

## تاثیر آموزش رفتارهای رهبری اصیل به مدیران بر افزایش سرمایه

روان‌شناختی کارکنان (مورد مطالعه شرکت پتروشیمی تهران)

تاریخ دریافت: ۹۳/۶/۳۰

تاریخ پذیرش: ۹۴/۱۱/۳۰

مریم قانع نیا\*

نسرین ارشدی\*\*

کیومرث بشلیده\*\*\*

محمد فروهر\*\*\*

### چکیده

پژوهش‌های اندکی وجود دارد که به طور آزمایشی به بررسی مداخلات توسعه رفتارها و مهارت‌های رهبری و تاثیرات آن بر روی کارکنان پرداخته باشند. هدف از این پژوهش بررسی تاثیر آموزش رفتارهای مثبت رهبری بر سرمایه روان‌شناختی کارکنان بود. جامعه مورد بررسی ۱۱۰ نفر از مدیران میانی در دو شرکت پتروشیمی بودند که از این بین ۴۲ نفر به روش تصادفی انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها دو پرسشنامه رهبری اصیل وولموا و همکاران (۲۰۰۸) و سرمایه روان‌شناختی لوتانز و همکاران (۲۰۰۷) به شکل پیش‌آزمون- پس‌آزمون استفاده شد. در این پژوهش از روش آزمایشی استفاده شده‌است، که طی آن آزمودنی‌ها به طور تصادفی در دو گروه آزمایش و گواه قرار گرفتند همچنین، به منظور بررسی تاثیر مداخلات آموزشی مدیران نیز ۲ تا ۳ نفر از کارکنان زیر مجموعه آنها به صورت تصادفی انتخاب شدند و سپس یک پیش‌آزمون از گروه‌های آزمایش و گواه به عمل آمد. بعد از آن به مدت ۳ روز (۲۰ ساعت آموزش) مداخلات آموزشی مربوط به رفتارهای اصیل رهبری بر روی آنها اجرا گردید و پس از ۵ ماه نیز یک پس‌آزمون از گروه‌های آزمایش و گواه به عمل آمد. در این پژوهش آزمون تحلیل آنوا آشکار ساخت که آموزش رفتارهای مثبت رهبری باعث افزایش سرمایه روان‌شناختی کارکنان و مولفه‌های آن (خودکارآمدی، امیدواری، خوش‌بینی و تاب‌آوری) می‌شود. نتایج نشان می‌دهد نه تنها می‌توان رفتارها و مهارت‌های رهبری اصیل را در مدیران توسعه داد، بلکه روی کارکنان نیز تاثیر مثبت دارد.

**واژگان کلیدی:** رهبری مثبت‌گرا، آموزش رهبری، رهبری اصیل، سرمایه روان‌شناختی

---

\*دکترای، روانشناسی سازمانی، رئیس سنجش و عملکرد سازمان پتروشیمی تهران

\*\*دکترای روانشناسی. عضو هیئت علمی دانشگاه شهید چمران اهواز

\*\*\*دکترای روانشناسی. عضو هیئت علمی دانشگاه شهید چمران اهواز

\*\*\*\*دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی (نویسنده مسئول):

(farvahr48@yahoo.com)

## مقدمه

رهبری در سازمان به طور فزاینده‌ای به عنوان یک نقش مهم برای ایجاد تفاوت در موفقیت در نظر گرفته شده است. بنابراین، توسعه رهبری برای تمام شرکت‌های جهان حائز اهمیت است. با این حال، پژوهشگران و مشارکت‌کنندگان از اطلاعات کافی پیرامون رابطه توسعه رهبری و عملکرد واقعی برخوردار نیستند (گنتری و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). امروزه موضوع توسعه رهبری از دو جهت حائز اهمیت است: ۱- افزایش پتانسیل رهبران در فرایند رهبری اثربخش‌تر کارکنان و سازمان و ۲- ایجاد مهارت‌ها و توانمندی‌های لازم در رهبران جهت توسعه ظرفیت‌ها و توانمندی‌های کارکنان. از این‌رو امروزه نیز سرمایه‌گذاری در بحث توسعه رهبری به جهت کمبود رهبران کارآمد و نیاز به داشتن کارکنان توانمند و با انگیزش شدت بسیاری گرفته است. در سال‌های اخیر و با نفوذ روان‌شناسی مثبت‌گرا در محیط کار و همچنین با الهام از آن (لوتانز و همکاران، ۱۳۹۲؛ لوئیس، ۱۳۹۳) موضوع رهبری و توسعه آن از یک منظر مثبت‌گرایانه مورد توجه قرار گرفت به طوری که هم ظرفیت‌های رهبران افزایش پیدا کند، و زمینه تحقق سایر اهداف سازمانی فراهم شود (گاردنر<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۱) و هم کارکنان سازمان از ظرفیت‌های مثبت برخوردار شوند.

سرمایه روان‌شناختی یکی از مقولاتی است که به تازگی و با الهام از روان‌شناسی مثبت‌گرا در ادبیات رفتار سازمانی مطرح شده و امروزه از آن به عنوان منبع خلق مزیت رقابتی پایدار سازمان‌ها یاد کرده می‌شود (لوتانز و همکاران، ۱۳۹۲؛ لوئیس، ۱۳۹۳؛ تور و آفورای، ۲۰۱۰). آنچه که در این بین حائز اهمیت است این است که نمی‌توان با تکیه بر رویکردهای سنتی به مدیریت منابع انسانی، به ایجاد مثبت‌گرایی در کار همت گماشت، بلکه این امر مستلزم اتخاذ یک سبک رهبری مثبت‌گرایانه است که هم اهمیت و لزوم مثبت‌گرایی را درک کند و هم بتواند مروج مثبت‌گرایی در سازمان و توانمندی‌ها و ظرفیت‌های مثبت کارکنان باشد. به همین جهت نیز اخیراً در راستای این جهت‌گیری جدید در خصوص توجه به نقاط مثبت و روشن

سازمان، رویکردهای رهبری مثبت‌گرا نیز مورد توجه محققان و نظریه-پردازان قرار گرفته است (دونالسون<sup>۱</sup> و کو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰؛ دونالسون و دوولت<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). با این حال، لازم است پژوهشهای بیشتری به روش‌های مختلف تاثیرات بالقوه رهبری مثبت‌گرا را در فرهنگ‌ها و سازمان‌های مختلف مورد بررسی قرار دهند. بر همین اساس در این پژوهش به بررسی تاثیر آموزش رفتارهای رهبری اصیل (به عنوان یک سبک رهبری مثبت‌گرا) بر سرمایه روان‌شناختی کارکنان (به عنوان یک سازه مثبت روان‌شناختی موثر بر عملکرد) پرداخته شده است.

### بیان مسئله

چشم‌انداز کنونی مدیریت استعدادها، به عنوان یک امر حیاتی در دست‌یابی به مزیت رقابتی با استفاده از مهمترین دارایی‌های سازمانی (سرمایه‌های انسانی)، مستلزم یک تغییر پارادایم به سمت توجه به توانمندی‌ها و ظرفیت‌های مثبت کارکنان است (فروهر و همکاران، ۱۳۹۲). اما علی‌رغم این آگاهی تاکنون بیشترین توجه به نقاط منفی کارکنان و تلاش جهت حل و فصل آن معطوف بوده است. به بیان دیگر تا پیش از این در عرصه مدیریت منابع انسانی بیشتر به رفع ضعف و اشکالات کارکنان توجه می‌شد و در واقع تنها از رویکرد حل مسئله و بازخورد منفی برای اصلاح اشکالات استفاده می‌شد (لوتانز و همکاران، ۱۳۹۲). اما نکته اینجاست که منفی-گرایی برای سازمان هزینه دارد. طبق گزارش سازمان گالوپ اقتصاد آمریکا سالانه حدود ۲۵۰ تا ۳۰۰ میلیون دلار به جهت منفی‌گرایی و در نتیجه کاهش بهره‌وری آسیب می‌بیند. گزارش دیگری نیز نشان می‌دهد که ۹۰ درصد مراجعات پزشکی ناشی از استرس است که یکی از دلایل آن به همکاران باز می‌گردد. مطالعه دیگری نشان داد که کارکنان منفی باعث فرار دادن مشتریان می‌شوند، روابط منفی باعث کاهش بهره‌وری می‌شود، علاوه بر این منفی‌گرایی روی اخلاقیات، عملکرد و بهره‌وری تیم تاثیر گذاشته و یک محیط‌کاری عذاب‌آور ایجاد می‌کند، درنهایت این‌که هیجانات منفی باعث کاهش طول عمر، افزایش حمله قلبی، افزایش ریسک سکته، استرس بالا، کاهش انرژی، کاهش دوستان و موفقیت کمتر می‌شود (گوردن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). بنابراین، درحالی‌که منفی‌گرایی برای سازمان

تاثیر آموزش رفتارهای رهبری اصیل به مدیران بر افزایش سرمایه روان‌شناختی کارکنان

هزینه دارد، مثبت‌گرایی یک سرمایه محسوب می‌شود به طوری که برخی مطالعات نشان می‌دهند، در واحدهای کاری که نسبت به حد معمول فرصت‌های بیشتری برای استفاده از توانمندی‌ها برای کارکنان ایجاد می‌کردند، کارکنان به‌طور معنادار و قابل توجهی اشتیاق شغلی بیشتری پیدا کرده بودند، که به احتمال زیاد عملکرد بهتر، وفاداری مشتری و نگهداری کارکنان و بهروری را نیز در پی خواهد داشت. (لوئیس، ۱۳۹۳). همچنین، یک موسسه مشاوره رهبری نشان داد که تمرکز بر توانمندی‌ها و عملکرد بالا، باعث افزایش ۳۶٫۴٪ عملکرد می‌شود در حالی که تمرکز بر عملکرد ضعیف باعث کاهش ۲۶٫۸٪ عملکرد می‌شود (لوئیس، ۱۳۹۳). علاوه بر موارد بالا که ویژگی مشترک بیشتر سازمان‌ها جهان محسوب می‌شود، باید این نکته را نیز به‌طور خاص در نظر گرفت که در دو - سه سال اخیر شرکت پتروشیمی به جهت تحریم‌های نفتی علیه ایران و علاوه بر آن چالش خصوصی سازی با چالش‌هایی نیز مواجه شده است که جهت پیشگیری از اثرات منفی آن روی کارکنان و درنهایت عملکرد این شرکت و مثبت‌گرایی و وجود و حضور رهبری که بتواند مروج مثبت‌گرایی در سازمان باشد، اهمیت پیدا می‌کند. چرا که تحقیقات نشان می‌دهد کارکنانی که نسبت به هم‌تایان خود مثبت‌تر هستند، به شکل بهتری می‌توانند بر چالش‌های نوظهور محیط کار خود غلبه کنند و از این‌رو عملکرد بهتری داشته و رفتار و نگرش شغلی مطلوب‌تری از خود بروز می‌دهند. این کارکنان به ایستادگی و مقاومت سازمان‌ها، در زمان‌های بحرانی کمک می‌کنند (سردیوی<sup>□□□</sup> و سربینوزانب<sup>□□□□</sup>، ۲۰۱۲). در واقع، خود رهبری اصیل در پاسخ به چالش‌هایی که سازمان‌های معاصر با آن مواجه هستند، ظهور پیدا کرده است (فرانکلین<sup>□□</sup>، ۲۰۱۰)، و به سازمان و کارکنان در مواجهه مثبت با چالش‌های پیشرو کمک می‌کند. به ویژه در زمان‌های بحرانی که اخلاقیات رهبران و سازمان دچار تزلزل می‌شود و احتمال افزایش تخلفات اداری و رفتاری بیشتر می‌شود که در نهایت می‌تواند به ایجاد یک جو منفی و در نتیجه کاهش سرمایه روان‌شناختی کارکنان منجر شود، رهبری اصیل از اهمیت بالایی برخوردار است. چراکه رهبری اصیل از جنبه اخلاقی درونی شده برخوردار است و در شرایط مختلف تنها بر اساس شاخص‌های

اخلاقی خودش تصمیم گرفته و رفتار می‌کند (لوئیس، ۱۳۹۳). با پذیرش این موضوع که در شرایط امروز ما به کارکنانی نیاز داریم که مثبت‌گرا باشند و نه تنها هنگام بروز بحران‌ها و چالش‌ها دچار مشکل نشوند، بلکه بتوانند با درایت چالش‌ها را مدیریت کرده و توانمندی‌های خود را برای مواجهه با چالش‌ها شناسایی کرده و رشد دهند و در نتیجه به خودشان و سازمان در جهت پایداری و تعالی کمک کنند، مسئله اینجاست که چگونه می‌توان با استفاده از سبک رهبری اصیل به این مهم دست یافت؟

نظریه‌پردازان معتقدند که رهبری اصیل یک سبک قابل توسعه است (برای مثال گاردنر<sup>۱</sup> و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵؛ ایگل<sup>۳</sup> و کوهرنت<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵؛ چان<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵ و لوتانز و همکاران، ۱۳۹۲) و از آنجا که مطابق برخی دلالت‌های نظری و پژوهشی رهبری اصیل روی سرمایه روان‌شناختی تاثیر دارد. در واقع هدف از پژوهش حاضر بررسی این موضوع است که آیا آموزش رفتار رهبری اصیل روی سرمایه روان‌شناختی کارکنان تاثیر دارد یا خیر. در واقع، مسئله اصلی پژوهش حاضر این است که چگونه می‌توان با استفاده از آموزش رفتارهای رهبری اصیل باعث افزایش سرمایه روان‌شناختی کارکنان شرکت پتروشیمی شد؟ این پژوهش از این جهت جالب توجه است که مطالعه ادبیات پژوهشی نشان می‌دهد که رابطه رهبری اصیل و سرمایه روان‌شناختی کمتر به شکل آزمایشی مورد توجه بوده است. در واقع، در گذشته پژوهش‌های بسیار زیادی تلاش کرده‌اند که موضوع بسیار پیچیده‌ی رهبری را با همبستگی‌های چند متغیری ساده تبیین نمایند. اگرچه، در اکثر این مدل‌ها پیش‌بینی‌کننده‌های علی برای رهبری وجود دارد، اما درصد بسیار کمی از آن‌ها به طور واقعی از مداخلات رهبری کنترل شده استفاده کرده‌اند (آوولی، وولبوا و وبر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹).

## مبانی نظری

### رهبری اصیل

به طور کلی، نظریه‌ی رهبری اصیل از ترکیب مبانی نظری رهبری، اخلاقیات، رفتار سازمانی مثبت‌گرا و پژوهش سازمانی مثبت‌گرا تشکیل شده‌است (راگ<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱). در واقع، موضوع رهبری اصیل با مبحث

تاثیر آموزش رفتارهای رهبری اصیل به مدیران بر افزایش سرمایه روان‌شناختی کارکنان

اصالت‌گونه‌گی گره خورده است. اصالت، صداقت فرد نسبت به رابطه با خودش اشاره دارد. همچنین، اصالت به عنوان شناخت و تسلط بر تجارب، افکار، احساسات، نیازها، ترجیحات یا عقاید خود، شناخت خود، و داشتن یک خود واقعی تعریف شده است (قانع‌نیا، جلیلی و فروهر، ۱۳۹۲). به این ترتیب، رهبران اصیل درواقع کسانی هستند که در درجه اول نسبت به خودشان صادق هستند، نقش بازی نمی‌کنند و اهل نقاب زدن به چهره خود نیستند و در نتیجه رفتارشان نیز آیینی تمام‌نمایی از هیجانات و نیت واقعی‌شان است.

**الف- خودآگاهی:** به زعم سلیوا و دوال<sup>[۱۱]</sup> (۲۰۰۱) خودآگاهی زمانی رخ می‌دهد که افراد نسبت به وجود خود شناخت پیدا کنند. خودآگاهی عاملی است که به آگاهی رهبران نسبت به ارزش‌ها، هویت، هیجانات، اهداف، مقاصد و همچنین پیامدهای رفتار خود بر کارکنان، دلالت دارد. شناخت خود، معنایی فراتر از شناخت افکار، ارزش‌ها و انگیزه‌های خود دارد؛ همچنین خودشناسی به آگاهی فرد نسبت به هیجانات و جنبه‌های متناقض درونی خود اشاره دارد (گاردنر و همکاران، ۲۰۰۵). ایلینز، مورگزن، نرگازگ<sup>[۱۲]</sup> (۲۰۰۵) بیان می‌کنند، آگاهی به عنوان یکی از مولفه‌های اصالت‌گونه‌گی به آگاهی و اعتماد فرد به ویژگی‌های فردی خود، ارزش‌ها، انگیزه‌ها، عواطف و افکار خود اشاره دارد.

**ب. شفافیت رابطه:** گاردنر و همکاران (۲۰۰۵) تمایل نسبت به تسهیم اطلاعات و ایده‌ها، خودآشکارسازی مناسب، و سطح اعتمادپذیری بالاتر را به عنوان شاخصه‌هایی از شفافیت رابطه در نظر گرفته‌اند. شفافیت رهبری اصیل به عنوان درجه‌ای که افراد الگوهایی از گشودگی و وضوح رفتار را نسبت به دیگران از طریق تسهیم اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم‌گیری، آشکارسازی ارزش‌های شخصی، انگیزه‌ها و احساسات خود به شیوه‌ای که پیروان را قادر سازد تا به شکل دقیق‌تری بتوانند به ارزیابی شایستگی، اخلاق و رفتار رهبر بپردازند، تعریف شده است (نورمن<sup>[۱۳]</sup>، آوولی و لوتانز، ۲۰۱۰).

**د. پردازش متوازن:** کرنیس<sup>[۱۴]</sup> (۲۰۰۳) اولین کسی بود که پردازش تعصب اطلاعات مربوط به خود را به عنوان یکی از مولفه‌های رهبری

اصیل در نظر گرفت. این جنبه‌ی رهبری اصیل شامل نداشتن تعصب و غرض و پذیرش جنبه‌ها، ویژگی‌ها و خصوصیات مثبت و منفی است (کرنیس، ۲۰۰۳). رهبری اصیل توانایی پردازش تجارب زندگی و فرصت-هایی که خالی از هر گونه سوگیری مفرط باشند، را دارد. سوگیری مفرط هم به مداخله‌ی تاثیر هیجانات مفرط و هم دیدگاه‌های تحریف شده پیرامون شخصیت ناهنجار اشاره دارد (لوئیس، ۱۳۹۳). درحالی که سایر رهبران ممکن است به طور کامل از انتقادات و پیشنهادات سازنده چشم پوشیکند، رهبران اصیل یک تعادل در دیدن بازخوردهای مثبت و منفی ایجاد می‌کنند و به هر دو نوع از اطلاعات به عنوان فرصت‌هایی برای توسعه نگاه می‌کنند (تاتل ۲۰۰۹، ۳۳۳).

**وجدان / اخلاق درونی:** رهبران اصیل از یک نقطه‌ی مرجع درونی برای اخلاق خود برخوردار هستند. این نقطه مرجع همان احساس درستی و غلطی است که به آن شاخص اخلاقی<sup>۳۳۳</sup> می‌گویند. اهمیت دادن به سلامت سازمانی، باعث می‌شود رهبران یک رویکرد فضیلت‌مدار را برای کار کردن با دیگران حتی در دوران سختی که بیش از گذشته در حال نمایان شدن است، حفظ کنند (لوئیس، ۱۳۹۳). دیدگاه اخلاقی رهبری اصیل به ویژه در دوران بحران اقتصادی و زمانی که استانداردهای اخلاقی رو به تحلیل هستند اهمیت ویژه‌ای دارد (چن<sup>۳۳۳</sup>، ۲۰۱۰). رهبران اصیل قادر هستند استانداردهای درونی سطح بالایی را وضع کنند؛ ب) تفاوت بین استانداردهای فعلی و نتایج واقعی یا ممکن را ارزیابی کنند؛ و پ) اقدامات ممکن را که می‌تواند به حل این‌گونه ناسازگاری‌های منجر شود را شناسایی کند (گاردنر و همکاران، ۱۹۹۵؛ استاجکویچ<sup>۳۳۳</sup> و لوتانز، ۱۹۹۷).

### **سرمایه روان‌شناختی**

واژه‌ی سرمایه‌ی روان‌شناختی را برای اولین بار گلدائتمیت<sup>۳۳</sup> و همکاران (۱۹۹۷، ص ۸۲۱) در اشاره به ویژگی‌های روان‌شناختی که ممکن است به بهره‌وری منجر شوند به کار بردند (رو سو بایان<sup>۳۳۳</sup>، ۲۰۱۳). گلدائتمیت و همکاران (۱۹۹۷) سرمایه روان‌شناختی را بیشتر به عنوان "عزت

تاثیر آموزش رفتارهای رهبری اصیل به مدیران بر افزایش سرمایه روان‌شناختی کارکنان

نفس <sup>۱۱۱۱۱۱</sup> مفهوم پردازی کردند. از این منظر پژوهش‌ها به بررسی رابطه‌ی این مفهوم با دستمزد و بهره‌وری پرداختند. در عرصه رفتار سازمانی مثبت‌گرا لوتانز (۲۰۱۲) بیان می‌کند که با ظهور روان‌شناسی مثبت‌نگر و برخلاف کتاب‌های مثبت‌گرایانه خودیاری، چشم‌انداز مهم رفتار سازمانی مثبت‌نگر، داشتن یک رویکرد ثابت، مثبت و مبتنی بر شواهد برای رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی بوده است. از طرفی برای فرارفتن از روانشناسی مثبت‌نگر و ایجاد پلی برای مدیریت و توسعه منابع انسانی، سازه‌های مثبت باید از قابلیت توسعه نیز برخوردار بوده، و دارای تاثیر مطلوب بر نگرش، رفتار کارکنان و به ویژه نتایج عملکرد باشند. در مجموع امروزه مدیریت سرمایه روان‌شناختی به یک ابزار کارآمد در جهت مدیریت اثربخش سرمایه‌های انسانی تبدیل شده است به طوری که پژوهش‌ها نشان می‌دهند، سرمایه‌ی روان‌شناختی تلویحات مهمی را برای مدیریت موثر منابع انسانی و به ویژه مدیریت استعداد (گزینش و ارتقاء، آموزش و توسعه کارکنان و حفظ و نگهداری) و هم‌چنین، خلق مزیت رقابتی به همراه داشته است (فروهر و همکاران ۱۳۹۲). به زعم تور و آفرایو <sup>۱۱۱۱۱۱</sup> (۲۰۱۰) مدیریت موثر سرمایه روان‌شناختی دارای قابلیت توسعه‌ی استعدادها و توان‌مندی‌های کارکنان بوده و از پتانسیل بالایی برای کمک به سازمان در رسیدن به سطح مزیت رقابتی پایدار برخوردار است.

سرمایه روان‌شناختی یک سازه مفهومی سطح بالاست که از چهار مولفه خودکارآمدی، امیدواری، خوشبینی و تاب‌آوری تشکیل شده است و لوتانز و همکاران (۲۰۰۷) آنرا به صورت زیر تعریف می‌کنند و بیان می‌کنند که سرمایه‌ی روان‌شناختی یک حالتقابل توسعه و مثبت روان‌شناختی با مشخصه‌های زیر است:

متعهد شدن و انجام تلاش لازم برای موفقیت در کارها و وظایف چالش برانگیز (اعتقاد به نفس/خود کارآمدی) داشتن اسناد مثبت در باره موفقیت‌های حال و آینده (خوش‌بینی) پایداری در راه هدف و در صورت لزوم تغییر مسیر رسیدن به هدف برای دستیابی به موفقیت (امیدواری) پایداری هنگام مواجهه با سختی‌ها و مشکلات برای دستیابی به



موفقیت (تاب آوری). (ترجمه جمشیدیان و فروهر، ص ۱). پژوهش‌ها از وجود همگرایی و در عین حال افتراق بین این سازه‌ها حمایت می‌کنند (فروهر، ۱۳۹۲). با این حال، یک نقطه مشترک بین این چهار مولفه وجود دارد، و آن هم ارزیابی مثبت فرد در باره‌ی شرایط و احتمالات برای موفقیت بر اساس تلاش همراه با انگیزه و پشتکار و پایداری است (لوتانز، ۲۰۱۲).

مطابق پژوهش‌های انجام شده برخی ویژگی‌های منحصر به فرد سرمایه‌روانشناختی عبارتند از: (فروهر و همکاران، ۱۳۹۲؛ لوتانز و همکاران، ۱۳۹۲).

- ۱- سرمایه‌روانشناختی نسبت به ویژگی‌های شخصیتی برآورد کننده بهتری از موفقیت شغلی، تعهد و رضایت است.
- ۲- سرمایه‌روانشناختی فراتر از سرمایه‌های انسانی، اجتماعی و مادی است

- ۳- سرمایه‌روانشناختی قابل رشد و آموزش و سرایت است.
- ۴- سرمایه‌روانشناختی روی عملکرد کارکنان تاثیر مثبت دارد.

### ادبیات پژوهشی رابطه رهبری اصیل و سرمایه‌روانشناختی

در پژوهشی که کلاپ‌اسمیث، وولگوگانگو آوی<sup>□□□□</sup> (۲۰۰۹) انجام دادند مشخص شد، رفتارهای مثبت رهبری (رهبری اصیل) و سرمایه‌ی روان‌شناختی کارکنان هم به طور مستقیم و هم با متغیر میانجی اعتماد با عملکرد سازمانی رابطه معنادار دارند. آوی، ریچموند و نیکسون<sup>□□□</sup> (۲۰۱۲) در پژوهش خود که به روش تجربی در خصوص نقش رهبری مثبت (سرمایه‌ی روان‌شناختی) بر روی مثبت‌نگری کارکنان (سرمایه‌ی روان‌شناختی) و خلاقیت انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که رهبری مثبت رابطه مثبت و معناداری با سرمایه‌روانشناختی کارکنان دارد و همچنین به افزایش خلاقیت آن‌ها منجر می‌شود. آوی و همکاران (۲۰۰۹) در یک پژوهش تجربی به بررسی تاثیر رهبری مثبت بر روی سرمایه‌ی روان‌شناختی و عملکرد کارکنان پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که رهبری مثبت بر روی سرمایه‌ی روان‌شناختی و عملکرد کارکنان تاثیر دارد.

تاثیر آموزش رفتارهای رهبری اصیل به مدیران بر افزایش سرمایه روان‌شناختی کارکنان

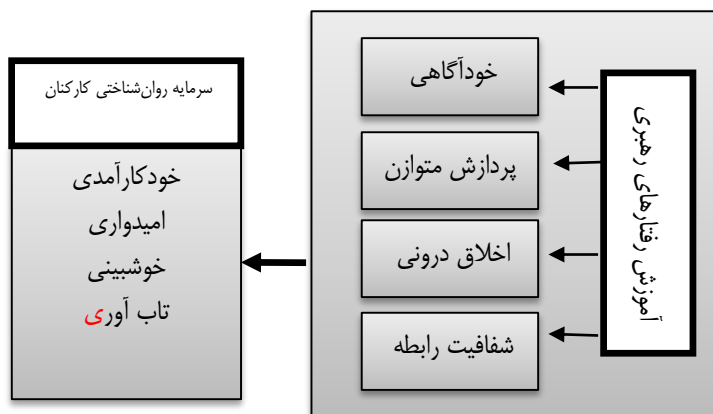
پترسون<sup>۱۱۱۱</sup> و همکاران (۲۰۱۲) در دو پژوهش جداگانه در خصوص تاثیر رهبری اصیل بر روی هیجانات مثبت، سرمایه‌ی روان‌شناختی و عملکرد کارکنان به رابطه‌ی مثبت و معنا داری بین رهبری اصیل و هیجانات مثبت، سرمایه و در نتیجه عملکرد کارکنان دست پیدا کردند. وانگ<sup>۱۱۱۱</sup> و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهش خود به بررسی تاثیر رهبری اصیل بر روی عملکرد با توجه به نقش سرمایه روان‌شناختی و فرایندهای رابطه‌ای پرداختند. یافته‌های این پژوهش حاکی از آن بود که سرمایه روان‌شناختی متغیر واسطه‌ای بین رهبری اصیل و عملکرد است. زمانی، قربانی و رضایی (۲۰۱۱) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که یک رابطه مثبت و معنی دار بین رهبری اصیل، سرمایه‌ی روان‌شناختی کارکنان، اعتماد به رهبری و عملکرد کارکنان وجود دارد. وولموپا<sup>۱۱۱۱۱۱</sup> و همکاران (۲۰۱۰) در پژوهش خود نشان دادند که رابطه‌ی مثبتی بین سطح سرمایه‌ی روان-شناختی رهبران(اصیل) و ادراک جو خدمت<sup>۱۱۱۱</sup> و سطح سرمایه روان-شناختی کارکنان وجود دارد. یافته‌ی این پژوهش از آن جهت که به بررسی نقش سرمایه‌ی روان‌شناختی رهبران بر روی سرمایه‌ی روان‌شناختی پیروان و همچنین جو سازمانی پرداخته‌است، حائز اهمیت می‌باشد. وولی<sup>۱۱۱۱</sup> و همکاران (۲۰۱۰) در پژوهشی با عنوان "رهبری اصیل، توسعه‌ی سرمایه‌روان‌شناختی پیروان، جو مثبت کاری و جنسیت" به این نتیجه رسیدند که رهبری اصیل بر روی سرمایه روان‌شناختی پیروان تاثیر دارد و علاوه بر این رهبران باید به تاثیر ویژگی‌های کارکنانشان جهت تشخیص پیامدهای رهبری‌شان توجه کنند. پترسون<sup>۱۱۱۱</sup> و همکاران (۲۰۰۸) در پژوهش خود به بررسی نقش ظرفیت‌های مثبت روان‌شناختی مدیر عاملان شرکت، بر روی رهبری تحولی و عملکرد شرکت پرداختند. نتایج این پژوهش آشکار ساخت که ظرفیت‌های مثبت روان‌شناختی مدیر عاملان بر روی رهبری تحولی رهبران و در نتیجه عملکرد شرکت‌های تازه تاسیس با تکنولوژی بالا تاثیر مثبت و معنی دار دارد. ریگو<sup>۱۱۱۱۱۱</sup> و همکاران (۲۰۱۲). در پژوهش خود در خصوص تاثیر رهبری اصیل در افزایش سرمایه روان‌شناختی و خلاقیت کارکنان به این نتیجه رسیدند که سطح رهبری اصیل بر روی افزایش سرمایه‌ی روان‌شناختی و خلاقیت

کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین پژوهش جنسن و لوتانز (۲۰۰۶) نشان داد بین رهبری اصیل و سرمایه روان‌شناختی کارآفرینان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. علی‌رغم، وجود پژوهش‌های مختلفی که از وجود یک رابطه مثبت و معنادار بین رهبری اصیل و سرمایه روان‌شناختی حکایت دارند، باید گفت تقریباً همه آنها به طرحی بررسی یک همبستگی بین دو متغیر اکتفا کرده‌اند. اما با توجه به آموزش‌پذیر بودن هر دو متغیر سرمایه روان‌شناختی و رهبری اصیل پژوهش خاصی که با استفاده از یک رویکرد مداخله‌ای به بررسی تاثیر رهبری اصیل بر سرمایه روان‌شناختی کارکنان پرداخته باشد یافت نشده است. بنابراین، با توجه به وجود این خلاء پژوهشی فرضیه‌های زیر برای پژوهش حاضر در نظر گرفته شده است:

### فرضیات پژوهش

۱. آموزش رفتارهای رهبری مثبت به مدیران باعث افزایش سرمایه روان‌شناختی کارکنان‌شان می‌شود.
- ۱.۱. آموزش رفتارهای رهبری به مدیران باعث افزایش خودکارآمدی کارکنان می‌شود.
- ۱.۲. آموزش رفتارهای رهبری مثبت به مدیران باعث افزایش امید کارکنان می‌شود.
- ۱.۳. آموزش رفتارهای رهبری مثبت به مدیران باعث افزایش خوش‌بینی کارکنان می‌شود.
- ۱.۴. آموزش رفتارهای رهبری مثبت به مدیران باعث افزایش تاب‌آوری کارکنان می‌شود.

### مدل مفهومی پژوهش



+

شکل ۱) مدل مفهومی پژوهش

### روش پژوهش

پژوهش حاضر به روش آزمایشی و با استفاده از طرح پیش‌آزمون-پس‌آزمون با گروه گواه انجام گردید. در این پژوهش مدیران گروه آموزش در کارگاه سه روزه (۲۰ ساعت) شرکت کرده و با مفاهیم رهبری اصیل و راهبردهای رهبری مثبت گرا آشنا شدند. در این کارگاه علاوه بر روش سخنرانی از نمایش فیلم‌ها و کلیپ‌های آموزشی، بحث‌گروهی و ایفای نقش استفاده شد. علاوه بر این و پس از دوره و به منظور حصول اطمینان از انتقال یادگیری به محیط کار مربی در محل کار شرکت‌کنندگان حاضر می‌شد و به بررسی دست‌آوردها و تمرین‌های دوره آموزشی (تمرین‌هایی چون بهترین خود بازخورد □□□□□□، مصاحبه شخصی مدیریت<sup>۱</sup>، تمرینات ذهن‌آگاهی و نوشتن "داستان من"، داستان ما و داستان آینده" می‌پرداخت. ۶ ماه پس از برگزاری دوره آموزشی نیز پس‌آزمون بر روی گروه کارکنان اجرا شد.

### جامعه، نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه مورد بررسی در این پژوهش ۱۱۰ مدیر میانی در دو شرکت پتروشیمی بودند که تعداد ۴۲ نفر از آنان با روش تصادفی انتخاب شده و به طور تصادفی به دوگروه آزمایش و گواه (به طور تصادفی) تخصیص یافتند. به منظور بررسی تأثیر مداخله آزمایشی از بین کارکنان زیر مجموعه هر مدیر ۲ تا ۳ نفر به طور تصادفی برای انتخاب شدند.

### روش گردآوری داده‌ها

در این پژوهش جهت جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شده است. به منظور اندازه‌گیری رهبری اصیل از پرسشنامه رهبری اصیل<sup>□□</sup> وولمبوا و همکاران (۲۰۰۸) استفاده شد. این پرسشنامه از ۱۶ سوال تشکیل شده و چهار مولفه شفافیت‌رابطه، خودآگاهی، پردازش متوازن، وجدان/ اخلاق درونی شده رهبران را اندازه‌گیری می‌کند. برای اندازه‌گیری سرمایه روان-شناختی از پرسشنامه سرمایه روان‌شناختی<sup>□□□□</sup> لوتانز و همکاران (۲۰۰۷) استفاده شد که از ۲۴ سوال تشکیل شده و چهار مولفه خودکارآمدی، خوشبینی، امیدواری و تاب‌آوری کارکنان را اندازه‌گیری می‌کند. روایی سازه هر دو پرسشنامه از طریق شاخص‌های معادلات ساختاری مورد تأیید قرار گرفته است. علاوه بر میزان الفای کرونباخ هر دو پرسشنامه در پژوهش حاضر بالای ۰/۸ و مطلوب بوده است.

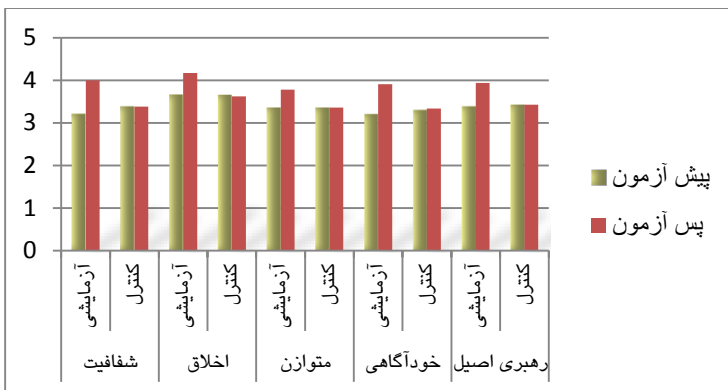
### روش تجزیه و تحلیل

در پژوهش حاضر جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS، ۲۰ استفاده گردید و داده‌های پژوهش نیز به روش تحلیل واریانس چند متغیری (مانکوا) تجزیه و تحلیل شدند.

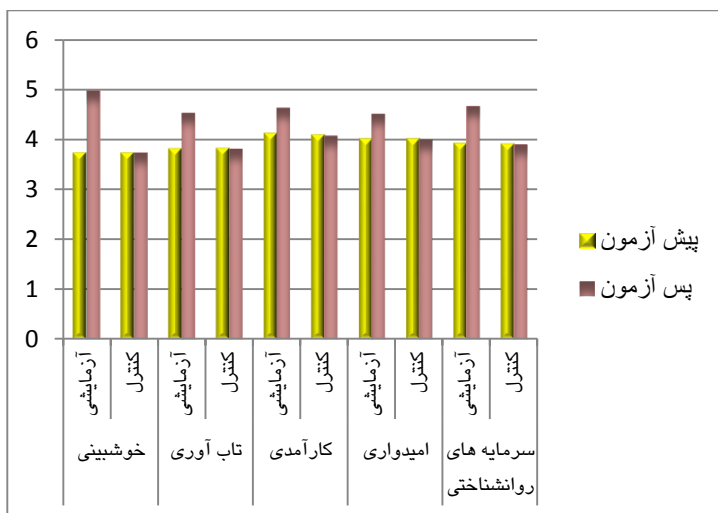
### یافته‌های پژوهش

همانگونه که در نمودارهای ۱ و ۲ مشاهده می‌شود، آموزش رفتارهای رهبری به مدیران باعث افزایش میانگین نمرات رهبری اصیل در مدیران (میانگین خود ارزیابی و ارزیابی توسط زیردستان) و علاوه بر آن سرمایه روانشناختی کارکنان شد.

تاثیر آموزش رفتارهای رهبری اصیل به مدیران بر افزایش سرمایه روان‌شناختی کارکنان



نمودار ۱. میانگین مولفه های رهبری اصیل به تفکیک گروههای آزمایشی



نمودار ۲. میانگین مولفه های سرمایه های روان شناختی به تفکیک گروههای آزمایشی

با توجه به نقض مفروضه برابری خط رگرسیون در سطوح متغیر مستقل از آزمون مانکوا بر روی تفاضل میانگین ها (تحلیل چند

متغیری نمرات افتراقی) استفاده شد. نحوه محاسبه نمرات افتراقی به این صورت است که نمرات پس آزمون از نمرات پیش آزمون کسر و سپس نمرات باقیمانده مورد تحلیل واقع می شوند.

### جدول ۱. بررسی اثر گروه بندی در ایجاد ترکیب خطی های متفاوت در متغیرهای وابسته (خرده مقیاس ها)

نام	ارزش	F مقدار	درجه	درجه	سطح
آزمو	مشاهد		آزادی	آزاد	معنادا
ن	ه شده		۱	۲ ی	ری
			(فرض	(خطا	
			(یه	(	
اثر	۰,۸	۱۴۳,۳	۴	۹۳	۰,۰۱
پیلای	۶۰	۵۵			
ی					
لامبدا	۰,۱	۱۴۳,۳	۴	۹۳	۰,۰۱
ی	۴۰	۵۵			
ویلکز					
اثر	۶,۱	۱۴۳,۳	۴	۹۳	۰,۰۱
هتلی	۶۶	۵۵			
نگ					
ریشه	۶,۱	۱۴۳,۳	۴	۹۳	۰,۰۱
روی	۶۶	۵۵			

همانطور که در جدول فوق مشاهده می شود بر اساس نتایج تحلیل واریانس گروه بندی دارای تاثیر معنادار بر ترکیب خطی متغیرهای وابسته می باشد و این بدان معناست که متغیرهای وابسته به طور کلی تحت تاثیر گروه بندی واقع شده اند، تاثیر گروه بندی بر تک تک مولفه های مورد بررسی در جدول بعد مورد آزمون قرار می گیرد.

### جدول ۲. مقایسه گروه ها از نظر متغیرهای (خرده مقیاس ها)

#### مورد پژوهش

تاثیر آموزش رفتارهای رهبری اصیل به مدیران بر افزایش سرمایه روان‌شناختی کارکنان

نام متغیر	منبع اثر	مجموعه مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F مقدار	سطح معناداری
خوشبینی	گروه	۳۷,۴۵۴	۱	۳۷,۴۵۴	۴۶۶,۵۱۹	۰,۰۱
خطا		۷,۵۴۷	۹۴	۰,۰۸۰		
تاب آوری	گروه	۱۱,۹۴۳	۱	۱۱,۹۴۳	۳۱۰,۷۱۹	۰,۰۱
خطا		۳,۶۱۳	۹۴	۰,۰۳۸		
کارآمدی	گروه	۶,۸۵۲	۱	۶,۸۵۲	۴۱,۷۳۱	۰,۰۱
خطا		۱۵,۴۳۳	۹۴	۰,۱۶۴		
امیدواری	گروه	۶,۰۹۹	۱	۶,۰۹۹	۶۲,۸۶۹	۰,۰۱

همانطور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، بین گروه آزمایشی و کنترل از نظر مولفه‌های سرمایه روان‌شناختی تفاوت معنادار وجود دارد. تفاوت مشاهده شده بین دو گروه با اطمینان آماری ۰/۹۹ معنادار است و بنابراین، کلیه فرضیه‌های پژوهش با  $P \leq 0,01$  مورد تایید واقع می‌گردد. به طوری که می‌توان گفت آموزش رفتارهای مثبت رهبری باعث سطح سرمایه روان‌شناختی کارکنان می‌شود.

### نتیجه‌گیری

در شرایط بغرنج کنونی سازمان‌ها، مثبت‌گرایی برای سازمان‌ها یک انتخاب نیست، بلکه یک ضرورت است. مثبت‌گرایی می‌تواند از رهبر سازمان شروع شود و به شکل آبشاری به کل سازمان و کارکنان آن منتقل شود (لوتانز و همکاران، ۱۳۹۲). رهبری اصیل یکی از سبک‌های مثبت رهبری است که به تازگی به عنوان یک سبک قابل توسعه در ادبیات رهبری مطرح شده است. از سوی دیگر، سرمایه روان‌شناختی نیز یکی از مولفه‌های مهم سازمان مثبت‌گرا محسوب می‌شود که نقش مهمی در مدیریت اثربخش منابع انسانی در راستای خلق مزیت رقابتی پایدار سازمان‌ها ایفا می‌کند. سرمایه روان‌شناختی برخلاف ویژگی‌های شخصیتی قابل رشد و توسعه می‌باشد و از این رو برخی پژوهش‌ها به بررسی رابطه رهبری اصیل روی



سرمایه روانشناختی پرداخته‌اند، اما یک خلاء جدی درخصوص آموزش پذیری رهبری اصیل و تاثیر آن بر روی سرمایه روانشناختی وجود داشت. به همین جهت در پژوهش حاضر با یک جهت‌گیری آموزشی و به روش آزمایشی به بررسی تاثیر آموزش رفتارهای رهبری اصیل روی سرمایه روانشناختی پرداخته شد، که باتوجه به نتایج پژوهش اطمینان آماری ۰,۹۹ مشخص شد که آموزش رفتارهای رهبری اصیل روی افزایش سرمایه روانشناختی و کلیه مولفه‌های آن (خودکارآمدی، امیدواری، تاب‌آوری و خوشبینی) کارکنان تاثیر دارد. بنابراین فرض پژوهشی مبنی بر تاثیر آموزش رفتارهای رهبری مثبت بر بهبود سرمایه‌های روان شناختی مورد تایید قرار گرفت. نتایج این پژوهش با مطالعه کلاپاسمیث و همکاران (۲۰۰۹)، آوی و همکاران (۲۰۱۲)، آوی و همکاران (۲۰۰۹)، پیترسون و همکاران (۲۰۱۲)، لوتانز، و همکاران (۲۰۱۲)، زمانی، و همکاران (۲۰۱۱)، آولویو و هارتنل<sup>□□□□</sup> (۲۰۱۰) وولی، و همکاران (۲۰۱۰)، پیترسون و همکاران (۲۰۰۸)، ریگو و همکاران (۲۰۱۲)، وولوبوا و همکاران (۲۰۰۹ و ۲۰۱۰) و جنسن و لوتانز (۲۰۰۶) مبنی بر رابطه بین رهبری مثبت و سرمایه روانشناختی همسویی دارد.

باتوجه به نتایج پژوهش حاضر رهبران اصیل می‌توانند نقش و الگوی مثبتی برای رشد سرمایه روانشناختی کارکنان باشند. درواقع، بسیاری از محققان معتقدند اولین مکانیسمی که باعث می‌شود رهبران اصیل بر روی پیروان تاثیر گذار باشند نقش الگوی مثبت آن‌ها است (میچام<sup>□□□□</sup>، ۲۰۰۷). که این قضیه می‌تواند هم سرمایه روانشناختی کارکنان را تحت تاثیر قرار دهد. از سوی دیگر، رهبران اصیل رفتارهایی را از خود بروز می‌دهند که عملاً به افزایش سرمایه روانشناختی کارکنان منجر می‌شود. به عنوان مثال منابع حمایتی لازم را برای کارکنان فراهم می‌سازند و اهداف عملکرد بالایی را برای آنها در نظر می‌گیرند (سگز و گرومن<sup>□□□</sup>، ۲۰۱۰)، از مشارکت

تاثیر آموزش رفتارهای رهبری اصیل به مدیران بر افزایش سرمایه روان‌شناختی کارکنان

کارکنان استفاده می‌کنند، مسئولیت‌پذیر هستند، اطلاعاتی دقیق و واقعی در خصوص تحقق اهداف در اختیار کارکنان قرار می‌دهند، فرصت‌هایی را برای رشد کارکنان فراهم می‌سازند، از رویکردهای فعال، انطباقی و مثبت برای حل مسئله استفاده می‌کنند، موفقیت‌ها را به کارکنان یاد آوری می‌کنند، هم صادقانه بازخورد می‌دهند و هم از بازخورد دیگران استقبال می‌کنند (لوتانز و همکاران، ۱۳۹۲) که همه اینها تاثیر قابل ملاحظه‌ای در رشد و ارتقاء سرمایه روان‌شناختی کارکنان دارند. از سوی دیگر، مطابق نظر لوتانز و همکاران (۱۳۹۲) سرمایه روان‌شناختی در سازمان قابل سرایت و انتقال است که این قضیه در پژوهش آزمایشی هادگز (۲۰۱۰) و آووی و همکاران (۲۰۱۱) نیز مورد تایید قرار گرفته است. بنابراین، از آنجایی که خود رهبران اصیل دارای حالت‌های مثبت روان‌شناختی هستند انتظار می‌رود که بتوانند این ویژگی را به کارکنان نیز انتقال دهند.

پی‌نوشت:

- 
- 1.Gentry et all
  - 2.. Gardner et all
  - 3.Donaldson
  - 4.Ko
  - 5.Dollwet
  - 6.Gordon
  - 7.Sridevia
  - 8.Srinivasanb
  - 9.Franklin
  - 10 Gardner
  - 11.Walumbwa
  - 12.Eigel
  - 13.Kuhnert
  - 14.Chan
  15. Weber
  - 16.Rog
  17. Silvia and Duval
  18. Ilios , Morgeson& Nahrgang

- 
- 
19. Norman
  20. Kernis
  21. Tuttle
  22. moral compass
  23. Chen
  24. Stajkovic
  25. Gold smith
  26. Rus&baban
  27. self-esteem
  28. Toor&Ofori
  29. Clapp-Smith ,Vogelgesang&Avey
  30. Wang
  31. Peterson
  32. Sui, Danni, Yanhong
  33. Walumbwa
  34. ServiceClimate
  35. Lydia Woolley
  36. Peterson
  37. Rego
  38. Jensen
  - 39 best-self feedback
  - 40 Personal Management Interview
  41. Authentic Leadership Questionnaire
  42. Psychological Capital (PsyCap) Questionnaire
  43. Hartnell
  44. Meacham
  45. Saks & Gruman

## منابع

- فروهر، محمد (۱۳۹۰) ظهور مثبت گرایی در کار. ماهنامه تدبیر. ۳۴ (۲۵۲) ۳۵-۳۸
- فروهر، محمد؛ احسان ملکی، شیوا؛ روزبهبانی، رحیم و شاه محمدی، ندا (۱۳۹۲). مدیریت سرمایه روان‌شناختی سازمان: رویکردی نوین به خلق مزیت رقابتی. دومین همایش ملی علوم مدیریت نوین. گرگان شهریور ۱۳۹۲.
- لوتانز، فرد؛ آوولی، بروس جی، و یوسف. کارولین. ام. (۱۳۹۲). سرمایه روان‌شناختی سازمان. تحولی در مزیت رقابتی سرمایه انسانی.

---

---

ترجمه عبدالرسول جمشیدیان و محمد فروهر، تهران. انتشارات  
آییز.

لوئیس، سارا (۲۰۱۱). روان‌شناسی مثبت‌گرا درکار: خلق سازمان  
الهام بخش با استفاده از رهبری مثبت‌گرا و توانمندکاو. ترجمه  
محمد فروهر، عبدالرسول جمشیدیان و مریم قانع نیا. تهران.  
انتشارات پتروشیمی.

Avey. James B. Richmond. F.  
Lynn, & Nixon. Don R. (۲۰۱۲). Leader  
Positivity and Follower Creativity: An  
Experimental Analysis. *The Journal of  
Creative Behavior*. ۶۴(۲) ۹۹-۱۱۸

Avey. James B. Avolio. Bruce J.  
& Luthans Fred (۲۰۰۹). Experimentally  
Analyzing the Process and Impact of  
Leader Positivity on Follower Positivity  
and Performance. *Leadership Quarterly*.  
cba.unl.edu/research/articles/۱۳۴۹/download.pdf.

Avolio Bruce, Walumbwa Fred &  
Weber Todd J. (۲۰۰۹). Leadership:  
Current Theories, Research, and Future  
Directions.  
<http://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/۳۷>

Chan, A. (۲۰۰۵). *Authentic leadership  
measurement and development:  
Challenges and suggestions*. In W.  
Gardner, B. Avolio & F. Walumbwa  
(Eds.), *Authentic leadership theory and  
practice: Origins, effects, and*

---

development (Vol. ۳, pp.۲۲۷-۲۵۰).  
Amsterdam, Netherlands: Elsevier.

Chen Chin-Chun (۲۰۱۰). *The Mediating Effect of Employees' Experience of Inclusion and the Moderating Effect of Individual Work Values on the Relationship of Authentic Leadership Style and Organizational Commitment*. (Doctoral Dissertation) ,San Diego alien international university.

Donaldson Stewart I. and DollwetMaren (۲۰۱۳). *Taming the Waves and Wild Horses of Positive Organizational Psychology*. Bakker A B. *Advances in Positive Organizational Psychology*. Zoe Sanders pub.

Donaldson, S., Ko, .Ia. (۲۰۱۰). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship :a review of the emerging literature and evidence base. *The Journal of Positive Psychology*. ۵(۳)۱۷۷-۱۹۱

Eigel, K. M., &Kuhnert, K. W. (۲۰۰۵). *Authentic development: Leadership development level and executive effectiveness*. In: W. L. Gardner, B. J. Avolio& F. O. Walumbwa (Eds), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*. Oxford, UK:Elsevier Science.

---

Gardner, W., Avolio, B., Luthans, F., May, D., & Walumbwa, F. (۲۰۰۵). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, ۱۶, ۳۴۳-۳۷۲.

Gentry, William A. Eckert Regina H. Munusamy\ Vijayan P. Stawiski Sarah A. (۲۰۱۴). The Needs of Participants in Leadership Development Programs: A Qualitative and Quantitative Cross-Country Investigation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, ۲۱(۱) ۸۳ -۱۰۱

, and Jacob L. Martin Gordon .Jonn (۲۰۰۹). *The No Complaining Rule Positive Ways to Deal with Negativity at Work*. wiley. PUB.

Hies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (۲۰۰۵). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *Leadership Quarterly*, ۱۶, ۳۷۳-۳۹۴.

Hodges. Timothy D. (۲۰۱۰). *An experimental study of the impact of psychological capital on performance engagement and the contagion effect*. (Doctoral Dissertations), University of Nebraska - Lincoln Year .

---

---

Implications for Theory, Research, and Practice. *Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des*

Jensen, Susan M.; Luthans, Fred (۲۰۰۶). Relationship between Entrepreneurs' Psychological Capital and Their Authentic Leadership. *Journal of Managerial Issues*; ۱۸ (۲) ۲۵۴-۲۷۳.

Kernis, M. H. (۲۰۰۳). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, ۱۴, ۱-۲۶.

Luthans Fred (۲۰۱۲). Psychological Capital: Implications for HRD, Retrospective Analysis, and Future Directions. *Human Resource Development Quarterly*, ۲۳(۱). ۱-۱۲

Meacham Margaret Anne (۲۰۰۷). Life stories of authentic leaders in higher education administration. (Doctoral dissertation), University of Texas at Austin.

Norman. Steven M. a., Avolio. Bruce J. b, Luthans. Fred (۲۰۱۰). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. *The Leadership Quarterly*, ۲۱ (۲۰۱۰) ۳۵۰-۳۶۴.

Peterson Suzanne J., Walumbwa Fred O., Byron Kristin & Jason Myrowitz (۲۰۰۸). CEO Positive Psychological

---

Traits, Transformational Leadership, and Firm Performance in High-Technology Start-up and Established Firms. *Journal of Management*; ۳۵; ۳۴۸-۳۶۸.

Peterson, Suzanne J.; Walumbwa, Fred O.; Avolio, Bruce J.; Hannah, Sean T. (۲۰۱۲). The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. *Leadership Quarterly*. ۲۳(۳), ۵۰۲- ۵۱۸.

Rego Arménio. Sousa Filipa. Marques Carla. Cunha Miguel Pina (۲۰۱۲). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*. ۶۵(۳) ۴۲۹-۴۳۷

Rog. E. (۲۰۱۱). *Managers' and Subordinates' Perceptions of Authentic Leadership, Subordinate Outcomes, & Mediating Mechanisms*. A Thesis Presented to The Faculty of Graduate Studies of The University of Guelph

Rus, C.L. & Baban, A. (۲۰۱۳). Correlates of positive psychological capital: a synthesis of the empirical research published between January ۲۰۰۰ and January ۲۰۱۰, *Cognition, Brain, Behavior: An Interdisciplinary Journal*, vol. xvii: ۲, pag ۱۰۹-۱۳۳



Saks Alan M & Jamie Gruman A.(۲۰۱۰). Organizational Socialization and Positive Organizational Behaviour: *Sciences de l'Administration*. ۲۸(۱) ۱۴-۲۶

Silvia, P. J., & Duval, T. S. (۲۰۰۱). Objective self-awareness theory: Recent progress and enduring problems. *Personality and Social Psychology Review*, ۵, ۲۳۰-۲۴۱.

Sridevi G.& P. T Srinivasan. (۲۰۱۲). Psychological Capital: A Review of Evolving Literature. *Journal of Colombo Business*. ۱(۳) ۲۵- ۳۹

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (۱۹۹۷). A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance: ۱۹۷۵-۹۵. *Academy of Management Journal*, ۴۰, ۱۱۲۲-۱۱۴۹.

Toor, S & Ofori, G.(۲۰۱۰). Positive Psychological Capital as a Source of Sustainable Competitive Advantage for Organizations. *Journal of Construction Engineering and Management*, ۱۳۶(۳) ۱-۱۲.

Tuttle ,Matthew. D. (۲۰۰۹). *True North or Traveled Terrain? An Empirical Investigation of Authentic Leadership*. (Doctoral dissertation). University of South Florida.

---

Walumbwa, F.O., Peterson, S. J., Avolio, B. A., Hartnell, C. (۲۰۱۰). An investigation of the relationship amount leader and flowers psychological capital, service climate job performance. *Personnel psychology*, (۶۳۴) ۹۳۷-۹۶۳

Walumbwa, Fred; Luthans, Fred; Avey, James y Oke, Adegoke (۲۰۰۹). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*.

Wang Hui, Sui. Yang, Luthans: Fred, Wang. Danni, & Wu. Yanhong (۲۰۱۲). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*.

Woolley ,Lydia, Caza. Arran & Levy. Lester (۲۰۱۰). Authentic Leadership and Follower Development Psychological Capital, Positive Work Climate, and Gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. November ۱۸(۴) ۴۳۸-۴۴۸.