

## اثربخشی آموزش مهارت‌های ارتباطی بر سرمایه روان‌شناختی (سازمانی) و سبک رهبری تحول‌آفرین

حسین قلمی باویل علیائی<sup>۱</sup>، منصور علی‌مهدی\*<sup>۲</sup>

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد روان‌شناسی تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران پزشکی، تهران، ایران.

۲. نویسنده مسئول: استادیار، گروه روان‌شناسی، دانشکده پزشکی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران پزشکی، تهران، ایران. رایانه: [alimadi.mansoor@gmail.com](mailto:alimadi.mansoor@gmail.com)

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۳۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۱۴

### چکیده:

هدف از این پژوهش، بررسی اثربخشی آموزش مهارت‌های ارتباطی بر سرمایه روان‌شناختی و سبک رهبری تحول‌آفرین در مدیران شهرداری منطقه سه شهر تهران بوده است. روش پژوهش از نوع نیمه‌آزمایشی با گروه کنترل با پیش‌آزمون و پس‌آزمون بود و جامعه آماری پژوهش تعداد ۱۴۰ نفر از مدیران شهرداری منطقه ۳ تهران بوده‌اند و تعداد ۳۰ نفر که در مقیاس سرمایه روان‌شناختی لوتانز (۲۰۰۷) و مقیاس سبک رهبری تحول‌آفرین بس و اولیو (۱۹۸۵) نمرات ضعیف‌تری کسب نموده‌اند، به‌طور داوطلبانه انتخاب و در دو گروه آزمایش و کنترل قرار گرفتند. برای گروه آزمایش، آموزش مهارت‌های ارتباطی مک کی، دیویس و فانینگ (۲۰۰۹) در ۱۰ جلسه اجرا شد، اما گروه کنترل هیچ نوع آموزشی دریافت نکردند. داده‌ها با آزمون تحلیل کوواریانس تک‌متغیری آنکوا مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته‌ها نشان داد که با حذف اثر نمره‌های سرمایه روان‌شناختی و سبک رهبری تحول‌آفرین پیش‌آزمون به‌عنوان متغیر همپراش، اثر اصلی متغیر مستقل (آموزش مهارت‌های ارتباطی) بر نمره‌های سرمایه روان‌شناختی و سبک رهبری تحول‌آفرین پس‌آزمون معنادار است. نتایج نشان داد که آموزش مهارت‌های ارتباطی موجب افزایش سرمایه روان‌شناختی و سبک رهبری تحول‌آفرین در مدیران می‌شود.

**کلیدواژه‌ها:** سبک رهبری تحول‌آفرین، سرمایه روان‌شناختی، مدیران شهرداری، مهارت‌های ارتباطی.

استناد به این مقاله:

قلمی باویل علیائی، حسین؛ علی‌مهدی، منصور. (۱۴۰۳). اثربخشی آموزش مهارت‌های ارتباطی بر سرمایه روان‌شناختی (سازمانی) و سبک رهبری تحول‌آفرین. *فصلنامه‌های نوین تربیتی*، ۲۰(۱): ۱۳۳-۱۴۴. doi: 10.22051/JONTOE.2022.39805.3548

## مقدمه

در دنیای فرارقابیتی کنونی، رسیدن به حدبیشتر بهره‌وری یک ایدئال نیست، بلکه یک ضرورت است و سازمان‌ها بدون توجه به اندازه‌شان برای رسیدن به این هدف ضروری، ناگزیرند عملکرد انسانی و در نتیجه عملکرد سازمانی خود را بهبود بخشند. (ایزدی و کریمی، ۱۳۹۷). در این راستا مفهوم جدیدی که به تازگی معرفی شده و برگرفته از رفتار سازمانی مثبت‌گرا است، سرمایه روان‌شناختی است (سیدجوادین، ۱۳۹۷). سرمایه روان‌شناختی نشان‌دهنده یک منبع مهم روانی در قالب امید، خوش‌بینی، انعطاف‌پذیری و خودکارآمدی است. امیدوار بودن در مورد کار، که به حرکت انگیزشی مرتبط است که برای موفقیت در کار مورد نیاز است، خوش‌بینی به یک رویکرد مثبت نسبت به کار گره خورده است، خودکارآمدی به تجهیز منابع موردنیاز برای تحقق وظیفه به طور موفقیت‌آمیز همراه شده است و انعطاف‌پذیری که به پشتکار در مواجهه با سختی مربوط است (فراسر و هولبی، ۲۰۲۰). لوتانز و یوسف مورگان (۲۰۱۷) این چهار منبع روان‌شناختی را در کنار یکدیگر به عنوان مؤلفه‌های سرمایه روان‌شناختی معرفی کرده‌اند. سرمایه روان‌شناختی از سرمایه‌های ناملموس سازمانی بوده که بر خلاف سرمایه‌های ملموس با هزینه‌های کمتر، قابل مدیریت و رهبری بوده، و می‌تواند اعتماد به نفس، خوش‌بینی، امیدواری و انعطاف‌پذیری را در کارکنان افزایش دهد و بدین‌وسیله عملکرد فردی و سازمانی را بهبود بخشد. (هویدا، مختاری فر و فروهر، ۱۳۹۶). در این راستا عوامل متعددی بر سرمایه روان‌شناختی تأثیر گذارند. برای نمونه، مالیک (۲۰۲۴) دریافت رهبری تحول‌آفرین در تسهیل مسئولیت‌پذیری، مکانیسم میانجی سرمایه روان‌شناختی و شکوفایی در کار کارکنان می‌شود. وانگ، گوای و کان (۲۰۲۴) پی بردند که چگونگی رهبری تحول‌آفرین بر خلاقیت و انعکاس آن در سرمایه روانی مدیران تأثیر می‌گذارد. مبنای پژوهش زیبا، دسیوس، نوید و انور (۲۰۲۲) سبک رهبری تحول‌آفرین از طریق بالابردن خودکارآمدی کارکنان بر سرمایه روان‌شناختی آنان تأثیر می‌گذارد. بر مبنای پژوهش لوتانز و یوسف مورگان (۲۰۱۷) سرمایه روان‌شناختی باعث افزایش همدلی سازمانی و ادراک از عملکرد شغلی می‌شود.

سبک و نوع رهبری اجرایی در سازمان از راهبردی‌ترین ابزار تعالی یا شکست در سازمان‌ها به حساب آمده چرا که سلسله تصمیم‌گیری‌ها و سازمان‌دهی‌های سازمان تحت اراده و هدایت رهبری امکان‌پذیر شده است. مفهوم رهبری تحول‌گرا در اصل از نظریه رهبری کاریزماتیک ناشی می‌شود (چن، نینگ، یانگ، فنگ و یانگ، ۲۰۱۸). مطالعات و پژوهش‌های متعدد در کشورهای مختلف یوزباشی، میرکمالی و کریمپور (۱۳۹۸)، ساشکین (۲۰۱۹)، مورا، راموس و یوسف (۲۰۱۸) و کورجا، ها، دریش و الفکی (۲۰۱۷) تبعیت سبک رهبری را از مقتضیات موقعیت مورد تأیید قرار داده است. بنابراین رهبران می‌توانند با درایت و تفکرات خود توانمندسازی روان‌شناختی افراد را بالا برده و به همین منوال روند رو به رشد سازمان خود را بالا ببرند. سبک‌های رهبری ابعاد مختلفی دارد که شامل سبک تحول‌آفرین، سبک تبادلی و سبک عدم مداخله‌گر است. (لوتانز و یوسف مورگان، ۲۰۰۷؛ نومن و گیل، ۲۰۱۷؛ پترسون، لوتانز و جیونگ، ۲۰۱۴). رهبران تحول‌گرا دارای مشخصه‌هایی مانند الگوی نقش‌بودن، توجه شخصی و اختصاصی به کارکنان، انگیزش الهام‌بخش و تحریک هوشمندانه هستند. این رهبران و مدیران از طریق تعاملات سازمانی خود تحسین احترام و وفاداری را به کارکنان منتقل می‌کند و هدفمندی گروهی را تقویت می‌نمایند (چین فی گه، آدام و کنگ تام، ۲۰۱۶) به همین خاطر این سبک رهبری، افراد عادی را به سطوح بالاتر، ارتقا داده و به‌عنوان مؤثرترین سبک رهبری در سازمان‌های امروزی بیان می‌گردد (اسرار ال‌هاک و کوچینک، ۲۰۱۶؛ یعقوبی، کریمی، حسن‌زاده، ماندگار، جوادی و عابدی، ۱۳۹۴). دلیل تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر سرمایه روان‌شناختی را می‌توان چنین تبیین نمود؛ رهبران تحول‌آفرین در باورها، ارزش‌ها و اهداف پیروان نفوذ کرده و تأثیر فوق‌العاده‌ای در پیروان خود به جای می‌گذارند. آنها از طریق گفتار و کردارشان کل سازمان را دچار تحول می‌کنند. پیروان این رهبران نسبت به آنها احساس اعتماد و وفاداری می‌کنند. نفوذ رهبران تحول‌آفرین از طریق کلمات، گفت‌وگو، بینش و الهام‌بخشی به دیگران است (موغلی و آخوندزاده، ۱۳۹۹). بر این اساس، می‌توان گفت رهبر تحول‌گرا از طریق توانایی شخصی برای پیش‌بینی ساخت آینده، انعطاف‌پذیری، تفکر راهبردی و کار با دیگران که فرصت‌های متغیری را برای ایجاد یک

آینده قابل دسترس برای سازمان داشته باشد، سرمایه روان‌شناختی کارکنان را افزایش می‌دهد. (بهادری و دهگان، ۱۳۹۶؛ سینگ، ۱۳۹۲/۲۰۱۱)

یکی از پیش‌فرض‌های مهم رفتار سازمانی، ویژگی‌های ارتباطی افراد در راستای دستیابی به اثربخشی، کارایی و در نهایت تحقق اهداف سازمانی است. (حمیدیان و هادی‌زاده مقدم، طبرسا و رضائیان، ۱۳۹۸). منظور از مهارت‌های ارتباطی مدیران، مهارت‌های کلامی؛ شنود؛ و مهارت بازخوری آنان است (مقیم، ۱۳۹۵). مهارت‌های کلامی مدیران عبارت است از به‌کارگیری آگاهانه نمادهای کلامی جهت ترغیب دیگران به انجام دادن کار (رابینز، ۱۳۹۹). نظیم، سعید، شریف و احمد (۲۰۱۷) در تحقیق خود عنوان کرده که مهارت‌های صحبت کردن، شنیدن و سؤال کردن، از مشخصات رهبران کارآمد است. رضائیان (۱۳۹۶) بر این باور است که مهارت در ارتباطات کلامی نه تنها برای کسب شغل، بلکه در عملکرد و بهره‌وری سازمان نیز مؤثر است. مهارت‌های شنیداری عبارت است از توانایی در شنونده‌ای خوب بودن که شامل گوش دادن و توجه، تفسیر و به خاطر سپردن علائم صوتی است. به اعتقاد ریگاس و نوار (۲۰۱۶)، در زندگی کاری، هنر خوب گوش دادن، کیفیت ارتباطات مدیران را با کارکنان سازمان بالا می‌برد و مدیر را قادر می‌سازد محبت، همکاری، همدلی و همفکری کارکنان را جلب کند و از تنش‌ها و سوءتفاهمات در محیط کاری بکاهد و باعث می‌شود مدیران در دل کارکنان نفوذ کنند و احساس مسئولیت و تعهد کاری آنان را افزایش دهند و بهتر و مؤثرتر به اهداف سازمانی که در واقع همان افزایش سرمایه روان‌شناختی است، نایل شوند. مهارت بازخورد عبارت است از برگشت نتیجه پیام به فرستنده پیام؛ به طوری که فرستنده پیام از وضعیت ارسال پیام و نحوه دریافت و درک آن آگاه شود. (تونگ، تاک و ونگ، ۲۰۱۵). از این رو مدیران تحول‌گرا با استفاده از طیف گسترده‌ای از برندهای از نگرشی و رفتاری از قبیل رفتار سازمانی، عملکرد شغلی و ارتباط شغلی را پیشینی می‌نماید. (مادانگا، مسوسا و چیکوکوا، ۲۰۲۲).

با توجه به منابع و پیشینه داخلی و خارجی تحقیق مهارت‌های ارتباطی می‌تواند بر سرمایه روان‌شناختی و سبک رهبری تحول‌آفرین مؤثر باشد. حسینی، مدنی، جواهری و بنادگی (۱۴۰۲) با استفاده از اثربخشی آموزش مشاوره گروهی بر سرمایه روان‌شناختی پی بردند که آموزش سرمایه روان‌شناختی با نمره کل ابعاد آن و اشتیاق کاری رابطه مثبت و معناداری دارد. زوار، شبان بسیم و مهدی زاده (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان پیش‌بینی عملکرد شغلی معلمان بر اساس توانمندسازی روان‌شناختی و سبک رهبری مدیران دریافتند که با بهینه کردن سطح توانمندی روان‌شناختی معلمان و انتخاب سبک رهبری مناسب از سوی مدیران می‌توان شاهد تأثیرات مثبت بر عملکرد شغلی معلمان بود. مصطفی‌زاد، قاسمی و زاهدی (۱۴۰۰) دریافتند که رهبری تحول‌آفرین از طریق مهارت‌های ارتباطی و سازگاری شغلی، اثر مثبت و معناداری بر ارتقای انطباق‌پذیری سازمانی می‌گذارد. حسینیان، بهرنگی و قاسم‌زاده (۱۳۹۵) در پژوهشی خود به نقش اثربخشی مهارت‌های ارتباطی بر سازگاری اجتماعی، پرخاشگری و پیشرفت تحصیلی پرداختند. نتایج نشان داد آموزش مهارت‌های ارتباطی به مادران باعث بهبود سازگاری اجتماعی، پرخاشگری، و پیشرفت تحصیلی فرزندان می‌شود. مارینوس و الیچی (۲۰۲۴) در مطالعه‌ای با عنوان رهبری تحول‌آفرین و بر ظرفیت نوآوری سرمایه روان‌شناختی کارکنان دریافتند که بر اساس ابعاد سرمایه روان‌شناختی، مشخص شد که خودکارآمدی و خوش‌بینی بر ظرفیت نوآوری رادیکال تأثیر مثبت دارد. این کار به رهبران کسب‌وکار درک عمیق‌تری از عوامل روان‌شناختی که برای ارتقا و بهبود ظرفیت نوآوری در شرکت‌ها ضروری تلقی می‌شوند، ارائه می‌دهد. جانکلوا و جونیاکوا (۲۰۲۱) دریافتند که مهارت‌های ارتباطی و سبک رهبری تحول‌آفرین بر رضایت شغلی پرستاران تأثیر دارد. همچنین به علت جدید و نو بودن متغیر سبک رهبری تحول‌آفرین در شیوه مدیریت کارکنان و رابطه آن با سرمایه روان‌شناختی بودن و کمبود پژوهش‌های داخلی مرتبط در این زمینه، اهمیت موضوع ضرورت انجام تحقیق را نمایان می‌سازد. مدیران شرکت‌ها می‌توانند از نتایج این تحقیق در بهبود عملکرد و بهره‌وری نیروی انسانی و سازمانی استفاده نمایند. از این رو سؤال اساسی پژوهش حاضر این است که آیا آموزش مهارت‌های ارتباطی بر سرمایه روان‌شناختی (سازمانی) و سبک رهبری تحول‌آفرین در مدیران شهرداری منطقه سه شهر تهران اثربخش است یا نه؟

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر اساس هدف کاربردی، بر اساس ماهیت داده، کمی از نوع نیمه‌آزمایشی با گروه کنترل با پیش‌آزمون و پس‌آزمون بود. جامعه آماری تحقیق عبارت است از مدیران منطقه سه شهرداری تهران بزرگ که در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۰ ۱۴۰ نفر بودند. انتخاب اعضای گروه نمونه بدین شکل صورت گرفت که نخست ابزار پژوهش شامل پرسشنامه سرمایه روان‌شناختی لوتانز (۲۰۰۷) و پرسشنامه سبک رهبری تحول‌آفرین<sup>۱</sup> بس و الیو (۱۹۸۵) تدوین گردید و به صورت تصادفی بین ۱۴۰ نفر از مدیران شهرداری توزیع شد. پس از گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌ها نمره‌گذاری گردیدند و همه مدیرانی که بر اساس نقاط برش پرسشنامه‌ها در پرسشنامه سرمایه روان‌شناختی و سبک رهبری تحول‌آفرین نمرات پایین گرفته بودند، مشخص شدند. از آنجا که روش پژوهش حاضر شبه-آزمایشی با طرح پیش‌آزمون-پس‌آزمون با گروه کنترل و یک مرحله پیگیری بود و برای هر یک از گروه‌های آزمایش و کنترل بین ۱۰ تا ۲۰ نفر عضو نمونه لازم است در این پژوهش ۳۰ نفر از مدیرانی که همزمان دارای نمرات سرمایه روان‌شناختی و سبک رهبری تحول‌آفرین پایین بودند انتخاب شدند و ۱۵ نفر در گروه آزمایش و ۱۵ نفر در گروه کنترل قرار گرفتند. روش اجر پژوهش، به این ترتیب است که پس از اخذ معرفی‌نامه و ارائه آن به مدیران شهرداری تهران برای ۴ ناحیه آارات و ونک، صدر و اختیاریه، قباد و قلهدک و کاووسیه مجوز انجام تحقیق صادر شد، امکان همکاری فراهم آمد. در مرحله بعد، با اعلام یک فراخوان عمومی در بین مدیران منطقه ۳ از ستاد و نواحی شش‌گانه از آنان خواسته شد که اگر علاقه‌مند هستند می‌توانند در کارگاه آموزش مهارت‌های ارتباطی شرکت کنند. ملاک‌های خروج نیز شامل علاقه نداشتن به ادامه پژوهش و غیبت بیش از یک جلسه در طول آزمایش بود. نیز گروه آزمایش (۱۵ نفر) به مدت ۱۵ ساعت در ۱۰ جلسه آموزشی ۱.۵ ساعته در هر هفته تحت آموزش مهارت‌های ارتباطی قرار گرفتند. به منظور آموزش مهارت‌های ارتباطی از بسته آموزش مهارت‌های ارتباطی مک کی، دیویس و فانینگ (۲۰۰۹) استفاده شد. این بسته آموزشی از کتاب متیو مکی، مارتا دیویس، پاتریک فنینگ (۲۰۰۹) ترجمه محمدعلی رحیمی مبارکی (۱۳۹۳) به‌منظور آموزش مهارت‌های ارتباط مؤثر در زمینه‌های گوش دادن به دیگران، درک زبان بدن افراد، روابط متقابل زناشویی، مذاکره درباره تعارضات و حل آنها، رابطه متقابل با اعضای خانواده، مدیریت روابط متقابل گروهی، نحوه گفت‌وگو با کودکان، ارائه سخنرانی و آمادگی برای مصاحبه‌های شغلی اقتباس شده است که ده جلسه آموزش گروهی دارد که در بیشتر پژوهش‌های داخلی و خارجی از آن استفاده شده و نتایج اثربخشی آن را اثبات کرده‌اند. پایایی متن ترجمه‌شده دو بار از طریق آزمون مجدد در فاصله زمانی سه هفته روی ۳۰ نفر از افراد جامعه مورد مطالعه آزمون شد و مقدار ضریب پایایی متن ترجمه‌شده ۰/۸۲ بود (حکیمی و صمدزاده ۱۳۹۴). روایی پرسشنامه توسط کارشناسان مورد تأیید قرار گرفت و پژوهشگر برای تعیین پایایی ۲۰ نفر از افراد نمونه را به صورت تصادفی انتخاب نمودند و از ضریب آلفای کرونباخ جهت برآورد پایایی استفاده شد که ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۹ درصد بوده است. شرح جلسات مداخله گروهی مطابق جدول زیر است:

جدول شماره ۱. خلاصه جدول مداخله‌های گروهی

جلسات	عناوین	تکنیک‌ها
جلسه اول	آشنایی با ارتباط	طرز عمل: اجرای پیش‌آزمون، شرح مصادیق ارتباط، تبیین هدف ارتباط. ارتباط
جلسه دوم	پل‌ها و موانع	طرز عمل: شرح عناصر مثبت و منفی در ارتباط، تبیین این عناصر در یک برنامه ارتباط تلویزیونی، درخواست از یک داوطلب برای شرح نمونه‌ای از موانع و پل‌ها، استفاده از برگه توزیعی پل‌ها و موانع بر سر راه ارتباط
جلسه سوم	انتخاب دقیق کلمات با ارائه راهنمایی درست	طرز عمل: توضیح یک موقعیت فرضی که مخاطبان با تأخیر دوستی مواجه می‌شوند و این تأخیر به ضرر آنهاست و درخواست از آنها به توضیح نحوه راهنمایی درست صحبت با دوستشان در این موقعیت، برکه توزیعی جایگزینی پیام‌های مثبت به جای منفی

جلسه چهارم	زبان بدن	طرز عمل: نوشتن صفاتی که بیانگر عواطف هستند از قبیل خشمگین، خوشحال، ناراحت. آشنایی با زبان بدن، تبیین تناقض بین زبان بدن و پیام‌های کلامی
جلسه پنجم	خوب گوش دادن	طرز عمل: تشکیل گروه‌های سه نفره و شماره‌گذاری آنها، انتخاب یک کارت راهنما برای شنونده که واکنش او را به سخنان گوینده تعیین می‌کند، درخواست از گویندگان به انتخاب شنوندگانی که خوب گوش می‌دادند و بر عکس و توضیح پیام‌های مثبت و منفی تأثیرگذار
جلسه ششم	قاطعیّت در رفتار	طرز عمل: شرح داستانی که حقوق یک نفر توسط دیگران پایمال می‌شود و رفتار درخواست از شرکت‌کنندگان به توضیح واکنش‌شان در این موقعیت، طبقه‌بندی پاسخ‌دهندگان در سه گروه انفعالی، تهاجمی و قاطع.
جلسه هفتم	بررسی میزان قاطعیّت	طرز عمل: یادآوری اهمیت قاطعیّت در برقراری ارتباط، ارائه ۱۵ جمله که قاطعیّت عملکرد را در سه وضعیت بیشتر اوقات، برخی اوقات، و تقریباً هرگز نشان می‌دهد.
جلسه هشتم	بیان نظر	طرز عمل: ارائه سه پوستر که رفتارهای انفعالی، تهاجمی، و قاطع به مخاطبان و تمرین ابراز خواسته‌ها در گروه‌های دو نفره، ارائه یک کارت راهنما به افراد که در آن یک نفر باید رفتار قاطع داشته باشد طرز عمل: یادآوری دو روش برای به‌دست آوردن خواسته‌ها.
جلسه نهم	امتناع از آنچه نمی‌خواهید (۱)	۱. درخواست آنچه که می‌خواهیم. ۲. رد کردن آنچه که نمی‌خواهیم، ارائه موقعیت فرضی از لزوم امتناع صحیح و بحث در مورد آن امتناع با استفاده از زبان بدن.
جلسه دهم	امتناع از آنچه نمی‌خواهید (۲)	طرز عمل: طبقه‌بندی شرکت‌کنندگان به گروه‌های ۴ یا ۵ نفره و درخواست از اعضا به انتخاب داستان‌هایی که نقش آنها را خوب توصیف می‌کند و جمع‌بندی جلسات به کمک اعضای گروه.

به‌منظور تجزیه و تحلیل از اطلاعات مشخصه‌های توصیفی گروه‌های مداخله بر پایه آمار توصیفی (مقدار گرایش به مرکز، پراکندگی و...) استفاده گردید و در بخش آمار استنباطی برای تحلیل داده‌ها و آزمون معناداری میانگین‌ها از آزمون‌های  $t$  مستقل و تحلیل کوواریانس آنکوا استفاده شد.

برای سنجش سرمایه روانشناختی از پرسشنامه سرمایه روانشناختی لوتانز<sup>۱</sup> PCQ<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) استفاده شد. این پرسشنامه ۲۴ سؤالی و شامل چهار خرده‌مقیاس امیدواری، تاب‌آوری، خوش بینی و خودکارآمدی است که در آن هر خرده‌مقیاس شامل ۶ گویه است و آزمودنی به هر گویه در مقیاس ۶ درجه‌ای (کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم) لیکرت پاسخ می‌دهد. روایی پرسشنامه در مطالعات مختلف مورد تأیید قرار گرفته است. لوتانز (۲۰۰۷) با استفاده از تحلیل عاملی و معادلات ساختاری نسبت خبی دو این آزمون را ۲۴/۶ و آماره‌های CFI و RMSEA این مدل را ۰/۹۷ و ۰/۰۸ گزارش کرده است که روایی عاملی آزمون مورد تأیید قرار گرفته است. پایایی پرسشنامه در ایران توسط بهادری خسروشاهی، هاشمی نصرت آباد و باباپور (۱۳۹۱) بر اساس آلفای کرونباخ ۰/۸۵ گزارش شده است. در پژوهش حاضر، نمره کل ضریب آلفای کرونباخ سرمایه روانشناختی ۰/۸۶ به‌دست آمد.

برای سنجش رهبری تحول‌آفرین از پرسشنامه استاندارد رهبری تحول‌آفرین<sup>۲</sup> MLQ<sup>۲</sup> بس و اولیو (۱۹۸۵) استفاده شد. رهبری تحول‌آفرین در تحقیق حاضر توسط پرسشنامه از طریق ۱۸ سؤال و توسط سؤال‌های ۱ تا ۱۸ تحت طیف پنج نقطه‌ای لیکرت مورد سنجش قرار می‌گیرد و شامل چهار مؤلفه ملاحظه فردی، انگیزش الهام‌بخش، نفوذ آرمانی و ترغیب ذهنی می‌باشد. در پژوهش روحی مرجقل (۱۳۹۲) برای تعیین روایی پرسشنامه، طرح اولیه پرسشنامه تهیه گردید و پس از استفاده از نظریات استاد راهنما و مشاور، در اختیار تعدادی از صاحب‌نظران جامعه مورد مطالعه قرار داده شده که در نتیجه مواردی برای اصلاح پیشنهاد شد و سرانجام پس از اعمال اصلاحات در پاره‌ای از موارد پرسشنامه نهایی تدوین گردید. (سرمد و همکاران، ۱۳۹۰). در پژوهش روحی مرجقل (۱۳۹۲) پایایی مؤلفه‌های پرسشنامه بر اساس روش آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه با استفاده از نرم‌افزار SPSS به‌دست آمد. در نهایت با اصلاحات لازم پرسشنامه نهایی طراحی شد و در نهایت بر روی گروه نمونه آماری اصلی به اجرا گذاشته شد که ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۷ به‌دست آمد.

1. Luthans Psychological Capital Questionnaires (PCQ)  
2. Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)

## یافته‌های پژوهش

با داده‌های گردآوری شده از پرسشنامه، برای هر یک از متغیرهای تحقیق به ارائه آماره‌های حداقل، حد بیشتر نمره، میانگین، انحراف استاندارد، چولگی و کشیدگی به صورت جدول زیر نمایش داده می‌شود:

جدول شماره ۲. جدول متغیرهای توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهش	حداقل	حدبیشتر	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی
پیش‌آزمون	سرمایه روان‌شناختی	۲.۱۳	۳.۵۸	۲.۷۴	۰.۳۶	۰.۹۴۹
	آزمایش	۲.۱۷	۳.۳۳	۲.۷۲	۰.۲۹	۱.۳۵۸
	کنترل	۲.۰۴	۳.۴۲	۲.۷۴	۰.۴	-۰.۱۴۵
	رهبری تحول‌آفرین	۲.۲۲	۳.۴۴	۲.۶۳	۰.۳	۱.۵۷۲
پس‌آزمون	سرمایه روان‌شناختی	۳.۷۱	۵.۰۴	۴.۰۸	۰.۳۸	۱.۱۱۸
	آزمایش	۳.۴۴	۴.۰۶	۳.۷	۰.۲	-۰.۶۳۱
	کنترل	۲.۳۳	۴.۳۳	۳.۰۶	۰.۵۳	۰.۸۷۵
	رهبری تحول‌آفرین	۲.۲۲	۳.۱۷	۲.۶۵	۰.۳۱	-۰.۹۱۳

نتایج جدول شماره ۲ نشان می‌دهد در گروه آزمایش میانگین نمره سرمایه روان‌شناختی در مرحله پس‌آزمون نسبت به مرحله پیش‌آزمون افزایش یافته و تغییر چشمگیری داشته است. در گروه کنترل میانگین نمره سرمایه روان‌شناختی در مرحله پس‌آزمون نسبت به پیش‌آزمون کمی افزایش یافته است. همچنین در گروه آزمایش میانگین نمره رهبری تحول‌آفرین در مرحله پس‌آزمون نسبت به مرحله پیش‌آزمون افزایش یافته است. در گروه کنترل میانگین نمره رهبری تحول‌آفرین تغییر چشمگیری نداشته است.

جدول شماره ۳. نتایج حاصل از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای نرمال بودن متغیرهای تحقیق

شاخص‌ها	کولموگروف-اسمیرنوف	سطح معناداری
پیش‌آزمون	سرمایه روان‌شناختی	۰.۹۶۹
	آزمایش	۰.۴۶۳
	کنترل	۰.۹۹۵
	رهبری تحول‌آفرین	۰.۹۵
پس‌آزمون	سرمایه روان‌شناختی	۰.۷۰۴
	آزمایش	۰.۹۴۳
	کنترل	۰.۹۱۸
	رهبری تحول‌آفرین	۰.۹۲۹

با توجه به نتایج جدول شماره ۳، سطح معناداری آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای متغیرهای پژوهش، بیشتر از ۰/۰۵ است، در نتیجه، توزیع متغیرهای فوق ذکر تفاوت معناداری با توزیع نرمال ندارد؛ بنابراین نتیجه می‌گیریم که توزیع متغیرهای تحقیق نرمال می‌باشد. همچنین برای بررسی همگن بودن واریانس‌های درون گروهی از آزمون لوین استفاده شد.

جدول شماره ۴. نتایج حاصل از آزمون لوین برای بررسی همگنی کوواریانس نمرات درون گروهی آمودنی‌ها

متغیر	F	Df <sub>1</sub>	Df <sub>2</sub>	Sig
سرمایه روان‌شناختی	۱.۹۱۶	۱	۵۸	۰.۱۷۲

با توجه به نتایج جدول شماره ۴ مفروضه همگنی کواریانس نمرات پیش‌آزمون دو گروه با استفاده از آزمون لوین بررسی شد و با توجه به اینکه مقدار لوین در سطح  $a=0/05$  معنادار نبود، بنابراین، مفروضه همگنی کواریانس داده‌ها و شیب رگرسیون برقرار است. در این قسمت با استفاده از روش آماری تحلیل کواریانس تک متغیری (ANCOVA) نتایج تفسیر گردیده است. فرضیه اول پژوهش این بود که آموزش مهارت‌های ارتباطی بر سرمایه روان‌شناختی در مدیران شهرداری منطقه سه شهر تهران مؤثر است. نتایج آزمون تحلیل کواریانس در جدول شماره ۵ ارائه شده است.

جدول شماره ۵. نتایج آزمون تحلیل کواریانس نمره سرمایه روان‌شناختی

مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معناداری	مجذور اتای سهمی
۲۱.۹۴۶	۱	۲۱.۹۴۶	۹۰.۸۸۱	۰.۰۰۱	۰.۶۱۵
۱۰.۳۱۳	۱	۱۰.۳۱۳	۴۲.۷۰۶	۰.۰۰۱	۰.۴۲۸
۳.۸۹۷	۱	۳.۸۹۷	۱۶.۱۳۹	۰.۰۰۱	۰.۲۲۱
۱۳.۷۶۴	۵۷	۰.۲۴۱			
۶۲۵.۶۸۹	۶۰				

با توجه به داده‌های جدول شماره ۵ مقدار  $F=16.139$  با درجات آزادی (۱ و ۵۷) در متغیر مورد بررسی در سطح  $a=0/05$  معنادار است؛ لذا می‌توان نتیجه گرفت که کاربرد آموزش مهارت‌های ارتباطی بر سرمایه روان‌شناختی تأثیر دارد. بنابراین، فرض تحقیق با ۹۵٪ اطمینان تأیید می‌شود.

به‌منظور آزمون فرضیه دوم پژوهش مبنی بر آموزش مهارت‌های ارتباطی بر رهبری تحول‌آفرین در مدیران شهرداری منطقه سه شهر تهران مؤثر است، مجدداً از آزمون تحلیل کواریانس استفاده شد که نتایج آن در جدول شماره ۶ آمده است.

جدول شماره ۶. نتایج آزمون تحلیل کواریانس نمره رهبری تحول‌آفرین

مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معناداری	مجذور اتای سهمی
SS	df	MS		sig	
۲۸.۴۵۶	۱	۲۸.۴۵۶	۲۰۳.۴۷۲	۰.۰۰۱	۰.۷۸۱
۳.۷۲۲	۱	۳.۷۲۲	۲۶.۶۱۵	۰.۰۰۱	۰.۳۱۸
۴.۸۴۸	۱	۴.۸۴۸	۳۴.۶۶۶	۰.۰۰۱	۰.۳۷۸
۷.۹۷۲	۵۷	۰.۱۴			
۵۲۹.۸۸	۶۰				

با توجه به داده‌های جدول شماره ۶ مقدار  $F=34.366$  با درجات آزادی (۱ و ۵۷) در متغیر مورد بررسی در سطح  $a=0/05$  معنادار است؛ لذا می‌توان نتیجه گرفت که کاربرد آموزش مهارت‌های ارتباطی بر سبک رهبری تحول‌آفرین تأثیر دارد. بنابراین، فرض تحقیق با ۹۵٪ اطمینان تأیید می‌شود.

## نتیجه‌گیری و بحث

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه آموزش مهارت‌های ارتباطی بر سرمایه روان‌شناختی و سبک‌های رهبری تحول‌آفرین در مدیران شهرداری منطقه سه شهر تهران انجام گرفت. نتایج آزمون نشان داد که با حذف اثر نمره‌های سرمایه روان‌شناختی پیش‌آزمون به‌عنوان متغیر همپراش، اثر اصلی متغیر مستقل بر نمره‌های سرمایه روان‌شناختی پس‌آزمون معنادار است. بنابراین فرضیه پژوهشی

پذیرفته می‌شود؛ به این معنا که آموزش مهارت‌های ارتباطی بر سرمایه روان‌شناختی در مدیران شهرداری منطقه سه شهر تهران مؤثر است. یافته‌های این پژوهش با نتایج تحقیقات ایالا و مانزانو (۲۰۲۰)، خواجه‌جوی، مکی عابدی و عابدینی (۲۰۱۹)، بخشوده و رحیمی (۱۴۰۰)، عباسیانفرد، کیامنش، بهرامی و درتاج (۱۳۹۶) همخوانی داشته و همسو می‌باشد.

در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت، ارزش سرمایه انسانی، دانش و مهارت‌های افراد، سرمایه اجتماعی، شبکه ارتباطی و روابط میان آنها منجر به ارتقای سرمایه روان‌شناختی و مؤلفه‌های خود، چون امید، خوش‌بینی، تاب‌آوری و خودکارآمدی در سازمان می‌شود (لوتانز، ۲۰۰۷). رهبران تحول‌گرا از طریق ایجاد انگیزه مضاعف و چشم انداز دوربرد در کارکنان منجر به ایجاد تعهد در دستیابی به اهداف بزرگ اداری شده و از این طریق کارکنان را به یکدیگر پیوند می‌دهند و باعث دستیابی و برآورده شدن اهداف کارکنان و همچنین، رسیدن به خواسته‌های آنان می‌شود؛ لذا رهبران بایستی از طریق ایجاد جوّی از اعتماد و احترام در پیروان، روحیه انگیزش و شوق کاری را تشویق کنند، چراکه دستیابی کارکنان به این مهم موجبات رضایت شغلی و ارتقای سرمایه روان‌شناختی را نیز فراهم می‌کند. (ینسنن هویپر، موزر و جانیک، ۲۰۲۳). بر این اساس می‌توان بیان کرد که سرمایه روان‌شناختی، با تکیه بر متغیرهای روان-شناختی مثبت گرایي همچون امید، خوش‌بینی، تاب‌آوری و خودکارآمدی منجر به ارتقای ارزش سرمایه انسانی (دانش و مهارت‌های افراد) و سرمایه اجتماعی (شبکه روابط میان آنها) در سازمان می‌شود. با توجه به آموزش مهارت‌های ارتباطی و مشارکت کاری رهبری تحول‌آفرین، می‌توان بیان کرد که وجود جوّ حمایتی و روانی مطلوب از سوی رئیس‌ان و سرپرستان، حس شوق در کارهای گروهی و مشارکتی را در بین کارکنان رواج خواهد داد. (وه و همکاران، ۲۰۲۳). در واقع مهارت‌های ارتباطی و حمایت سازمانی یک کمک دوجانبه است که موجب خلق تصویر مثبت از خود، پذیرش خود و امیدواری می‌شود. همچنین کاهش اضطراب و فرصت شکوفایی از اثرات مهارت‌آموزی است (مهرابی‌زاده، تقوی و عطاری، ۱۳۹۸). بنابراین، سرمایه روان‌شناختی، از متغیرهای روان‌شناختی مثبت‌گرایي تشکیل شده است که قابل اندازه‌گیری، توسعه و پرورش هستند و امکان اعمال مدیریت بر آنها وجود دارد. سرمایه روان‌شناختی باعث می‌شود که فرد در برخورد با مسائل و مشکلات بردباری بیشتری از خود نشان دهد و با برنامه‌ریزی گام بردارد و به‌ترین راه‌ها را برای حل مشکل انتخاب کند. سرمایه‌های روان‌شناختی فرد را قادر می‌سازد تا کمتر دچار تنش شود و با اینکه در معرض عوامل استرس‌زا و خطرات قرار می‌گیرد، بهزیستی خود را حفظ کند، خود را خودکارآمدتر تصور نماید و نسبت به آینده و آنچه اتفاق خواهد افتاد خوشبین باشد. باید توجه داشت که توسعه و ارتقا سرمایه روان‌شناختی نشان‌دهنده تمرکز سازمان بر ارتباط با محیط است. (ایالا و مانزانو، ۲۰۲۰)

همچنین نتایج حاصل از تحلیل کوواریانس یک متغیره نشان داد که آموزش مهارت‌های ارتباطی بر سبک‌های رهبری تحول‌آفرین در مدیران شهرداری منطقه سه شهر تهران مؤثر است که با حذف اثر نمره‌های رهبری تحول‌آفرین پیش‌آزمون به‌عنوان متغیر همپراش، اثر اصلی متغیر مستقل بر نمره‌های رهبری تحول‌آفرین پس‌آزمون معنادار است. بنابراین فرضیه پژوهشی پذیرفته می‌شود که این معنا که آموزش مهارت‌های ارتباطی بر رهبری تحول‌آفرین در مدیران شهرداری منطقه سه شهر تهران مؤثر است. یافته‌های این پژوهش با نتایج تحقیقات جانکلووا و جونیاکوا (۲۰۲۱)، یالاپ، ایلماز و پلاتسی (۲۰۲۰)، شافعی و میرزایی (۱۴۰۰)، جمالی، مصطفی‌زبان، قاسمی و زاهدی (۱۴۰۰) همخوانی داشته و همسو می‌باشد. می‌توان اذعان داشت رهبران تحول‌آفرین از توجه به نیازهای موجود و پیش‌پا افتاده یا فراتر می‌نهند و همواره با کسب مهارت‌های لازم سعی می‌کنند تا با نفوذ به عمق باور افراد، ساختار سلسله‌مراتب نیازهای پیروان را به گونه‌ای دستخوش دگرگونی قرار دهند. رهبران تحول‌گرا با بینش به مهارت‌های ارتباطی در سازمان با کارکنان خود ارتباط مؤثر برقرار کرده و به تفاوت‌های فردی آنها توجه می‌کنند و آنها را در راستای به‌کارگیری استعدادها بالقوه خود و افزایش حس مسئولیت‌پذیری نسبت به مسئولیت‌های خود در سازمان یاری می‌کنند. مدیران شهرداری با توجه به ماهیت شغل خود به‌طور طبیعی ارتباط کلامی بیشتری با مراجعان خود دارند و بیشتر به‌عنوان یک گوینده عمل می‌کنند و این موضوع هم نیاز به مهارت‌های کلامی را افزایش می‌دهد و هم به مرور زمان و با کسب تجربه موجب افزایش مهارت‌های کلامی می‌شود، این موضوع شاید دلیلی برای بالاتر بودن مهارت‌های کلامی مدیران نسبت به دو بعد دیگر مهارت‌های ارتباطی باشد. ضمن اینکه استقلال و چالش‌های کاری را



تقویت می‌کنند و با رواج دادن تفکر و اندیشیدن در روند فرایندهای کاری انگیزش‌های الهام‌بخشی را در سازمان تسری می‌بخشند و با این روش در راستای تقویت ارتباط سازمانی گام برداشته و نهایتاً اثربخشی سازمانی را برای سازمان‌های متبوع خود به ارمغان می‌آورند. با توجه به نظر ویسنت (۲۰۱۶) می‌توان تبیین کرد که مسائل شغلی و احساسات آنها و عقاید آنان از جمله عوامل اثرگذار در ارتباط می‌دانند به نوعی هر چقدر فرد از سابقه کار و سابقه مدیریت بیشتری برخوردار باشد، بهتر جایگاه خود را در این محیط پیدا نموده و مهارت‌های لازم که به آنها کمک می‌کند تا ارتباطات بهینه‌ای در محیط سازمانی برقرار نمایند کسب کنند؛ چرا که دارا بودن توانایی‌های و مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات بین فرد در بین مدیران بسیار حائز اهمیت می‌باشد. مهارت‌های ارتباطی نقش بسیار مهمی بر سبک رهبری تحول‌آفرین در مدیران شهرداری می‌گذارد. رهبران تحول‌گرا، به واسطه سطح قابل قبولی از مهارت‌های ارتباطی که به صورت بالقوه در آنها نهفته و یا کسب نموده‌اند به صورت مستقیم تأثیر مثبتی بر روی بهبود روند سازمان و انطباق‌پذیری سازمانی دارند. با توجه به اینکه رهبران نیاز به توسعه مهارت‌هایی از جمله گسترش دامنه مهارت‌های ارتباطی دارند تا آنها را قادر ساز به منظور بهبود عملکرد سازمانی، جنبه‌های فرهنگی سازمان را تغییر دهند. ضمن اینکه بر اساس تحقیقات انجام شده در سازمان‌های اداری، به دلیل ماهیت دولتی و فعالیت‌های کلی، اثربخشی رهبری هنگامی مطلوب خواهد بود که جامعه‌پذیری سازمانی باعث نزدیک شدن ارزش‌ها، هنجارها و باورهای تمامی سطوح سازمانی به یکدیگر گردد. (سیلر و همکاران، ۲۰۲۲)

از جمله محدودیت‌های پژوهش می‌توان به عدم دسترسی کامل به تمام اطلاعات کارکنان، انجام تحقیق در مکان خاص مانند شهر تهران و اعضای نمونه که فقط مدیران شهرداری تهران می‌باشند، اشاره کرد. پیشنهاد می‌شود با توجه به نتایج فرضیه اول تحقیق، مبنی بر تأثیر مهارت‌های ارتباطی مدیران بر سرمایه روان‌شناختی نیروی انسانی، در انتخاب مدیران، میزان بهره‌مندی آنان از مهارت‌های ارتباطی و روابط عمومی به عنوان یک عامل مهم مورد توجه قرار گیرد. پیشنهاد می‌شود با توجه به نتایج فرضیه دوم تحقیق، مبنی بر تأثیر مهارت‌های ارتباطی بر سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران، پیشنهاد می‌شود میزان ارتباط مستقیم مدیران با کارکنان و مراجعان به عنوان معیار ارزشیابی آنان توسط مدیران رده‌های بالاتر در نظر گرفته شود. همچنین پیشنهاد می‌شود پژوهش حاضر را در سازمان‌های دیگری که از نظر مهارت‌های ارتباطی، سرمایه روان‌شناختی سازمانی و سبک‌های رهبری تحول‌آفرین، مهم می‌باشند، پیاده‌سازی و اجرا نمایند.

## References

- Abasiyan Fard, M., Kiamanesh, A., Bahrami, H., and Dortaj, F. (2021). The effectiveness of social skills training on the four components of psychological capital (resilience, hope, optimism, self-efficacy). *Ahwaz Jundishapur Education Development Quarterly*, 2(8): 51-58. <https://doi.org/10.22059/jscm.2015.54088> (Text in Persian)
- Asrar-ul-Haq, M., & Kuchinke, K.P. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*, 2(1): 54-64. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2016.05.002>
- Bahadori khosroshahi, J., Hashemi Nosrat Abad, T., and Babapor, Jalil. (2012). The Relationship between Psychological Capital and Social Capital of Tabriz University Students. *Specialized Journal of Research and Health Gonabad Center for Social Development and Health Research*, 2(7):145- 153. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.23223782.1393.3.2.3.1> (Text in Persian).
- Bahadori, S., & Dehgan, M. (2017). The effect of transformational leadership on transformational organizational citizenship behavior. *Public Administration Mission Quarterly*, 8(22): 74-92. <https://doi.org/10.22055/jac.2021.37888.1817> (Text in Persian)
- Bokhshode, M., & Rahimi Saleh, Sh. (2021). Investigating the Relationship between Communication Skills and Social Adaptation with Quality of Life in Female Students of Sirjan Azad University. *Psychology and Educational Sciences Spring*, 1(22): 293- 314. <https://doi.org/10.22054/qccpc.2018.26042.1639> (Text in Persian)
- Chen, Y., Ning, R., Yang, M., Feng., S, and Yang, C. (2018). Is transformational leadership always good for employee task performance? Examining curvilinear and moderated relationships. *Front Bus Res China*, 12(4): 442-469. <https://doi.org/10.1186/s11782-018-0044-8>
- Chin Fei Goh, S.L., Adam, M., and Tan, O. W. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment. *Hum Resour Health*, 1(4): 73-89. <https://doi.org/10.1186/s12960-016-0171-2>

- Eyzadi, S., & Karimi, S. (2018). Survey on the effect of information technology training courses on improving employee performance (Case study: Higher Institute of Management Research and Planning. *Management Research Journal*, 14(3): 43-51. <https://doi.org/10.22051/jontoe.2015.2083> (Text in Persian).
- Fraser, K., & Hvolby, H.H. (2020). Effective team working: can functional flexibility act as an enhancing factor?, *Team Performance Management*, 6(1): 74-94. <http://dx.doi.org/10.1108/13527591011028933>
- Hamidian, M., Hadizadeh Moghadam, A., Tabarsa, G., and Rezaeian, A. (2020). Presenting a Predictive Model of Employees' Behavior based on Leader-Follower Perceptual Interactions in the Threatened Social Support. *Applying Conservation of Resources Approach*, 9(4): 91-115. <http://dorl.net/dor/20.1001.1.22286977.1398.9.4.5.0> (Text in Persian).
- Hoveida, R., Mokhtari Far, H., and Foroohar, M. (2017). Relationship between Psychological Capital Components and Organizational Commitment Components. *Journal of Cognitive and Behavioral Sciences Research*. 3(2): 43-56. <https://doi.org/10.22051/jontoe.2010.210> (Text in Persian)
- Hosseini, F.S., madani, Y., Javaheri, A., & Dehghani-Banadaki, R. (2023). The effectiveness of group counseling based on psychological capital on the components of psychological capital and academic enthusiasm of adolescent female students. *The Journal of New Thoughts on Education*. 1(1):25-36. <https://doi.org/10.22051/jontoe.2023.43283.3756> (Text in Persian).
- Hosseiniyan, S., Behrang, M. R., Ghasemzade, S., Taziki, T. (2017). The effectiveness of teaching communication skills to mothers on social adjustment, aggression and academic achievement. *The Journal of New Thoughts on Education*. 12(1):9-26. <https://doi.org/10.22051/jontoe.2016.2268> (Text in Persian).
- Jamali, M., Mostafeziyan, M., Ghasemi, H., and Zahedi, H. (2020). Presenting a model of the effect of transformational leadership style on organizational adaptability with the mediating role of communication skills and job adjustment in Iran. *Journal of Organizational Behavior Management Studies in Sport*, 7(4): 89-99. <https://doi.org/10.30473/fmss.2021.56034.2227> (Text in Persian).
- Jankelova, N., & Joniakova, Z. (2021). Communication Skills and Transformational Leadership Style of First-Line Nurse Managers in Relation to Job Satisfaction of Nurses and Moderators of This Relationship. *Healthcare (Basel)*, 9(3): 346. <https://doi.org/10.3390/healthcare9030346>
- Juan, A., & Guadalupe, M. (2020). The influence of psychological capital on graduates' perception of employability: the mediating role of employability skills. *Higher Education Research and Development*, 4(3): 79-85. <http://dx.doi.org/10.1080/07294360.2020.1738350>
- Khajavy, Gh.H., Makiabadi, H., and Abedini, S. (2019). The Role of Psychological Capital in Language Learners' Willingness to Communicate. Motivation, and Achievement, *Eurasian Journal of Applied Linguistics* 5(3):95-110. <https://doi.org/10.22111/jeps.2022.6968> (Text in Persian).
- Kruja, D., Ha, H., Drishti, E., and Oelfke, T. (2016). Empowerment in the hospitality industry in the United States. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(1): 25-48. <http://dx.doi.org/10.1080/19368623.2015.976696>
- Malik, P. (2024). Exploring the role of individual-focused transformational leadership in facilitating taking charge: mediating mechanism of psychological capital and thriving at work. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(2): 435-455. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2022-0077>
- Luthans, F. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3): 541-572.
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. (2017). Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(10): 1146. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>
- Madhanga, C.S., Msosa, S.K., and Chikukwa, T. (2022). Assessing various leadership styles used at a multinational company specialising in marine services in Sub-Saharan Africa. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(2): 136-143. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i2.1620>
- Mariños, L. S., & Alecchi, B. A. (2024). Influence of Psychological Capital on Innovation Capacity: An Empirical Study on Banking Institutions. *Management and Labour Studies*, 0258042X231220484.
- McKay, M., Davis, M., and Fanning, P. (2009), *Messages: the communication skill book*. Translated by Rahimi Mobaraki, M.A (2021), Tehran: Arjmand. (Text in Persian).
- Mehrabizadeh, H., Taghavi, F., and Attari, Y. (2019). The impact of assertive training on social skills, social phobia and academic performance of female students. *Journal of Behavioral Sciences*, 3 (1): 64-59. <https://doi.org/10.22034/ceciranj.2018.91190> (Text in Persian)
- Mogheli, A., & Akhonzade haghhigh, E. (2020). Examining the effect of talent management components on job security. *The 4th international conference on modern economics, management and accounting studies in Iran*, 4(1): 89-101. <https://doi.org/10.22054/jpe.2016.5279> (Text in Persian)
- Moghimi, A. (2016). Designing a transformational leadership model in Iranian administrative organizations. *Management knowledge*, 1(6):11- 32. (Text in Persian). <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1665011>
- Moura, D., Ramos, A., & de Jesus, S.N. (2018). Psychological empowerment and work engagement as predictors of work satisfaction: a sample of hotel employees. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, 3 (2): 74- 89. <https://doi.org/10.1108/CMS-04-2017-0108>

- Naumann, E., & Giel, K. (2017), *Customer satisfaction measurement and management: using the voice of the customer*. Cincinnati, Ohio: Thomson Executive Press.
- Nazim, M., Saeed, R., Sharif, M.S., and Ahmed, M. (2017). Parametric Analysis of Leadership Styles on Organizational Performance and the Mediating Role of Organizational Innovativeness. *In Proceedings of the Tenth International Conference on Management Science and Engineering Management*, 13(8): 777-788. [http://dx.doi.org/10.1007/978-981-10-1837-4\\_65](http://dx.doi.org/10.1007/978-981-10-1837-4_65)
- Paterson, T., Luthans, F., and Jeung, W. (2014). Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 4(6):53-69. <http://dx.doi.org/10.1002/job.1907>
- Rezaeiyan, A. (2016), *Fundamentals of Organizational Behavior Management Organization*. Tehran: Samat Publications, eighth edition. (Text in Persian)
- Rigas, D., & Nawar, Y.S. (2016). Leadership and Innovation Growth: A Strategic Planning and Organizational Culture Perspective. *International Conference on HCI in Business, Government and Organizations*, 1(12): 565-575. [http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-39396-4\\_52](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-39396-4_52)
- Robbins, S. (2020). *Organizational Behavior, Concepts, Theories and Applications*. (A. Parsiaeiyan, & S.M. Aarabi, Translators ) (2021), Tehran: Cultural Research Office. (Text in Persian) <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01803>
- Rohi Morgaghl, Z. (2015). *The Relationship between Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior through Understanding Justice in Guilan University of Medical Sciences*. Master Thesis. Islamic Azad university Rasht unit. <https://doi.org/10.5555/ijosmas.v1i1.1> (Text in Persian)
- Sarmadm Z., Hejazi, E., and Bazrgan, A. (2011), *Research Methods in Behavioral Sciences*. Tehran: Agha Publications. <https://doi.org/10.1108/JAMR-03-2020-0036> (Text in Persian)
- Seyed Javadein, S.R. (2018), *Human Resources and Personnel Management*. Tehran: Negah Danesh. <https://doi.org/10.1108/JAMR-03-2020-0036> (Text in Persian)
- Shafei, R., & Mirzaei, P. (2021). Evaluation of the effectiveness of anger management training on resilience of Farabi Hospital staff in Tehran. *First National Conference on Futurology in Educational Sciences and Psychology*, 1(1): 211-221. (Text in Persian)
- Siller, J., Dolansky, M.A., Clavelle, J.T., & Fitzpatrick, J.J. (2022). Shared Governance and Work Engagement in Emergency Nurses. *Journal of Emergency Nursing*, 42(4), 325-330. <https://doi.org/10.1016/j.jen.2016.01.002>
- Singh, N. (2011). *Industrial psychology*. (H. Zare, S. Davoodi, S. Talebi Translators) (2012). Tehran: Aeeizh (Text in Persian)
- Tong, C., Tak, W.I.W., and Wong, A. (2015). The Impact of knowledge sharing on the relationship between organizational culture and Job satisfaction: The perception of information communication and technology (ICT) practitioners in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Studies*, 3(1): 9-37. <http://dx.doi.org/10.5296/ijhrs.v3i1.3112>
- Visent, V.R. (2016). Achieving communication goals in superior-subordinate relationships: The multi-functionality of upward maintenance tactics. *Communication Monographs*, 58(3): 289-306. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2015-0182>
- Vincent Höper, S., Muser, C., & Janneck, M. (2023). Transformational leadership, work engagement, and occupational success. *Career Development International*, 17(7), 663-682. <https://doi.org/10.1108/13620431211283805>
- Wang, Z., Guan, C., & Cai, S. (2024). How authentic leadership affects green creativity: the role of self-reflection and psychological capital. *Chinese Management Studies*, 18(1): 71-90. <https://doi.org/10.5555/ijosmas.v2i1.4>
- Wu, X., Li, J., Liu, G., Liu, Y., Cao, J., & Jia, Z. (2023). The effects of emotional labor and competency on job satisfaction in nurses of China: A nationwide cross-sectional survey. *International Journal of Nursing Sciences*, 5(4), 383-389. <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2018.08.001>
- Yaghobi, M., karimi, S., Hasanzade, A., javadi, M., Mndegar, H.A., and Abedi, F. (2015). Investigating the effective factors on improving staff performance based on Achieve model from the perspective of senior nursing managers of Isfahan. *teaching hospitals*, 8(2): 13-32. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2019-0245> (Text in Persian)
- Yalap, O., Yilmaz, H., and Polateci, S. (2020). Do Psychological Capital and Communication Skills Affect Entrepreneurial Intention?. *Global Journal of Business, Economics and Management: Current Issues*, 15(6): 364-385. <https://doi.org/10.1002/job.1916>
- Youzbashi, A., Mirkamali, S.M., and Karampoor, A. (2019). Investigating the relationship between transformational leadership style and creativity. *Journal of Innovation and Value Creation*, 3(2): 21-32. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2016-0282> (Text in Persian)
- Zovar, T., Shaban Basim, F., & Mehdizadeh, J. (2022). Predicting teachers' job performance based on psychological empowerment and leadership style of managers. *The Journal of New Thoughts on Education*. 17(1), 153-173. <https://doi.org/10.22051/jontoe.2021.18898.2099> (Text in Persian)
- Zia, M.Q., Decius, J., Naveed, M., and Anwar, A. (2022). Transformational leadership promoting employees' informal learning and job involvement: the moderating role of self-efficacy. *Leadership & Organization Development Journal*, 3(1): 56-74. <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-06-2021-0286>



This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons AttributionNoncommercial 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

