

## تأثیر رفتار سازمانی مثبت‌گرا در کاهش بدبینی سازمانی

### و نقش میانجی رهبری اخلاقی

#### (مورد مطالعه: سازمان تأمین اجتماعی استان قم)

مهدی یزدان‌شناس\*

استادیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۷/۱۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۱۲/۲۴)

#### چکیده

تحقیق حاضر براساس اهمیت فزایندهٔ مقابله با بدبینی سازمانی و کاهش تبعات مضر آن برای سازمان‌ها سعی دارد تأثیر عوامل مطرح در رفتار سازمانی مثبت‌گرا در کاهش بدبینی سازمانی را بررسی کند. بدین منظور سعی شده است تا روابط بین سرمایه روان‌شناختی مثبت و توانمندسازی روان‌شناختی به‌منزلهٔ متغیرهای مهم در رفتار سازمانی مثبت‌گرا و بدبینی سازمانی تجزیه و تحلیل شود. نکتهٔ مهم اینکه در این بین به نقش رهبری اخلاقی به‌منزلهٔ متغیر میانجی توجه شده است. تحقیق حاضر، پژوهشی توصیفی و از نوع پیمایشی است که کارکنان شعب سازمان تأمین اجتماعی استان قم جامعه آماری آن را تشکیل داده و داده‌های موردنیاز از طریق پرسش‌نامه از آن‌ها جمع‌آوری شده‌اند. داده‌های به‌دست‌آمده با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS 22 و AMOS 22 تجزیه و تحلیل شدند. نتایج تحلیل رگرسیون و آزمون معادلات ساختاری نشان داد سرمایه روان‌شناختی، توانمندسازی روان‌شناختی و رهبری اخلاقی می‌تواند تأثیری منفی در بدبینی سازمانی داشته باشند. ضمن اینکه رهبری اخلاقی در این خصوص نقش میانجی دارد.

#### کلیدواژگان

بدبینی سازمانی، توانمندسازی روان‌شناختی، رهبری اخلاقی، سرمایه روان‌شناختی.

\* رایانامه: yazdanshenas@atu.ac.ir

## مقدمه

بدبینی در بستر سازمانی، بیش از آنکه ویژگی شخصیتی باشد، پاسخی آموخته شده و نگرشی کلی است که بین کارکنان ایجاد می شود و اغلب به خاطر مجموعه ای از تعاملات منفی بین کارکنان، مدیران و رهبران سازمان شکل می گیرد و افزایش می یابد (Lorinkova & Perry, 2014: 3). از این دیدگاه و با استفاده از نظریه مبادله اجتماعی بلاو<sup>۱</sup>، در مطالعه حاضر روابطی مطالعه شده اند که تبیین کننده تعاملاتی بین رهبران سازمان و کارکنان است و می تواند موجبات کاهش بدبینی کارکنان را فراهم آورد. از آنجا که بدبینی نشان دهنده باور آموخته شده بوده است و حالتی ایستا ندارد، لذا رهبرانی که با کارکنان در ارتباطند می توانند تأثیر قابل توجهی در نگرش ها و رفتارهای کارکنان و بالتبع در سطح بدبینی آنها داشته باشند. براساس نظریه مبادله اجتماعی، رهبران با ارائه منافع و مزایایی به کارکنان مانند برخورد عادلانه و منصفانه، حمایت یا استقلال عمل، روابطی تعاملی با آنها برقرار می کنند (Bagger & Li, 2014: 1124). این روابط تعاملی طی زمان شکل می گیرند، سپس کیفیت این روابط متعامل، متناسب با رفتار و برخوردی که از طرف رهبران با کارکنان صورت می گیرد، می تواند سبب تغییر و اصلاح نگرش ها و رفتارهای کارکنان شود (Colquitt, et al., 2014: 605). بیشتر تحقیقاتی که براساس نظریه مبادله اجتماعی انجام شده اند بر بررسی میزان رفتارهای متعامل مثبت یا منفی کارکنان تمرکز داشته اند و به ندرت نقش میانجی تعاملات کارکنان و رهبران مورد توجه بوده است.

یکی از رویکردهای جدید رهبری که بسیار مورد توجه قرار گرفته و ضعفها و مشکلات مدل های سنتی رهبری را برطرف کرده است، رویکرد رهبری اخلاقی است. رهبران اخلاقی با ترغیب و تقویت رفتارهای اخلاقی و تنبیه و کاهش رفتارهای غیراخلاقی در رفتار زبردستان تأثیرگذارند (Brown & Mitchell, 2010: 589). با توجه به ایده زیربنایی رهبری اخلاقی، به نظر می رسد در صورتی که کارکنان سازمان استنباط مناسبی از وجود رهبری اخلاقی در سازمان داشته باشند، سطح بدبینی سازمانی آنها نیز کاهش خواهد یافت. در مطالعه حاضر علاوه بر بررسی تأثیر برخی از

---

1. Blau's Social Exchange Theory.

متغیرهای رفتار سازمانی مثبت‌گرا در بدبینی سازمانی، نقش میانجی استنباط از رهبری اخلاقی در سازمان نیز در این خصوص بررسی شده است. نکته دیگر اینکه روابط مذکور در سازمان تأمین اجتماعی استان قم مطالعه شده‌اند. این سازمان با توجه به نوع فعالیت و تعداد کارکنان، همچنین حجم فعالیت به‌منزله سازمان بزرگ خدماتی محسوب می‌شود که در آن نقش روابط انسانی و ادراکات آن‌ها اهمیت بسیار زیادی در عملکرد سازمان دارد. طبیعتاً در چنین سازمانی مطالعه متغیرهایی مانند رهبری اخلاقی و بدبینی سازمانی و بهبود آن‌ها بسیار ارزشمند خواهد بود. بنا بر آنچه بیان شد، این سؤالات مطرح می‌شوند که رفتار سازمانی مثبت‌گرا چه تأثیری در بدبینی سازمانی دارد و در این میان نقش میانجی استنباط کارکنان از رهبری اخلاقی در سازمان چگونه خواهد بود؟

### مبانی نظری و پیشینه تحقیق

#### بدبینی سازمانی

بدبینی سازمانی به‌منزله نگرش منفی نسبت به سازمان تعریف می‌شود که دارای سه بعد است: ۱. باور به اینکه در سازمان راستی و درستی وجود ندارد؛ ۲. وجود تمایلات منفی به سازمان و ۳. تمایل به تحقیر سازمان و نشان‌دادن رفتارهای انتقادی نسبت به آن که هم‌راستا با این باورها و تمایلات است (Neves, 2012: 968). بدبینی سازمانی با تحلیل رفتگی، ناامیدی، سرخوردگی و اهانت به سازمان همراه است، به طوری که این نگرش را در پی دارد که تصمیمات اتخاذشده در سازمان از روی خلوص نیت نبوده و فریبکارانه بوده‌اند (Davis & Gardner, 2004: 446). تحقیقات اولیه بدبینی سازمانی را به‌منزله مشخصه عمومی در نظر می‌گرفتند که جزو شخصیت افراد قلمداد می‌شد (Kanter & Mirvis, 1989: 23). اما متعاقباً به بدبینی به‌منزله سازه خاص توجه شد که می‌تواند جنبه‌های کارکردی مختلفی داشته باشد. برای مثال، در سازمان‌ها اثر خود را روی پذیرش تغییرات سازمانی، تحلیل رفتگی شغلی و کاهش اثربخشی بر جای گذارد (Anderson & Bateman, 1997: 450; Neves, 2012: 966). وانوس<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۰۰) اظهار داشتند منفی‌گرایی در محیطی که رهبری اثربخش وجود ندارد و مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها ناچیز

1. Wanous.

است، گسترش می‌یابد. چیاورا<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۱۳) در پژوهش فراتحلیل خود عوامل جمعیت‌شناختی مانند سن، جنسیت، سطح تحصیلات و عوامل محیط کاری مانند عدالت و حمایت درک‌شده سازمانی را به‌منزله عوامل پیش‌بینی‌کننده و عملکرد شغلی را به‌منزله پیامد رفتاری بدبینی سازمانی مشخص کردند. در مطالعه‌ای دیگر، نقش رهبری و رابطه رهبر-عضو به‌منزله عوامل مؤثر در میزان بدبینی سازمانی بررسی شدند (Gkorezis, et al., 2014: 305).

### نقش ظرفیت‌های روانی مثبت

رفتار سازمانی مثبت‌گرا و مفهوم سرمایه روان‌شناختی عمدتاً حاصل مطالعات لوتانز و همکارانش در چند سال اخیر بوده که از مکتب روان‌شناسی مثبت‌گرا سرچشمه گرفته است (Luthans, et al., 2007: 19). روان‌شناسی مثبت‌گرا بر عملکرد بهینه انسان تمرکز دارد و رفتار سازمانی مثبت‌گرا و سرمایه روان‌شناختی، کاربردهای آن در محیط کار به شمار می‌روند. لوتانز و همکارانش (۲۰۰۷) سرمایه روان‌شناختی را به‌منزله وضعیت روانی مثبت یک فرد در بهبود و توسعه تعریف می‌کنند که شامل ابعاد اطمینان، خوش‌بینی، امید و تاب‌آوری<sup>۲</sup> است. اطمینان به میزان اعتماد به نفس و مطمئن‌بودن فرد در مبادرت‌کردن به انجام وظایف چالشی و اتخاذ اقدامات ضروری برای موفقیت در آن‌ها اشاره دارد. خوش‌بینی به معنی داشتن استانداردهای مثبت درباره موفقیت در حال و آینده است. امید، به داشتن پشتکار برای رسیدن به اهداف و تغییر مسیر در صورت نیاز برمی‌گردد و تاب‌آوری به معنی حفظ تعادل روانی و توانایی برگشت‌پذیری به وضعیت طبیعی در صورت مواجهه با مشکلات و سختی‌هاست (Ibid: 87). بنابراین، سرمایه روان‌شناختی به‌منزله تحقق‌یافتن معیارهای رفتار سازمانی مثبت‌گرا در نظر گرفته می‌شود، به طوری که تمایل و آمادگی افراد برای بهبود و توسعه افزایش و درنهایت عملکرد آن‌ها ارتقا می‌یابد (Avey, et al., 2011: 575).

باندورا<sup>۳</sup> (۱۹۹۷) بر این باور است که کسانی که احساس کارآمدی بالاتری دارند، تلاش بیشتری برای انجام کار صرف می‌کنند و هنگام مواجهه با مشکلات، استوار و مستحکم‌اند و به

1. Chiaburu.
2. Confident, Optimism, Hope & Resilience.
3. Bandura.

تلاش خود برای انجام وظیفه ادامه می‌دهند. لوتانز و همکارانش (۲۰۰۷) نیز در تحقیق خود رابطه بین خوش‌بینی و عملکرد کارکنان را در بخش بهداشت و درمان و صنایع بانکی تأیید کرده‌اند. اسنیدر<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) در مطالعه خود نشان می‌دهد افراد با امیدواری بالا، نه تنها عزم راسخی برای رسیدن به هدف دارند، بلکه مسیرها و روش‌های متعددی را برای دستیابی به هدف در نظر می‌گیرند و از توانایی خاصی در پیش‌بینی موانع و چالش‌ها برخوردارند. تحقیقات همچنین نشان داده‌اند سازمان‌هایی که کارکنان امیدوارتری دارند، سودآورترند و مدیران امیدوارتر، واحدهای کاری با عملکرد بهتری دارند (Peterson & Luthans, 2003: 27). براساس مباحث مطرح در زمینه سرمایه روان‌شناختی و بدبینی سازمانی می‌توان این فرض را مطرح کرد که کارکنانی که از سرمایه روان‌شناختی بالایی برخوردارند، یعنی کسانی که عموماً انتظار مثبتی از آینده دارند (خوش‌بینی)؛ گزینه‌های متعددی را برای رسیدن به هدف مطرح و مشخص می‌کنند (امید)؛ با اطمینان زیاد برای رسیدن به موفقیت تلاش می‌کنند (احساس کارآمدی) و در عین حال در برابر موانع و مشکلات انعطاف‌پذیر و سازگارند (تاب‌آوری) و نسبت به سازمان کمتر بدبین خواهند بود. بنابراین، می‌توان انتظار داشت بین سرمایه روان‌شناختی و نگرش‌های بدبینانه رابطه‌ای منفی وجود داشته باشد. بنابراین، فرضیه اول تحقیق به صورت زیر تدوین می‌شود.

فرضیه اول: هرچه میزان سرمایه روان‌شناختی در بین کارکنان سازمان بیشتر باشد، بدبینی سازمانی در سطح پایین‌تری قرار خواهد داشت.

### نقش توانمندسازی روان‌شناختی

اسپریتر (۱۹۹۵) نظریه توانمندسازی روان‌شناختی را ارائه و توانمندسازی را به منزله سازه انگیزشی تعریف کرد که در چهار نوع استنباط یا ادراک از شغل متجلی می‌شود: معنی‌داری، شایستگی، خودمختاری و تأثیرگذاری<sup>۲</sup>. معنی‌داری به ارزش اهداف یا مقاصد کار اشاره دارد و شایستگی همان باوری است که فرد نسبت به توانایی خود برای انجام ماهرانه فعالیت‌های کاری

1. Snyder.

2. Meaning, Competence, Self-determination & Impact.

دارد. خودمختاری به احساس دارا بودن اختیار و استقلال عمل در تنظیم فعالیت‌های کاری و نحوه انجام آن‌ها برمی‌گردد و تأثیرگذاری، میزانی است که فرد می‌تواند در ستاده‌های استراتژیک، مدیریتی یا عملیاتی در کار تأثیرگذار باشد (Spreitzer, 1995: 1450). در خصوص پیش‌زمینه‌های توانمندسازی روان‌شناختی دو دسته از عوامل شناسایی شده‌اند که عبارت‌اند از ویژگی‌های شغل و ویژگی‌های افراد (Seibert, et al., 2011: 990; Spreitzer, 2007:118). از طرف دیگر، پیامدهای توانمندسازی روان‌شناختی در دو طبقه نگرشی و رفتاری دسته‌بندی شده‌اند. در این خصوص مشخص شده است که توانمندسازی روان‌شناختی می‌تواند سبب افزایش و بهبود رضایت شغلی، التزام به کار، تعهد سازمانی، نوآوری و اثربخشی مدیریتی و کاهش تمایل به ترک خدمت، استرس و فشار کاری شود (Quinones, et al., 2015: 128; Spreitzer, et al., 1997: 683).

بنا بر مباحث بالا و براساس نظریه مبادله اجتماعی و نقش اقدامات متقابل مشخص شده در آن، انتظار می‌رود بدینی در بین کارکنانی که از سطح توانمندی روان‌شناختی بالاتری برخوردارند کمتر وجود داشته باشد، زیرا این کارکنان نگرش‌های خود و رفتارهای متعاقب آن را به‌منظور جبران مزایا و منافع ناشی از اقدامات مثبت سازمان اصلاح خواهند کرد. کارکنانی که از نظر روانی توانمندی دارند، از نقش و اهمیت خود در سازمان آگاهند و این‌گونه احساس می‌کنند که برای تأثیرگذاری شایسته و همراه با اختیار عمل در سازمان مورد اعتماد قرار گرفته‌اند (Lorinkova & Perry, 2014: 2). بنابراین، احتمال بیشتری می‌رود که آن‌ها قوت‌ها و منابع شناخته‌شده خود را در جهت جبران اقدامات و رفتارهای مثبت سازمان به کار گیرند. بنابراین، فرضیه دوم تحقیق به صورت زیر تدوین می‌شود:

فرضیه دوم: هرچه میزان توانمندسازی روان‌شناختی در بین کارکنان سازمان بیشتر باشد، بدینی سازمانی در سطح پایین‌تری قرار خواهد داشت.

### نقش رهبری اخلاقی

اهمیت‌یافتن مباحث اخلاقیات کاری و حرفه‌ای سبب شده است تا موضوعاتی مانند رهبری اخلاقی در اولویت امور سازمان‌ها و رهبران آن‌ها قرار گیرد. به نظر می‌رسد رهبری اخلاقی

تأثیرات مثبتی در نگرش‌ها و رفتار کارکنان و در نهایت در عملکرد سازمان داشته باشد (Kalshoven, et al., 2011: 53). کانانگو<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) با به‌کارگیری رویکرد نوع‌دوستانه رهبری اخلاقی را به‌منزله‌چالش و تنش بین انگیزه‌های دیگرخواهانه و خودخواهانه مفهوم‌سازی می‌کند. بوون<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۰۵) رهبری اخلاقی را سبکی مجزا در رهبری در نظر گرفتند و آن را به‌منزله‌نشان‌دادن رفتار هنجارمدارانه صحیح از طریق انجام اقدامات شخصی و روابط میان فردی و پرورش این‌گونه رفتارها در پیروان به‌وسیله ارتباطات دوجانبه، تقویت و تصمیم‌گیری تعریف کردند (Bowen, et al., 2005: 601). برخی از محققان ابعاد منصفانه‌بودن، تسهیم قدرت و روشن‌کردن نقش را به‌منزله‌ابعاد رفتاری رهبری اخلاقی مشخص کرده‌اند (De Hoogh & Den Hartog, 2008: 299). برخی دیگر از محققان علاوه بر ابعاد بالا، رفتار انسان‌محور، راستی و درستی، هدایت اخلاقی و توجه به ثبات رویه را به‌منزله‌سایر ابعاد رفتار رهبری اخلاقی تعیین کرده‌اند (Kalshoven, et al., 2011: 62). علاوه بر این، رهبران اخلاقی به روش‌های مختلفی در پیروان خود تأثیرگذارند. نخست اینکه، رهبران اخلاقی مدل‌های نقش برای رفتارهای اخلاقی در سازمان محسوب می‌شوند و از طریق پاداش و تقویت اصول اخلاقی به دنبال رعایت اخلاقیات در سازمان‌اند (Mayer, et al., 2012: 166). دوم اینکه، پیروان در برابر رفتار رهبر واکنش متقابل نشان می‌دهند، به طوری که رفتار اخلاقی آن‌ها را به کیفیت رابطه با رهبر وابسته می‌کند (Walumbwa, et al., 2011: 207). سوم اینکه، رهبران اخلاقی، هویت سازمانی را در پیروان افزایش می‌دهند که این امر فی‌نفسه سبب افزایش انگیزه برای رسیدن به اهداف جمعی یا نشان‌دادن رفتارهای مفید برای سازمان می‌شود (De Coninck, 2015: 1088). همچنین، وجود رهبری اخلاقی در سازمان سبب می‌شود پیروان نیز متقابلاً رفتارهای اخلاقی از خود نشان دهند. فقدان رهبری اخلاقی نیز موجب می‌شود پیروان به نشان‌دادن رفتارهای منفی مانند ریاکاری، پیمان‌شکنی، کاهش هویت سازمانی و ... تمایل یابند (Kacmar, et al., 2011: 634). براساس مباحث بالا و با توجه به مباحث

---

1. Kanungo.

2. Bowen.

بیان شده دربارهٔ بدبینی سازمانی این فرضیه مهم مطرح می‌شود که وجود رهبری اخلاقی در سازمان می‌تواند سبب کاهش بروز بدبینی سازمانی شود. این فرضیه بر این اساس مطرح می‌شود که رهبری اخلاقی با توجه به ابعاد رفتاری مطرح در آن در نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان مؤثر است و به نظر می‌رسد در پیشگیری و کاهش نگرش‌های بدبینانهٔ سازمانی در بین کارکنان تأثیرگذار باشد. علاوه بر این، همان‌طور که ذکر شد در مطالعه حاضر این فرضیه‌ها نیز مطرح شده‌اند که سرمایه روان‌شناختی و توانمندسازی روان‌شناختی در کاهش بدبینی سازمانی مؤثرند. حال، به دلیل وجود ابعاد رفتاری مختلف در رهبری اخلاقی که شامل منصفانه‌بودن، تسهیم قدرت، روشن کردن نقش، رفتار انسان‌محور، راستی و درستی، هدایت اخلاقی و ثبات و سازگاری‌اند، به نظر می‌رسد رهبری اخلاقی در رابطه بین متغیرها و مفاهیم مطرح در رفتار سازمانی مثبت‌گرا با بدبینی سازمانی نقشی میانجی نیز ایفا کند. بنابراین، این فرضیه‌ها مطرح می‌شوند که رهبری اخلاقی می‌تواند در رابطه بین سرمایه روان‌شناختی با بدبینی سازمانی و در رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی با بدبینی سازمانی نقشی میانجی ایفا کند. اکثر تحقیقات قبلی که به بررسی نقش رهبری در بدبینی سازمانی پرداخته‌اند بر روابط بین رهبر و اعضا به‌منزلهٔ مفهوم کلی متمرکز بوده‌اند و عمدتاً این نقش را به‌منزلهٔ نقش میانجی یا مستقل در نظر داشته‌اند (Neves, 2012: 965; Davis & Gardner, 2004: 1; Lorinkova & Perry, 439). نگاهی به شاخص‌های رهبری اخلاقی نشان می‌دهد که می‌توان از این مفهوم به‌منزلهٔ نقش میانجی مشخص و با ابعاد دقیق در رابطه بین مفاهیم رفتار سازمانی مثبت‌گرا و بدبینی سازمانی استفاده کرد. بر این اساس، فرضیات سوم، چهارم و پنجم و درنهایت مدل مفهومی تحقیق به شکل زیر تدوین می‌شوند:

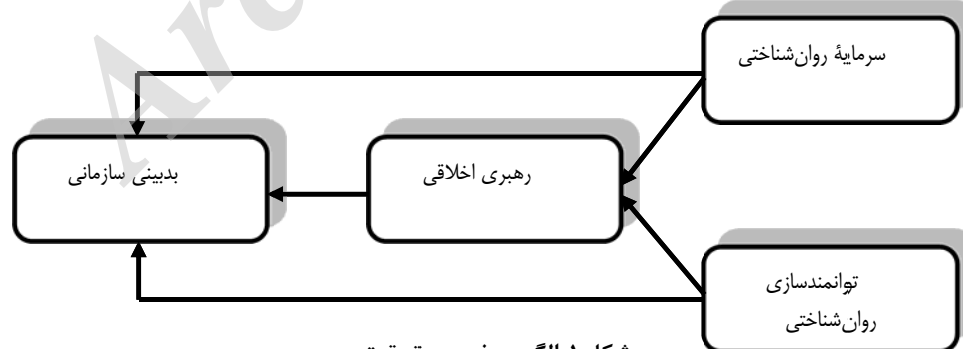
فرضیهٔ سوم: رهبری اخلاقی تأثیری منفی در بدبینی سازمانی دارد.

فرضیهٔ چهارم: رهبری اخلاقی در رابطه بین سرمایه روان‌شناختی و بدبینی سازمانی نقشی میانجی ایفا می‌کند.

فرضیهٔ پنجم: رهبری اخلاقی در رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی و بدبینی سازمانی نقشی میانجی ایفا می‌کند.



به طور کلی، مروری بر تحقیقات انجام‌شده درخصوص متغیرهای مطرح‌شده در تحقیق حاضر نشان می‌دهد تاکنون نقش سرمایه روان‌شناختی و توانمندی روان‌شناختی کارکنان در کاهش بدبینی سازمانی و نقش میانجی رهبری اخلاقی در این خصوص تحت بررسی قرار نگرفته است. برای مثال، در مطالعاتی که در ایران درباره عوامل مؤثر در بدبینی سازمانی انجام شده‌اند، عواملی همچون ویژگی‌های شغلی، تبادلات اجتماعی، ادراک از نظام منابع انسانی (حسن‌پور و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۳۸-۱۳۱)، عوامل محیطی، عوامل شغلی، عوامل فردی و عوامل سازمانی (زارع و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۵۹) و ادراک کارکنان از عدالت سازمانی، انحراف از قرارداد روان‌شناختی و حمایت سازمانی درک‌شده (حقیقی‌کفاش و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۱۷) به‌منزله عوامل مؤثر در بدبینی سازمانی مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. در تحقیقات انجام‌شده در سایر کشورها نیز عواملی همچون حمایت سازمانی و انحراف از قرارداد روان‌شناختی (Chiaburu, et al., 2013: 181)، رفتارهای بدگویانه همکاران (Wilkerson & Evans, 2008: 2273)، رهبری توانمندساز (Lorinkova & Perry, 2014: 1) و خوش‌رفتاری رهبر (Gkorezis, et al., 2014: 305)، ناکامی در مدیریت تغییر و حقوق و مزایای مدیران ارشد (Rubin, 2009: 680) و رسوایی‌های سازمان، حمایت‌نکردن سرپرستان، تضاد نقش و فقدان استقلال عمل (Byrne & Hochwarter, 2008: 56) به‌منزله عوامل مؤثر در بدبینی سازمانی نشان داده شده‌اند. براساس مباحث ذکرشده الگوی مفهومی تحقیق حاضر مطابق شکل ۱ ارائه می‌شود. روابط مفروض در الگوی مذکور بر مبنای فرضیه‌های تحقیق که پیش‌تر تبیین شدند در نظر گرفته شده‌اند.



شکل ۱. الگوی مفهومی تحقیق

## روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر ماهیت، تحقیقی توصیفی و پیمایشی است که سعی دارد روابط موجود بین متغیرهای تحقیق در جامعه آماری مورد مطالعه را تبیین کند. متغیرهای تحقیق از طریق پرسشنامه‌های مربوط که در تحقیقات قبلی نیز به کار رفته‌اند، سنجیده شده‌اند که روایی و پایایی آن‌ها در تحقیقات قبلی تأیید شده است. سرمایه روان‌شناختی مثبت با استفاده از پرسشنامه لوتانز و همکاران (۲۰۰۷) سنجیده شده است که در آن چهار بعد اطمینان، امید، خوش‌بینی و تاب‌آوری به‌منزله ابعاد سرمایه روان‌شناختی مثبت مشخص شده است. توانمندسازی روان‌شناختی با استفاده از پرسشنامه اسپریتزر (۱۹۹۵) سنجیده می‌شود که شامل چهار بعد معناداری، شایستگی، خودمختاری و تأثیرگذاری است. رهبری اخلاقی از طریق پرسشنامه طراحی شده از سوی کالشنون<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۱) اندازه‌گیری شده است که در آن ابعاد انسان‌مداری، منصفانه عمل کردن، تسهیم قدرت بین افراد، توجه به پایداری و ثبات رفتاری، هدایت اخلاقی افراد، روشن کردن نقش افراد و راستی و درستکاری و کمال در نظر گرفته شده است. بدبینی سازمانی نیز از طریق پرسشنامه طراحی شده از سوی کیان (۲۰۰۷) سنجیده شده است. به‌منظور اطمینان بیشتر از نظرهای برخی استادان رشته مدیریت از پرسشنامه‌های بالا استفاده شد. ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده برای پرسشنامه‌ها نیز پایایی ابزار تحقیق را تأیید کرد. کارکنان شعب سازمان تأمین اجتماعی استان قم، جامعه آماری پژوهش حاضر را تشکیل می‌دهند که پرسشنامه تحقیق بین نمونه‌ای از آن‌ها توزیع و اطلاعات موردنیاز از طریق آن جمع‌آوری شد. با توجه به محدود بودن جامعه آماری تحقیق که شامل ۲۰۵ نفر از کارکنان سازمان تأمین اجتماعی استان قم می‌شود، از فرمول زیر برای تعیین حجم نمونه استفاده شد.

$$114/13n = \frac{N \times Z_{\alpha/2}^2 \times \sigma^2}{\varepsilon^2(N-1) + Z_{\alpha/2}^2 \times \sigma^2} = \frac{205 \times 3/8416 \times 0/667}{0/01 \times 204 + 3/8416 \times 0/667}$$

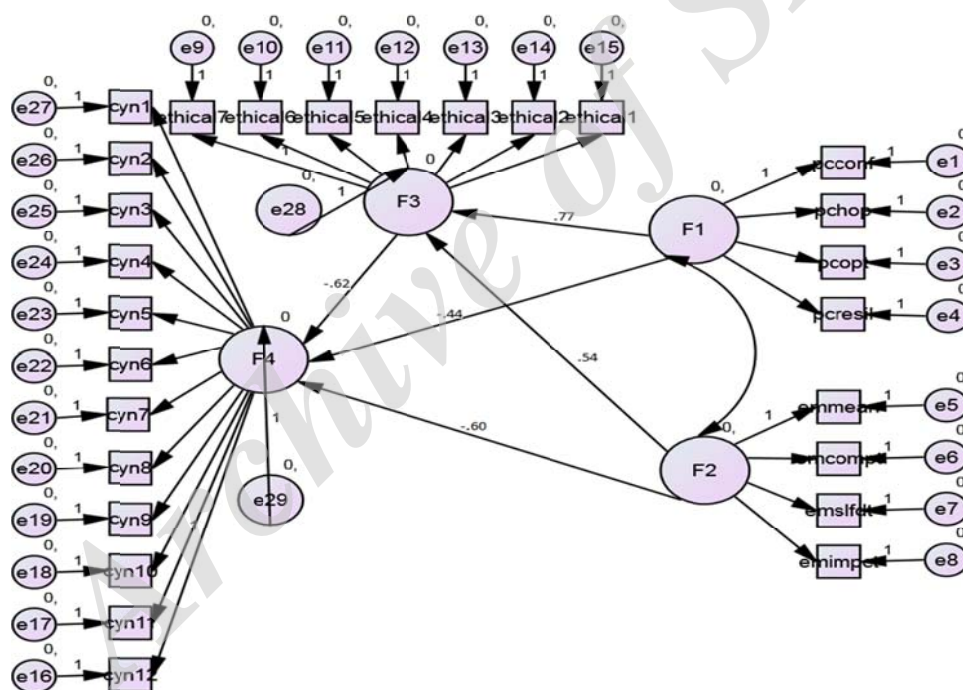
به‌منظور پیشگیری از مشکل تکمیل نشدن پرسشنامه‌ها تعداد ۱۳۰ پرسشنامه توزیع شد که

1. Kalshoven.

در نهایت ۱۱۶ پرسش‌نامه تکمیل شده برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. برای آزمون فرضیه‌های تحقیق و آزمون مدل مفهومی تحقیق از روش معادلات ساختاری و نرم‌افزار Amos 22 و SPSS 22 استفاده شده است.

### یافته‌های تحقیق

همان‌طور که ذکر شد برای بررسی فرضیات تحقیق حاضر و آزمون الگوی مفهومی از معادلات ساختاری و نرم‌افزار AMOS 22 استفاده شده است. خروجی نرم‌افزار در شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل ۲. آزمون مدل مفهومی تحقیق

شاخص‌های محاسبه‌شده برای برازش مدل براساس خروجی‌های نرم‌افزار حاکی از برازش مناسب الگوی مفهومی تحقیق است. این شاخص‌ها در جدول ۱ نشان داده شده‌اند.

جدول ۱. شاخص‌های نیکویی برازش برای الگوی مفهومی تحقیق

نوع شاخص	نام شاخص	مقدار استاندارد شاخص	مقدار محاسبه شده برای مدل	نتیجه
مطلق	P-value	بیشتر از ۰/۰۵	۰/۰۷	قابل قبول
تطبیقی	TLI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۴	قابل قبول
	CFI	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۷۵	قابل قبول
	RMSEA	کمتر از ۰/۰۵	۰/۰۳۴	قابل قبول
	CMIN/DF	کمتر از ۵	۱/۷۳	قابل قبول
مقتصد	PCFI	بیشتر از ۰/۵	۰/۷۲۹	قابل قبول
	PNFI	بیشتر از ۰/۵	۰/۷۰۱	قابل قبول

مطابق جدول ۲ ضرایب رگرسیونی و مقادیر بحرانی به دست آمده از نرم افزار AMOS فرضیه‌های تحقیق را تأیید می‌کنند. بدین منظور مقادیر بحرانی (CR) باید بیشتر از ۱/۹۶ و ضرایب معنی داری (P) کمتر از ۰/۰۵ باشند.

جدول ۲. ضرایب برآورد و معنی داری معادلات ساختاری

از	به	ضرایب برآورد	اعداد معناداری	نتیجه
سرمایه روان‌شناختی	بدبینی سازمانی	-۰/۴۴	۰/۰۱	تأیید
توانمندسازی روان‌شناختی	بدبینی سازمانی	-۰/۶۰	۰/۰۰	تأیید
رهبری اخلاقی	بدبینی سازمانی	-۰/۶۲	۰/۰۰	تأیید
سرمایه روان‌شناختی	رهبری اخلاقی	۰/۷۷	۰/۰۰	تأیید
توانمندسازی روان‌شناختی	رهبری اخلاقی	۰/۵۴	۰/۰۰	تأیید

علاوه بر این، به منظور بررسی نقش میانجی رهبری اخلاقی در رابطه بین سرمایه روان‌شناختی و بدبینی سازمانی، همچنین در رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی و بدبینی سازمانی از روش ارائه شده بارون و کنی<sup>۱</sup> (۱۹۸۶) استفاده شده است. بارون و کنی (۱۹۸۶) چهار شرط را برای تعیین نقش متغیر میانجی معرفی کرده‌اند. شرط اول آن است که متغیر پیش‌بین با متغیر میانجی

1. Baron & Kenny.

رابطه معنی‌داری داشته باشد. شرط دوم آن است که متغیر پیش‌بین با متغیر ملاک دارای رابطه معنادار باشد. شرط سوم آن است که متغیر میانجی با متغیر ملاک دارای رابطه معنی‌دار باشد و شرط چهارم آن است که وقتی متغیر میانجی وارد معادلات رگرسیونی می‌شود، رابطه متغیر پیش‌بین با متغیر ملاک غیرمعنادار شود. در این شرایط، متغیر میانجی به طور کامل نقش میانجی را در رابطه بین متغیر پیش‌بین با متغیر ملاک ایفا می‌کند. اما اگر رابطه متغیر پیش‌بین با متغیر ملاک در حضور متغیر میانجی کاهش یابد، اما معنادار باقی بماند، نقش متغیر میانجی به صورت جزئی یا پاره‌ای در نظر گرفته می‌شود. جدول ۳ نتایج آزمون‌های رگرسیون سلسله‌مراتبی را برای بررسی نقش میانجی رهبری اخلاقی در رابطه بین سرمایه روان‌شناختی و بدبینی سازمانی نشان می‌دهد.

جدول ۳. نتایج تحلیل رگرسیون سلسله‌مراتبی برای بررسی نقش میانجی رهبری اخلاقی

مرحله	متغیر پیش‌بین	متغیر ملاک	D	B	$\beta$	R	$R^2$	Sig
۱	سرمایه روان‌شناختی	رهبری اخلاقی	۲/۳۰۹	۰/۶۲۰	۰/۲۹۵	۰/۲۹۵	۰/۰۹۰	۰/۰۰۰
۲	رهبری اخلاقی	بدبینی سازمانی	۱/۵۵۰	-۰/۲۴۲	-۰/۱۳۰	۰/۱۳۰	۰/۰۱۹	۰/۰۰۰
۳	سرمایه روان‌شناختی	بدبینی سازمانی	۱/۵۴۶	-۰/۲۴۵	-۰/۱۲۹	۰/۱۲۹	۰/۰۲۰	۰/۰۰۰
۴	سرمایه روان‌شناختی رهبری اخلاقی	بدبینی سازمانی	۱/۵۹۵	-۰/۰۷۵	-۰/۰۸۹	۰/۱۰۸	۰/۰۱۲	۰/۳۸۲

نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد در مرحله اول، رابطه بین سرمایه روان‌شناختی و رهبری اخلاقی معنادار بوده است که این وضعیت شرط اول تحلیل متغیر میانجی را تأمین می‌کند. در مراحل دوم و سوم نیز روابط بین سرمایه روان‌شناختی و رهبری اخلاقی با بدبینی سازمانی معنادار است. این وضعیت نیز شروط دوم و سوم تحلیل متغیر میانجی را تأمین می‌کند. در مرحله چهارم نیز با ورود متغیر رهبری اخلاقی، رابطه بین سرمایه روان‌شناختی و بدبینی سازمانی غیرمعنادار شده است که این وضعیت ضمن تأمین شرط چهارم تحلیل متغیر میانجی، نشان‌دهنده نقش میانجی کامل برای رهبری اخلاقی در رابطه بین سرمایه روان‌شناختی و بدبینی سازمانی است.

جدول ۴. نتایج تحلیل رگرسیون سلسله‌مراتبی برای بررسی نقش میانجی رهبری اخلاقی

مرحله	متغیر پیش‌بین	متغیر ملاک	D	B	$\beta$	R	R <sup>2</sup>	Sig
۱	توانمندسازی روان‌شناختی	رهبری اخلاقی	۲/۲۹۲	۰/۰۶۳	۰/۱۸۷	۰/۱۸۷	۰/۰۳۸	۰/۰۰۰
۲	رهبری اخلاقی	بدینی سازمانی	۱/۵۵۰	۰/۲۴۰	-۰/۱۲۳	۰/۱۲۳	۰/۰۱۷	۰/۰۰۰
۳	توانمندسازی روان‌شناختی	بدینی سازمانی	۱/۵۵۳	-۰/۱۱۵	-۰/۶۶۰	۰/۶۶۰	۰/۴۴۰	۰/۰۰۰
۴	توانمندسازی روان‌شناختی رهبری اخلاقی	بدینی سازمانی	۱/۵۱۴	-۰/۱۹۸	-۰/۱۰۳	۰/۱۷۱	۰/۰۲۹	۰/۱۳۸

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد در مرحله اول، رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی و رهبری اخلاقی معنادار است که این وضعیت شرط اول تحلیل نقش متغیر میانجی را تأمین می‌کند. در مراحل دوم و سوم نیز روابط بین توانمندسازی روان‌شناختی و رهبری اخلاقی با بدینی سازمانی معنادار است. این وضعیت نیز شروط دوم و سوم تحلیل متغیر میانجی را برقرار می‌کند. در مرحله چهارم نیز با ورود متغیر رهبری اخلاقی، رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی و بدینی سازمانی غیرمعنادار شده است که این وضعیت ضمن تأمین شرط چهارم تحلیل متغیر میانجی، نشان‌دهنده نقش میانجی کامل برای رهبری اخلاقی در رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی و بدینی سازمانی است.

### نتیجه‌گیری

هدف از تحقیق حاضر پاسخ به این سؤال بسیار مهم است که چه عواملی می‌توانند در کاهش بدینی سازمانی در بین کارکنان مؤثر باشند و در این میان رهبران سازمان چه نقشی را می‌توانند ایفا کنند و چه اقداماتی را انجام دهند؟ در صورتی که بدینی به‌منزله حالتی درونی در فرد در نظر گرفته شود آنگاه ویژگی‌ها و قابلیت‌های روانی مثبت در فرد باید مانع شکل‌گیری بدینی مخرب

شوند. یافته‌های مطالعه حاضر نقش مثبت سرمایه روان‌شناختی و توانمندسازی روان‌شناختی در کاهش بدبینی سازمانی را تأیید کرد و نشان داد با ارتقای آن‌ها می‌توان انتظار داشت بدبینی سازمانی که افزایش آن در سازمان بسیار تهدیدکننده است، کاهش یابد. این یافته با نتایج مطالعه لورینکوا و پری (۲۰۱۴) نیز همراستاست که تأثیر مثبت توانمندسازی روان‌شناختی را در کاهش بدبینی سازمانی نشان داده بود. البته در تحقیق مذکور سایر متغیرهای تحقیق حاضر لحاظ نشده بودند. بر این اساس اولین یافته کاربردی تحقیق حاضر این است که با در نظر گرفتن ابعاد سرمایه روان‌شناختی که عبارت‌اند از اطمینان، امید، خوش‌بینی و تاب‌آوری و ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی شامل احساس معنی‌داری، شایستگی، خودمختاری و تأثیرگذاری و تلاش برای بهبود آن‌ها در میان کارکنان می‌توان موجبات کاهش بدبینی سازمانی و آسیب‌های متعاقب آن را فراهم آورد. یافته‌های این تحقیق نشان داد در این بین، نقش توانمندسازی روان‌شناختی کمی بیشتر است که این موضوع می‌تواند نشانه‌ای بر این امر باشد که بدبینی سازمانی بیشتر از اینکه حالتی ذاتی و ویژگی شخصیتی باشد، واکنشی است که در برابر موقعیت‌های پیش‌آمده از سوی فرد شکل می‌گیرد، زیرا ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی ارتباط بیشتری با وضعیت و شرایط کاری و شغلی فرد دارند و براساس این شرایط کاری است که در فرد ایجاد می‌شوند. برای مثال، طراحی شغل و سبک مدیریت می‌تواند تأثیر بزرگی در سطح توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان داشته باشد. این یافته، پیش‌فرض محقق را در استفاده از نظریه مبادله اجتماعی بلاو نیز حمایت می‌کند. براساس این نظریه، رفتار کارکنان به‌منزله اقدامی در برابر رفتارها و تصمیمات مدیران و رهبران سازمان تحلیل می‌شود که در این بین آنچه تعیین‌کننده رفتار متقابل کارکنان است، استنباط آن‌ها از رفتار و اقدامات مدیران و رهبران خواهد بود. تعدادی دیگر از مطالعات نیز از این ایده در پژوهش‌های خود استفاده کرده‌اند (Bagger & Li, 2014: 1123; Colquitt, et al., 2014: 599). در تحقیق حاضر با توجه به ویژگی‌های مطرح‌شده در سبک رهبری اخلاقی و مباحث ارائه‌شده درباره رهبران اخلاقی، چنین فرض شد که با استناد بر نظریه مبادله اجتماعی بلاو این سبک از رهبری می‌تواند موجبات کاهش بدبینی سازمانی را به‌منزله یک واکنش از سوی کارکنان در مقابل رفتارهایی که از طرف مدیران و رهبران سازمان با آن‌ها صورت می‌گیرد فراهم کند. انسان‌مداری،

منصفانه عمل کردن، تسهیم قدرت بین افراد، توجه به پایداری و ثبات رفتاری، هدایت اخلاقی افراد، روشن کردن نقش افراد و راستی و درستکاری و کمال به منزله ابعاد اصلی رهبری اخلاقی در نظر گرفته می‌شوند (Kalshoven, et al., 2011: 62). علاوه بر این، نتایج تحقیق حاضر تأثیرگذاری رهبری اخلاقی را در کاهش بدبینی سازمانی تأیید کرد. بر این اساس و با توجه به ابعاد ذکرشده برای رهبری اخلاقی می‌توان سؤال تحقیق حاضر را به این صورت پاسخ گفت که رهبران و مدیران سازمان با در نظر گرفتن ابعاد مختلف رهبری اخلاقی می‌توانند با شکل‌گیری و افزایش بدبینی سازمانی مقابله کنند و مانع از ایجاد تبعات منفی آن در سازمان شوند. این یافته تاحدودی با یافته تحقیق دی‌کانینک (۲۰۱۴) و تحقیق جیلز<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۱۵) نیز همراستاست. آن‌ها اظهار داشتند رهبری اخلاقی می‌تواند سبب افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی و کاهش رفتارهای انحرافی بین کارکنان شود. با این حال، این تحقیقات به طور مشخص به تأثیر رهبری اخلاقی در کاهش بدبینی سازمانی نپرداخته‌اند.

یافته دیگر تحقیق حاضر، تأیید نقش میانجی رهبری اخلاقی در رابطه بین سرمایه روان‌شناختی و توانمندسازی روان‌شناختی با بدبینی سازمانی است. نتایج آزمون مربوط به متغیر میانجی نشان داد رهبری اخلاقی در رابطه بین سرمایه روان‌شناختی و بدبینی سازمانی، همچنین در رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی و بدبینی سازمانی نقشی میانجی دارد که این امر فرضیه‌های چهارم و پنجم تحقیق حاضر را تأیید می‌کند. نتایج تحلیل متغیر میانجی مبین این مطلب است که مدیران و رهبران سازمان‌ها با در نظر گرفتن شاخص‌های رهبری اخلاقی شامل انسان‌مداری، منصفانه عمل کردن، تسهیم قدرت بین افراد، توجه به پایداری و ثبات رفتاری، هدایت اخلاقی افراد، روشن کردن نقش افراد و راستی و درستکاری می‌توانند مزیت‌های حاصل از توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و سرمایه‌های روان‌شناختی کارکنان را در جهت مقابله با بدبینی سازمانی و کاهش تبعات مضر آن استفاده کنند.

به طور کلی، تحقیق حاضر با تأکید بر ضرورت کاهش بدبینی سازمانی و تبعات منفی همراه با

---

1. Gils.



آن به نقش رفتار سازمانی مثبت‌گرا و متغیرهای مطرح در آن از جمله سرمایه روان‌شناختی و توانمندسازی روان‌شناختی توجه کرد و نشان داد تقویت سرمایه روان‌شناختی و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان می‌تواند نقشی تعیین‌کننده در جهت‌گیری و مقابله با بدبینی سازمانی داشته باشد. ضمن اینکه مدیران و رهبران سازمان‌ها با توجه به شاخص‌های رهبری اخلاقی قادر خواهند بود در این زمینه به نتایج بهتری دست یابند. در هر حال، تحقیقات بیشتری در زمینه نقش سایر عوامل در ایجاد یا کاهش بدبینی سازمانی ضروری به نظر می‌رسد. برای مثال، همان‌طور که جیلز و همکارانش (۲۰۱۵) خاطر نشان می‌کنند، عواملی همچون میزان توجه افراد به جنبه‌های اخلاقی رهبری و مدیریت در سازمان‌ها باید در مطالعات مورد توجه قرار گیرند. بنابراین، می‌توان رهبری اخلاقی و ابعاد مختلف آن را هم به‌منزله متغیر مستقل و هم در رابطه بین سایر متغیرها مطالعه کرد. قلمرو مکانی و زمانی تحقیق حاضر اصلی‌ترین محدودیت این مطالعه است. بر این اساس، تحقیقات آتی می‌توانند به شکل طولی و فرایندی، نحوه تأثیرگذاری متغیرهای مورد مطالعه در تحقیق حاضر را بررسی کنند.

## منابع و مأخذ

۱. حسن پور، اکبر؛ نوری، روح‌الله و کیایی، مجتبی (۱۳۸۸). «بدبینی سازمانی: علل و پیامدهای آن»، فرهنگ مدیریت، سال هفتم، شماره ۱۹، ۱۱۹-۱۴۱.
۲. زارع، حمید؛ حق‌گویان، زلفا و کریمی‌اصل، زهرا (۱۳۹۲). «شناسایی عوامل مؤثر بر بدبینی سازمانی و سنجش آن در دانشگاه‌های دولتی استان قم»، مدیریت فرهنگ سازمانی، شماره ۴، ۱۵۹-۱۸۰.
۳. میرکمالی، سیدمحمد؛ حیات، علی‌اصغر؛ نوروزی، علی و جراحی، نازنین (۱۳۸۸). «بررسی رابطه توانمندسازی روان‌شناختی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی در میان کارکنان دانشگاه تهران»، دانشور رفتار، شماره ۳۹، ۱۵-۳۱.
4. Avey, J. B.; Palanski, M. E. & Walumbwa, F. O. (2011). "When leadership goes unnoticed: The moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior", *Journal of Business Ethics*, 98, 573-582.
5. Bagger, J. & Li, A. (2014). "How does supervisory family support influence employees' attitudes and behaviors? A social exchange perspective", *Journal of Management*, 40: 1123-1150.
6. Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The Exercise of Control*, Freeman, New York, NY.
7. Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
8. Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*, New York: Wiley.
9. Brown, M. E. & Mitchell, M. S. (2010). "Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research," *Business Ethics Quarterly*, 20, 583-616.
10. Brown, M. E.; Treviño, L. K. & Harrison, D. A. (2005). "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
11. Byrne, Zinta S. & Hochwarter, Wayne A. (2008). "Perceived

- organizational support and performance: Relationships across levels of organizational cynicism", *Journal of Managerial Psychology*, 23 (1), 54-72.
12. Chiaburu, D. S.; Peng, A. C.; Oh, I.; Banks, G. C. & Lomeli, L. C. (2013). "Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: a meta-analysis", *Journal of Vocational Behavior*, 83, 181-197.
  13. Colquitt, J. A.; Baer, M. D.; Long, D. M. & Halvorsen-Ganepola, M. D. K. (2014). "Scale indicators of social relationships: A comparison of relative content validity", *Journal of Applied Psychology*, 99: 599-618.
  14. Davis, W. D. & Gardner, W. L. (2004). "Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader-member exchange perspective", *The Leadership Quarterly*, 15, 439-465.
  15. DeConinck, J. B. (2014). "Outcomes of ethical leadership among salespeople", *Journal of Business Research*, 68, 1086-1093.
  16. De Hoogh, A. H. B. & Den Hartog, D. N. (2008). "Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study", *Leadership Quarterly*, 19(3), 297-311.
  17. Gils, S. V.; Quaquebeke, N. V.; Knippenberg, D. V.; Dijke, M. V. & DeCremer, D. (2015). "Ethical leadership and follower organizational deviance: The moderating role of follower moral attentiveness", *The Leadership Quarterly*, 26, 190-203.
  18. Gkorezis, P.; Petridou, E. & Xanthiakos, P. (2014). "Leader positive humor and organizational cynicism: LMX as a mediator", *Leadership & Organization Development Journal*, 35(4), 305-315.
  19. Kacmar, M.; Bachrach, D. G.; Harris, K. J. & Zinuska, S. (2011). "Fostering good citizenship through ethical leadership: Exploring the moderating role of gender and organizational politics", *The Journal of Applied Psychology*, 96, 633-642.
  20. Kalshoven, K.; Hartog, D. N. & DeHoogh, A. H. (2011). "Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure", *The Leadership Quarterly*, 22, 51-69.
  21. Kanter, D. & Mirvis, P. (1989). *The cynical Americans*, San Francisco: Jossey-Bass.

22. Kanungo, R. N. (2001). "Ethical values of transactional and transformational leaders", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18, 257–265.
23. Lorinkova, N. M. & Perry, S. J. (2014). "When Is Empowerment Effective? The Role of Leader-Leader Exchange in Empowering Leadership, Cynicism, and Time Theft", *Journal of Management*, 20 (10): 1-24.
24. Luthans, F.; Youssef, C. M. & Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*, Oxford University Press, Oxford.
25. Mayer, D. M.; Aquino, K.; Greenbaum, R. L. & Kuenzi, M. (2012). "Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership", *Academy of Management Journal*, 55, 151–171.
26. Neves, P. (2012). "Organizational cynicism: Spillover effects on supervisor–subordinate relationships and performance", *The Leadership Quarterly*, 23, 965-976.
27. Peterson, S. J. & Luthans, F. (2003). "The positive impact and development of hopeful leaders", *Leadership and Organizational Development Journal*, 24, 26-31.
28. Qian, Y. (2007). *A communication model of employee cynicism toward organizational change*, Ph.D. Dissertation, School of Communication Studies.
29. Quinones, M; Broeck, A. V. & DeWitte, H. (2015). "Do job resources affect work engagement via psychological empowerment? A mediation analysis", *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 127-134.
30. Rubin, R. S.; Dierdorff, E. C.; Bommer, W. H. & Baldwin, T. T. (2009). "Do leaders reap what they sow? Leader and employee outcomes of leader organizational cynicism about change", *The Leadership Quarterly*, 20, 680-688.
31. 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.

32. Snyder, C. R. (2002). "Hope theory: rainbows in the mind", *Psychological Inquiry*, 13(4), 249-275.
33. Spreitzer, G. (2007). "Taking Stock: a review of more than twenty years of research on empowerment at work. In & J. B. C. Cooper (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior*, Thousand Oaks, CA: Sage.
34. Spreitzer, G. M. (1995). "Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation", *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
35. Spreitzer, G. M.; Kizilos, M. A. & Nason, S. W. (1997). "A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction and strain", *Journal of Management*, 23, 679-704.
36. Walumbwa, F. O.; Mayer, D. M.; Wang, P.; Wang, H.; Workman, K. & Christensen, A. L. (2011). "Linking ethical leadership to employee performance: the roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204-213.
37. Wanous, J. P.; Reichers, A. E. & Austin, J. T. (2000). "Cynicism about organizational change: measurement, antecedents, and correlates", *Group and Organization Management*, 25, 132-153.
38. Wilkerson, J. M. & Evans, W. R. (2008). "A Test of Coworkers' Influence on Organizational Cynicism, Badmouthing, and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Applied Social Psychology*, 38(9), 2273-2292.