Research Article

Industrial and Organizational Psychology Studies

Ind Organ Psychol Stud
Fall & Winter 2025, 12(2), 33-50
https://doi.org/10.22055/jiops.2025.49442.1487

Received: 20.04.2025
Received in revised form: 28.05.2025
Accepted: 16.07.2025

The Effect of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Job Crafting and Moderating Role of Resilience

Hajar Barati Ahmadabadi *

Department of Psychology, University of Isfahan, Isfahan, Iran

Citation: Barati Ahmadabadi, H. (2025). The effect of transformational leadership on organizational citizenship behavior: the mediating role of job crafting and moderating role of resilience. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, *12*(2), *12*(2), 33-50. doi: 10.22055/jiops.2025.49442.1487

Abstract

Introduction

In today's dynamic and competitive organizational environments, employees' ability to engage in voluntary and innovative behaviors such as change-oriented organizational citizenship behavior (CH-OCB) is critical to organizational effectiveness. This study aimed to investigate the effect of individual-focused transformational leadership on ch-ocb through the mediating role of job crafting and the moderating role of employee resilience. By exploring these mechanisms, the research provides deeper insights into how leaders can foster adaptive and proactive behaviors that drive organizational change and innovation.

Method

This is an applied and correlational research. The statistical population consisted of 2,487 employees of a petrochemical company located in Mahshahr, Iran, in 2024. Based on Morgan's sampling table, 250 participants were randomly selected, with valid data obtained from 247 respondents. Data collection instruments included the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ; Avolio & Bass, 1995) to measure transformational leadership, the Job Crafting Scale (Tims et al., 2012), the Resilience subscale from the Psychological Capital Questionnaire (PCQ; Luthans et al., 2007), and Choi's (2007) Change-Oriented OCB Scale. Structural equation modeling (SEM) using AMOS and moderation analyses via the PROCESS macro in SPSS were applied to examine the proposed relationships. To ensure ethical compliance, this study adhered to established research guidelines. Participation was voluntary, and all respondents provided informed consent before completing the questionnaires. Confidentiality and anonymity were strictly maintained, with no personally identifiable information collected. The research objectives and procedures were clearly explained to participants, and they were assured of their right to

* **Corresponding Author:** Hajar Barati Ahmadabadi
Email: h.barati@edu.ui.ac.ir

Authors retain the copyright and full publishing rights.
Published by Shahid Chamran University of Ahvaz. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

withdraw without consequences. Data were used solely for academic purposes, and findings were reported in aggregate form to prevent individual identification. The study protocol was reviewed to minimize any potential psychological or professional risks to participants. Additionally, necessary approvals were obtained from the relevant organizational authorities before data collection.

Results

The findings revealed that Individual-focused Transformational Leadership had significant positive direct effect on Job Crafting ($\beta = 0.42$, $p<0.001$) and Change-Oriented OCB ($\beta = 0.25$, $p < 0.001$). Furthermore, Job Crafting significantly predicted Ch-OCB ($\beta = 0.35$, $p < 0.001$) and acted as a mediator in the relationship between leadership and Ch-OCB (indirect effect $\beta = 0.15$). Additionally, Employee Resilience significantly moderated the relationship between Transformational Leadership and Ch-OCB (interaction $\beta = 0.15$, $p = 0.013$), such that the impact of leadership on Ch-OCB was stronger for employees with higher resilience. The moderated mediation analysis further confirmed that the indirect effect of leadership on Ch-OCB through Job Crafting was enhanced by Employee Resilience (Index of Moderated Mediation = 0.10, $p = 0.013$). Model fit indices (e.g., CFI = 0.944, RMSEA = 0.061) confirmed a good fit for the proposed conceptual model.

Discussion

The results suggested that Individual-focused Transformational Leadership fosters employees' voluntary and innovative behaviors by activating internal mechanisms such as job crafting and leveraging personal psychological resources like resilience. Organizations that aim to promote change-oriented citizenship behavior should invest in transformational leadership development, while also designing systems that enhance employee resilience and encourage proactive job crafting. These findings offer valuable insights for human resource professionals and organizational leaders seeking to strengthen adaptive, creative, and change-ready workforces in dynamic environments.

Keywords: Individual-focused transformational leadership, job crafting, employee resilience, change-oriented organizational citizenship behavior

مقاله پژوهشی

مطالعات روان‌شناسی صنعتی و سازمانی

پاییز و زمستان ۱۴۰۴، ۱۲(۲)، ۵۰-۳۳
https://doi.org/10.22055/jiops.2025.49442.1487

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۱/۳۱
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۳/۰۷
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۴/۲۶

اثر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی: نقش میانجی بازآفرینی شغل و نقش تعدیل‌گر تاب‌آوری

هاجر براتی احمدآبادی *

گروه روان‌شناسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

چکیده

در دنیای متغیر امروزی، سازمان‌ها برای بقاء نیازمند کارکنانی هستند که فراتر از وظایف رسمی خود عمل کنند. رفتار شهروندی سازمانی تغییرمدار به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی در زمینه شناخته می‌شود. هدف این پژوهش بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر فرد بر رفتار شهروندی سازمانی تغییر مدار از طریق بازآفرینی شغل به‌عنوان میانجی و تاب‌آوری کارکنان به‌عنوان تعدیل‌کننده بود. این پژوهش از نوع رابطه‌ای و کاربردی است که در آن جامعه آماری شامل ۲۴۸۷ نفر از کارکنان یک شرکت پتروشیمی در منطقه ماهشهر بود و براساس جدول مورگان، ۲۵۰ نفر از آن‌ها به‌طور تصادفی به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. پس از بررسی داده‌ها، ۲۴۷ نفر از شرکت‌کنندگان به‌عنوان نمونه نهایی انتخاب شدند. ابزارهای مورد استفاده در این تحقیق شامل پرسش‌نامه‌های رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر فرد، مقیاس بازآفرینی شغل، مقیاس تاب‌آوری کارکنان و مقیاس رفتار شهروندی سازمانی تغییرمدار بود. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار AMOS و SPSS با افزونه Process Macro برای تحلیل میانجی و تعدیلی تحلیل شدند. نتایج نشان داد که رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبت و معنی‌داری بر بازآفرینی شغل و رفتار شهروندی سازمانی تغییرمدار دارد. همچنین بازآفرینی شغل به‌طور مستقیم باعث افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی تغییرمدار شد. اثر غیرمستقیم رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی تغییرمدار از طریق بازآفرینی شغل معنی‌دار بود. در نهایت، تاب‌آوری کارکنان تأثیر رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی تغییرمدار را تعدیل کرد، به‌طوری‌که این تأثیر در کارکنان با تاب‌آوری بالا قوی‌تر بود. این یافته‌ها بر اهمیت تاب‌آوری و بازآفرینی شغل در تقویت رفتارهای نوآورانه کارکنان تأکید دارند.

کلیدواژگان: رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر فرد، بازآفرینی شغل، تاب‌آوری کارکنان، رفتار شهروندی سازمانی تغییرمدار

* **نویسنده مسئول:** هاجر براتی احمدآبادی
رایانامه: h.barati@edu.ui.ac.ir

Authors retain the copyright and full publishing rights.
Published by Shahid Chamran University of Ahvaz. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

مقدمه

محیط کسب و کار امروزی، فضای رقابت شدید و تغییرات سریع و ناپیوسته است که سازمان‌ها را مجبور می‌کند تا به سرعت برای بهبود کارایی و اثربخشی سازگار شوند. در این زمینه، کارکنان می‌توانند با درگیر شدن در رفتار شهروندی سازمانی (OCB) یا فعالیت‌های کاری که فراتر از مسئولیت‌های شغلی رسمی است، به بهبود سیاست‌ها و رویه‌های سازمانی کمک کنند (Azimi et al., 2024). یک نوع از این رفتارها یعنی رفتارهای شهروندی سازمانی تغییر مدار (Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior-Ch-OCB) شامل اقدامات پیشگیرانه کارکنان با هدف شناسایی و اجرای تغییرات در محصولات، خدمات یا فرآیندهای کاری است. این رفتارها شامل پیشنهاد ایده‌های نوآورانه، ابراز نظرات اصلاحی و پیش‌قدم شدن در اجرای تغییرات است. این رفتار بسیار مورد علاقه سازمان است زیرا برای بهبود تحول سازمانی و امکان بقاء از طریق تغییرات سازمانی مفید است. رفتار شهروندی سازمانی تغییر مدار با رفتارهای شهروندی سنتی تفاوت دارد، زیرا به‌جای حفظ وضعیت موجود، بر ایجاد تغییرات مثبت و سازنده تمرکز دارد. به‌طور مداوم نشان داده است که OCB تغییر مدار نوعی رفتار فعالانه مرتبط با تغییر است که باعث تغییر سازمانی می‌شود و با طیفی از نتایج سازمانی، مانند قصد جابجایی و تعهد شغلی، عملکرد کلی شغلی و تعهد سازمانی مرتبط است. تحقیقات نشان می‌دهند که این نوع رفتارها نقش مهمی در افزایش نوآوری، کیفیت و بهره‌وری سازمانی دارند. به‌عنوان مثال، مطالعه‌ای نشان داد که رفتار شهروندی سازمانی تغییر مدار با بهبود عملکرد در زمینه‌هایی مانند کیفیت، خلاقیت و کارایی مرتبط است (Yaakobi et al., 2020). علاوه بر این، رفتار شهروندی سازمانی تغییر مدار به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با تغییرات محیطی سازگار شوند و رقابت‌پذیری خود را حفظ کنند. در نتیجه، تشویق و حمایت از این رفتارها می‌تواند به توسعه سازمانی و ارتقاء عملکرد کلی منجر شود. درک نیاز مربوط به OCB-CH از نظر نظری و عملی مهم است زیرا می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند که فراوانی اجرای OCB-CH را افزایش دهند که برای موفقیت سازمانی در بازارهای رقابتی حیاتی است.

رهبری تحول‌آفرین (Transformational Leadership) یکی از مؤثرترین سبک‌های رهبری در ادبیات مدیریت محسوب می‌شود که بر انگیزش، الهام‌بخشی، رشد و توسعه کارکنان تمرکز دارد (Bereyhe ; Bass & Riggio, 2006 Bereyhi & Mombeini, 2022). این سبک رهبری دارای چهار مؤلفه کلیدی نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک ذهنی و ملاحظات فردی است. رهبران تحول‌آفرین با ترسیم چشم‌اندازهای الهام‌بخش، تشویق به نوآوری و توجه به نیازهای فردی، کارکنان را به عملکرد فراتر از انتظارات سوق می‌دهند (Alqatawenh, 2018). مطالعات نشان داده‌اند که رهبری تحول‌آفرین با افزایش انگیزش درونی، بهبود عملکرد شغلی، کاهش فرسودگی شغلی و ارتقای رضایت کارکنان در ارتباط است (Gurmani et al., 2021). همچنین این سبک رهبری، خلاقیت، نوآوری، تعهد سازمانی و تمایل به رفتارهای داوطلبانه مانند رفتار شهروندی سازمانی را افزایش می‌دهد (Saira et al., 2021 ;Manzoor et al., 2019). در بحران‌هایی مانند همه‌گیری کووید-۱۹ نیز، رهبران تحول‌آفرین توانسته‌اند با ایجاد حس اعتماد و حمایت روانی، مقاومت سازمانی را تقویت کرده و مشارکت کارکنان را افزایش دهند (Brown & Nwagbara, 2021). در مجموع، رهبری تحول‌آفرین با فراهم ساختن محیطی حمایتی و انگیزشی، زمینه‌ساز رشد فردی و سازمانی می‌گردد. رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر فرد (Individual-Focused Transformational Leadership-IFTL) یکی از زیرمجموعه‌های رهبری تحول‌آفرین است که تأکید ویژه‌ای بر نیازها، انگیزه‌ها و رشد فردی هر یک از کارکنان دارد. درحالی‌که رهبری تحول‌آفرین کلی بر ایجاد چشم‌انداز مشترک و انگیزش گروهی تمرکز دارد؛ رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر فرد با تمرکز بر مؤلفه‌هایی مانند ملاحظات فردی و تحریک ذهنی، به توسعه قابلیت‌ها و انگیزش‌های فردی کارکنان می‌پردازد. مطالعات نشان داده‌اند که رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر فرد با افزایش سرمایه روان‌شناختی، احساس شکوفایی در کار

و رفتارهای پیش‌گامانه کارکنان مرتبط است (Malik, 2024a). همچنین این سبک رهبری از طریق افزایش درگیری شغلی، عملکرد فردی کارکنان را بهبود می‌بخشد (Fernando & Jayawardana, 2024). در مجموع، رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر فرد با تمرکز بر رشد و انگیزش فردی، نقش مهمی در ارتقاء عملکرد و رفتارهای مثبت سازمانی ایفاء می‌کند.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر فرد به‌طور مثبت و معناداری با رفتار شهروندی سازمانی تغییر مدار در ارتباط است. به این معنا که رهبرانی که با تمرکز بر توسعه فردی، حمایت عاطفی و تشویق به رشد و نوآوری عمل می‌کنند، قادرند روحیه تغییرپذیری، خلاقیت و مشارکت فعال را در میان کارکنان ارتقاء دهند. Ding & Lin (2021) تأکید کرده‌اند رهبری تحول‌آفرین می‌تواند با خلق محیطی انگیزشی و اعتمادآفرین، کارکنان را به مشارکت در فرآیندهای بهبود و تغییر سازمانی ترغیب کند. براساس نظریه مبادله رهبر-عضو (Leader–Member Exchange Theory)، زمانی‌که کارکنان احساس کنند رهبر آن‌ها به‌صورت فردی به رشد، نیازها و دیدگاه‌های آن‌ها توجه می‌کند، سطح اعتماد، تعهد و انگیزش آن‌ها به شکل معناداری افزایش می‌یابد (Graen & Uhl-Bien, 1995). این وضعیت منجر به ایجاد یک رابطه اجتماعی با کیفیت بالا بین رهبر و زیردستان می‌شود که در آن کارکنان تمایل بیشتری به ارائه رفتارهای داوطلبانه و نوآورانه پیدا می‌کنند (López-Domínguez et al., 2013). به‌ویژه، توجه رهبر به رشد فردی کارکنان، آن‌ها را به بازنگری در نقش‌های شغلی خود و ارائه پیشنهادها و اقدامات اصلاحی در راستای بهبود سازمانی ترغیب می‌کند (Malik, 2024b). بنابراین رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر فرد با فعال‌سازی منابع روان‌شناختی مانند خودکارآمدی و تاب‌آوری، بستر لازم برای ظهور رفتار شهروندی سازمانی تغییر مدار را فراهم می‌آورد.

بازآفرینی شغل (Job Crafting) به‌عنوان یک فرآیند خودانگیخته شناخته می‌شود که کارکنان برای تنظیم و تغییر وظایف، روابط و ادراکات شغلی خود به‌منظور افزایش رضایت شغلی و انطباق با نیازهای شخصی و سازمانی استفاده می‌کنند. این فرآیند به‌ویژه شامل سه بعد اصلی تغییر در وظایف شغلی (Task Crafting)، تغییر در روابط کاری (Relational Crafting) و تغییر در نحوه ادراک و تفکر نسبت به شغل (Cognitive Crafting) است (Tims et al., 2016). تحقیقات نشان می‌دهند که بازآفرینی شغل با افزایش درگیری شغلی، انگیزش درونی و بهبود عملکرد کارکنان ارتباط دارد (Haffer et al., 2021). علاوه بر این، این فرآیند به کاهش استرس و فرسودگی شغلی و بهبود سلامت روانی و فیزیکی کارکنان نیز کمک می‌کند (Boehnlein & Baum, 2022). با توجه به مطالعات، بازآفرینی شغل می‌تواند منجر به افزایش رضایت شغلی و بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان شود، زیرا کارکنان احساس کنترل بیشتری بر روی شغل خود پیدا می‌کنند و به‌طور فعال‌تری در فرآیندهای سازمانی شرکت می‌کنند (Berg et al., 2013). این تغییرات می‌تواند نه‌تنها به بهبود فردی بلکه به بهبود کارایی سازمانی نیز کمک کند. در نتیجه، بازآفرینی شغل به‌عنوان یک استراتژی خودمدیریتی، برای ارتقاء اثربخشی و سازگاری شغلی ضروری است.

بازآفرینی شغل نقش واسطه‌ای معناداری در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی تغییر مدار ایفاء می‌کند. براساس نظریه رهبری تحول‌آفرین (Bass, 1985)، رهبران تحول‌آفرین با ایجاد انگیزه، الهام‌بخشی و توجه به نیازهای فردی کارکنان، آن‌ها را به سمت تحقق پتانسیل‌هایشان هدایت می‌کنند. رهبران تحول‌آفرین با ایجاد انگیزش درونی، استقلال شغلی و اعتماد به کارکنان، آن‌ها را ترغیب می‌کنند تا به‌طور فعال در تعریف و بازطراحی وظایف خود مشارکت کنند. این فرایند منجر به افزایش درگیری شغلی، مسئولیت‌پذیری و بروز رفتارهای مبتنی بر نوآوری و مشارکت داوطلبانه می‌شود. پژوهش‌های Zhang & Parker (2019) و Tims et al. (2016) نقش کلیدی بازآفرینی شغل در ایجاد رفتارهای انطباقی و شهروندی را تأیید کرده‌اند. این سبک رهبری با تأکید بر ارتباطات فردی و رشد شخصی، کارکنان را ترغیب می‌کند که خودشان نقش‌های شغلی خود را با توجه به اهداف و علاقه‌های شخصی تغییر دهند (Wrzesniewski & Dutton, 2001). به این ترتیب، بازآفرینی شغل به‌عنوان یک فرآیند خودانگیخته، به

کارکنان امکان می‌دهد تا وظایف شغلی خود را به گونه‌ای تنظیم کنند که با انگیزه‌های درونی و ارزش‌های فردی‌شان هم‌راستا باشد. تحقیقات نشان می‌دهند که رهبری تحول‌آفرین باعث افزایش درگیری شغلی و احساس رضایت از شغل می‌شود که این امر زمینه‌ساز بازآفرینی شغل است. بازآفرینی شغل به‌نوبه خود، به کارکنان کمک می‌کند تا به‌طور فعال در فرآیندهای سازمانی مشارکت کنند و رفتارهای تغییر مدار و نوآورانه‌ای مانند پیشنهادات بهبود عملکرد و ایجاد تغییرات در محیط کار را ارائه دهند (López-Domínguez et al., 2013). بنابراین بازآفرینی شغل به‌عنوان یک متغیر میانجی، تأثیرات مثبت رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی تغییر مدار را تقویت می‌کند. این نتایج به‌ویژه در محیط‌های کاری که تغییر و نوآوری مورد نیاز است، می‌تواند به بهبود کارایی و اثربخشی سازمانی منجر شود.

تاب‌آوری کارکنان (Employee Resilience) به توانایی فردی برای سازگاری، مقابله و رشد در مواجهه با چالش‌ها و فشارهای محیط کار اطلاق می‌شود (Lu et al., 2023). این مفهوم ترکیبی از ویژگی‌های روان‌شناختی مانند خودکارآمدی، تاب‌آوری هیجانی و احساس معنا در کار است که می‌تواند از طریق مداخلات منابع انسانی مانند آموزش، طراحی شغلی و حمایت اجتماعی تقویت شود (Teng-Calleja et al., 2020). تحقیقات نشان می‌دهند که تاب‌آوری کارکنان با کاهش استرس، فرسودگی شغلی و افسردگی مرتبط است و در عین‌حال، عملکرد شغلی، رضایت شغلی و تمایل به ماندگاری در سازمان را افزایش می‌دهد (Douglas, & Haley, 2024). در محیط‌های کاری با فشار بالا، تاب‌آوری می‌تواند به‌عنوان یک عامل محافظتی عمل کرده و اثرات منفی شرایط کاری را کاهش دهد (Liang & Cao, 2021).

رهبری تحول‌آفرین به‌ویژه با تأکید بر الهام‌بخشی، پشتیبانی از نیازهای فردی و ایجاد انگیزش در کارکنان، می‌تواند موجب تقویت تاب‌آوری کارکنان شود (Bass,1985). رهبران تحول‌آفرین با حمایت‌های فردی و توجه به رشد شخصی کارکنان، به آن‌ها کمک می‌کنند که در مواجهه با چالش‌ها و فشارهای محیط کار به‌طور مؤثر عمل کنند. این فرآیند به تقویت احساس خودکارآمدی، انگیزه درونی و تاب‌آوری روان‌شناختی کمک می‌کند که به‌نوبه خود موجب ارتقاء رفتارهای تغییر مدار کارکنان می‌شود (Boehnlein, & Baum, 2022). تاب‌آوری کارکنان به‌عنوان یک متغیر تعدیل‌گر می‌تواند این رابطه را تقویت کند. تحقیقات نشان می‌دهند که کارکنانی که تاب‌آوری بالاتری دارند، بهتر قادر به مقابله با شرایط پیچیده و چالش‌های سازمانی هستند و این امر به تقویت رفتارهای نوآورانه و تغییرمدار آن‌ها منجر می‌شود (Liang, & Cao, 2021). بنابراین وقتی کارکنان تحت رهبری تحول‌آفرین قرار دارند و تاب‌آوری آن‌ها تقویت می‌شود، تمایل بیشتری برای ارائه رفتارهای داوطلبانه و تغییر مدار (مانند پیشنهادات بهبود فرآیندها و نوآوری‌های سازمانی) پیدا می‌کنند (Tims et al., 2016). به عبارت دیگر، تاب‌آوری می‌تواند به‌عنوان یک عامل تعدیل‌کننده در این رابطه عمل کند و موجب شود که تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتارهای تغییرمدار کارکنان بیشتر و مؤثرتر باشد.

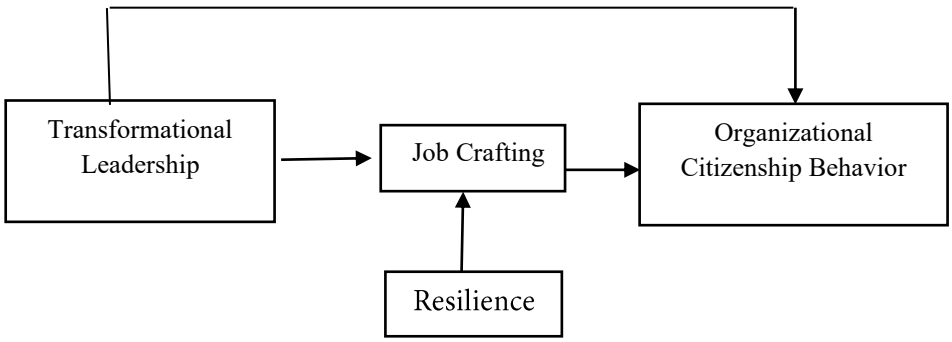


Figure 1. A mediated-moderated model of research variables

روش

جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

این پژوهش از نوع رابطه‌ای و کاربردی است. برای انجام الگویابی معادلات ساختاری و تحلیل میانجی از نرم‌افزار AMOS با استفاده از تحلیل Bootstrap برای مسیرهای غیرمستقیم و تحلیل تعدیلی از نرم‌افزار SPSS و افزونه Process Macroاستفاده شد. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان رسمی و قراردادی یک شرکت پتروشیمی در منطقه ماهشهر در پاییز و زمستان ۱۴۰۳ به تعداد ۲۴۸۷ نفر بودند که براساس جدول مورگان نمونه ای به تعداد ۲۵۰ نفر از بین آنها انتخاب شدند و به ابزارهای پژوهش پاسخ دادند. بعد از بررسی ابزارها تعداد سه پرسش‌نامه ناقص بود و بنابراین نمونه نهایی ۲۴۷ نفر شد. میانگین سنی شرکت‌کنندگان ۳/۲۸ با انحراف معیار ۳/۳ و میانگین سابقه خدمت ۱۲/۵۷ با انحراف معیار ۱/۶۶ بود ۷۳ درصد مرد و ۵۶ درصد از اعضای نمونه تحصیلات در حد لیسانس داشتند. همچنین ۸۱ درصد از شرکت‌کنندگان در پژوهش حاضر از کارکنان بخش عملیاتی بودند.

ابزار پژوهش

رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر فرد: برای اندازه‌گیری این متغیر، از پرسش‌نامه‌ی چندعاملی رهبری (Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ) نسخه‌ی ۵ استفاده گردید که توسط Avolio & (1995) Bassتدوین شده است. این پرسش‌نامه شامل ۲۰ گویه برای سنجش ۴ بعد اصلی رهبری تحول‌آفرین است. یکی از این ابعاد، دقیقاً با رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر فرد مطابقت دارد. این بعد شامل ۴ گویه است. «رهبر من، برای آموزش و راهنمایی کارکنان وقت صرف می‌کند»،« رهبر من، با کارکنان به‌صورت فردی و متناسب با نیازهای‌شان رفتار می‌کند»، « رهبر من، به توسعه حرفه‌ای هر کارمند علاقه نشان می‌دهد» و «وقتی با مشکل روبه‌رو هستم، رهبر من، حمایت و توجه شخصی ارائه می‌دهد» گویه‌های مربوط به رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر فرد است. برای پاسخگویی به MLQ از مقیاس لیکرت ۵ درجه‌ای استفاده شد. نمره هر گویه بین ۱ تا ۵ است. جمع نمرات کل، بین ۴ تا ۲۰ است و نمره بالاتر، نشان‌دهنده‌ی درک قوی‌تر از رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر فرد است. زیرمقیاس«متمرکز بر فرد» در مطالعات متعددی بررسی شده و به‌عنوان یکی از چهار بُعد اصلی رهبری تحول‌آفرین، روایی محتوایی قوی دارد. در تحلیل عاملی تأییدی Antonakis et al.(2003) در یک مطالعه با نمونه بزرگ گزارش کردند که بار عاملی سؤالات بُعد متمرکز بر فرد بالاتر از ۰/۷۰ بوده که نشان‌دهنده‌ی روایی سازه‌ای قوی است. در مطالعه‌ی Avolio & Bass (1995)، ضریب آلفای کرونباخ این زیرمقیاس برابر با ۰/۸۶ گزارش شده است که نشان‌دهنده‌ی پایایی مناسب ابزار می‌باشد. در مقاله‌ی López-Domínguez et al. (2013)، مقدار آلفای کرونباخ نیز ۰/۸۷ گزارش شده که بیانگر پایایی بالا در سنجش این متغیر در نمونه آماری آن مطالعه است.

بازآفرینی شغل: برای سنجش این متغیر، از مقیاس بازآفرینی شغل توسعه‌یافته توسط Tims et al. (2012) استفاده گردید. این مقیاس شامل ۲۱ گویه است که سه بُعد اصلی بازآفرینی شغل را اندازه‌گیری می‌کند: افزایش منابع شغلی ساختاری، افزایش منابع اجتماعی و افزایش چالش‌های شغلی. دو نمونه از گویه‌ها شامل «سعی می‌کنم توانایی‌های خودم را توسعه دهم.» و « فعالانه به دنبال راه‌هایی برای رشد در شغلم هستم.» است. پاسخ‌ها براساس مقیاس لیکرت ۵ درجه‌ای (از «هرگز» تا «همیشه») ثبت می‌شوند. در مطالعه‌ی اصلی (2012)

Tims et al. که این مقیاس را برای اولین بار طراحی و آزمون کردند، تحلیل عاملی تأییدی سه بُعد اصلی مقیاس را تأیید کرد و ضریب آلفای کرونباخ برای ابعاد مختلف بین ۰/۷۵ تا ۰/۸۶ گزارش شد که بیانگر پایایی مطلوب ابزار است. همچنین در پژوهش Zhang & Parker (2019)، که در بافت فرهنگی متفاوتی انجام شد، ساختار سه‌عاملی مقیاس مجدداً تأیید شد و ضرایب پایایی برای هر سه بُعد در دامنه ۰/۷۸ تا ۰/۸۹ قرار گرفت.

تاب‌آوری کارکنان: برای اندازه‌گیری تاب‌آوری، از مقیاس تاب‌آوری کارکنان توسعه‌یافته توسط Luthans et al. (2007) استفاده شد. این مقیاس بخشی از پرسش‌نامه‌ی سرمایه‌ی روان‌شناختی(Psychological Capital Questionnaire-PCQ) است و شامل ۶ گویه مانند « معمولاً به‌نوعی با مشکلات در محل کار مقابله می‌کنم» و « می‌توانم از دوران سخت کاری عبور کنم چون قبلاً چنین تجربیاتی داشته‌ام» می‌باشد. پاسخ‌ها براساس مقیاس لیکرت ۶ درجه‌ای (از «کاملاً مخالفم» تا «کاملاً موافقم») ثبت می‌شوند. در پژوهش اولیه Luthans et al. (2007)، ضریب آلفای کرونباخ برای خرده‌مقیاس تاب‌آوری برابر با ۰/۷۱ گزارش شد که نشان‌دهنده‌ی قابلیت اتکای قابل‌قبول آن بود. همچنین ساختار عاملی تأییدی این مقیاس چهار عاملی (شامل امید، خودکارآمدی، خوش‌بینی و تاب‌آوری) تأیید گردید. در مطالعه‌ای دیگر توسط Avey et al. (2009)، که بر روی کارکنان سازمان‌های مختلف انجام شد، ضریب آلفای کرونباخ برای بُعد تاب‌آوری به ۰/۷۶ رسید و روایی همگرا نیز از طریق همبستگی مثبت آن با شاخص‌های عملکرد شغلی و رضایت شغلی مورد تأیید قرار گرفت.

رفتار شهروندی سازمانی تغییرمدار: برای سنجش این متغیر، از مقیاس رفتار شهروندی سازمانی تغییرمدار استفاده شد که توسط Choi (2007) ساخته شده است. این مقیاس شامل ۶ گویه مانند «اغلب به همکارانم پیشنهادهایی برای بهبود کار می‌دهم» و« اغلب ایده‌های نو و عملی برای بهبود عملکرد ارائه می‌دهم» است که رفتارهای داوطلبانه‌ی کارکنان برای بهبود و نوآوری در سازمان را اندازه‌گیری می‌کند. پاسخ‌ها براساس مقیاس لیکرت ۵ درجه‌ای (از «کاملاً مخالفم» تا «کاملاً موافقم») ثبت می‌شوند. در مطالعه اصلی Choi (2007)، ضریب آلفای کرونباخ برای این مقیاس ۰/۸۷ گزارش شده که نشان‌دهنده پایایی مطلوب ابزار است. علاوه بر این، در پژوهش دیگری که توسط Podsakoff et al. (2010) انجام شد، این مقیاس از طریق همبستگی مثبت با دیگر ابعاد رفتار شهروندی سازمانی و شاخص‌های نوآوری، اعتبار بالای خود را نشان داد.

یافته‌ها

جدول۱ شامل اطلاعاتی درباره میانگین، انحراف معیار، ضرایب همبستگی و پایایی (ضریب آلفای کرونباخ) چهار متغیر اصلی پژوهش است. ملاحظه می‌شود که ضرایب همبستگی بین متغیرهای پژوهش مثبت و معنی دار است. اعداد روی قطر ضرایب پایایی آلفای کرونباخ ابزار هستند که بالای ۰/۷ و در حد مطلوب است.

Table 1. Descriptive statistics and reliability coefficients

Variable	Mean	Standard Deviation	Correlation Coefficients between Variables			
			1	2	3	4
1.Individual-focused Transformational Leadership	28.3	3.3	0.86			
2.Job Crafting	35.6	4.1	0.50*	0.87		
3.Employee Resilience	26.7	4.2	0.55*	0.45*	0.76	
4.Change-oriented Organizational Citizenship Behavior	28.5	3.5	0.60*	0.49*	0.53*	0.81

*p<0.01

جدول ۲ الگویابی معادلات ساختاری نشان‌دهنده روابط مستقیم، غیرمستقیم و کل میان متغیرهای اصلی پژوهش است.

Table 2. Path analysis results

Paths	Direct Effect (β)	Indirect Effect (β)	Total Effect (β)	Sig
Individual-focused TL → Ch-OCB	0.25	-	0.40	$p < 0.001$
Individual-focused TL → Job Crafting	0.42	-	0.42	$p < 0.001$
Job Crafting → Ch-OCB	0.35	-	0.35	$p < 0.001$
Individual-focused TL → Job Crafting → Ch-OCB	-	0.15	0.40	$p < 0.001$

براساس نتایج به‌دست‌آمده در جدول ۲ تمامی مسیرهای مستقیم و غیرمستقیم در مدل پیشنهادی از نظر آماری معنی‌دار هستند($p<0.001$). این نتایج از برازش مناسب مدل مفهومی با داده‌های تجربی حمایت می‌کنند. تأثیر مستقیم رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر فرد بر رفتار شهروندی سازمانی تغییر مدار ($\beta=0.25$) نشان می‌دهد که ادراک کارکنان از توجهات فردی رهبران، به‌طور مستقیم موجب افزایش تمایل آنان به انجام رفتارهای داوطلبانه نوآورانه در محیط کار می‌شود. تأثیر مستقیم رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر فرد بر بازآفرینی شغل ($\beta=0.42$) بیانگر آن است که سبک رهبری تحول‌آفرین از طریق حمایت و پرورش فردی، انگیزه کارکنان را برای بازطراحی وظایف شغلی خود افزایش می‌دهد. تأثیر مستقیم بازآفرینی شغل بر رفتار شهروندی سازمانی تغییرمدار ($\beta=0.35$) نشان می‌دهد که زمانی‌که کارکنان به‌طور فعالانه در فرآیند بازآفرینی شغل مشارکت می‌کنند، احتمال بروز رفتارهای داوطلبانه‌ی نوآورانه نیز افزایش می‌یابد.

تأثیر غیرمستقیم رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر فرد بر رفتار شهروندی سازمانی تغییرمدار از طریق بازآفرینی شغل ($\beta=0.15$) نیز معنی‌دار است. این بدان معناست که بخشی از تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتارهای شهروندی تغییر مدار، از طریق ارتقاء بازآفرینی شغل اعمال می‌شود. اثر کل رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر فرد بر رفتار شهروندی سازمانی تغییرمدار ($\beta=0.40$) نشان می‌دهد که این سبک رهبری، هم از طریق مسیر مستقیم و هم از طریق مسیر غیرمستقیم (واسطه‌گری بازآفرینی شغل) به‌طور چشمگیری در ارتقاء این نوع رفتار سازمانی مؤثر است.

Table 3. Fit indices

Fit Index	Abbreviation	Recommended Threshold	Model Value
Chi-Square / Degrees of Freedom	χ^2/df	< 3.00	2.41
Root Mean Square Error of Approximation	RMSEA	< 0.08 (acceptable), < 0.05 (good)	0.061
Comparative Fit Index	CFI	> 0.90 (acceptable), > 0.95 (good)	0.944
Tucker-Lewis Index	TLI	> 0.90 (acceptable), > 0.95 (good)	0.931
Goodness-of-Fit Index	GFI	> 0.90	0.910
Standardized Root Mean Square Residual	SRMR	< 0.08	0.046

جدول ۳ نشان‌دهنده شاخص‌های برازش مدل در تحلیل معادلات ساختاری است. تمامی شاخص‌ها در محدوده‌ی قابل قبول یا مطلوب قرار دارند. نسبت کای‌اسکوئر به درجه آزادی ($\chi^2/df = 2.41$) کمتر از ۳ است که نشان‌دهنده برازش مناسب مدل است. مقادیر RMSEA (۰/۰۶۱) و SRMR (۰/۰۴۶) در محدوده مطلوب قرار دارند که بیانگر خطای تقریبی پایین و تفاوت اندک بین ماتریس کوواریانس مشاهده شده و مدل شده است. همچنین شاخص‌های CFI (0.944)، TLI (۰/۹۳۱) و GFI (۰/۹۱۰) همگی بالاتر از ۰/۹۰ هستند که حاکی از برازش قابل قبول مدل مفهومی با داده‌های تجربی است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که مدل پژوهش از برازش مطلوبی برخوردار است.

Table 4. Moderation effect of employee resilience on the relationship between individual-focused transformational leadership and change-oriented organizational citizenship behavior

Path	B	SE	t	p-value	Result
Individual-focused TL → Ch-OCB	0.25	0.08	3.13	0.002	Significant
Employee Resilience → Ch-OCB	0.29	0.07	4.14	0.001	Significant
Interaction Term (TL × Resilience) → Ch-OCB	0.15	0.06	2.50	0.013	Significant
R^2 (Model including interaction term)	0.38				

جدول ۴ نتایج تحلیل نقش تعدیلی تاب‌آوری کارکنان را در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر فرد و رفتار شهروندی سازمانی تغییرمدار نشان می‌دهد. همان‌طورکه مشاهده می‌شود، تأثیر مستقیم رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر فرد بر رفتار شهروندی تغییرمدار ($p<0.001$، $\beta=0.25$) معنی‌دار است. همچنین اثر مستقیم تاب‌آوری بر رفتار شهروندی تغییرمدار نیز معنی‌دار گزارش شده است ($p<0.001$، $\beta=0.29$). مهم‌تر از همه، اثر متقابل بین رهبری تحول‌آفرین و تاب‌آوری نیز معنی‌دار است ($p=0.013$، $\beta=0.15$) که نشان‌دهنده نقش تعدیلی تاب‌آوری در تقویت رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی تغییرمدار است. مقدار R^2 برابر با ۰/۳۸ نشان می‌دهد که مدل شامل اثر متقابل، ۳۸ درصد از واریانس رفتار شهروندی تغییرمدار را تبیین می‌کند که نشان‌دهنده توان توضیحی مناسب مدل می‌باشد.

Table 5. Simple slopes

Employee Resilience Level	Coefficient (β) of Transformational Leadership → Change-Oriented Citizenship Behavior	SE (Standard Error)	t	p
Low (−1 SD)	0.17	0.07	2.43	0.016
Medium (Mean)	0.25	0.06	4.17	0.001
High (+1 SD)	0.33	0.06	5.50	0.001

در ادامه و به‌منظور درک بهتر نقش تعدیل‌گری تاب‌آوری، تأثیر رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر رفتار شهروندی تغییر مدار در سطوح بالا و پایین تاب‌آوری بررسی شد (جدول ۵). یافته‌ها نشان دادند که در سطح بالا از تاب‌آوری (۱ +انحراف معیار)، این رابطه قوی‌تر ($\beta=0.33$) و معنی‌دارتر است ($p<0.001$)، درحالی‌که در سطح پایین از تاب‌آوری (۱− انحراف معیار)، این رابطه ضعیف‌تر ($\beta=0.17$) ولی همچنان معنی‌دار باقی می‌ماند ($p<0.05$). این نتایج تأییدی بر نقش تعدیلی تاب‌آوری در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی تغییرمدار است.

Table 6. Moderated mediation model results

Path	Effect (β)	SE	t	p-value	Significance
Individual-focused TL → Job Crafting	0.42	0.05	8.40	0.001	Significant
Job Crafting → Ch-OCB	0.35	0.04	8.75	0.001	Significant
Individual-focused TL → Ch-OCB (direct)	0.25	0.08	3.13	0.002	Significant
Resilience → Ch-OCB	0.29	0.07	4.14	< .001	Significant
Interaction Term (TL × Resilience) → Ch-OCB	0.15	0.06	2.50	0.013	Significant
Indirect Effect (TL → JC → Ch-OCB) at High Resilience	0.20	0.05	4.00	< .001	Significant
Indirect Effect (TL → JC → Ch-OCB) at Low Resilience	0.10	0.05	2.00	0.045	Significant
Index of Moderated Mediation	0.10	0.04	2.50	0.013	Significant

جدول ۶ نشان می‌دهد که تأثیر غیرمستقیم رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی تغییرمدار از طریق بازآفرینی شغل، بسته به سطح تاب‌آوری کارکنان تغییر می‌کند و در سطح بالا تأثیرگذارتر است. همچنین شاخص

میانجی‌تعدیل‌شده معنی‌دار بوده و گویای وجود اثر تعاملی بین متغیر میانجی و تعدیل‌گر در این رابطه است. براساس نتایج جدول ۶، مدل بررسی‌شده نشان می‌دهد که تاب‌آوری کارکنان نقش تعدیل‌کننده در مسیر غیرمستقیم تأثیر رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر فرد بر رفتار شهروندی سازمانی تغییرمدار از طریق بازآفرینی شغل ایفاء می‌کند. به عبارت دیگر اثر غیرمستقیم اصلی (بدون درنظر گرفتن تعدیل‌کننده) از مسیر Transformational Leadership→Job Crafting→Ch-OCB برابر با β=0.15 بوده و معنی‌دار است (p<.001) که تأیید می‌کند بازآفرینی شغل به‌عنوان یک متغیر میانجی بین رهبری و رفتارهای شهروندی سازمانی تغییرمدار عمل می‌کند. زمانی که تاب‌آوری کارکنان به‌عنوان متغیر تعدیل‌کننده وارد مدل می‌شود، اثر غیرمستقیم مذکور نیز تقویت می‌گردد (β=0.22, p=0.005). این به این معناست که کارکنانی که از تاب‌آوری بالاتری برخوردارند، رابطه میان رهبری و بازآفرینی شغل را با شدت بیشتری تجربه می‌کنند و در نتیجه، رفتار شهروندی سازمانی تغییرمدار بیشتری نشان می‌دهند. اثر تعاملی بین رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر فرد و تاب‌آوری کارکنان بر بازآفرینی شغل معنی‌دار است (β=0.18، مقدار معناداری=۰/۰۱۲). این بدان معناست که تاب‌آوری نقش تعدیل‌کننده‌ای در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و بازآفرینی شغل ایفاء می‌کند. به‌عبارت دیگر، زمانی که کارکنان از سطح بالاتری از تاب‌آوری برخوردارند، تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر تمایل آنان به بازطراحی و بازآفرینی شغل‌شان، قوی‌تر و معنی‌دارتر خواهد بود. مقدار R^2=0.41 برای مدل نهایی نشان‌دهنده آن است که ۴۱ درصد از واریانس رفتار شهروندی تغییر مدار توسط متغیرهای مدل ترکیبی پیش‌بینی می‌شود، که میزان قابل توجهی از تبیین است.

بحث و نتیجه‌گیری

تأثیر مستقیم رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر فرد بر رفتار شهروندی سازمانی تغییر مدار (β = 0.25) نشان می‌دهد که ادراک کارکنان از توجهات فردی رهبران، به‌طور مستقیم موجب افزایش تمایل آنان به انجام رفتارهای داوطلبانه نوآورانه در محیط کار می‌شود. بعد توجه فردی، یکی از چهار مؤلفه اصلی رهبری تحول‌آفرین است که بر پایه توجه به نیازهای خاص، توانمندسازی و رشد کارکنان بنا شده است(Bass & Avolio, 1995). این سبک رهبری، با ایجاد روابط حمایتی و شخصی‌سازی‌شده، موجب شکل‌گیری حس ارزشمندی، تعهد و انگیزش درونی در کارکنان می‌شود که این احساسات، بستر لازم برای بروز رفتارهای نوآورانه و داوطلبانه را فراهم می‌کنند. مطالعات تجربی نیز این رابطه را تأیید کرده‌اند. به‌عنوان مثال، Choi (2007)نشان داد که رهبری تحول‌آفرین یکی از پیش‌بینی‌کننده‌های کلیدی رفتار شهروندی سازمانی تغییر مدار است، چرا که چنین رهبری‌ای، کارکنان را تشویق می‌کند تا در فرایندهای بهبود و نوآوری مشارکت کنند. همچنین پژوهش Jung et al. (2003) به این نتیجه رسید که رهبری تحول‌آفرین، از طریق ایجاد محیطی حمایت‌گر و الهام‌بخش، نقش مؤثری در تقویت نوآوری و مشارکت کارکنان ایفاء می‌کند. رهبرانی که توجه فردی بالاتری به کارکنان دارند، اعتماد سازمانی و انگیزش ذاتی بیشتری را در آنان ایجاد می‌کنند، که این امر زمینه‌ساز بروز رفتارهایی فراتر از وظایف رسمی، از جمله رفتار شهروندی تغییر مدار، می‌شود.

تأثیر مستقیم رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر فرد بر بازآفرینی شغل را می‌توان با تکیه بر مبانی نظری و مطالعات تجربی در ادبیات روان‌شناسی سازمانی تبیین کرد. رهبری تحول‌آفرین با تأکید بر توجه فردی و انگیزش الهام‌بخش(Inspirational Motivation)، محیطی ایجاد می‌کند که در آن کارکنان احساس حمایت، اعتماد و خودکارآمدی بیشتری می‌کنند؛ این شرایط، انگیزه لازم برای ابتکار عمل در بازآفرینی شغل را در آن‌ها افزایش می‌دهد(Bass & Riggio, 2006). مطالعات متعددی این رابطه را مورد تأیید قرار داده‌اند. به‌عنوان نمونه، پژوهش Hetland et al. (2018)نشان داد که رهبران تحول‌آفرین با تقویت خودمختاری روان‌شناختی و معنا بخشیدن به

کار، تمایل کارکنان به مشارکت در بازآفرینی شغل را افزایش می‌دهند. این رهبران از طریق ارائه بازخورد مثبت، تشویق به رشد فردی و ایجاد چشم‌اندازهای الهام‌بخش، کارکنان را ترغیب می‌کنند تا نقش‌های خود را به‌گونه‌ای تغییر دهند که با توانمندی‌ها و علایقشان هم‌راستا باشد. همچنین Tims et al. (2013) اشاره می‌کنند که سبک‌های رهبری مثبت، به‌ویژه رهبری تحول‌آفرین، از طریق تقویت منابع شغلی (مانند حمایت رهبر و بازخورد)، زمینه‌سازرفتارهای پیش‌فعالانه‌ای همچون بازآفرینی شغل هستند.

تأثیر مستقیم بازآفرینی شغل بر رفتار شهروندی سازمانی تغییر مدار با ضریب β=0.35 نشان‌دهنده‌ی آن است که کارکنانی که به‌صورت فعالانه در بازطراحی وظایف، تعاملات و ادراکات شغلی خود مشارکت می‌کنند، تمایل بیشتری به نشان دادن رفتارهای نوآورانه، آینده‌نگر و داوطلبانه دارند؛ رفتارهایی که از ویژگی‌های اصلی OCB تغییر مدار هستند. از منظر نظری، بازآفرینی شغل به‌عنوان یک رفتار پیش‌فعالانه، به کارکنان کمک می‌کند تا احساس کنترل، معنا و تعلق بیشتری به کار خود داشته باشند (Wrzesniewski & Dutton, 2001). این احساسات مثبت موجب می‌شوند که کارکنان انگیزه بیشتری برای نشان دادن رفتارهایی فراتر از وظایف رسمی خود از جمله ارائه ایده‌های جدید، پیشنهاد تغییرات کارآمد و کمک به بهبود مستمر سازمان پیدا کنند (Leana et al., 2009). مطالعه‌ی Bindl et al. (2012) نیز نشان داد که بازآفرینی شغل با تسهیل شرایط روان‌شناختی مناسب (مانند خودکارآمدی و انرژی شغلی) منجر به بروز رفتارهای OCB به‌ویژه از نوع نوآورانه می‌شود. کارکنانی که شغل خود را مطابق با نقاط قوت و علایقشان بازطراحی می‌کنند، تمایل بیشتری به مشارکت فعالانه در بهبود فرآیندهای سازمانی و حمایت از تغییر دارند. همچنین Harju et al. (2016) دریافتند که بازآفرینی شغل موجب افزایش شور و شوق کاری و تعهد سازمانی می‌شود، که هر دو، پیش‌نیازهایی مهم برای بروز رفتارهای شهروندی سازمانی، به‌ویژه در زمینه تغییر و نوآوری هستند.

تأثیر غیرمستقیم رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر فرد بر رفتار شهروندی سازمانی تغییر مدار از طریق بازآفرینی شغل با ضریب β = 0.15 و معناداری آماری، نشان می‌دهد که بخشی از اثرگذاری این سبک رهبری بر بروز رفتارهای داوطلبانه نوآورانه در سازمان، از مسیر تقویت رفتارهای بازطراحی شغل توسط کارکنان می‌گذرد. از منظر نظری، رهبران تحول‌آفرین با تمرکز بر رشد فردی کارکنان، ارائه بازخورد حمایتی و الهام‌بخشی، احساس معنا، خودکارآمدی و انگیزش درونی را در کارکنان تقویت می‌کنند (Bass & Riggio, 2006). این عوامل، مطابق با مدل‌های انگیزشی مانند مدل تقاضاهای شغل-منابع (Job Demands-Resources Model)، پیش‌شرط‌هایی هستند که انگیزه بازآفرینی شغل را افزایش می‌دهند (Tims & Bakker, 2010). بنابراین هنگامی که رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر فرد، با ایجاد فضای حمایتی و الهام‌بخش، موجب فعال‌سازی بازآفرینی شغل می‌شود، به‌صورت غیرمستقیم نیز احتمال بروز رفتارهای شهروندی سازمانی تغییر مدار افزایش می‌یابد. این یافته از سازوکار واسطه‌ای انگیزشی–رفتاری بین رهبری و رفتارهای نوآورانه حمایت می‌کند.

نتایج تحلیل تعدیلی نشان می‌دهد که تاب‌آوری کارکنان رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی تغییر مدار را به‌طور معناداری تعدیل می‌کند. به‌ویژه برای کارکنانی که سطح بالایی از تاب‌آوری دارند، تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتارهای تغییر مدار، قوی‌تر و پایدارتر است. این در حالی است که برای کارکنان با سطح تاب‌آوری پایین، اثرگذاری رهبری بر این نوع رفتارها ضعیف‌تر و ناپایدارتر است. به‌بیان دیگر، رهبری تحول‌آفرین در صورتی که با تاب‌آوری بالای کارکنان همراه باشد، اثربخشی بیشتری در تحریک رفتارهای نوآورانه و داوطلبانه در محیط کار دارد. این بدان معناست که تاب‌آوری به‌عنوان یک ظرفیت روان‌شناختی مثبت، موجب می‌شود که کارکنان با انرژی، انعطاف‌پذیری و تمرکز بالاتری به پیام‌ها و سبک رهبری تحول‌آفرین پاسخ دهند. مطالعه‌ای توسط Malik (2024a) نشان داد که تاب‌آوری کارکنان رابطه بین بازآفرینی شغل و رفتار شهروندی

سازمانی تغییر مدار را تعدیل می‌کند؛ به این معنا که کارکنان با سطح تاب‌آوری بالاتر، بیشتر به رفتارهای نوآورانه و داوطلبانه در محیط کار می‌پردازند. همچنین پژوهش Yu & Xiang (2024) نشان داد که رهبری تحول‌آفرین با افزایش تاب‌آوری سازمانی، عملکرد نوآوری تیمی را بهبود می‌بخشد. این یافته‌ها تأکید می‌کنند که تاب‌آوری به‌عنوان یک منبع روان‌شناختی مثبت، نقش حفاظتی در برابر استرس‌های محیط کار ایفاء کرده و زمینه‌ساز رفتارهای مثبت سازمانی می‌شود. این یافته همچنین با نظریه‌ی منابع حفاظت روان‌شناختی(Conservation of Resources Theory) هماهنگ است (Hobfoll, 1989)، که طبق آن، افراد دارای منابع روانی (مانند تاب‌آوری) توان بالاتری برای استفاده بهینه از رهبری مثبت دارند و در موقعیت‌های چالش‌برانگیز، قادر به تبدیل منابع بیرونی (نظیر حمایت‌های رهبری) به رفتارهای اثربخش سازمانی هستند.

تحلیل مدل میانجی-تعدیل‌شده نیز نشان می‌دهد که تأثیر غیرمستقیم رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی از طریق بازآفرینی شغل، توسط تاب‌آوری کارکنان تقویت می‌شود. به عبارت دیگر، در شرایطی که کارکنان هم به بازآفرینی شغل می‌پردازند و هم از تاب‌آوری بالایی برخوردارند، تأثیر مثبت رهبری تحول‌آفرین بر رفتارهای داوطلبانه و نوآورانه به‌طور چشمگیری افزایش می‌یابد. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که تأثیر غیرمستقیم رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر فرد بر رفتار شهروندی سازمانی تغییر مدار از طریق بازآفرینی شغل، توسط تاب‌آوری کارکنان تقویت می‌شود. این نتیجه حاکی از وجود یک الگوی میانجی-تعدیل شده است که در آن، کارکنانی که سطح بالاتری از تاب‌آوری دارند، از سبک رهبری تحول‌آفرین بیشترین بهره‌برداری را در جهت بازآفرینی وظایف خود داشته و در نتیجه، رفتارهای داوطلبانه نوآورانه بیشتری از خود نشان می‌دهند. این یافته با مطالعات پیشین هم‌راستا است؛ به‌ویژه پژوهش‌های Hetland et al.(2018) که نقش رهبری تحول‌آفرین را در ارتقای بازآفرینی شغل نشان داده‌اند و همچنین Robertson et al.(2015) که تاب‌آوری را عاملی تسهیل‌گر در مواجهه با چالش‌های کاری معرفی کرده‌اند. به‌علاوه، یافته حاضر از مدل‌های انگیزشی-شناختی مانند نظریه منابع-تقاضا (JD-R) نیز حمایت می‌کند، چراکه تاب‌آوری به‌عنوان منبع فردی، ظرفیت کارکنان را برای تبدیل حمایت‌های رهبران به رفتارهای مثبت سازمانی ارتقاء می‌دهد. این نتایج بر اهمیت ترکیب ویژگی‌های فردی و سبک‌های رهبری در تبیین سازوکارهای ارتقاء رفتارهای نوآورانه در محیط کار تأکید دارد.

این پژوهش نشان داد که رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر فرد از طریق فعال‌سازی بازآفرینی شغل و ارتقای تاب‌آوری کارکنان، می‌تواند به‌طور چشمگیری رفتارهای شهروندی سازمانی تغییر مدار را ارتقاء بخشد. این نوع رفتارها، عامل کلیدی در مواجهه موفق با تحولات سازمانی، نوآوری و حفظ مزیت رقابتی هستند. از این‌رو با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهادات کاربردی برای سازمان‌ها و مدیران به شرح زیر است:

اول، مدیران باید توجه ویژه‌ای به نیازها و ویژگی‌های فردی کارکنان داشته باشند و با رویکردی متمرکز بر افراد، روابط حمایتی و انگیزشی برقرار کنند. این سبک رهبری می‌تواند با افزایش حس ارزشمندی و انگیزش درونی، موجب ارتقای رفتارهای نوآورانه و داوطلبانه کارکنان شود. بنابراین تمرکز بر توجه فردی، توانمندسازی و رشد کارکنان به‌ویژه در تیم‌های نوآور و تغییر مدار بسیار ضروری است. دوم، مدیران باید شرایطی فراهم کنند که کارکنان در فرآیند بازآفرینی شغل خود مشارکت فعالانه داشته باشند. از جمله این شرایط می‌توان به ارائه بازخوردهای حمایتی، تقویت خودمختاری و فراهم کردن فرصت‌های یادگیری و رشد اشاره کرد. این اقدامات می‌تواند انگیزه کارکنان را برای بهبود وظایف شغلی و نشان دادن رفتارهای داوطلبانه نوآورانه افزایش دهد. سوم، سازمان‌ها باید با ایجاد فرهنگ سازمانی حمایتی و فراهم کردن فرصت‌های یادگیری و رشد شخصی، تاب‌آوری کارکنان را تقویت کنند. کارکنانی که تاب‌آوری بالاتری دارند، بهتر می‌توانند از سبک‌های رهبری تحول‌آفرین بهره‌برداری کرده و در فرآیندهای نوآوری و بهبود مستمر مشارکت کنند. به‌علاوه، این افراد توان بیشتری برای

مقابله با چالش‌های کاری دارند و می‌توانند در موقعیت‌های پیچیده و استرس‌زا نیز بهترین عملکرد را ارائه دهند. چهارم، با توجه به تأثیرات مثبت رهبری تحول‌آفرین و تاب‌آوری، مدیران می‌توانند برنامه‌های آموزشی ویژه‌ای را طراحی کنند که به‌طور خاص بر بهبود تاب‌آوری و مهارت‌های مدیریت تغییر در کارکنان تمرکز دارند. این برنامه‌ها می‌تواند به کارکنان کمک کند تا در مواجهه با چالش‌های محیط کار، بازآفرینی شغل و رفتارهای نوآورانه را به‌خوبی مدیریت کنند.

همچنین سازمان‌ها باید فرآیندهای ارزیابی عملکرد خود را به‌گونه‌ای تنظیم کنند که نه‌تنها به وظایف رسمی، بلکه به رفتارهای نوآورانه و مشارکتی کارکنان نیز توجه داشته باشند. این امر می‌تواند به تقویت روحیه همکاری و مشارکت در بهبود فرآیندها و و رفتارهای تغییر مدار کمک کند. از سوی دیگر، مدیران باید محیطی را ایجاد کنند که در آن کارکنان احساس حمایت و اعتماد داشته باشند. این محیط می‌تواند تاب‌آوری کارکنان را تقویت کرده و آن‌ها را برای مواجهه با چالش‌ها و فرصت‌های نوآوری آماده کند. با فراهم آوردن چنین فضایی، کارکنان قادر خواهند بود بهتر به فرآیندهای تغییر و نوآوری پاسخ دهند. در نهایت، با توجه به اهمیت تاب‌آوری و رهبری تحول‌آفرین در ارتقاء رفتارهای نوآورانه و تغییر مدار، مدیران و سازمان‌ها می‌بایست به‌طور همزمان به تقویت این ویژگی‌ها در کارکنان و ارتقای شرایط سازمانی بپردازند تا به نتایج بهینه در زمینه بهبود عملکرد و نوآوری دست یابند.

از محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به موارد زیر اشاره داشت: در این پژوهش نمونه‌گیری از یک گروه خاص از کارکنان انجام شد که ممکن است نتایج را محدود به آن گروه خاص کند و نتایج به‌دست آمده در سایر صنایع یا زمینه‌ها قابل تعمیم نباشد. همچنین این پژوهش تنها در یک بازه زمانی خاص انجام شده و به همین دلیل نتایج ممکن است در بلندمدت یا در شرایط متغیر تغییر کنند. اندازه‌گیری متغیرها نیز از طریق پرسش‌نامه‌ها و خودگزارش‌دهی انجام شد که ممکن است با محدودیت‌هایی همراه باشد. در نهایت این پژوهش به بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتارهای تغییرمدار پرداخته است، اما عواملی چون فرهنگ سازمانی، محیط‌های اقتصادی و اجتماعی یا ویژگی‌های خاص فردی کارکنان، که در برخی از فرهنگ‌ها یا موقعیت‌ها اهمیت بیشتری دارند، درنظر گرفته نشد است.

تشکر و قدردانی

از تمامی کارکنان رسمی و قراردادی شرکت پتروشیمی که در این پژوهش مشارکت داشتند، قدردانی می‌گردد.

تضاد منافع

هیچ‌گونه تعارض منافعی در این جستار توسط نویسندگان بیان نشده است.

References

Alqatawenh, A. S. (2018). Transformational leadership style and its relationship with change management. *Verslas: Teorija ir Praktika, 19*(1), 17–24. https://doi.org/10.3846/btp.2018.03

Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly, 14*(3), 261–295. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-0

Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management, 48*(5), 677–693. https://doi.org/10.1002/hrm.20294

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). *Multifactor leadership questionnaire (TM).* Menlo Park, CA: Mind Garden.

Azimi, H., Jafari, H. R., & Zamanian, A. (2024). The effect of perceived organizational support of mental health and emotional commitment on turnover intention: Mediating role of organizational citizenship behavior. *Industrial and Organizational Psychology Studies, 11*(1), 185–202. [In Persian] https://doi.org/10.22055/jiops.2024.46066.1399

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations.* Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor leadership questionnaire for research: Permission set.* Redwood City, CA: Mind Garden. https://doi.org/10.1037/t03624-000

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press. https://doi.org/10.4324/9781410617095

Bereyhi, H., & Mombeini, I. (2022). The relationship of transformational leadership with job well-being, perceived occupational success and adaptive performance of employees. *Industrial and Organizational Psychology Studies, 9*(1), 187–202. [In Persian] https://doi.org/10.22055/jiops.2023.42407.1314

Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. In B. J. Dik, Z. S. Byrne, & M. F. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace* (pp. 81–104). Washington, DC: American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/14183-005

Bindl, U. K., Parker, S. K., Totterdell, P., & Hagger-Johnson, G. (2012). Fuel of the self-starter: How mood relates to proactive goal regulation. *Journal of Applied Psychology, 97*(1), 134–150. https://doi.org/10.1037/a0024368

Boehnlein, P., & Baum, M. (2022). Does job crafting always lead to employee well-being and performance? Meta-analytical evidence on the moderating role of societal culture. *The International Journal of Human Resource Management, 33*(4), 647–685. https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1737177

Brown, C., & Nwagbara, U. (2021). Leading change with the heart: Exploring the relationship between emotional intelligence and transformational leadership in the era of Covid-19 pandemic challenges. *Economic Insights–Trends & Challenges, 3,* 1–12. https://doi.org/10.51865/EITC.2021.03.01

Choi, J. N. (2007). Change-oriented organizational citizenship behavior: Effects of work environment characteristics and intervening psychological processes. *Journal of Organizational Behavior, 28*(4), 467–484. https://doi.org/10.1002/job.433

Ding, H., & Lin, X. (2021). Individual-focused transformational leadership and employee strengths use: The roles of positive affect and core self-evaluation. *Personnel Review, 50*(3), 1022–1037. https://doi.org/10.1108/PR-10-2019-0541

Douglas, S. K., & Haley, G. (2024). Learning strategies for building organizational resilience. *International Journal of Learning and Intellectual Capital, 21*(2), 202–218. https://doi.org/10.1504/IJLIC.2024.13580

Fernando, P. B. D., & Jayawardana, A. K. (2024). Impact of individual-focused transformational leadership on individual work performance: Mediating role of work engagement and moderating role

of regulatory focus. *Leadership & Organization Development Journal, 45*(3), 512–525. https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2023-0449

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader–member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years. *The Leadership Quarterly, 6*(2), 219–247. https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5

Gurmani, J. K., Khan, N. U., Khalique, M., Yasir, M., Obaid, A., & Sabri, N. A. A. (2021). Do environmental transformational leadership predict organizational citizenship behavior towards environment in hospitality industry: Using structural equation modelling approach. *Sustainability, 13*(10), 5594. https://doi.org/10.3390/su13105594

Haffer, R., Haffer, J., & Morrow, D. L. (2021). Work outcomes of job crafting among the different ranks of project teams. *Project Management Journal, 52*(2), 146–160. https://doi.org/10.1177/8756972820958810

Harju, L. K., Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2016). Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement? A three-year cross-lagged panel study. *Journal of Vocational Behavior, 95,* 11–20. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.07.001

Hetland, J., Hetland, H., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Daily transformational leadership and employee job crafting: The role of promotion focus. *European Management Journal, 36*(6), 746–756. https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.002

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513–524. https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513

Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly, 14*(4–5), 525–544. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00050-X

Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal, 52*(6), 1169–1192. https://doi.org/10.5465/amj.2009.47084651

Liang, F., & Cao, L. (2021). Linking employee resilience with organizational resilience: The roles of coping mechanism and managerial resilience. *Psychology Research and Behavior Management, 14,* 1063–1075. https://doi.org/10.2147/PRBM.S318632

López-Domínguez, M., Enache, M., Sallan, J. M., & Simo, P. (2013). Transformational leadership as an antecedent of change-oriented organizational citizenship behavior. *Journal of Business Research, 66*(10), 2147–2152. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.041

Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Wang, Y. (2023). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management, 62*(3), 331–353. https://doi.org/10.1002/hrm.22153

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology, 60*(3), 541-572. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x

Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge.* Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001

Malik, P. (2024a). Individual-focused transformational leadership and change-oriented organizational citizenship behavior: Mediating and moderating mechanisms of job crafting and employee resilience.

Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 11(1), 90–113. https://doi.org/10.1108/JOEPP-05-2022-0120

Malik, P. (2024b). Exploring the role of individual-focused transformational leadership in facilitating taking charge: Mediating mechanism of psychological capital and thriving at work. *International Journal of Productivity and Performance Management, 73*(2), 435–455. https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2022-0077

Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q. A., Shah, S. I. A., & Fallatah, S. (2019). The impact of transformational leadership on job performance and CSR as mediator in SMEs. *Sustainability, 11*(2), 436. https://doi.org/10.3390/su11020436

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2010). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management, 26*(3), 513–563. https://doi.org/10.1177/014920630002600307

Robertson, I. T., Cooper, C. L., Sarkar, M., & Curran, T. (2015). Resilience training in the workplace from 2003 to 2014: A systematic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 88*(3), 533–562. https://doi.org/10.1111/joop.12120

Saira, S., Mansoor, S., & Ali, M. (2021). Transformational leadership and employee outcomes: The mediating role of psychological empowerment. *Leadership & Organization Development Journal, 42*(1), 130–143. https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2020-0189

Sajjad ul Hassan, F., Ahmed Shah, H., & Khan, A. B. (2024). Exploring the link of empowering leadership and employees' innovative work behavior: The mediating role of job crafting and proactive personality as moderator. *Center for Management Science Research, 2*(3), 168–196. https://cmsr.info/index.php/Journal/article/view/48

Teng-Calleja, M., Hechanova, M. R. M., Sabile, P. R., & Villasanta, A. P. V. P. (2020). Building organization and employee resilience in disaster contexts. *International Journal of Workplace Health Management, 13*(4), 393–411. https://doi.org/10.1108/IJWHM-09-2019-0122

Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology, 36*(2), 1–9. https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior, 80*(1), 173–186. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 18*(2), 230–240. https://doi.org/10.1037/a0032141

Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person–job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior, 92,* 44–53. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.11.007

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review, 26*(2), 179–201. https://doi.org/10.2307/259118

Yaakobi, E., & Weisberg, J. (2020). Organizational citizenship behavior predicts quality, creativity, and efficiency performance: The roles of occupational and collective efficacies. *Frontiers in Psychology, 11,* 758. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00758

Yu, J., & Xiang, K. (2024). Transformational leadership, organizational resilience, and team innovation performance: A model for testing moderation and mediation effects. *Behavioral Sciences, 15*(1), 10. https://doi.org/10.3390/bs15010010

Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior, 40*(2), 126–146. https://doi.org/10.1002/job.2332