مدیریت بر آموزش سازمانها سال یازدهم، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۱ شماره صفحه ۳۹- ۱۳

نقش مربیگری سازمانی در انگیزه خدمت عمومی با نقش میانجی رفتارسازمانی مثبت‌گرا (مورد مطالعه: کارکنان ستاد دانشگاه علوم پزشکی مشهد)

*احمد عربشاهی کریزی، گروه مدیریت دولتی، بخش مدیریت، اقتصاد و حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

مرضیه حسینی، دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

10. 52547/MEO.11.2.13

چکیده

هدف این پژوهش تأثیر مربیگری سازمانی بر انگیزه خدمت عمومی با نقش میانجی‌گری رفتار سازمانی مثبت‌گرا بوده است. روش پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، و از نظر ماهیت و روش، توصیفی- پیمایشی بود. جامعه آماری، کارکنان ستاد دانشگاه علوم پزشکی مشهد (۴۶۰ نفر) بود. نمونه ۲۰۹ نفره، بر اساس فرمول کوکران و به روش تصادفی انتخاب شد. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد انگیزه خدمت عمومی، مربیگری سازمانی و رفتار سازمانی مثبت‌گرا استفاده شده است. روایی پرسشنامه‌ها از طریق اخذ نظر استادان تأیید شد. پایایی پرسشنامه ها با ضریب آلفای کرونباخ، ۰/۹۱۰ برای مربیگری سازمانی، ۰/۹۱۰ برای انگیزه خدمت عمومی و ۰/۹۱۶ برای رفتارسازمانی مثبت‌گرا مورد تأیید واقع شد. برای تحلیل داده‌ها آمار توصیفی و استنباطی به کمک نرم‌افزار PLS استفاده شد. یافته‌ها نشان می‌دهد که مربیگری سازمانی بر انگیزه خدمت عمومی تأثیرگذار است. رفتارسازمانی مثبت‌گرا تأثیر مربیگری سازمانی بر انگیزه خدمت عمومی را میانجی‌گری می‌کند. تمامی ابعاد مربیگری سازمانی بر انگیزه خدمت عمومی تأثیرگذار است. همچنین از بین ابعاد رفتارسازمانی مثبت‌گرا ابعاد خودکارآمدی، تاب آوری و مثبت‌اندیشی تأثیر مربیگری سازمانی بر انگیزه خدمت عمومی را میانجی‌گری می‌کند. مربیگری سازمانی بر انگیزه خدمت عمومی می افزاید و انگیزۀ خدمت عمومی تأثیر مثبتی بر عملکرد افراد و خدمت‌رسانی به جامعه دارد. استفاده بهینه از ظرفیت‌ها، حالت‌ها و توانمندی‌های مثبت نیروی انسانی با رویه‌ها و سیاست‌های مثبت سازمانی می‌تواند بهره‌وری و مزیت رقابتی را برای سازمان به ارمغان آورد. باید فضایی در سازمان حاکم شود که مدیران و کارکنان در فرهنگ جمع‌گرایی، نوع‌دوستی و دلسوزی، ازخودگذشتگی، فداکاری و ایثار ذوب شوند و به انگیزۀ خدمت عمومی گرایش پیدا کنند.

واژگان کلیدی: مربیگری سازمانی، انگیزه خدمت عمومی، رفتارسازمانی مثبت‌گرا.

* نویسنده مسئول: ahmad.arabshahi@gmail.com

دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۵/۱۷ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۱۲/۲۲

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.2.13]

Managing Education in Organizations Vol.11/No.2/ Summer 2022 Page 13-39

The Role of Organizational Coaching in Public Service Motivation with the Mediating Role of Positive Organizational Behavior (Case Study: Staff of Mashhad University of Medical Sciences)

*Ahmad Arabshahi Karizi, Department of Public Administration, Faculty of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

Marzieh Hoseini, MSc, Human Resource Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

10. 52547/MEO.11.2.13

Abstract

The purpose of this study was to investigate the effect of organizational coaching on public service motivation with the mediating role of positive organizational behavior. The present research is applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of the nature and method. The statistical population was Mashhad University of Medical Sciences (460 people). The sample of 209 people was selected randomly based on Cochran's formula. Data collection tools were standard questionnaires of "organizational coaching", "public service motivation" and "positive organizational behavior". The validity of the questionnaires was confirmed by obtaining the opinion of professors. The reliability of the questionnaires was confirmed by calculating the Cronbach's alpha coefficient (0.910 for organizational coaching, 0.910 for public service motivation, and 0.916 for positive organizational behavior). Descriptive and inferential statistics were used to analyze the data using SPSS and Smart PLS software. Findings show that organizational coaching affects public service motivation. Positive organizational behavior mediates the effect of organizational coaching on public service motivation.

Keywords: Organizational coaching, Public service motivation, Positive organizational behavior.

* Corresponding author: ahmad.arabshahi@gmail.com

Receiving Date: 8/8/2021 Acceptance Date: 13/3/2022

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.2.13]

مقدمه

آماده‌سازی و توسعه منابع‌انسانی به‌منظور تصدی پست‌های آینده و جانشینی از طریق یادگیری امکان پذیر است. سازمانی موفق است که در یادگیری پویا بوده و از طریق آن ضمن اینکه عملکرد خود را بهبود می-بخشد، بتواند از توانمندی‌ها، تعهد، مهارت و ظرفیت یادگیری افراد در تمام سطوح سازمانی به‌طور مطلوب بهره‌برداری نماید. یکی از شیوه‌های مورد توجه در یادگیری، مربیگری است که از طریق آن رابطه‌ای حمایتی بین مربی و فرد تحت مربیگری وی برقرار می‌گردد و به این ترتیب سطحی گسترده از مهارت‌های رفتاری و روش‌هایی کارا برای کمک به فرد به‌منظور حصول اهداف تعیین شده در جهت توسعه عملکرد حرفه‌ای، رضایت شخصی و در نهایت اثربخشی سازمانی فراهم می‌شود (Mehdibeigi, Yaghoubi & Seyedalhoseni, 2018).

مربیگری در طول چند دهه گذشته در سازمان‌های دولتی و خصوصی به عنوان روشی بسیار محبوب که عملکرد کارکنان را توسعه می‌بخشد، توجه ویژه‌ای به آن شده است. (Esmaeili, Rahimi & Nadaf, 2017). ما نیز در این پژوهش با تمرکز بر سازمانهای دولتی، تاثیر مربیگری بر انگیزه خدمت عمومی را مورد بررسی قرار داده‌ایم.

مدیریت هزاره سوم مستلزم یک تغییر پارادایم از سوی منفی‌گرایی به سوی مثبت‌گرایی جهت استفاده بهینه از ظرفیت‌ها، حالت‌ها و توانمندی‌های مثبت سرمایه انسانی با استفاده از رویه‌ها و سیاست‌های مثبت سازمانی است. رفتار سازمانی مثبت دستاوردهای مهمی برای رهبران و مدیران منابع‌انسانی در پی داشته است و در عمل نیز نشان داده شده است که استفاده از اصول روانشناسی مثبت‌گرا در کار با افزایش عملکرد و بهره‌وری رابطه دارد. (Luthans et al. (2007) در توسعه چارچوب رفتارسازمانی مثبت‌نگر در سازمان‌ها، سرمایه روان‌شناختی را به‌عنوان یک عامل ترکیبی و منبع مزیت رقابتی سازمان‌ها مطرح کرده‌اند. آن‌ها بر این باورند که سرمایه روان‌شناختی، با تکیه بر متغیرهای روان‌شناختی همچون امیدواری، خوش‌بینی، تاب‌آوری، و خودکار آمدی منجر به ارتقای ارزش سرمایه‌انسانی (دانش و مهارت افراد) و سرمایه اجتماعی (شبکه روابط میان آن‌ها) در سازمان می‌شود (Taghavian, 2019). رفتار سازمانی مثبت مطالعات علمی شامل ارزیابی، توسعه و مدیریت مؤثر نقاط قوت و ظرفیت‌های روانی افراد به منظور بهبود عملکرد محیط کار می‌باشد (Saim Aşçı, 2020). طی دو دهه اخیر با تغییر نگرش به سمت توانمندی‌های نیروی انسانی، توجهات به‌طور فزاینده‌ای به‌سوی روانشناسی مثبت‌گرا جلب شده است و بسیاری از محققان بر آن شده‌اند تا به بررسی ظرفیت‌ها و توانمندی‌های انسانی و رابطه آن با نتایج سازمانی بپردازند (Paul & Garg, 2014). پژوهش حاضر نیز در این جهت سعی نموده است تا تاثیر رفتارسازمانی مثبت‌گرا بر انگیزه خدمت عمومی را مورد بررسی قرار دهد.

انگیزه کارکنان دولتی یکی از قدیمی‌ترین و بحث برانگیزترین موضوعات در رشته مدیریت دولتی است. در واقع از چالش‌های مهم فراروی مدیران، برانگیختن کارکنان و متعهد ساختن آن‌ها در راستای

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.2.13]

تحقق اهداف سازمانی است. چرا که منابع‌انسانی از مهمترین منابع‌سازمانی به ویژه در سازمان‌های دولتی به شمار می‌آیند. این منابع انسانی هستند که ضامن بقا، عامل تأثیرگذار و رمز موفقیت یک سیستم هستند و در واقع می‌تواند منابع فیزیکی را به هدر داده و اتلاف کند، از بین ببرد و یا آن را بارور کند. به همین دلیل، موضوع اداره کردن و برانگیختن مستخدمان بخش عمومی برای دانشمندان مدیریت و نیز شهروندان حیاتی بوده و از اهمیت زیادی برخوردار است (Hamidizadeh, Danaei Fard, Tahmasebi & Homaei Latif, 2018).

ارزش‌ها، تمایلات و نگرش‌هایی در افراد وجود دارد که آن‌ها را ورای منفعت شخصی و سازمانی، به انجام کارهایی به نفع دیگران و جامعه سوق می‌دهد. یکی از این انگیزه‌های تأثیرگذار از دیدگاه نظریه-پردازان بخش عمومی، انگیزۀ خدمت عمومی است. انگیزۀ خدمت عمومی را به‌منزلۀ نوعی گرایش و تمایل فردی برای تحقق انگیزه‌هایی دانسته‌اند که منحصراً به نهادها و سازمان‌های عمومی هستند. بر این اساس، انگیزۀ خدمت عمومی به‌عنوان انگیزه‌ای نوع‌دوستانه تأثیر مثبتی بر عملکرد افراد دارد و نوعی رفتار فردی است که در نهایت موجب خدمت‌رسانی به جامعه و آحاد آن می‌شود (Danaee Fard, Delkheh & ghanbary, 2018).

مربیگری سازمانی: اگرچه مفهوم مربیگری تاریخچه‌ای طولانی در حوزه ورزش دارد، ولی در طول چند دهه گذشته در سازمان‌های دولتی و خصوصی به عنوان روشی بسیار محبوب که عملکرد کارکنان را توسعه می‌بخشد، توجه ویژه‌ای به آن شده است. مربیگری یک مدل رشد و توسعه است که اجازه می‌دهد افراد نقاط ضعف و قوت خود را شناسایی کنند، آن‌ها را ترغیب می‌کند درباره وضعیتشان از خود بپرسند، همچنین کمک می‌کند خود را دوباره سازماندهی کنند. به طور کلی مربیگری بر فعالیت‌هایی تمرکز دارد که توسعه و یادگیری افرادی که تحت مربیگری هستند را ارتقاء می‌دهد. (Esmaeili, Rahimi & Nadaf, 2017). مربیگری فرایندی است که طی آن یک فرد، تخصص حرفه‌ای به همراه پشتیبانی خود را به یک همکار کم‌تجربه‌تر ارائه می‌کند. هدف از مربی‌گری اصلاح عملکرد ضعیف نیست، بلکه شکل دادن به حرفه‌ای است که آینده‌دار باشد. مربی در دو سطح پشتیبانی از شاگرد در انجام وظایف مهم شغلی و کمک به پیش‌بینی و گام برداشتن به سوی حرفه‌ی مورد نظر او، عمل می‌کند (Farnian & Mohammad , 2017). امروزه سازمان‌ها در معرض فشارهای رقابتی قرار گرفته‌اند و تنها راه موفقیت در چنین شرایطی این است که به بالاترین سطح توانایی و قابلیت خود دست یابند و یکی از روش‌هایی که به آن‌ها در این امر کمک کرده است، مربیگری می‌باشد. چرا که مربیگری، فرایندی است که امکان بوجود آمدن آموزش و بهسازی را ایجاد می‌کند و در نتیجه آن عملکرد افراد بهبود می‌یابد (Khorasani, Fathi Vajargah & Daneshmandi, 2015). رهبران تحول گرا اهداف و مشوقّها را در جهت انگیزه‌ها و علایق کارکنانشان و در راستای حفظ فرصتهایی برای رشد فردی و حرفه-

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.2.13]

ای هر یک از آنان تعیین می‌کنند (Madadi & Talebi, 2020). هدف رهبری تحول آفرین آن است که اطمینان یابد مسیر رسیدن به هدف، به‌وضوح از سوی بازیگران داخلی درک شده است، موانع بالقوه درون سیستم را برطرف و بازیگران را در رسیدن به اهداف از پیش تعیین‌شده ترغیب کند (Zavvar & Homayouni Bakhshayesh, 2020). ویژگی‌های اصلی و اساسی فعالیت‌های مربیگری که به‌طور عمده، مورد توافق اکثر مربیان حرفه‌ای است، عبارتند از: به افراد درباره نقاط قوت و کاستی‌های آن‌ها بازخور می‌دهد؛ بر بهبود عملکرد و ارتقای مهارت‌های فردی متمرکز است؛ فعالیت‌های مربیگری شامل اهداف فردی و سازمانی است؛ بر این فرض استوار است که افراد خوداگاه هستند، یا می‌توانند به خودآگاهی دست یابند؛ درباره مسائل شخصی ممکن است بحث شود، ولی تأکید اصلی بر عملکرد کاری است؛ و محدود به زمان است (Fathi Vajargah, Khorasani, Daneshmandi & Arman, 2014). با توجه به نقش مهم مربیگری در سازمان بکارگیری و اجرای مربیگری در سازمان‌ها فوایدی را در برمی‌گیرد، به‌طوری که موجب کسب مزیت رقابتی و ارزش افزوده در سازمان‌ها می‌شود. این فواید عبارتند از: تمرکز بر هدف‌گذاری و تحقق اهداف؛ به‌کارگیری مفاهیم آموزشی در شغل و حین انجام شغل؛ افزایش به‌کارگیری دانش آموخته شده همراه با فعالیت‌های آموخته شده؛ توسعه و گسترش مهارت‌ها و صلاحیت‌ها؛ بهبود روابط با مدیران و فرادستان؛ بهبود اخلاق به عنوان یک رویداد توسعه‌ای؛ و نگهداری و حفظ افراد کلیدی در سازمان (Naderi Bani, 2016). چهار رویکرد رایج و متداول مربیگری به این قرار است: بالینی[1] رفتاری[2]، سیستمی[3] و ساخت گرایی اجتماعی[4] (Shami Zanjani, 2016). مدل‌های مختلفی برای مربیگری مطرح شده است: مدل پنج مرحله‌ای Battley (2006) مبتنی بر روش‌های علمی دقیق مثل ارائه تعاریف شفاف، اخذ داده‌های قابل اطمینان، بکارگیری روش‌های مرتبط و مناسب، انجام آزمایش و ارزیابی می‌باشد. Orem, Binkert & Clancy (2007) در مدل خود چهار مرحله را برای مربیگری در نظر گرفته‌اند: مرحله اکتشاف؛ رویا؛ طراحی و سرنوشت و نتیجه. مدل مربیگری بر مبنای برنامه یادگیری فردی در چهار مرحله خلاصه می‌گردد: ۱. تحلیل خواسته‌ها و نیازهای خود ۲. برنامه‌ریزی برای خود پاسخگویی ۳. استفاده از سبک‌ها، فنون و مهارت‌های کاربردی ۴. ارزیابی از موفقیت کسب شده و یادگیری. بین مربیگری با مشاوره، آموزش، مرشدیت و منتورینگ تفاوتهایی وجود دارد که در ادامه مورد بحث قرار می گیردد. نباید مربیگری را با مشاوره و روش‌های درمانی اشتباه کرد. تفاوت اصلی این است که مشاوره ابتدا با کمک به افراد برای غلبه

[1] Clinical
[2] Behavioral
[3] Systemic
[4] Socio-Structural

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.2.13]

بر مشکلات سر و کار دارد. در حالی‌که مربیگری مرتبط با تقویت و توسعه عملکرد افراد است. در مورد تفاوت مربیگری با آموزش می توان گفت که تفاوت اساسی بین آن‌ها این است که آموزش اطلاعات مهم را در اختیار افراد قرار می‌دهد، ولی مربیگری دانش و درک موجود از علائق و دغدغه‌های فردی را ترسیم می‌نماید (Naderi Bani, 2017). بسیاری از برنامه‌های آموزشی به دنبال راه‌هایی هستند تا مربیان به طور بهتر بتوانند با آموزش گیرند گان ارتباط برقرار کنند؛ یکی از این روش‌های آموزشی، مرشدیت است (Kiyakojori & Banagar, 2017). مربیگری و مرشدیت در خیلی از منابع علمی به جای یکدیگر استفاده شده‌اند. اما به طور خاص برخی محققان هدف از مرشدیت را علاوه‌بر دستیابی به موفقیت-های شغلی کوتاه و میان‌مدت (هدف اصلی مربیگری)، ارتقای وضعیت روانی- اجتماعی فرد که موضوعی شخصی‌تر و بلندمدت‌تر بوده و بر زندگی فرد اثرات عمیق‌تری دارد می‌دانند (Ahern, 2003). بسیاری از مهارت‌ها و رویکرد هایی که توسط یک منتور در فرایند منتورینگ استفاده می‌شود همانند همان‌هایی هستند که مربیان در فرایند مربیگری استفاده می‌کنند. مربیگری و منتورینگ هر دو در بردارنده یک رابطه فرد به فرد هستند و فرصتی را برای افراد جهت دریافت بازخورد، یادگیری و رشد و بهسازی فراهم می-آورند (Daneshmandi, 2012).

انگیزه خدمات عمومی: موضوع انگیزش از مقوله‌های مهم و حیاتی در سازمان‌های امروزی است. تا زمانی که نیروی انسانی از انگیزش شغلی قابل قبول برخوردار نباشد، سایر فعالیت‌های سازمان نتیجه و ثمره لازم را نخواهد داشت (FatollahZade, Ghoorchiyan, Bagheri & jafari, 2019). انگیزش، یکی از مهمترین عوامل تأثیر گذار بر بهره‌وری سازمانی است و داشتن انگیزش در محیط کار؛ به معنای تمایل فرد برای رسیدن به اهداف سازمانی است (Khorasani & Zamanimanesh, 2017). به‌طورکلی ادبیات انگیزش، شاهد دو سنت نظری رقیب (نظریه‌های فردگرا و نظریه‌های جمع‌گرا) برای تبیین انگیزه مدیران بخش عمومی جهت خدمت در این بخش است که می‌توان نظریه‌های انگیزشی مرتبط را در این دو رویکرد، دسته‌بندی کرد. نظریه‌های فردگرا بر این فرض استوارند که سیاست‌مداران و کارگزاران بخش عمومی بیشتر به دنبال منافع فردی خویش هستند و هیچ منطقی وجود ندارد که چنین افرادی به دلیل قرار گرفتن در پست‌های بخش عمومی، منافع دیگران را مقدم بر منافع خود بدانند. نظریه‌هایی از قبیل نظریه انتخاب عمومی و نظریه عاملیت در این زمره قرار دارند. در مقابل، نظریه‌های جمع‌گرا همچون نظریه خادمیت و نظریه انگیزه خدمت عمومی در تلاش هستند تا محرک‌های دیگری را عامل اصلی انگیزش کارکنان و مدیران بخش عمومی معرفی کنند. در این نظریه‌ها مدیران بخش عمومی افرادی جمع‌گرا، نوع‌دوست، دوستدار سازمان و خادم اهداف آن تلقی می‌شوند که در تقابل منافع سازمان با منافع فردی، منافع سازمان و جمع را بر منافع خویش ارجح می‌دانند (Moghli & Rahmani, 2018). اصطلاح انگیزش خدمات عمومی در ابتدا در سال ۱۹۸۲ به

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.2.13]

عنوان روشی برای بیان انگیزه خاص مربوط به خدمات عمومی بکار برده شد. این اصطلاح دیگر تا سال ۱۹۹۰ زمانی‌که Perry & Wise (1990) اولین تعریف ادراکی را ارائه دادند و نوع‌شناسی انگیزه‌های مربوط به خدمات عمومی منجمله انگیزه‌های منطقی، مبتنی‌بر هنجار و عاطفی را شناسایی نمودند، بکار برده نشد. انگیزه خدمت عمومی به عنوان پیش فرض فرد برای پاسخ به انگیزه‌ها که در وهله اول و به طور منحصر به فرد در مؤسسات دولتی ایجاد می‌شوند با یک انگیزه ایثارگرایانه جهت خدمت به منافع افراد جامعه، یک کشور، ملت، انسان و یا یک نیروی انگیزش که شامل افرادی برای اجرای خدمات عمومی، جامعه و اجتماعی چشمگیر می‌شود، تعریف می‌گردد (Ghorbani & Zahedi, 2015). اساس مفهوم انگیزه خدمت عمومی این است که انجام دادن شغلی که منجر به افزایش منافع عمومی شده و برای دیگران مفید و سودمند است، برای کارکنان دولت هم مشوق و انگیزاننده است (Zahedi & Montazeri, 2012). نظریه انگیزه خدمت عمومی چنین فرض می‌کند که برخی از مدیران و کارکنان دولتی با انگیزه‌هایی به جز منافع فردی مانند: دلسوزی، انجام وظیفه شهروندی، فداکاری و ایثار، به مشاغل دولتی علاقه‌مند هستند و از این طریق ترغیب می‌شوند. بر همین اساس، پری[1] انگیزه خدمت عمومی را در قالب یک الگوی چهار مؤلفه‌ای بیان کرده است. این مؤلفه‌ها عبارتند از: تمایل به خط و مشی‌گذاری عمومی، تعهد به منافع عمومی، دلسوزی، ایثار و فداکاری (Montazeri & Ghorbanizadeh, 2012). انگیزه خدمت‌رسانی عمومی ساختاری چند بعدی است. تعدادی از پژوهشگران این حوزه انگیزه خدمت‌رسانی را مرتبط با سه انگیزه پایه‌ای می‌دانند: ۱- انگیزه اثربخشی ۲- انگیزه هیجان محور ۳- انگیزه منطقی؛ در سال ۲۰۱۰ ساخت دیگری توسط دو پژوهشگر دیگر پیشنهاد شد؛ آن‌ها بر این عقیده بودند که انگیزه خدمت‌رسانی عمومی با سه نوع انگیزه؛ ابزاری، ارزش‌محور و تطبیقی بنیان نهاده می‌شود. انگیزه‌های ارزش محور با مفهوم ارزش‌های عمومی مرتبط است به این معنی که افراد از طریق رفتار و عملکرد خود ارزش عمومی خلق می‌کنند. انگیزه‌های تطبیقی با افراد، گروه‌ها و اهدافی که افراد می‌خواهند به آن‌ها خدمت‌رسانی کنند مرتبط هستند و به این نکته اشاره دارد که پیوند و ارتباط مؤثر با دیگران، پایه‌های عاطفی رفتاری برای خدمت‌رسانی است. انگیزه‌های ابزاری وسیله‌ای برای انجام خدمات عمومی معنی‌دار است. حالت افراطی انگیزه خدمت‌رسانی عمومی در مفهوم از خودگذشتگی فرد را به نحو مبالغه‌آمیزی درگیر سودبخشی به جامعه می‌کند حتی اگر در مقابل، دستاوردهای فردی قابل توجهی را از دست بدهد (Nemati, Khaefelahi, Danaeefard & Azar, 2016). عوامل سازمانی و غیرسازمانی مختلفی بر انگیزه خدمت عمومی موثرند. عوامل غیرسازمانی مؤثر بر انگیزه خدمت عمومی عبارتند از: جامعه‌پذیری خانواده، جامعه‌پذیری مذهبی، هویت حرفه‌ای و ویژگی‌های جمعیت-

[1] Perry

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.2.13]

شناختی. عوامل سازمانی مؤثر بر انگیزه خدمت عمومی عبارتند از: ویژگی‌های شغل، رابطه رهبر–کارمند و وضعیت نقش (Hamidizadeh, Tahmasbi & Mirzaei, 2016). عوامل مختلف دیگری نیز بر انگیزه خدمت عمومی تاثیر گذارند که در ادامه تاثیر برخی عوامل از جمله مشارکت شهروندی، جوسازمانی، گروه کاری، رهبری تحولی و رفتارشهروندی سازمانی بر انگیزه خدمت عمومی را مورد بررسی قرار می دهیم. انگیزه خدمت عمومی بیشتر مرتبط به فعالیت‌هایی همچون مشارکت شهروندی است که با استناد به ارزش‌های مرتبط مانند تعهد سازمانی درک شده، افزایش می‌یابد (Shool, Montazeri & Zhaleh Baghdarani, 2018). تصور کلی اینست که کارکنان بخش عمومی با تمایل به کار در محیط کاری حمایتی برانگیخته می‌شوند. یافته‌های پژوهش سبکرو همکاران (۱۳۹۰) هم این موضوع را تأیید کرد که جو حمایتی سازمانی در جامعهٔ آماری پرستاران به بهبود عملکرد و کاهش تعارضات شغلی منجر خواهد شد. بر اساس نتایج پژوهش‌ها، کارمندانی که در معرض فرهنگ سلسله‌مراتبی قرار دارند، سطوح پایین‌تری از انگیزهٔ خدمت در بخش عمومی را تجربه می‌کنند. مدارک و شواهد موجود به روشنی نشان می‌دهد روابط بین گروه و اعضای آن با عملکرد کاری افراد ارتباط شدیدی دارد. مطالعه Asree et al. (2010) نشان می‌دهد مهارت‌های ارتباط میان‌فردی، سبب افزایش سطح پاسخگویی می‌شود. روابط حمایتی بین مدیران و اعضای گروه استرس افراد را کاهش می‌دهد و در نتیجه بر کیفیت خدمات ارائه شدهٔ این افراد می‌افزاید. مطالعات ارتباط معناداری را میان رهبری و پاسخگویی نشان می‌دهد (Dehghanan, 2015). کارکنان دولتی با انگیزه خدمت‌رسانی عمومی بالا، دست به رفتارهای شهروندی بیشتری می زنند چرا که سازمان‌های دولتی نیاز و انگیزه آن‌ها برای خدمت به جامعه را از طریق ایجاد فرصتی برای فداکاری و دلسوزی برای عموم مردم، ارضا می‌کند (Montazeri & Ghasemi, 2018).

رفتار سازمانی مثبت‌گرا: شناخت ریشه‌های رفتار یا رفتارشناسی از مباحث اساسی مدیریت است و تا مدیر توان درک، پیش بینی و کنترل رفتار را نداشته باشد، نباید به موفقیت خود امیدوار باشد. توان فکری، خلاقیت و ابتکار، سبب تجربه انواع روش ها و خلق رفتارهای جدید می شود. وقتی فرد در بین سایر افراد یا در سازمان و جامعه قرار می‌گیرد، رفتارش به مراتب پیچیده‌تر می‌شود. عوامل بسیاری چون فرهنگ، ارزش ها، شخصیت، جو سازمانی، گروه های رسمی و غیره بر رفتار تأثیر می گذارند (Kalantari, Baharestan & Nadi, 2019). طی دو دهه اخیر با تغییر نگرش در به سمت توانمندی‌های نیروی انسانی، توجهات به‌طور فزاینده‌ای به‌سوی روانشناسی مثبت‌گرا جلب شده است (Paul & Garg, 2014). این در حالی است که تا پیش از این بیشتر مطالعات سازمانی روی مفاهیم و پدیده‌های منفی متمرکز شده بودند (Riasudeen & Muthukumar, 2013). بدین ترتیب محققان و مدیران توجه چندانی به ویژگی‌های افراد با عملکرد استثنایی و یا فرایندهایی که تعالی در محیط کار را تسهیل

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.2.13]

می‌کنند نداشتند (Youssef-Morgan & Luthans, 2015). لوتانز و همکاران ترکیب بهینه روانشناسی مثبت، سرمایه‌انسانی و سرمایه‌اجتماعی را ضرورت اجتناب‌ناپذیر برای شکل‌دهی رفتارهای سازمانی مثبت می‌دانند (Nastiezaie, Jenaabadi & Noruzikuhdasht, 2017). اهمیت متغیرهای رفتار سازمانی مثبت را می‌توان در نقشی که آنها بر عملکرد و بهره‌وری دارند، مشاهده کرد. بدون وجود رویکرد مثبت‌گرایی، هر یک از اعضای سازمان از لحاظ جسمی و روحی دچار کاستیها و کمبودهایی می‌شوند که به نحوی در انجام وظایف و عملکرد آنها دخالت دارد و این امر خود اثربخشی و کارایی را که جهت تحقق اهداف عالیه سازمان مورد نظر است، دچار اختلال می‌کند (Rajabian, Alvani, Ataei & Hamidi, 2020). رویکرد رفتار سازمانی مثبت برای دستیابی به مزیت رقابتی مبتنی‌بر این حقیقت پذیرفته شده است که بیشتر سازمان‌ها از همه قابلیت‌های منابع‌انسانی خود بهره نمی-گیرند. در حالیکه حالات و رفتار مثبت انسان‌ها و سازمان‌های مثبت‌گرا ممکن است اساساً تأثیر مثبتی بر عملکرد و دیگر پیامدهای مطلوب‌سازمانی گذاشته باشد که فراتر از منابع مادی الگوهای کسب و کار کلاسیک و نگرش‌های کاستی‌محور است. لوتانز و همکارانش ترکیب روانشناسی مثبت، سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی را برای شکل‌گیری رفتارهای سازمانی مثبت ضروری می‌دانند (Rahmati, Ahmadi & Hosseini Abuali, 2015).

سرمایه انسانی با عنوان دانش فردی، مهارت‌ها، توانایی‌ها و تجربه‌های کارکنان یک سازمان برای خلق ارزش و حل کردن مسائل کسب و کار تعریف شده است (Rahmati, Ahmadi & Hosseini Abuali, 2015). سرمایه اجتماعی شکلی از سرمایه است که سبب تسهیل در دسترسی به اطلاعات و منابع حیاتی به‌منظور ارتقای عملکرد و استفادهٔ مناسب از فرصت‌های محیطی می‌شود. (Deyhimpour, Miandari, Najjari & Abedi Jafari, 2018). سرمایه اجتماعی به پیوندها و ارتباطات میان اعضای یک شبکه به عنوان منبع با ارزش اشاره می‌کند که با خلق هنجارها و اعتماد متقابل، موجب تحقق اهداف اعضا می‌شود (Motallebi Varkani, Mazaheri & Aalipour, 2018). سرمایه اجتماعی مجموعه هنجارهای موجود در سیستم‌های اجتماعی است که موجب ارتقای سطح همکاری اعضای یک جامعه و کاهش هزینه‌های تبادلات و ارتباطات میان آن‌ها می-شود (Kheirandish & Jafarinia, 2018). ظرفیت‌های روان‌شناختی از قبیل: امیدواری، تاب-آوری، خوش‌بینی، خودکارآمدی، در کنار هم عاملی را با عنوان «سرمایه روان‌شناختی» تشکیل می‌دهند (Nasresfahani & Nasresfahani, 2014). خوشبینی نگرش مثبت نسبت به رخدادهای آینده است و انتظار اینکه آنچه واقع می‌شود خوب و مطلوب خواهد بود. بر اساس تحقیقات روانشناسان شناختی، افراد خوش‌بین و مثبت‌اندیش موفق‌تر، سالم‌تر بوده و دچار افسردگی نمی‌شوند. تحقیقات نشان داده‌اند افراد خوشبین اکثراً شاد، مقاوم در برابر مشکلات، موفق در کار و سالم در زندگی می‌باشند (Alvani, 2012). تحقیقات همچنین نشان داده‌اند سازمان‌هایی که کارکنان امیدوارتری دارند، سودآورترند و

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.2.13]

مدیران امیدوارتر، واحدهای کاری با عملکرد بهتری دارند (Yazdanshenas, 2017). رفتارسازمانی مثبت‌اندیش یا نیک رفتاری‌سازمانی، تلاشی است برای احیا توانمندی‌های مثبت و نیکی که در وجود انسان به ودیعه نهاده شده است و ارج نهادن به موفقیت‌های الهی است که زندگی امروز سازمانی انسان را از آن‌ها محروم ساخته است (Farhanizadeh, 2017). تأثیر خصیصه‌ها و حالت گونه‌های مثبت بر رفتار افراد و سازمان‌ها قابل اندازه‌گیری است. به‌عنوان مثال، رفتار شهروندی و اقدام اصولی شجاعانه از جمله رفتارهای مثبت‌گرای سازمانی هستند. رفتار شهروندی‌سازمانی می‌تواند به وسیله ویژگی‌های شخصیتی مثبت‌گرا، گرایش‌ها و ویژگی‌های سازمانی مثبت‌گرا هم‌چون حمایت‌سازمانی و عدالت‌توزیعی و رویه‌ای حاصل شود. خصیصه‌ها و حالات‌فردی و عوامل‌سازمانی مختلف هم‌چون شکل و طراحی سازمان از جمله عوامل و شرایط مؤثر و توانمندساز اقدام اصولی شجاعانه هستند. مثبت‌گرایی بر روی غیبت (ارادی و غیرارادی) تأثیر دارد، چنان‌چه طی تحقیقی که توسط اسنایدر و همکارانش انجام شد، این نتیجه حاصل شد که توسعه مثبت‌گرایی و حالات مثبتی همچون امید، روی سلامتی افراد بسیار تأثیر دارد. (Carver and Scheier, 2002) بیان می‌کنند که افراد خوش‌بین معمولاً رفتارهایی را که باعث ارتقا و تقویت سلامتی روانی و شادابی می‌شوند، از خود بروز می‌دهند که این امر باعث کاهش ریسک بیماری‌های روانی می‌شود. افرادی که سطح بالایی از خودکارآمدی یا اعتماد به‌نفس را دارند، عقیده دارند که آن‌ها توانایی انجام وظایفی را که به آن‌ها محول می‌شود دارند و می‌توانند موفق شوند. (Fredrickson, 2001) در تئوری توسعه و ساخت عواطف مثبت به یک مجموعه از عواطف مثبت شامل شادی، علاقه و رغبت، رضایت و خرسندی، عشق و دوستی اشاره می‌کند و می‌گوید که این عواطف به واسطه مجموعه اقدامات و تفکرات یک فرد می‌توانند توسعه داده شوند. و بیان می‌کند که این عواطف مثبت و توسعه آن‌ها می‌تواند به ساخت و تقویت منابع‌روانی، اجتماعی، جسمانی و ذهنی یک فرد کمک کند و کارمندانی باهوش‌تر و خلاق تر و سالم‌تر چه از لحاظ روانی و چه جسمانی برای سازمان ایجاد کند (Farhanizadeh, 2017). در جدول ۱به پیشینه‌های مرتبط با این تحقیق پرداخته شده است:

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.2.13]

جدول۱. پیشینه‌های مرتبط با تحقیق

محقق	نتایج تحقیق
سلاجقه و همکاران (۱۳۹۸)	شوخ طبعی مدیران بر رفتار سازمانی مثبت‌گرا و خلاقیت کارکنان تأثیر مستقیم و معناداری دارد. رفتار سازمانی مثبت‌گرا نیز اثری مثبت و مستقیم بر خلاقیت کارکنان دارد. شوخ طبعی مدیران به واسطه رفتار سازمانی مثبت‌گرا بر خلاقیت کارکنان تأثیر غیرمستقیم و معناداری ندارد (Salajegheh, Biglari & Andam, 2019).
اسماعیلی و همکاران (۱۳۹۶)	مربیگری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر جو سازمانی مثبت دارد. جو سازمانی مثبت بر رفتارهای غیرمولد فردی در محیط کار(قلدری در محیط کار و از خود بیگانگی شغلی) تأثیر منفی و معناداری دارد. جو سازمانی مثبت در رابطه بین مربیگری سازمانی و رفتارهای غیرمولد فردی در محیط کار نقش میانجی کامل ایفا می‌کند (Esmaeili, Rahimi & Nadaf, 2017).
حمیدی‌زاده و همکاران (۱۳۹۵)	جامعه‌پذیری خانواده، جامعه‌پذیری مذهبی، هویت حرفه‌ای، ویژگی‌های شغل، رابطه رهبر/ پیرو و وضعیت نقش بر انگیزه خدمت عمومی اثرگذار است. جذب افرادی که پیش‌زمینه‌های خانوادگی مستحکم و مرتبطی داشته و باورهای مذهبی قوی‌تری دارند منجر به ارتقای انگیزه خدمت عمومی می‌شود. ارتقای هویت جمعی و حرفه‌ای، بازطراحی مشاغل به شیوه‌ای منعطف و مبتنی بر آزادی عمل، ایجاد اعتماد میان رهبر و پیرو، و شفاف‌سازی نقش‌های سازمانی توسعه دهنده انگیزه خدمات عمومی است (Hamidizadeh, Tahmasbi & Mirzaei, 2016).
دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۹۷)	بدبینی سازمانی منجر به کاهش انگیزه خدمت عمومی می‌شود و برداشت منفی کارکنان از سیاست سازمان ارتباط بین بدبینی سازمانی و انگیزهٔ خدمت عمومی را در جهت منفی تعدیل می‌کند. به‌علاوه، همراه شدن ابهام هدف سازمانی با برداشت از سیاست سازمانی این ارتباط را شدت می‌دهد (Danaee Fard, Delkheh & ghanbary, 2018).
دهقانان (۱۳۹۴)	انسجام گروه کاری به‌عنوان متغیر سطح گروهی، سبب تعدیل رابطه میان رهبری تحولی و انگیزهٔ افراد برای خدمت در بخش عمومی می‌شود. بر اساس نتایج، اگرچه رهبری عامل تعیین‌کنندهٔ انگیزهٔ خدمت در بخش عمومی است، مؤلفه‌های گروه‌های کاری تأثیر بیشتری در این زمینه دارند. از یافته‌های مهم، اثر تعدیل‌کنندهٔ جو سازمانی (متغیر سطح سازمانی) بر رابطهٔ بین عوامل فردی و گروهی است (Dehghanan, 2015).
شول و همکاران (۱۳۹۶)	بین انگیزه خدمت عمومی و ارزیابی مشارکت شهروندی و نیز بین انگیزه خدمت عمومی با اهمیت مشارکت شهروندی رابطه معنی داری وجود دارد. همچنین ارزیابی مشارکت شهروندی با اهمیت مشارکت شهروندی اثر مثبت دارد. همچنین اهمیت مشارکت شهروندی در رابطه میان انگیزه خدمت عمومی و ارزیابی مشارکت شهروندی در نقش میانجی ظاهر می شود (Shool, Montazeri & Baghdarani, 2018).
منفرد و خوراکیان (۱۳۹۳)	مدیران و کارکنانی که رفتار سازمانی مطلوب تری دارند و از سرمایه روانشناختی بالاتری بهره مند هستند، نگرش مثبتی نسبت به تغییر سازمانی دارند (Monfared & Khorakian, 2014).
ناستی‌زایی و همکاران (۱۳۹۶)	با افزایش رفتار سازمانی مثبت‌گرا (خودکارآمدی، تاب آوری، امیدواری و خوش بینی)، رفتار شهروندی سازمانی و کیفییت زندگی کاری نیز افزایش می‌یابد (Nastiezaie, Jenaabadi & Noruzikuhdasht, 2017).

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.2.13]

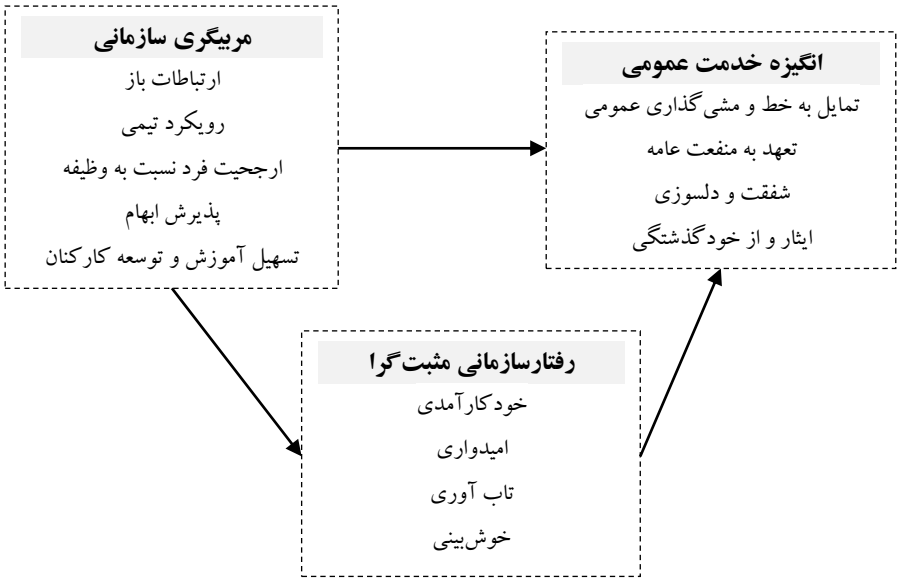
یزدان-شناس (۱۳۹۶)	سرمایهٔ روان‌شناختی، توانمندسازی روان‌شناختی و رهبری اخلاقی می‌توانند تأثیری منفی در بدبینی سازمانی داشته باشند. ضمن اینکه رهبری اخلاقی در این خصوص نقش میانجی دارد (Yazdanshenas, 2017).
میلنر و همکاران[1] (۲۰۱۸)	آموزش عمومی مربی، بایستی با یک رویکرد ساختار یافته‌تر و هماهنگ در مورد مربیگری‌سازمانی مورد نیاز، با توجه به رویکرد مدیریتی، متناسب باشد. سازمان‌ها می‌توانند از حمایت مدیران با استراتژی‌های زیر بهره‌مند شوند: (چرا- سازمان‌ها باید به وضوح توضیح دهند که چرا یک سبک رهبری برای مربی سودمند است؛ چگونه- آموزش می‌تواند به شکل‌های مختلف از کارگاه‌ها به یادگیری «در محل کار» تبدیل شود؛ هنگامی‌که - مدیران می‌خواهند بینش بیشتری نسبت به زمان و مکان استفاده از سبک مربیگری داشته باشند؛ و چه چیزی - نباید تصور شود که همه رهبران مهارت‌های مربیگری دارند، بلکه باید مهارت‌های مربیگری را به دست آورد و توسعه داد (Milner, McCarthy & Milner, 2018).
بوک و کراب[2](۲۰۱۸)	این تحقیق مشخص می‌کند که چطور چنین آموزش‌هایی می‌توانند مهارت‌های رهبری را توسعه دهند و عوامل عملی را تعیین کنند که تأثیر آموزش را افزایش داده یا محدود کنند. نتایج نشان می‌دهد این برنامه دارای منافع فردی و سازمانی بود، از جمله مهارت‌های بهبود یافته در ارتباطات و حل مسئله و درک بهتر از طیف وسیعی از مشکلات مربوط به سازمان. عوامل مؤثر بر این مزایا عبارتند از مشارکت مدیران ارشد در برنامه و تمرین مربیگری که بر مسائل واقع در محل کار تمرکز داشتند. عوامل محدود کننده این مزایا عبارتند از عدم وجود یک بیانیه روشن در مورد هدف از برنامه (Boak & Crabbe, 2018).
گیرادینی و فریس[3](۲۰۰۸)	روان‌شناسی مثبت‌گرا بر مشتری تأثیرگذار است (Giardini & Frese, 2008).

با توجه به نقش موثری که مربیگری می تواند در یادگیری و توانمندسازی نیروی انسانی داشته باشد، یکی از متغیرهایی که در این پژوهش بر آن تمرکز کرده ایم مربیگری سازمانی است. از طرفی هدف مدیریت دولتی و سازمانهای دولتی منفعت عامه است و در این خصوص بایستی انگیزه خدمت عمومی در کارکنان سازمان تقویت گردد. بنابراین متغیر دیگری که در این پژوهش توجه ویژه‌ای بدان شده، انگیزه خدمت عمومی است. در بخشی از پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال بوده ایم که آیا مربیگری سازمانی بر انگیزه خدمت عمومی تأثیرگذار است؟ با توجه به نقش مثبت گرایی در رفتار و عملکرد کارکنان، متغیر مهمی دیگری که در این پژوهش بدان پرداخته شده رفتارسازمانی مثبت‌گرا است و بررسی شده که آیا رفتارسازمانی مثبت‌گرا تأثیر مربیگری سازمانی بر انگیزه خدمت عمومی را میانجی‌گری می‌کند؟

[1] Milner et al
[2] Boak & Crabbe
[3] Giardini & Frese

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.2.13]



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر اساس هدف، کاربردی است و از نظر ماهیت و روش توصیفی- پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان ستاد دانشگاه علوم پزشکی مشهد می‌باشد، تعداد این کارکنان در زمان انجام پژوهش، ۴۶۰ نفر بوده است. برای تعیین حجم نمونه به دلیل مشخص بودن تعداد جامعه آماری مورد نظر از فرمول کوکران استفاده شده که براساس روش فوق حجم نمونه ۲۰۹ نفر تعیین گردید. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه بوده که براساس طیف لیکرت تنظیم گردیده است. این پرسشنامه‌ها دارای سه قسمت پرسشنامه انگیزه خدمت عمومی (Kim, 2009) به تعداد ۱۴پرسش، پرسشنامه مربیگری سازمانی (Park et al., 2008) به تعداد ۲۰ پرسش بوده و پرسشنامه رفتار سازمانی مثبت‌گرا (Luthans, 2007) به تعداد ۲۴ پرسش است. روایی پرسشنامه توسط اساتید دانشگاه مورد تأیید قرار گرفت. برای بررسی پایایی تعداد ۳۰ عدد پرسشنامه بین نمونه آماری توزیع شد و بر اساس نتایج به دست آمده پایایی پرسشنامه با آلفای کرونباخ ۰/۹۱۰ برای مربیگری سازمانی، ۰/۹۱۰ برای انگیزه خدمت عمومی و ۰/۹۱۶ برای رفتارسازمانی مثب تگرا مورد تأیید واقع شد. در نهایت برای تجزیه و تحلیل پرسشنامه‌ها از نرم‌افزار pls استفاده گردید. در این تحقیق از مدل مفهومی زیر برای انجام تحقیق استفاده شده است.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.2.13]

یافته‌ها

نتایج بخش سؤالات عمومی پرسشنامه که توسط کارکنان پر شده است در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲. توزیع فراوانی ویژگی‌های دموگرافیک کارکنان مورد بررسی

	وضعیت	تعداد	درصد		وضعیت	تعداد	درصد
جنسیت	مرد	۱۱۵	۵۵/۰۲	سن	۲۰ تا ۳۰ سال	۱۰	۴/۷۹
	زن	۹۴	۴۴/۹۸		۳۰ تا ۴۰ سال	۹۳	۴۴/۴۹
	جمع کل	۲۰۹	۱۰۰		۴۰ تا ۵۰ سال	۸۵	۴۰/۶۷
وضعیت خدمت	کمتر از ۵ سال	۲۰	۹/۵۶		بیشتر از ۵۰ سال	۲۱	۱۰/۰۵
	۵ تا ۱۰ سال	۳۲	۱۵/۳۱		**جمع کل**	۲۰۹	۱۰۰
	۱۰ تا ۱۵ سال	۹۸	۴۶/۸۹	میزان تحصیلات	دیپلم	۱	۰/۴۸
	۱۵ تا ۲۰ سال	۴۳	۲۰/۵۸		فوق دیپلم	۲۰	۹/۵۷
	۲۰ سال به بالا	۱۶	۷/۶۶		لیسانس	۱۵۴	۷۳/۶۸
	جمع کل	۲۰۹	۱۰۰		فوق لیسانس	۲۰	۹/۵۷
					دکترا	۱۴	۶/۷۰
					جمع کل	۲۰۹	۱۰۰

در جدول ۳ با استفاده از شاخص‌های آماری به توصیف متغیرهای تحقیق پرداخته شده است. سطح معناداری آزمون نرمالیتی کلموگروف–اسمیرنف برای رفتار سازمانی مثبتگرا (۰/۰۶۴) و انگیزه خدمت عمومی (۰/۲۰) بیشتر از ۰/۰۵ بدست آمده است لذا اینگونه استنباط می‌شود که توزیع داده‌های متغیرهای مذکور نرمال می‌باشد. سطح معناداری مربیگری سازمانی کمتر از ۰/۰۵ بدست آمده که نشان از غیر نرمال بودن توزیع داده‌های این متغیر دارد.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.2.13]

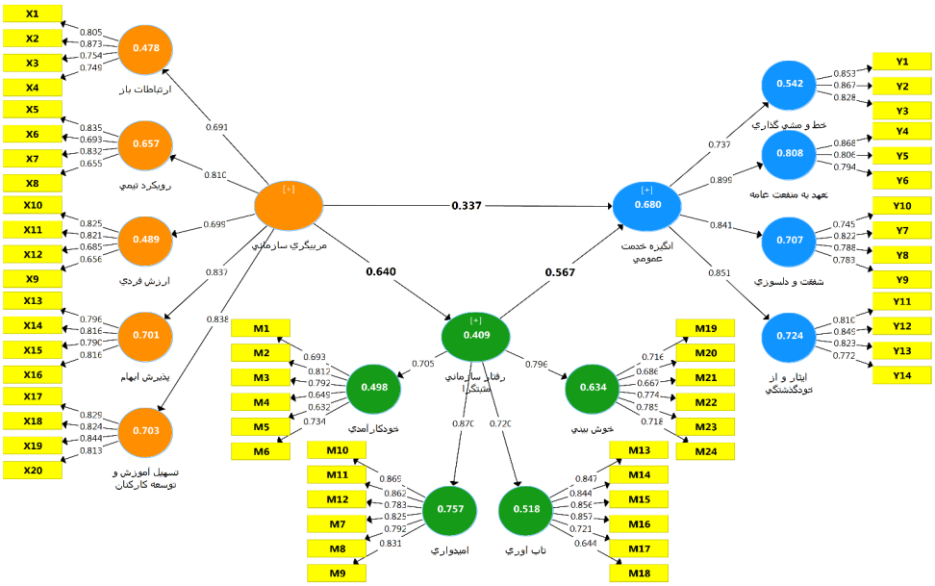
[Downloaded from mail.journalieea.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.2.13]

جدول ۳. شاخص‌های توصیفی و آزمون نرمالیتی متغیرهای مورد مطالعه

متغیرهای تحقیق	میانگین	میانه	واریانس	انحراف معیار	کمترین	بیشترین	چولگی	کشیدگی	کلموگروف اسمیرنف	
									مقدار آماره	سطح معناداری
مربیگری سازمانی	۳/۴۷	۳/۵۰	۰/۳۵	۰/۵۹	۱/۸	۵	-۰/۴۴	۰/۳۸	۰/۱۰۶	۰/۰۰
رفتار سازمانی مثبتگرا	۳/۵۳	۳/۵۴	۰/۳۴	۰/۵۸	۱/۶۳	۴/۹۲	-۰/۳۲	۰/۰۵	۰/۰۶	۰/۶۴
انگیزه خدمت عمومی	۳/۴۷	۳/۵۲	۰/۵۰	۰/۷۱	۱/۴	۵	-۰/۳۳	-۰/۱۷	۰/۰۵	۰/۲۰

جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش معادلات ساختاری (SEM) با رویکرد حداقل مربعات جزئی و نرم-افزار Smartpls3 استفاده شده است. تحلیل مدل مستخرج از مدل‌سازی معادلات ساختاری در سه مرحله انجام می‌پذیرد: ۱) برازش مدل اندازه‌گیری، بررسی روابط بین سؤالات و متغیرهای مکنون مربوطه؛ ۲) برازش مدل ساختاری، بررسی روابط بین متغیر های مکنون؛ و ۳) برازش مدل کلی. شکل زیر بیانگر مدل معادلات ساختاری استخراجی پژوهش با ضرایب استاندارد شده بار عاملی می‌باشد.

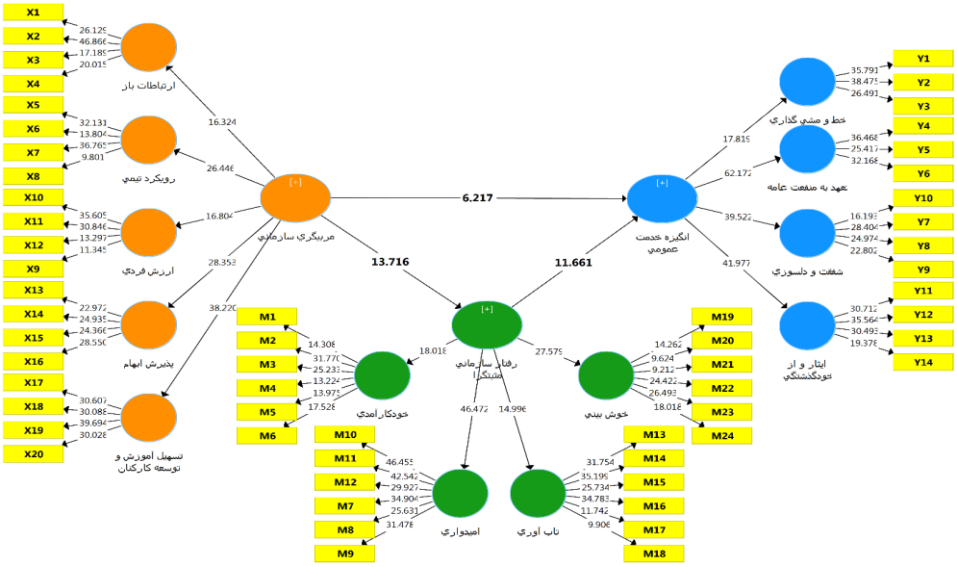


شکل ۲. مدل پژوهش با ضرایب استانداردشده بار عاملی(مدل اصلی)

همچنین مدل مستخرج معادلات ساختاری در فرمت T-Values در شکل ۳ به نمایش درآمده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، این مدل می‌تواند وضعیت معناداری روابط بین متغیرهای مکنون، و همچنین متغیرهای مکنون و آشکار را مشخص نماید.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.2.13]



شکل ۳. مدل پژوهش با ضرایب T-Values(مدل اصلی)

در جدول ۴ مدل‌های اندازه‌گیری مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. مدل اندازه‌گیری مدلی است که در آن روابط بین متغیرهای مشاهده‌پذیر و مکنون مورد توجه قرار گرفته و اندازه‌گیری می‌شود. مقادیر پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ برای همه متغیرها بیشتر از ۰/۷ می‌باشد که پایایی مناسب متغیرهای مدل را نشان می‌دهد. جهت بررسی روایی همگرا از میانگین واریانس به اشتراک گذاشته(AVE) که برای تمامی سازه‌ها مناسب و بالای ۰/۵ می‌باشد.

جدول ۴. نتایج ضریب آلفای کرونباخ ،پایایی ترکیبی و روایی همگرا

متغیرها	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
رفتار سازمانی مثبتگرا	۰/۹۱۶	۰/۹۲۶	۰/۶۰۱
خودکارآمدی	۰/۸۱۴	۰/۸۶۶	۰/۵۲۱
امیدواری	۰/۹۰۸	۰/۹۲۹	۰/۶۸۵
تاب آویر	۰/۸۹۰	۰/۹۱۳	۰/۶۳۸
خوش‌بینی	۰/۸۲۳	۰/۸۶۹	۰/۵۲۶
مربیگری سازمانی	۰/۹۱۰	۰/۹۲۲	۰/۶۰۶
ارتباطات باز	۰/۸۰۸	۰/۸۷۴	۰/۶۳۵

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.2.13]

رویکرد تیمی	۰/۷۵۰	۰/۸۴۲	۰/۵۷۵
ارزش فردی	۰/۷۳۹	۰/۸۳۶	۰/۵۶۴
پذیرش ابهام	۰/۸۱۸	۰/۸۸۰	۰/۶۴۸
تسهیل آموزش و توسعه کارکنان	۰/۸۴۷	۰/۸۹۷	۰/۶۸۵
انگیزه خدمت عمومی	۰/۹۱۰	۰/۹۲۳	۰/۶۹۵
خط و مشی گذاری عمومی	۰/۸۰۷	۰/۸۸۶	۰/۷۲۲
تعهد به منفعت عامه	۰/۷۶۱	۰/۸۶۳	۰/۶۷۸
شفقت و دلسوزی	۰/۷۹۲	۰/۸۶۵	۰/۶۱۶
ایثار و از خودگذشتگی	۰/۸۳۰	۰/۸۸۷	۰/۶۶۳

جهت بررسی روایی واگرا از روش (Fornell and Larcker, 1981) استفاده شده است. جدول ۵ مطلوبیت روایی واگرای مدل را نشان می‌دهد.

جدول ۵. نتایج روایی واگرا

متغیرهای مرتبه اول	خودکارآمدی	امیدواری	تاب آوری	خوش بینی	ارتباطات باز	رویکرد تیمی	ارزش فردی	پذیرش ابهام	تسهیل آموزش	خط و مشی گذاری	تعهد به منفعت عامه	شفقت و دلسوزی	ایثار
خودکارآمدی	۰/۷۲												
امیدواری	۰/۴۸	۰/۸۳											
تاب آوری	۰/۳۱	۰/۵۲	۰/۸۰										
خوش بینی	۰/۵۰	۰/۵۹	۰/۴۰	۰/۷۳									
ارتباطات باز	۰/۳۷	۰/۴۸	۰/۲۸	۰/۳۵	۰/۸۰								
رویکرد تیمی	۰/۴۶	۰/۴۲	۰/۴۰	۰/۵۰	۰/۴۱	۰/۷۶							
ارزش فردی	۰/۳۴	۰/۳۴	۰/۳۰	۰/۳۸	۰/۵۱	۰/۳۷	۰/۷۵						
پذیرش ابهام	۰/۳۱	۰/۳۶	۰/۳۲	۰/۴۷	۰/۴۰	۰/۶۶	۰/۵۳	۰/۸۰					
تسهیل آموزش	۰/۴۰	۰/۴۵	۰/۳۰	۰/۵۲	۰/۴۵	۰/۶۷	۰/۴۳	۰/۶۲	۰/۸۳				

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.2.13]

خط و مشی گذاری عمومی	۰/۴۶	۰/۴۴	۰/۴۲	۰/۵۵	۰/۳۹	۰/۳۴	۰/۳۸	۰/۳۷	۰/۳۴	۰/۸۵			
تعهد به منفعت عامه	۰/۵۱	۰/۵۴	۰/۵۳	۰/۶۱	۰/۴۵	۰/۵۵	۰/۴۶	۰/۵۱	۰/۵۷	۰/۶۲	۰/۸۲		
شفقت و دلسوزی	۰/۴۶	۰/۵۲	۰/۴۹	۰/۵۶	۰/۴۷	۰/۴۷	۰/۳۹	۰/۴۶	۰/۴۳	۰/۴۶	۰/۷۰	۰/۷۹	
ایثار و از خودگذشتگی	۰/۵۰	۰/۵۰	۰/۴۸	۰/۵۸	۰/۴۲	۰/۵۶	۰/۳۷	۰/۵۳	۰/۵۳	۰/۴۸	۰/۵۶	۰/۶۰	۰/۸۱

در جدول ۶ با استفاده از شاخص‌های مختلف به بررسی برازش مدل ساختاری پرداخته شد.

جدول ۶. نتایج معیارهای برازش مدل‌های ساختاری مربوط به مدل اصلی

مسیر	β	T_value	سطح معناداری	جهت رابطه	R^2 متغیر وابسته	Q^2 متغیر وابسته
مربیگری سازمانی ←انگیزه خدمت عمومی	۰/۳۳۷	۶/۲۱۷	۰/۰۰۰	+	۰/۶۸۰	۰/۳۰۶
مربیگری سازمانی ←رفتار سازمانی مثبتگرا	۰/۶۴۰	۱۳/۷۱۶	۰/۰۰۰	+	۰/۴۰۹	۰/۱۳۹
رفتار سازمانی مثبتگرا ←انگیزه خدمت عمومی	۰/۵۶۷	۱۱/۶۶۱	۰/۰۰۰	+	۰/۶۸۰	۰/۳۰۶

در جدول ۷، برای بررسی برازش مدل کلی معیار GOF استفاده شد.

جدول ۷. نتایج برازش کلی مدل با معیار GOF

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

همان‌طور که در جدول ۷ مشاهده می‌شود، مقدار GOF برابر با ۰/۴۹۵ و بیشتر از ۰/۳۶ بدست آمد که با توجه به دسته‌بندی مذکور نشان از برازش قوی مدل کلی تحقیق است.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.2.13]

جدول ۸. نتایج آزمون فرضیه اصلی اول تحقیق

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

با توجه جدول ۸، نتیجه می‌شود که چون مقدار آماره t (۶,۲۱۷) بیشتر از ۱/۹۶ می‌باشد و سطح معناداری کمتر از ۰,۰۵ محاسبه شده است، تأثیر مربیگری سازمانی بر انگیزه خدمت عمومی با ضریب مسیر ۰,۳۳۷ و با احتمال ۹۵ درصد معنادار می‌باشد.

جدول ۹. بررسی فرضیه اصلی دوم تحقیق

مسیر	ضریب مسیر استاندارد	آماره تی	سطح-معناداری	نتیجه
مربیگری سازمانی ← انگیزه خدمت عمومی	۰/۳۳۷	۶/۲۱۷	۰/۰۰	تأیید
مربیگری سازمانی ← رفتار سازمانی مثبتگرا	۰/۶۴۰	۱۳/۷۱۶	۰/۰۰	تأیید
رفتار سازمانی مثبتگرا ← انگیزه خدمت عمومی	۰/۵۶۷	۱۱/۶۶۱	۰/۰۰	تأیید
تأثیرات مربیگری سازمانی بر انگیزه خدمت عمومی		آزمون سوبل		
تأثیر مستقیم	تأثیر غیر مستقیم	تأثیر کل	مقدار آماره	سطح معناداری
۰/۳۳۷	۰/۳۶۲	۰/۶۹۹	۸/۲۷۱	۰/۰۰

همان‌طور که در جدول ۹ مشاهده می‌گردد، تأثیر متغیر مربیگری سازمانی بر رفتار سازمانی مثبت‌گرا با ضریب مسیر ۰/۶۴و مقدار آماره تی ۱۳/۷۱۶ مورد قبول واقع شد. همچنین تأثیر رفتار سازمانی مثبت‌گرا بر انگیزه خدمت عمومی نیز با ضریب مسیر ۰/۵۶۷ و مقدار آماره تی ۱۱/۶۶۱ تأیید گردید. با توجه به آزمون این دو مسیر در قالب یک مدل می‌توان استنباط کرد که متغیر رفتار سازمانی مثبت‌گرا نقش واسطه‌ای را در تأثیرگذاری مربیگری سازمانی در انگیزه خدمت عمومی ایفا می‌نماید. از طرفی با توجه به اینکه مقدار قدر مطلق آماره سوبل (Sobel) برابر با ۸/۲۷۱ و از ۱/۹۶ بیشتر محاسبه شده و سطح معناداری آزمون(۰/۰۰۰) کمتر از سطح خطای ۰/۰۵ بدست آمده است، می‌توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأثیر میانجی‌گری رفتار سازمانی مثبتگرا را در رابطه بین مربیگری سازمانی و انگیزه خدمت عمومی را بار دیگر تأیید کرد.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.2.13]

جهت بررسی فرضیات فرعی بخش اول در تحقیق بار دیگر مدل‌سازی در فضای نرم‌افزار ایجاد شد که در آن مؤلفه‌های مربیگری سازمانی بعنوان متغیرهای مستقل و انگیزه خدمت عمومی بعنوان متغیر وابسته مطرح گردید. شاخص‌های مهم این مدل نیز در جدول ۱۰ آورده شده است همان‌طور که ملاحظه می‌کنید مقدار GOF (۰/۵۰) و بیشتر از ۰/۳۶ و در سطح قوی قرار گرفته است. مقدار R^2 انگیزه خدمت عمومی (۰/۵۰۱) نشان می‌دهد که مؤلفه‌های مربیگری سازمانی می‌تواند ۵۰/۱ درصد از تغییرات (واریانس) انگیزه خدمت عمومی را برآورد کند.

جدول ۱۰. شاخص های **مربوط به مدل فرعی بخش اول**

مسیر	β	T_value	سطح معناداری	R^2 متغیر وابسته	Q^2 متغیر وابسته	نتیجه
ارتباطات باز ← انگیزه خدمت عمومی	۰/۲۳۲	۳/۷۵۷	۰/۰۰	۰/۵۰۱	۰/۲۲۱	تأیید
رویکرد تیمی ← انگیزه خدمت عمومی	۰/۲۳۶	۳/۳۱۲	۰/۰۰۱	۰/۵۰۱	۰/۲۲۱	تأیید
ارزش فردی ← انگیزه خدمت عمومی	۰/۱۳۱	۲/۱۰۴	۰/۰۳۶	۰/۵۰۱	۰/۲۲۱	تأیید
پذیرش ابهام ← انگیزه خدمت عمومی	۰/۱۵۵	۲/۱۹۸	۰/۰۲۸	۰/۵۰۱	۰/۲۲۱	تأیید
تسهیل آموزش ← انگیزه خدمت عمومی	۰/۱۵۴	۲/۱۹۶	۰/۰۲۹	۰/۵۰۱	۰/۲۲۱	تأیید
$GOF = \sqrt{\text{Communalities} \times \overline{R^2}} = \sqrt{0.379 \times 0.657} = 0.499$						

جهت بررسی فرضیات فرعی بخش دوم در تحقیق بار دیگر مدل‌سازی در فضای نرم‌افزار ایجاد شد که در آن مؤلفه‌های رفتار سازمانی مثبت‌گرا بعنوان متغیرهای میانجی مطرح گردید. شاخص‌های مهم این مدل نیز در جدول ۱۱ آورده شده است همان‌طور که ملاحظه می‌کنید مقدار GOF(۰/۴۶۱) و بیشتر از ۰/۳۶ و در سطح قوی قرار گرفته است.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.2.13]

جدول ۱۱. شاخص‌های مربوط به مدل فرعی بخش دوم

مسیر	β	T_value	سطح معناداری	R^2 متغیر وابسته	Q^2 متغیر وابسته	نتیجه
مربیگری سازمانی ← انگیزه خدمت عمومی	۰/۳۱۷	۶/۰۲۲	۰/۰۰	۰/۷۰۰	۰/۳۱۵	تأیید
مربیگری سازمانی ← خودکارآمدی	۰/۴۸۵	۸/۸۲۰	۰/۰۰	۰/۲۳۶	۰/۱۱۵	تأیید
مربیگری سازمانی ← امیدواری	۰/۵۲۶	۹/۵۵۳	۰/۰۰	۰/۲۷۶	۰/۱۸۶	تأیید
مربیگری سازمانی ← تاب‌آوری	۰/۴۰۹	۶/۳۴۷	۰/۰۰	۰/۱۶۷	۰/۰۹۳	تأیید
مربیگری سازمانی ← خوش‌بینی	۰/۵۷۸	۱۲/۰۶۸	۰/۰۰	۰/۳۳۵	۰/۱۶۸	تأیید
خودکارآمدی ← انگیزه خدمت عمومی	۰/۱۸۴	۳/۹۵۷	۰/۰۰	۰/۷۰۰	۰/۳۱۵	تأیید
امیدواری ← انگیزه خدمت عمومی	۰/۰۴۹	۰/۹۱۸	۰/۳۵۹	۰/۷۰۰	۰/۳۱۵	رد
تاب‌آوری ← انگیزه خدمت عمومی	۰/۲۴۹	۴/۸۹۹	۰/۰۰	۰/۷۰۰	۰/۳۱۵	تأیید
خوش‌بینی ← انگیزه خدمت عمومی	۰/۲۸۹	۵/۸۰۹	۰/۰۰	۰/۷۰۰	۰/۳۱۵	تأیید
$GOF = \sqrt{\text{Communalities} \times \overline{R^2}} = \sqrt{0.396 \times 0.537} = 0.461$						

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش برای بررسی تأثیر مربیگری سازمانی بر انگیزه خدمت عمومی با نقش میانجی‌گری رفتارسازمانی مثبت‌گرا در بین کارکنان ستاد دانشگاه علوم پزشکی مشهد صورت گرفته است. نتایج پژوهش مشخص ساخت، مربیگری سازمانی بر انگیزه خدمت عمومی تأثیرگذار است. نتایج پژوهش با پژوهشهای Salajegheh et al. (2019)، Hamidizadeh et al. (2018)، Danaeifard et al. (2018)، Yazdanshenas (2017)، Dehghanan, (2015)، Shool et al. (2015)، Monfared & Khorakian (2014)، Nastiezaie et al. (2017)، Esmaeili et al. (2017)، Boak & Crabbe (2018)، Giradini and Ferris (2008)، Giardini & Frese (2008) و Milner et al. (2018) همسو بوده و همخوانی دارد. با توجه به نتایج پژوهش در ادامه پیشنهادهایی چند ارائه می گردد. مدیران باید توجه داشته باشند که مربیگری در جهت آماده‌سازی و توسعه منابع‌انسانی به منظور جانشینی و تصدی پست‌های آینده بسیار

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.2.13]

مهم و راهگشاست. با مربیگری می توان از توانمندی‌ها، مهارتها و استعدادهای افراد در تمام سطوح سازمانی به‌طور مطلوب بهره‌برداری نمود و اهداف سازمان را محقق ساخت. مربیگری امکان بوجود آمدن آموزش و بهسازی را ایجاد می‌کند و در نتیجه آن عملکرد افراد بهبود می‌یابد. ترویج مربیگری در سازمان باعث تمرکز بر هدف‌گذاری، توسعه و گسترش مهارت‌ها، بهبود روابط مدیران با کارکنان، ترویج اخلاق و نگهداری افراد باارزش در سازمان خواهد شد. استفاده بهینه از ظرفیت‌ها، حالت‌ها و توانمندی‌های مثبت نیروی انسانی با رویه‌ها و سیاست‌های مثبت سازمانی (با تاکید بر رفتارسازمانی مثبت‌نگر و روانشناسی مثبت گرا) می تواند بهره وری و مزیت رقابتی را برای سازمان به ارمغان آورد. در سازمان بایستی احساسات مثبت، صفات مثبت و روابط مثبت بین افراد و واحدها مورد ترویج و ترغیب قرار گیرد. روانشناسی مثبت، سرمایه‌انسانی و سرمایه‌اجتماعی در جهت رفتار سازمانی مثبت گرا بایستی مورد توجه باشند و خودکارآمدی، خوش‌بینی و امید مورد تاکید و توجه قرار گیرد. افراد دارای اعتماد به‌نفس، خوش‌بین، مثبت-اندیش و امیدوار همواره شادتر، باهوش‌تر، خلاق تر و سالم‌تر و در برابر مشکلات مقاومتر هستند و عملکرد بهتری داشته و بهتر سازمان را در دستیابی به اهداف یاری می دهند. انگیزۀ خدمت عمومی تأثیر مثبتی بر عملکرد افراد و خدمت‌رسانی به جامعه دارد. در جهت فرهنگ سازی و ترویج انگیزه خدمت عمومی ابتدا باید مدیران پیشقدم باشند و با اعمال و رفتار خود به عنوان الگو برای سایر افراد سازمان عمل نمایند. باید فضایی در سازمان حاکم شود که مدیران و کارکنان در فرهنگ جمع‌گرایی، نوع‌دوستی و دلسوزی، ازخودگذشتگی، فداکاری و ایثار ذوب شوند و به انگیزۀ خدمت عمومی گرایش پیدا کنند. با توجه به تاثیر گذاری عوامل سازمانی و غیرسازمانی بر انگیزه خدمت عمومی از مدیران انتظار می رود اقدامات لازم و مناسب را در داخل و خارج سازمان به انجام برسانند.

تعارض منافع/ حمایت مالی

نتایج پژوهش حاضر با منافع هیچ ارگان و سازمانی در تعارض نیست و بدون حمایت مالی انجام شده است.

منابع

- Ahern G (2003). Designing and implementing coaching/mentoring competencies: a case study. Counseling Psychology Quarterly, 16 (4), 373-383.
- Alvani S (2012). Productivity Based on Positive Organizational Behavior. Journal of Development & Evolution Mnagement, 1391(8): 1-6. [in Persian]
- Boak G, Crabbe S (2018). Evaluating the impact of coaching skills training on individual and corporate behaviour. European Journal of Training and Development, 43 (1/2): 153-165.
- Carver C, Scheier M (2002). Optimism. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), Handbook of positive psychology: 231-243. Oxford, UK: Oxford University Press.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.2.13]

- Danaee Fard H, Delkheh J, ghanbary R (2018). Organizational Cynicism and Public Service: Motivation Explaining the Role of moderating Employees' perceptions of Organizational politics and Organizational Goal Ambiguity. Quarterly Journal of Public Organzations Management, 7(1): 11-26. [in Persian]
- Daneshmandi S (2012). Coaching in Training and development of human resources. Master Thesis. Shahid Beheshti University. [in Persian]
- Dehghanan H (2015). Multilevel Analysis of Factors that Effect on Public Service Motivation. Journal of Public Administration, 7(4): 721-742. [in Persian]
- Deyhimpour M, Miandari K, Najjari R, Abedi Jafari H (2018). The Effect of Organizational Transparency on Organizational Trauma Management by Mediating Social Capital. Social Capital Management, 5(3): 337-363. [in Persian]
- Esmaeili A, Rahimi F, Nadaf M (2017). Studying the effect of organizational coaching on workplace counterproductive behaviors: mediating role of positive organizational climate, 21 (3) :167-191. [in Persian]
- Farhanizadeh Z (2017). Investigating the relationship between strategic thinking and knowledge sharing according to the moderator variable of positive organizational behavior among employees. Master Thesis, Islamic Azad University, Mashhad Branch. [in Persian]
- Farnian K, Mohammad A (2017). Principles of coaching (mentoring): The coaching guide to success. Tomorrow's Learning Center.
- Fathi Vajargah K, Khorasani A, Daneshmandi S, Arman M (2014). Studying the coaching model in training of human resource based on grounded theory. Organizational Culture Management, 12(3): 375-398. [in Persian]
- FatollahZade R, Ghoorchiyan N, Bagheri M, jafari P (2019). Beyond the Factors Affecting Job Motivation: In Search of the Motivation Pattern of Faculty Members. Educational Administration Research, 11(42): 53-66. [in Persian]
- Fornell C, Larcker D F (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of Marketing Research, 18(3): 39−50.
- Fredrickson B L (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. American Psychologist, 56: 218-226.
- Kalantari M, Baharestan J, Nadi, M (2019). The grounded theory qualitative of the managerial behavior components for formulate of model for Iran's higher education system. Managing education in organizations (MEO), 8 (1) :13-38. [in Persian]
- Kheirandish M, Jafarinia S (2018). The Effect of Organizational Justice on Social Capital with Studying the Moderating Role of Meritocracy in Organization. Social Capital Management, 5(2): 291-314. [in Persian]
- Khorasani A, Fathi Vajargah K, Daneshmandi S (2015). Coaching in training and improving human resources. Tehran: Industrial Research & Training Center of Iran. [in Persian]
- Khorasani A, Zamanimanesh H (2017). The Role of Job Motivation on Organizational Learning and Empowerment of Municipal Staffs to Increase Economic Performance of Municipal Employees. IUESA, 5 (19): 97-111. [in Persian]

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.2.13]

- Kiyakojori D, Banagar A, Mir Taghiyan Rodsari S (2017). The Mediating Role of Employee Motivation in the Relationship between Mentoring and Organizational Entrepreneurship (The Case of Zarrin-Souleh of Amol). Journal of Development & Evolution Mnagement, (28): 31-37. [in Persian]
- Ghorbani M, Zahedi, S (2015). Investigating the status of public service motivation - Case study: Shahid Rajaei port.. International Conference on Management and Economics in the 21st Century. [in Persian]
- Giardini A, Frese M (2008). Linking service employees' emotional competence to customer satisfaction: a multilevel approach. Journal of Organizationa Behavior, 29 (2): 155-170.
- Hamidizadeh A, Danaei Fard H, Tahmasebi R, Homaei Latif M (2018). Examine the antecedents of public service motivation (PSM) in Iran. Public Policy, 4(3): 123-139. [in Persian]
- Hamidizadeh A, Tahmasbi R, Mirzaei A (2016). Investigation of Factors Impacting Public Service Motivation. Quarterly Journal of Public Organzations Management, 4(2): 51-66. [in Persian]
- Madadi, R, Talebi, B (2020). Structural Analysis of Teacher's Job Innovation Based on Transformational Leadership. MEO, 8 (2) :83-102. [in Persian]
- Mehdibeigi N, Yaghoubi E, Seyedalhoseni S (2018). Career path Managmenet and Succession: To Explain the Moderating role of Coaching Culture. Management Researches, 10(38): 145-170. [in Persian]
- Milner J, McCarthy G, Milner T (2018). Training for the coaching leader: how organizations can support managers. Journal of Management Development, 37(2): 188–200.
- Moghli A, Rahmani A (2018). Public service motivation and deviant behavior and organizational commitment. The Second International Conference on Scientific Research Approaches in the Humanities. [in Persian]
- Monfared M, Khorakian A (2014). Investigating the Impact of Employees' Behavior Dimensions on their Attitude Toward Organizational Change (Case Study: Governor of Khorasan Razavi). Organizational Behaviour Studies Quarterly, 3(3): 17-1. [in Persian]
- Montazeri M, Ghasemi M (2018). Explanation of Role of Public Service Motivation in Organizational Citizenship Behavior with the Mediating Role of Organizational Commitment (case study: Agricultural Jihad of Hormozgan province). Management Researches, 11(41): 241-264. [in Persian]
- Montazeri M, Ghorbanizadeh W (2012). Interactive relationship between public service motivation, satisfaction and organizational commitment of government managers. Human Capital Management Research, 1 (2), 61-79. [in Persian]
- Motallebi Varkani A, Mazaheri S, Aalipour A (2018). Drawing Structural Model for Explaining the Impact of Social Capital on Creativity of Employees with Emphasis on Knowledge Management. Social Capital Management, 5(3): 411-432. [in Persian]
- Naderi Bani N (2017). Coaching and guidance in organizations. Tehran: Jahad Daneshgahi.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.2.13]

- Nasresfahani A, Nasresfahani M (2014). Positive organizational behavior (psychology and management). Isfahan: Jahad Daneshgahi. [in Persian]
- Nastiezaie N, Jenaabadi H, Noruzikuhdasht R (2017). The Relationship between Positive Organizational Behavior with Organizational Citizenship Behavior and Quality of Work Life among Faculty Members. Ioh, 14 (3) :164-177. [in Persian]
- Nemati S, Khaefelahi A, Danaeefard H, Azar A (2016). Designing Public Service Motivation (PSM) system in the Public Service Concerning Interpretive Expert Oriented Approach. Management Researches, 9(32): 5-25. [in Persian]
- Paul H, Garg P (2014). Healing HRM through positive psychology: An outlook. ProcediaSocial and Behavioral Sciences, 133: 141-150.
- Rahmati M, Ahmadi R, Hosseini Abuali M (2015). A Comparative Study of Positive Organizational Behavior at Cultural and Industrial Organizations of Qom Province with Emphasis on Social Capital. Social Capital Management, 2(4): 521-546. [in Persian]
- Rajabian, Ehsan; Alvani, Seyed Mehdi; Ataei, Mohammad and Hamidi, Nasser (2020). Designing and validating a model of teacher productivity with a positive organizational behavior approach at the Ministry of Education. Managing education in organizations (MEO), 8 (2) :213-251. [in Persian]
- Riasudeen S, Muthukumar K (2013). Psychological capital past and present. Intercontinental journal of human resource research review, 1(8): 1-12.
- Shool A, Montazeri M, Zhaleh Baghdarani M (2018). Investigating the relationship between public service motivation of managers and their evaluation of citizen participation with the mediating role of the importance of citizen participation. Social Sciences, 11 (39): 135-158. [in Persian]
- Saim Aşçı M (2020). Positive Organizational Behavior and Threats of New Work Forms. Handbook of Research on Positive Organizational Behavior for Improved Workplace Performance.
- Salajegheh A, Biglari N, Andam R (2019). Role Clarification of Positive Organizational Behavior Intermediation in Relationship between Managers Sense of Humor with Creativity Employee in Youth and Sport Offices of Kerman Province. Sport Management Studies. [in Persian]
- Shami Zanjani H (2016). Coaching in Today's Organizations. World Journal of Extensive Management, 1(2):133-40. [in Persian]
- Taghavin E (2019). Investigating the relationship between organizational silence and organizational agility with the moderating role of positivist organizational behavior and organizational culture. Master Thesis. Faculty of Management. Islamic Azad University, Mashhad Branch. [in Persian]
- Yazdanshenas M (2017). Impacts of Positive Organizational Behavior on the Reduction of Organizational Cynicism and the Mediating Role of Ethical Leadership. Organizational Culture Management, 15(4): 857-877. [in Persian]
- Youssef-Morgan C M, Luthans F (2015). Psychological capital and well-being. Stress and Health, 31(3), 180-188.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.2.13]

- Zahedi S, Montazeri M (2012). Provide a model for promoting public service motivation of managers based on grounded theory. Organizational Behavior Studies, 1: 10-22. [in Persian]
- Zavvar T, Homayouni Bakhshayesh N (2020). Structural Equat ion Modeling of Intellectual and Social Capital according to transformational Leadership of Tabriz Elementary Schools. MEO, 8 (2) :287-312. [in Persian]

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.52547/meo.11.2.13]