



نقش واسطه‌ای غنی‌سازی شغل در رابطه مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا با تعهد عاطفی کارکنان

محسن گل‌پرور

استادیار، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان (اصفهان)

نویسنده و کیلی

کارشناس ارشد روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان (اصفهان).

تاریخ دریافت: ۸۸/۸/۱۲ * تاریخ پذیرش: ۸۹/۵/۲۸

چکیده

این پژوهش با هدف بررسی نقش واسطه‌ای (میانجی) غنی‌سازی شغل در رابطه‌ی بین مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا با تعهد عاطفی کارکنان به مرحله اجرا درآمد. جامعه آماری پژوهش کارکنان کارخانجات وابسته (در حوزه‌ی صنعت و معدن) به شرکت احیاء سپاهان (به تعداد ۲۵۰۰ نفر در تابستان ۱۳۸۸) تشکیل داده‌اند. از این جامعه آماری، ۳۲۹ نفر به صورت نمونه‌گیری دو مرحله‌ای تصادفی برای شرکت در پژوهش انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شد. پرسشنامه‌های مورد استفاده شامل پرسشنامه رهبری تحولی (تحول‌گرا) با ۲۲ سؤال (و چهار خرد مقیاس به نامهای اهداف گروهی، حمایت شخصی، الگوی نقش هوشمندانه و انتظارات عملکرد بالا)، پرسشنامه ۲۳ سؤالی زمینه‌یابی تشخیصی شغل برای سنجش غنی‌سازی شغل و پرسشنامه ۸ سؤالی تعهد عاطفی بودند. داده‌های حاصل از پرسشنامه‌های پژوهش از طریق مدل‌سازی معادله ساختاری و تحلیل رگرسیون واسطه‌ای (میانجی) مورد تحلیل قرار گرفتند. مدل اولیه‌ای بر مبنای در نظر گرفتن مؤلفه‌های رهبری تحولی به عنوان متغیرهای پیش‌بین مدل، غنی‌سازی شغل به عنوان متغیر واسطه‌ای مدل و تعهد عاطفی به عنوان متغیر پیامد یا ملاک مدل در نظر گرفته شد. نتایج حاصل از مدل‌سازی معادله ساختاری نشان داد که اهداف گروهی با غنی‌سازی شغل دارای رابطه معنادار نیست، لذا از مدل نهایی این مسیر حذف گردید و در مقابل، یک رابطه از مؤلفه‌ی الگوی نقش هوشمندانه به تعهد عاطفی نیز برای بهبود شرایط مدل افزوده شد. در مجموع شواهد حاصل از این پژوهش نشان داد که غنی‌سازی شغل یک متغیر واسطه‌ای کامل برای رابطه بین حمایت شخصی و انتظارات عملکرد بالا (دو مؤلفه رهبری تحول‌گرا) با تعهد عاطفی است، اما برای رابطه‌ی الگوی نقش هوشمندانه (به عنوان مؤلفه‌ی دیگر رهبری تحول‌گرا) با تعهد عاطفی، غنی‌سازی شغل نقش یک متغیر واسطه‌ای پاره‌ای را ایفاء می‌کند.

واژه‌های کلیدی:

رهبری تحول‌گرا، غنی‌سازی شغل و تعهد عاطفی.

۱- مقدمه

مفهوم تعهد^۱ در محیط کار پس از گذشت سالها تحقیق و نظریه پردازی کماکان از زمره موضوعات و مفاهیم چالش برانگیز و مورد پژوهش توسط روانشناسان صنعتی و سازمانی و پژوهشگران عرصه رفتار سازمانی است (Cooper & Viswesvaran, 2005)، گستره‌ی پژوهشهایی که تاکنون در حوزه تعهد سازمانی انجام شده، علاوه بر معرفی ابعاد مختلفی از این پدیده، منجر به شناسایی پیشایندها و پیامدهای آن نیز شده است (ریکتا و وان دایک^۲، ۲۰۰۵؛ میر، استنلی، هرسکوویچ و توپولونسکی^۳، ۲۰۰۲). یکی از ابعاد مطرح برای تعهد سازمانی در مدل سه مؤلفه‌ای آلن و میر^۴ (۱۹۹۰) تعهد عاطفی^۵ است. تعهد عاطفی بر اساس تعریف آلن و میر (۱۹۹۰) عبارتست از دلبستگی هیجانی، همانندسازی و درگیری هیجانی کارکنان با سازمان. کارکنانی که از نظر هیجانی به سازمان محل کار خود احساس دلبستگی می‌کنند. از دلبستگی و همانندسازی بالایی با سازمان و اهداف آن برخوردارند. در عین حال شواهد در دسترس حاکی از آن است که وقتی تجارب شغلی افراد با انتظارات آنها همخوانی داشته باشد و نیازهای پایه افراد نیز از طریق شغل و کاری که افراد در سازمان دارند برطرف شود، سطح تعهد عاطفی آنها افزایش می‌یابد (استال ورث^۶، ۲۰۰۴). شواهد پژوهشی موجود حاکی از آن است که تعهد عاطفی با پیامدهای مختلفی نظیر تمایل به ترک خدمت، تعهد حرفه‌ای و رفتار اخلاقی، تعلق و احساس تملک روان‌شناختی برای سازمان، عملکرد و آمادگی برای تغییر دارای ارتباط است (فرون^۷، ۲۰۰۵، مدلسون، میلروجان^۸، ۲۰۰۵، ون داین و پیرس^۹، ۲۰۰۴؛ لیونگ، هیونگ و هسو^{۱۰}، ۲۰۰۳). در کنار شواهد مربوط به پیامدهای تعهد عاطفی، حجم قابل توجهی از تحقیقات

دیگر خبر از وجود پیشایندهای چندی، از جمله ویژگیهای شغل و تجربه شغلی و کاری و سبک رهبری مدیران و سرپرستان برای این شکل از تعهد می‌دهند. در این پژوهش همسو با آنچه که در شکل ۱ ارائه شده است، تعهد عاطفی طی یک مدل سه سطحی به عنوان متغیر ملاک یا پیامد در نظر گرفته شده است. در سطح میانی، غنی‌سازی شغل که در واقع ادراک فرد از غنی بودن شغل خود می‌باشد به عنوان متغیر واسطه‌ای در نظر گرفته شده و مؤلفه‌های سبک رهبری تحول‌گرا نیز به عنوان متغیرهای پیشایندها در نظر گرفته شده‌اند.

غنی‌سازی شغل^{۱۱} شامل مجموعه‌ای از اقدامات کاری متفاوت است که بر میزان دلبستگی عاطفی و هیجانی افراد به سازمان مؤثر واقع می‌شود. بر اساس گزارش موهر و ذوقی^{۱۲} (۲۰۰۶) غنی‌سازی شغلی را می‌توان در چهارچوب نشتهای ارتقاء کیفیت کار، تیم‌های خودگرا، چرخش شغلی و فضا سازی تبادل اطلاعاتی همه جانبه محقق ساخت. در عین حال بر اساس الگوی ویژگیهای شغل هاگمن و اولدهام (۱۹۷۶ و ۱۹۸۰) سطح غنی بودن شغل را می‌توان بر مبنای مؤلفه‌هایی نظیر تنوع مهارت، هویت تکلیف، اهمیت تکلیف، خودمختاری و بازخورد مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار دارد. در واقع اندازه‌گیری غنی‌سازی شغلی بر مبنای الگوی هاگمن و اولدهام (۱۹۷۶ و ۱۹۸۰) مبتنی بر سطح ادراک کارکنان از شرایط برشمرده شده برای شغل آنهاست. به هر حال غنی‌سازی شغلی از هر منظری که نگریسته شود، نوع تجارب کاری و شغلی افراد و به دنبال آن سطح نگرش شغلی افراد را در قالب رضایت و تعهد تحت تأثیر قرار می‌دهد. اگر یک شغل غنی شده را بواسطه مشخصه‌هایی که هاگمن و اولدهام (۱۹۷۶) برای آن برشمرده‌اند، شغلی بدانیم که در آن ابهام و تعارض در حد پایینی است، شواهد پژوهشی ارائه شده در درجه اول حاکی از آن است که تعهد و دلبستگی عاطفی با ابهام و تعارض نقش دارای رابطه معناداری است (Clinebell & shadwick, 2005). از طرف دیگر آن گونه که نظریات و پژوهشهای حوزه تعهد عاطفی نشان می‌دهد، وقتی شغل و

¹ Commitment.

² Riketta & Van Dick.

³ Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky.

⁴ Allen & Meyer.

⁵ Affective commitment.

⁶ Stallworth.

⁷ Freund.

⁸ Madson, Miller & John.

⁹ Van Dyne & Pierce.

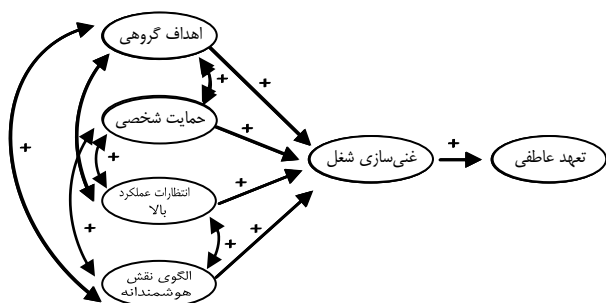
¹⁰ Leong, Huang & Hsu.

¹¹ Job enrichment.

¹² Mohr & Zoghi.

تعهد سازمانی می‌توانید به آکروید، لگ، جاکوسکی و آدامز^۲، ۲۰۰۸؛ ون دن برگ، بنتین و استینگل هامر، ۲۰۰۴ استال ورث، ۲۰۰۴ مراجعه نمائید).

بر اساس نظر باس و اولیو (۱۹۹۵) رهبران تحول‌گرا چهار ویژگی یا مشخصه عمده شامل فضا سازی برای الگوبرداری نقش فرهمندانه توسط کارکنان از آنها، توجه فردی به کارکنان، انگیزش الهام‌بخش و تحریک هوشمندانه هستند (Gumusluoglu & Ilsev, 2009). بر اساس گزارش وایتینگتون، گودوین و مواری^۳ (۲۰۰۴) رهبری تحول‌گرا بر اساس ویژگی‌هایی برشمرده شده به صورت باثباتی در نمونه‌ها و فرهنگ‌های مختلف با پیامدهای مثبتی در محیط کار مرتبط است. به همین دلیل نیز نظریه‌پردازان و محققانی چون باس^۴ (۱۹۹۵) و باس و اولیو (۱۹۹۳) نظریه رهبری تحولی را یک نظریه جهانی بی‌مرز معرفی نموده‌اند (دیدگاه‌های انتقادی در این باره را می‌توانید از طریق منابعی که در وایتینگتون و همکاران، ۲۰۰۴ ارائه شده پیگیری نمایید). به‌رحال در اولین مجموعه تحقیقاتی که صورت گرفته کروجرمیر^۵ (۱۹۷۸) پیشنهاد نمودند که ویژگی‌های خاصی از شغل نظیر بازخورد و رضایت‌بخشی درونی آن همراه با مشخصه‌هایی از سازمان با احتمال زیاد باید عاملی واسطه‌ای یا تعدیل کننده برای نقش رفتارها و سبک رهبری سرپرستان و مدیران بر پیامدهای کاری مختلف باشد.



شکل ۱: مدل نظری و مفهومی پژوهش از رابطه بین مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا با غنی‌سازی شغل و تعهد عاطفی

بر اساس گزارش وایتینگتون و همکاران (۲۰۰۴) رهبران تحول‌گرا از طریق تحریک هوشمندانه، کارکنان تحت امر خود را ترغیب می‌نمایند تا کار و وظایف خود را به شیوه‌ای

کار افراد قادر باشد تا نیازهای پایه و اساسی افراد را برطرف سازد، سطح دل‌بستگی عاطفی و هیجانی آنها در قالب تعهد عاطفی به سازمان بالا می‌رود (Stallworth, 2004). بر اساس بررسی‌های به عمل آمده توسط موهر و ذوقی (۲۰۰۶) در مدل ویژگی‌های شغل هاگمن و اولدهام (که غنی‌سازی شغلی اساساً از این مدل استخراج شده است) مشاغل غنی شده در قالب ویژگی‌هایی نظیر تنوع، اهمیت، خودمختاری و بازخورد، کارکنان و افراد را برمی‌انگیزند تا هر چه بیشتر در کار فرابگیرند و خلاق باشند. به دنبال آن هر چه سطح انگیزش شغلی افراد از طریق غنی‌سازی شغلی بالاتر می‌رود، سطح دقت و نوآوری کارآمد آنها بالاتر می‌رود. بر اساس گزارش موهر و ذوقی غنی‌سازی شغل زمینه تشفی نیازهای روانی و اجتماعی افراد (نظیر پیوندجویی، پیشرفت، نیاز به معناداری کار و نیاز به اعتماد و اطمینان به خود) را فراهم می‌سازد. این تشفی نیز مطابق آنچه که استال ورث بیان داشته می‌تواند منجر به افزایش سطح تعهد عاطفی کارکنان شود. کوهن^۱ (۲۰۰۷) نیز در مروری که برای بازنگری مدل‌های مؤلفه‌های تعهد سازمانی به عمل آورده، تجارب کاری را از پیشایندهای مطرح برای تعهد عاطفی معرفی نموده است. بنابراین براساس نظریاتی که مرور گردید، غنی‌سازی شغل از طریق ایجاد در شرایط و تجارب کاری همراه با رفع نیازهای اجتماعی - روانی می‌تواند سطح تعهد عاطفی افراد را در سازمان بالا ببرد.

اما مطابق آنچه که در مدل شکل ۱ نشان داده شده مؤلفه‌های سبک رهبری تحول‌گرا به عنوان متغیرهای پیشاینده مدل این پژوهش زمینه را برای تقویت غنی‌سازی شغلی فراهم می‌آورند. علیرغم اینکه در پژوهشها و نظریات مطرح در حوزه تعهد سازمانی (و از جمله تعهد عاطفی) و به طور کلی نگرشهای شغلی (نظیر رضایت) سبک رهبری و مدیریت سرپرستان و مدیران در سازمان از جمله پیشایندهای مطرح برای تعهد معرفی شده‌اند، اما بنابر نظریات و پژوهشهایی که مرور خواهد شد، سبک‌های رهبری، به ویژه سبک رهبری تحول‌گرا با احتمال بیشتری به واسطه ویژگی‌ها و مشخصات خود ابتدا غنی‌سازی شغلی را و سپس از طریق غنی‌سازی شغلی سطح تعهد عاطفی را تقویت می‌نماید (برای نقش سبک مدیریت و رهبری بر

² Akroyd, Legg, Jackowski & Adams.

³ Whittington, Goodwin & Murray.

⁴ Bass

⁵ Avolio.

¹ Cohen

تجربه کاری و شغلی مثبت در راستای رفع نیازها و وضوح نقشها و وظایف می‌شود. این تجارب کاری و ساز و کارهای معطوف به آن نیز عاقبت سطح تعهد عاطفی کارکنان به سازمان را بالا می‌برد. بنابراین بر اساس جمع‌بندی به عمل آمده سه فرضیه برای این پژوهش در نظر گرفته شد.

فرضیه اول: بین مؤلفه‌های سبک رهبری تحول‌گرا (شامل اهداف گروهی، حمایت شخصی، الگوی نقش هوشمندانه و انتظارات عملکرد بالا با غنی‌سازی شغل رابطه مثبت وجود دارد.

فرضیه دوم: بین غنی‌سازی شغل و تعهد عاطفی رابطه مثبت وجود دارد.

فرضیه سوم: غنی‌سازی شغل رابطه بین مؤلفه‌های سبک رهبری تحول‌گرا (شامل اهداف گروهی، حمایت شخصی، الگوی نقش هوشمندانه و انتظارات عملکرد بالا) را با تعهد عاطفی واسطه‌گری می‌کند.

۲- مواد و روش‌ها:

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های پیشرفته همبستگی محسوب می‌شود. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان کارخانجات هولدینگ صنایع و معادن شرکت احیاء فولاد سپاهان در تابستان ۱۳۸۸ تشکیل داده‌اند. تعداد کل کارکنان این کارخانجات در دوره‌ی زمانی تحقیق ۲۵۰۰ نفر بود. از این جامعه آماری و بر اساس تناسب حجم نمونه با حجم جامعه آماری تعداد ۳۲۹ نفر از کارکنان هفت کارخانه مربوط به هولدینگ صنایع و معادن به شیوه‌ی نمونه‌گیری دو مرحله‌ای انتخاب شدند. شیوه‌ی نمونه‌گیری به این ترتیب بود که از سه مجموعه کارخانه بزرگ، متوسط و کوچک (بر اساس تعداد کارکنان هر کارخانه، این کارخانجات با هماهنگی دفتر مرکزی شرکت احیاء فولاد سپاهان به سه گروه یاد شده تقسیم شدند)، دو کارخانه بزرگ، دو کارخانه متوسط و سه کارخانه کوچک در مرحله اول برای انتخاب نمونه نهایی افراد انتخاب شدند. در مرحله دوم از این هفت کارخانه و با رعایت نسبت افراد انتخاب شده از هر کارخانه در نمونه با نسبت کارکنان هر کارخانه به مجموع کل کارکنان هفت کارخانه از روی فهرست اسامی کارکنان به شیوه‌ی تصادفی ساده نمونه ۳۲۹ نفری انتخاب شدند. از کل نمونه ۳۲۹ نفر، ۱۷ نفر زن (معادل

نو بیینند و راجع به آنها فراتر از تفکرات محدود بیندیشند. این تأکید توسط رهبران تحول‌گرا فرصت لازم را برای خودمختاری، تنوع و چالش‌پذیری بیشتر که از مشخصه‌های مشاغل غنی شده نیز محسوب می‌شوند فراهم می‌آورند. از طرف دیگر آن‌گونه که گامش لو قلو و ایلسو اظهار داشته‌اند رهبران تحول‌گرا بر مبنای انگیزش الهام‌بخش، چشم‌اندازهای مهیج و برانگیزاننده‌ای را از آینده برای کارکنان خود ارائه می‌دهند، و به دنبال آن به آنها نشان می‌دهند که چگونه می‌توان به این اهداف رسید و در تعاملات خود نیز به آنها به خوبی این احساس را که آنها قادر به انجام وظایف و کارهای مورد نظر برای دستیابی به اهداف هستند را منتقل می‌کنند. این انگیزش الهام‌بخش نیز موجب معناداری، اهمیت و همانندسازی بین کارکنان با مشاغل و وظایف می‌شود. به دنبال آن رهبران تحول‌گرا با رفتارهای فرهمندانه خود که از طرف کارکنان تحت امر آنها الگوبرداری می‌شود، داشتن آمال کاری الهام‌بخش، احترام، صداقت، وفاداری و حس مأموریت مشترک را نیز به کارکنان خود منتقل می‌کنند. این احساسات بدون تردید موجب تقویت خودمختاری و هویت شغلی و تکلیف در افراد می‌شود (الکانیز و کلر^۱؛ ۲۰۰۳؛ باس^۲، ۱۹۸۵ و ۱۹۹۰). رهبران تحول‌گرا علیرغم اینکه از کارکنان تحت امر خود انتظار عملکرد بالا را دارند (دلیل این امر آن است که این رهبران بسیار آینده‌نگر و پیشرفت‌گرا هستند، برای این منظور می‌توانید به پودساکف، مک کنزی و بومر، ۱۹۹۶ مراجعه نمائید). ولی از طریق توجه و حمایت فردی به نیازهای کارکنان تحت امر خود توجه لازم و ویژه‌ای را می‌نمایند. در این توجه و حمایت همچنین موجب واگذاری تکالیف و وظایف متناسب با نیازها و تواناییها به افراد می‌شوند و دسترس‌پذیری کارکنان را به سرپرست یا مدیر و دریافت بازخورد را از وی به خوبی محقق و امکان‌پذیر می‌سازد (Avolio, 1999).

بر اساس آنچه که مرور گردید، در یک جمع‌بندی، تنوع، اهمیت، معناداری، بازخورد، دارند، زمینه را برای غنی‌سازی شغلی فراهم می‌آورند، سپس مشاغل غنی شده باعث

¹ Elkins & Keller.

² Bass

الگوی نقش هوشمندان، عامل دوم با چهار سؤال اهداف گروهی (ارزش ویژه ۵۴/۱)، عامل سوم با دو سؤال حمایت شخصی (با ارزش ویژه ۲۹/۱) و عامل چهارم با سه سؤال انتظارات عملکرد بالا (با ارزش ویژه ۱/۰۴۷) نامیده شدند. اسکرین پلات قابل استخراج بودن چهار عامل را تأیید نمود. آلفای کرونباخ چهار عامل استخراج شده از پرسشنامه رهبری تحولی (اهداف گروهی، حمایت شخصی الگوی نقش هوشمندان و انتظارات عملکرد بالا) به ترتیب ۰/۹۳، ۰/۶۳ (این عدد همبستگی دو گویه مربوط به حمایت شخصی است که در سطح $P < ۰.۰۱$ معنادار می‌باشد)، ۰/۹۵ و ۰/۵۳ به دست آمدند. یک نمونه از سؤالات پرسشنامه رهبری تحولی به این شرح است: احساس می‌کنم که مشکلات این سازمان مشکلات خود من است.

ب) غنی‌سازی شغل: برای سنجش غنی‌سازی شغلی، از پرسشنامه زمینه‌یابی تشخیص شغل^۳ (هاگمن و اولدهام، ۱۹۷۵ و ۱۹۷۶) که دارای ۲۳ سؤال و پنج خرده به نامهای تنوع مهارت (۵ سؤال)، هویت تکلیف (۴ سؤال)، اهمیت تکلیف (۴ سؤال)، خودمختاری (۴ سؤال) و بازخورد (۶ سؤال) می‌باشد مورد استفاده قرار گرفت. بنابر توصیه هاگمن و اولدهام (۱۹۷۶) و محققان دیگر (از جمله وایتینگتون و همکاران، ۲۰۰۴) با محاسبه^۴ MPS که از طریق خرده مقیاسهای این پرسشنامه به دست می‌آید می‌توان سطح غنی‌سازی شغل را اندازه‌گیری کرد. شواهد مربوط به روایی و پایایی این مقیاس بر اساس گزارشهای موجود (Whittington et al, 2004) در حد قابل قبول و مطلوبی است. مقیاس پاسخ‌گویی برای این پرسشنامه پنج درجه‌ای (توصیف بسیار ضعیفی از شغل من است = ۱ تا توصیف کاملی از شغل من است = ۵) می‌باشد. این پرسشنامه به دلیل عدم دسترسی به نسخه فارسی آن از زبان انگلیسی طی فرآیند دو مرحله‌ای (ترجمه و تطابق محتوایی تخصصی توسط متخصصین) ترجمه و آماده اجرا شده است. برای روایی سازه این پرسشنامه ترجمه شده از تحلیل عاملی اکتشافی به شیوه چرخش از نوع واریماکس استفاده شد، ولی نتیجه این تحلیل (به دلیل مستقل در نظر

۲/۵ درصد) و ۳۱۲ نفر مرد (۸/۹۴ درصد) بودند. اکثریت افراد نمونه متأهل (حدود ۷۵ درصد) و به طور نسبی ۴/۵۴ درصد (معادل ۱۷۹ نفر) را افراد دارای تحصیلات تا دوره‌ی متوسطه و باقیمانده را افراد (حدود ۶/۴۵ درصد) دارای تحصیلات دیپلم و بالاتر تشکیل دادند. همچنین اکثریت افراد نمونه در مشاغل غیرمدیریتی (حدود ۱۰ درصد از نمونه به نوعی در یکی از مشاغل مدیریتی و سرپرستی مشغول به کار بودند) میانگین سنی اعضای نمونه ۳۶/۰۳ (با انحراف معیار ۱۸/۸) و میانگین سابقه شغلی آنها نیز ۸۷/۱۰ (با انحراف معیار ۷/۰۸) بود.

از ابزارهای زیر برای سنجش متغیرهای پژوهش استفاده به عمل آمد.

الف) رهبری تحولی: برای سنجش رهبری تحولی از پرسشنامه ۲۲ سؤالی معرفی شده توسط پودساکف و همکاران (۱۹۹۰) استفاده به عمل آمد. این ۲۲ سؤال در فرم انگلیسی خود شش حوزه اهداف گروهی (۴ سؤال)، حمایت شخصی (۴ سؤال)، الگوی نقش مناسب (۳ سؤال)، تحریک هوشمندان (۳ سؤال)، انتظارات عملکرد بالا (۳ سؤال) و صورت‌بندی چشم‌انداز (۵ سؤال) را مورد سنجش قرار می‌دهد و مقیاس پاسخگویی آن هفت درجه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم = ۱ تا کاملاً موافقم = ۷) است. این پرسشنامه برای اولین بار برای استفاده در این پژوهش ترجمه (طی فرآیند دو مرحله‌ای ترجمه و تطابق محتوایی دقیق توسط متخصص) و آماده اجرا گردید. شواهد مربوط به روایی و پایایی فرم انگلیسی این پرسشنامه در حد قابل قبول و مطلوبی است (پودساکف و همکاران، ۱۹۹۰). اما از آنجایی که این پرسشنامه برای اولین بار برای این پژوهش آماده گردیده بود، از طریق تحلیل عاملی اکتشافی^۱ و با استفاده از چرخش متعامد از نوع واریماکس^۲ روایی سازه این پرسشنامه مورد بررسی قرار گرفت. تحلیل عاملی اکتشافی در این پژوهش ۲۲ سؤال این پرسشنامه را بر روی چهار عامل با ارزشهای ویژه بالاتر از ۱ (KMO) در این تحلیل برابر با ۹۴۶/۰ و آزمون کرویت بارلت برابر با ۷۶/۵۷۶۵ و معنادار $P < ۰.۰۱$ بود) قرار داد. عامل اول که دارای بالاترین ارزش ویژه (۴۶۷/۱۱) بود، با ۱۳ سؤال

³ Job diagnostic survey.

⁴ Motivating potential score امتیاز برانگیزاندگی بالقوه

¹ Exploratory factor analysis.

² Varimax.

پرسشنامه‌های پژوهش به صورت خود گزارش‌دهی (۵۳ سؤال در مجموع) در زمان ۱۵ تا ۲۰ دقیقه پاسخ داده شده‌اند. داده‌های حاصل از پرسشنامه‌های پژوهش با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون (برای بررسی روابط ساده)، مدل‌سازی معادله ساختاری (برای بررسی مدل نظری و مفهومی پیشنهادی) و تحلیل رگرسیون واسطه‌ای (میانجی)، برای بررسی نقش واسطه‌ای غنی‌سازی شغل مورد تحلیل قرار گرفت. در تحلیلها از دو نرم‌افزار آماری - رایانه‌ای SPSS و AMOS استفاده به عمل آمده است.

۳- نتایج و بحث:

در جدول ۱، میانگین، انحراف معیار و همبستگی درونی بین متغیرهای پژوهش ارائه شده است.

گرفته شدن عوامل) چندان تناسبی با پنج عامل معرفی شده نداشت، لذا به دلیل همبستگی بین عوامل مطرح در این پرسشنامه، در نهایت شیوه ابلیمین (که از چرخشهای مایل در تحلیل عامل اکتشافی محسوب می‌شود) اجرا گردید که نتیجه این تحلیل در نظر گرفتن پنج عامل تنوع مهارت، هویت تکلیف، اهمیت تکلیف، خودمختاری و بازخورد را تأیید نمود. آلفای کرونباخ پنج عامل استخراج شده نیز از ۰/۵۸ تا ۰/۶۲ در نوسان بود. این ضرایب با ضرایب گزارش شده توسط محققان خارج از کشور تا اندازه‌ی قابل توجهی نزدیک است. یک نمونه سؤال این پرسشنامه به این شرح است: من از مهارت‌های متنوع و پیچیده‌ای در کارم استفاده می‌کنم. این سوال مربوط به عامل تنوع مهارت است.

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

ردیف	نوع متغیر	متغیرهای پژوهش	میانگین	انحراف معیار	اهداف گروهی	حمایت شخصی	الگوی نقش هوشمندانه	انتظارات عملکرد بالا	غنی‌سازی شغل
۱		اهداف گروهی	۵۵/۲۱	۹/۵	-				
۲	پیش‌بین	حمایت شخصی	۹	۵۷/۳	۳۱۲/۰**	-			
۳		الگوی نقش هوشمندانه	۱/۶۵	۹۵/۱۶	۷۶۶/۰**	۴۲۶/۰**	-		
۴		انتظارات عملکرد بالا	۲/۱۵	۳۱/۳	۴۵۷/۰**	۱۹۷/۰**	۴۳۷/۰**	-	
۵	واسطه‌ای	غنی‌سازی شغل	۵۲/۴۳۸۶	۷۷/۱۷۹۹	۳۹/۰**	۴۲۸/۰**	۵۲۱/۰**	۳۳۵/۰**	-
۶	ملاک	تعهد عاطفی	۳۴/۴۱	۶۱/۹	۵۳۲/۰**	۳۹۷/۰**	۶۵۴/۰**	۳۳۹/۰**	۶۰۳/۰**

** P < ۰/۰۱

چنانکه در جدول ۱ مشاهده می‌شود، غنی‌سازی شغل به ترتیب با اهداف گروهی ($V = ۲/۱۵$ و $r = ۳۹/۰$)، با حمایت شخصی ($V = ۳/۱۸$ و $r = ۴۲۸/۰$)، با الگوی نقش هوشمندانه ($V = ۱/۲۷$ و $r = ۵۲۱/۰$) و با انتظارات عملکرد بالا ($V = ۲/۱۱$ و $r = ۳۳۵/۰$) دارای رابطه مثبت و معنادار می‌باشد. در جدول ۲ نتایج بررسی مدل پژوهش (شکل ۱) ارائه شده است.

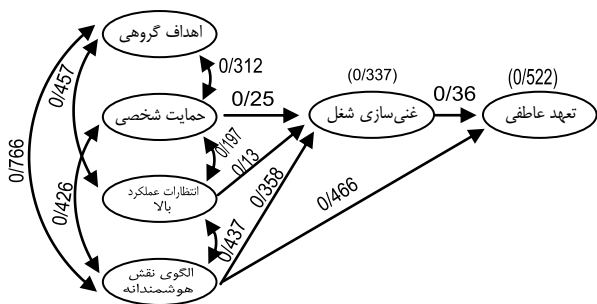
با حمایت شخصی ($V = ۳/۱۸$ و $r = ۴۲۸/۰$)، با الگوی نقش هوشمندانه ($V = ۱/۲۷$ و $r = ۵۲۱/۰$) و با انتظارات عملکرد بالا ($V = ۲/۱۱$ و $r = ۳۳۵/۰$) دارای رابطه مثبت و معناداری است. تعهد عاطفی (در ردیف ششم به عنوان متغیر ملاک) نیز به ترتیب با اهداف گروهی ($r = ۵۳۲/۰$)

جدول ۲: نتایج بررسی مدل پژوهش (شکل ۱)

متغیرهای پژوهش	B	SE	β	R ²	X ²	GFI	AGFI	NFI	RFI	CFI	RMSEA	ردیف
۱ حمایت شخصی ← غنی‌سازی شغل	۹۸/۱۲۵**	۲۵	۰/۲۵	۰/۳۳۷							۰/۱۹	
۲ الگوی نقش هوشمندانه ← غنی‌سازی شغل	۹۹/۳۷**	۷۴/۵	۰/۲۵۸									
۳ انتظارات عملکرد بالا ← غنی‌سازی شغل	۵۳/۷۰**	۱۲/۲۷	۰/۱۳۰		۴۹/۴	۹۹۵/۰	۹۷۶/۰	۹۹۵/۰	۹۷/۰	۹۹۹/۰		
۴ غنی‌سازی شکل ← تعهد عاطفی	۰/۰۲	.	۰/۳۶۰	۰/۵۲۲								
۵ الگوی نقش هوشمندانه ← تعهد عاطفی	۲۶۴/۰**	۰/۲۵	۰/۴۳۲									

* P < ۰/۵/۰ ** P < ۰/۰۱

درصد از واریانس تعهد عاطفی را تبیین نموده‌اند. در شکل ۲، مدل نهایی اصلاح شده پژوهش ارائه شده است.



متغیر پیامد مدل - متغیر واسطه‌ای مدل - متغیرهای پیش‌بین مدل

شکل ۲: مدل نهایی و اصلاح شده پژوهش همراه با شاخصهای آماری مربوطه

بررسی اثرات مستقیم و غیرمستقیم مؤلفه‌های رهبری تحولی بر غنی‌سازی شغل و تعهد عاطفی در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳: اثرات مستقیم و غیرمستقیم مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا بر غنی‌سازی شغل و تعهد عاطفی (استاندارد شده)

ردیف	مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا	غنی‌سازی شغل		تعهد عاطفی	
		اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم
۱	اهداف گروهی	-	-	-	-
۲	حمایت شخصی	۰/۲۵**	-	۰/۰۹*	۰/۰۹*
۳	الگوی نقش هوشمندانه	۰/۳۵۸**	-	۰/۴۶۶**	۰/۱۲۹**
۴	انتظارات عملکرد بالا	۰/۱۳۰*	-	۰/۱۳۰*	۰/۰۴۷*

*P < ۰/۵/۰ ** P < ۰/۰۱/۰

بر اساس آنچه که در جدول ۲ ارائه شده، یک مسیر یعنی اهداف گروهی ← غنی‌سازی شغل، بر اساس آنچه که در شکل ۱ ارائه شد، به دلیل غیرمعنادار بودن حذف و یک مسیر جدید، یعنی الگوی نقش هوشمندانه ← تعهد عاطفی (ردیف پنجم جدول ۲) به مدل نهایی پژوهش بر اساس مبانی نظری و شاخصهای اصلاح افزوده شده است. مدل نهایی پژوهش بر اساس آنچه که در ستونهای هفتم تا سیزدهم ارائه شده، از نظر شاخصهای مختلف برازش از شرایط مطلوبی برخوردار بوده است. چنانکه در ردیفهای اول تا سوم جدول ۲ دیده می‌شود، سه مؤلفه رهبری تحولی، یعنی حمایت شخصی، الگوی نقش هوشمندانه و انتظارات عملکرد بالا (به ترتیب با ضرایب بتای استاندارد ۰/۲۵، ۰/۳۵۸ و ۰/۱۳۰) ۷/۳۳ درصد از واریانس غنی‌سازی شغل را تبیین نموده‌اند. در ردیفهای ۴ و ۵ جدول ۲ نیز نشان داده شده که غنی‌سازی شغل و الگوی نقش هوشمندانه با ضرایب بتای استاندارد ۰/۳۶ و ۰/۴۶۶، ۲/۵۲

← غنی‌سازی شغل ← تعهد عاطفی در داخل و خارج ایران دارای تلویحات نظری، پژوهش و کاربردی قابل توجهی است.

در درجه اول یافته‌های حاصل از این پژوهش در حوزه‌ی رابطه‌ی بین غنی‌سازی شغل با تعهد عاطفی با نظرات و یافته‌های نظریه‌پردازان چندی از جمله موهر و ذوقی (۲۰۰۵) و استال ورث (۲۰۰۶) و کوهن (۲۰۰۷) همسویی‌های نسبی نشان می‌دهد. وجود این ارتباط حاکی از آن است که با احتمال زیاد، علیرغم اینکه غنی‌سازی شغل چالش‌انگیز است ولی با وضوح نقش و تکالیف نیز همراه است (Hackman & Oldham, 1980, 1976). این وضوح نقش و تکالیف به خودی خود با ابهام و تعارض نقش که با تعهد عاطفی رابطه دارند رابطه معکوس خواهند داشت. از طرف دیگر در غنی‌سازی شغل بازخورد از زمره مؤلفه‌های مطرح است. بر اساس گزارش استال ورث (۲۰۰۴) بازخورد از جمله پیشایندهای مطرح برای تعهد عاطفی است. از این منظر رابطه بین غنی‌سازی شغل با تعهد عاطفی به خوبی قابل تبیین است. از منظر دیگر نیز مطابق گزارش و نظر موهر و ذوقی (۲۰۰۶) غنی‌سازی شغل می‌تواند منجر به تشفی و ارضاء نیازهای روانی و اجتماعی در افراد شود. تشفی نیازها نیز از زمره متغیرهای مرتبط با تعهد عاطفی است. بنابراین در نتیجه‌گیری مرتبط با این بخش از یافته‌های پژوهش باید گفت که غنی‌سازی شغل از طریق دوساز و کار ارضاء نیازهای کارکنان (به ویژه نیازهای اجتماعی و روانی آنها نظیر نیاز به معنا و اهمیت، نیاز به پیوندجویی، نیاز به پیشرفت و ترقی) و رفع ابهام، فقدان کنترل و تعارض نقش‌ها و وظایف منجر به تعهد عاطفی یعنی دلبستگی و تعلق به سازمان محل کار می‌شود. نظر پژوهشگران این پژوهش این است که ساز و کار ارضاء نیازها از طریق غنی‌سازی شغل منجر به تعهد عاطفی به سازمان و همکاران و ساز و کار رفع ابهام، فقدان کنترل و تعارض منجر به تعهد عاطفی به سرپرست بلافصل می‌شود. دلیل این پیشنهاد این است که به ویژه نیازهای اجتماعی که از طریق غنی‌سازی شغل قابل ارضاء است، دلبستگی و تعلق عاطفی کارکنان را معطوف به همکاران (به دلیل پیوندهای خاصی کاری هم سطح) و به دنبال آن به فضای کلی سازمان جهت‌دهی می‌کند. اما رفع

اثرات مستقیم ارائه شده در جدول ۳ برحسب انحراف معیار تفسیرپذیر است. برای مثال یک واحد انحراف معیار افزایش (یعنی معادل ۵۷/۳، جدول ۱، ستون پنجم ردیف دوم) در حمایت شخصی، ۲۵/۰×۷۷/۱۷۹۹ تغییر (معادل حمایت شخصی در جدول ۳ ردیف دوم ضربدر انحراف معیار غنی‌سازی شغلی، جدول ۱، ستون پنجم، ردیف پنجم) در غنی‌سازی شغلی تغییر به وقوع می‌پیوندد. چنانکه در جدول ۳ دیده می‌شود فقط اثر غیرمستقیم الگوی نقش هوشمندانه (معادل ۱۲۹/۰، ردیف سوم، ستون هفتم) بر تعهد عاطفی از طریق غنی‌سازی شغل در سطح $P < 0.1$ و اثر غیرمستقیم حمایت شخصی و انتظارات عملکرد بالا بر تعهد عاطفی از طریق غنی‌سازی شغل در سطح $P < 0.05$ می‌باشد. تحلیل رگرسیون واسطه‌ای (بارون و کنی، ۱۹۸۶) نیز حاکی از آن بود که غنی‌سازی شغل برای رابطه بین حمایت شخصی و انتظارات عملکرد بالا با تعهد عاطفی نقش یک متغیر واسطه‌ای کامل را ایفاء می‌کند، اما برای رابطه الگوی نقش هوشمندانه با تعهد عاطفی، غنی‌سازی شغل یک متغیر واسطه‌ای پاره‌ای (و نه کامل) است.

بر اساس یافته‌های ارائه شده (جدول ۱ تا ۳) فرضیه‌های اول و دوم پژوهش مبنی بر اینکه بین مؤلفه‌های سبک رهبری تحولی با غنی‌سازی شغلی و بین غنی‌سازی شغل و تعهد عاطفی رابطه وجود دارد مورد تأیید قرار گرفت. (البته در سطح روابط ساده اهداف گروهی به عنوان اولین مؤلفه‌ی رهبری تحول‌گرا با غنی‌سازی شغلی رابطه مثبت داشت، اما در قالب مدل‌سازی معادله ساختاری این رابطه معنادار نبود). فرضیه سوم پژوهش نیز که بر مبنای آن غنی‌سازی شغلی به عنوان میانجی یا واسطه بین مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا با تعهد عاطفی در نظر گرفته شده بود نیز بر اساس مدل‌سازی معادله ساختاری و تحلیل رگرسیون واسطه‌ای در حوزه رابطه بین حمایت شخصی، الگوی نقش هوشمندانه و انتظارات عملکرد بالا مورد تأیید قرار گرفت، اما به دلیل عدم وجود رابطه معنادار بین اهداف گروهی با غنی‌سازی شغلی این نقش در رابطه بین اهداف گروهی با تعهد عاطفی نیازی به بررسی پیدا نمود. مدل مطرح شده در این پژوهش به عنوان اولین مدل‌های مطرح در حوزه رابطه زنجیره‌ای (فرآیندی) بین رهبری تحول‌گرا

عملکرد بالا با غنی‌سازی شغل می‌توانیم بگوئیم که غنی‌سازی شغل در نمونه این پژوهش یک پدیده‌ی حمایتی - هدایتی - انتظاری محسوب شده است. باور پژوهشگران این پژوهش بر این است که حمایت شخصی بر مبنای توجه به احساسات و نظرات کارکنان از طریق مؤلفه‌های بازخورد و اهمیت منجر به ادراک غنی بودن شغل در کارکنان می‌شود. اما الگوی نقش هوشمندانه با تأکید بیشتر بر هدایت و راهنمایی همراه با ارائه چشم‌اندازهای نوید بخش رو به آینده از طریق استفاده از شیوه‌های جدید برای حل مسائل، از طریق تنوع، هویت و اهمیت مهارتها و تکالیف منجر به غنی‌سازی شغل می‌گردد و بالاخره انتظارات عملکرد بالا با تأکید بر استانداردهای عملکردی سطح بالا از طریق مکانیسم‌های انگیزشی مبتنی بر پیشرفت و ترقی بر غنی‌سازی شغل مؤثر واقع می‌شود. بر همین مبنا نیز جهت‌گیری‌های پژوهشی آینده در باب رابطه مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا با غنی‌سازی شغل می‌توانند معطوف به نقشهای انگیزشی رهبران تحول‌گرا به صورت اختصاصی‌تر و نه به صورت کلی باشد. یک رابطه غیرقابل انتظار نیز بین الگوی نقش هوشمندانه و تعهد عاطفی (جدول ۲ را نگاه کنید) در این پژوهش بدست آمد. تفسیر و نتیجه‌گیری در باب این رابطه نیاز به پژوهشهای بیشتری دارد، ولی احتمال می‌رود که هدایت و راهنمایی سرپرستان نیز از طریق مشخصه‌های نقش، نظیر وضوح و تصریح نقشها و وظایف وارد عمل شود.

بهرحال در پایان باید به محدودیتهایی که این پژوهش داشته نیز توجه شود. اولین نکته مهم اینکه، در بحثهای صورت گرفته (همچنین در قسمت ارائه یافته‌ها) از واژه‌هایی نظیر اثر و تأثیر استفاده شد. استفاده از این واژه‌ها همسو با ادبیات نوشتاری مطرح امروز در حوزه تحلیل‌های رگرسیون و مدل‌سازی معادله ساختاری است. استفاده از این واژه‌ها در بافت مطالعاتی از نوع مطالعه حاضر را باید بر مبنای یک رابطه یک سویه و نه به صورت علت - معلولی تفسیر کرد. دومین محدودیت اینکه نتایج این پژوهش از کارکنان شاغل در صنایع تولیدی و معدنی بدست آمده، لذا احتمال می‌رود که در سازمانهای بازرگانی و خدماتی رابطه بین متغیرها چه از نظر شدت و چه از نظر روابط مستقیم و غیرمستقیم تغییراتی را نشان بدهد. به‌رحال با توجه به این

ابهام، فقدان کنترل و تعارض تا اندازه‌ی قابل توجهی با سبک رهبری سرپرستان بلافصل و انتظارات آنها از کارکنان و همچنین محول نمودن وظایف و نقشها به کارکنان بازمی‌گردد. لذا در این بُعد دلبستگی عاطفی و هیجانی کارکنان با احتمال زیاد به سمت سرپرست جهت داده می‌شود. بنابراین در این راستا به پژوهشگران علاقه‌مند توصیه می‌شود تا در تحقیقات آینده خود نقش ارضاء نیازها، ابهام نقش، تعارض نقش، دشواری و پیچیدگی ادراک شده تکالیف محوله را به عنوان متغیرهای تعدیل‌کننده احتمالی در رابطه بین غنی‌سازی شغلی با تعهد عاطفی به سازمان، همکاران و سرپرست مورد بررسی قرار دهند. مزیت چنین بررسی‌هایی در این است که می‌تواند نقش محافل علمی ایران را در وضوح و بسط و گسترش دانش موجود در باب رابطه غنی‌سازی شغل و تعهد عاطفی پررنگ‌تر کند. اما یافته‌های این پژوهش در حوزه‌ی رابطه‌ی بین مؤلفه‌های رهبری تحولی، به ویژه رابطه حمایت شخصی، الگوی نقش هوشمندانه و انتظارات عملکرد بالا با غنی‌سازی شغل نیز همسو با نظرات، ایده‌ها و یافته‌های پژوهشگران مختلف از جمله وایتینگتون و همکاران (۲۰۰۴)، الکانیز و کلر (۲۰۰۳)، اولیو (۱۹۹۹) و باس (۱۹۹۰) است. اهداف گروهی به عنوان یکی دیگر از مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا در سطح مدل‌سازی معادله ساختاری با غنی‌سازی شغل دارای رابطه معناداری نبود. بدست نیامدن رابطه بین اهداف گروهی با غنی‌سازی شغل شاید به دلیل اهیت مؤلفه اهداف گروهی باشد. در اهداف گروهی کار تیمی، همکاری بین فردی با همکاران و تلاش برای هدفی مشترک مورد تأکید است. علیرغم اینکه به صورت نظری ارتباط اولیه‌ای بین اهداف گروهی با غنی‌سازی شغل در نظر گرفته شده بود (شکل ۱ را نگاه کنید) ولی احتمال می‌رود که تأکید بر فعالیت گروهی در سؤالات این مؤلفه در سطح پردازش شناختی ارتباط و پیوند خود را با غنی‌سازی شغل که جنبه فردی و اختصاصی‌تری دارد از دست داده باشد. به‌رحال برای نتیجه‌گیری قطعی‌تر تکرار پژوهش با گروههای مختلف همزمان با استفاده از پرسشنامه‌های دیگر برای سنجش مؤلفه‌های رهبری تحولی ضروری است. بر اساس رابطه بین سه مؤلفه‌ی حمایت شخصی، الگوی نقش هوشمندانه و انتظارات

- 9- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). MLQ, multifactor leadership questionnaire. 2nd ed. Redwood City, CA: Mind Garden.
- 10- Clinebell, S., & Shadwick, G. (2005). The importance of organizational context on employees' attitudes: An examination of working in main offices versus branch offices. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11 (2), 89-100.
- 11- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17, 336-354.
- 12- Cooper – Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131, 241-259.
- 13- Elkins, T., & Keller, R. T. (2003). Leadership in research and development organizations: a literature review and conceptual framework. *Leadership Quarterly*, 14, 587-606.
- 14- Freund, A. (2005). Commitment and job satisfaction as predictors of turnover intentions among welfare workers. *Administration in Social Work*, 29(2), 5-21.
- 15- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62, 461-473.
- 16- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison Wesley.
- 17- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivating through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- 18- Kerr, T., & Jermeir, G. (1978). Substitute for leadership: The meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375-403.
- 19- Leong, L., Huang, S. Y., & Hsu, J. (2003). An empirical study on professional commitment, organizational commitment and job involvement in Canadian

دو محدودیت در سطح کاربردی می‌توان دوره‌های آموزشی را برای آموزش شیوه‌های حمایت شخصی، تعاملات انتظاری معطوف به عملکرد مطلوب را همراه با آموزش رفتارها و گفتارهای هدایت‌گرانه و نویدبخش برای ارتقاء سطح غنی‌سازی شغل و به دنبال آن تعهد عاطفی مطرح نمود.

منابع:

- 1- Akroyd, D., Legg, J., Jackowski, M. B., & Adams, R. D. (2008). The impact of selected organizational variables and managerial leadership on radiation therapists' organizational commitment. *Radiography*, xx, 1-8.
- 2- Allen, N., & Meyer, J. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33(4), 847-859.
- 3- Avolio, B. (1999). *Full leadership development*. Sage publication, Thousand Oaks, CA.
- 4- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator – mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical consideration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- 5- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- 6- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-32.
- 7- Bass, B. M. (1995). Transformational leadership. *Journal of Management Inquiry*, 4 (3), 293-298.
- 8- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research; Perspectives and direction* (pp. 49-88). San Diego, CA: Academic Press.

- possession: Three field studies predicting employee attitudes and Organizational citizenship behavior. *Journal of organizational Behavior*, 25(4), 439-459.
- 28- Whittington, J. L., Goodwin, V. L., & Murray, B. (2004). Transformational leadership, goal difficulty, and job design: independent and interactive effects on employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 15 (5), 593-606.
- accounting firms. *Journal of American Academy of Business*, 2(2), 360-370.
- 20- Madsen, S. R., Miller, D., & John, C. R. (2005). Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 213-233. – Meyer, P. J., Stanley, D. J., Herskovits, L., & Topolnysky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization. A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 21-52.
- 21- Mohr, R. D., Zoghi, C. (2006). Is job enrichment really enriching? Bureau of Labor statistics, working paper 389, January 2006.
- 22- Podsakoff, P., Mackenzie, R., & Bommer, W. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee's satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22, 259-298.
- 23- Podsakoff, P., Mackenzie, S., Moorman, R., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behavior. *The Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- 24- 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, 490-510.
- 25- Stallworth, L. (2004). Antecedents and consequences of organizational commitment to accounting organizations. *Managerial Auditing Journal*, 19(7), 945-955.
- 26- Vandenberg, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 47-71.
- 27- Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of

