شغلی انجام شد. در جدول ۸ مقدار فازی‌زدایی شده شاخص‌های مثبت‌گرایی در چهار گروه نمایش داده شده است.

جدول شماره ۸: مقدار فازی‌زدایی شده شاخص‌های مثبت‌گرایی در گروه‌های مدل معماری منابع انسانی

گروه‌های مدل معماری منابع انسانی	خوش‌بینی	تاب‌آوری	امیدواری	خودکارآمدی
کارکنان پیمانکار	۰/۷۹۵۳	۰/۶۲۵۹	۰/۷۵۲۶	۰/۷۲۰۰
کارکنان دانشی	۰/۷۷۵۱	۰/۶۷۹۵	۰/۷۴۵۸	۰/۸۱۳۳
شریکان	۰/۶۷۱۸	۰/۷۴۳۷	۰/۶۱۰۱	۰/۷۱۰۵
کارکنان شغل محور	۰/۵۳۹۳	۰/۶۹۹۸	۰/۸۰۹۸	۰/۷۴۳۶

بنابراین اولویت شاخص مثبت‌گرایی در کارکنان پیمانکار مربوط به شاخص خودکارآمدی، در کارکنان دانشی مربوط به شاخص خوش‌بینی، در شریکان مربوط به تاب‌آوری و در کارکنان شغل محور مربوط به شاخص امیدواری است.

<sup>۱</sup>. Center Of Gravity

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های مثبت‌گرایی در مدل معماری منابع انسانی مثبت‌گرا در دانشگاه علوم پزشکی قزوین بوده است. در این پژوهش پس از شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های مثبت‌گرایی به بررسی اولویت هر یک از این شاخص‌ها در انواع کارکنان بر اساس مدل معماری منابع انسانی پرداخته شد. با توجه به دامنه مطالعاتی پژوهش‌گر به طور نمونه پژوهش‌های مورد بررسی مانند: (Judrupsa, Fechnera, Schoolerd, Harati, 2004), (Zandbergsa, Arhipovab, Vaisnorec, 2015), (Pachurc, 2017), (Lepak, Jiang, Kehoe, Bentley, 2018)، از دیدگاه‌های گوناگون به معماری منابع انسانی پرداخته‌اند. ولی عامل مثبت‌گرایی و تاثیر آن در گروه‌های چهارگانه معماری منابع انسانی دیده نشده است. همچنین در پژوهش‌های (Cheng, Chi-), (Ting, SunnyHu, Hsin, King, 2018), (Alvani, Vaezi, 2016), (Alvani, 2012) با اینکه به مدل مثبت‌گرایی از دیدگاه‌های مختلف پرداخته شده ولی ارتباط این مثبت‌گرایی و تفاوت مقدار آن در گروه‌های مختلف مدل معماری منابع انسانی، مورد توجه قرار نگرفته است. بنابراین از این جهت این پژوهش با پژوهش حاضر همسویی دارد.

همچنین بررسی تفاوت‌های کارکنان در گروه‌های چهارگانه معماری منابع انسانی با رویکرد منبع‌محور به سازمان انجام شده است. توجه ویژه این مدل به استخدام داخلی یا برون‌سپاری نیروها از نگاه منبع‌محور به مدیریت صحیح هزینه‌های سرمایه انسانی منجر می‌شود (Lepak, Jiang, Kehoe, Bentley, 2018). استخدام داخلی ثبات بیشتر و انباشت مهارت و قابلیت را به همراه خواهد داشت (Pfeffer, Baron, 1998). کنترل و هدایت مناسب‌تر (Williamson, 1981)، (Johnes, Hill, 1981) بهبود جامعه‌پذیری (Edwards, 1979) و کاهش هزینه خروج از سازمان (Mahoney, 1992) از دیگر مزیت‌های این رویکرد است. پژوهش‌های مذکور با پژوهش حاضر همسویی دارند. اما با توجه به دامنه تحقیقاتی پژوهش‌گر به نظر می‌رسد تاکنون در ایران و خارج از ایران توجه به شاخص‌های مثبت‌گرایی در معماری منابع انسانی صورت نگرفته است.

دانش‌های رفتاری به ویژه در زمینه کارکنان تحولات گسترده‌ای در مدیریت منابع انسانی ایجاد کرده است. رفتار سازمانی مثبت‌گرا و توجه به شاخص‌های مختلف آن در

شاخه‌های مختلف مدیریت منابع انسانی می‌تواند سبب تغییر نگرش‌ها و الگوهای رفتاری با کارکنان شود. با توجه به نتایج پژوهش حاضر و توجه به اولویت شاخص‌های مثبت‌گرایی در گروه‌های مختلف معماری سازمانی و در نظر گرفتن آن‌ها در روند برنامه‌ریزی نیروی انسانی، می‌تواند در پیشبرد اهداف مدیریت منابع انسانی در زمینه جذب و به‌کارگیری، نگهداشت نیروی انسانی، بهبود عملکرد و بهره‌وری نیروی انسانی نقش قابل ملاحظه‌ای داشته باشد. با برنامه‌ریزی موثر و بالابردن سرمایه روان‌شناختی هر گروه کاری با توجه به نتایج این پژوهش، افزایش انگیزه‌های نیروی انسانی در دسترس خواهد بود. به عنوان نمونه در گروه دانشی با توجه به بالاتر بودن شاخص خودکارآمدی برنامه‌ریزی برای نگهداشت نیروهای دانشی و افزایش سطح توانمندسازی می‌تواند به بهبود عملکرد در این گروه کارکنان و کاهش هزینه‌های آموزش، جذب و همچنین بهبود فرآیندهای جانشین‌پروری منجر شود. با توجه به اولویت‌های بدست آمده از روش تئوری خاکستری در گروه‌های چهارگانه معماری منابع انسانی، اولویت‌های مثبت‌گرایی در هر یک از گروه‌های شغلی شناسایی و اولویت‌بندی گردید.

بنابراین اولویت شاخص مثبت‌گرایی در کارکنان پیمانکار مربوط به شاخص خودکارآمدی، در کارکنان دانشی مربوط به شاخص خوش‌بینی، در شریکان مربوط به تاب‌آوری و در کارکنان شغل‌محور مربوط به شاخص امیدواری است. با وارد کردن داده‌های حاصل از پژوهش در مدل‌های مدل پایه معماری منابع انسانی و سرمایه روان‌شناختی، به مدل معماری منابع انسانی مثبت‌گرا، ترتیب اولویت ابعاد مثبت‌گرایی به ترتیب زیر شناسایی می‌شود:

اولویت شاخص‌های مثبت‌گرایی در دانش‌گران عبارتند از: اولویت نخست خودکارآمدی، اولویت دوم خوش‌بینی، اولویت سوم امیدواری و اولویت چهارم تاب‌آوری. رویکرد مدل معماری منابع انسانی مثبت‌گرا: دانش‌گران مثبت‌اندیش و خلاق به عنوان هسته اصلی سرمایه انسانی سازمان می‌بایست در مرکز توجه برای پروژه‌های نگهداشت، جانشین‌پروری، توانمندسازی و توسعه فردی و سازمانی قرار گیرند. در گروه مقابل ایشان دانش‌گران منفعل قرار دارند که باید علاوه بر توجه به ارزش‌های استراتژیک و یکتایی این کارکنان، به بهبود



وضعیت سرمایه روان‌شناختی و بهبود و توسعه شاخص‌های اصلی بویژه خودکارآمدی و خوش‌بینی توجه نمود.

اولویت شاخص‌های مثبت‌گرایی در فن‌سالاران عبارتند از: اولویت نخست امیدواری، اولویت دوم خودکارآمدی، اولویت سوم تاب‌آوری و اولویت چهارم خوش‌بینی. در رویکرد مدل معماری منابع انسانی مثبت‌گرا: فن‌سالاران حرفه‌ای دارای شاخص‌های مثبت‌گرایی زیاد بویژه امیدواری و خودکارآمدی هستند که در زمان جذب و نگهداشت در این گروه شغلی، با توجه به مدل معماری منابع انسانی مثبت‌گرا، می‌بایست مورد توجه قرار گیرید. سازمان می‌بایست با توجه به این اولویت‌ها نیروی مورد نیاز خود را جذب کنند. در پروژه‌های انگیزشی و همچنین توانمندسازی کارکنان این گروه نیز، جهت تحقق هدف‌ها و بهره‌وری موردنظر، بهبود و ارتقای این شاخص‌ها در اولویت قرار گیرد. در مقابل این گروه فن‌سالاران غیرحرفه‌ای قرار دارند.

اولویت شاخص‌های مثبت‌گرایی در کارکنان پیمان‌کار عبارتند از: اولویت نخست خوش‌بینی، اولویت دوم امیدواری، اولویت سوم خودکارآمدی و اولویت چهارم تاب‌آوری. در رویکرد مدل معماری منابع انسانی مثبت‌گرا: با توجه به نوع شغل‌های قرار گرفته در این گروه دارای ارزش استراتژیک و یکتایی کمی هستند و با وجود اینکه اولویت جذب از بازار پیمانکاران بوده، استفاده از گروه پیمانکاران کارآمد برای سازمان دارای اولویت است. با توجه به مدل و اولویت‌های ارزش مثبت‌گرایی، تمرکز بر معیارهای خوش‌بینی و امیدواری در زمان جذب و همچنین مدیریت عملکرد در زمان همکاری، سبب افزایش بهره‌وری و کاهش خسارت‌های ناشی از رفتارهای انسانی می‌شود.

اولویت شاخص‌های مثبت‌گرایی در شریکان عبارتند از: اولویت نخست تاب‌آوری، اولویت دوم خودکارآمدی، اولویت سوم خوش‌بینی و اولویت چهارم امیدواری. در رویکرد مدل معماری منابع انسانی مثبت‌گرا: در مدل معماری منابع انسانی مثبت‌گرا، آن گروه از شریکان که دارای شاخص مثبت‌گرایی بالا هستند در دسته شریکان مطلوب قرار می‌گیرند. با توجه به مدل و اولویت‌های ارزش مثبت‌گرایی حاصل از آن، تاب‌آوری و خودکارآمدی شریک‌های سازمانی دارای اولویت بسیار بالا در طول مدت همکاری و حل مشکلات فرآیندهای مشترک و ارتباط دوسویه با سازمان است. در مقابل شریکان نامطلوب در

رویارویی با کار مشترک با سازمان و بویژه چالش‌های زمان تیم‌سازی و اشتراک داده‌ها، تاب‌آوری کافی را نداشته و چالش‌های تازه‌ای برای سازمان بوجود می‌آورند. سازمان‌ها می‌بایست در انتخاب و ادامه همکاری با این گروه از کارکنان به اولویت‌های مورد اشاره را توجه نموده و بر تقویت این شاخص‌ها و همچنین تصمیم‌گیری بر اساس آن توجه ویژه داشته باشند.

با توجه به هدف پژوهش، پیشنهاد‌های کاربردی زیر در اجرای مدل در دانشگاه علوم پزشکی ارایه می‌شود:

- شناسایی گروه‌های شغلی با رویکرد مدل معماری منابع انسانی مثبت‌گرا
- تشکیل کانون‌های ارزیابی با تمرکز بر نگهداشت، جذب و ارتقا متناسب با مدل و استفاده از متخصصان آشنا با مدل معماری منابع انسانی مثبت‌گرا و آشنا با الزامات آن در هنگام مصاحبه و استخدام جهت جذب نیرو و همچنین در زمان ارتقا.
- برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای مدیران ارشد جهت آشنایی با گروه‌های شغلی مدل.
- برگزاری کارگاه‌های آموزشی جهت آموزش و توجیه نیروهای انسانی سازمان نسبت به اهمیت شاخص‌های مثبت‌گرایی و بهبود سرمایه روان‌شناختی در زندگی شخصی و حرفه‌ای.
- تعریف بسته‌های انگیزشی، آموزشی، حقوق و مزایا و پروژه‌های نگهداشت کارکنان با توجه به تعریف گروه‌های شغلی مدل معماری منابع انسانی مثبت‌گرا هدفمند نمودن سرمایه‌گذاری بر سرمایه انسانی با توجه به اولویت‌های ارزش استراتژیک، ارزش یکتایی و ارزش مثبت‌گرایی و بهبود سرمایه روان‌شناختی سازمان با کاهش نسبت نیروی انسانی با شاخص مثبت‌گرایی کم و افزایش نسبت نیروهای انسانی با شاخص مثبت‌گرایی زیاد.
- استفاده از آزمون‌های رفتار سازمانی مثبت‌گرا و سرمایه روان‌شناختی جهت نیازسنجی آموزشی و همچنین تعریف نقشه راه برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی و توجه به اولویت‌بندی معیارهای اصلی مثبت‌گرایی بر اساس نیاز سازمان.
- شناسایی پیمانکاران ناکارآمد و شریکان نامطلوب و طرح‌ریزی چگونگی رویکرد سازمان در برخورد با ایشان.

با توجه به محدودیت در طراحی و اجرای روش جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از پرسش‌نامه، توجه به این نکته ضروری است که این روش دارای محدودیت‌هایی است و گویای همه

واقعیت نیست. پژوهش‌گر با آگاهی از این و با توجه به سایر شرایط پژوهش از این روش استفاده نموده، بنابراین در تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود از سایر روش‌ها از جمله مصاحبه حضوری، تکنیک‌های تفسیری، مصاحبه باز و ... استفاده شود.

### منابع فارسی

- الوانی، سید مهدی. (۱۳۹۱). بهره‌وری در پرتو رفتار سازمانی مثبت‌گرا. مدیریت توسعه و تحول، تهران.
- الوانی، سید مهدی. واعظی، رضا. هنرمند، روح‌الله. (۱۳۹۴). نقش رفتار سازمانی مثبت‌گرا در کاهش سکوت سازمانی. *مطالعات بهره‌وری*. تهران. ایران.
- ایروانی، مجید. الوانی، سیدمهدی. حمیدی، ناصر. (۱۴۰۰). شناسایی ابعاد مدل معماری منابع انسانی مثبت‌گرا، *خطمشی‌گذاری عمومی در مدیریت* ۱۲(۳)، ۱-۱۲.
- سنایی، سلیم. پورکیانی، مسعود. سلاجقه، سنجر. صیادی، سعید. شیخی ایوب. (۱۳۹۹). مدل مدیریت منابع انسانی در پلیس ایران از طریق تحلیل مضمون و شبکه خزانه‌داری. *فصلنامه مطالعات مدیریت پلیس*، بهار ۲۰۲۰، دوره ۱۵، شماره ۱؛ صفحه(های) ۲۹ تا ۵۱.
- شکراللهی یانچشمه، محمد. بهشتی فر، ملیکه. کاظمی، حسین (۱۳۹۹)، طراحی الگوی معماری حفظ منابع انسانی در پلیس. *فصلنامه مطالعات مدیریت پلیس*، دوره: ۱۴ شماره: ۴، [http://pmsq.jrl.police.ir/article\\_۷۱۹-۶۹۹PP.html](http://pmsq.jrl.police.ir/article_۷۱۹-۶۹۹PP.html).
- رضایی منش، بهروز. تقی‌زاده، علیرضا. کاهه، مریم. (۱۳۹۱). سرمایه روان‌شناختی. *انتشارات علمی*. تهران. ایران.
- دباغی، آزاده. ملک، امیرمهدی و آریانزاد، بهادر قلی. (۱۳۹۱). *مبانی تئوری سیستم‌های خاکستری با مروری بر روش‌های عدم قطعیت*. تهران: ترمه.
- میرغفوری، سید حبیب‌الله. شفیعی رودپشتی، میثم. ندافی، غزاله. (۱۳۹۱). ارزیابی عملکرد مالی با رویکرد تحلیل رابطه خاکستری. *فصلنامه علمی پژوهشی دانش مالی تحلیل اوراق بهادار*، شماره شانزدهم، ایران.
- نورالدین‌وند، محمد حسین. شهنی ییلاق، منیجه. شریفی، حسن. (۱۳۹۳). رابطه سرمایه روان‌شناختی (امید، خوش‌بینی، تاب‌آوری و خودکارآمدی) با هدف‌های پیشرفت و عملکرد تحصیلی دانشجویان سال اول. *پژوهش در برنامه‌ریزی درسی*. سال یازدهم، دوره دوم، شماره ۱۳، (پیاپی ۴۰)، صفحات ۶۱-۷۹.
- نادری هشی، خسرو. نجف‌بیگی، رضا. (۱۳۹۵). طراحی الگوی رفتار سازمانی مثبت‌گرا (POB) در مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی ایران با رویکرد دلفی فازی. *خطمشی‌گذاری عمومی در مدیریت* (۷ ویژه نامه ۱۳۹۵)، ۲۷۹-۲۹۳.

## References

- Alvani S, M. Vaezi, R, Honarmand, R. (2016). A Study On the Role of Positive Organizational Behavior in Reducing of Organizational Silence. *Journal OF Management Studies IN Development & Eavalution*, Volume 24, Number 79; Page(s) 1 To 26. (In Persian).
- Alvani S, M (2012). *Productivity Based On Positive Organizational Behavior*. *Journal OF Development & Evolution Management*, Volume 4, Number 8; Page(s) 1 To 6. [http://www.jdem.ir/article\\_360.html](http://www.jdem.ir/article_360.html). (In Persian).
- Argue, M. (2015). *the Importance of the Strategic Recruitment and Selection Process on Meeting an Organizations Objectives*. Master of Business Administration: *General Management*. *Dublin Business School*. <https://esource.dbs.ie/handle/10788/2873>.
- Cheng, C, Chi-Ting & “Sunny” Hu,rHsin-Hui & King, B (2018). Shaping the organizational citizenship behavior or workplace deviance: Key determining factors in the hospitality workforce. *Elsevier Science Inc.USA*.<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1447677017300645>.
- Dabbaghi, A. Malek, A. M. &. Arianjad, M. Gh (201۴) *Fundamentals of Gray Systems Theory with a Review of Uncertainty Methods*. Tehran: Termeh. (In Persian).
- Fechnera, H, Schoolerd, L, J, Pachurc, T. (2017). *Cognitive costs of Decision-Making Strategies: A resource Demand Decomposition Analysis with a Cognitive Architecture*. *Cognition*. *Elsevier Science Inc. USA*. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/28987923/>.
- Iravani, M., Alvani, S., Hamidi, N. (2021). Identify The Dimensions of the Positive-Behavior Based Human Resource Architecture Model. *Public Policy In Administration*. 12(3), 1-12. (In Persian).
- Judrupsa, J, Zandbergsa, U, Arhipovab, I, Vaisnorec, L. (2015). Architecture of a Competence-Based Human Resource Development Solution. *Elsevier Science Inc.USA*.<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050915038922>.
- Hashemi Nosratabad, T, Babapur K, J, Bahadori Khosroshahi, J. (2011). Role of Psychological Capital in Psychological Wellbeing By Considering The Moderating Effects Of Social Capital. *Social Psychology Reseach*, Number 4; Page(s) 123 To 144.<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=163709>.
- Lepak, D. P., Jiang, K., Kehoe, R., & Bentley, S. (2018). *Strategic Human Resource Management and Organizational Performance*. In N. Anderson, D. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial,*

- work and organizational psychology* (Vol. 3) (pp. 255–274). London, UK: Sage.
- Lepak David P. & Snell, Scott A. (2007). *Management the Humam resourse Architecture for Knowledge-Based Competition*, Chapter 15, Second Edition, Blackwell Publishing. USA (book).
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. McGraw-Hill, 12th Edition, 44, 199-244. (book).
- Lutans, F. (2013). *Psychological capital*. Rezaei Manesh, Behrooz. Taghizadeh, Alireza Kaheh, Maryam Translators. Scientific publications. Tehran. (Book).
- Noureddin Vand, M, Shahni Yilagh, M. Pasha Sharifi, H. (2014). A simple and multiple study of the dimensions of psychological capital with students' academic effort and performance. *Journal of Social Psychology* *Volume 1, Issue 30, Page(s) 93 To 112. (In Persian)*.
- Naderi Hashi, Kh. Najaf Beigi, R. (2016). Designing a Positive Organizational Behavior (POB) Model in Human Resource Management of Iranian Government Organizations with Fuzzy Delphi Approach. *General policy-making in management (7 special letters 1395)*, 279-293. (In Persian)
- Mirghaffari S.H., Shafiei Roodposhti M., Naddafi Gh, (2013). Financial Performance Evaluating by Grey Relational Analysis (Case Study: Province Telecommunication Companies). *FINANCIAL KNOWLEDGE OF SECURITY ANALYSIS (FINANCIAL STUDIES)*, Volume 5. Number 16; Page(s) 61 To 75.
- <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=213065>. (In Persian).
- Momeni, M, Jamporazmey, M, Hosseinzadeh, M, Mehrafrouz M.(2012). Proposing A New Approach For Evaluating Knowledge Management Systems By Grey Relational Analysis. *Production AND Operations Management Volume 2, Number 2 (3); Page(s) 55 To 72. https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/951426*. (In Persian).
- Rezaei Manesh, B; Siddiqui, R; (2016). The Impact of Servant Leadership on Employee Motivation and Performance: *General Policy Making in Management*. Winter - No. 24. pp. 51-66. (In Persian).
- Sanaei, S, Pourkiani, M, Salajeghe, S, Sayadi, S, Sheykhi A. (2020). An Ambidexterity Human Resource Management Model In Iranian Police Through Theme Analysis And Treasury Network. *POLICE MANAGEMENT STUDIES QUARTERLY (PMSQ) spring 2020, Volume 15, Number 1; Page(s) 29 To 51. http://pmsq.jrl.police.ir/article\_63410.html*. (In Persian).
- Shokrollahi Yancheshmeh, M, BeheshtiFar, M, Kazemi, H.(2020), Designing the Architecture Pattern of Human Resources Retention in Police. *Police Management Studies Quarterly, Volume:14 Issue: 4, PP 699 -719. http://pmsq.jrl.police.ir/article\_92366.html*. (In Persian).