



تبیین نقش رهبری تحول آفرین در تاب آوری کارکنان با میانجی‌گری جانشین‌پروری در اداره کل امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی

نازیلا رضایی^۱

سلیمان ایران‌زاده^۲

غفار تازی^۳

داود پایدارفرد^۴

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۰۵/۰۸ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۶/۱۳

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه رهبری تحول آفرین با جانشین‌پروری با تبیین نقش میانجی‌گری جانشین‌پروری انجام شد. روش پژوهش توصیفی-همبستگی از نوع معادلات ساختاری است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی بود. طبق روش گرین نمونه‌ای به حجم ۱۲۰ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌های رهبری تحول آفرین، سیسوانتو، تاب‌آوری پرایاگ و همکاران و جانشین‌پروری متقی و بهشتی‌فر بود که روایی و پایایی آن‌ها در پژوهش‌های قبلی مورد تأیید بود. تحلیل فرضیه‌ها با ضریب همبستگی پیرسون، آزمون بوت‌استرپ و سوئل به کمک نرم‌افزار SPSS-28 و SmartPLS-4 انجام شد. نتایج تحلیل همبستگی نشان داد که بین رهبری تحول آفرین با جانشین‌پروری و تاب‌آوری کارکنان رابطه مثبت معنی‌دار وجود دارد ($P < 0/001$). همچنین بر اساس نتایج رابطه مثبت معنی‌دار بین جانشین‌پروری و تاب‌آوری کارکنان وجود دارد ($P < 0/001$). شاخص GoF جهت بررسی نیکویی برازش الگو به اندازه $0/706$ نشان داد الگوی ترسیمی در حد قوی مورد تأیید است. نتایج حاصل از دستور بوت‌استرپ و آزمون سوئل نشان داد که جانشین‌پروری در رابطه بین رهبری تحول آفرین و تاب‌آوری کارکنان نقش میانجی‌گری معنی‌دار دارند ($P < 0/001$). نتایج پژوهش بینش‌های معناداری برای کاهش تاب‌آوری که دلیلی حیاتی برای کاستی‌های اداره کل امور مالیاتی است، ارائه می‌کند.

کلمات کلیدی

تاب‌آوری کارکنان، رهبری تحول آفرین، جانشین‌پروری، اداره کل امور مالیاتی.

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران. nazilarezaie69@gmail.com

۲- استاد، گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران. (نویسنده مسئول) iranzadeh@iaut.ac.ir

۳- استادیار، گروه مدیریت، واحد مرند، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران. gh_tari@marandiau.ac.ir

۴- استادیار، گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران. D.paydardard@gmail.com

با استفاده از علوم رفتار سازمانی و منابع انسانی رویکردهای جدیدی مانند رفتار سازمانی مثبت‌گرا در سازمان را می‌توان به سمت و سویی هدایت کرد تا منجر به بهبود کیفیت خدمات ارائه شده به مشتریان و در نهایت رضایت مشتریان نمود (بانکینز و همکاران^۱، ۲۰۲۴). رویکرد جدیدی که در راستای مدیریت و کنترل عوامل موثر و افزایش بهره‌وری سازمانی شکل گرفته است، رفتار سازمانی متأثر از رویکرد روانشناسی مثبت‌گرا است و تاکید ویژه‌ای بر اتخاذ رویکردهای مثبت برای توسعه و مدیریت منابع انسانی در محیط‌های کاری دارد (شمس و همکاران، ۱۳۹۹). یکی از متغیرهای روان‌شناختی مثبت‌گرا تاب‌آوری^۲ کارکنان است.

افراد در مراحل زندگی با چالش‌ها، فشارها و شرایط غیرقابل پیش‌بینی و ناگوار مواجه می‌شوند که این فشارها می‌تواند تهدیدی برای سلامت روانی و جسمانی آنان باشد. تاب‌آوری روبرو شدن با شرایط پرخطر و چالش‌برانگیز است که می‌تواند به انسان کمک کند تا به محافظت خود وضعیت دشوار بپردازد (باراسا، امباتو و گیلسون^۳، ۲۰۱۸). امروزه رویکرد روان‌شناسی مثبت‌نگر در رفتار سازمانی، به جای تمرکز بر حل مشکل، سعی در افزایش توان فرد برای برخورد با مشکلات را دارد و این موضوع اهمیت توجه به تاب‌آوری را افزایش می‌دهد (هیلمن و گوئنتر^۴، ۲۰۲۱). تاب‌آوری به فرد این امکان را می‌دهد که بتواند از مهارت سازگاران خود سود جسته و شرایط استرس‌زا را به فرصتی جهت یادگیری و رشد تبدیل کند و با تمرکز بر مشکل، استرس را کنترل کند. تاب‌آوری تنها روش سازگاری با استرس نیست؛ بلکه به معنی بهبود، انعطاف‌پذیری و برگشت به حالت اولیه و عادی می‌باشد. شخص تاب‌آور با استرس‌ها، چالش‌ها و حوادث زندگی خود روبه‌رو شده و همچنین حضور فعالانه در محیط زندگی خود دارد (احمد، خان، اور رحمان^۵، ۲۰۲۳).

از این رو، بررسی میزان تاب‌آوری کارکنان یکی از مهم‌ترین عوامل در روانشناسی سازمانی است. هر فرد که در محیط کار فشار زیاد و طولانی مدت را تجربه کرده باشد، مفهوم کوفتگی و خستگی جسمی و ذهنی را به خوبی درک می‌کند. در زمان آرامش امکان رویارویی با فراز و نشیب‌های زندگی به آسانی وجود دارد؛ اما وقتی فشار از حد آستانه تجاوز کند حتی یک مشکل کوچک هم می‌تواند به یک بحران تبدیل شود. حس از دست دادن کنترل و عدم توانایی برای غلبه بر واکنش‌های ناهنجار، تجربه بسیار ناخوشایندی است که این عوامل می‌تواند افراد را تحت تأثیر فشار قرار دهد. در نتیجه برای غلبه بر این

تبیین نقش رهبری تحول آفرین در تاب‌آوری کارکنان.../رضایی، ایران‌زاده، تاری و پایدارفرد

رویدادهای پیچیده و مخرب نیاز به توسعه تاب‌آوری در سیستم‌های سازمانی و زیربنایی برجسته می‌شود (گیریچ و ساب^۶، ۲۰۲۳). تاب‌آوری در سازمان از جانب کارکنان، توان پیش‌بینی، اجتناب و تعدیل مثبت در برابر اختلالات و تغییرات محیطی را افزایش می‌دهد (برنارد، بهاما و تسینوپولوس^۷، ۲۰۱۸).

از سوی دیگر، برای ایجاد ظرفیت سازمانی و ماندگاری در محیط کسب و کار، سازمان‌ها به داشتن بهترین استعدادها نیاز دارند (بارانگا و همکاران^۸، ۲۰۲۳). افراد مستعد با بررسی نقاط قوت و ضعف خود، محدودیت‌ها و تهدیدات موجود در محیط را به فرصت تبدیل می‌کنند. در این رابطه، جانشین‌پروری^۹ به عنوان مدیریت استعداد به کارکنان با پتانسیل بالا این فرصت را می‌دهد تا چابک‌تر شوند و ظرفیت آن‌ها را در فرآیندها و نقش‌های مؤثر رهبری توسعه می‌دهد و می‌تواند در تعهد بیشتر آن‌ها نسبت به سازمان و افزایش انگیزه‌شان در انجام کارهای سخت برای اثربخشی سازمانی کمک کند (خورا، وایمن و ون زالک^{۱۰}، ۲۰۱۷).

جانشین‌پروری یک استراتژی هوشمند مدیریت استعداد می‌باشد که می‌تواند موجب حفظ استعداد درون سازمان باشد و سازمان را از مهارت‌های مورد نیاز برای پاسخ به تغییرات سریع که محیط تجاری امروز به وجود می‌آورد، مطمئن سازد (مارتین و اوشنا^{۱۱}، ۲۰۲۱)؛ به عبارت دیگر اطمینان یافتن از این است که سازمان به طور سیستماتیک نامزدها با پتانسیل بالا را برای پست‌های کلیدی، شناسایی و آماده کند. در واقع این فرآیند مستلزم شناسایی کارکنانی است که دارای آموزش و مهارت‌های مسیر شغلی توسعه، برای مواجهه با چالش‌های رهبری آینده می‌باشد. هدف از جانشین‌پروری شناسایی و توسعه افرادی برای جایگزینی مدیران فعلی در پست‌های کلیدی در موارد استعفا، بازنشستگی، ترفیع، رشد، گسترش و ایجاد موقعیت‌های جدید است. همان‌گونه که اشاره شد اصولاً جانشین‌پروری برای مشاغل استراتژیک سازمان می‌باشد. در این مشاغل باید بهترین کارکنان شناسایی شده تا در بهترین پست‌های کلیدی سازمان به کار گمارده شوند. بنا بر پژوهش آنیانو^{۱۲} (۲۰۱۶) استفاده مناسب از سرمایه انسانی مانند مدیریت عملکرد، آموزش و توسعه کارکنان می‌تواند دستیابی به چابکی سازمانی و ظرفیت انطباق سازمانی را در شرکت افزایش دهد و در نتیجه سازمان‌ها تاب‌آور شوند. علاوه بر این، فعالیت‌های جانشین‌پروری به عنوان تلاش یک سازمان برای پاسخگویی به انتظارات کارکنان تفسیر می‌شود و باعث تحقق بخشی از قرارداد روان‌شناختی آن‌ها می‌شود.

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

این موضوع که چگونه تاب‌آوری کارکنان مبتنی بر جانشین‌پروری در قلمرو سازمانی، می‌تواند به سازمان دولتی مانند اداره کل امور مالیاتی در رسیدن به اهداف و چشم‌اندازهای راهبردی کمک کند، به دغدغه مدیران تبدیل شده است. این سازمان با اتخاذ روش‌های افزایش تاب‌آوری کارکنان، مسئولیت اجتماعی، مدیریت استعداد می‌توانند تعهد خود را برای دستیابی به اهداف سازمان نشان دهند؛ بنابراین، تحلیل دقیق ابعاد و رویکردهایی که می‌توانند با موفقیت روش‌های تاب‌آورانه را در ساختار سازمان‌های دولتی جاسازی کنند، ضروری است. افزایش تاب‌آوری کارکنان از طریق جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی می‌تواند مزایای متعددی را به همراه داشته باشد. فراتر از برآورده کردن انتظارات اجتماعی، می‌تواند ظرفیت انطباقی سازمان را افزایش دهد و به دنبال آن درک تغییرات و واکنش مناسب به آن میسر می‌گردد. همچنین مزایای مشاهده تاب‌آوری شغلی، به عنوان یک فرآیند این است که مکانیسم‌های مختلفی را در نظر می‌گیرد که به طور بالقوه می‌تواند بر نحوه برخورد افراد با اختلالات و تغییرات شغلی تأثیر بگذارد. ادبیات بررسی شده نشان می‌دهد که تاب‌آوری شغلی یک پدیده پیچیده است که شامل تعامل بین ویژگی‌های فرد و زمینه است و موضوع تاب‌آوری هنگامی که افراد با تغییر، ناملایمات و یا اختلالاتی مواجه می‌شوند که همه آنها ممکن است پیش‌بینی شده یا غیرقابل پیش‌بینی باشند، اهمیت پیدا می‌کند (میشرا و مک دونالد^{۱۳}، ۲۰۱۷). از این رو، امروزه مدیران و دست‌اندرکاران با چالشی که مواجه هستند این است که از چه طریقی می‌توانند تاب‌آوری کارکنان را افزایش دهند؟ چه عواملی در افزایش تاب‌آوری با اهمیت تلقی می‌شود؟

رهبری تحول‌آفرین (TL^{۱۴}) نظریه‌ای در رهبری کسب و کار است که بر مبنای آن رهبر جهت انجام تغییرات زیربنایی با کارمندان همکاری می‌کند (گریمیل، کانباک و چلارو^{۱۵}، ۲۰۲۳). چنین فرایندی شامل کشف تغییرات مورد نیاز، خلق نگرشی واحد برای تغییرات سازمان است. رهبری تحول‌آفرین نقش بسیار مهمی در موفقیت و توسعه سازمان‌ها دارد (سعید آلسا^{۱۶}، ۲۰۲۱). با ترکیب بینش استراتژیک، خلاقیت و نوآوری، مشارکت و توسعه کارکنان، مقابله با تغییرات، هماهنگی و تعامل، استفاده از ابزارهای فناوری، ارتباطات موثر و رهبری تیمی و اعمال رهبری تحول‌آفرین، سازمان‌ها می‌توانند به بهبود عملکرد و توسعه پایدار موفقیت بیشتری دست یابند (کوتمن، سنجایا و پراستیا^{۱۷}، ۲۰۲۰).

رهبری تحول‌آفرین می‌تواند به ایجاد یک فرهنگ نوآوری و خلاقیت در سازمان کمک کند. این فرهنگ افراد را به ارائه ایده‌های جدید و آزمون راه‌حل‌های نو تشویق می‌کند. رهبران تحول‌آفرین

تبیین نقش رهبری تحول آفرین در تاب‌آوری کارکنان.../رضایی، ایران‌زاده، تاری و پایدارفرد

معمولاً به دنبال تغییرات مستمر در سازمان هستند و از طریق تحول و تغییرات، سازمان را به موفقیت و توسعه هدایت می‌کنند. این نوع رهبری باعث تقویت توانایی‌های مدیریتی و حل مسائل کارکنان می‌شود و آن‌ها را برای مواجهه با چالش‌های پیش رو آماده می‌سازد. در نهایت رهبری تحول آفرین به کارکنان فرصت می‌دهد تا مهارت‌های جدیدی را یاد بگیرند و به رشد و پیشرفت شغلی خود پردازند (آسباری، سانتوسو و پراستیا^{۱۸}، ۲۰۲۰).

تاکنون در ایران به استفاده از پتانسیل موجود در رهبری تحول آفرین با همیاری و میانجی‌گری جانشین‌پروری روی تاب‌آوری کارکنان اهمیت چندانی داده نشده است و این ضعف ساختاری در عدم استفاده از رهبری تحول آفرین، به عنوان خلأ کاربردی در پژوهش حاضر بررسی خواهد شد. برخی محققان معتقدند که بهترین راه‌حل رهبری تحول آفرین، در داخل سازمان‌ها نهفته نیست، بلکه در اختیار کارکنان نیز قرار دارد. نتایج تحقیق احمد، انگاه و محمد^{۱۹} (۲۰۲۴) و اوتمن^{۲۰} (۲۰۲۲) نشان می‌دهد که کارکنانی که مشارکت در تحول آفرینی مبتنی بر جانشین‌پروری دارند، ارائه خدمات را در حد قابل توجهی بهبود می‌بخشند. نظر به اهمیت نقش کارکنان منابع انسانی به عنوان یک منبع استراتژیک در سازمان‌ها و مطرح شدن نیروی انسانی به عنوان عمده‌ترین عامل موثر در وصول مالیات پس از درآمد ملی در نظام‌های مالیاتی کشورها، پرداختن به عوامل موثر بر عملکرد سرمایه انسانی در سازمان‌ها و به طور خاص در سازمان امور مالیاتی کشور حائز اهمیت بسیار است. از این رو، مسئله پژوهش حاضر این است که آیا رهبری تحول آفرین با میانجی‌گری جانشین‌پروری بر روی تاب‌آوری کارکنان تأثیرگذار است؟

پیشینه نظری پژوهش

در سازمان تاب‌آوری یک پدیده‌ی چندبعدی، اجتماعی و تکنیکی است. بر این اساس نخستین تعریف از تاب‌آوری سازمانی می‌تواند این باشد که تاب‌آوری سازمانی در واقع توانایی سازمان در پاسخ به شرایط اضطراری و انجام کارکردهای حیاتی سازمان در آن شرایط است (قنبری، صلواتیان و کیا، ۱۳۹۹). تاب‌آوری سازمانی هدف مؤثری است که به طور مداوم به عملکرد سازمان در طول کسب و کار، فجایع و موقعیت‌های بحرانی کمک می‌کند؛ به عبارتی تاب‌آوری سازمان‌ها را قادر می‌سازد چالش‌های پیچیده در سازمان را مدیریت کنند (وکیل زاده و هاسه^{۲۱}، ۲۰۲۱). تاب‌آوری سازمان به معنای توانایی و ظرفیت یک سازمان در مواجهه و مقابله با بحران‌ها و چالش‌ها و توانایی بازگشت به شرایط عادی کسب و کار، ویژگی بسیار مهمی است که سازمان‌ها باید برای بقا و تداوم کسب و کارشان

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

به آن مجهز باشند. تاب‌آوری سازمانی مفهوم جدید و رو به رشدی در ادبیات و تحقیقات مدیریتی است که تمرکز بر حفظ حیات سازمان در زمان تغییرات و اختلالات پیش‌بینی نشده است (اندرسون و همکاران^{۲۲}، ۲۰۱۹). عواملی همچون آگاهی موقعیتی، مدیریت آسیب‌پذیری کلیدی، ظرفیت انطباقی و یادگیری سازمانی بر میزان تاب‌آوری یک سازمان مؤثر خواهد بود. چابکی سازمانی و نوآوری پایدار نیز از تاب‌آوری سازمانی نشأت می‌گیرند و جزو پیامدهای تاب‌آوری محسوب می‌شوند (کوثر، ندائی و سیدتقوی، ۱۳۹۸)؛ یعنی تاب‌آوری در مقابل فشارهای ناشی از محیط کار و درجات آن، یکی دیگر از عوامل مؤثر بر سرسختی است. تاب‌آوری به این مسئله می‌پردازد که فرد با وجود قرار گرفتن در معرض فشارهای شدید و عوامل خطر می‌تواند توان اجتماعی خود را بهبود داده و بر مشکلات غلبه کند (لطیف و رنجبریان، ۱۳۹۹).

امروزه سازمان‌ها برای رویارویی با محیط پویا و دینامیک اطراف خود، نیازمند انعطاف‌پذیری، چابکی و عملکرد نوآورانه می‌باشند؛ به همین سبب بایستی سبک رهبری مناسب و تأثیرگذار بر عملکرد سازمانی را پیش گیرند. یافته‌های دی‌جوروا و همکاران^{۲۳} (۲۰۲۰) نشان داد که خودکارآمدی و تاب‌آوری به طور متوالی بین ابعاد رهبری تحول‌آفرین و بهزیستی سازمانی واسطه شدند. یافته‌های این پژوهش درک مکانیسم‌های اساسی مرتبط با ابعاد مختلف رهبری تحول‌آفرین و رفاه کمک می‌کند و اهمیت توسعه منابع شخصی کارکنان را برجسته می‌کند.

به طور کلی، مرور ادبیات نشان می‌دهد که تاب‌آوری کارکنان در دو ساختار شامل تاب‌آوری برنامه‌ریزی شده و تاب‌آوری انطباقی و در سه بعد عمده مورد بحث است که شامل جمله تاب‌آوری شخصیت محور (لوتار، سیچتی و بکر^{۲۴}، ۲۰۰۰)؛ تاب‌آوری ظرفیت محور و تاب‌آوری فرایند محور (مک لارن^{۲۵}، ۲۰۱۱). از این نظر، استدلال شد که رهبران شرکت‌ها در موقعیت بسیار خوبی برای تأثیرگذاری بر احساسات و انگیزه کارکنان هستند. همچنین در ادبیات قبلی مشخص شده بود که رهبران منابعی را در اختیار پیروان خود قرار می‌دهند که در نهایت تاب‌آوری را افزایش می‌دهد (فرانکن^{۲۶}، ۲۰۱۹).

ادبیات موجود سبک‌های مختلف رهبری را برای افزایش تاب‌آوری مورد بحث قرار داده است. در میان سبک‌های مختلف رهبری، ادبیات نشان می‌دهد که یک رهبر معتبر با توانمندسازی، بهینه‌سازی و افزایش استقلال شغلی، تاب‌آوری کارکنان را افزایش می‌دهد (مائو و همکاران^{۲۷}، ۲۰۲۲). لوتانز و آوولیو^{۲۸} (۲۰۰۳) رهبری اصیل را به عنوان سبکی از مدیریت سازمانی تعریف کرده‌اند که بر پرورش

تبیین نقش رهبری تحول آفرین در تاب‌آوری کارکنان.../رضایی، ایران‌زاده، تاری و پایدارفرد

ظرفیت‌های روان‌شناختی مثبت پیروان در یک زمینه سازمانی بسیار توسعه‌یافته تمرکز دارد که خودآگاهی و خودتنظیمی کارکنان را افزایش می‌دهد. در عین حال، یک رهبر اصیل به طور مثبت بر فرآیندهای روان‌شناختی کلیدی کارکنان یعنی احساسات مثبت، امید و خوش‌بینی (آلیانی، وانگ و کامینز^{۲۹}، ۲۰۱۸) تأثیر می‌گذارد و تاب‌آوری آن‌ها را افزایش می‌دهد. محققان همچنین به اهمیت سبک رهبری اخلاقی برای افزایش تاب‌آوری اشاره کرده‌اند. رهبری اخلاقی به عنوان فرآیندی توصیف می‌شود که در آن یک رهبر از طریق اعمال شخصی رفتار مناسب هنجاری را نشان می‌دهد، تعاملات بین فردی را با پیروان حفظ می‌کند و آن‌ها را در فرآیندهای تصمیم‌گیری مشارکت می‌دهد (براون، تریوینو و هریسون^{۳۰}، ۲۰۰۵). یک رهبر اخلاقی بر رفاه کارکنان در یک سازمان تمرکز می‌کند، سعی می‌کند مشکلات آن‌ها را حل کند و یک محیط کاری مثبت ایجاد کند (فرانجسکوا و همکاران^{۳۱}، ۲۰۲۱). هنگامی که کارکنان در یک محیط کاری مثبت کار می‌کنند، به احتمال زیاد فشار ناشی از کار را کاهش و از جمله تاب‌آوری را افزایش می‌دهد (کالیار، اوستا و شفیق^{۳۲}، ۲۰۲۰). به طور مشابه، ادبیات اخیر مرتبط با کارکنان ادارات و سازمان‌ها نیز نقش رهبری تحول‌آفرین را در افزایش تاب‌آوری تأیید می‌کند.

به طور خاص، نقش رهبری تحول‌آفرین در افزایش تاب‌آوری در یک سازمان در چندین نقطه در ادبیات قبلی مورد بحث قرار گرفت (مالیک^{۳۳}، ۲۰۲۴). به طوری که رهبری تحول‌آفرین به کارکنان انگیزه و الهام می‌بخشد تا بهترین تلاش خود را برای دستیابی به اهداف سازمانی انجام دهند. به طور خاص، یک رهبر شرکتی، مانند رهبری تحول‌آفرین، بر توسعه کارکنان خود از طریق بهبود قابلیت‌های آن‌ها، شناسایی تلاش‌های آن‌ها و ایجاد انگیزه در آن‌ها از طریق قدردانی تمرکز می‌کند (پاهی و همکاران^{۳۴}، ۲۰۲۰). در عین حال، یک رهبری تحول‌آفرین احترام، غرور و اعتماد را به پیروان نشان می‌دهد (باس و ریگیو^{۳۵}، ۲۰۰۶). جین، داگال و انصاری^{۳۶} (۲۰۱۹) نشان دادند که کارکنانی که تحت رهبری شرکتی کار می‌کنند که از فلسفه رهبری تحول‌آفرین پیروی می‌کند، احساس اعتماد و احترام می‌کنند که آن‌ها را ترغیب می‌کند تا برای دستیابی به اهداف مختلف سازمانی تلاش بیشتری انجام دهند. به طور کلی، ادبیات نشان می‌دهد که تحت نظارت رهبری تحول‌آفرین در یک سازمان، کارکنان با خطر کاهش تاب‌آوری مواجه هستند (مادی اوده و همکاران^{۳۷}، ۲۰۲۳). در زمینه اداره کل امور مالیاتی، کارکنان به علت حجم بالای کاری، تعدد پرونده‌های مالیاتی و حساسیت بالای شغلی خطر کاهش تاب‌آوری را افزایش می‌دهد. نسبت بالای ارباب‌رجوع، تمرکز بر امور حسابداری و مالی، تعامل شدید با مؤدیان از هنجارهای رایج در این بخش است که به دلیل آن کارکنان احساس از دست دادن

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

منابع می‌کنند و خطر کاهش تاب‌آوری را در بین کارکنان امور مالیاتی افزایش می‌دهند. از این نظر، رهبری تحول‌آفرین می‌تواند با ارائه پشتیبانی، راهنمایی، قدردانی و غیره به کارکنان کمک معناداری ارائه کند. در اصل، در این پژوهش این نظریه مطرح می‌شود که رهبری تحول‌آفرین به عنوان یک منبع زمینه‌ای ممکن است مجموعه منابع را برای کارکنان در یک سازمان گسترش دهد که در نهایت باعث افزایش تاب‌آوری کارکنان می‌شود. از این رو:

فرضیه اول: رهبری تحول‌آفرین بر تاب‌آوری کارکنان تأثیر مثبت معنی‌دار دارد.

رهبری مستلزم دستیابی به برنامه‌های امروزی است و در عین حال تضمین می‌کند که سازمان برای هدایت تغییرات داخلی و خارجی آینده، از جمله جابجایی افراد، برای رقابتی ماندن آماده شوند. پیش‌بینی، برنامه‌ریزی و آماده‌سازی برای آینده‌های قابل قبول، تمرکز مهم رهبری تحول‌آفرین و سنگ بنای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مؤثر است. رهبران تحول‌آفرین به دنبال تأثیرگذاری، برانگیختن و الهام‌بخشیدن به افراد و سیستم‌های اجتماعی و ایجاد تغییرات ارزشمند و مثبت هستند، زیرا آنها پیروان را به رهبر تبدیل می‌کنند (هوگان و کایسر^{۳۸}، ۲۰۰۵). مدل رهبری تحول‌آفرین باس و ریجیو^{۳۹} (۲۰۰۶) بر ایجاد چشم‌اندازی الهام‌گرفته از آینده و برانگیختن افراد برای خرید و ارائه از طریق روابط تأکید می‌کند؛ بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که رهبری تحول‌آفرین که مستلزم شناسایی و توسعه افراد برای دستاوردهای برجسته امروز و آینده است، به نفع برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری است. یکی از اهداف اصلی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، اطمینان از نیازهای کارکنان کوتاه‌مدت و بلندمدت برای رهبری و نقش‌های حیاتی برای ادامه بقای سازمان‌ها است (راثول^{۴۰}، ۲۰۱۰). رهبران سازمانی باید به طور سیستماتیک افراد مناسب را برای شغل مناسب شناسایی، انتخاب و توسعه دهند و سازمان را برای آینده آماده کنند. همان‌طور که راثول نتیجه می‌گیرد، برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری به دلایل مختلف ضروری است. هیچ رهبر برای همیشه زنده نیست، به جابجایی سریعی که امروزه به یک روش زندگی در سازمان‌ها تبدیل شده است، می‌پردازد و از ایجاد اختلال در زمان خروج یا بازنشستگی بازیگران کلیدی جلوگیری می‌کند. رهبرانی که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مؤثر را انجام می‌دهند، به این دلیل که آینده را پیش‌بینی می‌کنند، برنامه‌های توسعه منابع انسانی خلاقانه طراحی می‌کنند و اقداماتی را برای آماده‌سازی افراد در سطوح مختلف برای شکل‌دهی آینده انجام می‌دهند (کانتون^{۴۱}، ۲۰۱۵). رهبران تحول‌آفرین به دنبال توسعه افراد به رهبران آینده هستند که با اصول و عمل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری هماهنگ است، از این رو:

تبیین نقش رهبری تحول آفرین در تاب‌آوری کارکنان.../رضایی، ایران‌زاده، تاری و پایدار فرد

فرضیه دوم: رهبری تحول آفرین بر جانشین‌پروری تأثیر مثبت معنی‌دار دارد.

طبق مطالعات، هرگاه طرح جانشین‌پروری به‌صورت شفاف برنامه‌ریزی شود و با دقت اجرا شود، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا تغییرات غیرقابل پیش‌بینی را بدون مشکل پشت سر بگذارند. محرک‌ها، محدودیت‌ها و فرصت‌های متنوعی وجود دارند که زیست‌بوم سازمان‌ها را شکل می‌دهند. ممکن است چندین رخداد منفی احتمالی مانند بازنشستگی، مرگ نابهنگام، غیبت غیرارادی، انتقال بخش و بسیاری از موقعیت‌های غیرقابل پیش‌بینی موانعی را در فرایند کاری یک شرکت ایجاد کنند. یک طرح جانشین‌پروری درست، در کم‌ترین حالت با برجسته کردن مسئولیت‌ها و ایجاد اعتماد، ادامه بدون مشکل فعالیت‌های سازمان را تضمین می‌کند (نجم‌الحسن و صیدیقی^{۴۲}، ۲۰۲۰).

مفهوم افزایش تاب‌آوری از طریق تنوع افراد در سطح سازمان به خوبی درک شده است. زمانی که یک سازمان دارای کارکنان متعدد با تخصص و مهارت مختلف باشند می‌توانند در برابر فشارها و تهاجم‌ها مقاوم‌تر باشند (آتوود^{۴۳}، ۲۰۲۰). مدیریت جانشین‌پروری از کارکنان در رده‌های مختلف به طور متوالی برای اشغال جایگاه‌های مختلف شغلی در زمان استفاده می‌کند. افراد خبره‌تر، جایگاه مهمی را پر می‌کنند و پتانسیل فرسودگی و افت عملکرد پس از بروز اختلال را کاهش می‌دهند و منابع انگیزشی مناسب برای ادامه حیات عملکرد سازمان ارائه می‌دهند تا افراد و کارکنان در رده‌های بعدی کاملاً تثبیت شوند؛ لذا یکی از دلایل مهم برای داشتن طرح جانشین‌پروری، شناخت افرادی است که استعداد بالقوه برای حضور در بین گزینه‌های احتمالی جانشینی را دارند. در صورتی که یک جانشین بالقوه نیاز به آموزش یا توسعه داشته باشد، باید زمان کافی برای قرار دادن آن‌ها در معرض طیف کاملی از فرصت‌های درون شرکت، وجود داشته باشد. این یک هنر پیچیده است که با ارائه فرصت تجربه کار در بخش‌های کلیدی به افراد، ظرافت‌ها به آن‌ها آموخته شود و یا با توانمند ساختن آن‌ها برای رویارویی با چالش‌های جدید، افق‌های دید آن‌ها را گسترش دهد (ابوحشیش و فارگالی^{۴۴}، ۲۰۲۱)؛ از این رو:

فرضیه سوم: جانشین‌پروری بر تاب‌آوری کارکنان تأثیر مثبت معنی‌دار دارد.

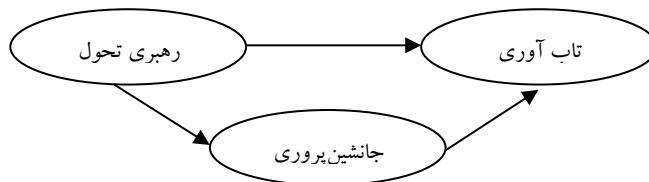
کارکنان بااستعداد و شایسته، استراتژیک‌ترین سرمایه اداری هستند و اهمیت این موضوع باعث شده تا به‌منظور افزایش تاب‌آوری و مزیت رقابتی، جانشین‌پروری و جایگزینی، مورد توجه سیاست‌گذاران سازمانی قرار گیرد (هداوند و دهقان کار، ۱۴۰۱). مطالعات نشان داده‌اند که عواملی مانند ویژگی‌های شغل و نقش، ویژگی‌های سازمانی، ویژگی‌های شخصی و برنامه جانشین‌پروری باعث تاب‌آوری کارکنان در یک بافت سازمانی می‌شود (ساموئل و ایسا^{۴۵}، ۲۰۲۴). برنامه جانشین‌پروری

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

بدون دلیل انجام نمی‌شود، بلکه به عنوان تلاشی برای افزایش سرخ برای مدیران سازمان آینده‌نگر است. طبق یافته سیامبی^{۴۶} (۲۰۲۲) کارکنان تأثیر مثبتی را در رابطه با برنامه جانشین پروری که در سازمان آن‌ها انجام می‌شود، احساس کردند. این مزیت درک شده نه تنها برای یک کارمند بلکه برای سازمان‌های آینده و رهبری کارکنان نیز می‌باشد. برنامه‌ریزی جانشین پروری یک راه استراتژیک برای شناسایی و توسعه افراد با پتانسیل بالا برای موقعیت‌های رهبری است که می‌توانند در مسیر رهبری کارکنان آینده سهیم باشند. افراد با پتانسیل بالا برای این موقعیت‌های رهبری آماده خواهند شد تا نسل جدیدی از رهبران سازمان شوند تا مسیر رهبری کارکنان آینده بهتر شود. مطالعه‌ای که توسط ناوه و همکاران^{۴۷} (۲۰۲۲) انجام شد نشان داد کارکنانی که در برنامه جانشین پروری شرکت می‌کنند آمادگی بیشتری برای مدیریت شرایط بحرانی دارند. این را می‌توان در درک گسترده از تاب‌آوری کارکنان در میان مدیران سازمان مشاهده کرد. سازمان‌های دولتی و غیردولتی باید نسل جدیدی از کارکنان را پرورش دهند که آماده هدایت تیم‌ها در ارائه خدمات با کیفیت بالا هستند. برای این منظور، رهبری تحول‌آفرین نقش روشنی را برای کارکنان فراهم می‌کند، زیرا چنین رهبرانی راهنمایی مناسبی را برای کارمندان ارائه می‌دهند. علاوه بر این، از آنجایی که رهبری تحول‌آفرین با کارکنان با احترام رفتار می‌کند و نسبت به آن‌ها ابراز نگرانی می‌کند، کار به طور رسمی و عادلانه بین همه کارکنان توزیع می‌شود، به این معنی که همه نقش خود را به وضوح می‌دانند. انتظار می‌رود که یک رهبر با جهت‌گیری تحول‌آفرین، شفافیت نقش کافی را برای کارکنان تحت نظارت خود فراهم کند و آنها را به درستی کمک و راهنمایی کند (ریچی^{۴۸}، ۲۰۲۰)؛ لذا دانش مدیران اداری و سازمانی در مورد برنامه‌ریزی جانشین پروری پس از عملکرد رهبری تحول‌آفرین و تاب‌آوری سازمانی نیز پس از بخش برنامه‌ریزی جانشین پروری افزایش خواهد یافت. از این رو:

فرضیه چهارم: جانشین پروری رابطه میان رهبری تحول‌آفرین و تاب‌آوری کارکنان را به صورت معنی‌دار میانجی‌گری می‌کند.

مبتنی بر مبانی نظری ارائه شده، مدل مفهومی تحقیق به صورت شکل (۱) ترسیم می‌گردد:



تبیین نقش رهبری تحول آفرین در تاب‌آوری کارکنان.../رضایی، ایران‌زاده، تاری و پایدارفرد

شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش - محقق ساخت

پیشینه تجربی پژوهش

در این بخش، در ابتدا به مرور برخی از پژوهش‌های تجربی انجام شده مرتبط با متغیرهای پژوهش پرداخته و سپس وجه تمایز این پژوهش با سایر پژوهش‌ها بیان شده است. در جدول (۱) برخی از پژوهش‌های مهم مرتبط با متغیرهای پژوهش ارائه شده است. پژوهش‌ها اغلب به تأثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد سازمان و با در نظر گرفتن متغیرهای میانجی تاب‌آوری و رفاه ذهنی و تبیین مدل تاب‌آوری سازمانی پرداخته‌اند؛ اما به تأثیر همزمان رهبری تحول آفرین به‌عنوان عاملی اثرگذار بر تاب‌آوری کارکنان در ادارات دولتی مانند اداره کل امور مالیاتی توجه چندانی نشده است. وجه تمایز این پژوهش، بررسی رهبری تحول آفرین بر تاب‌آوری کارکنان است. در خصوص نقش میانجی جانشین‌پروری در رابطه بین رهبری تحول آفرین و تاب‌آوری سازمانی، تاکنون پژوهشی صورت نگرفته است. با توجه به مطالب بیان شده در جدول (۱) پژوهشی که به طور جامع و همزمان تأثیر متغیرهای پژوهش را بررسی کند، انجام نشده است.

جدول ۱. خلاصه پژوهش‌های مرتبط با موضوع در داخل و خارج کشور

نویسنده و سال	عنوان	نتیجه
موسوی فرد و حامدی (۱۴۰۲)	تأثیر رهبری تحول آفرین بر تاب‌آوری سازمانی با نقش واسطه‌ای رفاه ذهنی در پلیس +۱۰ شهر کرمانشاه	رهبری تحول آفرین بیش از یک سوم (۳۴ درصد) از تغییرات تاب‌آوری سازمانی را پیش‌بینی می‌کند.
طهرانی و همکاران (۱۴۰۱)	بررسی تأثیر تاب‌آوری فردی و رهبری تحول آفرین بر رفتار تیمی نوآورانه با توجه به نقش میانجی تاب‌آوری تیمی و نقش تعدیل‌گر جو یادگیری	یافته‌ها نشان داد که تاب‌آوری فردی و رهبری تحول آفرین بر رفتار تیمی نوآورانه تأثیر معناداری دارد. تأثیر نقش تعدیل‌گر جو یادگیری در این رابطه معنادار بوده اما تأثیر نقش میانجی تاب‌آوری تیمی در رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار تیمی و نقش تعدیل‌گر جو یادگیری تیمی نوآورانه معنادار نیست.
رهبری و همکاران (۱۳۹۹)	تأثیر رهبری اصیل بر تاب‌آوری کارکنان و یادگیری آن‌ها از خطا در بستر تغییرات پیچیده سازمانی: یک مطالعه کمی	یافته‌های این پژوهش، نشان می‌دهد که میان سه متغیر پژوهش همبستگی معنادار وجود دارد: رهبری اصیل بر هر دو متغیر تاب‌آوری و یادگیری از خطا تأثیر مثبت دارد و متغیر تاب‌آوری در رابطه میان رهبری اصیل با یادگیری از خطا نقش میانجی دارد.
سعادت و شاه طلبی حسین‌آبادی (۱۳۹۹)	بررسی رابطه رهبری تحول آفرین با عملکرد نوآورانه با نقش میانجی تاب‌آوری کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)	نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل یافته‌ها نشان داد تأثیر مستقیم رهبری تحول آفرین بر عملکرد نوآورانه معنادار نبوده، اما به طور غیرمستقیم و از طریق تاب‌آوری تأثیر غیرمستقیم و معناداری بر عملکرد نوآورانه دارد و بنابراین تاب‌آوری رابطه میان رهبری تحول آفرین و عملکرد نوآورانه را به طور کامل میانجی‌گری می‌کند.

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

<p>بر اساس نتایج پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که عدالت سازمانی در دانشگاه نقش تسهیل‌کننده را در توسعه برنامه‌های جانشین‌پروری دارد. بدین معنی که رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه، از طریق عدالت سازمانی در ارتقاء و توسعه فرایند جانشین‌پروری تأثیرگذار است.</p>	<p>نقش میانجی عدالت سازمانی در ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و جانشین‌پروری در آموزش عالی</p> <p>سعادت طلب، فتح‌اللهی و کریمی تبار (۱۳۹۹)</p>
<p>بر اساس نتایج پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که مدیران دانشگاه‌ها با استقرار نظام جانشین‌پروری و اجرای رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی می‌توانند بستر مناسبی را برای نهادینه‌سازی انتقال دانش در درون و بیرون دانشگاه فراهم نمایند. مدیران دانشگاهی در فضای رقابتی کنونی با پرورش مدیران با دانش، اهداف متعالی و رسالت‌های دانشگاه را تحقق بخشیده و از این طریق رشد، توسعه و مزیت رقابتی دانشگاه را تضمین خواهند نمود.</p>	<p>تأثیر جانشین‌پروری بر انتقال دانش در آموزش عالی با نقش میانجی رهبری تحول‌آفرین (مورد مطالعه: دانشگاه خوارزمی)</p> <p>سعادت‌طلب (۱۳۹۹)</p>
<p>نتیجه نشان داد که پنج بعد «تاب‌آوری ارتباطی»، «تاب‌آوری اطلاعاتی»، «تاب‌آوری سازه‌ای»، «تاب‌آوری فردی» و «سازمانی-فنی» برای سنجش تاب‌آوری سازمانی خبرگزاری‌های کشور در بلایای طبیعی اجماع وجود دارد.</p>	<p>ارائه‌ی شاخص‌های سنجش تاب‌آوری سازمانی خبرگزاری‌های ایران در بلایای طبیعی</p> <p>قنبری، صلواتیان و کیا (۱۳۹۹)</p>
<p>در این پژوهش، یک مدل فرآیندی از تاب‌آوری شغلی در حرفه‌های جنسیتی توسعه داده شد و راهبردهای مقابله‌ای مختلف را ترسیم نمودند که به زنان اجازه می‌دهد تا این مشاغل را توسعه و ارتقا دهند.</p>	<p>تاب‌آوری شغلی متخصصان زن در صنعت IT تحت سلطه مردان در سوئد: به سوی یک دیدگاه فرآیندی</p> <p>توکابو و آچتنهاگان^{۴۹} (۲۰۲۳)</p>
<p>نتایج نشان داد چندین بلوک سازنده بر چگونگی پیش‌بینی موفقیت‌آمیز سازمان‌ها، مقابله و سازگاری با ناملازمات تأثیر می‌گذارد. پیش‌بینی مستلزم پویای محیطی، برنامه‌های تاب‌آوری، رفتار رهبری خاص و منابع است. مقابله به ویژگی‌های رهبری خاص، فرهنگ سازمانی خاص و نوآوری نیاز دارد.</p>	<p>بلوک‌های سازنده تاب‌آوری سازمانی: مروری بر ادبیات تجربی</p> <p>وکیل زاده و هاسه (۲۰۲۱)</p>
<p>بر اساس یافته‌ها یک چارچوب و مدل برای ایجاد یک درک جامع از کاتالیزورها برای پرداختن به زمینه محیط‌های کاری دارای نوسان، نامطمئن، پیچیده و مبهم (VUCA) که سازمان‌ها با آن مواجه هستند، پیشنهاد شده است.</p>	<p>پیوند آمادگی کار و تاب‌آوری شغلی: پیامدهایی برای مدیریت استعداد پروژه</p> <p>براگ و همکاران^{۵۰} (۲۰۲۱)</p>

منبع: یافته‌های پژوهش

روش‌شناسی

تحقیق حاضر از لحاظ روش جزو تحقیقات کاربردی و روش مورد استفاده توصیفی و همبستگی از نوع معادلات ساختاری است و در این پژوهش رابطه بین متغیر رهبری تحول‌آفرین (متغیر پیش‌بین) با تاب‌آوری کارکنان (متغیر ملاک) با تبیین نقش میانجی جانشین‌پروری (متغیر میانجی) در کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی مورد مطالعه قرار گرفت. جامعه آماری پژوهش حاضر

تبیین نقش رهبری تحول آفرین در تاب‌آوری کارکنان.../رضایی، ایران‌زاده، تاری و پایدارفرد

شامل کلیه کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی بودند. با توجه به اینکه اطلاع دقیقی از تعداد افراد حجم نمونه در دسترس نبود، بنا بر نظر گرین^{۵۱} (۱۹۹۱) از روش ده برابر تعداد گویه‌های پرسشنامه متغیر مستقل جهت انتخاب حجم نمونه استفاده شد. با توجه به اینکه پرسشنامه مربوط به متغیر مستقل (رهبری تحول آفرین) در پژوهش حاضر حاوی ۱۲ سؤال است، برای انتخاب افراد حجم نمونه، از ۱۲۰ نفر از کارکنان استفاده شد. برای انتخاب افراد حجم نمونه، از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد. با توجه به اینکه احتمال وجود پاسخ‌های ناقص به پرسشنامه‌ها بود، پرسشنامه توسط ۱۵۵ نفر از افراد تکمیل شد و از بین آن‌ها ۱۲۰ پرسشنامه کامل غربال شدند و داده‌های حاصل از آن‌ها وارد فرایند تجزیه و تحلیل شدند. به منظور سنجش نقش میانجی جانشین‌پروری در رابطه بین رهبری تحول آفرین و تاب‌آوری کارکنان از ابزارهایی ذیل استفاده شد:

الف) پرسشنامه تاب‌آوری کارکنان: برای سنجش تاب‌آوری کارکنان از پرسشنامه استاندارد پرایاگ^{۵۲} (۲۰۱۹) حاوی ۱۰ سؤال استفاده شد. این پرسشنامه مشتمل بر دو بعد، تاب‌آوری برنامه‌ریزی شده (۵ سؤال) و تاب‌آوری انطباقی (۵ سؤال) است. شیوه نمره‌گذاری آن به صورت پنج درجه‌ای لیکرت، کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم می‌باشد. در مطالعه رستگار، باقری قره‌بلاغ و عین‌علی (۱۳۹۸) برای به‌دست آوردن روایی پرسشنامه از نظرات اساتید و متخصصان و کارشناسان مدیریت منابع انسانی استفاده شده است و شاخص‌های CVR و CVI محاسبه گردید و روایی آزمون مورد تأیید قرار گرفت. پایایی پرسشنامه تاب‌آوری کارکنان به کمک ضریب آلفای کرونباخ در پژوهش رستگار و همکاران (۱۳۹۸) برای بعد تاب‌آوری برنامه‌ریزی شده برابر ۰/۸۴ و برای تاب‌آوری انطباقی ۰/۸۲ محاسبه شد.

ب) پرسشنامه رهبری تحول آفرین: برای متغیر رهبری تحول آفرین از پرسشنامه استاندارد رهبری تحول آفرین سیسوانتو و همکاران^{۵۳} (۲۰۲۲) استفاده شد. پرسشنامه رهبری تحول آفرین دارای ۱۲ گویه می‌باشد که رهبری تحول آفرین را در چهار شاخص شامل نفوذ ایده‌آل (۳ سؤال)، انگیزه الهام‌بخش (۳ سؤال)، تحریک فکری (۳ سؤال) و ملاحظات فردی (۳ سؤال) مورد سنجش قرار می‌دهد. مقیاس اندازه‌گیری گویه‌های پرسشنامه رهبری تحول آفرین بر اساس مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت هرگز (=۱) تا همیشه (=۵) طبقه‌بندی شده است. نمره به دست آمده از این پرسشنامه بین ۱۲ تا ۶۰ می‌باشد؛ نمره کمتر از ۲۴ به معنی رهبری تحول آفرین ضعیف است. نمره بین ۲۵ تا ۴۸ به معنی رهبری تحول آفرین متوسط است و نمره بیشتر از ۴۹ به معنی رهبری تحول آفرین بالا است. همچنین نمره بیشتر در هر خرده مقیاس به معنی اهمیت داشتن آن مقیاس در افزایش رهبری

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

تحول آفرین می‌باشد. روایی پرسشنامه رهبری تحول آفرین در پژوهش سیسوانتو و همکاران (۲۰۲۲) به صورت محتوایی مورد تأیید قرار گرفت. در پژوهش مشایخ موینی (۱۴۰۲) به روش روایی صوری و تأیید متخصصان مورد تأیید قرار گرفت و برای بررسی پایایی ضریب آلفای کرونباخ برای هر یک از ابعاد محاسبه گردید که برای تمام ابعاد بیش از ۰/۷ بود. پایایی نمره کل رهبری تحول آفرین ۰/۹۴۳ به دست آمد.

ج) پرسشنامه جانشین پروری: برای سنجش جانشین پروری از پرسشنامه متقی و بهشتی فر (۱۳۸۸) استفاده شد. این آزمون حاوی ۴۳ سؤال و سه بعد عوامل سازمانی (۲۰ سؤال)، عوامل فردی (۸ سؤال) و عوامل فرایندی (۱۵ سؤال) است. طیف نمره‌گذاری آن پنج درجه‌ای لیکرت از خیلی زیاد (=۵) تا خیلی کم (=۱) می‌باشد. در تحقیق متقی و بهشتی فر (۱۳۸۸) نتایج روایی همگرایی به مقدار ۰/۸۷۵ به دست آمد و چون این شاخص بیش از ۰/۵ است، لذا از روایی همگرایی قابل قبولی برخوردار است. همچنین مقدار نتایج روایی واگرا بر اساس آزمون فارنل و لارکر مقدار ۰/۹۲۶ محاسبه شد. برای تعیین پایایی نتایج آزمون آلفای کرونباخ مقدار ۰/۸۲۳ برای نمره کل جانشین پروری به دست آمد که حاکی از پایایی قابل قبول است.

به منظور توزیع پرسشنامه از دو روش الکترونیکی و کاغذی استفاده شد. بدین منظور پرسشنامه الکترونیکی به کمک سایت پرسلاین تنظیم شد و پرسشنامه کاغذی به صورت حضوری به افراد حجم نمونه تحویل داده شد. در لینک ارسالی توضیحات لازم برای تکمیل پرسشنامه نیز ارائه گردید و آزمودنی‌ها اقدام به تکمیل پرسشنامه نمودند. از آزمودنی‌ها خواسته شد اگر در تکمیل پرسشنامه‌ها با ابهامی مواجه شدند از پژوهشگر بخواهند توضیح بیشتری بدهد. جهت اطمینان از محرمانه باقی ماندن اطلاعات، از آن‌ها خواسته شد تا اسامی خود را ننویسند. ضمناً شرکت کنندگان در حین پژوهش جهت انصراف آزاد بودند و در خاتمه از همکاری شرکت کنندگان تشکر شد. از مجموع پرسشنامه‌های دریافتی ۸۵ پرسشنامه الکترونیکی و ۷۰ پرسشنامه کاغذی بودند که پس از دریافت پرسشنامه‌ها توسط کارکنان، پرسشنامه‌هایی که حاوی پاسخ‌های ناقص بودند و یا پرسشنامه‌های بدون جواب از کل پرسشنامه‌ها خارج شدند. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های جمع آوری شده از دو روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. به منظور ارائه وضعیت کلی از وضعیت موجود رهبری تحول آفرین، جانشین پروری و تاب‌آوری کارکنان آماره‌های توصیفی میانگین، انحراف استاندارد، کمترین نمره و بیشترین نمره استفاده شد. برای بررسی و آزمودن فرضیه‌های اول تا سوم از ضریب همبستگی پیرسون

تبیین نقش رهبری تحول آفرین در تاب‌آوری کارکنان.../رضایی، ایران‌زاده، تاری و پایدارفرد

و بوت استراپ با نرم‌افزار SPSS-24 و SmartPLS انجام شد. برای آزمون تأثیرات میانجی‌گری در رابطه بین دو متغیر برای فرضیه چهارم از آزمون سوبل استفاده شد که با به کار بردن این آزمون در داده‌های با تعداد بیشتر ممکن است.

یافته‌ها

جامعه آماری پژوهش، کلیه کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی بودند. بررسی اطلاعات جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان نشان داد که از ۱۲۰ پرسشنامه غربال شده، ۷۶ نفر مرد و ۴۴ نفر زن بودند. ۲۷ نفر از کارکنان مجرد و ۹۳ نفر متأهل و بررسی سن افراد نشان داد که ۴/۴ درصد افراد کمتر از ۳۰ سال، ۳۲/۲ درصد بین ۳۱ تا ۳۵ سال، ۴۷/۸ درصد بین ۳۶ تا ۴۰ سال و ۱۵/۶ درصد بالای ۴۰ سال سن داشتند. اطلاعات مربوط به میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی متغیرهای پژوهش با استفاده از نرم‌افزار SPSS استخراج و در جدول (۲) ارائه شد.

جدول ۶. آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	مؤلفه	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
تاب‌آوری کارکنان	تاب‌آوری برنامه‌ریزی شده	۵	۲۴	۱۵/۱۶	۳/۲۷۸	۰/۶۰۵	-۰/۲۸۹
	تاب‌آوری انطباقی	۶	۲۵	۱۶/۳۷	۳/۵۲۳	۰/۳۶۹	۰/۳۳
	نمره کل	۱۱	۴۹	۳۱/۶۷	۷/۷۱۱	۰/۷۰۲	۰/۱۱۶
رهبری تحول آفرین	نفوذ ایده‌آل	۳	۱۴	۱۱/۲۰	۱/۱۶۲	۰/۴۳۸	۰/۶۹
	انگیزه الهام‌بخش	۴	۱۵	۱۰/۲۵	۱/۱۳	۰/۱۰۹	۰/۶۰۴
	تحریک فکری	۳	۱۳	۹/۳۳	۱/۰۱	۰/۷۲۳	-۰/۴۴۹
	ملاحظات فردی	۴	۱۴	۹/۸۳	۱/۰۸	۰/۵۹۱	-۰/۵۱۷
جانشین‌پروری	نمره کل	۱۴	۵۶	۶۲/۶۷	۳/۲۱۲	۰/۵۶	-۰/۵۱۲
	عوامل سازمانی	۲۰	۹۹	۶۴/۷۸	۸/۳۳۵	۰/۲۸۶	۰/۳۱۶
	عوامل فردی	۸	۳۹	۲۶/۸۶	۳/۹۰۹	۰/۹۹۹	۰/۳۰۳
	عوامل فرایندی	۱۵	۷۳	۴۶/۴۲	۴/۲۸۷	۰/۲۹۵	۰/۰۷۵
	نمره کل	۴۳	۲۱۱	۱۳۶/۲۹	۱۲/۰۳۳	۰/۵۴۸	-۰/۰۴۱

منبع: یافته‌های پژوهش

با توجه به اینکه مقادیر چولگی و کشیدگی برای هر یک از عوامل تاب‌آوری کارکنان، رهبری تحول آفرین و جانشین‌پروری در بازه $+2$ و -2 قرار دارد و این حاکی از توزیع نرمال نمرات می‌باشد. برای آزمون فرضیه‌های اول تا سوم تحقیق و برای بررسی رابطه‌ی دوجه‌دوی متغیرهای پژوهش از

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

تحلیل دومتغیره ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج تحلیل‌های دومتغیره در جدول (۳) ارائه شده است. مواردی که با ** علامت‌گذاری شده‌اند، در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار هستند و * در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار هستند. این صورت غیر معنی‌دار در نظر گرفته می‌شوند.

جدول ۲. ضریب همبستگی بین متغیرهای پژوهش

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
۱ نفوذ ایده‌آل									
۲ انگیزه الهام‌بخش	۰/۵۲۹*								
۳ تحریک فکری	۰/۲۳۶**	۰/۶۶۸**							
۴ ملاحظات فردی	۰/۵۱۷**	۰/۴۳۸	۰/۳۰۶**						
۵ رهبری تحول‌آفرین	۰/۵۲۷**	۰/۶۵۷**	۰/۵۴۷**	۰/۴۹۷**					
۶ عوامل سازمانی	۰/۶۷۱**	۰/۲۰۵**	۰/۵۹۵**	۰/۶۲۷**	۰/۳۹۴**				
۷ عوامل فردی	۰/۵۰۳**	۰/۱۱۱*	۰/۳۰۹**	۰/۳۸۴**	۰/۱۷۸**	۰/۵۶۵**			
۸ عوامل فرایندی	۰/۵۲۸**	۰/۴۵۴**	۰/۳۸۷**	۰/۵۶۹**	۰/۴۲۳**	۰/۱۵۵*			
۹ جانشین‌پروری	۰/۴۴۶**	۰/۴۹۷**	۰/۳۰۶**	۰/۴۰۹**	۰/۵۶۹**	۰/۶۰۶**	۰/۶۷۹**	۰/۷۱۸**	
۱۰ تاب‌آوری کارکنان	۰/۵۱۳**	۰/۳۰۰**	۰/۲۷۲**	۰/۴۰۵**	۰/۵۷۷**	۰/۳۷۹**	۰/۶۲۷**	۰/۳۹۴**	۰/۵۹۸**

منبع: یافته‌های پژوهش

بر اساس نتایج جدول (۲) درجه معنی‌داری به دست آمده ($P=0/001$) کمتر از سطح خطا (۰/۰۵) است، لذا فرضیه صفر رد می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت که بین دو متغیر رهبری تحول‌آفرین با تاب‌آوری کارکنان و جانشین‌پروری رابطه مثبت معنی‌دار به اندازه ۰/۵۷۷ و ۰/۵۶۹ وجود دارد. همچنین بین جانشین‌پروری و تاب‌آوری کارکنان رابطه مثبت معنی‌دار به اندازه ۰/۵۹۸ وجود دارد؛ لذا هر چه میزان رهبری تحول‌آفرین و جانشین‌پروری افزایش یابد، میزان تاب‌آوری کارکنان افزایش می‌یابد. برای دستیابی به نتایج فرضیه چهارم از آزمون سوبل استفاده شد. جهت ارزیابی مدل پژوهش و تبیین روابط بین متغیرها از مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار Smat PLS استفاده شده است. برای بررسی برازش کلی الگو از طریق معیار GOF که تننهاوس^{۵۴} و همکارانش در سال ۲۰۰۴

تبیین نقش رهبری تحول آفرین در تاب آوری کارکنان.../رضایی، ایرانزاده، تاری و پایدارفرد

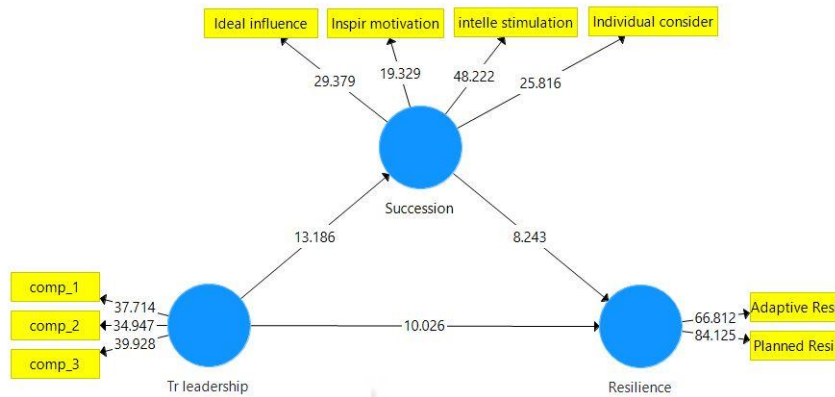
عرضه کرده‌اند که از طریق رابطه $GOF = \sqrt{\text{Communalities} \times R^2}$ محاسبه می‌گردد. به طوری که Communalities نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه است و R^2 نیز مقدار میانگین مقادیر R^2 سازه‌های درون‌زای الگو است. با استفاده از این معیار، برازش متغیرها و مدل تحقیق بررسی گردید که نتایج آن در جدول (۳) مشاهده می‌شود.

جدول ۳. ضرایب تعیین متغیرهای درون‌زا

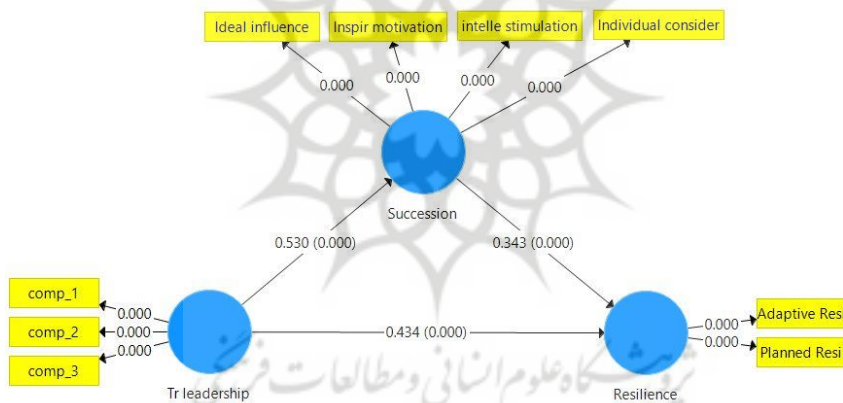
متغیر	Communality	R2	GOF
تاب‌آوری کارکنان	۰/۵۷۷	۰/۵۵۶	۰/۷۰۶
جانشین‌پروری	۰/۸۸۵	۰/۸۶۶	
رهبری تحول آفرین	۰/۶۴۴	-	
میانگین	۰/۷۰۲	۰/۷۱۱	

منبع: یافته‌های پژوهش

هنسلر و سارستد^{۵۵} (۲۰۱۳) سه مقدار برای ارزیابی شاخص GoF در نظر گرفته‌اند؛ ضعیف (اگر بین ۰/۱ تا ۰/۲۵ باشد)؛ متوسط (اگر بین ۰/۲۵ تا ۰/۳۶ باشد)؛ قوی (اگر از ۰/۳۶ بیشتر باشد). هر چه مقدار شاخص GoF به عدد یک نزدیک باشد، بیانگر مناسب‌تر بودن مدل است. با توجه به حصول مقدار ۰/۷۰۶ برازش مدل کلی به صورت قوی تأیید می‌شود. برای بررسی تأیید فرضیه میانجی‌گری جانشین‌پروری از فرمان بوت‌استرپ^{۵۶} استفاده شد که خروجی حاصل ضرایب t و ضرایب مسیر در شکل (۲) و (۳) آمده است. مقدار آماره تی در واقع ملاک اصلی تأیید یا رد فرضیه‌ها است. اگر این مقدار به ترتیب از ۱/۹۶ و ۲/۵۸ بیشتر باشد، نتیجه می‌گیریم که آن فرضیه در سطوح ۹۵ و ۹۹ درصد تأیید می‌شود. نتایج حاصل از نمودار نشان می‌دهد که بین رهبری تحول آفرین ($t=۱۰/۰۲۶$) و جانشین‌پروری ($t=۸/۲۴۳$) با تاب‌آوری کارکنان رابطه معنی‌دار وجود دارد ($P<۰/۰۰۱$).



شکل ۲. آماره t بین متغیرهای تحقیق



شکل ۳. ضریب مسیر بین متغیرهای تحقیق

جدول ۴. نتایج اثرات کلی با دستور بوت استرپ

Sig	t آماره	انحراف استاندارد	ضریب مسیر (اصلی)	ضریب مسیر نمونه	
۰/۰۰۱	۱۰/۰۲۶	۰/۰۴۳	۰/۴۳۳	۰/۴۳۴	رهبری تحول آفرین ← تاب آوری کارکنان
۰/۰۰۱	۱۳/۱۸۶	۰/۰۴	۵۳۳	۰/۵۳	رهبری تحول آفرین ← جانشین پروری
۰/۰۰۱	۸/۲۴۳	۰/۰۴۲	۰/۳۴۳	۰/۳۴۳	جانشین پروری ← تاب آوری کارکنان

برای تحلیل فرضیه چهارم مبنی بر بررسی نقش میانجی گری جانشین پروری در رابطه بین رهبری تحول آفرین و تاب آوری کارکنان لازم است تا آزمون سوبل اجرا شود. فرمول آزمون سوبل به صورت زیر

تبیین نقش رهبری تحول آفرین در تاب آوری کارکنان.../رضایی، ایرانزاده، تاری و پایدارفرد

است و مقدار به دست آمده برای z-value به مانند اعداد معناداری t در سطوح مختلف سنجیده می شود.

$$z - \text{value} = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times S_a^2) + (a^2 \times S_b^2) + (S_a^2 \times S_b^2)}}$$

صورت کسر به عنوان ضریب مسیر میانجی گری (اثر غیرمستقیم) در این فرمول مورد بررسی قرار گرفته است. در فرمول فوق داریم:

a: مقدار ضریب مسیر بین متغیر مستقل و میانجی

b: مقدار ضریب مسیر بین متغیر میانجی و وابسته

S_a : خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر مستقل و میانجی

S_b : خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر میانجی و وابسته.

ارقام مربوط به آزمون سوبل از جدول (۴) استخراج می شود. محاسبات آزمون سوبل به سادگی می تواند انجام شود. با در نظر گرفتن سطح خطای ۰/۰۵ اگر مقدار Z از ۱/۹۶ و یا ۲/۵۸ بیشتر باشد، اثر غیرمستقیم مشاهده شده از نظر آماری معنادار است.

$$\begin{aligned} z - \text{value} &= \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times S_a^2) + (a^2 \times S_b^2) + (S_a^2 \times S_b^2)}} \\ &= \frac{0.53 \times 0.343}{\sqrt{(0.343^2 \times 0.04^2) + (0.53^2 \times 0.042^2) + (0.04^2 \times 0.042^2)}} \\ &= \frac{0.182}{0.0137} = 13.25 \end{aligned}$$

با توجه نتایج حاصل برای فرضیه چهارم، ضریب مسیر ۰/۱۸۲ و مقدار Z برابر ۱۳/۲۵ خارج از محدوده بحرانی ۲/۵۸+ و ۲/۵۸- است؛ لذا نقش میانجی گری جانشین پروری در سطح معنی دار ($P < 0.001$) می باشد؛ پس فرضیه چهارم تحقیق تأیید می شود. برای اندازه گیری شدت اثر میانجی از آماره VAF^{57} استفاده می شود. محدوده مقداری این آماره بین صفر و یک است. مقادیر نزدیک تر به یک نشان از شدت تأثیر بالای متغیر میانجی را دارد. میزان سنجش این آماره به این صورت است که مقدار کمتر از ۰/۲، به منزله نبود شدت اثر میانجی؛ مقدار ۰/۲ تا ۰/۸، دارای میانجیگری متوسط و مقدار بیشتر از ۰/۸، دارای شدت میانجی گری کامل است. محاسبه شدت میانجی گری در مورد فرضیه چهارم به صورت ذیل است:

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

$$VAF = \frac{a \times b}{(a \times b) + c} = \frac{(0.53 \times 0.343)}{(0.53 \times 0.343) + 0.434} = 0.295$$

نتیجه به دست آمده نشان می‌دهد که میزان میانجی‌گری جانشین‌پروری در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و تاب‌آوری کارکنان در حد متوسط است.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر تاب‌آوری کارکنان با تبیین نقش میانجی جانشین‌پروری بود.

نتایج پژوهش نشان داد که در حضور رهبری تحول‌آفرین، کارکنان تاب‌آوری بیشتری را احساس می‌کنند. مدیر سازمان به عنوان یک رهبر تحول‌آفرین، از یک طرف به کارکنان انگیزه و الهام می‌بخشد تا بهترین تلاش خود را برای دستیابی به اهداف سازمانی به کار گیرند. او همچنین بر توسعه کارکنان از طریق ارتقای قابلیت‌های آن‌ها و به رسمیت شناختن تلاش‌های آن‌ها در طرف مقابل تأکید می‌کند. محققان اولیه همچنین در بسیاری از سطوح ثابت کرده‌اند که رهبران شرکت‌ها در موقعیت بسیار خوبی برای تأثیرگذاری بر نتایج کارمندان مختلف هستند (دیجوروا و همکاران، ۲۰۲۰)؛ بنابراین، انتظار می‌رود که کارکنان ادارات تحت نظارت رهبری تحول‌آفرین سطح اعتماد و احترام بیشتری را ایجاد کنند که باعث می‌شود آنها تعهد و تمایل بیشتری برای فراتر از انتظارات برای حمایت از سازمان خود نشان دهند. اساساً، کارکنان اداره کل امور مالیاتی به طور مرتب با موقعیت‌های خسته‌کننده و تنش‌زا مواجه می‌شوند که ممکن است منجر به از دست دادن منابع و کاهش تاب‌آوری شغلی شود؛ بنابراین، نتایج این تحقیق در همسویی با تحقیقات قبلی از جمله برنارد و همکاران (۲۰۱۸)، فرانچوسکا و همکاران (۲۰۲۱)، هیلمن و همکاران (۲۰۲۱) نشان می‌دهد که در حضور رهبری تحول‌آفرین، کارکنان احساس تاب‌آوری بیشتری را دارند.

نتایج این تحقیق همچنین تأثیرات واسطه‌ای مهم جانشین‌پروری را در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و تاب‌آوری کارکنان در اداره کل امور مالیاتی را برجسته می‌کند. به طور خاص، یافته‌های آماری نشان داد که متغیر جانشین‌پروری به طور معنی‌داری ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و تاب‌آوری کارکنان را توضیح می‌دهند. کارکنانی که درک جانشین‌پروری در محل کار خود دارند، به خوبی از وظایف خودآگاه هستند که این امر باعث کاهش منابع شخصی از دست رفته می‌شود. علاوه بر این، رهبری تحول‌آفرین در سازمان مدیری اجرا می‌شود که برای هر یک از کارکنان در مورد نقش‌ها و مسئولیت‌هایشان جهت و راهنمایی روشن می‌کند؛ به عبارت دیگر، وجود رهبری تحول‌آفرین در یک

تبیین نقش رهبری تحول آفرین در تاب‌آوری کارکنان.../رضایی، ایران‌زاده، تاری و پایدارفرد

سازمان تضمین می‌کند که کارکنان به ویژه در هنگام مواجهه با یک موقعیت استرس‌زا و تنش‌زا از پیگیری خارج نمی‌شوند. هنگامی که هر کارمند درک روشنی از جانشین‌پروری داشته باشد، به عنوان یک نتیجه رهبری تحول آفرین، انتظار می‌رود که او با خطر کمتر کاهش تاب‌آوری روبرو شود. این خطوط استدلال از سوی محققان دیگر نیز حمایت می‌شود (اتوود، ۲۰۲۰).

در نهایت می‌توان چنین نتیجه گرفت که تاب‌آوری یک عامل روان‌شناختی مرتبط با بهزیستی عاطفی و موفقیت حرفه‌ای کارکنان است. انتظار می‌رود کارکنانی که تاب‌آوری بالایی دارند منابع مختلفی (داخلی و بیرونی) را برای غلبه بر اثرات منفی مرتبط با مشکلات و موانع شغلی پیدا کرده و از آن‌ها استفاده کنند. در بخشی از کارمندان، تاب‌آوری آن‌ها را قادر می‌سازد تا با سازگاری با نوسانات مختلف محل کار، به طور موثر با عوامل استرس‌زای محیط کار مقابله کنند. یک رهبر شرکتی تحت فلسفه رهبری تحول آفرین، چشم‌انداز، مأموریت و اعتماد را با پیروان از یک طرف به اشتراک می‌گذارد. او همچنین آن‌ها را برای دستیابی به اهداف سازمانی به طور موثر ترغیب می‌کند. علاوه بر این، رهبری تحول آفرین سطح بالاتری از شایستگی و عزم را در حل مشکلات پیروان در محل کار نشان می‌دهد که در نهایت باعث افزایش غرور و منزلت آن‌ها می‌شود. کل این فرآیند کارمندان را به نقطه‌ای می‌رساند که انگیزه دارند و میل به فراتر رفتن از وظایف تعیین شده دارند. به بیان دیگر، رویکرد رهبری تحول آفرین، از این نظر، می‌تواند به عنوان یک عامل حیاتی عمل کند که باعث تاب‌آوری کارکنان می‌شود. چنین رهبرانی به کارمندان کمک می‌کنند تا از یک طرف خطر افت عملکرد سازمانی را کاهش دهند، آن‌ها استراتژی‌هایی را برای تجدید کارمندان اجرا می‌کنند، از جمله روش‌های ذهن آگاهی و برنامه‌های انعطاف‌پذیری شخصی از طرف دیگر که باعث می‌شود کارمندان باهوش‌تر شوند و آن‌ها را به سطح افزایش تاب‌آوری سوق دهد. گرمیل و همکاران (۲۰۲۳) پیشنهاد کردند که یک رهبر مؤثر به عنوان یک رویکرد از پایین به بالا، از طریق جانشین‌پروری انگیزه درونی کارکنان را تحریک می‌کند و سپس بروز رفتارهای مختلف کارکنان، از جمله تاب‌آوری به آن‌ها القا می‌شود. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که جانشین‌پروری به عنوان پیامد رهبری ممکن است تاب‌آوری کارکنان را فعال کند. علاوه بر این، یک رهبر با رویکرد تحول آفرین، خودارزیابی عینی، قدردانی از کارکنان برای دستاوردهایشان را نشان می‌دهد و ارتباطات باز با آن‌ها را حفظ می‌کند. در عین حال، رهبری تحول آفرین بر رفاه کارکنان تمرکز می‌کند، سطح انگیزه درونی آن‌ها را افزایش می‌دهد، در نهایت انعطاف‌پذیری آن‌ها و در نهایت تاب‌آوری آن‌ها را بهبود می‌بخشد. علاوه بر این، توانایی الهام‌بخش رهبری تحول آفرین بر افزایش سطح انگیزه کارکنان از طریق نشان دادن نگرانی برای برآوردن نیازها و حل مشکلات کارکنان متمرکز است؛

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

بنابراین، TL انگیزه‌های درونی را در کارکنان القا می‌کند. در مجموع، در یک سازمان، یک رهبر مؤثر انگیزه درونی کارکنان را القا می‌کند که سپس یک اثر بافری بین رهبری تحول‌آفرین و جانشین‌پروری ایجاد می‌کند که در نهایت اثر منفی کاهش تاب‌آوری را خنثی می‌کند.

اداره کل امور مالیاتی به عنوان یکی از بزرگ‌ترین سازمان‌های دولتی در زمینه تأمین بودجه برای انجام خدمات در کشور شناخته شده است که هر ساله با بررسی بیش از چندین میلیون پرونده مالیاتی اشخاص حقیقی و حقوقی در کشور، نقش تعیین‌کننده‌ای در بهبود کیفیت خدمات در کشور دارد. عوامل مختلفی در افزایش خطاهای اداره کل امور مالیاتی از جمله تاب‌آوری کارکنان نقش دارند. با انجام اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه، انتظار می‌رود بحرانی بودن خطاها و نواقص اداره کل امور مالیاتی بهبود یابد. در این راستا، به مدیریت اداره کل امور مالیاتی پیشنهاد می‌شود که به شدت در مورد پرورش سبک رهبری تحول‌آفرین به عنوان راه‌حلی برای ریسک تاب‌آوری تلاش و برنامه‌ریزی کنند. وضعیت تنش‌زا پدیده‌ای است که معمولاً در اداره کل امور مالیاتی به علت کثرت پرونده مالیاتی مشاهده می‌شود که ممکن است خطر کاهش تاب‌آوری را در کارمندان ایجاد کند. با این حال، یک مدیر به عنوان یک رهبر تحول‌آفرین به کارکنان کمک می‌کند تا با حمایت، ایجاد انگیزه، تشویق و ارائه کمک‌های لازم برای جلوگیری از کاهش منابع کارکنان، با موقعیت‌های کاهش تاب‌آوری کمتری مواجه شوند. در این راستا به مدیریت اداره کل امور مالیاتی پیشنهاد می‌شود که جلسات آموزشی مختلفی را به ویژه برای مدیران با تمرکز ویژه بر برجسته کردن مزایای مهمی که یک رهبر تحول‌آفرین می‌تواند در این زمینه به ارمغان بیاورد، ترتیب دهند. علاوه بر این، همچنین پیشنهاد می‌شود که مدیریت اداره کل امور مالیاتی راهنمایی روشنی در مورد نقش‌ها، مسئولیت‌ها و وظایف ارائه دهد، زیرا کارکنانی که درک روشنی از جانشین‌پروری دارند، مدبرتر هستند و می‌دانند چه چیزی باید توسط چه کسی انجام شود. علاوه بر این، پیشنهاد می‌شود معیارهای غربالگری کارمندان در زمان استخدام دوباره تعریف شود. در این رابطه، برخی مکانیسم‌ها باید برای هر نامزد شغل اعمال شود که می‌تواند انگیزه درونی و نگرش مرتبط با تاب‌آوری را نشان دهد. به عنوان جمع‌بندی، نواقص و کاستی‌های اداره کل امور مالیاتی از ابتدا در این زمینه وجود داشته و شاید در آینده نیز وجود داشته باشد، اما با گام‌های اصلاحی مختلف، قطعاً می‌توان از شدت نواقص کاست که نقش یک رهبر تحول‌آفرین در این زمینه بسیار حائز اهمیت است.

تبیین نقش رهبری تحول آفرین در تاب‌آوری کارکنان.../رضایی، ایران‌زاده، تاری و پایدارفرد

منابع

- ۱) رحیمی، فاطمه، قلی‌پور، آرین، محمداسماعیلی، ندا و علوی، سیدبابک. (۱۳۹۹). تأثیر رهبری اصیل بر تاب‌آوری کارکنان و یادگیری آن‌ها از خطا در بستر تغییرات پیچیده سازمانی: یک مطالعه کمی. علوم مدیریت ایران، ۱۵(۶۰)، ۱-۲۲. <https://sid.ir/paper/965109/fa>. SID.
- ۲) رستگار، عباسعلی، باقری قره‌بلاغ، هوشمند و عین‌علی، محسن. (۱۳۹۸). واکاوی نقش ابتکار استراتژیک و تاب‌آوری بر عملکرد سازمانی. مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۰(۴۰)، ۱۰۷-۱۲۸. SID. <https://sid.ir/paper/410171/fa>
- ۳) سعادت، نیلوفر و شاه‌طلبی حسین‌آبادی، بدری (۱۳۹۹). بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین با عملکرد نوآورانه با نقش میانجی تاب‌آوری کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان). تحقیقات مدیریت آموزشی، ۴(۴)، ۱۹۷-۲۰۶.
- ۴) سعادت‌طلب، آیت؛ فتح‌اللهی کوچه، احمد و کریمی تبار، حسین (۱۳۹۹). نقش میانجی عدالت سازمانی در ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و جان‌نشین‌پروری در آموزش عالی. پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۴(۵۱)، ۱۱۹-۱۳۶.
- ۵) شمس، زهرا؛ وحدتی، حجت؛ زارعی‌متین، حسن؛ نظر‌پوری، هوشنگ و موسوی، نجم‌الدین. (۱۳۹۹). شناسایی عوامل موثر بر تاب‌آوری سازمانی با رویکرد فراترکیب. چشم انداز مدیریت دولتی، ۱۱(۳)، ۳۹-۶۵.
- ۶) طهرانی، مریم؛ حیدری، الهام؛ مرادپور، فرزاد و فرج‌زاده، کامران. (۱۴۰۱). بررسی تأثیر تاب‌آوری فردی و رهبری تحول‌آفرین بر رفتار تیمی نوآورانه با توجه به نقش میانجی تاب‌آوری تیمی و نقش تعدیل‌گر جو یادگیری. چشم انداز مدیریت دولتی، ۱۳(۴)، ۱۵-۳۴. doi: 10.52547/jpap.2022.227380.1191
- ۷) قنبری، سعید؛ صلواتیان، سیاوش و کیا، علی‌اصغر (۱۳۹۹). شاخص‌های سنجش تاب‌آوری سازمانی خبرگزاری‌های ایران در بلایای طبیعی. مدیریت بحران، ۹(۱)، ۱۰۱-۱۱۴.
- ۸) کوثر، زهرا؛ ندائی، امین، سیدنقوی، میرعلی (۱۳۹۸). عوامل موثر و پیامدهای تاب‌آوری سازمانی، مدیریت در ایران، ۲۳(۴)، ۲۳-۴۵.
- ۹) لطیف‌مجید و رنجبریان رسول. (۱۳۹۹). بررسی همبستگی دلبستگی شغلی و تاب‌آوری کارکنان با سرسختی آنان در شبکه بهداشت و درمان. فصلنامه مدیریت ارتقای سلامت، ۳(۹)، ۴۱-۶۵.
- ۱۰) مشایخ‌موبینی ابوالفضل. (۱۴۰۲). تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد کارکنان از طریق دانش و نوآوری. نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۷(۲۴)، ۱۰۸۸-۱۱۰۱.

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۸، دوره ۱۵، تابستان ۱۴۰۳

- ۱۱) موسوی فرد، سیدرضا و حامدی، ارکیده (۱۴۰۲). تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر تاب‌آوری سازمانی با نقش واسطه‌ای رفاه ذهنی در پلیس +۱۰ شهر کرمانشاه. رفاه اجتماعی، ۲۳(۹۱)، ۲۱۹-۲۵۱.
- ۱۲) هداوند، جواد و دهقانکار فرزانه (۱۴۰۱). مبانی نظری و الگوی مفهومی مدیریت استعداد با تأکید بر کارکنان اداری آموزش و پرورش، اندیشه مدیران دولتی، ۴(۱۵)، ۱۶-۲۹.
- 13) Abou Hashish, E., & Farghaly, S. (2021). Exploring how nurse managers' knowledge of succession planning affects their leadership and organisational resilience. *Nursing Management*, 28(6).
- 14) Ahmad, R., Ngah, A. H., & Mohamed, A. M. (2024). Examining the Linkage between transformational leadership styles and succession planning programs in Malaysian public universities. *International Journal of Public Administration*, 47(3), 172-185.
- 15) Ahmed, S. S., Khan, M. M., & ur Rahman, M. (2023). Unlocking employees resilience in turbulent times: the role of spiritual leadership and meaning. *Continuity & Resilience Review*.
- 16) Alilyyani, B., Wong, C. A., & Cummings, G. (2018). Antecedents, mediators, and outcomes of authentic leadership in healthcare: A systematic review. *International journal of nursing studies*, 83, 34-64.
- 17) Andersson, T., Cäker, M., Tengblad, S., & Wickelgren, M. (2019). Building traits for organizational resilience through balancing organizational structures. *Scandinavian Journal of Management*, 35(1), 36-45.
- 18) Anyanwu, D. (2016). Human capital development and organizational resilience in selected manufacturing firms in Rivers State. *Int. J. Nov. Res. Hum. Ity Soc. Sci*, 3(2), 43-50.
- 19) Asbari, M., Santoso, P. B., & Prasetya, A. B. (2020). Elitical and antidemocratic transformational leadership critics: is it still relevant?(A literature study). *International Journal of Social, Policy and Law*, 1(1), 12-16.
- 20) Atwood, C. (2020). *Succession planning basics*. Association for Talent Development.
- 21) Banks, S., Ocampo, A. C., Marrone, M., Restubog, S. L. D., & Woo, S. E. (2024). A multilevel review of artificial intelligence in organizations: Implications for organizational behavior research and practice. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 159-182.
- 22) Barasa, E., Mbau, R., & Gilson, L. (2018). What is resilience and how can it be nurtured? A systematic review of empirical literature on organizational resilience. *International journal of health policy and management*, 7(6), 491.

تبیین نقش رهبری تحول آفرین در تاب‌آوری کارکنان.../رضایی، ایران‌زاده، تازی و پایدارفرد

- 23) Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. Psychology press.
- 24) Borg, J., Borg, N., Scott-Young, C. M., & Naderpajouh, N. (2021). The work readiness–career resilience linkage: implications for project talent management. *International journal of managing projects in business*, 14(4), 917-935.
- 25) Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.
- 26) Burnard, K., Bhamra, R., & Tsinopoulos, C. (2018). Building organizational resilience: Four configurations. *IEEE transactions on engineering management*, 65(3), 351-362.
- 27) Canton, J. (2015). *Future smart: Managing the game-changing trends that will transform your world*. Da Capo Press, Incorporated.
- 28) Djourova, N. P., Rodríguez Molina, I., Tordera Santamatilde, N., & Abate, G. (2020). Self-efficacy and resilience: mediating mechanisms in the relationship between the transformational leadership dimensions and well-being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(3), 256-270.
- 29) Franczukowska, A. A., Krzczal, E., Knapp, C., & Baumgartner, M. (2021). Examining ethical leadership in health care organizations and its impacts on employee work attitudes: an empirical analysis from Austria. *Leadership in Health Services*, 34(3), 229-247.
- 30) Franken, E. (2019). *Building people up: Leadership and employee resilience* (Doctoral dissertation, Open Access Te Herenga Waka-Victoria University of Wellington).
- 31) Gehrisch, M. G., & Süß, S. (2023). Organizational behavior in international strategic alliances and the relation to performance—a literature review and avenues for future research. *Management Review Quarterly*, 73(3), 1045-1107.
- 32) Greimel, N. S., Kanbach, D. K., & Chelaru, M. (2023). Virtual teams and transformational leadership: An integrative literature review and avenues for further research. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(2), 100351.
- 33) Henseler, J., & Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational statistics*, 28, 565-580.
- 34) Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: a valuable construct for management research?. *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7-44.
- 35) Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of general psychology*, 9(2), 169-180.

- 36) Jain, P., Duggal, T., & Ansari, A. H. (2019). Examining the mediating effect of trust and psychological well-being on transformational leadership and organizational commitment. *Benchmarking: An International Journal*, 26(5), 1517-1532.
- 37) Kalyar, M. N., Usta, A., & Shafique, I. (2020). When ethical leadership and LMX are more effective in prompting creativity: The moderating role of psychological capital. *Baltic Journal of Management*, 15(1), 61-80.
- 38) Khoreva, V., Vaiman, V., & Van Zalk, M. (2017). Talent management practice effectiveness: investigating employee perspective. *Employee Relations*, 39(1), 19-33.
- 39) Kotamena, F., Senjaya, P., & Prasetya, A. B. (2020). A literature review: is transformational leadership elitist and antidemocratic?. *International Journal of Social, Policy and Law*, 1(1), 36-43.
- 40) Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241(258), 1-26.
- 41) Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child development*, 71(3), 543-562.
- 42) Madi Odeh, R. B., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., Masa'deh, R. E., & Alshurideh, M. T. (2023). The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: the case of Dubai service sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(2), 440-468.
- 43) Malik, P. (2024). Individual-focused transformational leadership and change-oriented organizational citizenship behavior: mediating and moderating mechanisms of job crafting and employee resilience. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 11(1), 90-113.
- 44) Mao, Y., Lai, Y., Zhai, Y., Xie, M., Yu, J., Wang, Q., ... & Bonaiuto, M. (2022). Authentic leadership and employee resilience: a moderated mediation analysis. *Frontiers in Psychology*, 13, 901085.
- 45) Martin, C. M., & O'Shea, K. (2021). Succession planning for organizational stability. *Nursing management*, 52(4), 12-20.
- 46) McLarnon, M. J. W. (2011). Development and Initial Validation of the Workplace Resilience Inventory: Evidence Supporting a New Model of Resilience.
- 47) Mishra, P., & McDonald, K. (2017). Career resilience: An integrated review of the empirical literature. *Human Resource Development Review*, 16(3), 207-234.
- 48) Najam ul Hassan, S., & Siddiqui, D. A. (2020). Impact of effective succession planning practices on employee retention: exploring the mediating roles.
- 49) Nave, E., Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., do Paço, A., Alves, H., & Raposo, M. (2022). A review of succession strategies in family business: content analysis and future research directions. *Journal of Management & Organization*, 1-25.

تبیین نقش رهبری تحول آفرین در تاب‌آوری کارکنان.../رضایی، ایران‌زاده، تاری و پایدارفرد

- 50) Othman, M. (2022). The impact of transformational leadership on nurses' job satisfaction and retention: A literature review. *Kaitiaki Nursing Research*, 13(1), 26-31.
- 51) Pahi, M. H., Ahmed, U., Sheikh, A. Z., Dakhan, S. A., Khuwaja, F. M., & Ramayah, T. (2020). Leadership and commitment to service quality in Pakistani hospitals: The contingent role of role clarity. *Sage Open*, 10(4), 2158244020963642.
- 52) Prayag, G. (2019). Building destination resilience through community and organizational resilience. In *Tourism and hospitality in conflict-ridden destinations* (pp. 56-68). Routledge.
- 53) Ritchie, M. (2020). Succession planning for successful leadership: Why we need to talk about succession planning!. *Management in Education*, 34(1), 33-37.
- 54) Rothwell, W. (2010). Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within. Amacom.
- 55) Saad Alessa, G. (2021). The dimensions of transformational leadership and its organizational effects in public universities in Saudi Arabia: A systematic review. *Frontiers in psychology*, 12, 682092.
- 56) Samuel, I., & Isa, M. Y. M. (2024). The Mediating Role of Talent Management in Succession Planning and Private Organization Sustainability: A Conceptual Article. *Journal of Current Social and Political Issues*, 2(1), 22-33.
- 57) Siambi, J. K. (2022). Leadership succession planning and organization transition: A review of literature. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 10(3), 16-30.
- 58) Siswanto, D., Basalamah, S., Mus, A., & Semmaila, B. (2020). Transformational leadership, trust, work involvement, soldier's job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(13), 3143-3150.
- 59) Tenenhaus, M., Amato, S., & Esposito Vinzi, V. (2004, June). A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modelling. In *Proceedings of the XLII SIS scientific meeting* (Vol. 1, No. 2, pp. 739-742).
- 60) Tokbaeva, D., & Achtenhagen, L. (2023). Career resilience of female professionals in the male-dominated IT industry in Sweden: Toward a process perspective. *Gender, Work & Organization*, 30(1), 223-262.
- 61) Vakilzadeh, K., & Haase, A. (2021). The building blocks of organizational resilience: A review of the empirical literature. *Continuity & Resilience Review*, 3(1), 1-21.
- 62) Yarangga, R. E., Ibrahim, M. B. H., Irawan, A., Akbar, M. A., & Rasyid, A. (2023). Succession Excellence: Nurturing Leadership Talent for Sustainable Organizational Success. *Advances: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 1(6), 317-331.

1. Bankins et al.
2. resilience
3. Barasa, Mbau & Gilson
4. Hillmann & Guenther
5. Ahmed, Khan & ur Rahman
6. Gehrisch & Süß
7. Burnard, Bhamra & Tsinopoulos
8. Yarangga et al.
9. succession
10. Khoreva, Vaiman & Van Zalk,
11. Martin & O'Shea
12. Anyanwu
13. Mishra & McDonald
14. transformational leadership
15. Greimel, Kanbach & Chelaru
16. Saad Alessa
17. Kotamena, Senjaya & Prasetya
18. Asbari, Santoso & Prasetya
19. Ahmad, Ngah & Mohamed
20. Othman
21. Vakilzadeh & Haase
22. Andersson et al.
23. Djourova et al.
24. Luthar, Cicchetti & Becker
25. McLarnon
26. Franken
27. Mao et al.
28. Luthans & Avolio
29. Alilyyani, Wong & Cummings
30. Brown, Treviño & Harrison
31. Franczukowska et al.
32. Kalyar, Usta & Shafique
33. Malik
34. Pahi et al.
35. Bass & Riggio
36. Jain, Duggal & Ansari
37. Madi Odeh et al.
38. Hogan & Kaiser
39. Bass & Riggio

40. Rothwell
41. Canton
42. Najam ul Hassan & Siddiqui,
43. Atwood
44. Abou Hashish & Farghaly
45. Samuel & Isa
46. Siambi
47. Nave et al.
48. Ritchie
49. Tokbaeva & Achtenhagen
50. Borg, Borg, Scott-Young & Naderpajouh
51. Green
52. Prayag
53. Siswanto et al.
1. Tenenhaus
55. Henseler & Sarstedt
- 56 . Bootstrapping
57. Variance Accounted For



Transformational Leadership and Resilience of Employees: the Mediating Role of Succession in the General Administration of Tax Affairs of East Azarbaijan Province

Nazila Rezaie¹
Soleyman Iranzadeh²
Ghafar Tari³
Davod Paydar Fard⁴

Receipt: 29/07/2024

Acceptance: 03/09/2024

Abstract

The current research was conducted with the aim of investigating the relationship between transformational leadership and succession planning by explaining the role of succession planning as a mediator. The descriptive-correlation research method is structural equations. The statistical population included all employees of the General Department of Tax Affairs of East Azarbaijan province. According to Green's method, a sample of 120 people was selected by simple random sampling. The tools of data collection were Siswanto's transformational leadership questionnaires, Prayag et al.'s resilience questionnaires, and Motaghi's and Beheshtifar's successors, whose validity and reliability were confirmed in previous researches. Hypotheses were analyzed with Pearson's correlation coefficient, bootstrap and Sobel tests using SPSS-28 and SmartPLS-4 software. The results of correlation analysis showed that there is a significant positive relationship between transformational leadership and succession and employee resilience ($P < 0.001$). Also, based on the results, there is a significant positive relationship between succession and employee resilience ($P < 0.001$). The GoF index to check the goodness of fit of the model was 0.706 and showed that the drawing model is strongly approved. The results of bootstrap and Sobel test showed that succession has a significant mediating role in the relationship between transformational leadership and employee resilience ($P < 0.001$).

Keywords

Resilience of employees, transformational leadership, succession, general administration of tax affairs.

1. PhD Student, Department of Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

nazilarezaie69@gmail.com

2. Professor, Department of Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

(Corresponding Author) iranzadeh@iaut.ac.ir

3. Assistant Professor, Department of Management, Marand Branch, Islamic Azad University, Marand, Iran. gh_tari@marandiau.ac.ir

4. Assistant Professor, Department of Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran. D.paydardard@gmail.com