

Role of Positive Organizational Behavior in the Relationship between Transformational Leadership and Employees` Cynicism

M. Yazdanshenas *

Assistant Professor, Department of Business Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Abstract

This study was accomplished in order to investigate the role of transformational leadership in decreasing employees` cynicism. The importance of positive psychology and its implications in organizational behavior, especially the role of employees` psychological characteristics, and the mediating role of positive behavior, psychological capital and psychological empowerment were all considered in this study. One hundred and three employees from medical care organization were recruited via a random sampling approach, in Qom province. Bass transformational leadership, Luthans, Yousef, and Avolio psychological capital, Spreitzer psychological empowerment, and Kian's organizational cynicism questionnaires, were used to gather the data. The findings showed that transformation leadership, psychological capital, and psychological empowerment were effective in decreasing employees` cynicism. Moreover, positive organizational behavior was found to have a mediating role in the relationship between transformational leadership and employees` cynicism. The results suggest that enhancing transformational leadership, psychological empowerment and psychological capital have a significant effect on decreasing employees` cynicism and even on preventing it.

Keywords: positive organizational behavior, transformational leadership, organizational cynicism.

* yazdanshenas@atu.ac.ir

نقش رفتار سازمانی مثبت‌گرا در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و بدبینی کارکنان

مهدی یزدان‌شناس

استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

چکیده

پژوهش با هدف پژوهش بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین در کاهش بدبینی کارکنان و به روش توصیفی انجام شده است. در این راستا، با توجه به اهمیت مباحث روان‌شناسی مثبت و کاربردهای آن در رفتار سازمانی و همچنین نقش ویژگی‌های روان‌شناختی کارکنان در تاثیرپذیری از رهبران سازمان، نقش میانجی متغیرهای رفتار سازمانی مثبت‌گرا شامل سرمایه روان‌شناختی و توانمندسازی روان‌شناختی نیز در رابطه مذکور مورد بررسی قرار گرفته است. براساس نمونه‌گیری تصادفی ساده ۱۳۰ نفر از کارکنان شعبه یک سازمان تامین اجتماعی استان قم انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها شامل پرسشنامه‌های رهبری تحول‌آفرین بس، سرمایه روان‌شناختی لوتانز، یوسف و آولیو، توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر و بدبینی سازمان کیان بودند. مدل مفهومی پژوهش با روش حداقل مربعات جزئی مورد آزمون قرار گرفت. یافته‌های پژوهش نشان داد رهبری تحول‌آفرین، سرمایه روان‌شناختی و توانمندسازی روان‌شناختی می‌توانند تا حد قابل توجهی بر کاهش بدبینی کارکنان در سازمان موثر باشند. ضمن اینکه متغیرهای رفتار سازمانی مثبت‌گرا نقشی میانجی در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و بدبینی کارکنان ایفا کرد. بنابراین، توجه به ابعاد رهبری تحول‌آفرین، توانمندسازی روان‌شناختی و سرمایه روان‌شناختی و تلاش برای ارتقاء آن‌ها به ویژه با تاکید بر تمامی مدیران و کارکنان سطوح مختلف، در کاهش بدبینی کارکنان و حتی در پیشگیری از آن تاثیر قابل توجهی خواهد داشت.

واژه‌های کلیدی: رفتار سازمانی مثبت‌گرا، رهبری تحول‌آفرین، بدبینی سازمانی.

مقدمه

امروزه محققان و اندیشمندان سازمان و مدیریت، توجه زیادی به نگرش‌های کاری و سازمانی کارکنان داشته‌اند. به نظر می‌رسد افزایش الزام به تغییر و تحول در کنار فشارهای رقابتی باعث افزایش تقاضاهای مدیران از کارکنان شده و در نتیجه می‌تواند زمینه‌ساز گسترش نگرش‌های مخرب کاری شود. با این حال، مطالعات زیادی در خصوص واکنش‌های مخرب کارکنان مانند بدبینی سازمانی و مهم‌تر از آن نحوه پیشگیری از چنین منفی‌گرایی‌هایی انجام نشده است. هدف این مطالعه، بررسی نقش عواملی است که در تعامل با یکدیگر می‌توانند بر کاهش یکی از نگرش‌های منفی‌گرایانه کارکنان در سازمان موثر باشند. بدیهی است در این میان سبک رهبری، عاملی بسیار تاثیرگذار خواهد بود. رهبران تحول‌آفرین با توجه به افزایش پویایی‌های سازمانی و محیطی و براساس رفتارهای خاصی که از خود در تعامل با کارکنان نشان می‌دهند می‌توانند ظرفیت‌های روانی کارکنان را افزایش داده و در نهایت موجبات کاهش نگرش‌های منفی مانند بدبینی سازمانی را فراهم آورند. بدین منظور، این مطالعه سعی دارد مدلی را در ارائه و آزمون نماید که بر اساس آن نقش رهبری تحول‌آفرین در کاهش بدبینی سازمانی بررسی شود. در این مدل بر اساس مفاهیم جدید مطرح شده در رفتار سازمانی مثبت‌گرا مانند سرمایه روان‌شناختی و توانمندسازی روان‌شناختی این گونه بحث می‌شود که رهبری تحول‌آفرین از طریق تاثیری که بر وضعیت متغیرهای رفتار سازمانی مثبت‌گرا دارد در کاهش منفی‌گرایی کارکنان، بویژه بدبینی آن‌ها در سازمان موثر خواهد بود. موضوع رهبری تحول‌آفرین عمده‌تأ حاصل مطالعاتی است که در دهه ۱۹۸۰ و بویژه توسط نظریه‌پردازانی

مانند برنز (۱۹۷۸) و بس (۱۹۸۵) انجام شد. این محققان چنین استدلال می‌کردند که رهبران تحول‌آفرین پیروان خود را در جهت سطوح بالاتر عملکرد و دیگر ستاده‌های مثبت مرتبط با کار از طریق چهار بعد متحول می‌کنند: کاریزماتیک بودن، انگیزش الهام‌بخش، انگیزش منطقی و ملاحظات فردی. شواهد و مدارک فراتحلیلی بطور قوی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و دستاوردهای مثبت‌گرایانه مرتبط با کار مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد را تایید می‌کنند (آری، والمبوا، ژو و هارتل، ۲۰۱۲؛ یانگ، ۲۰۱۲). برخی دیگر از مطالعات بر نقش میانجی نگرش‌های کارکنان تاکید داشته‌اند و برخی دیگر نشان داده‌اند رهبران تحول‌آفرین تاثیر خود را از طریق خودکارآمدی فردی و جمعی و استدلال اخلاقی و روانی برجای می‌گذارند (جیل و وندنبرگ، ۲۰۱۴). بونو و جاج (۲۰۰۳) در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که پیروان رهبران تحول‌آفرین، کار خود را مهم دانسته و آن را با خود متناسب می‌دانند. این وضعیت به این معنی است که رهبران تحول‌آفرین، پیروانی دارند که به خاطر احساس استقلال عمل بیشتر و همچنین به خاطر احساس معنی‌داری و مالکیت بیشتر در شغل، باور بیشتری نسبت به توانمندی‌های خود دارند. در مطالعه‌ای دیگر که توسط شمیر، هاوس و آرتور (۱۹۹۳) انجام شد این ایده تایید گردید که رهبران تحول‌آفرین پیروان خود را به سه روش اصلی برمی‌انگیزانند: از طریق افزایش احساس خودکارآمدی پیروان؛ از طریق تسهیل هویت‌یابی اجتماعی پیروان با گروه یا سازمان؛ و از طریق مرتبط ساختن ارزش‌های کاری سازمان با ارزش‌های پیروان. این روش‌های انگیزشی باعث می‌شوند تا پیروان سطح خودمختاری بیشتری را در کار احساس نمایند. اگر کارکنان به این استنباط برسند که رهبر تمام تلاش خود

توپولیتسکی (۲۰۰۵) نیز در تحقیق خود متذکر شدند که بدبینی نسبت به تغییرات سازمانی منعکس‌کننده بدبینی کلی نسبت به تغییر سازمانی است و بدبینی کارکنان را نسبت به یک تغییر خاص، مشخص و آشکار نمی‌کند. کیان (۲۰۰۷) نیز در مطالعه خود بدبینی نسبت به تغییر را به عنوان یک نگرش منفی نسبت به تغییرات سازمانی تعریف کرد که شامل باورنداشتن انگیزه‌های اعلام شده از سوی مدیریت برای تغییر، احساس بدبینی و ناامیدی درباره تلاش‌های تغییر و تمایل به تحقیر کردن و انتقاد از تغییرات سازمانی می‌شود. بر اساس مباحث مطرح درباره رهبری تحول‌آفرین می‌توان گفت کارکنانی که رهبران تحول‌آفرین دارند بطور ذهنی و منطقی برانگیخته می‌شوند و بطور مداوم برای تفکر خارج از چارچوب‌های موجود و تعیین شده به چالش کشیده شده و خود را برای تغییرات مثبت با رهبر همانندسازی می‌کنند و از او کسب هویت می‌نمایند که این حالت را می‌توان به عنوان یک نفوذ ایده‌آل در نظر گرفت. علاوه بر این، رهبری تحول‌آفرین بایستی کارکنان را در جهت ایجاد تغییر در سازمان و عملکرد فراتر از انتظار الهام‌بخشی نموده و برانگیزاند. به نظر می‌رسد در محیطی که رهبر تحول‌آفرین بطور مستمر کارکنان را برای بهبود در سازمان ترغیب می‌کند، کارکنان نسبت به سازمان بدبینی کمتری داشته باشند. بر این اساس فرضیه اول تحقیق وجود رابطه‌ای منفی بین رهبری تحول‌آفرین با بدبینی کارکنان را مورد توجه دارد.

علاوه بر این، رفتار سازمانی مثبت‌گرا و همچنین مفاهیمی مانند سرمایه روان‌شناختی و توانمندسازی روان‌شناختی که عمدتاً حاصل مطالعات اندیشمندانی مانند لوتانز، اولیو و اسپیتزر در چند سال اخیر بوده و از مکتب روان‌شناسی مثبت‌گرا نشأت گرفته است اخیراً

را برای حل مشکلات به کار می‌گیرد، تمایل بیشتری به پذیرش نقش رهبر خواهند داشت (یوکل، ۲۰۱۲). این امر به نوبه خود کارکنان را برمی‌انگیزاند تا چشم‌انداز و اهداف گروهی رهبر را بیشتر و راحت‌تر بپذیرند و این به معنی تغییر در نگرش‌های کارکنان است (یانگ، ۲۰۱۴). بر اساس مباحث فوق این فرض مطرح می‌شود که رهبری تحول‌آفرین با توجه به ویژگی‌های خاصی که دارد می‌تواند در کاهش نگرش‌های منفی کارکنان موثر باشد که بدبینی سازمانی یکی از آنهاست.

از طرف دیگر، در سال‌های اخیر بدبینی سازمانی به معنای احساس منفی کارکنان نسبت به سازمان مورد توجه بسیاری از مطالعات بوده است (پناوا و سهیک، ۲۰۱۴؛ چوی، ۲۰۱۱؛ کیم، بیتمن، گیلبرت و اندرسون، ۲۰۰۹). با این حال، مفهوم‌سازی‌های انجام شده درباره بدبینی سازمان همچنان محدود بوده و نیاز به انجام مطالعات بیشتری در این زمینه وجود دارد (برگستروم، استایر و تایلندر، ۲۰۱۴). ریچرز، وانوس و آستین (۲۰۰۰) در پژوهش بسیار مهم خود به این نتیجه رسیدند که منفی‌گرایی در محیطی که رهبری اثربخش وجود ندارد و مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها ناچیز است، گسترش پیدا می‌کند. حسن‌پور، نوری و کیایی (۱۳۸۸) بر اساس مفاهیم و مباحث مدیریت اسلامی، الگویی مفهومی در خصوص بدبینی سازمانی ارائه نمودند و ویژگی‌های شغل، تعاملات با همکاران و سرپرستان و ادراک از سیستم منابع انسانی را به عنوان عوامل اصلی بدبینی سازمانی مطرح نمودند. حقیقی‌کفاش، مظلومی و میرزامحمدی (۱۳۹۰) در تحقیق خود در یک سازمان ایرانی پیش‌زمینه‌های بدبینی سازمانی را شامل عدالت سازمانی، انحراف از قراردادهای روان‌شناختی، حمایت سازمانی درک‌شده و رابطه رهبر - عضو در نظر گرفتند. استنلی، می‌یر و

ویژگی‌های شخصیتی غیرقابل تغییر نیست (لی و چو، ۲۰۱۶). بنابراین، سرمایه روان‌شناختی می‌تواند به منزله تحقق یافتن معیارهای رفتار سازمانی مثبت‌گرا باشد بطوریکه تمایل و آمادگی افراد برای بهبود و توسعه، افزایش یافته و نهایتاً عملکرد آن‌ها ارتقاء پیدا نماید.

به نظر می‌رسد هر یک از ابعاد سرمایه روان‌شناختی تاثیر منحصر بفردی بر عملکرد و رفتار کارکنان داشته باشند. سرمایه روان‌شناختی به عنوان یکی از منابع شغلی کارکنان که از سوی مدیران تامین می‌شود عمل می‌کند (قانع‌نیا، فروهر و جلیلی، ۱۳۹۴). بطور کلی، کسانی که از سرمایه روان‌شناختی بالاتری برخوردارند به عنوان افرادی امیدوار از لحاظ تمایل به رسیدن به اهداف شناخته می‌شوند؛ از نظر شخصیتی نسبت به دست یافتن به نتایج مثبت خوش‌بین هستند؛ عزت‌نفس بالایی دارند؛ معتقدند می‌توانند تفاوت مثبتی در محیط کار خود ایجاد کنند و از انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری خوبی نیز برخوردارند. براساس مباحث مطرح در زمینه سرمایه روان‌شناختی و همچنین بدبینی سازمانی می‌توان این فرض را مطرح ساخت که کارکنانی که از سرمایه روان‌شناختی بالایی برخوردارند، یعنی کسانی که عموماً انتظار مثبتی از آینده دارند (خوش‌بینی)؛ گزینه‌های متعددی را برای رسیدن به هدف مطرح و مشخص می‌کنند (امید)؛ با اطمینان زیاد برای رسیدن به موفقیت تلاش می‌کنند (احساس خودکارآمدی) و در عین حال در برابر موانع و مشکلات انعطاف‌پذیر و سازگار هستند (تاب‌آوری)، نسبت به سازمان کمتر بدبین خواهند بود. بنابراین، می‌توان چنین انتظار داشت که رابطه‌ای منفی بین سرمایه روان‌شناختی و نگرش‌های بدبینانه وجود داشته باشد. یکی از مطالعاتی که در این زمینه انجام شده مطالعه نافی (۲۰۱۵) است که در آن تاثیر ابعاد سرمایه روان‌شناختی بر بدبینی

بسیار مورد توجه محققان قرار گرفته‌اند (لوتانز و یوسف، ۲۰۰۷؛ لوتانز، یوسف و اولیو، ۲۰۰۷). روان‌شناسی مثبت‌گرا هدف نهایی خود را شناسایی سازه‌ها و شیوه‌هایی می‌داند که شادکامی و بهزیستی انسان را به دنبال دارند. از این رو عواملی که سبب سازگاری هر چه بیشتر آدمی با نیازها و تهدیدهای زندگی گردند، بنیادی‌ترین سازه‌های مورد پژوهش در این رویکرد می‌باشند (رحیمی، برجعلی و سهرابی، ۱۳۹۴). روان‌شناسی مثبت‌گرا بر عملکرد بهینه انسان تمرکز دارد و رفتار سازمانی مثبت‌گرا و سرمایه روان‌شناختی و توانمندسازی روان‌شناختی، کاربردهای آن در محیط کار هستند. لوتانز (۲۰۰۲) رفتار سازمانی مثبت‌گرا را به عنوان مطالعه و کاربرد نقاط قوت و ظرفیت‌های روانی مثبت‌گرایانه منابع انسانی می‌داند که می‌توانند ارزیابی شده، توسعه یافته و بطور موثری مدیریت شوند تا بهبود عملکرد در محیط کار امروز محقق گردد. علاوه بر این، لوتانز و همکاران (۲۰۰۷) سرمایه روان‌شناختی را به عنوان وضعیت روانی مثبت یک فرد در بهبود و توسعه تعریف می‌کنند که شامل ابعاد خودکارآمدی، خوش‌بینی، امید و تاب‌آوری است. خودکارآمدی به میزان اعتماد به نفس و مطمئن بودن فرد در مبادرت کردن به انجام وظایف چالشی و اتخاذ اقدامات ضروری برای موفقیت در آن‌ها اشاره دارد. خوش‌بینی به معنی داشتن انتظارات مثبت درباره موفقیت در حال و آینده است. امید، به داشتن پشتکار برای رسیدن به اهداف و تغییر مسیر در صورت نیاز اشاره دارد و تاب‌آوری به معنی حفظ تعادل روانی و توانایی برگشت‌پذیری به وضعیت طبیعی در صورت مواجهه با مشکلات و سختی‌ها است (لوتانز و همکاران، ۲۰۰۷). سرمایه روان‌شناختی باثبات‌تر از حالات روانی یا احساسات است اما به اندازه

سازمانی در کنار تنیدگی شغلی در بیمارستان‌های مصر بررسی و مشخص شد سرمایه روان‌شناختی علاوه بر کاهش تنیدگی شغلی می‌تواند بر کاهش بدبینی سازمانی هم موثر باشد. بعلاوه می‌توان گفت کارکنان با سرمایه روان‌شناختی بالا به احتمال بیشتری احساس خودمختاری در محیط کار دارند و می‌توانند با اطمینان مسوولیت‌های کاری خود را انجام دهند. ضمن اینکه امروزه محققان معتقدند بدبینی سازمانی به وضعیت عاطفی و روانی فرد و تمایلات رفتاری او نسبت به سازمان اشاره دارد (چیاپورو، پنگ، بنکر و لوملی، ۲۰۱۳). بنابراین، می‌توان انتظار داشت مکانیسم‌های روان‌شناختی در شکل‌گیری بدبینی سازمانی که توصیف‌کننده وضعیت مذکور است، بسیار موثر باشند. بر همین اساس فرضیه دوم تحقیق رابطه منفی سرمایه روان‌شناختی کارکنان را با احساس بدبینی آن‌ها مدنظر دارد.

مفهوم دیگری که به عنوان یکی از کاربردهای روان‌شناسی مثبت‌گرا در سازمان مطرح است، توانمندسازی روان‌شناختی می‌باشد. توانمندسازی روان‌شناختی به عنوان حالتی تعریف می‌شود که به انگیزش درونی حاصل از کار اشاره دارد (مولانگ، ۲۰۱۵). اسپریتزر (۱۹۹۵) بر اساس نظریه کلاسیک ویژگی‌های شغلی، نظریه توانمندسازی روان‌شناختی را ارائه نمود و توانمندسازی را به عنوان یک سازه انگیزشی تعریف کرد که در چهار نوع استنباط یا ادراک از شغل متجلی می‌گردد: معنی‌داری، شایستگی، خودمختاری و تاثیرگذاری. معنی‌داری به ارزش اهداف یا مقاصد یک کار اشاره دارد که در ارتباط با استانداردها یا ایده‌آل‌های یک فرد مورد قضاوت قرار می‌گیرد. شایستگی همان باوری است که یک فرد نسبت به توانایی خود برای انجام ماهرانه فعالیت‌های کاری دارد. خودمختاری به احساس دارا بودن اختیار و

استقلال عمل در تنظیم فعالیت‌های کاری و نحوه انجام آن‌ها برمی‌گردد و تاثیرگذاری، میزانی است که یک فرد می‌تواند بر ستاده‌های استراتژیک، مدیریتی و یا عملیاتی در کار تاثیرگذار باشد (اسپریتزر، ۱۹۹۵). برخی دیگر از پژوهش‌ها نیز نشان داده‌اند توانمندسازی ساختاری در سازمان بر ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی تاثیرگذار می‌باشد (پاندی، ۲۰۱۵؛ اپلبام، کاراسک، لاپونته و کولچ، ۲۰۱۵). مطالعه اسپریتزر (۱۹۹۵) مشخص کرد متغیرهایی مانند خودکارآمدی، کانون کنترل فرد و میزان اطلاعات در دسترس می‌توانند سطح توانمندسازی روان‌شناختی را پیش‌بینی کنند. در تحقیقات بعدی اسپریتزر، کیزیلوس و نیسون (۱۹۹۷) دریافتند توانمندسازی رابطه مثبتی با رضایت شغلی و رابطه منفی با احساس فشار کاری دارد. پژوهش‌های جدیدتر مانند پژوهش یائو، چن و سیا (۲۰۱۳) نیز نشان دادند توانمندسازی روان‌شناختی بر رضایت شغلی، وفاداری و عملکرد کاری فرد موثر است. بنابراین، توانمندسازی کارکنان تاثیرات مثبتی بر نگرش‌های کاری کارکنان دارد. کارکنانی که از لحاظ روان‌شناختی توانمند هستند علاوه بر اینکه عزت نفس بالاتری دارند از نگرش‌های مثبتی نیز نسبت به سازمان برخوردارند بطوریکه احتمال می‌رود عملکرد بالایی داشته و تعهد سازمانی بیشتری هم داشته باشند (آیسی، سیسمان و بکتاس، ۲۰۱۳). ایبلی و ناستی‌زایی (۱۳۸۸) در تحقیقی که روی پرستاران بیمارستان‌ها انجام دادند به این نتیجه رسیدند که بین توانمندسازی روان‌شناختی پرستاران و تعهد سازمانی آن‌ها رابطه مثبتی وجود دارد. از این مباحث می‌توان این‌گونه برداشت نمود از آنجایی که بدبینی یک نگرش منفی است که کارکنان نسبت به سازمان دارند لذا کارکنانی که از لحاظ روانی توانمند هستند بدبینی کمتری نسبت به سازمان خواهند

سازمانی در کنار تنیدگی شغلی در بیمارستان‌های مصر بررسی و مشخص شد سرمایه روان‌شناختی علاوه بر کاهش تنیدگی شغلی می‌تواند بر کاهش بدبینی سازمانی هم موثر باشد. بعلاوه می‌توان گفت کارکنان با سرمایه روان‌شناختی بالا به احتمال بیشتری احساس خودمختاری در محیط کار دارند و می‌توانند با اطمینان مسوولیت‌های کاری خود را انجام دهند. ضمن اینکه امروزه محققان معتقدند بدبینی سازمانی به وضعیت عاطفی و روانی فرد و تمایلات رفتاری او نسبت به سازمان اشاره دارد (چیاپورو، پنگ، بنکر و لوملی، ۲۰۱۳). بنابراین، می‌توان انتظار داشت مکانیسم‌های روان‌شناختی در شکل‌گیری بدبینی سازمانی که توصیف‌کننده وضعیت مذکور است، بسیار موثر باشند. بر همین اساس فرضیه دوم تحقیق رابطه منفی سرمایه روان‌شناختی کارکنان را با احساس بدبینی آن‌ها مدنظر دارد.

مفهوم دیگری که به عنوان یکی از کاربردهای روان‌شناسی مثبت‌گرا در سازمان مطرح است، توانمندسازی روان‌شناختی می‌باشد. توانمندسازی روان‌شناختی به عنوان حالتی تعریف می‌شود که به انگیزش درونی حاصل از کار اشاره دارد (مولانگ، ۲۰۱۵). اسپریتزر (۱۹۹۵) بر اساس نظریه کلاسیک ویژگی‌های شغلی، نظریه توانمندسازی روان‌شناختی را ارائه نمود و توانمندسازی را به عنوان یک سازه انگیزشی تعریف کرد که در چهار نوع استنباط یا ادراک از شغل متجلی می‌گردد: معنی‌داری، شایستگی، خودمختاری و تاثیرگذاری. معنی‌داری به ارزش اهداف یا مقاصد یک کار اشاره دارد که در ارتباط با استانداردها یا ایده‌آل‌های یک فرد مورد قضاوت قرار می‌گیرد. شایستگی همان باوری است که یک فرد نسبت به توانایی خود برای انجام ماهرانه فعالیت‌های کاری دارد. خودمختاری به احساس دارا بودن اختیار و

داشت. بر این اساس فرضیه سوم پژوهش به رابطه منفی توانمندسازی روان‌شناختی با بدبینی کارکنان نسبت به سازمان اشاره دارد.

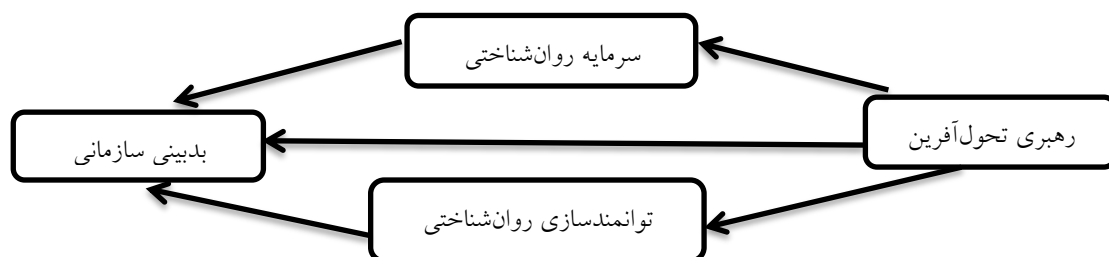
علاوه بر فرضیات فوق می‌توان روابطی را نیز بین رهبری تحول‌آفرین، سرمایه روان‌شناختی، توانمندسازی روان‌شناختی و بدبینی کارکنان مفروض نمود. بدین ترتیب که در رهبری تحول‌آفرین شاخص‌هایی مانند ملاحظات فردی، نفوذ آرمانی، انگیزش ذهنی و انگیزش الهام بخش مطرح هستند (بس، ۱۹۸۵) و در سرمایه روان‌شناختی نیز شاخص‌هایی مانند اطمینان، امید، خوش‌بینی و تاب‌آوری وجود دارند (لوتانز، ۲۰۰۷). مروری بر پژوهش‌ها انجام شده درباره سرمایه روان‌شناختی نشان می‌دهد مطالعات فزاینده‌ای درباره عوامل موثر بر آن انجام شده‌اند که مکانیسم‌های حمایتی و اقدامات و رفتارهای رهبران کانون توجه این مطالعات بوده‌اند (نیومن، اکبازاران، ژو و هرست، ۲۰۱۴). برای مثال، گوتی، گاوین، جانسون، فرازیر و اسنو (۲۰۰۹) نیز دریافته‌اند سرمایه روان‌شناختی در سطح فردی نقش میانجی کامل در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتارهای شهروندی سازمانی ایفا می‌کند. رگو، سوسا، مارکویز و پیناکانها (۲۰۱۲) نیز به این نتیجه رسیدند که سرمایه روان‌شناختی نقش میانجی کامل در رابطه بین رهبری اصیل و خلاقیت کارکنان ایفا می‌کند. در مطالعه دیگری نیز مشخص شد سرمایه روان‌شناختی رهبر، ارتباط مثبتی با سرمایه روان‌شناختی کارکنان دارد (استوری، یوسف، لوتانز، باربوتو و بوارد، ۲۰۱۳). از طرف دیگر، براساس نظریه شناخت اجتماعی بندورا (۱۹۹۷) شناخت فرد از خود، رفتارهای فرد و محیط بطور متقابل بر یکدیگر تاثیرگذار هستند. بنابراین، رهبری تحول‌آفرین به عنوان یک عامل محیطی می‌تواند بر فرایند شناختی کارکنان برای بهبود

و ارتقاء سرمایه روان‌شناختی آن‌ها تاثیرگذار بوده و از طریق این تاثیر متعاقباً موجبات کاهش بدبینی کارکنان را فراهم سازد. بعلاوه، از دیدگاه نظریه منبع روان‌شناختی، رهبری تحول‌آفرین می‌تواند منابع روان‌شناختی مثبت کارکنان مانند اعتماد، امید، تاب‌آوری و خوش‌بینی را در جهت رفتارهای کاری مطلوب‌تر به حرکت درآورد (جورجیوسکی، هالسلبن و بیکر، ۲۰۱۱). ضمن اینکه با فراهم شدن جو مناسب تحول سازمانی، کارکنانی که بوسیله رفتارهای رهبری تحول‌آفرین، سرمایه روان‌شناختی بالاتری به دست می‌آورند از ذهنیت‌ها و نگرش‌های مثبتی در مواجهه با دشواری‌های کاری برخوردار خواهند بود (هی، آن و لین، ۲۰۱۶). مباحث فوق نشان‌دهنده نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی کارکنان در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و بدبینی سازمانی کارکنان است. به این صورت که رهبران تحول‌آفرین با تاثیرگذاری بر ابعاد سرمایه روان‌شناختی می‌توانند موجبات بهبود سرمایه روان‌شناختی کارکنان را فراهم نموده و از طریق تاثیری که این سرمایه روان‌شناختی در نگرش‌های کارکنان دارد بر کاهش بدبینی سازمانی آن‌ها موثر واقع شود.

از طرف دیگر، توانمندسازی روان‌شناختی ابعادی مانند احساس معنی‌داری، احساس شایستگی، خودمختاری و تاثیرگذار بودن را در بر می‌گیرد. از بررسی این ابعاد و شاخص‌ها چنین استنباط می‌شود که اگر در سازمانی رهبری تحول‌آفرین در سطح مناسبی وجود داشته باشد شاخص‌های سرمایه روان‌شناختی و همچنین توانمندسازی روان‌شناختی نیز در کارکنان نمود بیشتری پیدا خواهند کرد. از طرف دیگر، براساس مفروضات فوق‌الذکر درباره رابطه بین رهبری تحول‌آفرین، سرمایه روان‌شناختی و توانمندسازی روان‌شناختی با کاهش بدبینی سازمانی می‌توان چنین

انتظار داشت که رهبری تحول‌آفرین از طریق سرمایه روان‌شناختی و توانمندسازی روان‌شناختی بر کاهش بدبینی سازمانی موثر باشد. رهبران تحول‌آفرین، کارکنان را به سمتی هدایت می‌کنند که پدیده‌ها و مسایل را از منظر تازه‌ای بنگرند و نگاه جدیدی به کار و سازمان خود داشته باشند (همسترا، ون پرن، ویس و ساسنبرگ، ۲۰۱۴). در این فرایند، نقش سازوکارهای روان‌شناختی و مفاهیمی که در رفتار سازمانی مثبت‌گرا مطرح هستند از اهمیت بالایی برخوردار است. براساس مدل نظری مبتنی بر خودپنداره شمیر، هاوس و آرتور (۱۹۹۳)، رهبران تحول‌آفرین به سه طریق بر پیروان خود تاثیرگذار هستند: از طریق افزایش خودباوری پیروان، از طریق تاثیرگذاری روی درونی‌سازی ارزش‌ها در پیروان، و از طریق تسهیل هویت‌یابی پیروان در گروه یا سازمان. بنابراین، چنین استدلال می‌شود که رهبران تحول‌آفرین بر هویت‌یابی کارکنان، عواطف، ارزش‌ها، باورها و رفتارهای کارکنان تاثیرگذار هستند. بعلاوه، رهبران تحول‌آفرین پیروان خود را توانمند می‌سازند تا اهمیت کار خود را درک نموده و دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های خود را در جهت شکوفاسازی استعدادهای خود توسعه دهند. بنابراین، احتمالاً رهبران تحول‌آفرین پیروان توانمندی را پرورش خواهند داد که هویت سازمانی بالایی داشته و از نگرش‌های مثبتی نسبت به سازمان برخوردار باشند (ژو، سوسیک، ریجیو و یانگ، ۲۰۱۲). از طرف دیگر، همان‌طور که یوکل (۲۰۱۲) استدلال نموده است، رهبران تحول‌آفرین قادر به توانمندساختن کارکنان بوده

و این کارکنان توانمند بطور متقابل تعهد عاطفی بالاتری پیدا کرده و در نتیجه انتظار می‌رود نگرش‌ها و رفتارهای کاری مثبت و مطلوب‌تری داشته باشند. علاوه بر این، رهبران تحول‌آفرین چشم‌انداز روشن و معناداری برای سازمان خود ارائه نموده و سازمان را در جهت آن هدایت می‌کنند. این چشم‌انداز غالباً چشم‌اندازی قوی بوده و وضعیتی مطلوب و بهبود یافته از سازمان را به تصویر می‌کشد. رهبران تحول‌آفرین قادرند این چشم‌انداز جالب را با کارکنان در تعامل قرار داده بطوری که کارکنان آن را باور داشته و بوسیله آن تهییج شوند. بنابراین، به احتمال بیشتری انتظار می‌رود کارکنان به اهمیت نقش و کار خود واقف شده و به این باور برسند که سازمان آن‌ها از آینده‌ای مطلوب و بهینه برخوردار خواهد بود (ژو و همکاران، ۲۰۱۲). از این تحلیل‌ها می‌توان به نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و بدبینی سازمانی رسید به این صورت که رهبران تحول‌آفرین می‌توانند موجبات توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان را فراهم نموده و این امر می‌تواند بر کاهش بدبینی آن‌ها نسبت به سازمان و اقدامات مدیران آن تاثیرگذار باشد. بر اساس مباحث فوق، فرضیه چهارم و پنجم تحقیق به تاثیرگذاری رهبری تحول‌آفرین بر بدبینی سازمانی از طریق سرمایه روان‌شناختی و توانمندسازی روان‌شناختی دلالت دارند. شکل (۱) الگوی مفهومی تحقیق را نشان می‌دهد.



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش

روش

روش پژوهش، جامعه آماری و نمونه: پژوهش از نظر ماهیت، پژوهشی توصیفی همبستگی است که سعی دارد به تبیین روابط موجود بین متغیرهای پژوهش در جامعه آماری مورد مطالعه بپردازد. جامعه آماری پژوهش کارکنان شعبه یک سازمان تامین اجتماعی استان قم به تعداد ۲۰۵ نفر بود که از آن‌ها نمونه‌ای تصادفی انتخاب شد. روش نمونه‌گیری تصادفی ساده بود و حجم نمونه براساس فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود برابر ۱۱۵ نفر تعیین شد. به منظور پیش‌گیری از کاهش تعداد پرسشنامه‌هایی که مورد تحلیل قرار می‌گیرند، تعداد ۱۳۰ پرسشنامه توزیع شد و در نهایت ۱۱۹ پرسشنامه برای انجام تحلیل‌ها مورد استفاده قرار گرفت. یازده پرسشنامه حذف شده پرسشنامه‌هایی بودند که یا به‌طور کامل تکمیل نشده بودند و یا اینکه به محقق عودت داده نشدند.

ابزار سنجش: پرسشنامه رهبری تحول‌آفرین بس^۱: رهبری تحول‌آفرین از طریق پرسشنامه طراحی شده توسط بس (۱۹۸۵) و بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت اندازه‌گیری شد که در آن ابعاد ملاحظه فردی، تاثیرگذاری ایده‌آل، انگیزش منطقی و انگیزش الهام‌بخش در نظر گرفته شده است. پژوهش‌های قبلی مانند پژوهش اولیو و همکاران (۲۰۰۴) نیز از پرسشنامه مذکور استفاده کرده‌اند. در پژوهش مذکور ضرایب پایایی پرسشنامه بالاتر از ۰/۷ و ضرایب تحلیل عاملی تاییدی گویه‌ها بالاتر از ۰/۶ بوده که نشان‌دهنده تایید روایی و پایایی پرسشنامه‌های مورد استفاده می‌باشد. در این پژوهش نیز ضرایب پایایی کرونباخ برای پرسشنامه رهبری تحول‌آفرین ۰/۹۲۲ محاسبه شد که نشان‌دهنده پایایی قابل قبول آن می‌باشد. علاوه بر این، در مورد

پایایی هر یک از سازه‌ها، بار عاملی ۰/۶ و بیشتر هر سازه در تحلیل عاملی تاییدی نشانگر سازه خوب تعریف شده است. همچنین برای بررسی پایایی ترکیبی هر یک از سازه‌ها، از ضریب دیلون - گلدشتاین (CR) استفاده شد. مقادیر قابل پذیرش این ضریب باید ۰/۷ یا بیشتر باشند. نشانگر سوم بررسی پایایی، میانگین واریانس استخراج شده (AVE) می‌باشد. مقدار ۰/۵ و بیشتر برای این شاخص توصیه شده است و این امر به معنای آن است که سازه مورد نظر حدود ۵۰ درصد یا بیشتر واریانس نشانگرهای خود را تبیین می‌کند. بار عاملی ابعاد پرسشنامه رهبری تحول‌آفرین بالاتر از ۰/۷ محاسبه شد. ضریب پایایی ترکیبی آن ۰/۸۶ و میانگین واریانس استخراج شده ۰/۷۷ به دست آمد.

پرسشنامه سرمایه روان‌شناختی لوتانز^۲: سرمایه روان‌شناختی با استفاده از پرسشنامه لوتانز و همکاران (۲۰۰۷) و بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت سنجیده شد که در آن چهار بعد اطمینان، امید، خوش‌بینی و تاب‌آوری به عنوان ابعاد سرمایه روان‌شناختی مشخص شده است. پژوهش‌های قبلی مانند پژوهش آوی و همکاران (۲۰۰۶) نیز از پرسشنامه مذکور استفاده کرده‌اند. در پژوهش مذکور ضرایب پایایی پرسشنامه بالاتر از ۰/۸ و ضرایب تحلیل عاملی تاییدی گویه‌ها بالاتر از ۰/۶ بوده که نشان‌دهنده تایید روایی و پایایی پرسشنامه مورد استفاده می‌باشد. در این پژوهش نیز ضریب پایایی کرونباخ برای پرسشنامه سرمایه روان‌شناختی ۰/۸۶۰۱ محاسبه شد که نشان‌دهنده پایایی قابل قبول آن می‌باشد. بار عاملی ابعاد پرسشنامه سرمایه روان‌شناختی بالاتر از ۰/۷ محاسبه شد. ضریب پایایی ترکیبی آن ۰/۸۵ و میانگین واریانس استخراج شده نیز ۰/۶۹ به دست آمد.

² Luthans Psychological Capital Questionnaire

¹ Bass Transformational Leadership Questionnaire

پرسشنامه‌ها به پاسخ‌دهندگان تعهد خود را مبنی بر حفظ محرمانگی داده‌ها اعلام نمود ضمن اینکه کلیه پرسشنامه‌ها بی‌نام بودند. برای آزمون مدل مفهومی پژوهش، از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شده است. این روش ترکیب ریاضی و آماری پیچیده‌ای از تجزیه و تحلیل عاملی و رگرسیون چند متغیره است که در یک سیستم گردهم آمده تا بتوان پدیده‌های مختلف را از طریق آن مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. از طریق این فنون پژوهشگران می‌توانند ساختارهای فرضی (مدل‌ها) را رد یا انطباق آن‌ها را با داده‌ها تایید کنند (آکر و جکوبسون، ۱۹۹۴). نرم‌افزار مورد استفاده در این پژوهش نرم‌افزار Smart-PLS است. این نرم‌افزار از روش حداقل مربعات جزئی برای ارایه مدل‌های معادلات ساختاری استفاده می‌کند و قابلیت آزمون هر دو نوع مدل شکل‌دهنده و انعکاسی را داراست، هم‌چنین نسبت به وجود شرایطی مانند هم‌خطی متغیرهای مستقل، نرمال نبودن داده‌ها، کوچک بودن حجم نمونه سازگار است. تجزیه و تحلیل حداقل مربعات جزئی متغیرهای مکنون را از طریق شاخص‌های مختلف و بررسی مسیر بین این متغیرها تخمین می‌زند. بر خلاف تجزیه و تحلیل مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری نظیر لیزرل که نیازمند حجم نمونه بالا و فرض توزیع موزون داده‌ها است، تجزیه و تحلیل مبتنی بر حداقل مربعات جزئی، یک روش ناپارامتری است و نیازی به فرض نرمال بودن داده‌ها و حجم بزرگ نمونه ندارد (آکر و جکوبسون، ۱۹۹۴). همچنین در مواردی که سازه‌ها توسط شاخص‌های تکوینی سنجیده می‌شوند، حداقل مربعات جزئی روش مناسب‌تری برای تجزیه و تحلیل داده‌ها است. در این پژوهش برای ارزیابی مدل پژوهش از شاخص‌های منظمی جهت آزمون استفاده شد که

پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر^۱: توانمندسازی روان‌شناختی با استفاده از پرسشنامه اسپریتزر (۱۹۹۵) و بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت سنجیده شد که شامل چهار بعد معناداری، شایستگی، خودمختاری و تاثیرگذاری است. پژوهش‌های قبلی مانند پژوهش اپلبام و همکاران (۲۰۱۵) نیز از پرسشنامه مذکور استفاده کرده‌اند. در پژوهش مذکور ضرایب پایایی پرسشنامه بالاتر از ۰/۸ و ضرایب تحلیل عاملی تاییدی گویه‌ها بالاتر از ۰/۶ بوده که نشان‌دهنده تایید روایی و پایایی پرسشنامه مورد استفاده می‌باشد. در این پژوهش نیز ضریب پایایی کرونباخ برای پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی ۰/۷۷۷۸ محاسبه شد که نشان‌دهنده پایایی قابل قبول آن است. بار عاملی ابعاد پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی بالاتر از ۰/۷ محاسبه شد. ضریب پایایی ترکیبی آن ۰/۸۴ و میانگین واریانس استخراج شده ۰/۷۵ به دست آمد.

پرسشنامه بدبینی سازمانی کیان^۲: بدبینی سازمانی از طریق پرسشنامه طراحی شده توسط کیان (۲۰۰۷) و بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت سنجیده شد که بر نگرش کارکنان در خصوص اقدامات انجام شده توسط مدیران سازمان تمرکز دارد. ضریب پایایی کرونباخ برای پرسشنامه بدبینی سازمانی ۰/۸۰۵۵ محاسبه شد که نشان‌دهنده پایایی قابل قبول آن است. ضریب پایایی ترکیبی پرسشنامه بدبینی سازمانی ۰/۸۳ و میانگین واریانس استخراج شده ۰/۸۱ به دست آمد.

روش اجرا و تحلیل: در توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، پس از انجام هماهنگی با مدیران سازمان مذکور، محقق به شکل حضوری و انفرادی نسبت به توزیع پرسشنامه‌ها اقدام نمود و بعد از یک هفته پرسشنامه‌ها جمع‌آوری گردید. محقق هنگام توزیع

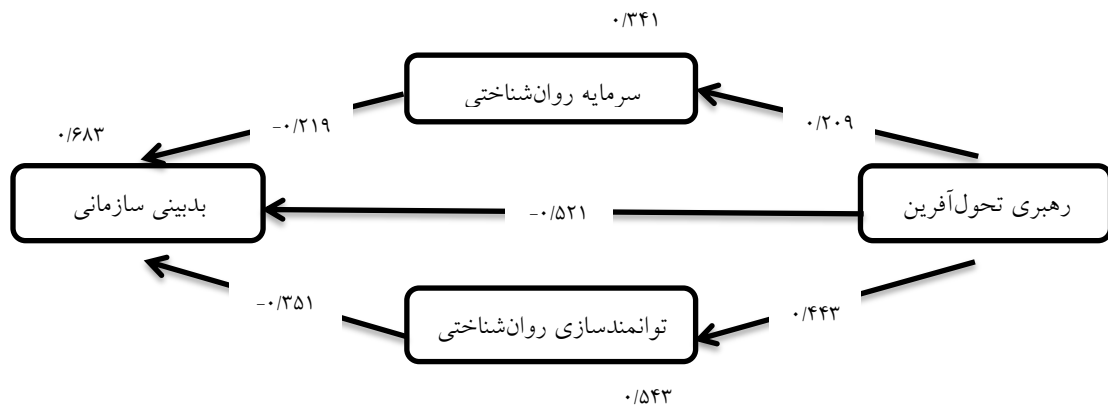
^۱ Spreitzer Psychological Empowerment Questionnaire

^۲ Qian Organizational Cynicism Questionnaire

یافته‌ها

همان‌طور که اشاره شد آزمون الگوی ساختاری پژوهش و فرضیه‌های پژوهش از طریق بررسی ضرایب مسیر و مقادیر R^2 و با استفاده از نرم افزار SmartPLS و با کاربرد روش حداقل مربعات جزئی انجام شده است. مدل مفهومی آزمون شده در شکل (۲) ارایه شده است.

شامل R^2 ، میانگین واریانس محاسبه شده (AVA)، میانگین واریانس توصیفی (AVE)، بارهای عاملی، ضرایب مسیر و ضرایب بحرانی می‌باشند. در ادامه به جزئیات بیشتری از یافته‌های پژوهش اشاره می‌شود.



شکل ۲. مدل مفهومی آزمون شده پژوهش

مقدار ضریب بتا برای مسیر اول (تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر توانمندسازی روان‌شناختی) $0/209$ است و از آنجایی که مقدار سطح معنی‌داری محاسبه شده این مسیر برابر $3/01$ و از $1/96$ بزرگتر است؛ می‌توان گفت رهبری تحول‌آفرین بر توانمندسازی روان‌شناختی تأثیرگذار است. مقدار ضریب بتا برای مسیر دوم (تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر سرمایه روان‌شناختی) برابر $0/443$ می‌باشد و از آنجایی که مقدار سطح معنی‌داری این مسیر برابر با $3/54$ بوده و از $1/96$ بزرگتر است؛ می‌توان گفت رهبری تحول‌آفرین بر سرمایه روان‌شناختی تأثیر معنی‌داری دارد. مقدار ضریب بتا برای مسیر سوم (تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر بدینی سازمانی)، $-0/219$ با سطح معنی‌داری $2/54$ می‌باشد؛ بنابراین می‌توان گفت توانمندسازی روان‌شناختی بر بدینی سازمانی تأثیر منفی و معنی‌داری دارد. مقدار ضریب بتا برای مسیر چهارم (تأثیر سرمایه روان‌شناختی بر بدینی سازمانی) برابر $-0/351$ با سطح معنی‌داری $3/71$ می‌باشد؛ بنابراین

در صورتی که مقدار ضریب تعیین محاسبه شده بیشتر از $0/67$ باشد در حد مطلوب قلمداد می‌شود. مقادیر بین $0/67$ و $0/33$ در حد متوسط و مقادیر بین $0/33$ و $0/19$ ضعیف قلمداد می‌گردد (حنفی‌زاده و زارع‌رواسان، ۱۳۹۱). در این پژوهش، ضریب تعیین برای تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر توانمندسازی روان‌شناختی معادل $0/341$ است که در سطح متوسط قرار دارد. ضریب تعیین برای تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر سرمایه روان‌شناختی برابر $0/543$ است که مقدار قابل توجهی می‌باشد. ضریب تعیین برای تأثیر رهبری تحول‌آفرین، توانمندسازی روان‌شناختی و سرمایه روان‌شناختی بر بدینی سازمانی معادل $0/683$ می‌باشد که در دامنه مطلوب قرار دارد. همچنین از روش بوت - استرپ برای محاسبه مقادیر آماره T جهت تعیین معنی‌داری ضرایب مسیر استفاده شد. جدول (۳) نتایج ضرایب مسیر هر متغیر و سطح معنی‌داری را در ارتباط با متغیر وابسته نشان می‌دهد.

می‌توان گفت سرمایه روان‌شناختی بر بدبینی سازمانی اثر منفی و معنی‌داری دارد. مقدار ضریب بتا برای مسیر پنجم (تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر بدبینی سازمانی)، منفی و معنی‌داری دارد.

جدول ۱. ضرایب مسیر و سطح معنی‌داری متغیرها در مدل مفهومی پژوهش

معنی‌داری	بوت‌استرپ T	ضریب تعیین	ضریب مسیر	متغیرهای پیش‌بینی کننده	متغیرهای پیش‌بینی شده	معادله
۰/۰۰۱	۴/۹۲		-۰/۵۲۱	رهبری تحول‌آفرین		
۰/۰۱	۲/۵۴	۰/۶۸۳	-۰/۲۱۹	توانمندسازی روان‌شناختی	بدبینی سازمانی	۱
۰/۰۰۱	۳/۷۱		-۰/۳۵۱	سرمایه روان‌شناختی		
۰/۰۱	۳/۰۱	۰/۳۴۱	۰/۲۰۹	رهبری تحول‌آفرین	توانمندسازی روان‌شناختی	۲
۰/۰۰۱	۳/۵۴	۰/۵۴۳	۰/۴۴۳	رهبری تحول‌آفرین	سرمایه روان‌شناختی	۳
		۰/۸				AVA

رابطه متغیر پیش‌بین با متغیر ملاک غیر معنادار شود. در این شرایط، متغیر میانجی بطور کامل نقش میانجی را در رابطه بین متغیر پیش‌بین با متغیر ملاک ایفا می‌کند. اما اگر رابطه متغیر پیش‌بین با متغیر ملاک در حضور متغیر میانجی کاهش یابد اما معنادار باقی بماند، نقش متغیر میانجی به صورت جزئی یا پاره‌ای در نظر گرفته می‌شود. جدول (۲) و جدول (۳) نتایج آزمون‌های رگرسیون سلسله‌مراتبی را برای بررسی نقش توانمندسازی روان‌شناختی و سرمایه روان‌شناختی در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و بدبینی سازمانی نشان می‌دهد.

علاوه بر این، به منظور بررسی نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و سرمایه روان‌شناختی در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و بدبینی سازمانی از روش ارائه شده توسط بارون و کنی (۱۹۸۶) استفاده شده است. بارون و کنی (۱۹۸۶) چهار شرط را برای تعیین نقش یک متغیر میانجی معرفی کرده‌اند. شرط اول آن است که متغیر پیش‌بین با متغیر میانجی رابطه معنی‌داری داشته باشد. شرط دوم آن است که متغیر پیش‌بین با متغیر ملاک دارای رابطه معنادار باشد. شرط سوم آن است که متغیر میانجی با متغیر ملاک دارای رابطه معنی‌دار باشد و شرط چهارم آن است که وقتی متغیر میانجی وارد معادلات رگرسیونی می‌شود،

جدول ۲. نتایج آزمون بررسی نقش متغیر میانجی توانمندسازی روان‌شناختی

مرحله	متغیر پیش‌بین	متغیر ملاک	دوربین - واتسون	ضریب بتا	ضریب تعیین	معنی‌داری
۱	رهبری تحول‌آفرین	توانمندسازی روان‌شناختی	۲/۱۲۳	۰/۶۲۰	۰/۳۴۱	۰/۰۰۱
۲	رهبری تحول‌آفرین	بدبینی سازمانی	۲/۰۰۵	-۰/۵۲۱	۰/۲۰۰	۰/۰۰۱
۳	توانمندسازی روان‌شناختی	بدبینی سازمانی	۱/۸۴۸	-۰/۲۱۹	۰/۱۳۹	۰/۰۰۱
۴	رهبری تحول‌آفرین	بدبینی سازمانی	۲/۰۰۱	-۰/۰۹۸	۰/۲۰۸	۰/۲۶۳
	توانمندسازی روان‌شناختی					

بدبینی سازمانی وجود دارد که در سطح ۹۵٪ معنی‌دار بوده است. بر این اساس و با توجه به سطح معنی‌داری معادله چهارم می‌توان گفت توانمندسازی روان‌شناختی بطور کامل نقش میانجی در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و بدبینی سازمانی ایفا می‌کند.

نتایج جدول (۲) نشان می‌دهد رهبری تحول‌آفرین، رابطه منفی و معنی‌داری با بدبینی سازمانی دارد. در ضمن، رابطه مثبت و معنی‌داری بین رهبری تحول‌آفرین با توانمندسازی روان‌شناختی دیده می‌شود. از سوی دیگر، رابطه منفی بین توانمندسازی روان‌شناختی و

جدول ۳. نتایج آزمون بررسی نقش متغیر میانجی سرمایه روان‌شناختی

مرحله	متغیر پیش‌بین	متغیر ملاک	دوربین - واتسون	ضریب بتا	ضریب تعیین	معنی‌داری
۱	رهبری تحول‌آفرین	سرمایه روان‌شناختی	۲/۱۲۳	۰/۴۴۳	۰/۵۴۳	۰/۰۰۱
۲	رهبری تحول‌آفرین	بدبینی سازمانی	۲/۰۰۵	-۰/۵۲۱	۰/۲۰۰	۰/۰۰۱
۳	سرمایه روان‌شناختی	بدبینی سازمانی	۱/۹۹۳	-۰/۳۵۱	۰/۲۱۰	۰/۰۰۱
۴	رهبری تحول‌آفرین سرمایه روان‌شناختی	بدبینی سازمانی	۱/۹۹۳	-۰/۰۱	۰/۲۱۰	۰/۲۳۱

سازمانی (آبراهام، ۲۰۰۰؛ کیان، ۲۰۰۷) مبتنی است. براساس ادبیات پژوهش موجود درباره ویژگی‌های رهبران تحول‌آفرین، این‌گونه فرض شد که این رهبران می‌توانند در کاهش بدبینی سازمانی کارکنان و جلوگیری از آن موثر باشند. یافته‌های پژوهش این فرضیه را تایید نمود. در نظریه رهبری تحول‌آفرین این‌گونه تبیین شده است که رهبران تحول‌آفرین، الهام‌بخش پیروان هستند، به عنوان الگوهای نقش عمل می‌کنند، توجه شخصی به پیروان مبذول می‌دارند و آن‌ها را به تکاپو و چالش وادار می‌سازند (بس، ۱۹۸۵). رهبران تحول‌آفرین با ویژگی‌هایی که در رفتار خود نشان می‌دهند می‌توانند نگرش‌های کارکنان را متعالی‌تر ساخته و منفی‌گرایی‌های آن‌ها را کاهش دهند. بنابراین، یکی از روش‌های کاهش بدبینی کارکنان، توسعه و ارتقاء ویژگی‌های رفتاری رهبری تحول‌آفرین در بین مدیران و سرپرستان خواهد بود. انگیزش الهام‌بخش، ملاحظات فردی، انگیزش منطقی و تاثیرگذاری ایده‌آل ویژگی‌های اصلی رهبری تحول‌آفرین است که گسترش آن‌ها در سازمان

نتایج جدول (۳) نیز نشان می‌دهد رهبری تحول‌آفرین، رابطه منفی و معنی‌داری با بدبینی سازمانی دارد. در ضمن، رابطه مثبت و معنی‌داری بین رهبری تحول‌آفرین با سرمایه روان‌شناختی دیده می‌شود. از سوی دیگر، رابطه منفی بین سرمایه روان‌شناختی و بدبینی سازمانی وجود دارد که در سطح ۹۵٪ معنی‌دار بوده است. بر این اساس و با توجه به سطح معنی‌داری معادله چهارم می‌توان گفت سرمایه روان‌شناختی نقش میانجی کامل در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و بدبینی سازمانی ایفا می‌کند.

بحث

هدف اصلی این مطالعه، بررسی نقش رفتارهای رهبران سازمانی و همچنین نقش قابلیت‌های روان‌شناختی کارکنان در کاهش بدبینی سازمانی بود. فرضیه‌ها و مدل مفهومی آزمون شده پژوهش بر چهار مفهوم بسیار مهم شامل رهبری تحول‌آفرین (بس، ۱۹۸۵)، سرمایه روان‌شناختی (لوتانز، ۲۰۰۷)، توانمندسازی روان‌شناختی (اسپریتزر، ۱۹۹۵) و بدبینی

درگیر نگرش‌های کاری منفی مانند بدبینی می‌شوند. بر اساس یافته‌های پژوهش، این اثر برای سرمایه روان‌شناختی اندکی بیشتر از توانمندسازی روان‌شناختی بود. در این زمینه نیز پژوهش‌چندانی انجام نشده است. یکی از پژوهش‌های انجام شده در این باره، پژوهش نافی (۲۰۱۵) است که در آن تاثیر ابعاد سرمایه روان‌شناختی بر بدبینی سازمانی در کنار تنیدگی شغلی در بیمارستان‌های مصر بررسی و تایید شد. تلاش برای بهبود سرمایه روان‌شناختی و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان علاوه بر پیامدهای عملکردی مختلف می‌تواند در بهبود نگرش‌های کارکنان نیز موثر باشد. توجه به ابعاد معرفی شده برای سرمایه روان‌شناختی شامل خودکارآمدی، خوش‌بینی، امیدواری و تاب‌آوری و همچنین ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی شامل احساس معنی‌داری، شایستگی، خودمختاری و تاثیرگذاری در این زمینه بسیار راهگشا خواهد بود. علاوه بر این، شناسایی کارکنانی که از لحاظ متغیرهای رفتار سازمانی مثبت‌گرا در حد بالایی هستند می‌تواند در تفویض مشاغل به افراد مناسب و لایق بسیار موثر باشد. ضمن اینکه طراحی مناسب مشاغل سازمان، به ویژه استفاده از رویکردهای سیستمی و رویکرد مبتنی بر شایستگی در تحلیل و طراحی مشاغل و همچنین توجه به تناسب شغل و شاغل از مهمترین نکاتی است که می‌تواند زمینه‌های لازم را برای تقویت توانمندی روان‌شناختی کارکنان فراهم سازند.

نکته بسیار مهم دیگری که در این پژوهش به آن پرداخته شد این بود که سرمایه روان‌شناختی و توانمندسازی روان‌شناختی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و بدبینی را میانجی‌گری می‌کنند. این امر بدین معناست که رهبری تحول‌آفرین از طریق افزایش در سرمایه روان‌شناختی و توانمندسازی روان‌شناختی

می‌تواند اثر قابل توجهی در کاهش بدبینی کارکنان داشته باشد. این امر به ویژه در هنگام معرفی برنامه‌های جدید سازمان و تغییرات بنیادین در سازمان می‌تواند بسیار مهم باشد. نکته قابل توجه این است که اعضای سازمان صرف‌نظر از جایگاه رسمی سازمانی خود می‌توانند رفتارهای رهبری را از خود نشان دهند و از آنجایی که کارکنان غالباً سرپرستان و مدیران مستقیم خود را به عنوان نمایندگان و کارگزاران سازمان تصور می‌کنند لذا توسعه رفتارهای رهبری تحول‌آفرین در سرپرستان و مدیران واحدهای سازمانی می‌تواند تاثیر زیادی در کاهش نگرش‌های کاری منفی و از جمله بدبینی سازمانی در بین کارکنان داشته باشد. علاوه بر این، ویژگی‌های رفتاری رهبری تحول‌آفرین ضمن کاهش نگرش‌های منفی حتی می‌تواند در پیشگیری از شکل‌گیری این نگرش‌ها نیز بسیار موثر باشد.

با اینکه در زمینه رهبری تحول‌آفرین مطالعات فراوانی انجام شده است اما پژوهش‌ها چندانی درباره تاثیر آن روی کاهش بدبینی کارکنان وجود ندارد. البته برخی از مطالعات مانند مطالعه پناوا و سهیک (۲۰۱۴) به بررسی تاثیر رهبری تحول‌آفرین بر نگرش‌های کارکنان نسبت به تغییر پرداخته‌اند و نقش مثبت رهبری تحول‌آفرین را در کاهش نگرش منفی کارکنان تایید نموده‌اند. در این پژوهش علاوه بر بررسی تاثیر رهبری تحول‌آفرین بر بدبینی کارکنان، تاثیر ویژگی‌های روان‌شناسی مثبت کارکنان نیز بر شکل‌گیری بدبینی سازمانی بررسی شد. یافته‌های پژوهش نشان داد سرمایه روان‌شناختی و توانمندسازی روان‌شناختی به عنوان متغیرهای مهم در رفتار سازمانی مثبت‌گرا، رابطه‌ای منفی با بدبینی دارند. به این معنا که کارکنانی که از سرمایه روان‌شناختی بالاتری برخوردار هستند و از لحاظ روان‌شناختی توانمندی بیشتری دارند کمتر

و نشان دادن رفتارهایی که اعتماد به نفس کارکنان را افزایش دهد می‌تواند در بهبود سرمایه روان‌شناختی کارکنان موثر باشد. یافته‌های این پژوهش مشخص می‌سازد در صورتی که تلاش برای گسترش ویژگی‌های رهبری تحول‌آفرین با تلاش برای تقویت سرمایه روان‌شناختی و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان همراه شود، پیامدهای رفتاری و نگرشی بسیار مثبتی برای کارکنان و در نهایت برای سازمان به دست خواهد آمد. در این پژوهش نشان داده شد رهبران تحول‌آفرین قادرند سرمایه روان‌شناختی کارکنان را افزایش داده و آن‌ها را از لحاظ روان‌شناختی توانمند سازند و از این طریق نگرش‌های منفی آن‌ها مانند بدبینی سازمانی را کاهش دهند. بنابراین، یافته‌های این مطالعه استدلال دیگری برای چرایی و چگونگی اثربخش بودن رهبران تحول‌آفرین ارائه می‌کند. با اینکه بطور تلویحی در مفهوم‌سازی رهبری تحول‌آفرین به تحول‌پروان و تبدیل آن‌ها به اعضای اثربخش ایده‌هایی مطرح شده است (بس، ۱۹۸۵؛ برنز، ۱۹۷۸) اما در این پژوهش نشان داده شد که رفتار سازمانی مثبت‌گرا نیز بخش مهمی از این مسیر را تشکیل می‌دهد. مدل ارائه شده در این پژوهش یکی از مکانیسم‌های تاثیرگذاری رهبری تحول‌آفرین بر نگرش‌های بدبینانه کارکنان و کاهش آن را از طریق متغیرهای رفتار سازمانی مثبت‌گرا نشان می‌دهد. در این راستا اهمیت دارد رفتارها و ویژگی‌های رهبران تحول‌آفرین در تمامی سطوح و واحدهای سازمانی توسعه یابد. در عمل، همانطور که سوسیک و جانگک (۲۰۱۰) توضیح داده‌اند سازمان می‌تواند دوره‌های آموزشی مختلفی در زمینه رهبری تحول‌آفرین برای مدیران سطوح مختلف سازمان برگزار نمایند. این دوره‌ها در رابطه با ابعاد رفتاری رهبری تحول‌آفرین بوده و می‌توانند نحوه ترغیب و الهام‌بخشی کارکنان را با

کارکنان نیز می‌تواند موجبات کاهش بدبینی آن‌ها را فراهم سازد. این یافته نشان می‌دهد با گسترش ویژگی‌های رفتاری رهبری تحول‌آفرین در سازمان می‌توان انتظار داشت رفتار سازمانی مثبت‌گرا در سازمان حاکم شده و این امر به نوبه خود مزایای متعددی از جمله کاهش بدبینی سازمانی را به همراه خواهد داشت. رهبران تحول‌آفرین می‌توانند از طریق نشان دادن رفتارهایی همچون انگیزش الهام‌بخش، تاثیرگذاری ایده‌آل، انگیزش منطقی و ملاحظات فردی موجب افزایش امیدواری، خوش‌بینی، تاب‌آوری و خودکارآمدی کارکنان شوند تا بدین وسیله سرمایه‌های روان‌شناختی کارکنان سازمان افزایش یابد. همین وضعیت در خصوص توسعه و تقویت احساس معنی‌داری، احساس شایستگی، احساس تاثیرگذاری و احساس خودمختاری در کارکنان و در نهایت ارتقاء توانمندی‌های روان‌شناختی آن‌ها وجود خواهد داشت. رهبران تحول‌آفرین از طریق ایجاد احساس توانمندی روان‌شناختی و ارتقاء سرمایه روان‌شناختی در کارکنان می‌توانند تاثیرات بیشتری بر کاهش بدبینی‌های سازمانی داشته باشند. بدین منظور رهبران بایستی چشم‌اندازی را ترسیم نمایند که الهام‌بخش کارکنان در جهت مسوولیت‌پذیری بیشتر در تمامی سطوح سازمان باشد. همانطور که ژو و همکاران (۲۰۱۲) بیان داشته‌اند تبیین روشن و واضح اهداف، وظایف، نقش‌ها و پاداش‌ها توسط رهبران می‌تواند باعث افزایش احساس توانمندی روان‌شناختی در کارکنان شود که مطابق یافته‌های پژوهش انتظار می‌رود این وضعیت در کاهش بدبینی سازمانی و همچنین پیشگیری از آن موثر باشد. از طرف دیگر، بر اساس ایده‌های مهم مطرح شده درباره سرمایه روان‌شناختی (لوتانز و همکاران، ۲۰۰۷) نیز می‌توان گفت شناخت نیازهای کارکنان، ایجاد یک جو حمایتی

- طلوع بهداشت، ۱ و ۲، ۴۰-۲۶.
- حسن‌پور، ا.، نوری، ر.، و کیایی، م. (۱۳۸۸). بدبینی سازمانی: علل و پیامدهای آن، فرهنگ مدیریت، ۷(۱۹)، ۱۴۱-۱۱۹.
- حقیقی‌کفاش، م.، مظلومی، ن.، و میرزامحمدی، ف. (۱۳۹۰). پیش‌زمینه‌ها و پیامدهای بدبینی سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان شرکت تجارت الکترونیک پارسیان)، مطالعات بهبود و تحول، ۲۱(۶۴)، ۱۳۹-۱۱۷.
- حنفی‌زاده، پ.، و زارع‌لوسان، ا. (۱۳۹۱). روش تحلیل ساختارهای چندسطحی با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS. چاپ اول، تهران: انتشارات ترمه.
- رحیمی، س.، برجعلی، ا.، سهرابی، ف. (۱۳۹۴). اثربخشی مداخلات روان‌شناسی مثبت‌گرا بر تاب‌آوری بیماران زن مبتلا به مولتیپل اسکلروزیس. پژوهش‌نامه روان‌شناسی مثبت، ۱(۳)، ۱-۱۰.
- قانع‌نیا، م.، فروهر، م.، و جلیلی، ص. (۱۳۹۴). تاثیر آموزش سرمایه روان‌شناختی مدیران بر افزایش اشتیاق شغلی کارکنان. پژوهش‌نامه روان‌شناسی مثبت، ۱(۳)، ۷۲-۵۹.
- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126 (3), 269-292.
- Aaker, D. A., & Jacobson, R. (1994). The financial information content of perceived quality. *Journal of marketing research*, 191-201.
- Appelbaum, S. H., Karasek, R., Lapointe, F., & Kim Quelch. (2015). Employee empowerment: factors affecting the consequent success or failure- part II, *Industrial and Commercial Training*, 46 (1), 23-30.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q., & Hartnell, C. A. (2012). Transformational leadership, innovative behavior, and task performance: Test of mediation and moderation processes. *Human Performance*, 25, 1-25.
- Avey, J. B., Patera, J. L., & West, B. J. (2006).

هدف افزایش ادراک از معنی‌داری و اهمیت کار و وظایف آن‌ها به رهبران آموزش دهند. ضمن اینکه برنامه‌های آموزشی مذکور می‌توانند باعث تسهیل تبادل و تسهیم اطلاعات شده و موجب بهبود احساس توانمندی روانی شده و زمینه‌های ارتقاء سرمایه روان‌شناختی کارکنان را فراهم سازند. بنابراین، توجه به برنامه‌های توسعه مدیریت و رهبری در سازمان و اجرای آن‌ها از مهمترین اقداماتی است که در این راستا می‌تواند صورت پذیرد. یکی از محدودیت‌های این پژوهش، مقطعی بودن آن است و به دلیل اینکه به شکل مقطعی انجام شده است فرضیه‌ها و مدل آزمون شده آن را نمی‌توان با اطمینان کامل تایید نمود. بنابراین، انجام مطالعات طولی براساس الگوی این پژوهش می‌تواند بسیار سودمند باشد. علاوه بر این، همان‌طور که جانگ و اولیو (۲۰۰۰) تاکید نموده‌اند سازگاری و همراستایی ارزش‌های رهبران و پیروان عامل بسیار مهمی در اثربخشی رفتارهای رهبران قلمداد می‌شود. بررسی این همراستایی در مدل آزمون شده پژوهش نیز می‌تواند در پژوهش‌ها آتی مورد توجه قرار گیرد. بعلاوه، در صورتی که پیامدهای عملکردی متغیرهای مورد مطالعه در این پژوهش نیز در تحلیل نهایی در نظر گرفته شود می‌توان انتظار داشت شناخت دقیق‌تری از پیچیدگی‌های الگوی پژوهش حاصل آید. ضمن اینکه در آینده پژوهش‌ها جامع‌تری در زمینه سبک‌ها و رفتارهای مختلف رهبری در سازمان و نقش مکانیسم‌های روان‌شناختی در تاثیرگذاری بر نگرش‌های مختلف کارکنان می‌تواند انجام شود.

منابع

ایلی، خ.، ناستی زایی، ن. (۱۳۸۸). بررسی رابطه توانمندسازی روان‌شناختی با تعهد سازمانی در پرسنل پرستاری بیمارستان‌های شهر زاهدان،

- performance. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 15, 353-357.
- Gorgievski, M. J., Halbesleben, J. R., & Bakker, A. B. (2011). Expanding the boundaries of psychological resource theories. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 1-7.
- Hamstra, M. R., Van Yperen, N. W., Wisse, B., & Sassenberg, K. (2014). Transformational and transactional leadership and followers' achievement goals. *Journal of Business Psychology*, 29: 413-425.
- He, Q. C., An, Q., & Lin, P. X. (2016). Transformational Leadership, Psychological Capital and Front-line Sales Staffs' Service Quality: Psychological Capital as a Mediator. *International Journal of u-and e-Service, Science and Technology*, 9(7), 309-316.
- Isci, E., Sisman, F. A., & Bektas, G. (2013). A research on the relationship between personnel empowerment and organizational cynicism. *Management*, 3(5), 252-258.
- Judge, T. A., & Ilies, R. (2004). Affect and job satisfaction: a study of their relationship at work and at home. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 661-673.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949-964.
- Kim, T., Bateman, T. S., Gilbreath, B., & Andersson, L. M. (2009). Top management credibility and employee cynicism: A comprehensive model. *Human Relations*, 62(10), 1435-1458.
- Lee, C. H., & Chu, K. K. (2016). Understanding the effect of positive psychological capital on hospitality interns' creativity for role performance. *International Journal of Organizational Innovation*, 8 (4), 231-222.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 695-706.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349.
- Positive psychological capital: a new lens to view absenteeism. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4), 42-60.
- Avolio, B. J., Zhu, W., & Koh, W. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bergstrom, O., Styhre, A., & Thilander, P. (2014). Paradoxifying organizational change: cynicism and resistance in the Swedish armed forces. *Journal of Change Management*, 14 (3), 384-404.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(3), 554-571.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*, New York: Free Press.
- Chiaburu, D. S., A. C. Peng, I. Oh, G. C. Banks, and L. C. Lomeli. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 181-197.
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes towards organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479-500.
- Gillet, N., & Vandenberghe, C. (2014). Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Job Characteristics. *Human Resource Development Quarterly*, 25(3), 321-347.
- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P., Frazier, L., & Snow, D. (2009). In the eyes of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital and

- commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations*, 42(7), 625-638.
- Sosik, J. J., & Jung, D. I. (2010). *Full range leadership development: Pathways for people, profit and planet*. New York, NY: Routledge.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38 (4), 1442-1465.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429-459.
- Story, J. S. P., Youssef, C. M., Luthans, F., Barbutto, J. E., & Bovaird, J. (2013). Contagion effect of global leaders' positive psychological capital on followers: Does distance and quality of relationship matter? *International Journal of Human Resource Management*, 24, 2534-2553.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change: measurement, antecedents, and correlates. *Group and Organization Management*, 25(1), 132-153.
- Yang, Y. F. (2012). Studies of transformational leadership in the consumer service workgroup: cooperative conflict resolution and the mediating roles of job satisfaction and change commitment. *Psychological Reports*, 111, 545 - 564.
- Yang, Y. F. (2014). Studies of transformational leadership: evaluation of two alternative models of trust and satisfaction. *Psychological Reports*, 114(3), 740-757.
- Yao, Q., Chen, R., & Cia, G. (2013). How internal marketing can cultivate psychological empowerment and enhance employee performance. *Social Behavior and Personality*, 41(4), 529-538.
- Yukl, G. (2012). *Leadership in organizations*. Englewood Cliff's, NJ: Prentice-Hall.
- Zhu, W., Sosik, J. J., Riggio, R. E., & Yang, B. (2012). Relationships between transformational and active transactional leadership and followers' organizational identification: The role of psychological empowerment. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 13(3), 186-212.
- Luthans, F., Avolio, B., Walumbwa, F., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1 (2), 247-269.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford: Oxford University Press.
- Moulang, C. (2015). Performance measurement system use in generating psychological empowerment and individual creativity. *Accounting and Finance*, 55, 519-544.
- Nafei, W. (2015). The role of psychological capital on job embeddedness and organizational cynicism: a study on Menoufia University hospitals. *Journal of Management and Sustainability*, 5(1), 50-74.
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: a review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 120-138.
- Pandy, J. (2015). Structural & psychological empowerment in rural India. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 51(4), 579-593.
- Penava, S., & Sehic, D. (2014). The relevance of transformational leadership in shaping employee attitudes towards organizational change. *Economic Annals*, 200, 131-162.
- Qian, Y. (2007). *A communication model of employee cynicism toward organizational change*, Ph.D. Dissertation, School of Communication Studies.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Pina e Cunha, M. (2012c). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65, 429-437.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-593.
- Shore, L. M., & Martin, H. J. (1989). Job satisfaction and organizational

