



Positive Psychology Research

Positive Psychology Research  
E-ISSN: 2476-3705  
Vol. 7, Issue 1, No.25, Spring 2021, P:77-92  
Received: 09.11.2020 Accepted: 18.06.2021

Research Article

## Designing a Model of Positive Leadership Using Grounded Theory Method

**Mohammad Hakkak\***: Associate Professor, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran  
[hakkak.m@lu.ac.ir](mailto:hakkak.m@lu.ac.ir)

**Masooome Momeni Mofrad**: Ph.D student in Public Administration, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran  
[m.momenimofrad@yahoo.com](mailto:m.momenimofrad@yahoo.com)

**Saber Taghipour**: PhD student in Public Administration, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran  
[sabertaghipour87@gmail.com](mailto:sabertaghipour87@gmail.com)

### Abstract

The importance of positive thinking as one of the main components of effective leadership in today's organizations led to the purpose of this study to design a contextual model of positive leadership. This study is methodologically based on interpretive studies based on Grounded Theory. Sampling in this study was performed using the snowball method. The sample size was determined based on the theory of theoretical saturation. Finally, the data of this study were completed through semi-structured interviews with 14 research participants. The Participations consisted of this study consisted of university professors with specializations in organizational behavior management, human resource management, educational management, school principals, and educational organizations. The results of this study led to the identification of 25 selected codes, 77 axial codes, and 355 open codes. This study categorized 25 selected codes into six main categories: causal conditions, central phenomena, contextual conditions, intervening conditions, strategies, and consequences. The findings show personality traits, attitudes, and perceptions, core values of the organization, communication circles, goal orientation, and leadership skills as effective factors on positive leadership.

*Keywords:* leadership; positive leadership; contextual model; grounded theory

---

\* Corresponding author

2476-3705/ © 2021 The Authors. Published by University of Isfahan

This is an open access article under the CC-BY-NC-ND 4.0 License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>)



<http://dx.doi.org/10.22108/ppls.2021.125908.2022>



[20.1001.1.24764248.1400.7.1.6.2](https://doi.org/10.22108/ppls.2021.125908.2022)

## طراحی مدل زمینه‌ای رهبری مثبت‌گرا با روش داده‌بنیاد

محمد حکاک: دانشیار دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

[hakkak.m@lu.ac.ir](mailto:hakkak.m@lu.ac.ir)

معصومه مومنی مفرد: دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

[m.momenimofrad@yahoo.com](mailto:m.momenimofrad@yahoo.com)

صابر تقی‌پور: دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

[sabertaghipour87@gmail.com](mailto:sabertaghipour87@gmail.com)

### چکیده

مثبت‌اندیشی، یکی از مؤلفه‌های اصلی رهبری اثربخش در سازمان‌های امروزی است. اهمیت مثبت‌اندیشی سبب شد تا هدف از انجام این مطالعه، طراحی مدل زمینه‌ای رهبری مثبت‌گرا باشد. این مطالعه از نظر روش در حوزه مطالعات تفسیر‌گرایانه بر پایه نظریه داده‌بنیاد قرار دارد. نمونه‌گیری در این مطالعه با استفاده از روش گلوله برفی انجام شد. تعیین حجم نمونه براساس اصل اشباع نظری صورت گرفت که در نهایت، داده‌های این مطالعه از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۱۴ نفر از شرکت‌کنندگان پژوهش به پایان رسید. استادان دانشگاه با تخصص‌های مدیریت رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت آموزشی و مدیران مدارس و سازمان‌های آموزش و پرورش، شرکت‌کنندگان این مطالعه را تشکیل داده‌اند. نتایج این مطالعه به شناسایی ۲۵ کد انتخابی، ۷۷ کد محوری و ۳۵۵ کد باز منجر شدند. یافته‌های این مطالعه ۲۵ کد انتخابی را در ۶ طبقه اصلی شامل شرایط علی، پدیده مرکزی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها دسته‌بندی کرد. یافته‌های این مطالعه ویژگی‌های شخصیتی، نگرش و ادراک، ارزش‌های محوری سازمان، حلقه‌های ارتباطی، هدف‌محوری و مهارت‌های رهبری را عوامل اثرگذار بر رهبری مثبت‌گرا نشان داد.

واژه‌های کلیدی: رهبری، رهبری مثبت‌گرا، مدل زمینه‌ای، داده‌بنیاد

### مقدمه

سازمان‌ها و دستگاه‌های آموزشی، بنیادی‌ترین نهاد هر جامعه به‌منظور پیشبرد اهداف حاکمیت‌اند (چرکوفسکی، کوتسویوربا و والکر، ۲۰۲۰: ۱۵۹)؛ بنابراین، مدیریت این نهاد اثرگذار و سازمان‌های زیرمجموعه آن به دغدغه اصلی سیاست‌گذاران آموزشی تبدیل شده است (امیر، ۲۰۲۰: ۲۱۱). بر اساس این، تلاش در راستای تحلیل اثربخش مسائل و موضوعات مرتبط با مدیریت و راهبری سازمان‌های آموزشی نتایج پرباری را به همراه می‌آورد و اهداف عالی سازمان‌های آموزشی را محقق می‌سازد که همانا ارائه خدمات موردنیاز جامعه و پیشبرد اهداف عالی حاکمیت است (سیسنا و اسپچاکمن، ۲۰۲۰: ۲۱۲). دستیابی به چنین اهداف عالی‌ای نیازمند توسعه و پرورش رهبرانی است که توانایی ایجاد تغییراتی بنیادی را داشته باشند (کاشال و میشر، ۲۰۲۰: ۳۳۹). رهبری، یکی از اصلی‌ترین ارکان سازمانی است که سهم زیادی در موفقیت و شکست سازمان‌ها بر عهده دارد (آیونینسا، حقی، روسلی و پوتری، ۲۰۲۰: ۳). پژوهش‌ها و مطالعات انجام‌گرفته از دیرباز به پیدایش سبک‌ها و شیوه‌های مختلفی برای رهبری منجر شده‌اند؛ با این حال، رهبری همچنان مفهومی فراگیر و بی‌انتهای بوده و جنبه‌ها و رویکردهای ناشناخته‌ای از آن باقی مانده است (هاشم‌زاده، آراسته، عباسیان و رضا زین‌آبادی ۱۳۹۷: ۱۹) که متناسب با ماهیت سازمانی بررسی شده، نیازمند کشف و آشکارسازی این جنبه‌های پنهان است. دیوید کمرون (۲۰۰۸) در طی سال‌های اخیر و با تمرکز بر مطالعات صورت‌گرفته در حوزه مؤسسات و نهادهای آموزشی، با تکیه بر نقش روانشناسی مثبت‌گرا، مفهومی جدید در حوزه رهبری را با نام رهبری مثبت‌گرا مطرح کرده که یک چارچوب عملی برای رهبری اثربخش به سمت دستیابی به اهداف سازمانی و تحقق شکوفایی

سازمان و عناصر آن بر پایه جهت‌گیری مثبت نسبت به سازمان است (مونزانی، ۲۰۱۸). جهت‌گیری مثبت به سازمان، همان مفهوم‌سازی و عملیاتی کردن مقوله مثبت‌گرایی در سازمان است که با عواملی همچون رهبری، فرهنگ، استراتژی، ساختار و منابع انسانی تعیین می‌شود (شیوندی چلیچه، ۱۳۹۵: ۱۴۲). رهبری مثبت‌گرا بر آن است تا همان‌طور که انرژی مثبت در طبیعت، سبب تقویت شکوفایی موجودات زنده می‌شود، با تأکید بر مثبت‌گرایی، پیامدهایی فوق‌العاده را برای فرد و سازمان به ارمغان آورد (مارتین و رایت، ۲۰۱۷). رهبری مثبت‌گرا به دنبال آن است تا اصول مثبت‌ناشی از دانش سازمانی مثبت‌گرا را ارائه دهد (مالینگا، استاندر و نل، ۲۰۱۹: ۲۱۰).

بر اساس این و با تکیه بر بررسی ادبیات این حوزه می‌توان بیان داشت انجام مطالعه حاضر می‌تواند شکاف مطالعاتی موجود را در ارتباط با ضعف مطالعات تجربی صورت‌گرفته در حوزه رهبری مثبت‌گرا در سازمان‌های آموزشی کاهش دهد. همچنین، با توجه به اینکه عمده مطالعات صورت‌گرفته در این حوزه، تنها به یک جنبه از رهبری مثبت‌گرا به‌عنوان عوامل مؤثر یا پیامدهای آن پرداخته‌اند، این مطالعه با ارائه مدل زمینه‌ای در حوزه رهبری مثبت‌گرا، دیدگاه جامعی در این خصوص ارائه می‌کند. علاوه بر این، نتایج حاصل از این مطالعه می‌تواند سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان سازمان‌های آموزشی کشور را در تدوین راهبردهای خود یاری رساند.

با این تفاسیر، این مطالعه در تلاش است تا با ارائه الگوی زمینه‌ای رهبری مثبت‌گرا بر پایه روش داده‌بنیاد در سازمان‌های آموزشی، جنبه‌های مرتبط با رهبری مثبت‌گرا را در قالب شش طبقه اصلی شامل شرایط علی، ابعاد رهبری مثبت‌گرا، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها شناسایی کند. این مطالعه

در پی یافتن پاسخی مناسب برای این سؤال است که الگوی زمینه‌ای رهبری مثبت‌گرا در مدارس و سازمان‌های آموزش و پرورش کدام است.

به‌منظور یافتن پاسخی مناسب برای سؤال اصلی پژوهش، ابتدا نیاز است مفهوم رهبری مثبت‌گرا به درستی، بررسی و سپس برخی از مهم‌ترین مطالعات صورت گرفته در این حوزه به‌منظور فراهم کردن مبنایی برای انطباق یافته‌ها ارائه شود.

رهبری مثبت‌گرا، سطح بالایی از عملکرد را در کنار استراتژی کسب‌وکار در سازمان ایجاد می‌کند (نعامی و محمد حسینی، ۱۳۹۹). این امر باعث می‌شود کارکنان بتوانند در بهبود وضعیت موجود، عملکرد و ارزش افزوده سهامداران حول یک عزم جمعی گرد هم آیند (مایلز، فلک و کوزیکوسکی، ۲۰۱۳: ۱۵۸؛ سانجا و استاندر، ۲۰۱۴: ۳۳). رهبران مثبت با توسعه شایستگی‌های کارمندان برای انجام و دستیابی به تسلط در حوزه کاری خود از طریق مربیگری و استاد-شاگردی، بر نقاط قوت آنان متمرکز می‌شوند. این رویکرد در تعیین قدرت، جهت و پیشرفت جو محیط کار بر جهت‌گیری رهبری مثبت‌گرا تأثیر داشته است. رهبری مبتنی بر نقاط قوت، کارمندان را توانمند می‌سازد، روابط مثبت (اعتماد) ایجاد می‌کند و فرهنگ محیطی مثبت را در جهت رفاه کارمندان توسعه می‌دهد (کارنجیه، ۲۰۱۸).

پژوهشگران مختلف، رهبری مثبت‌گرا را در مطالعات پیشین، بررسی و وجوه مختلف آن را آشکار کرده‌اند. کامرون (۲۰۰۸) یکی از مهم‌ترین تقسیم‌بندی‌های انجام گرفته در ارتباط با وجوه تشکیل‌دهنده رهبری مثبت را ارائه کرد. براساس الگوی مطرح‌شده کامرون (۲۰۰۸)، رهبری مثبت‌گرا دارای چهار بعد شامل ارتقای جو مثبت، روابط مثبت، ارتباطات مثبت و معناداری مثبت است (کامرون، ۲۰۰۸: ۱۹۰).

جو مثبت: هدف مدیران و رهبران در این خصوص، حفظ و ارتقای جو مثبت در سازمان است؛ تا هنگامی که این جو به ارزش‌های فرهنگی مسلط در سازمان بدل شود. مدیران در جو مثبت سعی می‌کنند با اقدامات خود فضای سازمانی را به نحوی جلوه دهند که اعضای تحت هدایتشان اهمیت مثبت‌اندیشی را به‌خوبی درک و تلاش خود را به سمت ایجاد نگرشی مثبت هدایت کنند (آدامز، میر و سکاچا، ۲۰۱۹: ۷۵). روابط مثبت: ایجاد روابط مثبت میان اعضای سازمان، یکی دیگر از ابعاد مهم رهبری مثبت است. در این خصوص، رهبران مثبت گرا با بیانات و سخنرانی‌های مثبت و القای انگیزه به کارکنان خود تلاش می‌کنند تا بتوانند با برقراری ارتباطات هدفمند با کارکنان خود، اعتماد متقابل ایجاد و سازمان را به سوی رشد هدایت کنند (مالینگا و همکاران، ۲۰۱۹: ۲۱۲). ارتباطات مثبت: تلاش عمده مدیران و رهبران در سازمان‌ها به برقراری ارتباطات مثبت با اعضای خود معطوف شده است (ارشدی، الیاسی و نیسی، ۱۳۹۹). مدیران در این وضعیت تلاش می‌کنند علاوه بر اینکه در روابط خود نگاه مثبت و مطلوبی به دیگران داشته باشند، این احساس را به کارکنان تحت هدایت خود نیز منتقل و با بیان مفاهیمی همچون قدردانی و تشکر از اقدامات کارکنان، آن‌ها را با جدیت و همت والاتری به سوی تأمین اهداف عالی سازمان راهبری کنند (اسچیمچال و لوماس، ۲۰۱۹: ۱۴۶۱). معناداری مثبت: این مفهوم به معنای درگیری عمیق در یک فعالیت برای دستیابی به هدفی مشخص است. معناداری مثبت به کارکنان، حس درونی منتقل می‌کند که حامی بهبود انگیزه برای انجام فعالیت است. کارکنان در این وضعیت احساس مثبتی برای انجام کار خود دارند و عمیقاً در تلاش‌اند بتوانند با لذت فراوان از انجام کار خود به‌نحوی نقشی سازنده در تحقق اهداف

سازمانی داشته باشند (چرکوفسکی و همکاران، ۲۰۱۹: ۱۶۱).

به‌منظور ایجاد درک مطلوب‌تر و انطباق با مطالعات دیگر، نیاز است تا پژوهش‌های حوزه رهبری مثبت‌گرا بررسی شوند. بررسی‌های صورت‌گرفته در این حوزه نشان دادند حجم مطالعات صورت‌گرفته مرتبط با رهبری مثبت‌گرا به‌خصوص در ادبیات داخلی، بسیار محدود است؛ با این حال، در ادامه، برخی از مهم‌ترین و مرتبط‌ترین پژوهش‌های این حوزه ارائه می‌شوند.

کاشال و میسرا (۲۰۲۰) در مقاله‌ای به بررسی و طراحی الگوی رهبری مثبت‌گرا بر پایه ادبیات موجود در این حوزه پرداختند. این مطالعه که با بررسی ادبیات و پیشینه موجود در حوزه رهبری و علوم روانشناسی مثبت انجام گرفت، با جمع‌بندی و تحلیل متون موجود به این نتیجه دست یافتند که توجه به مسائل سازمانی همچون فرهنگ، جو، ساختارهای سازمانی منعطف و مشارکتی و موضوعات سطح فردی همچون ویژگی‌های شخصیتی، به توسعه رهبری مثبت در سازمان‌های عصر حاضر منجر می‌شود. رادماس و پاتریک (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «رفتار رهبری مثبت‌گرا و آشکارسازی توانمندی: بررسی نقش میانجی اعتماد در سازمان‌های فناوری اطلاعات» به این نتیجه دست یافتند که بین رهبری مثبت‌گرا، آشکارسازی توانمندی و اعتماد در محیط کار رابطه معنی‌داری وجود دارد. همچنین، رفتار رهبری مثبت‌گرا و اعتماد در محیط کار به‌طور درخور توجهی در توانمندی کارکنان تأثیر می‌گذارند. مونزانی (۲۰۱۸) در مقاله‌ای به ارائه مدل رهبری مثبت‌گرا در شرکت‌های آرژانتین پرداخت. به عنوان پادزهر، نویسنده الگویی از رهبری مثبت، متناسب با قلمرو آرژانتین ارائه می‌دهد. این مدل از شناسایی به‌عنوان مکانیسم اصلی استفاده می‌کند که رهبری معتبر، هویت سازمانی و ساختارهای وسیع

سازمانی مانند جو، فرهنگ و عدالت را در سه حوزه پیوند می‌دهد. مارتین و رایت (۲۰۱۷) در مقاله‌ای به بررسی مدل رهبری مثبت کامرون (۲۰۰۸) پرداختند. این مطالعه با بررسی و تحلیل مصاحبه با مدیران ارشد سازمان‌های آموزشی نیوزلند به این نتیجه دست یافت که علاوه بر ابعاد چهارگانه مدل کامرون (۲۰۰۸) شامل تقویت یک فضای مثبت، توسعه روابط مثبت، تعامل در برقراری ارتباط مثبت و تقویت معنای مثبت، دو بعد دیگر شامل اهداف عالی و مدیریت امور شخصی نیز می‌توانند به‌منزله ابعاد اصلی رهبری مثبت در سازمان‌های عصر حاضر که در حوزه آموزش و پژوهش فعال اند، به کار گرفته شوند. نل استاندر و لطیف (۲۰۱۵) دریافتند رهبران مثبت‌گرا بر افزایش سطح بهزیستی اعضای تیمشان در محل کار تأثیر می‌گذارند. کارکنان، اعتماد را به دلیل رابطه کاری قوی با سرپرستان، به‌طور مستقیم با اتخاذ برخی از رفتارهای سالم در محیط کار تجربه می‌کنند که شامل ارتباطات سازمانی، طراحی شغل، سیستم پشتیبانی، محیط کاری، فرهنگ سازمانی، سبک رهبری مثبت و اعتماد در محیط کار می‌شود.

حیدری، قربانی، دولت‌آبادی و محمدجانی (۱۳۹۶) در مقاله‌ای به بررسی روابط چندگانه میان راهبردهای رهبری مثبت‌گرا، اشتیاق شغلی و نشاط اجتماعی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان فارس پرداختند. جامعه آماری شامل کلیه اعضای هیئت‌علمی دانشگاه آزاد اسلامی استان فارس به تعداد ۲۰۰۳ نفر بودند که از این جامعه، تعداد ۳۸۵ نفر به‌عنوان نمونه با روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای، انتخاب و مطالعه شدند. یافته‌های این پژوهش نشان دادند بین راهبردهای رهبری مثبت‌گرا با اشتیاق به کار و ابعاد آن، رابطه معنی‌داری مشاهده نشد؛ ولی رابطه معنی‌دار بین راهبردهای رهبری مثبت‌گرا با نشاط اجتماعی و ابعاد آن تأیید شد. یزدان

شناس (۱۳۹۶) در مقاله‌ای به بررسی تأثیر رفتار سازمانی مثبت‌گرا در کاهش بدبینی سازمانی و نقش میانجی رهبری اخلاقی (مورد مطالعه: سازمان تأمین اجتماعی استان قم) پرداخت. تحقیق حاضر با توجه به اهمیت فزاینده مقابله با بدبینی سازمانی و کاهش تبعات مضر آن برای سازمان‌ها سعی دارد تأثیر عوامل مطرح در رفتار سازمانی مثبت‌گرا را در کاهش بدبینی سازمانی بررسی کند. بدین منظور سعی شده است روابط بین سرمایه روانشناختی مثبت و توانمندسازی روانشناختی به منزله متغیرهای مهم در رفتار سازمانی مثبت‌گرا و بدبینی سازمانی تجزیه و تحلیل شوند. نتایج تحلیل رگرسیون و آزمون معادلات ساختاری نشان دادند سرمایه روانشناختی، توانمندسازی روانشناختی و رهبری اخلاقی تأثیری منفی در بدبینی سازمانی دارند؛ ضمن اینکه رهبری اخلاقی در این خصوص نقش میانجی دارد. شیوندی چلچله (۱۳۹۵) در مقاله‌ای به بررسی و ارزیابی رابطه بین راهبردهای رهبری مثبت‌گرا با سرمایه‌های روانشناختی معلمان سازمان‌های آموزشی ابتدایی پرداخت. هدف پژوهش حاضر، بررسی و ارزیابی رابطه بین راهبردهای رهبری مثبت‌گرا با سرمایه‌های روانشناختی معلمان است. به این منظور، جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه معلمان ابتدایی منطقه ۱۴ تهران بود که در سال تحصیلی ۹۴-۹۵ مشغول به تدریس بودند؛ ۲۷۰ نفر از بین آنها به عنوان نمونه براساس فرمول کرجسی و مورگان انتخاب شدند. سپس داده‌ها از طریق دو پرسشنامه جمع‌آوری شدند. روش تحقیق پژوهش توصیفی - پیمایشی بوده و با استفاده از روش‌های همبستگی و مدل معادلات ساختاری (SEM) است که به صورت میدانی اجرا شده است. یافته‌های حاصل از این پژوهش حاکی از آن است که ارتباط مثبت و معناداری بین رهبری مثبت‌گرا و ابعاد آن با سرمایه‌های

روانشناختی موجود در سازمان‌های آموزشی مربوطه وجود دارد. همچنین، نتایج نشان‌دهنده تأثیرگذاری رهبری مثبت‌گرا و ابعاد آن بر سرمایه‌های روانشناختی موجود در سازمان‌های آموزشی در میان معلمان هستند. آقابابایی، هویدا و رجائی‌پور (۱۳۹۲) در پژوهشی به بررسی رابطه راهبردهای رهبری مثبت‌گرا و مؤلفه‌های سازمان کوانتومی پرداختند. این پژوهش با هدف تحلیل راهبردهای رهبری مثبت‌گرا و ارتباط آن با میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان کوانتومی انجام شد. این پژوهش توصیفی - همبستگی در کلیه ۵۷۵ عضو هیئت علمی دانشگاه اصفهان طی سال‌های ۱۳۹۱ و ۱۳۹۲ انجام شد و ۱۰۱ نفر به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم انتخاب شدند. بالاترین میانگین در راهبردهای رهبری مثبت‌گرا مربوط به جو مثبت ( $3/97 \pm 0/31$ ) و در مؤلفه‌های سازمان کوانتومی مربوط به تفکر جمعی ( $3/0 \pm 90/32$ ) بود. میانگین راهبردهای رهبری مثبت‌گرا و مؤلفه‌های سازمان کوانتومی در دانشگاه اصفهان در حد نسبتاً مطلوب است. بین راهبردهای رهبری مثبت‌گرا و مؤلفه‌های سازمان کوانتومی رابطه مثبت وجود دارد.

بررسی مطالعات مرتبط داخلی و خارجی در حوزه بررسی شده نشان داد بیشتر این مطالعات به بررسی یک جنبه از رهبری مثبت‌گرا اقدام و ارتباط آن را با سایر مؤلفه‌های تعیین‌کننده سازمان ارزیابی کردند. با وجود اهمیت والای این مفهوم، به خصوص در امر آموزش، هیچگاه مؤلفه‌ها و ابعاد این متغیر به درستی، تحلیل و بررسی و جنبه‌های پنهان آن به خوبی آشکار نشدند. بر اساس این، در این مطالعه به منظور یافتن پاسخی مناسب برای سؤال اصلی پژوهش، سعی می‌شود برخی از این جنبه‌های پنهان رهبری مثبت‌گرا آشکار شود.

## روش

روش پژوهش، قلمرو و شرکت‌کنندگان: این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از حیث نحوه جمع‌آوری داده‌ها، کیفی از نوع داده‌بنیاد است. همچنین، براساس رویکرد تحلیل، این مطالعه در حوزه پژوهش‌های کیفی قرار داد؛ بنابراین، این مطالعه در پی یافتن پاسخی مناسب برای سؤالات زیر است: شرایط علی اثرگذار بر رهبری مثبت گرا کدام‌اند؟ (شرایط علی)؛ ابعاد اصلی رهبری مثبت گرا کدام‌اند؟ (پدیده مرکزی)، راهبردهای انتخابی بر مبنای وضعیت فعلی رهبری مثبت گرا کدام‌اند؟ (راهبردها)؛ عوامل زمینه‌ای اثرگذار بر انتخاب راهبردها کدام‌اند؟ (عوامل زمینه‌ای)؛ عوامل مداخله‌گر اثرگذار بر انتخاب راهبردها کدام‌اند؟ (عوامل مداخله‌گر) پیامدهای حاصل از انتخاب راهبردها کدام‌اند؟ (پیامدها)؛ استادان دانشگاه در حوزه مدیریت رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت آموزشی، مدیران ارشد مدارس و سازمان آموزش و

پرورش، قلمرو این پژوهش را تشکیل داده‌اند. نمونه‌گیری در مطالعه حاضر با استفاده از روش گلوله‌برفی و با رعایت اصل کفایت نشری انجام گرفت؛ به نحوی که پس از انجام مصاحبه دوازدهم و سیزدهم، مقوله جدیدی استخراج نشد و فرایند جمع‌آوری داده‌ها با مصاحبه‌شوندگان چهاردهم به پایان رسید. به همراه سؤالات اصلی مصاحبه و پیش از شروع فرایند مصاحبه، توضیحاتی به مشارکت‌کنندگان ارائه شد. این توضیحات در دو بخش ارائه شدند. در بخش اول از مفهوم رهبری، تعاریف آن، اهمیت و ضرورت آن، به خصوص در مدارس توضیحاتی ارائه شد. در بخش دوم نیز مفهوم مثبت‌اندیشی، اهمیت آن و ارتباط آن با مفهوم رهبری و تأثیری که در مدارس بر جای می‌گذارد، شرح داده شد.

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان به شرح جدول ۱ هستند.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

شماره	جنسیت	تحصیلات	شغل	تعداد سال خدمت
۱	مرد	دکتری	هیئت علمی	۸
۲	زن	دکتری	مدیر ارشد	۱۰
۳	مرد	دکتری	هیئت علمی	۹
۴	مرد	دکتری	هیئت علمی	۶
۵	زن	دکتری	مدیر ارشد	۷
۶	زن	دکتری	هیئت علمی	۱۲
۷	مرد	دکتری	هیئت علمی	۱۵
۸	زن	دکتری	مدیر ارشد	۲۰
۹	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر ارشد	۸
۱۰	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر ارشد	۱۲
۱۱	مرد	کارشناسی	مدیر ارشد	۱۰
۱۲	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر ارشد	۹
۱۳	مرد	دکتری	مدیر ارشد	۸
۱۴	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر ارشد	۶

های به کار گرفته شده در مصاحبه، مطابق نظرهای استادان متخصص در مقوله رفتار سازمانی و منابع انسانی

ابزار سنجش: داده‌های موردنیاز با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شدند. سؤال

درستی مفهوم رهبری مثبت‌گرا را با تکیه بر مفاهیم متضاد آن درک کنند. در رویکرد مثلث‌سازی، تلاش شد تا مصاحبه‌ها با افراد دانشگاهی در دو حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت رفتار سازمانی و نیز مدیران ارشد و باتجربه مدارس و سازمان‌های آموزش و پرورش صورت گیرد که سابقه کاری چندساله در این حوزه دارند. در روش توضیح مفصل و غنی، از برخی صاحب‌نظران نظرخواهی شد که آیا داده‌های این پژوهش می‌تواند در قلمرو و محیط دیگری به کار رود یا خیر که این افراد، قریب به اتفاق، یافته‌های پژوهش را برای کاربرد در محیط‌های مختلف، مطلوب ارزیابی کردند.

در بررسی پایایی مصاحبه از دو راهبرد استفاده از شخص ثالث و نیز تکرار مجدد کدگذاری (لینکلن و گوبا، ۱۹۸۵) استفاده شد. در رویکرد استفاده از شخص ثالث از فرد دیگری خارج از فضای این مطالعه درخواست شد تا متون جمع‌آوری شده را کدگذاری کند تا با نتایج تحلیل‌های پژوهشگر مقایسه شود. نتیجه نشان داد اتفاق نظر زیادی در این حوزه، به خصوص در شکل‌گیری شرایط علی و پیامدها برقرار است و تنها در دو مقوله انتخابی و پنج مقوله محوری تفاوت‌هایی ایجاد شد که البته تغییر ماهیتی در نتایج کل صورت نپذیرفت. در رویکرد تکرار مجدد کدگذاری، پژوهشگر فرایند کدگذاری را مجدد بررسی و تحلیل کرد که اتفاق نظر مطلوبی در تکرار کدگذاری حاصل شد؛ به نحوی که از میان ۲۵ کد انتخابی استخراجی، ۲۲ مورد در دو مرتبه کدگذاری مشترک بودند.

*روش اجرا و تحلیل:* تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه با استفاده از روش داده‌بنیاد براساس رهیافت نظام‌مند استراوس و کوربین<sup>۱</sup> (۱۹۹۸)، براساس سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی صورت گرفت. در این رویکرد، مقوله‌های اصلی شناسایی شده در قالب شرایط علی، مقوله محوری، عوامل زمینه‌ای، عوامل

تنظیم شدند و روایی آن با اخذ نظرهای کارشناسی از خبرگان آگاه به موضوع پژوهش تأیید شد. بر اساس این، ابتدا پژوهشگر، سؤالات اصلی مصاحبه را تدوین کرد و سپس به ۵ نفر از استادان دانشگاهی آموزشی تهران ارائه شد که در حوزه رهبری و رفتار سازمانی دارای مقالات چاپ‌شده متعددی بودند و نیز هدایت پایان‌نامه‌هایی را در این حوزه بر عهده داشتند. سپس نظرات اصلاحی آنان در متن سؤالات، اعمال و برای بازنگری و تأیید نهایی، مجدد در جلسه‌ای مشترک بررسی شدند. سؤالات اصلی مصاحبه به شرح زیرند:

۱) رهبری در مدارس همانند سایر سازمان‌ها نیازمند مثبت‌اندیشی و گرایش به تفکرات مثبت است. به نظر شما این گرایش به مثبت‌اندیشی و نگرش مثبت در رهبری مدارس از چه ابعاد و زمینه‌هایی تشکیل شده است؟ (۲) به نظر شما چه شرایطی می‌تواند در شکل‌گیری رهبرانی مثبت‌اندیش نقش داشته باشند؟ (۳) با توجه به وضعیت فعلی مثبت‌اندیشی و مثبت‌گرایی در مدیران و رهبران مدارس، چه راهبردها و استراتژی‌هایی برای بهره‌مندی از وضعیت فعلی اتخاذشدنی است؟ (۴) چه عواملی در بافت و زمینه جامعه، نظام آموزش و پرورش و مدارس در انتخاب راهبردها یا استراتژی‌ها اثر گذارند؟ (۵) چه عواملی در انتخاب راهبردها یا استراتژی‌ها مداخله می‌کنند؟ (۶) راهبردها یا استراتژی‌های انتخابی، چه پیامدهایی را در وضع فعلی به همراه می‌آورند؟

همچنین، به منظور ارزیابی اعتبار داده‌های مصاحبه، از رویکرد معیارهای قابلیت اعتبار یا باورپذیری شامل استفاده از راهبردهای موارد منفی، مثلث‌سازی، توضیح غنی و رویکرد قابلیت اطمینان شامل استفاده از شخص ثالث و نیز تکرار مجدد فرایند کدگذاری براساس الگوی اعتبار پژوهش کیفی گوبا و لینکلن (۱۹۸۲) استفاده شد. در تحلیل موارد منفی، مفاهیمی همچون نگرش منفی به کارکنان، ناتوانی در القای انگیزه مطلوب در قالب پروتکل مصاحبه برای مصاحبه شوندگان شفاف‌سازی شدند تا مصاحبه‌شوندگان به

<sup>۱</sup> . Strauss & Corbin



مداخله‌گر، راهبرد و پیامد طبقه‌بندی شدند. کدگذاری باز، یک فرایند تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم، شناسایی و ویژگی‌ها و ابعاد آن در داده‌ها کشف می‌شوند. این مرحله در پایین‌ترین سطح انتزاع قرار دارد. کدگذاری محوری فرایند ربطدهی مقوله‌ها به زیرمقوله‌ها و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است؛ اما همچنان این مقوله‌ها نهایی نیستند؛ زیرا برای تولید نظریه نیاز است تا فرایند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌ها صورت گیرد که به آن کدگذاری انتخابی گفته می‌شود (استراوس و کورین، ۱۹۹۸).

### یافته

**کدگذاری شرایط علی:** تحلیل داده‌های مصاحبه در این بخش به دنبال یافتن عواملی است که بر شکل‌گیری پدیده مرکزی این مطالعه، یعنی رهبری مثبت‌گرا اثرگذارند. پس از بررسی و تحلیل مصاحبه‌ها در مجموع، ۶ کد انتخابی و ۲۲ کد محوری از میان ۹۸ کد باز استخراج شد که نتایج به شرح جدول ۲ هستند.

جدول ۲. کدگذاری شرایط علی

کد محوری	کد انتخابی	طبقه کدهای استخراجی
مسئولیت‌پذیری		ویژگی‌های شخصیتی
برونگرایی		
صمیمیت		
ثبات عاطفی		نگرش و ادراک
هوش فرهنگی		
مثبت‌اندیشی		
ادراک مطلوب		ارزش‌های محوری سازمان
آموزه‌های اسلامی و دینی		
جمع‌گرایی		
فاصله قدرت		شرایط علی
آینده‌نگری		
شبکه‌های اجتماعی		
تعاملات دوسویه		حلقه‌های ارتباطی
گروه‌های دوستی		
تعاملات هدفمند		
شفافیت اهداف		هدف محوری
برنامه‌ریزی برای اهداف		
تدوین نقشه راهبردی		
انعطاف‌پذیری		مهارت‌های رهبری
راهبری چالش‌ها		
هوش هیجانی		
همکاری		

وضعیت موجود تأثیر دارد. انجام تحلیل‌های کیفی توانسته است ۴ کد انتخابی را از میان ۱۲ کد محوری و

کدگذاری عوامل زمینه‌ای؛ این بخش به دنبال شناسایی عواملی است که بر انتخاب راهبرد مناسب در

۵۹ کد باز استخراج کند که نتایج در جدول ۳ مشاهده می‌شوند.

### جدول ۳. کدگذاری عوامل زمینه‌ای

کد محوری	کد انتخابی	طبقه کدهای استخراجی
تأمین مالی		عوامل زمینه‌ای
حمایت مالی آموزشی	شرایط اقتصادی	
حمایت خصوصی		
فناوری		
سیستم‌های اطلاعاتی	زیرساخت	
اتوماسیون اداری		
چشم‌انداز		
مأموریت	چشم‌انداز و مأموریت	
رویه‌های سازمانی		
هنجارهای فرهنگی		
نمادهای پسندیده‌شده	فرهنگ	
ارزش‌های محوری		

کدگذاری عوامل مداخله‌گر: عوامل مداخله‌گر به عوامل عمومی اشاره دارند که بر راهبردها اثرگذارند. از میان ۷ کد محوری و ۳۶ کد باز استخراج کند؛ نتایج در جدول ۴ مشاهده می‌شوند. تحلیل‌های صورت گرفته توانسته است ۳ کد انتخابی را

### جدول ۴. کدگذاری عوامل مداخله‌گر

کد محوری	کد انتخابی	طبقه کدهای استخراجی
تصمیم‌گیری		عوامل مداخله‌گر
هدایت و کنترل	توان مدیریتی	
اداره امور		
تجارب هدفمند	تجربه و تخصص	
تخصص مدیریتی		
رفتار حمایتی		
رفتار صمیمانه	جو سازمانی	

کدگذاری راهبردها: تحلیل متون مصاحبه در این بخش در پی یافتن کنش‌ها و برهم‌کنش‌هایی است که از پدیده مرکزی منتج می‌شود. تحلیل‌های انجام‌شده در این بخش توانسته است ۴ راهبرد را از میان ۱۲ کد محوری و ۵۱ کد باز استخراج کند. نتیجه حاصل شده به شرح جدول ۵ است.

## جدول ۵. کدگذاری راهبردها

کد محوری	کد انتخابی	طبقه کدهای استخراجی
نوع دوستی	ایجاد جو مثبت	راهبردها
نشاط سازمانی		
روحیه مثبت‌اندیشی		
تعاملات مستمر	توسعه ارتباطات	
کار گروهی		
حلقه‌های بازخورد		
توسعه ارتباطات باز	توسعه ساختار ارگانیک	
انعطاف‌پذیری سازمانی		
ساختار مشارکتی		
خودکارآمدی	رفتار سازمانی مثبت‌گرا	
امیدواری		
خوش‌بینی		

که درجه و میزان اهمیت این پیامدها از یکدیگر تفکیک‌شدنی نیست و بسته به وضعیت و شرایط موجود و محیط کاری متفاوت، گوناگون خواهد بود. نتیجه حاصل شده به شرح جدول ۶ است.

کدگذاری پیامدها: کاربرست راهبردهای انتخابی، پیامدهایی را به همراه خواهد داشت. تحلیل متون مصاحبه به شناسایی ۵ پیامد انتخابی از میان ۲۱ کد محوری و ۸۲ کد باز منجر شد. هر یک از این عوامل به دفعات بی‌شماری در مصاحبه‌ها تکرار شده‌اند؛ به نحوی

## جدول ۶. کدگذاری پیامدها

کد محوری	کد انتخابی	طبقه کدهای استخراجی
سرمایه انسانی توانمند	توسعه سرمایه انسانی	پیامدها
سرمایه انسانی با دانش		
سرمایه انسانی آینده‌نگر		
سرمایه انسانی هدف‌مدار		
تاب‌آوری سرمایه انسانی	توسعه یادگیری	
یادگیری فردی		
یادگیری تیمی		
یادگیری سازمانی	مشارکت فعالانه	
تصمیمات مشارکتی		
تمایل به مشارکت		
مذاکرات فعالانه	فرهنگ مثبت‌اندیشی	
کمیته‌های تصمیم‌گیری		
گروه‌های خودگردان		
هنجارهای مثبت سازمانی	سرمایه روانشناختی	
نگاه خوشبینانه به مسائل		
گفتمان انگیزشی		
امیدپروری		
انعطاف‌پذیری		
خودباوری	اعتماد به نفس	
پویایی		
اعتماد به نفس		

تعاملات مثبت و معنابخشی مثبت از میان ۲۹ کد باز شناسایی شدند که نتایج آن در جدول ۷ مشاهده می‌شوند.

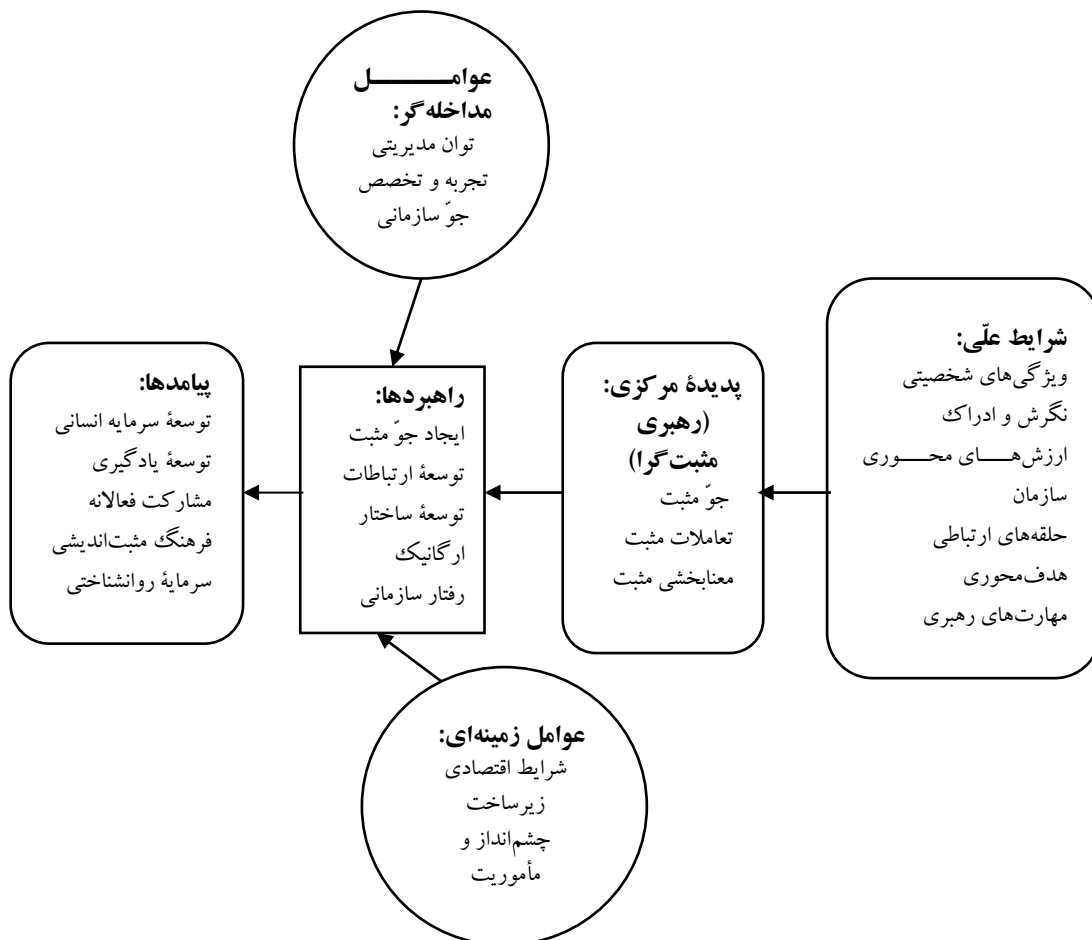
کدگذاری مقوله مرکزی: پدیده مرکزی این مطالعه «رهبری مثبت‌گرا» است. بدون شک مقوله مرکزی در این پژوهش نیز همانند سایر مطالعات از جوهری تشکیل می‌شود که با تحلیل مصاحبه‌ها، ۳ وجه جو مثبت،

جدول ۷. کدگذاری مقوله مرکزی

کد محوری	کد انتخابی	طبقه کدهای استخراجی
جو مثبت		
تعاملات مثبت	رهبری مثبت‌گرا	مقوله مرکزی
معنابخشی مثبت		

رویکرد نظام‌مند استراوس و کورین به شرح نمودار ۱ ارائه می‌شود.

در این بخش، الگوی استخراجی پژوهش براساس کدگذاری داده‌های مصاحبه با روش داده‌بنیاد و تکیه بر



شکل ۱. الگوی رهبری مثبت‌گرا با روش داده‌بنیاد

شناسایی ۲۵ مقوله اصلی در قالب شش طبقه شرایط علی، پدیده مرکزی، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها منجر شد.

## بحث

هدف از انجام این مطالعه، طراحی الگوی زمینه‌ای رهبری مثبت‌گرا بوده است. تحلیل داده‌های مصاحبه به

یافته‌های این مطالعه نشان دادند شش مقوله اصلی شامل ویژگی‌های شخصیتی، نگرش و ادراک، ارزش‌های محوری سازمان، حلقه‌های ارتباطی، هدف محوری و مهارت‌های رهبری به‌عنوان شرایط علی اثرگذار بر رهبری مثبت‌گرا هستند. این نتیجه بدان معنی است که تمرکز در بهبود این عوامل به شکل‌گیری و توسعه رهبری مثبت‌گرا در سازمان‌های آموزشی منجر می‌شود. برای دستیابی به رهبری مثبت‌گرا در سازمان‌های آموزشی می‌باید مدیرانی را انتخاب کرد که از نظر شخصیتی القاکننده حس اعتماد و انگیزه به دانش‌آموزان و نیز کارکنان سازمان‌های آموزشی باشند تا بدین طریق حس مثبت‌اندیشی در میان عناصر کلیدی سازمان‌های آموزشی تقویت شود. همچنین، نگرش و ادراکات مثبت و هدفمند، یکی دیگر از عواملی محسوب می‌شود که توان اثرگذاری بر شکل‌گیری رهبری مثبت‌گرا را دارا است. نگرش و درک مثبت و هدفمدار باعث می‌شود تا مدیران سازمان‌های آموزشی بتوانند متناسب با اهداف عالی نظام، هدف‌های عملیاتی برای تحقق آنها فراهم و با انتقال اهمیت و ضرورت پیگیری این اهداف، حس معناداری مثبتی را در میان دانش‌آموزان، والدین و کارکنان سازمان‌های آموزشی ایجاد کنند. ارزش‌های محوری همچون روحیه جمعی، میزان فاصله قدرت در سازمان‌های آموزشی، عامل دیگری برای اثرگذاری بر رهبری مثبت‌گرا است. بهبود ارزش‌های فعالیت‌های جمعی و نیز تفکرات گروهی و بهبود سطح تعاملات بر مبنای ارزش‌های اسلامی و دینی به بهبود سطح اثرگذاری مدیران سازمان‌های آموزشی بر دانش‌آموزان و کارکنان منجر می‌شود. در چنین شرایطی، مدیران با فضای سازمانی مطلوب‌تری با دیگران ارتباط، برقرار و بدین طریق تعاملات مثبتی در فضایی مثبت ایجاد می‌کنند.

همچنین، بهبود حلقه‌های ارتباطی میان عناصر اصلی سازمان‌های آموزشی در بهبود رهبری مثبت‌گرا نقشی تعیین‌کننده دارد؛ زیرا هرچه میزان مراودات و تعاملات مستقیم میان این عناصر توسعه یابد، به همان میزان نیز فضای سازمانی مثبت‌تری نیز شکل می‌گیرد و احساس معناداری فعالیت‌های دانش‌آموزان و کارکنان با کیفیت مطلوب‌تری به آنان منتقل می‌شود. همچنین، توجه به هدف محوری و ویژگی‌ها و مهارت‌های خاص رهبری نیز در شکل‌گیری رهبری مثبت‌گرا نقش عمده‌ای دارد. هدف محوری یک سازمان موجب می‌شود تا افرادی را به‌عنوان مدیر یا رهبر در سازمان به کار گیرند که دید مثبتی نسبت به مسائل و موضوعات و چالش‌های سازمانی دارند و می‌دانند برای رسیدن به اهداف سازمانی باوجود تمام مشکلات، راه‌حلی نیز وجود دارد که بهره‌گیری از آن بر پایه مهارت‌ها و تخصص‌های خاص رهبری، همانند قدرت نفوذ و بهبود کیفیت تعاملات با دیگران، برای هر فردی امکان‌پذیر است؛ بنابراین، توجه به این عوامل به شکل‌گیری سبک رهبری مثبت‌گرا منجر می‌شود.

نتایج این مطالعه نشان دادند به‌منظور بهره‌برداری مطلوب از رهبری مثبت‌گرا در شرایط فعلی سازمان‌های آموزشی، راهبردها یا استراتژی‌هایی اتخاذ می‌شوند که البته از شرایط زمینه‌ای و عوامل مداخله‌گری تأثیر می‌گیرند که پیامدهایی را در سطوح مختلف به همراه می‌آورد. یکی از این راهبردها ایجاد جو مثبت در سازمان‌های آموزشی است. سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان کلان نظام با ارائه چشم‌انداز مدنظر، سعی می‌کنند فضایی را در سازمان‌های آموزشی ایجاد کنند که در آن، دانش‌آموزان نسبت به مسائل روز جامعه و آینده‌ای که در پیش روی آنها قرار دارد، مثبت بیاندیشند و سطح امیدواری خود را نسبت به مشکلات پیش‌رو افزایش دهند که این امر در گرو وجود رهبری مثبت‌اندیش در مدارس است. علاوه بر این، توسعه ارتباطات

و بهبود حلقه‌های ارتباطی میان عناصر اصلی سازمان های آموزشی، زمینه همفکری و مشارکت را فراهم می آورد و بدین طریق با توسعه گفتمان‌های هدفمند، درک درستی در ارتباط با روشن‌بودن مقاصد آتی و تلاش مضاعف و امیدوارانه در راستای دستیابی به این اهداف ایجاد می‌شود. همچنین، توسعه ساختارهای ارگانیک، با کاهش فاصله قدرت میان مدیران و کارکنان، دانش آموزان و حتی استادان دانشگاه و دانشجویان، زمینه مشارکت و مشورت را در سازمان‌های آموزشی ارتقا می‌دهد و بدین طریق با تسهیم مناسب دانش و اطلاعات بروز، زمینه یادگیری فردی و سازمانی فراهم می‌آید. یکی از راهبردهای ویژه دیگر، رفتار سازمانی مثبت‌گراست. رفتار سازمانی مثبت‌گرا ریشه در شخصیت افراد دارد و در تلاش است عملکرد نهایی سازمان را با تمرکز بر قابلیت‌ها و توانمندی‌های مثبت سرمایه‌ای انسانی و با تأکید بر صفات شخصیتی آنان بهبود بخشد. در سازمان‌های آموزشی، بهره‌گیری از چنین رویکردی به ایجاد سرمایه انسانی باکیفیت منجر می‌شود؛ زیرا ویژگی‌ها و صفات شخصیتی کارکنان، متناسب با نیازهای اصلی سازمان، شناسایی و در راستای بهبود فرایندها و خروجی‌های عملکردی سازمان استفاده می‌شوند. رفتار سازمانی مثبت‌گرا سرمایه‌های روانشناختی را در سازمان‌های آموزشی ارتقا می‌دهد. توجه به صفات مثبت کارکنان در سازمان‌های آموزشی سبب می‌شود تا این افراد به درک مشترکی نسبت به مشکلات و مسائل سازمانی خود برسند و بدین طریق مقاومت و پایداری خود را با حفظ امیدورای ارتقا دهند.

هرچند انتخاب این راهبردها در گرو عوامل تعیین‌کننده رهبری مثبت‌گرا قرار دارد، عوامل زمینه‌ای و مداخله در شکل‌گیری این راهبردها نقش تعیین‌کننده ای دارند. عوامل زمینه‌ای غالباً به شرایطی در سازمان و محیط اجتماعی اشاره دارد که اثرات بی‌شماری را به

همراه می‌آورد. یکی از این عوامل، فرهنگ است. ارزش‌ها و هنجارهای محوری در مدارس، بسیاری از رویکردهای رفتاری و سبک‌های رهبران را در مدارس همانند سایر سازمان‌ها تعیین می‌کنند. افراد تلاش خواهند کرد تا براساس ارزش‌های محوری موجود در سازمان رفتار کنند و رویکردها و سبک‌های کاری خود را بدین طریق در پیش گیرند. علاوه بر فرهنگ، برخی از عوامل در سطوح سخت سازمانی تعیین‌کننده راهبردهای انتخابی‌اند. چشم‌انداز و زیرساخت‌های مدارس، راهبردهای موجود در ارتباطات درون مدارس را پیش‌بینی می‌کنند. زیرساخت‌ها و استراتژی‌های مدارس تعیین می‌کنند که سطوح ارتباطی در سازمان به چه شکلی باشد و این ارتباطات با چه کیفیتی صورت گیرد. همچنین، شرایط مالی و اقتصادی مدارس نیز تعیین‌کننده و تعدیل‌کننده شکل‌دهی و توسعه ساختارهایی در مدارس‌اند که رفتارهای مثبت‌اندیشی را توسعه می‌دهند.

یافته‌های این مطالعه نشان دادند برخی عوامل نیز در انتخاب راهبردها مداخله می‌کنند. توان و تخصص در سطوح مختلف مدارس به تصمیمات معقول‌تری منجر می‌شود. این تصمیمات رویکردهای رفتاری را که متناسب با تجربیات حاصل شده است، به همراه می‌آورد. همچنین، جو موجود در مدارس، میزان تلاش را برای توسعه مثبت‌اندیشی و نیز ارتباطات باز و گسترده تعیین می‌کند. جو انتخابی از سوی سیاست‌گذاران در مدارس مشخص می‌کند سطح جو مثبت‌اندیشی در مدارس به چه میزان باید باشد و همچنین، به چه میزان نیاز به ساختارهای ارگانیک در مدارس احساس می‌شود.

انتخاب راهبردها به پیامدهایی در سطوح مختلف منجر می‌شود. راهبردهای انتخابی در سطح نرم به توسعه سرمایه‌های انسانی مدارس منجر می‌شود. راهبردها سبب می‌شوند منابع انسانی در مدارس شکل گیرند که هدف

مدار باشند، مثبت بیاندیشد و نگاه مطلوبی نسبت به آینده داشته باشد. همچنین، یادگیری به دنباله این رویکرد توسعه می‌یابد. افراد در مدارس در سطوح مختلف با نگاهی مثبت به آینده تلاش خواهند کرد تا بتوانند دانش و تخصص خود را در حوزه کاری خود ارتقا دهند و به صورت مستمر در پی یادگیری رویکردها و شیوه‌های مختلف کاری برآیند. علاوه بر این موارد، هنگامی که جو مثبتی در مدارس برقرار شود و نگاهی مثبت به آینده شکل گیرد، افراد در مدارس در سطوح مختلف، تلاش خواهند کرد تا مشارکت فعالانه ای با یکدیگر داشته باشند تا در نهایت با تفکر هدف محور و مثبت‌اندیش خود به اهداف تعیین شده مدارس و خود دست یابند. همچنین، توسعه جو مثبت در سازمان و ارتقای ارتباطات با تکیه بر ساختارهای منعطف و ارگانیک، به ارتقای سطح فرهنگ مثبت اندیشی در مدارس منجر می‌شود. در این وضعیت، تمامی ارکان مدارس نگاهی مثبت و خوشبینانه نسبت به مسائل مختلف دارند و سعی می‌کنند با زنده نگه داشتن امید خود، نگاهی فعالانه‌تری نسبت به مسائل گوناگون داشته باشند و این نگاه را در میان سایر افراد نیز توسعه دهند.

نتایج این مطالعه از برخی نظرها با پژوهش‌های پیشین مطابقت دارند. یافته‌های این مطالعه در ارتباط با نقش تعیین‌کننده ارزش‌های محوری، ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌های رهبری با نتایج مطالعه کاشال و میسرا (۲۰۲۰) مطابقت دارند. همچنین، راهبردهای شناسایی شده، عوامل مداخله‌گر و زمینه‌ای شناسایی شده در این مطالعه، شامل فرهنگ و جو سازمان‌های آموزشی با نتایج حاصل از مطالعه مونزانی (۲۰۱۸) مطابقت دارند. ابعاد شناسایی شده رهبری مثبت‌گرا شامل جو و ارتباطات مثبت با نتایج مطالعه مارتین و رایت (۲۰۱۷) هم‌راستا است.

در مجموع، باید بیان داشت توسعه عواملی همچون ویژگی‌های شخصیتی و کانال‌های ارتباطی در مدارس به‌عنوان نهاد آموزشی سبب توسعه و ترویج ویژگی‌های مثبت‌گرایی در افراد با خصوصیات رهبری می‌شود. این وضعیت باعث می‌شود تا با اتخاذ تدابیری، تغییراتی اثربخش در ساختارها و الگوهای ارتباطی مدارس ایجاد شود. این تغییرات در نهایت بر اثر توجه به صفات مثبت‌گرایی و مثبت‌اندیشی ایجاد می‌شود. در نهایت، توسعه این فرایند باعث می‌شود با بهره‌گیری از رهبری مثبت‌گرا و مثبت‌اندیش که می‌تواند در قالب یک مدیر در مدارس متبلور شود، توسعه سرمایه‌های انسانی را در

این مطالعه هم‌راستا است. یافته‌های این مطالعه در ارتباط با نقش تعیین‌کننده ارزش‌های محوری، ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌های رهبری با نتایج مطالعه کاشال و میسرا (۲۰۲۰) مطابقت دارند. همچنین، راهبردهای شناسایی شده، عوامل مداخله‌گر و زمینه‌ای شناسایی شده در این مطالعه، شامل فرهنگ و جو سازمان‌های آموزشی با نتایج حاصل از مطالعه مونزانی (۲۰۱۸) مطابقت دارند. ابعاد شناسایی شده رهبری مثبت‌گرا شامل جو و ارتباطات مثبت با نتایج مطالعه مارتین و رایت (۲۰۱۷) هم‌راستا است.

این مطالعه هم‌مانند هر پژوهشی دارای محدودیت‌هایی بوده است. یکی از محدودیت‌های این مطالعه، دسترسی به نمونه‌هایی بود که دارای سطح خبرگی و تجربه بالاتری بودند. این امر به علت پراکندگی جغرافیایی و تمایل نداشتن برخی از این افراد برای مشارکت در این مطالعه بوده است. برای رفع این محدودیت، پیشنهاد می‌شود ابتدا همکاری نظام آموزش و پرورش به‌عنوان متولی در امر آموزش جلب شود و برای مشارکت افراد خبره که می‌توانند کمک‌های شایانی به مطالعه کنند، پاداش‌هایی تعیین شود یا نتایج مورد انتظار و منافع حاصل از انجام این مطالعه برای این

حیدری، م، قربانی دولت‌آبادی، م، محمدجانی، ص. (۱۳۹۶). بررسی روابط چندگانه میان راهبردهای رهبری مثبت‌گرا، اشتیاق شغلی و نشاط اجتماعی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان فارس. *رهیافتی‌نو در مدیریت آموزشی*، ۸(۳۲)، ۶۴-۴۳.

شیوندی چلیچه، ک. (۱۳۹۵). بررسی ارزیابی رابطه بین راهبردهای رهبری مثبت‌گرا با سرمایه‌های روانشناختی معلمان سازمان‌های آموزشی ابتدایی. *پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی*، ۳(۱۰)، ۱۶۷-۱۴۱.

نعامی، ع؛ محمد حسینی، ع (۱۳۹۹). نقش جو روانشناختی مبتنی بر توانمندی‌ها بر رفتارهای شغلی مولد با نقش میانجی‌گری استفاده از توانمندی‌ها و رسالت شغلی. *پژوهش‌نامه روانشناسی مثبت*، ۶(۲۱)، ۲۹-۱۲.

هاشم‌زاده، م؛ رضا آراسته، ح؛ عباسیان، ح؛ رضا زین آبادی، ح. (۱۳۹۷). تبیین مؤلفه‌های رهبری سازمان‌های آموزشی از منظر قرآن کریم. *آموزش در علوم انتظامی*، ۲۵(۲۱)، ۲۵-۱۶.

یزدان‌شناس، م. (۱۳۹۶). تأثیر رفتار سازمانی مثبت‌گرا در کاهش بدبینی سازمانی و نقش میانجی رهبری اخلاقی (مورد مطالعه: سازمان تأمین اجتماعی استان قم). *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۴(۱۵)، ۸۷۷-۸۵۷.

A'yuninnisa, R. N. A., Haqqi, M. F. H., Rusli, N. B., & Puteri, N. (2020). Indonesian Implicit Leadership Theory: Typical and Positive Leadership Prototypes for Indonesian Millennials. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 7(1), 1-7.

Adams, B. G., Meyers, M. C., & Sekaja, L. (2020). Positive leadership: Relationships with employee inclusion, discrimination, and well-being. *Applied Psychology*, 69(4), 1145-1173.

Amir, M. T. (2020). Evaluation of Positive Meaning as a Positive Leadership Strategy: A Case of Consumer Good Company in Indonesia. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 11(2), 876-899.

افراد به‌درستی تشریح شوند. بدین‌طریق شکاف نظری و پژوهشی در حوزه بررسی شده کاهش می‌یابد. محدودیت دیگر این مطالعه ابزار به‌کاررفته بوده است. این مطالعه به علت امکان‌پذیری انجام پژوهش از مصاحبه بهره برده است. برای رفع این محدودیت پیشنهاد می‌شود در راستای افزایش اعتبار این مطالعه و بهبود کیفیت یافته‌های آن از ابزارهای دیگری همچون مشاهده بهره برده شود تا وضعیت موجود به‌نحو مطلوب‌تری تشریح شود. علاوه بر این، کمبود زمان و هزینه برای انجام این مطالعه، یکی دیگر از محدودیت‌های موجود بوده است. بر اساس این، پیشنهاد می‌شود مطالعات سری زمانی انجام شود تا اعتبار یافته‌ها با مقایسه نتایج هر دوره افزایش یابد.

این مطالعه بر پایه نتایج حاصل شده، پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می‌کند: (۱) شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر رهبری مثبت‌گرا با روش دلفی فازی؛ (۲) مدل‌سازی شاخص‌های رهبری مثبت‌گرا با روش ساختاری تفسیری؛ (۳) شناسایی و رتبه‌بندی پیامدهای رهبری مثبت‌گرا در سازمان‌های آموزشی؛ (۴) بررسی اثرگذاری رهبری مثبت‌گرا بر توسعه سرمایه‌های انسانی و (۵) اعتبارسنجی الگوی استخراجی این مطالعه در سازمان‌های آموزشی.

## منابع

ارشدی، ن؛ الیاسی، ر؛ نیسی، ع. (۱۳۹۷). طراحی و آزمودن الگویی از برخی پیشایندهای رفتار سازمانی مثبت. *پژوهش‌نامه روانشناسی مثبت*، ۴(۱۶)، ۱۳-۱.

آقابابایی، ر؛ هویدا، ر؛ رجایی‌پور، س (۱۳۹۲). رابطه راهبردهای رهبری مثبت‌گرا و مؤلفه‌های سازمان کوانتومی. *راهبردهای آموزش در علوم پزشکی (راهبردهای آموزشی)*، ۶(۳)، ۱۶۵-۱۷۰.



- interventions. In L. E. Van Zyl & S. Rothman Sr.(Eds). *Theoretical Approaches to Multi-Cultural Positive Psychological Interventions* (pp. 201-228). Springer, Cham.
- Martin, J., & Wright, S. (2017). The application of Cameron's positive leadership model in a new Zealand law enforcement organisation. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 43(1), 36-55.
- Mills, M. J., Fleck, C. R., & Kozikowski, A. (2013). Positive psychology at work: A conceptual review, state-of-practice assessment, and a look ahead. *The Journal of positive psychology*, 8(2), 153-164.
- Monzani, L. (2018). A model for positive leadership in Argentinean firms. *Authentic Leadership and Followership* (pp. 115-137). Palgrave Macmillan, Cham.
- Nel, T., Stander, M. W., & Latif, J. (2015). Investigating positive leadership, psychological empowerment, work engagement and satisfaction with life in a chemical industry. *SA Journal of Industrial Psychology*, 41(1), 1-13.
- Ramdas, S. K., & Patrick, H. A. (2019). Positive leadership behaviour and flourishing: the mediating role of trust in information technology organizations. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 6(2), 258-277.
- Schimschal, S. E., & Lomas, T. (2019). Gritty leaders: The impact of grit on positive leadership capacity. *Psychological Reports*, 122(4), 1449-1470.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*. Sage publications.
- Cameron, K. S. (2008). *Positive leadership*. Berrett Koehler Publishers, Inc.
- Camegie, A. (2018). Strengths-based leadership: Create a thriving workplace culture. Retrieved from <https://psychopaedia.org/work-and-performance/strengths-basedleadership-create-thriving-workplace-culture>.
- Cherkowski, S., Kutsyuruba, B., & Walker, K. (2020). Positive leadership: animating purpose, presence, passion and play for flourishing in schools. *Journal of Educational Administration*. 54 (3). 650-667.
- Cisna, K., & Schockman, H. E. (2020). Finding the Key to Positive Leadership: Applying Virtue Ethics and Inclusivity. *New Horizons in Positive Leadership and Change* (pp. 207-227). Springer, Cham.
- De Klerk, S., & Stander, M. W. (2014). Leadership empowerment behaviour, work engagement and turnover intention: The role of psychological empowerment. *Journal of Positive Management*, 5(3), 28-45.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1982). Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. *Educational Communication and Technology Journal*, 30(4), 233-252.
- Kaushal, N., & Mishra, S. (2020). Developing Positive Leadership Through Literature: Towards a Human-Centric Model of Leadership and Management. *New Horizons in Positive Leadership and Change* (pp. 333-348). Springer, Cham.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications, Inc.
- Malinga, K. S., Stander, M., & Nell, W. (2019). Positive leadership: Moving towards an integrated definition and