

بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی، با توجه به نقش مداخله گر توانمندسازی کارکنان

یاسین طاهری^۱، جیران محمدی^۲، سعید جعفری نیا^۳

چکیده: از آنجاکه منابع انسانی هر سازمان، با ارزش ترین سرمایه آن محسوب می شوند و نقش تعیین کننده ای در اثربخشی آن دارند، مدیران همواره در تلاش برای بهره گیری بهینه از این منابع بوده اند. از طرف دیگر، سازمان ها بدون تمایل افراد به همکاری داوطلبانه و خودجوش، قادر به افزایش اثربخشی و بهبود عملکرد خود نیستند. هدف از این پژوهش، بررسی ارتباط میان سبک رهبری تحول آفرین و رفتارهای شهروندی سازمانی با توجه به نقش مداخله گر متغیر توانمندسازی کارکنان است که در یک نمونه تصادفی ساده، متشکل از ۱۵۸ نفر از کارکنان اداری شرکت پتروشیمی بندر امام خمینی (ره) انجام شده است. داده های مربوط به متغیرها از طریق پرسشنامه هایی به دست آمده است که روایی آنها به دلیل استفاده مکرر در پژوهش های معتبر داخلی و خارجی، از سوی متخصصان و استادان مربوط تأیید شده و پایایی آنها نیز به وسیله ضریب آلفای کرونباخ ثابت شده است. نتایج پژوهش نشان می دهد که بین رهبری تحول آفرین و توانمندسازی ساختاری و روان شناختی کارکنان و نیز رفتار شهروندی سازمانی، رابطه مثبت معناداری وجود دارد. همچنین نقش میانجی متغیر توانمندسازی در رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتارهای شهروندی سازمانی، به طور معناداری تأیید شد.

واژه های کلیدی: توانمندسازی روان شناختی، توانمندسازی ساختاری، رفتارهای شهروندی سازمانی، رهبری تحول آفرین.

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشگاه شهید چمران، اهواز، ایران

۲. استادیار مدیریت، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشگاه شهید چمران، اهواز، ایران

۳. استادیار مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۰۸/۱۸

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۳/۰۵/۲۰

نویسنده مسئول مقاله: جیران محمدی

Email: j.mohammadi@scu.ac.ir

مقدمه

در محیط رقابتی کسب‌وکار امروز، عمده نگرانی و تکاپوی سازمان‌ها، بقا، توسعه و پیشرفت فراگیر است. در راستای این هدف، مدیران درصدد شناسایی و بهره‌گیری بهینه از منابع و سرمایه‌هایی هستند که تحصیل آنها هزینه و تلاش فراوانی می‌طلبد؛ بنابراین، مدیرانی اثربخش‌ترند که این سرمایه‌ها را با روش‌های ممکن برای بهره‌وری به کار گیرند. منابع عمده هر سازمان، منابع انسانی، مالی، فنی و تکنولوژیکی است و مسلماً سرمایه انسانی، تعیین‌کننده سمت‌وسوی دیگر سرمایه‌هاست؛ زیرا منابع انسانی با توانایی‌های خود و با برنامه‌ریزی، دیگر منابع را به خدمت می‌گیرند (هادسون، ۲۰۰۲).

سازمان‌ها بدون تمایل افراد به همکاری، قادر به توسعه اثربخشی خود نیستند. تفاوت میان همکاری خودجوش و اجباری، اهمیت بسیار دارد. در همکاری اجباری، فرد وظایف خود را در راستای مقررات سازمان و صرفاً در حد رعایت الزام‌ها انجام می‌دهد؛ درحالی‌که در همکاری خودجوش، افراد، انرژی و بصیرت خود را برای شکوفایی توانایی‌های خود، به نفع سازمان به کار می‌گیرند. امروزه، در ادبیات نوین مدیریت، از رفتارهای خودجوش و آگاهانه افراد در سازمان، با عنوان رفتار شهروندی سازمانی^۱ یاد می‌شود. باتمن و اورگان (۱۹۸۳) برای اولین بار، اصطلاح رفتار شهروندی سازمانی را به کار بردند. آنان این مفهوم را بخشی از اقدام‌های کارکنان برای بهبود بهره‌وری و انسجام در محیط کاری می‌دانند که ورای الزام‌های سازمانی است (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۹؛ زارعی متین و همکاران، ۱۳۸۹). این رفتارها داوطلبانه، اختیاری و مربوط به کار هستند که در حیطه وظایف رسمی کارمند قرار نمی‌گیرند، اما در مجموع، عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشند. براین اساس، از یک شهروند سازمانی انتظار می‌رود بیش از الزام‌ها و فراتر از وظایف رسمی، در خدمت اهداف سازمان فعالیت کند. نهادینه‌شدن این رفتارها، به دلیل ارتباط با متغیرهای مهم سازمانی، همچون رضایت شغلی، نگهداری و بهره‌وری سازمان، برای هر سازمانی مطلوب است. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که مدیران می‌توانند با بهبود محیط کاری مثبت، این گونه رفتارها را پرورش دهند و به جای توسل به اجبار، با تکیه بر فرایندهای انتخاب، استخدام یا جامعه‌پذیری، این رفتارها را ایجاد کنند (ترنیپسید و مورکیسون، ۱۹۹۶).

سازمان‌ها، به‌ویژه در کشورهای درحال توسعه- که نیازمند جهشی عمده در افزایش کارآمدی هستند- باید اصول و قواعد رفتار شهروندی سازمانی را شناسایی کنند و بسترهای لازم برای پیاده‌سازی این رفتارها را فراهم سازند (مقیمی، ۱۳۸۴).

1. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

رفتار شهروندی سازمانی در اشکال مختلفی در سازمان به‌وقوع می‌پیوندد؛ مانند وفاداری، کمک به دیگران، انطباق رفتارها با سازمان و وجود کارکنان سودآور برای سازمان که حتی در صورت نبود درخواست رسمی سازمان، تمایل دارند توانایی‌های خود را برای پیشرفت سازمان ارائه دهند. این کمک‌های رفتار شهروندی سازمانی به سازمان‌ها، در سال‌های اخیر، توجه محققان زیادی را به خود جلب کرده است (لی و همکاران، ۲۰۱۳).

پژوهش‌های انجام‌شده در موضوع رفتار شهروندی سازمانی، بر دو مورد تمرکز داشته‌اند: پیشایندها^۱ و پیامدهای رفتار شهروندی. با وجود اهمیت پیشایندهای رفتار شهروندی سازمانی، در بیشتر این پژوهش‌ها، ارتباط بین رفتار شهروندی و عملکرد فردی و سازمانی، بررسی شده و بر پیامدهای مثبت آن تأکید شده است، اما پیشایندها و عوامل ایجادکننده آن، کمتر بررسی شده‌اند (مرادی و همکاران، ۱۳۹۰).

آنچه در این پژوهش، بررسی شده این است که سازمان‌ها چگونه می‌توانند رفتارهای شهروندی را با توجه به مؤلفه‌های آن تقویت کنند؟ برای پاسخگویی به این مسئله، تلاش شده است تا تأثیر دو متغیر مهم، یعنی رهبری تحول‌آفرین^۲ و توانمندسازی^۳ کارکنان در ارتقای رفتار شهروندی سازمانی سنجیده شود و سپس راهکارهایی برای دستیابی به سطح مطلوب رفتار شهروندی سازمانی ارائه شود.

پیشینه نظری پژوهش

رهبری تحول‌آفرین

شروع مباحث رهبری، با نظریه‌های شخصیتی و درمورد ویژگی‌های رهبران بزرگ بوده است. مطابق این نظریه‌ها، رهبر براساس ویژگی‌های درونی توصیف می‌شود. بعد از نظریه‌های شخصیتی، نظریه‌های رفتاری و سپس نظریه‌های اقتضایی مطرح شدند. در سال‌های اخیر و در بازگشتی آگاهانه به ایده‌ها و نظریه‌های شخصیتی رهبری و در قالبی نو، با عناوینی چون نظریه‌های اسنادی رهبری، رهبری فرهمند، ممتاز، خدمتگزار، مبادله‌ای و تحول‌آفرین، تغییرهای ویژه‌ای در نظریه‌پردازی صورت گرفته است. ویژگی نظریه‌های اخیر، توجه به عواملی است که به‌طور درونی، اشخاص را برمی‌انگیزد تا به‌طور اثربخش عمل کنند (حسن‌پور و همکاران، ۱۳۸۸).

-
1. Antecedents
 2. Consequences
 3. Transformational Leadership
 4. Empowerment

هرچند برنز (۱۹۷۸) برای نخستین بار، اصطلاح رهبری تحول‌آفرین را در مباحث علوم سیاسی مطرح ساخت، کسی که با مطالعه‌های خود، این مفهوم را وارد حیطه رهبری در سازمان‌ها کرد، باس (۱۹۸۵) بود. باس، رهبر تحول‌آفرین را کسی می‌داند که پیروان را به انجام کاری ترغیب می‌کند که فراتر از روال و انتظار معمول است. این‌گونه رهبران، در جست‌وجوی اتصال میان علایق فردی و جمعی هستند تا از این طریق، به زیردستان اجازه دهند تا برای اهداف متعالی تلاش کنند (حسینی و همکاران، ۱۳۸۹).

رهبری تحول‌آفرین، فرایندی آگاهانه، اخلاقی و معنوی است که الگوهای مطلوب روابط قدرت بین رهبران و پیروان را برای رسیدن به اهداف جمعی و دگرگونی‌های واقعی منطبق با الگوی سیستم‌های اجتماعی بنا کرده است و البته این دسته از سیستم‌ها، از طریق طرح‌های مشارکتی قابل اعتماد دنبال می‌شوند. تحقق این نوع رهبری، نیازمند تغییرهای معنادار در روابط قدرت، تحول در سلسله‌مراتب قدرت و نیز انتقال آن به سطح افقی مبتنی بر تساوی عمومی خواهد بود. براین‌اساس، رهبری تحول‌آفرین، فرایندی پیچیده و پویاست که در آن، رهبران بر ارزش‌ها، باورها و اهداف پیروان تأثیر می‌گذارند. این رهبران، سازمان را از حال به آینده حرکت می‌دهند، نیازهای محیطی را تشخیص می‌دهند و تغییرها را تسهیل می‌کنند. به‌علاوه، چشم‌اندازی از فرصت‌های بالقوه را برای کارکنان به‌وجود می‌آورند و در میان آنان، تعهد به تغییر، بهبود فرهنگ و نیاز به طراحی راهبردهای نوین برای استفاده بهینه از انرژی و منابع سازمانی را گسترش می‌دهند (سیحانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۹: ۲۱۲). پودساکف (۱۹۹۶) چهار عامل انگیزش الهام‌بخش^۱، نفوذ آرمانی^۲، ملاحظه فردی^۳ و ترغیب ذهنی^۴ را به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه‌های رفتاری رهبری تحول‌آفرین معرفی کرد (سان و همکاران، ۲۰۱۲).

انگیزش الهام‌بخش یعنی ارائه چشم‌اندازی جذاب از آینده، استفاده از استدلال‌های عاطفی و نمایش خوش‌بینی و اشتیاق؛ نفوذ آرمانی، شامل رفتارهایی مانند فداکاری برای منافع گروه، تعیین یک الگوی شخصی و بیان استانداردهای اخلاقی بسیار بالاست؛ ملاحظه فردی به معنای ارائه پشتیبانی، تشویق و دستورالعمل روشن برای پیروان است و ترغیب ذهنی، یعنی رفتارهایی که آگاهی پیروان از چالش‌ها و مشکل‌ها را از منظری جدید افزایش می‌دهد (کرکمن و همکاران، ۲۰۰۹).

-
1. Inspirational Motivation
 2. Idealized Influence
 3. Individual Consideration
 4. Intellectual Stimulation

توانمندسازی

بلانچارد توانمندسازی را آزادکردن توان و قابلیت‌های درونی افراد، برای کسب موفقیت‌های شگفت‌انگیز می‌داند. به نظر وی، توانمندسازی یعنی قدرت‌بخشیدن به افراد، برای کمک به آنها در جهت افزایش اعتمادبه‌نفس و غلبه بر ناتوانی و ایجاد شور و شوق برای اجرای وظایفی که به آنها واگذار شده است. بعضی از منافع توانمندسازی عبارتند از: بهبود کیفیت محصول‌ها و خدمات، افزایش تعهد کارکنان و قدرت مدیریت، ارتقای اثربخشی، هم‌افزایی، حس پاسخگویی و در نتیجه، افزایش مزیت رقابتی در بازار جهانی (انصاری و همکاران، ۱۳۹۰).

دو دیدگاه درمورد توانمندسازی وجود دارد: در دیدگاه اول، توانمندسازی شامل فعالیت‌هایی است که سازمان برای سهمیم‌کردن کارکنان در منابع قدرت و تصمیم‌گیری‌ها انجام می‌دهد. در این بعد، فراهم‌ساختن شرایطی برای قدرتمندترشدن کارکنان، مد نظر است. دیدگاه دوم، توانمندسازی از منظر روان‌شناختی است؛ یعنی ایجاد یک حس درونی در افراد که بتوانند به‌طور مستقل، در فرایند کاری خود تصمیم‌گیری کنند. در این دیدگاه، نگرش و طرز تلقی افراد از وظایف کاری و نقش آنها در سازمان، مد نظر است؛ بنابراین، می‌توان از دو منظر به توانمندسازی توجه کرد: توانمندسازی ساختاری و توانمندسازی روان‌شناختی (احمدی و همکاران، ۱۳۹۰: ۴۳).

الف) توانمندسازی ساختاری^۱

این نوع از توانمندسازی که توانمندسازی ارتباطی و مکانیکی نیز نامیده می‌شود، به‌عنوان نتیجه یک فرایند مطرح است. در این رویکرد، مدیریت سازمان، مسئول توانمندسازی کارکنان و تعیین‌کننده میزان، ابعاد، نحوه ایجاد و استقرار فرهنگ این فرایند در کارکنان است. مدیر از طریق فراهم‌کردن ابزار مورد نیاز و پشتیبانی مناسب، با تقسیم قدرت میان کارکنان، مشارکت، تصمیم‌گیری، سهمیم‌کردن آنان در جریان اطلاعات، ایجاد بستر آموزش و انتقال دانش، زمینه‌ساز هرگونه فعالیت، به توانمندی کارکنان منجر می‌شود. در این رویکرد، به توانمندسازی، بیشتر به‌عنوان عامل محرکی توجه شده است که از بیرون به افراد وارد می‌شود. در این رویکرد، مدیر به توسعه فرهنگ توانمندسازی در سازمان می‌پردازد (احمدی و همکاران، ۱۳۹۰: ۴۴).

به‌طور کلی، منظور از توانمندسازی ساختاری، همان جو توانمندسازی است. از آنجاکه ادراک‌ها نسبت به جو، از افراد نشئت می‌گیرد، انتظار می‌رود توانمندسازی ساختاری (جو توانمندسازی)، از سوی اعضای تیم کاری ادراک شود (سان و همکاران، ۲۰۱۲).

1. Structural empowerment

ب) توانمندسازی روان‌شناختی^۱

در این رویکرد که توانمندسازی انگیزشی و ارگانیکی نیز نامیده شده است، بین ویژگی‌های وضعیتی (مانند اقدام‌های مدیریتی) و تصورات شخصی کارکنان (ادراک و اعتقاد کارکنان درباره قدرت، شایستگی و خودکارآمدی) تفاوت وجود دارد. از این منظر، اجرای ویژگی‌های وضعیتی، تنها بخشی از شرایط توانمندسازی را محقق می‌کند که لزوماً به ایجاد توانمندی منجر نمی‌شود. توانمندسازی روان‌شناختی، یعنی ایجاد شرایط لازم برای ارتقای انگیزه افراد در انجام وظایف، از طریق پرورش احساس شایستگی یا کاهش احساس بی‌قدرتی در آنان (احمدی و همکاران، ۱۳۹۰: ۴۵).

در این پژوهش، از مدل چهاربعدی اسپریتزر (۱۹۹۲) استفاده شده که شامل چهار مؤلفه شایستگی، تأثیرگذاری، حق انتخاب^۲ (اختیار) و معناداربودن است.

رفتار شهروندی سازمانی

مفهوم رفتار شهروندی سازمانی را اولین بار، باتمن و اورگان در اوایل دهه ۱۹۸۰، به دنیای علم ارائه کردند. این رفتارها با آنکه در ارزیابی سنتی عملکرد شغلی، به‌طور ناقص اندازه‌گیری می‌شدند یا گاهی از آنها غفلت می‌شد، در بهبود اثربخشی سازمانی مؤثر بودند (زارعی متین و همکاران، ۱۳۸۹).

رفتار شهروندی، رفتاری خودجوش و آگاهانه است که به‌طور مستقیم یا صریح، از طریق سیستم پاداش‌دهی رسمی سازمان تقویت نشده است، اما درمجموع، اثربخشی سازمانی را ارتقا می‌دهد. منظور از خودجوشی و آگاهانه‌بودن، اجباری‌نبودن آنهاست که نه تنها مبتنی بر شرح شغل نیست، بلکه رفتاری عمدتاً مبتنی بر انتخاب شخصی است و انجام‌دادن آن نیز تنبیهی به‌دنبال نخواهد داشت (فقه و یان، ۲۰۰۹؛ بولینو و همکاران، ۲۰۱۰). اشنیک (۱۹۹۱) معتقد است رفتار شهروندی سازمانی به قصد کمک به همکاران و سازمان، اغلب از طرف کارکنان برای حمایت از منابع سازمانی صورت می‌گیرد و ممکن است به‌طور مستقیم، منافع شخص خاصی را به‌دنبال نداشته باشد (سیحانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۷). اورگان (۱۹۸۸) پنج بعد برای رفتار شهروندی سازمانی معرفی می‌کند: آداب اجتماعی^۳، وجدان کاری^۴، نوع‌دوستی^۵، جوانمردی^۶ و نزاکت^۷.

-
1. Psychological Empowerment
 2. Self - Determination
 3. Civic Virtue
 4. Conscientiousness
 5. Altruism
 6. Sportsmanship
 7. Courtesy

آداب اجتماعی مبین میزان مشارکت فرد در زندگی اجتماعی سازمان است و رفتارهایی همچون حضور در فعالیت فوق برنامه، حمایت از توسعه تغییرهای مورد نظر مدیران، تمایل به مطالعه و افزایش اطلاعات عمومی مربوط به بهبود عملیات سازمان را دربرمی‌گیرد. وجدان کاری یا وظیفه‌شناسی، به رفتارهایی فراتر از الزام‌های تعیین‌شده اطلاق می‌شود. نوع‌دوستی به رفتارهای مفید و سودبخش، همچون صمیمیت، همدلی و دلسوزی بین همکاران اشاره دارد که به‌طور مستقیم یا غیر مستقیم، به حل مشکل‌های کاری افراد کمک می‌کند. منظور از جوانمردی، اجتناب از واردکردن خسارت به سازمان، صبر در مقابل سختی‌ها و دشواری‌های اجتناب‌ناپذیر کاری و اجحاف‌های شغلی، بدون گله و شکایت است. نزاکت نیز به‌معنای حساسیت نسبت به میزان اثرگذاری اقدام‌های شخصی بر سرنوشت دیگران است (محمدی و همکاران، ۱۳۹۲).

ارتباط رهبری تحول‌آفرین، توانمندسازی ساختاری و توانمندسازی روان‌شناختی

رهبری تحول‌آفرین از مؤلفه‌های تأثیرگذار و فزاینده توانمندسازی است. اگر قدرت به‌عنوان توانایی بسیج افراد برای انجام کارها تعریف شود، هنگامی که کارکنان به خطوط اطلاعات، پشتیبانی، منابع و فرصت‌های یادگیری و رشد، دسترسی دارند، دارای قدرت هستند، اما اگر این خطوط یا منابع در دسترس نباشند، قدرت وجود ندارد و انجام کار به‌صورت مؤثر نیز امکان‌پذیر نیست. با توجه به محوریت فرایند رهبری در سازمان، رهبران اغلب به‌عنوان یک قدرت مولد مؤثر بر توانمندسازی ساختاری در واحد کاری عمل می‌کنند. بدین ترتیب، مسلماً رهبری، نشانگر مهم‌ترین عوامل زمینه‌ای برای قدرتمندشدن کارکنان است (چن و کانفر، ۲۰۰۶).

در پژوهش زهر و تنه-گازیت (۲۰۰۸)، رابطه رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی ساختاری، به‌عنوان یک فرایند یادگیری اجتماعی تشریح شده است. اعضای گروه بارها برای تفسیر اقدام‌های سطح گروهی و سازمانی، با رهبر خود مشورت و تعامل می‌کنند. رهبر می‌تواند روابط نزدیکی با زیردستان برقرار کند که این روابط، از طریق اعتماد متقابل، صداقت و غنای ارتباط کلامی میان رهبر و اعضا پایدار می‌ماند. چنین رهبرانی فرصت بیشتری برای تبیین ادراک‌ها ایجاد می‌کنند (دراگونی، ۲۰۰۵).

رهبر تحول‌آفرین، مسئولیت‌های زیردستان را ارتقا می‌دهد، ظرفیت آنها را برای تفکر درباره خود افزایش می‌دهد و آنها را برای رسیدن به ایده‌های خلاق تشویق می‌کند. توانمندسازی ساختاری، ریشه در استقلال فراهم‌شده به‌وسیله محیط کار دارد. تحت هدایت رهبری تحول‌آفرین، زیردستان ادراک‌هایی را می‌پذیرند که توانمندی و استقلال آنان را ارزشمند بداند و آنها را حمایت کند. هنگامی که چنین ادراک‌هایی با توجه به همسانی حرف و عمل رهبر به‌وجود می‌آید، جو توانمندسازی (ساختاری) شکل می‌گیرد (زهر و تنه‌گازیت، ۲۰۰۸).

نظریه خودمختاری نشان می‌دهد که استقلال و حمایت رهبران، انگیزه مستقل را ارتقا می‌بخشد. این نظریه، انگیزه مستقل را از انگیزه کنترل‌شده متمایز می‌سازد. انگیزه مستقل به فرایند بانگیزه‌شدن از طریق علاقه‌مندی به یک فعالیت خاص (انگیزه‌های ذاتی) و درونی‌سازی یک فعالیت در درون خود (یکپارچه‌سازی انگیزه بیرونی) اشاره دارد. به عبارتی، انگیزه مستقل، شامل انگیزه‌های ذاتی و درونی‌سازی انگیزه‌های بیرونی است. میزانی که افراد، به‌طور مستقل برای انجام کارهای خود انگیزه می‌یابند، به‌وسیله حمایت از استقلال در زمینه کاری، قابل پیش‌بینی است (گاگن و همکاران، ۱۹۹۷).

رهبران تحول‌آفرین، از طریق افزایش توانمندسازی روان‌شناختی (شایستگی، معنی‌داری، حق انتخاب و مؤثربودن)، زیردستان خود را توانمند می‌کنند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند رهبران تحول‌آفرین، آرمان‌ها، هویت، نیازها، اولویت‌ها و ارزش‌های زیردستان خود را دگرگون می‌سازند و در نتیجه، استعداد تبیین مفهوم هدف برای زیردستان را دارند. این رهبران، اهمیت کارها و وظایف محول‌شده را در ارتباط با زیردستان مشخص می‌کنند و موقعیتی برای درک و فهم معنای کارشان فراهم می‌آورند (دوینسکی و همکاران، ۱۹۹۵). آنها توجه فردی نسبت به زیردستان را از طریق ایجاد فرصت‌های بیشتر برای رشد فردی آنها به نمایش می‌گذارند. سرپرستان از طریق مربیگری، مشاوره، ارائه بازخورد مستمر و تشویق، خودآزمایی و اعتمادبه‌نفس زیردستان نسبت به توانایی‌هایشان را برای انجام موفقیت‌آمیز یک کار افزایش می‌دهند. باس (۱۹۸۵) معتقد است رهبران تحول‌آفرین با ایجاد یک حس قوی خودمختاری، روش‌هایی ابتکاری و خلاقانه برای تکمیل وظایف خود می‌یابند. اغلب، این نگرش و رفتار به زیردستان، با احساس آزادی بیشتری منتقل می‌شود (مارتین و بوش، ۲۰۰۶).

اگرچه رهبری تحول‌آفرین، به‌طور مستقیم بر توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر می‌گذارد، ممکن است از طریق توانمندسازی ساختاری، اثر غیر مستقیمی نیز بر توانمندسازی روان‌شناختی داشته باشد. از یک طرف، توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی در مبنای تمرکز و محتوا، از لحاظ مفهومی با یکدیگر تفاوت دارند. درحالی‌که توانمندسازی ساختاری، ادراک بود یا نبود شرایط توانمندی در سازمان است، توانمندسازی روان‌شناختی، تفسیر روان‌شناسانه کارکنان یا واکنش آنان نسبت به این شرایط است. به عبارت دیگر، توانمندسازی روان‌شناختی نشان‌دهنده واکنش کارکنان نسبت به توانمندسازی ساختاری است. از طرف دیگر، توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی، منحصر به فرد نیستند، بلکه با یکدیگر در یک سازمان وجود دارند. پژوهش‌های پیشین، رابطه مثبتی را میان توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی نشان داده‌اند. همچنین پژوهشگران به بررسی ارتباط میان بعضی ابعاد توانمندسازی ساختاری به‌عنوان مقدمه‌ای برای

توانمندسازی روان‌شناختی پرداختند که یافته‌ها، انتظارات اولیه آنها را اثبات کرد. این ارتباط ممکن است از طریق نظریه خودمختاری باشد که جو استقلال حمایت‌شده، اطلاعات مربوط را فراهم می‌کند، حق انتخاب ارائه می‌دهد و در نتیجه، انگیزه استقلال را افزایش می‌دهد (سان و همکاران، ۲۰۱۲).

رهبران تحول‌آفرین، به‌وضوح از استقلال کارکنان حمایت می‌کنند و کارکنان، این حمایت را ادراک می‌کنند. این امر به تغییر در حالت‌های روان‌شناختی کارکنان منجر می‌شود. این فرایند نشان‌دهنده دیدگاهی واحد از توانمندسازی است. همچنین آنها توانمندسازی ساختاری را با اجرای شیوه‌های توانمندسازی تقویت می‌کنند که به توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان منجر می‌شود (منون، ۲۰۰۱).

ارتباط میان رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی

پژوهش‌ها چهار عامل ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های شغلی، ویژگی‌های سازمانی و رفتارهای رهبری را عوامل تأثیرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی می‌دانند که رهبری، یکی از مهم‌ترین متغیرهای اثرگذار بر این رفتارهاست (پوروانوا و همکاران، ۲۰۰۶).

باس (۱۹۸۵) معتقد است رهبری تحول‌آفرین، به عملکردی فراتر از انتظار در محیط سازمان منجر می‌شود. پژوهش‌ها نیز مؤید وجود ارتباط مثبت، میان رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی و نیز رفتار شهروندی سازمانی است. رهبران تحول‌آفرین در باورها، ارزش‌ها و اهداف پیروان نفوذ می‌کنند. پیروان نیز نسبت به این رهبران، احساس اعتماد و وفاداری دارند و برای منفعت‌رساندن به سازمان، غالباً فراتر از وظایف رسمی، انگیزه دارند (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۹).

براین‌اساس می‌توان گفت با وجود رهبری تحول‌آفرین، احتمال ارائه رفتار شهروندی پیروان افزایش می‌یابد. درعین حال، بر ادراک شغلی آنها تأثیر می‌گذارد و در نتیجه، رفتار شهروندی سازمانی را متأثر می‌کند. رهبری تحول‌آفرین، نوعی رهبری متعالی و توأم با حمایت از زیردستان است که بر عملکرد فراتر از انتظارات معمول تأکید می‌کند؛ بنابراین، انتظار می‌رود که ارتباط مثبتی با رفتار شهروندی سازمانی داشته باشد (پوروانوا و همکاران، ۲۰۰۶).

وابتینگتون و همکاران (۲۰۰۴) معتقدند پیروانی که برای رهبران تحول‌آفرین کار می‌کنند، اغلب برای انجام وظایفی فراتر از نقش‌های رسمی انگیزش دارند. همچنین اگر رهبران، رابطه‌ای نزدیک و همراه با اعتماد با کارکنان برقرار کنند، به سطح بالاتری از رفتار شهروندی دست خواهند یافت.

ارتباط میان توانمندسازی و رفتار شهروندی سازمانی

رفتار شهروندی سازمانی در سیستم‌های کاری جدید که با کاهش سرپرستی و نظارت، و افزایش خودمختاری و استقلال کارکنان همراه است، اهمیتی ویژه دارد. سیستم‌های کاری بر پایه تصمیم‌گیری و درگیری کارکنان در فرایندهای کاری ممکن است رفتارهایی مانند رفتار شهروندی سازمانی را به وجود بیاورند (اسماعیلی و همکاران، ۱۳۹۰).

دفت (۲۰۰۱) توانمندسازی را شامل ارائه کنترل، آزادی و اطلاعات برای مشارکت در تصمیم‌گیری و امور سازمانی می‌داند. کانگر و کانگو (۱۹۸۸)، اسپریتزر (۱۹۹۵) و توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) تمرکز خود را بر جنبه‌های روان‌شناسی کارکنان (توانمندسازی روان‌شناختی) معطوف کردند؛ به عنوان مثال، درجه توانمندی کارکنان به عوامل درونی همچون شایستگی، معناداری، حق انتخاب و مؤثر بودن بستگی دارد. توانمندسازی روان‌شناختی، درواقع نوعی انگیزش درونی است که به ارتقای رفتار شهروندی سازمانی منجر می‌شود. موریسون (۱۹۹۶) معتقد است که توانمندسازی، کارکنان را تشویق می‌کند و انگیزه‌ها، آرمان‌ها و تظاهر به شهروند سازمانی بودن را در آنها افزایش می‌دهد. علاوه بر این، برای اینکه یک فرد، شهروند سازمانی خوبی باشد، باید تأثیر خود در انجام مسئولیت‌های شغلی را نشان دهد. هافستد (۱۹۸۰) در تعریف مفهوم فاصله قدرت بیان کرد که تا چه حد، اعضای با قدرت کمتر در سازمان‌ها انتظار توزیع نابرابر قدرت در سازمان‌ها را دارند و آن را می‌پذیرند. سپس استدلال کرد که فاصله قدرت، عاملی مؤثر بر ادراک کارکنان از توانمندسازی روان‌شناختی است (چیانگ و هسی، ۲۰۱۲).

پیشینه تجربی پژوهش

محققان، پژوهش‌های بسیاری در زمینه رفتار شهروندی سازمانی، رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی انجام داده‌اند و روابط میان آنها را بررسی کرده‌اند که در اینجا به بعضی از این پژوهش‌ها اشاره می‌شود:

نیستانی و همکاران (۱۳۹۱) در مطالعه‌ای با عنوان «بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین با توانمندسازی کارکنان کویرتایر» دریافتند بین همه ابعاد رهبری تحول‌گرا با توانمندسازی کارکنان و مؤلفه‌های آن، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج این مطالعه نشان داد که سه بعد ملاحظه فردی، انگیزش الهام‌بخش و نفوذ آرمانی، به عنوان متغیرهای پیش‌بین، توانایی ورود به معادله رگرسیون برای توضیح تغییرهای توانمندسازی را دارند.

در پژوهش خالصی و همکاران (۱۳۸۹) با عنوان «رابطه رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی کارکنان»، این رابطه در بین کارکنان مراکز بهداشت دانشگاه علوم پزشکی تهران،

ارزیابی و سنجش شده است. در این پژوهش، ارتباط توانمندسازی با پنج بعد رفتار شهروندی سازمانی بررسی شده است که نتایج، نشان‌دهنده معناداری ارتباط میان توانمندسازی و ابعاد رفتار شهروندی سازمانی هستند.

حسن‌پور و همکاران (۱۳۸۸)، در مطالعه‌ای با عنوان «بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین در توانمندسازی کارکنان»، تأثیر ابعاد رهبری تحول‌آفرین بر ابعاد توانمندسازی کارکنان (احساس‌های شایستگی، داشتن حق انتخاب، مؤثر بودن، معنادار بودن و اعتماد به دیگران) را در شعب بانک ملت شهر تهران بررسی کردند و به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول‌آفرین، ارتباطی معنادار با توانمندسازی کارکنان دارد. نتایج این پژوهش نشان داد که از میان ابعاد توانمندسازی، رهبران تحول‌آفرین بیشترین تأثیر را بر احساس معناداری کارکنان دارند.

زین‌آبادی (۱۳۹۰) با در نظر گرفتن الگوی پادساکف و همکاران (۱۹۹۰)، ارتباط میان رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی را از طریق نقش میانجی اعتماد به مدیر و رضایت شغلی سنجیده است. نتایج پژوهش بیانگر آن است که معناداری تأثیر غیر مستقیم رهبری تحول‌آفرین، صرفاً از طریق اعتماد مدیر به رفتار شهروندی سازمانی تأیید می‌شود و تأثیر مستقیم میان این دو متغیر، با توجه به این پژوهش تأیید نشده است. این نتایج در پژوهش پادساکف و همکاران (۱۹۹۰) تأیید نشده بود.

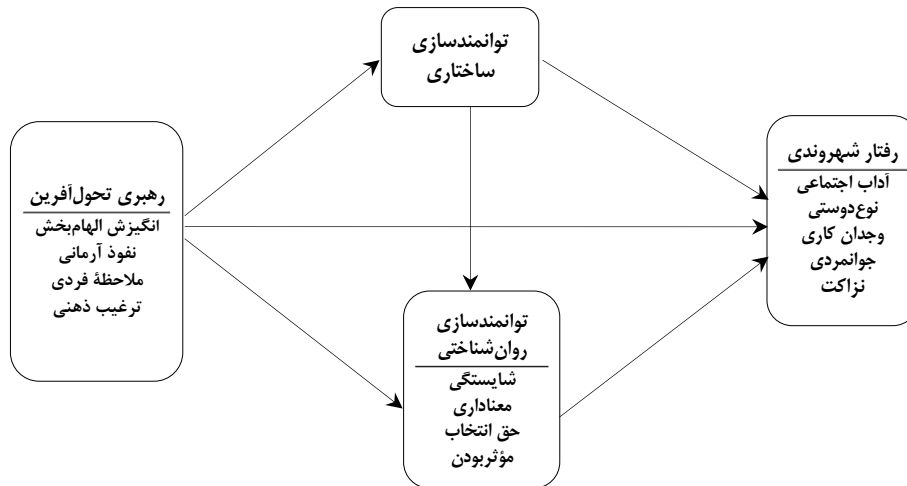
اوزارلی (۲۰۰۲) به بررسی اثر ابعاد رهبری تحول‌آفرین بر توانمندسازی و ابعاد آن در هشت شرکت خصوصی فعال در زمینه‌های منسوجات، تبلیغات، ارتباطات، ساخت‌وساز، هواپیمایی، انرژی، بانکداری و سلامت پرداخته و به این نتیجه رسیده است که رهبری تحول‌آفرین، بر ابعاد توانمندسازی، تأثیر مثبت معناداری دارد.

در پژوهش دیگری، چیانگ و هسی (۲۰۱۲) اثر توانمندسازی روان‌شناختی بر ابعاد رفتار شهروندی سازمانی (نوع‌دوستی، وجدان، جوانمردی، ادب، مهربانی و فضیلت مدنی) را در هتل‌های تایوان بررسی کردند و به این نتیجه رسیدند که بین توانمندسازی روان‌شناختی و ابعاد رفتار شهروندی سازمانی، ارتباط مثبت معناداری وجود دارد.

در پژوهش دیگری، سان و همکاران (۲۰۱۲) در بررسی رابطه توانمندسازی و رهبری تحول‌آفرین در کارکنان چند سازمان در چین، به این نتایج دست یافتند که توانمندسازی ساختاری، رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی روان‌شناختی را تعدیل کرده و توانمندسازی روان‌شناختی، نقش تعدیلگر کامل را در رابطه رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی ساختاری ایفا کرده است. همچنین آنها دریافته‌اند که توانمندسازی بر رابطه رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت و نوآوری نیز تأثیر گذاشته است.

مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

با توجه به متغیرهای اصلی پژوهش و نیز هدف از انجام این مطالعه- که شناخت و بررسی رابطه بین این متغیرهاست- مدل مفهومی پژوهش به صورت زیر پیشنهاد می‌شود:



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش
منبع: سان و همکاران، ۲۰۱۲

براین اساس و با توجه به مدل مفهومی پژوهش، فرضیه‌های زیر آزموده می‌شوند:

فرضیه ۱: میان رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی ساختاری، ارتباط معناداری وجود دارد.

فرضیه ۲: میان رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی روان‌شناختی، ارتباط معناداری وجود دارد.

فرضیه ۳: میان رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی، ارتباط معناداری وجود دارد.

فرضیه ۴: میان توانمندسازی ساختاری و توانمندسازی روان‌شناختی، ارتباط معناداری وجود دارد.

فرضیه ۵: میان توانمندسازی ساختاری و رفتار شهروندی سازمانی، ارتباط معناداری وجود دارد.

فرضیه ۶: میان توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی، ارتباط معناداری وجود دارد.

فرضیه ۷: رهبری تحول‌آفرین به طور غیر مستقیم، از طریق توانمندسازی روان‌شناختی با رفتار شهروندی سازمانی، رابطه معنادار دارد.

فرضیه ۸: رهبری تحول‌آفرین، به طور غیر مستقیم، از طریق توانمندسازی ساختاری با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معنادار دارد.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف، از نوع پژوهش‌های کاربردی محسوب می‌شود و برحسب نحوه گردآوری داده‌ها (طرح تحقیق)، در دسته پژوهش‌های توصیفی (غیر آزمایشی) قرار دارد. روش انجام این تحقیق، از نوع پژوهش‌های همبستگی است. در این نوع تحقیق، رابطه میان متغیرها براساس هدف تحقیق، تحلیل می‌شود. همچنین از آنجا که پژوهش حاضر از نوع همبستگی دومتغیره است، برای سنجش ارتباط میان متغیرها، از آزمون همبستگی استفاده شده است.

جامعه آماری این پژوهش، کارکنان شرکت پتروشیمی خوارزمی، از زیرمجموعه‌های شرکت پتروشیمی بندر امام خمینی (ره) است. با توجه به تعداد کارکنان بخش اداری مجتمع پتروشیمی خوارزمی (۲۷۰ نفر)، براساس جدول تعیین حجم نمونه کرجسی و مورگان (۱۹۷۰) و تعداد نمونه مناسب برای این پژوهش، ۱۶۰ نفر مشخص شد. به دلیل پراکندگی بخش‌های مختلف شرکت و همچنین محدودیت ورود به شرکت، داده‌ها با استفاده از نمونه دردسترس، گردآوری شد. برای گردآوری داده‌های مربوط به متغیرهای پژوهش، از پرسشنامه‌هایی استفاده شده که روایی آن، با توجه به استفاده مکرر در پژوهش‌های علمی معتبر داخلی و خارجی تأیید شده و پایایی آن نیز با ضریب آلفای کرونباخ سنجیده شده است. بدین ترتیب، برای سنجش رهبری تحول‌آفرین، از پرسشنامه ۱۹ گویه‌ای باس و اولیو (۲۰۰۳)، برای توانمندسازی ساختاری از پرسشنامه بی و لاولر (۲۰۰۰)، برای توانمندسازی روان‌شناختی، از پرسشنامه اسپریتزر (۱۹۹۲) و برای اندازه‌گیری ابعاد پنج‌گانه رفتار شهروندی، از پرسشنامه ارگان (۱۹۸۸) استفاده شده است. بدین‌منظور، برای گردآوری اطلاعات و داده‌های مربوط به متغیرهای تحقیق، ۲۰۰ پرسشنامه میان کارکنان توزیع شد که تعداد ۱۵۸ پرسشنامه، تکمیل و بازگردانده شد. توصیف آماری ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. ترکیب نمونه به تفکیک جنسیت و تحصیلات

متغیر	گروه	فراوانی	درصد	کل
جنسیت	مرد	۱۴۸	۹۳/۷	۱۵۸
	زن	۱۰	۶/۳	
تحصیلات	زیر دیپلم	۸	۵	۱۵۸
	دیپلم	۸۰	۵۱	
	کاردانی	۲۴	۱۵/۱	
	کارشناسی	۳۹	۲۴/۶	
	کارشناسی ارشد	۷	۴/۳	

در جدول ۲، میانگین، انحراف معیار و ضریب آلفای کرونباخ برای هر متغیر نشان داده شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای رهبری تحول‌آفرین، توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی، بالاتر از ۰/۷ و رفتار شهروندی سازمانی ۰/۷ و این ضریب برای کل پرسشنامه، ۰/۸۳ است که نشان می‌دهد ابزار سنجش، از پایایی مناسبی برخوردار است.

جدول ۲. میانگین، انحراف معیار و ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش

عامل	میانگین	انحراف معیار	آلفای کرونباخ
رهبری تحول‌آفرین	۲/۸	۰/۷۷	۰/۹۲
توانمندسازی ساختاری	۳	۰/۸۱	۰/۹
توانمندسازی روان‌شناختی	۲/۱	۰/۵۲	۰/۸
رفتار شهروندی سازمانی	۲	۰/۳۹	۰/۷۰
کل			۰/۸۳

یافته‌های پژوهش

قبل از آزمون فرضیه‌ها، ابتدا نرمال‌بودن توزیع داده‌ها از طریق آزمون کولموگروف-اسمیرنوف سنجیده شد. نتایج این آزمون نشان داد که داده‌های جمع‌آوری‌شده، در سطح اطمینان ۹۵ درصد، از توزیع نرمال برخوردارند.

در جدول ۳، نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش با استفاده از آزمون همبستگی نشان می‌دهد که همه فرضیه‌ها تأیید شده است و معناداری رابطه مثبت بین متغیرهای مستقل و وابسته رد نمی‌شود.

جدول ۳. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	متغیر مستقل	متغیر واسطه	متغیر وابسته	Sig	همبستگی	نتیجه
اول	رهبری	توانمندسازی ساختاری	توانمندسازی	۰/۰۰	۰/۸۲	تأیید
دوم	رهبری	توانمندسازی روان‌شناختی	توانمندسازی	۰/۰۰	۰/۳۲	تأیید
سوم	رهبری	رفتار شهروندی سازمانی	رفتار شهروندی	۰/۰۰	۰/۴۲	تأیید
چهارم	توانمندسازی ساختاری	توانمندسازی روان‌شناختی	توانمندسازی روان‌شناختی	۰/۰۰	۰/۴	تأیید

ادامه جدول ۳. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	متغیر مستقل	متغیر واسطه	متغیر وابسته	Sig	همبستگی	نتیجه
پنجم	توانمندسازی		رفتار شهروندی سازمانی	۰/۰۰	۰/۴۵	تأیید
ششم	توانمندسازی روان‌شناختی		رفتار شهروندی سازمانی	۰/۰۰	۰/۶	تأیید
هفتم	رهبری تحول‌آفرین	توانمندسازی روان‌شناختی	رفتار شهروندی سازمانی	۰/۱۹۲ = ۰/۶ * ۰/۳۲		تأیید
هشتم	رهبری تحول‌آفرین	توانمندسازی ساختاری	رفتار شهروندی سازمانی	۰/۳۷ = ۰/۴۵ * ۰/۸۲		تأیید

از نظر بارون و کنی (۱۹۸۶) برای بررسی نقش متغیر میانجی، باید سه شرط برقرار باشد: نخست آنکه متغیر مستقل باید بر متغیر میانجی تأثیر بگذارد؛ دوم آنکه متغیر مستقل باید بر متغیر وابسته مؤثر باشد و سوم اینکه متغیر میانجی باید بر متغیر وابسته تأثیر داشته باشد. بررسی نتایج و داده‌های جدول ۳ نشان می‌دهد که در فرضیه‌های هفتم و هشتم، هر سه شرط بارون و کنی برقرار است. یعنی از آنجاکه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی، رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی روان‌شناختی و نیز توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار شهروندی رابطه معنادار وجود دارد، می‌توان گفت رهبری تحول‌آفرین به‌طور غیر مستقیم، از طریق توانمندسازی روان‌شناختی با رفتار شهروندی سازمانی ارتباطی معنادار دارد. همچنین با توجه به معناداری ارتباط میان رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی، رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی ساختاری و نیز توانمندسازی ساختاری و رفتار شهروندی سازمانی، می‌توان گفت رهبری تحول‌آفرین، به‌طور غیر مستقیم و از طریق توانمندسازی ساختاری، با رفتار شهروندی سازمانی، ارتباطی معنادار دارد.

همچنین برای تعیین میزان تأثیر متغیر میانجی، ضریب همبستگی ارتباط میان متغیر مستقل و واسطه و نیز ضریب همبستگی ارتباط میان متغیر واسطه و وابسته در هم ضرب شده تا این مقدار به‌دست آید که این نتایج در ردیف ۷ و ۸ جدول آزمون فرضیه‌ها نمایش داده شده است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

اعتقاد کلی بر این است که رهبران، نقش مهمی در شکل‌گیری ادراک‌های کارکنان از محیط کاری خود ایفا می‌کنند. محققان زیادی از جمله سان و همکاران (۲۰۱۲) اهمیت رهبری و آثار آن بر توانمندسازی کارکنان را مطرح کرده‌اند. بونو و جاج (۲۰۰۳) دریافتند که پیروان رهبران تحول‌آفرین باور دارند که توانمندترند و همچنین این ایده را مطرح کردند که رهبران

تحول‌آفرین، با سه شیوه در پیروان خود توانمندی ایجاد می‌کنند: با افزایش کفایت کارکنان، تسهیل هویت اجتماعی کارکنان در سازمان و ارتباط‌دهی ارزش‌های کاری و سازمانی با ارزش‌های کارکنان.

در پژوهش حاضر نیز بررسی می‌شود که رهبری تحول‌آفرین تا چه اندازه با توانمندسازی کارکنان در ارتباط است و این دو بر رفتار شهروندی سازمانی چه تأثیری دارند. یافته‌های تحقیق بیانگر آن است که رهبری تحول‌آفرین، ارتباطی مثبت و معنادار با هر دو بعد توانمندسازی ساختاری و توانمندسازی روان‌شناختی دارد. رهبران با ارائه چشم‌انداز جذاب و روشن و همچنین با صحبت مشتاقانه درمورد آنچه باید انجام شود، حسی قوی درمورد اهمیت هدف، در کارکنان نهادینه می‌کنند. چنین رفتارهایی حس ارزشمندی را در کارکنان ایجاد می‌کند که بر ادراک آنها از شرایط سازمانی تأثیر دارد. این نتایج، در پژوهش‌های پیشین همچون نیستانی و همکاران (۱۳۹۱)، حسن‌پور و همکاران (۱۳۸۸)، اوزارلی (۲۰۰۲) و همچنین در مطالعه بونو و جاج (۲۰۰۳) تأیید شده است.

از طرف دیگر، رفتار شهروندی سازمانی به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر بر پیشرفت سازمانی اهمیت خاصی دارد و شناسایی دلایل و عوامل بروز این رفتارها توسط مدیران، از ضروریات سازمان‌هاست. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد میان رفتار شهروندی سازمانی و هردو بعد توانمندسازی ساختاری و توانمندسازی روان‌شناختی ارتباطی مثبت وجود دارد. این بدین معناست که کارمندان با سطح بالایی توانمندی در دو بعد ساختاری و روان‌شناختی، رفتار شهروندی سازمانی بیشتری نیز از خود بروز می‌دهند. این نتایج در پژوهش‌های دیگری از جمله پژوهش ایلز و همکاران (۲۰۰۷) و زونگ (۲۰۰۹) تأیید شده‌اند.

از آنجا که رهبران تحول‌آفرین، به اهداف جمعی بیش از اهداف فردی توجه دارند می‌توانند رفتارهای شهروندی را تقویت کنند. پژوهش پودساکف و همکاران (۱۹۹۶) نیز نشان‌دهنده این موضوع است که هرچند آثار رهبری بر عملکرد شغلی مهم است، اثر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد و رفتارهای فراتر از (رفتار شهروندی سازمانی) بسیار مهم‌تر به‌شمار می‌رود.

در نظریه رهبری تحول‌آفرین، هدایت تلاش کارکنان برای آنچه در نقش آنها تعیین شده، مورد توجه است. رهبر تحول‌آفرین، با معنادارسازی شغل و هویت بخشی به کارکنان سازمان، آنها را به انجام این رفتارها تهییج می‌کند. در نتایج این پژوهش نیز رابطه مثبت معنادار بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی بیانگر آن است که رهبران تحول‌آفرین در سازمان‌ها قادرند کارکنان را به سمت سطوح بالای بروز رفتار شهروندی سازمانی سوق دهند. همچنین می‌توان توانمندسازی را به‌عنوان متغیر میانجی قابل قبولی برای رابطه بین رهبری

تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی محسوب کرد. مدیران برای ارتقای رفتارهای فرانش در کارکنان می‌توانند از طریق بالابردن مؤلفه‌های توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی در سازمان و کمک به کارکنان برای ادراک جایگاه خود در سازمان، اقدام کنند و جو اعتماد و همکاری بالایی را در سازمان به‌وجود آورند.

در این زمینه پیشنهادهای کاربردی نیز ارائه می‌شود:

۱. از آنجاکه مدیران همواره درصدد کسب اهداف سازمانی با صرف منابع کمتر هستند، پیشنهاد می‌شود برای توانمندسازی هرچه بیشتر کارکنان، رفتارهای رهبری تحول‌آفرین را تقویت کنند. بدین‌منظور، مدیران سازمان باید تصویر روشن و شفاف از آینده سازمان به کارکنان ارائه دهند، جو حمایتی و دوستانه‌ای در سازمان به‌وجود آورند و از این طریق، کارکنان را به پیگیری امور سازمانی تشویق کنند.

۲. کارکنانی که از نظر روانی و ساختاری توانمند شده باشند، رفتارهای فرانش بیشتری در راستای اهداف سازمانی از خود بروز می‌دهند. براین‌اساس، به مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود علاوه بر اینکه از نظر ساختاری جو توانمندسازی را در سازمان به‌وجود آورند، زمینه ادراک این جو را از طریق توانمندسازی روان‌شناختی در سازمان فراهم کنند تا به توانمندی هرچه بیشتر کارکنان کمک کنند. بدین‌منظور، مدیران لازم است به توانایی‌های کارکنان خود اعتماد کنند، به نظرهای آنان توجه کنند و آنها را در تصمیم‌گیری‌های سازمانی مشارکت دهند.

۳. یکی از راه‌های افزایش بروز رفتارهای فرانش این است که مدیران با ترغیب ذهنی کارکنان، به ایجاد یک فضای پویا در سازمان کمک کنند و آنها را به تفکر در امور سازمان تشویق کنند. همچنین مدیران سازمان با ترسیم آینده‌ای امیدبخش برای کارکنان، امید رسیدن به هدف را در آنها تقویت کنند و انگیزه آنها برای عمل‌کردن در راستای اهداف سازمانی را بالا ببرند. همین‌طور مدیران با توجه به ویژگی‌ها و توانایی‌های هریک از کارکنان، آنها را حمایت کنند و آموزش دهند و بدین‌ترتیب رضایت و علاقه‌مندی کارکنان به اهداف سازمانی را افزایش دهند.

References

- Ahmadi, P., Safarikohreh, M. & Nemati, S. (2011). *Management of employees' empowerment*. Second edition, Office of Cultural Researches Press. Tehran. (In Persian)
- Ansari, M., Rahmani Youshanlouei, H., Oskuei, V. & Hosseini, A. (2011).

Identifying the Factors and Developing the Human Resource Empowerment Conceptual Model in ICT Ministry (Case Study), *Journal of Public Administration*, 3(7): 23-40. (In Persian)

- Bae, J. & Lawler, J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43(3): 502-517.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond, *Journal of European industrial Training*, 14(5): 21-27.
- Bolino, M. C., turnley, H., Gilstrap, B. & Suazo, M. (2010). Citizenship under pressure: What's a 'good soldier' to do. *Journal of Organizational Behavior*, 31: 835-855.
- Bono J. E. & Judge T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46: 554-571.
- Chen, G. & Kanfer, R. (2006). Toward a systems theory of motivated behavior in work teams. *Research in Organizational Behavior*, 27: 223-267.
- Chiang C. F. & Hsieh S. T. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31: 180-190.
- Dragoni, L. (2005). Understanding the emergence of state goal-orientation in organizational work groups: The role of leadership & multilevel climate perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 90: 1084-1095.
- Dubinsky, A. J., Yammarino, F., Jolson, M. A. & Spangler, W. D. (1995). Transformational leadership: An initial investigation in sales management. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15(2): 17-31.
- Esmaili, M., Seyedameri, M., Ghasemzadeh, A. & Sohrabi, P. (2011). The relationship between empowerment and organizational citizenship behavior in center office of physical education In Tehran province. *Research on Sport Sciences*, (10): 169-186. (In Persian)
- Felfe, J. & Yan, W. H. (2009). The impact of workgroup commitment on OCB, absenteeism. *Asia Pacific Business Review*, 15(3): 433-450.

- Gagne, M. Senecal, C. B. & Koestner, R. (1997). Proximal job characteristics, feelings of empowerment, and intrinsic motivation: A multidimensional model. *Journal of Applied Social Psychology*, 27: 1222–1240.
- Hassanpour, A., Abbasi, T. & Nourouzi, M. (2011). The Survey on the Role of Transformational Leadership in Employee Empowerment, *Management Researches in Iran*, 15(1): 159-180. (In Persian)
- Hodson, R. (2002). Management citizenship behavior and its consequences. *work and occupations*, 29(1): 64-96.
- Hosseini, F., Rayej, H., Stiri, M. & Sharifi, M. (2010). A survey on Relationship between Organizational Culture & TFL and LMX Leadership Styles, *Journal of Public Administration*, 2(4): 55-72. (In Persian)
- Ilies, R. Nahrgang, J. D. & Morgeson, F.P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92: 269-277.
- Khalesi, N., et al. (2011). The Relationship between organizational citizenship behavior and staffs empowerment in health centers of Tehran University of Medical Sciences, *Journal of Health Administration*, 13(42): 75-82. (In Persian)
- Kirkman B., et al. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal*, 54(4): 744–764.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational & Psychological Measurement*, 30: 607-610.
- Lee H., Kim, H. K. & Kim, Y. H., (2013). Determinants of organizational citizenship behavior and its outcomes. *Global Business & Management Research: An International Journal*, 5(1): 54-65.
- Martin C. A. & Bush A. J. (2006). Psychological climate, empowerment, leadership style, and customer-oriented selling: An analysis of the sales manager–salesperson dyad. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34: 419–438.
- Menon S. T. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology, An International Review*, 50(1): 153–180.
- Moghimi, S.M. (2005). Organizational citizenship behavior from theory to practice, *Management Culture*, 3(11): 19-48. (In Persian)
- Mohammadi, J., Fani, A., Azar, A. & Fathi, S. (2013). Evaluating the effect of the

characteristics of the research participants on the relationship between Strain and organizational citizenship behavior, *Journal of Public Administration*, 5(2): 97-124. (In Persian)

Moradi, M., et al. (2011). The relationship between transformational – transactional leadership and organizational citizenship behavior in physical education organization of Islamic Republic of Iran, *Journal of Sport Management*, (8): 125-150. (In Persian)

Neyestani, M., Choupani, H., Gholamzadeh, H. & Zare Khalili, M. (2012). A survey on relationship between transformational Leadership and employees empowerment in Birjand Kavir Tire Company. *Journal of Industrial Management*, 7(20): 49-64. (In Persian)

Ozaralli, N. (2002). Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness. *Leadership & Organization development journal*, 24(6): 335-344.

Podsakoff, M., MacKenzie B. & Bommer W. (1996). Transformational leadership behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22: 259–298.

Purvanova R. Bono J. & Dzieweczynski J. (2006). Transformational leadership, job characteristics & organizational citizenship performance. *Human Performance*, 19(1): 1-22.

Sobhaninejad, M., Youzbashi, A. & Shateri, K. (2010). *Organizational citizenship behavior*. First edition, Yastoroon Press. Tehran. (In Persian)

Spreitzer G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5): 1442-65.

Sun L. Y. Zhang Z. J. & Xiong C. Z. (2012). Empowerment and creativity: A cross-level investigation. *The Leadership Quarterly*, 23: 55–65.

Turnipseed, D. & Murkison, G. (1996). Organization citizenship behavior: An examination of the influence of the workplace. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(2): 42-47.

Whittington, J. L. Goodwin V. L. & Murray B. (2004). Transformational leadership, goal difficulty, and job design: Independent and interactive effects on employee outcomes. *The leadership quarterly*, 15: 593-606.

Yaghoubi, N., Moghadami, M. & Keykha, A. (2010). A survey on relationship between transformational leadership and organizational citizenship behavior, *Transformational Management Journal*, 2(4): 64-96. (In Persian)

- Zareie Matin, H., Alvani, M., Jandaghi, Gh. & Ahmadi, F., (2010). A comprehensive model for identify factors impact on develop of organizational citizenship behavior (Case study: People in staff of Iranian national oil Firm), *Journal of Public Administration*, 2(5): 39-56. (In Persian)
- Zeinabadi, H. (2011). Transformational leadership and organizational citizenship behavior in school: Retesting and changing a tested model in industry, *Journal of Public Administration*, 3(7): 63-80. (In Persian)
- Zohar D. & Tenne-Gazit, O. (2008). Transformational leadership and group interaction as climate antecedents: A social network analysis. *Journal of Applied Psychology*, 4: 744-757.