

## نقش میانجی‌گری جو روان‌شناختی در رابطه بین سبک مدیریت و خوش‌بینی سازمانی؛ مطالعه با تمرکز بر دانشگاه فرهنگیان

هادی براتی<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۴/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۴/۱۸

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش سبک مدیریت بر خوش‌بینی سازمانی استادان دانشگاه فرهنگیان استان خراسان جنوبی با توجه به نقش میانجی جو روان‌شناختی انجام شده است. روش پژوهش، از نظر هدف کاربردی و از منظر گردآوری داده‌ها توصیفی-همبستگی و به روش مدل معادلات ساختاری انجام شده است. جامعه آماری شامل تمام استادان دانشگاه فرهنگیان است که با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس، ۱۴۵ نفر از استادان دانشگاه فرهنگیان برای نمونه آماری انتخاب شده‌اند و اطلاعات از طریق پرسشنامه سبک مدیریت لوتانز و همکاران (۱۹۸۵)، جو روان‌شناختی کوپز و دکوتیز (۱۹۹۱) و خوش‌بینی سازمانی اسمیت و همکاران (۲۰۱۳) جمع‌آوری شده است. روایی پرسشنامه‌ها با استفاده از روش روایی همگرا و واگرا و پایایی ابزارهای اندازه‌گیری با استفاده از روش آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و ضرایب بارهای عاملی تأیید و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل معادلات ساختاری و نرم‌افزار PLS۲ استفاده شده است. نتایج نشان می‌دهد رابطه مستقیم بین سبک مدیریت با خوش‌بینی سازمانی معنی‌دار نیست، در حالی که بین جو روان‌شناختی و خوش‌بینی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر اینکه جو روان‌شناختی نقش میانجی‌گری در رابطه بین سبک مدیریت و خوش‌بینی سازمانی ایفا می‌کند، تأیید شده است؛ همچنین بیش از (۶۷ درصد) اثر کل سبک مدیریت از طریق غیرمستقیم و با متغیر میانجی جو روان‌شناختی تبیین می‌شود.

**کلیدواژه‌ها:** جو روان‌شناختی، خوش‌بینی سازمانی، سبک مدیریت، دانشگاه فرهنگیان

## مقدمه

محور اساسی مدیریت تغییر و تحول، تغییر چگونگی اجرا و پیامدهای حاصل از آن است. در این زمینه، نظریه و رویکردهای مختلفی وجود دارد، ولی مهم‌ترین مسئله، بحث مقاومت در برابر تغییر است؛ زیرا قوی‌ترین و مهندسی‌ترین برنامه تغییر چنانچه با حمایت ذی‌نفعان همراه نباشد با شکست مواجه خواهد شد (Paolillo et al, ۲۰۱۴). درباره علل مقاومت و ایستادگی افراد در مقابل برنامه‌های ایجاد تغییر مطالب زیادی نوشته شده است، ولی آنچه مغفول مانده و در منابع تغییر سازمانی به آن کمتر توجه کرده‌اند، بحث چگونگی کاهش مقاومت در برابر تغییر و بیان راهکارهای مناسب برای غلبه بر آن است. سؤال اصلی این است که چرا تحولات سازمانی گسترده و عمیق، در فناوری، روش‌های تولید، تجارب مدیریتی، استراتژی و مدیریت منابع انسانی مؤثر واقع نمی‌شوند و اغلب با شکست مواجه می‌شوند؟

اورگ در سال (۲۰۰۳) پژوهش در این زمینه را آغاز کرد. او مقاومت در برابر تغییر را همچون سازه ذهنی و پیچیده و سه‌بعدی می‌نگرد و می‌گوید براساس واکنش‌های انسانی، منابع مقاومت در برابر تحول هم در وجود فرد و هم در محیط پیرامون او به صورت بالقوه نهفته است. پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه تغییر و تحول سازمانی مبین این موضوع است که تغییر دارای سه مؤلفه عاطفی، شناختی و رفتاری بوده که هر یک در مراحل متفاوتی از فرایند تحول نمود می‌یابند و گاه ممکن است همسو نباشند (Oreg, ۲۰۰۳).

واقعیت این است که تاکنون سیستمی برای ارزیابی کیفیت و میزان تمایلات فردی و سازمانی به تغییر و تحول در سازمان، طراحی و پیاده‌سازی نشده است و عاملان تغییر به جای عادی قلمداد کردن مقاومت در برابر تغییر و نادیده گرفتن آن، باید تلاش خود را به درک گسترده‌تری از مقاومت در برابر تغییر، معطوف کنند. به‌نازگی مفهوم مقاومت شخصی در برابر تغییر و تحول، پررنگ‌تر شده است و یکی از اجزای قدرتمند عوامل شخصیتی مقاومت در برابر تحول، واکنش عاطفی افراد در برابر تحول است که با واکنش‌های رفتاری فرد در برابر تحول رابطه معناداری دارد. براساس پژوهش (Wanberg, ۲۰۰۰) شاخص‌های احساسی از عنصر مقاومت در برابر تحول، در پی یافتن پاسخ این سؤال هستند که چرا اعضای سازمان‌ها از تحول برداشت منفی دارند؟ نتایج پژوهش‌های انجام‌شده در این زمینه نشان می‌دهد ادراک شناختی افراد از سازمان، تشکیل‌دهنده هسته چنین مقاومتی

است؛ بنابراین، گرچه یک تغییر منفی مورد انتظار در کانون قدرت یک شخص، به‌طور حتم بر احساسات و رفتار وی تأثیر می‌گذارد، این تغییر، نخست بر ارزیابی شناختی وی تأثیرگذار است. با افزایش عوامل تهدیدکننده قدرت، تشخص و ارزیابی شناختی کارکنان از تحول منفی‌تر می‌شود که این موضوع بر بعد عاطفی فرد درباره تغییر تأثیرگذار خواهد بود. پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه تحول سازمانی نشان داده که اعتماد کارکنان به مدیران و ادراک عمومی کارکنان از مدیران و سازمان یکی از مهم‌ترین عوامل کاهش‌دهنده مقاومت‌های سازمانی است (Kanter, 1985).

از این‌رو، تغییرات و تحولات عمیق دنیای کسب‌وکار و الزامات جدید تولید و تجارت در عصر کنونی، زمینه ظهور و بروز نگرش‌های جدیدی را فراهم ساخته که ضروری است متصدیان عرصه تولید و خدمات بدان توجه کنند. در این زمینه، رویکردها و نگرش‌های جدیدی درباره روان‌شناسی مثبت‌گرا با عنوان خوش‌بینی گسترش یافته است؛ به‌نحوی که زمینه خلق نگرشی جدید در حوزه مدیریت سازمانی را فراهم ساخته است. نتایج پژوهش‌ها نشان‌دهنده این موضوع است که در برخی از سازمان‌ها ممکن است کارکنان سازمان، خود را یک سازمان مشارکتی، حمایتی و عدالت‌طلب ببینند که این ادراک آن‌ها در ساختار مدیریتی و برنامه‌ریزی‌های سازمانی ریشه دارد. در این زمینه مطالعاتی که درباره تئوری هویت نقش<sup>۱</sup> (Burke, 1980; McCall et al, 1978) و تئوری هویت اجتماع<sup>۲</sup> (Turner et al, 1987) انجام شده است، نشان می‌دهد نگرش و رفتار افراد در سازمان تابعی از نقش آن‌ها در سازمان است و افراد تلاش می‌کنند تا واقعیت‌ها را اعتباربخشی کنند؛ حتی اگر ادراک آن‌ها از واقعیت یک ادراک ناروایی باشد. بنابراین آنچه در اینجا نقش اصلی را بازی می‌کند، باور افراد از واقعیت‌هاست و این باورهای افراد بوده که بر نگرش کاری آنان مؤثر است و در برخی از پژوهش‌های از این باور و نگرش مثبت در سازمان با عنوان خوش‌بینی سازمانی<sup>۳</sup> یاد شده است. به‌عبارت‌دیگر، خوش‌بینی سازمانی یک ارزیابی مثبت و مطلوب از توسعه آینده سازمان است و کارکنان خوش‌بین کسانی هستند که سازمان را بهتر از دیگران درک می‌کنند تا کارایی عملیاتی را بهبود بخشند، کارکنانی با ظرفیت بالا جذب کنند، به تغییرات پاسخ دهند و در نهایت سود زیادی داشته باشند (Chiu et al, 2007).

---

1. role identity theory  
 2. social identity theory  
 3. Organizational Optimism

نتایج پژوهش‌ها در این زمینه نشان می‌دهد سبک تبیین خوش‌بینی<sup>۱</sup> با طیف گسترده‌ای از نتایج کارایی مثبت در زمینه‌های علمی، ورزشی و کاری در ارتباط است (Kamen et al, ۱۹۸۵؛ Barrett Girgus et al, ۱۹۸۶؛ Girgus et al, Nolen Hoeksema, ۲۰۰۷). از این رو، باتوجه به اینکه سبک تبیین خوش‌بینی قابلیت پیش‌بینی عملکرد شغلی موفق را دارد، سؤال این است که مدیران با اتخاذ سبک مدیریت مناسب چگونه می‌توانند بر سبک تبیینی و درنهایت خوش‌بینی سازمانی کارکنان را تأثیر بگذارند؟ نتایج بررسی‌های انجام‌شده، ارتباط بین رهبری مثبت<sup>۲</sup>، مشغولیت و عملکرد کارکنان را تأیید و تصدیق کرده است و بیان می‌کند مدیران نقش مؤثری در افزایش خوش‌بینی سازمانی دارند و این موضوع در پژوهش Mishkal, Gal, Amit, Popper & Lisak (۲۰۰۴) تأیید شده است. پوپر و همکاران (۲۰۰۴) می‌گویند خوش‌بینی یکی از سه ظرفیت روانی ضروری برای رهبری است (Brown, ۲۰۱۴). در این زمینه کاردون بیان می‌کند خوش‌بینی حالت یا صفتی است که بر هیجان‌ات تأثیرگذار است، ولی یک نوع هیجان محسوب نمی‌شود. از این رو، کاردون می‌گوید دو راه اصلی انتقال خوش‌بینی از مدیران به کارکنان تقلید عاطفی<sup>۳</sup> و مقایسه اجتماعی<sup>۴</sup> است (Cardon, ۲۰۰۸).

نتایج پژوهش Clifton et al (۲۰۰۳) نشان می‌دهد مدیران با عملکرد بالا، رویکردی را اتخاذ می‌کنند که بر روی نقاط قوتی که قابلیت رشد و توسعه دارند، متمرکز شده است. گرینبرگ و همکاران (۲۰۰۷) در این زمینه گفته‌اند که خوش‌بینی یکی از سه ظرفیت روان‌شناختی ضروری برای رهبری مثبت‌گراست که در این میان سه مؤلفه رویکرد مبتنی بر نقاط قوت<sup>۵</sup>، دیدگاه مثبت<sup>۶</sup> و شناخت کافی از دستاوردهای کارکنان بیشترین ارتباط را با خوش‌بینی دارند. بر این اساس اولین مؤلفه رهبری مثبت، داشتن رویکرد مبتنی بر نقاط قوت، دومین مؤلفه نوع دیدگاه مدیریتی هنگام وقوع مشکلات و سومین مؤلفه رهبری مثبت، تشخیص<sup>۷</sup> و تشویق است.

Posner and Kouzes (۲۰۰۳) گفته‌اند ۹۸ درصد جواب افراد به این سؤال مثبت است که آیا تشویق به عملکرد سطح بالاتر کمک می‌کند. Losada & Fredrickson

- 
1. optimistic explanatory style
  2. positive leadership
  3. emotional mimicry
  4. social comparison
  5. strengths-based approach
  6. positive perspective
  7. recognition

(۲۰۰۵) نیز گفته‌اند عملکرد تیم‌های کاری که از سطح تعاملات مثبت بیشتری نسبت به تعاملات منفی برخوردارند، نسبت به تیم‌های دیگر بهتر است. Deci & Ryan (۲۰۰۰) در این زمینه بازگو کرده‌اند که بازخورد مثبت عملکرد موجب افزایش انگیزش درونی می‌شود؛ درحالی‌که بازخورد منفی عملکرد سبب کاهش انگیزش درونی می‌شود. Luthans & Avolio (۲۰۰۳)؛ Avolio et al (۲۰۰۴)؛ Avolio et al (۲۰۰۵)؛ Walumbwa et al (۲۰۰۸) بیان می‌کنند یکی از عوامل مؤثر در انتقال خوش‌بینی از مدیران به کارکنان اصالت رهبری<sup>۱</sup> است. رهبری اصیل به این معنی است که رهبران خود و کارکنان خود را افرادی قابل‌اعتماد می‌دانند و رهبر به مانند یک الگوی رفتاری، برای پرورش خودآگاهی، جنبه‌های درونی اخلاق، پردازش متعادل اطلاعات و شفافیت ارتباط با کارکنان به ترویج و بهبود ظرفیت‌های روان‌شناختی مثبت و ایجاد جو اخلاقی مثبت می‌پردازد (همان).

از این رو، به‌منظور انتقال خوش‌بینی، کارکنان باید به اصالت رهبری باور داشته باشند. اگر کارکنان، مدیران را قابل‌اعتماد ندانند، این موضوع سخت مانع انتقال خوش‌بینی از مدیران به کارکنان خواهد شد. بررسی‌ها نشان می‌دهد اصالت رهبری به‌شدت تحت تأثیر رابطه بین رهبر و پیرو قرار دارد و یک ویژگی رابطه‌ای است (Freeman et al, ۲۰۱۱). در این زمینه Walumbwa et al (۲۰۰۸) گفته‌اند به اشتراک‌گذاران اطلاعات و شفافیت رابطه با زیردستان، عامل مهمی برای توسعه اصالت رهبری محسوب می‌شود که این اصالت بر رابطه رهبر-پیرو و درنهایت چگونگی انتقال اثربخش خوش‌بینی از مدیران به کارکنان تأثیر می‌گذارد. نظریه مبادله رهبر-پیرو<sup>۲</sup> انتقال خوش‌بینی به کارکنان را از طریق مبادلات اجتماعی<sup>۳</sup> توضیح می‌دهد و می‌گوید یک رابطه زوجی بین رهبر و پیرو وجود دارد و رهبران الگوی رابطه‌ای یا مبادله‌ای واحد و منحصربه‌فردی را با هر یک از زیردستان ایجاد می‌کند. به‌عبارت‌دیگر، رهبران هر یک از زیردستان خود را منحصربه‌فرد تلقی می‌کنند و رابطه خود را بر مبادلات و تعاملات زوجی استوار می‌سازند. فرض اصلی این تئوری این است که نوع رابطه رهبران با هر یک از زیردستان متفاوت است و کیفیت رابطه رهبر-عضو به سطح اعتماد، دوست داشتن و احترام بستگی دارد؛ بدین‌صورت که به میزان این عناصر از شدت و قدرت بیشتری برخوردار باشد، رابطه مبادله‌ای قوی را ایجاد می‌کنند و باعث می‌شود

1. leadership authenticity

2. Leader Member Exchange Theory (LMX)

3. social exchanges

رهبر و زیردستان فراتر از الزامات قرارداد کاری یا شغلی به یکدیگر کمک کنند (Brown, ۲۰۱۴).

ویژگی مؤثر دیگر مدیران در انتقال خوش بینی، وضوح چشم انداز<sup>۱</sup> است. مطالعات نشان می‌دهد وضوح چشم انداز نقش تعدیل‌کنندگی در انتقال خوش بینی دارد (Christensen & Walker, ۲۰۰۴). قانون دوم ترمودینامیک می‌گوید: تمام اجسام تمایل به بی‌نظمی دارند، از این رو داشتن چشم انداز روشن، برای پیشرفت سازمان را تسهیل می‌کند (Kotter, ۱۹۹۵). اگر مدیران چشم انداز روشنی برای کارکنان خود بیان کند، احتمال بیشتری هست که کارکنان با انتظارات مدیران ارتباط برقرار کنند و آن را بپذیرند و درباره دیدگاه‌های مدیران خوش بین باشند. در مقابل، اگر چشم انداز روشن نباشد و مدیران هم در این زمینه تلاشی نکنند، کارکنان چشم انداز مشترکی نخواهند داشت و انتقال خوش بینی از مدیران به کارکنان به حداقل خواهد رسید. هنگامی که مدیران چشم انداز را توسعه می‌بخشند، یک برنامه می‌تواند چشم انداز را به یک واقعیت تبدیل کند. اشتراک چشم انداز یک مدیر با کارکنانش زمینه‌ساز انگیزه‌آفرینی است و راهنمایی برای تصمیم‌گیری‌های خاص. همچنین به اشتراک گذاشتن چشم انداز با زیردستان موجب می‌شود تا آن دسته از کارکنان که تصمیم به باقی ماندن در سازمان دارند، متعهد باقی بمانند (Punia, ۲۰۰۵). پاریک (۲۰۰۲) در این زمینه گفته است چشم انداز باید واقع‌بینانه باشد تا موجب انگیزه زیردستان شود؛ از شفافیت بسیار زیادی برخوردار باشد و در نهایت مطلوب و در دسترس باشد و تنها در این صورت خواهد بود که انتقال خوش بینی به راحتی انجام می‌شود و مدیران می‌توانند برخی از سطوح خوش بینی را به کارمندان انتقال دهند (به نقل از: Brown, ۲۰۱۴).

نتایج پژوهش مؤسسه گالوپ کروگر<sup>۲</sup> و کیلهام<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) نشان‌دهنده این است که مدیران تا حد زیادی بر رفاه و تعامل کارمندان تأثیر می‌گذارند و این موضوع به نوبه خود نقش مهمی در عملکرد سازمانی بازی می‌کند. al et Kennedy-McColl (۲۰۰۲) گفته‌اند افسردگی و خوش بینی به طور کامل به رابطه بین سبک مدیریت و عملکرد کارکنان ارتباط دارد. خوش بینی مدیران می‌تواند مشغولیت شغلی برای کارمندان از طریق احساسات مثبت ایجاد کند که این موضوع بر عملکرد مثبت آن‌ها تأثیر می‌گذارد. نتایج پژوهش Martin & Bush (۲۰۰۶) این است که رهبران تحولی<sup>۴</sup> بر ادراک جو روان‌شناختی زیردستان

1. clarity of vision

2 . Krueger

3 . Killham

4. transformational leaders

تأثیرگذار خواهند بود. استروتن و همکاران (۱۹۹۳) بیان می‌کنند که سطح اعتماد بین مدیر و زیردست بر ادراک استقلال (اختیار)، انسجام، انصاف، نوآوری، قدردانی و رعایت اخلاق اثر می‌گذارد و کارکنانی که اعتماد و اطمینان بیشتری را دریافت می‌دارند، رهبرانی تحولی دارند. زیردستان هنگامی که سرپرستانشان رفتارهای رهبری تحولی را نشان دهند، احساس تعهد و وفاداری بسیاری به آن‌ها خواهند داشت (Dubinsky et al, ۱۹۹۵). چنانچه زیردستان در روابطشان با رهبران تحولی، حمایت و اعتماد بیشتری ادراک کنند، آن‌ها به احتمال بیشتری رویه‌های سازمانی را به صورت عادلانه و غیراستبدادی می‌پذیرند که این عامل مهمی در ایجاد ادراک مثبت جو روان‌شناختی است (Jung et al, ۱۹۹۹).

حال باتوجه به روشن شدن این موضوع که مقاومت در مقابل تغییر و تحول، دارای ابعاد شناختی، عاطفی و رفتاری است و در نگاه اول ریشه در شناخت و زاویه دید افراد به موضوعات دارد، یکی از مهم‌ترین عواملی که در این مسیر کارساز بوده و هم‌زمان بر این سه بعد تأثیرگذار است، سازه خوش‌بینی فردی و سازمانی است. نتایج پژوهش‌های نشان‌دهنده این است که علت بیشتر شکست‌های ناشی از تغییر مربوط به موضوع ادراک از تغییر است و انجام موفقیت‌آمیز تغییرات سازمانی نیازمند تشویق افراد برای یادگیری رفتارهای جدید است. از این رو، خوش‌بینی سازمانی، ابزار سودمندی برای اجرا و استمرار تغییرات سازمانی است که بر موضوعاتی از قبیل پذیرش تغییر، همگام‌شدن با تغییر و رضایت به تغییر تأثیر می‌گذارد و نقش کلیدی در پیش‌بینی برای تعهد به تغییر موفق برعهده دارد و تا حدی استرس‌های ناشی از تغییرات سازمانی را کاهش می‌دهد (Paolillo et al, ۲۰۱۴).

بنابر نتایج پژوهش‌ها، ظرفیت‌های مثبت روان‌شناختی کارکنان و رهبران، روی نگرش‌ها (رضایت شغلی، تعهد سازمانی)، رفتارها (رفتار شهروندی)؛ حالت‌های عاطفی و روانی (استرس، بهورزی)؛ سلامت جسمی و روانی و فعالیت‌های شناختی (حل مسئله و خلاقیت) تأثیر دارد. همچنین سرمایه روان‌شناختی از قابلیت توسعه برخوردار است و می‌توان از طریق مداخلات هوشمندانه آن را افزایش داد و از ظرفیت‌های مثبت آن در جذب، ارتقا و نگهداری کارکنان نیز استفاده کرد (Luthans et al, ۲۰۱۰). هرچند به‌تازگی شاهد رشد فزاینده کتاب و مقالات متعددی در زمینه خوش‌بینی بوده‌ایم، درعین حال به نظر می‌رسد که دست‌کم در این زمینه، سه چالش اصلی وجود دارد که عبارت‌اند از: ناآگاهی و شناخت‌نداشتن مدیران و رهبران آموزشی از مفهوم خوش‌بینی سازمانی و عوامل مؤثر بر آن (سطح دانش)؛ نداشتن مهارت مدیران سازمان آموزشی در پیاده‌سازی استراتژی‌ها و

رویکردهای خوشبینی سازمانی (سطح مهارت) و خوگرفتن مدیران با رویکردهای سنتی منفی‌گرایانه مبتنی بر حل مسئله (سطح رفتار). از این رو، برای غلبه بر این چالش‌ها و خلق یک سازمان خوشبین لازم است پژوهش‌های بومی در این زمینه انجام شود تا با افزایش آگاهی مدیران در زمینه خلق سازمان خوشبین و بهره‌مندی از مزایای بالقوه آن در تأمین نیازهای روانی، اجتماعی، معنوی و عاطفی کارکنان همت‌گمارد.

از طرف دیگر، پژوهش‌های مختلفی به زبان‌های خارجی در ارتباط با خوشبینی در سطح فردی انجام شده است. در پژوهش‌های پیشین عموماً بر جنبه روان‌شناختی موضوع متمرکز شده و کمتر به بعد جامعه‌شناسی سازمان توجه شده است؛ به عبارت دیگر پژوهش‌های پیشین در این زمینه گویای این است که خوشبینی بر عملکرد فردی و سازمانی مؤثر است (Ogwueleka et al, 2018)؛ ولی اینکه این خوشبینی در سازمان خود ناشی از چیست؟ چگونه می‌توان بر خوشبینی کارکنان و سازمان تأثیر گذاشت، مغفول مانده است. هرچند نتایج پژوهش‌ها خوشبینی را به منزله یک خصیصه فردی و شخصی تصدیق و تأیید کرده است، ولی این موضوع که آیا خوشبینی می‌تواند تسریع پیدا کند و همچون یک موضوع جمعی و سازمانی مطرح شود، جای بحث و بررسی دارد. در جستجوی منابع داخلی و خارجی مطالعه‌ای که این مفهوم را به صورت منسجم بررسی و عوامل مؤثر بر آن را بررسی کرده باشد، یافت نشد. در حالی که آگاهی از این مهم امری بس ارزشمند محسوب می‌شود؛ زیرا در فرایند خوشبینی کارکنان، تنها تجارب و دیدگاه‌های افراد نیست که مؤثر واقع می‌شود، بلکه کل محیط سازمانی است که بر خوشبینی سازمانی کارکنان تأثیر می‌گذارد.

گام مهم در این پژوهش برقرارکردن پیوند میان خوشبینی سازمانی با ویژگی‌های روان‌شناختی و سبک مدیریت سازمان است که به مطرح‌شدن بسیاری از سؤالات مهم منجر می‌شود. در این باره Usher & Pajares (2008) بر اساس نظریه شناختی-اجتماعی بندورا می‌گویند افراد خوشبین مجهز به پیش‌داوری خودفزاینده هستند تا باورهای خودکارآمدی خود را در مواجهه با مشکلات به صورت انعطاف‌پذیر حفظ کنند. ماهیت این انعطاف‌پذیری چیست؟ عوامل مؤثر در ارتقای خوشبینی در سازمان چیست؟ بنابراین پژوهش حاضر، با بهره‌گیری از نتایج پژوهش‌های پیشین مبنی بر اینکه آموزش و مهارت خوشبینی امکان‌پذیر هست و می‌توان از این قابلیت برای تحول سازمانی استفاده کرد، سعی دارد سطح خرد یا اقدام یکایک افراد را به سطح کلان یا ساختارها و فرایندهای اجتماعی وسیع پیوند دهد. بنابراین پژوهش حاضر با هدف بررسی سازه خوشبینی سازمانی انجام شده و بر این باور



است که سبک مدیریت و جو روان‌شناختی بر خوش‌بینی سازمانی مؤثر است و توان تبیین و پیش‌بینی خوش‌بینی سازمانی را دارند.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر بر مبنای هدف از نوع کاربردی، از حیث روش جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی و روش داده‌های جمع‌آوری‌شده از نوع کمی است. در این زمینه، برای گردآوری داده‌ها، از پرسشنامه استفاده شده و برای تحلیل داده‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری<sup>۱</sup> و باتوجه به پایین بودن حجم نمونه از نرم‌افزار Smart PLS<sup>۲</sup> استفاده شد که از دو بخش مدل اندازه‌گیری<sup>۲</sup> و مدل ساختاری<sup>۳</sup> تشکیل شده است. برای سنجش متغیر پنهان سبک مدیریت از پرسشنامه سبک مدیریت لوتانز و همکاران (۱۹۸۵)، جو روان‌شناختی<sup>۴</sup> از پرسشنامه کوپز و دکوتیزه (۱۹۹۱) و خوش‌بینی سازمانی از پرسشنامه اسمیت و همکاران (۲۰۱۳) استفاده شد. نکته مهم این است که متغیر سبک مدیریت در سطح دوم به کار گرفته شده است، درحالی‌که متغیرهای جو روان‌شناختی و خوش‌بینی سازمانی در سطح اول آمده که این موضوع در جدول (۱) گزارش شده است.

جدول (۱) سطوح متغیرهای پژوهش

متغیرهای پنهان سطح اول	متغیرهای پنهان سطح دوم	تعداد متغیرهای آشکار (سؤالات)
سبک مدیریت رابطه‌مدار سبک مدیریت وظیفه‌مدار جو روان‌شناختی خوش‌بینی سازمانی	سبک مدیریت	۲۷ ۳۵ ۱۴

جامعه آماری این پژوهش شامل همه استادان دانشگاه فرهنگیان (مدعو، مأمور و هیئت علمی، ۱۷۰ نفر) در استان خراسان جنوبی در سه پردیس امام سجاد (ع)، پردیس شهید باهنر و مرکز بنت‌الهدی صدر بوده است که باتوجه به محدود بودن جامعه آماری، براساس روش نمونه‌گیری در دسترس، ۱۴۵ نفر برای نمونه آماری پژوهش انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌هایی استفاده شد که براساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت تنظیم شده بود. به‌منظور بررسی میزان پایایی پرسشنامه‌ها از نرم‌افزار PLS استفاده شد و

1. Structural Equation Modeling (SEM)

2. measure Model

3. Structural Model

4. Psychological climate

5. leadership style Questionnaire

پایایی ابزارهای اندازه‌گیری با سه معیار آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی<sup>۱</sup> و ضرایب بارهای عاملی بررسی شد که نتایج مربوط به دو معیار اول پایایی در جدول (۲) گزارش شده و بیان‌کننده این است که ابزارهای اندازه‌گیری از پایایی لازم برخوردارند.

جدول (۲) معیارهای پایایی متغیرهای پژوهش

مقادیر اشتراکی (Com)	AVE (میانگین واریانس استخراج‌شده)	ضریب پایایی ترکیبی (CR)	آلفای کرونباخ	متغیرهای سطح اول
.۰۵۰	.۰۵۲	.۰۹۲	.۰۹۰	سبک مدیریت رابطه‌مدار
.۰۵۵	.۰۶۱	.۰۹۰	.۰۸۷	سبک مدیریت وظیفه‌مدار
.۰۵۲	.۰۵۲	.۰۹۴	.۰۹۳	سبک مدیریت
.۰۶۹	.۰۵۴	.۰۹۵	.۰۸۹	خوش‌بینی سازمانی
.۰۵۵	.۰۵۸	.۰۹۵	.۰۹۶	جو روان‌شناختی

بر اساس اطلاعات جدول (۲)، از آنجا که تمامی مقادیر AVE مربوط به تمامی سازه‌ها ۰/۵ و بیشتر از ۰/۵ است، می‌توان نتیجه گرفت روایی همگرای پرسشنامه‌ها پذیرفتنی است. هم‌چنین به‌منظور سنجش روایی واگرای ابزارهای اندازه‌گیری از روش فورنل و لارکر<sup>۲</sup> (۱۹۸۱) استفاده شد که نتایج در جدول (۳) گزارش شده است.

جدول (۳) ماتریس مقایسه جذر AVE و ضرایب همبستگی سازه‌ها (روایی واگرا)

جو روان‌شناختی	خوش‌بینی سازمانی	متغیرها	
		سبک مدیریت رابطه‌مدار	سبک مدیریت وظیفه‌مدار
		.۰۷۱	سبک مدیریت رابطه‌مدار
		.۰۷۴	سبک مدیریت وظیفه‌مدار
	.۰۸۳	.۰۳۷	خوش‌بینی سازمانی
.۰۸۶	.۰۵۷	.۰۸۵	جو روان‌شناختی

بر اساس ماتریس زیر (جدول ۳) مقادیر قطر اصلی ماتریس (جذر ضرایب AVE هر سازه)

1. Composite Reliability  
2. Fornell Larcker

از مقادیر پایین و بالای قطر اصلی (ضرایب همبستگی بین هر سازه با سازه‌های دیگر) بیشتر است که این مطلب نشان از قابل قبول بودن روایی و آگرایی سازه‌هاست. در ادامه به منظور اطمینان از برازش مدل ساختاری و برازش مدل کلی ارائه شده در نرم‌افزار PLS سایر شاخص‌های لازم بررسی شد که این شاخص‌ها در جدول زیر گزارش شده است.

جدول (۴) شاخص‌های برازش مدل ساختاری و برازش مدل کلی

متغیرها	R square	SSO	SSE	CV Red	CV Com	GOF
خوش‌بینی سازمانی	.۳۴	۱۸۱۱	۷۲۳/۸۷	.۲۷	.۳۸	.۵۲
جو روان‌شناختی	.۷۹	۲۷۳۰	۹۵۰/۱۳	.۲۶	.۴۱	

بر اساس اطلاعات جدول (۴) از آنجا که SSO (مجموع مربعات مشاهدات برای هر بلوک متغیر مکنون<sup>۱</sup>) و SSE (مجموع مربعات خطاهای پیش‌بینی برای هر بلوک متغیر مکنون<sup>۲</sup>) مثبت بوده و مقدار R square سازه خوش‌بینی سازمانی و GOF به ترتیب بیشتر از مقدار .۳۳ و .۳۶، می‌توان گفت مدل ساختاری مدنظر از کیفیت مناسب برخوردار است و برازش بسیار مناسب مدل کلی تأیید می‌شود.

#### یافته‌های پژوهش

در این پژوهش از مدلیابی معادلات ساختاری<sup>۳</sup> و روش حداقل مربعات جزئی<sup>۴</sup> براب آزمون فرضیات و برازندگی مدل استفاده شده است. بدین منظور در گام اول، از تحلیل عاملی تأییدی و در گام دوم از تحلیل مسیر برای تحلیل روابط بین سازه‌ها استفاده شده است. گفتنی است در نرم‌افزار PLS آزمون الگوی ساختاری با استفاده از ضرایب مسیر (Beta) معنی‌داری ضرایب مسیر و مقادیر  $R^2$  یا واریانس تبیین شده، فرضیه‌های پژوهش آزمون می‌شوند که در این پژوهش شکل (۱) ST، نماد متغیر سبک‌های مدیریت (styles Management)، TS نماد سبک مدیریت وظیفه‌مدار (Task management) (People – oriented)؛ ((RS)) مخفف متغیر سبک مدیریت رابطه‌مدار (People – oriented (management style)؛ Psy.Cl نماد جو روان‌شناختی (Psychological climate) و o.optimism نشاندهنده متغیر خوش‌بینی سازمانی (organizational optimism)

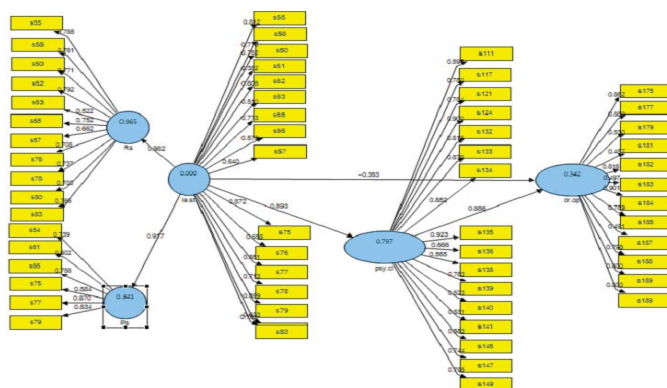
1. Sum Of Squares Of Observation For Block

2. Sum Of Squared Prediction Errors For Block

3. Structural Equation Model (SEM)

4. Partial Least Squares (PLS) path modeling

است که خروجی نرم افزار Smart PLS<sup>۲</sup> در قالب (شکل ۲) و جدول (۴) ارائه شده است.



شکل (۱) مدل معادلات ساختاری در خروجی نرم افزار PLS

شکل (۱) نشان‌دهنده رابطه علت و معلولی بین سبک مدیریت، جو روان‌شناختی و خوش‌بینی سازمانی در قالب مدل ساختاری است که نتایج حاصل از آن در جدول (۴) ارائه شده است.

جدول (۴) نتایج فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	t value	ضرایب استاندارد	فرضیه‌ها
رد	۱/۳۹	-.۳۶	سبک مدیریت ← خوش‌بینی سازمانی
تأیید	۴۱/۷۵	.۸۹	سبک مدیریت ← جو روان‌شناختی
تأیید	۲۲/۲۳	.۸۵	جو روان‌شناختی ← خوش‌بینی سازمانی

براساس اطلاعات جدول (۴) اولین فرضیه پژوهش مبنی بر اینکه سبک مدیریت خوش‌بینی سازمانی، بر کارکنان تأثیرگذار است، با توجه به یافته‌های این پژوهش تأیید نشده است؛ ولی تأثیر غیرمستقیم سبک مدیریت با خوش‌بینی سازمانی تأیید شد و یافته‌ها نشان داد که سبک مدیریت از طریق متغیر میانجی جو روان‌شناختی بر خوش‌بینی سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد که طبق مقدار خروجی نرم افزار PLS، ۷۸ درصد ( $0.88 \times 0.89$ ) از تغییرات خوش‌بینی سازمانی را به‌طور غیرمستقیم تبیین می‌کند که این موضوع به وسیله مقادیر T گزارش شده در سطح ۰/۰۵ تأیید شده و نظر به اینکه مقدار آماره T بزرگ‌تر از ۱/۹۶ گزارش شده است، می‌توان گفت سبک مدیریت به‌طور غیرمستقیم در تبیین و

پیش‌بینی خوش‌بینی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارند. علاوه بر این، یافته‌ها نشان می‌دهد سبک مدیریت رابطه‌مدار به‌طور مستقیم توان تأثیرگذاری بر خوش‌بینی سازمانی را ندارد؛ درحالی‌که سبک مدیریت وظیفه‌مدار به‌صورت مستقیم و معکوس بر خوش‌بینی سازمانی اثرگذار است. بدین معنی که هرچه مدیران بیشتر از سبک مدیریت وظیفه‌مدار استفاده کنند، از خوش‌بینی سازمانی کارکنان کاسته خواهد شد.

در ادامه به‌منظور محاسبه اندازه اثر متغیر مستقل و میانجی بر خوش‌بینی سازمانی از فرمول کوهن استفاده و مقدار به‌صورت دستی محاسبه شد و مقدار اندازه اثر محاسبه‌شده برای سبک مدیریت (۰/۰۳) و برای سازه جو روان‌شناختی (۰/۲۴) به دست آمد که بر اساس مقادیر بیان‌شده کوهن باتوجه به اینکه اندازه اثر سبک مدیریت به مقدار ۰/۰۲ نزدیک بوده می‌توان گفت تأثیر سبک مدیریت بر خوش‌بینی سازمانی ناچیز و اندک است (۰/۰۳ < ۰/۰۲)؛ درحالی‌که تأثیر جو روان‌شناختی بر خوش‌بینی سازمانی، تأثیرگذاری متعادلی (متوسط) گزارش شده است (۰/۲۴ < ۰/۱۵). همچنین به‌منظور آزمودن تأثیر متغیر جو روان‌شناختی در نقش متغیر میانجی از آزمون سوبل<sup>۱</sup> استفاده شد. نظر به اینکه مقدار Z محاسبه‌شده در آزمون سوبل، (۱۹/۲۹) به دست آمد و این مقدار بزرگتر از ۱/۹۶ است، می‌توان گفت در سطح اطمینان ۰/۹۵ تأثیر متغیر میانجی (جو روان‌شناختی) در رابطه بین سبک مدیریت و خوش‌بینی سازمانی تأثیر معناداری است. برای تعیین شدت اثر غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی (سرمایه روان‌شناختی) از آماره VAF<sup>۲</sup> استفاده شد که این مقدار (۰/۶۷) گزارش شده است. باتوجهبه اینکه هرچه مقدار VAF به یک نزدیک‌تر باشد، نشان از قوی‌تر بودن متغیر میانجی است، می‌توان گفت بیش از دوچهارم (۰/۶۷) اثر کل سبک مدیریت از طریق غیرمستقیم و با متغیر میانجی خوش‌بینی سازمانی تبیین می‌شود.

### بحث و نتیجه‌گیری

در دو دهه اخیر، در پرتو نهضت روان‌شناسی مثبت‌گرا، تحول جدیدی در عرصه نظریه‌پردازی و کاربرد مدیریت و رهبری سازمان شکل گرفته است که از آن با عنوان مثبت‌گرایی یاد کرده می‌شود. این پارادایم جدید، چشم‌انداز تازه‌ای را به روی تفکر و عمل مدیریت و رهبری سازمان و سرمایه‌های انسانی آن گشوده است. به‌ویژه وجود دامنه غنی نظریه‌ها، پژوهش‌ها و مداخلات سازمانی و همچنین وجود ابزارهای سنجش معتبر باعث محبوبیت و مشروعیت

1. Sobel Test

2. Variance Accounted For

فزاینده پارادایم مثبت‌گرایی در کار، به یک رویکرد علمی تبدیل شده است. گرچه در مطالعات متعددی عوامل کلیدی موفقیت سازمانی بررسی شده، اما نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد در محیط کار رقابتی و جهانی امروزی، نگرش‌ها و میزان خوش‌بینی کارکنان به سایر مؤلفه‌ها از اولویت خاصی برخوردارند و اهمیت روزافزون روانشناسی مثبت سازمانی در محل کار به‌وسیله محققان مختلف تأیید شده (بهشتی‌فر، ۲۰۱۲) و خوش‌بینی یکی از رایج‌ترین مقوله‌های رفتاری شناخته شده که پایه و اساس تفکر مثبت است. بررسی‌ها نشان می‌دهد با وجود اینکه چند سال از مطرح شدن این مفهوم در سطح جهانی می‌گذرد، متأسفانه در زمینه خوش‌بینی سازمانی و عوامل مؤثر بر خوش‌بینی سازمانی، با کمبود و نبود پژوهش در این زمینه روبه‌رویم. در طول دهه گذشته، پژوهش‌های بسیاری در زمینه نقش و تأثیر خوش‌بینی بر سایر متغیرهای سازمانی از جمله سلامت جسمی و روحی، افسردگی، اختلالات احساسی، تعاملات میان‌فردی، عملکرد اجتماعی، سطوح برنامه‌ریزی شغلی، جستجو و پژوهش، اهداف شغلی و فردی، بازدهی فردی، عملکرد فردی و سازمانی و تاب‌آوری انجام شده است، درحالی‌که پژوهش‌ها در زمینه خود مفهوم خوش‌بینی به منزله یک خصیصه و عوامل مؤثر بر آن اندک است و مطالعات انگشت‌شماری درباره خوش‌بینی سازمانی وجود دارد. از این‌رو، کمبود منابع در خصوص چیستی، چگونگی و چرایی خوش‌بینی، وجود باورهای غلطی که گاه درباره این رویکرد وجود دارد و بیان مشروعیت مثبت‌گرایی (به منزله رویکردی علمی) از جمله اهداف اولیه نگارش پژوهش حاضر است.

در این زمینه بررسی‌ها نشان می‌دهد خوش‌بینی مانند سایر صفات انسان، مفهومی چندبعدی یا چندوجهی است و گاه با صفاتی چون ساده بودن، دارای عیب و نقص یا خوش‌بینی کورکورانه<sup>۱</sup> همراه شده است.

(Terry Jones، ۱۹۷۹) در اثر خویش با عنوان *حیات ذهن<sup>۲</sup> درباره چگونگی نگاه کردن به نیمه روشن زندگی به صورت مبهم*، خوش‌بینی را کیفیتی تحسین‌برانگیز و هم منبع شکست‌های فردی می‌داند و نمونه‌های مختلفی در زمینه‌های تاریخی، فلسفی، سیاست، ادبیات، فیلم و موسیقی و فرهنگ رایج وجود دارد که در آن‌ها خوش‌بینی نقش اصلی را برعهده دارد (Beheshtifar، ۲۰۱۲). از این‌رو، خوش‌بینی بیشتر از آنچه یک ویژگی یا خصیصه فردی باشد، سبک تفکر است و افراد می‌توانند یاد بگیرند سبک تفکر خودشان را

1 blind optimism

2 Life of Brian

تغییر دهند. خوش‌بینی (و نه صرفاً خصیصه خوش‌بینی) یک شاخص بالقوه بسیار قوی در تبیین پیامدهای سازمانی است. گرچه نتایج برخی از پژوهش‌های مبین این موضوع است که خوش‌بینی ممکن است به صورت ذاتی در ذهن افراد وجود داشته باشد، ولی نتایج این پژوهش نشان می‌دهد خوش‌بینی نتیجه تعامل و تجارب اجتماعی است و با ترکیب بین دو بعد روانشناسی و سازمانی می‌توان خوش‌بینی را به صورت یک کل متوازن دید.

به طور کلی، بر مبنای نتایج این پژوهش می‌توان گفت تعریف جامعی از عوامل ایجادکننده خوش‌بینی سازمانی در متون پژوهشی وجود ندارد. تلاش‌های زیادی به منظور مطالعه پیامدهای خوش‌بینی در مقایسه با ایجاد و گسترش خوش‌بینی یا ویژگی‌های به وجود آورنده خوش‌بینی انجام گرفته است. بر اساس بررسی‌های نگارنده، بافت سازمانی و ویژگی‌های روان‌شناختی دو متغیر پیشاینده مهم بالقوه هستند که می‌توان آن‌ها را از متون پژوهشی استخراج کرد. دیدگاه خوش‌بینی سازمانی بیشتر با تئوری Y هم‌خوانی دارد و بر این فرض بنا شده که یک کارمند معمولی که خواهان کار کردن است، از مسئولیت منطقی لذت ببرد و بتواند به اهدافش برسد و در کل نیازمند نظارت کمتری است. نقش سرپرست یا ناظر در این زمینه مثل نقش یک مربی، تعیین‌کننده منابع، مشکل‌گشا، عامل تغییر و یا هماهنگ‌کننده است. روابط بین ناظران و همکاران در چارچوب خوش‌بینی بر اساس اعتماد و همکاری بسیار زیاد بنا شده است و تصمیم‌گیری معمولاً به صورت غیرمتمرکز یا مشورتی شکل می‌گیرد.

یافته‌های این پژوهش، حاکی از آن است که تأثیر مستقیم سبک مدیریت بر خوش‌بینی سازمانی، تأثیر منفی دارد که از لحاظ آماری غیرمعنی‌دار گزارش شده؛ در حالی که تأثیر غیرمستقیم سبک مدیریت بر خوش‌بینی سازمانی مثبت و معنی‌داری گزارش شده است. به بیان دیگر، سبک مدیریت به خودی خود توانایی تبیین خوش‌بینی سازمانی را ندارد، ولی از راه تأثیرگذاری بر جو روان‌شناختی موجب ایجاد تمایلات خوش‌بین شده و باعث می‌شود سازمان خوش‌بین‌تر عمل کند. هم‌چنین مقدار اندازه اثر محاسبه شده نشان‌دهنده این است که تأثیر جو روان‌شناختی بر خوش‌بینی سازمانی به مراتب بیشتر از سبک مدیریتی است و تقریباً بیش از دوچهارم اثر کل سبک مدیریت از طریق غیرمستقیم و به وسیله متغیر میانجی جو روان‌شناختی تبیین می‌شود. یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش گرین<sup>۱</sup>، مدلین و ویتن<sup>۲</sup>

1.Green

2.Medlin &amp; Whitten

(۲۰۰۴) و تمر<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)، ماسکال و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۸)، والومبا و همکاران (۲۰۰۸) و برون (۲۰۱۴) همسو بوده و بیان‌کننده این است که مدیران می‌توانند با فراهم‌ساختن زمینه‌ای برای دسترسی استادان به دانش، بینش و مهارت لازم، مخاطرات کاری را کاهش دهند و بر دارایی‌های شخصی افراد بیفزایند و از این راه، موجبات ایجاد یک دانشگاه خوش‌بین را فراهم سازند.

### References

- Beheshtifar, M. (2013). Organizational optimism: A Considerable issue to success. *Journal of Social Issues & Humanities*, 1(6): 23-32.
- Brown, R. S(2014). *Does Optimism pass on to the Employees? The impact of Supervisor optimism on employees in small and medium sized businesses*. Doctor of Philosophy (PhD).
- Burke, P. J. (1980) 'the Self: Measurement Implications from a Symbolic Interactionist Perspective', *Social Psychology Quarterly*, 43: 18-29.
- Cardon, M. S. (2008). Is passion contagious? The transference of entrepreneurial passion to employees. *Human Resource Management Review*, (18): 77-86.
- Chiu, W. C., Harry Hui, C., & Lai, G. W. (2007). Psychological ownership and organizational optimism amid China's corporate transformation: effects of an employee ownership scheme and a management-dominated board. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(2): 303-320.
- Christensen, D. & Walker, D. H. T. (2004). "Understanding the Role of "Vision" in Project Success." *Project Management Journal*. 35(3): 39-52.
- Clifton, Donald O. and Harter, James K. (2003). Investing in Strengths. In Cameron, Kim S., Dutton, J. E. & Quinn, R. E. (Eds.). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (p.111-121). Berrett-Koehler Publishers, 1st edition.
- Dubinsky, A. J, Yammarino, M. A., Jolson, Y. F. J. & Spangler, W. D. (1995). Transformational leadership; an initial investigation in sales movement. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 15, 2: 17-29.
- Fredrickson, B. L. & Losada M. F. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist*, 60(7): 678-86.

1.Tamer

2.Mascall



- Freeman, R. E. & Auster, E. R. (2011). Values, authenticity, and responsible leadership. *Journal of Business Ethics*, 98: 15–3.
- Green Jr, K. W., Medlin, B., & Whitten, D. (2004). Developing optimism to improve performance: an approach for the manufacturing sector. *Industrial Management & Data Systems*, 104(2): 106–114.
- Greenberg, M. H. & Arakawa, D. (2007). *Optimistic managers & their influence on productivity and employee engagement in a technology organization*. Master of Applied Positive Psychology (MAPP) Capstone Projects. 49.
- Jung, D. I. & Avolio, B. J. (1998). Examination of transformational leadership and group process among Caucasian- and Asian-Americans: Are they different? *Research in International Business and International Relations*, 7: 29–66.
- Kanter, R. (1985). *The Change Masters: Corporate Entrepreneurs at Work*, Unwin Paperbacks, Paperbacks.
- Kotter, John. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1995). *The leadership challenge: how to keep getting extraordinary things done in organizations*. California: Jossey-Bass
- Krueger, J. & Killam, E. (2005). At Work, Feeling Good Matters: Happy employees are better equipped to handle workplace relationships, stress, and change, according to the latest GMJ survey. *Gallup Management Journal*.
- Luthans, F. Avey, J. Avolio, B.J. Peterson, S.J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21: 41–67.
- Martin, C. A., & Bush, A. J. (2006). Psychological climate, empowerment, leadership style, and customer oriented selling: An analysis of the sales manager– salesperson dyad. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34: 419–438.
- Mascall, B., Leithwood, K., Straus, T. & Sacks, R. (2008). The relationship between distributed leadership and teachers' academic optimism. *Journal of Educational Administration*, 46: 214–228.
- McCall, G.J. and Simmons, J.L. (1978). *Identities and Interactions*. New York: Free Press.

- McColl-Kennedy, J. R. & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance, *The Leadership Quarterly*, 13(5): 545-559.
- Ogwueleka, A. C. & Ogbonna, S. N. (2018). Effect of positive organizational behavior (POB) characteristics on construction employees' turnover in Uyo City of Akwa Ibom State, Nigeria. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*: 1-10.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied psychology*, 88: 680-693.
- Paolillo, A., Platania, S., Magnano, P. & Ramaci, T. (2015). Organizational Justice, Optimism and Commitment to Change. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 191: 1697-1701.
- Popper, M., Amit, K., Gal, R., Sinai, M. & Lissak, A. (2004). The capacity to lead: major psychological differences between 'leaders' and 'non leaders'. *Military Psychology*, (16) 4: 245-63.
- Punia, B. (2005). A study of social and emotional intelligence. Impact of demographic /variables on Emotional Intelligence and Leadership behavior of Corporate Executives. *Journal of Organizational Behaviors* 4: 7-22.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, 55 (70).
- Smith, P., Caputi, P. & Crittenden, N. (2013). Measuring optimism in organizations: development of a workplace explanatory style questionnaire. *Journal of Happiness Studies*, 14(2): 415-432.
- Tamer, I. (2015). The Effect of Positive Psychological Capital on Emotional Labor. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 4(2): 20.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford, UK: Blackwell.
- Usher, E. L., & Pajares, F. (2008). Sources of self-efficacy in school: Critical review of the literature and future directions. *Review of Educational Research*, 78: 751-796.
- Vandenberg, R. J. & Lance, C. E. (2000). A review and synthesis of the measurement invariance literature: Suggestions, practices, and recommendations for organizational research. *Organizational Research Methods*,

3: 4-69.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1): 89-126.

