

model of a culture of cheerfulness (A Meta-Composition Study)

Abstract

Purpose: Today, the quality of communication in organizations, especially interpersonal relationships, plays an important and decisive role in achieving organizational goals. In this regard, promoting a culture of cheerfulness in organizational communications can be a solution. Therefore, the question of the present research is how promoting and developing a culture of cheerfulness affects the success of organizations.

Method: This research was conducted in a qualitative manner using the grounded theory method, the emergent approach (Glazer) and with an exploratory nature. The statistical population of the research is expert and expert faculty members and managers of the insurance industry. The research data was collected using purposive sampling and snowball technique and based on in-depth interviews with 16 people and analyzed using thematic analysis method.

Findings: The results obtained from the coding led to the identification of 42 subcategories and 11 main categories in the form of 4 axes of organizational learning development based on the what, how, and ultimately the results of learning development based on a culture of cheerfulness.

Conclusion: The results of the research showed that utilizing a culture of cheerfulness in the field of improving organizational communications is very complex, and success in it can have valuable results.

Keywords: Organizational culture, culture, cheerful, success, positive thinking

الگوی فرهنگ شادابی (یک مطالعه فرا ترکیب)

چکیده

هدف: امروزه کیفیت ارتباطات در سازمانها به ویژه روابط بین فردی ، نقش مهم و تعیین کننده ای در دستیابی به اهداف سازمانی دارد که در این بین ترویج فرهنگ شادابی در ارتباطات سازمانی می تواند راهگشا باشد لذا مسئله تحقیق حاضر آن است که چگونه ترویج و توسعه فرهنگ شادابی در سازمانها تاثیر گذار است.

روش: این پژوهش به روش کیفی با استفاده از روش گراند تئوری، رویکرد ظاهر شونده (گلیزر) و با ماهیت اکتشافی اجرا شده است. جامعه آماری پژوهش، اعضای هیات علمی خبره و صاحب نظر و مدیران صنعت بیمه هستند. داده های پژوهش به روش نمونه گیری هدفمند و فن گلوله برفی و بر اساس مصاحبه های عمیق با ۱۶ نفر جمع آوری شده و با روش تحلیل مضمون مورد تحلیل قرار گرفته است.

یافته ها: نتایج به دست آمده از کدگذاری ها، به شناسایی ۴۲ مقوله فرعی و ۱۱ مقوله اصلی در قالب ۴ محور توسعه یادگیری سازمانی بر اساس چپستی، چگونگی و در نهایت نتایج توسعه یادگیری مبتنی بر فرهنگ شادابی انجامید.

نتیجه گیری: نتایج تحقیق نشان داد که بهره گیری از فرهنگ شادابی در زمینه ارتقای ارتباطات سازمانی دارای پیچیدگی زیادی است که موفقیت در آن می تواند نتایج ارزشمندی داشته باشد.

کلیدواژه: فرهنگ سازمانی ، فرهنگ ، شاداب ، موفقیت ، تفکر مثبت

شادی و نشاط از اساسی‌ترین نیازهای روانی و اجتماعی انسان به شمار می‌آیند که آثار گسترده‌ای بر سلامت فردی، انسجام اجتماعی و بهره‌وری سازمانی دارند. تحقیقات نشان داده است که فراوانی مؤلفه‌های شادی‌آفرین در جامعه، به کاهش اضطراب و افسردگی و افزایش پویایی و خلاقیت منجر می‌شود (زارعی متین، ۱۴۰۳). با این حال، شواهد جهانی مانند تناقض استرلین نشان می‌دهد که رشد اقتصادی به تنهایی قادر به افزایش سطح شادی و شادکامی نیست (ون هوون، ۲۰۲۴). بنابراین، توجه به «فرهنگ شادابی» به عنوان یک رویکرد اجتماعی و سازمانی نوین، در سال‌های اخیر به دغدغه جدی سیاست‌گذاران و مدیران تبدیل شده است.

از منظر سازمانی، فرهنگ شادابی نقشی تعیین‌کننده در تقویت ارتباطات اثربخش، افزایش سرمایه اجتماعی، ارتقای بهره‌وری و شکل‌دهی به محیط کار مثبت دارد (سامودرا و همکاران، ۲۰۲۳). این موضوع در صنایع خدماتی - به ویژه صنعت بیمه، اهمیت دوچندان می‌یابد. زیرا کارکنان این صنعت به طور مستقیم با مشتریان در تعامل‌اند و کیفیت خدمات آنها به شدت وابسته به روحیه، انگیزه و عواطف مثبت است. ضعف در ایجاد محیط کاری شاداب می‌تواند به کاهش تعهد، افت عملکرد و افزایش فشارهای روانی کارکنان بینجامد و در نهایت بر رضایت مشتری و موفقیت سازمان تأثیر منفی بگذارد (کاظمی و همکاران، ۱۳۹۹؛ حسینی و گلی، ۱۴۰۲).

از سوی دیگر، تغییرات سریع فناوری، فشارهای رقابتی و ورود نسل‌های جدید نیروی کار، صنعت بیمه را با چالش‌های متعددی مواجه کرده است (Phale et al., 2021) در چنین شرایطی، صرف اتکا به روش‌های سنتی مدیریت منابع انسانی پاسخگوی نیازهای جدید نیست و اتخاذ رویکردهای نوینی همچون «فرهنگ شادابی» ضرورت پیدا می‌کند. فرهنگ شادابی با تکیه بر نظریه‌های مثبت‌گرایی و پرسشگری قدردانی (AI)، بر کشف و تقویت نقاط قوت کارکنان تمرکز دارد و می‌تواند به افزایش یادگیری سازمانی، خلاقیت، همدلی و تاب‌آوری کمک کند (Jamali et al., 2022).

با وجود اهمیت روزافزون این موضوع در سطح جهانی، در ایران و به‌ویژه در صنعت بیمه، پژوهش‌های نظام‌مند و مدل‌سازی علمی در حوزه فرهنگ شادابی بسیار محدود است. از یک سو، ساختارهای دیوان‌سالارانه و رویکردهای سنتی مدیریتی، بستر تحقق چنین فرهنگی را با دشواری مواجه کرده است و از سوی دیگر، فقدان الگوی بومی برای تبیین و تقویت فرهنگ شادابی در سازمان‌های ایرانی، یک خلأ پژوهشی آشکار را نشان می‌دهد.

بر این اساس، پرسش اصلی آن است که چارچوب مفهومی فرهنگ شادابی در صنعت بیمه ایران چگونه قابل طراحی است و دارای چه ابعاد و مولفه‌هایی است؟. این پژوهش درصدد است با شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ شادابی و ارائه مدلی متناسب با شرایط صنعت بیمه، راهکارهایی برای ارتقای کیفیت زندگی کاری کارکنان و در نهایت موفقیت سازمانی ارائه دهد.

فرهنگ شادابی ریشه در پرسشگری قدردانی (AI) دارد و به عنوان "جستجوی فزاینده‌آبهترین‌ها در افراد، سازمان‌ها و دنیای اطراف آنها" تعریف شده است. این شیوه رهبری شامل کشف نظام‌مند هر آن چیزی است که زمانی که سیستم از نظر اقتصادی، اکولوژیکی و انسانی بیشترین تأثیر و توانایی را داشته باشد، به آن "حیات" می‌بخشد. نقاط قوت کارکنان و شادابی، هنر و تمرین کشف فرصت‌هایی است که موجب ارتقاء و تقویت ظرفیت و پتانسیل سیستم می‌گردد. پرسشگری قدردانی بدون ارائه ادله و توجیهات الزاماً کافی، به صورت عمدی، با تمرکز بر فرصت‌ها و موقعیت‌های مثبت در سازمان‌ها، سبب بروز خلاقیت و ایجاد امکانات جدید هم برای سازمان و هم برای کارکنان آن شده و با این پیش فرض اساسی، خود را از سایر تئوری‌های رهبری و تغییر سازمانی متمایز می‌کند. این نوع رهبری توسط رهبرانی اعمال می‌شود که دارای رویکردی مثبت‌گرا و قدردان هستند؛ چنانکه دائماً در پی کشف نقاط قوت اعضا و همکاران خود و آنچه توسط آنها به خوبی انجام می‌شود، هستند.

¹ Appreciative Inquiry

² Co - Evolutionary Search

³ Systematic

⁴ Life

دیدگاه رهبران شاداب مبتنی بر قدردانی به جای تمرکز بر کمبودهای درون سازمان^۱ و سعی در رفع آنها، نقاط قوت و موفقیت‌های سازمان را مورد کند و کاو و بررسی قرار می‌دهد (Aposte et al., 2018). به عبارت دیگر، یک رهبر شاداب به جای پرداختن به آنچه عایدی و خروجی کمتری در پی دارد (همچون رویکرد مبتنی بر کسری^۲ بودجه)، بر آنچه نتیجه بهتری از آن انتظار می‌رود، تمرکز می‌کند. این رویکرد پیشرو از تمرکز و صرف زمان زیاد بر مشکلات موجود اجتناب می‌ورزد و با اتخاذ دیدگاهی مبتنی بر نقاط قوت و با تمرکز بر کسب دستاوردهای بیشتر پیش می‌رود. بنابراین ترویج فرهنگ شادابی در سازمان بر رویکردی مثبت و مولد متمرکز است و سعی در استفاده از ظرفیت‌های کامل خلاقیت و توسعه قدرت تخیل انسان دارد (Orr & Cleveland-Innes, 2015) چالش‌های اجتماعی، اقتصادی و سیاسی امروز و پیش روی رهبران صنعت بیمه و لزوم یادگیری در آنها، از پیچیدگی بسیاری برخوردار هستند و نمی‌توانند توسط یک فرد یا یک نهاد حل شوند. مدیریت و برطرف کردن این پیچیدگی‌ها که سازمان‌های مختلفی گریبان‌گیر آن هستند نیازمند ارج نهادن به تفاوت‌های بین اعضا و در عین حال فراهم کردن فرصت همکاری بین آنهاست. (Bloom & McClellan, 2016).

از سوی دیگر، مطالعات نشان می‌دهد اعضای جدید و جوانتر مدیران شاداب با ورود به سازمان‌ها اغلب انتظار مشارکت بیشتری در تصمیمات درست دارند؛ چنانکه رائلین^۴ و ژاکوبز^۵ (۲۰۲۳) در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که انتظارات بسیاری از این افراد طبق گفته آنها آن است که "همه باید در کسب تجربه رهبری شرکت کنند؛ همه باید در فرایند تغییر نقش داشته باشند، در واقع نیاز به ایجاد اجتماعی داریم که همه افراد تجربه کمک به رهبری را نه به ترتیب، بلکه به صورت همزمان و گروهی به اشتراک بگذارند". این پژوهشگران در مورد نیاز به رهبری مشترک، اظهار داشتند: «در دنیای آشفته‌ای که امروزه سازمان‌های ما را احاطه کرده است، دیگر نمی‌توان کارکنانی که به طور فزاینده‌ای مهارت‌های خود را تنوع می‌بخشند و بر آنها می‌افزایند، توسط اقتدار بوروکراتیک یا شخصیت کاریزماتیک گرد هم آورد. تنها راه ممکن برای رهایی از مشکلات مدیریتی این است که متعامل^۶ عمل کنیم و رهبری خود را به اشتراک بگذاریم» (Raelin & Jacobs, 2003).

فرهنگ شادابی یکی از موضوع‌های بدیع پژوهشی محسوب می‌شود و با توجه به وجود سبک‌های غالب دیوان‌سالاری در نظام اداری کشور، عدم استفاده از ظرفیت‌ها و توانمندی‌های کارکنان اداری در موقعیت‌های مختلف تصمیم‌گیری و از طرف دیگر عدم وجود مطالعاتی در مورد این متغیر و نقش آن در توسعه یادگیری و ترویج فرهنگ شادابی در داخل کشور و به خصوص صنعت بیمه، این پژوهش به بررسی فرهنگ شادابی و نقش آن بر موفقیت می‌پردازد.

پیشینه نظری تحقیق

فرهنگ شادابی

مفاهیم نقاط قوت کارکنان برای سازمان یادگیرنده، به اعضا اجازه می‌دهد تا خودآموزی و یادگیری جمعی مستمر خود را با تسهیل کسب دانش، تبادل و مدیریت آن از طریق روش‌های نوین محقق سازند (Basten & Haamann, 2018). بنابراین تحقق یادگیری فرهنگ شادابی مستلزم وجود دیدگاه مشترکی بین اعضای سازمان است. همچنین نیاز به اجرای فرآیند پیچیده‌ای شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، پیگیری و ارزیابی دارد که از کسب و ذخیره اطلاعات در حافظه سازمان و سپس دسترسی اعضای سازمان به آنها برای استفاده در حل مشکلات فعلی و آینده اطمینان حاصل کند (Purwanto, 2020).

¹ Deficit-Based

² Organization's Strengths And Successes

³ Deficit-Based Approach

⁴ Raelin

⁵ Jacobs

⁶ Mutual

همه این موارد نیاز به رهبری اثربخش دارد. پیاده‌سازی سبک‌های رهبری سنتی که اجرای فعالیت‌های منسوخ و قدیمی را پیگیری می‌کند و تاکیدی بر تغییر و تطبیق سازمان با شرایط محیطی پیچیده و متغیر امروزی ندارد، تصمیم‌گیری‌ها را به صورت متمرکز و دستوری اجرا می‌کند، اجازه تفویض اختیار و قدرت رهبری را به سایر اعضای سازمان نمی‌دهد و به آداب و رسوم سنتی پایبند است، فرصت مشارکت، شفافیت، کار تیمی و به طور کلی یادگیری سازمانی را از اعضا گرفته و تحقق خلق و ثبت دانش، نشر آن و به طور کلی یادگیری سازمانی را میسر نمی‌سازد، مناسب بسترسازی و تحقق یادگیری سازمانی در دنیای امروز سازمان‌ها نیست (Leithwood, Jantzi & Steinbach, 2021)؛ در حالی که بر اساس مطالعات صورت پذیرفته فرهنگ شادابی به عنوان یکی از شیوه‌های جدید رهبری، می‌تواند نقش سازنده‌ای در فرایند یادگیری سازمانی و تحقق تغییرات در سازمان ایفا کند (Somerville & Farner, 2012). یادگیری شاداب شامل انواع متنوعی از پیشرفت و رشد فردی، خودشکوفایی، خودکفایی، دستیابی به هدف و تحقق ارزش‌هاست (جسوس آلفنز و همکاران، ۲۰۲۲).

شادی یک هیجان ناپایدار است و می‌تواند برای چند ثانیه، دقیقه یا ساعت ادامه داشته باشد و نمی‌تواند موجب ایجاد انگیزه گردد، لیکن اگر این احساس مدتها پایدار بماند می‌تواند منجر به انگیزه گردد (غلامزاده، ۱۳۹۹).

فرهنگ شادابی مطالعه و کاربرد نقاط قوت منابع انسانی و توانمندیهای مثبت روانشناختی که قابل توسعه و اندازه‌گیری باشند و بتوان برای بهبود عملکرد سازمان، آن‌ها را به صورت اثربخش مدیریت کرد. شاخه‌ای از رفتار سازمانی است که بر روی نقاط قوت و مثبت فردی کارکنان متمرکز است (لوتانز و همکاران، ۱۴۰۱).

مدیریت شاد بعنوان مفهومی سازماندهنده برای پشتیبانی برنامه‌های سازمان پدیدار شده و همین امر نگاهی نو را به رفتار سازمانی دارد لزوم مدیریت کارکنانی که دارای توانایی خود مدیریتی باشند باعث می‌شود تا مدیریت شاد به عنوان یک تکنیک نوین و موثر در سازمان به وسیله بهره‌گیری از توان کارکنان بکار گرفته شود (مهانی، ۱۳۹۴).

سازمان‌های یادگیرنده و یادگیری سازمانی به یکی از مفاهیم اساسی تبدیل شدند که مدیران، محققان و متخصصان به آن علاقه‌مند بودند. تعاریف اولیه یادگیری سازمانی بر بهبود عملکرد سازمان متمرکز بود و نکته اصلی مطرح شده در آنها "رفتار انطباقی سازمان در انطباق با محیط در طول زمان" بود. سپس تعاریف به سمت استفاده از دانش حرکت کردند. از جمله این موارد تعریف هدبرگ^۱ است: "یادگیری سازمانی فرآیند کسب و پردازش اطلاعات توسط اعضای سازمان از طریق تعامل آنها با محیط است" (Hedberg, 2022). در سال ۱۹۹۰ پیتر سنچ^۲ که خالق مفهوم سازمان یادگیرنده و پیشگام در زمینه یادگیری سازمانی است، کتاب خود (پنجمین فرمان) را ارائه کرد و اظهار داشت که یادگیری سازمانی ابزاری است که توسط آن افراد به طور مداوم در سازمان‌ها کشف و شناسایی می‌شوند و بر اساس آن واقعیت محل کار خود را شکل و تغییر می‌دهند (Senge, 1990). بنابراین یادگیری سازمانی توسط پژوهشگران با توجه به تفاوت در نقطه نظرها، تخصص‌ها و چشم انداز آن‌ها به صورت متفاوت تعریف شده است. در مطالعه فعلی، تعریف زیر از یادگیری سازمانی مد نظر قرار گرفته است:

"فرآیند یادگیری جمعی پیوسته که تمام کارکنان، اعضای هیات علمی و مدیران دانشگاه بر اساس یک چشم‌انداز مشترک"

فرهنگ شاداب و استراتژی‌های اصلی اجرای آن

فرهنگ شاداب که توسط کوپرایدر و ویتنی^۴ (۲۰۰۵) مطرح شد به عنوان "جستجوی بهترین‌ها در افراد، سازمان‌ها و دنیای اطراف آنها" تعریف شده است. رهبری شاداب شامل هنر و تمرین پرسیدن سؤالاتی است که ظرفیت سیستم را جهت افزایش پتانسیل‌های مثبت تقویت می‌کند. بر موارد مثبت در سازمان‌ها به روش‌هایی که خلاقیت و امکانات جدید را هم برای سازمان و هم برای کارکنان

¹ Adaptive Behavior

² Hedberg

³ Peter Senge

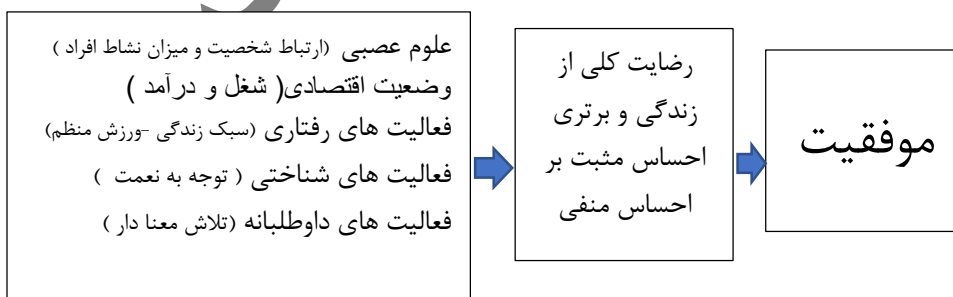
⁴ Cooperrider & Whitney

آن فراهم می‌سازد، تمرکز می‌کند و با انجام این عمل، خود را از سایر نظریه‌های رهبری و تغییر سازمانی متمایز می‌سازد (Yielder & Codling, 2004).

رهبر شاداب به عنوان نوعی کاتالیزور تغییر، در جستجوی بهترین‌ها در دیگران است و آن را پرورش می‌دهد. یک رهبر شاداب، رهبر مبتنی بر قدرت است؛ چنانکه رهبران به عنوان الگوهای پرسشگری قدردانی در روابط خود با دیگران در نظر گرفته می‌شوند و با در نظر داشتن پتانسیل‌های موجود، سایر کارکنان و همکاران را در فرآیندهای سازمان دخیل می‌کنند. به یک معنا، رهبر نه تنها اهمیت کمتری برای خلأهای موجود و گفتمانی که این کمبودها ایجاد می‌کنند، قائل است؛ بلکه تلاش مداومی برای دیدن پتانسیل‌های مثبت در کارکنان و سازمان ارائه می‌کند. تئوری‌های رهبری مانند نظریه انسان بزرگ^۱، تئوری صفات^۲، نظریه رفتار^۳ و نظریه تحول آفرین^۴ بر ویژگی‌ها و رفتارهای رهبر تکیه دارند و رهبر را به گونه‌ای ارتقا می‌دهند که در یک محیط مبتنی بر پرسشگری قدردانی، قابل قبول نیست و حتی ممکن است نتیجه معکوس داشته باشد. این تئوری‌ها به صورت اقتضایی، پیشرفت رهبر را با تغییرات پیش رو مطابقت می‌دهند اما ممکن است یک هدف اصلی که مورد تاکید فرهنگ شادابی است را از دست بدهند. بر اساس این رویکرد، آنچه در سایر دیدگاه‌های دیگر رهبری مورد نیاز است و خلأ آن ملاحظه می‌گردد، نگاه به سازمان و پتانسیل‌های آن با موضعی مثبت است که در همه سیستم‌ها نیازمند کشف و شکوفاسازی است (Whitney et al., 2010; Cooperrider & Whitney, 2016).

امروزه، سازمان‌ها به کارکنانی نیاز دارند که از سطوح انرژی و ظرفیت روان‌شناختی بالایی در شناسایی و استفاده از منابع برخوردار باشند و مثبت‌گرایی را در سازمان ترویج کنند. ضعف رویکردهای سنتی مدیریت در فهم دقیق انگیزش کارکنان و بهبود عملکرد آنها، با توجه به محیط داخلی سازمان‌ها نیاز به رویکرد جدیدی مبتنی بر انگیزش درونی و خودرهبری مطرح کرده است که از آن با عنوان مثبت‌گرایی در محیط کار یاد می‌شود (کاظمی و همکاران، ۱۳۹۹). بسیاری از مسائل و مشکلات حاکم بر سازمان از بافت نادرست ارتباطی و بی‌توجهی به ظرایف ارتباطات سازمانی بوده است. در سازمان‌ها، بیشتر تلاش برای هماهنگ کردن کارکنان با یکدیگر، تا گرفتن دستور از رئیس، دستوردادن به زیردستان، تعامل با مشتریان و هماهنگی با دیگر سازمان‌ها مستلزم ارتباط است (حسینی و گلی، ۱۴۰۲) ارتباطات نامناسب باعث کاهش روحیه کارکنان و افزایش تنش می‌شود. اگر کارکنان در موقعیت خود احساس راحتی نکنند، نمی‌توانند پیشرفت کنند.

الگوی فرهنگ شادابی و نقش آن بر موفقیت



¹ Great Man Theory

² Trait Theory

³ Behavior Theory

⁴ Transformational Theory

پیشینه تجربی پژوهش

در جدول ۱ تعدادی از پژوهش‌های انجام شده در رابطه با موضوع فرهنگ شادابی، طبقه‌بندی و درج شده است.

جدول ۱. پژوهش‌های انجام شده در رابطه با موضوع پژوهش

نویسنده و سال نشر	عنوان	روش پژوهش، جامعه آماری و ابزار گردآوری داده‌ها	نتایج
میکلسون و راپل ^۱ (۲۰۲۳)	ارائه الگوی جلب مشارکت کارکنان در سازمان باتأکید بر فرهنگ سازمانی مثبت‌گرا	کیفی، مدل سازی معادلات ساختاری	در بین کارکنان معاونت توسعه مدیریت و برنامه‌ریزی منابع دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی بین عوامل ساختاری، عوامل رفتاری، عوامل رفتار سازمانی مثبت‌گرا، عوامل محیطی و جلب مشارکت کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. همچنین، مشارکت کارکنان بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و توانمندسازی آنان مؤثر است.
استرانزل و همکاران ^۲ (۲۰۲۴)	بررسی نقش فرهنگ سازمانی بر مشارکت شغلی و عدم مشارکت کارکنان در طول همه‌گیری کووید ۱۹ در اتریش	کیفی تحلیل آماری	درک کارکنان از رویکرد سازمان خود در حوزه شفافیت ارتباطات سازمانی به‌طور مستقیم بر مشارکت و عدم مشارکت افراد تأثیرگذار است بازآفرینی شغل در رابطه بین رهبری قدردان و تعلق به محل کار و تعهد عاطفی نقش میانجی بازی می‌کند.
عسیم آو همکاران (۲۰۲۲)	رهبری قدردان چگونه بر رفتارهای کمکی کارکنان تأثیر می‌گذارد؟ نقش میانجی احساسات و نقش تعدیل کننده اعتماد سازمانی	کمی، ۲۸۵ نفر از افراد موسسه آموزشی در پاکستان، پرسشنامه	یافته‌ها نشان می‌دهد رهبری قدردان تأثیر مثبتی بر رفتارهای کمک‌کننده کارکنان دارد و واکنش‌های عاطفی (غرور، اضطراب) نقش میانجی در رابطه رهبری قدردان و رفتارهای کمک‌کننده کارکنان دارد. علاوه بر این، نتایج نشان می‌دهد اعتماد سازمانی بالا، رابطه مثبت بین رهبری قدردان و رفتارهای کمکی کارکنان را تقویت می‌کند.
ابوداکا و هایلمای ^۳ (۲۰۲۱)	رابطه بین قرارداد روانشناختی، تعهد، کیفیت زندگی کاری و تمایل به گردش مالی در شرکت-های نفت و گاز در امارات متحده عربی: نقش تعدیل کننده رهبری قدردان	کمی، ۳۸۲ نفر کارکنان شرکت-های نفت و گاز در امارات، پرسشنامه	قرارداد روان‌شناختی، تعهد، کیفیت زندگی کاری و قدرانی با قصد ترک شغل رابطه مثبت دارند. نیز رهبری قدرانی در رابطه بین پیوند تعهد و قصد ترک شغل، کیفیت زندگی کاری و قصد ترک شغل نقش تعدیل‌گر بازی می‌کند.
بشیره و همکاران ^۴ (۲۰۱۹)	تحلیل راهبردهای توسعه ارتباطات سازمانی مدیران وزارت ورزش و جوانان به‌منظور بهبود عملکرد کارکنان	کیفی، ۹۴ کارمند آموزشی و غیرآموزشی در ۴ مدرسه در کشور دبی، مصاحبه	اعضای سازمان‌ها معمولاً به‌خوبی می‌دانند که برای ارتقای رفاه و حسن‌نیت باید در ارتباطات سازمانی اخلاقی را به‌کار گیرند. هنگامی که افراد این موارد را در سازمان‌ها به‌کار می‌گیرند، می‌توانند نه تنها شرایط و روابط دوستانه و صمیمی با سایر اعضا ایجاد کنند، بلکه به اهداف سازمانی (عملکرد سازمانی و رضایت شغلی) نیز برسند و ساختار کلی سازمان را ارتقا دهند.
مک نیل و وانزتتا ^۵ (۲۰۱۴)	رهبری شاداب: ارائه تفاوت پایدار از طریق گفتگو و پرسشگری	کیفی، ۴۹۷ سرپرست و ۴۲۳ مدیر، پرسشنامه	تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده نشان‌دهنده ارتباط معنی‌دار آماری بین طراحی و ارائه برنامه و پایداری بعدی یادگیری و سطوح مشارکت در سازمان است.

¹ Stranzl & Ruppe

² Saleh

³ Asim

⁴ Abudaqa & Hilmi

⁵ Bashaireh & David

⁶ Macneill & Vanzetta

روش پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ ماهیت پژوهش، اکتشافی؛ به لحاظ نوع پژوهش، کاربردی، به لحاظ استراتژی پژوهش، استقرایی و به لحاظ ماهیت داده‌ها در زمره طرح پژوهشی کیفی و از نوع نظریه داده‌بنیاد بر اساس رویکرد گلیزری است که آزادی عمل و انعطاف‌پذیری بیشتری را به محقق ارائه می‌دهد. این روش عمدتاً استقرایی است؛ به این معنا که پژوهشگر در حال ساختن نظریه از داده‌ها یا پایه‌گذاری نظریه در داده‌هاست. انعطاف‌پذیری این روش به پژوهشگر کمک می‌کند تا در برابر موارد غیرمنتظره توقف کند، جهت مطالعه را تغییر دهد و حتی اگر چیز جدیدی کشف کرد، سؤال اصلی پژوهش را در میانه پژوهش رها کند و بعد تئوری را با مقایسه بسازد (Neuman, 2014).

با توجه به اینکه پژوهش حاضر با رویکرد کیفی انجام گرفت، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. جامعه آماری، کلیه خبرگان و صاحب‌نظران صنعت بیمه می‌باشند که از سابقه حداقل ۵ سال مدیریت یا معاونت‌های آن برخوردار هستند. انجام مصاحبه با ۱۶ نفر از این افراد، نیل به اشباع نظری را حاصل نمود.

۵۵ درصد نمونه آماری را مردان و ۴۵ درصد آنها را زنان تشکیل می‌دهند. میزان تحصیلات ۸۳ درصد این افراد دکتری می‌باشد. ۷۷ درصد، هیات علمی دانشگاه و ۱۳ درصد آنها مدیران برخوردار از تجربه‌های مختلف تصمیم‌گیری در دانشگاه‌ها می‌باشند. همچنین ۵۵ درصد خبرگان دارای سابقه کاری ۱۵ سال به بالا می‌باشند. با توجه به اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه آماری می‌توان استنباط نمود که اعضای مورد نظر دارای تخصص و تجربه کافی در خصوص موضوع مطالعه می‌باشند. در عین حال تشریح اجمالی موضوع پژوهش از یک هفته قبل طی پیامی به اطلاع افراد مشارکت‌کننده رسید و از آنها خواسته شد با مطالعه متغیرهای مد نظر پژوهش و در نظر داشتن سوال‌های اصلی و فرعی آن، از آمادگی کافی برای پاسخگویی بهره‌مند گردند. جدول ۳ اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه آماری را نشان می‌دهد.

جدول ۳. اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه آماری

جنسیت		سن			میزان تحصیلات		سمت سازمانی		سابقه کاری (سال)		
مرد	زن	۳۰-۴۰	۴۰-۵۰	۵۰-۶۰	فوق لیسانس	دکتری	هیات علمی	کارشناس مسئول آموزش	۵-۱۰ سال	۱۰-۱۵ سال	۱۵-۲۰ سال
۱۲	۶	۵	۱۰	۳	۳	۱۵	۱۴	۴	۲	۶	۱۰

گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختار یافته حاصل گردیده است. برای ارزیابی میزان اعتبارپذیری پژوهش کیفی به‌جای سنجش دو معیار روایی و پایایی که خاص تحقیقات کمی است، از چهار معیار مطرح شده توسط لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) استفاده شد که عبارتند از: ۱. قابل قبول بودن^۲ که تأکید بر معقول بودن و معنادار شدن یافته‌ها دارد؛ ۲. انتقال‌پذیری^۳ که بر کاربردپذیری یافته‌ها در محیط دیگر تأکید دارد؛ ۳. قابلیت اطمینان^۴ که امکان موشکافی و بازبینی سایر پژوهشگران را امکان‌پذیر می‌سازد؛ ۴. تاییدپذیری^۵ که رسیدگی و بازرسی را ابزاری برای اثبات کیفیت مد نظر قرار می‌دهد. اقدام‌های صورت گرفته در راستای سنجش هر یک از معیارهای برشمرده شده، در جدول ۴ ارائه گردیده است.

¹ Lincoln & Guba

² Credibility

³ Transferability

⁴ Dependability

⁵ Confirmability

جدول ۴. تحقق اعتبارپذیری پژوهش

معیار	چگونگی تحقق معیار	اقدامات صورت گرفته
قابل قبول بودن	بازبینی توسط اعضا و اطمینان از اعتبار آنها	تعامل رفت و برگشت مستمر بین داده‌ها و تحلیل از سوی پژوهشگر و گروه نخبگان که عمدتاً از مشارکت-کنندگان و اساتید مسلط به ابعاد موضوع پژوهش در مراحل جمع‌آوری مطالب کتابخانه‌ای، مبانی نظری، پیشینه پژوهش، کدگذاری، تحلیل داده‌ها و ارائه یافته‌ها
انتقال‌پذیری	توصیف کامل محیط پژوهش و ویژگی‌های شرکت‌کنندگان	مشورت و تبادل نظر با دو متخصص منابع انسانی در سازمان‌های مشابه و سازمان مورد مطالعه فعلی برای اطمینان از انتقال‌پذیری یافته‌ها، استفاده از رویه‌های مشخص کدگذاری و تحلیل نشانه‌ها و نمادها در مرحله تحلیل داده‌ها
قابلیت اطمینان	بررسی و مستندسازی	ثبت و ضبط تمام مراحل و جزئیات پژوهش شامل مصاحبه‌های صوتی و بازنویسی روایات، آزمون صحت فرایندهای دنبال شده، اطمینان از همکاری مشارکت‌کنندگان در فرایند ثبت و ضبط
تایید پذیری	نظارت و بازرسی	استانداردسازی تمام مراحل ثبت و ضبط داده‌ها و یادداشت‌برداری از کلیه دیدگاه‌ها و اطمینان از انسجام داخلی مطالب

یافته‌های پژوهش

در پژوهش حاضر، نظریه داده‌بنیاد با رویکرد ظاهرشونده گلیزر به عنوان روش تحلیل استفاده شد. در نظریه داده‌بنیاد ظاهرشونده گلیزر دو مرحله کدگذاری وجود دارد که به ترتیب عبارت‌اند از کدگذاری واقعی (کدگذاری باز و انتخابی) و کدگذاری نظری. اولین مرحله تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس نظریه داده‌بنیاد کدگذاری باز است. کدگذاری باز آن قدر ادامه می‌یابد تا اثر ظهور مقوله محوری ظاهر شود (Flick, 2013). در پژوهش حاضر اثر ظهور مقوله محوری در کدگذاری مصاحبه سوم تا پنجم مشخص شد و بعد از مصاحبه پنجم در مصاحبه‌های بعدی مولفه‌های بعدی بیانگر مقوله محوری ادامه یافتند و تکرار شدند. در این مطالعه ضرورت توجه به فرهنگ شادابی به منظور توسعه یادگیری سازمانی به عنوان هسته اصلی با سه مقوله فرعی ضرورت توجه به فرصت‌ها به جای تهدیدها، ضرورت توجه به یادگیری مولد به جای یادگیری تطبیقی^۱ و عدم امکان مواجهه با تغییر به روش‌های سنتی مورد شناسایی قرار گرفت. زمانی که مقوله محوری در فرایند کدگذاری باز ظاهر شد، کدگذاری انتخابی آغاز شد و مصاحبه‌ها در جهت متغیر محوری کدگذاری شدند. در فرایند تحلیل حدود ۴۲ مقوله فرعی و ۱۱ مقوله اصلی و ۴ مفهوم شناسایی شدند.

فرایند کدگذاری باز و دستیابی به کدهای اولیه

در فرایند تحلیل داده‌ها، ابتدا داده‌های مستخرج از مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان و صاحب‌نظران، به صورت خط به خط و گزاره‌های خبری تدوین شد، سپس روی داده‌ها کدگذاری باز انجام شد. با مشخص شدن مفاهیم و کدهای اولیه، مرحله کدگذاری باز به پایان رسید. جدول ۵ قسمتی از فرایند کدگذاری باز برای کشف کدهای اولیه پژوهش و مفاهیم را نشان می‌دهد:

¹ Generative Learning

² Adaptive Learning

جدول ۵. کدگذاری باز برای دستیابی به مفاهیم و کدهای اولیه

مفاهیم	شواهد گفتاری
بازنگری در نوع نگاه به قدرشناسی	وقتی از قدرت فکری و خلاقیت افراد با تمرکز بر نقاط قوت آنها استفاده شود، با الهام گرفتن از این توان و قدرت آرائی جمعی کارکنان، بهتر می‌توانیم تحولات پیش رو را پیش بینی کنیم. گاهی ایجاد باور مثبت در افرادی که نسبت به خودشان، نگاه مثبت ندارد و در عین حال افرادی جامع‌نگر هستند، فرصت‌های خوبی برای ما فراهم می‌آورد.
نیاز به آگاهی از تغییرات و افزایش توانایی پیش‌بینی شرایط جدید	امروزه به افرادی در سازمان‌ها نیاز است که تسهیل‌گر عدم تمرکز در سازمان‌ها باشند. کار من یابستی بر این هدف متمرکز باشد که بتوانم این توانایی را در افراد ایجاد کنم تا دور هم جمع شوند و بر تصمیم‌هایی که در زندگی‌شان تاثیرگذار است، نفوذ داشته باشند. این تصور کلی که افراد می‌توانند این کار را با رویه‌ای مثبت انجام دهند، جذاب بود. مسیری که با تمرکز بر پتانسیل‌های افراد بتوان نوعی انعطاف-پذیری در فرایندهای سازمان ایجاد کرد.
خلق گفتگوهای مثبت	برای رسیدن به پذیرش واقعیت شرایط، باید با افراد ارتباط برقرار کرد، برای تبدیل بحران به فرصت باید با افراد گفتگو کرد و به طور مناسب و مثبت ارتباط برقرار کرد و همه اینها نیازمند آن است که احساس خوبی نسبت به خود و دیگران در جامعه و دانشگاه داشته باشیم.

کدگذاری انتخابی (گزینشی) و دستیابی به مقوله‌های اصلی

روند طبقه‌بندی مفاهیم که به نظر می‌رسد به پدیده‌های مشابه ربط پیدا می‌کند، مقوله‌پردازی فرعی نامیده می‌شود. شناسایی مقوله‌های اصلی، به معنای استفاده از مهم‌ترین یا پرتکرارترین کدهای اولیه و مقوله‌های فرعی است. در واقع در این مرحله پژوهشگر با هدف کفایت داده‌ها، آن‌ها را بیشتر غربال می‌کند، درباره کدهای اولیه تصمیم می‌گرفت و به تحلیل‌هایی که مقوله‌بندی داده‌ها دارند، به صورت کامل و نافذ معنا می‌داد. در این کدگذاری مقوله‌ها انسجام می‌یابند تا چارچوب نظری اولیه شکل بگیرد. به تعبیر اشتراوس و کوربین (۱۹۹۰) در این وضعیت مقوله‌های اصلی شکل می‌گیرند. بدین منظور پژوهشگر روابط توصیفی از پدیده مورد بررسی را بیان می‌کند که به آن داستان گفته می‌شود. در این بخش همانند کدگذاری باز و محوری باید به پدیده اصلی یا مقوله محوری نامی داد و به عنوان یک مقوله به تدریج آن را به سایر مقوله‌ها مرتبط کرد. جدول ۶ فرایند کدگذاری انتخابی و محوری و کشف مقوله‌های فرعی و اصلی را نشان می‌دهد.

در مرحله کدگذاری انتخابی، پس از شناسایی مقوله‌های اصلی، مقوله هسته‌ای شناسایی می‌شود و سایر کدهای اساسی با مقوله هسته‌ای مرتبط شدند. از طریق فرایند کدگذاری انتخابی، مقوله‌بندی و مقایسه‌ها، پژوهشگر می‌تواند یک مقوله هسته‌ای را ایجاد یا کشف کند و مقوله هسته‌ای و مقوله‌های اصلی را به هم پیوند دهد. در حقیقت مقوله محوری یک طرح کلی یا به اصلاح پایه‌ای است.

تبیین چرایی فرهنگ شادابی؛ ضرورت توجه به منظور توسعه یادگیری سازمانی

مقوله اصلی	مفاهیم	کدهای باز
تبیین چرایی فرهنگ شادابی؛ ضرورت توجه به منظور توسعه یادگیری سازمانی	ضرورت توجه به فرصت‌ها به جای تهدیدها	مشاهده افراد براساس نقاط قوت
		گوش دادن عمیق به همه افراد
		حمایت و انگیزه دادن
		استفاده خردمندانه از قدرت و انتقاد
		خلق فرصت‌هایی برای تفکر خلاق
		بحث و گفتگو (مشاوره و همکاری)
		آشتی دادن ارزش‌های ناهم‌هنگ افراد با یکدیگر
		تمرکز بر قابلیت‌های نهفته کارکنان در شرایط محدودیت
		ارزش‌گذاری بر دستاوردهای کوچک به عنوان فرصت‌های بزرگ
	ضرورت توجه به یادگیری مولد به جای یادگیری تطبیقی	توانایی دیدن فرصت‌های نهفته در استعداد‌های افراد
		توانایی دیدن پتانسیل‌های موجود در افراد در عین وجود مشکلات دیگر در آنها ۷۹
		الزام بر پیاده‌سازی یادگیری قدردان
		ایجاد محیط‌های یادگیری مثبت
		ایجاد فرایندهای بازاندیشی و بازآفرینی راه‌حل‌ها
		تشویق کارکنان به تجربه‌آزمایی و یادگیری از شکست
		پرورش ذهنیت پرسشگری و به چالش کشیدن فرضیات
		مواجهه سازمان‌ها با تغییرات پی در پی و مکرر
	عدم امکان مواجهه با تغییر به روش‌های سنتی	عدم امکان تحقق ادعاهایی همچون می‌توانیم تغییر را درک کنیم" یا "تغییر را مدیریت کنیم" در دنیای امروز
		وجود انگیزه در رهبران مبنی بر پیشبرد تغییر توسط پیروان
		لزوم به‌کارگیری رویکردهای چابک و انعطاف‌پذیر در مدیریت تغییر
		کاهش اثربخشی ساختارهای بوروکراتیک در شرایط پرتغییر
		ضرورت مشارکت جمعی در مواجهه با تغییرات غیرقابل‌پیش‌بینی
		افزایش تاب‌آوری در برابر استرس‌ها و فشارهای کاری
		پرورش امید به آینده و موفقیت در مسیر شغلی
	ضرورت تقویت سرمایه روانشناختی کارکنان	تقویت خوش‌بینی و نگاه مثبت به چالش‌ها

	ضرورت ارتقای سرمایه اجتماعی و اعتماد در سازمان	ارتقای احساس خودکارآمدی در انجام وظایف
		ایجاد احساس تعلق و همبستگی بین کارکنان
		تقویت اعتماد متقابل میان مدیران و کارکنان
		افزایش همکاری و همدلی در روابط کاری
		معنابخشی به کار و ارزشمند شدن نقش فرد در سازمان
	ضرورت توجه به کرامت انسانی و ارزش‌های اخلاقی	رعایت احترام و شأن انسانی در تعاملات سازمانی
		تصمیم‌گیری عادلانه و منصفانه در مواجهه با کارکنان
		پایبندی مدیران به صداقت و درستکاری در گفتار و عمل
		توجه به ارزش‌های انسانی فراتر از منافع صرفاً اقتصادی
		شفاف‌سازی تصمیمات و فرآیندهای مدیریتی برای کارکنان
	ضرورت بازسازی سرمایه اعتماد در سازمان	جبران خلف وعده‌ها و ترمیم روابط آسیب‌دیده
		ایجاد سازوکار پاسخگویی در برابر اشتباهات سازمانی
		تقویت فرهنگ قول‌وفعل یکسان بین مدیران و کارکنان

تبیین چه چیزی تبیین چه چیزی توسعه فرهنگ شادابی

مقوله اصلی	مفاهیم	کدهای باز
	بارنگری در نوع نگاه مدیران نسبت به فرهنگ شادابی	تغییر نوع گفت‌وگو مدیران با کارکنان
		تغییر سیاست‌های آموزشی کارکنان
		پرهیز از مدیریت دستوری و تمرکز بر مدیریت مشارکتی
	اعمال رفتارهای جدید مبتنی بر نقاط قوت کارکنان و ایجاد انگیزه و هیجان در آنها	قانع کردن کارکنان در مورد تاثیرگذار بودن بر تصمیمات کاری‌شان
		مجاب نمودن کارکنان مبنی بر به کارگیری نگاه مثبت نسبت به خودشان
		ایجاد فضای قدردانی و شناسایی موفقیت‌های فردی
	نیاز به آگاهی از تغییرات و افزایش توانایی پیش‌بینی شرایط جدید	تسهیل‌گر عدم تمرکز در سازمان‌ها
		افزایش انعطاف‌پذیری در سازمان با تکیه بر پتانسیل‌های افراد
		تقویت ذهنیت آینده‌پژوهی در کارکنان
	تقویت سرمایه اجتماعی و روابط انسانی در سازمان	ایجاد فضای اعتماد و احترام متقابل
		تقویت همکاری و همبستگی میان واحدها
		کاهش تعارضات بین فردی و جایگزینی آن با همدلی
	ایجاد معنا و ارزش در کار	پیوند دادن اهداف فردی با مأموریت‌های سازمان
		تأکید بر ارزش‌های اخلاقی و انسانی در کار
		ایجاد حس افتخار و تعلق به سازمان

پیوند دادن تمام مقوله‌ها به یک محور (هسته) را کدگذاری انتخابی می‌نامند؛ به این معنا که پژوهشگر، ماهیت مطالعه را آشکار کرده و همه عناصر نو ظهور را یکپارچه می‌کند. در واقع، این مرحله انتزاعی‌ترین سطح کدگذاری است که از طریق آن، روابط بین مقوله‌های ایجاد شده تشریح می‌گردد. پژوهشگر برای رسیدن به یکپارچگی مد نظر در این مرحله، لازم است تا پدیده اصلی را تنظیم و خود را به آن متعهد کند. خروجی این مرحله چیزی نیست جز نظریه‌پردازی که حاصل شده و در زیر ارائه شده است.

الف) شناسایی مقوله محوری؛ ضرورت توجه به فرهنگ شادابی به منظور توسعه یادگیری سازمانی

در نظریه داده‌بنیاد، هدف اصلی تولید نظریه‌ای است که بتواند الگوی رفتاری و مسئله اصلی جامعه مورد مطالعه را به تصویر بکشد. در نظریه داده‌بنیاد کلاسیک، این نظریه حول یک مقوله محوری سازمان‌دهی می‌شود. بدون وجود مقوله هسته‌ای، نظریه تولید شده از کارایی و ربط لازم برخوردار نخواهد بود. در این پژوهش، مقوله محوری، ضرورت توجه به ترویج فرهنگ شادابی به منظور توسعه یادگیری سازمانی در نظر گرفته شده است. در واقع به واسطه تبیین چرایی توجه به این موضوع و مجاب شدن مدیران نسبت به اهمیت تاثیر آن بر موفقیت سازمان، می‌توان انتظار اهتمام لازم از سوی آنها برای ارائه رفتارهایی در این خصوص را داشت. مقوله محوری از سه مقوله فرعی تشکیل شده است که عبارتند از: ضرورت توجه به فرصت‌ها به جای تهدیدها، ضرورت توجه به یادگیری مولد به جای یادگیری تطبیقی و عدم امکان مواجهه با تغییر به روش‌های سنتی.

• ضرورت توجه به فرصت‌ها به جای تهدیدها

از منظر مصاحبه‌شوندگان در شرایط پیچیده امروزی سازمان‌ها، مدیران بایستی بر آنچه تمایز کلیدی ایجاد می‌کند متمرکز شوند و نه تمرکز بر ایده‌آل‌ها و انتظاراتی که ممکن است هیچ وقت محقق نشوند. این موضع باعث می‌شود از فرصت‌های موجود به بهترین نحو استفاده کنند. برای تحقق این امر بایستی دنبال نقاط قوت موجود در سازمان باشند. بنابراین کشف فرصت‌ها، تمرکز بر شکوفا سازی آنها و عدم تمرکز بر نقاط ضعف - که برخی اوقات باعث نگاه منفی و ناامیدی مدیران برای تحقق تغییرات می‌گردد - امید و انگیزه مواجهه با تغییرات ضروری پیش رو را میسر می‌سازد.

• ضرورت توجه به یادگیری نقاط مثبت

مسائلی که امروزه در سازمان‌ها (به‌خصوص در صنعت بیمه) ایجاد می‌شوند و نیاز به تغییر وضعیت موجود سازمان‌ها دارند، دیگر با مهارت‌های سنتی حل مسئله رفع نمی‌شوند. امروزه برای حل مشکلات نیازمند دیدن فرصت‌های نهفته - با وجود مشکلات موجود - هستیم که می‌توانند تغییرات چشمگیری ایجاد کنند. ما نیازمند یادگیری قدردانی هستیم، طوری که تجربه‌های یادگیری مثبت را شناسایی کرده و محیط‌های یادگیری مثبتی را ایجاد کنیم. طبق اظهارات برخی مصاحبه‌شوندگان، "ما به جای آنکه دنبال شناسایی مشکلات و ایجاد آمادگی یا یادگیری‌هایی برای حل یا رفع آنها باشیم، باید با پیش‌نگری نسبت به آینده، دنبال فضای خلق دانش و تسهیم آن و رفتن به سمت تغییرات مد نظر باشیم". در واقع نیازمند تغییر در نگاه نسبت به نحوه عملکرد و طرز تفکر همیشگی نسبت به چگونگی پیشبرد یادگیری هستیم.

• عدم امکان مواجهه با تغییر به روش‌های سنتی

امروزه سازمان‌ها آنقدر با پدیده تغییر روبرو هستند که ادعاهایی همچون "می‌توانیم تغییر را درک کنیم" یا "تغییر را مدیریت کنیم" تقریباً دست نیافتنی به نظر می‌رسند. بنابراین شیوه‌های سنتی تغییر زیر سوال رفته و انگیزه رهبر قدردان جستجوی راه حل‌های مختلف توسط همه افراد است. یکی از مصاحبه‌شوندگان مطرح نمود: من قبلاً شرایطی را حاضر می‌دیدم که مدیران همیشه دنبال درک اینکه مشکلات چه هستند بودند، آخر هم در حد همان درک مشکل باقی می‌ماندند و برای حل آن به مسیرهای تازه‌ای نمی‌رسیدند، بنابراین تمرکز صرف بر مشکلات موفقیت زیادی در پی نداشت. پس باید به روش‌های دیگری اتکا کرد که بتوان از پتانسیل‌ها و نقاط قوت افراد برای مقابله با مسائل بهره برد.

(ب) محورهای ضرورت توجه به فرهنگ شادابی به منظور توسعه یادگیری سازمانی (مقوله محوری)

ضرورت توجه به ترویج فرهنگ شادابی به منظور توسعه یادگیری سازمانی در صنعت بیمه، مستلزم در نظر گرفتن سه محور اساسی در این ارتباط است. بر اساس کدها، محورهای توسعه و پیشبرد یادگیری سازمانی مبتنی بر فرهنگ شادابی شامل تبیین مولفه های فرهنگ شادابی، عوامل موثر و پیامدهای آن است که به واسطه آن حتی با وجود مواجهه با چالش های جدید، انگیزه کافی برای برنامه ریزی مجدد و اهتمام نسبت به پیاده سازی رویکرد رهبری قدرشناسی حاصل می گردد.

محور اول: تبیین مولفه های فرهنگ شادابی

• بازنگری در نوع نگاه مدیران نسبت به نقاط قوت کارکنان

از شواهد گفتاری قابل توجه در این ارتباط می توان به این مورد اشاره نمود: من باید چیزی را از افراد تقاضا کنم که آن را بهتر می توانند یاد بگیرند و انجام دهند. پس به طور کلی فرضیات ذهنی ام را اصلاح کردم و شروع به تمرین رفتارهای جدید کردم. از منظر تعدادی از مصاحبه شوندگان، ماهیت متفاوت پرسشگری قدردانی یک شرط مهم و اصلی برای توانایی افراد برای شروع تمرین آن است.

• اعمال رفتارهای جدید مبتنی بر قدردانی از زحمات کارکنان و ایجاد انگیزه و هیجان در آنها

وقتی با نوع تفکر جدیدی نسبت به اهمیت قدرشناسی از کارکنان مواجه می شویم، آنها به جذابیت این نوع نگاه و رفتار و هیجانی که به آنها دست می دهد نیل پیدا می کنند. افراد با این سبک جدید پرسشگری متوجه ضعف و کاستی روش های قبلی می شوند و متوجه چگونگی تغییر در سازمان می شوند.

• نیاز به آگاهی از تغییرات و افزایش توانایی پیش بینی شرایط جدید

امروزه به افرادی در سازمان ها نیاز است که تسهیل گر عدم تمرکز در سازمان ها باشند. یکی از مصاحبه شوندگان در این ارتباط مطرح نمود: "یکی هدف های اصلی من این است که افراد را برای تاثیرگذاری بر تصمیماتی که زندگی آنها را تحت تاثیر قرار دهد، دور هم جمع کنم. در واقع این تصور که آنها می توانند کارها را با رویه ای مثبت تر در زندگی انجام دهند، واقعاً برای من جذاب است؛ مسیری که با تمرکز بر پتانسیل های افراد بتوان نوعی انعطاف پذیری در فرایندهای سازمان ایجاد کرد."

محور دوم: عوامل موثر مبتنی بر فرهنگ شادابی

• خلق گفتگوهای مثبت

ارتباط مثبت و مناسب با افراد، می تواند شرایطی را فراهم کند که آنها واقعیت های سازمان و از طرفی میزان توانمندی های خودشان را راحت تر بپذیرند. در چنین شرایطی حتی می توان از گفتگو برای تبدیل بحران به فرصت استفاده کرد. طوری که در شرایط سخت، با ارتباط مثبت و مناسب، با رعایت احترام و ارزش قائل شدن برای توانایی های فعلی کارکنان، قدرت جلب تشریک مساعی در افراد برای بازنگری گروهی فعالیت هایشان را داشته باشند و از این بازنگری، دانش جدید خلق کنند. همه اینها مستلزم آن است که احساس مثبت نسبت به خودمان و نیز نسبت به افراد سازمان داشته باشیم.

• شبکه سازی ایده ها و پرورش خلاقیت کارکنان

با دریافت ایده های مختلف کارکنان و برقراری ارتباط سازنده بین آنها می توان هم افزایی قابل توجهی فراهم آورد که خود تسهیل گر و تقویت کننده رهبری قدرشناسی نسبت به کارکنان است. این شبکه سازی منجر به حل خلاقانه مسائل و خلق ایده ها و آرائی مثبت و مفید و جدید می گردد.

• ایجاد انگیزه و تعهد در کارکنان

شرایط متغیر اقتصادی، باعث تحولات روحی و روانی کارکنان می شود که تطابق با این تغییرات و مدیریت آنها با اتکا به نیروی بالفعل و بالقوه نیروی انسانی، شدنی است. در این شرایط، کارکنان از انگیزه بیشتری برای پویایی و تلاش نیازمند می شوند. طوریکه بتوانند هم هدفهای اصلی سازمان را پیگیری کنند و هم حتی الامکان، هزینه های تحقق آنها را کاهش دهند.

• افزایش قدرت ریسک پذیری و پذیرش خطرات پیش رو

انتقال احساس اعتماد و اطمینان به افراد و سازمان مبنی بر اینکه شجاعت پذیرش اشتباهات و خطاهای کاری خود را داشته باشند از راهکارهای مهم رهبری قدرشناسی جهت توسعه یادگیری سازمانی است. رهبری قدرشناس با فراهم آوری شرایطی که افراد حتی از ایده ها و مفروضات اولیه اشتباه خود نترسند، می تواند قدرت ریسک پذیری و جسارت تجربه مسیرهای جدید را هم فراهم آورد. پیمودن این مسیرها خیلی اوقات منجر به توسعه سازمانی می شود.

• توسعه مهارت های شنود موثر

رهبری قدردان که خواهان کشف فرصت های وجودی افراد است، بایستی شنونده ای با دقت و درک کافی نسبت به آرا و نظرات آنها باشد. طوری که به صورت منطقی و بی طرفانه، قادر به تشخیص حقایق و نظرات سایر افراد باشد.

محور سوم: ملاحظه و مشاهده نتایج ترویج فرهنگ شادابی و نقش آن بر موفقیت

• ترویج خوش بینی نسبت به بروز مسائل حتی سخت و مشکل

وقتی افراد مطمئن باشند با وجود مواجهه با سخت ترین شرایط، سبک رهبری به گونه ای است که می تواند از استعدادهای آنها استفاده کند، نسبت به خود شناخت و پذیرش مثبتی پیدا می کنند و با این شرایط به تغییر و تحولات سازمانی که نتیجه یادگیری سازمانی است خوش بین می شوند. به طور کلی افکار مثبتی در سازمان شکل می گیرد.

• ارتقاء بهروزی کارکنان

با موفقیت های حاصل شده از شکوفاسازی توانمندی های افراد، رضایت و احساس مثبت ویژه ای در اعضای سازمان حاصل شده، طوری که آنها احساس مثبت بارزی نسبت به سازمان و سرپرستان پیدا می کنند. این شرایط بر توسعه ارتباطات اجتماعی آنها تاثیر مثبتی خواهد گذاشت. حتی ممکن است بر کیفیت زندگی شخصی و خانوادگی شان و ارتباط بهتر آن با کار، نمود قابل توجهی داشته باشد.

• توسعه فرهنگ قدردانی

ارزش ها به اشکال مختلف بیان و اظهار می شوند، حتی می توانند باعث شوند ما به روش های جدیدی فکر و عمل کنیم. بنابراین با ارزش های جدید شکل گرفته در سازمان می توان با شیوه های جدید، به افکار و اعمال افراد نگاهی قدرشناسانه داشته داشت. یکی از مصاحبه شوندگان در این ارتباط مطرح نمود: "در واقع با فرهنگ قدرشناسی حتی می توانیم رفتارهایی که پیش از این برایمان غیر قابل پذیرش و عجیب بود را بپذیریم." این مهم است که بدون قضاوت در مورد درست یا اشتباه بودن اعمال افراد و ایجاد تنش، خود را در موقعیت آنها قرار دهیم و ببینیم چگونه می توان به بهترین نحو روی آنها تاثیر گذاشت.

• امید، انعطاف پذیری و رضایت ذینفعان دانشگاه

در شرایط پیچیده‌ای که امروزه دانشگاه‌ها با آن مواجه هستند، ابهام و عدم قطعیت تا حد زیادی ملاحظه می‌شود. فرهنگ شادابی با آزادسازی پتانسیل و استعداد های کارکنان و اعضای هیات علمی، نه تنها آنها را در مواجهه با زمینه‌های نیازمند تغییر امیدوار می‌کند، بلکه آمادگی مواجهه با شرایط پیچیده و متغیر دنیای امروز را فراهم ساخته و همه این شرایط، زمینه تغییر، بروز بودن و رضایت اعضا را به همراه دارد.

• آمادگی مواجهه با شرایط پیچیده و متغیر دنیای امروز

وجود نگاه مثبت نسبت به کارکنان با هر میزان توانایی و ایجاد امید و اعتماد به نفس در آنها باعث می‌شود آنها آمادگی پذیرش تغییرات پی در پی و مستمر محیطی را داشته باشند. در واقع می‌توان به جای تمرکز بر مشکلات و نقاط ضعف، بر فرصت‌هایی که قابلیت شکوفاسازی دارند تکیه کرد. دنیای پیچیده و با تغییرات بالای امروز، فرصت صرف وقت بر رفع مشکلات و نقطه ضعف‌ها را همچون گذشته در اختیار قرار نمی‌دهد.

بحث و نتیجه

مطالعات مختلفی به نقش تاثیرگذار فرهنگ شادابی در سازمانها اشاره نموده‌اند (Levitt & March, 1998; Cook & Yanow, 2011; Easterby-Smith, 2000) از آنجا که رهبری نقش کلیدی در پیاده‌سازی و توسعه یادگیری سازمانی دارد (Noruzy et al., 2013; Abbasi et al., 2013; Liao et al., 2017) این مطالعه به بررسی فرهنگ شادابی و نقش آن بر موفقیت از منظر افرادی خبره صنعت بیمه با روشی کیفی پرداخته است که به نوبه خود کنکاشی بدیع، پرمحتوا و کاربردی محسوب می‌شود.

تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های صورت گرفته از طریق کدگذاری واقعی (باز و انتخابی) نشان داد که چگونه فرهنگ شادابی بر موفقیت تاثیر گذار است.

ضرورت توجه به ترویج فرهنگ شادابی به عنوان مقوله محوری شناسایی شده مطالعه، گام اصلی و اولیه توسعه یادگیری سازمانی شناسایی شد که به عنوان چرایی پرداختن به این بحث و توجیه و تبیین اولیه مدیران و افراد مسئول در موقعیت‌های تصمیم‌گیری در سازمان، سایر مراحل پیشبرد این فرایند را باعث می‌شود. این مقوله دارای دارای سه مقوله فرعی ضرورت توجه به فرصت‌ها به جای تهدیدها، توجه به یادگیری مولد به جای یادگیری تطبیقی و عدم امکان مواجهه با تغییر به روش‌های سنتی می‌باشد. در واقع، تمایز کلیدی رهبری قدرشناس با سایر شیوه‌های رهبری آن است که بر ظرفیت‌ها و فرصت‌هایی متمرکز می‌شود که نتیجه مطلوب و مساعدی در پی دارند و نه الزاماً بر هر آن چیزی که ممکن است تحقق هم پیدا نکند. این شیوه رهبری باعث کشف استعداد های نهفته در افراد می‌گردد، چرا که با وجود مشکلات و نقاط ضعف در آنها، در پی کشف نقاط قوت آنها و از حالت بالقوه به بالفعل درآوردن است. پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌ها به جای توجه صرف به افرادی که دارای سوابق یا مدارک چشمگیر هستند، هر یک از افراد را به طور خاص مورد توجه قرار داده و با ایجاد ارتباط عمیق‌تر با آنها در پی کشف استعداد هایی باشند که پیش از این مغفول مانده بود. این رفتار رهبران قدرشناس، نشانگر کاربرد مهارت‌های جدید در حل مسائل به جای به کارگیری مهارت‌های سنتی است. همه این موارد نشانگر توجیه و تبیین شدن مدیران و کارشناسان در مورد ضرورت تغییر رفتارهای خود در مورد کارکنان جهت پیشبرد یادگیری سازمانی می‌باشد. مدیرانی که به جای تمرکز بر شایستگی‌های سطحی، به دنبال استعداد هایی هستند که ممکن است نادیده گرفته شده باشند، می‌توانند فرصت‌هایی را برای نوآوری و خلاقیت در سازمان فراهم کنند. این استعداد ها می‌توانند در قالب مهارت‌های نرم (نظیر ارتباطات و کار تیمی) یا مهارت‌های سخت (مانند توانایی‌های فنی خاص) ظهور کنند (Laker & Powell, 2011) بر اساس یافته‌های این مطالعه رهبری قدردان برای اجرای مفروضات ذهنی خود در توسعه یادگیری سازمانی، نیازمند در نظر گرفتن سه محور اصلی است. اینکه چه چیزهایی برای اجرای رفتار قدردانی باید در نظر گرفته شود محور اول است. بازنگری در نوع نگاه مدیران نسبت به قدرشناسی

یکی از این موارد است. اینکه مدیران به طور کلی چه درخواست‌هایی از افراد داشته باشند، چه انتظارات منطقی از یادگیری آنها داشته باشند و بتوانند درخواست‌های کاری بهتری به آنها ارائه دهند از مفاهیم مربوط به این مقوله فرعی بود. مقوله فرعی دیگر اعمال رفتارهای جدید مبتنی بر قدرشناسی نسبت به کارکنان و ایجاد انگیزه و هیجان در آنها بود. در واقع به غیر از موضعی که مدیران نسبت به قدردانی از کارکنان در پیش می‌گیرند، ایجاد انگیزه و هیجان در کارکنان مبنی بر اینکه مدیران توانایی‌های آنها را قبول دارند و برای توسعه یادگیری‌ها در سازمان بر روی آن حساب باز می‌کنند، نتیجه مهم دیگری را رقم می‌زند. این نتیجه توسعه انگیزه و شور و هیجان در کارکنان است، طوری که افراد نیز متوجه تغییر در نگاه مدیران نسبت به آنها شده و خود را برای وضعیت مورد انتظار آماده کنند. همچنین استعدادها ناشناخته می‌توانند به ایجاد نوآوری در فرایندها و محصولات جدید کمک کنند. وقتی کارکنان احساس کنند که توانایی‌های آنها مورد ارزش‌گذاری و استفاده قرار می‌گیرد، به طور طبیعی انگیزه بیشتری برای ارائه بهترین کار خود خواهند داشت. در نهایت، این رویکرد نه تنها می‌تواند به بهبود عملکرد فردی و تیمی کمک کند، بلکه به ایجاد محیط کار مثبت و سالم، ایجاد حس تعلق و ارتقاء تصویر عمومی و موفقیت سازمان نیز منجر خواهد شد. فرایند یادگیری و تطبیق با تغییرات محیطی و نیازهای متنوع بازار تنها در صورتی موفق خواهد بود که به توانمندی‌های انسانی به عنوان یک منبع حیاتی توجه شود. همه این موارد مستلزم آن است که مدیران در مورد نیاز به انعطاف‌پذیرتر شدن شرایط از آگاهی‌های لازم برخوردار باشند (Guslina, 2023).

محور دوم تبیین عوامل موثر بر فرهنگ شادابی است. خلق گفتگوهای مثبت، شبکه‌سازی ایده‌ها و پرورش خلاقیت کارکنان، ایجاد انگیزه و تعهد در کارکنان برای بهبود شرایط دانشگاه، افزایش قدرت ریسک‌پذیری و پذیرش خطرات پیش رو و توسعه مهارت‌های شنود موثر از مقوله‌های فرعی این محور است. رعایت احترام و ارزش قائل شدن برای توانایی‌های فعلی کارکنان، جلوگیری از احساس طرد شدگی کارکنان و افزایش جلب تشریک مساعی آنها در گفتگوهای مشترک و سازنده که منجر به خلق دانش می‌شود، زمینه توسعه یادگیری سازمانی را فراهم می‌سازد. چنین شرایطی منجر به تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار می‌گردد که از فرایندهای مهم و موثر در توسعه مدیریت دانش و یادگیری است. در واقع این فرایند به سازمان این امکان را می‌دهد که از تجارب و درس‌های آموخته شده بهره‌برداری کند و آنها را به نسل‌های آینده منتقل کند (K. Kakabadse et al., 2001).

به طور کلی شبکه‌سازی ایده‌ها و پرورش خلاقیت کارکنان که منجر به حل خلاقانه مسائل و خلق ایده‌های جدید می‌گردد، انگیزه و تعهد آنها برای تغییر و بهبود شرایط دانشگاه‌ها را تعالی بخشیده و اشتیاق لازم در در پیگیری اهداف سازمانی را در پی خواهد داشت. از سوی دیگر فرهنگ شادابی با افزایش قدرت ریسک‌پذیری در افراد، جرات و جسارت تغییر روش‌ها و مسیرهای قبلی را فراهم می‌آورد. توسعه و ارتقاء فضای آوای سازمانی و استقبال از نظرات و ایده‌های حتی کمتر ارزشمند کارکنان، این اعتماد به نفس و خودباوری را در آنها تقویت می‌کند تا به تدریج بدون ترس از تجربه مسیرهای جدید، آنها را در معرض شنود، ارزیابی و پیاده‌سازی قرار دهند. بدیهی است پیشبرد چنین اهدافی مستلزم توسعه مهارت‌های شنود موثر و افزایش زمینه و فرصت انتقادپذیری نسبت به آراء مطرح شده از سوی کارکنان و تغییر وضعیت موجود و حرکت به سمت تغییر است.

محور سوم ملاحظه و مشاهده نتایج و پیامدهای فرهنگ شادابی است که ترویج خوش‌بینی نسبت به بروز مسائل حتی سخت و مشکل، ارتقاء بهروزی کارکنان، توسعه فرهنگ قدردانی، امید، انعطاف‌پذیری و رضایت ذینفعان دانشگاه و آمادگی مواجهه با شرایط پیچیده و متغیر دنیای امروز از مقوله‌های فرعی آن است. رهبری قدرشناسی با توسعه سرمایه‌های روانشناختی کارکنان منجر به توسعه امید و بهروزی آنها می‌گردد. از طرف دیگر با افزایش آمادگی کارکنان در مواجهه با شرایط پیچیده و متغیر دنیای امروز به توسعه خودکارآمدی آنها منجر می‌گردد. وقتی افراد باور داشته باشند که رهبر آنها در شرایط دشوار می‌تواند از استعدادهایشان بهره‌برد، نسبت به خودشان مطمئن‌تر می‌شوند و به تغییر و تحولات سازمانی با امید و خوش‌بینی بیشتری می‌نگرند و این شرایط در نهایت باعث شکل‌گیری افکار مثبت در سازمان می‌شود. چنین شرایطی بر نگرش کارکنان نسبت به سازمان تاثیر مثبت می‌گذارد و با پذیرش رفتار مثبت مدیران، نوعی فرهنگ قدردانی در همه افراد شکل می‌گیرد. در واقع تسری رفتار افراد در سطح جمعی، نقش فرهنگ‌سازی در سازمان را بازی می‌کند. به غیر از نتایج مثبت رفتار رهبری قدرشناس در سطح داخلی سازمان، این رفتار منجر به افزایش پاسخگویی و تعهد کارکنان

صنعت بیمه، خانواده‌های آنها و محیط اجتماعی می‌گردد. به عبارت دیگر، این نوع رهبری تأثیری مثبت بر ارتباطات و تعهدات کارکنان و افرادی که با آن در ارتباط هستند دارد و باعث ایجاد یک محیط متعالی انسانی می‌شود.

در واقع، رهبری مبتنی بر ترویج فرهنگ شادابی، روابط مثبت و مستحکمی را ایجاد می‌کند که نه تنها به نفع کارکنان و اعضای سازمان است، بلکه بر ارتقاء منزلت اجتماعی و اثرگذاری کارکنان بر محیط پیرامونش نیز تأثیرگذار است. چنین رهبری منجر به ایجاد یک محیط انسانی متعالی می‌شود که در آن همه اعضا نه تنها از حمایت و قدردانی برخوردارند، بلکه به تعهد و انگیزه بالایی در راستای دستیابی به اهداف سازمانی و اجتماعی دست می‌یابند. در نهایت، فرهنگ شادابی به عنوان یک رویکرد کلیدی در مدیریت نوین، می‌تواند به تبدیل چالش‌ها به فرصت‌ها کمک کرده و به سازمان‌ها این امکان را بدهد که در برابر تغییرات و تحولات سریع دنیای امروز، با آمادگی و مثبت‌اندیشی بیشتری ایستادگی کنند و موفق شوند. (Porter-O'Grady & Malloch, 2021).

پیشنهادهای

نتایج پژوهش حاضر به مدیران سازمان و عوامل موثر اجرایی در دانشگاه‌ها در ایجاد زمینه‌های لازم و روش‌های مناسب رهبری متناسب با تغییرات مستمر دنیای امروز کمک می‌کند. بر اساس نتایج این مطالعه، گام اصلی برای تسهیل یادگیری سازمانی مبتنی بر ترویج فرهنگ شادابی، توجیه و ترغیب مدیران سازمان در مورد اهمیت و منفعت بهره‌برداری از این شیوه رهبری در سازمان است. در دنیای امروز است. برگزاری دوره‌های آموزشی و افزایش آگاهی مدیران در مورد تغییرات مستمر و پیچیده و نیاز به بکارگیری شیوه‌های جدید مدیریت تغییر از فعالیت‌های اصلی در این ارتباط است. پیاده‌سازی گام‌های بعدی، مستلزم تجهیز شدن مدیران به مهارت‌های نوین رفتاری از جمله اصول اولیه رفتارهای فرهنگ شادابی، توسعه رفتارهای سازمانی مثبت و سرمایه روانشناختی آنهاست. برای پژوهش‌های بعدی پیشنهاد می‌شود شرایط فرهنگی و زمینه‌ای موثر بر مدیران مورد بررسی قرار گیرد. همچنین اجرای موضوع این مطالعه در سایر سازمان‌های دولتی و نیز شرکت‌های خصوصی، منجر به توسعه آگاهی‌های مدیران از چگونگی ارتقاء یادگیری سازمانی با اتکا به روش‌های نوین رهبری می‌گردد.

منابع

1. Abbasi, E., & Zamani-Miandashti, N. (2013). The role of transformational leadership, organizational culture and organizational learning in improving the performance of Iranian agricultural faculties. *Higher education*, 66, 505-519.
2. Abudaqa, A., Hilmi, M. F., & Dahalan, N. (2021). The relationship between psychological contract, commitment, quality of work life and turnover intention in oil and gas companies in uae: moderating role of appreciative leadership. *International Journal for Quality Research*, 15(1), 1-20.
3. Apostel, E., Syrek, C. J., & Antoni, C. H. (2018). Turnover intention as a response to illegitimate tasks: The moderating role of appreciative leadership. *International Journal of Stress Management*, 25(3), 234-249.
4. Asim, M., Liu, Z., Ghani, U., Nadeem, M. A., Hashmi, U. F., & Xu, Y. (2022). How appreciative leadership affect employees' helping behaviors? The mediating role of emotions and the moderating role of organizational trust. *International Journal of Emerging Markets*, 19(3), 706-728.
5. Bashaireh, S., & David, S. A. (2019). Appreciative Leadership and Teacher's Subjective Well-being: An Appreciative Tool for an Appreciative Outcome. *Specialty journal of psychology and management*, 5(3), 46-63.

6. Basten, D., & Haamann, T. (2018). Approaches for organizational learning: A literature review. *Sage Open*, 8(3), 1-20.
7. Bloom, J. L., & McClellan, J. L. (2016). Appreciative administration: Applying the appreciative education framework to leadership practices in higher education. *Journal of Higher Education Management*, 31(1), 195-210.
8. Cook, S. N., & Yanow, D. (2011). Culture and organizational learning. *Journal of Management Inquiry*, 20(4), 362-379.
9. Cooperrider, D., & Whitney, D. (2016). Appreciative inquiry. *Classics of Organization Theory*, 334-339.
10. Easterby-Smith, M., Crossan, M., & Nicolini, D. (2000). Organizational learning: debates past, present and future. *Journal of management studies*, 37(6), 783-796.
11. Flick, U. (Ed.). (2013). *The SAGE handbook of qualitative data analysis*. sage.
12. Guslina, I. (2023). Impact of positive organizational behavior on self-efficacy in improving the quality of work of PT Kareta Sabila Employees. *Eduvest-Journal of Universal Studies*, 3(3), 647-655.
13. Hedberg, B. (2012). The New Organizations: Managing Multiple Arenas for Knowledge Creation. *Knowledge Horizons*, Routledge.
14. Jamali, A., Bhutto, A., Khaskhely, M., & Sethar, W. (2022). Impact of leadership styles on faculty performance: Moderating role of organizational culture in higher education. *Management Science Letters*, 12(1), 1-20.
15. K. Kakabadse, N., Kouzmin, A., & Kakabadse, A. (2001). From tacit knowledge to knowledge management: Leveraging invisible assets. *Knowledge and process management*, 8(3), 137-154.
16. Laker, D. R., & Powell, J. L. (2011). The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer. *Human resource development quarterly*, 22(1), 111-122.
17. Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (2021). Leadership and other conditions which foster organizational learning in schools. In *Organizational learning in schools*. Taylor & Francis.
18. Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, 14(1), 319-338.
19. Liao, S. H., Chen, C. C., Hu, D. C., Chung, Y. C., & Liu, C. L. (2017). Assessing the influence of leadership style, organizational learning and organizational innovation. *Leadership & organization development journal*, 38(5), 590-609.
20. Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newberry Park.
21. MacNeill, F., & Vanzetta, J. (2014). Appreciative leadership: Delivering sustainable difference through conversation and inquiry. *Industrial and Commercial Training*, 46(1), 16-24.
22. Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. (Seventh Edition), Pearson Education Limited.
23. Noruzy, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., & Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical

- investigation of manufacturing firms. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64, 1073-1085.
24. Orr, T., & Cleveland-Innes, M. (2015). Appreciative leadership: Supporting education innovation. *International review of research in open and distributed learning*, 16(4), 235-241.
 25. Phale, K., Li, F., Adjei Mensah, I., Omari-Sasu, A. Y., & Musah, M. (2021). Knowledge-based economy capacity building for developing countries: a panel analysis in Southern African Development Community. *Sustainability*, 13(5).
 26. Pounder, J. S. (2001). "New leadership" and university organisational effectiveness: exploring the relationship. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(6), 281-290.
 27. Porter-O'Grady, T., & Malloch, K. (2021). The emerging principles and practices of appreciative leadership. *Nursing management*, 52(9), 16-22.
 28. Purwanto, A. (2020). Effect of hard skills, soft skills, organizational learning and innovation capability on Islamic University lecturers' performance. *Systematic Reviews in Pharmacy*.
 29. Raelin, J. A., & Jacobs, R. W. (2003). *Creating leaderful organizations: How to bring out leadership in everyone*. Berrett-Koehler Publishers.
 30. Saleh, M. S. M., Abd-Elhamid, Z. N., Afit Aldhafeeri, N., Ghaleb Dailah, H., Alenezi, A., Zoromba, M., & Elsaid Elsabahy, H. (2024). Appreciative Leadership, Workplace Belongingness, and Affective Commitment of Nurses: The Mediating Role of Job Crafting. *Journal of Nursing Management*, 1, 1-11.
 31. Senge, Peter M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*, Currency Doubleday, New York. USA.
 32. Somerville, M. M., & Farner, M. (2012). Appreciative Inquiry: A Transformative Approach for Initiating Shared Leadership and Organizational Learning. *Revista de cercetare și intervenție socială*, 38, 7-24.
 33. Stranzl, J., & Ruppel, C. (2024). Co-creating an appreciative working climate: discussing reasons for appreciation, forms and roles from a communication perspective. *Journal of Communication Management*, (ahead-of-print).
 34. Wahab, S. A. (2023). *Appreciative Leadership: A Mixed Methods Study of School Leadership in Pakistan* (Doctoral dissertation, University of Canterbury).
 35. Whitney, D., Trosten-Bloom, A., & Rader, K. (2010). Leading positive performance: A conversation about appreciative leadership. *Performance Improvement*, 49(3), 5-10.
 36. Whitney, D., & Trosten-Bloom, A. (2016). Appreciative Leadership: Responding Relationally to the Questions of Our Time. *AI Practitioner*, 18(3).
 37. Wright, S., & Shore, C. (Eds.). (2022). *Death of the public university? Uncertain futures for higher education in the knowledge economy*. Berghahn Books.
 38. Yelder, J., & Codling, A. (2004). Management and leadership in the contemporary university. *Journal of higher education policy and management*, 26(3), 315-328.

حقاله پنیرش نشته