

عنوان مقاله: مدل ساختاری مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا، غنی‌سازی شغل و رفتارهای مدنی سازمانی

محسن گل‌پرور^۱ - نفیسه وکیلی^۲ - آرزو اشجع^۳

دریافت: ۱۳۹۱/۶/۲۲

پذیرش: ۱۳۹۲/۲/۸

مقاله برای اصلاح به مدت یک ماه نزد پدیدآوران بوده است.

چکیده:

رهبری از تأثیرگذارترین عوامل بر رفتار کارکنان در محیط‌های کار محسوب می‌شود. پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش واسطه‌ای غنی‌سازی شغل در رابطه مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا با رفتارهای مدنی سازمانی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش، کارکنان کارخانجات هولدینگ صنایع و معادن شرکت احیاء سپاهان در تابستان ۱۳۸۸ هستند. از بین کارخانجات مذکور، با استفاده از نمونه‌گیری دومرحله‌ای، ۳۲۹ نفر برای شرکت در پژوهش انتخاب شدند. ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه رهبری تحول‌گرا (۲۲ پرسش و چهار خرده‌مقیاس اهداف گروهی، حمایت شخصی، الگوی نقش هوشمندانه و انتظار عملکرد مطلوب)، پرسشنامه زمینه‌یابی تشخیصی شغل (با پنج خرده‌مقیاس برای محاسبه MPS به عنوان شاخصی برای محاسبه سطح غنی‌سازی شغل) و پرسشنامه ۹ پرسشی رفتار مدنی - سازمانی بود. داده‌ها با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون، مدل‌سازی معادله ساختاری و تحلیل واسطه‌ای تحلیل گردید. بر اساس نتایج پژوهش، غنی‌سازی شغل برای رابطه بین حمایت شخصی، الگوی نقش هوشمندانه و انتظار عملکرد مطلوب نقش متغیر واسطه‌ای را با رفتار مدنی - سازمانی ایفاء می‌کند. اهداف گروهی به عنوان اولین بعد رهبری تحول‌گرا به طور مستقیم با رفتار مدنی سازمانی ارتباط دارد. حمایت شخصی علاوه بر ارتباط غیرمستقیم با رفتارهای مدنی - سازمانی از طریق غنی‌سازی شغل، رابطه مستقیمی نیز با این رفتارها دارد.

کلیدواژه‌ها: غنی‌سازی شغل، رهبری تحول‌گرا، رفتار مدنی -
سازمانی، تحول سازمانی، ویژگی‌های شغل.

۱. دانشیار دانشکده روان‌شناسی
و علوم تربیتی گروه
روان‌شناسی صنعتی و
سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی
واحد اصفهان (خوراسگان)
(نویسنده مسئول)
drmgolparvar@gmail.
com

۲. کارشناسی ارشد روان‌شناسی
صنعتی و سازمانی دانشگاه
آزاد اسلامی واحد اصفهان
(خوراسگان)

۳. کارشناسی ارشد روان‌شناسی
صنعتی و سازمانی دانشگاه
اصفهان

مدل ساختاری مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا، غنی‌سازی شغل و رفتارهای مدنی سازمانی

مقدمه

رفتار مدنی - سازمانی^۱ و سازه‌های وابسته به آن نظیر عملکرد زمینه‌ای، رفتار جامعه‌پسند^۲ (رفتار مطلوب اجتماعی)، رفتار فرانقشی^۳، رفتار غیر تجویزی^۴ (غیر دستوری) و خودانگیختگی سازمانی^۵ در روانشناسی صنعتی و سازمانی و رفتار سازمانی به میزان بسیاری مورد توجه پژوهشگران و نظریه‌پردازان مختلف قرار گرفته است. (Van Scotter *et al.*, 2000, 527; Lepine *et al.*, 2002, 52; Stone-Romero *et al.*, 2008, 105)

رفتارهای مدنی سازمانی، رفتارهای کاری کارکنان را در حوزه‌های یاری‌رسانی به دیگران، اشتغال به کار در مدت زمان بیشتر، کار کردن در تعطیلات برای سازمان، انجام امور و کارها فراتر از استانداردهای کاری، تحمل نقایص و کاستی‌های شغل و سازمان و فعال بودن در فعالیت‌های سازمانی فراتر از نقش‌ها و وظایف رسمی را شامل می‌شود (Bolino *et al.*, 2004, 230). در نگاهی به نمونه رفتارها و اقدامات مذکور که تحت پوشش رفتارهای مدنی سازمانی قرار می‌گیرد، می‌توان گفت که این نوع رفتارها، تلاش‌های داوطلبانه و اختیاری (نه مبتنی بر الزامات نقش و وظیفه) معطوف به دیگران و سازمان و نه خود فرد (به طور مستقیم) است (Van Scotter *et al.*, 2000, 527; Van Dick *et al.*, 2008, 389; Organ, 1997, 87). در تعریف رفتارهای مدنی - سازمانی (که از طرف این پژوهشگران به عنوان عملکرد زمینه‌ای معرفی شده است)، آن را الگوهای رفتاری معرفی کرده‌اند که موجب حمایت بافت اجتماعی و روانی در تکالیف و وظایف شغلی است. به اعتقاد آنها، این نوع رفتارها زمینه تسهیل روابط بین فردی و صرف نیروی شغلی فراوانی را فراهم می‌کند (Van Scotter *et al.*, 2000, 527). در کنار تعاریف مطرح شده، هم‌سو با تأکید مفهومی و ساختاری صاحب‌نظران و پژوهشگران در حوزه رفتارهای مدنی - سازمانی، شواهد پژوهشی بیانگر این است که این نوع رفتارها نقش مؤثری در عملکرد و اثربخشی سازمانی دارد (Bolino *et al.*, 2004, 230). بررسی‌ها بیانگر وجود پیش‌بینی کننده‌های متعدد برای این رفتارها در سطح فردی و سازمانی است. یکی از متغیرهای مطرح

1. Organizational Citizenship Behavior
2. Prosocial Behaviors
3. Extra Role Behaviors
4. Non-Prescribed Behavior
5. Organizational Spontaneity

در سطح سازمانی برای رفتارهای مذکور، سبک رهبری و دیگری (در سطح شغلی) ویژگی‌های شغل است.

مبانی نظری پژوهش

در طی سال‌های اخیر، پژوهشگران مختلف توجه فراوانی به رهبری تحول‌گرا^۱ (تحولی) داشته‌اند (Langbert & Friedman, 2003). در یک جمع‌بندی کلی، کسانی مانند Nahavandi (2000, 103-137) و Black & Porter (2000, 254-305) ویژگی‌های اصلی رهبری تحول‌گرا را بدین شرح بیان کرده‌اند: توانایی برقراری روابط مؤثر، فرهمندی، چشم‌انداز روشن، اعتماد و اطمینان، تشویق خلاقیت، انتظارات سطح بالا، صداقت، توجه و مراقبت فردی از کارکنان، الهام بخشی، درستکاری و پای‌بندی اخلاقی، تحریک هوشمندانه، تعاملات مؤثر، هدایت از طریق مثال و الگو، مثبت‌نگری و روابط شخصی با پیروان. به اعتقاد Rogelberg (2007, 835) رهبران تحول‌گرا، افرادی با توانایی توانمندسازی کارکنان برای انجام کارهایی هستند که برای سازمان مفید است. آنها الگوی نقش با ارزش‌های متعالی هستند، به همه دیدگاه‌ها برای ایجاد و گسترش روحیه همکاری گوش می‌دهند، چشم‌اندازهای امیدبخشی را با استفاده از کارکنان در سازمان مطرح می‌کنند، توانایی ایجاد تغییر در سازمان را با ارائه نمونه‌های رفتاری و عملی مورد نیاز برای شروع و اجرای تغییر و یاری‌رسانی به سازمان از طریق یاری‌رسانی به دیگران برای مشارکت در سازمان و اهداف آن دارند (Northouse, 2001, 185-215; Avolio *et al.*, 2009, 10). مجموعه ویژگی‌های مذکور را می‌توان در چهارآی^۲ معرفی شده توسط Bass (1985, 156-189) و Avolio *et al.* (1991, 10) تحت عناوین نفوذ ایده‌آل^۳، انگیزش الهام‌بخش^۴، تحریک هوشمندانه^۵ و ملاحظه یا توجه شخصی^۶ خلاصه کرد. رهبران تحول‌گرا به طرق مختلفی با رفتارهای مدنی - سازمانی ارتباط می‌یابند. رهبران مذکور با الهام‌بخشی به کارکنان خود، زمینه تعالی نفع شخصی و ادراک محدودیت‌های خود را برای تحقق اهداف هم‌سو با اهداف جمع و گروه (تیم کاری) و سازمان فراهم می‌کنند (Sparrowe *et al.*, 2006, 836; Rogelberg, 2007, 1195). در حمایت از این مسئله، فراتحلیل‌های انجام شده نشان داده‌اند که بین حمایت سرپرستان - که از مشخصه‌های اصلی رهبری تحول‌گراست - با رشد و

1. Transformational Leadership
2. Four I's
3. Idealized Influence
4. Inspirational Motivation
5. Intellectual Stimulation
6. Individual Consideration

تعالی کارکنان رابطه وجود دارد (Rogelberg, 2007, 836). رهبران تحول‌گرا از طریق ترغیب و تشویق کارکنان به مشارکت فعال در تصمیم‌گیری‌های کاری، زمینه افزایش تعهد کارکنان را فراهم می‌کنند و از این طریق، بستر را برای مشارکت آن‌ها در رفتارهای مدنی سازمانی فراهم می‌کنند (Boerner *et al.*, 2007, 9-16). در عین حال، بر اساس شواهدی که مرور خواهد شد، رابطه رهبری تحول‌گرا با رفتارهای مدنی سازمانی از طریق چند متغیر احتمالی میانجی‌گری می‌شود. یکی از متغیرهای واسطه‌ای مطرح برای رابطه رهبری تحول‌گرا با رفتارهای مدنی - سازمانی، ویژگی‌های شغل (غنی‌سازی شغل) است.

ویژگی‌های شغل در اولین صورت‌بندی‌های مطرح شده توسط هاکنم و الدهام به عنوان مشخصه‌های اصلی غنی بودن یا نبودن شغل در نظر گرفته شده است (Hackman & Oldham, 1980, 69-155). نحوه تأثیر رهبران تحول‌گرا بر احساس غنی بودن شغل را می‌توان بر اساس نظریه مبادله اجتماعی یا بر اساس تبادل حمایت اجتماعی به صورت فراگیر (سرپرست کارکنان همکاران) تبیین کرد (Daniels, 2006, 297-270). به اعتقاد Hackman & Oldham (1975, 162) ادراکات معطوف به محیط کار و تکالیف، بر نگرش کارکنان تأثیر می‌گذارد. در مدل ویژگی‌های شغل^۱ Hackman & Oldham (1975, 159-170) که پژوهش‌های فراوانی درباره آن انجام شده است، با توجه به پنج ویژگی هویت تکلیف^۲، خودمختاری شغلی^۳، بازخورد شغلی^۴، تنوع تکلیف^۵ و اهمیت تکلیف^۶ بر ویژگی‌های انگیزش شغلی تأکید شده است (Banai & Reisel, 2007, 465). هویت تکلیف، گستره شناخت یا مشارکت فرد در تکمیل بخش کاملی از کار، نظیر یک محصول یا خدمات کامل به جای بخش کوچک یا جزئی آن را شامل می‌شود. خودمختاری شغلی به آزادی تصمیم‌گیری در مسائل مربوط به شغل مربوط است. بازخورد شغلی به دسترسی به اطلاعات مربوط به اثربخشی عملکرد مربوط می‌شود که در شرایط شغل به سادگی در دسترس باشد. تنوع تکلیف، میزان استفاده از مهارت‌های چندگانه در حین انجام کارهای محوله است و اهمیت تکلیف به ارزیابی اهمیت شغل نزد دیگران باز می‌گردد. بر اساس گزارش‌های دو تا سه دهه گذشته، ساختار الگوی ویژگی‌های شغل Hackman & Oldham (Daniels, 297- 270; Banai & Reisel) قرار گرفته است.

1. Job Characteristic Model (JCM)
2. Task Identity
3. Job Autonomy
4. Job Feedback
5. Task Variety
6. Task Significance

476-463, 2007). بر اساس الگوی ویژگی‌های شغل، یک شغل با طراحی خوب و مناسب، قادر به تأثیر بر انگیزش کارکنان است، زیرا موجب تجربه حالات و هیجان‌های مثبت در افراد می‌شود. در واقع، ویژگی‌های درون‌زای شغل همراه با مشخصه‌هایی نظیر خودمختاری و بازخورد، موجب پیدایش حالات روانی مثبتی نظیر احساس معناداری و مسئولیت‌داری و سپس رضایت شغلی می‌شود.

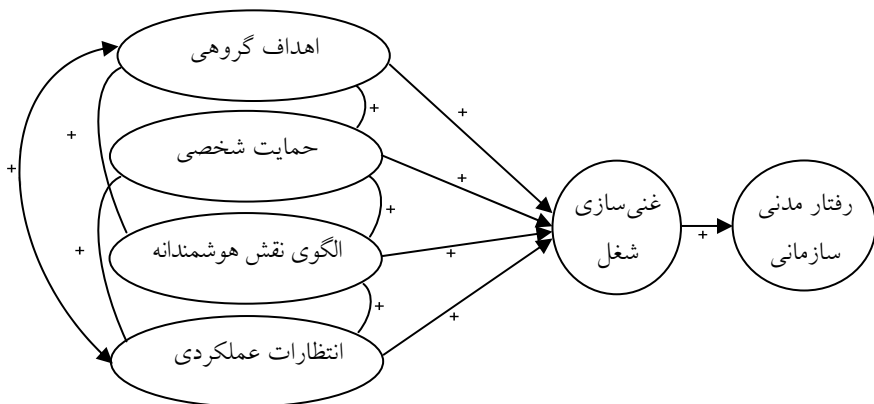
پیشینه پژوهش

شواهد پژوهشی فراوانی بیانگر آن است که احساس مسئولیت‌شناسی، معناداری و شایستگی با متغیرهایی نظیر رضایت و همکاری مرتبط است (Judge *et al.*, 2000, 239; Saavedra & Kwnn, 2000, 132). غنی‌سازی شغل موجب پیدایش حالات عاطفی و روانی مثبتی نظیر معناداری و شایستگی و به دنبال آن، افزایش رفتارهای مدنی سازمانی نظیر همکاری فرانقشی، یاری‌رسانی، آلاش مضاعف کاری و امثال آن می‌شود (Whittington, 2011, 309-335; Higgs & Rowland, 2011, 309-335; ton *et al.*, 2004, 595). بر اساس مبانی نظری، در شکل (۱) بین غنی‌سازی شغل با رفتار مدنی سازمانی، رابطه مثبت در نظر گرفته شده است. علاوه بر این، مبانی نظری و پژوهش موجود بیانگر تأثیر مشخصه‌های رهبری تحول‌گرا بر غنی‌سازی شغل است (Yukl, 2010, 159-185). این روابط نیز در مدل پژوهش حاضر (شکل ۱) با پیکان‌های دارای بار مثبت، از طریق اهداف گروهی، حمایت شخصی، الگوی نقش هوشمندانه و انتظار عملکرد مطلوب با غنی‌سازی شغل پیش‌بینی شده است. به اعتقاد Whittington *et al.* (2004, 593-606) نیروی انگیزش ناشی از غنی‌سازی شغل (که مبتنی بر الگوی ویژگی‌های شغل هاگمن و اولدهام در نظر گرفته شده است) شبیه نیروی انگیزشی ناشی از مشخصه‌های رهبری تحول‌گراست. رهبران تحول‌گرا از طریق تحریک هوشمندانه، کارکنان خود را ترغیب می‌کنند تا وظایف و تکالیف شغلی خود را از دیدگاه‌های متفاوتی در نظر بگیرند (Wilson *et al.*, 2010, 358-372; Liu & Batt, 2010, 265-298; Oreg *et al.*, 2011, 461-524). ترغیب بستر لازم را برای خودمختاری شغلی، تنوع و چالش‌انگیز شدن شغل فراهم می‌کند. الهام‌بخشی‌های نظری و ارائه الگوهای عملی و رفتاری از طرف رهبران تحول‌گرا، زمینه پیدایش احساس اشتراک و پیوند بین اهداف کارکنان و سازمان را فراهم می‌کند و از این طریق، زمینه معناداری، اهمیت و همانندسازی با مشاغل - که از ویژگی‌های محوری مشاغل غنی شده است - فراهم می‌گردد (Levay, 2010, 127-143; Higgs & Rowland, 2011, 309-335). رهبران تحول‌گرا از طریق رفتارها و نظرهای خود (مبتنی بر توجه و احترام شخصی به مهارت‌ها، توانایی‌ها و محدودیت‌های کارکنان) احساس توانمندی را در پیروان - نظیر آنچه که در هویت و خودمختاری فراهم می‌آید - فراهم

می‌کنند (Liao *et al.*, 2010, 1010; Whittington *et al.*, 2004, 593-606). به اعتقاد Avolio (1999, 79-135)، رهبران تحول‌گرا از طریق توجه به نیازهای کارکنان، تکالیفی را به آن‌ها واگذار می‌کنند که متناسب با نیازها و توانایی‌های آن‌ها باشد (Avolio, 1999, 79-135). توجه، هویت، اهمیت و بازخورد لازم را برای احساس غنی بودن شغل فراهم می‌کند. در پژوهشی Lian & Tui (2012, 59-96) به بررسی رابطه رهبری تحول‌گرا با رفتارهای مدنی - سازمانی پرداختند و نشان دادند که رهبری تحول‌گرا با رفتارهای مدنی - سازمانی رابطه معناداری دارد و در عین حال، شایستگی فردی کارکنان، واسطه بین این رابطه است (Lian & Tui, 2012, 59-96). به این معنی که رهبری تحول‌گرا پیش از آن که باعث افزایش رفتارهای مدنی - سازمانی شود، ابتدا باعث تقویت شایستگی‌های فردی در کارکنان می‌گردد و سپس زمینه را برای تقویت رفتارهای مدنی - سازمانی فراهم می‌کند. در پژوهشی دیگر Carter *et al.* (2012, 942-958) به بررسی نقش رهبری تحول‌گرا و کیفیت روابط سرپرستان با کارکنان بر رفتارها و عملکرد کارکنان پرداختند و نشان دادند که رهبری تحول‌گرا با بهبود کیفیت و سطح روابط بین کارکنان و سرپرستان، زمینه تقویت رفتارها و عملکرد کارکنان را فراهم می‌کند (Carter *et al.*, 2012, 942-958).

رهبران تحول‌گرا از طریق ویژگی‌های اصلی خود نظیر الهام‌بخشی، فرهنگمدی، تحریک هوشمندانه، انتظار عملکرد مطلوب و توجه شخصی، زمینه بروز احساس غنی بودن شغل را فراهم می‌آورند. احساس غنی بودن مطابق نظریه مبادله اجتماعی و حمایت اجتماعی (Oreg *et al.*, 2011, 461-524; Liu & Batt, 2010, 265-298; Wilson *et al.*, 2010, 358-372) کارکنان عملکرد خود را در ابعاد مختلف متناسب با توانایی‌های خود ارتقاء دهند (Carter *et al.*, 2012, 942-958). بخشی از عملکرد مذکور از طریق رفتارهای مدنی - سازمانی نمود می‌یابد. زیرا در رفتارهای مدنی - سازمانی، رفتارهای همکارانه، یاری‌رسانی و تلاش برای عملکرد مطلوب محوریت دارد (Yukl, 2010, 159-185). در عین حال، از آنجایی که سرپرستان و مدیران، نمایندگان اصلی سازمان محل کار محسوب می‌شوند، انتقال حس توانمندی و ارزشمندی از طریق رهبران تحول‌گرا به کارکنان، آن‌ها را مستعد رفتارهای مطلوب اجتماعی در سازمان (که هم‌پوشی قابل توجهی به لحاظ مفهومی و نظری با رفتارهای مدنی - سازمانی دارد) از طریق تسری فرایندهای مبادله اجتماعی می‌کند (Lian & Tui, 2012, 59-96; Liao *et al.*, 2010, 1090-1109; Whittington *et al.*, 2004, 593-606). بر اساس آنچه بیان گردید در شکل (۱) الگوی مفهومی که مبتنی بر پیشینه پژوهش است، ملاحظه می‌شود. در الگوی ذیل، در درجه اول فرض شده است که مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا، باعث تقویت غنی‌سازی شغل می‌شود و غنی‌سازی شغل نیز باعث تقویت رفتارهای مدنی

- سازمانی می‌شود. فرضیه‌های پژوهش نیز به شرح زیر است.



شکل ۱: مدل مفهومی و نظری پژوهش از روابط بین متغیرها

فرضیه اول: مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا (شامل اهداف گروهی، حمایت شخصی، الگوی نقش هوشمندانه و انتظار عملکرد مطلوب) با غنی‌سازی شغل رابطه مثبت دارد.

فرضیه دوم: غنی‌سازی شغل با رفتارهای مدنی - سازمانی رابطه مثبت دارد.

فرضیه سوم: غنی‌سازی شغل، واسطه رابطه بین مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا (شامل اهداف گروهی، حمایت شخصی، الگوی نقش هوشمندانه و انتظار عملکرد مطلوب) با رفتارهای مدنی - سازمانی است.

هدف پژوهش

از آنجایی که رهبری تحول‌گرا از طریق غنی‌سازی شغلی، باعث افزایش رفتارهای مدنی - سازمانی می‌شود، الگوی مفهومی در شکل (۱) به لحاظ برازش با داده‌ها بررسی شده است. بنابراین، هدف اصلی پژوهش حاضر، تعیین برازش رابطه بین رهبری تحول‌گرا و مؤلفه‌های آن با رفتارهای مدنی - سازمانی با توجه به نقش واسطه‌ای غنی‌سازی شغلی در نظر گرفته شده است.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های همبستگی محسوب می‌شود. جامعه آماری پژوهش، همه کارکنان کارخانجات هولدینگ صنایع و معادن شرکت احیاء

فولاد سپاهان در تابستان ۱۳۸۸ بوده است. تعداد کارکنان کارخانجات مذکور در دوره زمانی پژوهش ۲۵۰۰ نفر بود. بر اساس تناسب حجم نمونه با حجم جامعه آماری (سکاران، ۱۳۸۱: ۳۳۳) تعداد ۳۲۹ نفر از کارکنان هفت کارخانه مربوط به هولدینگ صنایع و معادن با روش نمونه‌گیری دو مرحله‌ای انتخاب شدند. شیوه نمونه‌گیری به این صورت بود که از سه مجموعه کارخانه بزرگ، متوسط و کوچک (بر اساس تعداد کارکنان، کارخانجات با هماهنگی دفتر مرکزی شرکت احیاء فولاد سپاهان به سه گروه یادشده تقسیم گردید)، دو کارخانه بزرگ، دو کارخانه متوسط و سه کارخانه کوچک در مرحله اول انتخاب شدند. در مرحله دوم از هفت کارخانه فوق، با رعایت نسبت افراد انتخاب شده از هر کارخانه به مجموع کل کارکنان هفت کارخانه، به شیوه تصادفی ساده، ۳۲۹ نفر انتخاب شدند. از کل نمونه، ۱۷ نفر زن (معادل ۵/۲ درصد) و ۳۱۲ نفر مرد (۹۴/۸ درصد) بودند. اکثر افراد نمونه، متأهل (حدود ۷۵ درصد) بودند و به طور نسبی ۵۴/۴ درصد (معادل ۱۷۹ نفر) از نمونه‌ها از افراد تحصیل کرده تا دوره متوسط و باقی‌مانده (حدود ۴۵/۶ درصد) از اشخاصی با تحصیلات دیپلم و بالاتر بودند. همچنین اکثر افراد نمونه در مشاغل غیرمدیریتی و حدود ۱۰ درصد از نمونه‌ها به در یکی از مشاغل مدیریتی و سرپرستی مشغول به کار بودند. میانگین سنی اعضای نمونه ۳۶/۰۳ (با انحراف معیار ۸/۱۸) و میانگین سابقه شغلی آن‌ها نیز ۱۰/۸۷ (با انحراف معیار ۷/۰۸) بود. از ابزارهای زیر برای سنجش متغیرهای پژوهش استفاده گردید.

۱. پرسشنامه رهبری تحول‌گرا: برای بررسی رهبری تحول‌گرا از پرسشنامه‌ای با بیست و دو پرسش استفاده شد که پودساکف و همکاران تدوین کردند (Podsakoff et al., 1990, 107-142). بیست و دو پرسش، شش حوزه یعنی اهداف گروهی (۴ پرسش)، حمایت شخصی (۴ پرسش)، الگوی نقش مناسب (۳ پرسش)، تحریک هوشمندان (۳ پرسش)، انتظار عملکرد مطلوب (۳ پرسش) و صورت‌بندی چشم‌انداز (۵ پرسش) را شامل می‌شود و مقیاس پاسخگویی آن، هفت درجه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم = ۱ تا کاملاً موافقم = ۷) است. پرسشنامه مذکور برای اولین بار به منظور استفاده در پژوهش حاضر ترجمه گردید و مورد استفاده قرار گرفت. روایی و پایایی پرسشنامه، در حد قابل قبول و مطلوبی است (Podsakoff et al., 1990, 107-142). با تحلیل عاملی اکتشافی^۱ و با استفاده از چرخش متعامد از نوع واریماکس^۲، روایی سازه آن نیز مورد بررسی قرار گرفت. تحلیل عاملی اکتشافی، ۲۲ پرسش را بر چهار عامل با ارزش‌های ویژه بیشتر از ۱ (KMO) در این تحلیل، برابر با ۰/۹۴۶ و آزمون کرویت بارتلت، برابر با ۵۷۶۵/۷۶ و معنادار

1. Exploratory Factor Analysis.
2. Varimax.

۰/۰۰۱ > P بود) قرار داد. عامل اول که بیشترین ارزش ویژه (۱۱/۴۶۷) را داشت، با ۱۳ پرسش، الگوی نقش هوشمندانه، عامل دوم با چهار پرسش، اهداف گروهی (ارزش ویژه ۱/۵۴)، عامل سوم با دو پرسش، حمایت شخصی (با ارزش ویژه ۱/۲۹) و عامل چهارم با سه پرسش، انتظار عملکرد مطلوب (با ارزش ویژه ۱/۴۷) نامیده شد. اسکری پلات قابل استخراج بودن چهار عامل را تأیید کرد. آلفای کرونباخ چهار عامل استخراج شده از پرسشنامه رهبری تحول‌گرا (اهداف گروهی، حمایت شخصی، الگوی نقش هوشمندانه و انتظار عملکرد مطلوب) به ترتیب ۰/۹۳، ۰/۶۳ (این عدد همبستگی دو گویه مربوط به حمایت شخصی است که در سطح $P > 0/001$ معنادار است)، ۰/۹۵ و ۰/۵۳ به دست آمد.

۲. رفتارهای مدنی - سازمانی: برای سنجش رفتارهای مدنی - سازمانی، از ۹ پرسش استفاده گردید که بخاری و علی در اثر خود مطرح کرده بودند (Bukhari & Ali, 2009, 85-92). مقیاس پاسخگویی مورد استفاده در پرسشنامه مذکور، هفت درجه‌ای (کاملاً مخالفم = ۱ تا کاملاً موافقم = ۷) بود. پرسش‌ها نیز رفتارهای مختلف نوع‌دوستانه و همکاری فراتر از نقش‌های رسمی افراد - که به افراد و سازمان معطوف است - را مورد سنجش قرار می‌دهد. برای بررسی روایی سازه ۹ پرسش، از تحلیل عاملی اکتشافی و چرخش از نوع واریماکس استفاده گردید و هر ۹ پرسش، روی یک عامل با آلفای کرونباخ ۰/۹۱۵ قرار گرفت.

۳. غنی‌سازی شغل: برای سنجش غنی‌سازی شغلی، از پرسشنامه زمینه‌یابی تشخیصی شغل^۱ (Hackman & Oldham, 1975, 159-170) استفاده گردید که ۲۳ پرسش و پنج خرده مقیاس به نام‌های تنوع مهارت (۵ پرسش)، هویت تکلیف (۴ پرسش)، اهمیت تکلیف (۴ پرسش)، خودمختاری (۴ پرسش) و بازخورد (۶ پرسش) را شامل می‌شود. بر اساس توصیه Hackman & Oldham (1975, 159-170) و سایر پژوهشگران (Whittington et al., 2004, 593-606) با محاسبه MPS^۲ - که از طریق خرده‌مقیاس‌های این پرسشنامه به دست می‌آید - می‌توان سطح غنی‌سازی شغل را اندازه‌گیری کرد. روایی و پایایی این مقیاس بر اساس گزارش‌های موجود (Whittington et al., 2004, 593-606) در حد قابل قبول و مطلوبی است. مقیاس پاسخگویی برای پرسشنامه فوق، پنج‌درجه‌ای (توصیف بسیار ضعیفی از شغل من است = ۱ تا توصیف کاملی از شغل من است = ۵) است. برای بررسی روایی سازه پرسشنامه، از تحلیل عاملی اکتشافی با روش چرخش از نوع واریماکس استفاده گردید، ولی نتیجه (به دلیل مستقل در نظر گرفته شدن

1. Job Diagnostic

2. Motivating Potential Score (امتیاز برانگیزاندگی بالقوه)

عوامل) با پنج عامل معرفی شده تناسب نداشت. بنابراین، به دلیل همبستگی بین عوامل مذکور، در نهایت، شیوه ابلیمین (که از چرخش‌های مایل در تحلیل عاملی اکتشافی محسوب می‌شود) اجرا گردید که نتیجه آن، در نظر گرفتن پنج عامل تنوع مهارت، هویت تکلیف، اهمیت تکلیف، خودمختاری و بازخورد را تأیید کرد. آلفای کرونباخ پنج عامل استخراج شده نیز از ۰/۵۸ تا ۰/۶۲ در نوسان بود. ضرایب مذکور با ضرایب بیان شده توسط پژوهشگران خارج از کشور، به میزان فراوانی نزدیک است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

داده‌ها با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون (برای بررسی روابط ساده)، مدل‌سازی معادله ساختاری (برای بررسی مدل نظری و مفهومی پیشنهادی) و تحلیل واسطه‌ای (یا میانجی، برای بررسی نقش واسطه‌ای غنی‌سازی شغل با استفاده از شیوه مطرح شده توسط Baron & Kenny (1986, 1173-1182) مورد تحلیل قرار گرفت. در تحلیل‌ها از دو نرم‌افزار SPSS و AMOS استفاده گردید. در جدول (۱)، میانگین، انحراف معیار و همبستگی درونی بین متغیرهای پژوهش بیان شده است.

جدول ۱: میانگین، انحراف معیار و همبستگی درونی بین متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیرهای پژوهش	M	SD	اهداف گروهی	حمایت شخصی	الگوی نقش هوشمندانه	انتظار عملکرد مطلوب	غنی‌سازی شغل
۱	اهداف گروهی	۲۱/۵۵	۵/۹۰	-				
۲	حمایت شخصی	۹	۳/۵۷	۰/۳۱**	-			
۳	الگوی نقش هوشمندانه	۶۵/۱	۱۶/۹۵	۰/۷۷**	۰/۴۳**	-		
۴	انتظار عملکرد مطلوب	۱۵/۲	۳/۳۱	۰/۶۴**	۰/۲**	۰/۴۴**	-	
۵	غنی‌سازی شغل	۴۳۸۵/۵۲	۱۷۹۹/۷۷	۰/۳۹**	۰/۴۳**	۰/۵۲**	۰/۳۳**	-
۶	رفتار مدنی - سازمانی	۱۷/۵۲	۷/۷۴	۰/۲۴**	۰/۰۲	۰/۲۳**	۰/۲**	۰/۳۳**

** معنی‌داری $P < 0/01$

همان‌طور که در جدول (۱) مشاهده می‌شود، اهداف گروهی با غنی‌سازی شغل $r = 0/39$ و ضریب تعیین برابر با $15/2$ درصد) و رفتار مدنی - سازمانی $r = 0/24$ و ضریب تعیین برابر با $5/7$ درصد) رابطه مثبت و معنادار ($P < 0/01$) دارد. حمایت شخصی (دومین مؤلفه رهبری تحول‌گرا) با

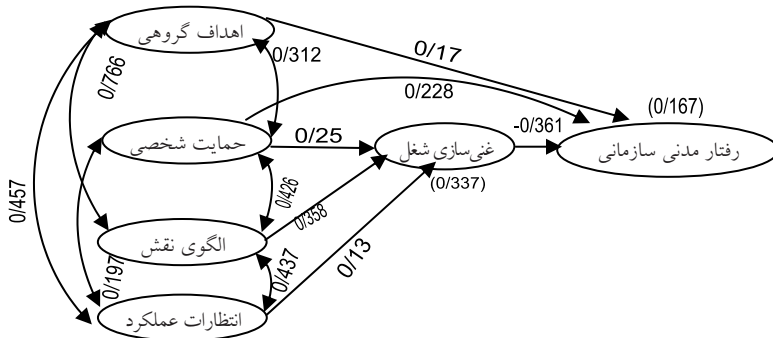
غنی‌سازی شغل ($r = 0/43$) و ضریب تعیین برابر با $18/3$ درصد) رابطه معنادار ($P < 0/01$) دارد، ولی فاقد رابطه معنادار با رفتار مدنی - سازمانی است ($P > 0/05$). الگوی نقش هوشمندانه (سومین مؤلفه رهبری تحول‌گرا) با غنی‌سازی شغل ($r = 0/52$) و ضریب تعیین برابر با $27/1$ درصد) و رفتار مدنی سازمانی ($r = 0/23$) و ضریب تعیین برابر با $5/1$ درصد) رابطه مثبت و معنادار ($P < 0/01$) دارد. انتظار عملکرد مطلوب (چهارمین مؤلفه رهبری تحول‌گرا) نیز با غنی‌سازی شغل ($r = 0/33$) و ضریب تعیین برابر با 11 درصد) و رفتار مدنی سازمانی ($r = 0/204$) و ضریب تعیین برابر با $4/1$ درصد) رابطه مثبت و معناداری ($P < 0/01$) دارد. غنی‌سازی شغل (ستون آخر ردیف ششم جدول ۱) نیز با رفتار مدنی - سازمانی، رابطه مثبت و معنادار ($r = 0/33$) و ضریب تعیین برابر با $10/9$ درصد) دارد. در جدول (۲) نتایج بررسی مدل بیان شده است.

جدول ۲: شاخص‌های آماری مربوط به مدل نهایی پژوهش

ردیف	مسیرهای پژوهش	B	SE	β	R ²	X ²	GFI	AGFI	NFI	RFI	CFI	RNSA
۱	حمایت شخصی - غنی‌سازی شغل	۱۲۵/۹۸	۲۵	۰/۲۵**								
۲	الگوی نقش هوشمندانه - غنی‌سازی شغل	۳۷/۹۹	۵/۷۴	۰/۳۵۸**	۰/۳۳۷							
۳	انتظار عملکرد مطلوب - غنی‌سازی شغل	۷۰/۵۳	۲۷/۱۲	۰/۱۳**								
۴	غنی‌سازی شغل - رفتار مدنی سازمانی	-۰/۰۰۲	۰	۰/۳۶۱**	۰/۹۱۶	۰/۹۱۶	۰/۹۹۸	۰/۹۸۶	۰/۹۹۷	۰/۹۸۵	۱	۰
۵	حمایت شخصی - رفتار مدنی سازمانی	۰/۴۹۴	۰/۱۲۳	۰/۲۲۸**	۰/۱۶۷							
۶	اهداف گروهی - رفتار مدنی سازمانی	۰/۲۲۳	۰/۰۷۴	۰/۱۷**								

** معنی‌داری $P < 0/01$

الگوی نهایی پژوهش بر اساس اطلاعات جدول (۲) به صورت زیر ترسیم شده است:



شکل ۲: الگوی نهایی پژوهش از رابطه بین متغیرهای پژوهش

همان طور که در جدول و شکل (۲) مشاهده می‌شود، حمایت شخصی، الگوی نقش هوشمندانه و انتظار عملکرد مطلوب به ترتیب با ضرایب بتای استاندارد ۰/۲۵، ۰/۳۵۸ و ۰/۱۳ و ۳۳/۷ درصد از واریانس غنی‌سازی شغل را تبیین کرده است. در مدل ترسیم شده در شکل (۱)، رابطه‌ای نیز بین اهداف گروهی با غنی‌سازی شغل در نظر گرفته شده بود که پس از بررسی مدل نهایی پژوهش (شکل ۲)، مشخص گردید رابطه مذکور غیرمعنادار ($P > 0/05$) است. بنابراین، از مدل نهایی حذف گردید. اما بر اساس ردیف‌های چهارم تا ششم جدول (۲) غنی‌سازی شغل، حمایت شخصی و اهداف گروهی به ترتیب با ضرایب بتای استاندارد ۰/۳۶۱، ۰/۲۲۸ و ۰/۱۷ و ۱۶/۷ درصد از واریانس رفتارهای مدنی - سازمانی را تبیین کرده است. دو رابطه حمایت شخصی و اهداف گروهی در مدل اولیه (شکل ۱) با رفتار مدنی - سازمانی در نظر گرفته شده بود. بر اساس شاخص‌های اصلاح و نیز پیشینه پژوهش، دو رابطه مذکور نیز به الگوی نهایی افزوده شد. با انجام تحلیل رگرسیون واسطه‌ای نیز مشخص گردید غنی‌سازی شغل برای رابطه الگوی نقش هوشمندانه و انتظار عملکرد مطلوب با رفتار مدنی سازمانی، نقش متغیر واسطه‌ای کامل و برای رابطه حمایت شخصی با رفتار مدنی - سازمانی، نقش متغیر واسطه‌ای پاره‌ای^۱ را دارد. در جدول (۳) آثار استاندارد شده مستقیم و غیرمستقیم ابعاد رهبری تحول‌گرا برای غنی‌سازی شغل و رفتار مدنی - سازمانی بیان شده است.

جدول ۳: آثار مستقیم و غیرمستقیم استاندارد شده ابعاد رهبری تحول‌گرا برای غنی‌سازی شغل و رفتار

مدنی - سازمانی

ردیف	ابعاد رهبری تحول‌گرا	غنی‌سازی شغل			رفتار مدنی - سازمانی	
		اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر کل	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم
۱	اهداف گروهی	۰	۰	۰	۰/۱۷**	۰
۲	حمایت شخصی	۰/۲۵**	۰	۰/۲۵**	۰/۲۳**	-۰/۰۹**
۳	الگوی نقش هوشمندانه	۰/۳۶**	۰	۰/۳۶**	۰/۱۳**	۰/۱۳**
۴	انتظار عملکرد مطلوب	۰/۱۳**	۰	۰/۱۳**	۰/۰۵*	۰/۰۵*

** معنی‌داری $P < 0/01$ ، * معنی‌داری $P < 0/05$

آثار مستقیم استاندارد شده که در جدول (۳) بیان شده است، در پیکان‌های بین ابعاد رهبری تحول‌گرا با غنی‌سازی شغل و رفتار مدنی - سازمانی وجود دارد. اما آثار غیرمستقیم ابعاد رهبری تحول‌گرا برای رفتار مدنی - سازمانی از طریق غنی‌سازی شغلی است که همگی معنی‌دار ($P < 0/05$ یا $P < 0/01$) است.

نتیجه‌گیری

بر اساس نتایج حاصل از پژوهش، دو فرضیه اول تأیید گردید. بین حمایت شخصی، انتظار عملکرد مطلوب و الگوی نقش هوشمندانه با غنی‌سازی شغل در سطح روابط ساده، رابطه معنی‌داری وجود دارد. همچنین بین غنی‌سازی شغلی با رفتار مدنی - سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد. فرضیه سوم نیز مورد تأیید قرار گرفت، به طوری که غنی‌سازی شغل در رابطه بین الگوی نقش هوشمندانه و انتظار عملکرد مطلوب با رفتار مدنی - سازمانی به عنوان متغیر میانجی کامل و در رابطه حمایت شخصی با رفتار مدنی - سازمانی به عنوان متغیر میانجی پاره‌ای عمل می‌کرد. در عین حال، در الگوی اصلاح شده نهایی پژوهش (شکل ۲) دو رابطه پیش‌بینی نشده نیز بین اهداف گروهی و حمایت شخصی با رفتار مدنی - سازمانی به مدل افزوده شد. لازم به ذکر است که در پژوهش‌های در دسترس، به طور صریح الگویی شبیه به الگوی ارائه شده در پژوهش حاضر در دسترس قرار نگرفت. با این حال، در پژوهش‌های مختلف، الگوی نهایی به دست آمده در پژوهش حمایت شده است.

بررسی‌های پژوهشگرانی مانند وایتینگتون و همکاران، بیانگر نقش تعدیل‌کننده غنی‌سازی شغل در رابطه بین رهبری تحول‌گرا با رفتار مدنی سازمانی است (Whittington et al., 2004).

606-593). تعدیل مذکور در پژوهش حاضر به نقش واسطه‌ای تبدیل شده است. بر اساس گزارش راجل برگ نیز رهبری حمایت‌گرانه از زمره پیش‌بینی‌کننده‌های مطرح برای رفتار مدنی - سازمانی است (Rogelberg, 2007, 834-837). باور پژوهشگران حاضر این است که رابطه بین رهبری تحول‌گرا (به ویژه در سطح مؤلفه‌های آن) با رفتار مدنی - سازمانی (در سطح روابط ساده) بیانگر وقوع اثر انتقال حمایت اجتماعی و روانی است. بدین ترتیب که رهبران تحول‌گرا از طریق الگوهای رفتاری کلامی و غیرکلامی در کارکنان سطح حمایت ادراک‌شده سرپرست را افزایش می‌دهند. حمایت به‌ویژه از طریق رفتارهای ارزشی، اخلاقی و انسانی با کارکنان به آن‌ها منتقل می‌شود (Langbert & Friedman, 2003, 199-207). در اثر افزایش سطح حمایت ادراک‌شده، از آنجایی که رهبری تحول‌گرا برای کارکنان خود همانند یک الگو عمل می‌کند، حمایت سرپرست باعث تسری رفتارهای حمایتی، یاری‌رسانی و مسئولیت‌پذیری فرانشی کارکنان می‌شود (Higgs 2011, 309-335). رهبران تحول‌گرا با ارائه چشم‌اندازهای روشن، گروهی و قابل دسترس، به خوبی کارکنان را مستعد تمایل به رفتارهای مدنی - سازمانی معطوف به سازمان می‌کنند. این سازوکار از طریق فرایندهای ادراکی، منجر به پیدایش احساس غنی بودن شغل در کارکنان می‌شود. بر اساس شواهد پژوهشی موجود، نظیر (Avolio (1999, 79-135 و Avolio et al. (2009, 421- 449) رهبران تحول‌گرا با ویژگی‌هایی نظیر الهام‌بخشی انگیزشی، رفتارها و اعمال فرهنگ‌سازانه، تحریک هوشمندانه، انتظار عملکرد مطلوب و نفوذ ایده‌آل از طریق رابطه فرد به فرد، بازخوردهای لازم و مقتضی را به کارکنان خود می‌دهند (Oreg et al., 2011, 358-372; Wilson et al., 2010, 265-298; Liu & Batt, 2010, 461-524). همه ادراکات و احساسات مذکور اساساً در غنی‌سازی شغل وجود دارد.

به اعتقاد Hackman & Oldham (1976, 250-279) ویژگی‌هایی نظیر تنوع، اهمیت، بازخورد، خودمختاری و هویت برای کارکنان ماهیت انگیزشی دارد. شواهد پژوهشی موجود از این ایده به خوبی حمایت کرده است (Banai & Reisel, 2007, 463-476). رهبران تحول‌گرا با ایجاد شرایط و بستری برای غنی‌سازی شغل، کارکنان را به عملکرد مطلوب سوق می‌دهند. در اغلب پژوهش‌های معطوف به عملکرد این موضوع جزء تکالیف بوده است، ولی بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر، با وقوع اثر انتقال حمایت - انگیزش، کارکنان در اثر تجربه حالات روانی و هیجانی مطلوب متمایل به رفتارهای مدنی - سازمانی می‌شوند. بنابراین، در این سطح نیز سازوکار احتمالی نقش غنی‌سازی شغل بر رفتار مدنی - سازمانی، همان ایجاد حالات روانی و اجتماعی مثبت نظیر رضایت و توانمندی روانی است. همچنین در صورتی که

محرز گردد حمایت ادراک شده از طرف سرپرست، واسطه رابطه رهبری تحول‌گراست و حمایت از همکاران و حمایت شبکه‌ای نیز واسطه غنی‌سازی شغل با رفتارهای مدنی - سازمانی است (Levay, 2010, 127-143; Higgs & Rowland, 2011, 309-335). انتقال اثر حمایت اجتماعی و روانی تقویت خواهد شد. در عین حال، متغیرهای شناختی، عاطفی و روانی نظیر عاطفه مثبت و منفی، رضایت شغلی (به‌ویژه رضایت از سرپرست و رضایت از همکاران) و توانمندی روانی را می‌توان در مسیر رابطه غنی‌سازی شغل با رفتارهای مدنی - سازمانی قرار داد تا از آن طریق، بتوان به طور دقیق‌تری به بررسی نقش نیروی محرکه حالات روانی مثبت در رابطه غنی‌سازی شغل با رفتارهای مدنی - سازمانی پرداخت. علاوه بر بحث درباره مسیرهای پیش‌بینی شده، چند نکته دیگر در پژوهش حاضر نیز باید مورد توجه گیرد. در سطح روابط ساده، حمایت شخصی (دومین مؤلفه رهبری تحول‌گرا، جدول ۱) با رفتار مدنی - سازمانی رابطه معناداری نداشت، اما در مدل‌سازی معادله ساختاری، این دو متغیر رابطه معناداری داشتند.

صرف‌نظر از دلایل آماری وقوع این پدیده، حمایت شخصی همراه با اهداف گروهی به طور مستقیم با رفتار مدنی - سازمانی ارتباط داشت. اکنون پس از سال‌ها پژوهش و نظریه‌پردازی درباره رهبری تحول‌گرا، رهبران مذکور بر اساس آثار پژوهشگرانی مانند Northouse (2001, 185-215) و Nahavandi (2000, 103-137) و Black & Porter (2000, 254-305) اهداف فردی با هدف‌گرایی گروهی و حمایت‌گر محسوب می‌شوند. رهبران تحول‌گرا با تأکید بر اهداف گروهی، هویت جمعی و گروهی افراد را تقویت می‌کنند. هویت جمعی و گروهی، احساس یکپارچگی، همانندی و پیوندجویی را در افراد پدید می‌آورد. در عین حال در اهداف گروهی، هم‌سوئی اهداف فردی و گروهی نیز مورد توجه قرار می‌گیرد. بنابراین، به لحاظ منطقی اتکاء بر چشم‌اندازها و اهداف مشترک می‌تواند زمینه را برای رفتارهای مدنی - سازمانی فراهم کند (Carter et al., 2012, 942-958; Lian & Tui, 2012, 59-96, Liao et al., 2010, 1090-1109). در نهایت، رابطه حمایت شخصی با رفتار مدنی - سازمانی در الگوی نهایی (شکل ۲) بیانگر همان نقش حمایت اجتماعی در رفتار مدنی - سازمانی است که قبلاً بیان گردید.

توصیه‌های سیاستی

در سطح کاربردی می‌توان گفت برگزاری دوره‌های آموزشی کاربردی برای سرپرستان و مدیران در کارخانجات صنعتی و تولیدی در حوزه تحول‌گرایی و غنی‌سازی شغل می‌تواند بستر را برای تقویت رفتارهای مدنی - سازمانی فراهم کند. این کار بدون تردید زمینه را برای تحول و

اثربخشی سازمانی فراهم می‌کند.

پژوهشگران در پژوهش‌های آینده می‌توانند همانندسازی گروهی، هویت جمعی و گروهی یا خودپنداره جمعی را به روابط بین اهداف گروهی با رفتار مدنی - سازمانی بیفزایند تا مشخص گردد که آیا تأکید رهبران تحول‌گرا بر اهداف گروهی موجب تقویت سازه‌های روانی - اجتماعی مربوط به هویت، همانندسازی و خودپنداره می‌شود یا خیر؟ همچنین در پژوهش‌های آینده پژوهشگران علاقه‌مند می‌توانند چند متغیر واسطه‌ای را به مدل مورد استفاده در این پژوهش بیفزایند. برای نمونه بر اساس سازوکار انتقال اثر، به نظر می‌رسد که حمایت اجتماعی و روانی در رابطه بین حمایت ادراک شده از طرف سرپرست و مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا (یا به طور کلی رهبری تحول‌گرا) با غنی‌سازی شغل و در رابطه حمایت شبکه‌ای و حمایت از همکاران با غنی‌سازی شغل و رفتارهای مدنی - سازمانی به عنوان متغیر میانجی عمل کند.

محدودیت‌های پژوهش

به هر حال در تفسیر، تعبیر و تعمیم نتایج حاصل از پژوهش حاضر باید توجه داشت که روابط به دست آمده، روابط علت و معلولی قاطع نیست. دوم اینکه، رفتار مدنی - سازمانی به دلیل عدم پاسخگویی سرپرستان برای اعضای نمونه به صورت خودگزارش‌دهی^۱ پاسخ داده شده است. سوم اینکه، نتایج حاصل از پژوهش حاضر از کارخانجات صنعتی و معدنی به دست آمده است، بنابراین، در تعمیم نتایج آن به سازمان‌های تجاری و خدماتی باید احتیاط شود.

منابع

الف) فارسی

سکاران، اوما. (۱۳۸۱). روش‌های تحقیق در مدیریت. ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی. تهران: مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی. صفحات ۳۳۹-۲۹۱.

ب) انگلیسی

Avolio, B. J. (1999). Full leadership development: Building the vital forces in

1. Self Report

- organizations. Thousand Oaks, CA: Sage. pp. 79-135
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). The four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), pp. 9-16.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), pp. 421-449.
- Banai, M., & Reisel, W. D. (2007). The influence of supportive leadership and job characteristics on work alienation: A six country investigation. *Journal of World Business*, 42(4), pp. 463-476.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical consideration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), pp. 1173-1182.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press. pp. 156-189.
- Black, J. S., & Porter, L. W. (2000). *Management: Meeting new challenges*. Prentice Hall. Upper Saddle River, NJ. pp. 254-305
- Boerner, S, Eisenbesiss, S. A. & Griesser, D. (2007). Follower behavior and organizational performance: The impact of transformational leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(3), pp. 15-26.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Niehoff, B. P. (2004). The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 14(2), pp. 229-246.
- Bukhari, Z. U., & Ali, U. (2009). Relationship between organizational citizenship behavior & counter productive work behavior in the geographical context of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 4(1), pp. 85-92.
- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Field, H. S., & Mossholder, K. W. (2012). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), pp. 942-958.
- Daniels, K. (2006). Rethinking job characteristics in work stress research. *Human Relations*, 59(3), pp. 267-290.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), pp. 159-170.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivating through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), pp. 250-279.



- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison – Wesley. pp. 69-155.
- Higgs, M., & Rowland, D. (2011). What does it take to implement change successfully? A study of the behaviors of successful change leaders. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), pp. 309–335.
- Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), pp. 237-249.
- Langbert, M., & Friedman, H. H. (2003). Perspectives on transformational leadership in the Sanhedrin of ancient Judaism. *Management Decision*, 41(2), pp. 199-207.
- Lepine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), pp. 52-65.
- Levey, C. (2010). Charismatic leadership in resistance to change. *The Leadership Quarterly*, 21(1), pp. 127–143.
- Lian, L. K., & Tui, L. G. (2012). Leadership styles and organizational citizenship behavior: The mediating effect of subordinates competence and downward influence tactics. *Journal of Applied Business and Economics*, 13(2), pp. 59-96.
- Liao, H., Liu, D., & Loi, R. (2010). Looking at both sides of the social exchange coin: A social cognitive perspective on the joint effects of relationship quality and differentiation on creativity. *Academy of Management Journal*, 53(5), pp. 1090–1109.
- Liu, X, & Batt, R. (2010). How supervisors influence performance: A multilevel study of coaching and group management in technology-mediated services. *Personnel Psychology*, 63(2), pp. 265–298.
- Nahavandi, A. (2000). *The art and sciences of leadership*. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ. pp. 103-137.
- Northouse, P. G. (2ed Eds.) (2001). *Leadership theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage. pp. 185-215.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), pp. 461–524
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), pp. 85-97.
- Podsakoff, P., Mackenzie, S., Moorman, R., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on follower's trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behavior. *The Leadership Quarterly*, 1(2), pp. 107-

142.

- Rogelberg, S. G. (1th Eds) (2007). *Encyclopedia of industrial and organizational psychology*. Thousand Oaks, CA: Sage. pp. 834-837.
- Saavedra, R., & Kwun. S. K. (2000). Affective states in job characteristics theory. *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), pp. 131-146.
- Sparrowe, R. T., Soetjpto, B. W. & Kraimer, M. L. (2006). Do leaders' influence tactics relate to members helping behavior? It depends on the quality of the relationship. *Academy of Management Journal*, 49(6), pp. 1194-1208.
- Stone – Romero, E., Alvarez, K., & Thompson, L. F. (2008). The construct validity of conceptual and operational definitions of contextual performance and related constructs. *Human Resource Management Review*, 19(2), pp. 104-116.
- Van Dick, R., Van knippenberg, D. V., Kerschreiter, R., Hertel, G., Wieseke, J. (2008). Interactive effects of work group and organizational identification on job satisfaction and extra role behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), pp. 388-399.
- Van Scotter, J. R. Motowidlo, S. J. & Cross, T. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systematic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), pp. 526-535.
- 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(5), pp. 593-606.
- Wilson, K. S., Sin, H.-P. & Conlon, D. E. (2010). What about the leader in leader-member exchange? The impact of resource exchanges and substitutability on the leader. *Academy of Management Review*, 35(3), pp. 358-372.
- Yukl, G. (7th Eds) (2010). *Leadership in organizations*. Prentice Hall. Upper Saddle River. NJ. pp. 159-185.