

پژوهش نامه مدیریت تحول، سال هشتم، شماره ۱۶، پاییز و زمستان ۱۳۹۵

## اثر رهبری تحول آفرین و قابل اعتماد بر توانمندسازی تیمی: تبیین نقش میانجی سرمایه روانشناختی تیمی

نوری کعب‌عمیر

کارشناس ارشد روانشناسی صنعتی و سازمانی

دانشگاه شهید چمران اهواز

عبدالزهره نعامی\*

دانشیار دانشگاه شهید چمران اهواز

سید اسماعیل هاشمی

دانشیار دانشگاه شهید چمران اهواز

DOI: 10.22067/pmt.v8i16.57586

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی اثر رهبری تحول آفرین و قابل اعتماد بر توانمندسازی تیمی با میانجی‌گری سرمایه روانشناختی تیمی، در شرکت توزیع نیروی برق اهواز در سال ۱۳۹۵ انجام گرفت. در این پژوهش پیمایشی، ۲۲۶ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای چندمرحله‌ای به‌عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه‌های رهبری تحول آفرین، رهبری قابل اعتماد، سرمایه روانشناختی تیمی و توانمندسازی تیمی استفاده شد. برای تحلیل داده‌ها از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار AMOS-22 استفاده شده است. با توجه به شاخص‌های برازش، مدل نهایی از برازش مطلوبی برخوردار بود. نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های مستقیم نیز نشان داد که رهبری تحول آفرین و رهبری قابل اعتماد بر توانمندسازی تیمی و سرمایه روانشناختی تیمی اثر مثبت مستقیم داشتند. همچنین، نقش میانجی‌گر سرمایه روانشناختی تیمی در رابطه میان رهبری تحول آفرین و رهبری قابل اعتماد با توانمندسازی تیمی تأیید شد.

**کلیدواژه‌ها:** رهبری تحول آفرین، رهبری قابل اعتماد، سرمایه روانشناختی تیمی، توانمندسازی تیمی.

naamiabdul@yahoo.com

\* نویسنده مسؤل:

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۱۰/۰۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۵/۱۹

## مقدمه

امروزه منابع انسانی به عنوان یکی از باارزش ترین دارایی سازمانی، مهم ترین مزیت رقابتی و کمیاب ترین منبع در اقتصاد دانش محور به حساب می آید (Belcourt, Bohlander & Snell, 2008). جهت خلق ایده های بکر و بینش های نوآور و برای پاسخگویی اثربخش تر به تحولات وسیعی که در محیط کاری رخ می دهد، می توان از مهم ترین دارایی نامشهود، یعنی کارکنان توانمند، استفاده کرد (Chang & Liu, 2008). در عصر حاضر، توانمندسازی به عنوان ابزاری شناخته شده است که مدیران به وسیله آن قادر خواهند بود سازمان های امروزی را که دارای ویژگی هایی از قبیل تنوع کانال های نفوذ، رشد اتکا به ساختار افقی و شبکه ای، حداقل شدن فاصله کارکنان از مدیران و افزایش گروه ها و تیم های کاری می باشند به طور کامل اداره کنند (Neiestani, Chopani, Gholamzadeh & Zare Khalili, 2012).

مفهوم توانمندسازی به معنی آماده سازی نیروی کار با درجه بالایی از انعطاف پذیری و آزادی در تصمیم گیری های سازمانی است، چراکه معنی اصلی توانمندسازی به تفویض قدرت برمی گردد (Greasley, Bryman, Naismith & Soetanto, 2008). این مفهوم در مقابل تکنیک های مدیریت سنتی که برای کنترل، به سلسله مراتب تأکید داشتند، قرار می گیرد (Greasley, King, Bryman, Dainty, Price & Soetanto, 2005). لذا، محققان توانمندسازی را راهی برای افزایش تصمیم گیری در سطوح پایین سازمان و تقویت تجارب کاری کارکنان می دانند (Moye & Henkin, 2006). مطالعات انجام گرفته در زمینه مهارت های رهبری و مدیریت نیز پیشنهاد می کند که عمل توانمندسازی جزء اساسی اثربخشی مدیریت و سازمان است و به عنوان ابزاری برای کمک به تولید و ایجاد رفتار برانگیخته و ارتقاء بهره وری در سازمان باید مورد توجه قرار گیرد (Ozaralli, 2003).

نظریه پردازان مدیریت و سازمان معتقدند برای این که کارکنان احساس توانمندی کنند، باید شرایط و بسترهای لازم در سازمان فراهم شود (Randolph, 2000). یکی از عواملی که از جانب مدیریت برای توانمندسازی کارکنان باید مدنظر قرار گیرد، نوع سبک رهبری است. پژوهش های پیشین نشان داده اند که رهبری تحول آفرین<sup>۱</sup> و رهبری قابل اعتماد<sup>۲</sup> از عوامل اثرگذار بر توانمندسازی کارکنان می باشند (Dust, Resick & Mawritz, 2014; Zhu, Sosik, Riggio & Yang, 2012; Read & Laschinger, 2015; Laschinger, Wong & Grau, 2013). رهبران تحول آفرین سطوح بالای عملکرد را در پیروان ایجاد

<sup>۱</sup>- Transformational Leadership

<sup>۲</sup>- Authentic Leadership

می‌کنند و تأثیر آن‌ها بر عملکرد پیروان غالباً به صورت اثرات آن در توسعه و توانمندسازی کارکنان مطرح می‌شود که باعث افزایش توانایی و انگیزش آن‌ها می‌شود. این رهبران با ایجاد چشم‌انداز جمعی تلاش می‌کنند تا پیروان خود را وراى نفع شخصی و در راستای منافع گروهی و سازمانی عمل کنند. رهبران تحول‌آفرین پیروان خود را به رهبر تبدیل می‌کنند، به کار آن‌ها معنا می‌بخشند و استقلال کاری ایجاد می‌کنند (Ismail, Abidin & Tudin, 2009). همچنین، فرآیند توانمندسازی و بالندگی کارکنان به عنوان یک جزء جدایی‌ناپذیر از رهبری قابل‌اعتماد شناخته شده است (Emuwa, 2013). رهبران قابل‌اعتماد قادرند که به کارکنان در دستیابی به استقلال و خودکنترلی کمک کنند؛ پیروان نیاز دارند که در کارشان احساس شایستگی و خودمختاری داشته باشند و رهبران قابل‌اعتماد می‌توانند به کارکنان در کشف و شناسایی استعدادهایشان، توسعه نقاط قوت خود و به‌کارگیری آن‌ها و نیز توانمند کردن آنان در جهت انجام وظایف شغلی‌شان، کمک‌رسان باشند (Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck & Avolio, 2010).

در سال‌های اخیر، پژوهشگران در کنار بررسی توانمندسازی روانشناختی در سطح فردی، این سازه را در سطح تیمی و گروهی نیز مورد توجه و بررسی قرار داده‌اند (Maynard, Mathieu, Gilson, O'Boyle & Cigularov, 2012; Seibert, Wang & Courtright, 2011). امروزه، تیم‌ها به عنوان محور اصلی ساختار سازمانی شناخته شده‌اند و عملکرد سازمانی، به‌طور پیش‌رونده‌ای، تحت تأثیر عملکرد این تیم‌ها قرار دارد (West, Patera & Carsten, 2009). همچنین، نیومن، آکباساران، ژو و هرست (۲۰۱۴) بیان می‌کنند که علاوه بر رابطه مستقیم رفتارهای رهبری با توانمندسازی تیمی، توجه به متغیرهای میانجی و واسطه‌ای در این رابطه نیز مهم است. بر اساس مدل پیشنهادی آنان، سرمایه روانشناختی تیمی میانجی‌گر بین رفتارهای رهبری و توانمندسازی کارکنان در سطح تیمی است (Newman, Ucbasaran, Zhu & Hirst, 2014). بنابراین، هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و قابل‌اعتماد بر توانمندسازی تیمی و سرمایه روانشناختی تیمی می‌باشد. همچنین، این پژوهش به دنبال آن است تا نقش میانجی سرمایه روانشناختی تیمی را در رابطه بین سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و قابل‌اعتماد با توانمندسازی تیمی مورد بررسی قرار دهد.

### مبانی نظری تحقیق

#### رهبری تحول آفرین و رهبری قابل اعتماد

رهبری یکی از پدیده‌های اجتماعی است که بحث و بررسی زیادی در خصوص آن انجام شده است. رهبری فعالیتی جهانی است که برای عملکرد اجتماعی و سازمانی اثربخش، لازم و ضروری است (Bass, 1990). به زعم آنتوناکیس (۲۰۰۴)، اکثر پژوهشگران معتقدند که می‌توان رهبری را به‌عنوان، فرآیند نفوذ در پیروان و نتایج حاصل از آن که بین رهبر و پیروانش اتفاق می‌افتد، تعریف نمود. ظهور رویکردهای جدید رهبری در سال ۱۹۸۰، نوعی تغییر پارادایمی را از روش‌های اقتضائی و وضعیتی به مدل‌های تجسمی، کاریزماتیک، تحول‌زا و قابل اعتماد نشان می‌دهد.

**رهبری تحول آفرین.** نظریه رهبری تحول آفرین یکی از محبوب‌ترین و مورد مطالعه قرار گرفته‌ترین نظریه‌های رهبری است (Bass & Avolio, 1994) که بر مبنای کار برنز (۱۹۷۸، ۲۰۰۳) شکل گرفته است. رهبران تحول آفرین، افکار و نگرش‌های پیروانشان را تغییر می‌دهند و آنان را برای سطوح بالاتری از تلاش و عملکرد برمی‌انگیزانند. این رهبران توانایی جهت‌دهی حول یک چشم‌انداز مشترک و تشویق پیروان به تلاش و کوشش بیشتر برای اجرا و تکمیل آن را دارند. باس (۱۹۹۰)، رهبری تحول آفرین را تحت عنوان «الهام‌بخشی به پیروان برای پذیرش و مشارکت در دست‌یابی به چشم‌انداز یا دورنمای ارائه‌شده از سوی رهبر و برانگیختن پیروان برای کار فراتر از میدادلات و تقاضای پاداش و ایجاد فضای کاری خوب با دیگران»، تعریف نمود. باس و همکاران (۱۹۸۷)، ابعادی از رهبری تحول آفرین را شناسایی نمودند که شامل فرهمندی (نفوذ آرمانی)، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظه فردی است. البته صورت‌بندی‌های دیگری نیز از ابعاد رهبری تحول آفرین صورت گرفته است، ولی غالب پژوهش‌ها، در خصوص رهبری تحول آفرین، بر مبنای مقوله‌بندی باس انجام شده است (Yaghoobi, Shukhy, Raiisi, & Farzaneh, 2016; Shaemi Barzoki & Mohamadi, 2016). رهبرانی که سبک رهبری تحول آفرین را به نمایش می‌گذارند، واجد این چهار ویژگی هستند که به ابعاد رهبری تحول آفرین شناخته می‌شوند:

۱. **ملاحظه فردی؛** به این مسأله اشاره دارد که رهبران تحول آفرین به هر یک از پیروانشان توجه فردی نشان می‌دهند که با رفتار یکسان برای همه پیروان متفاوت است.

<sup>1</sup>- Individual Consideration

۲. **توجیب ذهنی!** به تشویق پیروان برای تفکر خلاق اشاره دارد که بر اساس آن، پیروان به مشکلات قدیمی از راه‌های جدیدی می‌اندیشند و با استفاده از استدلال و تحلیل منطقی و عقلانی به حل مسأله می‌پردازند.

۳. **انگیزش الهام‌بخش!** بخش به فرمندی فردی رهبر اشاره دارد، رهبران فرهمند از طریق الگو بودن، سخنان نیرو دهنده و آرام و مثبت بودن در خلال بحران‌ها، شور و اعتماد می‌آفرینند.

۴. **نفوذ آرمانی!** تا حد زیادی نقطه اوج سه ویژگی قبلی است که با دلبستگی قوی رهبر به آن‌ها ترکیب شده است، این ویژگی رهبران را قادر می‌سازد تا اعتماد و اطمینان به خود و چشم‌انداز را توأمان توسعه دهند (Avolio, Waldman & Yammarino, 1991).

**رهبری قابل اعتماد.** از آنجایی که در سال‌های اخیر، میزان اعتمادپذیری رهبران، شاخصی مهم برای اثرگذاری آنان به شمار می‌رود، چستر برنارد (۱۹۳۸) اولین سری از مطالعات سازمانی را در زمینه اعتمادپذیری رهبران انجام داد. ولی نظریه رهبری قابل اعتماد نتیجه مطالعات اولیه کرنیس (۲۰۰۳) در زمینه اعتمادپذیری است. با این حال، بازنگری پیشینه اولیه رهبری قابل اعتماد نشان می‌دهد که تعریف واحد و پذیرفته شده‌ای در مورد این سازه وجود ندارد (Turner & Mavin, 2007).

تمرکز بر روی شفافیت در روابط، مثبت‌نگری و پایبندی به استانداردهای سطح بالای اخلاقی در تعاملات، هسته مرکزی نظریه رهبری قابل اعتماد را شکل می‌دهد. رهبری قابل اعتماد یک الگوی رفتاری شفاف و اخلاقی از رهبری است که به اشتراک گذاشتن اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم‌گیری‌های صحیح و مناسب را تشویق می‌کند. این تصمیم‌گیری‌های صحیح از جانب رهبران باعث می‌شود که کارکنان به رهبر خویش اعتماد کنند و در نتیجه سازمان به موفقیت‌های بیشتری دست یابد. یک رهبر قابل اعتماد در سازمان یک محیط مطلوب و دلخواه را برای کارکنان فراهم می‌کند و از این طریق اعتماد کارکنان را به خود جلب می‌کند (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009). این رهبران با هر یک از کارکنان بر اساس کیفیت عملکردی که از خود نشان می‌دهد، تبادلات رهبر-عضو متناسبی برقرار می‌کند و این ویژگی، اعتمادپذیری رهبران در نظر کارکنان را در پی دارد (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). رهبری قابل اعتماد، سبک رهبری جدیدی است که ریشه در روانشناسی مثبت‌گرا،

<sup>1</sup>- Intellectual Stimulation

<sup>2</sup>- Inspirational Motivation

<sup>3</sup>- Idealized Influence

اخلاق‌مداری و رفتار سازمانی مثبت دارد (Walumbwa et al., 2008) و با توجه به تعریفات اولیه‌ای که از رهبری قابل اعتماد وجود دارد (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005) و نیز تعاریف جدیدی که اخیراً بیان شده (Walumbwa et al., 2008)، رهبری قابل اعتماد یک الگوی رفتاری از رهبری است که نتیجه صفات شخصیتی پسندیده، گسترش دادن روابط و مبادلات کاری مطلوب با کارکنان، ظرفیت‌های روانشناختی مثبت و جو اخلاقی در سازمان است که این باعث توسعه یافتن خود-آگاهی بیشتر، دیدگاه‌های اخلاقی درونی شده، پردازش متعادل اطلاعات و شفافیت در روابط با کارکنان می‌گردد که این نیز بهبود روند خودشکوفایی در کارکنان را در پی دارد. سبک رهبری قابل اعتماد را می‌توان به خوبی به عنوان یک ساختار کلی مفهوم‌سازی کرد که خود شامل چهار بُعد جزئی است: خود-آگاهی، شفافیت در روابط، پردازش متعادل اطلاعات و دیدگاه‌های اخلاقی درونی شده.

۱. **خودآگاهی**<sup>۱</sup>: به فهم رهبر از نقاط ضعف و قوت خویش اشاره دارد و این که این فهم و بصیرت

چگونه بر احساس و ادراک وی از دنیا تأثیر می‌گذارد. محققان و پژوهشگران بر این مطلب توافق دارند که خود-آگاهی نقطه شروع فرآیند رهبری قابل اعتماد است؛

۲. **شفافیت در روابط**<sup>۲</sup>: به این مطلب اشاره دارد که روابط و مبادلات رهبر تا چه حد توسط

کارکنان، شفاف و صادقانه ادراک می‌شود. رهبران قابل اعتماد در روابط خویش با کارکنان، شفافیت بالایی را نشان می‌دهند و کارکنان را در اطلاعات خویش و تصمیم‌گیری‌های سازمانی سهیم کرده و به آنان حق مشارکت می‌دهند؛

۳. **پردازش متعادل اطلاعات**<sup>۳</sup>: فرآیند پردازش متعادل اطلاعات بر این مطلب اشاره دارد که رهبر

در هنگام تصمیم‌گیری‌های سازمانی تمام شرایط تأثیرگذار، خواسته‌های کارکنان و نیز نقاط ضعف و قوت خویش و کارکنان را به درستی تشخیص داده و ارزیابی کند و تصمیمات خود را با توجه به آنان اتخاذ نماید؛

۴. **دیدگاه اخلاقی درونی شده**<sup>۴</sup>: این عامل به دیدگاه‌ها و استانداردهای اخلاقی درونی شده یک

رهبر و نیز ثبات موجود بین اخلاقیات و ارزش‌های رهبر با تصمیمات، رفتارها و گفتار وی

1- Self-awareness

2- Relational Transparency

3- Balanced Processing

4- Internalized Moral Perspective

اشاره دارد. رهبران قابل اعتماد، بر مبنای دیدگاه‌ها و استانداردهای اخلاقی و به وسیله یک فرآیند خود-تنظیمی، تصمیمات و رفتارهای خود را بازنگری و تنظیم می‌کنند (Avolio & Gardner, 2005).

هر چهار بُعد الگوی رهبری قابل اعتماد تا حد زیادی از کیفیت تبادلات رهبر-عضو تأثیر می‌پذیرد، بدین صورت که میزان قابل اعتماد یافتن رهبر توسط کارکنان به کیفیت روابط و تبادل رهبر-عضو بستگی دارد (Walumbwa et al., 2008). وجود روابط شفاف صادقانه با کارکنان و همچنین پردازش متعادل اطلاعات و غیرسوگیرانه توسط رهبران، اعتماد متقابل در سازمان را بهبود می‌بخشد. رهبران قابل اعتماد عموماً تمایل دارند که به واسطه سبک رهبری مطلوب خویش، به کارکنان سازمان خدمت‌رسانی کنند و همچنین تمایل دارند که کارکنان خود را توانمند ساخته تا استعدادهای مختلف و متفاوتشان را از حالت بالفعل به صورت عملیاتی درآورند.

#### سرمایه روانشناختی تیمی

سرمایه روانشناختی، سازه‌ای مثبت‌گرا است که از رفتار سازمانی مثبت‌گرا ناشی می‌شود. رفتار سازمانی مثبت‌گرا بر جنبه‌های خرد سازمانی و آن دسته از حالات مثبت شخصیت انسان که قابل توسعه است تمرکز می‌کند (Hadadian & Mohammadzade, 2016). اگرچه تمرکز ادبیات پژوهشی در رابطه با روانشناسی مثبت‌گرا به طور عام و سرمایه روانشناختی به طور خاص، تقریباً و به طور انحصاری در سطح فردی بوده است، ولی با این وجود، تحقیقات در رابطه با سرمایه روانشناختی تیمی و شناخت و توسعه این مفهوم آغاز شده است (Peterson & Zhang, 2011).

پیترسون و ژانگ (۲۰۱۱)، سرمایه روانشناختی تیمی<sup>۱</sup> را «ارزیابی مثبت مشترک تیم از شرایط و احتمال موفقیتشان با توجه به انگیزه، تلاش و پشتکارشان» تعریف کرده‌اند که شامل چهار مؤلفه است (ص. ۱۳۴):

۱. کارآمدی تیمی<sup>۲</sup>: به معنای باور مشترک تیم از توانایی جمعی خود در انجام یک وظیفه است.
۲. خوش‌بینی تیمی<sup>۳</sup>: به باور و انتظارات مشترک تیم در رابطه با دستیابی به پیامدهای مثبت اشاره دارد.

<sup>۱</sup>- Team Psychological Capital

<sup>۲</sup>- Team Efficacy

<sup>۳</sup>- Team Optimism

۳. امیدواری تیمی<sup>۱</sup>: قابلیت تیم در تعیین اهداف چالش‌انگیز و قابل‌دستیابی برای خود و سپس دستیابی به آن اهداف از طریق اراده جمعی، تعریف شده است.

۴. تاب‌آوری تیمی<sup>۲</sup>: به ظرفیت و توانایی تیم در برون‌رفت از شکست‌ها، ناکامی‌ها و تعارضات تجربه‌شده و برخورد مناسب با آن‌ها اشاره دارد.

جزء مهم این تعریف، حس مشترک میان اعضای تیم در خصوص ادراکشان از سرمایه روانشناختی است (Dawkins, Martin, Scott & Sanderson, 2015). بر اساس نظریه سرایت اجتماعی<sup>۳</sup> (Degoe, 2000)، فرآیند ارتباط و تبادل اطلاعات میان اعضای یک جمع، منجر به ایجاد دیدگاهی مشترک در خصوص برخی از جنبه‌های مربوط به یک تیم می‌شود. بر این اساس، ادراکی از هر ۴ جزء سرمایه روانشناختی نیز می‌تواند از طریق ارتباطات میان اعضای تیم، به اشتراک گذاشته شود. به‌طور مثال، ارتباط میان اعضای تیم در خصوص برنامه‌ریزی برای کسب اهداف و مقابله با موانع آن‌ها، فرصتی را برای ایجاد انتظارات مثبت مشترک (خوش‌بینی) در درون تیم ایجاد می‌کند. زمانی که افراد قادرند موانع را شناسایی و برای مقابله با آن‌ها برنامه‌ریزی کنند، توقعات برای دستیابی به اهداف افزایش می‌یابد (Luthans, Avey, 2010). بنابراین، زمانی که اعضای تیم برای دستیابی به اهداف باهم در ارتباط می‌باشند، این امکان بالقوه نیز برای اعضای تیم وجود دارد که انتظارات مثبت مشترکی در میان آن‌ها به وجود آید- به‌طوری‌که هر کدام از اعضای تیم خود را با برنامه‌ریزی و انتظارات دیگر اعضا از موفقیت، وفق می‌دهد (Dawkins et al., 2015).

#### توانمندسازی تیمی

کیرکمن و رزن (۲۰۰۰)، توانمندسازی تیمی<sup>۴</sup> را به‌عنوان «انگیزه کاری پیشرونده که در نتیجه ارزیابی‌های مثبت و جمعی اعضای تیم از وظایف سازمانی‌شان است» تعریف کرده‌اند (ص. ۴۹). تیم‌ها توانمندی را در ۴ بُعد تجربه می‌کنند:

۱. شایستگی<sup>۵</sup>، باور جمعی تیم در این رابطه که می‌تواند کارآمد باشند؛

۲. معناداری<sup>۶</sup>، میزانی که اعضای تیم اهمیت وظایفشان را برای خود و تیمشان درک کنند؛

- 1- Team Hope
- 2- Team Resilience
- 3- Social Contagion
- 4- Team Empowerment
- 5- Potency
- 6- Meaningfulness



۳. خودمختاری<sup>۱</sup>، میزانی که اعضای تیم احساس می کنند که در تصمیم گیری آزادی عمل دارند؛
۴. اثرگذاری<sup>۲</sup>، میزانی که اعضای تیم احساس می کنند که وظایفشان می تواند بر تیم و بر کل سازمان تأثیر بگذارد (Kirkman & Rosen, 1997).

### چارچوب مفهومی و ارائه مدل تحقیق

#### رابطه رهبری تحول آفرین و رهبری قابل اعتماد با سرمایه روانشناختی تیمی

توانایی رهبر در برانگیختن پیروان از طریق ایجاد یک چشم انداز و یا یک هدف والا، در مرکز مفهوم رهبری تحول آفرین قرار دارد. رهبران تحول آفرین تلاش می کنند که یک چشم انداز را با کمک استعاره ها، داستان ها، تجارب شخصی خود، طنز و یا تصاویر برای پیروان خود تصویرسازی کنند و آن را در ذهنشان بگنجانند (Gooty, Gavin, Johnson, Frazier & Snow, 2009). یک چنین چشم اندازی که قویاً در ذهن پیروان رخنه کرده باشد می تواند ایجاد و توسعه چندین توانایی را در میان اعضای تیم تسهیل سازد: ۱) تعیین اهداف و باور جمعی به این که اهداف دست یافتنی هستند (امیدواری جمعی)؛ ۲) داشتن یک برداشت و ارزیابی مثبت و مشترک از آینده (خوش بینی تیمی)؛ ۳) ایجاد یک باور نسبت به توانایی تیم برای انجام وظایفی که در ارتباط با چشم انداز مورد نظر می باشد (کارآمدی تیمی) و ۴) ایجاد توانایی در اعضای تیم برای مقابله با مشکلات و موانع (تاب آوری تیمی) (Walumbwa & Hartnell, 2011).

بنابراین:

H1: رهبری تحول آفرین بر سرمایه روانشناختی تیمی اثر مثبت معناداری دارد.

رهبران قابل اعتماد نیز قادرند بر سرمایه روانشناختی در سطح تیمی تأثیر بگذارند. رهبران قابل اعتماد همواره اعضای گروه را تشویق می کنند که نظرات و ایده های خود را مطرح کنند سپس ایده های آنان را برای تقویت کل گروه به کار می بندند. کیرکمن و ژرن (۲۰۰۰) بیان می کنند، زمانی که رهبران ایده های اعضا را به کار می بندند، اعتماد اعضا به توانایی ها و قابلیت هایشان بیشتر می شود. به عبارتی، به اشتراک گذاری اطلاعات توسط رهبران فرصت هایی را برای توسعه بینش جمعی اعضای گروه، گسترش دانش آنان، یادگیری اعضا از یکدیگر و نیز کسب مهارت های جدید ایجاد می کند. این به نوبه خود، کارآمدی فردی اعضای گروه و در نتیجه، کارآمدی جمعی گروه را افزایش می دهد. همچنین، این رهبران

<sup>1</sup>- Autonomy

<sup>2</sup>- Impact

به عنوان رهبرانی شناخته شده‌اند که قادرند حتی در شرایط بسیار سخت امیدواری خود را حفظ کنند و نگرش و تفکری آینده-محور نسبت به مسائل مختلف داشته باشند. در نتیجه، چنین رهبرانی قادرند که امیدواری را نیز در اعضای تیم ایجاد کنند. زمانی که گروه با یک چالش و یا یک مشکل مهم روبه‌رو می‌شود، رهبران قابل اعتماد امیدواری را در قالب احساسی از خودمختاری، امنیت و اعتماد به وجود می‌آورند و این ویژگی، اعضای تیم را قادر می‌سازد تا انرژی خود را بر روی اقدامات معطوف به هدف و سازنده، برطرف کردن مشکلات و نیز یافتن راه‌حل‌های متفاوت متمرکز کنند تا از فرصت‌های به دست آمده به خوبی بهره‌مند شوند (Walumbwa, Luthans, Avey & Oke, 2011).

ریگو، سوسا، مارکوس و کانها (۲۰۱۲) بیان کردند که رهبران قابل اعتماد می‌توانند با افزایش آگاهی و نیز درک اعضای گروه از اهمیت اهداف و نیز موفقیت گروه، بر خوش بینی اعضای گروه نیز تأثیر بگذارند. زمانی که رهبران از رویکردهای فعال، سازگارانه و مثبت برای دستیابی به اهداف و حل مشکلات استفاده می‌کنند، به احتمال زیاد اعضای گروه نیز ترغیب می‌شوند که به همین شکل عمل کنند که در نتیجه می‌توان انتظار داشت که سطح خوش بینی جمعی گروه افزایش پیدا خواهد کرد. نهایتاً، رهبر قابل اعتماد به واسطه اطمینان دادن در این مورد که در هنگام مواجهه شدن با مشکلات، اعضای گروه مورد حمایت قرار خواهند گرفت، تاب‌آوری آنان را در مواجهه با مشکلات افزایش می‌دهد. از آنجایی که رهبران قابل اعتماد برای اعضای گروه به عنوان یک منبع موثقی از بازخورد هستند، اعضای گروه استقامت و ثبات قدم بیشتری را در راه دستیابی به اهدافشان نشان خواهند داد و در صورت لزوم نیز قادرند که به منظور دستیابی به موفقیت، مسیر خود را تغییر دهند (Rego, Sousa, Marques & Cunha, 2012). بنابراین:

H<sub>2</sub>: رهبری قابل اعتماد بر سرمایه روانشناختی تیمی اثر مثبت معناداری دارد.

#### رابطه رهبری تحول آفرین و رهبری قابل اعتماد با توانمندسازی تیمی

رهبران تحول آفرین نسبت به آینده خوش بین هستند، همواره کارکنان را به دستیابی اهداف سازمانی تشویق و اعتماد به نفس را در پیروان خود القا می‌کنند. چنین تلاش‌هایی در سطح سازمانی و یا در سطح تیمی سبب می‌شود که کارکنان چشم‌انداز تیم و یا سازمان را مهم و معنادار درک کنند و احساس کنند که وظایف و فعالیت‌های آنان می‌تواند در دستیابی به اهداف تیمی و یا سازمانی تأثیرگذار باشد (Dust et al., 2014). علاوه بر این، رهبران تحول آفرین با ارائه حمایت فردی، صرف وقت برای آموزش دادن و هدایت کردن پیروان خود و نیز توسعه نقاط قوت کارکنان، به آگاه‌تر شدن کارکنان از پتانسیل خود و نیز تشویق آنان به باور کردن توانایی‌هایشان کمک می‌کنند که این‌ها می‌توانند به نوبه خود احساس شایستگی را در کارکنان افزایش دهد (Dust et al., 2014). نهایتاً، رهبران تحول آفرین با تشویق کارکنان به بازنگری

کردن در اهداف مهم، به چالش کشاندن وضعیت موجود و نیز فراهم آوردن درونداد جهت حل کردن مشکلات دشوار، احساس استقلال و خودمختاری و داشتن کنترل بر کار خود را در آنان ایجاد می‌کنند. بنابراین، رفتارهای رهبری تحول‌آفرین از طریق پرورش حس معناداری و اثرگذاری و نیز احساس شایستگی و خودتعیینی کارکنان، خودپنداره آنان را هم در سطح فردی و هم در سطح تیمی تغییر داده و زمینه را برای توانمند ساختن پیروان فراهم می‌آورد (Seibert et al., 2011). بنابراین:

H<sub>3</sub>: رهبری تحول‌آفرین بر توانمندسازی تیمی اثر مثبت معناداری دارد.

در فراتحلیلی که توسط سیرت و همکارانش (۲۰۱۱) صورت گرفته بود، نتایج حاکی از آن بود که رفتارهای رهبری مثبت‌گرا همچون رهبری قابل اعتماد، با درک کارکنان از توانمندسازی رابطه دارد. این رفتارهای رهبری می‌توانند ادراک کارکنان از توانمندسازی را هم در سطح فردی و هم در سطح تیمی افزایش دهند چراکه این رهبران قادرند تجارب کاری افراد را شکل دهند. زمانی که رهبران اطلاعات را به‌طور شفاف به اشتراک می‌گذارند و دروندادهای پیروانشان را در تصمیم‌گیری‌ها بکار می‌گیرند، به احتمال زیاد کارکنان احساس معناداری، اثرگذاری و نیز خودتعیینی را در محیط کاریشان تجربه می‌کنند (Seibert et al., 2011). همچنین، انتظار می‌رود که رهبران قابل اعتماد از طریق دیدگاه اخلاقی درونی‌شده خود و نیز پردازش متعادل اطلاعات، سطح بالاتری از بازخورد سازنده را برای پیروان خود فراهم می‌سازند که این یک عامل کلیدی برای توانمندسازی هم در سطح فردی و هم در سطح تیمی است (Walumbwa et al., 2010). بنابراین:

H<sub>4</sub>: رهبری قابل اعتماد بر توانمندسازی تیمی اثر مثبت معناداری دارد.

#### رابطه سرمایه روانشناختی تیمی و توانمندسازی تیمی

در تیم‌هایی با سطح بالایی از سرمایه روانشناختی تیمی، اعضای تیم امید دارند که به اهداف گروهی دست پیدا می‌کنند، در رسیدن تیم به پیامدهای مثبت خوش‌بینی واقع‌گرایانه دارند، باور دارند که می‌توانند تفاوتی مثبت را در تیم کاریشان ایجاد کنند و ایمان دارند که قادرند بر موانع و مشکلات پیش روی دستیابی به اهدافشان، غلبه کنند. به بیان آوی، لوتانز و جنسن (۲۰۰۹)، این ویژگی‌ها با بُعد اثرگذاری در توانمندسازی تیمی رابطه دارد. به عبارتی، اعضای تیمی که در سرمایه روانشناختی تیمی بالا هستند، احساس می‌کنند که می‌توانند تأثیر مهمی بر تیم و یا سازمانشان داشته باشند. علاوه بر این، تیم‌هایی با سطح بالای سرمایه روانشناختی تیمی، همواره راه‌حل‌های جایگزین برای مشکلات خود پیدا می‌کنند و این مسیرهای جایگزین را با اعتماد به نفس و بدون نیاز به این که از مقامی بالاتر اجازه بگیرند، اعمال می‌کنند

(Avey, Luthan & Jensen, 2009). به نظر می‌رسد که این فرآیندها با تجربه احساس استقلال و خودمختاری تیمی و نیز شایستگی تیمی که از ابعاد توانمندسازی تیمی می‌باشند، رابطه داشته باشد. سیبرت و همکارانش (۲۰۱۱)، سه مکانیسم را برای تبیین رابطه سرمایه روانشناختی و توانمندسازی در سطح تیمی مطرح کردند. اولاً، منابع روانشناختی مثبت (کارآمدی، امیدواری، تاب‌آوری و خوش‌بینی) بر موقعیت‌هایی تأثیر می‌گذارد که شخص برای خود انتخاب می‌کند. تیم‌هایی با منابع روانشناختی مثبت بالا به دنبال اهدافی چالش‌انگیز هستند و این اهداف می‌تواند فرصتی برای توانمند شدنشان باشد. ثانیاً، در تیم‌هایی با منابع روانشناختی مثبت بالا، اعضاء هیجان‌ات مثبت و بهزیستی ادراک‌شده بیشتری را تجربه می‌کنند. این احساسات مثبت ممکن است بر ارزیابی‌های ذهنی افراد از وظایفشان (معناداری و وظایف، اثرگذاری و وظایف و شایستگی و استقلال در انجام وظایف) تأثیر بگذارد. در نهایت، تیم‌هایی با سرمایه‌های روانشناختی مثبت بالا به احتمال بیشتری اهداف خود-همانگ انتخاب می‌کنند. اهداف خود-همانگ اهدافی هستند که با آرمان‌ها، علایق و ارزش‌های تیم همانگ و سازگار هستند در نتیجه انگیزه درونی تیم را بالا می‌برند. این اهداف که برای تیم مهم و معنادار هستند، می‌توانند احساس توانمندی را در تیم افزایش دهند. بنابراین:

H5: سرمایه روانشناختی تیمی بر توانمندسازی تیمی اثر مثبت معناداری دارد.

#### نقش میانجی سرمایه روانشناختی تیمی در رابطه میان رهبری تحول آفرین و توانمندسازی تیمی

یکی از اجزاء مهم و کلیدی در مفهوم رهبری تحول آفرین، توانایی رهبر در ایجاد یک نیروی تحریک‌کننده و برانگیزاننده در پیروان از طریق تعیین یک هدف و یا چشم‌انداز والا ولی قابل دست یافتن است. در تیم‌هایی با سبک رهبری تحول آفرین، اعضای تیم همواره در تلاش‌اند تا به اهداف تعیین‌شده خود برسند چراکه هدف و یا چشم‌انداز تعیین‌شده به‌عنوان یک منبع برانگیزاننده است که آنان را به ادامه راه و رسیدن به آن مقصود نهایی سوق می‌دهد. همچنین، رهبران تحول آفرین نقشه راه رسیدن به این هدف و نیز رفتارهای مطلوب و لازم برای دستیابی به آن را به‌وسیله الگو قرار دادن رفتارهای خود، در اختیار اعضای تیم قرار می‌دهند (Goody et al., 2009). تحت این شرایط، اعضای تیم باور پیدا می‌کنند که قادرند با اتکا به توانایی‌ها، مهارت‌ها و استعدادهای خود به اهداف خود دست یابند، بر مشکلات و موانع پیش روی خود غلبه کنند و نیز پیامدهای مثبت و مطلوبی را برای خود در آینده متصور باشند (Walumbwa & Hartnell, 2011).

نتیجتاً، این منابع کمک می‌کنند که اعضای تیم به این باور برسند که نقشی مهم و تأثیرگذار در تیم و نیز در سازمان به‌طور کلی دارند؛ احساس کنند که در حال پیگیری و تلاش برای یک هدف مهم و باارزش

هستند؛ باور پیدا کنند که می‌توانند برای حل مسائلی که ممکن است در راه رسیدن به اهداف با آن‌ها مواجه می‌شوند، راه‌حل‌های جایگزین پیدا کنند و نیز قادر خواهند بود که این اهداف را با اعتماد به توانایی‌هایشان و کنترل مستقیم دنبال کنند (Seibert et al., 2011). بنابراین:

H6: رهبری تحول‌آفرین از طریق سرمایه‌روانشناختی تیمی بر توانمندسازی تیمی اثر غیرمستقیم دارد.

#### نقش میانجی سرمایه‌روانشناختی تیمی در رابطه میان رهبری قابل اعتماد و توانمندسازی تیمی

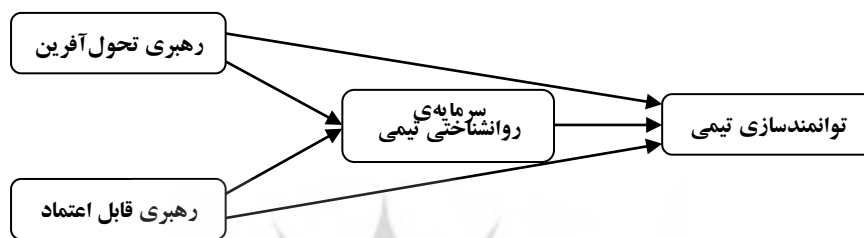
مشاهده رفتارها و نقاط قوت رهبران قابل اعتماد (به‌طور مثال از طریق یادگیری جانشینی<sup>۱</sup>) و نیز دریافت انتقادهای سازنده و بازخورد در جوی که مملو از احترام و توجه به رشد و توسعه پیروان است، به احتمال زیاد سبب می‌شود که اعضای تیم به توانایی‌های خود اعتماد کنند. همچنین، رهبران قابل اعتماد با ایجاد حس خود-تعیینی، امنیت و اعتماد در اعضای تیم، آنان را قادر می‌سازند تا انرژی خود را بر تلاش‌های معطوف به هدف متمرکز سازند و بتوانند مسیرهای مختلفی را برای حل کردن مشکلات و نیز بهره‌مند شدن از فرصت‌ها پیدا کنند (Rego et al., 2012). علاوه بر این، والومبو و همکاران (۲۰۱۱) بیان کردند که رهبران قابل اعتماد می‌توانند با افزایش همانندسازی پیروان با رهبران و برانگیختن احساسات و هیجانات مثبت در آنان، بر خوش‌بینی اعضای تیم تأثیر بگذارند. در شرایطی که رهبران به‌عنوان افرادی ادراک شوند که عادل و منصف‌اند، به احساسات پیروان خود توجه می‌کنند، ارتباطات باز و شفاف را توسعه می‌دهند، به رفتارهای اخلاقی پاداش می‌دهند و نظرات پیروانشان را مهم می‌پندارند، اعضای تیم نسبت به تیم و سازمانشان به‌طور کلی و نیز شرایط کاریشان خوش‌بین‌تر شده و تمایل بیشتری به ماندن در سازمان و تلاش بیشتر برای کسب موفقیت از خود نشان می‌دهند. درنهایت، ریگو و همکاران (۲۰۱۲) استدلال کرده‌اند که یکی از وظایف رهبران قابل اعتماد، پرورش و تقویت تاب‌آوری در پیروانشان است. به بیان آنان، رهبران قابل اعتماد با تضمین این که اعضای تیم در زمان مواجه شدن با مشکلات و نیز روبه‌رو شدن با تغییرات مختلف در محیط کاری مورد حمایت قرار می‌گیرند، تاب‌آوری را در آنان تقویت می‌کنند. به‌طور کلی، رهبران قابل اعتماد با پرورش و توسعه کارآمدی، امیدواری، خوش‌بینی و تاب‌آوری در اعضای تیم، به رشد و توسعه سرمایه‌روانشناختی در سطح تیمی کمک می‌کنند.

از طرفی، رهبران قابل اعتماد قادرند که از طریق سرمایه‌روانشناختی تیمی بر توانمندسازی اعضای تیم نیز تأثیر بگذارند. در تیم‌هایی با سطح بالای سرمایه‌روانشناختی، اعضای تیم باور دارند که قادرند با اعتماد به

<sup>۱</sup>- Vicarious Learning

توانایی‌ها، شایستگی‌ها و مهارت‌های خود و نیز داشتن استقلال و خودمختاری، اهداف تیمی خود را دنبال کنند؛ با پیگیری این اهداف و رسیدن به آن‌ها، می‌توانند تفاوتی مثبت و مهم را در تیم و سازمانشان ایجاد کنند؛ و نیز با به نتیجه رسیدن تلاش‌های معطوف به هدف، اعضای تیم احساس می‌کنند که اهدافی مهم و معنادار را دنبال کرده‌اند (Avey, Hughes, Norman & Luthans, 2008). بنابراین:

H7: رهبری قابل اعتماد از طریق سرمایه روانشناختی تیمی بر توانمندسازی تیمی اثر غیرمستقیم دارد. با توجه به تحقیقات گذشته و تعاریف ارائه شده، این تحقیق درصدد آن است تا تأثیر سبک‌های رهبری تحول آفرین و قابل اعتماد بر توانمندسازی تیمی را با توجه به نقش واسطه‌ای سرمایه روانشناختی تیمی مورد بررسی قرار دهد. در شکل ۱، الگوی مفهومی پژوهش حاضر ترسیم شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### روش تحقیق

این پژوهش از نوع توصیفی و با روش تحقیق همبستگی است. جامعه پژوهش حاضر شامل کلیه کارکنان شرکت توزیع نیروی برق اهواز در سال ۱۳۹۵ می‌باشد. حجم نمونه از طریق جدول مورگان محاسبه شد؛ اگر حجم جامعه معلوم باشد ساده‌ترین روش برای تعیین حجم نمونه استفاده از جدول مورگان است. زمانی که نه از واریانس جامعه و نه از احتمال موفقیت یا عدم موفقیت متغیر اطلاع داشته باشیم و نتوان از فرمول‌های آماری برای برآورد حجم نمونه استفاده کرد از جدول مورگان استفاده می‌کنیم. در جدول مورگان، به تناسب اینکه تعداد جامعه ما چند نفر است، تعداد نمونه آماری را برآورد می‌نماییم (Naderi & Seifnaraghi, 2011). لازم به ذکر است که جدول مورگان برای افزایش دقت مطالعه حجم نمونه‌ها را بالا پیشنهاد می‌نماید (حجم جامعه شامل ۷۰۰ نفر بود که براساس این جدول، حجم نمونه ۲۴۸ نفر مشخص شد). نهایتاً، نمونه‌ای به حجم ۲۵۰ نفر به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای انتخاب شدند. در این روش نمونه‌گیری، ابتدا از میان ۵ شعبه این شرکت، ۳ شعبه به صورت تصادفی ساده انتخاب سپس از بین این ۳ شعبه، ۲۵۰ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند و

پرسشنامه‌ها بین آنان توزیع گردید. از میان پرسشنامه‌های توزیع شده تعداد ۲۲۶ پرسشنامه عودت داده شدند (نرخ بازگشت ۹۰/۴ درصد است). میانگین سن و سابقه کاری نمونه تحقیق به ترتیب ۳۴/۶۸ و ۹/۴۴ سال است. ۷۰/۳۵ درصد نمونه تحقیق را مردان و ۲۹/۶۴ درصد آن‌ها را زنان تشکیل می‌دهند. داده‌های پژوهش به وسیله پرسشنامه‌های خودگزارشی به دست آمدند و با شاخص‌ها و روش‌های آماری همچون میانگین، انحراف معیار، ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه با استفاده از نرم‌افزار SPSS-22 و مدل‌یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار AMOS-22 تحلیل شدند. اثرات غیرمستقیم روابط نیز با روش بوت استراپ مورد آزمون قرار گرفتند. هم‌چنین، به منظور تعیین پایایی ابزارهای پژوهش از روش آلفای کرونباخ و برای بررسی روایی آن‌ها از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد.

### ابزار سنجش

**پرسشنامه رهبری تحول‌آفرین.** در این پژوهش رهبری تحول‌آفرین با مقیاس ۷ ماده‌ای رهبری تحول‌آفرین کلی<sup>۱</sup> (GTL) که توسط کارلس، ویرینگ و مان (۲۰۰۰) ساخته شده است، مورد سنجش قرار گرفت. پاسخ‌ها از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) نمره‌گذاری شدند. کارلس و همکاران (۲۰۰۰)، پایایی این مقیاس را به روش آلفای کرونباخ بین ۰/۹۳ گزارش دادند. در پژوهش حاضر ضریب پایایی این پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۹۱ محاسبه شده است. برای بررسی روایی پرسشنامه با استفاده از نرم‌افزار AMOS-22 شاخص‌های جذر میانگین مجذورات خطای تقریب<sup>۲</sup> (RMSEA)، شاخص برازندگی تطبیقی<sup>۳</sup> (CFI) و شاخص نیکویی برازش<sup>۴</sup> (GFI) بر روی ماده‌های پرسشنامه محاسبه شدند (GFI=۰/۹۷، CFI=۰/۹۹، RMSEA=۰/۰۶) که نشان می‌دهد تمامی ماده‌ها بار عاملی معنی‌داری بر عوامل خود داشتند و پرسشنامه از روایی مطلوبی برخوردار است.

**پرسشنامه رهبری قابل اعتماد.** برای سنجش این متغیر از پرسشنامه رهبری قابل اعتماد والومبوا و همکاران (۲۰۰۸)، استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۱۶ ماده و ۴ مؤلفه خودآگاهی، شفافیت در روابط، پردازش متعادل اطلاعات و جهان‌بینی اخلاقی درونی شده می‌باشد. پاسخ‌ها بر روی یک طیف لیکرت پنج درجه‌ای از ۱ (هیچ‌گاه) تا ۵ (بیشتر اوقات) قرار دارند. والومبوا و همکاران (۲۰۱۰)، پایایی این مقیاس را به روش

<sup>1</sup>- General Transformational Leadership

<sup>2</sup>- Root Mean Square Error of Approximation

<sup>3</sup>- Comparative Fit Index

<sup>4</sup>- Goodness of Fit Index

آلفای کرونباخ ۰/۸۳ گزارش دادند. ضریب پایایی این پرسشنامه در پژوهش حاضر به روش آلفای کرونباخ، ۰/۹۴ محاسبه شد. شاخص‌های حاصل از تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار AMOS-22 محاسبه شدند (RMSEA=۰/۰۷، CFI=۰/۹۴، GFI=۰/۹۱) که بیانگر اعتبار و روایی مطلوب این پرسشنامه بودند.

**پرسشنامه سرمایه روانشناختی تیمی.** برای سنجش سرمایه روانشناختی در سطح تیمی از پرسشنامه ۲۴ ماده‌ای لوتانز و همکاران (۲۰۰۷) استفاده شد. برای سنجش در سطح تیمی، جملات ماده‌های این پرسشنامه از حالت فردی به حالت تیمی تغییر داده شدند. این پرسشنامه ۴ بُعد کارآمدی، خوش‌بینی، امیدواری و تاب‌آوری را در سطح تیمی می‌سنجد. پاسخ‌ها روی لیکرت ۵ درجه‌ای از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) تنظیم شده‌اند. والومبوا و همکاران (۲۰۱۰)، پایایی این مقیاس در سطح تیمی را به روش آلفای کرونباخ ۰/۷۹ گزارش دادند. در پژوهش حاضر ضریب پایایی این پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۸۳ محاسبه شده است. شاخص‌های حاصل از تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار AMOS-22 محاسبه شدند (RMSEA=۰/۰۴، CFI=۰/۹۳، GFI=۰/۹۰) که بیانگر اعتبار و روایی مطلوب این پرسشنامه بودند.

**پرسشنامه توانمندسازی تیمی.** در پژوهش حاضر جهت سنجش توانمندسازی تیمی از پرسشنامه ۱۲ ماده‌ای توانمندسازی تیمی کیرکمن و همکاران (۲۰۰۴)، استفاده گردید. این پرسشنامه ۴ مؤلفه شایستگی، معناداری، خودمختاری و اثرگذاری را در سطح تیمی می‌سنجد و نمره‌گذاری بر روی طیف لیکرتی ۷ درجه‌ای از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۷ (کاملاً موافقم) می‌باشد. کیرکمن و همکاران (۲۰۰۴)، پایایی این مقیاس را به روش آلفای کرونباخ ۰/۹۳ گزارش دادند. در پژوهش حاضر ضریب پایایی پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۹۰ به دست آمد. جهت محاسبه روایی، شاخص‌های تحلیل عوامل تأییدی پرسشنامه با استفاده از نرم‌افزار AMOS-22 بر روی ماده‌های این مقیاس محاسبه شدند (RMSEA=۰/۰۶، CFI=۰/۹۷، GFI=۰/۹۴) که حاکی از روایی مطلوب این پرسشنامه است.

### یافته‌های پژوهش

در جدول شماره ۱، میانگین، انحراف معیار و ضرایب همبستگی مربوط به متغیرهای پژوهش آورده شده است.



جدول (۱): یافته‌های توصیفی و ضرایب همبستگی مربوط به متغیرهای پژوهش

متغیرها	۱	۲	۳	۴	میانگین	انحراف معیار
رهبری تحول‌آفرین	۱				۲۶/۶۳	۵/۸۱
رهبری قابل‌اعتماد	۰/۸۲**	۱			۶۱/۰۴	۱۱/۶۴
سرمایه روانشناختی تیمی	۰/۴۵**	۰/۴۹**	۱		۹۰/۵۲	۱۰/۸۴
توانمندسازی تیمی	۰/۵۴**	۰/۵۹**	۰/۵۶**	۱	۷۱/۱۰	۹/۶۵

\*\* سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۰۱

**برازش مدل ساختاری پژوهش.** برازش الگوی پیشنهادی و نهایی با داده‌ها بر اساس شاخص‌های برازندگی از جمله مجذور کای ( $\chi^2$ )، نسبت  $\frac{\chi^2}{df}$ ، جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA)، شاخص برازندگی افزایش<sup>۱</sup> (IFI)، شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)، شاخص نیکویی برازش (GFI) و شاخص توکر-لویز<sup>۲</sup> (TLI) در جدول ۲ گزارش شده است. هر چه مقدار مجذور کای از صفر بزرگ‌تر باشد، برازندگی مدل کمتر می‌شود. مجذور کای معنی‌دار، تفاوت معنی‌دار بین کوواریانس‌های مفروض و مشاهده‌شده را نشان می‌دهد. با وجود این، چون فرمول مجذور کای، حجم نمونه را در بر دارد، مقدار آن در مورد نمونه‌های بزرگ متورم می‌شود و معمولاً به لحاظ آماری معنی‌دار می‌گردد. همچنین در شاخص‌هایی مانند IFI، CFI، GFI و TLI برازش ۰/۹ به بالا قابل قبول است. شاخص مناسب دیگر، شاخص جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA) است که بر اساس آن مقدار کمتر از ۰/۰۸ قابل قبول است و برای مدل‌های بسیار خوب ۰/۰۵ و کمتر در نظر گرفته می‌شود. نتایج حاصل از بررسی الگوی پیشنهادی نشان می‌دهد که با وجود این که اکثر شاخص‌ها از مطلوبیت لازم برخوردارند اما RMSEA که یک شاخص بسیار مهم محسوب می‌شود از مطلوبیت کافی یعنی کمتر از ۰/۱ برخوردار نیست. به این منظور بر اساس پیشنهاد نرم‌افزار، خطای باقی‌مانده مؤلفه اثرگذاری به خطای باقی‌مانده مؤلفه شفافیت در روابط وصل گردید. همان‌طور که در یافته‌های مدل نهایی مشاهده می‌شود همه شاخص‌های برازندگی بخصوص RMSEA از مطلوبیت کافی و بیشتری برخوردار شدند. این یافته‌ها حکایت از برازندگی الگوی نهایی می‌باشد.

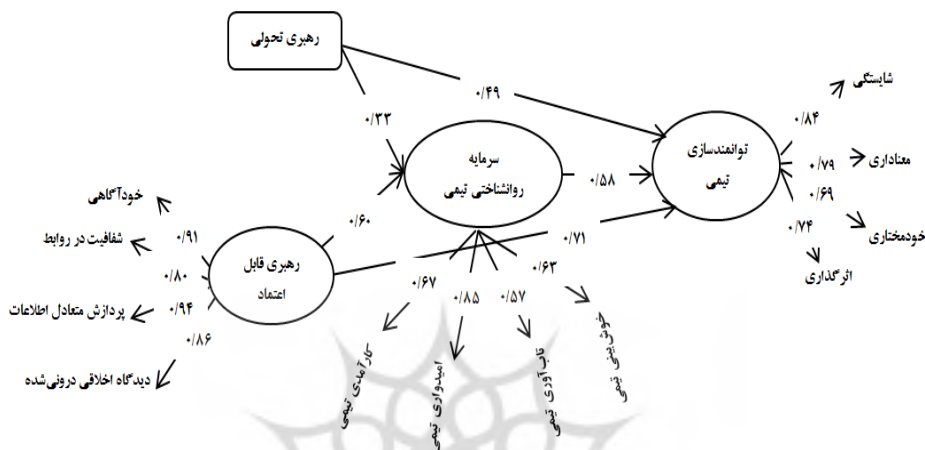
1- Incremental Fit Index

2- Tucker Lewis Index

جدول (۲): شاخص‌های برازش مدل پیشنهادی و مدل نهایی در پژوهش حاضر

RMSEA	TLI	GFI	CFI	IFI	X <sup>2</sup> /DF	DF	X <sup>2</sup>	شاخص‌های برازش
۰/۰۶	۰/۹۶	۰/۹۴	۰/۹۷	۰/۹۷	۲/۱۴	۶۰	۱۲۸/۵۳	مدل پیشنهادی
۰/۰۵	۰/۹۷	۰/۹۵	۰/۹۸	۰/۹۸	۱/۸۶	۵۸	۱۰۸/۱۲	مدل نهایی

آزمون فرضیه‌های مستقیم پژوهش. ضرایب مسیر الگوی نهایی پژوهش حاضر در شکل ۲ قابل مشاهده می‌باشند.



شکل ۲. الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر بر اساس مدل‌یابی معادلات ساختاری و ضرایب مسیر یا میزان بتا برای هر مسیر

به منظور آزمون فرضیه‌های مستقیم پژوهش حاضر، میزان بتا (ضرایب استاندارد)، مقادیر بحرانی و معناداری هر مسیر در جدول ۳ آورده شده است.

جدول (۳): میزان بتا، مقادیر بحرانی و معناداری مسیرهای مستقیم الگوی پژوهش حاضر

نتیجه	Sig	CR	β	مسیر
تأیید	۰/۰۴	۲/۰۵	۰/۳۳	سرمایه روانشناختی تیمی ← رهبری تحول آفرین
تأیید	۰/۰۰۰	۳/۳۴	۰/۶۰	سرمایه روانشناختی تیمی ← رهبری قابل اعتماد
تأیید	۰/۰۰۳	۲/۹۹	۰/۴۹	توانمندسازی تیمی ← رهبری تحول آفرین
تأیید	۰/۰۰۰	۴/۷۴	۰/۷۱	توانمندسازی تیمی ← رهبری قابل اعتماد
تأیید	۰/۰۰۰	۵/۵۷	۰/۵۸	توانمندسازی تیمی ← سرمایه روانشناختی تیمی

با توجه به نتایج جدول ۳، مشاهده می‌شود که فرضیه‌های مستقیم پژوهش در سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید می‌گردند. در توضیح آزمون فرضیات مستقیم باید گفت که با توجه به مقدار بحرانی (CR) که برای تمامی فرضیه‌ها دارای مقداری بیش از ۱/۹۶ است و مقدار (P) که کمتر از سطح خطای ۰/۰۵ است، در سطح اطمینان ۹۵٪ فرضیه‌های مستقیم پژوهش تأیید می‌گردند. لذا با توجه به جدول ۳، می‌توان گفت که در سطح اطمینان ۹۵٪ رهبری تحول‌آفرین و رهبری قابل‌اعتماد رابطه مثبت و معناداری با سرمایه‌روانشناختی تیمی و توانمندسازی تیمی دارند. همچنین، سرمایه‌روانشناختی تیمی در سطح اطمینان ۹۵٪ رابطه مثبت و معناداری با توانمندسازی تیمی دارد.

آزمون فرضیه‌های غیرمستقیم پژوهش. برای تعیین معنی‌داری روابط واسطه‌ای، از روش بوت استرپ استفاده گردید. جداول ۴ و ۵، نتایج حاصل از بوت استرپ در برنامه‌های ماکرو پریچر و هیز (۲۰۰۸) مربوط به مسیرهای غیرمستقیم رهبری تحول‌آفرین و رهبری قابل‌اعتماد با توانمندسازی تیمی از طریق میانجی‌گری سرمایه‌روانشناختی تیمی را نشان می‌دهند.

جدول (۴): نتایج بوت استرپ برای مسیر رهبری تحول‌آفرین با توانمندسازی تیمی با توجه به میانجی‌گری سرمایه‌روانشناختی تیمی

مسیر	داده‌ها	بوت	سوگیری	خطای استاندارد	حد پایین	حد بالا
رهبری تحول‌آفرین ← سرمایه‌روانشناختی تیمی ← توانمندسازی تیمی	۰/۳۱۵	۰/۳۱۴	۰/۰۰۱	۰/۰۷۱	۰/۲۰۴	۰/۵۰۳

جدول (۵): نتایج بوت استرپ برای مسیر رهبری قابل‌اعتماد با توانمندسازی تیمی با توجه به میانجی‌گری سرمایه‌روانشناختی تیمی

مسیر	داده‌ها	بوت	سوگیری	خطای استاندارد	حد پایین	حد بالا
رهبری قابل‌اعتماد ← سرمایه‌روانشناختی تیمی ← توانمندسازی تیمی	۰/۳۱۵	۰/۳۱۴	۰/۰۰۱	۰/۰۷۱	۰/۲۰۴	۰/۵۰۳

نتایج بوت استرپ برای مسیرهای واسطه‌ای الگوی پیشنهادی را می‌توان در جداول ۴ و ۵ مشاهده نمود. همان‌طور که در جداول ۴ و ۵ نشان داده شده است، رابطه غیرمستقیم بین متغیرها به دلیل این که حدود بالا و پایین صفر را در بر نمی‌گیرد، معنادار می‌باشند. علاوه بر آن، نتایج آزمون بوت استرپ نیز نشان داد که

رابطه غیرمستقیم در سطح  $P < 0/001$  معنی دار است؛ بنابراین، متغیر سرمایه روانشناختی تیمی در بین رابطه رهبری تحول آفرین و توانمندسازی تیمی و نیز رابطه بین رهبری قابل اعتماد و توانمندسازی تیمی، به عنوان متغیر میانجی ایفای نقش می کند.

### بحث و نتیجه گیری

هدف اصلی این پژوهش بررسی تأثیر سبک های رهبری تحول آفرین و قابل اعتماد بر توانمندسازی تیمی با توجه به نقش میانجی گر سرمایه روانشناختی تیمی بود. نتایج حاصله نشان دهنده آن بود که سبک های رهبری تحول آفرین و قابل اعتماد بر توانمندسازی تیمی و نیز سرمایه روانشناختی تیمی اثر مثبت معناداری دارند. به عبارت دیگر، در تیم هایی که رهبران الگوهای رفتاری رهبری تحول آفرین و قابل اعتماد را برای هدایت پیروانشان به کار می بندند، اعضای تیم احساس توانمندی و شایستگی بیشتری را تجربه خواهند کرد. همچنین، در چنین شرایطی اعضای تیم احساس می کنند که قادرند وظایف خود را به نحو مطلوب تری انجام دهند؛ در رسیدن به اهداف خود خوش بین تر خواهند بود؛ تلاش بیشتری برای رسیدن به این اهداف از خود نشان می دهند و در این مسیر در صورت برخورد با موانع و مشکلات محتمل، مقاومت بیشتری از خود نشان خواهند داد. نتایج حاصل از تحلیل مدل پیشنهادی پژوهش نیز بیانگر تأیید این مدل بود؛ به عبارتی، نقش میانجی گر سرمایه روانشناختی تیمی در رابطه بین سبک های رهبری تحول آفرین و قابل اعتماد با توانمندسازی تیمی تأیید شد.

جهت توانمند ساختن کارکنان چه در سطح فردی و چه در سطح تیمی، سازوکارهای مختلفی را می توان به کار بست. تشویق کارکنان برای تلاش جهت دستیابی به اهداف، فراهم آوردن شرایط لازم برای رسیدن به اهداف، حمایت از کارکنان در محیط کاری و غیرکاری، صرف وقت برای هدایت و برانگیختن کارکنان، آگاه کردن کارکنان از نقاط قوت و ضعفشان و تأکید بر پرورش نقاط قوت و رفع نقاط ضعف، افزایش کانال های ارتباطی میان کارکنان و رهبران، افزایش مشارکت کارکنان در تصمیمات گروهی و سازمانی و نیز گردش مناسب اطلاعات در میان اعضای یک گروه کاری و مجموعه کارکنان در کل سازمان، می تواند از جمله راه کارهای مناسب جهت توانمند ساختن کارکنان باشد. با توجه به تحقیقات صورت گرفته و نظریات ارائه شده در ارتباط با رهبری، نشان داده است که رهبران این قابلیت و توانایی را دارند که این رویه ها و سازوکارها را جهت هدایت پیروانشان به کار بندند (Dust et al., 2014; Seibert et al., 2011; Zhu et al., 2012; Read & Laschinger, 2015; Laschinger et al., 2013)

رهبری تحول آفرین، پیروان را برای بالا بردن سطح علائق تیمی، گروهی و سازمانی تشویق و ترغیب می‌کند؛ تغییر را در کل سازمان القاء می‌کند؛ چشم‌اندازی والا و روشن برای کارکنان سازمان خلق می‌کند؛ کارکنان را به مشارکت در تصمیمات برمی‌انگیزاند و روابطی قوی با زیردستان و پیروان خود برقرار می‌کنند (Senjehi, Farahi Bozjani & Zahorian Nadali, 2011; Lin, 2009). آوی و همکاران (۲۰۰۸) بیان کردند که رهبران تحول آفرین با کمک سه روش می‌توانند بر احساس توانمندی کارکنان تأثیر بگذارند: ۱. افزایش احساس کارآمدی و شایستگی کارکنان، ۲. تسهیل فرآیند اجتماعی شدن پیروان با گروه و سازمانشان و ۳. ایجاد ارتباط میان ارزش‌های کارکنان با ارزش‌های گروه و سازمان (Avey et al., 2008). رهبران قابل اعتماد نیز قادرند بر توانمندسازی کارکنان در سطح فردی و تیمی تأثیر مثبتی بگذارند. والومبوا و همکاران (۲۰۱۰)، بیان کردند پیروان رهبرانی که به دنبال ایجاد جو کاری مثبت، به اشتراک گذاشتن صادقانه اطلاعات با زیردستانشان و نیز دادن بازخورد سازنده به آنان هستند، سطوح بالایی از احساس توانمندی را گزارش کرده‌اند.

داو کینز و همکاران (۲۰۱۵) بیان کردند که رهبران تحول آفرین و قابل اعتماد هم به صورت مستقیم و هم به صورت غیرمستقیم می‌توانند بر احساس توانمندی پیروان تأثیر بگذارند؛ سرمایه روانشناختی تیمی یکی از سازوکارهای واسطه‌ای در این رابطه است. گوتی و همکاران (۲۰۰۹) و نیز والومبوا و همکاران (۲۰۱۱)، در ارتباط با نقش رهبری بر سرمایه روانشناختی بیان کردند تعیین یک چشم‌انداز واضح و واقع‌بینانه و نیز به اشتراک گذاری اطلاعات از سوی رهبران می‌تواند منابع روانشناختی را هم در سطح فردی و هم در سطح تیمی بالا ببرد. از طرفی، افرادی که از منابع روانشناختی مثبتی برخوردارند، انعطاف‌پذیری و انطباق بالایی نیز در به کارگیری این منابع در هنگام روبه‌رو شدن با مشکلات را دارند. هم‌زمان، سرمایه روانشناختی به کارکنان این فرصت را می‌دهد که حس شایستگی و شادی را در گروه کاری و نیز سازمانشان تجربه کنند. آوی و همکاران (۲۰۰۹)، بیان می‌کنند افرادی با سطح بالایی از سرمایه روانشناختی این باور را دارند که قادرند به اهداف خود دست یابند و از طرفی نگرشی خوش‌بینانه نسبت به توانایی‌های خود برای دستیابی به این اهداف دارند. در چنین شرایطی، افراد احساس می‌کنند که می‌توانند از طریق دستیابی به اهداف خویش بر شغل و سازمانشان تأثیر بگذارند. همچنین، این افراد به خود اعتماد دارند و می‌دانند که قادرند کار خود را به موقع و با روندی مطلوب به اتمام برسانند و این سبب احساس استقلال در آنان می‌شود؛ به عبارتی، سرمایه روانشناختی می‌تواند کارکنان را در سطح فردی و نیز با ایجاد نگرش‌های جمعی، در سطح گروهی توانمند سازد.

بر اساس نتایج حاصل از این پژوهش، پیشنهاد عملی و مهم این تحقیق برای مدیران و سازمان‌ها عبارت است از این که سازمان‌ها به منظور توانمند ساختن افراد و نیز داشتن تیم‌ها و گروه‌های کاری توانمند می‌توانند دو اقدام را در این راستا مورد توجه قرار دهند؛ برنامه‌هایی در جهت پرورش رهبرانی با ویژگی‌ها و قابلیت‌های رهبران تحول آفرین و قابل اعتماد و نیز به کارگیری مداخلات توسعه سرمایه روانشناختی در سطح تیمی.

وجود رهبران تحول آفرین و قابل اعتماد در درون تیم‌ها می‌تواند تأثیرات مثبتی را به دنبال داشته باشد از این رو، اجرای برنامه‌های آموزشی جهت پرورش و توسعه چنین رهبرانی می‌تواند مثمر ثمر واقع شود. همچنین، سازمان‌ها می‌توانند در گزینش رهبران و سرپرستان تیم‌ها، ویژگی‌ها و صفات رهبران تحول آفرین و قابل اعتماد را مدنظر قرار دهند.

با توجه به تأثیر مثبت قابل اعتماد بودن رهبران در درون تیم‌های کاری، پیشنهاد می‌شود که مدیران و رهبران گام‌هایی را در جهت ایجاد جوی مملو از اعتماد و صداقت در درون تیم‌ها بردارند. همچنین، رهبران تحول آفرین می‌توانند از طریق رفتارهایی همچون توجه به نیازهای اعضای تیم، مشارکت دادن اعضای تیم در تصمیمات و فرآیندهای تیمی، برقراری روابط مثبت با اعضای تیم، تعیین اهداف روشن و قابل دست یافتن برای تیم، افزایش کانال‌های ارتباطی میان اعضای تیم و رهبران، گردش مناسب اطلاعات میان اعضای تیم و امکان دسترسی راحت‌تر به اطلاعات و نیز بازشناسی و قدردانی از تلاش‌های تیم، شرایط مطلوبی را در درون تیم ایجاد کنند.

با توجه به نقش تأثیرگذار سرمایه روانشناختی تیمی در رابطه میان سبک‌های رهبری تحول آفرین و قابل اعتماد و توانمندسازی تیمی، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها مداخلاتی را در سطح تیمی جهت پرورش و توسعه منابع روانشناختی مثبت (کارآمدی تیمی، امیدواری تیمی، خوش‌بینی تیمی و تاب‌آوری تیمی) در میان اعضای تیم به کار بندند. تدوین برنامه‌های آموزشی در این راستا و اجرای این برنامه‌ها در درون بافت تیمی می‌تواند نتایج ثمربخشی را به دنبال داشته باشد.

پژوهش حاضر نیز مانند هر پژوهش دیگری دارای محدودیت‌هایی است. استفاده از پرسشنامه‌های خودسنجی به‌عنوان ابزار گردآوری داده‌ها و انتخاب نمونه تنها از بین کارکنان یک شرکت، تعمیم نتایج به‌دست آمده در این پژوهش را با محدودیت‌هایی مواجه می‌سازد. بر همین اساس، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی از جامعه گسترده‌تری، متشکل از شرکت‌ها و سازمان‌های فعال در حوزه‌های مختلف نمونه‌گیری و داده‌های پژوهش با استفاده از شیوه‌های متنوعی گردآوری شود.

## References

- Antonakis, J. (2004). On why emotional intelligence will not predict leadership effectiveness beyond IQ or the big five: An extension and rejoinder. *Organizational Analysis*, 12(2), 171-182.
- Avey, J. B.; Hughes, L. W.; Norman, S. M., & Luthans, K. W. (2008). Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(2), 110-126.
- Avey, J. B.; Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677-693.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Avolio, B. J.; Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990's: Towards understanding the four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15, 9-16.
- Avolio, B. J.; Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 61, 421-449.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 19-31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through*. Thousand Oaks, CA: sage.
- Bass, B. M.; Waldman, D. A.; Avolio, B. J., & Bebb, M. (1987). Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group and Organization Studies*, 12, 73-87.
- Belcourt, M.; Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Managing human resources*. 5th Canadian Edition, Thomson-Nelson.
- Carless, S. A.; Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389° 405.
- Chang, L. C., & Liu, C. H. (2008). Employee empowerment, innovative behavior and job productivity of public health nurses: a cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nurse Studies*, 45(10), 1442-1448.
- Dawkins, S. L.; Martin, L.; Scott, J., & Sanderson, K. (2015). Advancing conceptualization and measurement of psychological capital as a collective construct. *Human Relations*, 1-25.
- Dust, S. B.; Resick, C. J., & Mawritz, M. B. (2014). Transformational leadership, psychological empowerment, and the moderating role of mechanistic° organic contexts. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 413-433.
- Emuwa, A. (2013). Authentic leadership: commitment to supervisor, follower empowerment, and procedural justice climate. *Emerging Leadership Journeys*, 6(1), 45-65.

Gardner, W. L.; Avolio, B. J.; Luthans, F.; May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). Can you see the real me? a self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.

Gooty, J.; Gavin, M.; Johnson, P. D.; Frazier, M. L., & Snow, D. B. (2009). In the eyes of the beholder: transformational leadership, positive psychological capital, and performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4), 353-367.

Greasley, K.; Bryman, A.; Naismith, N., & Soetanto, R. (2008). Understanding empowerment from an employee perspective: What does it mean and do they want it? *Team Performance Management*, 4(1/2), 39-55.

Greasley, K.; King, N.; Bryman, A.; Dainty, A.; Price, A., & Soetanto, R. (2005). Employee perceptions of empowerment. *Employee Relations*, 27(4), 345-368.

Hadadian, A., & Mohammadzade, Z. (2016). Investigating the effect of work-family conflict on burnout with the mediating role of psychological capital in state banks of Gonabad. *Transformation Management Journal*, 6(12), 135-158 (in Persian).

Ismail, A.; Abidin, N. B. N., & Tudin, R. (2009). Relationship between transformational leadership, empowerment and followers' performance: an empirical study in Malaysia. *www.revistanegotium.org.ve*, 13(5), 5-22.

Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.

Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1997). A model of work team empowerment, In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.). *Research in Organizational Change and Development*, 10, 131° 167.

Kirkman, B. L., & Rosen, B. (2000). Powering up teams. *Organizational Dynamics*, 28(3), 48° 66.

Kirkman, B. L.; Rosen, B.; Tesluk, P. E., & Gibson, C. B. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: the moderating role of face-to-face interaction. *Academy of Management Journal*, 47(2), 175-192.

Laschinger, H. K. S.; Wong, C. A., & Grau, A. L. (2013). Authentic leadership, empowerment and burnout: a comparison in new graduates and experienced nurses. *Journal of Nursing Management*, 21(3), 541-552.

Lin, L. L. C. (2009). Team psychological empowerment as a mediator of the relationship between transformational leadership, team effectiveness and innovation: moderating effect of team task interdependence. *PICMET '09 - 2009 Portland International Conference on Management of Engineering & Technology*, Portland, OR, pp. 2090-2098.

Luthans, F.; Avey, J. B.; Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21, 41° 67.



Luthans, F.; Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: developing the human competitive edge*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Maynard, M. T.; Mathieu, J. E.; Gilson, L. L.; O'Boyle, E. H., & Cigularov, K. P. (2012). Drivers and outcomes of team psychological empowerment: a meta-analytic review and model test. *Organizational Psychology Review*, 3(2), 101-137.

Moye, M. J., & Henkin, A. B. (2006). Exploring in associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers. *Journal of Management Development*, 25(2), 101-117.

Naderi, E., & Seifnaraghi, M. (2011). *Research methods and how to evaluate it in human sciences (with emphasis on Educational Sciences)*. Tehran, publishing Arasbaran (in Persian).

Neiestani, M. R.; Chopani, H.; Gholamzadeh, H., & Zare Khalili, M. (2012). The relationship between transformational leadership and empowerment in the employees of Kavir Tire Birjand. *Journal of Industrial Management, Islamic Azad University of Sanandaj*, 20(7), 49-64 (in Persian).

Newman, A.; Ucbasaran, D.; Zhu, F., & Hirst, G. (2014), Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 120-138.

Ozaralli, N. (2003). Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(6), 335-344.

Peterson, S. J., & Zhang, Z. (2011). *Examining the relationships between top management team psychological characteristics, transformational leadership, and business unit performance*. in: Carpenter MA (ed.) Handbook of research on top management teams. New York, NY: Edward Elgar, 127° 149.

Randolph, W. A. (2000). Re-thinking empowerment: Why is it so hard to achieve? *Organizational Dynamics*, 29(2), 94-107.

Read, E. A., & Laschinger, H. K. S. (2015). The influence of authentic leadership and empowerment on nurses' relational social capital, mental health, and job satisfaction over the first year of practice. *Journal of Advanced Nursing*, 71(7), 1611° 1623.

Rego, A.; Sousa, F.; Marques, C., & Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429° 437.

Seibert, S. E.; Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5): 981-1003.

Senjeghi, M. A.; Farahi Bozjani, B., & Zahorian Nadali, I. (2011). The effect of team empowerment in the relationship between transformational leadership and organizational performance (Case study of the oil industry in R & D units based in Tehran). *Improving Management Quarterly*, 5(2), 124-127 (in Persian).

Shaemi Barzoki, A., & Mohamadi, M. (2016). Investigating the role of transformational leadership on manpower productivity by emphasizing on the role

of corporate entrepreneurship, *Transformation Management Journal*, 6(12), 1-28 (in Persian).

Turner, J., & Mavin, S. (2007). What can we learn from senior leader narratives? The strutting and fretting of becoming a leader. *Leadership & Organizational Development Journal*, 29(4), 367-391.

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.

Walumbwa, F. O., & Hartnell, C. A. (2011). Understanding transformational leadership° employee performance links: The role of relational identification and self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 153-172.

Walumbwa, F. O.; Luthans, F.; Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 4-24.

Walumbwa, F. O.; Wang, P.; Wang, H.; Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901° 914.

West, B. J.; Patera, J. L., & Carsten, M. K. (2009). Team level positivity: Investigating positive psychological capacities and team level outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 249-267.

Yaghoobi, N.; Shukuhy, J.; Raiisi, H., & Farzaneh, S. (2016). Influences of leadership styles on organizational performance with mediating role of organizational learning and innovation, *Transformation Management Journal*, 7(2), 35-56. (in Persian)

Zhu, W.; Sosik, J. J.; Riggio, R. E., & Yang, B. (2012). Relationships between transformational and active transactional leadership and followers° organizational identification: The role of psychological empowerment. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 13(3), 186-212.