

تأثیر آموزش رفتارهای رهبری اصیل بر افزایش عملکرد کارکنان پتروشیمی

مریم قانع‌نیا^۱

نسرین ارشدی^۲

نسیم سلطانیان^۳

محمد فروهر^{۴*}

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۵/۰۷؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۷/۱۵)

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی اثربخشی آموزش رفتارهای رهبری اصیل بر عملکرد کارکنان انجام شد. روش تحقیق از نوع آزمایشی از نوع پیش‌آزمون - پس‌آزمون با گروه کنترل است. شرکت‌کنندگان در پژوهش ۴۲ نفر از مدیران شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران بودند که به صورت تصادفی انتخاب و در دو گروه آزمایش و کنترل (هر کدام ۲۱ نفر) گمارده شدند. علاوه بر این و به منظور بررسی تأثیر مداخلات آموزشی، ۲ تا ۳ نفر از کارکنان هر مدیر نیز به صورت تصادفی انتخاب شدند و سپس یک پیش‌آزمون از گروه‌های آزمایش و گواه به عمل آمد. بعد از آن به مدت ۳ روز (۲۰ ساعت آموزش) مداخلات آموزشی مربوط به رفتارهای اصیل بر روی مدیران اجرا گردید و پس از ۶ ماه نیز یک پس‌آزمون از گروه‌های آزمایش و گواه به عمل آمد. داده‌ها با استفاده از دو پرسشنامه رهبری اصیل وولمبوا و همکاران (۲۰۰۸) و پرسشنامه عملکرد شغلی هیلمن و همکاران (۱۹۹۲) جمع‌آوری گردید. نتایج تحلیل آزمون آنکوا (ANCOVA) آشکار ساخت که آموزش رفتارهای مثبت رهبری باعث افزایش عملکرد کارکنان می‌شود. **واژه‌های کلیدی:** رهبری اصیل، رفتار اصیل، توسعه رهبری، عملکرد شغلی.

^۱ دانش‌آموخته دکترای روان‌شناسی عمومی، گرایش روانشناسی صنعتی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه شهید چمران، اهواز، ایران.

^۲ دانشیار روانشناسی، گرایش روانشناسی صنعتی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه شهید چمران، اهواز، ایران.

^۳ دانشجوی دکترای روان‌شناسی، گرایش روانشناسی صنعتی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

^۴ دانشجوی دکترای علوم تربیتی، گرایش مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. مسئول مکاتبات
farvahar482@yahoo.com

۱- مقدمه

رهبری مهمترین رکن سازمان محسوب می‌شود، که می‌تواند با رفتارهای خود مشوق عملکرد بالای کارکنان و یا کاهش آن و در نهایت موفقیت و یا شکست سازمان شود. فراتحلیل‌های اخیر نشان می‌دهد که رهبری ۲۰٪ واریانس عملکرد گروهی، ۵۱٪ واریانس رضایت شغلی کارکنان، و ۴۷٪ واریانس مربوط به قضاوت کارکنان در خصوص اثربخشی رهبران را تبیین می‌کند (Kirsch, 2012). رهبری مؤثر باید مسیری را در جهت هدایت تلاش‌های همه کارکنان برای به انجام رساندن اهداف سازمان فراهم آورد. بدون وجود رهبری ممکن است حلقه اتصال موجود در میان اهداف فردی و سازمانی، ضعیف یا گسیخته شود (قاسمی، ۱۳۸۲). بنابراین، رهبری یکی از فاکتورهای مهم و تأثیرگذار در معادله پیچیده عملکرد شغلی کارکنان محسوب می‌شود. به همین جهت نیز در یکصد سال اخیر پژوهشگران و محققان بسیاری تلاش کرده‌اند در قالب مکاتب و رویکردهای مختلف به بررسی و معرفی یک سبک و یا رویکرد رهبری اثربخش بپردازند. در واقع، مقصود چندین دهه تحقیق در خصوص رهبری که با ایجاد نظریه‌ها، مدل‌ها و مقیاس‌های زیادی همراه بوده است، افزایش درک ما از نحوه‌ای است که رهبری می‌تواند به بهترین نتایج سازمانی منجر شود (قانع‌نیا و همکاران، ۱۳۹۳). به طور کلی، چالش‌های اخلاقی و عملکردی مرتبط با شرایط فعلی و شرایط بفرنج محیط کار، نیاز به یک رویکرد نوین رهبری را آشکار ساخته است. بر این اساس، هم بخش دانشگاهی و هم بخش عملی و کاربردی روی اهمیت رهبری یا درجه‌ای که رهبران نسبت به خودشان صادق هستند، تأکید کرده‌اند (Leroy et al., 2014). این سبک نوین رهبری به موازات روان‌شناسی مثبت‌گرا^۱ و در تکمیل بحث‌های مربوط به رهبری و به عنوان یک سبک مثبت رهبری^۲ مطرح شده است که از آن به عنوان رهبری اصیل یاد می‌شود (قانع‌نیا و همکاران، ۱۳۹۳). در واقع، این سبک رهبری تلاش می‌کند تا از طریق شناسایی "ریشه‌های رهبری"^۳ بین رهبر "خوب" و "بد" تمایز قائل شود (فروهر و همکاران، ۱۳۹۳).

نظریه رهبری اصیل زمانی ظهور کرد که دست کم سه عامل زمینه‌ای مهم از جمله تغییرات اجتماعی^۴، پیشرفت‌های تکنولوژیکی^۵ همراه با افزایش جهانی شدن^۶ و تخلفات مدیریتی^۷، نیاز به اصالت‌گونگی^۸ را در میان رهبران مطرح ساختند (Franklin, 2010). علاوه بر این، رقابت فزاینده

^۱-Positive psychology

^۲-Positive leadership style

^۳-Roots of leadership

^۴-Sociological changes

^۵-Technological advances

^۶-Globalization

^۷-Managerial malfeasance

^۸-Authenticity

سازمان‌ها و نیاز به وجود عاملی که خلق مزیت رقابتی و حفظ عملکرد پایدار و از آن مهم‌تر عملکرد فوق‌العاده^۱ را تضمین کند، اهمیت موضوع رهبری اصیل را توجیه‌پذیرتر می‌سازد، چرا که ته‌نوی‌های رهبری مثبت‌گرا و به‌ویژه رهبری اصیل روی عملکرد فوق‌العاده تأکید دارند (هویدا و همکاران، ۱۳۹۰). در همین راستا، گاردنر^۲ و اسچمهورن^۳ (۲۰۰۴) بیان می‌کنند رهبران اصیل از طریق ایجاد انگیزش و برانگیخته کردن افراد برای عملکرد بهتر بر توانایی‌های آنها نفوذ کرده و در نتیجه افراد در بالاترین سطح کوشش و عملکردشان ظاهر می‌شوند. آوولیو^۴ و همکاران (۲۰۰۴) نیز استدلال می‌کنند که رهبران اصیل با ایجاد مداخله بر روی همانندسازی^۵، اعتماد^۶، امیدواری^۷ و هیجان‌ات مثبت کارکنان باعث افزایش عملکرد واقعی و پایدار کارکنان می‌شوند (Roux, 2010).

از سوی دیگر نکته با اهمیت در خصوص این سبک رهبری این است که رهبری اصیل به عنوان یک سبک رو به توسعه و قابل پرورش در نظر گرفته شده است. در واقع، به زعم نظریه‌پردازان و محققان، رهبری اصیل در اصل خودش یک "مسیر [سفر] توسعه شخصی" است (Harvath, 2013؛ جمشیدیان و فروهر، ۱۳۹۲)، که در آن تاریخچه زندگی شخصی (شامل زندگی خانوادگی، دوران کودکی، فرهنگ، تعلیم و تربیت، دوران شغلی، تجارب شغلی، مدل‌های نقش)، و تجارب پیشین رهبری می‌توانند به حافظه خودشناسی^۸ و ایجاد هویت و شخصیت^۹ رهبر کمک کنند (قانع نیا و همکاران، ۱۳۹۲). برخی پژوهشگران نیز معتقدند یکی از اولین ابزارهای توسعه رهبری که باید توسعه یابد "خود" رهبران است. برخی دیگر از پژوهشگران نیز معتقدند برنامه‌های توسعه رهبری می‌توانند رهبری اصیل بودن را به افراد آموزش دهند (Gardiner, 2015). با این حال، هم‌چنان که آوولیو و همکاران (۲۰۰۹) در بررسی خود آشکار ساختند موضوع رهبری، به‌ویژه رهبری اصیل، کمتر به شکل آزمایشی و با استفاده از مداخلات واقعی مورد بررسی قرار گرفته است. در واقع، این که آموزش و مداخلات مرتبط با توسعه رهبری در عمل چه تأثیری روی عملکرد کارکنان دارد، موضوعی است که کمتر به آن پرداخته شده است. از این رو، با توجه به شرایط سازمان‌های معاصر و لزوم بازنگری در پارادایم‌های مدیریت و رهبری آنها در راستای توجه به جنبه‌ها و نقاط قوت و مثبت کارکنان و سازمان و وجود رهبری که خود مظهر

^۱-Extra performance

^۲-Gardner

^۳-Schemhorn

^۴-Avilio

^۵-Identification

^۶-Trust

^۷-Hope

^۸-Self-knowledge memory

^۹-Selfhood

مثبت‌گرایی و اشاعه دهنده آن در سراسر سازمان باشد، هدف از این پژوهش بررسی تأثیر آموزش رفتارهای مثبت رهبری روی عملکرد شغلی کارکنان می‌باشد. در این راستا، نخست مبانی نظری مربوط به رهبری اصیل و ابعاد آن مورد بررسی قرار می‌گیرد سپس رابطه نظری و پژوهشی بین رهبری اصیل و عملکرد شغلی کارکنان مورد بررسی قرار گرفته و در نهایت به بیان روش، نتایج و پیشنهادات تحقیق پرداخته خواهد شد.

مبانی نظری پژوهش

در دو دهه اخیر و به موازات نهضت روان‌شناسی مثبت‌گرا و در تکامل نظریه‌های رهبری مثبت‌گرا (رهبری کارزماتیک^۱، رهبری تحولی^۲، رهبری اخلاقی^۳، رهبری خدمت‌گزار^۴ و رهبری معنوی^۵)، که پیش‌تر محققان در انتقاد از سبک‌های رهبری کلاسیک (رویکرد صفات^۶، رویکرد رفتاری^۷ و رویکرد اقتضایی^۸) مطرح کرده بودند (قانع‌نیا و همکاران، ۱۳۹۲)، توجه محققان به سبک‌های رهبری مثبت‌گرا جلب شد. بر همین اساس امروزه شاهد رشد فزاینده علاقه نظریه‌پردازان و محققان به سبک رهبری مثبت‌گرا هستیم (Gardner et al., 2011; Donaldson & ko, 2010).

کیم کامرون (۱۳۹۰) بیان می‌دارد که رهبری مثبت‌گرا دارای سه ویژگی است:

۱) رهبری مثبت‌گرا نیل به عملکرد فوق‌العاده را تسهیل می‌سازد، به این معنی که کمک می‌کند برون‌داد سازمان بسیار فراتر از برون‌داد استاندارد یا مورد انتظار گردد.

۲) رهبری مثبت‌گرا به گرایش مثبت‌گرایانه و تکیه بر قوت‌ها، ظرفیت‌ها و جنبه‌های مثبت نیروی انسانی اشاره دارد.

۳) رهبری مثبت‌گرا بر قرارگرفتن نیروی انسانی در بهترین شرایط خود یا ایجاد زمینه فضیلت‌نمایی بر پایه فرضیه سعادت و خوشی تأکید دارد.

در مجموع، رهبران مثبت‌گرا به رشد و توسعه شخصی خودشان (خودشکوفایی^۹) و پیروانشان، تمایل دارند. رهبرانی که از اصول مثبت‌گرایی استفاده می‌کنند، تحت تأثیر فشارها و انتظارات بیرونی قرار نمی‌گیرند. آن‌ها زندگی شفاف و صادقانه‌ای دارند که باعث ایجاد اعتماد در

^۱-Charismatic leadership

^۲-Transformational leadership

^۳-Ethical leadership

^۴-Servant leadership

^۵-Spiritual leadership

^۶-Traits Approach

^۷-Behavioral Approach

^۸-Contingency Approach

^۹-Self-actualization

میان کسانی که اطراف او هستند، می‌شود (Wherry, 2012). همچنین، مطابق با فلسفه بنیادین روان‌شناسی مثبت‌گرا در خصوص اینکه نبود بیماری به معنای وجود سلامت نیست (Millard, 2012) می‌توان گفت رهبران مثبت‌گرا صرفاً شفافبخش مسائل و مشکلات کارکنان سازمان نیستند، بلکه زمینه‌ساز و محرک رشد و شکوفایی کارکنان و سازمان هستند. از این رو، رهبران مثبت‌گرا کارکنان و سازمان را به سمت تقویت و استفاده از توانمندی‌ها و در نتیجه داشتن عملکرد فوق‌العاده ترغیب می‌کنند.

رهبری اصیل، یکی از سبک‌های رهبری مثبت‌گرا محسوب می‌شود. تحقیق در خصوص رهبری اصیل در طول چند سال اخیر به موازات پژوهش سازمانی مثبت‌گرا و اخلاق رهبری شکل گرفته است. اصالت رهبران در واقع به میزان صداقت فرد نسبت به رابطه با خودش اشاره دارد. همچنین، اصالت به عنوان شناخت و تسلط بر تجارب، افکار، احساسات، نیازها، ترجیحات یا عقاید خود، شناخت خود، و داشتن یک خود واقعی تعریف شده است (قانع‌نیا و همکاران، ۱۳۹۲). در روان‌شناسی مثبت‌گرا، هارتر^۱ (۲۰۰۲) اصالت را به عنوان داشتن تجارب شخصی، افکار، احساسات، نیازها، خواسته‌ها، اولویت‌ها و عقاید و ... که فرد بر اساس خود حقیقی‌اش به آنها عمل می‌کند، تعریف کرده است (جمشیدیان و فروهر، ۱۳۹۲).

در ادبیات رهبری، تاکنون تعاریف مختلفی از رهبری اصیل ارائه شده است. وولمبوا و همکاران^۲ (۲۰۰۸) رهبران اصیل را به عنوان الگوی رفتاری منبعث از ظرفیت‌های مثبت روان‌شناختی و جو اخلاقی مثبت‌گرا که دارای خودآگاهی بالاتر، وجدان درونی بالاتر، پردازش متوازن اطلاعات و شفایت رابطه هستند تعریف می‌کنند. آوولیو و لوتانز (۲۰۰۴) نیز بیان می‌دارند که رهبران اصیل نسبت به دانش، ضعف‌ها و قوت‌های خود و زمینه‌ای که در آن کار می‌کنند، آگاهی داشته و با اعتماد به نفس، امیدوار، خوش‌بین، آینده‌نگر، منعطف، اخلاقی و دارای وجدان بوده و فرصت‌هایی را برای رشد ظرفیت‌های رهبری در سایرین ایجاد می‌کنند. لوتانز و همکاران (۱۳۹۲) نیز بیان می‌کنند که ظرفیت‌های مثبت روان‌شناختی (خودکارآمدی، خوش‌بینی، امیدواری و انعطاف‌پذیری) هم درون‌داد و هم برون‌داد رهبران اصیل محسوب می‌شوند، به طوری که این رهبران هم خودشان از ظرفیت‌های مثبت روان‌شناختی برخوردار هستند و هم با اعمال و رفتار خود باعث ترویج و توسعه این ظرفیت‌های مثبت در همکاران و پیروان خود می‌شوند. تور^۳ و آفورای^۴ (۲۰۰۸) نیز نظر مشابهی دارند، با این حال شفایت، اخلاق‌مداری، آینده‌محوری و توجه به توسعه پیروان را نیز از دیگر ویژگی‌های متمایز این قبیل

^۱-Harter

^۲-Walumbwa and et al

^۳-Toor

^۴-Ofori

رهبران در نظر می‌گیرند. در مجموع، تعریف جاری رهبری اصیل خاطر نشان می‌سازد که رهبری اصیل یک مفهوم سطح بالا، متشکل از چهار بعد خودآگاهی^۱، پردازش متوازن^۲، شفافیت رابطه^۳ و وجدان درونی شده^۴ است (فروهر و همکاران، ۱۳۹۳). تعریف هریک از مؤلفه‌های رهبری اصیل به طور خلاصه در زیر ارائه شده است (قانع‌نیا و همکاران، ۱۳۹۲)

خودآگاهی: رهبران اصیل نسبت به ضعف‌ها و توانمندی‌ها، احساسات و افکار خود، آگاه هستند. در این مفهوم ارزش‌ها، شناخت شخصی نسبت به هویت، هیجانات، انگیزه‌ها و اهداف عناصر کلیدی خودآگاهی محسوب می‌شوند. این خودآگاهی رهبران سبب می‌شود که در مسیر رشد و توسعه شخصی قرار گرفته و از بازخوردهای کارکنان در سازمان استقبال کنند.

پردازش متوازن: این مورد به پردازش همزمان نگرش‌ها و کیفیت‌های مثبت و منفی و قضاوت عادلانه پیرامون آنها اشاره دارد. این ویژگی رهبران اصیل به آنها کمک می‌کند از پیش‌داوری و تعصب و قضاوت‌های نسنجیده پرهیز کنند و دیدگاه واقع بینانه‌ای در ارزیابی‌های خود اعمال نمایند. این ویژگی به ایجاد عدالت و اعتماد در سازمان نیز کمک می‌کند.

وجدان درونی: وجدان درونی، فرآیندی است که در آن رهبران اصیل ارزش‌های خود را با نیت و اقدامات خود هماهنگ می‌سازند، به طوری که بین استانداردها و نتایج به دست آمده یک تطابق و هماهنگی ایجاد گردد. رهبران اصیل همیشه رفتار خود را با شاخص‌های اخلاقی خود مقایسه و ارزیابی می‌کنند تا حداکثر تطابق را بتوانند حفظ کنند.

شفافیت رابطه: این رهبران می‌توانند گفت‌وگویی باز و شفاف با پیروان خود برقرار کنند. شفافیت رابطه مستلزم ارائه یک خود واقعی از طریق بیان واضح و شفاف ارزش‌ها، هیجانات، انگیزه‌ها و اهداف خود است. تسهیم شفاف این اطلاعات باعث تقویت اعتماد میان کارکنان می‌شود.

-
1. Self-awareness
 2. Balanced processing
 3. Relational transparency
 4. Moral compass

پیشینه پژوهش

در مطالعه وولمبوا^۱ و همکاران (۲۰۰۸) مشخص شد که رهبری اصیل عملکرد کارکنان را پیش‌بینی می‌کند. مطالعه اخیر لی^۲ (۲۰۱۲) نشان داد، رهبری اصیل پیش‌بینی‌کننده ایمنی روان‌شناختی^۳، دلبستگی شغلی، سلامت کارکنان^۴ و میزان تسهیم دانش^۵ در سازمان می‌باشد، همچنین این پژوهش نشان داد یک ارتباط غیرمستقیم بین رهبری اصیل و عملکرد شغلی با نقش با واسطه متغیر دلبستگی شغلی وجود دارد. لروی^۶ و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهش خود به بررسی تأثیر اصالت رهبران بر روی اصالت پیروان، ارضای نیازهای اساسی^۷ و عملکرد کارکنان پرداختند. نتایج این پژوهش حاکی از آن بود که اصالت رهبران بر اصالت پیروان و در نتیجه عملکرد آن‌ها تأثیر می‌گذارد. همچنین، نتایج این پژوهش نشان داد که اصالت رهبری و اصالت پیروان بر ارضای نیازهای اساسی کارکنان تأثیر دارد. وونگ^۸ و لستینگر^۹ (۲۰۱۲) در پژوهش خود با عنوان رابطه بین رهبری اصیل، عملکرد و رضایت شغلی با نقش میانجی توانمندسازی^{۱۰} به این نتیجه رسیدند، مدیرانی که به خاطر تأکید بر شفافیت، پردازش متوازن، خودآگاهی و استانداردهای اخلاقی سطح بالا، اصیل دیده می‌شوند، باعث می‌شوند کارکنان احساس کنند که به ساختارهای توان‌مندسازی محیط کار دسترسی دارند، نسبت به شغلشان رضایت داشته، و سطح عملکرد بالاتری دارند. پیترسون^{۱۱} و همکاران (۲۰۱۲) در دو پژوهش جداگانه در خصوص تأثیر رهبری اصیل بر روی هیجانات مثبت، سرمایه روان‌شناختی^{۱۲} و عملکرد کارکنان به رابطه مثبت و معناداری بین رهبری اصیل و هیجانات مثبت، سرمایه و در نتیجه عملکرد کارکنان دست پیدا کردند. وولبوا و همکاران (۲۰۰۹) در پژوهش خود نشان دادند که رهبری اصیل ضمن تقویت سرمایه روان‌شناختی و اعتماد سازمانی گروهی کارکنان به افزایش عملکرد گروهی و رفتار شهروند سازمانی گروهی^{۱۳} کارکنان منجر می‌شود. آوی و همکاران (۲۰۰۹) در یک پژوهش تجربی به بررسی تأثیر رهبری مثبت‌گرا بر روی سرمایه روان‌شناختی و عملکرد کارکنان

1. Walumbwa

2. liu

3. Psychological safety

4. Employee health

5. Knowledge sharing

6. Leroy

7. Basic need satisfaction

8. Wong

9. Laschinger

10. Empowerment

11. Peterson

12. Psychological capital

13. Collective organizational citizenship behavior

پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که رهبری مثبت‌گرا بر روی سرمایه روان‌شناختی و عملکرد کارکنان تأثیر دارد. کلاپ اسمیت^۱ و همکاران (۲۰۰۹) به مطالعه رابطه بین رهبری اصیل، اعتماد، سرمایه روان‌شناختی و عملکرد کارکنان در سطح گروهی پرداختند. یافته‌های این پژوهش حاکی از آن بود که رهبری اصیل با اعتماد کارکنان به مدیریت رابطه دارد و از سوی دیگر اعتماد به مدیریت نیز نقش میانجی بین سرمایه روان‌شناختی و عملکرد کاری آنها ایفا می‌کند. همچنین یک رابطه نه چندان قوی نیز بین رهبری اصیل و عملکرد کارکنان وجود دارد. همچنین زمانی و همکاران (۲۰۱۲) نیز در پژوهش خود نشان دادند که یک رابطه مثبت بین رهبری اصیل، سرمایه روان‌شناختی و عملکرد وجود دارد. همچنین خان^۲ (۲۰۱۰) در پژوهش خود نشان داد که رهبری اصیل روی نگرش‌ها، رفتار و در نتیجه افزایش عملکرد کارکنان تأثیر دارد.

فرضیه پژوهش

آموزش رفتارهای رهبری اصیل (پردازش متوازن، خودآگاهی، اخلاق/ وجدان درونی‌شده و شفافیت رابطه) به مدیران، باعث افزایش عملکرد کارکنان می‌شود.

۲- روش تحقیق

پژوهش حاضر به روش آزمایشی و با استفاده از طرح پیش‌آزمون- پس‌آزمون با گروه گواه انجام گردید. در این پژوهش در ابتدا پیش‌آزمون و پس‌آزمون بر روی کارکنان هر دو گروه اجرا شد. پس از آن مدیران گروه آموزش در کارگاه سه روزه (۲۰ ساعت) شرکت کرده و با مفاهیم رهبری اصیل و راهبردهای رهبری مثبت‌گرا آشنا شدند. در این کارگاه علاوه بر روش سخنرانی از نمایش فیلم‌ها و کلیپ‌های آموزشی، بحث‌گروهی و ایفای نقش استفاده شد. علاوه بر این و پس از دوره و به منظور حصول اطمینان از انتقال یادگیری به محیط کار مربی در محل کار شرکت‌کنندگان حاضر می‌شد و به بررسی دستاوردها و تمرین‌های دوره آموزشی (تمرین‌هایی چون بهترین خود بازخورد^۳، مصاحبه شخصی مدیریت^۴، تمرینات ذهن آگاهی و نوشتن "داستان من، داستان ما و داستان آینده" می‌پرداخت. پنج ماه پس از برگزاری دوره آموزشی نیز پس از آزمون بر روی گروه کارکنان اجرا شد.

جامعه مورد بررسی در این پژوهش نیز ۱۱۰ مدیر میانی در دو شرکت پتروشیمی بودند که تعداد ۴۲ نفر از آنان با روش تصادفی انتخاب شده و به طور تصادفی به دو گروه آزمایش و گواه

1 Clapp-Smith

2. Khan

3 Best-self feedback

4 Personal Management Interview

(به طور تصادفی) تخصیص یافتند. به منظور بررسی تأثیر مداخله آزمایشی از بین کارکنان زیر مجموعه هر مدیر ۲ تا ۳ نفر به طور تصادفی انتخاب شدند. در این پژوهش آزمودنی‌ها به طور تصادفی در دو گروه آزمایش و کنترل گمارده شدند.

به منظور اندازه‌گیری رهبری اصیل از پرسشنامه رهبری اصیل^۱ وولمبوا و همکاران (۲۰۰۸) استفاده شد. این پرسشنامه از ۱۶ سؤال تشکیل شده و چهار مؤلفه شفافیت رابطه، خودآگاهی، پردازش متوازن، وجدان/ اخلاق درونی شده رهبران را اندازه‌گیری می‌کند. برای بررسی روایی این پرسشنامه پس اجرای آن بر روی یک نمونه ۲۱۷ نفری به عنوان پایلوت، از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. در جدول زیر شاخص‌های برازندگی الگوی تحلیل عاملی پرسشنامه رهبری دیده می‌شود.

جدول ۱: شاخص‌های برازندگی الگوی تحلیل عاملی پرسشنامه رهبری اصیل

شاخص‌های برازندگی	χ^2	df	GFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
شاخص‌های اولیه	۳۲۲,۳۷	۳,۲۸۶	۰/۸۲	۰/۸۷	۰/۸۶	۰/۸۷	۰/۱۰
ملاک قابل قبول	p value	کمتر از ۳	بزرگتر از ۰/۵	بالاتر از ۰/۹	بالاتر از ۰/۹	بالاتر از ۰/۹	کمتر از ۰/۱

منبع: (محاسبات نگارندگان)

همچنین پایایی این پرسشنامه نیز برحسب آلفای کرونباخ، ۰,۹۳ به دست آمد. جهت سنجش عملکرد نیز از پرسشنامه عملکرد شغلی هیلمن، بلاک و لوکیس^۲ (۱۹۹۲) استفاده گردید. مقیاس عملکرد شغلی^۳ توسط هیلمن و همکاران (۱۹۹۲) ساخته شده و از ۵ ماده تشکیل شده است و دارای یک فرم خود گزارش‌دهی و یک فرم ارزیابی توسط مدیر است. کمیت و کیفیت کار، میزان اثربخشی و شایستگی‌های شاغل و میزانی که کار به طور کامل انجام می‌شود از مفاد این پرسشنامه است. این مقیاس در یک طیف ۹ درجه‌ای از نه چندان کامل تا بسیار کامل تهیه شده است. در این پژوهش از هر دو فرم ارزیابی توسط خود کارکنان و ارزیابی توسط مدیر استفاده شده و میانگین این دو نمره به عنوان نمره عملکرد در نظر گرفته شده است. به منظور بررسی روایی ملاکی مقیاس عملکرد شغلی، این پرسشنامه با پرسشنامه پاترسون (۲۰۰۱) همبسته شده است. همبستگی هر مقیاس با فرم‌های معتبری که همان سازه را اندازه‌گیری می‌کند؛ شاخصی از روایی ملاکی آزمون است. میزان روایی این

^۱-Authentic Leadership Questionnaire

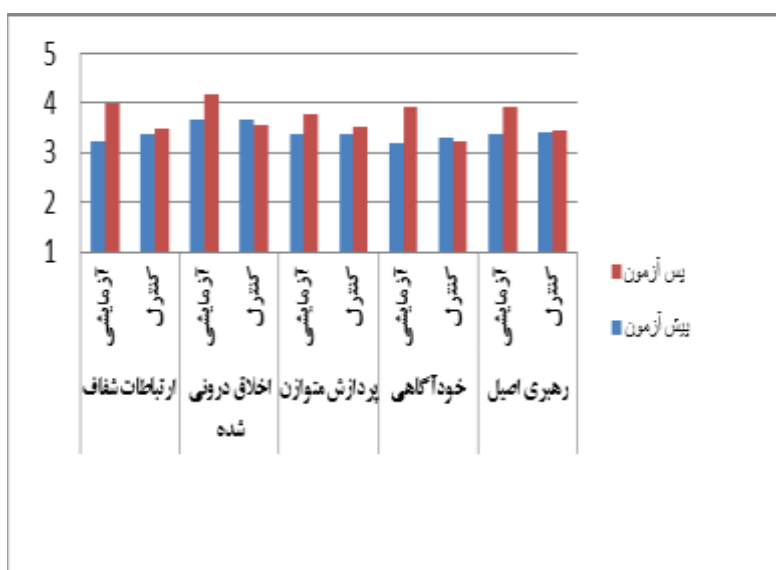
^۲-Heilman, Block & Lucase

^۳-Job Performance Scale

پرسشنامه در پژوهش حاضر ۰,۵۴ و در سطح ۰,۹۹ معنادار است. همچنین پایایی این پرسشنامه نیز برحسب آلفای کرونباخ، ۰,۹۲ به دست آمد.

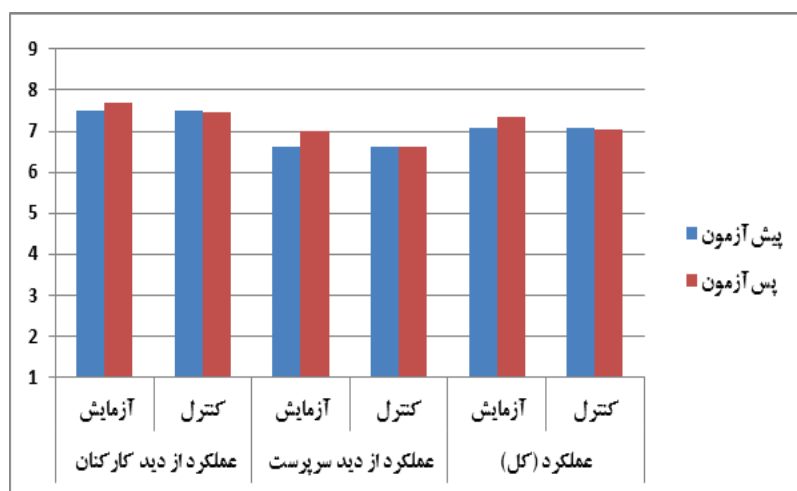
۳- یافته‌های پژوهش

در نمودار ۱ و ۲ میانگین نمرات پیش‌آزمون و پس‌آزمون در گروه‌های کنترل و آزمایش برای رهبری اصیل و عملکرد نشان داده شده است:



نمودار ۱: مقایسه نمرات افراد در گروه‌های آزمایش و کنترل به تفکیک پیش‌آزمون و پس‌آزمون در خرده‌مقیاس‌های رهبری اصیل
منبع: (محاسبات نگارندگان)

همان‌گونه که در نمودار ۱ مشخص است در گروه آزمایش نمرات پس‌آزمون در تمام متغیرها نسبت به پیش‌آزمون افزایش داشته است.



نمودار ۲: مقایسه نمرات افراد در گروه‌های آزمایش و کنترل به تفکیک پیش آزمون و پس آزمون در متغیر عملکرد
منبع: (محاسبات نگارندگان)

همان‌گونه که در نمودار ۲ مشاهده می‌شود، نمرات پس‌آزمون در ارزیابی کارکنان توسط مدیرانشان در گروه آزمایش افزایش یافته است. در ادامه به منظور تحلیل داده‌های این پژوهش از روش آنکوا (ANCOVA^۱) استفاده شده است. در جدول ۲ گروه‌ها از نظر متغیر مورد پژوهش مقایسه شده‌اند.

جدول ۲: مقایسه گروه‌ها از نظر متغیر مورد پژوهش

نام متغیر	منبع اثر	مجموعه مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	مقدار F	سطح معناداری
عملکرد	گروه	۲,۳۳	۱	۲,۳۳	۲۰,۸۲	۰,۰۱
	خطا	۱۰,۶۲	۹۵	۰,۱۱۲		

منبع: (محاسبات نگارندگان)

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، بین گروه آزمایشی و کنترل از نظر متغیر عملکرد شغلی تفاوت معنادار وجود دارد. تفاوت مشاهده شده بین دو گروه با اطمینان آماری

^۱-Analysis of Covariance

۰/۹۹ معنادار است و بنابراین، فرضیه پژوهش مبنی بر تأثیر آموزش رفتار رهبری مثبت‌گرا بر عملکرد کارکنان با $P < 0.01$ تأیید می‌شود. به طوری که می‌توان گفت آموزش رفتارهای مثبت رهبری باعث سطح افزایش عملکرد شغلی کارکنان می‌شود.

۴- بحث و نتیجه‌گیری

موضوع رهبری اصیل یکی از سبک‌های رهبری نوین است که طی سال‌های اخیر توجه بسیاری از پژوهشگران را به خود جلب کرده است (Gardner et al., 2011; Donaldson & ko, 2010). به زعم برخی نویسندگان این سبک رهبری قابل رشد و توسعه است (Harvath, 2013)؛ جمشیدیان و فروهر، (۱۳۹۲)، اما همان‌طور که آوولیو و همکاران (۲۰۰۹) اظهار داشته‌اند پژوهش‌های اندکی به شکل آزمایشی و با استفاده از مداخلات واقعی به بررسی موضوع رهبری اصیل و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان پرداخته‌اند. بر این مبنای پژوهش حاضر نیز با هدف بررسی تأثیر آموزش رفتارهای رهبری اصیل بر عملکرد کارکنان شرکت پتروشیمی انجام شد. مطابق جدول ۱ نتایج مربوط به نتایج تحلیل کوواریانس مشخص شد که آموزش رفتارهای رهبری اصیل بر افزایش عملکرد کارکنان تأثیر دارد. یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش‌های وولمبوا و همکاران (۲۰۰۸)، لی^۱ (۲۰۱۲)، لروی و همکاران (۲۰۱۲)، وونگ و لستینگر (۲۰۱۲)، پیترسون و همکاران (۲۰۱۲)، وولبوا و همکاران (۲۰۰۹)، آوی، آوولیو و لوتانز (۲۰۰۹)، کلاب اسمیث، وولگوگزانگ و آوی (۲۰۰۹)، زمانی و همکاران (۲۰۱۲) و خان (۲۰۱۰) مبنی بر رابطه بین رهبری اصیل و عملکرد شغلی کارکنان همسویی دارد. همچنان که باس (۱۹۹۷) و ملینز (۱۹۹۹) خاطر نشان ساخته‌اند رهبران اثربخش می‌توانند روی عملکرد فردی و سازمانی تأثیرگذار باشند و همان‌طور که گاردنر و اسپمهورن (۲۰۰۴) بیان می‌دارند، رهبران اصیل از چنین قابلیت‌های برخوردار هستند. آوولیو و همکاران (۲۰۰۴) استدلال می‌کنند که رهبران اصیل با ایجاد مداخله بر روی همانندسازی، اعتماد، امیدواری و هیجان‌ات مثبت کارکنان باعث افزایش عملکرد واقعی و پایدار کارکنان می‌شوند (Roux, 2010). علاوه بر این وانگ و همکاران^۲ (۲۰۰۵) معتقدند که نظریه مبادله رهبر-عضو^۳ (LXM) تبیین خوبی در خصوص رابطه بین سبک رهبری و عملکرد سازمانی ارائه می‌کند. از بسیاری جهات نظریه مبادله پیرو-رهبر با نظریه انتظار وروم^۴ (۱۹۶۴)، و نظریه مبادله بلو^۵ (۱۹۶۴) همانندی دارد، که تلاش می‌کند تعادل

^۱-liu

^۲-Wang and et al

^۳-Leader-member Exchange Theory

^۴-Expectancy Theory

^۵-Exchange Theory of Blau

بیشتری در رابطه بین رهبران و پیروان ایجاد کند. بر اساس این نظریه‌ها، عملکرد بهتر تنها زمانی اتفاق می‌افتد که یک سطح معقول بین سطح انتظارات و زمانی که مبادله اجتماعی بین رهبران و کارکنان عادلانه و منصفانه است وجود داشته باشد. از این رو، مشخص است که هر قدر رابطه رهبر- پیرو ماهیت مثبت‌گرایانه، اخلاقی و منصفانه‌ای داشته باشد کارکنان را بیشتر به سمت عملکرد مطلوب سوق می‌دهد. بنابراین، در سطح رهبری اصیل که با ویژگی‌های مثبت روان‌شناختی، پردازش متوازن، وجدان درونی، خودآگاهی و شفافیت رابطه همراه است؛ اعتماد به صداقت و انصاف رهبر سازمان (به جهت تلاشی که رهبر اصیل در حفظ ارزش‌های شخصی و اخلاقی خود حتی در شرایطی که معارض با منافعش باشد می‌کند)، سبب می‌شود کارکنان خودشان را عضوی از سازمان دانسته، همسو با اهداف و چشم‌انداز سازمان عمل کرده و برای تحقق اهداف سازمان تلاش کنند. از سوی دیگر، رهبران اصیل به دلیل این که مثبت‌گرا هستند، می‌توانند مروج مثبت‌گرایی در سازمان باشند. پژوهش باکر و همکاران (۲۰۰۳) نیز آشکار ساخت، افراد به سمت افراد ایجادکننده انرژی مثبت در محیط کار تمایل بیشتری دارند و برعکس از افراد ایجادکننده انرژی منفی حتی اگر در مرکز اطلاعات نیز باشند اجتناب می‌کنند (هویدا و همکاران، ۱۳۹۰؛ فروهر و همکاران، ۱۳۹۳). بنابراین، مثبت‌گرا بودن رهبری اصیل سبب می‌شود کارکنان علاقه و رغبت بیشتری نسبت به رهبری و اجابت از وی در عملکرد سازمانی از خود بروز دهند. همچنین، مثبت‌گرایی ذاتی رهبران اصیل باعث می‌شود پیروانشان اعتقاد بیشتری به ارتباط خود با اهدافشان پیدا کرده و یک خوش‌بینی واقع‌گرایانه در آن‌ها ایجاد می‌کند (Bruce et al., 2004)، توجه و ادراک آن‌ها را تقویت می‌کند، و به نوبه خود سبب تحرک فرایندهای شناختی و در نتیجه تحریک آن‌ها به کشف راه‌های جدید به روشی خلاقانه و انعطاف پذیر می‌شود (Clark & Isen, 1982; Fredrickson, 1998; Wright & Cropanzano, 2004). از این رو، رهبری اصیل هم محرک وفاداری کارکنان نسبت به انجام کار متعهدانه است و هم کارکنان را به استفاده از ظرفیت‌های خود در انجام عملکرد نقش و فرانش خود (همچون؛ رفتار شهروندی سازمانی) ترغیب می‌کند. بنابراین، سه تبیین در خصوص رابطه بین رهبری و عملکرد قابل ذکر است. اول، خود رهبر به دلیل ویژگی‌هایی که دارد کارکنان را جذب و علاقه‌مند به خود می‌کند که در نتیجه می‌تواند روی انگیزش آن‌ها در عملکرد شغلی مؤثر باشد. دوم، تأثیر بر جو و فرهنگ سازمانی و ایجاد یک جو و فرهنگ مبتنی بر صداقت، شفافیت، امنیت، حمایت و غیره است که بستر عملکرد مطلوب را برای کارکنان فراهم می‌سازد و سوم، تأثیرات مثبتی که رابطه رهبری مثبت - پیرو بر روی نگرش، انگیزش و رفتار کارکنان دارد. چرا که هیجانات در محیط کار قابل سرایت هستند (Hodges, 2010؛ جمشیدیان و فروهر، ۱۳۹۲)، و از این رو سبب می‌شود مثبت‌گرایی به کارکنان نیز سرایت کند. از سوی دیگر منفی‌گرایی علت بی‌انگیزگی،

استرس، دست از کار کشیدن، ناامیدی، پرخاشگری، افسردگی و غیره می‌باشد که می‌تواند عامل عمده کاهش عملکرد کارکنان در محیط کار باشد و مشخص است رهبری اصیل مانع از بروز چنین مواردی می‌شود و یا حداقل باعث تسکین و کاهش آنها می‌گردد.

محدودیت‌ها و پیشنهادهای پژوهش

هر پژوهشی با کاستی‌ها و محدودیت‌هایی مواجه است که گزارش آن می‌تواند دید پژوهشی جدید و کارآمدی را در اختیار پژوهشگران بعدی قرار دهد. پژوهشگران آتی می‌توانند با لحاظ کردن چنین محدودیت‌هایی در پژوهش خود از این محدودیت‌ها به عنوان نقطه قوت پژوهش خود استفاده کنند. در این پژوهش برخی متغیرها همچون عوامل شخصیتی و جنسیت که می‌توانست در میزان بروز رفتارهای اصیل مؤثر باشد لحاظ نشد، همچنین برخی متغیرهای دیگر همچون گرایش‌های اخلاقی و ارزش‌های معنوی و مذهبی می‌توانستند به عنوان پیش‌آمادگی‌های پذیرش رفتارهای اصیل مورد ارزیابی قرار بگیرند. همچنین لازم بود توسعه رفتارهای رهبری اصیل بیشتر روی مدیران ارشد صورت بگیرد که با توجه به برخی محدودیت‌های پژوهش عمدتاً روی مدیران و سرپرستان میانی صورت گرفت. از سوی دیگر، محققان پس از اجرای پژوهش شواهدی را مبنی بر پایداری و ثبات رفتارهای رهبری اصیل آموخته شده در طول دوره مداخلات در اختیار ندارند که مستلزم اجرای طرح‌های پژوهشی طولی می‌باشد. با این حال با توجه به نتایج حاصل از پژوهش و تأیید تأثیر رهبری اصیل بر عملکرد کارکنان و همچنین نیاز مبرم سازمان‌ها به اتخاذ رویکرد رهبری اصیل در توجه هر چه بیشتر به نقاط قوت کارکنان و سازمان، خلق یک محیط مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی و توسعه ظرفیت‌های مثبت روان‌شناختی کارکنان و در نهایت خلق مزیت رقابتی پایدار در سازمان پیشنهادهای ذیل به منظور ارتقای رهبری اصیل و کاربرد این نظریه در سازمان‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد:

- (۱) برگزاری دوره‌های توسعه رفتارهای رهبری اصیل برای همه سطوح مدیران.
- (۲) استفاده از روش‌های جدید توسعه رهبران مانند داستان‌سرایی و ذهن آگاهی برای افزایش خودآگاهی مدیران.
- (۳) برای توسعه اخلاق درونی‌شده در مدیران از مورد کاوی‌های دارای تعارض اخلاقی متناسب با موضوعات سازمانی طراحی و نحوه تصمیم‌گیری آنان به چالش کشیده شود.
- (۴) استفاده از روش مربی‌گری برای توسعه رفتارهای مثبت کارکنان و مدیران.
- (۵) به منظور هم‌افزایی بیشتر نتایج دوره سرمایه روان‌شناختی به عنوان یکی از درون‌دادهای مهم رهبری اصیل در کارکنان اجرا شود.

- ۶) تأکید بر توجه به مسائل اخلاقی و نهادینه‌سازی آن از طریق رویکردهای انگیزشی در سازمان.
- ۷) برقراری کانال‌های باز و شفاف ارتباطی به منظور دریافت بازخورد، بهبود روابط و افزایش خودآگاهی مدیران.

۵- منابع

- قاسمی، بهروز. (۱۳۸۲). *تئوری‌های رفتار سازمانی*. تهران: انتشارات هنیات.
- قانع‌نیا، مریم؛ صدیقه، جلیلی و فروهر، محمد. (۱۳۹۲). رهبری اصیل: رویکردی نوین به رهبری. پذیرفته شده در سومین کنفرانس بین‌المللی علوم رفتاری، اسفند جزیره کیش.
- کامرون، کیم. (۱۳۹۰). *رهبری مثبت‌گرا استراتژی‌هایی برای عملکرد فوق‌العاده*. ترجمه: رضا هویدا؛ محمد فروهر و عبدالرسول جمشیدیان، اصفهان: انتشارات پیام علوی.
- لوئیس، سارا. (۱۳۹۳). *روانشناسی مثبت‌گرا در کار: خلق سازمان الهام بخش با استفاده از رهبری مثبت‌گرا و توانمندسازی*. ترجمه: محمد فروهر؛ عبدالرسول جمشیدیان و مریم قانع‌نیا، تهران: انتشارات پتروشیمی.
- لوتانز، فرد؛ یوسف، کرولاین و آولویو، بروس. (۱۳۹۲). *سرمایه روانشناختی سازمان: تحولی در مزیت رقابتی سرمایه انسانی*. ترجمه: عبدالرسول جمشیدیان و محمد فروهر، تهران: انتشارات آبیژ.

- Arif, H., & Forbis, A. (2011). Authentic Leadership, Trust and Work Engagement. *International Journal of Human and Social Science*, 6(3), 164-170.
- Avey, James, B., Avolio, Bruce J., & Luthans, F. (2009). Experimentally Analyzing the Process and Impact of Leader Positivity on Follower Positivity and Performance. *Leadership Quarterly*. Retrieved From: cba.unl.edu/research/articles/1349/download.pdf
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. Retrieved From: <http://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/37>
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Journal of The Leadership Quarterly*, 15(5), 801-823.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(3), 227-240.
- Clark, M. S. & Isen, A. M. (1982). Toward understanding the relationship between feeling states and social behavior. In: *Hastorf, A. and Isen, A. M. (Eds) Cognitive Social Psychology*, New York: Elsevier.
- Donaldson, S., Ko, J. A. (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship :a review of the emerging literature and evidence base. *Journal of Positive Psychology*, 5(3).177-191

- Franklin, R. S. (2010). *Exploring the Moral Development and Moral Outcomes of Authentic Leaders*. Doctoral dissertation. University School of Global Leadership & Entrepreneurship
- Fredrickson, B. (1998). What Good Are Positive Emotions?. *Journal of the Review of General Psychology*, 2(3), 300-319
- Gardiner, R. (2015). *Gender, Authenticity and Leadership: Thinking with Arendt*. Palgrave Macmillan.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *Journal of The Leadership Quarterly* . 22(6), 1120–1145
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Gardner, W.L., Schermerhorn, Jr, J.R.)2004). Unleashing Individual Potential: Performance Gains Through Positive Organizational behavior and Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), pp. 270-281.
- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L., & Snow, D. B. (2009). In the Eyes of the Beholder Transformational Leadership, Positive Psychological Capital, and Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. May 15(4) 353-367
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Harvath Alan R. (2013). *Leader character strengths and authentic leadership: Seeking opportunities for authentic leadership development through character development*. Doctoral dissertation. Indiana Wesleyan University.
- Hodges. T. D. (2010). *An experimental study of the impact of psychological capital on performance engagement and the contagion effect*. Doctoral dissertation. University of Nebraska - Lincoln
- Khan, S. N. (2010). Impact of Authentic Leaders on Organization Performance. *International Journal of Business and Management* ,5(12), 167- 172
- Kiersch, C. E. (2012). *A Multi-level Examination of Authentic Leadership and Organizational Justice in Uncertain times*. Doctoral dissertation. University of Fort Collins, Colorado
- Liu, y. (2012). *Linking authentic leadership to positive employee health, behavioral engagement, and job performance*. DBA Dissertation. The Louisiana tech university.
- Millard, M. L. (2011). *Psychological Net Worth: Finding the Balance between Psychological Capital and Psychological Debt*. A Dissertation the Graduate College at the University of Nebraska.
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2012). The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. *Journal of Leadership Quarterly*. 23(3), 502- 518

- Roux, S. (2010). *The relationship between authentic leadership, optimism, self-efficacy and work engagement: an exploratory study*. Thesis presented in partial fulfillment of the requirements for the degree Master of Commerce (Industrial Psychology) at Stellenbosch University.
- Toor, S. & Ofori, G. (2008). Leadership for future construction industry: agenda for authentic leadership. *International Journal of Project Management*, 26, 620-630
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32 (1), 4-24.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2012). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*. DOI: 10.1002/job.1850
- Stewart Wherry, H. M. (2012). *Authentic Leadership, Leader-Member Exchange, and Organizational Citizenship Behavior: A Multilevel Analysis*. Doctoral dissertation. University of Nebraska.
- Gardner, W. L., & Schermerhorn Jr, J. R. (2004). Unleashing Individual Potential: Performance Gains through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership. *Journal of Organizational Dynamics*, 33(3), 270-281
- Bamford, M., Wong, C. A., & Laschinger, H. (2013). The influence of authentic leadership and areas of worklife on work engagement of registered nurses. *Journal of Nursing Management*, 21(3), 529-40
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: A fresh look at an age-old quest. *Journal of Organizational Dynamics*, 33(4), 338-351.
- Zamahani, M., Ghorbani, V., & Rezaei, F. (2011). Impact of Authentic Leadership and Psychological Capital on Followers' Trust and Performance. *Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12), 658-667.

