

The effect of structural empowerment and leader-member exchange on employees' feedback

Mahrokh Lotfollahi Haqi¹

Seyed Saeed Mousavi²

Seyyed Latif Mirmohammadi³

Type of article: Research article

Received: 28/07/2024

Accepted: 07/10/2024

NAJA Strategic Studies Quarterly/Vol.9/NO.3 (serial 33)/Autumn 2024*133-162



DOI:10.1022034/SSJ.2024.103523

Abstract

Background and purpose: feedback is one of the main components of the performance management system, which leads to the improvement of performance; The present study was conducted with the aim of investigating the effect of structural empowerment and leader-member exchange on feedback with the mediating role of perceived organizational support.

Method: The current applied research has a descriptive nature, the data of which is collected with a quantitative approach, and in terms of the implementation method, it is a survey-correlation type. In this research, stratified cluster sampling method was used and the sample size of 367 people was determined using Cochran's formula. Kanter's (1998) structural empowerment questionnaires, Leiden and Maslin's (1998) leader-member exchange, Wayne et al.'s (2001) performance feedback, and Eisenberger et al.'s (1986) organizational support questionnaires were used to collect data. To determine the validity of the questionnaire, from the methods of convergent validity (mean variance extracted) and divergent validity (diagnostic validity at the level of the structure) and to check the reliability, from factor loadings, Cronbach's alpha coefficient for structural empowerment is 0.83, leader-member exchange is 0.78, feedback responsiveness 0.75 and perceived organizational support 0.89 and composite reliability was used. For preliminary analysis of data from S. P. S. S. And to find a pattern by the method of P. L. S. From the Smart PL software. S. was used.

Findings: According to the path coefficient of 0.16 as well as the t-statistic of 3.536 at the confidence level of 99%, the mediating role of perceived organizational support in the effect of structural empowerment on employee feedback has a positive and significant effect. According to the path coefficient of 0.13 as well as the t-statistic of 2.737 at the confidence level of 99%, the mediating role of perceived organizational support in the effect of leader-member exchange on employee feedback has a positive and significant effect; Therefore, the general hypotheses of the research are significant and are confirmed.

Results: The results of the research show that if the communication between managers and employees is a two-way communication and is of high quality, and also, managers provide access to resources and information for employees and In this regard, provide the necessary support, the employees will understand the organizational support at a high level, and this will make the employees more willing to accept their performance feedback, and this will lead to the improvement of the performance of the organization's employees.

Keywords: structural empowerment, leader-member exchange, feedback, organizational support, organizational perceptions.

1. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Urmia Branch, Urmia, Iran (corresponding author), lotfollahi@gmail.com

2. Graduated with a Ph.D. in public administration, majoring in decision-making and policy-making, Islamic Azad University, Urmia branch, Urmia, Iran, ssmousavi04@gmail.com

3. Master's student in Management, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Urmia Branch, Urmia, Iran, sefh8794@gmail.com

تأثیر توانمندسازی ساختاری و تبادل رهبر - عضو بر بازخوردپذیری کارکنان

ماهرخ لطف‌اللهی حقی^۱

سیدسعید موسوی^۲

سیدلطیف میرمحمدی^۳

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۰۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۷/۱۶

فصلنامه مطالعات راهبردی ناجا/سال نهم/ شماره ۳ (پیاپی ۳۳) - پاییز ۱۴۰۳* ۱۳۳-۱۶۲



DOI:10.1022034/SSJ.2024.103523

چکیده

زمینه و هدف: بازخورد یکی از اجزای اصلی سیستم مدیریت عملکرد است که به بهبود عملکرد منتهی می‌شود؛ پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر توانمندسازی ساختاری و تبادل رهبر - عضو بر بازخوردپذیری با نقش میانجی حمایت‌های سازمانی ادراک‌شده انجام شده‌است.

روش: پژوهش کاربردی حاضر ماهیتی توصیفی دارد که داده‌های آن با رویکرد کمی جمع‌آوری شده‌است و از نظر روش اجرا از نوع پیمایشی - همبستگی است. در این پژوهش، از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای طبقه‌ای استفاده شد و حجم نمونه ۳۶۷ نفر با استفاده از فرمول کوکران تعیین شد. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه‌های توانمندسازی ساختاری کانتر (۱۹۹۸)، تبادل رهبر - عضو لیدن و ماسلین (۱۹۹۸)، بازخورد عملکرد وین و همکاران (۲۰۰۱) و حمایت سازمانی آیزنبرگر و همکاران (۱۹۸۶) استفاده شد. برای تعیین روایی پرسش‌نامه، از روش‌های روایی همگرا (میانگین واریانس استخراج‌شده) و روایی واگرا (روایی تشخیصی در سطح سازه) استفاده شد و برای بررسی پایایی، از بارهای عاملی، ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شده‌است. ضرایب آلفای کرونباخ برای متغیرهای توانمندسازی ساختاری ۰/۸۳، تبادل رهبر - عضو ۰/۷۸، بازخوردپذیری ۰/۷۵ و حمایت سازمانی ادراک‌شده ۰/۸۹ به‌دست آمد. برای تجزیه و تحلیل مقدماتی داده‌ها از نرم‌افزار اس. پی. اس. پی. و برای الگویابی به روش پی. ال. اس. از نرم‌افزار اسمارت پی. ال. اس. استفاده شد.

یافته‌ها: باتوجه به ضریب مسیر ۰/۱۶ و همچنین، آماره t به مقدار ۳/۵۳۶ در سطح اطمینان ۹۹ درصد، نقش میانجی حمایت‌های سازمانی ادراک‌شده در تأثیر توانمندسازی ساختاری بر بازخوردپذیری کارکنان، دارای تأثیر مثبت و معنادار است. باتوجه به ضریب مسیر ۰/۱۳ و همچنین، آماره t به مقدار ۲/۷۳۷ در سطح اطمینان ۹۹ درصد، نقش میانجی حمایت‌های سازمانی ادراک‌شده در تأثیر تبادل رهبر - عضو بر بازخوردپذیری کارکنان، دارای تأثیر مثبت و معنادار است؛ بنابراین، فرضیه‌های کلی پژوهش معنادار بوده و تأیید می‌شود.

نتایج: نتایج حاصل از پژوهش نشان می‌دهد که چنان‌که ارتباط بین مدیران و کارکنان، یک ارتباط دوسویه بوده و از کیفیت بالایی برخوردار باشد و همچنین، مدیران امکان دسترسی به منابع و اطلاعات را برای کارکنان فراهم کرده و در این خصوص، حمایت‌ها و پشتیبانی‌های لازم را به عمل آورند، کارکنان هم حمایت‌های سازمانی را در سطح بالایی درک خواهند کرد و این امر باعث می‌شود تا کارکنان از تمایل بیشتری برای پذیرفتن بازخورد عملکرد خود برخوردار شده و این امر منجر به بهبود عملکرد کارکنان سازمان خواهد شد.

واژگان کلیدی: توانمندسازی ساختاری، تبادل رهبر - عضو، بازخوردپذیری، حمایت‌های سازمانی، ادراکات سازمانی.

۱. استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ارومیه، ارومیه، ایران (نویسنده مسئول)، lotfollahi57@gmail.com
۲. دانش آموخته دکتری مدیریت دولتی گرایش تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ارومیه، ارومیه، ایران، ssmousavi04@gmail.com
۳. دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ارومیه، ارومیه، ایران، sefh8794@gmail.com

مقدمه

امروزه رهبران، مدیران و مجریان از نیازهای کارمندان خود آگاه بوده و می‌دانند که ارتباطات در محیط کاری برای ایجاد یک سازمان موفق ضروری است. یک عنصر کلیدی در این سطح از ارتباطات مربوط به ارائه بازخورد از سوی کارمندان است. اگر بازخورد به‌درستی انجام شود، می‌تواند به عملکرد بهتر، بهره‌وری بالاتر، رضایت شغلی بیشتر، روابط بهتر در محل کار و تعارض کمتر برای مدیر و کارکنان منجر شود. متأسفانه، بسیاری از مدیران بر این باورند که ارائه بازخورد یکی از سخت‌ترین وظایف آنها است؛ بنابراین، در بسیاری از مواقع، بسیاری از روسا و مدیران اجرایی به‌سادگی از ارائه بازخورد اجتناب می‌کنند. عوامل زیادی می‌تواند بر پذیرش بازخورد توسط کارکنان موثر باشد؛ بنابراین، پژوهش حاضر با این هدف به انجام رسید تا ضمن شناسایی برخی از عوامل موثر در بازخوردپذیری کارکنان تأثیر هر یک را نیز بررسی کند.

در اغلب سازمان‌ها، توانمندسازی ساختاری کارکنان، ارتباط بین مدیر و کارکنان و ارائه بازخورد از سوی مدیران موضوعاتی هستند که در درجه دوم اهمیت واقع شده‌اند و مدیران توجه چندانی به موضوع مذکور ندارند؛ درحالی‌که آنها باید بدانند که اگرچه دریافت بازخورد برای کارکنان دلهره‌آور است اما اگر می‌خواهند از مجموعه‌ای باانگیزه و با عملکرد بالا برخوردار باشند، باید به‌صورت منظم نسبت به ارائه انواع بازخوردها اقدام کنند. یکی از مشکلات سازمان‌های کنونی این است که مدیران احساس می‌کنند همه مشکلات تنها با رفع مشکل مالی قابل حل است؛ با این حال، کارکنان نیازهای دیگری نیز دارند که شاید مهم‌تر از نیازهای مالی باشد. با توجه به اینکه هدف هر سازمان، افزایش عملکرد سازمانی است، تحقق این امر مهم، با مدیریت عملکرد امکان‌پذیر بوده و نیازمند ارائه بازخورد برای کارکنان است. بازخورد یکی از اجزای اصلی سیستم مدیریت عملکرد است که به بهبود عملکرد منتهی می‌شود؛ به بیان دیگر، بازخورد عملکرد، به‌عنوان منبع توسعه‌ای و انگیزشی در همه سازمان‌ها حائز اهمیت بسیار است و در صورتی به بهبود منجر می‌شود که پذیرفته شود و

در صورتی پذیرفته می‌شود که کارمندان آن را عادلانه و شفاف تلقی کرده و آن را به‌عنوان ارائه تصویری دقیق از عملکرد خود تلقی کنند.

حمایت سازمانی ادراک‌شده یکی از متغیرهای تأثیرگذار بر عملکرد شغلی و بازخورد مناسب از سوی کارکنان است که به‌تازگی مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است و پژوهش حاضر در پی پاسخ به این پرسش است که توانمندسازی ساختاری و تبادل رهبر - عضو بر بازخوردپذیری کارکنان با نقش میانجی حمایت‌های سازمانی ادراک‌شده چه تأثیری دارد؟

پیشینه

نصیرپور و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان «الگویابی ساختاری روابط سبک رهبری تعاملی و حمایت سازمانی ادراک‌شده با نقش میانجی سخت‌کوشی روان‌شناختی» به این نتیجه دست یافتند که سبک رهبری تعاملی و حمایت سازمانی ادراک‌شده کارکنان دارای رابطه مثبت و معنی‌دار است.

رحیمی و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان «بررسی نقش واسطه‌ای خودکارآمدی در رابطه بین ابهام نقش و حمایت سازمانی ادراک‌شده بر رفاه کارکنان براساس مدل JD-R» به این نتیجه رسیدند که حمایت سازمانی ادراک‌شده و ابهام نقش، هم به‌صورت مستقیم و هم با میانجی‌گری خودکارآمدی، بر رفاه کارکنان موثر بوده است.

بنی‌هاشمی و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان «تأثیر حمایت سازمانی و عدالت سازمانی ادراک‌شده بر رفتارکاری نوآورانه با نقش میانجی هوش فرهنگی» به این نتیجه رسیدند که حمایت سازمانی ادراک‌شده بر رفتارکاری نوآورانه و هوش فرهنگی کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

حمزه‌پور و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «الزامات ساختاری و سازمانی ناجا در تراز تمدن نوین اسلامی» به این نتیجه رسیدند که با توجه به هدف نهایی جمهوری اسلامی ایران در برپایی تمدن نوین اسلامی و زمینه‌سازی برای تحقق آرمان مهدویت، لازم است که به بررسی سازمان فراجا به‌عنوان یک

سازمان راهبردی در تحقق این اهداف پرداخته و الزامات سازمانی و ساختاری فراجا در تراز تمدن نوین اسلامی را استخراج نمود.

امیدی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر مقایسه اجتماعی و امتیاز ارزیابی عملکرد بر بازخوردپذیری با میانجی‌گری ادراک عدالت در بخش دولتی» به این نتیجه دست یافتند که مقایسه اجتماعی و امتیاز ارزیابی عملکرد بر بازخوردپذیری کارکنان تأثیر معناداری دارد و ادراک عدالت رابطه بین آنها را میانجی‌گری می‌کند.

عشایری و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «تبیین تعهد سازمانی به‌روش فراترکیب» که هدف از آن، تبیین تعهد سازمانی در سطح فراجا با رویکرد فراتحلیل در بازه زمانی ۱۳۸۶-۱۳۹۶ است، به این نتیجه رسیدند که تعهد سازمانی تحت تأثیر عواملی از جمله ارزشمندی (۰/۵۴۶)، شغلی (۰/۵۱۱)، اخلاقی (۰/۴۸۵)، مدیریتی (۰/۳۹۹)، سرمایه اجتماعی (۰/۵۰۲) و جمعیتی (۰/۳۴۴) است و در مجموع، متغیرهای بالا توانسته‌اند ۰/۶۴۵ از تعهد سازمانی را تبیین کنند. همچنین، مطابق نتایج، ابعاد متغیر ارزشمندی، بیشترین تأثیر را بر تعهد سازمانی داشته‌است.

ایراندوست و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان «مرور نظام‌مند پژوهش‌های صیانت‌از کارکنان پلیس با روش فراترکیب» به آگاه‌سازی‌ها و کمیسیون‌های صیانتی، ارشاد کارکنان و انتشار پیام‌های صیانتی، آموزش‌های دینی و فرهنگ مشارکت‌جمعی و نیز توانمندسازی ساختاری، زمینه‌ای و رفتاری، به‌عنوان چهار پیامد اصلی صیانت کارکنان پرداخته و به این نتیجه رسیده‌اند که آگاه‌سازی، رویکرد ایجابی، استمرار توجیه و ارشاد کارکنان در معرض خطر، ترویج تفکر سیستمی، تهیه و نشر پیام‌های صیانتی، حفظ کرامت انسانی، آموزه‌های دینی و نقش فرماندهان متعهد و متخصص، سیستم ارتباطی اثربخش و نیز نقش مراقبتی، ممانعتی و مقابله‌ای فرماندهان از مهم‌ترین مولفه‌های صیانت کارکنان است.

مومنی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان «عوامل راهبردی موثر بر بهره‌وری نیروهای عملیاتی سازمان‌های بزرگ» به شش مقوله اصلی شامل ابعاد

فردی، شغلی، سازمانی، مدیریتی، محیط خارجی و محیط فیزیکی و تجهیزات پرداخته‌اند و یافته‌ها حاکی از آن است که ابعاد اصلی شناسایی شده در پژوهش، بر بهره‌وری نیروهای عملیاتی سازمان‌های بزرگ تأثیرگذار است.

جان ون^۱ و همکاران (۲۰۲۳) در بررسی «توانمندسازی کارکنان در شیوه‌های مدیریت سازمانی» به این نتیجه رسیدند که توانمندسازی کارکنان می‌تواند منجر به مشارکت کاری شود. همچنین، توانمندسازی رهبری با تعهد کاری و توانمندسازی روانی همبستگی مثبت دارد.

ارفان^۲ و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان «ارزیابی تأثیر ادراک از حمایت سازمانی و رضایت شغلی بر فرسودگی شغلی» به این نتیجه رسیدند که حمایت سازمانی کارکنان از فرسودگی شغلی آنها جلوگیری کرده و زندگی کاری آنها را متعادل می‌کند.

سن^۳ و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «رابطه بین حمایت سازمانی ادراک‌شده، عدالت سازمانی و بدبینی سازمانی» نشان دادند که حمایت سازمانی ادراک‌شده و عدالت سازمانی تأثیر منفی بر بدبینی دارد؛ بنابراین، با افزایش حمایت سازمانی ادراک‌شده و عدالت سازمانی، تمایل به بدبینی سازمانی کاهش می‌یابد.

واگنر و کووب^۴ (۲۰۲۲) دریافتند که کیفیت بالای تبادل رهبر-پیرو به‌طور مستقیم بر دل‌بستگی و اشتیاق شغلی تأثیر دارد و اشتیاق شغلی نیز باعث رضایت شغلی خواهد شد.

بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که با توجه به اینکه پژوهش‌های پیشین، حمایت سازمانی ادراک‌شده را که یکی از متغیرهای پژوهش است با متغیرهای دیگری سنجیده‌اند، ولی با توجه به متغیرهای پژوهش حاضر، تاکنون پژوهشی در زمینه تأثیر توانمندسازی ساختاری و تبادل رهبر-عضو بر بازخوردپذیری کارکنان با نقش میانجی حمایت‌های سازمانی ادراک‌شده انجام

1. Jun Wen

2. Irfan

3. Sen

4. Wagner & Koob

نشده است؛ بنابراین، پژوهش حاضر در این خصوص از نوآوری برخوردار است.

مبانی نظری

بر اساس نظریه کانتر (۱۹۹۳) توانمندسازی ساختاری توانایی برای دسترسی به فرصت، اطلاعات، منابع و پشتیبانی در محیط کاری است (ابوبکر^۱، ۲۰۲۲؛ ۲۵). توانمندسازی به معنای قدرت بخشیدن و کمک به افراد برای بهبود احساس اعتماد به نفس و چیرگی بر احساس ناتوانی و درماندگی آنان است (اندیکا و دارامانتو^۲، ۲۰۲۰؛ ۱). ایجاد انگیزه درونی و فرصت‌هایی برای افراد تا بتوانند طرح‌های خوبی خلق کرده و آنها را به عمل برسانند، تعریف دیگری از توانمندسازی است (کیم و فرناندز^۳، ۲۰۱۷؛ ۴).

توانمندسازی در دو بخش «رویکرد ساختاری» و «رویکرد روان‌شناختی» مورد مطالعه قرار گرفته است. توانمندسازی ساختاری به توانایی بسیج منابع و دستیابی به اهداف از طریق دسترسی به اطلاعات، پشتیبانی، منابع و فرصت‌ها اشاره دارد. دسترسی به اطلاعات به دانش تغییرات و سیاست‌های سازمانی و نیز دانش فنی لازم برای انجام کار اشاره دارد. کارکنان با دریافت بازخورد و راهنمایی از زیردستان، همکاران و مافوق، به حمایت دسترسی پیدا می‌کنند که این امر تصمیم‌گیری مستقل را ممکن می‌سازد. دسترسی به منابع شامل توانایی کارکنان برای دستیابی به منابع و ابزار مورد نیاز برای دستیابی به اهداف سازمانی است. این فرصت‌ها به امکانات یادگیری و پیشرفت حرفه‌ای کارمندان اشاره می‌کند (گارسیا و فرناندز^۴، ۲۰۱۸).

ساختار قدرت در یک سازمان به سه جزء توانمندسازی ساختاری تقسیم می‌شود: اطلاعات، منابع و پشتیبانی. توانمندسازی کارکنان و مدیران بیشتر توسط موقعیت‌ها و ساختارهای شغلی قدرت آنها تعیین می‌شود تا ویژگی‌های شخصی یا روابط محل کار (لی و کیم^۵، ۲۰۲۰). مفهوم توانمندسازی ساختاری

-
1. Abu bakir
 2. Andika & Darmanto
 3. Kim & Fernandez
 4. Garcia Sierra & Fernandez Castro
 5. Lee & Kim

برای دستیابی به اثربخشی سازمانی از طریق استفاده عاقلانه از منابع انسانی است (کنولی و همکاران^۱، ۲۰۱۸). توانمندسازی جزء اصلی اثربخشی مدیریتی و سازمانی است. برای توانمندسازی کارکنان دو رویکرد اساسی مطرح است: رویکرد اول، توانمندسازی از منظر ساختاری است که توانمندسازی ارتباطی و مکانیکی نیز نامیده می‌شود؛ توانمندسازی ساختاری به معنای تقسیم قدرت یا تفویض اختیارات است و زمانی به دست می‌آید که کارکنان به اطلاعات لازم، فرصت‌های یادگیری و پیشرفت، حمایت و منابع در محل کار دسترسی داشته باشند؛ رویکرد دوم، توانمندسازی از منظر روان‌شناختی است که توانمندسازی ارگانیک نیز نامیده می‌شود و به معنای قبول خطر، رشد، تغییر و اعتماد به کارکنان و تحمل اشتباهات آنهاست. این دو دیدگاه در کنار یکدیگرند و همراه‌بهم، احساس توانمندی کارکنان در سازمان را تشکیل می‌دهند (آمور^۲ و همکاران، ۲۰۲۰).

تبادل رهبر – عضو

در سال‌های اخیر، تبادل رهبر – عضو به دلیل عواقب آن بر عملکرد شغلی کارکنان مورد توجه بسیاری از محققان قرار گرفته است (سیال و پنگ^۳، ۲۰۱۸؛ ۱۰۱). زمانی که این تبادل با کیفیت پایین باشد، منجر به سطح پایین تعامل، پشتیبانی محدود، روابط رسمی، رفتار ضد تولید، سطح رضایت شغلی پایین تر و اضطراب شغلی بیشتر خواهد شد. از سوی دیگر، کیفیت بالای این تبادل، منجر به سطح بالاتری از تبادل اطلاعات، اعتماد، شایستگی، تعهد، وضوح نقش کارکنان، رضایت شغلی بیشتر و کاهش اضطراب شغلی خواهد شد (لبرون^۴ و همکاران، ۲۰۱۸).

روابط رهبر و عضو می‌تواند از کیفیت‌های متفاوتی برخوردار باشد؛ به علاوه، کیفیت رابطه بین رهبر و عضو به نحوه ادراک رهبر از اعضا بستگی دارد (کاسیمیر^۵ و همکاران، ۲۰۱۴؛ ۳۶۶). تبادل رهبر – پیرو سیستمی از

1. Connolly
2. Amor
3. Siyal & Peng
4. Lebron
5. Casimir

عناصر و روابط آنهاست که شامل اعضای یک رابطه دو عضوی و متشکل از الگوهای رفتاری به‌هم‌وابسته است که پیامدهای متقابل و دوسویه را تسهیم، مفاهیم محیطی را ایجاد و مسیرها و ارزش‌ها را خلق می‌کنند (خلیفه و همکاران، ۱۴۰۲). پژوهش‌ها نشان داده‌است که بازخورد عملکرد، به یادگیری، بهبود عملکرد و افزایش انگیزه و رضایت شغلی افراد منجر می‌شود (آندیولا^۱، ۲۰۱۴؛ ۱). به‌طور کلی، اگر کارمندان از سیستم ارزیابی در محل کار رفتار منصفانه‌ای را ادراک کنند، به آن واکنش مثبتی نشان می‌دهند (هنری آیبیگو و اوزتورن^۲، ۲۰۱۵؛ ۹۶۴) و یکی از عوامل مهمی که انگیزه پذیرش بازخورد برای کارکنان را فراهم می‌کند، ادراک آنها در خصوص منبع بازخورد است (سان و کیم^۳، ۲۰۱۶؛ ۸۲). چنانچه کارکنان احساس کنند که ارزیابی آنها صحیح است، برای نشان دادن واکنش‌های مثبت و پذیرش سیستم ارزیابی تمایل بیشتری دارند و در آن مشارکت می‌کنند (لیرا^۴، ۲۰۱۴؛ ۳۰).

نظریه تبادل رهبر - عضو با نظریه‌های رهبری رایج متفاوت است. در این نظریه از رهبری، یک طبقه بندی تعاملی بین رئیس و مرئوس ارائه می‌شود که از ویژگی‌های رهبری تحول‌گرا است (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۷)؛ از این رو، رهبرانی که می‌خواهند دیگران را به مشارکت در تحول سازمانی تشویق کنند، باید از نظریه تبادل رهبر - عضو و مزایای آن در نحوه اجرای رهبری مؤثر درک خوبی داشته باشند (پاور^۵، ۲۰۱۳؛ ۲۷۷). کیفیت رابطه اعضا با رهبر نتایج مطلوبی به همراه دارد و این کیفیت، تعهد سازمانی و توانمندسازی را شکل می‌دهد و بر نتایج رفتاری، از جمله عملکرد شغلی، رفتارهای خارج از نقش (شهروندی سازمانی) اثر می‌گذارد (دالبون و همکاران^۶، ۲۰۱۲؛ ۱۵ - ۱۷).

پیش‌زمینه‌های تبادل رهبر - پیرو

دو مورد از پیش‌زمینه‌های سازمانی مؤثر بر تبادل رهبر - پیرو عبارت‌اند از:

1. Andiola
2. Henry Ibeogu & Ozturen
3. Son & Kim
4. Lira
5. Power
6. Dulebohn

۱. قدرت رهبر: رهبران به دلیل موقعیت خود در سلسله‌مراتب سازمانی، از قدرت خود به‌منظور چگونگی توزیع منابع باارزش و فرصت‌های کلیدی میان زیردستان استفاده می‌کنند. افرادی که پی می‌برند رهبر کنترل منابع را در اختیار دارد، انگیزته می‌شوند که یک رابطه رهبر - پیرو باکیفیت بالا را با سرپرست خود آغاز کنند.

۲. جو سازمانی ادراک‌شده: منظور از جو، ادراک مشترک از خط‌مشی‌ها، اقدامات و رویه‌های سازمانی است. اساس نظری تبادل رهبر - پیرو از نظریه نقش‌آفرینی مشتق شده است. براساس این نظریه، مدیران زیردستان خود را با وظایف متنوع و گوناگون محوله توسط از طریق مراحل و فرآیندهای نقش‌آفرینی ارزیابی می‌کنند. شیوه نقش‌آفرینی یک زنجیره و توالی از مراحل است که شامل برعهده گرفتن نقش، نقش‌آفرینی و نهادینه‌سازی نقش است (خلیفه و همکاران، ۱۴۰۲). به‌طور کلی، نظریه تبادل رهبر - عضو بر این اساس استوار است و اعضای که تعاملات مطلوبی با رهبر دارند، معمولاً حمایت زیادی نیز از سوی او دریافت می‌کنند، فرصت‌های رشد بیشتری را به‌دست می‌آورند و آزادی بیشتری در اتخاذ تصمیمات خواهند داشت (افجه و همکاران، ۱۳۹۸؛ ۸۷).

بازخوردپذیری کارکنان

مهم‌ترین بخش مدیریت، ارائه بازخورد به کارمندان است. بازخوردها منجر به بهبود عملکرد، اطمینان از رعایت استانداردها و برقراری ارتباط بین اهداف کسب‌وکار هستند. بازخورد شکلی از آموزش حین کار است که به کارمندان کمک می‌کند تا یاد بگیرند که چه کاری را باید انجام دهند و چگونه باید این کار را انجام دهند. بازخورد در قالب دو شکل مثبت و منفی ظاهر می‌شود که در هر دو شکل مفید و مؤثر است. بازخورد عملکرد، بهبود اثربخشی فنی و رفتاری کارکنان را موجب می‌شود که آن‌هم در انگیزه کار منعکس خواهد شد (نبوی و همکاران، ۱۴۰۱).

بازخورد اطلاعاتی است که افراد باتوجه‌به عملکرد خود دریافت می‌کنند. این اطلاعات شامل پیام‌هایی است که ازسوی فرستنده پیام برای گیرنده یا دریافت‌کننده پیام ارسال می‌شود. بازخوردها این قابلیت را دارند که باعث برانگیختن و هدایت رفتارهای مؤثر و مثبت در افراد شوند و عملکردها را بهبود بخشند و ازسوی دیگر، مانعی برای بروز رفتارهای غیرمؤثر تلقی شوند. قدرت پذیرش بازخورد در کارکنان متفاوت است. ویژگی‌های منبع بازخورد، ماهیت پیام و ویژگی‌های پذیرنده پیام، همگی بر تأثیر و کارآمدی بازخورد نقش تعیین‌کننده‌ای دارند. ازسوی دیگر، بازخوردها دربردارنده پیامدهای منفی نیز هستند؛ اگر بازخورد، به‌درستی ارائه نشود، پیامد آن نارضایتی از شغل، پرخاشگری و کاهش تلاش ازسوی کارکنان خواهدبود (خاصه و همکاران، ۱۳۹۹)

هدف از ارائه بازخورد

در ارائه یک بازخورد سازنده که براساس پژوهش‌های مدون منتهی‌به بهبود عملکرد و رضایت شغلی می‌شود، هدف اصلی، بهبود و تقویت رفتار است. وقتی به یکی از کارمندان درمورد رفتار یا فعالیت صحیحی بازخورد مثبت داده می‌شود، سیستم پاداش مغز فعال می‌شود و فرد تمایل بیشتری برای تکرار و تداوم آن رفتار می‌یابد. درمقابل، وقتی به فردی درمورد یک رفتار یا فعالیت نامناسب، بازخورد اصلاحی داده می‌شود، سیستم پاداش منفی (تهدید) مغز تلاش می‌کند تا آن رفتار را متوقف کرده و یا کاهش دهد. این رخداد زمانی اتفاق می‌افتد که بازخورد اصلاحی به‌شیوه‌ای صحیح و با هدف واقعی اصلاح و بهبود رفتار ارائه‌شده باشد. در این شیوه صحیح، اهدافی مانند تحقیر فرد در برابر دیگران، عقده‌گشایی بازخورددهنده، تخلیه احساسات منفی بازخورددهنده و عیب‌جویی و کاهش اعتمادبه‌نفس بازخوردگیرنده وجود ندارد. هر الگوی دیگری از ارائه بازخورد که باعث شود کارمند بازخوردگیرنده، اهداف دیگری به‌جز رشد و توسعه فردی و سازمانی از گرفتن بازخورد دریافت کند، بر پذیرش بازخوردها و اثر نهایی مثبت آن تأثیر منفی خواهدداشت (نورجدگال، ۱۴۰۲).

حمایت سازمانی ادراک شده

آیزنبرگر و همکاران نخستین کسانی بودند که نظریه حمایت سازمانی درک شده را ارائه کردند و آن را به عنوان بخشی از یک محیط حمایتی و مراقبتی در محل کار تعریف کردند. در محیط رقابتی معاصر، حمایت سازمانی ادراک شده از اهمیت فوق العاده‌ای برای سازمان‌ها برخوردار شده است. حمایت سازمانی ادراک شده را می‌توان از طریق این باور کارکنان تعریف کرد که سازمان به رفاه آنها توجه می‌کند و برای کمک‌های آنها به سازمان، ارزش قائل است (آیزنبرگر و همکاران^۱، ۲۰۲۰؛ ۱۰۱) یا به عبارتی، حمایتی که کارکنان از سوی سازمان ادراک می‌کنند، باور و اعتقادی است مبتنی بر این که سازمان تاچه اندازه از همکاری‌های آنها قدردانی می‌کند، به رفاه و آسایش آنها اهمیت می‌دهد و چه میزان به ارزش‌های مشترک آنها توجه دارد. کارکنانی که حمایت سازمانی را درک می‌کنند، نه تنها به همکاران خود کمک می‌کنند، بلکه رضایت شغلی آنها نیز افزایش یافته، مشارکت بیشتری در فعالیت‌های سازمان نشان داده و غیبت شغلی کمتری نیز دارند (روداس^۲ و آیزنبرگر، ۲۰۰۲؛ ۶۹۸). درحقیقت، حمایت سازمانی ادراک شده، به تعهد کارفرما نسبت به کارکنان اشاره می‌کند (آیزنبرگر و همکاران، ۲۰۰۴). حمایت سازمانی ادراک شده، احساس و باورهای افراد در مقابل همکاری، مساعدت و حمایتی است که از جانب سازمان دریافت می‌کنند (واین^۳، ۲۰۱۷). حمایت ادراک شده به وجود همراهی‌های کلامی، همدردی، ارائه راه حل، فراهم نمودن امکانات و تجهیزات و طیف دیگری از شرایط و تلاش‌ها اشاره دارد که اغلب در شرایط دشوار و پر اضطراب از طریق دیگران برای فرد فراهم می‌شود (حاتمیان و همکاران، ۱۳۹۷). هدف کلیدی ارزیابی عملکرد، فراهم کردن بازخورد مفید برای بهبود عملکردهای بعدی است و بهبود عملکرد در صورتی تحقق می‌یابد که کارکنان بازخورد را بپذیرند (کریستین سالم و همکاران، ۲۰۱۸). کارکنان باید از نحوه عملکرد خود، انتظارات شرکت، اهداف و زمینه‌های پیشرفت آن آگاهی کامل داشته باشند. این

1. Eisenberger

2. Rhoades

3. Wayne

امکان فراهم نخواهد شد مگر اینکه مدیران به ارائه بازخورد به روش‌هایی مناسب اقدام کنند. طبق مطالعات صورت گرفته، در اغلب سازمان‌ها فقط یک بار در سال، آن هم در طی بررسی‌ها یا ارزیابی‌های سالانه، بازخوردهای لازم ارائه می‌شوند.

روش‌شناسی

پژوهش کاربردی حاضر ماهیتی توصیفی دارد که داده‌های آن با رویکرد کمی جمع‌آوری شده و از نظر روش اجرا از نوع پیمایشی - همبستگی است. در این پژوهش، برای تعریف مفهومی متغیرها، مبانی نظری و پیشینه پژوهش، از روش کتابخانه‌ای و بررسی مقالات و پژوهش‌ها و برای تعریف عملیاتی متغیرها، از روش میدانی تکمیل پرسش‌نامه‌های مربوطه هر متغیر استفاده شده است. برای سنجش توانمندسازی ساختاری از پرسش‌نامه «توانمندسازی ساختاری» کانتر (۱۹۹۸) استفاده شده است. این پرسش‌نامه از ۲۰ گزاره جداگانه تشکیل شده است که پایایی پرسش‌نامه براساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۳ به دست آمده است.

برای سنجش کیفیت تبادل رهبر - عضو از پرسش‌نامه تب دل رهبر - عضو لیدن و ماسلین (۱۹۹۸) استفاده شده است. این پرسش‌نامه دارای ۱۲ گویه است که پایایی پرسش‌نامه براساس ضرایب پایایی ۰/۷۸ به دست آمده است. پرسش‌نامه استاندارد بازخورد عملکرد وین^۱ و همکاران در سال ۲۰۰۱ طراحی شده است که در آن از ۱۰ سوال استفاده شده و پایایی پرسش‌نامه براساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۵ به دست آمده است. پرسش‌نامه حمایت سازمانی آیزنبرگر و همکاران در سال ۱۹۸۶ ساخته شد که در این پژوهش، از فرم ۸ گویه‌ای آن استفاده شده است که پایایی پرسش‌نامه براساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۹ به دست آمده است.

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان فرماندهی انتظامی استان آذربایجان غربی است و حجم نمونه معادلات ساختاری براساس تعداد سوالات

1. Wayne

یا گویه‌های پرسش‌نامه مشخص می‌شود و حداقل تعداد آن، ۲۰۰ نفر است. در این پژوهش، از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای استفاده شده و باتوجه به جامعه آماری کارکنان مورد مطالعه و باتوجه به گویه‌های پرسش‌نامه نمونه‌ای به حجم ۳۶۷ نفر در نظر گرفته شد.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. در بخش آمار توصیفی، از میانگین و انحراف معیار استفاده شده و در بخش آمار استنباطی، از الگویابی معادلات ساختاری به «تجزیه و تحلیل تشخیصی حداقل مربعات جزئی^۱» برای برآورد ضرایب مسیر (Beta) و همچنین، آزمون فرضیه‌های پژوهش استفاده شد. همچنین، برای محاسبه معنی‌داری ضرایب مسیر و به دست آوردن آماره آزمون تی، از آزمون بوت‌استراب^۲ استفاده شد. شایان ذکر است که برای تجزیه و تحلیل مقدماتی داده‌ها از نرم‌افزار اس. پی. اس. و برای الگویابی از نرم‌افزار اسمارت پی. ال. اس. استفاده شد.

یافته‌ها

شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

در این قسمت به توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه پژوهش - یعنی جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه کار - پرداخته شده است. ۵۸/۳۱ درصد پاسخ‌دهندگان را زنان و ۴۱/۶۸ درصد پاسخ‌دهندگان را مردان تشکیل داده‌اند. در رابطه با سطح تحصیلات، ۱/۱۱ درصد شرکت‌کنندگان کاردانی، ۴۹/۰۳ درصد شرکت‌کنندگان کارشناسی و ۴۹/۸۶ درصد دارای تحصیلات تکمیلی بودند. در رابطه با سن، ۱۲/۵۳ درصد کمتر از ۳۰ سال، ۵۱/۲۶ درصد ۳۰ تا ۴۰ سال، ۳۰/۰۸ درصد ۴۱ تا ۵۰ سال و ۶/۱۳ درصد بیشتر از ۵۰ سال سن داشتند. در رابطه با سابقه کار، ۱۲/۵۳ درصد شرکت‌کنندگان ۱ تا ۵ سال، ۲۷/۳۰ درصد ۶ تا ۱۰ سال و ۶۰/۱۷ درصد بیشتر از ۱۰ سال سابقه کار دارند.

1. Partial Least Squares discriminant (PLS)
2. Bootstrop

جدول ۱ حاوی شاخص‌های مربوط به آمار توصیفی برای نمونه مورد بررسی شامل میانگین و انحراف استاندارد برای متغیرهای مورد بررسی است.

جدول ۱. شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد	کمترین نمره	بیشترین نمره
توانمندسازی ساختاری	۳/۲۱	۰/۷۴	۱	۴/۶۰
تبادل رهبر - عضو	۳/۵۰	۰/۷۹	۱	۴/۸۳
حمایت سازمانی ادراک‌شده	۳/۲۰	۰/۹۱	۱	۵
بازخوردپذیری کارکنان	۳/۳۳	۰/۸۱	۱	۵

به منظور بررسی طبیعی بودن داده‌های پژوهش، از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده شد که در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای بررسی طبیعی بودن متغیرهای پژوهش

متغیرها	Z آماره	سطح معنی داری
توانمندسازی ساختاری	۲/۶۶۷	۰/۰۱
تبادل رهبر - عضو	۱/۹۹۹	۰/۰۱
حمایت سازمانی ادراک‌شده	۲/۱۸۹	۰/۰۱
بازخوردپذیری کارکنان	۲/۱۰۶	۰/۰۱

آماره Z هم آماره آزمون است و باید با مقدار بحرانی $1/96$ مقایسه شود. اگر سطح معنی داری از $0/05$ کمتر باشد، بدون تردید قدرمطلق Z از $1/96$ بیشتر خواهد بود. اگر سطح معنی داری از $0/05$ بیشتر باشد، بدون تردید Z بین $1/96 -$ و $1/96 +$ خواهد بود. با توجه به جدول ۲ آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای تمام متغیرها معنادار شده است؛ پس متغیرهای پژوهش طبیعی نیستند؛ بنابراین، در ادامه، از الگوی معادلات ساختاری به روش حداقل مجذورات جزئی با نرم افزار اسمارت پی. ال. اس. برای بررسی فرضیه‌های پژوهش استفاده شد.

برای تعیین روایی پرسش‌نامه، از روش‌های روایی همگرا (میانگین واریانس استخراج‌شده) و روایی واگرا (روایی تشخیصی در سطح سازه) استفاده شد. در روایی همگرا (AVE)، فرنل و لارکر مقادیر AVE $0/5$ و بیشتر را توصیه می‌کنند و این امر به معنای آن است که سازه مورد نظر حدود 50 درصد و یا بیشتر واریانس نشانگرهای خود را تبیین می‌کند. با توجه به جدول ۳ روایی

همگرایی پرسش‌نامه مورد تأیید قرار گرفت (مقادیر تمام متغیرها بالای ۰/۵ است).

جدول ۳۰. مقادیر روایی همگرا

متغیر	(AVE) متوسط واریانس استخراج شده
توانمندسازی ساختاری	۰/۷۲۳
تبادل رهبر - عضو	۰/۷۲۶
حمایت سازمانی ادراک شده	۰/۶۲۸
بازخوردپذیری کارکنان	۰/۵۷۰

روایی واگرا به ۲ بخش تقسیم می‌شود:

۱. آزمون بار مقطعی: طبق آزمون بار مقطعی، گویه‌های یک سازه باید بیشترین بار عاملی را بر سازه خود داشته باشند. گیفن و اشتراپ (۲۰۰۵) پیشنهاد می‌کنند که بار عاملی هر گویه بر روی سازه مربوط به خود باید حداقل ۰/۱ بیشتر از بار عاملی همان گویه بر سازه‌های دیگر باشد. باتوجه به مقادیر به دست آمده، این روایی مورد تأیید قرار گرفت.

جدول ۴. بارهای عاملی متقاطع متغیرهای پژوهش

سؤال/متغیر	بازخوردپذیری کارکنان	تبادل رهبر - عضو	توانمندسازی ساختاری	حمایت سازمانی ادراک شده
سئوالات ۱ تا ۲۰	۰/۷۵۳	۰/۸	۰/۸۳	۰/۷۹

۲. آزمون فورنل - لارکر: طبق این معیار، جذر AVE یک سازه باید بیشتر از همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر باشد. این امر نشانگر آن است که همبستگی آن سازه با نشانگرهای خود بیشتر از همبستگی‌اش با سازه‌های دیگر است. باتوجه به جدول ۵ مقادیر روایی با روش فورنل - لارکر مورد تأیید قرار گرفت.

جدول ۵. مقادیر روایی و اگری روش فورنل - لارکر

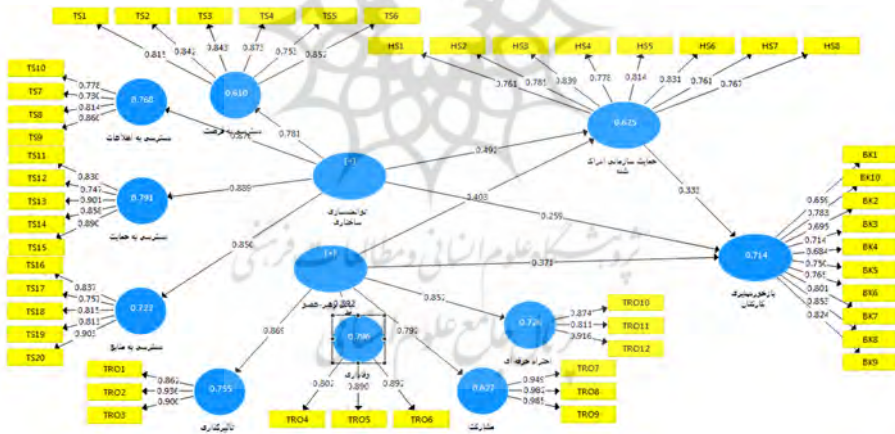
متغیرها	توانمندسازی ساختاری	تبادل رهبر - عضو	حمایت سازمانی ادراک شده	بازخوردپذیری کارکنان
توانمندسازی ساختاری	۰/۸۵			
تبادل رهبر - عضو	۰/۵۵**	۰/۸۵		
حمایت سازمانی ادراک شده	۰/۵۹**	۰/۵۱**	۰/۷۹	
بازخوردپذیری کارکنان	۰/۵۶**	۰/۶۴**	۰/۶۲**	۰/۷۵

** p < 0. 01

در نتیجه، روایی پرسش‌نامه مورد تأیید قرار گرفت.

برای بررسی پایایی، از بارهای عاملی، ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شده است.

الف. ضرایب بارهای عاملی: در مورد قابلیت اعتماد هریک از گویه‌ها، بار عاملی ۰/۵ و بیشتر هر گویه در تحلیل عاملی تأییدی نشانگر سازه خوب تعریف شده است. با توجه به شکل ۱ و جدول ۶، ضرایب بارهای عاملی مورد تأیید قرار گرفت.



شکل ۱. بارهای عاملی متغیرهای پژوهش

جدول ۶. بارهای عاملی متغیرها

سؤال/متغیر	بازخوردپذیری کارکنان	تبادل رهبر - عضو	توانمندسازی ساختاری	حمایت سازمانی ادراک شده
سئوالات ۱ تا ۲۰	۰/۷۵۲۸	۰/۸۹۹۹	۰/۸۲۵۵	۰/۷۹۲

ب. ضریب آلفای کرونباخ: این روش برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کند، به کار می‌رود. آلفای بالای ۰/۷ میزان مناسبی برای پایایی ابزار در نظر گرفته شده است. باتوجه به جدول ۷ تمام ضرایب آلفای کرونباخ بالای ۰/۷ بوده و مورد تأیید است.

جدول ۷. مقادیر آلفای کرونباخ

آلفای کرونباخ	متغیر
۰/۹۴۴	توانمندی سازی ساختاری
۰/۹۳۴	تبادل رهبر - عضو
۰/۹۱۵	حمایت سازمانی ادراک شده
۰/۹۰۵	بازخوردپذیری کارکنان

ج. پایایی ترکیبی مقادیر اشتراکی: این شاخص که توسط ورتس و همکاران (۱۹۷۴) پیشنهاد شد، بر آلفای کرنباخ برتری دارد؛ زیرا در شاخص آلفای کرونباخ متغیرهای مشاهده‌پذیر هر الگوی اندازه‌گیری دارای وزن‌های یکسانی هستند. در واقع، اهمیت نسبی آنها را با هم برابر می‌گیرد، ولی در پایایی ترکیبی این فرض وجود ندارد؛ در واقع، پایایی ترکیبی هنگام محاسبه از بارهای عاملی گویه‌ها استفاده می‌کند؛ همین تغییر روش محاسبه مقادیر پایایی ترکیبی را به نسبت آلفای کرونباخ بیشتر و بهتر نشان می‌دهد. معیار این شاخص نیز برای همسانی درونی الگوی اندازه‌گیری ۰/۷ به بالا است. باتوجه به مقادیر جدول ۸ پایایی ترکیبی متغیرها تأیید شد.

جدول ۸. مقادیر پایایی ترکیبی

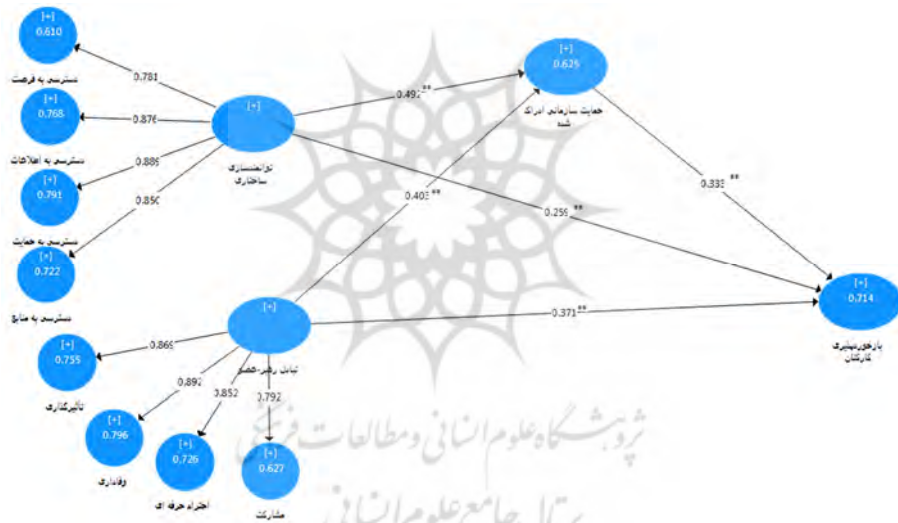
پایایی ترکیبی	متغیر
۰/۹۵۰	توانمندی سازی ساختاری
۰/۹۴۳	تبادل رهبر - عضو
۰/۹۳۱	حمایت سازمانی ادراک شده
۰/۹۳۰	بازخوردپذیری کارکنان

در نتیجه، پس از تأیید روایی پرسش‌نامه، پایایی پرسش‌نامه نیز مورد تأیید قرار گرفت.

آزمون الگوی ساختاری

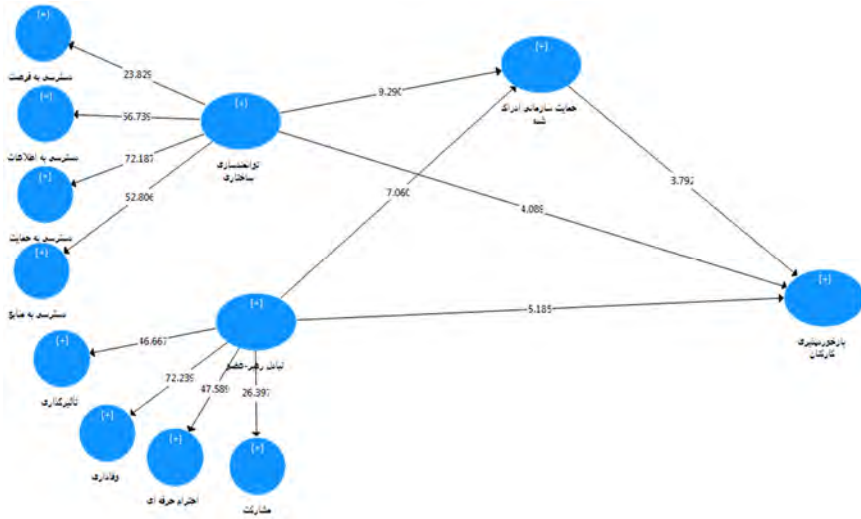
برای آزمون الگوی پژوهش، از روش حداقل مجذورات جزئی استفاده شد. آزمون الگوی ساختاری پژوهش و فرضیه‌های پژوهش در روش پی. ال. اس. از طریق بررسی ضرایب مسیر (بارهای عاملی) و مقادیر R^2 (واریانس تبیین شده) امکان‌پذیر است و مقادیر R^2 نشانگر واریانس تبیین شده متغیر ملاک توسط متغیرهای پیش‌بین است (وینزی، چین، هنسler و وانگ^۲، ۲۰۱۰)؛ همچنین، از روش بوت‌استرپ برای محاسبه مقادیر آماره تی برای تعیین معنی‌داری ضرایب مسیر استفاده شد.

در شکل ۲ الگوی آزمون شده رابطه بین متغیرهای پژوهش نشان داده شده است. اعداد داخل دایره واریانس تبیین شده هستند.



شکل ۲. الگوی آزمون شده پژوهش

1. R-Squared
2. Vinzi, Henseler & Wang



شکل ۳. ضرایب تی الگوی آزمون شده پژوهش

در شکل ۳ ضرایب تی برای مسیرهای پژوهش گزارش شده است. ضرایب تی بالای $\pm 1/96$ تا $\pm 2/58$ در سطح $0/05$ معنی دار هستند و ضرایب تی بالاتر از $\pm 2/58$ در سطح $0/01$ معنی دار هستند. ضرایب تی کمتر از $1/96$ معنادار نیستند.

جدول ۹. نتایج الگوی آزمون شده برای مسیرهای الگو

مسیر	ضرایب مسیر	ضرایب تی	واریانس تبیین شده
به روی بازخوردپذیری کارکنان از: توانمندی ساختاری	$0/259^{***}$	4/089	714٪
تبادل رهبر - عضو	$0/371^{***}$	5/185	
حمایت سازمانی ادراک شده	$0/333^{***}$	3/792	
به روی حمایت سازمانی ادراک شده از: توانمندی ساختاری	$0/492^{***}$	9/290	625٪
تبادل رهبر - عضو	$0/403^{***}$	7/060	

** p < 0. 01

براساس جدول ۹، تأثیر توانمندی ساختاری بر بازخوردپذیری کارکنان و حمایت سازمانی ادراک شده مثبت و معنی دار است. تأثیر تبادل رهبر - عضو بر بازخوردپذیری کارکنان و حمایت سازمانی ادراک شده مثبت و معنی دار است. تأثیر حمایت سازمانی ادراک شده بر بازخوردپذیری کارکنان مثبت و معنی دار

است. علاوه‌براین، ۷۱ درصد واریانس بازخوردپذیری کارکنان و ۶۲ درصد واریانس حمایت سازمانی ادراک‌شده توسط الگوی پژوهش تبیین می‌شود.

جدول ۱۰. نتایج اثرات غیرمستقیم الگوی آزمون‌شده برای مسیرهای الگو

ضرایب تی	ضرایب مسیر	مسیر
۳/۵۳۶	۰/۱۶**	نقش میانجی حمایت سازمانی ادراک‌شده در تأثیر: توانمندسازی ساختاری بر بازخوردپذیری کارکنان
۲/۷۳۷	۰/۱۳**	تبادل رهبر - عضو بر بازخوردپذیری کارکنان

** p < 0. 01

مطابق با جدول ۱۰، نقش میانجی حمایت سازمانی ادراک‌شده در تأثیر توانمندسازی ساختاری بر بازخوردپذیری کارکنان و تبادل رهبر - عضو بر بازخوردپذیری کارکنان مثبت و معنی‌دار است.

برازش الگوی ساختاری

برای نشان‌دادن اعتبار یافته‌های الگوی پژوهش، از شاخص‌های برازش الگوهای معادلات ساختاری به‌روش حداقل مربعات جزئی استفاده‌شد. شاخص برازش کلی الگو در روش حداقل مجذورات جزئی، شاخص نکویی برازش^۱ است. وتزلس^۲ و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به‌ترتیب به‌عنوان به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای شاخص نکویی برازش معرفی کردند. ملاک کلی برازش را می‌توان با محاسبه میانگین هندسی میانگین اشتراکات و R^2 به‌دست آورد.

$$GoF = \sqrt{\text{communality} \times R^2}.$$

در پژوهش حاضر، برای الگوی آزمون‌شده شاخص برازش مطلق، ۰/۶۹ به‌دست آمد که مقدار به‌دست‌آمده برای این شاخص برازش نشانگر، برازش مناسب الگوی آزمون شده‌است.

1. Goodness Of Fit (GOF)

2. Wetzles

نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

جدول ۱۱. نتایج الگوی آزمون شده برای مسیرهای الگو

نتیجه	آماره تی	ضریب مسیر		مسیرهای الگو
تأیید شد	۳/۵۳۶	۰/۱۶**	توانمندسازی ساختاری	حمایت‌های سازمانی ادراک شده تأثیر توانمندسازی ساختاری و تبادل رهبر - عضو بر بازخوردپذیری کارکنان را میانجی‌گری می‌کند.
تأیید شد	۲/۷۳۷	۰/۱۲**	تبادل رهبر - عضو	توانمندسازی ساختاری بر بازخوردپذیری تأثیر دارد.
تأیید شد	۴/۰۸۹	۰/۲۵۹**	-	تبادل رهبر - عضو بر بازخوردپذیری کارکنان تأثیر دارد.
تأیید شد	۵/۱۸۵	۰/۳۷۱**	-	حمایت‌های سازمانی ادراک شده بر بازخوردپذیری کارکنان تأثیر دارد.
تأیید شد	۳/۷۹۲	۰/۳۳۳**	-	توانمندسازی ساختاری بر حمایت‌های سازمانی ادراک شده کارکنان تأثیر دارد.
تأیید شد	۹/۲۹۰	۰/۴۹۲**	-	تبادل رهبر - عضو بر حمایت‌های سازمانی ادراک شده کارکنان تأثیر دارد.
تأیید شد	۷/۰۶۰	۰/۴۰۳**	-	حمایت‌های سازمانی ادراک شده تأثیر توانمندسازی ساختاری بر بازخوردپذیری کارکنان را میانجی‌گری می‌کند.
تأیید شد	۳/۵۳۶	۰/۱۶**	-	حمایت‌های سازمانی ادراک شده تأثیر تبادل رهبر - عضو بر بازخوردپذیری کارکنان را میانجی‌گری می‌کند.
تأیید شد	۲/۷۳۷	۰/۱۲**	-	حمایت‌های سازمانی ادراک شده تأثیر تبادل رهبر - عضو بر بازخوردپذیری کارکنان را میانجی‌گری می‌کند.

** $p < 0.01$

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که چنانچه ارتباط بین مدیران و کارکنان، یک ارتباط دوسویه بوده و از کیفیت بالایی برخوردار باشد و مدیران امکان دسترسی به منابع و اطلاعات را برای کارکنان فراهم آورده و از آنها حمایت و پشتیبانی‌های لازم را به عمل آورند، کارکنان حمایت‌های سازمانی را در حد بالایی درک کرده و این امر باعث می‌شود تا آنها برای پذیرفتن بازخورد عملکرد خود تمایل بیشتری نشان دهند، نسبت به رفع نقاط ضعف عملکردی خود کوشاتر می‌شوند و این امر، منجر به بهبود عملکرد کارکنان یک سازمان خواهد شد.

چنان‌که بلوغ مشارکتی بین مدیران و کارکنان افزایش یافته، ارتباط تنگاتنگی بین مدیران و کارکنان پدید آمده و این ارتباط به یک ارتباط پویا تبدیل شود، مدیریت موثرتر و در نتیجه، تمایل به پذیرش بازخورد عملکرد در کارکنان افزایش خواهد یافت. کارکنانی که از ادراک بالایی از حمایت‌های سازمانی برخوردارند و سازمان را دلواپس آینده خود می‌بینند، احساس می‌کنند که باید این حمایت سازمانی را جبران کرده و سعی می‌کنند تا بازیگر رفتارها و نگرش‌های مناسبی در سازمان باشند و به این ترتیب، منافع سازمان را تأمین کنند. در نتیجه، کارکنان برای این نقش‌آفرینی و بهبود عملکرد خود، تمایل بیشتری به پذیرش بازخورد عملکرد نشان می‌دهند.

توانمندسازی ساختاری یکی از ابعاد کلیدی توانمندسازی کارکنان است که کارکنان را به مشارکت در فعالیت‌های اصلی تصمیم‌گیری ترغیب کرده و اختیار دسترسی به منابع سازمانی را فراهم می‌کند. این موضوع کارکنان را قادر می‌سازد تا از طریق ساختار سازمانی به آن منابع دسترسی داشته و در تصمیم‌گیری برای افزایش رفاه کارکنان مشارکت فعال داشته‌باشند. در نتیجه، کارکنان کیفیت بالایی از حمایت‌های سازمانی را درک می‌کنند. الگوی تبادل رهبر - عضو نشان از اقتدار و کارآمدی مدیر دارد؛ به شرطی که ارتباط بین مدیر و کارکنان، یک ارتباط کیفی باشد. زمانی که این ارتباط از کیفیت بالایی برخوردار باشد، منجر به سطح بالاتری از تبادل اطلاعات، اعتماد، شایستگی، تعهد، وضوح نقش کارکنان، رضایت شغلی بیشتر و کاهش اضطراب شغلی می‌شود و در نتیجه، کارکنان کیفیت بالایی از حمایت‌های سازمانی را درک خواهند کرد. توانمندسازی باعث قدرت بخشیدن و کمک به کارکنان برای بهبود احساس اعتماد به نفس و چیرگی بر احساس ناتوانی و درماندگی می‌شود و همچنین، منجر به ایجاد انگیزه درونی و فرصت‌هایی برای کارکنان تا بتوانند نظرات خوبی ارائه کرده و آنها را به عمل برسانند.

نتایج پژوهش‌های نصیریپور و همکاران (۱۴۰۳) مبنی بر اینکه سبک رهبری تعاملی و حمایت سازمانی ادراک‌شده کارکنان دارای رابطه مثبت و معنی‌دار است، با نتایج یافته‌های این پژوهش در خصوص اینکه تبادل رهبر - عضو بر

حمایت‌های سازمانی ادراک‌شده کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد، هم‌راستا است. همچنین، نتیجه پژوهش جان ون^۱ و همکاران (۲۰۲۳) مبنی بر اینکه توانمندسازی کارکنان می‌تواند منجر به مشارکت کاری شود و توانمندسازی رهبری با تعهد کاری و توانمندسازی روانی همبستگی مثبت دارد، با نتایج پژوهش حاضر مبنی بر اینکه توانمندسازی ساختاری بر حمایت‌های سازمانی ادراک‌شده کارکنان تأثیر دارد، هم‌راستا است. نتیجه پژوهش ارفان^۲ و همکاران (۲۰۲۳) نیز درخصوص اینکه حمایت سازمانی کارکنان از فرسودگی شغلی آنها جلوگیری کرده و زندگی کاری آنها را متعادل می‌کند، با نتیجه پژوهش حاضر مبنی بر حمایت‌های سازمانی ادراک‌شده بر بازخوردپذیری کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد، هم‌راستا است. سن^۳ و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی نشان دادند که حمایت سازمانی ادراک‌شده و عدالت سازمانی تأثیر منفی بر بدبینی دارد؛ بنابراین، وقتی حمایت سازمانی ادراک‌شده و عدالت سازمانی افزایش یافت، تمایل به بدبینی سازمانی کاهش می‌یابد. این نکته با نتیجه پژوهش حاضر مبنی بر اینکه حمایت‌های سازمانی ادراک‌شده تأثیر توانمندسازی ساختاری و تبادل رهبر – عضو بر بازخوردپذیری کارکنان را میانجی‌گری می‌کند زیرا با کاهش بدبینی، کارکنان تمایل بیشتری به قبول بازخورد از سوی رهبر را نشان می‌دهند، همسو است.

به‌طور کلی، مدیران در تعاملات کاری، انواع مختلفی از روابط را با هریک از اعضا برقرار می‌سازند. به‌این ترتیب، اعضای که از تعاملات مطلوبی با رهبر برخوردارند، معمولاً حمایت زیادی نیز از سوی او دریافت می‌کنند، فرصت‌های رشد بیشتری را به‌دست می‌آورند و آزادی بیشتری در اتخاذ تصمیمات خواهند داشت و برای اینکه به‌طور دائمی از حمایت‌های سازمانی برخوردار باشند، سعی می‌کنند که با عملکرد مناسب خود، پاسخ این حمایت‌ها را بدهند؛ بنابراین، تمایل بیشتری برای دریافت بازخورد عملکرد خود نشان می‌دهند.

1 Jun Wen

2 Irfan

3 Sen


پیشنهادهای کاربردی

۱. مدیران از طریق ایجاد ارتباطات دوطرفه و پویا با کارکنان از احساسات و ادراکات آنها آگاهی یافته و به مشکلات شغلی و غیر شغلی آنها رسیدگی کنند. همچنین، مدیران باید از طرح‌های خلاق و نوآورانه کارکنان استقبال نموده و برای آنها فرصت و موقعیتی را ایجاد کنند تا توانایی‌ها و استعدادهای بالقوه خود را شکوفا کنند.
۲. مدیران با ایجاد ساختارهای سازمانی که در آن کارکنان به منابع، اطلاعات، پشتیبانی و فرصت لازم دسترسی داشته باشند و همچنین، ایجاد محیط کاری که در آن کارکنان مهارت‌های لازم برای توسعه حرفه‌ای در کار خود را کسب کنند، کارکنان خود را از لحاظ ساختاری توانمند کنند تا به راحتی بازخورد عملکرد خود را بپذیرا باشند.
۳. مدیران از شیوه‌های مدیریتی و رهبری تبادلی و مشارکتی استفاده کرده و ارتباطات دوطرفه و موثری با کارکنان خود داشته و به نیازهای آنان توجه کنند تا کارکنان احساس مسئولیت بیشتری کرده و عملکرد خود را در تحقق اهداف سازمان موثر بدانند و با ایجاد نظام‌های پاداش براساس عملکرد و ایجاد زمینه‌های مناسب برای رشد و ارتقای شغلی کارکنان، این باور را به وجود آورند که در صورت تلاش بیشتر و بهبود عملکرد خود، از حمایت‌های سازمانی بیشتری برخوردار خواهند شد.
۴. مدیران با از بین بردن موانع مشارکت کارکنان در امور سازمانی و ایجاد سامانه‌های نظرخواهی از کارکنان در تصمیم‌گیرهای سازمانی از قبیل تشکیل جلسات هم‌اندیشی، تفویض اختیار و مانند آن، این اطمینان را ایجاد کنند که کارکنان در جریان‌ها و فعالیت‌های سازمانی تأثیرگذار هستند و نیز از طریق ایجاد رابطه تبادلی و مشارکتی با کارکنان، ارتباط موثر و سازنده‌ای با آنها برقرار کنند.
۵. مدیران با ارائه فرصت به کارکنان و حمایت از طرح‌ها و ابتکارات آنها و همچنین، ایجاد محیط‌های کاری که در آن کارکنان از پشتیبانی مشارکتی و منابع کافی برخوردار هستند، این اطمینان را در کارکنان ایجاد نمایند که

آنها از حمایت‌های سازمانی لازم برخوردار هستند و از طریق برقراری تعاملات سازنده و موثر با کارکنان، به نیازهای آنها توجه کرده و برای رفع آن تلاش کنند و از نظرات آنها در فرآیندهای تصمیم‌گیری سازمانی استفاده کنند تا به واسطه ایجاد این اطمینان، کارکنان در صدد بهبود عملکرد خود برآمدهد و با آغوشی باز باز خورد عملکرد خود را پذیرا باشند.

سپاسگزاری

این پژوهش برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد است و پژوهشگران اعلام می‌دارند که در نگارش آن از هیچ‌گونه حمایت مالی استفاده نکرده‌اند. همچنین، پژوهشگران بر خود لازم می‌دانند که از کلیه اساتید، خبرگان دانشگاهی، کارکنان و مدیران اجرایی و ستادی فرماندهی انتظامی استان آذربایجان غربی که در گردآوری اطلاعات و انجام این مطالعه کمک و یاری نموده‌اند، تشکر و قدردانی به عمل آورند.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

فهرست منابع

- افجه، سیدعلی اکبر؛ یزدان شناس، مهدی؛ زرگران خوزانی، فاطمه. (۱۳۹۸). الگوی اثرگذاری حمایت سازمانی ادراک شده، فصلنامه علمی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول). ۲۸ (۹۱). ۸۷-۱۱۸.
https://jmsd.atu.ac.ir/article_9662.html
- امیدی، ندا؛ محمداسمعیلی، ندا؛ قلیپور، آریین. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر مقایسه اجتماعی و امتیاز ارزیابی عملکرد بر بازخوردپذیری کارکنان با میانجیگری ادراک عدالت در بخش دولتی. مدیریت دولتی. ۱۳ (۲). ۳۰۹-۳۲۸.
https://jjpa.ut.ac.ir/article_85565.html
- بنی‌هاشمی، سیدعلی؛ رجائی، زهرا؛ بنی‌هاشمی، سید حسن. (۱۴۰۲). تأثیر حمایت سازمانی و عدالت سازمانی ادراک شده بر رفتار کاری نوآورانه با نقش میانجی هوش فرهنگی. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. ۵ (۴). ۹۶-۱۲۲.
<https://civilica.com/doc/1924026>
- خاصه، علی، اصفهانی‌نیا، اکرم، قربانی، سعید، قره‌خانی، حسن، رضایی، مونا (۱۴۰۰). طراحی مدل مهارت‌های ارتباطی بازخورد شغلی، قدرت منبع بازخورد و عزت دریافت‌کننده در بهبود عملکرد شغلی کارشناسان تربیت بدنی دانشگاه‌های پیام نور. مدیریت ارتباطات در رسانه‌های ورزشی. ۸ (۳). ۶۱-۷۲
doi: 10.30473/jsm.2021.56165.1483
- جدگال، احمدنور، بی‌باک، امان‌الله، درتاج، عبدالباسط، چشمه‌نور، ناصر (۱۴۰۲). اثربخشی استفاده از روش‌های آموزشی مبتنی بر بازخورد مثبت بر ارتقای انگیزش و عملکرد تحصیلی در دانش‌آموزان ابتدایی. فصلنامه مطالعات روانشناسی و علوم تربیتی، ۶ (۶۵). ۷۱۳ - ۷۲۶
<https://civilica.com/doc/1962316>
- ایراندوست، مجید، جزینی، علیرضا، استرکی، اکبر (۱۴۰۳). مرور نظام‌مند پژوهش‌های صیانت از کارکنان پلیس با روش فرا ترکیب، نشریه علمی مطالعات راهبردی ناجا، ۹ (۱). ۱۳۵-۱۶۴.
doi: 10.1022034/ssj.2024.103024
- خلیفه، یوسف؛ علیپوردرویشی، زهرا؛ شیخ‌الاسلامی کندلوسی، نادر (۱۴۰۲). تأثیر تبادل رهبر - پیرو بر حسادت کارمند و رضایت شغلی مورد مطالعه: سازمان بنادر و دریانوردی استان بوشهر شهر یور (۱۴۰۱). مطالعات رفتاری در مدیریت. ۱۴ (۳۳). ۳۸-۶۰.
<https://sanad.iau.ir/Journal/bsm/Article/1043056>

- حمزه‌پور، مهدی؛ صالح نیا، علی؛ و شهناز حسن (۱۳۹۷). الزامات ساختاری و سازمانی ناجا در تراز تمدن نوین اسلامی. فصلنامه علمی مطالعات راهبردی ناجا. ۳ (۱۰)، ۱۰۷-۱۲۹.

http://ssj.jrl.police.ir/article_20364.html

- رحیمی، مهناز؛ حسنی، محمد؛ و قلاوندی، حسن (۱۴۰۲). بررسی نقش واسطه‌ای خودکارآمدی در رابطه بین ابهام نقش و حمایت سازمانی ادراک‌شده بر رفاه کارکنان براساس مدل JD-R. مجله ارگونومی. ۱۱ (۴). ۲۸۳-۲۹۲.

<http://journal.iehfs.ir/article-1-987-fa.html>

- عشایری، طاهّا، جوانمرد، محمد، آذرتاش، مهدی، نامیان، فاطمه (۱۴۰۰). تبیین تعهد سازمانی با رویکرد فراتحلیل. فصلنامه علمی مطالعات راهبردی ناجا، ۶ (۳)، ۱۵۲-۱۳۱.

20.1001.1.25381946.1400.6.21.5.8 doi:

- مومنی، اسکندر؛ نامی‌ملایی، شهرام. (۱۴۰۱). عوامل راهبردی موثر بر بهره‌وری نیروهای عملیاتی سازمان‌های بزرگ. فصلنامه علمی مطالعات راهبردی ناجا، ۷(۴)، ۶۱-۷۹.

doi:20.1001.1.25381946./ssj.2023.100449

- نبوی، هداسادات؛ قربانپور، محبوبه؛ صادقی شمس‌آباد، مهدی. (۱۴۰۱). بررسی نقش بازخورد عملکرد در شهرداری مشهد. تهران. نهمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین حسابداری، مدیریت و علوم انسانی در هزاره سوم

- نصیرپور، سپیده؛ ملکی آوارسین، صادق؛ یاری حاج عطالو، جهانگیر. (۱۴۰۳). الگویابی ساختاری روابط سبک رهبری تعاملی و حمایت سازمانی ادراک‌شده با نقش میانجی سخت‌کوشی روان‌شناختی مورد مطالعه: آموزش و پرورش شهرستان تبریز. فصلنامه رهبری آموزشی کاربردی. ۵ (۱)، ۱۵۷-۱۷۵.

doi. 10.22098/AEL.2023.13507.1328

- Andiola, L. (2014). Performance feedback in the audit environment: a review and synthesis of research on the behavioral effects. *Journal of Accounting Literature*, 33 (1-2), 1-136.

DOI: 10.1016/j.acclit.2014.07.001

- Abu Bakir, S. M. , (2022). Examining the Impact of Structural Empowerment on Services Quality: The moderating Role of Psychological Empowerment: A Study at 5 Star Hotels in Amman, Amman Arab University, *Journal of Management Information and Decision Sciences* (Print ISSN: 1524-7252; OnlineISSN: 1532-5806),25 (2S)

<https://www.abacademies.org>

- Amor, A. M. ; Vázquez, J. P. A. ; Faiña, J. A. , (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment.
- Casimir, G. , Keith Ng, Y. N. , Wang, K. Y. , & Ooi, G. (2014). The relationships amongst leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 35 (5), 366 – 385.
<https://www.researchgate.net/publication/263766162>.
<https://doi.org/10.47577/tssj.v59i1.11192>
- Christensen-Salem, A. , Kinicki, A. , Zhang, Z. & O. Walumbwa, F. (2018). Responses to Feedback: The Role of Acceptance, Affect, and Creative Behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 25 (4). 1-14.
<https://doi.org/10.47577/tssj.v59i1.11192>
- Dulebohn, J. H. , Bommer, W. H. , Liden, R. C. , Brouer, R. L. , & Ferris, G. R. (2012). A metaanalysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of management*, 38 (6), 1715-1759.
<https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
- Eisenberger, R. , Rhoades Shanock, L. , & Wen, X. (2020). Perceived Organizational Support: Why Caring about Employees Counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 101-124.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>
- Henry Ibeogu, P. & Oztüren, A. (2015). Perception of Justice in Performance Appraisal and Effect on Satisfaction: Empirical Findings from Northern Cyprus Banks. *Procedia Economics and Finance*, 23 (2), 964-969.
[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00359-7](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00359-7)
- Irfan, M. , Khalid, R. A. , Kaka Khel, S. S. U. H. , Maqsoom, A. , & Sherani, I. K. (2023). Impact of work-life balance with the role of organizational support and job burnout on project performance. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 30 (1), 154-171.
 DOI: 10.1108/ECAM-04-2021-0316
- Kim, S. Y. & Fernandez, S. (2017). Employee empowerment and turnover intention in the US federal bureaucracy. *The American review of public administration*, 47 (1), 4-22.
 DOI: 10.1177/0275074015583712.
- Lira, M. (2014). Satisfaction with a performance appraisal system in the Portuguese public sector: The importance of perceptions of justice and accuracy. *Review of Applied Management Studies*, 12, 30-37.
<https://www.researchgate.net/publication/296332212>.
- Power, R. L. (2013). Leader-member exchange theory in higher and distance education. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 14 (4), 277-284.
 DOI: 10.19173/irrodl.v14i4.1582
- Rhoades, L. , & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: a Review of the Literature. *Journal of applied psychology*, 87 (4), 698.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.87.4.698>

- Rhee, J. , Seog, S. D. , Bozorov, F. & Dedahanov, A. T. (2017). Organizational structure and employees' innovative behavior: The mediating role of empowerment. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 45 (9), 1523-1536.
DOI: 10. 2224/sbp. 6433
- Sparrowe, R. T. (2018). LMX and welfare trade-off ratios: An evolutionary perspective on leader-member . relations. *The Leadership Quarterly*, 31 (2), 101271.
DOI: 10. 1016/j. leaqua. 2018. 11. 001
- Siyal, S. , & Peng, X. (2018). Does leadership lessen turnover? The moderated mediation effect of leader–member exchange and perspective taking on public servants. *Journal of Public Affairs*, 18 (4), e1830.
DOI: 10. 1002/pa. 1830
- Singh, M; & Sarkar, A. (2019). Role of psychological empowerment in the relationship between structural empowerment and innovative behavior, *Management Research Review*, 18 (1): 1-23.
- Sen, C. , Mert, I. S. , & Abubakar, A. M. (2022). The Nexus Among Perceived Organizational Support, Organizational Justice and Cynicism. *International Journal of Organizational Analysis*, 30 (6), 1379-1379.
<https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2020-2488>
- Son, S. & Kim, D. (2016). The Role of Perceived Feedback Sources' Learning-Goal Orientation on Feedback Acceptance and Employees' Creativity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23 (1), 82-95.
DOI: 10. 2478/orga-2021-0006
- Schaerer, M. , Kern, M. , Medvac, V. & Swaab, R. (2018). The illusion of transparency in performance appraisals: When and why accuracy motivation explains unintentional feedback inflation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 144, 171–186.
DOI: 10. 1016/j. obhdp. 2017. 09. 002
- Lee, H. W; & Kim, E. (2020). Workforce diversity and firm performance: Relational coordination as a mediator and structural empowerment and multisource feedback as moderators, *Human Resource Management*, 59 (1), 5-23.
- Wayne H. A. (2017). Perceived organizational support and performance: Relationships across levels of organizational cynicism, *Journal of Managerial Psychology*, 23 (2017)54-72.