



Impact of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior: The Role of Identification, Work Engagement, Psychological Empowerment, and Proactive Personality

Marziyeh

Dehghanizadeh * 

Assistant professor, Department of Public management, Payame Noor University, Tehran, Iran

Ali Shojaeifard 

Associate professor, Department of Public management, Payame Noor University, Tehran, Iran

Sajjad Zarei Pizadani 

MSc. MBA, Payame Noor University, Tehran, Iran

Introduction

Today, the key to the success of organizations is the creation and development of organizational citizenship behavior among employees. The concept of organizational citizenship behavior in the field of organizational behavior emerged two decades ago and continues to develop. This issue is critical and essential for service organizations, such as the Agricultural Jihad Organization, whose activities depend highly on human resources (Sartika et al., 2020). Organizational citizenship behavior is a preferred extra-role and extra-task behavior of employees that promotes the success of organizations

- This article is taken from the master's thesis of Payam Noor University.

* Corresponding Author: mdehghanizade@pnu.ac.ir

How to Cite: Dehghanizadeh, M., Shojaeifard, A., & Zarei Pizadani, S. (2023). Impact of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior: The Role of Identification, Work Engagement, Psychological Empowerment and Proactive Personality. *Management Studies in Development and Evolution*, 32(107), 229 - 285.

Doi: 10.22054/jmsd.2023.69307.4193

(Gammoh et al., 2021). Therefore, considering the importance of organizational citizenship behavior, it is necessary to conduct more research on the mechanisms that influence it; Therefore, the current research has addressed the issue of whether the relationship between transformational leadership and organizational citizenship behavior may be mediated by the concepts of organizational identification, work engagement and psychological empowerment of the employees of the Isfahan Agricultural Jihad Organization and also whether the proactive personality of the employees of the Agricultural Jihad of Isfahan strengthens the effects of transformational leadership on organizational identification and work engagement or not?

Materials and Methods

The statistical population of this research is employees of the Agricultural Jihad Organization of Isfahan Province (280 people). With Cochran's formula, a sample of 162 people was selected. The research method is a descriptive -survey, and the tool for collecting information is standard questionnaires. The data gathering tools in this research are the transformational leadership standard questionnaire of Afsar et al. (2019), the organizational identification standard questionnaire by Su & Swanson (2019), the work engagement standard questionnaire by Schaufeli & Bakker (2004), the employee psychological empowerment's standard questionnaire of Spreitzer (1995); proactive personality's standard questionnaire of Akgunduz et al. (2018); and organizational citizenship behavior's standard questionnaire of Organ (1988). In order to check the validity of the questionnaires, in addition to the content validity, which management professors and experts confirmed, the validity of the questionnaires was also checked from the index of factor loadings. The reliability of the questionnaires was calculated using the two methods of Cronbach's alpha coefficient and composite reliability and confirmed the reliability of the validity of the research instrument.

Discussion and Results

The findings of the current research show that transformational leadership has a positive and significant effect on organizational identification, work engagement, and psychological empowerment; therefore, although transformational leadership does not directly have a significant effect on organizational citizenship behavior; however, the existence of mediating variables of organizational identification, work engagement, and psychological empowerment, this effect becomes significant. Also, the effect of organizational identification, work engagement, and psychological empowerment on organizational citizenship behavior has positive and significant, and proactive personality plays a role in the relationship between transformational leadership on work engagement and organizational identification. It acts as a moderator and causes of strengthens these two relationships.

Conclusions

According to the results of this research, it was found that by using the social identity theory, social exchange theory and self-concept theory, the transformational leadership style in the organization increased the employees' perception of the organizational identity and made them feel more attached to their jobs and also the power distance decreased and felt more empowered in his self-concept, and thus these cases increased organizational citizenship behaviors in the employees of the Agricultural Jihad Organization of Isfahan; Therefore, according to the dynamics of the environment, the managers of the agricultural jahad organization should pay attention to the transformational leadership style as one of the best management styles that create and manage changes in the organization and try to manage their employees with this leadership style, and value the development and participation of employees in organizational decision-making and encourage creativity and acceptance of challenges as part of their work so that a sense of purpose is created in people and developed beyond

the standards, and as a result, employees also, transfer their ideas and insight to other members.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Identification, Work Engagement, Psychological Empowerment, Proactive Personality, Organizational Citizenship Behavior.

.




مطالعات مدیریت بهبود و تحول


دوره ۳۲، شماره ۱۰۷، بهار ۱۴۰۲، ۲۸۵-۲۲۹


jmsd.atu.ac.ir

DOI: 10.22054/jmsd.2023.69307.4193

تحلیل تأثیر رهبری تحول‌گرا بر رفتار شهروندی سازمانی؛ با توجه به نقش هویت‌یابی سازمانی، تعلق خاطر کاری، توانمندسازی روان‌شناختی و شخصیت کنش‌گرا

مرضیه دهقانی‌زاده*  استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

علی شجاعی فرد  دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

سجاد زارعی پیزادانی  کارشناس ارشد مدیریت کسب‌وکار، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر رفتار شهروندی سازمانی؛ با توجه به نقش هویت‌یابی، تعلق خاطر کاری، توانمندسازی روان‌شناختی و شخصیت کنش‌گرا می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش، شامل کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان اصفهان (۲۸۰ نفر) می‌باشد که با فرمول کوکران، نمونه ۱۶۲ نفری انتخاب گردید. روش پژوهش حاضر، توصیفی - پیمایشی بوده و ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه‌های استاندارد بوده که روایی آن بر اساس تحلیل عاملی تأییدی و پایایی آن با روش آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بررسی شد. نتایج پژوهش، نشان داد که رهبری تحول‌گرا تأثیر مثبت و معناداری بر هویت‌یابی سازمانی، تعلق خاطر کاری کارکنان و توانمندسازی روان‌شناختی دارد، از این رو هرچند رهبری تحول‌گرا به‌طور مستقیم بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری نداشت؛ ولی با وجود متغیرهای میانجی هویت‌یابی سازمانی، تعلق خاطر کاری کارکنان و توانمندسازی روان‌شناختی این تأثیر معنادار شد. همچنین تأثیر هویت‌یابی سازمانی، تعلق خاطر کاری کارکنان و توانمندسازی روان‌شناختی بر رفتار شهروندی سازمانی مثبت و معنادار شد و شخصیت کنش‌گرا نیز در تأثیر بین رهبری تحول‌گرا بر تعلق خاطر کاری کارکنان و هویت‌یابی سازمانی نقش تعدیل‌گر را ایفا کرد و موجب تقویت این دو رابطه گردید.

کلیدواژه‌ها: رهبری تحول‌گرا، هویت‌یابی سازمانی، تعلق خاطر کاری، توانمندسازی روان‌شناختی، شخصیت کنش‌گرا، رفتار شهروندی سازمانی.

- مقاله حاضر برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دانشگاه پیام نور است.

* نویسنده مسئول: mdehghanizade@pnu.ac.ir

مقدمه

کلید موفقیت سازمان‌ها در قرن حاضر، ایجاد و توسعه رفتار شهروندی سازمانی در میان کارکنان است. مفهوم رفتار شهروندی سازمانی در حوزه رفتار سازمانی از دو دهه پیش، ظهور کرده و هنوز به توسعه خود ادامه می‌دهد. این موضوع، برای سازمان‌های خدماتی، مانند سازمان جهاد کشاورزی که فعالیت آن‌ها به شدت، وابسته به منابع انسانی است، بسیار مهم و بااهمیت به شمار می‌رود (Sartika et al., 2020). در واقع، موفقیت و اثربخشی سازمان‌ها به میزان زیادی به کیفیت منابع انسانی آن‌ها بستگی دارد و می‌توان گفت که منابع انسانی کارآمد و دارای رفتار حرفه‌ای، عامل بسیار مهم و حیاتی برای سازمان‌ها، به‌ویژه، مشاغل خدماتی به شمار می‌رود (Purwanto et al., 2021; Widisatria & Nawangsari, 2021).

میزان کارآمدی و مسئولیت‌پذیری منابع انسانی در سازمان، می‌تواند بقای سازمان را تضمین نموده (Achmadi et al., 2020) و سازمان را به مزیت رقابتی پایدار سوق دهد. بدون منابع انسانی؛ فعالیت و اهداف سازمان اجرایی نخواهد شد؛ بنابراین سازمان‌ها بایستی به کارکنان به دید دارایی و سرمایه اصلی سازمان، نه به‌عنوان بار اضافی نگاه کنند (Purwanto et al., 2021) و برای آن‌ها اهمیت بیشتری قائل شوند و بر ایجاد و رشد رفتارهای شهروندی سازمانی در بین منابع انسانی خود تلاش بیشتری نمایند. در واقع سازمان‌های موفق، به کارکنانی نیاز دارند که بیش از وظایف رسمی خود، مایل به انجام عملکردی فراتر از انتظارات، یعنی دارای رفتار شهروندی سازمانی باشند. در دنیای پویا و پیچیدگی‌های محیط کار امروز که وظایف به‌طور فزاینده‌ای به‌صورت کار تیمی انجام می‌شود، انعطاف‌پذیری بسیار مهم است و سازمان‌ها، کارکنانی می‌خواهند که مایل به انجام وظایفی باشند که در شرح وظایف آن‌ها ذکر نشده است (Hamid et al., 2022). در واقع رفتار شهروندی سازمانی، یک رفتار ارجح، فرافرا و فرای وظیفه‌ای است که باعث ارتقای موفقیت سازمان‌ها می‌شود (Gammoh et al., 2021). واقعیت نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که کارکنانشان دارای رفتار شهروندی سازمانی هستند، عملکرد بهتری نسبت به سایر سازمان‌ها دارند (Agbejule et al., 2021)، بنابراین یکی از موفقیت‌های سازمان در دستیابی به اهداف استراتژیک خود، توسعه رفتار شهروندی

سازمانی کارکنان سازمان است که بر این اساس مایل به انجام فعالیت‌های داوطلبانه‌ای باشند که حتی ممکن است پاداشی به ازای آن دریافت نکنند، اما هم از نظر کمیت و هم از نظر کیفیت، باعث بهبود وضعیت عملکرد سازمان می‌گردد (Maulana et al., 2022)، بنابراین با توجه به اهمیت رفتار شهروندی سازمانی، ضروری به نظر می‌رسد که درباره مکانیسم‌هایی که بر آن تأثیرگذار هستند، پژوهش‌های بیشتری انجام شود؛ یکی از عواملی که می‌توان به آن اشاره کرد؛ اجرای سبک رهبری تحول‌گرا در سازمان است که امروزه به دلیل پویایی‌های محیط و نیاز به داشتن سناریوهای مختلف، رهبران به این سبک جدید رهبری نیاز دارند (Singh et al., 2022) و پژوهش‌های بسیاری به صورت تجربی، تأثیرات مثبت رهبری تحول‌گرا بر رفتار شهروندی سازمانی (Buil et al., 2019) را نشان می‌دهند.

امروزه، وظایف رهبری و مدیریت منابع انسانی در سازمان با توجه به تحولات سریع و افزایش پیچیدگی‌ها در محیط کسب‌وکار، دستخوش تحولاتی اساسی شده که برای عبور از این بحران‌ها باید به فکر ایجاد سبک رهبری مناسب‌تری بود (Alhashedi et al., 2021) و توجه داشت که رهبران، مسئولیت بزرگی برای ایجاد شرایطی دارند که اعضا را برای دستیابی به اهداف تعیین‌شده سازمان برانگیزند (Purwanto, 2022:41). در حال حاضر سبک رهبری تحول‌گرا، پذیرفته‌شده‌ترین الگو در ادبیات رهبری است (Buil et al., 2019; Judge & Piccolo, 2004) و از آنجایی که مدیریت منابع انسانی و توسعه آن، معطوف به سیاست‌ها و خط‌مشی‌هایی است که از طرف رهبری آن مجموعه، اتخاذ می‌گردد و رفتار، طرز فکر، هدف و عملکرد کارکنان را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد، لذا اعتماد به رهبری و نقش آن در بهبود عملکرد و اثربخشی سازمان مؤثر می‌باشد. از سویی دیگر به دلیل اینکه، رهبران و سبک رهبری آن‌ها بر احساسات، نگرش و رفتار کارکنان (Buil et al., 2019) و نحوه تعاملات آن‌ها با مشتریان (Wallace et al., 2013) تأثیر می‌گذارد و ضمن بهبود عملکرد کارکنان، رفتار شهروندی سازمانی را با ایجاد انگیزه و اعتماد در آن‌ها تقویت می‌نماید،

امروزه، با توجه به تغییرات فزاینده و فعالیت سازمان‌ها در محیط متلاطم، خصوصاً در مشاغل خدماتی و مردم‌گرا، مانند سازمان جهاد کشاورزی که در آن همکاری‌های فردی

و سازمانی از اهمیت بالایی برخوردار است و موفقیت آن تا حد زیادی به نقش و سبک مدیران بستگی دارد، نیاز به مفهوم سبک رهبری، خصوصاً رهبری تحول‌گرا احساس می‌شود (Tergrav et al., 2016).

رهبری تحول‌گرا، یکی از سبک‌ها و عناصر مهمی است که بر رفتار شهروندی سازمانی اعضای سازمان، هم به صورت فردی و هم به صورت جمعی می‌تواند تأثیر گذاشته و کمک کند تا افراد، اهداف گروهی و سازمانی را شناسایی نموده (Narzary & Palo, 2020)، سپس آن‌ها را برای رسیدن به اهداف، تشویق کند (Bosak et al., 2017).

درواقع مفهوم توسعه منابع انسانی و رهبری تحول‌گرا و تأثیر آن بر عملکرد شغلی، جایگاه متمایزی در تئوری‌های رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی و سیاست‌های استراتژیک سازمان دارد. رهبر تحول‌گرا، سبکی از رهبری است که با ایجاد احساسات مثبت، رفتار خوش‌بینانه (Naully et al., 2022)، استانداردهای بالای اخلاقی، توجه بیشتر به نیازهای کارکنان (Bass, 1990) و توجه به توسعه شخصی کارکنان (Purwanto, 2022:40) باعث می‌شود که کارکنان نسبت به رهبران خود، اعتماد داشته و رهبران نیز با ایجاد انگیزه الهام‌بخش؛ تحریک فکری کارکنان برای ارائه ایده‌های چالش‌برانگیز؛ و تغییر در روحیه، آرمان‌ها، علایق و ارزش‌های آنان، نفوذ ایده آلی بر کارکنان داشته باشند (Ardi, 2020; Purwanto, 2022:41) و در پیروان تحول ایجاد کرده تا از منافع شخصی خود فراتر روند و آن‌ها را برای عملکرد بهتر و داوطلبانه فراتر از انتظار و رفتارهای شهروندی سازمانی، تشویق نمایند (Pieterse et al., 2010)؛ بنابراین با توجه به این که بسیاری از مشاغل خدماتی از جمله جهاد کشاورزی با حضور ارباب‌رجوع انجام می‌گیرد، مطلوب بودن نحوه تحولات و خط‌مشی‌های رهبری مدیران بسیار مهم می‌باشد و به دلیل این که رهبران با توجه به نوع سبکشان می‌توانند بر رفتارها و عملکرد کارکنان تأثیر بگذارند، لذا با توجه به اهمیت موضوع، پژوهش حاضر به ارائه بینش‌های جدیدی در مورد این که رهبری تحول‌گرا چرا و تحت چه شرایطی و با واسطه کدام متغیرها در سازمان جهاد کشاورزی، می‌تواند رفتارهای شهروندی سازمانی را افزایش دهد؛ می‌پردازد.

نتایج برخی مطالعات نشان می‌دهد که احتمالاً یکی از متغیرهای واسطه‌ای می‌تواند هویت‌یابی سازمانی باشد. هویت‌یابی سازمانی در نظریه هویت اجتماعی؛ نوعی هویت‌یابی

است که فرد خود را به‌عنوان عضوی در یک سازمان خاص تعریف می‌کند (Mael & Ashforth, 1992)، بسیاری از محققان، بر اهمیت این پیوند روان‌شناختی تأکید می‌کنند، اما مطالعات محدودی، چگونگی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر هویت پیروان را بررسی کرده‌اند. از این‌رو، درک اینکه چگونه ادراکات کارکنان از تعلق به سازمان می‌تواند واسطه‌ای برای رابطه بین رهبری تحول‌گرا و رفتار شهروندی سازمانی باشد، امری حیاتی و بسیار مهم به‌شمار می‌رود (Tse & Chiu, 2014) بررسی مطالعات گذشته نشان می‌دهد که رهبران تحول‌گرا قادرند، دیدگاه کارکنان خود را تغییر داده و یک هویت اجتماعی را ایجاد نمایند و کارکنان را با اهداف و مأموریت سازمان مرتبط نموده (Van Knippenberg, 2004) و کمک نمایند که کارکنان علاوه بر انجام وظایف خود، رفتارهای فرا نقشی نیز داشته باشند (Kazmi & Javaid, 2022).

واسطه مهم دیگر بین رهبری تحول‌گرا و رفتار شهروندی سازمانی، تعلق خاطر کاری است؛ که منعکس‌کننده یک وضعیت ذهنی مثبت، رضایت‌بخش و مرتبط با کار، برای انجام وظایف شغلی است که با سه بعد نیرومندی، فدایی شدن و مجذوب شدن مشخص می‌شود (Schaufli et al., 2002) و پژوهشگران زیادی بر اهمیت این مفهوم در موفقیت سازمان‌های خدماتی تأکید کرده‌اند (Bakker & Demerouti, 2008; Karatepe & Olugbade, 2016; Lee & Ok, 2016; Slatten & Mehmetoglu, 2011).

رهبران تحول‌گرا از نظر ذهنی، الهام‌بخش کارکنان خود هستند و از نظر فکری کارکنان خود را تحریک می‌نمایند؛ آن‌ها همچنین از ایده آل‌ها استفاده کرده و با توجه به نیازهای کارکنان، ملاحظات فردی از خود نشان می‌دهند (Bass, 1990)؛ بنابراین، رهبران تحول‌گرا ممکن است اعضا را به این باور برسانند که اهداف جمعی؛ معنادار و قابل‌دستیابی هستند و کارکنان نیز تمایل بیشتری برای نشان دادن خود از نظر جنبه‌های فیزیکی، شناختی و عاطفی در محل کار داشته باشند و احساس تعلق بیشتری نسبت به شغل خود بروز دهند (Lai et al., 2020)، در این صورت، زمانی که کارکنان مشغول به کار هستند، اعتماد بیشتری به سازمان و رابطه بهتری با کارفرمایان خود دارند و به‌احتمال‌زیاد در کار خود سرمایه‌گذاری می‌کنند و انتظار می‌رود که تلاش‌های بیشتری نیز انجام دهند و رفتارهایی را فراتر از شرح شغل خود به نمایش بگذارند (Rich et al., 2010).

واسطه مهم دیگر در بین رهبری تحول‌گرا و رفتار شهروندی سازمانی، می‌تواند توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان باشد و در استدلال این روابط می‌توان گفت، رهبران تحول‌گرا، آرمان‌ها، هویت، نیازها، ترجیحات و ارزش‌های پیروان خود را چنان تغییر می‌دهند که پیروان، قادر به رسیدن به قابلیت‌های کامل خود باشند. از پیروان رهبران تحول‌گرا انتظار می‌رود که توسط رهبرشان، هویت خود را شناسایی کنند و همچنین انتظار می‌رود که از طریق تقویت توانمندسازی روان‌شناختی، بیشتر احساس کنند که می‌توانند بر سازمان خود تأثیر بگذارند (Laschinger et al., 2001). کارکنان توانمند، توانایی‌های بیشتری در خود می‌بینند و قادر خواهند بود به‌طور معنادارتری بر شغل و سازمان خود تأثیر بگذارند؛ در این صورت از آن‌ها انتظار می‌رود که کارهای فراتر از نقش خود را انجام دهند (Noh & Lee, 2022; Spreitzer, 1995).

همچنین با توجه به پویایی‌های محیط‌امروزی نیاز هست که کارکنان سازمان شخصیت کنش‌گرایی داشته باشند. کارکنان کنش‌گرا به‌جای انتظار برای پاسخگویی به عناصر محیط‌کاری خود؛ جهت‌گیری فعال، کشف محیط و تلاش برای پیش‌بینی فرصت‌های آینده را دارا می‌باشند (Thomas et al., 2010). مطالعات گذشته این موضوع را بررسی نکرده‌اند که چگونه شخصیت کنش‌گرای کارکنان بر پاسخ‌های آن‌ها بر رفتار رهبری تحول‌گرا تأثیر می‌گذارد. رهبران تحول‌گرا، کارکنان را تشویق می‌کنند تا از منافع شخصی خود فراتر رفته و بهتر از آنچه در ابتدای امر از آن‌ها انتظار می‌رفت، عمل کنند (Yukl, 1999). این رهبران بر این باورند که می‌توانند محیط خود را تغییر دهند (Barbuto & Burbach, 2006) و با توجه به این که کارکنان کنش‌گرا نیز یک جهت‌گیری فعال نسبت به محیط کار دارند، استدلال می‌شود که هنگامی که کارکنان، سطح بالایی از شخصیت کنش‌گرا دارند و رهبران از یک سبک رهبری تحول‌گرا استفاده می‌کنند، این ترکیب ممکن است اثرات رهبری تحول‌گرا بر هویت‌یابی سازمانی و تعلق‌خاطر کاری را تقویت کند (Buil et al., 2019).

بنابراین در این پژوهش، رابطه رهبری تحول‌گرا و رفتار شهروندی سازمانی با توجه به سه متغیر واسطه‌ای هویت‌یابی سازمانی، تعلق‌خاطر کاری و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان با استفاده از تئوری هویت اجتماعی؛ تئوری مبادله اجتماعی؛ و تئوری خود‌پنداره

تحلیل می‌شود و همچنین در این پژوهش این موضوع بررسی می‌شود که آیا شخصیت کنشگرای کارکنان، تأثیرات رهبری تحول‌گرا بر هویت‌یابی سازمانی و تعلق خاطر کاری را تقویت می‌کند یا خیر؟ لذا نتایج این پژوهش بینش‌هایی را در مورد چرایی و این که کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان اصفهان، تحت چه شرایطی فعالیت فرا نقشی انجام می‌دهند فراهم می‌نماید؛ نتیجه این امر این سازمان را که نوعی سازمانی خدماتی است قادر می‌سازد تا بهتر بتواند، در مورد استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی خود تصمیمات آگاهانه بگیرد و متعاقباً کارکنان نیز ارتباطات بهتری را با ارباب‌رجوع برقرار کرده و همچنین خدماتی که به نفع سلامت جامعه هست را ارائه دهند، لذا هدف پژوهش حاضر با توجه به مطالب مذکور، بررسی نقش واسطه‌ای هویت‌یابی سازمانی، تعلق خاطر کاری و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در تأثیر رهبری تحول‌گرا بر رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد و همچنین نقش تعدیل‌گر شخصیت کنش‌گرا نیز در رابطه بین رهبری تحول‌گرا، هویت‌یابی سازمانی و تعلق خاطر کاری در سازمان جهاد کشاورزی استان اصفهان بررسی می‌گردد.

پیشینه نظری پژوهش

رهبری تحول‌گرا و رفتار شهروندی سازمانی

رهبری تحول‌گرا به رویکردی اشاره دارد که رهبران از طریق آن، کارکنان را به شناسایی اهداف، منافع سازمانی و عملکردی فراتر از انتظار تشویق می‌کنند. این نوع رهبری، نقش مهمی را در ایجاد تغییرات لازم برای مدیریت مؤثر ایفا می‌کند و بیشترین تأثیر را بر کارکنان دارد (Buil et al., 2019). بنا بر نظر کیم^۱ در سال ۲۰۱۴ رهبران تحول‌گرا این توانایی را دارند که سازمان‌ها را از طریق چشم‌انداز خود برای آینده، متحول نمایند و با روشن ساختن این چشم‌انداز می‌توانند کارکنان را قادر سازند تا مسئولیت دستیابی به آن را بر عهده بگیرند.

رهبران تحول‌گرا معمولاً دارای چهار رفتار مختلف نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک ذهنی و توجه فردی می‌باشند (Bass, 1990). به‌طور خلاصه، نفوذ آرمانی یا

1 Kim

کاریزما، به رهبرانی اشاره دارد که استانداردهای بالایی از رفتار و اخلاق را نشان می‌دهند. آن‌ها اعتماد به نفس بالایی دارند و به عنوان الگوهای پر قدرت، برای کارکنان عمل می‌کنند. انگیزش الهام‌بخش، شامل نیرو و بخشیدن به کارکنان بایان یک چشم‌انداز انگیزشی و هیجان‌انگیز است. رهبران تحول‌گرا، الهام‌بخش کارکنان خود هستند تا دیدگاه خود را با کارکنان در میان بگذارند و به آن‌ها قدرت دهند تا به آن دست یابند.

تحریک ذهنی به رهبرانی اشاره دارد که خلاقیت کارکنان را تشویق می‌کنند و ایده‌های جدید چالش‌برانگیز و راه‌حل‌های متنوعی را برای مشکلات ارائه می‌دهند. در نهایت، توجه فردی شامل توجه به نیازهای فردی کارکنان برای رشد و پیشرفت و همچنین ارائه آموزش و مشاوره است (Buil et al., 2019).

محققان پیشین، رهبری تحول‌گرا را با نتایج سازمانی مختلفی مرتبط دانسته‌اند و لذا در این پژوهش، بر تأثیر رهبری تحول‌گرا بر رفتار شهروندی سازمانی تأکید می‌گردد. رفتار شهروندی سازمانی، نشان‌دهنده رفتار اختیاری فرد است و به‌طور مستقیم، توسط سیستم پاداش رسمی شناخته‌نشده ولی در مجموع، عملکرد کارآمد و مؤثر سازمان را ارتقا می‌دهد (Organ, 1988). رفتار شهروندی سازمانی به شکل مثبت با معیارهای مختلف اثربخشی سازمانی، مانند بهره‌وری و سودآوری و رضایت مشتری ارتباط دارد (Podsakoff et al., 2009) و شامل رفتارهایی است که به‌طور کلی به نفع سازمان هستند (Williams & Anderson, 1991)، بنابراین، بررسی این رفتارها در سازمان‌های خدماتی مانند جهاد کشاورزی اهمیت زیادی دارد. رهبری تحول‌گرا یکی از مؤثرترین سبک‌های رهبری برای تشویق رفتارهای مثبت در ایفای نقش‌ها و فرای نقش‌های کارکنان است (MacKenzie et al., 2001).

رهبران تحول‌گرا، کارکنان خود را تشویق می‌کنند تا از منافع شخصی خود فراتر روند و بازخورد و استانداردهای بالایی از عملکرد را بروز دهند همچنین به نیازهای آن‌ها توجه نموده و به کارکنان خود کمک می‌کنند تا خلاق‌تر شوند (Yukl, 1999). این رهبران همچنین پیروان را برای دستیابی به عملکردی فراتر از انتظارات، با تغییر نگرش‌ها، باورها و ارزش‌های پیروان تحریک می‌کنند (Rafferty & Griffin, 2004). در نتیجه، رهبران تحول‌گرا می‌توانند با ایجاد روابط با کیفیت بالا با زیردستان خود، باعث وفاداری کارکنان

به سازمان شده و در نتیجه کارکنان برای اجرای رفتارها و نگرش‌های مثبت داوطلب می‌شوند و عملکرد آن‌ها بهبود می‌یابد و رفتار شهروندی سازمانی در آن‌ها تشویق می‌شود (Althnayan et al., 2022: 8782).

پیکولو و کولکیت^۱ نیز در سال ۲۰۰۶ نتیجه گرفتند که این سبک رهبری، هم عملکرد شغلی کارکنان را بهبود می‌بخشد و هم رفتار شهروندی سازمانی آنان را افزایش می‌دهد. (Piccolo & Colquitt, 2006)

پوروانتو^۲ در سال ۲۰۲۲ بیان کرد، رهبران تحول‌گرا با ایجاد انگیزه؛ تشویق کارکنان به نوآوری و خلاقیت بیشتر و توجه به پیشرفت کارکنان باعث بهبود عملکرد کاری کارکنان و ارتقاء رفتار شهروندی سازمانی در میان کارکنان خواهد شد (Purwanto, 2022: 40). لذا با مرور ادبیات پژوهش، فرضیه زیر مطرح می‌شود:

فرضیه ۱: رهبری تحول‌گرا بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، تأثیر معناداری دارد.

میانجی‌گری هویت‌یابی سازمانی

اشفورت و مایل^۳ در سال ۱۹۸۹ طبق تئوری هویت اجتماعی، بیان کردند هویت‌یابی، به معنای ادراک یا تعلق به یک گروه است. به بیانی دقیق‌تر، هویت‌یابی سازمانی درجه‌ای است که یک عضو، خود را با همان ویژگی‌هایی تعریف می‌کند که سازمان را تعریف می‌کند (Al-Khaldi et al., 2020: 113). هویت‌یابی سازمانی، به ادغام روان‌شناختی فرد و سازمان اشاره دارد (Van Knippenberg & Sleebos, 2006). زمانی که هویت-یابی قوی باشد، خود‌پنداره فرد، بخش بزرگی از ویژگی‌های اصلی و دائمی سازمان را در برمی‌گیرد (Dutton et al., 1994) و هر چه هویت‌یابی کارمند بیشتر باشد، آن کارمند، بیشتر مطابق با هنجارهای گروه و ارزش‌ها و اهداف سازمانی عمل خواهد کرد (Van Knippenberg, 2000).

در این مطالعه، فرض می‌گردد که هویت‌یابی سازمانی یکی از مکانیسم‌های اصلی است که توسط آن، رهبران تحول‌گرا، عملکرد شغلی کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی را

1 Piccolo & Colquitt

2 Purwanto

3 Ashforth & Mael

تحت تأثیر قرار می‌دهند و استدلال شده که رهبری تحول‌گرا بر هویت‌یابی کارکنان در یک گروه و هویت‌یابی رابطه‌ای تأثیر می‌گذارد تا حدی که یک فرد خود را از نظر نقش، تابع رهبر تعریف می‌کند (Liang et al., 2017; Tse & Chiu, 2014). مطالعات تجربی ون نیپبرگ^۱ و همکارانش در سال ۲۰۰۴ اهمیت موضوع را برای درک چگونگی تأثیرگذاری رهبری بر رفتار کارکنان شرح می‌دهد. رهبران تحول‌گرا دیدگاه کارکنان خود را تغییر می‌دهند و یک هویت اجتماعی را ایجاد می‌کنند و رهبران، کارکنان را با اهداف و مأموریت سازمان مرتبط می‌سازند. (Van Knippenberg et al., 2004) همان‌طور که باس^۲ (۱۹۸۵ و ۱۹۹۰) اشاره کرد، رهبران تحول‌گرا بر نیازهای کارکنان و توسعه فردی تمرکز می‌نمایند، به‌عنوان مربی عمل می‌کنند و کارکنان را برای حرکت از منافع صرفاً شخصی خود به نفع سازمان تحریک می‌کنند، این سبک رهبری با دیدگاه الهام‌بخش خود، دل‌بستگی کارکنان به سازمان را افزایش می‌دهد. به این ترتیب، در راستای مطالعات تجربی قبلی که شواهدی از رابطه بین رهبری تحول‌گرا و هویت کارکنان با سازمان یا واحد کاری آن‌ها فراهم می‌کند، این انتظار می‌رود که این سبک رهبری، هویت‌یابی سازمانی را افزایش دهد.

لیو^۳ و همکارانش در سال ۲۰۲۱ پژوهش خود اعلام کردند که رهبری تحول‌گرا اولاً بایان یک چشم‌انداز واضح و مشترک، باعث ایجاد احساس شباهت در میان پیروان می‌شود که این امر برای ادراک هویت اجتماعی مشترک ضروری است، ثانیاً رهبران تحول‌گرا باعث تقویت پذیرش اهداف سازمانی می‌شوند، برای نمونه، آن‌ها این کار را با ایجاد یک نگرش و روحیه تیمی در بین کارکنان و تشویق آن‌ها به «انجام کار تیمی» می‌نمایند. پذیرش اهداف سازمانی از دو جهت حائز اهمیت است. اولاً، هویت سازمانی را برجسته می‌کند، زیرا کارکنان به اهداف سازمان گوش داده، درباره آن‌ها فکر کرده و در نهایت آن‌ها را می‌پذیرند و ثانیاً، می‌تواند منجر به درونی سازی اهداف سازمانی شود که این امر باعث می‌شود کار کردن در جهت کسب این اهداف، تبدیل به یک عمل ابراز

1 Van Knippenberg

2 Bass

3 Liu

وجود شود. در این صورت، اهداف سازمانی به اهداف فردی تبدیل می‌شوند و جای خود را برای سطوح بالایی از هویت سازمانی باز می‌کنند (Liu et al., 2021: 131-132). هویت‌یابی سازمانی، به‌نوبه خود، عملکرد شغلی کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی را به دو دلیل پیش‌بینی خواهد کرد. دلیل اول؛ کارکنانی که با سازمان خود شناخته می‌شوند نگرش مثبتی نسبت به آن دارند (Dutton et al., 1994). تئوری هویت اجتماعی بیان می‌کند که درک یگانگی یا تعلق به گروهی مانند سازمان تا حدی به افزایش عزت‌نفس کمک می‌کند (Hogg & Turner, 1985; Tajfel, 1978)، در این حالت، سطوح بالاتر اعتماد به‌نفس می‌تواند منجر به تلاش بیشتر کارکنان شود (Walumbwa et al., 2008) و در مجموع، این تلاش‌ها و انگیزه‌های بیشتر به کارکنان کمک می‌کند تا به‌طور مؤثرتری بر وظایف خود تمرکز نموده و عملکرد فردی خود را افزایش دهند (Walumbwa et al., 2008, 2011).

تحقیقات نشان می‌دهد که هویت کارکنان با نتایجی مانند رفتارهای فرافراشی و عملکرد شغلی مرتبط است (Kazmi & Javaid, 2022; Riketta & Van Dick, 2005; Walumbwa et al., 2008, 2011). دلیل دوم؛ افرادی که خود را متعلق به یک سازمان می‌دانند، منافع جمعی را به‌عنوان منافع شخصی می‌بینند که به رفتارهای حمایتی، انگیزه می‌بخشد (Tse & Chiu, 2014; Van Dick et al., 2008). ون دیک^۱ و همکارانش در سال ۲۰۰۶ اذعان داشتند، کارکنانی که با سازمان خود بیشتر آشنا هستند و خود را جزئی از سازمان می‌دانند، به‌احتمال زیاد در رفتارهای فرافراشی و داوطلبانه مشارکت بیشتری دارند (Van Dick et al., 2006).

در مطالعه اخیر توسط ژانگ^۲ و همکارانش یک رابطه مثبتی بین هویت‌یابی سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی مطرح شده است. بنابراین، بر اساس استدلال‌های بالا، انتظار می‌رود که هویت‌یابی سازمانی رابطه بین رهبری تحول‌گرا و رفتار شهروندی سازمانی را میانجی‌گری نماید. (Zhang et al., 2017)

لذا با مرور ادبیات پژوهش، فرضیات زیر مطرح می‌شوند:

1 Van Dick

2 Zhang

فرضیه ۲: رهبری تحول‌گرا بر هویت‌یابی سازمانی تأثیر معنادار دارد.
فرضیه ۳: هویت‌یابی سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معنادار دارد.
فرضیه ۴: رهبری تحول‌گرا با نقش میانجی هویت‌یابی سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری دارد.

میانجی‌گری تعلق‌خاطر کاری

تعلق‌خاطر کاری در دهه‌های اخیر، توجه پژوهش‌های بسیاری را به خود جلب کرده است و به‌عنوان یک موضوع قابل‌توجه و معاصر باقی‌مانده است (Raza et al., 2021). تعلق‌خاطر کاری از سه بعد نیرومندی؛ فدایی شدن؛ و مجذوب شدن، تشکیل شده است (Schaufli et al., 2002).

نیرومندی به کارکنانی اشاره دارد که سطوح بالایی از انرژی و تاب‌آوری ذهنی را در حین کار تجربه می‌کنند. فدایی شدن شامل احساس اهمیت، اشتیاق، الهام، غرور و چالش در کار است. مجذوب شدن با تمرکز کامل و غرق شدن در کار خود مشخص می‌شود که در آن، زمان به‌سرعت می‌گذرد و فرد مشکلاتی را در جدا کردن خود از کار دارد (Schaufli et al., 2002).

تحقیقات موجود یک رابطه مثبت بین رهبری تحول‌گرا و تعلق‌خاطر کاری کارکنان را نشان می‌دهد (Macey & Schneider, 2008). همان‌طور که قبلاً اشاره شد، رهبران تحول‌گرا از نظر ذهنی، الهام‌بخش کارکنان خود هستند و از نظر فکری کارکنان خود را تحریک می‌نمایند؛ آن‌ها همچنین از ایده‌آل‌ها استفاده کرده و با توجه به نیازهای کارکنان، ملاحظات فردی از خود نشان می‌دهند (Bass, 1990) این رهبران اهداف جامع و چالش‌برانگیز، اما قابل‌دستیابی را ارائه نموده و پیروان را تشویق می‌کنند تا برای دستیابی به اهداف جمعی فراتر از منافع شخصی خود عمل نمایند. رهبران تحول‌گرا این اهداف کل‌نگر و جمعی را با اهداف و تعهدات اخلاقی القا می‌کنند و اعضا را متقاعد می‌سازند که پیگیری این اهداف، معنادارتر از اهداف شخصی آن‌ها هستند؛ بنابراین، آن‌ها مستحق سرمایه‌گذاری انرژی‌های مضاعفی می‌باشند.

رهبران تحول‌گرا، ارزش ذاتی دستیابی به اهداف را افزایش می‌دهند و تعهد پیروان را تقویت می‌کنند و حس معناداری را به اهداف القا می‌کنند؛ بنابراین، هم نفوذ ایده‌آل و

هم‌انگیزه الهام‌بخش ممکن است اعضا را به این باور برساند که اهداف جمعی معنادار (معنادار بودن از منظر روان‌شناختی) و قابل‌دستیابی هستند و اعضا تمایل بیشتری دارند تا خود را از نظر فیزیکی، شناختی و عاطفی در محل کار نشان دهند و احساس تعلق بیشتری به شغل خود داشته باشند (Lai et al., 2020: 3). بر اساس تئوری مبادله اجتماعی، کارکنان ممکن است احساس کنند که مجبور به بازپرداخت رفتارهای رهبری با سطوح بالاتری از مشارکت هستند.

مطالعات تجربی پژوهشگران مختلف نیز از این رابطه حمایت می‌کند، به‌عنوان مثال، (Arokiasamy؛ Breevaart et al., 2014؛ Tims et al., 2011؛ Zhu et al., 2009) & Tat, 2020 در نتایج تحقیقات خود نشان دادند که بین رهبری تحول‌گرا و تعلق خاطر کاری کارکنان رابطه‌ای مثبت وجود دارد. به‌طور مشابه، (Ghadi et al., 2013؛ Kopperud et al., 2014) نشان دادند که رهبری تحول‌گرا بر میزان تعلق خاطر کاری کارکنان، تأثیر مثبتی دارد و همچنین کارکنان با تعلق خاطر کاری بالا، عملکرد بهتری دارند و رفتار شهروندی سازمانی از خود نشان می‌دهند.

هنگامی که کارکنان تعلق خاطر کاری بالا دارند، منابع خود (به‌عنوان مثال شناختی، عاطفی و فیزیکی) را به نقش‌های کاری اختصاص می‌دهند، در نتیجه در نیل به اهداف سازمان مشارکت می‌کنند (Rich et al., 2010)؛ بنابراین، کارکنان با تعلق خاطر کاری بالا با شدت بیشتری بر روی وظایف خود برای دوره‌های طولانی‌تر کار می‌کنند، توجه بیشتری به وظایف خود می‌کنند و بیشتر بر روی مسئولیت‌ها تمرکز می‌نمایند و از نظر عاطفی به وظایفی که نقش آن‌ها را تشکیل می‌دهد، متصل هستند (Rich et al., 2010)؛ بنابراین، این احتمال وجود دارد که آن‌ها به‌طور مثبت به درخواست‌های مشتری پاسخ دهند و عملکرد شغلی بهتری را نشان دهند. مطالعات تجربی قبلی نشان می‌دهند که تعلق خاطر کاری به‌طور مثبت با عملکرد کارکنان در ارتباط است. برای مثال، Bakker (Rich et al., 2010؛ Halbesleben & Wheeler, 2008؛ et al., 2012) ارتباط تعلق خاطر کاری با عملکرد بهتر کارکنان را نشان دادند.

همچنین، (Na-Nan et ؛ Babcock-Roberson & Strickland, 2010) al., 2021 نشان دادند که رفتارهای شهروندی نیز ممکن است ناشی از تعلق خاطر کاری کارکنان باشد. همان‌طور که قبلاً گفته شد، تعلق خاطر کاری دلالت بر این موضوع دارد که

کارکنان از نظر فیزیکی، شناختی و عاطفی به محل کار خود متصل هستند (Rich et al., 2010).

کارکنان با تعلق خاطر کاری بالا، بهتر از کارکنان با تعلق خاطر کاری پایین عمل می‌کنند؛ زیرا احساسات مثبتی مانند اشتیاق و شادی را نشان می‌دهند و سلامتی بهتری را تجربه می‌کنند (Bakker & Demerouti, 2008). ساکس^۱ در سال ۲۰۰۶ پیشنهاد کرد، زمانی که کارکنان مشغول به کار هستند، اعتماد بیشتری به سازمان خود و رابطه بهتری با کارفرمایان خود دارند و به احتمال زیاد در کار خود سرمایه‌گذاری می‌کنند و انتظار می‌رود که تلاش‌های بیشتری انجام دهند و رفتارهایی را فراتر از شرح شغل خود به نمایش بگذارند (Rich et al., 2010). در مجموع، بر اساس استدلال‌های بالا پیشنهاد می‌شود که تعلق خاطر کاری واسطه بین رهبری تحول‌گرا و رفتار شهروندی سازمانی باشد و فرضیات زیر مطرح می‌شوند:

- فرضیه ۵: رهبری تحول‌گرا بر تعلق خاطر کاری کارکنان تأثیر معناداری دارد.
- فرضیه ۶: تعلق خاطر کاری کارکنان بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری دارد.
- فرضیه ۷: رهبری تحول‌گرا با نقش میانجی تعلق خاطر کاری کارکنان بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری دارد.

میانجی‌گری توانمندسازی روان‌شناختی

اسپریترز^۲ در سال ۱۹۹۵ توانمندسازی را به عنوان عامل افزایش انگیزه باطنی معرفی کرد که شامل چهار اصل منعکس‌کننده جهت‌گیری فرد نسبت به نقش خود در کار شامل شایستگی؛ تأثیرگذاری؛ معنادار بودن؛ و خودمختاری می‌باشد (Spreitzer, 1995: 1443). شایستگی، به احساس خودکارآمدی یا تسلط شخصی اشاره دارد که فرد، قادر به انجام موفقیت‌آمیز وظایف خود است (Bandura, 1986).

تأثیرگذاری، به درجه‌ای از کار که فرد، در جهت دستیابی به اهداف خود تغییراتی ایجاد می‌کند و میزان اعتقاد فرد به اثرات کار خود و نتایج آن بر سازمان اشاره دارد.

1 Saks

2 Spreitzer

معناداری، به میزان اهمیتی اشاره دارد که افراد بر اساس معیارهای فردی، برای یک کار معین قائل می‌شوند؛ درحالی‌که خودمختاری یا انتخاب، به احساس خودمختاری در تصمیم‌گیری درباره کار، مربوط می‌شود. نظریه رهبری تحول‌گرا بر نقش توانمندسازی، به‌عنوان مکانیسم اصلی ایجاد تعهد به اهداف سازمان تأکید دارد (Avolio et al., 2004: 953).

بر طبق تئوری خود‌پنداره، رهبران تحول‌گرا خود‌پنداره کارکنان را دستخوش تغییر می‌نمایند؛ و افزایش ظرفیت درونی برای دستیابی به اهداف؛ ایمان به آینده بهتر؛ تحریک فکری؛ و ایجاد تعهد شخصی را به کارکنان القاء می‌نمایند. افزایش ظرفیت ذاتی دستیابی به اهداف به این معناست که رهبران تحول‌گرا به پیروان کمک می‌کنند تا اهداف را مطابق با خود‌پنداره خود تجربه کنند و این امر باعث می‌شود که اقدامات برای رسیدن به این اهداف معنادارتر شود. از این رو، رهبران تحول‌گرا اجازه می‌دهند تلاش و اهداف، معنادارتر به نظر برسند که این امر مستقیماً بر جنبه معنایی توانمندسازی روان‌شناختی مربوط می‌شود. علاوه بر این، افزایش ایمان به آینده بهتر، معنادار بودن را تحریک می‌کند و از پیروان رهبران کاریزماتیک (نفوذ آرمانی) انتظار می‌رود که احساس بالایی از «معنادار بودن» مرتبط با وظیفه داشته باشند و چنین معناداری ناشی از احساس سازگاری بالایی میان خود‌پنداری و اعمالشان است (Schermuly & Meyer, 2020: 742).

لو^۱ در سال ۱۹۹۶ و آوولیو^۲ و همکارانش در سال ۱۹۹۹ استدلال کردند که رهبران تحول‌گرا، آرمان‌ها، هویت، نیازها، ترجیحات و ارزش‌های پیروان خود را چنان تغییر می‌دهند که پیروان، قادر به رسیدن به قابلیت‌های کامل خود باشند. از پیروان رهبران تحول‌گرا انتظار می‌رود که با رهبرشان، هویت خود را شناسایی کنند و همچنین انتظار می‌رود که از طریق تقویت توانمندسازی روان‌شناختی، بیشتر احساس کنند که می‌توانند بر سازمان خود تأثیر بگذارند (Laschinger et al., 2001).

رهبران تحول‌گرا، پیروان را به تصور آینده‌ای جذاب، مشغول می‌کنند و آن‌ها را تشویق می‌کنند که متعهد به دستیابی به آینده باشند. آن‌ها روحیه کار تیمی را از طریق ایجاد اشتیاق، استانداردهای اخلاقی بالا، صداقت و خوش‌بینی فراهم می‌کنند و برای کار

1 Lowe

2 Avolio

پیروان خود، معنا و چالش می‌آفرینند که سطح خودکارآمدی، اعتماد به نفس، معناداری و خودمختاری آنان را ارتقاء می‌دهد.

درواقع، پژوهش‌های انجام شده توسط (Luthans & Avolio et al., 1999؛ Walumbwa et al., 2004؛ Avolio, 2003) نشان داد، کارکنانی که با رهبرانی کار می‌کنند که استانداردهای اخلاقی و انتظارات بالا، صداقت و خوش‌بینی از خود نشان می‌دهند؛ برای انجام فعالیت‌های لازم در جهت انجام موفقیت‌آمیز کارها، احساس راحتی، قدرت و توانمندی می‌کنند. رهبران تحول‌گرا همچنین از تحریکات فکری برای به چالش کشیدن افکار و تخیلات، خلاقیت و شناخت ارزش‌ها، باورها و طرز فکر پیروان خود استفاده می‌کنند. این رهبران، پیروان خود را وادار می‌کنند تا روش‌های سنتی انجام کار را مجدداً بررسی و بازبینی نمایند و آن‌ها را تشویق می‌کنند، روش‌های بدیع و خلاقانه‌ای را برای حل مشکلات و انجام فعالیت‌ها به کار گیرند (Bass & Avolio, 1997).

رهبران تحول‌گرا از طریق گوش دادن و توجه دقیق به نیازهای پیروان خود برای موفقیت و رشد، به‌عنوان آموزگار یا مربی عمل می‌کنند و آنان را به پذیرش مسئولیت‌های بیشتر برای به دست آوردن توانایی‌های بالقوه خود تشویق می‌کنند (Bass & Avolio, 2002؛ Kark & Shamir, 1994؛ Buil et al., 2019)، لذا انتظار می‌رود پیروان به توانایی خود در انجام فعالیت‌ها، با استفاده از بازخورد؛ تشویق و حمایت افزایش یابد (Hughes et al., 1999) و لذا پیش‌بینی می‌شود که فراهم کردن فرصت‌های بیشتر برای گستره تصمیم‌گیری؛ چالش‌ها؛ و مسئولیت برای پیروان، منجر به این موضوع خواهد شد که پیروان با سطح بالاتری از تعهد نسبت به سازمان‌های خود عمل کنند (Liden et al., 2000).

کارکنان توانمند، توانایی بیشتری در خود می‌بینند و قادر خواهند بود به‌طور معنادارتری بر شغل و سازمان خود تأثیر بگذارند. در این صورت، از آن‌ها انتظار می‌رود که کارهای فراتر از نقش خود انجام دهند، مستقل عمل کنند و تعهد بالاتری نسبت به سازمان خود داشته باشند (Noh & Lee, 2022؛ Spreitzer, 1995)؛ این امر به این دلیل است که کارکنانی که احساس توانمندی بیشتری می‌کنند، متقابلاً متعهدانه‌تر به سازمان خود پاسخ می‌دهند (Chiang & Hsieh, 2012؛ Eisenberger et al., 1990).

از خود نشان می‌دهند. (Kraimer et al., 1999; Qing et al., 2020) و رفتارهای شهروندی سازمانی بیشتری

توانمندسازی روان‌شناختی نوعی انگیزه درونی است که موجب ارتقای رفتار شهروندی سازمانی می‌شود. (Morrison, 1996) نیز پیشنهاد کرد که توانمندسازی باعث ایجاد دلگرمی در کارکنان، افزایش انگیزه، آرزوها و نمایش رفتار شهروندی سازمانی می‌شود؛ علاوه بر این، برای داشتن افراد سازمانی خوب، کارکنان باید در انجام مسئولیت‌های شغلی خود تأثیرگذار باشند.

(Wat & Shaffer, 2005) همچنین نشان دادند که توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان به‌طور قابل‌توجهی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارد و به دلیل اینکه مسئله فاصله قدرتی که (Hofstede, 1980) مطرح کرد، بر روی ادراک کارکنان از توانمندی‌شان تأثیر می‌گذارد؛ هدف سازمان‌های موفق این است که فاصله قدرت کم شده و ادراک کارکنان از توانمندی‌شان بالا رفته و در نتیجه عملکرد شغلی و فرا نقشی مطلوب‌تری ارائه دهند. لذا با مرور ادبیات پژوهش، فرضیات زیر مطرح می‌شوند:

فرضیه ۸: رهبری تحول‌گرا بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان تأثیر معناداری دارد.
فرضیه ۹: توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری دارد.

فرضیه ۱۰: رهبری تحول‌گرا با نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری دارد.

تعدیل گری شخصیت کنش‌گرا

امروزه سازمان‌ها در محیط‌های پیچیده، پویا و غیرقابل‌پیش‌بینی فعالیت می‌کنند (Shadid, 2018). سازمان‌ها بایستی برای مقابله با این محیط‌های در حال تغییر و حفظ رقابت، رفتارهای فعالانه و تغییر محور را اتخاذ نمایند (Fuller & Marler, 2009). شخصیت کنش‌گرا به گرایش نسبتاً پایدار برای تأثیر بر تغییرات محیطی اشاره دارد (Bateman & Crant, 1993).

افرادی که ویژگی‌های شخصیتی کنش‌گرا دارند، به احتمال زیاد برای تغییر عمدی وضعیتشان، ابتکارات شخصی به خرج می‌دهند. افراد کنش‌گرا به جای انتظار برای پاسخگویی به عناصر محیط کاری خود، یک جهت‌گیری فعال، جستجو برای اطلاعات، کشف محیط و تلاش برای پیش‌بینی فرصت‌های آینده را دارا می‌باشند (Crant & Bateman, 2000; Thomas et al., 2010). در مقابل، افرادی که شخصیت کنش‌گرای کمی دارند، منفعل باقی می‌مانند و خودشان را با شرایط موجود وفق می‌دهند (Bergeron et al., 2014). به عبارت دیگر، آن‌ها با حفظ وضعیت موجود در سازمان خود واکنش‌پذیر و راضی هستند. پژوهش‌های گذشته یک بررسی کامل از ادبیات شخصیت کنش‌گرا فراهم کرده است، مثلاً، (Fuller & Marler, 2009) با استفاده از موفقیت شغلی، به عنوان یک چارچوب، در تحلیل خود گزارش کردند که شخصیت کنش‌گرا با موفقیت شغلی عینی و ذهنی؛ عملکرد شغلی؛ ساختارهای انگیزش؛ رفتارهای فعال و متغیرهای مربوط به تحرک و سازگاری در میان دیگران ارتباط دارد.

تحلیل دیگری توسط (Thomas et al., 2010) نشان داد که بین شخصیت کنش‌گرا و عملکرد شغلی، تعهد سازمانی عاطفی و رضایت شغلی رابطه معناداری وجود دارد. تحقیقات (Deluga, 1998) همچنین ارتباط بین شخصیت کنش‌گرا و رهبری را بررسی کرده است و (Bateman & Crant, 1993) همبستگی مثبتی را بین شخصیت کنش‌گرای دانشجویان و کاندید شدن دوستان برای رهبری تحول‌گرا یافتند.

همین‌طور، (Crant & Bateman, 2000) دریافتند، مدیرانی که خود را به عنوان یک شخصیت کنش‌گرا به حساب می‌آوردند، رتبه بالاتری را بر اساس معیار رهبری کارزماتیک که توسط رؤسایشان تکمیل می‌شود، دریافت می‌کنند.

(Johari et al., 2022) نیز، نشان دادند که شخصیت کنش‌گرای کارکنان باعث تقویت رابطه شایستگی رهبران و عملکرد شغلی کارکنان می‌شود. با این حال، مطالعات گذشته بررسی نکرده‌اند که چگونه شخصیت کنش‌گرای کارکنان بر پاسخ‌های آن‌ها به رفتار رهبری تحول‌گرا تأثیر می‌گذارد. در این مفهوم، ما استدلال می‌کنیم که شخصیت کنش‌گرا، ممکن است، به چند دلیل، اثرات رهبری تحول‌گرا را بر هویت‌یابی سازمانی و تعلق خاطر کاری تعدیل نماید. اولاً، شخصیت کنش‌گرا و رهبری تحول‌گرا چندین رفتار

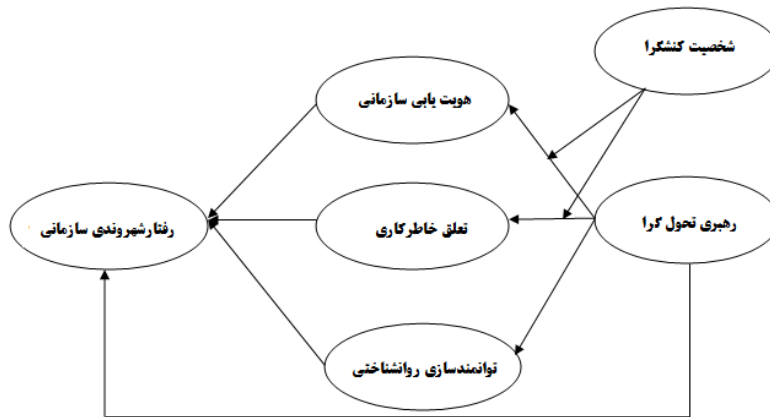
را به اشتراک می‌گذارند. همان‌طور که پیش‌ازاین گفته شد، رهبران تحول‌گرا کارکنان را تشویق می‌کنند تا از منافع شخصی خود فراتر رفته و بهتر از آنچه در ابتدا از آن‌ها انتظار می‌رفت، عمل نمایند (Bass, 1985; Yukl, 1999). این رهبران، با سازمان‌های خود درگیر بوده، احساس قدرت کرده و بر این باورند که می‌توانند محیط خود را تغییر دهند (Barbuto & Burbach, 2006) با توجه به این که کارکنان کنش‌گرا نیز یک جهت‌گیری فعال نسبت به محیط کار دارند، استدلال می‌شود، هنگامی که کارکنان، سطح بالایی از شخصیت کنش‌گرا دارند و رهبران از یک سبک رهبری تحول‌گرا استفاده می‌کنند، این ترکیب ممکن است اثرات رهبری تحول‌گرا بر هویت‌یابی سازمانی و تعلق‌خاطر کاری را تقویت کند (Buil et al., 2019; Crant & Bateman, 2000). ثانیاً، همان‌طور که (Thomas et al., 2010) اشاره نموده، شناخت کارکنان کنش‌گرا از توانایی آن‌ها در تغییر محیط، ممکن است بر میزان هویت و احساس آن‌ها در محیط سازمانی‌شان تأثیر بگذارد (Thomas et al., 2010).

در این مفهوم، پژوهش‌های گذشته نشان دادند که شخصیت کنش‌گرا به میزان قابل توجهی با مفاهیمی مانند، تعهد سازمانی عاطفی و تعلق در سازمان ارتباط دارد (Allen & Meyer, 1990; Ullah et al., 2020). بنابراین، می‌توان انتظار داشت که شخصیت کنش‌گرا با رهبری تحول‌گرا تعامل داشته باشد و به توسعه وحدت ادراک شده با سازمان کمک نماید. درنهایت، کارکنان کنش‌گرا که محیط کار خود را تغییر می‌دهند به احتمال زیاد، عمیقاً به شغل خود تعلق پیدا کرده و بنابراین میزان درگیری و مشارکت بیشتر می‌شود (Dijkers et al., 2010; Ghorbannejad & Esakhani, 2016; Hakanen et al., 2008; Li et al., 2017). همان‌طور که قبلاً بحث شد، این موضوع، ممکن است تأثیر مثبت رهبری تحول‌گرا بر تعلق‌خاطر کاری کارکنان را افزایش دهد. لذا با مرور ادبیات پژوهش، فرضیات زیر مطرح می‌شوند:

فرضیه ۱۱: شخصیت کنش‌گرا در تأثیر رهبری تحول‌گرا بر هویت‌یابی سازمانی نقش تعدیل‌گر دارد.

فرضیه ۱۲: شخصیت کنش‌گرا در تأثیر رهبری تحول‌گرا بر تعلق‌خاطر کاری نقش تعدیل‌گر دارد.

شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش



بنابراین، با مرور ادبیات پژوهش جهت تحلیل شکاف نظری و شکل گیری مدل مفهومی این پژوهش و اینکه تاکنون پژوهشی در داخل و خارج از کشور به طور هم زمان روابط بین متغیرهای رهبری تحول گرا؛ رفتار شهروندی سازمانی؛ هویت یابی سازمانی؛ تعلق خاطر کاری؛ توانمندسازی روان شناختی؛ و شخصیت کنشگرای کارکنان را بررسی نکرده اند؛ انجام این پژوهش در سازمان جهاد کشاورزی استان اصفهان که سازمانی خدماتی بوده و نوع سبک رهبری آن می تواند بر رفتار خدماتی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان بسیار تأثیر گذار باشد، ضرورت دارد؛

پژوهش حاضر به این موضوع پرداخته است که آیا ممکن است، رابطه بین رهبری تحول گرا و رفتار شهروندی سازمانی، با توجه به تئوری های هویت اجتماعی؛ مبادله اجتماعی؛ و خود پنداره، توسط مفاهیم هویت یابی سازمانی، تعلق خاطر کاری و توانمندسازی روان شناختی کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان اصفهان وساطت شود و همچنین آیا شخصیت کنشگرای کارکنان جهاد کشاورزی استان اصفهان، تأثیرات رهبری تحول گرا بر هویت یابی سازمانی و تعلق خاطر کاری را تقویت می کند یا خیر؟

روش

پژوهش حاضر، بر اساس هدف از پژوهش های کاربردی می باشد. همچنین از آنجایی که پژوهشگری فرآیند پژوهش سعی دارد تا به یک مسئله و پرسش واقعی که در عمل وجود

دارد، پاسخ دهد، می‌توان گفت که از نظر گردآوری داده‌ها، یک تحقیق توصیفی و غیرآزمایشی است و از لحاظ نحوه اجرا از نوع پیمایشی می‌باشد که به شیوه میدانی انجام گرفته است. جامعه آماری این پژوهش، شامل کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان اصفهان به تعداد ۲۸۰ نفر می‌باشد که نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۱۶۲ نفر تعیین شد.

ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش، پرسشنامه‌های استاندارد رهبری تحول‌گرا (Afsar et al., 2019) پرسشنامه هویت‌یابی سازمانی (Su & Swanson, 2019)، پرسشنامه تعلق خاطر کاری (Schaufeli & Bakker, 2004)، پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان (Spreitzer, 1995)، پرسشنامه شخصیت کنش‌گرا (Akgunduz et al., 2018) و پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی (Organ, 1988) می‌باشد. برای بررسی روایی پرسشنامه‌ها، علاوه بر روایی محتوا که توسط اساتید و خبرگان مدیریت تأیید شد، از شاخص بارهای عاملی، نیز روایی پرسشنامه‌ها مورد بررسی قرار گرفت و پایایی پرسشنامه‌ها هم از دو روش ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی محاسبه شد.

یافته‌ها

مدل‌یابی معادلات ساختاری، در دو مرحله انجام می‌گیرد، ابتدا به کمک مدل اندازه‌گیری، روایی و پایایی ابزار پژوهش بررسی شده و سپس به کمک مدل ساختاری، روابط بین متغیرها و فرضیه‌ها بررسی می‌گردد، در ادامه، نتایج پایایی و روایی ابزار پژوهش ارائه شده است. جهت بررسی پایایی پرسشنامه‌های استفاده شده، از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد. همان‌طور که در جدول ۱ ملاحظه می‌شود، کلیه مقادیر ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی، بالای ۰/۷ می‌باشد و در نتیجه پایایی ابزار، تأیید شد.

جدول ۱. ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیرهای پژوهش	ضریب آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
۱	رهبری تحول‌گرا	۰/۷۶۶	۰/۸۱۰
۲	توانمندسازی روان‌شناختی	۰/۷۸۱	۰/۷۵۲
۳	تعلق خاطر کاری	۰/۷۸۶	۰/۷۸۹
۴	هویت‌یابی سازمانی	۰/۷۰۰	۰/۷۳۵
۵	شخصیت کنش‌گرا	۰/۷۹۶	۰/۸۰۰
۶	رفتار شهروندی سازمانی	۰/۸۰۹	۰/۷۸۱

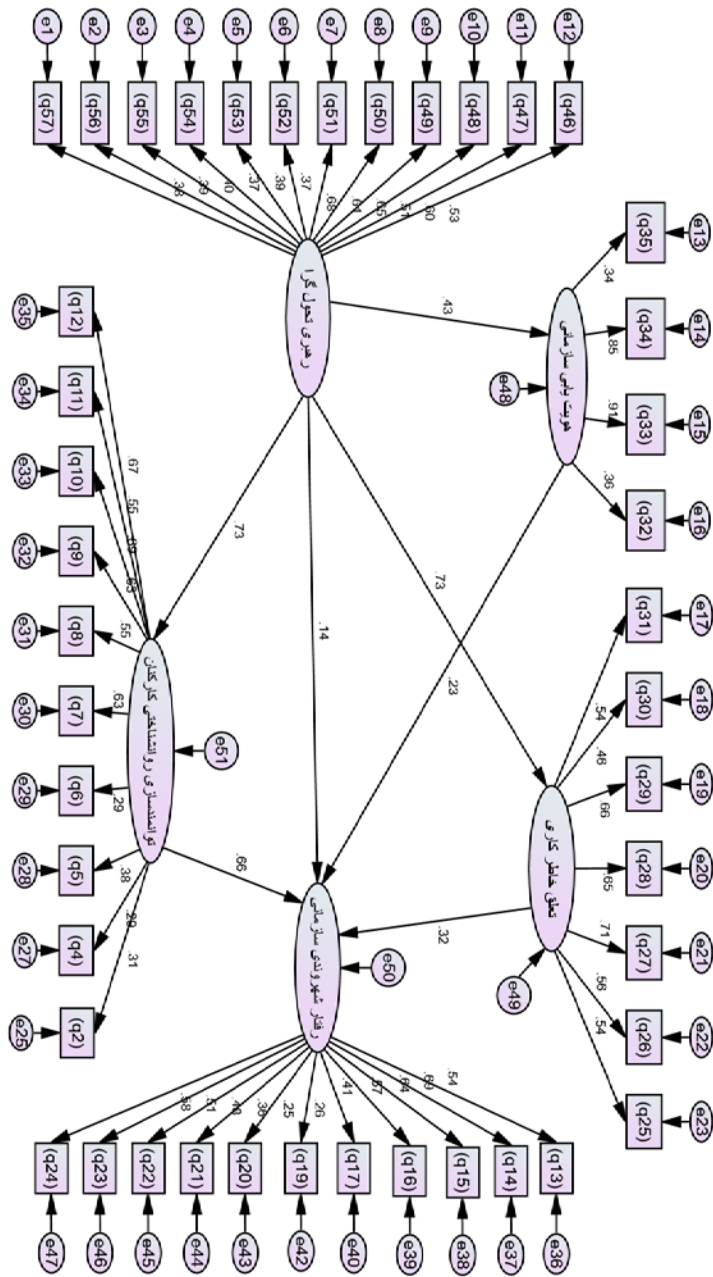
در روش مدل‌سازی معادلات ساختاری، لازم است تا روایی سازه هم مورد مطالعه قرار گرفته تا مشخص شود گویه‌های انتخاب شده برای اندازه‌گیری متغیرهای مورد نظر از دقت لازم برخوردار هستند. روایی بار عاملی، به این شکل است که در صورتی که بار عاملی هر گویه بیشتر از ۰/۳ باشد آن گویه به عنوان گویه مناسب متغیر مورد نظر، در نظر گرفته می‌شود که با توجه به نتایج بارهای عاملی هر متغیر می‌توان گفت از متغیر توانمندسازی روان‌شناختی سؤالات ۱ و ۳ و از متغیر رفتار شهروندی سازمانی سؤال ۱۸ باید حذف گردند و در نهایت مدل اصلاح شده در شکل ۲ ارائه شده است.

قبل از آزمون فرضیه‌ها، ابتدا نرمال بودن داده‌ها بررسی شد که نتایج آن در جدول ۲ مشاهده می‌شود.

جدول ۲. نتایج آزمون بررسی نرمال بودن

متغیرهای پژوهش	کشیدگی	چولگی	نوع توزیع
رهبری تحول‌گرا	-۰/۰۶۹	-۰/۳۲۵	نرمال
توانمندسازی روان‌شناختی	-۰/۴۵۷	-۰/۸۵۹	نرمال
تعلق خاطر کاری	-۰/۳۶۹	-۰/۶۱۴	نرمال
هویت‌یابی سازمانی	-۰/۶۸۷	-۰/۱۶۶	نرمال
شخصیت کنش‌گرا	-۰/۴۹۱	-۰/۱۴۶	نرمال
رفتار شهروندی سازمانی	-۰/۳۵۳	-۰/۴۵۷	نرمال

هرگاه کشیدگی و چولگی داده‌ها بین ۲ و ۲- باشد، توزیع نرمال می‌باشد. در این پژوهش همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، کشیدگی و چولگی داده‌ها بین ۲ و ۲- می‌باشد، بنابراین دلیلی برای رد فرض صفر مثبتی بر نرمال بودن داده‌ها وجود ندارد. همان‌طور که بیان شد، برای رد یا تأیید فرضیه‌های پژوهش حاضر از مدل‌یابی معادلات ساختاری و نرم‌افزار ایموس استفاده شده است. مدل معادلات ساختاری آزمونی است که روابط متغیرهای پنهان با متغیرهای آشکار را نشان می‌دهد. در پژوهش حاضر خروجی نرم‌افزار ایموس برای فرضیه‌ها در شکل ۲ مشاهده می‌شود.



شکل ۲. مدل‌سازی معادلات ساختاری برای آزمون فرضیات

CMIN = 1919.418, DF = 895, CMIN/DF = 2.145, RMSEA = 0.081

پس از بررسی و تأیید برازش الگو، برای آزمون معناداری فرضیه‌ها از دو شاخص جزئی نسبت بحرانی P و CR استفاده شد. بر اساس سطح معناداری ۰/۰۵ مقدار بحرانی باید بیشتر از ۱/۹۶ باشد، مقدار پارامتر کمتر از این در الگو مهم شمرده نمی‌شود. مقادیر کوچک‌تر از ۰/۰۵ برای مقدار P حاکی از تفاوت معنادار مقدار محاسبه‌شده برای وزن‌های رگرسیونی با مقدار صفر در سطح ۹۵ درصد دارد. در جدول ۳ نتایج آزمون برای بررسی فرضیه‌های مستقیم پژوهش مشخص گردیده است.

جدول ۳. مقادیر t و سطح معناداری مربوط به ارتباط‌های موجود در فرضیه‌های مستقیم

نتیجه	P	مقدار بحرانی (t)	خطای استاندارد	برآورد	متغیر وابسته	متغیر مستقل	فرضیه
رد	۰/۴۲	۰/۸۰۶	۰/۲۳۵	۰/۱۹	رفتار شهروندی سازمانی	رهبری تحول‌گرا	فرضیه اول
تائید	۰/۰۰۶	۲/۷۲۷	۰/۱۳۴	۰/۳۶۴	هویت‌یابی سازمانی	رهبری تحول‌گرا	فرضیه دوم
تائید	۰/۰۱۵	۲/۴۳۱	۰/۱۵۵	۰/۳۷۶	رفتار شهروندی سازمانی	هویت‌یابی سازمانی	فرضیه سوم
تائید	۰/۰۰۰	۳/۷۶۳	۰/۲۵۵	۰/۹۶	تعلق خاطر کاری کارکنان	رهبری تحول‌گرا	فرضیه پنجم
تائید	۰/۰۱۴	۲/۴۵	۰/۱۳۷	۰/۳۳۷	رفتار شهروندی سازمانی	تعلق خاطر کاری کارکنان	فرضیه ششم
تائید	۰/۰۰۴	۲/۸۷۸	۰/۱۸۲	۰/۵۲۴	توانمندسازی روان‌شناختی	رهبری تحول‌گرا	فرضیه هشتم
تائید	۰/۰۰۳	۲/۹۲۱	۰/۴۳	۱/۲۵۶	رفتار شهروندی سازمانی	توانمندسازی روان‌شناختی	فرضیه نهم

نتایج یافته‌های پژوهش در حالت استاندارد برای فرضیه اول، مبنی بر تأثیر رهبری تحول‌گرا بر رفتار شهروندی سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی، به دلیل این که مقدار t

تحلیل تاثیر رهبری تحول‌گرا بر رفتار شهروندی... | دهقانی‌زاده و همکاران | ۲۵۷

کمتر از ۱/۹۶ به دست آمد، رد شد ولی بقیه فرضیه‌ها با توجه به این که مقدار t از ۱/۹۶ بیشتر شده است تأیید می‌شوند.

در این پژوهش، فرضیه‌های میانجی به کمک روش بوت استراپ، مورد بررسی قرار گرفتند. در جدول ۴، نتایج آزمون برای بررسی فرضیه میانجی و غیرمستقیم هویت‌یابی سازمانی ارائه شده است.

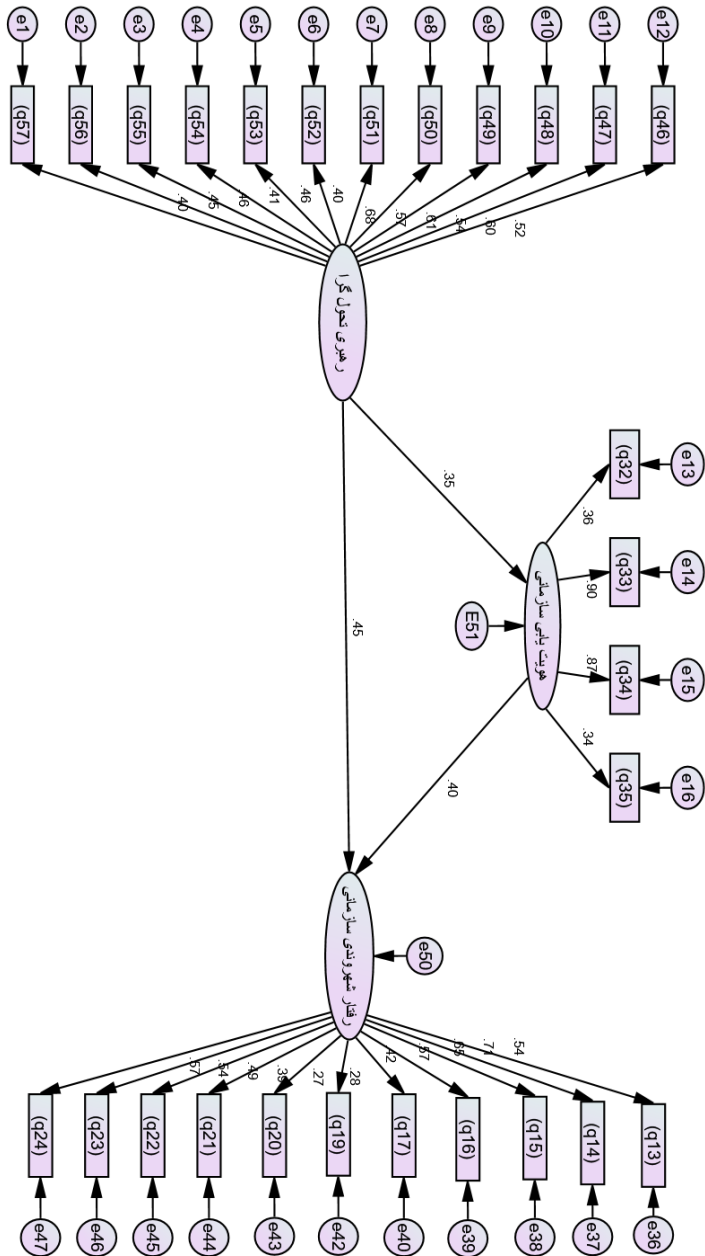
جدول ۴. مقادیر t و سطح معناداری مربوط به ارتباط‌های موجود در فرضیه غیرمستقیم

فرضیه‌ها	متغیر مستقل	متغیر میانجی	متغیر وابسته	حد پایین	حد بالا	P	نتیجه
فرضیه چهارم	رهبری تحول‌گرا	هویت‌یابی سازمانی	رفتار شهروندی سازمانی	۰/۰۷۰	۰/۲۲۵	۰/۰۱۶	تأیید

فرضیه چهارم نقش میانجی هویت‌یابی سازمانی در تأثیر رهبری تحول‌گرا بر رفتار شهروندی سازمانی را بررسی کرد. مقدار ضریب مسیری که برای متغیر رهبری تحول‌گرا با رفتار شهروندی سازمانی به‌طور غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی به‌دست آمده برابر با ضرب دو عدد ۰/۳۵ و ۰/۴۰ است؛ بنابراین تأثیر غیرمستقیم متغیر رهبری تحول‌گرا بر رفتار شهروندی سازمانی ۰/۱۴ و همچنین با توجه به این که حدود بالا و پایین در این رابطه، صفر را در برنمی‌گیرد و سطح معنی‌داری در این آزمون نیز از ۰/۰۵ کمتر است، این مسیر غیرمستقیم نیز معنادار است، در نتیجه فرضیه چهارم پژوهش تأیید شد.

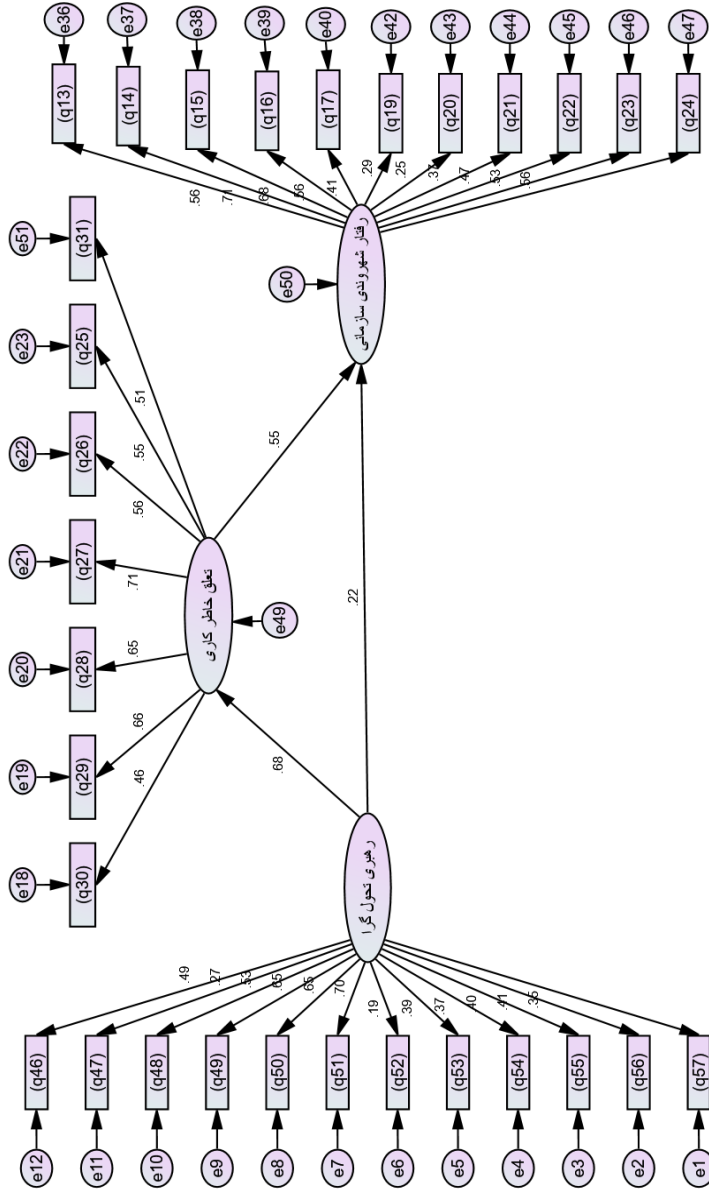
شکل ۴ مربوط به بررسی فرضیه میانجی تعلق خاطر کاری می‌باشد که در ادامه نتایج آن شرح داده شده است.

شکل ۳. مدل‌سازی معادلات ساختاری فرضیه میانجی هویت‌یابی سازمانی



CMIN = 721.059, DF = 321, CMIN/DF = 2.246, RMSEA = 0.088

شکل ۴. مدل‌سازی معادلات ساختاری فرضیه میانجی تعلق خاطر کاری



CMIN = 847.674, DF = 402, CMIN/DF = 2.109, RMSEA = 0.083

جدول ۵. مقادیر t و سطح معناداری مربوط به ارتباط‌های موجود در فرضیه غیرمستقیم

فرضیه‌ها	متغیر مستقل	متغیر میانجی	متغیر وابسته	حد پایین	حد بالا	P	نتیجه
فرضیه هفتم	رهبری تحول‌گرا	تعلق خاطر کاری کارکنان	رفتار شهروندی سازمانی	۰/۲۱۳	۰/۶۶۰	۰/۰۰۴	تائید

فرضیه هفتم نقش میانجی تعلق خاطر کاری در تأثیر رهبری تحول‌گرا بر رفتار شهروندی سازمانی را بررسی کرد. مقدار ضریب مسیری که برای متغیر رهبری تحول‌گرا با رفتار شهروندی سازمانی به‌طور غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی به‌دست آمده برابر با ضرب دو عدد ۰/۶۸ و ۰/۵۵ است؛ بنابراین تأثیر غیرمستقیم متغیر رهبری تحول‌گرا بر رفتار شهروندی سازمانی ۰/۳۷۴ و همچنین با توجه به این که حدود بالا و پایین در این رابطه، صفر را در بر نمی‌گیرد و سطح معناداری در این آزمون نیز از ۰/۰۵ کمتر است این مسیر غیرمستقیم نیز، معنادار است، در نتیجه فرضیه نهم پژوهش تأیید شد.

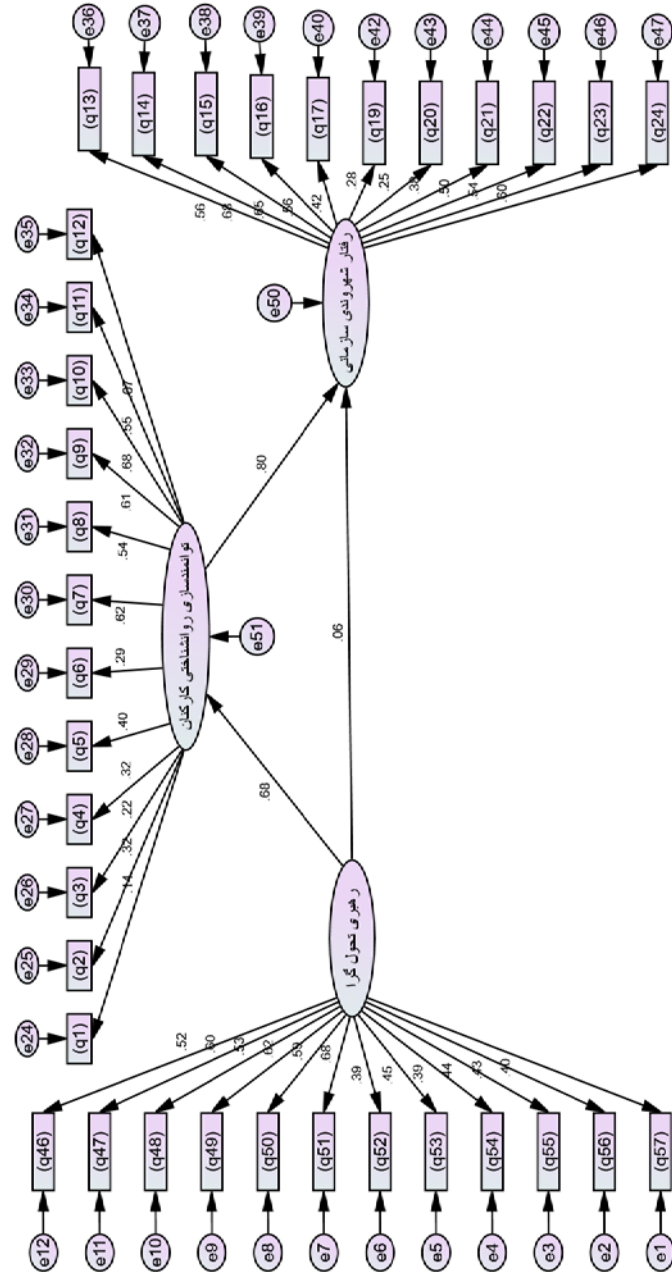
شکل ۵ مربوط به بررسی فرضیه میانجی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان می‌باشد که در ادامه نتایج آن شرح داده شده است.

جدول ۶. مقادیر t و سطح معناداری مربوط به ارتباط‌های موجود در فرضیه غیرمستقیم

فرضیه‌ها	متغیر مستقل	متغیر میانجی	متغیر وابسته	حد پایین	حد بالا	P	نتیجه
فرضیه دهم	رهبری تحول‌گرا	توانمندسازی روان‌شناختی	رفتار شهروندی سازمانی	۰/۳۸۲	۰/۷۳۸	۰/۰۱۹	تائید

فرضیه دهم نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در تأثیر رهبری تحول‌گرا بر رفتار شهروندی سازمانی را بررسی کرد. مقدار ضریب مسیری که برای متغیر رهبری تحول‌گرا با رفتار شهروندی سازمانی به‌طور غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی به‌دست آمده برابر با ضرب دو عدد ۰/۶۸ و ۰/۸۰ است؛ بنابراین تأثیر غیرمستقیم متغیر رهبری تحول‌گرا بر رفتار شهروندی سازمانی ۰/۵۴۴ و همچنین با توجه به این که حدود بالا و پایین در این رابطه، صفر را در بر نمی‌گیرد و سطح معناداری در این آزمون نیز از ۰/۰۵ کمتر است، این مسیر غیرمستقیم نیز، معنادار است، در نتیجه فرضیه دهم پژوهش تأیید شد.

شکل ۵. مدل‌سازی معادلات ساختاری فرضیه میانجی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان



CMIN = 1228. 107, DF = 557, CMIN/DF = 2. 205, RMSEA = 0. 087

به منظور بررسی تأثیر تعدیلی «شخصیت کنش گرا» بر روی «رهبری تحول گرا» بر هویت‌یابی سازمانی» از تحلیل سلسله مراتبی استفاده شد. در این رگرسیون، اگر تغییرات ضریب تعیین معنادار و متغیر تعدیل گر معنادار باشد، آنگاه نقش آن در مدل تأیید می‌شود. با توجه به نتایج جدول ۷ مشاهده می‌شود که مدل به دو صورت بدون ورود متغیر تعدیل گر و با ورود تعدیل گر آمده است و سطح معناداری تغییرات ضریب تعیین برابر ۰/۰۰۰ بوده که معنادار است، لذا ورود متغیر تعدیل گر به مدل، تأثیر گذار است. با توجه به ضریب همبستگی، می‌توان دریافت با ورود متغیر تعدیل گر، ضریب تعیین، افزایش پیدا می‌کند و این تغییرات، نیز مثبت است. مقدار قابل قبول برای مقدار آماره دوربین واتسون ۱/۵ تا ۲/۵ می‌باشد که نتیجه آزمون دوربین واتسون ۱/۸۸۱ به دست آمد و مورد قبول است و فرضیه یازدهم تأیید شد.

جدول ۷. نتیجه آزمون دوربین واتسون

مدل	ضریب همبستگی	مجدور R	مجدور تعدیل شده R	دوربین واتسون	تغییرات ضریب تعیین	آماره F	تغییرات سطح معناداری
بدون متغیر تعدیل گر	۰/۲۷۴	۰/۰۷۵	۰/۰۶۹	-	۰/۰۷۵	۱۲/۹۴۱	۰/۰۰۰
با متغیر تعدیل گر	۰/۴۲۵	۰/۱۸۱	۰/۱۷۱	۱/۸۸۱	۰/۱۰۶	۲۰/۶۰۳	۰/۰۰۰

با توجه به نتایج جدول ۸ نیز مشاهده می‌شود که مدل ۱ بدون ورود متغیر تعدیل گر و مدل ۲ با ورود تعدیل گر می‌باشد. نتایج تخمین مدل با روش رگرسیون (متغیر وابسته: هویت‌یابی سازمانی) نشان می‌دهد که با ورود متغیر تعدیل گر به مدل، معناداری در مدل دوم از متغیر مستقل از بین می‌رود و متغیر تعدیل گر معنادار می‌شود؛ بنابراین رهبری تحول‌گرا در حضور متغیر تعدیل گر اثر بهتری بر متغیر وابسته هویت‌یابی سازمانی می‌گذارد، بنابراین فرضیه یازدهم با این روش نیز تأیید می‌شود.

جدول ۸. ضرایب متغیرها (متغیر وابسته: هویت‌یابی سازمانی)

سطح معناداری متغیرها	ضرایب استاندارد	ضرایب غیراستاندارد			متغیرها	
		آماره t	مقدار ضریب	خطای استاندارد		
۰/۰۰۰	۶/۵۱۸		۰/۳۵۸	۲/۳۳۳	عرض از مبدأ	بدون متغیر
۰/۰۰۰	۳/۵۹۷	۰/۲۷۴	۰/۰۹۸	۰/۳۵۱	رهبری تحول‌گرا	تعدیل‌گر
۰/۰۰۰	۸/۱۵۸		۰/۳۷۰	۳/۰۲۰	عرض از مبدأ	با متغیر
۰/۰۶۴	-۱/۸۶۵	-۰/۲۵۵	۰/۱۷۶	-۰/۳۲۸	رهبری تحول‌گرا	
۰/۰۰۰	۴/۵۳۹	۰/۶۲۱	۰/۰۲۸	۰/۱۲۶	شخصیت کنش‌گرا	

به منظور بررسی تاثیر تعدیلی «شخصیت کنش‌گرا» بر روی «رهبری تحول‌گرا» بر تعلق خاطر کاری، نیز از تحلیل سلسله‌مراتبی استفاده شد.

با توجه به نتایج جدول ۹ مشاهده می‌شود که مدل اول بدون ورود متغیر تعدیل‌گر و مدل دوم با ورود تعدیل‌گر می‌باشد. سطح معناداری تغییرات ضریب تعیین برابر ۰/۰۰۰ بوده که معنادار است، بنابراین ورود متغیر تعدیل‌گر به مدل تاثیرگذار است و با توجه به ضریب همبستگی می‌توان دریافت با ورود متغیر تعدیل‌گر، ضریب تعیین افزایش پیدا کرده و این تغییرات نیز مثبت است، نتیجه آزمون دوربین واتسون ۱/۸۹۱ به دست آمد و مقدار آن قابل قبول است و فرضیه دوازدهم تأیید می‌شود.

جدول ۹. نتیجه آزمون دوربین واتسون

تغییرات سطح معناداری	آماره F	تغییرات ضریب تعیین	دوربین واتسون	مجذور تعدیل‌شده R	مجذور R	ضریب همبستگی	مدل
۰/۰۰۰	۵۰/۹۱۷	۰/۲۴۱	-	۰/۲۳۷	۰/۲۴۱	۰/۴۹۱	بدون متغیر
۰/۰۰۰	۱۴/۴۶۹	۰/۰۶۳	۱/۸۹۱	۰/۲۹۶	۰/۳۰۵	۰/۵۲۲	با متغیر

با توجه به نتایج جدول ۱۰ نیز مشاهده می‌شود که مدل در دو حالت بدون ورود متغیر تعدیل گر و مدل با ورود تعدیل گر می‌باشد و نتایج تخمین مدل، با روش رگرسیون با متغیر وابسته تعلق خاطر کاری نشان می‌دهد که با ورود متغیر تعدیل گر به مدل، معناداری متغیر مستقل در مدل دوم از بین می‌رود و متغیر تعدیل گر معنادار می‌شود؛ بنابراین رهبری تحول‌گرا در حضور متغیر تعدیل گر، اثر بهتری بر متغیر وابسته تعلق خاطر کاری می‌گذارد، بنابراین فرضیه دوازدهم با این روش نیز تأیید می‌شود.

جدول ۱۰. ضرایب متغیرها (متغیر وابسته: تعلق خاطر کاری)

سطح معناداری متغیرها	آماره t	ضرایب استاندارد		متغیرها	
		مقدار ضریب	خطای استاندارد	مقدار ضریب	مقدار ضریب
۰/۰۰۰	۵/۲۰۱		۰/۳۰۲	۱/۵۶۹	بدون متغیر
۰/۰۰۰	۷/۱۳۶	۰/۴۹۱	۰/۰۸۲	۰/۵۸۷	تعدیل گر
۰/۰۰۰	۶/۴۹۷		۰/۳۱۷	۲/۰۶۲	بدون متغیر
۰/۵۱۱	۰/۶۵۹	۰/۰۸۳	۰/۱۵۱	۰/۰۹۹	تعدیل گر
۰/۰۰۰	۳/۸۰۴	۰/۴۸۰	۰/۰۲۴	۰/۰۹۱	تعدیل گر

بحث و نتیجه‌گیری

مطالعه حاضر باهدف بررسی تأثیر سبک رهبری تحول‌گرا بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، با نقش میانجی هویت‌یابی سازمانی، تعلق خاطر کاری، توانمندسازی روان‌شناختی و نقش تعدیل گر شخصیت کنشگرای کارکنان در سازمان جهاد کشاورزی استان اصفهان انجام گرفت. این پژوهش سعی داشت که مطابق با نظریه هویت اجتماعی؛ نظریه مبادله اجتماعی؛ و تئوری خود پنداره بررسی نماید که چگونه پیاده‌سازی مفهوم سبک رهبری تحول‌گرا در سازمان جهاد کشاورزی می‌تواند بر ایجاد رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان، به‌طور مستقیم و غیرمستقیم تأثیر بگذارد. نتایج فرضیه اول این پژوهش نشان داد، رهبری تحول‌گرا بر رفتار شهروندی سازمانی به‌طور مستقیم اثرگذار نمی‌باشد و

سطح معناداری آزمون ۰/۴۲ بود و با توجه به اینکه سطح معناداری آزمون بیشتر از ۰/۰۵ شد، بنابراین به‌طور مستقیم سبک رهبری تحول‌گرا بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری نداشت؛ بنابراین احساس می‌شود که رهبری تحول‌گرا نیاز به متغیرهای واسطه‌ای برای ایجاد رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان سازمان جهاد کشاورزی دارد؛ بنابراین این سازمان بایستی در آینده، زمانی که مدیران قصد دارند با استفاده از سبک رهبری تحول‌گرا، رفتارهای فرا نقش و رفتار شهروندی سازمانی را در کارکنان افزایش دهند، به‌جای تمرکز مستقیم بر افزایش رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، بر متغیرهای واسطه‌ای مانند هویت‌یابی سازمانی؛ تعلق خاطر کاری؛ و توانمندسازی روان‌شناختی که نقش آن‌ها در رابطه رهبری تحول‌گرا و رفتار شهروندی سازمانی سازمان جهاد کشاورزی استان اصفهان تأیید شد تمرکز نمایند، این یافته با نتایج تحقیقات (Sopa؛ Buil et al., 2019؛ et al., 2020؛ Purwanto, 2022؛ Althnayan et al., 2022) همخوانی ندارد.

نتایج به‌دست‌آمده از فرضیه دوم نشان داد که رهبری تحول‌گرا بر هویت‌یابی سازمانی اثرگذار می‌باشد و ضریب تأثیر متغیر رهبری تحول‌گرا بر هویت‌یابی سازمانی ۰/۴۳ و سطح معناداری آزمون ۰/۰۰۶ بود، بنابراین می‌توان گفت رابطه معناداری بین دو متغیر وجود دارد. در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت که هرچه رهبر از سبک رهبری تحول‌گرا بیشتر استفاده نماید، هویت‌یابی سازمانی در کارکنان بالاتر خواهد بود و کارکنان خود را با تمام وجود عضوی از سازمان می‌دانند و مطابق با هنجارهای گروه و ارزش‌ها و اهداف سازمانی عمل خواهند کرد. نتایج به‌دست‌آمده در این فرضیه، با نتایج پژوهش‌های Buil (2019، et al.) و Bose et al. (2021) همخوانی دارد.

نتایج یافته‌های پژوهش برای فرضیه سوم، نشان داد که هویت‌یابی سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی اثرگذار می‌باشد و ضریب تأثیر بین متغیر هویت‌یابی سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی برابر ۰/۲۳ و سطح معناداری آزمون ۰/۰۱۵ بوده، بنابراین رابطه معناداری بین دو متغیر وجود دارد. در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت که هرچه سطح هویت‌یابی سازمانی بیشتر باشد، رفتار شهروندی سازمانی کارکنان نیز بالاتر خواهد بود و کارکنانی که خود را متعلق به یک سازمان می‌دانند، منافع جمعی را به‌عنوان منافع شخصی می‌بینند که به رفتارهای حمایتی، انگیزه می‌بخشد و کارکنانی که خود را جزئی

از سازمان می‌دانند، به احتمال زیاد در رفتارهای فرا نقشی و داوطلبانه مثل رفتار شهروندی سازمانی مشارکت بیشتری دارند. نتایج به دست آمده در این فرضیه، با نتایج پژوهش‌های (Zulfiqar & Khan, 2021؛ Buil et al., 2019) همخوانی دارد.

نتایج به دست آمده از فرضیه چهارم نشان داد که هویت‌یابی سازمانی، در رابطه بین رهبری تحول‌گرا و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان در سازمان جهاد کشاورزی، دارای نقش میانجی است و مقدار ضریب مسیر به دست آمده، برابر با ۰/۱۴ است و با توجه به این که سطح معناداری در این آزمون نیز از ۰/۰۵ کمتر است، این مسیر غیرمستقیم، معنادار است و در نتیجه این فرضیه تأیید و مشخص شد که هویت‌یابی سازمانی می‌تواند این رابطه را میانجی‌گری کند و موجب شود تأثیری که رهبری تحول‌گرا بر رفتار شهروندی سازمانی دارد، دوچندان گردد. نتایج به دست آمده در این فرضیه، با نتایج پژوهش (Buil et al., 2019) همخوانی دارد.

نتایج به دست آمده از فرضیه پنجم نشان داد که رهبری تحول‌گرا بر تعلق خاطر کاری کارکنان اثرگذار می‌باشد و ضریب تأثیر بین متغیر رهبری تحول‌گرا بر تعلق خاطر کاری کارکنان برابر ۰/۷۳ و سطح معناداری آزمون ۰/۰۰۰ بوده، بنابراین رابطه معناداری بین دو متغیر وجود دارد. در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت که هر چه رهبران سبک رهبری تحول‌گرای بیشتری داشته باشد، تعلق خاطر کاری کارکنان بالاتر خواهد بود و این امر به دلیل این است که رهبران تحول‌گرا از نظر ذهنی، الهام‌بخش کارکنان بوده و از نظر فکری کارکنان خود را تحریک می‌نمایند و به دلیل اینکه شرایط ایده آل مدنظر آن‌ها بوده و به نیازهای کارکنان توجه کرده‌اند، لذا بر اساس تئوری مبادله اجتماعی، کارکنان ممکن است احساس کنند که مجبور به بازپرداخت این رفتارها با سطوح بالاتری از مشارکت هستند، لذا به شغل خود تعلق خاطر بیشتری پیدا می‌کنند. نتایج به دست آمده در این فرضیه، با نتایج پژوهش‌های (Arokiasamy & Tat, 2020؛ Buil et al., 2019) همخوانی دارد. (Chua & Ayoko, 2021)

نتایج به دست آمده از فرضیه ششم نشان داد که تعلق خاطر کاری کارکنان بر رفتار شهروندی سازمانی اثرگذار می‌باشد و ضریب تأثیر بین متغیر تعلق خاطر کاری کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی برابر ۰/۳۲ و سطح معناداری آزمون ۰/۰۱۴ بوده، بنابراین رابطه

معناداری بین دو متغیر وجود دارد. در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت که هرچه سطح تعلق خاطر کاری کارکنان بیشتر باشد، رفتار شهروندی سازمانی کارکنان بالاتر خواهد بود و این امر به دلیل آن است که کارکنانی که تعلق خاطر کاری بالایی دارند از نظر فیزیکی، شناختی و عاطفی به محل کار خود متصل هستند و احساسات مثبت مانند اشتیاق و شادی را از خود نشان می‌دهند و سلامتی بهتری را تجربه و رابطه بهتری با کارفرمایان خود دارند و به احتمال زیاد در کار خود سرمایه‌گذاری کرده و تلاش بیشتری کرده و رفتارهایی را فراتر از شرح شغل خود به نمایش می‌گذارند که در مجموع، باعث افزایش اثربخشی و کارایی فعالیت‌های سازمان می‌شود. نتایج به‌دست آمده در این فرضیه، با نتایج پژوهش‌های (Sun & Yoon, 2022؛ Na-Nan et al., 2021؛ Buil et al., 2019) همخوانی دارد.

نتایج به‌دست آمده از فرضیه هفتم نشان داد که رهبری تحول‌گرا با نقش میانجی تعلق خاطر کاری کارکنان بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری دارد. مقدار ضریب مسیری که برای متغیر رهبری تحول‌گرا با رفتار شهروندی سازمانی به‌طور غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی به‌دست آمده برابر با ۰/۳۷۴ است و با توجه به این که سطح معناداری در این آزمون، نیز از ۰/۰۵ کمتر است این مسیر غیرمستقیم نیز، معنادار است، در نتیجه این فرضیه نیز تأیید و مشخص شد که تعلق خاطر کاری می‌تواند این رابطه را میانجی‌گری کرده و موجب شود تأثیری که رهبری تحول‌گرا بر رفتار شهروندی سازمانی دارد، دوچندان گردد. نتایج به‌دست آمده در این فرضیه، با نتایج پژوهش‌های (Buil et al., 2019؛ Handayani, 2018) همخوانی دارد.

نتایج به‌دست آمده از فرضیه هشتم نشان داد که رهبری تحول‌گرا بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان اثرگذار می‌باشد و ضریب تأثیر بین متغیر رهبری تحول‌گرا و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان برابر ۰/۷۳ و سطح معناداری آزمون ۰/۰۰۴ بوده، بنابراین رابطه معناداری بین دو متغیر وجود دارد. در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت که هرچه سطح رهبری تحول‌گرا بیشتر باشد، توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بالاتر خواهد بود و به دلیل آنکه رهبران تحول‌گرا، آرمان‌ها، هویت، نیازها و ارزش‌های پیروان خود را چنان تغییر می‌دهند که باعث می‌شود پیروان، قادر به رسیدن به قابلیت‌های کامل

خود باشند. رهبران تحول‌گرا پیروان را به تصور آینده‌ای جذاب، مشغول کرده و آن‌ها را تشویق می‌کنند که متعهد به دستیابی به آینده باشند و برای کار پیروان خود، معنا و چالش می‌آفرینند که این عوامل باعث می‌شود سطح خودکارآمدی، اعتماد به نفس، معنا و خودمختاری کارکنان ارتقاء یابد. نتایج به‌دست آمده در این فرضیه، با نتایج پژوهش‌های (Tsang et al.,2022 و Bose et al.,2021؛ Schermuly & Meyer,2020) همخوانی دارد.

نتایج به‌دست آمده از فرضیه نهم بیانگر این است که توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر رفتار شهروندی سازمانی اثرگذار می‌باشد و ضریب تأثیر بین متغیر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی برابر $0/66$ و سطح معناداری آزمون $0/03$ بوده، بنابراین رابطه معناداری بین دو متغیر وجود دارد. در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت که هرچه سطح توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بیشتر باشد، رفتار شهروندی سازمانی کارکنان بالاتر خواهد بود و استدلال می‌شود که کارکنان توانمند، توانایی بیشتری در خود می‌بینند و قادر خواهند بود به‌طور معنادارتری بر شغل و سازمان خود تأثیر بگذارند. در این صورت، از آن‌ها همچنین انتظار می‌رود که کارهای فراتر از نقش خود را انجام دهند و این امر به این دلیل است که کارکنانی که احساس توانمندی بیشتری می‌کنند، متقابلاً متعهدانه‌تر به سازمان خود پاسخ می‌دهند و رفتارهای شهروندی سازمانی بیشتری از خود نشان می‌دهند. نتایج به‌دست آمده در این فرضیه، با نتایج پژوهش (Chiang & Hsieh,2012) همخوانی دارد.

نتایج به‌دست آمده از فرضیه دهم نشان داد که رهبری تحول‌گرا با نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری دارد. مقدار ضریب مسیری که برای متغیر رهبری تحول‌گرا با رفتار شهروندی سازمانی، به‌طور غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی به‌دست آمده برابر با $0/544$ است و با توجه به این که سطح معناداری در این آزمون نیز از $0/05$ کمتر است، این مسیر غیرمستقیم نیز، معنادار است و در نتیجه این فرضیه نیز تأیید و مشخص شد که توانمندسازی روان‌شناختی می‌تواند این رابطه را میانجی‌گری کند؛ لذا موجب می‌شود تأثیری که رهبری تحول‌گرا بر رفتار

شهروندی سازمانی دارد، دوچندان گردد. نتایج به‌دست‌آمده در این فرضیه، با نتایج پژوهش (Jayarathna, 2016) همخوانی دارد.

بنا بر نتایج فرضیات چهارم، هفتم و دهم می‌توان چنین استنباط کرد که رهبری تحول‌گرا مستقیماً با رفتار شهروندی سازمانی مرتبط نیست، بلکه به‌طور غیرمستقیم، از طریق متغیرهای هویت‌یابی سازمانی، تعلق‌خاطر کاری و توانمندسازی روان‌شناختی بر رفتار شهروندی سازمانی از طریق میانجی‌گری کامل مرتبط است؛ بنابراین، هم هویت‌یابی سازمانی و هم تعلق‌خاطر کاری و هم توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان، به‌عنوان متغیرهای میانجی؛ مکانیسم اساسی روابط بین رهبران تحول‌گرا و رفتارهای پیروان آنها را کنترل می‌کنند. این یافته این ایده را تقویت می‌کند که سرپرستان بانگیزه الهام‌بخش، ملاحظات فردی، نفوذ ایده‌آل و تحریک فکری، نقش کلیدی در ارتقاء هویت، تعلق‌خاطر کاری و توانمندسازی آنان دارند. چنین کارکنانی به‌نوبه خود، مایل به انجام رفتارهای فراتر از نقش خود، مانند رفتار شهروندی سازمانی هستند.

نتایج به‌دست‌آمده از فرضیه یازدهم بیانگر این است که شخصیت کنش‌گرا در تأثیر بین رهبری تحول‌گرا بر هویت‌یابی سازمانی، نقش تعدیل‌گر را دارد و سطح معناداری آزمون ۰/۰۰۰ بوده و با توجه به اینکه سطح معناداری آزمون، کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد، بنابراین می‌توان به این نتیجه دست‌یافت که شخصیت کنش‌گرا بر این رابطه اثرگذار است و در جهت مستقیم این رابطه را تقویت می‌کند، لذا می‌توان چنین بیان کرد که زمانی که شخصیت کنش‌گرای کارکنان قوی‌تر است، رابطه بین رهبری تحول‌گرا و هویت‌یابی سازمانی نیز قوی‌تر می‌شود. نتایج به‌دست‌آمده در این فرضیه، با نتایج پژوهش (Buil et al., 2019) همخوانی دارد.

در آخر نتایج به‌دست‌آمده از فرضیه دوازدهم نشان داد که شخصیت کنش‌گرا در تأثیر بین رهبری تحول‌گرا بر تعلق‌خاطر کاری کارکنان نقش تعدیل‌گر را دارد و سطح معناداری آزمون ۰/۰۰۱ بوده و با توجه به اینکه سطح معناداری آزمون کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد، بنابراین می‌توان به این نتیجه دست‌یافت که شخصیت کنش‌گرا بر این رابطه اثرگذار است و در جهت مستقیم، این رابطه را تقویت می‌کند، بنابراین می‌توان چنین بیان کرد که زمانی که شخصیت کنش‌گرای کارکنان قوی‌تر است، رابطه بین رهبری

تحول گرا و تعلق خاطر کاری نیز قوی تر می شود. نتایج به دست آمده در این فرضیه، با نتایج پژوهش (Buil et al., 2019) همخوانی دارد.

با توجه به فرضیه یازدهم و دوازدهم می توان دریافت که شخصیت کنشگرای کارکنان مهم است، زیرا اثرات مثبت رهبری تحول گرا زمانی تقویت می شود که کارکنان، شخصیتی فعال و کنش گرا داشته باشند؛ بنابراین، رابطه بین رهبری تحول گرا و هویت یابی سازمانی و رابطه بین رهبری تحول گرا و تعلق خاطر کاری با وجود کارکنانی فعال و کنش گرا، قوی تر می شود.

بنابراین با توجه به نتایج این پژوهش، مشخص شد که سبک رهبری تحول گرا در سازمان با استفاده از تئوری هویت اجتماعی، تئوری مبادله اجتماعی و تئوری خود پنداره، باعث افزایش ادراک کارکنان از هویت سازمانی شده و موجب می شود تعلق خاطر بیشتری نسبت به شغلشان داشته و نیز فاصله قدرت کم شده و در خود پنداره خود احساس توانمندی بیشتری داشته و بدین ترتیب این موارد باعث افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی در کارکنان سازمان جهاد کشاورزی اصفهان شد؛ لذا با توجه به نتایج این پژوهش پیشنهاد می شود، مدیران سازمان جهاد کشاورزی با توجه به پویایی های محیطی به سبک رهبری تحول گرا به عنوان یکی از بهترین سبک های مدیریت که به خوبی تغییر و تحولات را در سازمان ایجاد و مدیریت کرده، توجه کرده و تلاش نمایند که کارکنان خود را با این سبک رهبری مدیریت کرده و به تحول و مشارکت کارکنان در تصمیم گیری های سازمانی ارج نهند و خلاقیت و پذیرش چالش ها را به عنوان بخشی از کار آنها تشویق نمایند تا حس هدفمندی در افراد ایجاد شده و فراتر از استانداردها توسعه یابند و در نتیجه کارکنان نیز، ایده ها و بینش های خود را به سایر اعضا منتقل نمایند.

همچنین پیشنهاد می شود که با توجه به میزان اهمیت سبک رهبری تحول گرا، مدیران ارشد و واحد منابع انسانی سازمان جهاد کشاورزی استان اصفهان، باید هنگام استخدام، ارتقاء و آموزش مدیران و سرپرستان نوع سبک رهبری آنها را در نظر بگیرند و مدیران باید در میان سایر رفتارها، از اقدامات رهبری تحول گرا، مانند برقراری ارتباط؛ تقویت چشم انداز، مأموریت و اهداف سازمان؛ ایجاد فرهنگ سازمانی حمایتی؛ تقویت ارتباطات

هم رو به بالا و هم رو به پایین؛ مربی‌گرایی؛ توجه به نیازهای کارکنان؛ شنود فعال و مؤثر استفاده نمایند.

نکته قابل توجه در نتایج این پژوهش، این واقعیت است که هویت‌یابی سازمانی، تعلق خاطر کاری، توانمندسازی روان‌شناختی نقش میانجی بسیار مهم و قوی را در رابطه بین رهبری تحول‌گرا و رفتار شهروندی سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی ایفا می‌نماید و این یافته نشان می‌دهد که با توجه به اهمیت ارباب‌رجوع در سازمان‌های خدماتی، رهبران تحول‌گرا می‌توانند شرایطی را در سازمان جهاد کشاورزی ایجاد نمایند تا کارکنان تشویق شوند که رفتارهای مثبت، سازنده و فرائقشی را همواره در ارتباط با ارباب‌رجوع و خدمت به جامعه مدنظر داشته باشند و برای دستیابی به این امر مهم، مدیران سازمان جهاد کشاورزی، باید از پتانسیل خود به‌عنوان رهبران تحول‌گرا آگاه باشند که این امر می‌تواند جو سازمان و فرهنگی که منجر به دستیابی به اهداف سازمانی می‌شود را بهبود دهد؛ این مدیران بایستی همواره نسبت به آینده خوش‌بین باشند و بایان چشم‌انداز انگیزشی و هیجان‌انگیز به کارکنان جهت دستیابی به اهداف اطمینان خاطر بدهند؛ و به‌عنوان الگوهایی پرقدرت، برای کارکنان عمل نمایند؛ و با تحریک ذهنی، خلاقیت را در کارکنان تشویق نمایند تا کارکنان ایده‌های جدید چالش‌برانگیز و راه‌حل‌های متنوعی را برای مشکلات ارائه دهند؛ و با توجه فردی به کارکنان به نیازهای کارکنان برای رشد و پیشرفت توجه نمایند؛ بدین ترتیب با توجه به تئوری هویت اجتماعی، احساس داشتن هویت مشترک با اهداف سازمان در کارکنان افزایش یافته؛ و با توجه به تئوری مبادله اجتماعی، کارکنان در پی جبران خدمات مدیران برمی‌آیند و تعلق خاطر کاری آن‌ها بالا رفته؛ و فاصله قدرت کاهش یافته و کارکنان در خود پنداره خود احساس توانمندی بیشتری کرده و درنهایت، فراتر از نقشی که دارند، عمل می‌نمایند. همچنین پیشنهاد می‌شود که مدیران به میزان هویت کارکنان؛ سطح تعلق خاطر کاری؛ و توانمندی کارکنان توجه کرده و این مفاهیم را کنترل نمایند و اگر سطوح این مفاهیم پایین باشد، سطح رفتارهای شهروندی سازمانی و در نتیجه عملکرد شغلی و عملکرد سازمان کاهش می‌یابد و یکی از راهکارهایی که در این پژوهش به آن اشاره شده، به‌کارگیری سبک رهبری تحول‌گرا است و می‌تواند بر مفاهیم ذکر شده تأثیر بگذارد.

همچنین پیشنهاد می‌شود، مدیران سازمان جهاد کشاورزی، به صورت دوره‌ای، سطوح توانمندی روان‌شناختی را در کارکنان خود نظارت کنند، چراکه این امر آن‌ها را قادر می‌سازد تا تغییرات را قبل از اینکه، منجر به عملکرد ضعیف یا رفتارهای نامطلوب شود، اعمال نمایند. همچنین برای اینکه اثر سبک رهبری تحول‌گرا بر هویت‌یابی سازمانی و تعلق‌خاطر کاری تقویت شود، پیشنهاد می‌شود، سازمان جهاد کشاورزی استان اصفهان، کارکنانی که شخصیت آن‌ها فعال و کنشگرا می‌باشد را استخدام نمایند و همچنین استراتژی‌های منابع انسانی به گونه‌ای باشد که باعث تحریک و تقویت شخصیت کنشگرای کارکنان شود و به کارکنانی که ابتکار عمل نشان داده و به دنبال فرصت‌ها هستند و تغییرات معنادار را تحریک می‌کنند، پاداش دهند و رهبران تحول‌گرا باید اهمیت ویژگی شخصیت کنشگرای کارکنان را بپذیرند و بدانند که شخصیت کارکنان چگونه می‌تواند، تأثیرات مثبت رفتارهای رهبری را تقویت کند و کارکنان با شخصیت کنش‌گرا، بهتر به تأثیر رهبری تحول‌گرا بر هویت و تعلق‌خاطر کاری پاسخ می‌دهند و این ارتباط را تقویت می‌نمایند؛ لذا سازمان جهاد کشاورزی و سایر سازمان‌ها باید به دنبال تطبیق سبک‌های رهبری سرپرستان خود با شخصیت زیردستان خود باشند و این امر به کارکنان جهت انجام بهتر عملکرد شغلی و نشان دادن رفتارهای فرا نقشی و اختیاری مثل رفتار شهروندی سازمانی کمک کرده و تعارض بین رهبران و پیروان را به حداقل می‌رساند.

همچنین به دلیل رد فرضیه اول که تأثیر مستقیم رهبری تحول‌گرا بر رفتار شهروندی سازمانی را نشان می‌داد، پیشنهاد می‌شود، بررسی شود که آیا راهکاری وجود دارد که علاوه بر تأثیر غیرمستقیم رهبری تحول‌گرا بر رفتار شهروندی سازمانی به کمک متغیرهای واسطه‌ای هویت‌یابی سازمانی؛ تعلق‌خاطر کاری؛ و توانمندسازی روان‌شناختی، اثر مستقیم این دو رابطه نیز معنادار شود، به طور مثال، اگر کارکنان این سازمان با سبک رهبری تحول‌گرا و میزان اهمیت آن در موفقیت سازمان بیشتر آشنا شوند، احتمالاً به طور مستقیم رفتار شهروندی سازمانی آن‌ها نیز بالا خواهد رفت. همچنین با توجه به نقش حیاتی سازمان جهاد کشاورزی در اموری مانند تأمین امنیت غذایی؛ خودکفایی در تولید محصولات اساسی و توسعه صادرات محصولات کشاورزی؛ حفاظت از منابع طبیعی؛ فراهم آوردن زمینه‌های رشد در بخش کشاورزی؛ و توسعه و عمران روستاها و مناطق عشایری پیشنهاد

می‌شود، با توجه به اینکه منابع انسانی که سرمایه اصلی سازمان‌ها هستند و باعث مزیت رقابتی پایدار می‌شوند و بسیار حائز اهمیت بوده و این اهمیت منابع انسانی در سازمان‌های خدماتی مثل سازمان جهاد کشاورزی که باید به کمک کارکنان دانشی خود وظایف ذکر شده فوق را انجام دهند؛ دوچندان می‌باشد، لذا باید راهکارهایی که باعث افزایش انگیزه؛ احساس تعلق بیشتر به سازمان؛ توانمندسازی؛ افزایش رفتارهای فرا نقشی و رفتار شهروندی سازمانی؛ و بهبود عملکرد شغلی کارکنان می‌شود، بررسی شود، به‌طور مثال سایر سبک‌های رهبری مانند سبک رهبری اصیل؛ سبک رهبری مشارکتی؛ سبک رهبری مبادله‌ای؛ و رهبری مربی‌گرا نیز می‌توانند در توانمندسازی کارکنان؛ افزایش حس تعلق؛ و افزایش رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تأثیر داشته باشند و پیشنهاد می‌شود میزان و نحوه این تأثیرات نیز بررسی شوند.

تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

ORCID

Marziyeh

 <http://orcid.org/0000-0002-7676-1100>

Dehghanizadeh

Ali Shojaeifard

 <http://orcid.org/0000-0002-9488-0015>

Sajjad Zarei Pizadani

 <http://orcid.org/0009-0000-2503-5160>

References

1. Achmadi, H., Antonio, . F., Pramono, . R., Bernarto, . I. & Purwanto, . A. (2020). Identification of The Positive and Negative Emotions that Appeared among High School Students When Selecting University at Jakarta and Surrounding Area. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 759-766.
2. Afsar, B., Masood, M., & Umrani, W. A. (2019). The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behavior. *Personnel Review*, 48(5), 1186-1208.
3. Agbejule, A., Rapo, J., & Saarikoski, L. (2021). Vertical and horizontal trust and team learning: the role of organizational climate. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(7), 1425-1443

4. Akgunduz, Y., Alkan, C., & Gök, Ö. A. (2018). Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning of work. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34(1), 105-114.
5. Alhashedi, A. A. A., Bardai, B., Al-Dubai, M. M. M., & Alaghbari, M. A. (2021). Organizational citizenship behavior role in mediating the effect of transformational leadership on organizational performance in gold industry of Saudi Arabia. *Business: Theory and Practice*, 22(1), 39-54.
6. Al-Khaldi, M. H. M., Irtemah, H. J. A., & Alhawari, S. F. (2020). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Identification in Kuwaiti Islamic Banks. *Modern Applied Science*, 14(7), 111- 119.
7. Allen, N.J., Meyer, J.P., (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *J. Occup. Organ. Psychol.* 63(1), 1-18.
8. Althnayan, S., Alarifi, A., Bajaba, S., & Alsabban, A. (2022). Linking environmental transformational leadership, environmental organizational citizenship behavior, and organizational sustainability performance: A moderated mediation model. *Sustainability*, 14(14), 8779- 8797.
9. Ardi, A., Djati, S. P., Bernarto, I., Sudibjo, N., Yulianeu, A., Nanda, H. A., & Nanda, K. A. (2020). The Relationship Between Digital Transformational Leadership Styles and Knowledge-Based Empowering Interaction for Increasing Organisational Innovativeness. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(3), 259-277.
10. Arokiasamy, A., & Tat, H. (2020). Exploring the influence of transformational leadership on work engagement and workplace spirituality of academic employees in the private higher education institutions in Malaysia. *Management Science Letters*, 10(4), 855-864.
11. Ashforth, B.E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Acad. Manage. Rev.* 14(1), 20-39.
12. Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.
13. Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance.

Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 25(8), 951-968.

14. Babcock-Roberson, M.E., Strickland, O.J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *J. Psychol.* 144(3), 313–326.
15. Bakker, A.B., Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Dev. Int.* 13(3), 209–223.
16. Bakker, A.B., Tims, M., Derks, D., (2012). Proactive personality and job performance: the role of job crafting and work engagement. *Hum. Relat.* 65(10), 1359–1378.
17. Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
18. Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action. Englewood Cliffs, NJ, 23-28.
19. Barbuto, J. E., & Burbach, M. E. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials. *The Journal of social psychology*, 146(1), 51-64.
20. Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26-40.
21. Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational dynamics*. 18(3), 19–31.
22. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage
23. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range of leadership: Manual for the Multi-factor Leadership Questionnaire*. Palto Alto, CA: Mind Garden.
24. Bateman, T.S., & Crant, J.M. (1993). The proactive component of organizational behavior: a measure and correlates. *J. Organizational Behavior*. 14(2), 103–118.
25. Bergeron, D. M., Schroeder, T. D., & Martinez, H. A. (2014). Proactive personality at work: Seeing more to do and doing more?. *Journal of Business and Psychology*, 29(1), 71-86.
26. Bosak, J., Dawson, J., Flood, P., & Peccei, R., (2017). “Employee involvement in climate and climate strength,” *J. Organ. Eff. People Perform.*, 4(1), 18–38.

27. Bose, S., Patnaik, B., & Mohanty, S. (2021). The mediating role of psychological empowerment in the relationship between transformational leadership and organizational identification of employees. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(4), 490-510.
28. Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(1), 138-157.
29. Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77(1), 64-75.
30. Chiang, C. F., & Hsieh, T. S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International journal of hospitality management*, 31(1), 180-190.
31. Chua, J., & Ayoko, O. B. (2021). Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 523-543.
32. Conger, J.A., Kanungo, R.N., (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
33. Crant, J. M., & Bateman, T. S. (2000). Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality. *Journal of organizational Behavior*, 21(1), 63-75.
34. Deluga, R. J. (1998). American presidential proactivity, charismatic leadership, and rated performance. *The Leadership Quarterly*, 9(3), 265-291.
35. Dikkers, J.S., Jansen, P.G., de Lange, A.H., Vinkenburg, C.J., Kooij, D., (2010). Proactivity, job characteristics, and engagement: a longitudinal study. *Career Development International*. 15(1), 59-77.
36. Dutton, J.E., Dukerich, J.M., Harquail, C.V., (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*, 39(2), 239-263.

37. Eisenberger, R., Fasolo, P., Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75 (1), 51–59.
38. Fuller Jr, B., & Marler, L. E. (2009). Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of vocational behavior*, 75(3), 329-345.
39. Gammoh, B. S., Mallin, M. L., & Pullins, E. B. (2021). Dual foci of identification: the role of salesperson brand and organizational identification in driving brand performance. *Journal of Product & Brand Management*, 30(6), 866-882
40. Ghadi, M. Y., Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal*. 34(6), 532-550
41. Ghorbannejad, P., Esakhani, A. (2016). Capacity to engage: studying role of individual differences in work engagement—evidences from Iran. *Journal of Management Development*, 35(9), 1174–1183.
42. Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & stress*, 22(3), 224-241.
43. Halbesleben, J.R., Wheeler, A.R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242–256.
44. Hamid, F. A., Widodo, S. E., & Buchdadi, A. D. (2022). The Influence of Transformational Leadership, Emotional Intelligence, Organizational Climate, and Teamwork, Towards Organizational Citizenship Behavior of Civil Servants. *International Journal for Applied Information Management*, 2(3), 26-39.
45. Handayani, N. P. (2018). Transformational leadership and employee engagement as a determinant of organizational citizenship behavior: Case study on youth non-profit organization. *International Journal of Social Science and Humanity*, 8(2), 59-64.
46. Hofstede, G. (1980). Culture's consequences: International differences in work-related values London. UK: Sage. [Google Scholar].
47. Hogg, M. A., & Turner, J. C. (1985). Interpersonal attraction, social identification and psychological group formation. *European journal of social psychology*, 15(1), 51-66.

48. Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (1999). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. (3. bask). Boston, MA: Irwin.
49. Jayarathna, D. Y. (2016). Transformational Leadership, Psychological Empowerment, and Organizational Citizenship Behavior (OCB). In *International Conference on Human Resource Management, Rethinking HRM in Asia and the Globalising World*.
50. Johari, J., Shamsudin, F. M., Zainun, N. F. H., Yean, T. F., & Yahya, K. K. (2022). Institutional leadership competencies and job performance: the moderating role of proactive personality. *International Journal of Educational Management*, (ahead-of-print).
51. Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755-768.
52. Karatepe, O. M., & Olugbade, O. A. (2016). The mediating role of work engagement in the relationship between high-performance work practices and job outcomes of employees in Nigeria. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(10), 2350-2371.
53. Kark, R., & Shamir, B. (2002). The dual effect of transformational leadership: priming relational and collective selves and further effects on followers. In B. J. Avolio, & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*, 2(2), 67-91.
54. Kazmi, S. W., & Javaid, S. T. (2022). Antecedents of organizational identification: implications for employee performance. *RAUSP Management Journal*, 57(2), 111-130.
55. Kim, H. (2014). Transformational leadership, organizational clan culture, organizational affective commitment, and organizational citizenship behavior: A case of South Korea's public sector. *Public Organization Review*, 14(3), 397-417.
56. Kopperud, K. H., Martinsen, Ø., & Humborstad, S. I. W. (2014). Engaging leaders in the eyes of the beholder: On the relationship between transformational leadership, work engagement, service climate, and self-other agreement. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 29-42.
57. Kraimer, M. L., Seibert, S. E., & Liden, R. C. (1999). Psychological empowerment as a multidimensional construct: A test of construct validity. *Educational and psychological measurement*, 59(1), 127-142.

58. Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement. *Sage Open*, 10(1), 1-11.
59. Laschinger, H. K. S., Finegan, J., & Shamian, J. (2001). The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment. *Healthcare Management Review*, 26(3), 7023.
60. Lee, J., & Ok, C. M. (2016). Hotel employee work engagement and its consequences. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(2), 133-166.
61. Liang, T. L., Chang, H. F., Ko, M. H., & Lin, C. W. (2017). Transformational leadership and employee voices in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 374-392.
62. Li, M., Wang, Z., Gao, J., & You, X. (2017). Proactive personality and job satisfaction: The mediating effects of self-efficacy and work engagement in teachers. *Current Psychology*, 36(1), 48-55.
63. Liden, R.C., Wayne, S.J., Sparrowe, R.T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), 407-416.
64. Liu, H., Bracht, E., Zhang, X. A., Bradley, B., & van Dick, R. (2021). Creativity in non-routine jobs: The role of transformational leadership and organizational identification. *Creativity and Innovation Management*, 30(1), 129-143.
65. Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The leadership quarterly*, 7(3), 385-425.
66. Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241, 258.
67. Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
68. MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the academy of Marketing Science*, 29(2), 115-134.

69. Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
70. Maulana, D. R., Siddiq, D. M., Nurdiana, E., Selistiawan, A., & Atmaja, I. S. W. (2022). Transformational Leadership in Moderating the Relationship of Work Environment and Organizational Commitment with Organizational Citizenship Behavior. In *4th Social and Humanities Research Symposium*, Atlantis Press, 613-617.
71. Morrison, E. W. (1996). Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. *Human Resource Management*, 3 (4), 493-512.
72. Na-Nan, K., Kanthong, S., & Joungrakul, J. (2021). An empirical study on the model of self-efficacy and organizational citizenship behavior transmitted through employee engagement, organizational commitment and job satisfaction in the Thai automobile parts manufacturing industry. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3), 170-188.
73. Narzary, G., & Palo, S. (2020). Structural empowerment and organisational citizenship behaviour: The mediating-moderating effect of job satisfaction. *Personnel Review*, 49(7), 1435-1449.
74. Naully, M., Purba, S., & Gultom, I. (2022). The Influence of Mindfulness, Collective Values, Transformational Leadership, Working Conditions, Psychological Empowerment on Organizational Citizenship Behavior (OCB) Among High School Teachers in Medan. *Randwick International of Social Science Journal*, 3(2), 388-406.
75. Noh, E., & Lee, K. H. (2022). The Empirical Research on Professional Isolation During Remote Work in Context of COVID-19 and Organizational Citizenship Behavior: Sequential Mediation Effect of Psychological Empowerment and Affective Organizational Commitment. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 35(3), 513-558.
76. Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington books/DC heath and com.
77. Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management journal*, 49(2), 327-340.

78. Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of organizational behavior*, 31(4), 609-623.
79. Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 94(1), 122.
80. Purwanto, A. (2022). The role of transformational leadership and organizational citizenship behavior on SMEs employee performance. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 3(5), 39-45.
81. Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Effect of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on organizational citizenship behavior. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 9(1), 61-69.
82. Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2020). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: The mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 14(6), 1405-1432.
83. Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The leadership quarterly*, 15(3), 329-354.
84. Raza, A., Farrukh, M., Iqbal, M. K., Farhan, M., & Wu, Y. (2021). Corporate social responsibility and employees' voluntary pro-environmental behavior: The role of organizational pride and employee engagement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(3), 1104-1116.
85. Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.
86. Riketta, M., & Van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of vocational behavior*, 67(3), 490-510.
87. Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.

88. Sartika, . N. S., Subroto, . D. E., Mauladaniyati, . R., Rosdianwinata, . E., Rifai, . R., Sujana, . A., Abidin, . Z., Priadi, . M. D., Setiawati, . E., Yanti, . D. & Purwanto, . A. (2020). Effect of Pedagogic, Professional Competency, and Work Motivation Toward Indonesian Primary School Teachers Performance. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 617-626.
89. Sarwar, N., Haider, S., Akhtar, M. H., & Bakhsh, K. (2022). Moderated-mediation between ethical leadership and organizational citizenship behavior: the role of psychological empowerment and high performance managerial practices. *Management Research Review*, (ahead-of-print).
90. Schaufeli, W. B. and Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
91. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
92. Schermuly, C. C., & Meyer, B. (2020). Transformational leadership, psychological empowerment, and flow at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(5), 740-752.
93. Shadid, W. K. (2018). A framework for managing organizations in complex environments. *Construction management and economics*, 36(4), 182-202.
94. Singh, S., Mahapatra, M., & Kumar, N. (2022). Empowering Leadership and Organizational Culture: Collective Influence on Employee Flourishing. *International Journal of Health Sciences*, 6(1), 2983-2993.
95. Slåtten, T., & Mehmetoglu, M. (2011). Antecedents and effects of engaged frontline employees: A study from the hospitality industry. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(1), 88-107.
96. Sopa, A., Asbari, M., Purwanto, A., Santoso, P. B., Mustofa, D. H., Maesaroh, S., & Primahendra, R. (2020). Hard skills versus soft skills: which are more important for Indonesian employees innovation capability. *International Journal of Control and Automation*, 13(2), 156-175.
97. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1446.

98. Su, L., & Swanson, S. R. (2019). Perceived corporate social responsibility's impact on the well-being and supportive green behaviors of hotel employees: The mediating role of the employee-corporate relationship. *Tourism Management*, 72(2), 437-450.
99. Sun, H. J., & Yoon, H. H. (2022). Linking organizational virtuousness, engagement, and organizational citizenship behavior: The moderating role of individual and organizational factors. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 46(5), 879-904.
100. Tajfel, H. E. (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. Academic Press.
101. Terglav, K., Ruzzier, M. K., & Kaše, R. (2016). Internal branding process: Exploring the role of mediators in top management's leadership–commitment relationship. *International Journal of Hospitality Management*, 54(1), 1-11.
102. Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement?. *The leadership quarterly*, 22(1), 121-131.
103. Thomas, J. P., Whitman, D. S., & Viswesvaran, C. (2010). Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(2), 275-300.
104. Tsang, K. K., Du, Y., & Teng, Y. (2022). Transformational leadership, teacher burnout, and psychological empowerment: A mediation analysis. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 50(1), 1-11.
105. Tse, H.H.M., Chiu, W.C.K., (2014). Transformational leadership and job performance: a social identity perspective. *J. Bus. Res.* 67, 2827–2835.
106. Ullah, I., Elahi, N. S., Abid, G., & Butt, M. U. (2020). The impact of perceived organizational support and proactive personality on affective commitment: Mediating role of prosocial motivation. *Business, Management and Economics Engineering*, 18(2), 183-205.
107. Van Dick, R., Grojean, M. W., Christ, O., & Wieseke, J. (2006). Identity and the extra mile: Relationships between organizational identification and organizational citizenship behaviour. *British Journal of Management*, 17(4), 283-301.
108. Van Dick, R., van Knippenberg, D., Kerschreiter, R., Hertel, G., & Wieseke, J. (2008). Interactive effects of work group and organizational

- identification on job satisfaction and extra-role behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 388-399.
109. Van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied psychology*, 49(3), 357-371.
110. Van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(5), 571-584.
111. Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 825-856.
112. Wallace, E., de Chernatony, L., & Buil, I. (2013). Building bank brands: How leadership behavior influences employee commitment. *Journal of Business Research*, 66(2), 165-171.
113. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Zhu, W. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs. *Personnel psychology*, 61(4), 793-825.
114. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Gardner, W. L. (2004). Unlocking the mask: Understanding the multiple influence of authentic leadership. In *University of Nebraska Gallup Leadership Institute Authentic Leadership Conference*, Omaha, NE.
115. Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational behavior and human decision processes*, 115(2), 204-213.
116. Wat, D., & Shaffer, M. A. (2005). Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: The mediating role of trust in the supervisor and empowerment. *Personnel review*, 34(4), 406-422.
117. Widisatria, D., & Nawangsari, L. C. (2021). The Influence of Green Transformational Leadership and Motivation to Sustainable Corporate Performance with Organizational Citizenship Behavior for the Environment as a Mediating: Case Study at PT Karya Mandiri Sukses

- Sentosa. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 118-123.
118. Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.
119. Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The leadership quarterly*, 10(2), 285-305.
120. Zhang, Y., Guo, Y., & Newman, A. (2017). Identity judgements, work engagement and organizational citizenship behavior: The mediating effects based on group engagement model. *Tourism Management*, 61(2), 190-197.
121. Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & organization management*, 34(5), 590-619.
122. Zulfiqar, S., & Khan, M. S. (2021). Organizational identification and knowledge sharing behavior: Mediating role of organizational citizenship behavior and moderating role of collectivism and leader-member exchange. *Knowledge and Process Management*, 28(4), 388-398

استناد به این مقاله: دهقانی‌زاده، مرضیه؛ شجاعی فرد، علی؛ زارعی پیزادانی، سجاد، (۱۴۰۲). تحلیل تأثیر رهبری تحول‌گرا بر رفتار شهروندی سازمانی؛ با توجه به نقش هویت‌یابی سازمانی، تعلق خاطر کاری، توانمندسازی روانشناختی و شخصیت‌کنش‌گرا. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۳۲(۱۰۷)، ۲۲۹-۲۸۵.

Doi: 10.22054/jmsd.2023.69307.4193



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License