

## بررسی نقش مهار سرمایه روان‌شناختی رهبر در ایجاد سرمایه روان‌شناختی کارکنان: نقش میانجی درک کارکنان از تحول آفرینی رهبر (مورد مطالعه: سازمان‌های نوپا یا در حال تحول)

عباس‌علی رستگار<sup>۱</sup>، بابک وطن‌دوست<sup>۲\*</sup>، رضا قنبرزاده میان‌دهی<sup>۳</sup>

۱. دانشیار دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، ایران

۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، ایران

۳. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه شهیدبهبشتی، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۹۳/۰۸/۰۵؛ تاریخ پذیرش: ۹۳/۱۱/۲۰)

### چکیده

چگونگی ایجاد سرمایه روان‌شناختی، وجه فراموش‌شده مطالعات سرمایه روان‌شناختی است. در این مقاله، مدل مفهومی ایجاد سرمایه روان‌شناختی کارکنان، با به‌کارگیری مهار سرمایه روان‌شناختی رهبر ارائه شده است. گفتنی است تحول آفرینی رهبر، نقشی بسیار مهم در ایجاد سرمایه روان‌شناختی دارد و حتی مانند متغیر میانجی عمل می‌کند. در این پژوهش، ۳۳ شرکت نوپا یا در حال تحول در استان‌های تهران، البرز، اصفهان و آذربایجان غربی بررسی شدند. پرسش‌نامه‌ها میان ۱۴۲ مدیر و ۵۷۳ کارمند این سازمان‌ها توزیع شد. نتایج مدل معادلات ساختاری، این موضوع را تأیید کرد که مهار سرمایه روان‌شناختی رهبر، سبب ایجاد رابطه میان سبک رهبری تحول آفرین و افزایش درک کارکنان می‌شود. همچنین این نتایج، رابطه میان درک کارکنان از تحول آفرینی رهبر و ایجاد سرمایه روان‌شناختی مثبت را تأیید کرد. با توجه به نتایج این پژوهش، به مدیرانی که می‌خواهند در سازمان‌های خود، سرمایه روان‌شناختی ایجاد کنند، دلالت‌ها و توصیه‌هایی کاربردی ارائه شده است.

### کلیدواژگان

ایجاد سرمایه روان‌شناختی، درک کارکنان از تحول آفرینی رهبر، سرمایه روان‌شناختی، مدل معادلات ساختاری.

## مقدمه

اهمیت و جایگاه سرمایه روان‌شناختی برای سازمان‌های با عملکرد برتر، هر روز بیشتر مشخص می‌شود. اهمیت سرمایه روان‌شناختی تا آنجایی پیش می‌رود که لوتانز و یوسف<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) آن را نیرویی برای ایجاد مزیت رقابتی سازمان‌ها در نظر می‌گیرند. سرمایه روان‌شناختی،<sup>۲</sup> متغیر اساسی رفتار سازمانی مثبت<sup>۳</sup> است (Luthans & Youssef, 2007) و از متغیرهایی است که لاو<sup>۴</sup> و همکارانش (۱۹۹۸) آنها را سازه‌های چندوجهی می‌نامند. سرمایه روان‌شناختی فردی مشخص، بر اساس داشتن چهار بعد تعریف شده است: ۱. داشتن اعتماد به نفس (خودکارآمدی)<sup>۵</sup> برای قبول وظایف چالش‌برانگیز و صرف تلاش لازم برای موفقیت در آن؛ ۲. دیدن جنبه مثبت (خوش‌بینی)<sup>۶</sup> درباره موفقیت در زمان حال و آینده؛ ۳. استقامت در راه دستیابی به اهداف و در زمان لزوم برای تغییر مسیر به سوی آنها (امیدواری)<sup>۷</sup> برای کسب موفقیت؛ ۴. تحمل و بازیابی سریع خود و حتی فراتر از این رفتن برای دستیابی به موفقیت، زمانی که مشکلات بروز یافته‌اند (تاب‌آوری)<sup>۸</sup> (Luthans et al., 2007: 3).

تابه حال مطالعات بسیاری درباره سرمایه روان‌شناختی انجام شده است و در بسیاری از آنها، سرمایه روان‌شناختی کارکنان سازمان، به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده بسیاری از گرایش‌ها، رفتارها و عملکرد کارکنان در نظر گرفته شده است.

- 
1. Luthans & Youssef
  2. Psychological Capital
  3. Positive Organizational Behavior
  4. Law
  5. Self-efficacy
  6. Optimism
  7. Hope
  8. Resiliency

نتایج یک فراتحلیل نشان داد که به‌رغم پژوهش‌های فراوان درباره سرمایه روان‌شناختی و به‌خصوص اثرهای آن بر گرایش‌ها، رفتارها و عملکرد کارکنان، مطالعات بسیار اندکی درباره نحوه شکل‌گیری سرمایه روان‌شناختی انجام شده است. پژوهشگرانی که این فراتحلیل را انجام دادند، پس از مطالعه دقیق متون نظری، به این نتیجه می‌رسند که هیچ روش نظام‌مندی برای مطالعه مقدم‌های شکل‌گیری سرمایه روان‌شناختی وجود ندارد و پژوهش این جنبه از سرمایه روان‌شناختی بسیار پرثمر خواهد بود (Avey et al., 2011).

پس از فراتحلیل مذکور، اوی<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی دیگر، نیاز به درک سیستم‌ها و ساختارهایی در افراد و سازمان‌هایی را بررسی کرد که مقدم‌های شکل‌گیری سرمایه روان‌شناختی هستند. نیز کسب شناخت در این حیطه را برای طراحی سیستم‌ها و ساختارهای مفید و مداخله‌هایی در جهت افزایش سرمایه روان‌شناختی کارکنان برای دستیابی به منافع خود شخص و سازمان مفید دانست. اوی در مقاله خود با مطالعه متون نظری، مقدم‌های شکل‌گیری سرمایه روان‌شناختی را گرد آورد. رده‌هایی که در این پژوهش به آنها اشاره شده است، عبارت‌اند از: تفاوت‌های فردی، سرپرستی، ویژگی‌های شغلی و جمعیت‌شناختی. متغیرهای تشکیل‌دهنده رده سرپرستی نیز عبارت بود از: رهبری اصیل<sup>۲</sup>، رهبری اخلاقی<sup>۳</sup> و سرپرستی سوءاستفاده‌گرایانه<sup>۴</sup>.

بر اساس نتایج، این رده بهترین پیش‌بینی‌کننده سرمایه روان‌شناختی یک فرد بود و در حضور رهبری اصیل و رهبری اخلاقی، رابطه میان سرپرستی سوءاستفاده‌گرایانه و سرمایه روان‌شناختی رنگ می‌بازد. همچنین رهبری اصیل دارای قوی‌ترین تأثیر بر سرمایه روان‌شناختی فرد بود. در همین راستا، نتایج پژوهشی دیگر، حاکی از تأثیر درک کارکنان از تحول‌آفرینی رهبر بر شکل‌گیری

- 
1. Avey
  2. Authentic leadership
  3. Ethical leadership
  4. Abusive supervision

سرمایه روان‌شناختی ایشان بود (Gooty et al., 2009)؛ اما احتمال بروز رهبری تحول‌آفرین در رهبرانی که سرمایه روان‌شناختی خود را مهار می‌کنند، بیشتر است (Peterson et al., 2009). با توجه به پژوهش‌های مربوط به شکل‌گیری سرمایه روان‌شناختی در کارکنان، به‌خصوص دو پژوهش گوتی و همکارانش (۲۰۰۹) و پترسون و همکارانش (۲۰۰۹)، نویسندگان این مقاله بر این باورند که شکل‌گیری سرمایه روان‌شناختی در کارکنان از طریق مهار سرمایه روان‌شناختی رهبر انجام می‌گیرد. به عبارتی دیگر، رهبر با مهار سرمایه روان‌شناختی خود، سرمایه روان‌شناختی را به کارکنانش القا می‌کند و در این مسیر است که رهبری تحول‌آفرین مجال بروز می‌یابد و نقش متغیر میانجی میان سرمایه روان‌شناختی رهبر و سرمایه روان‌شناختی کارکنان را بازی می‌کند. پژوهش حاضر با هدف تأیید فرایند ذکرشده برای نحوه شکل‌گیری سرمایه روان‌شناختی در کارکنان انجام شده است.

القای سرمایه روان‌شناختی امیدواری و تاب‌آوری به کارکنان که از طریق مهار سرمایه امیدواری در رهبر انجام می‌گیرد، بدون متغیر میانجی درک کارکنان از تحول‌آفرینی رهبر، قبلاً نیز بررسی شده است (Norman et al., 2005). در اینجا سه سرمایه روان‌شناختی خودکارآمدی، خوش‌بینی و تاب‌آوری رهبر و دو سرمایه روان‌شناختی خودکارآمدی و خوش‌بینی کارکنان را نیز به پژوهش نورمن و همکارانش (۲۰۰۵) می‌افزاییم و از طریق بررسی پیوند هر یک از این سرمایه‌ها با ابعاد مختلف رهبری تحول‌آفرین، به توسعه پژوهش آنان می‌پردازیم. بدین منظور، با بررسی پس‌زمینه نظری سرمایه روان‌شناختی و رهبری تحول‌آفرین و بررسی ابعاد تشکیل‌دهنده هر یک از این دو متغیر چندوجهی برای رهبر و کارکنان، فرضیه‌ها بیان می‌شوند.

## پس‌زمینه نظری

### سرمایه روان‌شناختی

بر اساس تعریفی که لوتانز (۲۰۰۲) از رفتار سازمانی مثبت ارائه می‌کند، بر مطالعه و کاربرد قوت‌ها و ظرفیت‌های روان‌شناختی مثبت نیروی انسانی تأکید می‌شود و مفاهیمی مدنظر این رشته

قرار می‌گیرند که قابل‌سنجش و توسعه‌اند و بتوان آنها را به‌نحوی اثربخش مدیریت کرد تا بهبود عملکرد در محل کارهای امروزی حاصل آید. همان‌طور که قبلاً نیز اشاره شد، چهار بعد امیدواری، خودکارآمدی، خوش‌بینی و تاب‌آوری، واجد شرایط ایجاد متغیری اساسی (Youssef-Morgan, 2014) به نام سرمایه روان‌شناختی‌اند (Luthans et al., 2007).

امیدواری، حالتی انگیزشی نسبت به توان تنظیم اهداف ارزشمند و اعتقاد راسخ به این است که می‌توان بر موانع غلبه کرد و بدان اهداف دست یافت (Snyder, 2000: 42). امیدواری به افراد کمک می‌کند تا با فراهم‌آوردن راه‌های دستیابی به هدف و انگیزش برای چنین کاری، به اهدافشان دست یابند. افرادی که امیدواری‌شان کم است: ۱. توانایی درک راه‌های دستیابی به اهدافشان را ندارند؛ ۲. توان لازم برای غلبه بر موانع را ندارند؛ ۳. انگیزه کافی برای دنبال‌کردن راه‌هایی که سبب دستیابی به اهدافشان می‌شود را ندارند (Snyder, 1991).

خودکارآمدی، اعتماد فرد به توانایی‌های خویش برای اتمام موفقیت‌آمیز کاری در زمینه‌ای خاص است (Stajkovic & Luthans, 1998). میزان سرمایه خودکارآمدی در فرد زمانی مشخص می‌گردد که او با وضعیتی خاص مواجه می‌شود که ممکن است وی را از دست‌یافتن به هدف ارزشمندی که دارد، بازدارد. فردی که خودکارآمدی مناسبی دارد، برای دست‌یافتن به چنین هدف ارزشمندی، باید این باور را داشته باشد که می‌تواند به آن هدف برسد (Helland & Winston, 2005).

تفاوت دو بعد امیدواری و خودکارآمدی در این است که در تعریف امیدواری، هنوز مانعی بر سر راه قرار نگرفته است، اما وجود یا فقدان خودکارآمدی با وقوع مانعی بزرگ بر سر راه مشخص می‌شود. افراد خوش‌بین، عموماً دارای این باورند که وقایع خوب رخ خواهد داد (Scheier & Carver, 1985). آنها اصلاً به شکست فکر نمی‌کنند و فکر وقوع پیامدهای مایوس‌کننده را از خود دور و فکر وقوع پیامدهای مثبت را جذب می‌کنند (Seligman, 1998: 24)؛ در نتیجه، انتظار دارند که پیامدهای مثبتی رخ دهد. آنها انتظارات مثبت ایجاد می‌کنند که پیگیری هدف را در آنها برمی‌انگیزد؛ درحالی‌که افراد بدبین دائم با بدگمانی و انتظارات منفی، سد راه خود می‌شوند (Carver & Scheier, 2002: 233).

تاب‌آوری، توان فرد برای موفق عمل کردن در شرایط مختلف مثل دشواری و عدم قطعیت است (Luthans et al., 2006). افراد تاب‌آور برای از سر گذراندن وضعیت منفی، توانایی بیشتری دارند، مخصوصاً زمانی که با تهدیدی روبه‌رو شوند (Masten, 2001). تفاوت تاب‌آوری با خودکارآمدی در این است که در تعریف تاب‌آوری، تمرکز بر کارکردن در شرایط دشوار و پرخطر و کسب موفقیت است؛ درحالی که در تعریف خودکارآمدی، کارکردن در شرایط دشوار ملاک نیست، بلکه اعتماد به خود در شرایطی است که مانعی بزرگ بر سر راه دستیابی به هدف قرار می‌گیرد.

### رهبری تحول‌آفرین

بنیان نظریه رهبری تحول‌آفرین بر اساس این مدعاست که رهبران می‌توانند با توسل به ارزش‌ها، احساس‌ها، گرایش‌ها و باورهای پیروانشان، آنها را برای دستیابی به بیشترین حد عملکردشان برانگیزانند (Bass, 1985: 8). رهبری تحول‌آفرین شامل چهار بعد است: نفوذ آرمانی،<sup>۱</sup> انگیزش الهام‌بخش،<sup>۲</sup> تحریک ذهنی<sup>۳</sup> و توجه فردی<sup>۴</sup> (Bass, 1998: 11).

رهبران تحول‌آفرین دارای نفوذ آرمانی هستند. بدین معنا که پیروان به دنبال هویت‌بخشی به خود از طریق این قبیل رهبران هستند و از آنها تقلید می‌کنند. انگیزش الهام‌بخش رهبران تحول‌آفرین به توان رهبر برای ایجاد انگیزه در پیروان و الهام‌بخشیدن به آنها از طریق بیان چشم‌اندازی قوی برای آینده اشاره دارد.

تحریک ذهنی بدین معناست که رهبران تحول‌آفرین، توانایی توسعه‌بخشیدن به استفاده پیروانشان از ظرفیت‌های خود را دارند. توجه فردی رهبران تحول‌آفرین نیز بدان معناست که این

- 
1. Idealized influence
  2. Inspirational motivation
  3. Intellectual stimulation
  4. Individualized consideration

رهبران به نیازهای پیروانشان به موفقیت، رشد و پشتیبانی توجه نشان می‌دهند. در ادامه، با مرور پژوهش‌ها و متون مربوط به این حوزه، نشان می‌دهیم که اجزای سرمایه روان‌شناختی و ابعاد رهبری تحول‌آفرین چگونه با هم مرتبط‌اند و فرضیه‌های این پژوهش را بیان خواهیم کرد.

### چارچوب نظری و مدل مفهومی پژوهش

#### سرمایه روان‌شناختی رهبر و رهبری تحول‌آفرین

آن‌گونه که از نام رهبری تحول‌آفرین برمی‌آید، رهبران تحول‌آفرین تغییرات مثبتی برای سازمان خود به ارمغان می‌آورند (Bass, 1998: 9). در تغییرات سازمانی، موانع بزرگ و کوچک بسیاری بروز می‌یابند. اگر رهبر خودکارآمد نباشد، در برابر موانع چشمگیری که سد راه تغییر می‌گردند، سر خم می‌کند و پروژه تغییر به شکست خواهد انجامید. افرادی که در مواجهه با چالش‌های تغییر، مهارت کمتری دارند، احتمال کمتری دارد که به‌عنوان رهبران تحول‌آفرین، موفق باشند (Peterson et al., 2009).

هریک از افراد سازمان نیز در روند پروژه تغییر به موانع چشمگیری بر خواهند خورد. کارکنان با الگوگرفتن از رهبر خود در مواجهه با مشکلات بزرگ و اعتماد به خود برای از سر راه برداشتن موانع، نقشی را در پیشبرد تغییر مثبت سازمانی بازی می‌کنند (نفوذ آرمانی و انگیزش الهام‌بخش). همچنین در مشکلات متعدد ممکن است رهبر با اعتماد به کارکنان و در همکاری با آنها (توجه فردی)، راهکار حل مشکل را از طریق ایشان بیابد (تحریک ذهنی).

بر اساس تعریف امیدواری، رهبر امیدوار است که چشم‌اندازی برای آینده سازمان تعریف کند. او عزم دست‌یافتن به آن را در خود دیده و برای دست‌یافتن به این چشم‌انداز و اهداف، راه‌هایی را ابداع می‌کند. همان‌طور که پژوهش‌های انجام‌شده در این زمینه نشان می‌دهند، پیروانی که در رهبر خود امیدواری می‌یابند، بهتر تحت فرایند رهبری شدن قرار می‌گیرند، چراکه این قبیل رهبران قادرند اهداف را مفهوم‌سازی و به سایرین منتقل کنند (Snyder & Shorey, 2003).

نتیجه پژوهش پترسون و بایرون (۲۰۰۷) نشان داد که مدیران ارشد امیدوار قادرند راهکارهای بهتر و بیشتری برای غلبه بر مشکلات سر راه سازمان ابداع کنند. میر<sup>۱</sup> و همکارانش (۱۹۹۵) نیز دریافتند که قبول افراد امیدوار به عنوان رهبر از سوی کارکنان، به وجود آورنده اعتماد به رهبر است. بنابراین، رهبر در طلب احترام، اعتماد و تعهد پیروانش اثربخش تر خواهد بود. تمامی این خصوصیات، اجزای بُعد نفوذ آرمانی رهبری تحول آفرین هستند.

اعتماد ایجاد شده به رهبران امیدوار، احتمالاً آنها را قادر می سازد تا پیروان خود را با چشم اندازی که برای آینده سازمان ترسیم کرده اند، الهام بخشند و برانگیزانند. به علاوه، تعریف افراد امیدوار از شکست با افراد کم امید متفاوت است. چنین افرادی موانع را فرصتی برای خلاقیت می دانند و افراد کم امید چالش ها را موانعی برای موفقیت به حساب می آورند (Snyder et al., 1991). به همین علت است که به نظر می رسد رهبران امیدوار در انگیزش الهام بخش موفق تر عمل کنند. رهبران امیدوار، به اهداف خود متعهدند. این افراد رؤیای پردازانی معتمدند که بیشتر مستعد مدل نقش<sup>۲</sup> قرار گرفتن را دارند (Bass, 1998: 14).

همان طور که اشاره شد، رهبران امیدوار راه های متعددی برای مواجهه با مشکلات ابداع می کنند (Luthans & Youssef, 2007). راه هایی که در اینجا بدان ها اشاره می شود، هم برای مقابله با مشکلاتی است که پیش روی سازمان قرار می گیرند و هم مشکلاتی که در کارکردن با افراد سازمان پیش می آیند. اما شاید راه های شدنی تنها نزد رهبران نباشد و از آنجایی که بر اساس آنچه پیش تر عنوان شد، رهبران امیدوار اعتماد کارکنان خود را جلب می کنند و در دستیابی به اهداف خود تعهد دارند، پس رهبران امیدوار بیشتر احتمال دارد که موفق به تحریک ذهنی کارکنان خود شوند و کاری کنند که از ظرفیت های خود برای ابداع راه هایی برای حل مشکلات استفاده کنند.

---

1. Mayer

2. Role model



رهبران خوش‌بین‌تر، آینده‌ای مثبت را برای پیروان خود تصور و ترسیم می‌کنند. رهبری تحول‌آفرین به این نیاز دارد که رهبر دارای چشم‌اندازی مثبت و الهام‌بخش برای آینده سازمان باشد (Bass, 1998: 14)؛ بنابراین محتمل‌تر است که رهبران خوشبین‌تر، رهبران تحول‌آفرین باشند (Peterson et al., 2009).

بر اساس تعریف خوش‌بینی، رهبران خوش‌بین اعتقاد به این دارند که چیزهای خوبی اتفاق خواهد افتاد، پس آنها نه تنها نسبت به امکان پذیر بودن تغییر، تردیدی به خود راه نمی‌دهند، بلکه آن را حتمی می‌دانند و مثبت ارزیابی می‌کنند. افراد خوش‌بین به دنبال سناریوهای دلپذیرتر می‌گردند و از تحریک‌کننده‌های منفی چشم‌پوشی می‌کنند.

پژوهش‌ها در این زمینه نشان می‌دهند که افراد خوش‌بین‌تر، حالات مثبت را بیشتر تجربه کرده و کمتر احتمال دارد که احساس منفی را تجربه کنند (Wengler & Rosen, 1995). حتی در مواجهه با شرایط محیطی پر استرس نیز آنها درباره آینده خوش‌بین و علاقه‌مند باقی می‌مانند (Seegerstrom et al., 1998). همچنین احتمال بیشتری دارد که آنها باور کنند که می‌توانند بر آینده کنترلی اعمال کنند (Fitzgerald et al., 1993). رهبرانی که چنین‌اند، احتمال بیشتری دارد که الهام‌بخش اعتماد به پیروانشان باشند، پس این رهبران عنصر نفوذ آرمانی را دارند.

رهبران برای ایجاد تغییر، به چشم‌اندازی مثبت و تحریک‌کننده نیاز دارند که باعث انگیزش سایرین از جمله کارکنانشان شود. رهبرانی که چشم‌اندازی تاریک و بدبینانه دارند، احتمالاً با انگیزش کارکنان خود به مشکل برخورد خواهند خورد. چشم‌انداز مثبت این رهبران باعث می‌شود که آنها مهارت‌های فعالانه‌تری داشته باشند و هنگامی که به مشکلی برمی‌خورند، احتمال کمتری دارد که دوری‌گزیده و عقب‌بنشینند (Brissette et al., 2002). به همین دلیل، آنها از رویکردهای فعالانه و خلاقانه برای حل مسائل استفاده می‌کنند و با همین کار، محتمل به نظر می‌رسد که این افراد، کارکنان خود را برانگیزند و به چالش کشند تا آنها نیز همین کار را انجام دهند. اینجاست که زمینه بروز ابعاد تحریک ذهنی و انگیزش الهام‌بخش به وجود می‌آید.

تغییر سازمانی، سازمان را با عدم قطعیت مواجه می‌سازد. کارکردن در چنین شرایطی نیازمند تاب‌آوری است. افراد تاب‌آور، نه تنها احساسات مثبت را در خود ارتقا می‌دهند، بلکه در بیرون‌کشیدن احساسات مثبت افراد نزدیک به خود نیز مهارت دارند (Werner & Smith, 1992: 88). کانگر و کانونگو<sup>۱</sup> (۱۹۸۷) استدلال می‌کنند که رهبران از احساسات بهره می‌برند تا احساسات پیروان خود را برانگیزانند. بر همین اساس است که احتمال دارد رهبران تاب‌آور، الهام‌بخشی بیشتری داشته باشند، چراکه آنها گرایش به تجربه و استخراج احساسات مثبت در دیگران دارند که احتمالاً اعتماد کارکنان به توانایی‌شان برای محقق کردن چشم‌انداز رهبر را افزایش می‌دهند.

بر اساس تعریف، رهبرانی که تاب‌آوری کمتری دارند، در شرایط دشوار و عدم قطعیت تاب نمی‌آورند. بنابراین احتمال کمتری وجود دارد که کارکنانشان از آنها تقلید کنند. پس افراد تاب‌آورند که به احتمال زیاد، نفوذ آرمانی دارند. از آنجایی که رهبران تاب‌آور در توانایی‌شان برای پرداختن به شکست مطمئن‌ترند، احتمالاً کارکنان خود را به ریسک تشویق می‌کنند و فعالیت‌های نوآورانه و خلاقانه را دنبال کنند. پس بُعد تحریک ذهنی که به توانایی رهبر برای انگیزش پیروان برای رسیدن به ظرفیتشان اشاره دارد، احتمالاً با تاب‌آوری رهبر افزایش خواهد یافت. همین‌طور، از آنجایی که افراد تاب‌آور مجموعه‌ای انعطاف‌پذیر از پاسخ‌های در دسترس دارند (Feldman & Gross, 2001: 289)، رهبران تاب‌آور باید قادر باشند کارکنان را در تطبیق‌یافتن با شکست و شرایط دشوار راهنمایی کنند. به همین دلیل، احتمالاً رهبران تاب‌آور بهتر به کارکنان خود توجه فردی نشان می‌دهند. در اینجا در موقعیتی هستیم که می‌توانیم ادعا کنیم که رهبرانی که سرمایه روان‌شناختی خود را تحت کنترل درمی‌آوردند و مهار می‌کنند، در زمره رهبران تحول‌آفرین قرار می‌گیرند. این ادعا به صورت فرضیه زیر بیان شده است:

---

1. Conger & Kanungo

**فرضیه ۱:** رهبرانی که از خود، خودکارآمدی، امیدواری، خوش‌بینی و تاب‌آوری (سرمایه روان‌شناختی) بیشتری نشان می‌دهند، از جانب کارکنان خود بیشتر در زمره رهبران تحول‌آفرین قرار می‌گیرند.

### رهبری تحول‌آفرین و سرمایه روان‌شناختی کارکنان

رهبران تحول‌آفرین از طریق استعاره‌ها، داستان‌ها، تأملات فردی، شوخی و تصاویر به بیان چشم‌انداز می‌پردازند و با ذهن پیروان خود و حس آنها درباره هدف صحبت می‌کنند، نه فقط با کیف پول آنها (Avolio, 1999: 9). چنین تصویر قدرتمندی برای این موارد به کار می‌آید: ۱. تنظیم اهداف و باور به اینکه کارکنان می‌توانند به چنین اهدافی دست یابند؛ ۲. برآوردی مثبت از آینده؛ ۳. ایجاد اعتقاد به توانایی فرد برای انجام موفقیت‌آمیز وظایفی که با این چشم‌انداز گره‌ای دارند؛ ۴. برانگیختن توانایی از سر گذراندن دشواری، به این دلیل که آینده‌ای مطلوب در انتظار است (Peterson et al., 2009).

بیان چشم‌اندازی واضح و جذاب برای آینده (انگیزش الهام‌بخش)، نوعی جهان‌بینی را در پیروان ایجاد می‌کند که آنها با استفاده از آن به ارزیابی شرایط کنونی و آینده می‌پردازند و به تلاش کردن و استقامت نشان‌دادن تمایل پیدا می‌کنند (Bass, 1985: 20). نفوذ آرمانی رهبر تحول‌آفرین می‌تواند همچون نقشه‌ای واضح عمل کند که رفتار مطلوب برای دستیابی به هدف را هدایت می‌کند. چنین نفوذ آرمانی‌ای همچون پلتفرمی، به پیروان کمک می‌کند علاوه بر تقویت اعتمادبه‌نفس در مهارت‌هایشان (Bandura, 2000: 35)، مطمئن باشند که در مواجهه با مشکلات از رهبری شایسته خط می‌گیرند و از او تقلید می‌کنند.

پژوهش‌های پیشین نشان داده است که رهبران تحول‌آفرین پیروان را تشویق می‌کنند تا سؤال بپرسند، وضعیت موجود را به چالش بکشند و به راه‌های جست‌وجونشده پیشین فکر کنند (Avolio, 1999: 10). آنها پیروان خود را تشویق می‌کنند تا اطلاعات را به روش‌های نوینی تعبیر و تفسیر کنند. بنابراین، کارکنان را رهبری می‌کنند تا موانع را همچون چالش‌هایی ببینند

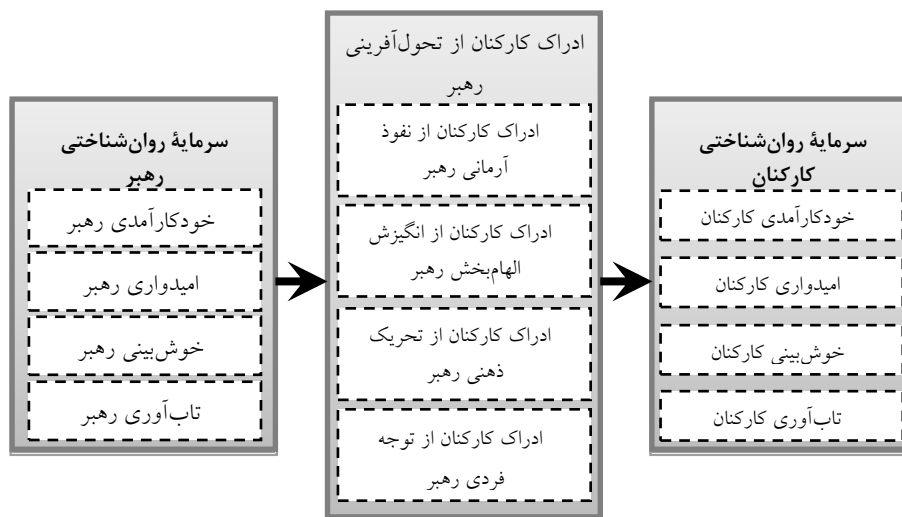
که باعث توسعه می‌شوند و در نتیجه، توانایی آنها را برای گذراندن دشواری افزایش می‌دهند (Bass, 1990: 52).

آنچه سبب ایجاد الگوهای فکری می‌شود، ادراکات پیروان از رفتار رهبر تحول‌آفرین و تحریک ذهنی آنها است که با توجه به مشکلات و راهکارهای ممکن در اختیار آنها قرار می‌گیرد و سبب رشد چشمگیر در کاری خاص می‌شود. این الگوهای فکری به پیروان اجازه می‌دهند تا به توان خود برای ثبات قدم داشتن به سوی اهدافشان و خلق آینده‌ای که با تصاویر انجام هدف مشخص می‌شود، اعتقاد پیدا کنند. رهبران تحول‌آفرین برای برقراری ارتباط با هر پیرو تلاش می‌کنند و به دنبال القای معنا به نقش تمامی افراد در سازمان‌اند (Avolio, 1999: 13). این توجه فردی از طریق مشاوره، استادی، مربی‌گری و تفویض وظایف چالش‌انگیز آشکار می‌گردد. رهبر همچون منبعی قدرتمند عمل می‌کند که اعتماد به نفس پیروان به توانایی‌شان برای تنظیم اهداف و پیشبرد آنها را افزایش می‌دهد؛ حتی زمانی که کارکنان با دشواری مواجه می‌شوند (Bass, 1990: 45).

تمامی این رفتارهای رهبر تحول‌آفرین با همدیگر، انگیزش پیروان و تقویت باور آنها به آینده‌ای مثبت‌تر در دستیابی به اهداف را افزایش می‌دهد. پس به‌طور خلاصه، هنگامی که پیروان، رهبر را تحول‌آفرین بدانند، زمینه به‌نحوی فراهم می‌گردد که سرمایه روان‌شناختی کارکنان ایجاد شود. بنابراین می‌توانیم ادعا کنیم که رهبر تحول‌آفرین، با کمک به تنظیم اهداف، سبب باور به غلبه بر موانع و باور به آینده مثبت، سبب سرمایه روان‌شناختی کارکنان خواهد شد.

**فرضیه ۲:** هرچه کارکنان، رهبر خود را بیشتر به‌عنوان رهبری تحول‌آفرین بنگرند، سرمایه روان‌شناختی بیشتری خواهد داشت.

در نگاره ۱، شمایی کلی از فرضیه‌های پژوهش و چگونگی ارتباط بین آنها نشان داده شده است که در ادامه، آنها را بررسی خواهیم کرد.



نگاره ۱۵. مدل مفهومی پژوهش

### روش‌شناسی

این پژوهش از نظر ماهیت، کاربردی و از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها از نوع توصیفی و هم‌بستگی و مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. جامعه آماری آن را همه مدیران و کارکنان سازمان‌های در حال تحول یا سازمان‌های نوپا در استان‌های تهران، البرز، اصفهان و آذربایجان غربی تشکیل می‌دهند. علت این انتخاب این بود که بر اساس پژوهش‌های انجام‌گرفته، احتمال بروز سبک رهبری تحول‌آفرین در محیط‌های پویا و پیچیده یا پرآشوب بیشتر از سایر محیط‌ها است (Bass et al., 2003) و بر اساس پژوهشی دیگر، موفقیت سازمان‌های نوپا، غیرقطعی‌تر و چالش‌برانگیزتر از سازمان‌های استقرار یافته است (Waldman et al., 2001). همچنین بر اساس پژوهشی دیگر، بروز سبک رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌هایی که برنامه تحول را تجربه می‌کنند، بیشتر است (Eisenbach et al., 1999).

بر این اساس، داده‌ها با اتخاذ نمونه‌ای مشتمل بر ۳۳ سازمان جمع‌آوری و به روش نمونه‌گیری غیراحتمالی در دسترس انتخاب شد. در ادامه، نمونه‌گیری در این سازمان‌ها در دو سطح انجام گرفت. در سطح اول، نمونه‌گیری از مدیران (۱۴۲ نفر به روش تصادفی ساده) و در سطح دوم،

نمونه‌گیری از کارکنانی که مستقیم با هریک از مدیران در ارتباط بودند (۵۷۳ نفر به روش تصادفی ساده). برای سنجش متغیرها نیز از دو پرسش‌نامه استاندارد استفاده شد. پرسش‌نامه مربوط به مدیران مشتمل بر ۱۲ سؤال تخصصی (درباره سرمایه روان‌شناختی رهبر) و چهار سؤال جمعیت‌شناختی و پرسش‌نامه دوم مربوط به کارکنان مشتمل بر ۳۲ سؤال تخصصی (درباره ادراک کارکنان از تحول‌آفرینی رهبر و سرمایه روان‌شناختی کارکنان) و چهار سؤال جمعیت‌شناختی بود. پس از ترجمه سؤالات استاندارد، سؤالات آن با پنج نفر از متخصصان حوزه منابع انسانی و رفتار سازمانی کنترل شد و پس از انجام چند اصلاح مختصر در عبارت‌ها و واژه‌های پرسش‌نامه، به تأیید این متخصصان رسید. در نتیجه، روایی محتوایی پرسش‌نامه تأیید شد. با توجه به جدول ۱، ضریب آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرهای مکنون از آستانه ۰/۷ بیشتر بود که این مسئله حاکی از پایایی مناسب سؤالات پرسش‌نامه است.

جدول ۱. متغیرهای مکنون، آلفای کرونباخ و ابزارهای سنجش

متغیر	مقیاس سنجش	تعداد سؤالات	آلفای کرونباخ	ابزار سنجش
سرمایه روان‌شناختی رهبر (PCL)	لیکرت ۷ نقطه‌ای	۱۲	۰/۷۷۸	پرسش‌نامه استاندارد PCQ-12
ادراک کارکنان از تحول‌آفرینی رهبر (TL)	لیکرت ۷ نقطه‌ای	۲۰	۰/۸۶۱	پرسش‌نامه استاندارد MLQ-20
سرمایه روان‌شناختی کارکنان (PCE)	لیکرت ۷ نقطه‌ای	۱۲	۰/۸۰۱	پرسش‌نامه استاندارد PCQ-12
کل سؤالات	لیکرت ۷ نقطه‌ای	۴۴	۰/۸۲۰	ابزارهای فوق

## یافته‌های پژوهش

### تحلیل جمعیت‌شناختی نمونه

همان‌طور که پیش از این اشاره شد، نمونه آماری در این پژوهش مشتمل بر مدیران و کارکنان ۳۳ سازمان در حال تحول یا نوپا در استان‌های تهران، البرز، اصفهان و آذربایجان غربی است که از

این تعداد سازمان، ۱۴۲ مدیر و ۵۷۳ کارمند برای پاسخ به پرسش‌نامه پژوهش انتخاب شدند (به صورت تقریبی به ازای هر مدیر، چهار کارمندی که به صورت مستقیم با وی در ارتباط بودند، مدنظر قرار گرفته شد). در جدول ۲، اطلاعات مربوط به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی افراد نمونه به تفکیک دو سطح مدیران و کارکنان ارائه شده است.

جدول ۲. وضعیت جمعیت‌شناختی نمونه

متغیرها		جنسیت		سن (سال)		سابقه خدمت (سال)		میزان تحصیلات	
سطح تحلیل	سطح درصد	سطح درصد	سطح درصد	سطح درصد	سطح درصد	سطح درصد	سطح درصد	سطح درصد	سطح درصد
مدیران	مرد	۸۰/۹	۳۱-۴۰	۴/۹	کمتر از ۱	۸/۴	دیپلم یا کمتر از دیپلم	۰/۷	
	زن	۱۹/۱	۴۱-۵۰	۵۱/۴	۶-۱۰	۱۹/۷	کارشناسی	۴۷/۲	
				۱۴/۲	بیش از ۱۰	۴۸/۶	تحصیلات تکمیلی	۲۸/۲	
				۹/۴	کمتر از ۱	۸/۳	دیپلم یا کمتر از دیپلم	۳/۹	
کارکنان	مرد	۵۹/۵	۳۱-۴۰	۶۳/۵	۱-۵	۱۲/۹	کارشناسی	۹/۰	
	زن	۴۰/۵	۴۱-۵۰	۲۱/۹	۶-۱۰	۱۹/۹	کارشناسی	۵۱/۴	
				۵/۲	بیش از ۱۰	۵۸/۹	تحصیلات تکمیلی	۳۵/۷	
				۹/۴	کمتر از ۱	۸/۳	دیپلم یا کمتر از دیپلم	۳/۹	

### بررسی مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش

قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرضیه‌ها و مدل مفهومی تحقیق، لازم است تا از صحت مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای مکنون پژوهش اطمینان حاصل شود. از این رو در ادامه، مدل‌های اندازه‌گیری هریک از سه متغیر مکنون به صورت جداگانه محاسبه و ارائه شده است که این کار به وسیله «تحلیل عاملی تأییدی»<sup>۱</sup> مرتبه دوم صورت گرفته است.

#### 1. Confirmatory factor analysis

### مدل اندازه‌گیری متغیر سرمایه روان‌شناختی رهبر (PCL)

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر سرمایه روان‌شناختی رهبر، نشان داد که مدل اندازه‌گیری این متغیر، از برازش مناسبی برخوردار و تمامی اعداد و پارامترهای مدل معنادار است. شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری نیز نشان‌دهنده مناسب بودن مدل اندازه‌گیری متغیر سرمایه روان‌شناختی رهبر است (جدول ۳).

جدول ۳. بار عاملی، مقادیر  $t$  و شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری متغیر سرمایه روان‌شناختی رهبر

مقادیر $t$	بار عاملی	سنجه	ابعاد فرعی	متغیر مکنون			
۸/۱۲	۰/۴۵	SEL1	خودکارآمدی رهبر (SEL)	سرمایه روان‌شناختی رهبر			
۷/۵۷	۰/۴۳	SEL2					
۸/۲۳	۰/۴۶	SEL3					
۱۲/۹۶	۰/۶۷	HL1	امیدواری رهبر (HL)				
۱۳/۶۸	۰/۷۰	HL2					
۱۰/۲۹	۰/۵۶	HL3					
۱۴/۷۵	۰/۷۴	HL4					
۷/۲۹	۰/۴۱	OL1	خوش‌بینی رهبر (OL)				
۷/۹۵	۰/۴۵	OL2					
۷/۵۵	۰/۴۳	RL1	تاب‌آوری رهبر (RL)				
۸/۳۶	۰/۴۷	RL2					
۸/۶۹	۰/۴۹	RL3					
CFI	NNFI	NFI	AGFI	GFI	RMSEA	$\chi^2/df$	شاخص تناسب
> 0.9	> 0.9	> 0.9	> 0.9	> 0.9	< 0.1	< 3	دامنه قابل قبول
۰/۹۸	۰/۹۸	۰/۹۷	۰/۹۵	۰/۹۵	۰/۰۵۲	۲/۳۱۱	نتیجه

### مدل اندازه‌گیری متغیر ادراک کارکنان از تحول‌آفرینی رهبر (TL)

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر ادراک کارکنان از تحول‌آفرینی رهبر، نشان داد که مدل اندازه‌گیری این متغیر، از برازش مناسبی برخوردار است و همه اعداد و پارامترهای مدل معنادار



است. شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری نیز نشان‌دهنده مناسب بودن مدل اندازه‌گیری متغیر ادراک کارکنان از تحول‌آفرینی رهبر است (جدول ۴).

جدول ۴. بار عاملی، مقادیر t و شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری متغیر ادراک کارکنان از تحول‌آفرینی رهبر

متغیر مکنون	ابعاد فرعی	سنجه	بار عاملی	مقادیر t			
		II1	۰/۷۱	۱۴/۰۲			
		II2	۰/۷۰	۱۳/۶۸			
		II3	۰/۸۰	۱۵/۷۸			
	ادراک کارکنان از نفوذ آرمانی	II4	۰/۶۳	۱۱/۵۵			
	رهبر (II)	II5	۰/۷۳	۱۴/۶۱			
		II6	۰/۸۴	۱۶/۰۸			
		II7	۰/۶۶	۱۲/۹۱			
		II8	۰/۷۸	۱۵/۱۱			
		IM1	۰/۶۷	۱۲/۹۶			
ادراک کارکنان از تحول‌آفرینی رهبر	ادراک کارکنان از انگیزش	IM2	۰/۸۱	۱۵/۸۱			
	الهام‌بخش رهبر (IM)	IM3	۰/۵۶	۱۰/۲۹			
		IM4	۰/۷۸	۱۴/۷۹			
		IS1	۰/۴۱	۷/۲۹			
	ادراک کارکنان از تحریک ذهنی	IS2	۰/۴۵	۷/۹۵			
	رهبر (IS)	IS3	۰/۴۶	۸/۰۲			
		IS4	۰/۴۰	۷/۱۰			
		IC1	۰/۸۲	۱۷/۷۴			
	ادراک کارکنان از توجه فردی	IC2	۰/۸۷	۱۹/۳۸			
	رهبر (IC)	IC3	۰/۷۳	۱۴/۶۱			
		IC4	۰/۷۵	۱۶/۹۷			
شاخص تناسب	$\chi^2/df$	RMSEA	GFI	AGFI	NFI	NNFI	CFI
دامنه قابل قبول	< 3	< 0.1	> 0.9	> 0.9	> 0.9	> 0.9	> 0.9
نتیجه	۲/۶۶۱	۰/۰۷۵	۰/۹۱	۰/۹۵	۰/۹۴	۰/۹۷	۰/۹۸

## مدل اندازه‌گیری متغیر سرمایه روان‌شناختی کارکنان (PCE)

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر سرمایه روان‌شناختی کارکنان نشان داد که مدل اندازه‌گیری این متغیر، از برازش مناسبی برخوردار و تمامی اعداد و پارامترهای مدل، معنادار است. شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری نیز نشان‌دهنده مناسب بودن مدل اندازه‌گیری متغیر سرمایه روان‌شناختی کارکنان است (جدول ۵).

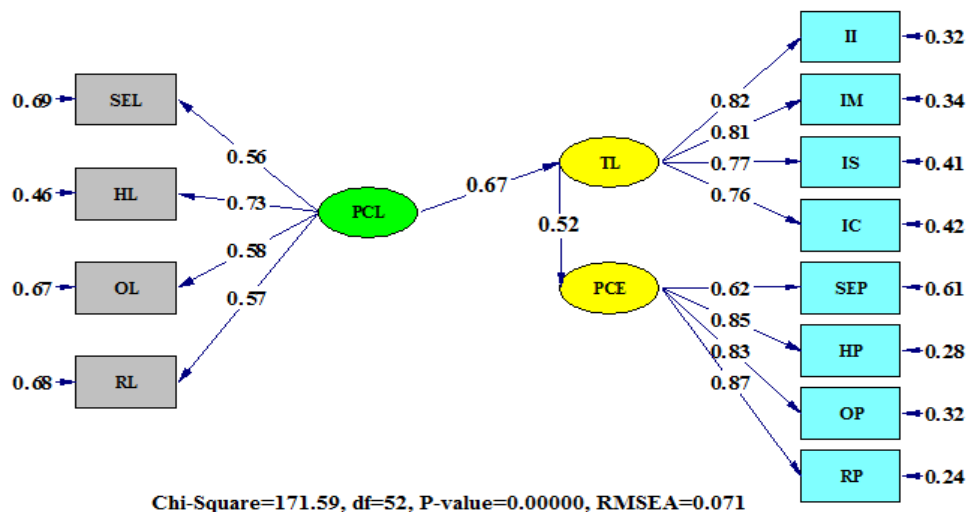
جدول ۵. بار عاملی، مقادیر t و شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری متغیر سرمایه روان‌شناختی رهبر

مقادیر t	بار عاملی	سنجه	ابعاد فرعی	متغیر مکنون			
۱۹/۰۲	۰/۸۶	SEP1		سرمایه روان‌شناختی کارکنان			
۱۷/۷۴	۰/۸۲	SEP2	خودکارآمدی کارکنان (SEP)				
۱۹/۳۸	۰/۸۷	SEP3					
۱۴/۷۸	۰/۷۷	HP1					
۱۴/۶۱	۰/۷۳	HP2	امیدواری کارکنان (HP)	سرمایه روان‌شناختی کارکنان			
۱۵/۸۱	۰/۸۱	HP3					
۱۴/۶۹	۰/۷۴	HP4					
۸/۰۹	۰/۴۹	OP1					
۸/۲۳	۰/۵۱	OP2	خوش‌بینی کارکنان (OP)				
۱۵/۷۸	۰/۸۰	RP1					
۱۵/۸۱	۰/۸۱	RP2	تاب‌آوری کارکنان (RP)				
۱۴/۷۹	۰/۷۸	RP3					
CFI	NNFI	NFI	AGFI	GFI	RMSEA	$\chi^2/df$	شاخص تناسب
> 0.9	> 0.9	> 0.9	> 0.9	> 0.9	< 0.1	< 3	دامنه قابل قبول
۰/۹۷	۱	۰/۹۸	۰/۹۶	۰/۹۶	۰/۰۶۳	۲/۴۴۷	نتیجه

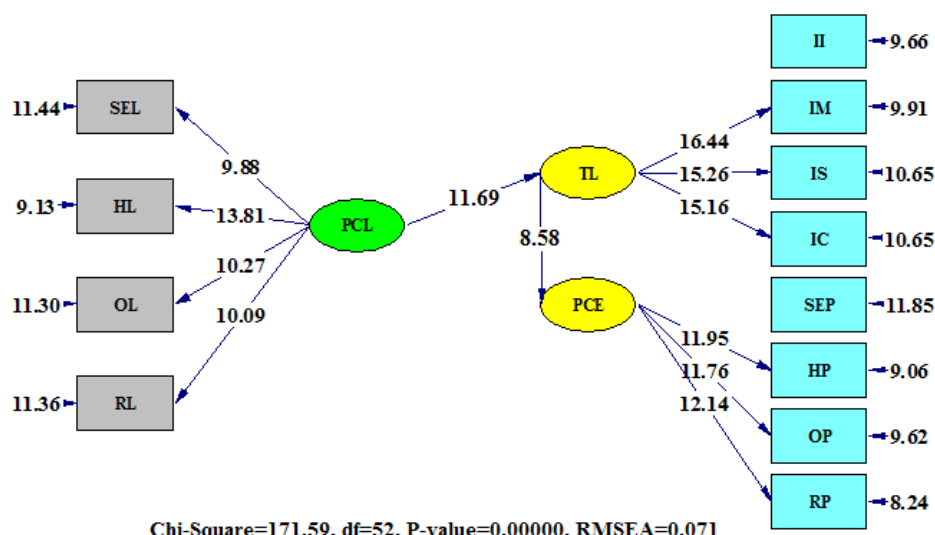
### بررسی مدل ساختاری پژوهش

برای بررسی وضعیت فرضیه‌ها و آزمون برازش مدل مفهومی پژوهش، از مدل معادلات ساختاری در نرم‌افزار لیزرل استفاده شد. مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین استاندارد و ضرایب معناداری به ترتیب در نگاره‌های ۳ و ۲ ارائه شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، تمامی شاخص‌های برازندگی مدل در دامنه قابل قبول قرار گرفته و لذا مدل در حالت کلی مورد تأیید است.

خروجی نرم‌افزار لیزرل، از تأیید هر دو فرضیه پژوهش حکایت دارد. همان‌طور که در نگاره‌های ۳ و ۲ مشاهده می‌شود، فرضیه اول پژوهش مبنی بر تأثیر سرمایه روان‌شناختی رهبر بر ادراک کارکنان از تحول‌آفرینی رهبر تأیید شد. همچنین درباره فرضیه دوم که به تأثیر ادراک کارکنان از تحول‌آفرینی رهبر بر سرمایه روان‌شناختی کارکنان اشاره داشت، تجزیه و تحلیل داده‌ها، این فرضیه را تأیید کرد.



نگاره ۲. مدل ساختاری در حالت تخمین استاندارد



نگاره ۳. مدل ساختاری در حالت ضرایب معناداری

### نتیجه گیری

در این پژوهش ابتدا تأثیر سرمایه روان‌شناختی رهبر بر ادراک کارکنان از تحول‌آفرینی وی پرداخته شد. در ادامه، تأثیر ادراک کارکنان از تحول‌آفرینی رهبر بر سرمایه روان‌شناختی کارکنان بررسی شد. داده‌های پژوهش از طریق توزیع پرسش‌نامه میان مدیران و کارکنان ۳۳ سازمان در حال تحول یا نوپا در استان‌های تهران، البرز، اصفهان و آذربایجان غربی جمع‌آوری شد (۱۴۲ مدیر در مقابل ۵۷۳ کارمند که به صورت مستقیم با مدیران در ارتباط بودند). نتایج آزمون مدل مفهومی پژوهش، هر دو فرضیه را تأیید کرد. براین اساس، تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد:

رهبرانی که خودکارآمدی، امیدواری، خوش‌بینی و تاب‌آوری (سرمایه روان‌شناختی) بیشتری نشان می‌دهند، از جانب کارکنان خود بیشتر در زمره رهبران تحول‌آفرین قرار می‌گیرند ( $\beta=0/67$ ,  $t=11/69$ ) (تأیید فرضیه اول) که این یافته به صورت مستقیم یا غیرمستقیم با نتایج پژوهش‌های زیر همخوانی دارد: Gooty et al., 2009; Snyder & Shorey, 2003; Mayer, et al., 1995; Peterson & Byron, 2007; Snyder et al., 1991; Bass, 1998; Luthans &

Youssef, 2007; Peterson et al., 2009; Wengler & Rosen, 1995; Segerstrom et al., 1998; Fitzgerald et al., 1993; Brissette et al., 2002; Werner & Smith, 1992; Conger & Kanungo, 1987; Feldman & Gross, 2001

هرچه کارکنان، رهبر خود را بیشتر تحول‌آفرین بدانند، سرمایه روان‌شناختی آنها بیشتر خواهد بود ( $\beta=0/52$  ,  $t=8/58$ ) (تأیید فرضیه دوم) که این یافته به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم، نتایج پژوهش‌های زیر را تأیید می‌کند: Peterson et al., 2009; Bass, 1985, 1990; Bandura, 2000; Avolio, 1999.

با توجه به تأیید فرضیه اول، می‌توان چنین استدلال کرد که رهبر با مهار سرمایه روان‌شناختی‌اش، باعث بروز سبک رهبری تحول‌آفرین در خود می‌شود که کارکنان این سبک را از رهبر خود به‌خوبی درک خواهند کرد. از این رو، توصیه می‌شود مدیرانی که سازمانشان در وضعیت نوپا یا در حال تحول قرار دارد و به ایجاد سبک رهبری تحول‌آفرین نیاز دارند، سرمایه روان‌شناختی فردی خود را مهار کنند. از طرفی، تأیید فرضیه دوم نشان می‌دهد که با بروز سبک رهبری تحول‌آفرین و درک کارکنان از آن، کارکنان نیز سرمایه روان‌شناختی خود را مهار و سرمایه روان‌شناختی سازمان را ایجاد می‌کنند. بنابراین پیشنهاد می‌شود رهبرانی که در سازمان‌های نوپا و در حال تحول می‌خواهند در کارکنان خود سرمایه روان‌شناختی ایجاد کنند، با مهار سرمایه روان‌شناختی خود و بروز رهبری تحول‌آفرین، آن را ایجاد کنند. به عبارتی، نتیجه این پژوهش نشان داد که رهبران می‌توانند با مهار سرمایه روان‌شناختی خود، آن را به کارکنان خود القا کنند.

با توجه به نتایج این پژوهش و اهمیت موضوع سرمایه روان‌شناختی، لازم است مدیرانی که درگیر پروژه تغییر یا ایجادند و بر سر راه سازمانشان مشکلاتی قرار می‌گیرد که تنها با استفاده از خودکارآمدی، امیدواری، خوش‌بینی و تاب‌آوری کارکنان است که خواهند توانست بر این مشکلات فائق آیند، این مطلب را بدانند که به‌صورت دستوری و اجرای بالا به پایین نمی‌توان کارکنان را خودکارآمد، امیدوار، خوش‌بین و تاب‌آور کرد. آموزه‌های رهبری تحول‌آفرین به ما چنین می‌گوید که کارکنان، به رهبر خویش چشم دارند و از وی نقش می‌پذیرند و الهام می‌گیرند. رهبر بدبین، چیزی جز بدبینی در کارکنان خود ایجاد نمی‌کند و نمی‌توان از کارکنانی که رهبری

ناامید دارند، انتظار امیدواری داشت. رهبری که نمی‌تواند در شرایط دشوار و پرخطر کار کند، چگونه باید انتظار چنین توانی را از کارکنان خود داشته باشد؟

کارکنان در مواجهه با مشکلی عظیم بر سر راه خود، از نوع رفتاری که از رهبر خود در این شرایط مشاهده می‌کنند، نقش می‌گیرند و اگر ببینند که رهبرشان در چنین شرایطی، ادامه کار را رها می‌کند، آنها نیز چنین خواهند کرد. در این قبیل وضعیت‌هاست که مدیر به ایفای نقش رهبری خود می‌پردازد و با ایجاد انگیزه در کارکنان خود، الهام‌بخشی به آنها از طریق ترسیم چشم‌اندازی جذاب و قوی، تحریک کارکنان به استفاده از ظرفیت‌های خود برای مواجهه با مشکلات و شرایط دشوار و پشتیبانی فردی از آنها در این مسیر دشوار، همراه با کارکنان خود بر سختی‌ها و چالش‌ها غلبه می‌کند و سازمان را به سرمنزل مقصود می‌رساند.

در ادامه باید گفت اگر رهبر خصوصیات زیر را نداشته باشد، نمی‌تواند چنین نقشی را برای سازمان خود ایفا کند: ۱. امیدوار به انتهای راه؛ ۲. پرتوان و صبور در برابر مشکلات؛ ۳. ظرفیت کار در شرایط سخت؛ ۴. خوش‌بین.

بنابراین، مدیر باید ابتدا اطمینان یابد که خودش، سازمانش و کارکنانش در انتهای مسیر به چیزی دست خواهند یافت که ارزش کاری سخت و طاقت‌فرسا را دارد. سپس ظرفیت‌های خود را افزایش دهد و با اندیشیدن به راه‌های بسیاری که می‌تواند برای پیشبرد این کار برگزیند و اطمینان از حرکت در این مسیر، امیدواری را در خود تقویت کند. نیز باید با تقویت سعه‌صدر خویش و افزایش توان حل مشکلات، اعتمادبه‌نفس خویش را در مواجهه با مشکلات بزرگ سر راه افزایش دهد. از سوی دیگر، تحول سازمانی و ایجاد سازمانی جدید، همواره با عدم قطعیت و شرایط ابهام‌آلود سروکار دارد. پس، ابتدا باید کار در چنین شرایطی را پذیرفت و سپس با استفاده از رهنمودهایی که برای مواجهه با ابهام و عدم قطعیت وجود دارد، تاب‌آوری را در خود تقویت کرد. برخی از این رهنمودها عبارت‌اند از: برداشتن گام‌های کوتاه و آهسته و پرهیز از جهش‌های ناگهانی نامطمئن.

علاوه بر اینها، کارکردن در شرایط توصیف‌شده، در واقع کارکردن در عالم ناشناخته‌هاست که یقیناً ترس و بدبینی را با خود به همراه دارد؛ اما بدبین‌بودن در این شرایط نمی‌تواند راهگشا باشد. نیز در این شرایط، همواره نظر به جنبه مثبت کار به ما توصیه شده است. در واقع تا رهبر خوش‌بین نباشد، نخواهد توانست جنبه‌های مثبت را در چشم‌اندازی قوی پیش‌روی کارکنان خود ترسیم کند. این‌گونه است که مدیر می‌تواند با مهار سرمایه روان‌شناختی در خود، پا به عرصه رهبری بگذارد و با ایفای نقش رهبری تحول‌آفرین، سرمایه روان‌شناختی را در کارکنان خود تقویت کند تا سازمان نوپای خود را تأسیس کند یا سازمانی در حال کار را تغییر دهد.

در نهایت، با توجه به نتایج، از آنجاکه این پژوهش بین سازمان‌های در حال تحول و نوپا در استان‌های تهران، البرز، اصفهان و آذربایجان غربی انجام شد، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های مشابهی بین سایر سازمان‌های نوپا و در حال تحول در استان‌های دیگر کشور انجام شود و نتایج آنها با نتایج این پژوهش مقایسه شود. همچنین با توجه به اهمیت بحث سرمایه روان‌شناختی، لازم است درباره اهمیت این موضوع برای سازمان‌های غیرنوپا و مستقر نیز پژوهش‌های مشابه انجام گیرد و نحوه شکل‌گیری این سرمایه در چنین سازمان‌هایی بررسی شود. در آخر، به برخی محدودیت‌های پیش‌روی این پژوهش اشاره می‌شود: مشکلات مربوط به جمع‌آوری داده‌ها، دشواری‌های مربوط به هماهنگی با سازمان‌ها (به‌ویژه مدیران آنها)، پراکندگی زیاد سازمان‌ها در مناطق شهرها و مشکلات مربوط به دسترسی به آنها.

## منابع و مأخذ

1. Avey, J. B. (2014). *The left side of psychological capital: new evidence on the antecedents of psychap*. Journal of Leadership & Organizational Studies, 21(2), 141-149.
2. Avey, J. B., Reichard, R., Luthans, F., & Mhatre, K. (2011). *Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors and performance*. Human Resource Development Quarterly, 22, 127-152.
3. Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
4. Bandura, A. (2000). *Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness*. In E. A. Locke (Ed.), *The Blackwell handbook of principles of organizational behavior* (pp. 120- 136). Oxford, UK: Blackwell.
5. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
6. Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership (3rd ed.)*. New York: Free Press.
7. Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and education impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
8. Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). *Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership*. Journal of Applied Psychology, 88: 207-218.
9. Brissette, I., Scheier, M. F., & Carver, C. S. (2002). *The role of optimism in social network development, coping, and psychological adjustment during a life transition*. Journal of Personality and Social Psychology, 82: 102-111.
10. Carver, C., & Scheier, M. (2002). *Optimism*. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*: 231-243. Oxford, UK: Oxford University Press.
11. Conger, J. A., & Kanungo, R. (1987). *Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings*. Academy of Management Review, 12: 637-647.
12. Eisenbach, R., Watson, K., & Pillai, R. (1999). *Transformational Leadership in the context of organizational change*. Journal of Organizational Change, 12(2), 80-88.
13. Feldman, B. L., & Gross, J. (2001). *Emotional intelligence: A process model of emotion representation and regulation*. In T. J. Mayne & G. A. Bonnanno (Eds.), *Emotions: Current issues and future directions*: 286-310. New York: Guilford.



14. Fitzgerald, T. E., Tennen, H., Affleck, G., & Pransky, G. S. (1993). *The relative importance of dispositional optimism and control appraisals in quality of life after coronary artery bypass surgery*. Journal of Behavioral Medicine, 16: 25-43.
15. Gooty, J., Galvin, M., Johnson, P., Frazier, M., & Snow, D. (2009). *In the eyes of the beholder: transformational leadership, positive psychological capital, and performance*. Journal of Leadership & Organizational Studies, 15, 353-367.
16. Helland, M., & Winston, B. (2005). *Towards a deeper understanding of hope and leadership*. Journal of Leadership & Organizational Studies, 12(2), 42-54.
17. Law, K. S., Wong, C., & Mobley, W. H. (1998). *Toward a taxonomy of multidimensional constructs*. Academy of Management Review, 23, 741-755.
18. Luthans, F. (2002). *Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths*. Academy of Management Executive, 16, 57-72.
19. Luthans, F., Avolio, B., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). *Psychological capital: Measurement and relationship with performance and job satisfaction*. Personnel Psychology, 60, 541-572.
20. Luthans, F., Vogelgesang, G., & Lester, P. (2006). *Developing the psychological capital of resiliency*. Human Resource Development Review, 5(1), 25-44.
21. Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). *Human, social and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage*. Organizational Dynamics, 33(2), 143-160.
22. Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). *Emerging positive organizational behavior*. Journal of Management, 33: 321-349.
23. Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital*. New York, NY: Oxford University Press.
24. Masten, A. S. (2001). *Ordinary magic: Resilience processes in development*. American Psychologist, 56: 227-239.
25. Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, D. F. (1995). *An integrative view of organizational trust*. Academy of Management Review, 20: 709-734.
26. Norman, S., Luthans, B., & Luthans, K. (2005). *The proposed contagion effect of hopeful leaders on the resiliency of employees and organizations*. Journal of Leadership and Organization Studies, 12(2), 55-64.
27. Peterson, S., Walumbwa, F., Byron, K., & Myrowitz, J. (2009). *CEO positive traits, transformational leadership, and firm performance in high-technology start-up and established firms*. Journal of Management, 35 (2), 348-368.

28. Peterson, S. J., & Byron, K. (2007). *Exploring the role of hope in job performance: Results from four studies*. Journal of Organizational Behavior, 28, 785-803.
29. Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1985). *Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies*. Health Psychology, 4: 219-247.
30. Segerstrom, S. C., Taylor, S. E., Kemeny, M. E., & Fahey, J. L. (1998). *Optimism is associated with mood, coping, and immune change in response to stress*. Journal of Personality and Social Psychology, 74: 1646-1655.
31. Seligman, M. E. P. (1998). *Learned optimism*. New York, NY: Pocket Books.
32. Snyder, C. R. (2000). *Handbook of hope: Theory, measures and applications*. San Diego, CA: Academic Press.
33. Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., Yoshinobu, L., Gibb, J., Langelle, C., & Harney, P. (1991). *The will and the ways: Development and validation of an individual differences measure of hope*. Journal of Personality and Social Psychology, 60, 570-585.
34. Snyder, C. R., & Shorey, H. (2003). *Hope and leadership*. In K. Christensen (Ed.), *Encyclopedia of leadership*. Harrison, NY: Berkshire.
35. Stajkovic, A., & Luthans, F. (1998). *Self-efficacy and workrelated performance: A meta-analysis*. Psychological Bulletin, 124, 240-261.
36. Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). *Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty*. Academy of Management Journal, 44: 134-143.
37. Wengler, L., & Rosen, A. (1995). *Optimism, self-esteem, mood and subjective health*. Personality and Individual Differences, 18: 653-661.
38. Werner, E., & Smith, R. S. (1992). *Overcoming the odds: High risk children from birth to adulthood*. Ithaca, NY: Cornell University.
39. Youssef-Morgan, C. (2014). *Advancing OB research: an illustration using psychological capital*. Journal of Leadership and Organization Studies, 21(2), 130-140.