



Studying the Mediating Role of Psychological Empowerment in the Effect of Positive Leadership On Organizational Trust (Studied Case: Teachers of Kashan Schools)

Farzad Eftekhari¹, Hamid Rahimi²

Abstract

Background & Purpose: Organizational trust is a valuable capital that recognizing its precedents and the way of developing it can facilitate collaboration and collective efforts to improve organizational productivity. This research investigates the mediating role of psychological empowerment in the effect of positive leadership on organizational trust.

Methodology: This research is applied, descriptive-correlation and quantitative. Its statistical population consists of school teachers in Kashan, among whom 328 persons were randomly selected as a statistical sample. The required data were collected by a questionnaire and analyzed through SPSS and Amos softwares at both descriptive and inferential levels.

Findings: Positive leadership has had a positive and significant effect on organizational trust, both directly and through psychological empowerment. Also, the existing situation of all of these three variables in the study were higher than average.

Conclusion: Organizational leaders can strengthen the positive attitudes of employees to their role in the organization by promoting positive human relations, positive communication, meaning-orienting and positive climate in their organizations and thus develop organizational trust.

Keywords: *Positive Leadership, Psychological Empowerment, Organizational Trust, Education*

Citation: Eftekhari, Farzad; Rahimi, Hamid (2020). The role of mediation of psychological empowerment in effect of positive leadership on organizational trust (study case: teachers in Kashan Schools). *Journal of Human Resource Studies*, 10(2), 101-124.

1. MSc. Educational Management, Faculty of Humanity, University of Kashan, Kashan, Iran

2. Associate Professor, Faculty of Humanity, University of Kashan, Kashan, Iran

Article Type: Research-based

DOI: 10.22034/jhrs.2020.231008.1416

Received: 12/05/2020

Accepted: 15/08/2020

Corresponding Author: Hamid Rahimi

E-mail: dr.hamid.rahimi@kashanu.ac.ir



دانشکده مدیریت

فصلنامه مطالعات منابع انسانی

شاپای انتشار: ۹۱/۳۹۱۷۶

دوره ۱۰، شماره ۲

تابستان ۹۹

صص ۱۰۱-۱۲۴

نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی در تأثیر رهبری مثبت‌گرا بر اعتماد سازمانی (مورد مطالعه: معلمان مدارس کاشان)

فرزاد افتخاری^۱، حمید رحیمی^۲

چکیده

زمینه و هدف: اعتماد سازمانی نوعی سرمایه ارزشمند است که شناخت پیشایندها و چگونگی توسعه آن می‌تواند موجب تسهیل همکاری و تلاش جمعی برای ارتقای بهره‌وری سازمان شود. این پژوهش به بررسی نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی در تأثیر رهبری مثبت‌گرا بر اعتماد سازمانی پرداخته است.

روش‌شناسی: این پژوهش از نوع کاربردی، توصیفی-همبستگی و کمی است. جامعه آماری آن را معلمان مدارس شهر کاشان تشکیل می‌دهند که از میان آنها ۳۲۸ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. داده‌های مورد نیاز با استفاده از پرسشنامه گردآوری و با کمک نرم‌افزارهای SPSS و آموست در دو سطح توصیفی و استنباطی تجزیه و تحلیل شدند.

یافته‌ها: رهبری مثبت‌گرا هم به طور مستقیم و هم از راه توانمندسازی روانشناختی بر اعتماد سازمانی، اثر مثبت و معنادار داشته است. همچنین وضعیت موجود هر سه این متغیرها در جامعه مورد مطالعه بالاتر از حد متوسط بوده است.

نتیجه‌گیری: رهبران سازمانی می‌توانند با ترویج روابط انسانی، ارتباطات، معناگرایی و جو مثبت‌گرایانه در سازمان خود زمینه تقویت نگرش مثبت کارکنان به نقش خود در سازمان را فراهم سازند و بدین ترتیب اعتماد سازمانی را توسعه دهند.

کلیدواژه‌ها: رهبری مثبت‌گرا، توانمندسازی روانشناختی، اعتماد سازمانی، آموزش و پرورش

استناد: افتخاری، فرزاد؛ رحیمی، حمید (۱۳۹۹). نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی در تأثیر رهبری مثبت‌گرا بر اعتماد سازمانی (مورد مطالعه: معلمان مدارس کاشان). *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، ۱۰ (۲)، ۱۰۱-۱۲۴.

۱. کارشناسی ارشد، مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران

۲. دانشیار، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران

نوع مقاله: پژوهشی

DOI: 10.22034/jhrs.2020.231008.1416

تاریخ دریافت مقاله: ۹۹/۰۲/۲۳

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۹۹/۰۵/۲۵

نویسنده مسئول مقاله: حمید رحیمی

E-mail: dr.hamid.rahimi@kashanu.ac.ir

مقدمه

اعتماد سازمانی از نقشی کلیدی در ارتقای اثربخشی سازمان برخوردار است و بر توسعه آن در میان کارکنان تأکید فراوان شده است (مجیدی و همکاران، ۱۳۹۵). در برخی سازمان‌ها به ویژه در سازمان‌های دولتی، شکاف قابل توجهی بین کارکنان و مدیریت و خواسته‌های این دو وجود دارد. در نتیجه این شکاف، تصمیمات با مشکل اجرایی روبرو می‌شوند، زیرا کارکنان در اجرای تصمیم‌ها، سرسختی نشان می‌دهند. در مقابل، مدیران نیز به کارکنان اعتماد نمی‌کنند و آن‌ها را در جریان تصمیم‌گیری‌ها مشارکت نمی‌دهند. پیامد آن ایجاد فضای بی‌اعتمادی و پدید آمدن رفتارهایی مانند شایعه پراکنی، تعارض، سیاسی‌کاری و کم‌کاری در سازمان خواهد بود که انرژی بالایی از سازمان می‌گیرد و هزینه‌ها را افزایش می‌دهد. در چنین سازمان‌هایی بیشتر تلاش‌ها برای افزایش بهره‌وری به نتیجه مطلوب نخواهد رسید زیرا تحقق هدف‌ها مستلزم همکاری اعضای آن با یکدیگر است و مهم‌ترین راه تسهیل همکاری، اعتماد متقابل کارکنان به یکدیگر و نیز اعتماد میان کارکنان و مدیران سازمان‌ها است (پوزا و تولوانن^۱، ۲۰۰۶).

سازمان آموزش و پرورش نیز به عنوان سازمانی مهم و حیاتی در جامعه نیز از این قاعده مستثنی نیست. با توجه به این که سازمان آموزش و پرورش در هر جامعه‌ای مهد تربیت انسان‌های فرهیخته، دانشگر و عامل توسعه و پیشتازی جامعه به شمار می‌رود؛ پرداختن به مسائل درون سازمانی آن اهمیت ویژه‌ای می‌یابد. محصول، نتیجه و برون‌داد این سازمان انسان است؛ بنابراین جلب اعتماد کارکنان در چنین سازمانی به‌طور مستقیم در برون‌داد این سیستم بسیار مؤثر خواهد بود. زیرا هر گونه بی‌اعتمادی، بدبینی، نارضایتی و بی‌انگیزگی را در کارکنان به وجود می‌آورد و پیامد این نوع جو سازمانی کم‌کاری، غیبت، عدم پاسخگویی در قبال وظایف محوله و بی‌توجهی به نتیجه یعنی انسان خواهد بود.

ادبیات وسیعی درباره کاربردهای اعتماد در زندگی سازمانی و تحقیقات نظام‌مند متعددی در زمینه عوامل مؤثر بر اعتماد سازمانی وجود دارد. در این میان سبک‌های رهبری مختلف در سازمان‌ها می‌توانند نقش مؤثری در افزایش یا کاهش اعتماد سازمانی داشته باشد (باکیو^۲، ۲۰۱۳؛ یوسلا و اکلای^۳، ۲۰۱۵؛ روا و آراجو^۱، ۲۰۱۶). اهمیت موضوع رهبری و نقش آن در ایجاد

1. Pussa & Tolvanen

2. Bakiev

3. Uslu & Oklay

برونداهای شغلی و سازمانی، باعث شده است که اندیشمندان مدیریت درصدد کشف ویژگی‌های رهبران موفق در سازمان‌ها برآیند و بکوشند مشخصات رهبر موفق را در سازمان ذکر کنند. در پی این تلاش‌ها، دیدگاه‌های جدیدی در رهبری شکل گرفتند که از جمله جدیدترین این رویکردها رهبری مثبت‌گرا است.

پژوهشگرانی مانند میشررا و میشررا^۲ (۲۰۱۲)، رمداس و پاتریک^۳ (۲۰۱۹) و پرانیتاساری^۴ (۲۰۲۰) نقش رهبری مثبت‌گرا را در بهبود اعتماد سازمانی پررنگ جلوه دادند؛ اما دیر زمانی از مطرح شدن رهبری مثبت‌گرا در ایران نمی‌گذرد و به نظر می‌رسد شناخت، درک و بهره‌گیری از دستاوردهای این شیوه رهبری به مطالعه و شناخت نقش آن در بهبود رفتارهای شغلی و سازمانی نیاز دارد. در واقع از آنجا که اثربخشی برخی سبک‌های رهبری مانند رهبری تحول‌گرا، خدمتگزار، اخلاقی و نظایر آن بر اعتماد سازمانی مورد تأیید قرار گرفته است، از این رو این مسئله مطرح می‌شود که آیا رهبری مثبت‌گرا نیز می‌تواند امکان‌پیش بینی اعتماد سازمانی را فراهم آورد. از سوی دیگر این سؤال مطرح می‌شود که چه متغیرهایی می‌توانند واریانس بین رهبری و رفتارهای کارکنان را تبیین کنند (مرادی و همکاران، ۱۳۹۲). با طرح این سؤال، می‌توان گفت خلاً متغیر میانجی در تبیین اثرات غیرمستقیم رهبری بر رفتار سازمانی کارکنان، دغدغه بسیاری از اندیشمندان این عرصه است (سنجقی و همکاران، ۱۳۹۰). در جستجوی شناسایی متغیرهای میانجی در تبیین ارتباط احتمالی بین سبک رهبری مثبت‌گرا و اعتماد سازمانی به نظر می‌رسد توانمندسازی روانشناختی معلمان بتواند نقش تعیین‌کننده‌ای داشته باشد؛ زیرا توانمندسازی، فرایندی است که باعث افزایش توان کارکنان برای حل مشکل می‌شود، بینش سیاسی و اجتماعی آنان را ارتقاء می‌دهد و آنان را قادر می‌سازد تا عوامل محیطی را شناسایی کنند و تحت کنترل خود در آورند. حتی توانمندسازی به معنای ادراک درست کارکنان از وظایف و مسئولیت خود و مشارکت آنان در مدیریت است (عبدالهی و همکاران، ۱۳۸۸). از این رو، این سؤال مطرح می‌شود که آیا توانمندسازی معلمان می‌تواند به بهبود و ارتقای اعتماد سازمانی کند یا خیر؟ در راستای پاسخگویی به سؤال تحقیق، ابتدا مبانی نظری و سابقه پژوهش، مرور و سپس فرضیات تحقیق بر اساس مدل مفهومی پژوهش ارائه می‌شود.

1. Rua & Aratijo
2. Mishra & Mishra
3. Ramdas & Patrick
4. Pranitaari

پیشینه پژوهش

پیشینه نظری

اعتماد سازمانی

اعتماد سازمانی، اعتمادی است که به موجب آن خط مشی‌های سازمان آن گونه که بیان شده است به طور منصفانه اداره و انجام خواهد شد (گالفورد و دراپپو^۱، ۲۰۰۷). اعتماد عبارت از این باور است که ما به آن‌هایی که متکی هستیم، انتظارات ما را برآورده خواهند ساخت. بر اساس این تعریف، اعتماد عبارت است از انتظارات یا باورهایی که افراد دوست دارند به دیگران به شیوه‌ای قابل پیش‌بینی و نه فقط در راستای منفعت شخصی خود نشان دهند. این عقیده که اعتماد در محیط‌های کاری به عنوان عامل اصلی بالقوه‌ای است که به بهبود عملکرد سازمانی منجر می‌شود و می‌تواند یکی از منابع مزیت رقابتی در بلندمدت باشد به سرعت با اقبال مواجه شده است (پرناک، ۱۳۹۴). افزون بر این، اعتماد زمینه انضباط اجتماعی را فراهم می‌کند و در بهبود کیفیت زندگی کاری نیز مؤثر است (لامسا و پاکتیت^۲، ۲۰۰۹). سطح پایین اعتماد باعث می‌شود کارکنان، جریان داده‌ها را در سازمان منحرف کنند و بدگمانی در بین کارکنان رواج یابد و ارتباطات باز و صادقانه در سازمان از بین برود و تصمیم‌های سازمان کیفیتی بهینه نداشته باشد.

طبق نظر الون و همکاران^۳ (۲۰۰۸) اعتماد به سه بعد اعتماد جانبی، اعتماد عمودی و اعتماد نهادی طبقه‌بندی شده است. اعتماد جانبی به اعتماد میان کارکنان در یک سازمان گفته می‌شود. اعتماد عمودی اعتمادی است که بین کارکنان و رهبران وجود دارد. اعتماد نهادی نیز نوع غیرشخصی اعتماد است و به عنوان اعتماد اعضای سازمان نسبت به استراتژی و چشم‌انداز سازمان، قابلیت‌ها، فرایندها و ساختارهای منصفانه و سیاست‌های منابع انسانی معرفی می‌شود.

1. Galford & Drapeau
2. Lamsa & Pucetaite
3. Ellonen et al.

رهبری مثبت گرا

سبک رهبری مثبت گرا برگرفته از روانشناسی مثبت گرا است. روانشناسی و رفتار سازمانی مثبت گرا نهضت جدیدی است که با احیای نگرش مثبت به انسان و رفتارهای وی در حال شکل گیری و توسعه است. لوتانز (۲۰۰۲) رفتار سازمانی مثبت گرا را به عنوان مطالعه و کاربرد قوت‌ها و ظرفیت‌های روانی مثبت‌گرایانه منابع انسانی می‌داند که قابل ارزیابی و توسعه هستند و می‌توانند به گونه‌ای مؤثر مدیریت شوند و عملکرد را بهبود بخشند. رفتار سازمانی مثبت گرا به مطالعه حالت‌های روانشناختی مثبت اشخاص و نقاط قوت منابع انسانی که مرتبط با بهبود عملکرد یا رفاه کارکنان است، می‌پردازد و از جنبش روانشناسی مثبت گرا ریشه گرفته است (باکر و شافلی^۱، ۲۰۰۸). جنبش روانشناسی مثبت گرا به رهبری مارتین سلیگمن شکل گرفت (لوتانز^۲، ۲۰۰۷) که هدف آن، تمرکز و تأکید بر ویژگی‌های مثبت انسان به جای ویژگی‌های منفی آن است و در سازمان می‌تواند منشأ اثراتی مثبت بر بهره‌وری و بهزیستی کارکنان باشد. همچنین رهبری مثبت گرا برگرفته از روانشناسی و رفتار سازمانی مثبت گرا است. رهبری مثبت گرا دارای سه ویژگی است: نخست، دستیابی به عملکرد عالی را تسهیل می‌سازد؛ یعنی کمک می‌کند برون داد سازمان بسیار فراتر از برون داد استاندارد یا مورد انتظار شود. دوم اینکه رهبری مثبت گرا به گرایش مثبت‌گرایانه، به قوت‌ها، ظرفیت‌ها و جنبه‌های مثبت منابع انسانی توجه دارد. به جای آشکار کردن ضعف‌ها و مشکلات، روی رشد و شکوفایی توانمندی‌های منابع انسانی تأکید دارد. بدون آنکه بیش از اندازه خوش بین باشد بر ارتباطات مثبت، قوت‌ها، ارزش‌ها و فرصت‌های نهفته در مشکلات و ضعف‌ها تکیه دارد. سومین ویژگی رهبری مثبت گرا تأکید بر قرار گرفتن منابع انسانی در بهترین شرایط خود یا فراهم ساختن زمینه فضیلت بر پایه فرضیه سعادت و خوشی است (کامرون و کازا^۳، ۲۰۰۴). به این معنی که در همه انسان‌ها میل به خوبی به دلیل ارزش ذاتی آن وجود دارد. از این رو رهبری مثبت گرا به دنبال کشف و بسط خوبی‌ها و ارزش‌هاست.

1. Bakker & Schaufeli
2. Luthans
3. Cameron & Caza

رهبری مثبت‌گرا دارای چهار مؤلفه جو مثبت، روابط انسانی مثبت، ارتباطات مثبت و معناداری مثبت است. جو مثبت به شرایطی گفته می‌شود که در آن احساسات مثبت بر احساسات منفی در محیط کار غلبه دارد. برای مثال کارکنانی که دیدگاهی خوش‌بینانه و شادمانه‌تر دارند در مقایسه با کارکنان مضطرب، هیجانی یا بی‌اعتماد از جوی مثبت‌تر برخوردار هستند. روابط انسانی مثبت به کسانی مربوط می‌شود که منبع مولد غنی‌سازی، سرزندگی و یادگیری برای افراد و سازمان هستند (داتون و راگینز^۱، ۲۰۰۷). روابط انسانی مثبت، نتایج مثبت فیزیولوژیکی، روان‌شناختی، عاطفی و سازمانی به همراه دارد. ارتباطات مثبت زمانی در سازمان اتفاق می‌افتد که زبان مثبت و حمایتی جایگزین زبان منفی و نکوهش‌گر شود. معناداری مثبت زمانی اتفاق می‌افتد که افراد احساس کنند مشغول انجام کاری باهدف هستند و یا اینکه کار از نظر شخصی برایشان مهم باشد (کامرون^۲، ۲۰۰۸).

به طور کلی، رهبری مثبت‌گرا بر آنچه افراد و سازمان‌ها را ارتقاء می‌بخشد (نه بر آنچه آن‌ها را به چالش می‌کشد)، آنچه در سازمان‌ها به خوبی پیش می‌رود (نه بر خطاهایی که پیش می‌آید)، آنچه حیات بخش است (نه بر آنچه مسئله‌ساز است)، تجربه خوبی که اتفاق افتاده (نه بر آنچه اعتراض برانگیز است) و آنچه الهام‌بخش است (نه بر آنچه سخت و طاقت فرسا است) تأکید دارد (پترسون و سلیگمن^۳، ۲۰۰۶).

توانمندسازی روانشناختی

در کنار رهبری مثبت‌گرا عامل مهم دیگری که می‌تواند در ایجاد و گسترش اعتماد سازمانی تأثیرگذار باشد، توانمندسازی روانشناختی کارکنان است (کانگر و کانگو^۴، ۱۹۹۸). سازمان‌ها برای غلبه بر شرایط نامطمئن، پیچیده و پویا نیاز است توانمندسازی کارکنان از راه کسب دانش و مهارتی را که به سرعت کهنه و منسوخ می‌شود در پیش گیرند. از این رو، داشتن منابع انسانی توانا و کارآمد که بنیان ثروت ملی و دارایی‌هایی حیاتی سازمان به حساب می‌آیند، منافع بسیاری برای سازمان‌ها به دنبال خواهد داشت. در واقع، پرداختن به توانمندسازی کارکنان جزء اصلی اثربخشی مدیریت است (اعرابی و فیاضی، ۱۳۸۷).

1. Dutton & Ragins
 2. Cameron
 3. Peterson & Seligman
 4. Conger & Kanungo

توماس و ولتهوس^۱ (۱۹۹۰) در الگوی شناختی خویش، مفهوم توانمندسازی روانشناختی را مطرح می‌کنند که در برگیرنده ادراک کارکنان نسبت به نقش خود در سازمان است. بر همین مبنا توانمندسازی روانشناختی، کاری نیست که باید مدیران برای کارکنان انجام دهند، بلکه نگرش و ادراک کارکنان دربارهٔ نقش خویش در شغل و سازمان است. در این میان، مدیران می‌توانند بستر و فرصت‌های لازم را برای توانمند شدن کارکنان فراهم کنند. توانمندسازی روانشناختی به معنی ایجاد نوعی حس درونی در افراد است تا بتوانند به طور مستقل تصمیماتی را در فرایند کاری خویش بگیرند. در این دیدگاه، نگرش، پنداشت افراد از وظایف کاری و نقش خود در سازمان مهم است (هچنوو و همکاران^۲، ۲۰۰۶). اسپریتزر^۳ (۱۹۹۵) توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) توانمندسازی روانشناختی را نوعی مفهوم انگیزشی و شامل چهار مؤلفهٔ شایستگی، خودمختاری (حق انتخاب)، معنی‌دار بودن و تأثیرگذاری تعریف کرده‌اند. شایستگی به میزانی که یک فرد می‌تواند وظایف شغلی را با مهارت و به طور موفقیت آمیزی انجام دهد، گفته می‌شود. افراد توانمند نه تنها احساس شایستگی، بلکه احساس اطمینان می‌کنند و وظایف را به‌طور مؤثر انجام می‌دهند. معنی‌دار بودن یعنی بالارزش بودن اهداف شغلی و علاقهٔ درونی شخص به شغل (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰). معنی‌دار بودن تناسب بین الزامات کاری و باورها، ارزش‌ها و رفتارها است. میزان کم معنی‌داری به بی‌علاقگی و احساس جدایی از شغل منجر می‌شود و در مقابل میزان زیاد معنی‌دار بودن به تعهد، مشارکت و تمرکز انرژی منتهی می‌شود (جواهری کامل، ۱۳۸۸). حق انتخاب به معنی آزادی عمل و استقلال فرد در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام دادن وظایف شغلی است (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰). هنگامی که افراد احساس خودمختاری می‌کنند، به جای آنکه به اجبار در کاری درگیر شوند یا از آن دست بکشند، خود داوطلبانه و به صورت عمدی در وظایف شرکت می‌کنند. تأثیرگذاری نیز میزانی است که فرد می‌تواند بر نتایج راهبردی، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارد (اسپریتزر، ۱۹۹۵). افراد توانا باور دارند موانع محیط بیرونی، فعالیت‌های آنان را کنترل نمی‌کند، بلکه بر این باورند که آن موانع را می‌توان کنترل کرد (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰).

1. Thomas & Velthouse
2. Hechanova
3. Spreitzer

پیشینه تجربی

تاکنون پیرامون تأثیر رهبری مثبت‌گرا روی اعتماد سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی، پژوهش‌های بسیار محدودی در داخل و خارج کشور انجام شده است. همچنین پس از بررسی منابع متعدد مشخص شد که هیچ پژوهشی، ارتباط هم‌زمان این سازه‌ها را بررسی نکرده است، از این رو نوآوری پژوهش حاضر در این است که تأثیر رهبری مثبت‌گرا را روی سازه‌ای مانند اعتماد سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی، آن هم در محیطی مانند سازمان آموزش و پرورش بررسی می‌کند. از همین رو، نزدیک‌ترین پژوهش‌ها به پژوهش حاضر در جدول ۱ خلاصه شده است.

جدول ۱. پژوهش‌های انجام‌شده

پژوهشگران	سال	نتایج
سیف پناهی و همکاران	۱۳۹۴	بین رهبری معنوی، کار تیمی و اعتماد سازمانی، روابط مثبت و معناداری وجود دارد.
قنبری و شمشادی	۱۳۹۵	توانمندسازی روانشناختی با اعتماد سازمانی و همچنین یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معنی دار دارد.
مردانی و همکاران	۱۳۹۶	از دیدگاه کارکنان و مدیران، عامل شایستگی دارای بیشترین تأثیر در اعتماد سازی بین کارکنان و مدیران است.
جعفری نیا	۱۳۹۷	تأثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی کارکنان در اداره امور مالیاتی استان خوزستان را مثبت و معنادار ارزیابی کرد.
بوگلا و سامچ ^۱	۲۰۰۴	برداشت معلمان از سطح توانمندی‌شان به طور معناداری با احساس تعهد به سازمان و حرفه و نیز رفتار شهروندی مرتبط شده است.
ژانگ و بارتول ^۲	۲۰۱۰	توجه به نیازهای روانشناختی نیروی کار از سوی رهبر منجر به توانمندسازی روانشناختی کارکنان و در نهایت افزایش انگیزش درونی و به راه افتادن فرایند خلاقیت در آنان می‌شود.

1. Bogler & Somech
2. Zhang & Bartol

پژوهشگران	سال	نتایج
هی و همکاران ^۱	۲۰۱۳	روابط بین سبک رهبری تحول گرا، اعتماد شناختی و اثربخشی جمعی و همچنین تأثیر این متغیرها بر عملکرد تیمی را مورد مطالعه قرار دادند و تأثیرات آن را مثبت ارزیابی کردند.
ناتالیا و کک ^۲	۲۰۱۳	توجه به توانمندی‌ها و استعدادهای کارکنان باعث بهبود عملکرد، افزایش خشنودی، اعتماد به نفس، انعطاف پذیری، انرژی و شادابی، عملکرد شغلی، دستیابی به هدف، رشد و توسعه فردی بیشتر، توسعه ویژگی‌های اخلاقی مثبت و کاهش رفتارهای غیر اخلاقی می‌شود.
گانز ^۳	۲۰۱۷	رابطه مثبت و معناداری بین نوآوری در مدیریت مدرسه، اعتماد سازمانی و سبک رهبری توزیعی وجود دارد.
رمداس و پاتریک	۲۰۱۹	کارکنانی که در سازمان‌ها، وجود رهبری مثبت‌گرا را احساس و ادراک کنند، احساس توانمندی بیشتری کرده و اعتمادشان به سازمان بیشتر می‌شود.
پرانیتاساری	۲۰۲۰	تأثیر سبک رهبری بر اعتماد سازمانی و انگیزش کاری معلمان، مستقیم و معنادار است.

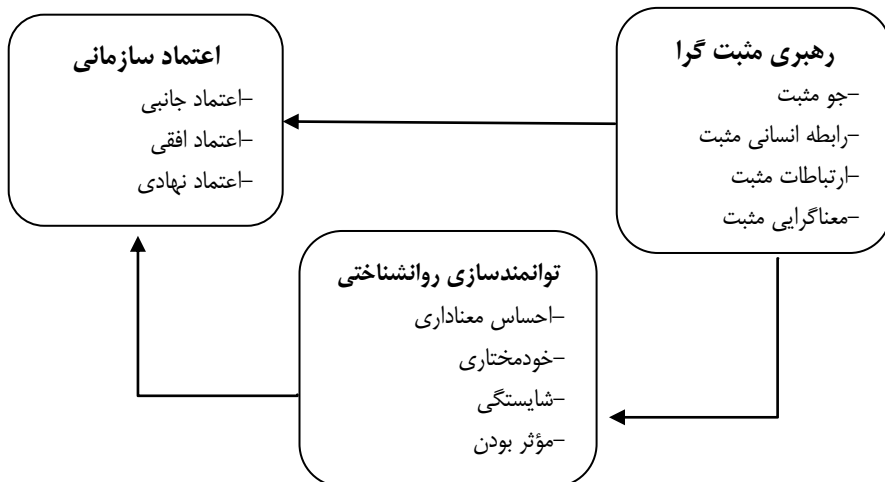
مدل مفهومی و فرضیات پژوهش

سازمان آموزش و پرورش، همانند دیگر سازمان‌ها به منظور تحقق اهداف والای خود نیازمند بهره‌مندی از منابع انسانی با کیفیت مطلوب است. معلمان مهم‌ترین عامل موفقیت نظام آموزش و پرورش به شمار می‌روند و با توجه به هدف نظام آموزش و پرورش که همانا تعلیم و تربیت انسان‌هاست، می‌توان گفت منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش نسبت به بسیاری از دیگر سازمان‌ها اهمیت بیشتری دارد. در نتیجه حفظ، نگهداری و ایجاد انگیزه در معلمان، به یکی از چالش‌های عمده منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش تبدیل شده است (بوش^۴، ۲۰۰۷). بی‌توجهی به این موضوع می‌تواند به پدیده‌های زیادی مانند بی‌اعتمادی سازمانی در میان کارکنان نسبت به همکاران، مدیران و سازمان منجر شود. با افول اعتماد در سازمان‌ها، کارکنان بی‌انگیزه و بی‌تفاوت می‌شوند.

1. Huey et al.
2. Natalia & Keck
3. Gunes
4. Bush

نظر به اینکه اعتماد از ویژگی‌های مؤثر در رهبری به شمار می‌رود و تأکید زیادی بر آن شده است؛ به نظر می‌رسد توسعه الگوی رهبری مثبت‌گرا مدیران در کنار توانمندسازی کارکنان، می‌تواند راه حل مناسبی برای رفع این مسئله باشد؛ زیرا اندیشمندان مدیریت، اعتماد را عامل مهمی در همکاری و تعارض، سبک‌های رهبری، تغییر و بالندگی سازمانی، مشارکت، ارتباط و قراردادهای اجتماعی می‌دانند (الوانی و دانایی فر، ۱۳۸۰).

بنابراین با توجه به اهمیت و نقش اعتماد سازمانی در سازمان‌ها، در این پژوهش سعی بر آن است که نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی در تأثیر رهبری مثبت‌گرا بر اعتماد سازمانی معلمان شهر کاشان مورد بررسی قرار گیرد. بر همین اساس راهبردهای رهبری مثبت‌گرا بر اساس نظریه کامرون (۲۰۰۸) در قالب چهار راهبرد جو مثبت، روابط مثبت، ارتباطات مثبت و معنی‌گرایی مثبت مبنا قرار گرفته‌اند. اعتماد سازمانی نیز بر اساس نظریه الونن و همکاران (۲۰۰۸) در سه بعد اعتماد جانبی، عمودی و نهادی مورد مطالعه قرار می‌گیرد. توانمندسازی روانشناختی هم بر مبنای مدل اسپریتزر (۱۹۹۵) در قالب چهار مؤلفه احساس معنی دار بودن، احساس شایستگی، احساس خودمختاری و احساس مؤثر بودن، طراحی و مورد بررسی قرار گرفته است. بر این اساس پژوهش حاضر بر آن است تا تأثیر رهبری مثبت‌گرا بر اعتماد سازمانی را هم به طور مستقیم و هم با میانجی‌گری توانمندسازی روانشناختی مورد بررسی قرار دهد. مدل مفهومی پژوهش به صورت شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

نوع پژوهش از نظر هدف، کاربردی، از نظر اجرا، توصیفی همبستگی، از نظر رویکردی، کمی، از نظر افق زمانی، مقطعی و از نظر فلسفه پژوهشی، خردگرایانه است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه معلمان مدارس شهر کاشان در سال تحصیلی ۹۸-۹۷ به تعداد ۳۰۷۵ نفر است که از میان آن‌ها تعدادی انتخاب شد. به منظور تعیین واریانس جامعه آماری، یک گروه ۳۰ نفری از معلمان به صورت تصادفی انتخاب شدند و پرسشنامه‌ها در بین آن‌ها توزیع شد. پس از استخراج داده‌های مربوطه، حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۳۴۱ نفر برآورد شد. در تحقیق حاضر از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد. حجم نمونه به دست آمده ۳۴۱ نفر بود که در این پژوهش ۳۲۸ پرسشنامه برگشت داده شد. با توجه به اینکه نرخ بازگشت پرسشنامه‌ها ۰/۹۶ بود بر این اساس، تحلیل‌های آماری روی ۳۲۸ آزمودنی انجام گرفت و توان آزمون آن برابر ۰/۹۲ برآورد شد.

برای گردآوری داده‌ها در این پژوهش، از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شد. بدین ترتیب که به منظور جمع‌آوری پیشینه و مبانی نظری پژوهش، از روش کتابخانه‌ای با مراجعه به کتاب‌ها، پایان‌نامه‌ها، نشریات و کتابخانه‌های دانشگاه و مراکز اطلاعات رسانی و برای گردآوری داده‌های کمی از پرسشنامه به روش میدانی استفاده شد. در این پژوهش از سه پرسشنامه استاندارد رهبری مثبت‌گرا (آقابابایی و همکاران، ۱۳۹۲) دارای ۱۷ سؤال بسته پاسخ در قالب چهار راهبرد جو مثبت، روابط مثبت، ارتباطات مثبت و معنی‌گرایی مثبت، پرسشنامه استاندارد اعتماد سازمانی (الونز و همکاران، ۲۰۰۸) دارای ۳۳ سؤال در سه مؤلفه اعتماد جانبی، عمودی و نهادی و پرسشنامه استاندارد توانمندسازی روانشناختی اسپریتزر (۱۹۹۵) دارای ۲۰ سؤال در چهار مؤلفه احساس معنی دار بودن، احساس شایستگی، احساس خودمختاری و احساس مؤثر بودن، استفاده شد. با توجه به اینکه در هر سه پرسشنامه، مقیاس پنج درجه‌ای بود، میانگین فرضی (۳) مبنا قرار گرفت، به نحوی که میانگین به دست آمده بالاتر از (۳) نشان دهنده وضعیت مطلوب و میانگین پایین‌تر از (۳) معرف وضعیت نامطلوب در سه متغیر مذکور است. برای تضمین اعتبار محتوای پرسشنامه، از نظر متخصصان، استادان دانشگاه و کارشناسان خبره مدیریت، روان‌شناسی و علوم تربیتی استفاده شد. برای تعیین روایی سازه پرسشنامه‌ها از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. از طریق تحلیل عاملی مشخص شد در رهبری مثبت‌گرا، مؤلفه ارتباطات مثبت با ۰/۹۸، در اعتماد سازمانی، مؤلفه اعتماد عمودی با ۰/۹۵ و در

توانمندسازی روانشناختی، احساس شایستگی با ۰/۹۶ دارای بیشترین وزن و بار عاملی بودند. پایایی پرسشنامه‌ها از طریق ضریب آلفای کرونباخ برای رهبری مثبت‌گرا ۰/۸۷، اعتماد سازمانی ۰/۹۶ و توانمندسازی روانشناختی ۰/۹۴ برآورد شد که در سطح آلفای ۰/۰۱ معنادار بوده و حاکی از پایایی بالای ابزار اندازه‌گیری است. تحلیل داده‌های پژوهش با استفاده از نرم افزار Spss و آمواس در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی انجام شد. در سطح آماری توصیفی از شاخص‌های آماری نظیر فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار، ضریب چولگی و کشیدگی و در سطح استنباطی متناسب با فرضیه‌های پژوهش از آزمون تی تک نمونه‌ای، رگرسیون، آزمون سوبل و مدل معادلات ساختاری استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

بر اساس یافته‌ها، بیشتر معلمان گروه نمونه، معلمان مرد با سابقه خدمتی ۲۱ تا ۳۰ سال و با وضعیت استخدامی رسمی بودند.

جدول ۲. تحلیل توصیفی نمونه‌ها

متغیر	سطوح	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۷۴	۵۳
	زن	۱۵۴	۴۷
سابقه خدمت	۱۰-۰	۱۱۶	۳۵
	۲۰-۱۱	۶۸	۲۱
	۳۰-۲۱	۱۴۴	۴۴
وضعیت استخدامی	قراردادی	۱۵	۴/۶
	پیمانی	۴۳	۱۳
	رسمی	۲۷۰	۸۲/۴

برای بررسی وضعیت نرمال بودن متغیرها، از ضریب چولگی و کشیدگی استفاده شد. مقدار چولگی مشاهده شده برای متغیر رهبری مثبت‌گرا برابر ۰/۰۴۲-، اعتماد سازمانی ۰/۳۸- و توانمندسازی روان‌شناختی ۰/۷۳- است و در بازه (۲ و -۲) قرار دارد؛ یعنی از لحاظ کجی، هر سه متغیر نرمال هستند. مقدار کشیدگی مشاهده شده برای متغیر رهبری مثبت‌گرا برابر ۰/۰۷۵-، اعتماد سازمانی ۰/۰۶۸- و توانمندسازی روان‌شناختی ۰/۶۴- است و در بازه (۲ و -۲) قرار دارد؛ یعنی از لحاظ کشیدگی، هر سه متغیر نرمال بوده و توزیع آنها متقارن است.

جدول ۳. مقایسه میانگین هر یک از متغیرها با میانگین فرضی (۳)

متغیر	تعداد	میانگین	Df	T	معناداری
رهبری مثبت	۳۲۸	$۳/۸۳ \pm ۰/۵۳$	۳۲۷	۲۸/۳۱	۰/۰۰۰
اعتماد سازمانی	۳۲۸	$۴/۰۰ \pm ۰/۵۴$	۳۲۷	۳۳/۳۷	۰/۰۰۰
توانمندسازی روانشناختی	۳۲۸	$۴/۲۹ \pm ۰/۵۵$	۳۲۷	۴۲/۷۳	۰/۰۰۰

جدول ۳ نشان داد میانگین رهبری مثبت گرا ($۳/۸۳ \pm ۰/۵۳$) بالاتر از حد متوسط (۳) است. آزمون تی تک نمونه‌ای نشان داد میانگین متغیر رهبری مثبت گرا در سطح خطای $۰/۰۵$ معنادار بوده و فرض ادعای پژوهشگر تأیید شد. میانگین اعتماد سازمانی ($۴/۰۰ \pm ۰/۵۴$) بالاتر از حد متوسط (۳) است. آزمون تی تک نمونه‌ای نشان داد میانگین متغیر اعتماد سازمانی در سطح خطای $۰/۰۵$ معنادار بوده و فرض ادعای پژوهشگر تأیید شد. همچنین میانگین توانمندسازی روانشناختی ($۴/۲۹ \pm ۰/۵۵$) بالاتر از حد متوسط (۳) است. آزمون تی تک نمونه‌ای نشان داد میانگین متغیر توانمندسازی روانشناختی در سطح خطای $۰/۰۵$ معنادار بوده و فرض ادعای پژوهشگر تأیید شد.

جدول ۴. خلاصه نتایج تأثیر رهبری مثبت گرا و توانمندسازی روی اعتماد سازمانی

متغیر	R	مجذور R
رهبری مثبت گرا	۰/۶۴	۰/۴۰۵
توانمندسازی روانشناختی	۰/۴۰	۰/۱۶

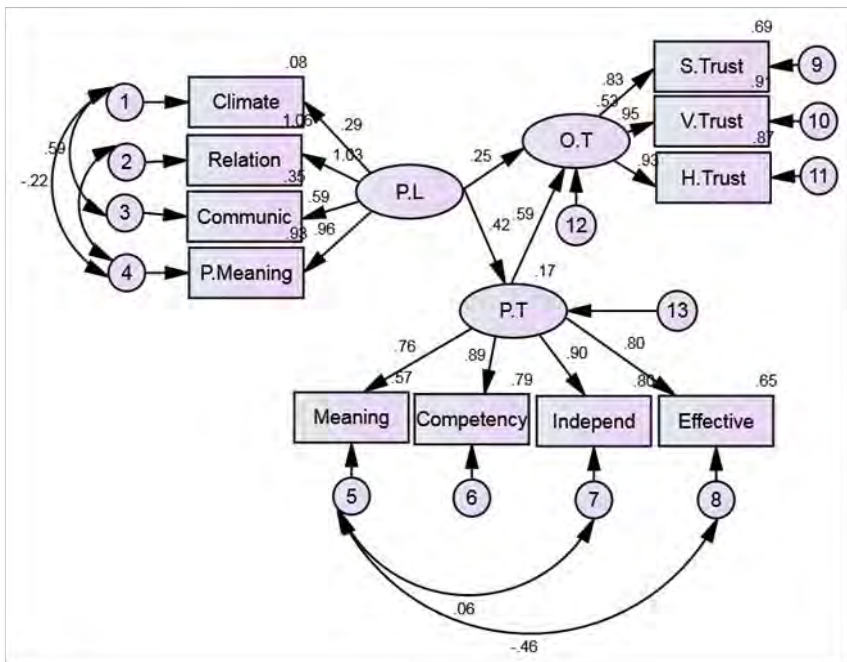
نتایج نشان داد که رهبری مثبت به میزان $۰/۶۴$ و توانمندسازی روانشناختی به میزان $۰/۴۰$ روی اعتماد سازمانی معلمان تأثیر مثبت و معنادار دارد.

جدول ۵. ضریب رگرسیون گام به گام رهبری مثبت گرا و توانمندسازی برای تبیین اعتماد سازمانی

متغیرها	B	خطای استاندارد	Beta	T	Sig
مقدار ثابت	۱/۵۲	۰/۱۷	-	۹/۰۳	۰/۰۰۰
رهبری مثبت	۰/۶۴۷	۰/۰۴۳	۰/۶۴	۱۴/۸۸	۰/۰۰۰
مقدار ثابت	۱/۱۱	۰/۲۰۴	-	۵/۴۳	۰/۰۰۰
رهبری مثبت	۰/۵۸	۰/۰۴۷	۰/۵۷	۱۲/۱۵	۰/۰۰۰
توانمندسازی	۰/۱۶	۰/۰۴۶	۰/۱۶	۳/۴۱	۰/۰۰۱

جدول ۵ نشان داد در گام اول، رهبری مثبت گرا به میزان $0/64$ روی اعتماد سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد. در گام دوم با اضافه شدن سازه توانمندسازی روانشناختی، میزان تأثیر رهبری مثبت گرا $0/57$ و توانمندسازی $0/16$ شده است. همچنین نقش میانجی توانمندسازی در تأثیر رهبری مثبت گرا روی اعتماد سازمانی معلمان، از طریق آزمون سوبل، مثبت و معنادار شد.

با استفاده از دو روش ضرایب رگرسیون و خطای استاندارد و روش آماره تی، می‌توان مقدار آماره آزمون سوبل را به دست آورد. در پژوهش حاضر از ضرایب رگرسیون استفاده شد. از آنجا که ضرایب رگرسیون رابطه بین متغیر مستقل و میانجی ($0/43$)، ضرایب رگرسیون رابطه بین متغیر وابسته و میانجی ($0/40$)، خطای استاندارد رابطه بین متغیر مستقل و میانجی ($0/051$) و خطای استاندارد رابطه بین متغیر وابسته و میانجی ($0/05$) بود مقدار آماره آزمون برابر با $5/80$ شد که از مقدار $1/96$ بیشتر است و در نتیجه نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی، مثبت و معنادار شد.



شکل ۲. مدل نهایی پژوهش

طبق مدل، نقش میانجی توانمندسازی در تأثیر رهبری مثبت گرا روی اعتماد سازمانی معلمان، مثبت و معنادار است و مدل تأیید شد.

جدول ۶. تحلیل مسیر متغیرها

شاخص	RMSEA	CMIN	RFI	IFI	NFI
مقدار به دست آمده	۰/۰۷	۲/۷۷	۰/۹۲	۰/۹۳	۰/۹۴
حداقل مقدار پذیرش	۰/۰۸	۳	۰/۹۰	۰/۹۰	۰/۹۰

با توجه به نتایج جدول ۶ و مقایسه نتایج به دست آمده و حداقل مقدار پذیرش، مدل نهایی با مدل مفهومی پژوهش برازش دارد و نتایج نشانگر برازش مناسب الگو است. شاخص خطای تقریب (RMSEA) هر چه به صفر نزدیک تر باشد برازندگی الگو بیشتر است و در این جا (RMSEA = ۰/۰۷) که به صفر نزدیک است برازندگی الگو را تأیید می کند. شاخص برازش هنجار شده بنتلر-بونت (NFI = ۰/۹۴) و شاخص برازش افزایشی (IFI = ۰/۹۳) نیز در صورتی که از ۰/۹۰ بیش تر باشند نشان گر برازش مناسب الگو هستند.

جدول ۷. اثرات مستقیم و غیرمستقیم استاندارد شده رهبری مثبت گرا، توانمندسازی روانشناختی و اعتماد سازمانی

غیر مستقیم			مستقیم			اثرات
اعتماد	توانمندسازی	رهبری	اعتماد	توانمندسازی	رهبری	متغیرها
-	-	-	-	-	۰/۴۲	توانمندسازی
-	-	۰/۲۴	-	۰/۵۷	۰/۲۴	اعتماد
-	-	۰/۱۷۵	-	۰/۴۲	-	موثر بودن
-	-	۰/۳۹۶	-	۰/۹۴	-	استقلال
-	-	۰/۳۷	-	۰/۸۸	-	شایستگی
-	-	۰/۳۹	-	۰/۹۳	-	معناداری
-	۰/۵۴۴	۰/۴۵۷	۰/۹۵۱	-	-	اعتماد افقی
-	۰/۵۲۸	۰/۴۴۴	۰/۹۲۳	-	-	اعتماد عمودی
-	۰/۴۸	۰/۴۰۶	۰/۸۴۴	-	-	اعتماد نهادی
-	-	-	-	-	۰/۹۴	معناداری مثبت
-	-	-	-	-	۰/۶۰	ارتباطات مثبت
-	-	-	-	-	۰/۹۸	روابط مثبت
-	-	-	-	-	۰/۲۷	جو مثبت

جدول ۷ اثرات مستقیم و غیر مستقیم تأثیر رهبری مثبت‌گرا و توانمندسازی روانشناختی را روی اعتماد سازمانی نشان می‌دهد و بیانگر این است که این اثرات مثبت و معنادار است.

بحث و نتیجه‌گیری

به منظور توسعه رهبری مثبت‌گرا در سازمان‌های آموزشی متناسب با شرایط و اقتضائات محیطی، باید آمادگی را در بین منابع انسانی سازمان فراهم کرد. ایجاد آمادگی مناسب در میان مدیران و رهبران آموزشی می‌تواند نقش مهمی در پیشبرد موفق و تحقق آسان‌تر نظریه رهبری مثبت‌گرا در گستره مورد نظر ایفا کند. همچنین باید دیدگاه مفهومی صحیح و مشترک درباره رهبری مثبت‌گرا و ویژگی‌ها و جوانب مختلف آن در رهبران سازمان توسعه یابد و سازوکارهای ساختاری لازم برای تحقق آن فراهم شود تا بدین وسیله زمینه لازم برای توسعه رهبری اثربخش در سازمان‌های آموزشی فراهم شود؛ زیرا وجود رهبری اثربخش مانند رهبری مثبت‌گرا در کنار توانمندسازی اعضا می‌تواند دستاوردهای زیادی مانند ارتقای اعتماد سازمانی هم برای سازمان و هم برای کارکنان به همراه داشته باشد. بر همین اساس، هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر رهبری مثبت‌گرا بر اعتماد سازمانی معلمان با نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی بود.

طبق یافته‌ها میانگین رهبری مثبت‌گرا از دیدگاه معلمان، بالاتر از حد متوسط و به نوعی در شرایط مطلوبی بود و معلمان نگرش مثبتی نسبت به سبک رهبری مدرسه داشتند. این نتایج بیانگر این است که معلمان دیدگاه خوش‌بینانه‌ای نسبت به محل کار و عملکرد خود دارند، بر این باور هستند همکاران در رفع مشکلات، یکدیگر را یاری می‌دهند، معتقدند مدیریت به جای نقاط ضعف به دنبال تقویت قوت‌ها و توانمندی‌های اعضا توجه دارند، ارتباطات در محل کار بیشتر حمایتی است، احساس جمعی و همیاری در میان اعضای سازمان وجود دارد و اهداف سازمانی و اهداف فردی تا حد زیادی در راستای یکدیگرند. از این رو می‌توان گفت در رهبری مثبت‌گرا، افراد باور دارند که ایجاد جو مثبت با ارتقای قدرت تصمیم‌گیری، تولید و خلاقیت همراه است، روابط انسانی مثبت به سطح بالاتری از عملکرد جمعی منتهی می‌شود، ارتباطات مثبت، فضای باز گفتگو را به ارمغان می‌آورد و معناداری مثبت، همراه با افزایش تعهد، مشارکت و توانمندی است. نتیجه پژوهش حاضر با نتایج پژوهش آقابابایی و همکاران (۱۳۹۲) که میانگین راهبردهای رهبری مثبت‌گرا در دانشگاه اصفهان را بالا ارزیابی کردند همسویی و مطابقت دارد.

نتایج نشان داد میانگین اعتماد سازمانی در بین معلمان بالاتر از حد متوسط است و معلمان از اعتماد جانبی، عمودی و نهادی موجود در سازمان، رضایت نسبتاً بالا و مطلوبی دارند؛ زیرا معلمان بر این باورند که اکثر همکاران در محل کار به قول خود وفادارند، به نیازها و علایق همدیگر احترام می‌گذارند، سایر معلمان در رابطه با مسائلی که برای افراد مهم هستند به صورت به نسبت باز رفتار می‌کنند، مدیران در برخورد با دیگران در اکثر موارد منصف هستند، بیشتر اوقات، مدیران تلاش می‌کنند به یکدیگر کمک کنند تا این که فقط مراقب یکدیگر باشند و جهت گیری مدیریت عالی نسبت به محل کار خود را مثبت ارزیابی می‌کنند. در راستای نتیجه تحقیق حاضر، توکلی (۱۳۹۵) نیز میزان اعتماد در کار تیمی بین کارکنان دانشگاه‌های پیام نور استان اصفهان، اردلان و همکاران (۱۳۹۳) اعتماد سازمانی کارکنان دانشگاه ایلام و عبدالله زاده و ضامنی (۱۳۹۴) اعتماد سازمانی کارکنان آموزش و پرورش شهر بابل را بالاتر از حد متوسط ارزیابی کردند.

طبق یافته‌ها میانگین توانمندسازی روانشناختی معلمان بالاتر از حد متوسط است و معلمان، برنامه‌های توانمندسازی اجرا شده از طرف سازمان را مطلوب و رضایت کننده، ارزیابی کرده‌اند. این نشان می‌دهد که در زمینه توانمندسازی روانشناختی، معلمان بر این باورند که از استقلال به نسبت کافی در تعیین چگونگی انجام کارشان برخوردارند، در حوزه وظیفه‌ای خود و اتفاقاتی که در این حوزه می‌افتد، عضوی مؤثر و اثرگذارند، به خوبی معنا و مفهوم کاری که در حوزه وظیفه‌شان تعریف شده را درک می‌کنند و بر آنچه در حوزه وظیفه‌شان اتفاق می‌افتد، کنترل به نسبت زیادی دارند. هم‌راستا با نتایج تحقیق حاضر، سلاجقه و همکاران (۱۳۹۲) وضعیت توانمندسازی روانشناختی کارکنان شرکت پتروشیمی جم و رحیمی (۱۳۹۷) توانمندسازی روانشناختی کارکنان شرکت آبفای کاشان را مطلوب ارزیابی کردند.

ضرایب رگرسیون و نتایج تحلیل مسیر نشان داد رهبری مثبت گرا بر اعتماد سازمانی معلمان تأثیر مثبت و معنادار دارد. به عبارتی هر چه میزان رهبری مثبت گرا از جنبه‌های مختلف (جو، ارتباطات و تعاملات و معناگرایی مثبت) در سازمان افزایش یابد و معلمان دیدگاه مطلوب‌تر و مثبت‌تری نسبت به سبک رهبری سازمان داشته باشند به همان میزان بر اعتماد سازمانی معلمان افزوده خواهد شد؛ زیرا وجود جوی مثبت گرا، جوی که در آن همگی اعضا برای هم احترام قائل باشند، ارتباطات و همکاری در آن سازنده باشد، روابط انسانی قوی و مبتنی بر کرامت انسانی در آن شکل گرفته باشد و وظایف افراد، هدفمند و کارگشا باشد، باعث افزایش اعتماد سازمانی می‌شود. مدیران و کارکنان به عنوان عناصر

اساسی در سازمان نقش مهمی در ایجاد اعتماد در سازمان ایفاء می‌کنند. فرد مورد اعتماد باید توانایی و شایستگی‌های اخلاقی لازم را داشته باشد تا بتواند دیگران را تحت تأثیر قرار دهد، باید فردی نوع دوست باشد تا بتواند به فرد اعتماد کننده کمک کند (دی کانینک^۱، ۲۰۱۰: ۳۸۸). هم‌راستا با پژوهش حاضر گرت و کمپل^۲ (۲۰۰۷) به این نتیجه رسیدند رهبرانی که فرصت معناداری کار را برای اعضا فراهم می‌کنند باعث می‌شوند که افراد، خروجی بیشتری داشته باشند. داتون (۲۰۰۲) دریافت رهبرانی که با راهکارهایی مانند همدردی به دنبال ایجاد جو مثبت هستند می‌توانند خلاقیت و بهره‌وری افراد را ارتقا دهند. زاگورسک و همکاران^۳ (۲۰۰۹) دریافتند رهبرانی که گشودگی، روابط باز، فرهنگ گفتمان و همکاری را بین اعضا پرورش می‌دهند، کمک فراوانی به ایجاد جو یادگیری در سازمان می‌کنند. لی و تئو^۴ (۲۰۰۵) نیز نشان دادند توجه و ارزشمندی و رفتارهای خدمتگزاری در رفتارهای رهبر، حسی از اعتماد به رهبر و متعاقب آن اعتماد به سازمان را در کارکنان شکل می‌دهد. گانز (۲۰۱۷) دریافت رابطه مثبت و معناداری بین نوآوری در مدیریت مدرسه، اعتماد سازمانی و سبک رهبری توزیعی وجود دارد. رمداس و پاتریک (۲۰۱۹) نیز دریافتند کارکنانی که در سازمان‌ها وجود رهبری مثبت‌گرا را احساس و ادراک کنند، احساس توانمندی بیشتری کرده و اعتمادشان به سازمان بیشتر می‌شود.

ضرایب رگرسیون و نتایج تحلیل مسیر نشان داد توانمندسازی روانشناختی روی اعتماد سازمانی معلمان تأثیر مثبت و معنادار دارد. به عبارتی هر چه میزان برنامه‌های توانمندسازی (احساس شایستگی، احساس مؤثر بودن، احساس مهم بودن و استقلال) در معلمان افزایش یابد به همان میزان بر اعتماد سازمانی معلمان افزوده خواهد شد. در همین راستا قنبری و شمشاری (۱۳۹۵) دریافتند، توانمندسازی روانشناختی با اعتماد سازمانی و همچنین یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معنی دار دارد. مردانی و همکاران (۱۳۹۶) دریافتند از دیدگاه کارکنان و مدیران، عامل شایستگی دارای بیشترین تأثیر در اعتمادسازی بین کارکنان و مدیران است. تحقیقات ناتالیا و کک (۲۰۱۳) نشان می‌دهد که توجه به توانمندی‌ها و استعدادها کارکنان در مجموع باعث توسعه ویژگی‌های اخلاقی مثبت و کاهش رفتارهای غیر اخلاقی می‌شود.

1. Deconinck
2. Grant & Campbell
3. Zagoršek
4. Lee & Leo

همچنین از سه طریق رگرسیون همزمان، آزمون سوبل و مدل معادلات ساختاری مشخص شد رهبری مثبت گرا از طریق توانمندسازی روانشناختی بر اعتماد سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد. پس می توان گفت رهبری مثبت به طور مستقیم با اعتماد سازمانی و به صورت غیر مستقیم نیز از طریق توانمندسازی با اعتماد سازمانی رابطه مثبت و معنادار دارد. قابل ذکر است هرگاه رهبر با مشارکت دادن اعضا در تصمیم گیری، زمینه توانمند شدن آن ها را فراهم کند، اعضا به صورت درونی برانگیخته می شوند. هنگامی که مدیر، اعضا را در تصمیم گیری مشارکت می دهد، در واقع به آنان کمک می کند تا توانایی لازم برای تصمیم گیری مستقل را به دست آورند (لی و همکاران، ۲۰۱۵؛ سالگ و همکاران^۱، ۲۰۱۴؛ جکس و بریت^۲، ۲۰۱۵). وقتی افراد توانمند می شوند، احساس خودکارآمدی می کنند، یا این که احساس می کنند قابلیت و تبحر لازم را برای انجام موفقیت آمیز کار دارند (موغلی و همکاران، ۱۳۸۸). این باعث لذت از کار و ایجاد انگیزه درونی می شود. همچنین استقلال در کار می تواند نیاز به استقلال یا خود پیروی را تأمین کند و باعث انگیزش درونی شود که همه این موارد می تواند زمینه ساز افزایش اعتماد سازمانی در همه سطوح شود. پژوهش لی و همکاران^۳ (۲۰۱۵) نیز نشان داد در صورتی که کارکنان این طور ادراک کنند که سرپرست در توانمندسازی آن ها می کوشد و رفتار وی زمینه ساز توانمند شدن آن ها است، دارای انگیزش درونی بیشتری برای عملکرد خواهند بود. همچنین توجه به نیازهای روانشناختی نیروی کار از سوی رهبر منجر به توانمندسازی روانشناختی کارکنان و در نهایت افزایش انگیزش درونی و به راه افتادن فرایند خلاقیت در آنان می شود (ژانگ و بارتول، ۲۰۱۰).

به طور کلی باید گفت مؤسسه ها و سازمان های آموزشی به دلیل نقش و کارکردهای ویژه ای که در خدمت، بهسازی و اثربخشی جامعه دارند، از جایگاه متمایزی برخوردارند. از این رو هر گونه تلاش سازمان های آموزشی برای بهسازی و ارتقای اثربخشی زمینه خدمت بهتر و مؤثرتر به اجتماع و محیط پیرامون خود را فراهم می سازد. بر این اساس سازمان های آموزشی باید بکوشند از طریق توسعه توانایی و ارتقای سطح سلامت سازمانی و اثربخشی خود، نقش شایسته خود را در تحقق اثربخشی مطلوب و پاسخگویی به محیط پیرامون خود ایفا کنند؛ به عبارت دیگر سازمان های آموزشی به منظور تضمین سلامت و اثربخشی خود و پاسخگویی به

1. Salge et al.

2. Jex & Britt

3. Li et al.

شرایط و مقتضیات محیطی و درونی متحولی که با آن مواجه هستند ناچارند به توسعه شیوه رهبری خود پردازند. بر این اساس لازم است رهبران و مسئولان آموزشی با اتخاذ سبک‌های رهبری مناسب مانند سبک رهبری مثبت‌گرا که تناسب بیشتری با اهداف و رسالت‌های مراکز آموزشی دارد به این امر همت گمارند.

از این رو طبق نتایج به دست آمده پیشنهاد می‌شود:

○ با توجه به اثرات نسبی رهبری مثبت‌گرا روی اعتماد سازمانی، به منظور افزایش این اثرات مثبت، مدیران، برای چگونگی استفاده از رهبری مثبت‌گرا در سازمان و تأثیرش روی اعتماد سازمانی معلمان، به مقوله‌هایی مانند ایجاد جو مثبت کاری، برقراری روابط انسانی مثبت، داشتن ارتباطات سازمانی سالم و اهمیت و ارزش قائل شدن به کار اعضاء توجه داشته باشند.

○ همچنین مدیران با استفاده از راهکارهای مناسب مانند ایجاد پیوند بیشتر با اعضاء، ایجاد روابط رضایت بخش و دوری از روابط مخرب، ترویج انرژی مثبت در سازمان، افزایش حس جمعی میان اعضاء، اعمال سیاست‌های تشویقی و حمایتی به جای ارزیابی صرف، توجه به پیشرفت‌های علمی و تخصصی اعضاء، اهمیت به نقاط قوت اعضاء به جای توجه صرف به نقاط ضعف، نظام ارزشیابی منصفانه، وجود آرامش روانی، شرایط کاری مطلوب و اهمیت به علائق اعضاء، می‌توانند میزان اعتماد سازمانی را افزایش دهند.

○ در زمینه توانمندسازی روانشناختی و با توجه به اثرات مثبت آن در اعتماد سازمانی معلمان، در سازمان‌هایی مانند سازمان آموزش و پرورش، مدیران باید فضای مناسبی را برای اعضاء فراهم کنند تا آن‌ها بتوانند آزادی عمل و استقلال حرفه‌ای بیشتری داشته، حمایت مدیران را از نزدیک احساس کرده و قدردانی از آنان بر اساس شایستگی و به دور از هر گونه تبعیض باشد. همچنین مشارکت دادن آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها و سهیم شدن در اطلاعات برای توانمندسازی کارکنان، از الزامات اساسی است و موجب برقراری جو اعتماد، صمیمیت و مسئولیت‌پذیری می‌شود.

همچنین به سایر پژوهشگران پیشنهاد می‌شود اعتماد سازمانی در دیگر سازمان‌های آموزشی و صنعتی مقایسه شود و عوامل زمینه‌ساز شکل‌گیری اعتماد سازمانی در آن سازمان‌ها بررسی شود. همچنین پیشنهاد می‌شود تأثیر رهبری مثبت‌گرا روی سایر متغیرهای سازمانی مانند عملکرد شغلی، خلاقیت سازمانی، بالندگی سازمانی، توسعه سرمایه اجتماعی و نظایر آن مورد مطالعه قرار گیرد.

این پژوهش با محدودیت‌هایی نیز همراه بوده است. محدود بودن دامنه پژوهش به معلمان شهر کاشان و احتیاط در تعمیم نتایج به دیگر شهرها، استفاده صرف از پرسشنامه برای جمع‌آوری و ارزیابی متغیرها و عدم همکاری برخی معلمان در پاسخگویی به سؤالات پرسشنامه‌ها و همچنین بررسی و جمع‌آوری مقطعی داده‌ها از دیگر محدودیت‌های تحقیق حاضر بود.

منابع

- آقابابایی، راضیه؛ هویدا، رضا؛ رجایی پور، سعید (۱۳۹۲). رابطه راهبردهای رهبری مثبت‌گرا و مؤلفه‌های سازمان کوانتومی. *راهبردهای آموزش در علوم پزشکی*، ۶ (۳): ۷-۱۳.
- اردلان، محمدرضا؛ سلطان آبادی، پروانه؛ خدایاری، اکرم (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه ایلام، *کنفرانس ملی رویکردهای نوین در مدیریت کسب و کار، تبریز*، دانشگاه تبریز و سازمان مدیریت صنعتی.
- اعرابی، سید محمد؛ فیاضی، محمد (۱۳۸۷). *متدولوژی تدوین و تجاری سازی استراتژی توانمند سازی منابع انسانی بر بستر فرهنگی ایران، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۹ (۱): ۱-۱۸.
- الوانی، سید مهدی؛ دانایی فر، حسن. (۱۳۸۰). *مدیریت دولتی و اعتماد عمومی*، مجله دانش مدیریت، ۱۴، ۵۵، ۲۷-۵.
- پرناک، جهانگیر (۱۳۹۴). *رابطه بین اعتماد سازمانی و نوآوری سازمانی در مدارس. فصلنامه پژوهش‌های نوین روانشناختی*، ۱۰ (۳۸): ۷۵-۹۷.
- توکلی، راحله (۱۳۹۵). *تأثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد در کار تیمی در کارکنان دانشگاه‌های پیام نور استان اصفهان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی تهران*.
- جعفری نیا، سعید. (۱۳۹۷). *تأثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی، فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، ۸ (۲۷): ۱۰۳-۱۲۸.
- جوهری کامل، مهدی (۱۳۸۸). *تأثیر عدالت سازمانی، رهبر عضو، اعتماد و توانمندسازی روانشناختی بر رفتارهای شهروندی سازمانی. دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس*، ۶ (۲۴): ۳۲-۵۰.
- رحیمی، حمید (۱۳۹۷). *رابطه بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان شرکت آبفای کاشان، دومین کنفرانس بین‌المللی تحولات نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، تهران*.
- سلاجقه، سنجر (۱۳۹۲). *بررسی تحلیلی توانمندسازی روانشناختی و رابطه آن با مدیریت دانش، مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۲۲، ۷۲، ۹۹-۱۱۸.
- سنجقی، محمد ابراهیم؛ فرهی، بروز؛ ظهوریان، ایمان (۱۳۹۰). *بررسی تأثیر توانمندسازی تیمی بر رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی، مجله بهبود مدیریت*، ۵ (۱۳): ۷۰-۸۷.
- سیف پناهی، حامد؛ درخشان، مژگان؛ ملکی، حاتم؛ زندی، خلیل؛ صالحی، مهدی. (۱۳۹۴). *ارائه مدل ساختار ارتباطی بین رهبری معنوی، کار تیمی و اعتماد سازمانی در پرستاران، مدیریت پرستاری*، ۴ (۳): ۷۷-۸۸.

عبدالهی، بیژن؛ حیدری، سربه (۱۳۸۸). عوامل مرتبط با توانمندسازی اعضای هیات علمی دانشگاه: مطالعه موردی دانشگاه تربیت معلم تهران، *مجله آموزش عالی ایران*، ۲ (۱): ۱۱۱-۱۳۵.

قنبری، سیروس؛ شمشادی، صادق (۱۳۹۵). بررسی رابطه توانمندسازی روانشناختی با اعتماد سازمانی پرستاران: آزمون نقش میانجی یادگیری سازمانی. *فصلنامه مدیریت پرستاری*، ۵ (۱): ۲۳-۳۰.

مرادی، محمدرضا؛ جعفری، اکرم؛ امید، علیرضا؛ علی دوست، ابراهیم (۱۳۹۲). مدل یابی تأثیر رهبری تحول گرا و عدالت سازمانی بر رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران، *مجله مدیریت ورزشی*، ۵ (۴): ۱۰۷-۱۲۴.

مردانی، محمدرضا؛ طوطیان، صدیقه و بوشهریان، حسین علی (۱۳۹۶). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر اعتمادسازی بین کارکنان و مدیران. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۶ (۲۱): ۱۷۷-۱۹۹.

مجیدی کلپیر، سعیده؛ رادفر، رضا؛ طلوعی اشلقی، عباس (۱۳۹۵). تأثیر اعتماد سازمانی بر موفقیت سیستم مدیریت دانش. *مجله مدیریت توسعه و تحول*، ۲۷: ۷-۱۵.

موغلی، علیرضا؛ حسن پور، اکبر و حسن پور، محمد (۱۳۸۸). بررسی ارتباط بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان در مناطق نوزده گانه سازمان آموزش و پرورش شهر تهران، *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۱: ۱۱۹-۱۳۲.

- Bakiev, E. (2013). The influence of interpersonal trust and organizational commitment on perceived organizational performance, *Journal of Applied Economics and Business Research*, 3(3): 166-180.
- Bakker, A., & Schaufeli W. B. (2008). Positive organizational behavior: engaged employee in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29 (2): 147-154.
- Bogler, R. & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools, *Teaching and Teacher Education*, 20: 277-289.
- Bush, T. (2007). Educational leadership and management: theory, policy and practice, *South African Journal of Education*, 27 (3): 391-406.
- Cameron, K. (2008). *Positive leadership strategies for extraordinary performance*. San Francisco: Berrett-Koehler
- Cameron, K. S., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47 (6), 766-790.
- Conger JA. & Kanungo, RN. (1998). The empowerment process: integrating theory and practice, *Acad Manage Rev*, 13(3):471-82.
- Deconinck, B. (2010). The influence of ethical climate on marketing employees' job attitudes and behaviors, *Journal of Business Research*, 63: 384-391.
- Dutton, J. E. (2002). Breathing life into organizational studies, *Journal of Management Inquiry*, 12: 5-19.
- Dutton, J. E., & Ragins, B. R. (2007). *Exploring positive relationships at work*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

- Ellonen, R., Blomqvist K. & Puumalainen K. (2008). The role of trust in organizational innovativeness, *European Journal of Innovativeness*, 11: 160-181.
- Galford, R., & Drapeau. A. (2007). The trusted Leader; *Available at www.quickmba.com. Proposal of Management*; 18, A: 250-259.
- Grant, A. M., & Campbell, E. M. (2007). Doing good, doing harm, being well and burning out: The interactions of perceived prosocial and antisocial impact in service work, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 80: 665-69.
- Gunes, Z. (2017). The relationships among shared leadership, trust in school principals and innovation management in school, *The Anthropologist*, 24, 1: 33-50.
- Hechanova, M. R., Benedicto, A. & Enda, P. F. (2006). Psychological empowerment, job satisfaction and performance among Filipino service workers, *Asian Journal of Social Psychology*, 9 (1): 72-78.
- Huey-Wen, C., Yu-Hsun, Lin., Hsiu-Hua, C. & Wen-Wei, C. (2013). Transformational leadership and team performance: the mediating roles of cognitive trust and collective efficacy, *SAGE Open*. 113-101.
- Jex, S. M., & Britt, T. W. (2015). *Organizational psychology*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.
- Lamsa, A.M & Pucetaite, R. (2009). Development of organizational trust among employees from a contextual perspective, *Business Ethics: A European Review*. 15(2): 130-141.
- Lee, G., & Teo. A. (2005). Organizational restructuring: impact on trust and work satisfaction, *Asia Pacific Journal of Management*, 22: 23-39.
- Li, Y., Wei, F., Ren, S., & Di, Y. (2015). Locus of control, psychological empowerment and intrinsic motivation relation to performance, *Journal of Managerial Psychology*, 30: 422-438.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16 (1): 57-72.
- Luthans, F. (2007). Emerging positive organizational behavior, *Journal of Management*, 33: 321-349.
- Mishra, K. E. & Mishra, A. K. (2012). *Positive organizational scholarship and trust in leaders*, The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship, DOI:10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0034.
- Natalia, K. & Keck, S. (2013). When deviant leaders are punished more than non-leaders: The role of deviance severity, *Journal of Experimental Social Psychology*, 49(5): 783-796.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2006). *Character strengths and virtues*, New York: Oxford University Press.
- Pranitasari, D. (2020). The influence of effective leadership and organizational trust to teachers work motivation and organizational commitment, *Media Economy & Management*, 35 (1): 75-91.

- Puusa, A. & Tolvanen, U. (2006). Organizational identity and trust, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies (EJBO)*, 11 (2): 29-33.
- Ramdas, S. K. & Patrick, H. A. (2019). Positive leadership behaviour and flourishing: the mediating role of trust in information technology organizations, *South Asian Journal of Human Resources Management*, 6 (2): 51070.
- Rua, O. M. M. D. L., & Araújo, J. M. C. (2016). Linking transformational leadership and organizational trust: has organizational commitment a mediating effect on it?. *Cuadernos de Gestión*, 16 (1): 43-62.
- Salge, C., Glackin, C., & Polani, D. (2014). Changing the environment based on empowerment as intrinsic motivation. *Entropy*, 16: 2789-2819.
- Spritzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation, *Academy of Management Journal*, 38: 1442-1465.
- Thomas, KW. & Velthouse BA. (1990). Cognitive elements of empowerment: an "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Acad Manage Rev*, 15(4): 666-81.
- Uslu, F. & Oklay, E. (2015). Leadership and organizational outcomes meta analysis of empirical studies: the effect of leadership on organizational trust. *Spinger International Publishing Switzerland*. ISBN 978-3-319-14907-3 ISBN 978-3-319-14908-0 (eBook). DOI 10.1007/978-3-319-14908-0.
- Zagoršek, H., Vlado D., & Miha, S. (2009). Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning, *JEEMS*, 14 (2): 144-165.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement, *Academy of Management Journal*, 53: 107-128.