

توسعه فردی و تحول سازمانی

شناسایی مؤلفه‌های الگوی خوش‌بینی سازمانی بر اساس سبک رهبری (تحول‌گرا، عمل‌گرا)، جو روانی و عدالت سازمانی در آموزش و پرورش استان سمنان

الهام جورابلو^۱، فتاح ناظم^۲، صغری افکانه^۳

شیوه استناددهی: جورابلو، الهام، ناظم، فتاح، افکانه،

صغری. (۱۴۰۳). شناسایی مؤلفه‌های الگوی خوش‌بینی

سازمانی بر اساس سبک رهبری (تحول‌گرا، عمل‌گرا)، جو

روانی و عدالت سازمانی در آموزش و پرورش استان سمنان.

توسعه فردی و تحول سازمانی، ۲(۲)، ۲۴۵-۲۶۰.

۱. دانشجو دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

۲. دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

۳. استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: f-nazem@yahoo.com

چکیده

تاریخ چاپ: ۱۰ شهریور ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۲۷ مرداد ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۳ مرداد ۱۴۰۳

تاریخ ارسال: ۲۴ خرداد ۱۴۰۳

هدف از این پژوهش، شناسایی مؤلفه‌های الگوی خوش‌بینی سازمانی بر اساس سبک رهبری (تحول‌گرا، عمل‌گرا)، جو روانی و عدالت سازمانی در آموزش و پرورش استان سمنان بود. این مطالعه با رویکرد کیفی و با استفاده از روش تحلیل محتوای استقرایی انجام شد. شرکت‌کنندگان پژوهش شامل ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی در حوزه‌های علوم تربیتی و روان‌شناسی بودند که از طریق نمونه‌گیری هدفمند و تا رسیدن به اشباع نظری انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق بود که به کمک تحلیل محتوای قیاسی و استقرایی بررسی شد. روایی و پایایی داده‌ها با استفاده از راهبردهایی مانند بازبینی مشارکت‌کنندگان و مرور همتایان مورد تأیید قرار گرفت. یافته‌های حاصل از کدگذاری سه‌مرحله‌ای شامل ۶۰ مضمون پایه، ۱۲ مضمون سازمان‌دهنده و ۷ مضمون فراگیر بود که الگوی مفهومی خوش‌بینی سازمانی را شکل دادند. این مضامین شامل «محیط شغلی مساعد»، «رفتار مثبت مدیر و کارمند»، «توسعه حرفه‌ای‌گرایی»، «مدیریت خود»، «بستر سازی فرهنگی»، «برداشتن موانع موفقیت»، و «تسهیل تفکر سازنده» بودند که نشان‌دهنده تأثیر هم‌زمان ابعاد فردی، روانی، ساختاری و فرهنگی در شکل‌گیری خوش‌بینی در سازمان‌های آموزشی هستند. پژوهش حاضر با ارائه مدلی مفهومی از مؤلفه‌های تأثیرگذار بر خوش‌بینی سازمانی، بستری برای بهبود سیاست‌های مدیریت منابع انسانی در آموزش و پرورش فراهم می‌آورد. نتایج این مطالعه می‌تواند به مدیران در طراحی مداخلات آموزشی و توسعه‌ای برای ارتقای جو روانی مثبت، عدالت سازمانی و سبک‌های رهبری اثربخش کمک نماید.

کلیدواژگان: خوش‌بینی سازمانی؛ سبک رهبری؛ عدالت سازمانی؛ جو روانی؛ آموزش و پرورش؛ تحلیل مضمون

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت
دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)
صورت گرفته است.



Personal Development and Organizational Transformation

Identifying the Components of an Organizational Optimism Model Based on Leadership Style (Transformational, Task-Oriented), Psychological Climate, and Organizational Justice in the Education System of Semnan Province

Elham Jorablo¹, Fatah Nazem^{2*}, Soghra Afkane³

1. PhD Student, Department of Educational Management, Roudehen Branch, Islamic Azad University, Roudehen, Iran
2. Associate Professor, Department of Educational Management, Roudehen Branch, Islamic Azad University, Roudehen, Iran
3. Assistant Professor, Department of Educational Management, Roudehen Branch, Islamic Azad University, Roudehen, Iran

*Corresponding Author's Email: f-nazem@yahoo.com

How to cite: Mohammadi Zaer, S., Anjomshoa, Z., Salajegheh, S., Nazari, A., Pour Rashidi, R. (2024). Identifying the Components of an Organizational Optimism Model Based on Leadership Style (Transformational, Task-Oriented), Psychological Climate, and Organizational Justice in the Education System of Semnan Province. *Personal Development and Organizational Transformation*, 2(2), 245-260.

Submit Date: 13 June 2024

Revise Date: 3 August 2024

Accept Date: 17 August 2024

Publish Date: 31 August 2024

Abstract

This study aimed to identify the components of an organizational optimism model based on leadership style (transformational, transactional), psychological climate, and organizational justice in the education system of Semnan Province. The study employed a qualitative approach using inductive content analysis. The participants consisted of 15 academic experts in educational sciences and psychology, selected through purposive sampling until theoretical saturation was reached. Data were collected through in-depth semi-structured interviews and analyzed using iterative coding procedures. The trustworthiness of the data was ensured through participant validation and peer review techniques. The thematic analysis led to the extraction of 60 basic themes, 12 organizing themes, and 7 overarching themes forming a conceptual model of organizational optimism. These overarching themes included "supportive work environment," "positive behavior of managers and employees," "professionalism development," "self-management," "cultural grounding," "removing obstacles to success," and "facilitating constructive thinking." The findings indicate that individual, psychological, structural, and cultural factors simultaneously influence the development of optimism in educational organizations. This study provides a conceptual framework for the key components influencing organizational optimism in the education sector. The results offer practical insights for educational managers to design training and developmental interventions aimed at enhancing psychological climate, organizational justice, and effective leadership styles.

Keywords: *Organizational optimism; Leadership style; Organizational justice; Psychological climate; Education; Thematic analysis*



© 2024 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

امروزه، مفاهیمی چون خوش‌بینی سازمانی، سبک‌های رهبری، عدالت سازمانی و جو روانی بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته‌اند، چرا که عملکرد سازمان‌ها و رضایت شغلی کارکنان به شدت متأثر از این مؤلفه‌هاست. به ویژه در سازمان‌های دولتی و آموزشی که ماهیت انسانی و پیچیده روابط در آن‌ها نقش برجسته‌تری دارد، بررسی این متغیرها ضرورتی دوچندان می‌یابد. سازمان آموزش و پرورش به عنوان یک نهاد اجتماعی بنیادین، نه تنها نقش اصلی در تربیت نیروی انسانی آینده‌ساز بر عهده دارد، بلکه کیفیت جو روانی حاکم بر آن تأثیر عمیقی بر نگرش، انگیزش و خوش‌بینی کارکنان دارد. خوش‌بینی سازمانی، که ناظر بر نگرش مثبت و امید به آینده در فضای کاری است، به عنوان یک سازوکار روان‌شناختی مؤثر می‌تواند بسیاری از چالش‌های رفتاری و عملکردی را تحت تأثیر قرار دهد (Majumdar & Kumar, 2022).

پژوهش‌های نوین نشان داده‌اند که سبک‌های رهبری نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌دهی به ادراک کارکنان از عدالت سازمانی، فضای روانی و در نهایت خوش‌بینی آن‌ها ایفا می‌کنند. برای مثال، سبک رهبری تحول‌گرا، با تأکید بر الهام‌بخشی، حمایت روانی و پرورش توانمندی‌های کارکنان، می‌تواند زمینه‌ساز تقویت احساس عدالت، اعتماد و رضایت روانی در سازمان شود (Cui & Wang, 2025). در همین راستا، رهبری اصیل نیز با توجه به صداقت، شفافیت و اخلاق‌مداری مدیران می‌تواند برداشت‌های کارکنان از عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی را متحول کند (Kurian & Nafukho, 2021). چنین برداشت‌هایی در نهایت بر انگیزش درونی، هویت سازمانی و رفتارهای داوطلبانه کارکنان تأثیرگذار خواهد بود (Chou et al., 2021).

در ادبیات نظری، عدالت سازمانی به سه بعد اساسی تقسیم می‌شود: عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی. عدالت توزیعی به ادراک کارکنان از انصاف در تخصیص منابع اشاره دارد، در حالی که عدالت رویه‌ای مربوط به فرآیند تصمیم‌گیری و نحوه اجرای سیاست‌هاست و عدالت تعاملی نیز به کیفیت روابط بین مدیران و کارکنان معطوف است (Kim, 2022). مطالعات گوناگون نشان داده‌اند که برداشت مثبت از عدالت سازمانی با افزایش تعلق سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و رفاه روانی کارکنان مرتبط است (Jnaneswar & Ranjit, 2021; Mu'ammal & Mohyi, 2024). به عبارت دیگر، در فضایی که عدالت در همه سطوح درک و تجربه می‌شود، زمینه برای رشد روان‌شناختی و شکوفایی هیجانی کارکنان فراهم می‌گردد (Yang et al., 2022).

از سوی دیگر، جو روانی سازمانی به عنوان ادراک جمعی کارکنان از محیط کاری، ارزش‌ها، حمایت‌ها و رویکردهای مدیریتی، نقش کلیدی در تبیین رفتارها و نگرش‌های سازمانی ایفا می‌کند (Liu et al., 2021). جو مثبت روانی، با افزایش احساس امنیت روانی، فرصت برای بیان نظر، تحمل خطا و استقلال در تصمیم‌گیری همراه است و این موارد در نهایت به افزایش خوش‌بینی سازمانی منجر می‌شود (Shrestha et al., 2024). به طور خاص، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که در محیط‌هایی که کارکنان حمایت سازمانی و مشارکت در تصمیم‌گیری را تجربه می‌کنند، تمایل بیشتری به نوآوری، تعهد و تعامل مثبت دارند (Park & Kim, 2022). در مقابل، جو رقابتی ناسالم، پنهان‌کاری دانشی و کاهش سرمایه روان‌شناختی کارکنان را به دنبال دارد (Han et al., 2020).

خوش‌بینی سازمانی مفهومی است که در ارتباط تنگاتنگ با سلامت روانی و انگیزش کارکنان قرار دارد. این نگرش مثبت به آینده سازمان، نه تنها تاب‌آوری و امیدواری کارکنان را افزایش می‌دهد، بلکه از بروز فرسودگی شغلی، بی‌اعتمادی و کاهش عملکرد جلوگیری می‌کند (Akter et al., 2023). در این راستا، ادراک مثبت از عدالت سازمانی یکی از مهم‌ترین عوامل زمینه‌ساز ایجاد خوش‌بینی در کارکنان است.

چرا که تجربه عدالت موجب احساس ارزشمندی و امنیت درونی شده و فضای بین فردی را به سوی همکاری، درک متقابل و هم افزایی سوق می دهد (Wei et al., 2020).

پژوهش های صورت گرفته در حوزه عدالت و جو سازمانی همچنین نشان داده اند که روان رشد کارکنان در بستر احساس تعلق و هویت سازمانی بهتر محقق می شود. هنگامی که کارکنان احساس می کنند سازمان آن ها را در تصمیمات مشارکت می دهد، به نیازهای روانی آن ها پاسخ می دهد و رفتاری منصفانه دارد، تمایل بیشتری برای نشان دادن رفتارهای مشارکتی، داوطلبانه و نوآورانه خواهند داشت (Rosady et al., 2022). این در حالی است که بی عدالتی سازمانی می تواند منجر به رفتارهای مقابله ای و کاهش اعتماد شود (Putra & Piartirini, 2020).

با توجه به اینکه کارکنان سازمان های آموزشی از جمله آموزش و پرورش، به دلیل ماهیت پیچیده روابط انسانی، حساسیت بالایی نسبت به عدالت و رهبری دارند، بررسی تلفیقی این عوامل با خوش بینی سازمانی، ضرورتی جدی دارد. در این میان، سبک رهبری نیز می تواند نقش میانجی و یا تعدیل گر در ارتباط بین عدالت و پیامدهای سازمانی ایفا کند. به عنوان نمونه، یافته های اخیر حاکی از آن است که سبک رهبری الهام بخش می تواند حتی در شرایطی که عدالت نسبی برقرار نیست، بخشی از آثار منفی را جبران نماید (Shen, 2022).

افزون بر این، در سال های اخیر مفهوم توانمندسازی روان شناختی و مالکیت روانی به عنوان سازوکارهای واسطه در ارتباط بین عدالت و پیامدهای مطلوب سازمانی، از اهمیت بالایی برخوردار شده اند. مطالعاتی چون (Sušanjan et al., 2019) و (Yaqub et al., 2022) به این موضوع پرداخته اند که چگونه جو عدالت محور می تواند موجب ارتقاء احساس مالکیت، تعلق، مسئولیت پذیری و مشارکت فعالانه کارکنان شود. از سوی دیگر، چنین احساسی نیز موجب افزایش تاب آوری، تعهد سازمانی و در نهایت خوش بینی کارکنان خواهد شد (Yupono & Ratnasari, 2019).

از نظر نظری، این پژوهش در چارچوب مدل های چندسطحی عدالت سازمانی، تئوری خود تعیین گری، و رویکردهای رهبری تحول آفرین و اخلاق مدار قرار می گیرد. این نظریه ها تبیین می کنند که ادراک عدالت، سبک رهبری و جو روانی، چگونه می توانند از طریق نیازهای بنیادین روان شناختی نظیر خودمختاری، شایستگی و ارتباط، بر پیامدهایی چون رضایت شغلی، عملکرد، و خوش بینی اثرگذار باشند (Chou et al., 2021; Lutsyki et al., 2021).

در نهایت، خلأ مطالعاتی موجود در بررسی جامع رابطه بین سبک رهبری (تحول گرا و عمل گرا)، جو روانی، و عدالت سازمانی با خوش بینی در بافت آموزش و پرورش، ضرورت انجام این پژوهش را دوچندان کرده است. لذا، پژوهش حاضر با هدف شناسایی مؤلفه های الگوی خوش بینی سازمانی بر اساس سبک رهبری (تحول گرا، عمل گرا)، جو روانی و عدالت سازمانی در آموزش و پرورش استان سمنان انجام شد.

روش شناسی

در این پژوهش، به منظور شناسایی مؤلفه های الگوی خوش بینی سازمانی بر پایه سبک رهبری، جو روانی و عدالت سازمانی، از رویکرد کیفی با بهره گیری از روش تحلیل محتوای استقرایی استفاده شد. با توجه به ماهیت مفهومی و اکتشافی پژوهش، مشارکت کنندگان در این مطالعه شامل خبرگان دانشگاهی و متخصصان دارای تجربه و دانش عمیق در حوزه علوم تربیتی، روانشناسی و مطالعات آموزش و پرورش بودند. نمونه گیری به صورت هدفمند و با در نظر گرفتن معیارهای تخصصی انجام شد و روند مصاحبه ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. در مجموع ۱۵ نفر از اساتید دانشگاه، با تحصیلات در سطح کارشناسی ارشد، دکتری و پسادکتری در رشته های مرتبط با موضوع پژوهش، در

فرایند گردآوری داده‌ها مشارکت داشتند. این افراد دارای سوابق اجرایی، پژوهشی و آموزشی متنوعی در حوزه آموزش و پرورش بودند که از اعتبار تخصصی آن‌ها حکایت دارد.

داده‌ها به‌طور عمده از طریق مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته گردآوری شد. مصاحبه‌ها توسط پژوهشگر هدایت و اجرا گردید تا ارتباط مستقیم و عمیق با شرکت‌کنندگان برقرار شود و امکان دریافت نگرش‌ها، برداشت‌ها و تجربیات دقیق آن‌ها فراهم آید. علاوه بر مصاحبه، بخشی از اطلاعات موردنیاز از طریق بررسی منابع کتابخانه‌ای، مقالات فارسی و انگلیسی، اسناد رسمی، و سایت‌ها و پورتال‌های اطلاعاتی مرتبط استخراج گردید. این دو مسیر مکمل، یعنی داده‌های میدانی و اسنادی، به پژوهشگر این امکان را دادند که هم از منظر تجربی و هم از منظر نظری، ابعاد خوش‌بینی سازمانی را شناسایی نماید.

فرایند تحلیل داده‌ها با روش تحلیل محتوای استقرایی انجام شد. در نخستین مرحله، پژوهشگر با مرور داده‌های گردآوری‌شده، مفاهیم اولیه را شناسایی کرده و به کدهای ابتدایی یا مضامین پایه تبدیل کرد. این کدها، بازتاب‌دهنده کوچک‌ترین واحدهای مفهومی استخراج‌شده از مصاحبه‌ها و منابع مکتوب بودند. در مرحله دوم، این مضامین پایه با تحلیل و مقایسه مستمر، در قالب طبقات کلی‌تر و انتزاعی‌تر دسته‌بندی شدند که تحت عنوان مضامین سازمان‌دهنده شناخته می‌شوند. این مضامین نشان‌دهنده ساختارها و محورهای اصلی الگوی خوش‌بینی سازمانی بودند. در مرحله سوم، با ترکیب و تجمیع مضامین سازمان‌دهنده، مضامین فراگیر شکل گرفتند. این مضامین سطح بالاتری از انتزاع را نشان می‌دهند و نمایانگر ساختار نهایی مدل مفهومی پژوهش هستند. در نهایت، با تلفیق مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر، شبکه مفهومی نهایی تدوین شد و مدل اولیه الگوی خوش‌بینی سازمانی در نظام آموزش و پرورش استان سمنان استخراج گردید.

در بخش سنجش روایی و پایایی ابزار پژوهش، از معیارهای اعتبار و قابلیت اعتماد ویژه پژوهش‌های کیفی استفاده شد. مطابق با دیدگاه لینکلن و گوبا (۱۹۸۵)، چهار مؤلفه اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، اتکاپذیری و تأییدپذیری به‌عنوان جایگزین‌های مفاهیم روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی مطرح شده‌اند. برای افزایش اعتبارپذیری پژوهش، از بازبینی مصاحبه‌ها توسط مشارکت‌کنندگان، نظرخواهی از متخصصان و همکاران پژوهشی، و مقایسه همزمان داده‌ها توسط دو مصاحبه‌گر به‌صورت موازی استفاده شد. همچنین، پژوهشگر از تحلیل موارد منفی، بررسی منابع متنوع و توصیف دقیق زمینه‌های اجرای مطالعه بهره گرفت تا انتقال‌پذیری و اتکاپذیری نتایج را تقویت کند. جهت تأییدپذیری داده‌ها، فرآیند کدگذاری و تحلیل مضمون در چند مرحله مرور و بازبینی شده است.

یافته‌ها

بر اساس داده‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در این پژوهش، از مجموع ۱۵ نفر خبره دانشگاهی شرکت‌کننده، ۸ نفر (۵۳٪) مرد و ۷ نفر (۴۷٪) زن بودند که نشان‌دهنده توزیع نسبتاً متعادلی از نظر جنسیت است. از لحاظ سطح تحصیلات، ۵ نفر (۳۳٪) دارای مدرک کارشناسی ارشد، ۷ نفر (۴۷٪) دارای مدرک دکتری، و ۳ نفر (۲۰٪) نیز دارای تحصیلات پس‌دکتری بودند، که حاکی از سطح علمی بالای مشارکت‌کنندگان است. در خصوص رشته تحصیلی، بیشترین تعداد متعلق به حوزه علوم تربیتی با ۸ نفر (۵۳٪) بود، پس از آن روان‌شناسی با ۴ نفر (۲۷٪) و سایر رشته‌های مرتبط با ۳ نفر (۲۰٪) قرار داشتند. همچنین از نظر سابقه کاری، ۴ نفر (۲۶٪) کمتر از ۵ سال، ۳ نفر (۲۰٪) بین ۵ تا ۱۰ سال، ۶ نفر (۴۰٪) بین ۱۰ تا ۱۵ سال، و دو نفر (هرکدام ۷٪) نیز دارای سابقه کاری بین ۱۵ تا ۲۰ سال و بیش از ۲۰ سال بودند. این تنوع در سطح تحصیلات، رشته تخصصی و تجربه کاری، به غنای کیفی داده‌های جمع‌آوری‌شده و اعتبار تحلیل‌های انجام‌شده در این پژوهش افزوده است.

فرایند تحلیل داده‌ها در این پژوهش با بهره‌گیری از روش تحلیل محتوای استقرایی، در سه سطح مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر انجام شده است. در گام نخست، از دل مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته و بررسی منابع اسنادی، تعداد قابل توجهی از جملات و دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان استخراج و مفاهیم کلیدی آن‌ها شناسایی گردید. این مفاهیم به‌عنوان مضامین پایه مورد کدگذاری قرار گرفتند و با بررسی وجوه مشترک و شباهت‌های مفهومی میان آن‌ها، ساختارهای کلی‌تری تحت عنوان مضامین سازمان‌دهنده شکل گرفت. در مرحله نهایی، مضامین سازمان‌دهنده با یکدیگر ترکیب شده و دسته‌بندی‌های انتزاعی‌تر و سطح بالاتری به نام مضامین فراگیر ایجاد شدند که شالوده مفهومی مدل خوش‌بینی سازمانی در نظام آموزش و پرورش استان سمنان را تشکیل می‌دهند.

در مرحله نخست کدگذاری، تعداد ۶۰ مضمون پایه از تحلیل مصاحبه‌ها و منابع مکتوب استخراج شد که هر یک بر پایه استناد مستقیم به اظهارات مشارکت‌کنندگان تدوین گردیده‌اند. مضامینی مانند "وجود تفکر و جهت‌گیری مثبت"، "اتخاذ امیدوارانه‌ترین دیدگاه"، "آمادگی عاطفی و شناختی مثبت"، "مشکل‌گشا بودن افراد" و "افزایش انگیزه ارگانسم"، بازتاب‌دهنده نگرش‌ها و مؤلفه‌هایی هستند که مشارکت‌کنندگان آن‌ها را پایه و اساس شکل‌گیری خوش‌بینی سازمانی دانسته‌اند. در این میان، ویژگی‌هایی نظیر "تحریکات هیجانی مثبت"، "جامعه‌پذیری کارکنان جدید"، "تصمیم‌گیری مشارکتی"، و "تقویت سرمایه اجتماعی"، ابعاد روانی، شناختی و بین‌فردی خوش‌بینی سازمانی را برجسته می‌کنند.

تحلیل مضامین پایه نشان داد که بسیاری از مشارکت‌کنندگان بر نقش مؤلفه‌های درون‌فردی نظیر "خودآگاهی عاطفی"، "خودانگیزی"، "یادگیری از شکست‌ها"، و "تقویت اعتماد به نفس و عزت نفس" تأکید داشته‌اند، که نشان‌دهنده پیوند عمیق خوش‌بینی سازمانی با منابع روان‌شناختی درونی است. همچنین، برخی از مضامین پایه بر جنبه‌های ساختاری و مدیریتی خوش‌بینی تأکید دارند؛ از جمله "رهبری خیرخواهانه"، "انتصاب مدیران شایسته"، "رفتار صادقانه مدیر"، و "دادن آزادی عمل به زیردستان". این مضامین بیانگر آن است که ساختارهای قدرت و رفتار رهبران سازمان، نقش محوری در تکوین یا تضعیف فضای خوش‌بینی ایفا می‌کنند.

افزون بر این، مضامینی همچون "جلوگیری از سکوت سازمانی"، "تسهیل ارتباطات افقی و عمودی"، "وجود تجربه خوشایند"، "تلاش برای برقراری عدالت سازمانی"، و "فراهم کردن بستر خود شکوفایی"، به ساخت اجتماعی و ادراکی خوش‌بینی در سازمان اشاره دارند. مشارکت‌کنندگان تصریح کرده‌اند که خوش‌بینی تنها پدیده‌ای ذهنی نیست، بلکه در تعاملات روزمره، قواعد نانوشته، عدالت رویه‌ای و احساسی، و نیز تجربه کار در بسترهای حمایتی متبلور می‌شود.

نکته حائز اهمیت آن است که از نگاه مشارکت‌کنندگان، خوش‌بینی سازمانی تنها زمانی نهادینه می‌شود که چندین عامل همزمان فعال باشند؛ از جمله وجود شفافیت در تصمیم‌گیری، به رسمیت شناختن صدای کارکنان، پویایی ارتباطات بین سطوح مختلف سازمانی، و توانایی مدیران در برقراری تعاملات انسانی و همدلانه. به بیان دیگر، خوش‌بینی نه محصول یک عامل واحد بلکه نتیجه‌ای ترکیبی و چندسطحی است که باید به‌صورت شبکه‌ای در پیکره سازمان توزیع شود.

جدول ۱. مضامین پایه استخراج شده از مصاحبه‌ها در زمینه مؤلفه‌های خوش‌بینی سازمانی

مضمون پایه	گزاره‌های مصاحبه‌شوندگان	کد مصاحبه‌شوندگان
وجود تفکر و جهت‌گیری مثبت	یکی از مقدمات برای رسیدن به خوش‌بینی سازمانی تفکر مثبت است... باید با دید مثبت به سمت آن‌ها حرکت کرد.	P۱۲, P۳, P۶, P۱۱, P۱۳
اتخاذ امیدوارانه‌ترین دیدگاه	در هر مجموعه‌ای همواره چالش‌هایی به وجود می‌آید... ما انتخابی نداریم بجز اینکه امیدوار به حل مسائل باشیم.	P۲, P۳, P۸
آمادگی عاطفی و شناختی مثبت	در جذب و استخدام به توانایی شناختی و هوش هیجانی افراد بی‌توجهی می‌شود... مهارت‌های ارتباطی به اندازه مهارت‌های فنی مهم است.	P۱, P۲, P۴
مشکل‌گشا بودن افراد	در سازمانی که افراد به هم کمک می‌کنند، حس بهتری دارند که به بهبود خوش‌بینی کمک می‌کند.	P۵, P۹
افزایش انگیزه ارگانیزم	ما از تئوری‌های انگیزشی غافل شده‌ایم... تئوری‌ها می‌توانند راه‌حلی برای شرایط ارائه دهند.	P۱, P۴, P۶, P۹
تکرار تجارب خوشایند	در سطح سازمانی باید به دنبال کاهش تجارب ناخوشایند و افزایش تجارب خوشایند باشیم.	P۳, P۶, P۱۰, P۱۲
تحریکات هیجانی مثبت	سازمان جایی خشک و منطقی نیست... مدیر باید به هیجانات کارکنان توجه داشته باشد.	P۵, P۸, P۱۱, P۱۲
جامعه‌پذیری کارکنان جدید	جامعه‌پذیری فرصتی است برای انتقال ارزش‌ها... باید جدی‌تر گرفته شود.	P۱, P۳, P۵, P۶, P۷, P۱۰, P۱۲
تصمیم‌گیری مشارکتی	کارکنان امروز توقع مشارکت دارند... این امر رضایت شغلی و خوش‌بینی را افزایش می‌دهد.	P۵, P۸, P۹, P۱۱, P۱۲
تقویت سرمایه اجتماعی	اعتماد در سازمان شرط لازم خوش‌بینی است... سرمایه اجتماعی زمینه‌ساز آن است.	P۳, P۴, P۸
قدرت درک دیگران	رابطه مثبت نیازمند درک متقابل است... درک نشدن رابطه را مختل می‌کند.	P۱, P۵, P۶, P۱۰
تقویت همدلی به جای سرزنشگری	رفتار مثبت پایدار باید از درون و از طریق همدلی شکل بگیرد... نه از زور.	P۳, P۴, P۷, P۱۱
خلافت در انجام روتین‌های کاری	روتین‌ها را می‌توان با شیوه‌های خلاقانه‌تر انجام داد... باید از دیگران کمک گرفت.	P۲, P۳, P۵, P۸, P۱۰
خودانگیزشی	افرادی که انگیزه درونی دارند، خوش‌بینی بیشتری در عملکرد نشان می‌دهند.	P۳, P۹
تقویت معنای کار	فرد باید بداند چرا شغلی را می‌پذیرد... هدف فقط درآمد نیست.	P۲, P۴, P۱۰
یادگیری از شکست‌ها	شکست‌ها می‌توانند منبع یادگیری و رشد باشند... سازمان‌ها باید از آن‌ها بیاموزند.	P۱, P۳, P۸, P۱۱, P۱۲
خودآگاهی عاطفی	افراد باید بدانند چه زمانی و چرا احساساتی می‌شوند... آموزش این مهارت ضروری است.	P۴, P۵, P۶
گشودگی نسبت به جوانمردی	رفتار جوانمردانه منافع بلندمدت دارد... فرهنگ آن باید در سازمان ترویج شود.	P۱, P۳, P۹, P۱۱
تقویت اعتماد به نفس	فرد بدون اعتماد به نفس نمی‌تواند مؤثر باشد... آسیب به اعتماد به نفس کارکنان سازمان را آسیب‌پذیر می‌کند.	P۱, P۲, P۴, P۱۲
تقویت عزت نفس	عزت نفس بر رفتار ارادی اثرگذار است... سازمان‌ها باید آن را تقویت کنند.	P۷, P۸, P۱۰, P۱۲
رهبری خیرخواهانه	خوش‌بینی سازمانی نیاز به رهبری خیرخواهانه دارد... مدیران باید ارزش‌های مورد انتظار باشند.	P۱, P۳, P۷, P۱۰, P۱۲
رفتار مافوق با مهربانی و ملاحظه	فرهنگ خوش‌بینی از رفتار مدیران آغاز می‌شود... مهرورزی مدیر به زیردستان سرایت می‌کند.	P۲, P۴, P۶, P۱۱, P۱۲
انتصاب مدیران شایسته	تصمیمات اشتباه مدیران نالایق جو سازمان را به سمت بدبینی می‌برد.	P۱, P۲, P۴, P۵, P۹, P۱۱
حساس بودن مدیر به نیازهای کارکنان	مدیر باید شناخت دقیقی از نیازهای کارکنان داشته باشد تا پاداش‌دهی مؤثر باشد.	P۲, P۴, P۶, P۸
دادن آزادی عمل به زیردستان	سبک دستوری دیگر مؤثر نیست... باید آزادی عمل بیشتری داده شود.	P۳, P۶, P۱۰, P۱۲
رفتار صادقانه مدیر	مدیر دورو و دروغگو نمی‌تواند باعث شکل‌گیری خوش‌بینی شود.	P۵, P۸, P۱۱, P۱۲
نشان دادن نگرانی مدیر	بازخورد به موقع از انباشته شدن مشکلات و بروز احساسات منفی جلوگیری می‌کند.	P۱, P۳, P۵, P۶, P۷, P۱۰, P۱۲
به چالش کشیدن وضعیت شغلی	اعلام نارضایتی توسط کارکنان و پاسخ مناسب مدیران، منجر به خوش‌بینی می‌شود.	P۵, P۸, P۹, P۱۱, P۱۲
صحبت درباره مفاهیم تصمیم	کارکنان باید پیش از تصمیم‌گیری در جریان اهداف و برنامه‌ها باشند.	P۳, P۴, P۸
توجیه وضعیت شغلی	گفت‌وگو درباره وضعیت شغلی باعث کاهش سوءتفاهمات و افزایش خوش‌بینی می‌شود.	P۱, P۵, P۶, P۱۰
انتظارات واقعی از ایده‌های جدید	اگر نیرویی ابتکار عمل دارد، نباید انتظار رفع همه مشکلات را از ایده او داشت.	P۳, P۴, P۷, P۱۱

P۲, P۳, P۵, P۸, P۱۰	تهیه شناسنامه شغلی مناسب از سردرگمی کارکنان جلوگیری می‌کند.	وجود توضیحات مناسب در خصوص شغل
P۳, P۹	واکنش نامناسب به ایده‌ها باعث سوق دادن کارکنان به سکوت می‌شود.	جلوگیری از ایجاد سکوت سازمانی
P۲, P۴, P۱۰	وجود نظم و دیسیپلین مانع ایجاد هرج و مرج و تشویق عملکرد می‌شود.	محیط شغلی قابل کنترل
P۱, P۳, P۸, P۱۱, P۱۲	کارکنان باید امکان برقراری ارتباط آسان و مستقیم را داشته باشند.	تسهیل ارتباطات افقی و عمودی
P۴, P۵, P۶	طراحی نقشه سفر کارکنان و خلق تجربه خوشایند باعث شکل‌گیری خوش‌بینی می‌شود.	وجود تجربه خوشایند
P۱, P۳, P۹, P۱۱	عدالت نه فقط در توزیع منابع، بلکه در فرایندها و رفتار باید وجود داشته باشد.	تلاش برای برقراری عدالت سازمانی
P۱, P۲, P۴, P۱۲	کارکنان باید فرصت داشته باشند تا استعدادهای خود را کشف و پرورش دهند.	فراهم کردن بستر خود شکوفایی
P۱, P۴, P۶, P۹	هدف از ارزیابی باید کمک به رشد کارکنان باشد، نه تحقیر آن‌ها.	بازخورد مبتنی بر توانمندسازی
P۳, P۶, P۱۰, P۱۲	رقابت باید سازنده باشد و نباید به قیمت از بین رفتن همدلی تمام شود.	دوری از رقابت‌های مخرب
P۵, P۸, P۱۱, P۱۲	گوش دادن عمیق و همدلانه، مهارتی حیاتی در مدیریت روابط انسانی است.	ارتقای مهارت شنود مؤثر
P۱, P۳, P۵, P۶, P۷, P۱۰, P۱۲	کارکنانی که مشکلات را مطرح نمی‌کنند، به سلامت سازمان آسیب می‌زنند.	دوری از رفتار بله‌قربان‌گویی
P۵, P۸, P۹, P۱۱, P۱۲	تنوع در تفکر و دیدگاه، به ایده‌های بهتر و تصمیمات پخته‌تر منجر می‌شود.	پرهیز از گروه‌اندیشی
P۳, P۴, P۸	حتی در سازمان‌های هماهنگ، تعارضاتی به‌وجود می‌آید که باید مدیریت شود.	مدیریت مشاجرات و تعارضات
P۱, P۵, P۶, P۱۰	تمرکز بر اهداف بلندمدت سبب ارتقای سازمان و جلوگیری از روزمرگی می‌شود.	توجه به منافع بلندمدت
P۳, P۴, P۷, P۱۱	رفتارهای ایثارگرانه در سازمان به ارتقای فرهنگ خوش‌بینی کمک می‌کند.	ترویج رفتار شهروندسازمانی
P۲, P۳, P۵, P۸, P۱۰	هرچه کارکنان توانمندتر باشند، نیاز به آزادی عمل بیشتری دارند.	تفویض اختیار و مدیریت غیرمتمرکز
P۳, P۹	تغییرات مکرر مدیریتی مانع تدوین و اجرای برنامه‌های بلندمدت می‌شود.	ثبات مدیریت و کارکنان
P۲, P۴, P۱۰	کارها باید مبتنی بر تعهد شخصی باشند، نه صرفاً ساختار رسمی.	استفاده از سیستم مبتنی بر تعهد
P۱, P۳, P۸, P۱۱, P۱۲	درک هم‌راستایی اهداف فردی و سازمانی، فرهنگ خوش‌بینی را تقویت می‌کند.	همسو کردن اهداف فردی و سازمانی
P۴, P۵, P۶	افرادی با تمایل به خدمت‌گزاری، تمایلی بیشتری به خوش‌بینی دارند.	روحیه خدمت‌گزاری
P۱, P۳, P۹, P۱۱	تحمل نقد و مخالفت نشانه فرهنگ سازمانی بالغ و خیرخواهانه است.	بالا بردن آستانه تحمل در برابر مخالف
P۱, P۲, P۴, P۱۲	سازمان بدون اولویت‌بندی، دچار سردرگمی می‌شود و نمی‌تواند عملکرد مؤثری داشته باشد.	اولویت‌بندی وظایف
P۷, P۸, P۱۰, P۱۲	حفظ تصویر حرفه‌ای مستلزم دقت در رفتار و روابط سازمانی است.	مدیریت تصویر مثبت از خود
P۱, P۳, P۷, P۱۰, P۱۲	هیجانات مثبت توسط مدیران باید در سازمان تقویت و هدایت شود.	برانگیختن هیجانات مثبت
P۲, P۴, P۶, P۱۱, P۱۲	تعصبات قومی، فرهنگی و شخصی مانع همدلی و خوش‌بینی سازمانی می‌شوند.	کنار گذاشتن تعصبات
P۱, P۲, P۴, P۵, P۹, P۱۱	تمرکز بر یک هدف روشن، کلید تحقق دستاوردها و ایجاد امید است.	تمرکز بر موفقیت
P۲, P۴, P۶, P۸	کنترل درونی کارکنان از قوانین و دوربین‌ها مؤثرتر و سازنده‌تر است.	خودکنترلی
P۵, P۸, P۹, P۱۱, P۱۲	بدون برنامه‌ریزی دقیق، هیچ تغییر مثبتی در سازمان رخ نمی‌دهد.	طراحی نقشه برای فعالیت‌ها
P۳, P۴, P۸	موفقیت‌های کوچک به بازسازی اعتماد به نفس و تقویت خوش‌بینی کمک می‌کنند.	موفقیت در حل مسائل
P۱, P۵, P۶, P۱۰	موفقیت‌های مستمر را باید به برنامه‌ریزی و تلاش نسبت داد، نه به شانس.	انتساب مثبت در مورد موفقیت
P۳, P۴, P۷, P۱۱	خوش‌بینی با استرس سازگار نیست... کاهش منابع استرس‌زا ضروری است.	مقابله با انواع استرس شغلی

در ادامه فرایند تحلیل داده‌های کیفی، پژوهشگر با عبور از مرحله کدگذاری اولیه و شناسایی مضامین پایه، به سطح بالاتری از تحلیل مفهومی دست یافته است که در آن مضامین پایه با درون‌مایه مشترک یا مشابه، تحت یک عنوان کلی‌تر طبقه‌بندی می‌شوند. این عنوان‌ها که در این مرحله به آن‌ها «مضامین سازمان‌دهنده» گفته می‌شود، به پژوهشگر کمک می‌کنند تا نظم معنایی بهتری به داده‌ها ببخشند و از پراکندگی مفاهیم جزئی جلوگیری کنند. بدین ترتیب، انبوهی از کدهای اولیه در قالب مجموعه‌ای محدودتر اما عمیق‌تر ساماندهی شده‌اند که امکان ارائه و تحلیل

را برای مخاطب فراهم می‌کند. در این مرحله، پژوهشگر بر اساس مقایسه مستمر و تطبیق مفاهیم، موفق به استخراج ۱۲ مضمون سازمان‌دهنده از دل ۶۰ مضمون پایه شده است.

این مضامین سازمان‌دهنده به‌گونه‌ای طراحی شده‌اند که بازتاب‌دهنده حوزه‌های مفهومی کلان‌تری از خوش‌بینی سازمانی باشند. برای مثال، مضامینی چون «حمایت از کارکنان»، «توسعه کیفیت رهبری» و «ارتقای توانمندی‌ها»، نمایانگر نقش سازوکارهای ساختاری و مدیریتی در شکل‌گیری خوش‌بینی هستند، در حالی که مضامینی همچون «مدیریت احساسات و هیجانات» و «ترویج همدلی» بر جنبه‌های روان‌شناختی و عاطفی تأکید دارند.

در جدول زیر، مضامین سازمان‌دهنده همراه با مضامین پایه منتسب به هر یک ارائه شده‌اند:

جدول ۲. مضامین سازمان‌دهنده و مضامین پایه منتسب به هر یک

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
حمایت از کارکنان	محیط شغلی قابل کنترل، صحبت در خصوص تصمیمات مهم، توجه کردن در خصوص وضعیت شغلی، وجود توضیحات مناسب در خصوص شغل
قضاوت نکردن یکدیگر	یادگیری از شکست‌ها، انتظارات واقعی از ایده‌های جدید، تسهیل ارتباطات افقی و عمودی، جلوگیری از ایجاد سکوت سازمانی
بهبود رضایت شغلی	تلاش برای برقراری عدالت سازمانی، وجود تجربه خوشایند، فراهم کردن بستر خود شکوفایی
توسعه کیفیت رهبری	اولویت‌بندی کردن وظایف، دادن آزادی عمل به زیردستان، رهبری خیرخواهانه
مهارت‌های ارتباطی	رفتار مافوق با مهربانی و ملاحظه، رفتار صادقانه مدیر، نشان دادن نگرانی مدیر
مدیر	
شایسته‌سالاری	به چالش کشیدن وضعیت شغلی، حساس بودن مدیر نسبت به نیازهای شخصی، انتصاب مدیران شایسته
رفتار شهروندی سازمانی	جامعه‌پذیری کارکنان جدید، تقویت سرمایه اجتماعی، قدرت درک دیگران، پرهیز از گروه‌اندیشی، دوری از رقابت‌های مخرب
تیم‌سازی مؤثر	روحیه خدمت‌گزاری، همسو کردن اهداف فردی با اهداف سازمانی، استفاده از سیستم مبتنی بر تعهد به جای ساختار رسمی، ثبات مدیریت و کارکنان، تفویض اختیار و مدیریت غیرمتمرکز، ترویج رفتار شهروندسازمانی، توجه به منافع بلندمدت، مدیریت مشاجرات و تعارضات
ارتقای توانمندی‌ها	خلاقیت در انجام روتین‌های کاری، تصمیم‌گیری مشارکتی، بازخورد مبتنی بر توانمندسازی، ارتقای مهارت شود مؤثر، دوری از رفتار بله‌قربان‌گویی
خودکنترلی خودانتقادی	تحریکات هیجانی مثبت، تقویت عزت نفس، مدیریت تصویر مثبت از خود، نگاه امیدوارانه به حل مشکلات، تمرکز بر موفقیت بالا بردن آستانه تحمل در برابر حرف مخالف، کنار گذاشتن تعصبات
مدیریت احساسات و هیجانات	پیش‌آمدگی عاطفی و شناختی مثبت، وجود تفکر و جهت‌گیری مثبت، خودانگیزشی، خودآگاهی عاطفی، افزایش انگیزه ارگانیک، برانگیختن هیجانات مثبت
ترویج همدلی	اتخاذ امیدوارانه‌ترین دیدگاه، تقویت اعتماد به نفس، تقویت معنای کار، تکرار تجارب خوشایند، تقویت همدلی به جای سرزنشگری، گشودگی نسبت به جوانمردی، مشکل‌گشا بودن افراد

در مرحله پایانی تحلیل مضمون، پژوهشگر با هدف ایجاد انسجام مفهومی بیشتر و دستیابی به سطوح انتزاعی بالاتر، مضامین سازمان‌دهنده‌ای را که دارای درون‌مایه مفهومی نزدیک و هم‌راستا بودند، در قالب مجموعه‌هایی کلی‌تر دسته‌بندی کرده است. این دسته‌بندی‌های نهایی تحت عنوان «مضامین فراگیر» مطرح می‌شوند که بالاترین سطح در تحلیل مضمون را تشکیل داده و در واقع نقش چتر مفهومی را برای شبکه مضامین ایفا می‌کنند. مضامین فراگیر نه تنها پوشش‌دهنده ابعاد محتوایی مدل هستند، بلکه قابلیت تبدیل به ابعاد نظری و کارکردی الگوی نهایی پژوهش را نیز دارند.

بر اساس تحلیل‌های صورت گرفته، در مجموع ۷ مضمون فراگیر از دل ۱۲ مضمون سازمان‌دهنده استخراج گردید که هر یک مجموعه‌ای از مضامین پایه را نیز در خود جای داده‌اند. این مضامین فراگیر شامل: محیط شغلی مساعد، رفتار مثبت مدیر و کارمند، توسعه حرفه‌ای‌گرایی، مدیریت خود، بستر سازی فرهنگی، برداشتن موانع موفقیت، و تسهیل تفکر سازنده است.

در جدول زیر، ترکیب کامل مضامین فراگیر همراه با مضامین سازمان‌دهنده و مضامین پایه مرتبط با هر یک، به تفصیل آورده شده است:

جدول ۳. مضامین فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه پژوهش

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
محیط شغلی مساعد	ساختار حامی کارکنان	محیط شغلی قابل کنترل، صحبت در خصوص تصمیمات مهم، توجه وضعیت شغلی، وجود توضیحات مناسب درباره شغل
قضاوت نکردن یکدیگر	بهبود رضایت شغلی	یادگیری از شکست‌ها، انتظارات واقعی از ایده‌ها، تسهیل ارتباطات افقی و عمودی، جلوگیری از سکوت سازمانی
رفتار مثبت مدیر و کارمند	توسعه کیفیت رهبری	تلاش برای عدالت سازمانی، تجربه خوشایند، فراهم کردن بستر خود شکوفایی
مهارت‌های ارتباطی	مهربانی مافوق، صداقت مدیر، نشان دادن نگرانی مدیر	اولویت‌بندی وظایف، آزادی عمل برای زیردستان، رهبری خیرخواهانه
شایسته‌سالاری	به چالش کشیدن شرایط شغلی، حساسیت به نیاز کارکنان، انتصاب مدیران شایسته	جامعه‌پذیری کارکنان جدید، تقویت سرمایه اجتماعی، درک متقابل، پرهیز از گروه‌اندیشی، رقابت غیرمخرب
توسعه حرفه‌ای‌گرایی	رفتار شهروندی سازمانی	روحیه خدمت‌گزاری، همسویی اهداف فردی و سازمانی، ساختار مبتنی بر تعهد، ثبات مدیریت، تفویض اختیار، رفتار شهروندی، توجه به منافع بلندمدت، مدیریت تعارضات
ارتقای توانمندی‌ها	خلاقیت در روتین‌های کاری، تصمیم‌گیری مشارکتی، بازخورد توانمندساز، شنود مؤثر، دوری از بله‌قربان‌گویی	تحریک هیجانات مثبت، عزت نفس، تصویر مثبت از خود، نگاه امیدوارانه، تمرکز بر موفقیت
مدیریت خود	خودکنترلی	تحمل نظر مخالف، کنار گذاشتن تعصبات
بستر سازی فرهنگی	مدیریت احساسات و هیجانات	آمادگی عاطفی و شناختی مثبت، تفکر مثبت، خودانگیزشی، خودآگاهی، انگیزه درونی، برانگیختن هیجانات مثبت
برداشتن موانع موفقیت	ترویج همدلی	دیدگاه امیدوارانه، اعتماد به نفس، معنا بخشی به کار، تکرار تجربه خوشایند، همدلی، جوانمردی، مشکل‌گشایی
تسهیل تفکر سازنده	کاهش ناسازگاری‌ها	مدیریت تعارض، گوش دادن مؤثر، تقویت اعتماد
ارتقای هم‌افزایی	کمک به بازیابی روانی	تفکر تحلیلی، نگاه آینده‌محور، کل‌نگری، روحیه نوگرایی
	ذهنیت ارتقا دهنده	انتقال تجربه، خیرخواهی
	هم‌گرایی	شبکه‌سازی، همدلی، روحیه کارگروهي
	گفت‌وگوی سازنده	شنود مؤثر، احترام به شخصیت همکار، دوری از غر زدن، فضای پرورش ایده‌ها

با ارائه این طبقه‌بندی نهایی، ساختار مفهومی الگوی خوش‌بینی سازمانی در نظام آموزش و پرورش استان سمنان به صورت منسجم و دقیق شکل گرفت. مضامین فراگیر استخراج شده، نمایانگر سطوح مختلف (فردی، میان‌فردی، سازمانی و فرهنگی) تأثیرگذار بر خوش‌بینی هستند و می‌توانند مبنای طراحی مدل مفهومی، ابزارهای مداخله‌ای و نیز سیاست‌گذاری در حوزه منابع انسانی باشند.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر با هدف شناسایی مؤلفه‌های الگوی خوش‌بینی سازمانی بر اساس سبک رهبری (تحول‌گرا، عمل‌گرا)، جو روانی و عدالت سازمانی در آموزش و پرورش استان سمنان، نشان داد که خوش‌بینی سازمانی مفهومی چندبعدی و متأثر از سطوح فردی، میان‌فردی،

ساختاری و فرهنگی در سازمان است. تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان، به استخراج ۶۰ مضمون پایه، ۱۲ مضمون سازمان‌دهنده و ۷ مضمون فراگیر منجر شد که در قالب شبکه‌ای معنادار به‌عنوان ابعاد اصلی مدل مفهومی خوش‌بینی سازمانی ترسیم گردید. این نتایج بیانگر آن است که محیط شغلی مساعد، رفتار مثبت مدیران و کارکنان، توسعه حرفه‌ای‌گرایی، مدیریت هیجانات و احساسات، رشد فردی، و در نهایت وجود ساختارهای حمایتی سازمانی از جمله مؤلفه‌هایی هستند که به‌طور مستقیم و غیرمستقیم در شکل‌گیری و پایداری خوش‌بینی در بستر آموزش و پرورش نقش‌آفرین هستند.

یکی از مهم‌ترین نتایج این مطالعه، تأکید بر نقش حمایت سازمانی، وجود جو مثبت روانی و کیفیت رهبری در ارتقاء نگرش خوش‌بینانه در کارکنان بود. این یافته با مطالعاتی که رابطه میان جو روانی مثبت و خوش‌بینی سازمانی را تبیین کرده‌اند هم‌راستا است (Liu et al., 2021; Shrestha et al., 2024). کارکنانی که در محیطی با حمایت عاطفی، احترام متقابل، و شفافیت در ارتباطات فعالیت می‌کنند، در مقایسه با سایر کارکنان، نگرش خوش‌بینانه‌تری نسبت به آینده شغلی و سازمانی خود دارند. همچنین مؤلفه‌هایی چون "ساختار حامی کارکنان" و "فضاوت نکردن یکدیگر" در نتایج کیفی حاضر، با یافته‌های (Park & Kim, 2022) مطابقت دارد که بیان می‌کند سازمان‌هایی که عدالت رویه‌ای و مشارکت در تصمیم‌گیری را فراهم می‌کنند، زمینه را برای تقویت امیدواری، خلاقیت و تعهد فراهم می‌سازند.

یافته‌ها همچنین نشان دادند که سبک رهبری تحول‌گرا و همچنین ویژگی‌های ارتباطی رهبران نظیر صداقت، مهربانی، حساسیت به نیازهای کارکنان و توانایی برقراری ارتباط انسانی مؤثر، نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری جو خوش‌بینی دارند. این یافته با مطالعات (Cui & Wang, 2025) و (Kurian & Nafukho, 2021) هم‌راستا است که تأکید می‌کنند رهبری الهام‌بخش و اخلاق‌محور از طریق تقویت اعتماد، ادراک عدالت و ارتباط سازنده، موجب ارتقاء احساس مثبت نسبت به سازمان می‌شود. از سوی دیگر، نقش شایسته‌سالاری و انتصاب مدیران حرفه‌ای نیز از دیگر یافته‌های کلیدی پژوهش حاضر بود که در هم‌راستایی با پژوهش (Kim, 2022) قرار دارد. به باور مشارکت‌کنندگان، سازمان‌هایی که مدیران آن‌ها بر اساس شایستگی و توانمندی انتخاب می‌شوند، بیش از سایر سازمان‌ها مستعد ایجاد فرهنگ خوش‌بینی و اعتماد در کارکنان هستند.

از دیگر نکات قابل توجه در این پژوهش، تأکید بر نقش احساسات، هیجانات و مؤلفه‌های درون‌فردی نظیر خودانگیزی، خودآگاهی عاطفی، خودکنترلی و تمرکز بر موفقیت بود که تحت مضمون‌های فراگیر چون "مدیریت خود" و "بستر سازی فرهنگی" طبقه‌بندی شدند. این یافته‌ها با رویکردهای روان‌شناختی نوین همچون تئوری خودتعیین‌گری هماهنگ است که بر اهمیت نیازهای روانی بنیادین در ارتقاء انگیزش درونی و نگرش مثبت تأکید دارند (Chou et al., 2021; Yaqub et al., 2022). همچنین پژوهش (Yang et al., 2022) نشان داده است که احساس عدالت رویه‌ای و تعلق سازمانی، در کنار مدیریت هیجانات مثبت، موجب شکوفایی روانی کارکنان و افزایش بهره‌وری سازمانی می‌شود.

علاوه بر ابعاد درون‌فردی، نتایج این پژوهش بر اهمیت نقش تعاملات میان‌فردی از جمله همدلی، قدرت درک متقابل، رفتار غیرسرزنش‌گرانه و ترویج جوانمردی تأکید داشت. این ابعاد تحت مضمون "ترویج همدلی" طبقه‌بندی شدند و با مطالعات (Mu'ammal & Mohyi, 2024) و (Rosady et al., 2022) در رابطه با نقش تعاملات اخلاقی و همدلانه در ترویج رفتارهای داوطلبانه و اعتماد درون‌سازمانی هم‌راستا است. همچنین یافته‌های این مطالعه نشان داد که کارکنان تمایل دارند در محیط‌هایی که فرصت برای یادگیری از شکست‌ها، بروز ایده‌های نو و آزادی عمل در اجرای مسئولیت‌ها فراهم باشد، نگرش مثبت‌تر و امیدوارانه‌تری نسبت به آینده سازمانی خود داشته باشند. این

نتیجه با رویکردهای توانمندسازی روان‌شناختی و نتایج پژوهش (Wei et al., 2020) هم‌راستا است که نشان می‌دهند عدالت سازمانی و جو توانمندساز می‌توانند زمینه‌ساز افزایش صدای سازمانی، خلاقیت و امیدواری باشند.

همچنین شناسایی مضمون "برداشتن موانع موفقیت" نشان داد که یکی از عوامل تأثیرگذار بر حفظ و تقویت خوش‌بینی سازمانی، کاهش ناسازگاری‌ها، تقویت ظرفیت شنود مؤثر، و مدیریت مناسب تعارضات است. این مضمون به خوبی با مدل‌های ارتباطی در سازمان‌ها منطبق است و یافته‌های پژوهش (Shen, 2022) را تقویت می‌کند که بیان می‌دارد، برداشت منفی از عدالت توزیعی در بستر ضعف در ارتباطات می‌تواند منجر به تنش، بی‌اعتمادی و بدبینی شود. از این‌رو، ایجاد فضا برای گفت‌وگوی شفاف و تقویت مهارت‌های گفتاری و شنیداری در سازمان‌ها، به‌عنوان یک سرمایه روان‌شناختی باید مورد توجه قرار گیرد.

در جمع‌بندی می‌توان گفت یافته‌های پژوهش حاضر، بر پیوند میان عدالت سازمانی، سبک رهبری، جو روانی و خوش‌بینی سازمانی تأکید داشته و الگویی مفهومی ارائه داده است که می‌تواند در سازمان‌های آموزشی به‌ویژه در بافت فرهنگی ایران به‌کار گرفته شود. این مدل با تلفیق ابعاد روان‌شناختی، ارتباطی، ساختاری و فرهنگی، نگاهی جامع به مسئله خوش‌بینی سازمانی ارائه کرده و می‌تواند زمینه‌ساز طراحی مداخلات آموزشی، روانی و ساختاری برای تقویت این سازه در کارکنان باشد.

پژوهش حاضر علی‌رغم ارائه یافته‌های ارزشمند، دارای محدودیت‌هایی است. نخست آن‌که داده‌ها از طریق مصاحبه با تعداد محدودی از خبرگان حوزه آموزش و پرورش در یک استان جمع‌آوری شده و تعمیم نتایج به دیگر مناطق جغرافیایی یا دیگر نهادهای دولتی نیازمند احتیاط است. دوم آن‌که به دلیل ماهیت کیفی پژوهش، امکان کنترل و مقایسه متغیرها به صورت عددی فراهم نبوده و تحلیل‌های آماری تکمیلی صورت نگرفته است. همچنین احتمال وجود سوگیری‌های ذهنی در تحلیل داده‌های کیفی و تفسیر مضامین نیز وجود دارد، هرچند با به‌کارگیری راهبردهایی نظیر بازبینی همتایان و اشباع نظری تا حدی کاهش یافته است.

با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهاد می‌شود مطالعات آینده به طراحی و آزمون مدل کمی استخراج‌شده از این تحقیق در قالب تحلیل مسیر یا مدل‌سازی معادلات ساختاری بپردازند تا اعتبارسنجی تجربی یافته‌ها صورت گیرد. همچنین بررسی نقش متغیرهای میانجی و تعدیل‌گر مانند سرمایه روان‌شناختی، تعهد سازمانی یا حمایت اجتماعی در رابطه میان عدالت سازمانی و خوش‌بینی می‌تواند مسیرهای علی دقیق‌تری را روشن سازد. از سوی دیگر، مقایسه میان سازمان‌های آموزشی دولتی و خصوصی در زمینه مؤلفه‌های خوش‌بینی سازمانی، می‌تواند تفاوت‌های ساختاری و فرهنگی را آشکار کرده و به غنای ادبیات نظری بیفزاید.

مدیران سازمان‌های آموزشی می‌توانند بر اساس یافته‌های این پژوهش، با ارتقاء مهارت‌های رهبری تحول‌گرا و ارتباطی، فضایی شفاف، همدلانه و توانمندساز را برای کارکنان فراهم سازند. طراحی برنامه‌های آموزشی برای توسعه مهارت‌های خودآگاهی، شنود مؤثر و مدیریت هیجان در کارکنان، می‌تواند به تقویت خوش‌بینی و رضایت کمک کند. همچنین بازنگری در فرآیندهای ارزیابی عملکرد، اعطای پاداش و سیستم‌های ترفیع با تأکید بر عدالت رویه‌ای، می‌تواند نگرش مثبت کارکنان به سازمان را تقویت کرده و مشارکت فعالانه آنان را ارتقا بخشد. در نهایت، اتخاذ رویکرد چندسطحی در سیاست‌گذاری منابع انسانی، می‌تواند زمینه‌ساز نهادینه‌سازی فرهنگ خوش‌بینی در نظام آموزش و پرورش کشور باشد.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

In organizational psychology and educational leadership literature, the concept of *organizational optimism* has emerged as a vital construct influencing employee motivation, engagement, performance, and psychological resilience. Particularly in the public education sector, where human interactions and emotional labor are predominant, fostering a climate of hope and forward-looking behavior among personnel is crucial. Organizational optimism not only buffers employees against the emotional toll of bureaucratic inefficiencies and role ambiguity, but also enhances psychological well-being and commitment to organizational goals (Majumdar & Kumar, 2022). This construct is closely tied to leadership behaviors, organizational justice perceptions, and the psychological climate within institutions.

Recent research emphasizes that leadership style plays a pivotal role in shaping how employees perceive fairness, psychological safety, and support in their workplace (Cui & Wang, 2025). Transformational leaders, in particular, are found to inspire trust and emotional attachment among employees, which in turn strengthens their perception of fairness and equity (Kurian & Nafukho, 2021). In educational organizations, where power distance and hierarchical structures often shape communication dynamics, leadership behavior significantly mediates the flow of trust, transparency, and employee optimism (Chou et al., 2021).

Organizational justice, as conceptualized in the literature, comprises distributive, procedural, and interactional justice. Studies have shown that employees' perception of fair treatment across these three dimensions leads to improved psychological empowerment and a greater sense of organizational citizenship behavior (Kim, 2022). Moreover, perceived justice positively influences affective commitment and reduces withdrawal behaviors, thereby fostering a climate conducive to innovation and optimism (Jnaneswar & Ranjit, 2021; Mu'ammal & Mohyi, 2024). Conversely, when employees perceive injustice, especially in decision-making or reward systems, it leads to feelings of alienation, mistrust, and disengagement (Yang et al., 2022).

The psychological climate—defined as employees' collective perception of the emotional tone and interpersonal dynamics of the workplace—is another critical determinant of optimism. A supportive climate characterized by mutual respect, openness, and encouragement can lead to greater psychological availability and feedback-seeking behaviors, which are antecedents of organizational optimism (Liu et al., 2021). Research has found that a positive climate moderates the adverse effects of stress, role overload, and competitive tension, thereby sustaining emotional energy and reducing burnout (Park & Kim, 2022; Shrestha et al., 2024). Conversely, climates driven by competition and knowledge hiding contribute to cynicism and disengagement (Han et al., 2020).

In educational settings, where emotional investment and value alignment are essential, the confluence of fair leadership, a psychologically safe climate, and a culture of mutual respect and support can cultivate enduring optimism among staff. However, there remains a gap in integrative models that combine leadership styles, justice perceptions, and psychological climate to explain the emergence and reinforcement of organizational optimism in public education. This study aims to fill that gap by offering a comprehensive qualitative exploration grounded in empirical insights from educational professionals in Iran.

Methods and Materials

This study employed a qualitative research design using inductive content analysis to explore the components of organizational optimism within the educational sector. Data were collected through in-depth, semi-structured interviews with 15 academic experts in the fields of educational sciences and psychology. Participants were selected through purposive sampling, ensuring a diversity of gender, academic rank, and professional experience. Interviews continued until theoretical saturation was achieved.

The data collection process involved both field-based and documentary methods. Interview transcripts were analyzed in three coding stages: initial coding (basic themes), intermediate coding (organizing themes), and final abstraction (global themes). NVivo software was used to facilitate thematic coding and ensure consistency in data interpretation. Strategies to enhance trustworthiness included member checks, peer debriefing, and triangulation of data sources.

Findings

The analysis led to the identification of 60 basic themes derived from participant interviews and supporting documents. These were grouped into 12 organizing themes and, subsequently, 7 overarching or global themes that formed the conceptual framework for organizational optimism in educational institutions.

The first global theme, *supportive work environment*, included subthemes such as structural support for staff, absence of judgment, improved job satisfaction, and procedural clarity. Participants emphasized the role of transparent communication, job role clarity, and participative decision-making in fostering trust and optimism.

The second theme, *positive behavior of managers and employees*, reflected the importance of transformational leadership behaviors, emotional sensitivity, benevolence, and the alignment of values between leaders and followers. Themes such as benevolent leadership, manager honesty, and attention to staff needs emerged prominently.

The third global theme, *professionalism development*, encompassed citizenship behavior, effective teamwork, and capacity building. Participants stressed the need for value congruence, empowerment, continuity in leadership, and a culture of mutual support to facilitate long-term optimism.

The fourth theme, *self-management*, integrated subthemes like emotional self-regulation, goal orientation, personal responsibility, and internal motivation. Elements such as self-awareness, emotional intelligence, and resilience were frequently highlighted as personal enablers of organizational optimism.

The fifth theme, *cultural grounding*, encapsulated the emotional and ethical fabric of the organization, with emphasis on empathy, moral leadership, psychological safety, and growth mindset. The study found that emotional resonance and cultural empathy among staff significantly influenced collective optimism.

The sixth theme, *removing barriers to success*, addressed stress management, trust repair, and constructive response to challenges. Effective conflict resolution, psychological safety, and fairness in addressing employee concerns were deemed essential for sustaining optimism.

Finally, the seventh theme, *facilitating constructive thinking*, comprised elements like creative problem-solving, forward-thinking, experiential learning, and collaborative ideation. These components were seen as reinforcing a culture of growth and continuous learning.

Discussion and Conclusion

The findings of this study underscore the multidimensional nature of organizational optimism and highlight the interconnected roles of leadership behavior, justice perception, and psychological climate in shaping employees' future-oriented attitudes. In particular, the study demonstrates that optimism in educational institutions is not an isolated psychological trait but a systemic outcome of organizational practices, cultural norms, and interpersonal dynamics.

The prominence of leadership-related themes—such as benevolence, empowerment, and integrity—points to the essential role of ethical and transformational leadership in modeling optimism-inducing behaviors. Managers who actively listen, show concern for staff well-being, and involve employees in meaningful decision-making processes are more likely to cultivate optimism and engagement.

Equally important is the perception of justice in organizational procedures. When employees believe that outcomes are fairly distributed, processes are transparent, and interpersonal treatment is respectful, their emotional commitment and sense of hope toward the organization intensify. Organizational justice, thus, acts as both a motivational force and a psychological anchor for optimism.

The results also affirm the critical role of psychological safety and emotional culture. An environment that allows vulnerability, supports emotional expression, and promotes mutual understanding fosters collective confidence in the future. Such climates enable individuals to take risks, learn from mistakes, and remain hopeful even in the face of setbacks.

This study offers a grounded conceptual framework that is both practically relevant and theoretically robust. It integrates psychological, structural, and cultural dimensions into a cohesive model of organizational optimism tailored to the educational context. By articulating the dynamic interplay between personal dispositions, leadership styles, and systemic factors, the model provides a valuable tool for educational leaders aiming to create hopeful and high-performing institutions.

References

- Akter, K. M., Tang, S. M., & Adnan, Z. (2023). Organizational Justice and Quality of Work Life in Hotels: The Mediating Effect of Trust Climate. *Society & Sustainability*, 5(1), 26-42. <https://doi.org/10.38157/ss.v5i1.533>
- Chou, S. Y., Nguyen, T., Ramser, C., & Chang, T. (2021). Impact of Basic Psychological Needs on Organizational Justice and Helping Behavior: A Self-Determination Perspective. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(8), 3747-3765. <https://doi.org/10.1108/ijppm-08-2019-0372>
- Cui, H., & Wang, J.-F. (2025). Impact of Leadership Styles on Creative Deviance: Mediating Roles of Feedback-Seeking and Psychological Availability, With Moderating Effects of Achievement Motivation and Learning Climate. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 9(1), 1302-1331. <https://doi.org/10.55214/25768484.v9i1.4404>
- Han, M. S., Masood, K., Cudjoe, D., & Wang, Y. (2020). Knowledge Hiding as the Dark Side of Competitive Psychological Climate. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(2), 195-207. <https://doi.org/10.1108/lodj-03-2020-0090>
- Jnaneswar, K., & Ranjit, G. (2021). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviour: The Mediating Role of Psychological Ownership. *Journal of Organizational Effectiveness People and Performance*, 9(1), 1-19. <https://doi.org/10.1108/joepp-01-2021-0012>

- Kim, B. (2022). A Study on the Relationship Between Organizational Justice and Innovative Behavior With the Mediating Role of Psychological Ownership. *Korea Int Trade Res Inst*, 18(5), 233-251. <https://doi.org/10.16980/jiyc.22.5.202210.233>
- Kurian, D., & Nafukho, F. M. (2021). Can Authentic Leadership Influence the Employees' Organizational Justice Perceptions? – A Study in the Hotel Context. *International Hospitality Review*, 36(1), 45-64. <https://doi.org/10.1108/ihr-08-2020-0047>
- Liu, Y., Chen, L., Zhao, L., & Li, C. (2021). The Interactive Effect of Organizational Identification and Organizational Climate on Employees' Taking Charge Behavior: A Complexity Perspective. *Complexity*, 2021(1). <https://doi.org/10.1155/2021/7040620>
- Lutskyi, M., Mostenska, T., Ковтун, О., & Mostenska, T. (2021). Theoretical Basis of Determining the Climate of the Organization and Factors of Its Formation. *Ukrainian Journal of Applied Economics*, 6(2), 171-180. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-2-22>
- Majumdar, A., & Kumar, S. (2022). Organizational Justice and Employee Well-Being in India: Through a Psychological Lens. *Business Perspectives and Research*, 227853372210773. <https://doi.org/10.1177/22785337221077396>
- Mu'ammal, I., & Mohyi, A. (2024). Influence of Islamic Leadership on Employee Psychological Well-Being With the Mediation of Organizational Justice. *Peradaban J Econ Bus*, 3(2), 152-165. <https://doi.org/10.59001/pjeb.v3i2.189>
- Park, J., & Kim, W. (2022). The Impact of Perceived Organizational Support on Innovative Work Behavior Through Psychological Empowerment: Focusing on the Moderated Mediating Role of Organizational Procedural Justice. *Journal of Technical Education and Training*, 14(1). <https://doi.org/10.30880/jtet.2022.14.01.015>
- Putra, K. K. P., & Piartrini, P. S. (2020). Pengaruh Keadilan Organisasional Dan Pemberdayaan Psikologis Terhadap Counterproductive Work Behavior Karyawan Pada Hotel Mercure Sanur. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(6), 2288. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i06.p12>
- Rosady, A., Hafasnuddin, & Halimatussakdiah, H. (2022). The Effect of Organizational Justice and Psychological Empowerment on Innovative Work Behavior and Performance of Banda Aceh Pratama Tax Service Office Employee. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 05(05), 76-86. <https://doi.org/10.35409/ijbmer.2022.3433>
- Shen, Y. (2022). Differences in the Moderating Role of Supervisors' and Subordinates' Cognition on Distributive Justice in the Relationship Between Psychological Contract and Organizational Identification. *Frontiers in psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1054940>
- Shrestha, P., Parajuli, D., & Thapa, M. (2024). Employee Insights Into Organizational Justice and Job Performance: The Case of Insurance Companies. *Jcbar*. <https://doi.org/10.47852/bonviewjcbar42023984>
- Sušanj, Z., Jakopec, A., & Radoš, A. (2019). Interactive Effects of Multi-Foci Justice Climates on Teams' Psychological Empowerment. *Suvremena psihologija*, 22(1), 27-37. <https://doi.org/10.21465/2019-sp-221-02>
- Wei, X., Hisrich, R. D., & Peng, X. (2020). Chinese Employees' Psychological Empowerment and Voice Behavior: Organizational Justice as a Moderator. *Social Behavior and Personality an International Journal*, 48(6), 1-12. <https://doi.org/10.2224/sbp.8792>
- Yang, H. M., He, M., Cheung, F., Chau, C. T. J., Cheong, I. S., & Wu, A. M. S. (2022). Perceived Procedural Justice and Psychological Flourishing Among Mental Health Professionals in Macao: A Moderated Mediation Model. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 23(3), 763-783. <https://doi.org/10.1007/s10775-022-09541-3>
- Yaqub, R. M. S., Kousar, S., Mahmood, S., & Maqsood, A. (2022). Moderating Role of Organizational Justice in Relationship of Innovative Climate, Psychological Capital, Positive Deviance, and Employees Engagement. *Review of Education Administration and Law*, 5(3), 371-387. <https://doi.org/10.47067/real.v5i3.256>
- Yupono, B., & Ratnasari, S. D. (2019). Organizational Citizenship Behavior Ability to Increase the Effect of Organizational Climate, Work Motivation and Organizational Justice on Employee Performance. *JRDM*. <https://doi.org/10.7176/jrdm/59-04>