

Explaining the Effect of Authentic Leadership on Employees' Operational Resilience with Emphasis on the Mediating Role of Psychological Capital (A Case Study of Military Organizations in Mashhad)

 Hossein Rezaei Bakhtiari¹ |  Vahid Mirzaei^{2✉}

1. Ph.D. Candidate in Public Administration (Human Resource Management), Department of Management, Bojnord Branch, Islamic Azad University, Bojnord, Iran. E-mail: Hossein.rb@iau.ac.ir
2. Assistant Professor, Department of Management, Bojnord Branch, Islamic Azad University, Bojnord, Iran. (Corresponding Author) E-mail: Dr_mirzaei@iau.ac.ir

Article Info

Article type:

Research Article

Article history:

Received 18

March 2026

Received in

revised form 10

June 2026

Accepted 16 June

2026

Published online

25 June 2026

Keywords:

Authentic

Leadership;

Psychological

Capital; Operational

Resilience; Military

Personnel; Military

Organizations.

Abstract

Background and Objective : The increasing complexity of missions, rapid changes in operational environments, and the continuous exposure of military personnel to high-stress conditions have made operational resilience a fundamental requirement for the effectiveness and sustainability of military organizations. Authentic leadership can enhance employees' capacity to cope with operational challenges by strengthening their psychological capital. Accordingly, this study aimed to explain the effect of authentic leadership on the operational resilience of military personnel, with particular emphasis on the mediating role of psychological capital.

Methods: This applied study employed a descriptive–correlational design using structural equation modeling (SEM). The statistical population consisted of 750 personnel from military organizations in Mashhad, Iran, from whom the research sample was selected using random sampling. Data were collected using the Authentic Leadership Questionnaire developed by Walumbwa et al. (2008), the Psychological Capital Questionnaire developed by Luthans et al. (2007), and an Operational Resilience Questionnaire. The validity and reliability of the instruments were confirmed through confirmatory factor analysis (CFA) and Cronbach's alpha. Data analysis was conducted using AMOS software.

Results: The findings indicated that authentic leadership had a significant positive direct effect on the operational resilience of military personnel. Furthermore, authentic leadership indirectly enhanced operational resilience by strengthening psychological capital. The mediating role of psychological capital in the relationship between authentic leadership and operational resilience was also found to be statistically significant.

Conclusion: The findings suggest that designing educational and developmental programs focused on enhancing authentic leadership competencies and psychological capital can improve military personnel's preparedness, adaptability, and effectiveness in coping with complex and stressful operational conditions. Such initiatives can ultimately contribute to improving organizational performance and strengthening the sustainability of military organizations.

Cite this article: Rezaei Bakhtiari, H., Mirzaei, V. (2026). Identifying obstacles and providing solutions for implementing outsourcing policies in petrochemicals. *Journal of Management and Social Development (JMSD)*, 2 (1), 26-88.

DOI: <http://doi.org/10.22034/jmsd.2026.247778>



Publisher: University of Osveh.

<https://www.journalmsd.ir>

ISSN-L: 3116-1774

© "Authors retain the copyright and full publishing rights."



تبیین تأثیر رهبری اصیل بر تاب‌آوری عملیاتی کارکنان با تأکید بر نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی (مطالعه موردی: سازمان‌های نظامی شهر مشهد)

حسین رضایی بختیاری^۱ | وحید میرزائی^۲  

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران. رایانامه: Hossein@iau.ac.ir

۲. نویسنده مسئول، استادیار، گروه مدیریت، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران. رایانامه: Dr_mirzaei@iau.ac.ir

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۵/۰۱/۲۰

تاریخ بازنگری:

۱۴۰۵/۰۲/۲۵

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۵/۰۳/۱۵

تاریخ انتشار:

۱۴۰۵/۰۳/۳۱

کلیدواژه‌ها:

رهبری اصیل،

سرمایه

روان‌شناختی،

تاب‌آوری

عملیاتی، کارکنان

، سازمان‌های

نظامی.

زمینه و هدف: افزایش پیچیدگی مأموریت‌ها، تغییرات محیط عملیاتی و مواجهه مستمر کارکنان نظامی با شرایط پراسترس، ارتقای تاب‌آوری عملیاتی را به یکی از الزامات اساسی اثربخشی و پایداری سازمان‌های نظامی تبدیل کرده است. رهبری اصیل می‌تواند از طریق تقویت سرمایه روان‌شناختی، ظرفیت کارکنان را برای مقابله با چالش‌های عملیاتی افزایش دهد. از این رو، پژوهش حاضر با هدف تبیین تأثیر رهبری اصیل بر تاب‌آوری عملیاتی کارکنان نظامی با تأکید بر نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی انجام شد.

روش پژوهش: از نظر هدف، کاربردی و روش، توصیفی - همبستگی مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری است. جامعه آماری شامل ۷۵۰ نفر از کارکنان سازمان‌های نظامی شهر مشهد که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. داده‌ها از طریق پرسشنامه‌های رهبری اصیل والومبوا و همکاران (۲۰۰۸)، سرمایه روان‌شناختی لوتانز و همکاران (۲۰۰۷) و تاب‌آوری عملیاتی گردآوری شدند. روایی و پایایی ابزارها با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و آلفای کرونباخ تأیید و داده‌ها با بهره‌گیری از نرم‌افزار AMOS تحلیل قرار گرفتند.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد رهبری اصیل تأثیر مستقیم و مثبت بر تاب‌آوری عملیاتی کارکنان دارد. همچنین رهبری اصیل با تقویت سرمایه روان‌شناختی، به‌طور غیرمستقیم نیز تاب‌آوری عملیاتی را ارتقا می‌دهد و نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی در رابطه بین رهبری اصیل و تاب‌آوری عملیاتی معنادار است.

نتیجه‌گیری: نتایج بیانگر آن است که طراحی برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای با محوریت ارتقای شایستگی‌های رهبری و سرمایه روان‌شناختی می‌تواند آمادگی، سازگاری و اثربخشی کارکنان را در مواجهه با شرایط پیچیده و پرتنش عملیاتی افزایش داده و به بهبود عملکرد و پایداری سازمان‌های نظامی کمک کند.

استناد: رضایی بختیاری، حسین؛ میرزائی، وحید. (۱۴۰۴) تبیین تأثیر رهبری اصیل بر تاب‌آوری عملیاتی کارکنان با تأکید بر نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی (مطالعه موردی: سازمان‌های نظامی شهر مشهد). مدیریت و توسعه اجتماعی، ۲(۳)، ۸۸-۶۴

 DOI: <http://doi.org/10.22034/jmsd.2026.247778>

<https://www.journalmsd.ir>

ISSN-L: 3116-1774

ناشر: دانشگاه اسوه معاصر.

© «حق نشر (کپی رایت) و کلیه حقوق انتشار برای نویسندگان محفوظ است.»



مقدمه

سازمان‌های امروزی در محیطی فعالیت می‌کنند که با تغییرات سریع، پیچیدگی‌های فزاینده، عدم قطعیت و تهدیدهای مستمر همراه است. این شرایط، به‌ویژه برای سازمان‌های نظامی که مأموریت اصلی آن‌ها حفظ امنیت، دفاع از منافع ملی و مدیریت بحران‌های امنیتی است، اهمیت بیشتری دارد. در محیط‌های نظامی که کارکنان به‌طور مستمر با فشارهای روانی، خطرات جانی و مأموریت‌های حساس مواجه هستند، تاب‌آوری عملیاتی به‌عنوان توانایی حفظ آمادگی و انجام مؤثر وظایف در شرایط بحرانی، از اهمیت حیاتی برخوردار است (Crane, 2017). کارکنان این سازمان‌ها به دلیل قرار گرفتن در شرایط عملیاتی دشوار، فشارهای روانی، تصمیم‌گیری در موقعیت‌های بحرانی و مواجهه با مخاطرات شغلی، بیش از سایر کارکنان در معرض فرسودگی، کاهش عملکرد و آسیب‌های روان‌شناختی قرار دارند. از این‌رو، ارتقای توانایی آنان برای حفظ عملکرد مؤثر در شرایط دشوار، به یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های مدیران و فرماندهان نظامی تبدیل شده است.

در سال‌های اخیر، مفهوم تاب‌آوری عملیاتی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی اثربخشی سازمان‌های مأموریت‌محور مورد توجه پژوهشگران مدیریت، رفتار سازمانی و مطالعات دفاعی قرار گرفته است. تاب‌آوری عملیاتی به توانایی کارکنان در حفظ یا بازیابی سریع عملکرد مطلوب هنگام مواجهه با بحران‌ها، فشارهای محیطی، تغییرات ناگهانی و شرایط پیش‌بینی‌نشده اشاره دارد. کارکنان برخوردار از تاب‌آوری عملیاتی، ضمن کنترل هیجانات، از ظرفیت شناختی و رفتاری لازم برای تصمیم‌گیری مؤثر، انطباق با شرایط متغیر و ادامه انجام مأموریت‌ها برخوردارند. در سازمان‌های نظامی، این قابلیت نه تنها بر عملکرد فردی، بلکه بر هماهنگی تیمی، آمادگی رزمی، موفقیت مأموریت‌ها و پایداری سازمانی نیز تأثیرگذار است. تاب‌آوری عملیاتی به‌عنوان مفهومی فراتر از تاب‌آوری روان‌شناختی فردی، به توانایی کارکنان در خط مقدم ارائه خدمات برای ادامه اثربخش وظایف خود در شرایط بحرانی، پرتنش و پرخطر اشاره دارد (رنگریز و همکاران، ۱۴۰۲). این سازه پل ارتباطی بین روانشناسی فردی و اثربخشی سیستمی را تشکیل می‌دهد و در سازمان‌های نظامی و انتظامی به‌عنوان یک الزام حرفه‌ای محسوب می‌شود (افشار و همکاران، ۱۳۹۴).

مطالعات حوزه رفتار سازمانی نشان می‌دهد که توسعه تاب‌آوری عملیاتی صرفاً متأثر از ویژگی‌های فردی کارکنان نیست، بلکه عوامل سازمانی، به‌ویژه سبک رهبری مدیران و فرماندهان، نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری و تقویت این قابلیت دارند. در میان رویکردهای نوین رهبری، رهبری اصیل به دلیل تأکید بر خودآگاهی، شفافیت در روابط، پردازش متوازن اطلاعات و پایبندی

به ارزش‌های اخلاقی، به‌عنوان یکی از اثربخش‌ترین سبک‌های رهبری در محیط‌های پویا و پرمخاطره شناخته می‌شود. مطالعات نشان داده است که سرمایه روانشناختی با مؤلفه‌های رهبری اصیل رابطه مثبت و معناداری دارد (Niswaty et al., 2021). می‌تواند به عنوان مکانیزمی میانجی در این رابطه عمل کند. رهبران اصیل با ایجاد اعتماد، عدالت ادراک‌شده، امنیت روان‌شناختی و مشارکت فعال کارکنان، زمینه بروز رفتارهای سازگارانه، یادگیری مستمر و ارتقای ظرفیت مقابله با چالش‌های سازمانی را فراهم می‌کنند.

باین‌حال، شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که تأثیر رهبری اصیل بر پیامدهای سازمانی غالباً به‌صورت مستقیم رخ نمی‌دهد، بلکه از طریق تقویت منابع روان‌شناختی کارکنان تحقق می‌یابد. یکی از مهم‌ترین این منابع، سرمایه روان‌شناختی است که از چهار مؤلفه امید، خودکارآمدی، تاب‌آوری و خوش‌بینی تشکیل شده است. سرمایه روان‌شناختی بیانگر مجموعه‌ای از ظرفیت‌های روانی قابل توسعه است که توانایی افراد را برای مواجهه با چالش‌ها، غلبه بر موانع، حفظ انگیزش و دستیابی به اهداف سازمانی افزایش می‌دهد. کارکنانی که از سرمایه روان‌شناختی بالاتری برخوردارند، در برابر فشارهای شغلی انعطاف‌پذیرتر بوده، راهبردهای مقابله‌ای مؤثرتری اتخاذ می‌کنند و در شرایط بحرانی عملکرد پایدارتری از خود نشان می‌دهند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رهبری اصیل به‌عنوان الگویی از رفتار رهبری که بر خودآگاهی، چشم‌انداز اخلاقی درونی‌شده، پردازش متوازن اطلاعات و شفافیت رابطه‌ای استوار است، می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در ارتقای ظرفیت‌های روانشناختی مثبت کارکنان ایفا کند (Laschinger et al., 2013). در شرایط حساس عملیاتی، رهبران اصیل با ایجاد بستری از اعتماد، صداقت و حمایت، زمینه را برای شکوفایی سرمایه روانشناختی کارکنان فراهم می‌آورند (Woolley et al., 2011).

اگرچه طی دو دهه گذشته پژوهش‌های متعددی درباره رابطه رهبری اصیل با متغیرهایی مانند تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، درگیری شغلی، عملکرد و سرمایه روان‌شناختی انجام شده است، بررسی مطالعات موجود نشان می‌دهد که پژوهش‌های اندکی به تبیین سازوکار تأثیر رهبری اصیل بر تاب‌آوری عملیاتی در سازمان‌های نظامی پرداخته‌اند. افزون بر این، نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی در این رابطه، به‌ویژه در بستر سازمان‌های نظامی ایران، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. این خلأ پژوهشی بیانگر ضرورت انجام پژوهش‌هایی است که بتوانند ضمن توسعه ادبیات نظری، شواهد تجربی متناسب با ویژگی‌های سازمان‌های نظامی کشور ارائه دهند. از منظر نظری، پژوهش حاضر با بهره‌گیری از مبانی رفتار سازمانی مثبت، نظریه سرمایه روان‌شناختی و رویکردهای نوین رهبری، به تبیین روابط میان رهبری اصیل، سرمایه روان‌شناختی و تاب‌آوری عملیاتی می‌پردازد. از منظر کاربردی نیز، نتایج آن می‌تواند راهنمای

ارزشمندی برای مدیران و فرماندهان سازمان‌های نظامی در طراحی برنامه‌های توسعه رهبری، تقویت ظرفیت‌های روان‌شناختی کارکنان و افزایش آمادگی عملیاتی سازمان باشد. بر این اساس، هدف اصلی این پژوهش، تبیین تأثیر رهبری اصیل بر تاب‌آوری عملیاتی کارکنان نظامی با تأکید بر نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی در سازمان‌های نظامی شهر مشهد است.

پیشینه پژوهش

پیشینه نظری

رهبری اصیل: مفهوم اصالت یا درستی^۱ ریشه در فلسفه یونان باستان دارد، اما مشهورترین بیان آن در ضرب‌المثل شکسپیری «به خود حقیقتات وفادار باش»^۲ خلاصه شده است. کرنیس اصالت را «بازتاب عملکرد بدون مانع خود حقیقی یا هسته‌ای شخص در امور روزمره‌اش» توصیف می‌کند (Kernis, 2003: 13). رسوایی‌های اخلاقی شرکتی در اوایل دهه ۲۰۰۰، همراه با سابقه مداوم سران دولت‌های استبدادی، منجر به تلاشی متمرکز توسط روانشناسان و سایر دانشمندان علوم اجتماعی برای درک بهتر اخلاق در رهبری شد. نظریه رهبری اصیل^۳ نخستین بار در سال ۲۰۰۴ توسط مؤسسه رهبری گالوپ از دانشگاه نبراسکا-لینکولن مطرح گردید. ویژگی مهم این نظریه آن است که بر سازه ریشه‌ای شکل‌دهنده رهبری مثبت متمرکز بوده و از این حیث با دیگر نظریه‌های اخیر در زمینه رهبری متمایز می‌شود. بیشتر نظریه‌های رهبری در درجه اول بر اثربخشی رهبر متمرکز بودند، اما نسل جدیدی از نظریه‌ها سعی کرده‌اند اخلاق را در رهبری بگنجانند. رهبری اصیل به عنوان یکی از نظریه‌های نوین رهبری که اخلاق را در رفتار رهبری تحول‌آفرین و رابطه‌ای ادغام کرده است، مطرح گردید. این سبک رهبری به عنوان الگویی از رفتار تعریف می‌شود که از ظرفیت‌های روانشناختی مثبت و جو اخلاقی مثبت استفاده کرده و آن‌ها را ترویج می‌دهد تا خودآگاهی بیشتر، چشم‌انداز اخلاقی درونی‌شده، پردازش متوازن اطلاعات و شفافیت رابطه‌ای را در رهبرانی که با پیروان کار می‌کنند، پرورش دهد و خودتوسعه‌ای مثبت را تسهیل نماید (Walumbwa et al., 2008). به بیان دیگر، رهبران اصیل توسط باورهای اخلاقی صحیح هدایت می‌شوند و مطابق با ارزش‌ها و باورهای عمیق خود عمل می‌کنند، حتی زمانی که تحت فشار هستند. آنان به خوبی از تصویر ذهنی خود، نقاط قوت و ضعف‌شان آگاهند و می‌کوشند درک کنند که رهبری آن‌ها چگونه بر همکاران و پیروان تأثیر می‌گذارد. بر اساس پژوهش‌های بنیادین (Niswati et al, 2021)، رهبری اصیل از چهار مؤلفه اصلی تشکیل شده است:

^۱ Authenticity

^۲ to thine own self be true

^۳ Authentic Leadership (AL)

الف) خودآگاهی^۱: خودآگاهی به درک فرد از نقاط قوت، ضعف، ارزش‌ها، هیجانات، انگیزه‌ها و اهداف خود اشاره دارد. رهبران اصیل از طریق تعامل با دیگران، بینش‌های شخصی ارزشمندی از جمله دانش درباره تأثیری که بر دیگران به طور کلی و به ویژه بر کسانی که رهبری می‌کنند دارند، کسب می‌کنند. خودآگاهی، توجیهاتی مستحکم برای تصمیمات و رفتار رهبر فراهم می‌آورد و یکی از بنیادی‌ترین مؤلفه‌های رهبری اصیل محسوب می‌شود (Walumbwa et al., 2011).

ب) چشم‌انداز اخلاقی درونی‌شده^۲: این مؤلفه به فرآیند خودکنترلی اشاره دارد که توسط استانداردها و ارزش‌های اخلاقی هدایت می‌شود. رهبران اصیل توسط فرصت‌هایی که نیازمند نقض اصول و تعهدات اخلاقی آنان است، وسوسه نمی‌شوند. رفتار و تصمیم‌گیری آنان توسط ارزش‌های اخلاقی، باورها، افکار و احساسات هدایت می‌شوند، نه توسط فشارهای بیرونی و شخصیت‌ها. این مؤلفه تضمین می‌کند که رهبران به سمت خط‌مشی‌هایی از عمل جهت‌گیری می‌کنند که توسط آنچه درست و اخلاقی است پشتیبانی می‌شوند، نه توسط خودخدمتی و خود ارتقا دهنده‌گی (Laschinger et al., 2013).

ج) پردازش متوازن اطلاعات^۳: پردازش متوازن به معنای تحلیل تمام اطلاعات مرتبط قبل از تصمیم‌گیری است و شامل جمع‌آوری و تفسیر بی‌طرفانه اطلاعات مربوط به خود می‌باشد. این مؤلفه به رهبران اصیل کمک می‌کند تا تصمیم درست را برای گروه، سازمان یا جامعه خود بگیرند، حتی اگر این تصمیم به نفع شخصی آنان نباشد. بنابراین، رهبران اصیل بازخورد دیگران را پذیرا هستند و توانایی شنیدن، تفسیر و پردازش هر دو اطلاعات مثبت و منفی را قبل از تصمیم‌گیری و اتخاذ هر اقدامی دارند (عبدالله‌زاده و یوسفی، ۱۴۰۱).

د) شفافیت رابطه‌ای^۴: شفافیت رابطه‌ای به معنای سطوح بالای خودافشاگری و اعتماد در روابط است و نشان‌دهنده صداقت و صراحت در ارائه افکار، احساسات و اطلاعات خود به دیگران می‌باشد. این مؤلفه به کارکنان امکان می‌دهد تا استدلال پشت تصمیم رهبر را درک کنند و از طرفی ترس از مسائل ناشناخته را در بین آنان به حداقل می‌رساند (Woolley et al., 2011). بر اساس آنچه بیان شد، رهبری اصیل به عنوان یک سبک رهبری ارزش‌محور، اخلاقی و رابطه‌ای تعریف می‌شود که از چهار مؤلفه خودآگاهی، چشم‌انداز اخلاقی درونی‌شده، پردازش متوازن اطلاعات و شفافیت رابطه‌ای تشکیل شده است. این سبک رهبری با ایجاد بستری از اعتماد،

¹ Self-awareness

² Internalized Moral Perspective

³ Balanced Processing of Information

⁴ Relational Transparency

صداقت و حمایت، زمینه را برای شکوفایی سرمایه روانشناختی کارکنان فراهم می‌آورد. در محیط‌های نظامی که با فشارهای روانی و عملیاتی شدید همراه هستند، وجود رهبرانی اصیل می‌تواند نقشی حیاتی در تقویت منابع روانشناختی مثبت کارکنان ایفا کند و آنان را برای مواجهه با چالش‌های مأموریتی آماده سازد.

تاب‌آوری عملیاتی: واژه تاب‌آوری ریشه در لغت لاتین "Resilire" به معنای «بازگشت به عقب» یا «جهش دوباره» دارد. این مفهوم نخستین بار در فیزیک برای توصیف توانایی مواد در بازگشت به شکل اولیه پس از فشار به کار رفت، سپس به روانشناسی و پس از آن به علوم سازمانی و مدیریت راه یافت (رنگریز و همکاران، ۱۴۰۲). در دانش رفتار سازمانی، تاب‌آوری به ظرفیت یک فرد، تیم یا سازمان برای تحمل، سازگاری و بازیابی سریع در مواجهه با ناملایمات، تهدیدها و فشارهای محیطی اطلاق می‌شود. تاب‌آوری یکی از سازه‌های اصلی رویکرد رفتار سازمانی مثبت است (Luthans, 2002). که دارای دو جزء اصلی تعریف‌کننده می‌باشد: نخست، تجربه دشواری که می‌تواند کم‌تکرار با درجه سختی زیاد (مانند بحران‌ها) یا پرتکرار با درجه سختی کم (مانند استرس‌های شغلی) باشد؛ و دوم، سازگاری مثبت به معنای بازگشت به حالت پایدار عملکرد یا فراتر از حالت قبل. از لحاظ مفهومی، تاب‌آوری به صورت‌های گوناگونی همچون یک ویژگی شخصیتی پایدار، یک ظرفیت قابل توسعه یا یک فرایند مفهوم‌سازی شده است. تاب‌آوری عملیاتی مفهومی فراتر از تاب‌آوری روانشناختی فردی است و به توانایی کارکنانی که در خط مقدم ارائه خدمات و مأموریت‌های حساس قرار دارند، برای ادامه اثربخش وظایف خود در شرایط بحرانی، پرتنش و پرخطر اشاره دارد. این شرایط می‌تواند ساخته دست بشر مانند جنگ، بلایای طبیعی مانند سیل و خشکسالی، یا حتی شرایط ناگوار در زندگی روزمره مانند مرگ، طلاق، بیماری و تغییرات شغلی و آموزشی باشد (Crane, 2017). تاب‌آوری روانشناختی بیشتر بر وضعیت درون فردی (مانند سلامت روان، کنترل هیجان و خوش‌بینی) متمرکز است، در حالی که تاب‌آوری عملیاتی بر خروجی رفتار و عملکرد در میدان مأموریت دلالت دارد. به عبارت دیگر، ممکن است فردی از تاب‌آوری روانشناختی بالایی برخوردار باشد، اما به دلیل کمبود مهارت‌های تیمی یا ضعف در فرماندهی، در ادامه مأموریت ناتوان باشد. بدین ترتیب، تاب‌آوری عملیاتی یک مفهوم میان‌سطحی است که پل ارتباطی بین روانشناسی فردی و اثربخشی سیستمی را تشکیل می‌دهد. در محیط‌های نظامی و انتظامی، تاب‌آوری عملیاتی به عنوان «ظرفیت یگان یا کارکنان عملیاتی برای حفظ آمادگی، اجرای مأموریت و بازیابی سریع عملکرد در هنگام مواجهه با شوک‌هایی مانند تلفات، خرابی تجهیزات یا فشارهای روانی ناشی از درگیری» تعریف می‌شود. برخی نیز این مفهوم را توانایی سازگاری مثبت با شرایط دشوار و بازگشت به عملکرد مطلوب پس از تجربه رویدادهای

آسیب‌زا دانسته و تأکید کرده‌اند که در سازمان‌های خدمات‌محور همچون پلیس، این سازه یک الزام حرفه‌ای است نه یک ویژگی اختیاری (افشار و همکاران، ۱۳۹۴). ویژگی تاب‌آوری می‌تواند با افزایش احساسات مثبت کارکنان، توانایی‌های مواجهه آن‌ها را با حالت‌های روانی مخرب ناشی از منابع اضطراب‌آوری مانند تغییر، افزایش دهد (Shin et al., 2012). کارکنان تاب‌آور قابلیت بیشتری در مواجهه، گشودگی و سازگاری مؤثر با نقش‌ها و موقعیت‌های چالشی در فرایندهای تغییر سازمانی دارند و هنگام مواجهه با مشکلات، شکست‌ها و فرصت‌ها، احتمالاً از روش‌های جدیدی برای انجام کارها استفاده می‌کنند. در نتیجه، توانایی آن‌ها در رویارویی با تجربیات عاطفی منفی نسبت به سایرین بیشتر شده و تمایل بیشتری به تجربه احساسات مثبت دارند.

سرمایه روانشناختی: لوتانز نظریه سرمایه روانشناختی^۱ را به منظور شناسایی ظرفیت‌های روانشناختی افراد مطرح کرد که می‌توان آن را سنجید، توسعه داد و برای ارتقای اثربخشی فردی و سازمانی بهره‌برداری کرد (Newman, Schwarz & Borgia, 2013). در دانش رفتار سازمانی، سرمایه روانشناختی به مجموعه منابع و سرمایه‌های درونی فرد گفته می‌شود که وی می‌تواند برای بهبود عملکرد شغلی و دستیابی به موفقیت حرفه‌ای از آن بهره‌گیرد. این سازه درون‌سازمانی، عمدتاً به مهارت‌ها و دانش کارکنان اشاره داشته و برای ارتقای عملکرد و افزایش رفاه آن‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (Luthans et al., 2007). سرمایه روانشناختی از چهار مؤلفه اساسی تشکیل یافته است: خودکارآمدی^۲، خوش‌بینی^۳، امید^۴ و انعطاف‌پذیری^۵ یا تاب‌آوری روانشناختی^۶ (سعادت و همکاران، ۱۳۹۸: ۳). هر یک از این ابعاد، نقشی منحصربه‌فرد در توانمندسازی فردی ایفا می‌کنند. داشتن اراده محکم برای پیروزی و توانایی شناسایی، شفاف‌سازی و پیگیری مسیرهای دستیابی به موفقیت، بیانگر وجود امید در فرد است. همچنین، برخورداری از اطمینان درونی برای پذیرش مسئولیت و صرف تلاش کافی در جهت انجام موفقیت‌آمیز کارهای چالش‌برانگیز، نشان‌دهنده خودکارآمدی بالای فرد می‌باشد. افزون بر این، حفظ پایداری تلاش‌ها در برابر مشکلات و ناملایمات برای رسیدن به پیروزی، نمادی از انعطاف‌پذیری یا تاب‌آوری روانشناختی به شمار می‌رود و در نهایت، داشتن نگرشی مثبت نسبت

¹ Psychological Capital

² Self-efficacy

³ Optimism

⁴ Hope

⁵ Resiliency

⁶ Self-efficacy

به موفقیت، چه در زمان حال و چه در آینده، مفهوم خوش‌بینی را شکل می‌دهد (زارع‌زاده، حاج‌علیزاده و امیرفخرایی، ۱۴۰۲).

خودکارآمدی نخستین و شاید بنیادی‌ترین جزء سرمایه روانشناختی محسوب می‌شود. این سازه به میزان اعتماد فرد نسبت به توانایی خود در کنترل پیامدها و غلبه بر چالش‌های دشوار اشاره دارد. شخصی که از خودکارآمدی بالایی برخوردار است، باوری عمیق دارد که بر آنچه برایش رخ می‌دهد، کنترل و تسلط کافی دارد. چنین افرادی از اهداف بزرگ و بلندپروازانه هراسی ندارند و شکست‌ها آن‌ها را دلسرد نمی‌کند. خودکارآمدی دارای دو مؤلفه اصلی است: امید به نتیجه که به ارزیابی کارهایی که باید انجام شود اشاره دارد، و انتظار کارآیی که به بررسی توانایی فرد برای انجام کارهای لازم مربوط می‌شود. برای افزایش سطح خودکارآمدی در کارکنان، سه راهکار عملی وجود دارد: تمرکز بر موفقیت‌های گذشته، الگوبرداری از افراد دیگر، و ایجاد موقعیت‌هایی برای موفقیت از طریق متقاعدسازی اجتماعی (علیزاده ثانی، حسینی و تبسمی، ۱۳۹۷).

خوش‌بینی دومین مؤلفه سرمایه روانشناختی است که از دید سلیگمن^۱ (۱۹۹۸) به معنای انتظار فرد برای وقوع نتایج مثبت می‌باشد. افراد خوش‌بین باور دارند که همه چیز به خوبی به پایان می‌رسد و حتی در شرایط دشوار نیز همه چیز رو به راه خواهد شد. خوش‌بینی به عنوان نگرشی مثبت نسبت به موفقیت، چه در حال و چه در آینده، تعریف شده است. برای افزایش خوش‌بینی می‌توان با تمرین پذیرش گذشته، قدردانی از لحظه حال و نگرستن به آینده به عنوان منبعی از فرصت‌ها، تمرکز را تغییر داد. تمرین «بهترین خود ممکن» نیز یکی از ابزارهای مؤثر برای تغییر طرز فکر و افزایش خوش‌بینی به شمار می‌رود (میرمحمدی و رحیمیان، ۱۳۹۳).

سومین مؤلفه سرمایه روانشناختی، امید است که هرچند با خوش‌بینی همپوشانی دارد، اما مفهومی متمایز است. به گفته ریک اسنایر، اندیشه امیدوارکننده بیانگر این باور است که می‌توان مسیرهای دستیابی به اهداف مورد نظر را پیدا کرد و در استفاده از آن‌ها با انگیزه‌ای شدید عمل نمود. امید یک فرآیند شناختی است که برای یافتن نیروی اراده (عزم راسخ هدف) و نیروی راه (برنامه‌ریزی روش‌های دستیابی به اهداف) انگیزه ایجاد می‌کند. افرادی که از امید بالایی برخوردارند، هنگامی که اولین تلاش نتیجه نمی‌دهد، روش‌های جایگزینی برای رسیدن به اهداف خود پیدا می‌کنند. برای افزایش امید، رهبران می‌توانند اهداف پیچیده و دشوار را به بخش‌های کوچک‌تر تقسیم کرده و از کارکنان حمایت کنند.

^۱ Seligman

چهارمین و آخرین مؤلفه سرمایه روانشناختی، انعطاف‌پذیری یا تاب‌آوری روانشناختی است. این بُعد به توانایی مقاومت در برابر چالش‌ها، مخاطرات و شکست‌ها اشاره دارد. افراد مقاوم می‌توانند به طور مؤثر با شرایط متغیر و تنش‌زا سازگار شوند (Sturgeon & Zautra, 2013). انعطاف‌پذیری، توانایی بازگشت از ناملایمات و حتی قوی‌تر شدن از طریق غلبه بر رویدادهای منفی است. برای افزایش انعطاف‌پذیری، سه ظرفیت اساسی وجود دارد: پذیرش واقعیت، جستجوی معنا، و خلاقیت (Beddoes & Swailes, 2015). چهار مؤلفه سرمایه روانشناختی به خوبی با یکدیگر تعامل دارند. افرادی که از سرمایه روانشناختی بالایی برخوردارند، باور دارند که می‌توانند آینده خود را کنترل کنند، سخت تلاش می‌کنند تا به اهداف خود برسند و هنگام مواجهه با شکست، به سرعت به حالت تعادل بازمی‌گردند. در حوزه رفتار سازمانی، لوتانز پیشنهاد کرد که توسعه در سازمان‌ها باید به جای تمرکز صرف بر رشد تحصیلی و مهارتی، بر توسعه روانی و درونی کارکنان متمرکز شود. او معتقد است منابع انسانی می‌توانند به عنوان یک مزیت رقابتی پایدار عمل کنند و کارکنان دارای دو نوع دانش هستند: دانش صریح و دانش ضمنی. دانش ضمنی یک مزیت رقابتی بلندمدت به شمار می‌رود، زیرا منحصربه‌فرد، فزاینده، به هم پیوسته و قابل انتقال به رقبای نیست (Luthans, 2002).

پیشینه تجربی

آنتونسی و فاساریا (2023) در پژوهشی اکتشافی با هدف بررسی رابطه میان رهبری اصیل و سرمایه روانشناختی در سازمان‌های نظامی، به تبیین نقش این سبک رهبری در ارتقای ظرفیت‌های روانشناختی کارکنان پرداختند. این پژوهش با اتکا بر نظریه رهبری اصیل و مبانی روابط اجتماعی و حرفه‌ای نشان داد که میان رهبری اصیل و سرمایه روانشناختی رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد. نویسندگان تأکید کردند که رهبران اصیل با برخورداری از ویژگی‌هایی نظیر خودآگاهی، رفتار اخلاق‌مدار، شفافیت در روابط و الگوبودن، می‌توانند انگیزش، اعتماد و توانمندی روانشناختی کارکنان را افزایش دهند و از این طریق زمینه ارتقای تاب‌آوری و اثربخشی سازمان‌های نظامی را فراهم سازند. همچنین، نتایج پژوهش نشان داد که تأثیر رهبر اصیل در محیط نظامی صرفاً به اعمال اقتدار و صدور دستور محدود نمی‌شود، بلکه از طریق ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد، نفوذ اخلاقی و الگوسازی رفتاری، سرمایه روانشناختی کارکنان را تقویت می‌کند (Antonesei & Fășărea, 2023). یافته‌های این پژوهش با مدل مفهومی پژوهش حاضر همسو است؛ زیرا سرمایه روانشناختی را یکی از پیامدهای مهم رهبری اصیل در سازمان‌های نظامی معرفی می‌کند. با این حال، پژوهش Antonesei و Fășărea (2023) بیشتر بر تبیین رابطه مستقیم این دو متغیر و تشریح ابعاد نظری آن تمرکز داشته است، در حالی که پژوهش حاضر،

ضمن بررسی تأثیر رهبری اصیل بر تاب‌آوری عملیاتی کارکنان نظامی، نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی را نیز به صورت تجربی مورد آزمون قرار می‌دهد. از این رو، پژوهش حاضر گامی فراتر از این مطالعه برداشته و سازوکار اثرگذاری رهبری اصیل بر یکی از مهم‌ترین پیامدهای عملکردی در محیط‌های نظامی را تبیین می‌کند.

کاراجیا (2026) با ارائه مدل یکپارچه رهبری اصیل-انطباق‌پذیر (IAALM)، نقش رهبری اصیل را در ارتقای اثربخشی تصمیم‌گیری فرماندهان در محیط‌های ناپایدار، نامطمئن، پیچیده و مبهم (VUCA) تبیین کرد. یافته‌های این مطالعه نشان داد که رفتارهای رهبری اصیل، از جمله شفافیت مبتنی بر اصول اخلاقی، پردازش متوازن اطلاعات و شفافیت در روابط، از طریق تقویت ایمنی روان‌شناختی، اعتماد بین فردی و درک مشترک عملیاتی، موجب افزایش چابکی عملیاتی، یادگیری سازمانی و تاب‌آوری یگان‌های نظامی می‌شوند. همچنین، پژوهش مذکور تأکید می‌کند که توسعه رهبری اصیل از طریق آموزش‌های مبتنی بر دکترین، نظام‌های مربی‌گری و شبیه‌سازی‌های پیشرفته، آمادگی سازمان‌های نظامی را برای مواجهه با شرایط پیچیده عملیاتی افزایش می‌دهد. نتایج این پژوهش از مبانی نظری پژوهش حاضر حمایت می‌کند؛ زیرا نشان می‌دهد رهبری اصیل با تقویت متغیرهای روان‌شناختی نظیر ایمنی روان‌شناختی و اعتماد، زمینه ارتقای عملکرد و تاب‌آوری در محیط‌های نظامی را فراهم می‌سازد. با این حال، مطالعه Caragea (2026) عمده‌تأ ماهیتی نظری و مفهوم‌پردازانه دارد و مدل پیشنهادی آن را به صورت تجربی آزمون نکرده است. در مقابل، پژوهش حاضر با رویکردی تجربی، تأثیر رهبری اصیل بر تاب‌آوری عملیاتی کارکنان نظامی را با نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی در سازمان‌های نظامی ایران بررسی می‌کند و از این طریق شواهد تجربی برای تبیین این رابطه ارائه می‌دهد.

کاراجیا (2026) در مطالعه‌ای تطبیقی میان نهادهای نظامی شرق و غرب، با عنوان "تعدیل‌کننده‌های فرهنگی در رابطه میان رهبری و تاب‌آوری: دیدگاه‌های تطبیقی از نهادهای نظامی شرق و غرب" نشان داد که رهبری اصیل نقش مهمی در ارتقای تاب‌آوری سازمانی ایفا می‌کند. نتایج این پژوهش بیانگر آن است که رهبری اصیل از طریق تقویت همانندسازی سازمانی و سرمایه روان‌شناختی، ظرفیت تاب‌آوری کارکنان را افزایش می‌دهد؛ با این حال، شدت این رابطه تحت تأثیر ویژگی‌های فرهنگی نظیر فاصله قدرت، جمع‌گرایی و اعتماد سلسله‌مراتبی قرار دارد. همچنین، پژوهش مذکور تأکید می‌کند که اثربخشی رهبری اصیل در سازمان‌های نظامی باید متناسب با ویژگی‌های فرهنگی و ساختارهای سازمانی هر جامعه مورد بررسی قرار گیرد (Caragea, 2026).

آزیلا-گبتور و همکاران (۲۰۲۵) در پژوهشی با هدف بررسی تأثیر رهبری اصیل بر رفتار تسهیم دانش افسران نظامی غنا، نقش تعدیل‌گر خودکارآمدی شغلی و مالکیت روان‌شناختی را نیز مورد بررسی قرار دادند. این پژوهش با استفاده از داده‌های ۳۸۲ نفر از کارکنان نیروهای امنیتی و به‌کارگیری مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) نشان داد که رهبری اصیل تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار تسهیم دانش کارکنان نظامی دارد. همچنین، خودکارآمدی شغلی و مالکیت روان‌شناختی این رابطه را تقویت کرده و موجب افزایش اثربخشی رهبری اصیل در ارتقای رفتارهای مبتنی بر اشتراک دانش می‌شوند. پژوهشگران نتیجه گرفتند که سرمایه‌گذاری سازمان‌های نظامی بر توسعه ویژگی‌های رهبری اصیل، ارتقای خودکارآمدی شغلی و تقویت احساس مالکیت روان‌شناختی کارکنان، می‌تواند ظرفیت تسهیم دانش و در نهایت عملکرد سازمانی را بهبود بخشد (Azila-Gbettor et al., 2025). اگرچه پژوهش آزیلا-گبتور و همکاران (۲۰۲۵) بر رفتار تسهیم دانش به‌عنوان پیامد رهبری اصیل تمرکز دارد، اما یافته‌های آن نشان می‌دهد که متغیرهای روان‌شناختی نقش مهمی در تقویت اثربخشی رهبری اصیل ایفا می‌کنند. این نتایج از مبانی نظری پژوهش حاضر حمایت می‌کند؛ با این تفاوت که در پژوهش حاضر، به جای خودکارآمدی شغلی و مالکیت روان‌شناختی، سرمایه روان‌شناختی به‌عنوان متغیر میانجی در تبیین رابطه بین رهبری اصیل و تاب‌آوری عملیاتی کارکنان نظامی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

کیم و کیم (2023) در پژوهشی با هدف تبیین نقش رهبری اصیل در کاهش فرسودگی شغلی کارکنان سازمان‌های نظامی، نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی را مورد بررسی قرار دادند. داده‌های پژوهش از کارکنان سازمان تدارکات و تأمین دفاعی گردآوری و تحلیل شد. نتایج نشان داد که رهبری اصیل تأثیر مثبت و معناداری بر سرمایه روان‌شناختی کارکنان دارد و افزایش سرمایه روان‌شناختی نیز به کاهش معنادار فرسودگی شغلی منجر می‌شود. همچنین، هر چهار مؤلفه سرمایه روان‌شناختی شامل امیدواری، خودکارآمدی، تاب‌آوری و خوش‌بینی در رابطه بین رهبری اصیل و فرسودگی شغلی نقش میانجی جزئی ایفا کردند که در این میان، خوش‌بینی قوی‌ترین اثر میانجی را نشان داد. پژوهشگران نتیجه گرفتند که تقویت رهبری اصیل و توسعه سرمایه روان‌شناختی می‌تواند سلامت روان، انگیزش و عملکرد کارکنان را در سازمان‌های نظامی بهبود بخشد و از بروز فرسودگی شغلی پیشگیری کند (Kim & Kim, 2023).

کاوازوتی، منصور و مورنو (2021) در پژوهشی با هدف بررسی نقش رهبری اصیل در ارتقای ایمنی شغلی و پایداری عملیات، تأثیر ویژگی‌های اخلاق‌مداری و ایثارگری رهبران را بر عملکرد ایمنی کارکنان خط مقدم مورد بررسی قرار دادند. داده‌های پژوهش از ۳۰۷ نفر از کارکنان یک

شرکت بزرگ فعال در حوزه تولید، توزیع و فروش سوخت در برزیل گردآوری و با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری تحلیل شد. نتایج نشان داد که اخلاق مداری و ایثارگری رهبران اصیل موجب تقویت سرمایه روان شناختی کارکنان می شود و سرمایه روان شناختی، همراه با رفتار شهروندی سازمانی، نقش میانجی در رابطه بین ویژگی های رهبران اصیل و مشارکت در ایمنی و رعایت الزامات ایمنی ایفا می کند. پژوهشگران نتیجه گرفتند که توسعه ویژگی های اخلاقی و نوع دوستانه رهبران می تواند از طریق ارتقای سرمایه روان شناختی، عملکرد ایمنی و پایداری عملیات را در محیط های پرخطر بهبود بخشد (Cavazotte et al., 2021).

گدی و گونزالس (2021) در پژوهشی با هدف بررسی رهبری اصیل به عنوان یکی از عوامل فردی و اجتماعی مؤثر بر تاب آوری، رابطه میان ادراک کارکنان نظامی از رهبری اصیل و تاب آوری را در میان ۱۷۹ نفر از سربازان بررسی کردند. نتایج نشان داد که بین ادراک افراد از رهبری اصیل در خود و میزان تاب آوری آنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ($r=0.506$, $p<0.001$) همچنین، ادراک سربازان از رهبری اصیل فرماندهان مستقیم نیز با تاب آوری زیردستان رابطه مثبت و معناداری داشت ($r=0.394$, $p<0.001$). یافته های این پژوهش نشان می دهد که رهبری اصیل، از طریق تقویت عوامل حمایتی فردی و اجتماعی، نقش مهمی در افزایش تاب آوری کارکنان نظامی ایفا می کند و می تواند آمادگی آنان را برای مواجهه با فشارها و چالش های محیط های عملیاتی ارتقا دهد (Gaddy & Gonzalez, 2021).

مطالعات متعدد دیگری نیز به بررسی رابطه بین رهبری اصیل، سرمایه روان شناختی و متغیرهای عملکردی در سازمان ها پرداخته اند. در حوزه رهبری اصیل، والتومبا و همکاران (۲۰۰۸) با توسعه و اعتبارسنجی پرسشنامه ای مبتنی بر نظریه، نشان دادند که رهبری اصیل می تواند خودآگاهی، چشم انداز اخلاقی درونی شده، پردازش متوازن اطلاعات و شفافیت رابطه ای را در رهبران پرورش دهد. در ادامه، لاسچینگر و همکاران (۲۰۱۳) در مطالعه ای بر روی پرستاران تازه کار و باتجربه نشان دادند که رهبری اصیل با توانمندسازی و کاهش فرسودگی شغلی رابطه مثبت و معناداری دارد. همچنین وولی و همکاران (۲۰۱۱) در پژوهشی جامع، تأثیر رهبری اصیل بر توسعه سرمایه روان شناختی پیروان را با در نظر گرفتن نقش جو کاری مثبت و جنسیت مورد بررسی قرار دادند و به این نتیجه رسیدند که رهبری اصیل با تقویت شفافیت و اعتماد، زمینه را برای شکوفایی سرمایه روان شناختی کارکنان فراهم می آورد.

در خصوص سرمایه روان شناختی، لوتانز و همکاران (۲۰۰۷) با معرفی سازه سرمایه روان شناختی متشکل از خودکارآمدی، خوش بینی، امید و انعطاف پذیری، نشان دادند که این سازه با عملکرد و رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبت دارد. همچنین نیسواتی و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی در

اندونزی تأثیر رهبری اصیل و سرمایه روانشناختی کارکنان را بر تعامل کاری بررسی کردند و دریافتند که رهبری اصیل از طریق تقویت سرمایه روانشناختی، تأثیر مثبتی بر تعامل کاری کارکنان دارد.

در زمینه تاب‌آوری عملیاتی، کرین (۲۰۱۷) با تدوین کتاب راهنمای مدیریت برای تاب‌آوری، به تبیین ابعاد عملیاتی این مفهوم در سازمان‌ها پرداخت و نشان داد که تاب‌آوری عملیاتی فراتر از تاب‌آوری روانشناختی فردی است و به توانایی ادامه اثربخش وظایف در شرایط بحرانی اشاره دارد. شین و همکاران (۲۰۱۲) نیز در پژوهشی با بررسی روابط بین مشوق‌های سازمانی و تاب‌آوری روانشناختی بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان در برابر تغییر سازمانی، نشان دادند که تاب‌آوری با افزایش احساسات مثبت کارکنان، توانایی مواجهه آن‌ها را با حالت‌های روانی مخرب افزایش می‌دهد.

در پژوهش‌های داخلی، رحیمیان و میرمحمدی (۱۳۹۳) تأثیر رهبری اصیل بر خلاقیت فردی کارکنان را با نقش میانجی سرمایه روانشناختی بررسی کردند و دریافتند که رهبری اصیل با تقویت سرمایه روانشناختی، خلاقیت کارکنان را افزایش می‌دهد. همچنین رنگریز و همکاران (۱۴۰۲) با هدف تدوین الگوی تاب‌آوری کارکنان عملیاتی در سازمان‌های خدمات‌محور، ابعاد مختلف این سازه را در بستر سازمان‌های نظامی و انتظامی تبیین کردند و بر الزام حرفه‌ای بودن تاب‌آوری عملیاتی تأکید نمودند.

رحیمی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با هدف بررسی تأثیر رهبری اصیل بر تاب‌آوری کارکنان و یادگیری از خطا در بستر تغییرات پیچیده سازمانی، نقش رهبری اصیل را در تقویت ظرفیت‌های سازگاری کارکنان مورد بررسی قرار دادند. این پژوهش به روش پیمایشی و مقطعی و با استفاده از داده‌های ۱۵۵ نفر از کارکنان یک شرکت تولیدکننده قطعات خودرو انجام شد. نتایج نشان داد که رهبری اصیل تأثیر مثبت و معناداری بر تاب‌آوری کارکنان و یادگیری از خطا دارد. همچنین، تاب‌آوری در رابطه بین رهبری اصیل و یادگیری از خطا نقش میانجی ایفا می‌کند. بر اساس یافته‌های این پژوهش، رهبران اصیل با ایجاد فضای مبتنی بر اعتماد، شفافیت، حمایت و رفتارهای اخلاق‌مدار، توانایی کارکنان را برای سازگاری با تغییرات پیچیده و یادگیری از خطاها افزایش داده و در نتیجه، اثربخشی سازمان را بهبود می‌بخشند (رحیمی و همکاران، ۱۳۹۹). یافته‌های این پژوهش با چارچوب نظری پژوهش حاضر همسو است و نشان می‌دهد رهبری اصیل یکی از عوامل مؤثر در ارتقای تاب‌آوری کارکنان است. با این حال، رحیمی و همکاران (۱۳۹۹) نقش میانجی تاب‌آوری را در رابطه بین رهبری اصیل و یادگیری از خطا بررسی کرده‌اند، در حالی که پژوهش حاضر با تمرکز بر کارکنان نظامی، نقش میانجی سرمایه روانشناختی را در تبیین

تأثیر رهبری اصیل بر تاب‌آوری عملیاتی مورد آزمون قرار می‌دهد. از این‌رو، پژوهش حاضر ضمن انتقال این رابطه به محیط‌های نظامی، سازوکار روان‌شناختی متفاوتی را برای تبیین این اثر بررسی می‌کند.

عابدی و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی با هدف بررسی تأثیر سبک‌های نوظهور رهبری بر سرمایه روان‌شناختی و رفتارهای شغلی کارکنان، نقش سبک‌های رهبری خدمتگزار، رهبری اصیل و رهبری پدرانه را در صنعت هتلداری شهرهای سرعین و اردبیل بررسی کردند. این پژوهش با مشارکت ۲۵۵ نفر از کارکنان هتل‌ها و با استفاده از پرسشنامه استاندارد و مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شد. یافته‌ها نشان داد که هر سه سبک رهبری مورد بررسی، به‌ویژه رهبری اصیل، تأثیر مثبت و معناداری بر سرمایه روان‌شناختی و مشارکت شغلی کارکنان دارند. همچنین، مشارکت شغلی نیز بر ارائه خدمات فرانقش به مشتریان تأثیر مثبت و معناداری داشت. پژوهشگران نتیجه گرفتند که بهره‌گیری از سبک‌های نوین رهبری، به‌ویژه رهبری اصیل، از طریق تقویت سرمایه روان‌شناختی، موجب بهبود نگرش‌ها و رفتارهای شغلی کارکنان و ارتقای عملکرد سازمانی می‌شود (عابدی و همکاران، ۱۴۰۲). یافته‌های این پژوهش، نقش رهبری اصیل را در تقویت سرمایه روان‌شناختی کارکنان تأیید می‌کند و از این منظر، از مبانی نظری پژوهش حاضر حمایت می‌کند. عسگری و خامه‌چی (۱۳۹۹) در پژوهشی با بهره‌گیری از رویکرد ترکیبی فراتحلیل و مدل‌سازی ساختاری-تفسیری، به بررسی جامع پیامدهای توسعه سرمایه روان‌شناختی در سازمان پرداختند. در مرحله نخست، نتایج ۴۰ مقاله علمی پژوهشی منتشرشده در ایران طی سال‌های ۱۳۹۰ تا ۱۳۹۸ با روش فراتحلیل تحلیل شد و سپس روابط علی میان پیامدهای سرمایه روان‌شناختی با استفاده از مدل‌سازی ساختاری-تفسیری و بر اساس نظر خبرگان تبیین گردید. نتایج نشان داد که سرمایه روان‌شناختی بر تمامی پیامدهای مورد بررسی اثر مثبت و معنادار دارد و توسعه آن موجب ارتقای متغیرهایی نظیر دلبستگی شغلی، هویت سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، پاسخگویی سازمانی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و کاهش رفتارهای انحرافی می‌شود. پژوهشگران نتیجه گرفتند که سرمایه روان‌شناختی یکی از مهم‌ترین منابع راهبردی سازمان‌ها برای بهبود نگرش‌ها، رفتارها و عملکرد کارکنان محسوب می‌شود و توسعه آن می‌تواند پیامدهای مثبت متعددی در سطوح فردی و سازمانی به همراه داشته باشد (عسگری و خامه‌چی، ۱۳۹۹). نتایج این فراتحلیل، جایگاه محوری سرمایه روان‌شناختی را در شکل‌گیری پیامدهای مثبت فردی و سازمانی تأیید می‌کند و از این منظر، مبنای نظری مناسبی برای نقش میانجی این متغیر در پژوهش حاضر فراهم می‌آورد. با وجود پژوهش‌های یادشده، بررسی پیشینه نشان می‌دهد که تاکنون مطالعه‌ای به بررسی تأثیر رهبری اصیل بر تاب‌آوری عملیاتی با در نظر گرفتن نقش

میانجی سرمایه روانشناختی در بستر سازمان‌های نظامی نپرداخته است و پژوهش حاضر درصدد پر کردن این خلا تحقیقاتی می‌باشد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (والومبا و همکاران ۲۰۰۸)، (لوتانز و همکاران ۲۰۰۷) و کرین (۲۰۱۷)

بر این اساس، مدل مفهومی پژوهش بر مبنای ادبیات نظری و یافته‌های پژوهش‌های پیشین تدوین شده است. در این مدل، رهبری اصیل به‌عنوان متغیر مستقل، سرمایه روانشناختی به‌عنوان متغیر میانجی و تاب‌آوری عملیاتی به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده‌اند. انتظار می‌رود رهبری اصیل از طریق ایجاد محیطی مبتنی بر اعتماد، شفافیت، حمایت و اخلاق حرفه‌ای، سرمایه روانشناختی کارکنان را تقویت کرده و در نتیجه، ظرفیت آنان برای حفظ عملکرد اثربخش در شرایط عملیاتی افزایش یابد. همچنین، با توجه به مبانی نظری، انتظار می‌رود رهبری اصیل علاوه بر این مسیر غیرمستقیم، اثر مستقیمی نیز بر تاب‌آوری عملیاتی کارکنان داشته باشد. بر اساس این مدل، رهبری اصیل از طریق ایجاد بستری از اعتماد، صداقت و حمایت روانی، زمینه را برای تقویت سرمایه روانشناختی کارکنان فراهم می‌آورد (Walumbwa et al., 2008; Laschinger et al., 2013) و سرمایه روانشناختی نیز با افزایش خودکارآمدی، امید، خوش‌بینی و انعطاف‌پذیری، ظرفیت کارکنان را برای ادامه اثربخش وظایف در شرایط بحرانی (تاب‌آوری عملیاتی) افزایش می‌دهد (Luthans et al., 2007; Crane, 2017). همچنین رهبری اصیل می‌تواند به طور مستقیم با ایجاد جو اخلاقی مثبت و حمایت سازمانی، بر تاب‌آوری عملیاتی کارکنان تأثیرگذار باشد (Shin et al., 2012). مطالعات پیشین نشان داده‌اند که رهبری اصیل از طریق تقویت سرمایه روانشناختی، عملکرد و سازگاری کارکنان را در محیط‌های پرتنش بهبود

می‌بخشد (رحیمیان و میرمحمدی، ۱۳۹۳). با این حال، پژوهش‌های اندکی به بررسی این روابط در بستر سازمان‌های نظامی پرداخته‌اند و نقش میانجی سرمایه روانشناختی در رابطه بین رهبری اصیل و تاب‌آوری عملیاتی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. بنابراین، با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش، فرضیه‌های زیر تدوین می‌گردند:

فرضیه اول: رهبری اصیل تأثیر مثبت و معناداری بر سرمایه روانشناختی کارکنان نظامی دارد.

فرضیه دوم: سرمایه روانشناختی تأثیر مثبت و معناداری بر تاب‌آوری عملیاتی کارکنان نظامی دارد.

فرضیه سوم: رهبری اصیل تأثیر مثبت و معناداری بر تاب‌آوری عملیاتی کارکنان نظامی دارد. فرضیه چهارم: سرمایه روانشناختی، رابطه بین رهبری اصیل و تاب‌آوری عملیاتی کارکنان نظامی را به صورت مثبت و معنادار میانجی‌گری می‌کند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی-همبستگی از نوع مدل‌سازی معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش شامل ۷۵۰ نفر از کارکنان نظامی شهر مشهد می‌باشد. با استفاده از فرمول کوکران و با در نظر گرفتن خطای ۵ درصد، حجم نمونه‌ای برابر با ۲۵۴ نفر محاسبه شد و نمونه‌گیری به صورت تصادفی انجام گرفت. برای گردآوری داده‌ها از سه پرسشنامه استاندارد استفاده شد. پرسشنامه رهبری اصیل بر اساس مقیاس والتومبا و همکاران (۲۰۰۸) اقتباس شده است که ابعادی چون خودآگاهی، چشم‌انداز اخلاقی درونی‌شده، پردازش متوازن اطلاعات و شفافیت رابطه‌ای را می‌سنجد. پرسشنامه سرمایه روانشناختی از مدل لوتانز و همکاران (۲۰۰۷) برگرفته شد که چهار بعد خودکارآمدی، خوش‌بینی، امید و انعطاف‌پذیری (تاب‌آوری روانشناختی) را شامل می‌شود. همچنین برای سنجش تاب‌آوری عملیاتی از پرسشنامه محقق‌ساخته بر اساس مبانی نظری پژوهش (کرین، ۲۰۱۷؛ افشار و همکاران، ۱۳۹۴) استفاده گردید. برای اطمینان از روایی محتوایی، پرسشنامه‌ها در اختیار اساتید و متخصصان حوزه مدیریت و رفتار سازمانی قرار گرفت و اصلاحات لازم بر اساس نظرات آنان اعمال گردید. همچنین برای بررسی روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی و برای بررسی پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که برای تمامی متغیرهای پژوهش (رهبری اصیل، سرمایه روانشناختی و تاب‌آوری عملیاتی) مقدار بالاتر از ۰/۷ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی مناسب ابزارهای تحقیق بود. داده‌های گردآوری‌شده پس از کدگذاری و ورود به نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۶ مورد بررسی اولیه و توصیفی قرار گرفتند. برای آزمون فرضیه‌ها و تحلیل روابط مستقیم و غیرمستقیم

(میانجی) میان متغیرها، از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) با استفاده از نرم‌افزار AMOS نسخه ۲۴ بهره گرفته شد. نتایج حاصل از این تحلیل، مبنای بررسی فرضیه‌ها و تفسیر یافته‌های پژوهش قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود از ۲۵۴ پرسشنامه تکمیل شده، ۶۳/۸ درصد با بیشترین فراوانی در بازه سنی بیشتر از ۵۰ سال قرار دارند. افزون بر این، تحصیلات لیسانس با حدود ۴۹/۲ درصد، بیشترین فراوانی را در میان پاسخگویان داشته است. سرانجام، بیشترین سابقه کار در این نمونه مربوط به افراد با سابقه کاری بین ۱۵ تا ۲۵ سال می‌باشد.

جدول ۱. شاخص‌های توصیفی گروه نمونه

ویژگی	شرح ویژگی	فراوانی	درصد فراوانی
سن	کمتر از ۳۰ سال	۳	۱/۲
	بین ۴۰ تا ۵۰ سال	۸۹	۳۵
	بیشتر از ۵۰ سال	۱۶۲	۶۳/۸
تحصیلات	دیپلم	۳۶	۱۴/۲
	فوق دیپلم	۲	۰/۸
	لیسانس	۱۲۵	۴۹/۲
	فوق لیسانس و بالاتر	۹۱	۳۵/۸
سابقه کار	بین ۵ تا ۱۵ سال	۱۱	۴/۳
	بین ۱۵ تا ۲۵ سال	۲۲۴	۸۸/۲
	بیشتر از ۲۵ سال	۱۹	۷/۵

مدل اندازه‌گیری انعکاسی برای تأیید روایی و پایایی مدل ارزیابی می‌شود. همان‌طور که نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد، مدل اندازه‌گیری، تمام معیارهای کیفیت و پایایی را برآورده می‌کند؛ زیرا همه مقادیر آلفا کرونباخ بالاتر از ۰/۷، پایایی ترکیبی بالاتر از ۰/۷ و مقادیر میانگین واریانس استخراج شده بالاتر از ۰/۵ هستند.

جدول ۲. نتایج پایایی و روایی پرسشنامه‌ها

متغیرها	آلفای کرونباخ	متوسط واریانس استخراج شده ^۱	پایایی مرکب ^۲
---------	---------------	--	--------------------------

^۱ AVE: Average Variance Extracted

^۲ CR: Composite Reliability

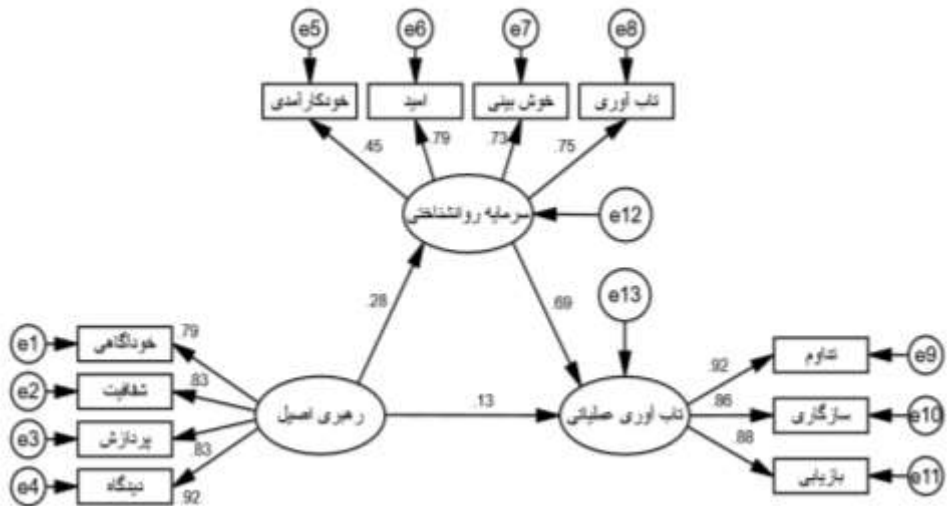
رهبری اصیل	۰/۹۲	۰/۷۱	۰/۹۱
تاب آوری عملیاتی	۰/۹۱	۰/۷۹	۰/۹۲
سرمایه روان شناختی	۰/۸۴	۰/۵۸	۰/۸۸

به طور کلی دو نوع شاخص برای آزمودن برازش مدل وجود دارد. ۱. شاخص‌های خوب بودن و ۲. شاخص‌های بد بودن. شاخص‌های خوب بودن مانند CFI، IFI، NFI و ... می‌باشد که هرچقدر مقدار آنها بیشتر باشد بهتر است. مقدار پیشنهادی برای چنین شاخص‌هایی ۰/۹ است. همچنین شاخص‌های بد بودن نیز شامل χ^2/df و RMSEA می‌باشد که هر چقدر میزان آنها کمتر باشد مدل دارای برازش بهتری است. برای پاسخ به پرسش برازش مدل بایستی هم شاخص‌های خوب بودن و هم شاخص‌های بد بودن با هم مورد بررسی قرار گیرند. شاخص‌هایی که به منظور سنجش نیکویی برازش مدل در نرم‌افزار AMOS تدوین شده، در ادامه ارائه می‌شوند و مورد بررسی قرار می‌گیرند.

جدول ۳. شاخص‌های برازش

نام آزمون	توضیحات	مقادیر قابل قبول	مقدار به دست آمده
χ^2/df	کای اسکورنسبی	$3 < \chi^2/df$ $5 < \chi^2/df$	۱/۰۸
RMSEA	ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب	$0.08 < RMSEA$ $0.1 > RMSEA$	۰/۰۳
RMR	ریشه میانگین مجذور باقیمانده‌ها	$0.1 < RMR$	۰/۰۲
NFI	شاخص برازندگی تعدیل یافته	$0.8 > NFI$	۰/۸۹
IFI	شاخص برازش نرم	$0.8 > IFI$	۰/۹۴
CFI	شاخص برازش مقایسه‌ای	$0.8 > CFI$	۰/۹۳

با توجه به جدول ۳ مقدار ریشه میانگین مجذور باقیمانده‌ها برابر با ۰/۰۲ می‌باشد، این مقدار کمتر از ۰/۱ است که نشان دهنده این است که ریشه میانگین مجذور باقیمانده‌های مدل مناسب است و مدل قابل قبول می‌باشد. همچنین مقدار کای دو به درجه آزادی (۱/۰۸) بین ۱ و ۳ می‌باشد و میزان شاخص برازش مقایسه‌ای نیز از ۰/۸ بیشتر می‌باشد. به طور کلی زمانی که حداقل سه شاخص مقادیری در بازه‌ی قابل قبول داشته باشند می‌توانیم ادعا کنیم که برازش مدل خوب و قابل قبول است. شکل ۲ مدل معادلات ساختاری را نشان می‌دهد.



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری تحقیق

آزمون فرضیه‌های پژوهش

برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد. ضرایب مسیر، آماره نسبت بحرانی و سطح معناداری برای هر یک از روابط فرض‌شده محاسبه گردید.

نتایج آزمون فرضیه‌ها در جدول (۴) نشان می‌دهد که تمامی روابط مستقیم در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار هستند. در جدول ۴ نتایج آزمون فرضیه‌های ۱ تا ۳ و در جدول ۵ خلاصه نتایج مربوط به آزمون متغیر میانجی گزارش شده است.

جدول ۴. نتایج فرضیه‌های مستقیم

سطح معناداری	نسبت بحرانی	ضریب مسیر	فرضیه‌ها
۰/۰۰۲	۳/۰۶	۰/۲۸	فرضیه ۱ رهبری اصیل تأثیر مثبت و معناداری بر سرمایه روان‌شناختی دارد.
۰/۰۰	۵/۴۵	۰/۶۹	فرضیه ۲ سرمایه روان‌شناختی تأثیر مثبت و معناداری بر تاب‌آوری عملیاتی دارد.
۰/۰۳	۲/۰۹	۰/۱۳	فرضیه ۳ رهبری اصیل تأثیر مثبت و معناداری بر تاب‌آوری عملیاتی دارد.

فرضیه اول: فرضیه اول بیان می‌کند که رهبری اصیل بر سرمایه روان‌شناختی کارکنان نظامی تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج تحلیل نشان داد که ضریب مسیر این رابطه برابر با $\beta=0.28$ ،

مقدار نسبت بحرانی $CR=3.06$ و سطح معناداری $P=0.002$ است. از آنجا که مقدار آماره نسبت بحرانی از ۱/۹۶ بیشتر و مقدار احتمال کمتر از ۰/۰۵ است، فرضیه اول مورد تأیید قرار می‌گیرد. این یافته بیانگر آن است که افزایش رفتارهای مبتنی بر رهبری اصیل، موجب تقویت سرمایه روان‌شناختی کارکنان می‌شود؛ به عبارت دیگر، رهبران اصیل از طریق ایجاد اعتماد، شفافیت و رفتارهای اخلاق‌مدار، زمینه ارتقای خودکارآمدی، امید، خوش‌بینی و تاب‌آوری کارکنان را فراهم می‌آورند.

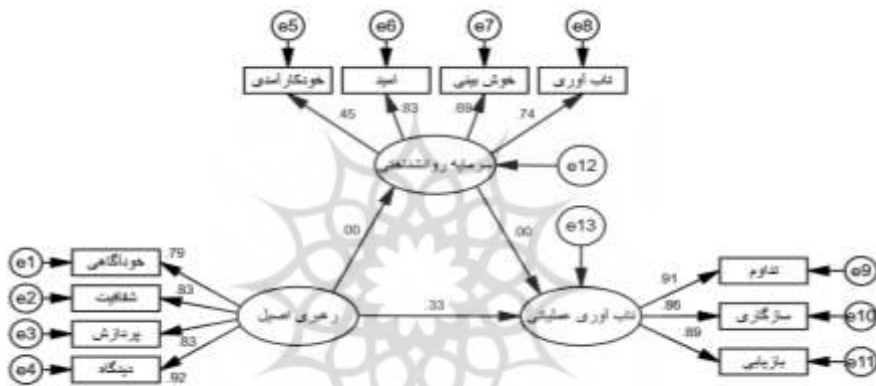
فرضیه دوم: فرضیه دوم بیان می‌کند که سرمایه روان‌شناختی بر تاب‌آوری عملیاتی کارکنان نظامی تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج مدل نشان داد که ضریب مسیر این رابطه $\beta=0.69$ ، مقدار نسبت بحرانی $CR=5.45$ و سطح معناداری کمتر از ۰/۰۰۱ است. این نتایج بیانگر وجود رابطه‌ای مثبت، قوی و معنادار بین سرمایه روان‌شناختی و تاب‌آوری عملیاتی است. بنابراین، فرضیه دوم تأیید می‌شود. این یافته نشان می‌دهد کارکنانی که از سطح بالاتری از خودکارآمدی، امید، خوش‌بینی و تاب‌آوری روان‌شناختی برخوردارند، در مواجهه با شرایط بحرانی و مأموریت‌های پیچیده عملکرد پایدارتر و اثربخش‌تری از خود نشان می‌دهند.

فرضیه سوم: فرضیه سوم بیان می‌کند که رهبری اصیل بر تاب‌آوری عملیاتی کارکنان نظامی تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج تحلیل نشان داد که ضریب مسیر این رابطه برابر با $\beta=0.13$ ، مقدار نسبت بحرانی $CR=2.09$ و سطح معناداری $P=0.03$ است. بنابراین، فرضیه سوم نیز مورد تأیید قرار می‌گیرد. هرچند شدت این اثر در مقایسه با اثر سرمایه روان‌شناختی کمتر است، اما نتایج نشان می‌دهد که رهبری اصیل به‌طور مستقیم نیز می‌تواند تاب‌آوری عملیاتی کارکنان را افزایش دهد. این یافته بیانگر آن است که ایجاد فضای مبتنی بر اعتماد، عدالت، حمایت و اخلاق حرفه‌ای از سوی رهبران، نقش مهمی در ارتقای آمادگی کارکنان برای مواجهه با شرایط دشوار عملیاتی دارد.

آزمون نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی: به منظور بررسی اثر میانجی متغیر سرمایه روان‌شناختی از روش بوت‌استرپینگ استفاده گردید. در این روش به ترتیب مراحل زیر انجام می‌گردد.

۱. بررسی اثر کل بین متغیرهای رهبری اصیل و تاب‌آوری عملیاتی
۲. بررسی مسیر غیرمستقیم بین متغیرهای رهبری اصیل و تاب‌آوری عملیاتی در حضور متغیر سوم (سرمایه روان‌شناختی)
۳. در صورت تأیید مرحله دوم، بررسی رابطه مستقیم بین متغیرهای رهبری اصیل و تاب‌آوری عملیاتی در حضور متغیر میانجی

بررسی مرحله سوم به منظور روشن شدن میانجی‌گری کامل یا جزئی می‌باشد. اگر ضریب رگرسیونی این مسیر معنادار باشد، یعنی متغیر مستقل به طور همزمان از هر دو طریق مستقیم و غیر مستقیم بر وابسته اثر می‌گذارد. اصطلاحاً متغیر میانجی، تأثیر مستقل بر وابسته را به صورت جزئی میانجی‌گری می‌کند. اما اگر با حضور متغیر میانجی، تأثیر متغیر مستقل بر متغیر وابسته دیگر معنادار نبود، به این معنی است که مسیر غیر مستقیم تمام تأثیر مستقل بر وابسته را جذب کرده و اصطلاحاً متغیر میانجی رابطه مستقل بر وابسته را به طور کامل میانجی‌گری می‌کند. هم‌مانطور که در شکل ۲ ملاحظه می‌گردد ضریب مسیر اثر کل بین دو متغیر رهبری اصیل و تاب‌آوری عملیاتی در مدل ۰/۳۳ و معنادار می‌باشد و این رابطه مستقیم با ۹۵٪ اطمینان معنادار است.



شکل ۳. مدل معادلات ساختاری تحقیق در حالت اثر کل

جدول ۵. نتایج فرضیه‌های مستقیم

فرضیه‌ها	ضریب مسیر	نسبت بحرانی	سطح معناداری
فرضیه ۱: رهبری اصیل تأثیر مثبت و معناداری بر سرمایه روان شناختی دارد.	۰/۲۸	۳/۰۶	۰/۰۰۲
فرضیه ۲: سرمایه روان شناختی تأثیر مثبت و معناداری بر تاب‌آوری عملیاتی دارد.	۰/۶۹	۵/۴۵	۰/۰۰
فرضیه ۳: رهبری اصیل تأثیر مثبت و معناداری بر تاب‌آوری عملیاتی دارد.	۰/۱۳	۲/۰۹	۰/۰۳

نتایج بدست آمده از مدل مفهومی پژوهش در جدول ۵ نشان دهنده آن است که اثر غیرمستقیم رهبری اصیل بر تاب‌آوری عملیاتی با نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی برابر با ۰/۱۹ می‌باشد و با توجه به سطح معناداری ۰/۰۱ در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار می‌باشد؛ بنابراین

می‌توان گفت متغیر سرمایه روان شناختی نقش میانجی را در ارتباط بین رهبری اصیل و تاب آوری عملیاتی دارد. همچنین با توجه به اینکه ضریب مسیر مستقیم معنادار می‌باشد نتیجه گرفته می‌شود که متغیر سرمایه روانشناختی در این مسیر میانجی جزئی می‌باشد. بدین ترتیب فرضیه چهارم تحقیق تأیید می‌گردد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف اصلی این پژوهش، تبیین تأثیر رهبری اصیل بر تاب‌آوری عملیاتی کارکنان با تأکید بر نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی در سازمان‌های نظامی شهر مشهد بود. نتایج حاصل از مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان داد که رهبری اصیل به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر تاب‌آوری عملیاتی کارکنان اثر مثبت و معنادار دارد و سرمایه روان‌شناختی نیز نقش میانجی معناداری در این رابطه ایفا می‌کند. این یافته‌ها بیانگر آن است که رهبری اصیل نه‌تنها از طریق ایجاد محیطی مبتنی بر اعتماد، شفافیت، انصاف و رفتارهای اخلاق‌مدار، ظرفیت سازگاری و پایداری کارکنان را افزایش می‌دهد، بلکه با تقویت منابع روان‌شناختی آنان، زمینه ارتقای تاب‌آوری عملیاتی را نیز فراهم می‌سازد. از منظر نظری، یافته‌های این پژوهش با مبانی نظری رفتار سازمانی مثبت، نظریه حفاظت از منابع و نظریه مبادله اجتماعی همخوانی دارد. بر اساس نظریه رفتار سازمانی مثبت، سرمایه روان‌شناختی مجموعه‌ای از منابع قابل توسعه شامل امید، خودکارآمدی، خوش‌بینی و تاب‌آوری است که تحت تأثیر محیط و سبک رهبری قرار می‌گیرد. همچنین نظریه حفاظت از منابع تبیین می‌کند که کارکنانی که از منابع روان‌شناختی بیشتری برخوردارند، در شرایط بحرانی توان بیشتری برای حفظ عملکرد و مقابله با فشارهای شغلی دارند. افزون بر این، نظریه مبادله اجتماعی نشان می‌دهد که رفتارهای اخلاقی و حمایت‌گرانه رهبران اصیل، نوعی رابطه مبتنی بر اعتماد و تعهد ایجاد می‌کند که در نهایت به افزایش تلاش، مسئولیت‌پذیری و پایداری عملکرد کارکنان منجر می‌شود.

پژوهش حاضر از چند جهت به توسعه ادبیات مدیریت کمک می‌کند. نخست، سه متغیر رهبری اصیل، سرمایه روان‌شناختی و تاب‌آوری عملیاتی را در قالب یک مدل علی واحد در محیط سازمان‌های نظامی بررسی کرده است؛ محیطی که در مقایسه با سازمان‌های آموزشی، درمانی یا خدماتی کمتر مورد مطالعه قرار گرفته است. دوم، با آزمون نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی، سازوکار اثرگذاری رهبری اصیل بر تاب‌آوری عملیاتی را تبیین کرده و نشان داده است که بخش مهمی از اثر رهبری از طریق تقویت منابع روان‌شناختی کارکنان منتقل می‌شود. این یافته می‌تواند مبنایی برای توسعه مدل‌های نظری مرتبط با رفتار سازمانی در محیط‌های پرریسک و مأموریت‌محور باشد. از منظر کاربردی، نتایج پژوهش بیانگر آن است که ارتقای تاب‌آوری عملیاتی

صرفاً از طریق آموزش‌های تخصصی یا تجهیزات امکان‌پذیر نیست، بلکه توسعه سرمایه‌های انسانی و روان‌شناختی نیز نقشی تعیین‌کننده دارد. بنابراین، سرمایه‌گذاری بر توسعه رهبران اصیل و تقویت سرمایه روان‌شناختی کارکنان می‌تواند به افزایش آمادگی عملیاتی، حفظ عملکرد در شرایط بحرانی و ارتقای اثربخشی سازمان‌های نظامی منجر شود.

نتایج پژوهش فرضیه اول: رهبری اصیل بر سرمایه روان‌شناختی کارکنان نظامی تأثیر مثبت و معناداری دارد. نشان داد که رهبری اصیل تأثیر مثبت و معناداری بر سرمایه روان‌شناختی کارکنان نظامی دارد. این یافته بیانگر آن است که رهبران اصیل، از طریق خودآگاهی، شفافیت در روابط، تصمیم‌گیری متوازن و پایبندی به ارزش‌های اخلاقی، می‌توانند زمینه رشد منابع روان‌شناختی کارکنان را فراهم کنند. هنگامی که کارکنان رفتارهای رهبر را صادقانه، عادلانه و مبتنی بر اعتماد ادراک می‌کنند، احساس امنیت روان‌شناختی بیشتری داشته و در نتیجه، سطح امید، خودکارآمدی، خوش‌بینی و تاب‌آوری آنان افزایش می‌یابد. این یافته با نظریه رفتار سازمانی مثبت (Positive Organizational Behavior) لوتانز همخوانی دارد. بر اساس این نظریه، سرمایه روان‌شناختی یک منبع توسعه‌پذیر است که تحت تأثیر سبک رهبری و محیط سازمانی قرار می‌گیرد. رهبران اصیل با ایجاد فضای حمایتی و اخلاق‌مدار، شرایط لازم برای رشد این سرمایه را فراهم می‌کنند. همچنین از منظر نظریه یادگیری اجتماعی، کارکنان رفتارهای رهبران را الگوی خود قرار می‌دهند؛ بنابراین مشاهده صداقت، مسئولیت‌پذیری و ثبات رفتاری رهبر، موجب تقویت نگرش‌های مثبت و افزایش منابع روان‌شناختی آنان می‌شود. یافته حاضر با نتایج پژوهش Walumbwa et al. (2008) همسو است که نشان داد رهبری اصیل موجب افزایش سرمایه روان‌شناختی و نگرش‌های مثبت کارکنان می‌شود. همچنین با پژوهش Laschinger et al. (2013) مبنی بر تأثیر مثبت رهبری اصیل بر سلامت روان و توانمندسازی کارکنان و نیز با یافته‌های Luthans et al. (2007) درباره قابلیت توسعه سرمایه روان‌شناختی از طریق عوامل سازمانی همخوانی دارد. در مطالعات داخلی نیز نتایج پژوهش رحیمیان و میرمحمدی (۱۳۹۳) و سایر پژوهش‌های اشاره‌شده در پیشینه تحقیق، رابطه مثبت میان رهبری اصیل و سرمایه روان‌شناختی را تأیید کرده‌اند.

در بستر سازمان‌های نظامی، این یافته اهمیت بیشتری دارد؛ زیرا کارکنان نظامی در معرض فشارهای روانی، مأموریت‌های حساس و شرایط غیرقابل پیش‌بینی قرار دارند. در چنین شرایطی، رهبری اصیل می‌تواند با تقویت اعتماد، کاهش ابهام، افزایش احساس حمایت سازمانی و ایجاد امنیت روان‌شناختی، منابع روان‌شناختی کارکنان را ارتقا دهد و آنان را برای مواجهه مؤثر با چالش‌های عملیاتی آماده سازد.

نتایج پژوهش فرضیه دوم: سرمایه روان‌شناختی بر تاب‌آوری عملیاتی کارکنان نظامی تأثیر مثبت و معناداری دارد. نشان داد که سرمایه روان‌شناختی تأثیر مثبت و معناداری بر تاب‌آوری عملیاتی کارکنان نظامی دارد. این یافته بیانگر آن است که کارکنانی که از خودکارآمدی، امید، خوش‌بینی و تاب‌آوری بیشتری برخوردارند، در مواجهه با فشارهای عملیاتی، بحران‌ها و شرایط پیچیده، توان بیشتری برای حفظ عملکرد، تصمیم‌گیری مؤثر و بازگشت سریع به وضعیت مطلوب دارند. این یافته با نظریه حفاظت از منابع همخوانی دارد. بر اساس این نظریه، سرمایه روان‌شناختی یکی از منابع ارزشمند فردی است که افراد در شرایط فشار از آن برای مقابله با تهدیدها و حفظ عملکرد استفاده می‌کنند. هرچه این منابع غنی‌تر باشد، احتمال فرسودگی کمتر و توان سازگاری و استمرار عملکرد بیشتر خواهد بود.

همچنین نتایج این پژوهش با یافته‌های uthans et al. (2007) همسو است که سرمایه روان‌شناختی را پیش‌بینی‌کننده عملکرد، تعهد و تاب‌آوری کارکنان معرفی کرده‌اند. یافته‌های پژوهش rane (2017) نیز نشان می‌دهد که توسعه سرمایه روان‌شناختی، ظرفیت سازمان‌ها و کارکنان را برای مقابله با بحران‌ها و حفظ اثربخشی عملیاتی افزایش می‌دهد. مطالعات داخلی مرور شده در پیشینه نیز بر نقش مؤلفه‌های سرمایه روان‌شناختی در ارتقای سازگاری، عملکرد و مقاومت کارکنان در برابر فشارهای شغلی تأکید دارند. در سازمان‌های نظامی، انجام مأموریت‌های حساس نیازمند حفظ آرامش، تصمیم‌گیری صحیح و تداوم عملکرد در شرایط دشوار است. کارکنانی که از سرمایه روان‌شناختی بالاتری برخوردارند، در مواجهه با فشارهای عملیاتی انعطاف‌پذیرتر بوده، سریع‌تر خود را با شرایط جدید تطبیق می‌دهند و توان بیشتری برای ادامه موفقیت‌آمیز مأموریت دارند.

نتایج پژوهش فرضیه سوم: رهبری اصیل بر تاب‌آوری عملیاتی کارکنان نظامی تأثیر مثبت و معناداری دارد. نشان داد که رهبری اصیل به‌طور مستقیم بر تاب‌آوری عملیاتی کارکنان نظامی تأثیر مثبت و معناداری دارد. این یافته نشان می‌دهد که رفتارهای مبتنی بر صداقت، عدالت، شفافیت و مسئولیت‌پذیری رهبر، علاوه بر تأثیر بر ویژگی‌های روان‌شناختی کارکنان، به‌طور مستقیم نیز توان آنان را برای حفظ عملکرد در شرایط بحرانی افزایش می‌دهد.

از دیدگاه نظریه مبادله اجتماعی، زمانی که کارکنان رفتارهای حمایت‌گرانه و اخلاقی رهبر را مشاهده می‌کنند، احساس تعهد بیشتری نسبت به سازمان پیدا کرده و در پاسخ به این رفتارها، تلاش بیشتری برای تحقق اهداف سازمان از خود نشان می‌دهند. این فرایند موجب افزایش مسئولیت‌پذیری، انعطاف‌پذیری و پایداری عملکرد در شرایط دشوار می‌شود. این یافته با نتایج پژوهش Shin et al. (2012) همسو است که نشان داد رهبری اصیل از طریق ایجاد اعتماد و جو

اخلاقی مثبت، عملکرد و سازگاری کارکنان را بهبود می‌بخشد. همچنین با یافته‌های Walumbwa et al. (2008) و Laschinger et al. (2013) مبنی بر نقش رهبری اصیل در ارتقای عملکرد، تعهد و سلامت روان کارکنان همخوانی دارد. مطالعات داخلی نیز تأکید کرده‌اند که سبک‌های رهبری مبتنی بر اعتماد و اخلاق حرفه‌ای می‌توانند آمادگی کارکنان را برای مواجهه با شرایط بحرانی افزایش دهند. در سازمان‌های نظامی، رهبران اصیل با ایجاد اعتماد، انتقال شفاف اطلاعات، تصمیم‌گیری منصفانه و حمایت از کارکنان، زمینه حفظ انسجام تیمی و استمرار اثربخش مأموریت‌ها را فراهم می‌کنند. بنابراین، تقویت رهبری اصیل می‌تواند به‌عنوان یکی از راهبردهای مهم ارتقای تاب‌آوری عملیاتی مورد توجه فرماندهان و مدیران قرار گیرد.

نتایج پژوهش فرضیه چهارم: سرمایه روان‌شناختی در رابطه بین رهبری اصیل و تاب‌آوری عملیاتی کارکنان نظامی نقش میانجی ایفا می‌کند. نشان داد که سرمایه روان‌شناختی نقش میانجی معناداری در رابطه بین رهبری اصیل و تاب‌آوری عملیاتی کارکنان نظامی ایفا می‌کند. این یافته بیانگر آن است که بخشی از اثر رهبری اصیل بر تاب‌آوری عملیاتی، از طریق تقویت منابع روان‌شناختی کارکنان منتقل می‌شود. به عبارت دیگر، رهبری اصیل ابتدا موجب افزایش خودکارآمدی، امید، خوش‌بینی و تاب‌آوری کارکنان می‌شود و این منابع روان‌شناختی نیز توان آنان را برای مقابله با فشارهای عملیاتی و حفظ عملکرد در شرایط بحرانی افزایش می‌دهد.

این یافته با چارچوب نظری رفتار سازمانی مثبت و نظریه حفاظت از منابع سازگار است. بر اساس این دیدگاه‌ها، سرمایه روان‌شناختی سازوکاری است که اثر عوامل سازمانی و رهبری را به پیامدهای رفتاری و عملکردی منتقل می‌کند. رهبران اصیل با سرمایه‌گذاری بر منابع روان‌شناختی کارکنان، زمینه افزایش تاب‌آوری عملیاتی را فراهم می‌سازند. این نتیجه با پژوهش‌های Walumbwa et al. (2008)، Luthans et al. (2007) و Laschinger et al. (2013) همسو است که نقش واسطه‌ای سرمایه روان‌شناختی را در تبیین پیامدهای مثبت رهبری اصیل گزارش کرده‌اند. همچنین با یافته‌های Crane (2017) درباره نقش منابع روان‌شناختی در افزایش تاب‌آوری سازمانی و عملیاتی همخوانی دارد. با این حال، از آنجا که اغلب پژوهش‌های پیشین در محیط‌های آموزشی، درمانی و خدماتی انجام شده‌اند، پژوهش حاضر با آزمون این الگو در سازمان‌های نظامی شهر مشهد، شواهد تجربی جدیدی را به ادبیات مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی در محیط‌های نظامی می‌افزاید. از منظر کاربردی، این یافته نشان می‌دهد که صرف توسعه مهارت‌های رهبری برای افزایش تاب‌آوری عملیاتی کافی نیست؛ بلکه مدیران و فرماندهان باید هم‌زمان برنامه‌هایی برای تقویت سرمایه روان‌شناختی کارکنان، از جمله آموزش خودکارآمدی، توسعه امید، تقویت خوش‌بینی واقع‌بینانه و ارتقای توان سازگاری، طراحی و اجرا

کنند. چنین رویکردی می‌تواند اثربخشی اقدامات توسعه رهبری را افزایش داده و آمادگی عملیاتی کارکنان را در مواجهه با شرایط پیچیده و بحرانی بهبود بخشد.

پیشنهادهای کاربردی

با توجه به تأیید فرضیه‌های پژوهش و معنادار بودن روابط میان متغیرها، پیشنهادهای کاربردی زیر برای مدیران و فرماندهان سازمان‌های نظامی ارائه می‌شود. نتایج پژوهش نشان داد که رهبری اصیل نقش مؤثری در تقویت سرمایه روان‌شناختی کارکنان ایفا می‌کند. (مبتنی بر فرضیه ۱ اول) بنابراین پیشنهاد می‌شود:

برنامه‌های توسعه رهبری اصیل برای فرماندهان و مدیران طراحی و اجرا شود تا مؤلفه‌هایی مانند خودآگاهی، شفافیت در روابط، پردازش متوازن اطلاعات و درونی‌سازی ارزش‌های اخلاقی تقویت گردد. انتظار می‌رود این آموزش‌ها زمینه افزایش امید، خودکارآمدی، خوش‌بینی و تاب‌آوری روان‌شناختی کارکنان را فراهم سازد.

در فرایند انتخاب و انتصاب مدیران و فرماندهان، علاوه بر معیارهای تخصصی و تجربی، شاخص‌های مرتبط با رهبری اصیل نیز مدنظر قرار گیرد تا افرادی با توانایی ایجاد اعتماد، حمایت روانی و رفتارهای اخلاق‌مدار در جایگاه‌های مدیریتی قرار گیرند.

نظام ارزیابی عملکرد مدیران به گونه‌ای بازنگری شود که رفتارهای مبتنی بر صداقت، عدالت، شفافیت و حمایت از کارکنان نیز به‌عنوان شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیریتی لحاظ شوند.

پیشنهادهای مبتنی بر فرضیه دوم: با توجه به نقش تعیین‌کننده سرمایه روان‌شناختی در ارتقای تاب‌آوری عملیاتی، پیشنهاد می‌شود:

برنامه‌های توسعه سرمایه روان‌شناختی با محوریت آموزش امید، خودکارآمدی، خوش‌بینی واقع‌بینانه و مهارت‌های مقابله با استرس به‌صورت مستمر برای کارکنان اجرا شود.

کارگاه‌های آمادگی روانی پیش از مأموریت‌های عملیاتی طراحی و برگزار شود تا کارکنان بتوانند در شرایط فشار، تمرکز، کنترل هیجانی و توان‌سازی خود را حفظ کنند.

واحدهای منابع انسانی با استفاده از پایش دوره‌ای سرمایه روان‌شناختی، کارکنان در معرض فرسودگی، استرس مزمن یا کاهش تاب‌آوری را شناسایی کرده و مداخلات حمایتی مناسب را اجرا کنند.

پیشنهادهای مبتنی بر فرضیه سوم: با توجه به اثر مستقیم رهبری اصیل بر تاب‌آوری عملیاتی، پیشنهاد می‌شود:

فرماندهان در مدیریت شرایط بحرانی و مأموریت‌های حساس از شیوه‌های ارتباطی مبتنی بر اعتماد، شفافیت و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری استفاده کنند تا ظرفیت سازگاری و استمرار عملکرد نیروها افزایش یابد.

در دوره‌های آموزش فرماندهی، مهارت‌های رهبری در بحران با تأکید بر حفظ روحیه کارکنان، حمایت روانی و تصمیم‌گیری اخلاق‌مدار به‌عنوان یکی از محورهای اصلی آموزش گنجانده شود. سازمان‌های نظامی با تقویت فرهنگ اعتماد، عدالت سازمانی و حمایت متقابل، زمینه ارتقای تاب‌آوری عملیاتی کارکنان را در مواجهه با شرایط پیش‌بینی‌نشده فراهم آورند. پیشنهادهای مبتنی بر فرضیه چهارم: با توجه به تأیید نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی، پیشنهاد می‌شود:

برنامه‌های توسعه رهبری اصیل و ارتقای سرمایه روان‌شناختی به‌صورت هم‌زمان و یکپارچه طراحی و اجرا شوند؛ زیرا یافته‌های پژوهش نشان داد که بخش مهمی از اثر رهبری اصیل بر تاب‌آوری عملیاتی از طریق تقویت سرمایه روان‌شناختی منتقل می‌شود.

در طراحی سیاست‌های توسعه منابع انسانی، سرمایه روان‌شناختی به‌عنوان یک شاخص راهبردی در کنار آموزش‌های تخصصی و مهارتی مورد توجه قرار گیرد تا آمادگی روانی و عملیاتی کارکنان به‌طور هم‌زمان ارتقا یابد.

مراکز آموزش و پژوهش نیروهای مسلح، بسته‌های آموزشی تلفیقی شامل آموزش رهبری اصیل، توسعه سرمایه روان‌شناختی و مدیریت تاب‌آوری عملیاتی را طراحی و اجرا کنند تا اثربخشی برنامه‌های توسعه سرمایه انسانی افزایش یابد.

قدردانی

تقدیر و تشکر از جامعه دانشگاهی و از تمامی کسانی که محقق را در این پژوهش یاری نموده‌اند.

Acknowledgments

This section includes acknowledgments for individuals and institutions that have assisted the researcher in writing the article.

تعارض منافع

نویسنده(گان) اظهار می‌دارند که هیچ‌گونه تعارض منافع بالقوه‌ای در رابطه با انتشار این اثر وجود ندارد. علاوه بر این، مسائل اخلاقی از جمله سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار علمی، جعل و یا تحریف داده‌ها، انتشار و یا ارسال تکراری و افزونگی، به طور کامل توسط نویسندگان مورد نظارت قرار گرفته است.

Conflict of interest

The author(s) declare no potential conflict of interest regarding the publication of this work. In addition, the ethical issues including plagiarism, informed consent, misconduct, data fabrication and, or falsification, double publication and, or submission, and redundancy have been completely witnessed by the authors.

حمایت مالی

نویسنده(گان) هیچ‌گونه حمایت مالی برای انجام این پژوهش، نگارش و یا انتشار این مقاله دریافت نکرده‌اند.

Funding

The author(s) received no financial support for the research, authorship, and/or publication of this article.

منابع

- افشار، علی، فتاحی آشتیانی، علی، سلیمی، سیدحسین، احمدی طهور، محسن و ضرغامی، محمدحسین. (۱۳۹۴). بررسی عوامل موثر بر ارتقای تاب‌آوری روان‌شناختی نیروهای عملیاتی ناجا. نشریه انتظام اجتماعی، ۷ (۴)، ۳۵-۶۲.
- رحیمیان، محمد و میرمحمدی، سیدمحمد. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر رهبری اصیل بر خلاقیت فردی کارکنان با توجه به نقش میانجی سرمایه روانشناختی، پژوهش‌های مدیریت در ایران. ۱۸ (۳)، ۱۸۱-۲۰۴.
- رحیمی، فاطمه، قلی‌پور، آرین، محمداسماعیلی، ندا و علوی، سید بابک. (۱۳۹۹). تأثیر رهبری اصیل بر تاب‌آوری کارکنان و یادگیری آن‌ها از خطا در بستر تغییرات پیچیده سازمانی: یک مطالعه کمی. فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۱۵ (۶۰)، ۱-۲۲.
- رنگریز، حسن، حسن‌پور، اکبر، خواستار، حمزه و اسدبیگی، عبدالرضا. (۱۴۰۲). تدوین الگوی تاب‌آوری کارکنان عملیاتی در سازمان‌های خدمات‌محور، نشریه مدیریت دفاع هوایی، ۲ (۳)، ۱۴۱-۱۷۰.
- زارع زاده، محمد، حاج‌علیزاده، کبری و امیرفخرایی، آزیتا. (۱۴۰۲). اثربخشی آموزش سرمایه‌های روان‌شناختی بر تاب‌آوری روان‌شناختی و توانمندی روانی کارکنان دارای تعارض کار-خانواده در شرکت گاز سرخون و قشم. فصلنامه پژوهش‌های کاربردی روانشناختی، ۱۴ (۲)، ۲۷۹-۲۹۷.
- سعادت سجاد، داورپناه سید هدایت‌الله، سعیدپور فریبا، سمیعی فاطمه. نقش سرمایه‌های روان‌شناختی (امید، خوش‌بینی، خودکارآمدی، تاب‌آوری) در تعهد تحصیلی دانش‌جویان (۱۳۹۸). دوماهنامه علمی-پژوهشی راهبردهای آموزش در علوم پزشکی. ۱۲ (۳)، ۱-۱۱.
- عابدی، سعید، عسگرنژاد نوری، بهرام، نعمتی، وحید، و موحد، سمیرا. (۱۴۰۲). تأثیر سبک‌های رهبری نوظهور بر سرمایه روان‌شناختی و رفتارهای شغلی کارکنان در هتلداری. مطالعات اجتماعی گردشگری، ۱۱ (۲۴)، ۸۳-۱۰۸.
- عبدالله زاده، مهرزاد و یوسفی، مینو. (۱۴۰۱). تأثیر رهبری اصیل بر عملکرد فردی کارکنان با توجه به ویژگی‌های شغلی و تعهدات عاطفی کارکنان ستادی آموزش و پرورش، پژوهش‌های رهبری آموزشی. ۶ (۲۲)، ۱۴۶-۱۲۵.
- عسگری، ناصر، و خامه‌چی، حامد. (۱۴۰۰). الگوی رهاوردهای توسعه سرمایه روان‌شناختی در سازمان با رویکرد ترکیبی فراتحلیل و مدل‌سازی ساختاری-تفسیری. مطالعات رفتار سازمانی، ۳ (۳۹)، ۵۱-۲۳.
- علیزاده ثانی، محسن، حسینی، ابوالحسن و تبسمی، امیر. (۱۳۹۷). تأثیر امکانات رفاهی بر سرمایه روانشناختی مثبت. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۷ (۸۷)، ۲۹-۴۴.

- Antonesei, M., & Fășărea, S. (2023). The authentic leader and psychological capital in the military environment. *Romanian Military Thinking*, 1, 182–197 .
- Azila-Gbette, E. M., Atatsia, E. A., Honyenuga, B. Q., Glateb, S. N., & Tsetseb, E. (2026). Enhancing knowledge sharing through authentic leadership: An investigation of occupational self-efficacy and psychological ownership as moderators. *Military Psychology*, 38(2), 109–122. <https://doi.org/10.1080/08995605.2025.2458913>
- Beddoes-Jones F, Swailes S. Authentic leadership: Development of a new three pillar model. *Strategic HR Review*. 2015 Jun 8;14(3):94-9.
- Cavazotte, F., Mansur, J., & Moreno, V. (2021). Authentic leadership and sustainable operations: How leader morality and selflessness can foster frontline safety performance. *Journal of Cleaner Production*, 313, 127819. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127819>.
- Caragea, M. E. (2026). Conceptualising authentic military leadership for adaptive decision-making in volatile, uncertain, complex, and ambiguous environments. *Revista de Studii Financiare*, 11(Special Issue) .
- Caragea, M. E. (2026). Cultural moderators of leadership–resilience nexus: Comparative perspectives from Eastern and Western military institutions. *Annals of Constantin Brâncuși University of Târgu Jiu – Economy Series* .
- Kim, S., & Kim, J. (2023). Authentic leadership and job burnout: Mediating effects of positive psychological capitals. *Journal of Advances in Military Studies*, 6(1). <https://doi.org/10.37944/jams.v6i1.188>
- Gaddy, J. W., & Gonzalez, S. P. (2021). An examination of authentic leadership as an individual and social factor of resilience. *Journal of Military Studies*, 10(1). <https://doi.org/10.2478/jms-2021-0015>
- Crane, M. F. (Ed.). (2017). *Managing for resilience: A practical guide for employee wellbeing and organizational performance*. Taylor & Francis.
- Laschinger, H. K. S., Wong, C., & Grau, A. L. (2013). Authentic leadership, empowerment and burnout: A comparison in new graduates and experienced nurses. *Journal of Nursing Management*, 21(4), 541-552.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*. 2002 Sep;23(6):695-706.
- Luthans F, Avolio BJ, Avey JB, Norman SM. Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Pers psy*. 2007;60(3):541-72.
- Newman, A., Schwarz, S., & Borgia, D. (2013). How does microfinance enhance entrepreneurial outcomes in emerging economies? The mediating mechanisms of psychological and social capital. *International Small Business Journal*, 32(2), 158-179.
- Niswaty, R., Wirawan, H., Akib, H., Saggaf, M. S., & Daraba, D. (2021). Investigating the effect of authentic leadership and employees' psychological

capital on work engagement: Evidence from Indonesia. *Heliyon*, 7 (5), 69-92.

- Shin, j., taylor, s., & seo, m.-g. (2012). resources for change: the relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change author (s): jiseon shin, m. susan taylor and myeong-gu seo source: the academy of. the academy of management journal, 55(3), 727-748.
- Sturgeon JA, Zautra AJ. Psychological resilience, pain catastrophizing, and positive emotions: perspectives on comprehensive modeling of individual pain adaptation. *Current pain and headache reports*. 2013 Mar 1;17(3):317.
- 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*. t34 (1), 89-126.
- Woolley, L., Caza, A., & Levy, L. (2011). Authentic leadership and follower development: Psychological capital, positive work climate, and gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18 (4), 438-448.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1): 1-26.

