



Research Article

## Developing a Model for the Effect of Positive Leadership on Proactive Work Behavior and Psychological Empowerment: The Mediating of Organizational Resilience

**Abdulzahra Naami\*** : Professor, Department of Industrial and Organizational Psychology, Faculty of Educational and Psychology, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran  
[naamiabdol@scu.ac.ir](mailto:naamiabdol@scu.ac.ir)

**Asma Mansouri:** MA, Department of Industrial and Organizational Psychology, Faculty of Educational and Psychology, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran  
[asma.my13@gmail.com](mailto:asma.my13@gmail.com)

### Abstract

The present study aimed to design and test a structural model for the effect of positive leadership on proactive work behavior and psychological empowerment via the mediation of organizational resilience. The sample consisted of 140 employees from a port company who were selected by random sampling method. They completed four questionnaires related to their positive leadership, proactive work behavior, psychological empowerment and organizational resilience. Structural equation modeling (SEM) was used for analyzing the data. The results showed that the proposed model fit the data very well. In addition, the results indicated an indirect effect of positive leadership on proactive work behavior and psychological empowerment through the mediation of organizational resilience. Based on the findings of this study, it can be mentioned that positive leadership has an effective role in increasing organizational resilience and psychological empowerment. It is suggested that specific attention be paid to the concept of organizational resilience due to its applications in today's workplace and competitive advantage for organizations.

**Keywords:** Positive leadership, Organizational resilience, proactive work behavior, psychological empowerment

### Introduction

Positive leadership involves the implementation of multiple positive practices that help individuals and organizations to achieve their highest production and performance, generate positive deviant results, and create remarkable vitality in the workplace. The primary objectives of positive leadership are to flourish at work, to experience elevating energy, and to reach levels of effectiveness difficult to attain

otherwise (Cameron, 2012). Arakawa and Greenberg (2007) reported that positive leadership can increase job satisfaction, attachment and organizational commitment. Moreover, organizational resilience, in the broad sense, is understood as the ability of an organization to adapt, to return to normal activities following shocks or threats, and to use lessons learned as a driving force to bounce-forward. It focuses on the permanent adaptive changes in organizations. Organizational resilience is

\*. Corresponding author



also characterized by the intrinsic ability to maintain and regain a dynamically stable state that enables organizations to continue their activities after various shocks and work effectively (Burnard et al., 2018).

In addition, proactive work behavior is defined as taking initiative in improving current circumstances or creating new ones. It involves challenging the status quo rather than passively adapting to the present conditions (Crant, 2000). As this definition suggests, there are three main characteristics of proactive work behaviors: self-initiation, future-focus, and change-orientation. Proactive employees do not just react to a situation but they respond to needs or problems at work in an anticipatory manner, without being told or required to do so. Proactive behavior is future-focused and proactive individuals are driven to take actions based on the foresight about future occurrences before they actually happen (Parker & Collins, 2010).

Furthermore, psychological empowerment has been defined by (Spreitzer, 1995) as the psychological process or state that is manifested in four cognitions, i.e., competence, impact, self-determination, and meaning. The main question of this present study was whether positive leadership could affect psychological empowerment and proactive work behavior through organizational resilience.

Based on this question, a model of effect of positive leadership on proactive work behavior and psychological empowerment with mediating role of organizational resilience was developed and tested.

### Method

The statistical population of the study included employees of a port service and maritime transport company of Imam Khomeini Port, Iran. After coordination with human resource management, 180 participations were selected by simple random sampling method and completed four questionnaires including Positive Leadership Questionnaire ( $\alpha = .85$ ), Proactive Job Behavior Questionnaire ( $\alpha = .86$ ), Psychological Empowerment Questionnaire ( $\alpha = .91$ ), and Organizational resilience Questionnaire ( $\alpha = .82$ ). After excluding the questionnaires with missing and screening the data from the study, the sample included 42 females (30%) and 98 males (70%), and the average age of the sample was 31.48. Structural Equation Modeling (SEM) was conducted via AMOS Version 24 as the main data analysis test of the study.

### Results

Table 1. illustrates the descriptive indexes and correlation coefficients for the variables in the study.

Table 1. Descriptive Indexes and Correlation Coefficients of Research Variables

| Variables                 | M     | Std. deviation | Minimum | Maximum | 1       | 2       | 3       | 4 |
|---------------------------|-------|----------------|---------|---------|---------|---------|---------|---|
| Positive leadership       | 20/90 | 4/11           | 8       | 25      | 1       |         |         |   |
| Organizational resilience | 17/48 | 3/10           | 14      | 20      | 0/346** | 1       |         |   |
| Psychological empowerment | 15/26 | 3/70           | 12      | 20      | 0/159   | 0/623** | 1       |   |
| Proactive work behavior   | 25/55 | 4/88           | 9       | 30      | 0/306** | 0/811** | 0/752** | 1 |

$p < 0.01$ \*\*  $p < 0.05$  \*

Table 2. The Goodness of Fit Measures for the Proposed and Final Model

| Fitting            | $\chi^2$ | Df | $\chi^2/df$ | GFI   | AGFI  | IFI   | TLI   | CFI   | NFI   | RMSEA |
|--------------------|----------|----|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| hypothesized model | 49/877   | 3  | 16/626      | 0/870 | 0/568 | 0/834 | 0/664 | 0/91  | 0/825 | 0/335 |
| final model        | 3/349    | 2  | 1/174       | 0/97  | 0/992 | 0/999 | 0/96  | 0/999 | 0/992 | 0/035 |

As shown in the final model findings (Table 2), the fit index results indicate that

the final model have a satisfactory fit to the data and provides a significantly better

fit than suggested model

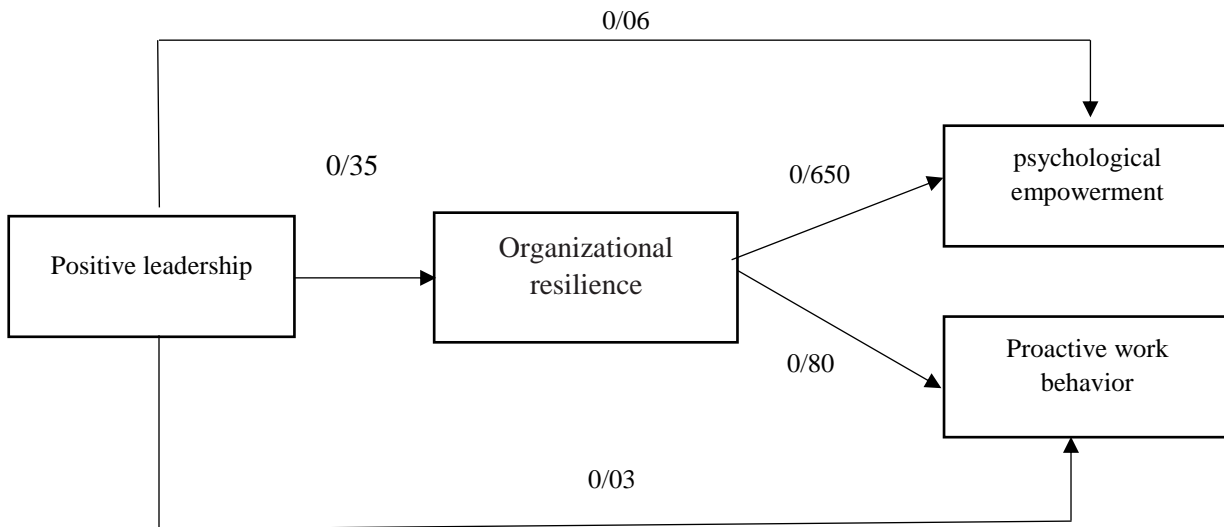


Figure 1. Final structural model of the study

According to Figure 1, positive leadership had a significant direct effect on organizational resilience ( $\beta = 0/35, p = 0/001$ ), but it did not have significant direct effect on psychological empowerment ( $\beta = -0/19, p = 0/06$ ) and proactive work behavior ( $\beta = 0/03, p = 0/42$ ). Furthermore, the direct paths from organizational resilience to

empowerment ( $\beta = 0/65, p = 0/001$ ) and proactive work behavior ( $\beta = 0/80, p = 0/002$ ) were significant.

Finally Bootstrap method was used to determine the indirect effects of positive leadership on psychological empowerment and proactive work through organizational resilience (Table 3).

Table 3. The Indirect Effects

| Intermediate path   | Indirect effect | Lower bound | Upper bound | P     |
|---|-----------------|-------------|-------------|-------|
| Positive leadership → Organizational resilience → Psychological empowerment | 0.223           | 0.133       | 0.312       | 0.001 |
| Positive leadership → Organizational resilience → Proactive work behavior   | 0.277           | 0.167       | 0.374       | 0.001 |

The bootstrap method with 95% confidence intervals showed that the distances between the down bound and the upper bound of organizational resilience did not cross zero. The absence of zero at this distance ensures the significance of indirect paths. Therefore, indirect effect results of the mediation analysis in Table 3 confirmed that organizational resilience exerted a significant mediating role in the relation between positive leadership with psychological empowerment and proactive work behavior.

**Conclusion**

The purpose of this study was to investigate the effect of positive leadership on psychological empowerment and proactive job behavior via the mediating role of organizational resilience. The results showed that positive leadership was not directly related to proactive work behavior and psychological empowerment, while positive leadership was significantly related to proactive work behavior and psychological empowerment through organizational resilience. Positive leaders in challenging situations can create deep

differences in understanding challenges. Such leaders are able to help their followers see threats as an opportunity to thrive and to believe that everyone is responsible for their success.

The work environment in which the strengths of the employees are optimized and the recognition of participation and their contribution will lead to the feeling of self-control and experience, consequently, the employees will receive more energy to do their work. It is vital for managers to focus on the strengths of individuals as a way to achieve organizational goals because strengths lead to increased job involvement (Samba et al., 2017). According to the results, it is suggested that positive leadership style is taught through holding training courses for all

managers of the company and it is supported as the dominant leadership style in the organization. Taking actions such as delegation of authority and increased autonomy of employees in organizational decision making can provide the ground for increasing psychological empowerment of employees. This will be possible through the implementation of positive leadership style.

#### **Ethical Consideration**

**Compliance with Ethical Guidelines:** All ethical issues such as informed consent and confidentiality of participants' identity were respected

**Funding:** This study was conducted with financial support shahid Chamran University of Ahvaz. Ahvaz. Iran (SCU.EP1401)

**Acknowledgment:** The author thanks all participants in the study.

## تدوین و آزمون الگویی از اثر رهبری مثبت بر رفتار شغلی پویا و توانمندسازی روانشناختی با میانجی‌گری تاب‌آوری سازمانی

**عبدالزهرا نعیمی:** استاد، گروه روانشناسی صنعتی و سازمانی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهیدچمران

اهواز، اهواز، ایران

[naamiabdol@scu.ac.ir](mailto:naamiabdol@scu.ac.ir)

**اسما منصوری:** کارشناسی ارشد روانشناسی صنعتی و سازمانی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید

چمران اهواز، اهواز، ایران

[asma.my13@gmail.com](mailto:asma.my13@gmail.com)

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، تدوین و آزمون الگویی از اثر رهبری مثبت بر رفتار شغلی پویا و توانمندسازی روانشناختی با میانجی‌گری تاب‌آوری سازمانی بود. نمونه دربرگیرنده ۱۴۰ نفر از کارکنان شرکت خدمات بندری بود که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند و چهار پرسشنامه شامل پرسشنامه رهبری مثبت، پرسشنامه رفتار شغلی پویا، پرسشنامه توانمندسازی روانشناختی و پرسشنامه تاب‌آوری سازمانی را تکمیل کردند. روش‌های آماری الگویابی معادلات ساختاری و ایموس برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. نتایج نشان دادند الگوی پیشنهادی از برآزش مناسبی برخوردار است. علاوه بر آن، نتایج حاکی از اثر غیرمستقیم رهبری مثبت بر رفتار شغلی پویا و توانمندسازی روانشناختی از طریق تاب‌آوری سازمانی بود. براساس یافته‌های این تحقیق، رهبری مثبت به واسطه افزایش تاب‌آوری سازمانی نقش مؤثری در افزایش رفتار شغلی پویا و توانمندسازی روانشناختی دارد. پیشنهاد می‌شود به مفهوم تاب‌آوری سازمانی با توجه به کاربردهای قابل ملاحظه‌اش در محیط کار امروزی، به‌عنوان یک مزیت رقابتی برای سازمان‌ها توجه ویژه شود.

**واژه‌های کلیدی:** رهبری مثبت، تاب‌آوری سازمانی، رفتار شغلی پویا، توانمندسازی روانشناختی

## مقدمه

بسیاری از وقایع و عدم قطعیت‌های رایج در چشم‌انداز کسب و کار به‌عنوان عوامل تهدیدکننده در نظر گرفته می‌شوند و می‌توانند فرصت‌های بی‌نظیری را برای رهبری بازار و تمایز در سطح سازمانی ارائه کنند. جهانی‌شدن، رقابت گسترده، افزایش قدرت مصرف‌کننده، کمبود منابع، بحران اخلاقی، محاکمات قضایی، کمبود کارکنان واجد شرایط و رهبران مؤثر، مسائل مربوط به تعادل کار و زندگی، چالش‌های مرتبط با تصمیم‌گیری‌های راهبردی از جمله کوچک‌سازی و برون‌سپاری نمونه‌هایی از این عوامل در سطح سازمان هستند. در چنین شرایطی، بنا به گفته لوتانز و آوولیو<sup>۱</sup> (2003)، رهبری به کمک توسعه خودآگاهی و خودتنظیمی نقش مهمی در ایجاد و بهبود تاب‌آوری خواهد داشت. چنین رهبرانی عوامل تهدیدکننده را در معرض دید پیروان خود قرار می‌دهند و آنها را در به‌کارگیری سازوکارهای مقابله‌ای و انطباقی برای مواجهه با این عوامل تشویق می‌کنند.

رهبری مثبت طرز تفکر کارآفرینانه و خوش‌بینانه رهبران، ایجاد اعتماد بین رهبران و پیروانشان، ایجاد ادراک انصاف و عدالت در بین کارمندان از طریق قوانین روشن ارزشیابی، پرداختی و ترفیع را در بر می‌گیرد (Mellinger & Witmer, 2016). امیدواری به‌عنوان یکی از مؤلفه مهم رهبری مثبت، باعث می‌شود این رهبران هوشیارانه به دنبال کارآفرینی باشند و محیط را پیوسته به‌منظور یافتن فرصت‌ها جست‌وجو کنند (Zolli & Healy, 2013)، آنها را تشخیص دهند و از آنها استفاده کنند (Westley, 2013). کامرون<sup>۲</sup> (2012)

مطرح می‌کند رهبری مثبت به افراد و سازمان‌ها کمک می‌کند تا به بالاترین توان خود دست یابند، در محل کارشان شکوفا شوند و افزایش انرژی و دستیابی به سطحی از اثربخشی - که رسیدن به آنها از راههای دیگر دشوار است - را تجربه کنند. رهبری مثبت این رفتارهای با فضیلت را تعریف و ایجاد می‌کند.

تحقیقات متعدد نشان می‌دهند رهبری مثبت دارای پیامدهای سازمانی مختلفی است. سامبا<sup>۳</sup> و همکاران (2017) مطرح می‌کنند که رهبری مثبت از طریق اعمال فضیلت همانند ایمنی روانشناختی، درک و احساس مثبت ذی‌نفعان را افزایش می‌دهد و موارد منفی همچون سکوت دفاعی را کاهش می‌دهد. یوسف-مورگان<sup>۴</sup> و لوتانز (2013) نشان دادند رهبری مثبت باعث افزایش اشتیاق شغلی و بهزیستی روانشناختی کارکنان می‌شود. آرکاوا و گرینبرگ<sup>۵</sup> (2007) نشان دادند رهبری مثبت باعث افزایش خشنودی شغلی کارکنان، دلبستگی و تعهد سازمانی آنها می‌شود. تحقیقات هاچ<sup>۶</sup> و همکاران (2018) نشان می‌دهند رهبری مثبت تجارب مثبت کارکنان در محل کار را افزایش می‌دهد. همچنین، بر کفایت و شایستگی و عملکرد کارکنان می‌افزاید.

برنارد<sup>۷</sup> و همکاران (2018) تاب‌آوری سازمانی را توانایی بازسازی راهبردها و الگوهای کسب و کار به‌صورت پویا برای پاسخگویی به تغییرات اجتناب‌ناپذیر محیطی تعریف می‌کنند. موهانن<sup>۸</sup> و وایتمر (2016) تاب‌آوری سازمانی را مقاومت در برابر شوک‌ها بدون هیچ‌گونه فروپاشی و تجزیه تعریف کردند. وان بردا<sup>۹</sup> (2016) بیان می‌کند که تاب‌آوری

<sup>3</sup>. Samba

<sup>4</sup>. Youssef-Morgan

<sup>5</sup>. Arakawa & Greenberg

<sup>6</sup>. Hoch

<sup>7</sup>. Burnard

<sup>8</sup>. Muhonen

<sup>9</sup>. Van Breda

<sup>1</sup>.Luthans & Avolio

<sup>2</sup>.Cameron

موجود را به چالش می کشد یا فعالانه به دنبال ایجاد تغییر در خود است. به عبارت دیگر، رفتار شغلی پویا بر خودآغازگری و آینده گرایی تمرکز دارد که در آن هدف فرد تغییر و بهبود خود و موقعیت شغلی و سازمانی است. رفتار شغلی پویا دارای سه بُعد عملکرد پویا، رفتار راهبردی پویا<sup>۴</sup> و رفتار پویای تناسب شخص - محیط<sup>۵</sup> است (Parker & Collins, 2010). عملکرد پویا بر محیط درون سازمانی تمرکز دارد که طی آن فرد کنترل وظایف خود را به دست می گیرد و تغییراتی در کار و محیط داخلی سازمان ایجاد می کند. رفتار راهبردی پویا به سازگاری با محیط بیرون از سازمان توجه دارد که طی آن فرد تغییراتی را در راهکارهای کل سازمان ایجاد می کند و امور را در کنترل خود در می آورد. رفتار تناسب شخص - محیط پویا اشاره به سازگاری ویژگی های شخص با محیط دارد که معروف ترین آن سازگاری مربوط به تناسب تقاضا - توانایی است و هنگامی رخ می دهد که افراد دانش، مهارت و منابع لازم را برای انطباق با تقاضاهای محیطی به دست می آورند (Naami & Mohammadhosseini, 2020)؛ (Sadeghian et al., 2020). بیندل و همکاران (2014) مطرح کردند رفتار شغلی پویا در فرایند نوآوری سازمانی متغیری حیاتی است و گذار از تولید ایده به پیاده سازی آن را تحت تأثیر قرار می دهد. تحقیقات نشان می دهند رفتار شغلی پویا دارای پیامدهای فردی و سازمانی متعددی مانند خشنودی شغلی (Anseel et al., 2015) و افزایش عملکرد شغلی (Weseler & Niessen, 2016) است.

یافته ها نشان می دهند رهبری یک عامل مهم تأثیرگذار در افزایش رفتار شغلی مولد است (Grant, 2000). رهبران مثبت احتمالاً به دلیل تمرکز بر تغییر و بهبود، رفتارهای فعال را تشویق می کنند. در واقع تأثیرات مثبت رهبران مثبت می تواند ناشی از تأثیر آنها

سازمانی فقط پذیرش تغییر و ابهام نیست، بلکه باید شرایط نامساعد را به یک مزیت، تبدیل و راههایی برای مقابله با آن پیدا کرد. بر این اساس، وان بردا (2016) پیشنهاد می کند تاب آوری سازمانی فراتر از انطباق است و راه حل محور بودن، خلاق و فعال بودن را در بر می گیرد.

مطالعات عمدتاً تاب آوری سازمانی را به عنوان ظرفیت مقاومت سازمان ها در برابر شرایط نامساعد استرس زا، توانایی سازمان ها برای حفظ موقعیت خود و به عنوان توانایی بهره مندی از شرایط نامساعد تعریف کردند؛ اما بیشتر پیشینه های اخیر، تاب آوری سازمانی را ابزاری برای افزایش موفقیت سازمان ها در نظر می گیرند. لیگنیک-هال<sup>۱</sup> و همکاران (2011) تاب آوری سازمانی را یک حالت مثبت تعریف می کنند که به دستیابی سازمان به همه اهدافش منجر می شود. پارسونز<sup>۲</sup> (2010) تاب آوری سازمانی را ظرفیت تغییر، افزایش تعهد سازمانی کارکنان، ایجاد روابط اجتماعی و یکپارچگی تیم در نظر گرفتند. سامبا و همکاران (2017) در تحقیق خود درباره رهبری مثبت و تاب آوری سازمانی، بیان کردند رابطه مثبتی بین رهبری مثبت و تاب آوری سازمانی وجود دارد. بزونر<sup>۳</sup> (2017)، در تحقیق خود به بررسی رابطه بین رهبری و تاب آوری در سازمان پرداخت. او نشان داد رهبری مثبت با ایجاد انگیزه در کارکنان در نشان دادن رفتارهای تاب آورانه از جانب خود، سبب توسعه و ایجاد تاب آوری در سازمان می شود.

در این تحقیق انتظار می رود رهبری مثبت از طریق افزایش تاب آوری سازمانی بتواند رفتار شغلی پویا را افزایش دهد. کرات (2000) بیان می کند رفتار شغلی پویا به عنوان ابتکار عمل در جهت بهبود شرایط جاری یا خلق شرایط شغلی جدید است که طی آن فرد وضع

1. Lengnick-Hall

2. Parsons

3. Bessuner

4. Proactive strategy behavior

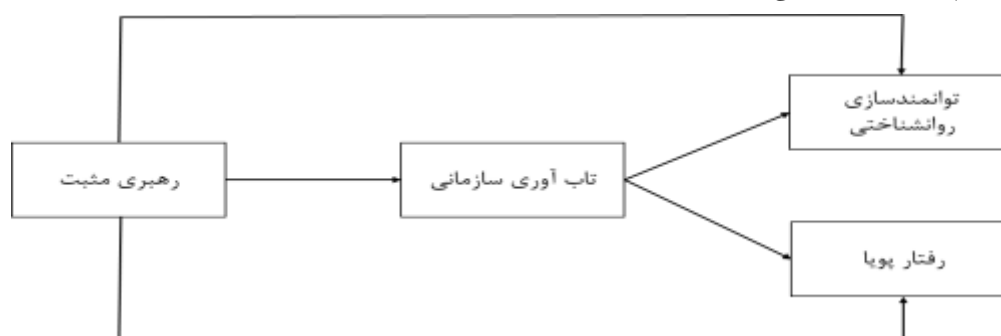
5. Proactive person-environment fit

(Velthouse, 1990). پیشنهاد پژوهشی نشان می‌دهد توانمندسازی روانشناختی با ابعاد عملکرد پویا و همچنین با پیشگیری از مشکلات، بحث کردن درباره مسائل، خلاقیت فردی و پذیرفتن مسئولیت در ارتباط است (Parker & Collins, 2010). مطالعات هانگ و همکاران (۲۰۱۶) و کاسک و پریگینو (2014) نشان دادند بین رهبری مثبت و توانمندسازی روانشناختی کارکنان همبستگی درخور توجهی وجود دارد.

با وجود اهمیت نظری و کاربردی رهبری مثبت در سازمان‌های کشورهای پیشرفته، متأسفانه محققان سازمانی در کشورمان، تا به حال به این سازه مهم توجه نداشته‌اند و به همین سبب، دانشی درباره آن وجود ندارد. این خلأ پژوهشی موجب شد تا با توجه به بازنگری پیشنهاد تحقیق در خصوص متغیرهای مدنظر، سؤال اصلی تحقیق حاضر این باشد که آیا رهبری مثبت می‌تواند به صورت مستقیم و غیرمستقیم، یعنی از طریق تاب‌آوری سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی و رفتار شغلی پویا تأثیرگذار باشد. براساس این سؤال، الگویی از اثر رهبری مثبت بر رفتار شغلی پویا و توانمندسازی روانشناختی با میانجی‌گری تاب‌آوری سازمانی، تدوین و برآزش آن بررسی شد. این الگو در شکل ۱ ارائه شده است.

بر رفتارهای شغلی پویا باشد (Parker & Collins, 2010). رهبری مثبت با تغییر نگرش، باورها و اندیشه‌های پیروانشان به آنان انگیزه می‌دهند تا از انتظارات مشخص فراتر روند (Bettencourt, 2004). به طور کل، رهبری مثبت یک عامل مهم تأثیرگذار بر رفتار شغلی پویا تلقی می‌شود. مالک و یلدیز (۲۰۱۶) استدلال کردند واکنش مثبت رهبران به رفتار شغلی پویای کارکنان بر اشتیاق آنها برای مشارکت در چنین رفتاری تأثیر می‌گذارد.

توانمندسازی روانشناختی، یک سازه‌ای انگیزشی است که منعکس‌کننده نقش فعال کارکنان در سازمان است (Spritzer, 1995). توانمندسازی روانشناختی دارای چهار بُعد است. احساس معنی‌دار بودن که عبارت است از ارزش هدف یا مقصد که در رابطه با استانداردها و ایدئال‌های فرد سنجیده می‌شود. احساس شایستگی، به احساس کارمند اشاره می‌کند؛ به اینکه قابلیت و تبحر لازم را برای انجام وظیفه داراست. احساس خودتعیینی، احساس فرد را راجع به اینکه در اجرا و تنظیم فعالیت‌های مربوط به کارش از آزادی لازم برخوردار است، نشان می‌دهد و تأثیر که بیان‌کننده میزان نفوذ فرد بر پیامدهای سازمانی است (Thomas



شکل ۱. الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر

Figure 1. Hypothesized model in the current research

شامل کارکنان یکی از شرکت‌های خدمات بندری و حمل‌ونقل دریایی بندر امام خمینی (ره) است. این شرکت دارای ۲۵۰ کارمند است. محقق بعد از

## روش

روش پژوهش، جامعه آماری و نمونه: طرح پژوهش حاضر از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش،



پرسشنامه توانمندسازی روانشناختی<sup>۳</sup>: برای سنجش توانمندسازی روانشناختی از پرسشنامه ۱۲ گویه‌ای اسپریتزر (1995) استفاده شد. پاسخ‌ها در این پرسشنامه روی طیف ۵ درجه‌ای از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) نمره گذاری می‌شود؛ بنابراین، حداقل نمره ۱۲ به معنای عدم ادراک وجود توانمندسازی روانشناختی و حداکثر آن ۶۰ به معنای وجود کامل توانمندسازی روانشناختی در سازمان است. اسپریتزر (1995) رویایی و پایایی پرسشنامه خود را با استفاده از تحلیل عامل تأییدی از طریق آماره‌های RMSEA، NFI و CFI به ترتیب برابر با ۰/۰۴، ۰/۹۷، ۰/۹۳ محاسبه کرد. در پژوهش حاضر نیز پایایی این پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ کل برابر با ۰/۹۱ و برای هر یک از ابعاد معناداری، شایستگی، خودمختاری و تأثیرگذاری به ترتیب برابر با ۰/۸۶، ۰/۷۴، ۰/۷۰ و ۰/۷۰ محاسبه شده است. اعتبار پرسشنامه با استفاده از تحلیل عامل تأییدی نسبت خبی دو برابر ۰/۶۸۶ و آماره‌های RMSEA، NFI و CFI به ترتیب ۰/۰۱، ۰/۹۹ و ۰/۹۹ محاسبه شد که حاکی از اعتبار مطلوب این سازه است.

پرسشنامه رفتار شغلی پویا<sup>۴</sup>: برای سنجش رفتار شغلی پویا از پرسشنامه رفتار شغلی پویا که کرانت (۲۰۰۰) ساخت، استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۱۴ گویه و سه بعد ابتکار ممانعت‌گرا (۵ ماده)، ابتکار ارتقاگرا (۵ ماده) و مقابله فعال (۴ ماده) می‌سند. پاسخ‌ها روی مقیاس ۵ درجه‌ای از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) قرار می‌گیرند؛ بنابراین، حداقل نمره ۱۴ به معنای عدم انجام رفتار شغلی پویا در سازمان است و حداکثر آن ۶۰ به معنای انجام کامل رفتار شغلی پویا است. کرانت (۲۰۰۰) پایایی پرسشنامه را به روش آلفای کرونباخ محاسبه کرد که برای خلاقیت‌مدار، ارتقا‌مدار و انطباقی به ترتیب ۰/۷۹، ۰/۷۹، ۰/۷۵. گزارش

هماهنگی با مدیریت منابع انسانی، لیست اسامی کارکنان را در اختیار محقق قرار داد و براساس شماره پرسنلی کارکنان، با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، تعداد ۱۸۰ نفر شرکت‌کننده انتخاب شدند. بعد از آن، محقق پرسشنامه‌ها را بین ۱۸۰ نفر از شرکت‌کنندگان توزیع کرد و در نهایت، ۱۴۰ پرسشنامه پس از تکمیل تحویل گرفته شد.

ابزار سنجش: پرسشنامه رهبری مثبت<sup>۱</sup>: در مطالعه حاضر برای سنجش رهبری مثبت از پرسشنامه رهبری مثبت کلووی<sup>۲</sup> و همکاران (2013) استفاده شد. این پرسشنامه برای اولین بار در این پژوهش ترجمه و استفاده شده است. بعد از ترجمه برای تعیین صحت، دو نفر از متخصصین مربوطه این ترجمه را با متن اصلی مطابقت دادند. این پرسشنامه دارای ۵ گویه است و روی طیف ۵ درجه‌ای، با توجه به میزان رفتار مدنظر از سوی رهبر در یک سال از ۱ (هرگز) تا ۵ (بیشتر از ۱۰ بار) نمره گذاری می‌شود؛ بنابراین، حداقل نمره ۵ به معنای وجودنداشتن رهبری مثبت و حداکثر آن ۲۵ به معنای وجود کامل رهبری مثبت در سازمان است. پایایی این پرسشنامه با روش آلفای کرونباخ ۰/۹۱ گزارش شد. کلووی و همکاران (۲۰۱۳) با استفاده از تحلیل عاملی و معادلات ساختاری نسبت خبی دو این آزمون را ۳۰/۲۳ و آماره‌های NFI، IFI و CFI را به ترتیب ۰/۹۷، ۰/۹۸ و ۰/۹۸ گزارش کردند که رویایی عاملی مقیاس را تأیید کرده است. در پژوهش حاضر پایایی این پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ برابر با ۰/۸۵ است. همچنین، رویایی پرسشنامه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی انجام شد که با توجه به نتایج حاصله از شاخص‌های برازندگی (نسبت خبی دو برابر است با ۰/۵۱۲ و آماره‌های NFI، IFI و CFI برابر با ۰/۹۹) از اعتبار سازه‌ای مطلوبی برخوردار است.

<sup>۳</sup> .psychological empowerment questionair

<sup>۴</sup> .proactive job behavior questionair

<sup>۱</sup> Positive lreadership questionair

<sup>۲</sup> . Kelloway

کردند. همچنین، با استفاده از تحلیل عاملی و معادلات ساختاری نسبت خبی دو این آزمون را  $1/69$  و آماره‌های CFI و RMSEA این مدل را  $0/96$  و  $0/05$  گزارش کردند که روایی عاملی پرسشنامه تأیید شد. در پژوهش حاضر نیز پایایی به روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای بعدها ابتکار ممانعت‌گرا، ابتکار ارتقاگرا و مقابله فعال به ترتیب برابر با  $0/85$ ،  $0/70$  و  $0/70$  است. با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی نسبت خبی دو این پرسشنامه برابر با  $1/123$  و آماره‌های RMSEA و CFI به ترتیب برابر با  $0/03$ ،  $0/99$  محاسبه شدند که بیانگر روایی مطلوب آن است.

*روش اجرا و تحلیل:* تحقیق حاضر در سال 1398 انجام گرفت. ابتدا نشست‌هایی با مدیران شرکت برای هماهنگی و تبیین ضرورت انجام تحقیق صورت گرفت. به دنبال آن، لیست تعداد کارکنان براساس شماره پرسنلی از امور اداری شرکت گرفته شد و با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده نمونه مدنظر انتخاب شد. بعد از آن، به کارکنانی که در نمونه تحقیق قرار گرفته بودند، مراجعه شد و پس از ارائه توضیحات کافی نظر آنها برای همکاری و تکمیل پرسشنامه‌ها جلب شد. روش‌های آماری الگویابی معادلات ساختاری (SEM) و AMOS ویراست ۲۴ برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شدند. الگویابی معادلات ساختاری در واقع بسط الگوی خطی کلی است که محقق را قادر می‌سازد تا مجموعه‌ای از معادلات رگرسیونی را هم‌زمان بیازماید. دلیل عمده برای افزایش روزافزون استفاده از الگویابی معادلات ساختاری در روانشناسی و علوم اجتماعی آن است که این روش‌های تأییدی، ابزاری جامع را برای استفاده پژوهشگران فراهم می‌آورند که به وسیله آن می‌توان به ارزیابی و اصلاح الگوهای نظری پرداخت.

### یافته‌ها

نمونه شامل ۷۰ درصد (۹۸ نفر) مرد و ۳۰ درصد (۴۲ نفر) زن با میانگین سنی  $31/84$  و میانگین تجربه شغلی  $8/46$  سال، با سطح تحصیلات  $36/4$  درصد

پرسشنامه تاب‌آوری سازمانی<sup>۱</sup>: برای سنجش تاب‌آوری سازمانی از پرسشنامه تاب‌آوری سازمانی کانتر و ایسری-سی<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) استفاده شد. این پرسشنامه برای نخستین بار در ایران در این تحقیق استفاده شد. بعد از ترجمه برای تعیین صحت، دو نفر از متخصصین مربوطه این ترجمه را با متن اصلی مطابقت دادند. این پرسشنامه ۹ گویه دارد. پاسخ‌ها روی مقیاس ۵ درجه‌ای از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) قرار می‌گیرند. بنابراین، حداقل نمره ۹ به معنای عدم وجود تاب‌آوری سازمانی و حداکثر نمره آن ۴۵ به معنای وجود کامل تاب‌آوری سازمانی است. سازندگان، پایایی کلی آن را با روش آلفای کرونباخ  $0/85$  و برای هر یک از ابعاد مقاومت، چابکی و تمامیت به صورت جداگانه به ترتیب برابر با  $0/82$ ،  $0/73$  و  $0/85$  به دست آوردند. همچنین، روایی پرسشنامه با روش تحلیل عوامل تأییدی (آماره‌های RMSEA، NFI و CFI به ترتیب برابر با  $0/08$ ،  $0/92$ ،  $0/95$ ) محاسبه شد (کانتر و ایسری-سی، ۲۰۱۵). در پژوهش حاضر نیز پایایی پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ در کل برابر با  $0/87$  و برای هر یک از ابعاد مقاومت، چابکی و تمامیت به ترتیب برابر با  $0/82$ ،

۱. organizational resiliency questionair  
۲. Kantur & Iseri-Say

دیپلم، ۱۳/۶ درصد کاردانی، ۴۰/۷ درصد کارشناسی و میانگین، انحراف معیار و ضرایب همبستگی‌های بین متغیرهای پژوهش در جدول ۱ آورده شده است. ۹/۳ درصد دکترا بود.

جدول ۱. شاخص‌های توصیفی و ضرایب همبستگی متغیرهای پژوهشی

Table 1. Descriptive indexes and correlation coefficients of research variables

| ردیف | متغیرها                | میانگین | انحراف معیار | حداقل<br>نمره | حداکثر<br>نمره | ۱      | ۲      | ۳      | ۴ |
|------|------------------------|---------|--------------|---------------|----------------|--------|--------|--------|---|
| ۱    | رهبری مثبت             | ۲۰/۹۰   | ۴/۱۱         | ۸             | ۲۵             | ۱      |        |        |   |
| ۲    | تاب‌آوری سازمانی       | ۱۷/۴۸   | ۳/۱۰         | ۱۴            | ۲۰             | .۳۴۶** | ۱      |        |   |
| ۳    | توانمندسازی روانشناختی | ۱۵/۲۶   | ۳/۷۰         | ۱۲            | ۲۰             | .۱۵۹   | .۶۲۳** | ۱      |   |
| ۴    | رفتار شغلی پویا        | ۲۵/۵۵   | ۴/۸۸         | ۹             | ۳۰             | .۳۰۶** | .۸۱۱** | .۷۵۲** | ۱ |

\*P&lt;0/05 \*\*P&lt;0/01

با توجه به جدول ۱، رابطه بین رهبری مثبت با تاب‌آوری سازمانی، توانمندسازی روانشناختی و رفتار شغلی پویا معنی‌دار است. رابطه تاب‌آوری سازمانی با توانمندسازی روانشناختی و رفتار شغلی پویا نیز معنی‌دار است.

نتایج برازش الگوی پیشنهادی و نهایی با داده‌ها براساس شاخص‌های برازندگی از جمله معذور کای

با توجه به جدول ۱، رابطه بین رهبری مثبت با تاب‌آوری سازمانی، توانمندسازی روانشناختی و رفتار شغلی پویا معنی‌دار است. رابطه تاب‌آوری سازمانی با توانمندسازی روانشناختی و رفتار شغلی پویا نیز معنی‌دار است.

نتایج برازش الگوی پیشنهادی و نهایی با داده‌ها براساس شاخص‌های برازندگی از جمله معذور کای

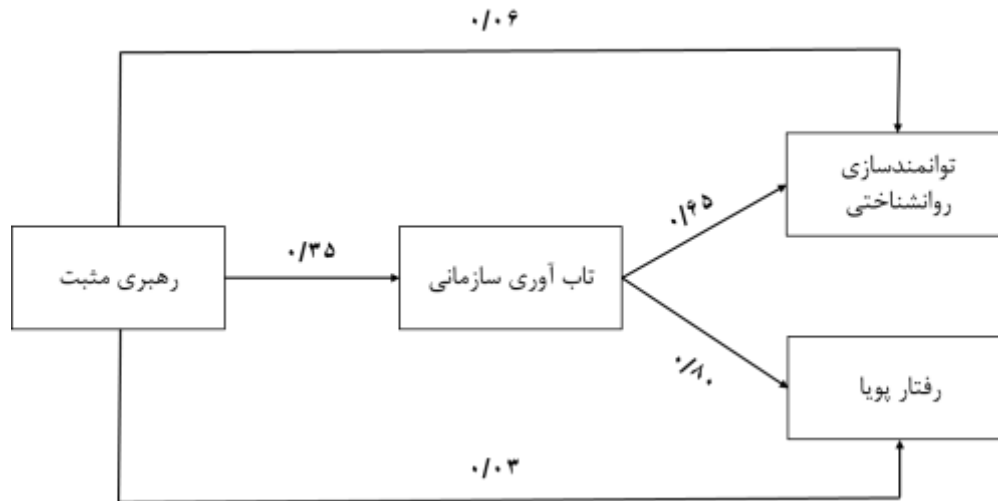
جدول ۲. شاخص‌های برازش الگوی پیشنهادی و نهایی در پژوهش حاضر

Table 2. The Fitness Indices of the Model of proposed and final model Research

| شاخص‌های<br>برازش | $\chi^2$ | D<br>f | $\chi^2/df$ | GFI  | AGFI | IFI  | TLI  | CFI  | NFI  | RMSEA |
|-------------------|----------|--------|-------------|------|------|------|------|------|------|-------|
| الگوی<br>پیشنهادی | ۴۹/۸۷۷   | ۳      | ۱۶/۶۲۶      | .۸۷۰ | .۵۶۸ | .۸۳۴ | .۶۶۴ | .۸۳۲ | .۸۲۵ | .۳۳۵  |
| الگوی<br>نهایی    | ۲/۳۴۹    | ۲      | ۱/۱۷۴       | .۹۹۲ | .۹۵۸ | .۹۹۹ | .۹۹۶ | .۹۹۹ | .۹۹۲ | .۰۳۵  |

نتایج حاصل از بررسی الگوی پیشنهادی نشان می‌دهد با وجود اینکه بیشتر شاخص‌ها از مطلوبیت لازم برخوردارند، RMSEA که یک شاخص بسیار مهم محسوب می‌شود، از مطلوبیت کافی برخوردار نیست؛ به این منظور، براساس پیشنهاد نرم‌افزار، خطای باقی‌مانده توانمندسازی روانشناختی به خطای باقی‌مانده رفتار شغلی پویا وصل شد. همان‌طور که در یافته‌های الگوی نهایی مشاهده می‌شود همه شاخص‌های برازندگی از مطلوبیت کافی و بیشتری برخوردار شدند. ضرایب مسیر الگوی نهایی پژوهش حاضر در شکل ۲ مشاهده می‌شوند.

نتایج حاصل از بررسی الگوی پیشنهادی نشان می‌دهد با وجود اینکه بیشتر شاخص‌ها از مطلوبیت لازم برخوردارند، RMSEA که یک شاخص بسیار مهم محسوب می‌شود، از مطلوبیت کافی برخوردار نیست؛ به این منظور، براساس پیشنهاد نرم‌افزار، خطای باقی‌مانده توانمندسازی روانشناختی به خطای باقی‌مانده رفتار شغلی پویا وصل شد. همان‌طور که در یافته‌های الگوی نهایی مشاهده می‌شود همه شاخص‌های برازندگی از مطلوبیت کافی و بیشتری برخوردار شدند. ضرایب مسیر الگوی نهایی پژوهش حاضر در شکل ۲ مشاهده می‌شوند.



شکل ۲. الگوی نهایی ساختاری پژوهش

Figure 2. The structural final model of the research

نیستند که این موضوع حاکی از میانجی‌گری کامل تاب‌آوری سازمانی است.

برای تعیین معنی‌داری اثر غیرمستقیم رهبری مثبت بر توانمندسازی روانشناختی و رفتار شغلی پویا از طریق تاب‌آوری سازمانی از روش بوت‌استرپ استفاده شد. نتایج در جدول ۳ مشاهده می‌شوند.

شکل ۲ نشان می‌دهد مسیرهای رهبری مثبت به تاب‌آوری سازمانی و تاب‌آوری سازمانی به توانمندسازی روانشناختی و رفتار شغلی پویا مثبت و معنی‌دارند. ضرایب مسیرهای رهبری مثبت به توانمندسازی روانشناختی و رفتار شغلی پویا معنی‌دار

جدول ۳. نتایج آزمون بوت‌استرپ برای سنجش اثرات غیرمستقیم

Table 3. Bootstrap test results to measure indirect effects

| مسیر   | اثر غیرمستقیم | معناداری | خطای استاندارد | حد پایین | حد بالا |
|--|---------------|----------|----------------|----------|---------|
| رهبری مثبت ← تاب‌آوری سازمانی ← توانمندسازی روانشناختی | ۰/۲۲۳         | ۰/۰۰۱    | ۰/۰۵۵          | ۰/۱۳۳    | ۰/۳۱۲   |
| رهبری مثبت ← تاب‌آوری سازمانی ← رفتار پویا             | ۰/۲۷۷         | ۰/۰۰۱    | ۰/۰۶۲          | ۰/۱۶۷    | ۰/۳۷۴   |

## بحث

هدف از این تحقیق، بررسی اثر رهبری مثبت بر توانمندسازی روانشناختی و رفتار شغلی پویا با میانجی‌گری تاب‌آوری سازمانی بود. نتایج نشان دادند مسیرهای رهبری مثبت به رفتار شغلی پویا و توانمندسازی روانشناختی معنادار نبودند؛ در حالی که مسیر رهبری مثبت به رفتار شغلی پویا و توانمندسازی روانشناختی از طریق تاب‌آوری سازمانی معنادار است. بر این اساس، تاب‌آوری سازمانی نقش میانجی‌گری کاملی را برای اثر متغیر پیش‌بین بر متغیرهای ملاک ایفا

نتایج جدول ۳ نشان می‌دهند حد فواصل بین حد پایین و حد بالای این روابط مثبت است و صفر بیرون از این فاصله اطمینان قرار می‌گیرد و سطح اطمینان در سطح  $P < 0/001$  قرار دارد که نشان می‌دهد تاب‌آوری سازمانی نقش میانجی‌گر دارد. علاوه بر آن، با توجه به اینکه رهبری مثبت به صورت مستقیم بر توانمندسازی روانشناختی و رفتار شغلی پویا اثر ندارد، پس تاب‌آوری سازمانی نقش میانجی‌گری کامل در تبیین اثر رهبری مثبت بر توانمندسازی روانشناختی و رفتار شغلی پویا دارد که این امر حاکی از اهمیت تاب‌آوری سازمانی دارد.

به خوبی انجام دهند، بهره‌مند بودند. محیط کاری که در آن نقاط قوت کارکنان بهینه شده است و کارکنان دارای شناختی از میزان مشارکت و سهمشان در آن‌اند، منجر به احساس کنترل و تجربه معنادارشان خواهد شد؛ در نتیجه، کارکنان برای انجام کارشان انرژی بیشتری دریافت خواهند کرد. برای مدیران امری حیاتی است که بر نقاط قوت افراد به‌عنوان راهی برای دستیابی به اهداف سازمانی، متمرکز شوند؛ زیرا نقاط قوت سبب افزایش درگیری شغلی افراد می‌شود (etal., 2017, Samba).

بر این اساس، می‌توان گفت رهبران مثبت در شرایط چالش‌برانگیز می‌توانند تفاوت‌های عمیقی در چگونگی درک چالش‌ها ایجاد کنند. چنین رهبرانی قادرند به پیروان خود در دیدن تهدیدها به‌عنوان فرصتی برای پیشرفت کمک کنند و این باور را در آنها ایجاد کنند که «هر کسی مسئول موفقیت خویش است». پس می‌توان گفت رهبری مثبت یکی از عوامل اساسی در تاب‌آوری کارکنان و سازمان‌ها است (Hoch et al., 2018).

درخصوص اثر تاب‌آوری سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی و رفتار شغلی پویا می‌توان گفت اگر تاب‌آوری سازه‌ای فعال و کنش‌گر - نه واکنشی - دانسته شود، باعث به دست آمدن دستاوردهای مثبت پایداری می‌شود. از ماهیت کنش‌گرایانه و پیشگیرانه تاب‌آوری سازمانی در توصیف آن به‌عنوان ظرفیتی برای غلبه بر مشکلات، بازگشت به حالت پیشین، رسیدن به دانش و تجربه‌های جدید حمایت می‌کنند. درحقیقت، رشد پس از رویارویی با حوادث بر این نکته تأکید می‌کند که تاب‌آوری سازمانی از ناملایمات و بداقبالی‌ها به‌عنوان یک سکوی پرتاب برای رسیدن به موفقیت‌ها و

می‌کند. نتایج این تحقیق با پژوهش‌های یوسف و لوتانز (2012)، لوتانز و اولیو (2003)، سامبا و همکاران (2017)، یوسف-مورکا و لاتانز (2013)، آرکاوا و گرینبرگ (2007)، هاچ و همکاران (2018) و بزونر (2017) هماهنگ است.

درخصوص تبیین اثر رهبری مثبت بر تاب‌آوری سازمانی باید به چند نکته توجه داشت. نکته نخست اینکه رهبران مثبت در شرایط چالش‌برانگیز می‌توانند تفاوت‌های عمیقی در چگونگی درک چالش‌ها ایجاد کنند. چنین رهبرانی قادرند به پیروان خود در دیدن تهدیدها به‌عنوان فرصتی برای پیشرفت کمک کنند و این باور را در آنها ایجاد کنند که «هر کسی مسئول موفقیت خویش است». پس رهبری مثبت یکی از عوامل اساسی در تاب‌آوری کارکنان و سازمان‌ها است (Bessuner, 2017).

نکته دوم اینکه رهبری مثبت با افزایش شایستگی روانشناختی مثبت و استانداردهای اخلاقی بالا در زیردستان برای فعال کردن خودرشدی، خلاقیت، به اشتراک‌گذاری دانش، حمایت از خودمختاری و افزایش انگیزه درونی آنان و ایجاد شرایط برای حمایت و فرصت بیشتر برای زیردستان، تاب‌آوری سازمانی را افزایش می‌دهند (Parker & Collins, 2010). نکته سوم اینکه مؤلفه‌های مهم رهبری مثبت یعنی داشتن دیدگاه مثبت اخلاقی، دانش خود رهبری، الگوسازی مثبت برای پیروان، تقدیر فردی و اجتماعی از پیروان و تبادلات اجتماعی مثبت، ترسیم چشم‌انداز جذاب از فرصت‌های آینده برای پیروان و ارائه بازخورد سازنده برای کارکنان برای نشان دادن سطوح بالای عملکرد، تاب‌آوری سازمانی را افزایش می‌دهند. کارکنانی که شرایط سخت سازمانی را پشت سر گذاشته‌اند، از وجود رهبری که بر موارد مثبت تمرکز می‌کند و آنان را قادر می‌سازد بدون در نظر گرفتن شرایطشان، کارشان را

سازمان: مورد مطالعه، سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای، پژوهش‌نامه روانشناسی مثبت، ۶ (۲)، ۳۴-۱۷.

نعامی، ع. زه؛ محمدحسینی، ع. (۱۳۹۹). نقش جو روانشناختی مبتنی بر توانمندی‌ها بر رفتارهای شغلی مولد با میانجی‌گری استفاده از توانمندی‌ها و رسالت شغلی. پژوهش‌نامه روانشناسی مثبت، ۶ (۱)، ۲۹-۱۳.

## References

- Anseel, F., Beatty, A. S., Shen, W., Lievens, F., & Sackett, P. R. (2015). How are we doing after 30 years? A meta-analytic review of the antecedents and outcomes of feedback seeking behavior, *Journal of Management*, 41(4), 318-348.
- Arakawa, D., & Greenberg, M. (2007). Optimistic managers and their influence on productivity and employee engagement in a technology organization: Implications for coaching psychologists, *International Coaching Psychology Review*, 2(1), 78-89.
- Besuner, P. L. (2017). Leadership attributes and behaviors as predictors of organizational resilience in academic health care systems, *Journal of Leadership*, 1(2), 45-53.
- Bettencourt, L. A. (2004). Change-oriented organizational citizenship behaviors: the direct and moderating influence of goal orientation. *Journal of Retail*, 80(5), 165-180.
- Bindl, U. K., Parker, S. K., Totterdell, P., & Hagger-Johnson, G. (2014). Fuel of the self-starter: How mood relates to proactive goal regulation. *Journal of Applied Psychology* 97(6), 134-150.
- Burnard, K., Bhamra, R., & Tsinopoulos, C. (2018). Building organizational resilience: four Configurations, *IEE Transactions on Engineering Management*, 65 (3), 351-362.
- Cameron, K. (2012). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. Berrett-Koehler Publishers.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works, *Harvard Business Review*, 80(5), 46-52.
- Grant, A. M. (2000). Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel. *Personnel Psychology*, 62(1), 31-55.

انگیزه‌های بالاتر استفاده می‌کنند و این عامل نقش مهمی در رفتار شغلی پویا و توانمندسازی روانشناختی کارکنان دارد (Bettencourt, 2004).

درخور ذکر است این پژوهش با محدودیت‌هایی نیز همراه بود. با توجه به اینکه این پژوهش در یک سازمان اجرا شده است، تعمیم نتایج آن به افراد و سازمان‌های دیگر باید با احتیاط صورت پذیرد. همچنین، طرح پژوهش حاضر از نوع همبستگی بود. طرح‌های همبستگی، علّیت را اثبات نمی‌کنند و در این خصوص در تفسیر یافته‌ها باید جانب احتیاط رعایت شود؛ از این رو، پیشنهاد می‌شود مطالعات آزمایشی و طولی در ارتباط با این پژوهش صورت گیرد. همچنین، با توجه به اینکه داده‌ها با روش پرسشنامه جمع‌آوری شدند، باید به محدودیت این روش از جمله تمایل به ارائه سطح بالایی از مطلوبیت هنگام پاسخ‌گویی توجه کرد.

با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهاد می‌شود سبک رهبری مثبت از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی برای تمام مدیران شرکت آموزش داده شود و به‌عنوان سبک رهبری مسلط در سازمان حمایت شود. انجام اقداماتی مانند تفویض اختیارات و افزایش خودمختاری کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی می‌توانند زمینه لازم را برای افزایش توانمندسازی روانشناختی کارکنان فراهم آورند که این امر از طریق پیاده‌سازی سبک رهبری مثبت امکان‌پذیر خواهد بود.

## سپاسگزاری

این مطالعه با حمایت مالی دانشگاه شهیدچمران اهواز انجام گرفت.

## منابع

صادقیان، ک. آ؛ چیت‌ساز، ا. ع و علامه، س. م. (۱۳۹۹). الگویابی بهزیستی ذهنی کارکنان در

- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36, 633-662.
- Parsons, D. (2010). Organizational resilience, *Australian Journal of Emergency Management*, 25(2), 18-20.
- Sadeghian, K. A., Chitsaz, E.A., & Allameh, S. M. (2020). Modeling the Subjective Well-being of Employees in Organization: Technical and Vocational Training Organization Case Study. *Positive Psychology Research*, 6(2), 17-34. [In Persian]
- Samba, C., Vera, D., Kong, D., & Maldonado, T. (2017). Organizational resilience and positive leadership: An integrative framework. *Academy of Management Proceedings*, 20(1), 11-23.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Van Breda, A.D. (2016). Building a resilient human service organization: human service organizations, *Management Leadership and Governance*, 40 (1), 62-73.
- Weseler, D., & Niessen, C. (2016). How job crafting relates to task performance. *Journal of Management Psychology*, 31(2), 672-685
- Westley, F. (2013), Social innovation and resilience: how one enhances the other, *Stanford Social Innovation Review*, 11 (3), 28-39.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2012). Positive global leadership. *Journal of World Business*, 47(4), 539-547.
- Youssef-Morgan, C. M., & Luthans, F. (2013). Positive leadership: Meaning and application across cultures. *Organizational Dynamics*, 42(71), 98-208.
- Zolli, A. & Healy, A. M. (2013). Resilience: Why Things Bounce Back, Simon and Schuster.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis, *Journal of Management*, 44(2), 501-529.
- Hong, Y., Liao, H., Raub, S., & Han, J. H. (2016). What it takes to get proactive: an integrative multilevel model of the antecedents of personal initiative. *Journal of Applied Psychology*, 101(7), 687-701.
- Kantur, D., & Iseri-Say, A. I. (2015). Measuring organizational resilience: a scale development, *Journal of Business Economics and Finance*, 4 (3), 68-76.
- Kelloway, E. K., Weigand, H., McKee, M. C., & Das, H. (2013). Positive leadership and employee well-being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 107-117.
- Kossek, E. E., & Perrigino, M. B. (2014). Resilience: a review using a grounded integrated occupational approach. *The Academy of Management Annals*, 10 (1), 1-69.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management, *Human Resource Management*, 21 (3), 243-255.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 9(12), 241, 258.
- Mallak, L. A., & Yildiz, M. (2016). Developing a workplace resilience instrument, *Work*, 54 (2), 241-253.
- Mellinger, M. S., & Witmer, H. (2016). Organizational resilience: nonprofit organizations response to change, *Work*, 54 (2), 255-265.
- Muhonen, T., & Witmer, H. (2016). Skolledarskap och resiliens, in Riddersporre, I.B. and Erlandsson, M. (Eds), *Upplyftande Ledarskap i Skola Och Förskola, Natur and Kultur, Stockholm*, 12(8)104-114.
- Naami, A. B., & Mohammadhosseini, A. (2020). The Role of the Strengths-Based Psychological Climate on Productive Job Behaviors with Mediating Role of Strengths Use and Calling at Work, *Positive Psychology Research*, 6(1), 13-29. [In Persian]