

نقش میانجی‌گری معناداری کار (درون کار و در کار) در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و دلبستگی شغلی، با تأکید بر تعدیل‌گری ارزش‌های خودافزایی در شکل‌گیری رفتارهای دگرگون‌کننده شغل

حمید گودرزی^۱، فائزه لرستانی^۲، مهدی میرزائی^۳، سجاد همتی^۴، وحید طاهرخانی^۵، کاظم ساعدوصال^۶

۱. لیسانس و فوق لیسانس و دکتری مهندسی عمران فوق لیسانس مهندسی صنایع گرایش مدیریت مهندسی از دانشگاه صنعتی اصفهان
۲. لیسانس شیمی کاربردی دانشگاه صنعتی اصفهان فوق لیسانس بیوشیمی بالینی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان فوق لیسانس مهندسی صنایع گرایش مدیریت مهندسی دانشگاه صنعتی اصفهان
۳. کارشناسی مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی اصفهان - کارشناسی ارشد مهندسی صنایع گرایش مدیریت مهندسی، دانشگاه صنعتی اصفهان
۴. لیسانس مدیریت بازرگانی دانشگاه پیام‌نور اصفهان و فوق لیسانس مهندسی صنایع گرایش مدیریت مهندسی از دانشگاه صنعتی اصفهان
۵. کارشناسی مهندسی حرفه‌ای ایمنی صنعتی (HSE) و کارشناسی ارشد مهندسی صنایع گرایش مدیریت مهندسی، دانشگاه صنعتی اصفهان
۶. کارشناسی تکنولوژی مکانیک خودرو و کارشناسی ارشد مهندسی صنایع گرایش مدیریت مهندسی، دانشگاه صنعتی اصفهان

چکیده

هدف این پژوهش ترکیبی، بررسی نقش میانجی‌گری معناداری کار (در دو سطح درون کار و در کار) و دلبستگی شغلی در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتارهای دگرگون‌کننده شغل (job crafting) با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌گری ارزش‌های شخصی (خودافزایی) است. بر اساس نظریه منابع-الزامات شغلی و رویکرد رفتار سازمانی مثبت‌گرا، داده‌های دو مطالعه مقطعی (یکی با نمونه ۲۶۱ افسر پلیس و دیگری با نمونه ۴۵۰ کارگر دانشی در بخش (KIBS) با روش‌های تحلیل چندسطحی و مدل‌سازی معادلات ساختاری بررسی شد. یافته‌ها نشان داد: (۱) رهبری تحول‌آفرین از طریق معناداری درون کار و معناداری در کار به طور مثبت با دلبستگی شغلی مرتبط است. (۲) دلبستگی شغلی نقش میانجی در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و دگرگون‌سازی شغل ایفا می‌کند. (۳) ارزش‌های خودافزایی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و دلبستگی شغلی را تعدیل می‌کنند به طوری که این رابطه در افراد با ارزش خودافزایی پایین قوی‌تر است. نتیجه آنکه رهبری تحول‌آفرین هم به طور مستقیم و هم از طریق ایجاد معناداری و دلبستگی شغلی، رفتارهای فعال کارکنان را تسهیل می‌کند و ارزش‌های شخصی به عنوان شرط مرزی مهمی عمل می‌کنند. این یافته‌ها دلالت‌هایی برای مدیریت منابع انسانی در بخش عمومی و شرکت‌های دانش‌محور دارد.

واژگان کلیدی فارسی: رهبری تحول‌آفرین، معناداری کار، دلبستگی شغلی، دگرگون‌سازی شغل، ارزش‌های شخصی

۱- تعریف مسئله:

در بسیاری از سازمان‌های امروزی، به ویژه در بخش عمومی (مانند نیروی انتظامی) و شرکت‌های دانش‌محور (مانند خدمات کسب‌وکار دانش‌بر)، کارکنان با سطح پایینی از دل‌بستگی شغلی مواجه هستند. این مسئله زمانی بحرانی‌تر می‌شود که بدانیم دل‌بستگی شغلی نسبت به متغیرهایی همچون رضایت شغلی و تعهد سازمانی، پیش‌بین قوی‌تری برای پیامدهای مثبت کاری مانند خلاقیت، عملکرد فردی و تیمی، و کاهش تمایل به ترک خدمت است. با این حال، کارکنان بخش عمومی اغلب دل‌بستگی کمتری نسبت به هم‌تایان خود در بخش خصوصی نشان می‌دهند. از سوی دیگر، در شرکت‌های دانش‌بر (KIBS) که کارکنان با الزامات شغلی پیچیده، انتظارات شخصی‌شده مشتریان و نیاز به انعطاف‌پذیری دائمی روبه‌رو هستند، کمبود دل‌بستگی شغلی می‌تواند منجر به کاهش نوآوری و عملکرد شود. بنابراین، سؤال اساسی این است: چه عواملی می‌توانند دل‌بستگی شغلی را در چنین بافت‌هایی افزایش دهند و از چه مکانیسم‌هایی تأثیر می‌پذیرند؟

پژوهش‌های پیشین نشان داده‌اند که رهبری تحول‌آفرین با الهام‌بخشی، ترغیب فکری و ملاحظات فردی، می‌تواند دل‌بستگی شغلی را افزایش دهد. اما آنچه کمتر مورد توجه قرار گرفته، نقش واسطه‌ای معناداری کار در دو سطح متمایز «معناداری درون کار» (مرتبط با محتوا و هدف شغل) و «معناداری در کار» (مرتبط با تعلق و هویت سازمانی) است. همچنین، در مورد رفتارهای فعالانه‌ای مانند دگرگون‌سازی شغل (job crafting) که کارکنان به طور خودانگیخته برای تطابق با نیازها و منابع خود انجام می‌دهند، مشخص نیست که رهبری تحول‌آفرین از طریق دل‌بستگی شغلی به طور غیرمستقیم بر آن تأثیر می‌گذارد یا خیر. به علاوه، تحقیقات موجود به شرایط مرزی این روابط توجه کافی نداشته‌اند؛ به ویژه اینکه آیا ارزش‌های شخصی (مانند خودافزایی) می‌توانند شدت یا جهت تأثیر رهبری بر دل‌بستگی شغلی را تعدیل کنند یا نه. فقدان یک مدل یکپارچه که همزمان نقش میانجی معناداری کار و دل‌بستگی شغلی و نقش تعدیل‌گر ارزش‌ها را در نظر بگیرد، یک شکاف نظری مهم است.

هدف از حل این مسئله، طراحی و آزمون مدلی است که نشان دهد چگونه رهبری تحول‌آفرین (به عنوان منبع سازمانی) از طریق ایجاد معناداری در کار و دل‌بستگی شغلی، به دگرگون‌سازی شغل و درگیری فعال کارکنان منجر می‌شود و نیز مشخص کند که آیا ارزش‌های خودافزایی به عنوان یک ویژگی شخصیتی پایدار، این فرآیند را تسهیل یا تضعیف می‌کنند. اهمیت حل این مسئله از آن روست که یافته‌های آن می‌تواند به سازمان‌های دولتی (نظیر پلیس) و شرکت‌های دانش‌محور کمک کند تا با آموزش رهبران تحول‌آفرین و طراحی مداخلات مبتنی بر افزایش معناداری کار، دل‌بستگی شغلی و رفتارهای پیش‌دستانه کارکنان را بهبود بخشند. کاربرد عملی آن شامل بازطراحی دوره‌های آموزشی رهبری، ارتقای حس تعلق و هویت سازمانی، و بهره‌گیری از ارزش‌های شخصی کارکنان برای جایگزینی یا تقویت تأثیر رهبری در شرایط مختلف است. در نهایت، حل این مسئله به افزایش کیفیت خدمات عمومی، نوآوری و بهره‌وری در سازمان‌های دانش‌محور کمک شایانی خواهد کرد.

۲- طبقه بندی مسئله:

۲-۱ مقاله اول:

موضوع اصلی: بررسی ارتباط بین رهبری تحول آفرین، معناداری کار (در دو سطح درون کار و در کار) و دل بستگی شغلی: یک مطالعه مقطعی چندسطحی

مسئله تحقیق در مقاله اول از نوع تبیینی علی با رویکرد چندسطح (cross-level moderation and mediation) است. این مطالعه به دنبال پاسخ به این سؤال اصلی است که آیا رهبری تحول آفرین (در سطح رهبر گروه) می تواند از طریق تجربه معناداری کار (در سطح فردی) بر دل بستگی شغلی کارکنان تأثیر بگذارد و همچنین آیا خود رهبری تحول آفرین می تواند رابطه بین انواع معناداری و دل بستگی را تعدیل کند. آنچه این مسئله را از پژوهش های معمول متمایز می کند، توجه همزمان به دو نوع متمایز معناداری کار بر اساس چارچوب Pratt و Ashforth (۲۰۰۳) است: «معناداری درون کار» که ناظر بر محتوا و هدف شغل است و «معناداری در کار» که ناظر بر حس تعلق و هویت سازمانی می باشد. از نظر ساختار روابط، این تحقیق شامل دو مدل میانجی گری موازی است: رهبری تحول آفرین به طور جداگانه از طریق هر یک از این دو نوع معناداری، بر دل بستگی شغلی اثر غیرمستقیم دارد (فرضیه های ۱a و ۱b). افزون بر این، مدل تحقیق شامل دو رابطه تعدیل گری است: رهبری تحول آفرین به عنوان یک منبع اجتماعی، پیش بینی می شود که رابطه بین معناداری و دل بستگی را تقویت کند (فرضیه های ۲a و ۲b). روش شناختی، این مسئله به دلیل ماهیت تو در تو بودن داده ها (۲۶۱ افسر پلیس در ۳۲ کلانتری) از نوع مسائل چندسطحی (۱-۲) طبقه بندی می شود، یعنی متغیر مستقل در سطح بالاتر (گروه) و متغیرهای میانجی و وابسته در سطح پایین تر (فرد) اندازه گیری شده اند. یافته های پژوهش نشان داد که هر دو نوع معناداری نقش میانجی مثبت و معنی داری دارند؛ اما در بخش تعدیل گری، تنها رابطه «معناداری در کار» ← دل بستگی شغلی «توسط رهبری تحول آفرین تعدیل می شود (در سطح بالای رهبری، این رابطه قوی تر است) و تعدیل گری برای «معناداری درون کار» معنی دار نمی شود. بنابراین طبقه بندی نهایی مسئله این مقاله عبارت است از: مدل میانجی گری دوگانه همزمان به همراه تعدیل گری گزینشی (فقط برای مسیر مبتنی بر هویت سازمانی) در یک طرح چندسطحی. چنین مسئله ای از نظر پیچیدگی نظری در رده مسائل پیشرفته رفتار سازمانی قرار می گیرد، زیرا هم به تمایز ظریف ابعاد معناداری توجه دارد و هم به نقش دوگانه رهبری (هم به عنوان متغیر مستقل و هم به عنوان تعدیل گر) می پردازد.

۲-۲ مقاله دوم:

موضوع اصلی: چه کسانی برای دگرگون سازی شغل خود به رهبری تحول آفرین نیاز دارند؟ نقش دل بستگی شغلی و ارزش های شخصی

مسئله تحقیق در مقاله دوم از نوع میانجی گری تعدیل شده (moderated mediation) یا پردازش شرطی (conditional process) است که در ادبیات معاصر به عنوان یکی از پیچیده ترین و واقع بینانه ترین صورت بندی های روابط علی در علوم رفتاری شناخته می شود. سؤال اصلی این پژوهش عبارت است از: آیا تأثیر رهبری تحول آفرین بر دگرگون سازی شغل (job crafting) از طریق دل بستگی شغلی به صورت غیرمستقیم منتقل می شود و آیا این فرآیند غیرمستقیم به

سطح ارزش‌های خودافزایی کارکنان وابسته است؟ به عبارت دقیق‌تر، پژوهش به دنبال تعیین شرایط مرزی اثر رهبری بر دلبستگی و سپس بر دگرگون‌سازی شغل می‌باشد. از نظر طبقه‌بندی مدل‌های شرطی (Hayes, ۲۰۱۸)، این پژوهش منطبق با مدل شماره ۷ است که در آن متغیر تعدیل‌گر (ارزش‌های خودافزایی) صرفاً بر روی مسیر اول مدل میانجی (یعنی رابطه بین متغیر مستقل رهبری و متغیر میانجی دلبستگی شغلی) اثر می‌گذارد و مسیر دوم (دلبستگی به پیامد) را تعدیل نمی‌کند. ساختار روابط به این صورت است: رهبری تحول‌آفرین به عنوان منبع سازمانی (job resource) پیش‌بینی می‌شود که دلبستگی شغلی را افزایش دهد (مسیر a). سپس دلبستگی شغلی به نوبه خود پیش‌بینی می‌کند که کارکنان رفتارهای دگرگون‌سازی شغل (مانند افزایش منابع، افزایش چالش‌ها و کاهش الزامات مزاحم) را از خود نشان دهند (مسیر b). اثر غیرمستقیم (a × b) نشان‌دهنده مکانیسم میانجی است. اما ارزش‌های خودافزایی (شامل قدرت، موفقیت و حفظ چهره اجتماعی) به عنوان یک منبع شخصی پایدار، وارد مدل شده و مسیر a را تعدیل می‌کنند. یافته‌ها نشان داد که این تعدیل به گونه‌ای است که رابطه مثبت بین رهبری و دلبستگی در افرادی با ارزش خودافزایی پایین قوی و معنی‌دار است و در افرادی با ارزش خودافزایی بالا ضعیف و غیرمعنی‌دار می‌شود. به عبارت دیگر، کارکنانی که به طور طبیعی برای موفقیت و قدرت ارزش قائل هستند، کمتر به رهبری تحول‌آفرین برای احساس دلبستگی نیاز دارند (نقش جانشینی رهبری). از آنجا که اثر غیرمستقیم کل نیز به طور شرطی معنی‌دار است (شاخص تعدیل میانجی معنی‌دار)، طبقه‌بندی نهایی این مسئله عبارت است از: مدل میانجی‌گری تعدیل‌شده از نوع اول با متغیر تعدیل‌گر ارزشی که نقش جانشینی دارد. چنین مسئله‌ای از اهمیت نظری بالایی برخوردار است زیرا نشان می‌دهد که تأثیر رهبری همگانی و یکسان نیست، بلکه به ویژگی‌های فردی کارکنان بستگی دارد؛ بنابراین در طراحی مداخلات مدیریتی باید تنوع ارزشی کارکنان را در نظر گرفت.

۳- مدل سازی مفهومی:

۳-۱ مقاله اول

۱. معرفی متغیرها و پارامترهای مدل

در این مسئله، متغیرهای اصلی عبارتند از:

متغیر مستقل (ورودی تصمیم): رهبری تحول‌آفرین (در سطح رهبر گروه / کلانتری)

متغیرهای میانجی (واسطه):

معناداری درون کار (مرتبط با محتوا و هدف شغل)

معناداری در کار (مرتبط با حس تعلق و هویت سازمانی)

متغیر وابسته (خروجی هدف): دلبستگی شغلی کارکنان

متغیر تعدیل گر (شرط مرزی): همان رهبری تحول آفرین که به عنوان تعدیل کننده رابطه بین معناداری و دل بستگی نیز وارد می شود .

متغیرهای کنترل: جنسیت، سن، سابقه خدمت (برای حذف اثرات مخدوش کننده)

همه متغیرها در مقیاس فاصله ای (لیکرت ۵ درجه ای) اندازه گیری شده اند. مدل دارای ساختار سلسله مراتبی است: کارکنان درون گروه ها (کلانتری) تودرتو هستند .

۲. فرآیند گام به گام از مدل ابتدایی تا مدل اصلی

گام اول – مدل پایه (بدون میانجی و تعدیل):

در ساده ترین حالت، فرض می شود که رهبری تحول آفرین به طور مستقیم و خطی بر دل بستگی شغلی تأثیر می گذارد. این مدل فقط یک مسیر مستقیم دارد و سایر متغیرها را نادیده می گیرد. هدف اولیه این است که بررسی شود آیا اصلاً رابطه معنی داری بین این دو وجود دارد یا خیر .

گام دوم – افزودن میانجی ساده (مدل تک واسطه ای):

در این مرحله، یک متغیر میانجی (مثلاً فقط معناداری درون کار) وارد مدل می شود. فرض بر این است که رهبری تحول آفرین ابتدا معناداری درون کار را افزایش می دهد و سپس این معناداری، دل بستگی شغلی را بالا می برد. این مدل نشان می دهد که بخشی از اثر رهبری غیرمستقیم است .

گام سوم – مدل با دو میانجی موازی (مدل اصلی مقاله):

در این مرحله، هر دو نوع معناداری (درون کار و در کار) به طور همزمان به عنوان میانجی وارد می شوند. مدل به صورت موازی طراحی می گردد: رهبری تحول آفرین به هر دو مسیر (به سوی معناداری درون کار و به سوی معناداری در کار) اثر می گذارد و هر یک از این دو به طور جداگانه بر دل بستگی شغلی تأثیر می گذارند. این مدل امکان مقایسه قدرت و معنی داری دو مسیر را فراهم می کند. هدف، پاسخ به این پرسش است که آیا هر دو نوع معناداری به یک اندازه نقش انتقال دهنده اثر رهبری را دارند یا خیر .

گام چهارم – افزودن نقش تعدیل گری (مدل نهایی و کامل):

در آخرین گام، خود رهبری تحول آفرین به عنوان متغیر تعدیل گر وارد می شود. بدین معنا که اثر هر یک از دو نوع معناداری بر دل بستگی شغلی، به سطح رهبری تحول آفرین وابسته است. به عبارت دقیق تر، مدل اصلی شامل دو اثر تعاملی (تعامل رهبری با معناداری درون کار، و تعامل رهبری با معناداری در کار) می باشد. هدف این است که مشخص شود آیا در شرایطی که رهبری تحول آفرین قوی است، رابطه بین معناداری و دل بستگی تشدید می شود یا تضعیف. یافته نهایی نشان داد که این تعدیل فقط برای معناداری در کار معنی دار است .

۳. تابع هدف و محدودیت های مدل (به زبان مفهومی)

تابع هدف (آنچه مدل به دنبال بیشینه یا کمینه کردن است):

در این مدل سازی مفهومی، هدف اصلی «بیشینه کردن میزان تبیین واریانس دل بستگی شغلی» توسط مجموعه متغیرهای مستقل، میانجی و تعدیل گر است. به عبارت دیگر، مدل به دنبال یافتن وضعیتی است که در آن، مسیرهای علی (مستقیم، غیرمستقیم و شرطی) با کمترین خطا، داده های مشاهده شده را بازتولید کنند. در عمل، تابع هدف معادل «بهبود شاخص های برازش مدل» و «معنی داری آماری ضرایب مسیر» است.

محدودیت های مدل :

محدودیت ساختار سلسله مراتبی: به دلیل تودرتویی داده ها (کارکنان درون کلانتری)، مدل نمی تواند فرض استقلال مشاهدات را نقض کند. بنابراین از روش های چندسطحی استفاده می شود که محدودیت واریانس بین گروهی را در نظر می گیرند.

محدودیت عدم همخطی: دو متغیر میانجی (معناداری درون کار و در کار) نباید همبستگی بسیار بالایی با یکدیگر داشته باشند، در غیر این صورت تشخیص اثر منحصربه فرد هر یک دشوار می شود.

محدودیت پایایی ابزارها: ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب باید بالای ۰,۷ باشند تا مدل قابل اعتماد باشد.

محدودیت اندازه نمونه در سطح گروه: هر کلانتری باید حداقل ۵ کارمند داشته باشد تا تخمین پارامترهای سطح دوم ممکن شود.

۴. دیگر رویکردها و روش های مدل سازی مسئله (به طور مختصر)

برای مدل سازی روابط بین رهبری، معناداری و دل بستگی شغلی، رویکردهای جایگزینی نیز وجود دارد. یکی از آنها مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) با رویکرد ماکزیمم درستنمایی است که می تواند همزمان مدل اندازه گیری و مدل ساختاری را تخمین بزند. در مقابل، رویکرد مقاله اول از مدل سازی چندسطحی (MLM) با تفکیک واریانس درون گروهی و بین گروهی استفاده کرده است. رویکرد دیگر، تحلیل میانجی گری بوت استرپ (بدون فرض نرمال بودن توزیع اثر غیرمستقیم) است که در مقاله اول نیز به کار رفته است. همچنین می توان از روش سری های زمانی یا مطالعه تجربی طولی برای تعیین علیت قوی تر استفاده کرد که محدودیت اصلی مطالعه مقطعی را مرتفع می سازد.

۳-۲ مقاله دوم:**۱. معرفی متغیرها و پارامترهای مدل**

در این مسئله، متغیرها عبارتند از:

- متغیر مستقل (ورودی تصمیم): رهبری تحول آفرین (ارزیابی شده توسط کارمند از سرپرست خود)

- **متغیر میانجی:** دل‌بستگی شغلی (حالت انگیزشی مثبت شامل انرژی، فداکاری و جذب در کار)
 - **متغیر وابسته (خروجی هدف):** دگرگون‌سازی شغل (شامل افزایش منابع شغلی، افزایش چالش‌ها و کاهش الزامات مزاحم)
 - **متغیر تعدیل‌گر:** ارزش‌های خودافزایی (شامل موفقیت، قدرت و حفظ چهره) که به عنوان منبع شخصی در نظر گرفته می‌شود.
 - **متغیرهای کنترل:** سن، جنسیت، تحصیلات، سابقه کار (در تحلیل گنجانده شده‌اند اما در نمودار اصلی نشان داده نمی‌شوند)
- تمامی متغیرها در سطح فردی اندازه‌گیری شده‌اند (ساختار تک‌سطحی). مدل از نوع میانجی‌گری تعدیل‌شده با تعدیل در مسیر اول است.

۲. فرآیند گام‌به‌گام از مدل ابتدایی تا مدل اصلی

گام اول – مدل ساده (رابطه مستقیم):

ابتدا فرض می‌شود که رهبری تحول‌آفرین به طور مستقیم بر دگرگون‌سازی شغل تأثیر می‌گذارد. این مدل پایه، صرفاً وجود همبستگی بین این دو متغیر را می‌سنجد.

گام دوم – مدل میانجی‌گری ساده (بدون تعدیل):

در این مرحله، دل‌بستگی شغلی به عنوان متغیر میانجی وارد می‌شود. مدل شامل دو مسیر است:

- مسیر اول: رهبری تحول‌آفرین → دل‌بستگی شغلی
- مسیر دوم: دل‌بستگی شغلی → دگرگون‌سازی شغل
- اثر غیرمستقیم از حاصلضرب این دو مسیر محاسبه می‌شود. هدف، بررسی این است که آیا رهبری تحول‌آفرین از طریق افزایش دل‌بستگی، به رفتارهای دگرگون‌سازی شغل منجر می‌شود یا خیر.

گام سوم – مدل تعدیل‌گری ساده (بدون میانجی):

در این گام، نقش تعدیل‌گری ارزش‌های خودافزایی بر رابطه مستقیم بین رهبری و دگرگون‌سازی شغل آزمون می‌شود. اما این مدل ناقص است زیرا مکانیسم واسطه‌ای (دل‌بستگی) را نادیده می‌گیرد.

گام چهارم – مدل میانجی‌گری تعدیل‌شده (مدل نهایی و اصلی مقاله)

در مدل نهایی، هر سه مؤلفه (متغیر مستقل، میانجی، تعدیل‌گر و وابسته) به صورت یکپارچه در نظر گرفته می‌شوند. ساختار مدل به این صورت است که اثر رهبری بر دل‌بستگی (مسیر a) مشروط به سطح ارزش‌های خودافزایی کارمند می‌باشد. بدین معنا که ضریب مسیر a یک عدد ثابت نیست، بلکه تابعی خطی از ارزش خودافزایی است. در مقابل،

مسیر دوم (دلبستگی به دگرگون‌سازی شغل) بدون شرط در نظر گرفته می‌شود. هدف نهایی، پاسخ به این پرسش است که آیا اثر غیرمستقیم رهبری بر دگرگون‌سازی شغل از طریق دلبستگی، برای کارکنانی با سطوح مختلف ارزش خودافزایی متفاوت است یا خیر. یافته‌ها نشان داد که این اثر غیرمستقیم فقط در سطح پایین ارزش خودافزایی معنی‌دار است.

۳. تابع هدف و محدودیت‌های مدل (به زبان مفهومی)

تابع هدف:

هدف مدل، «بیشینه کردن توان پیش‌بینی دگرگون‌سازی شغل» با استفاده از ترکیب شرطی رهبری تحول‌آفرین و دلبستگی شغلی است. به عبارت فنی‌تر، مدل به دنبال تخمین پارامترهایی است که مجموع مربعات خطاهای پیش‌بینی را کمینه کرده و در عین حال، شاخص تعدیل میانجی (Index of Moderated Mediation) با فاصله اطمینان بوت‌استرپ غیرعبوری از صفر حاصل شود. همچنین هدف دیگر، تعیین مقدار آستانه‌ای از ارزش خودافزایی است که در آن، اثر شرطی رهبری بر دلبستگی از معنی‌داری آماری خارج می‌شود.

محدودیت‌های مدل:

- محدودیت همگنی واریانس خطاها: مدل فرض می‌کند که واریانس خطاها در سطوح مختلف تعدیل‌گر یکسان است (در صورت نقض، باید از خطاهای مقاوم استفاده کرد).
- محدودیت عدم وجود میانجی‌گری تعدیل‌شده در مسیر دوم: مدل از پیش فرض گرفته که ارزش خودافزایی فقط مسیر a را تعدیل می‌کند و مسیر b را تعدیل نمی‌کند. این یک محدودیت نظری است که با آزمون مدل‌های جایگزین قابل بررسی می‌باشد.
- محدودیت اندازه نمونه برای بوت‌استرپ شرطی: برای تخمین پایدار فواصل اطمینان تعدیل‌شده، حداقل به ۴۰۰ تا ۵۰۰ مشاهده نیاز است (این مطالعه از ۴۵۰ نمونه استفاده کرده است).
- محدودیت عدم علیت در طراحی مقطعی: مدل نمی‌تواند جهت علیت را اثبات کند و صرفاً روابط همبستگی شرطی را نشان می‌دهد.

۴. دیگر رویکردها و روش‌های مدل‌سازی مسئله (به طور مختصر)

برای مدل‌سازی میانجی‌گری تعدیل‌شده، روش‌های متعددی وجود دارد. یکی از معروف‌ترین آنها، رویکرد PROCESS اثر Andrew F. Hayes است که در مقاله دوم نیز به کار رفته و مبتنی بر رگرسیون حداقل مربعات معمولی و بوت‌استرپ است. رویکرد جایگزین، مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) با برآوردگر ماکزیمم درست‌نمایی و آزمون اثرات شرطی با استفاده از روش برش خورده (pick-a-point) یا «منحنی جانسون-نیمن» می‌باشد. همچنین می‌توان از روش بیزی با توزیع‌های پیش‌بین برای پارامترهای تعدیل میانجی استفاده کرد که در نمونه‌های

کوچک مزیت دارد. روش دیگر، تحلیل مسیر با رویکرد مدل‌های چندگروهی است: ابتدا نمونه بر اساس میانه ارزش خودافزایی به دو گروه بالا و پایین تقسیم می‌شود و سپس مدل میانجی در هر گروه جداگانه برازش می‌گردد. هر یک از این رویکردها نقاط قوت و ضعف خاص خود را دارند و انتخاب بین آنها به ساختار داده، حجم نمونه و فرضیات توزیعی بستگی دارد.

۴ - روش حل مسئله:

۴-۱ مقاله اول:

کلیات روش‌های حل

در مقاله اول، مسئله تحقیق شامل آزمون همزمان میانجی‌گری دوگانه و تعدیل‌گری در یک ساختار چندسطحی (کارکنان تودرتو در گروه‌ها) است. روش‌های حل به کار رفته عبارتند از:

آمار توصیفی و همبستگی‌ها - برای بررسی روابط اولیه بین متغیرها و اطمینان از عدم وجود همخطی شدید .

تحلیل عاملی تأییدی - (CFA) برای ارزیابی روایی سازه و واگرایی مدل اندازه‌گیری .

مدل‌سازی چندسطحی - (MLM) به دلیل ماهیت تودرتوی داده‌ها (۲۶۱ افسر در ۳۲ کلانتری). این روش امکان تفکیک واریانس درون‌گروهی و بین‌گروهی را فراهم می‌کند .

روش بوت‌استرپ - (Bootstrap) برای تخمین فواصل اطمینان اثرات غیرمستقیم (میانجی) بدون فرض نرمال بودن توزیع. تعداد بازنمونه‌ها معمولاً ۵۰۰۰ یا بیشتر است .

تحلیل شیب ساده (Simple Slopes) - برای تفسیر اثرات تعدیل‌گری معنادار (در این مقاله، تعدیل رابطه بین معناداری در کار و دلبستگی شغلی توسط رهبری تحول‌آفرین).

دسته روش	مثال روش به کار رفته در مقاله	توضیح
روش‌های دقیق	در (ML) بیشینه‌سازی درست‌نمایی مدل‌سازی چندسطحی، تحلیل عاملی تأییدی	روش‌های پارامتریک با فرم بسته و تابع درست‌نمایی صریح
روش‌های ابتکاری	بوت‌استرپ با بازنمونه‌گیری (Bootstrap resampling)	تخمین توزیع تجربی آماره‌ها بدون فرض نرمال بودن

روش‌های فراابتکاری	در این مقاله استفاده نشده است	الگوریتم‌های جستجوی پیشرفته مانند الگوریتم ژنتیک یا شبیه‌سازی تبرید (برای مسائل بهینه‌سازی ترکیبیاتی)
-----------------------	-------------------------------	---

۴-۲ مقاله دوم:

در مقاله دوم، مسئله تحقیق از نوع میانجی‌گری تعدیل‌شده (moderated mediation) با مدل شماره ۷ Hayes است. روش‌های حل به کار رفته عبارتند از:

آمار توصیفی و ماتریس همبستگی - برای بررسی روابط خطی اولیه .

تحلیل عاملی تأییدی - (CFA) برای ارزیابی روایی همگرا و واگرایی سازه‌های پنج‌گانه .

رگرسیون سلسله‌مراتبی با رویکرد PROCESS (ماکروی SPSS) - که توسط Hayes (۲۰۱۸) توسعه یافته و به طور خاص برای مدل‌های شرطی (میانجی‌گری و تعدیل‌گری) طراحی شده است .

روش بوت‌استرپ با ۵۰۰۰ بازنمونه - برای تخمین فواصل اطمینان اثرات غیرمستقیم شرطی و شاخص تعدیل میانجی (Index of Moderated Mediation) .

تحلیل شیب ساده در سطوح مختلف تعدیل‌گر - برای تفسیر اثر تعامل (رهبری × ارزش خودافزایی) بر دلبستگی شغلی، در دو سطح: یک انحراف معیار پایین‌تر و یک انحراف معیار بالاتر از میانگین ارزش خودافزایی.

دسته روش	مثال روش به کار رفته در مقاله	توضیح
روش‌های دقیق	حداقل مربعات معمولی (OLS) در رگرسیون، بیشینه‌سازی در استنمایی در CFA	تخمین پارامترهای مدل با فرم‌های بسته و فرضیات توزیعی
روش‌های ابتکاری	بوت‌استرپ (Bootstrap) با ۵۰۰۰ بازنمونه، رویکرد PROCESS	تخمین فواصل اطمینان برای اثرات شرطی بدون وابستگی به نرمال بودن
روش‌های فراابتکاری	در این مقاله استفاده نشده است	الگوریتم‌های جستجوی تصادفی پیشرفته برای مسائل بهینه‌سازی پیچیده

۵- نقد ادبیات

۵-۱ مقاله اول:

خلاصه مقاله :

مقاله اول با هدف تبیین مکانیسم تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر دل‌بستگی شغلی، نقش میانجی دو نوع معناداری کار (معناداری درون کار و معناداری در کار) را در قالبی چندسطحی (۲۶۱ افسر پلیس در ۳۲ کلانتری) آزمون کرده است. مدل مفهومی شامل دو مسیر میانجی موازی و همچنین نقش تعدیل‌گر رهبری تحول‌آفرین بر رابطه بین هر نوع معناداری و دل‌بستگی است. روش حل شامل آمار توصیفی، تحلیل عاملی تأییدی، مدل‌سازی خطی سلسله‌مراتبی (MLM) و بوت‌استرپ با ۵۰۰۰ بازنمونه بود. نتایج نشان داد که هر دو نوع معناداری میانجی مثبت و معنی‌داری هستند، اما رهبری تحول‌آفرین تنها رابطه «معناداری در کار ← دل‌بستگی» را تعدیل می‌کند (و نه رابطه معناداری درون کار). نویسندگان، پژوهش‌های طولی و بررسی سایر مکانیسم‌های روانشناختی را برای آینده پیشنهاد کرده‌اند.

نقد نقاط قوت و ضعف :

نقطه قوت اصلی مقاله، تمایز نظری میان دو نوع معناداری و استفاده از مدل‌سازی چندسطحی متناسب با ساختار تودرتوی داده‌ها است که اعتبار آماری یافته‌ها را افزایش داده است. با این حال، ضعف اساسی مقاله، طرح مقطعی و سوگیری روش معمول (همه متغیرها از یک منبع و یک زمان جمع‌آوری شده‌اند) است که امکان استنتاج علیت را محدود می‌کند. همچنین عدم توازن جنسیتی نمونه (۹۷٪ مرد) و حجم نسبتاً کم برخی گروه‌ها (حداقل ۵ نفر در هر کلانتری) تعمیم‌پذیری نتایج را کاهش می‌دهد. افزون بر این، عدم گزارش اندازه اثر عملی و توضیح نظری کافی برای عدم تعدیل معناداری درون کار از دیگر کاستی‌های مقاله است.

۲-۵ مقاله دوم:**خلاصه مقاله :**

مقاله دوم با تکیه بر نظریه منابع-الزامات شغلی، به بررسی نقش میانجی دل‌بستگی شغلی در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و دگرگون‌سازی شغل پرداخته و ارزش‌های خودافزایی را به عنوان تعدیل‌گر این فرآیند معرفی کرده است. نمونه شامل ۴۵۰ کارگر دانشی در شرکت‌های KIBS لهستان بود. روش حل شامل تحلیل عاملی تأییدی، سپس آزمون مدل میانجی‌گری تعدیل‌شده با استفاده از ماکروی PROCESS (مدل‌های ۴ و ۷) و بوت‌استرپ ۵۰۰۰ بازنمونه بود. یافته‌ها نشان داد که دل‌بستگی شغلی میانجی مثبت و معنی‌دار است و ارزش خودافزایی رابطه بین رهبری و دل‌بستگی را تعدیل می‌کند به گونه‌ای که این رابطه در افراد با خودافزایی پایین قوی‌تر و معنی‌دار است. نویسندگان پژوهش‌های طولی و بررسی ارزش‌های دیگر را پیشنهاد کرده‌اند.

نقد نقاط قوت و ضعف :

نقطه قوت برجسته مقاله، معرفی ارزش‌های شخصی به عنوان منبع پایدار و شرط مرزی در مدل میانجی‌گری تعدیل‌شده است که به مفهوم «جان‌شینی رهبری» عمق نظری می‌بخشد. همچنین حجم نمونه مناسب (۴۵۰ نفر) و استفاده از روش

PROCESS با بوت استرپ، دقت آماری را افزایش داده است. اما ضعف اصلی، طرح مقطعی و خودگزارشی بودن همه متغیرها است که خطر سوگیری روش معمول و معکوس بودن علیت را به همراه دارد. همچنین تمرکز صرف بر ارزش خودافزایی و نادیده گرفتن سایر ابعاد ارزشی (مانند خودفراروی یا گشودگی به تغییر) تصویر کاملی از نقش ارزشها ارائه نمی دهد. به علاوه، تعمیم پذیری نتایج به سایر فرهنگها و صنایع به دلیل نمونه گیری محدود به لهستان و بخش KIBS، نیاز به احتیاط دارد.

مقاله اول	مقاله دوم	
Meng et al. (۲۰۲۲)	Wojtczuk-Turek (۲۰۲۳)	نویسنده / سال
میانجی گری موازی + تعدیل ساده	میانجی گری تعدیل شده (مدل ۷) Hayes	نوع مدل
بله (دو نوع: معناداری درون کار و در کار)	خیر (یک میانجی: دل بستگی شغلی)	میانجی چندگانه
رهبری تحول آفرین (فقط روی مسیر معناداری در کار)	ارزش خودافزایی (روی مسیر رهبری ← دل بستگی)	تعدیل گر
چندسطحی (۲-۱-۱) - کارکنان درون ۳۲ کلانتری	تک سطحی (فردی)	سطح تحلیل (چندسطحی / تک)
مقطعی	مقطعی	طرح تحقیق (مقطعی / طول)
خودگزارشی (پرسشنامه آنلاین)	خودگزارشی (CATI)	منبع داده
بخش عمومی (پلیس چین)	شرکت های دانش محور KIBS (لهستان)	زمینه کاربردی
H^2a تأیید؛ H^1a , H^1b , H^2b رد	H^1 , H^2a , H^2b , H^2c , H^3 تأیید	فرضیه اصلی تأیید شده

۶- نتیجه گیری:

بررسی دو مقاله نشان می دهد که رهبری تحول آفرین هم به طور مستقیم و هم از طریق مکانیسم های انگیزشی (معناداری کار و دل بستگی شغلی) بر پیامدهای مثبت کاری نظیر دل بستگی شغلی و دگرگون سازی شغل تأثیر می گذارد. مقاله اول با تمایز میان «معناداری درون کار» (مرتبط با محتوا و هدف شغل) و «معناداری در کار» (مرتبط با تعلق و هویت سازمانی) نشان داد که هر دو مسیر به یک اندازه در انتقال اثر رهبری به دل بستگی شغلی مؤثرند، اما نقش تعدیل گری رهبری فقط برای مسیر مبتنی بر هویت سازمانی معنادار است. در مقابل، مقاله دوم با تمرکز بر دل بستگی شغلی به عنوان میانجی و ارزش های خودافزایی به عنوان تعدیل گر نشان داد که اثر غیرمستقیم رهبری بر دگرگون سازی شغل از طریق دل بستگی، در کارکنانی که ارزش خودافزایی پایینی دارند قوی تر است و در افراد با خودافزایی بالا عملاً ناپدید می شود. وجه مشترک هر دو مقاله، تأکید بر نقش واسطه ای متغیرهای انگیزشی مثبت و نیز تأیید این واقعیت است که تأثیر رهبری تحول آفرین همگانی و یکسان نیست، بلکه به ویژگی های فردی (ارزشها) و نوع معناداری تجربه شده بستگی دارد.

یافته های این دو مقاله دلالت های مهمی برای مدیریت منابع انسانی و آموزش رهبران دارد. در سازمان های عمومی مانند پلیس، تقویت هر دو بعد معناداری (هم از طریق طراحی غنی شغل و هم از طریق ایجاد حس تعلق) می تواند دل بستگی

شغلی را افزایش دهد. در شرکت‌های دانش‌محور، رهبران باید توجه داشته باشند که کارکنان با ارزش خودافزایی بالا کمتر به سبک تحول‌آفرین نیاز دارند و ممکن است با رویکردهای توانمندساز دیگر بهتر هدایت شوند. با این حال، هر دو مقاله به دلیل طرح مقطعی و خودگزارشی بودن داده‌ها با محدودیت در استنتاج علی و سوگیری روش معمول مواجه هستند. همچنین تعمیم‌پذیری نتایج به سایر فرهنگ‌ها و صنایع نیاز به احتیاط دارد. پژوهش‌های آتی می‌توانند با استفاده از طرح‌های طولی، منابع چندگانه داده و ادغام دو مدل (یعنی بررسی همزمان نقش میانجی دوگانه معناداری و تعدیل‌گری ارزش‌ها) به درک جامع‌تری از فرآیند تأثیر رهبری بر رفتارهای فعال کارکنان دست یابند. علاوه بر این، بررسی نقش تعدیل‌گری متغیرهای زمینه‌ای مانند فرهنگ سازمانی و حمایت سرپرستان می‌تواند به غنای نظری این حوزه بیفزاید.

۷-منابع:

- ✓ Meng, F., Xu, Y., Liu, Y., Zhang, G., Tong, Y., & Lin, R. (2022). Linkages between transformational leadership, work meaningfulness and work engagement: A multilevel cross-sectional study. *Psychology Research and Behavior Management*, *15*, 367–380. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S344624>
- ✓ Wojtczuk-Turek, A. (2023). Who needs transformational leadership to craft their job? The role of work engagement and personal values. *Baltic Journal of Management*, *17*(5), 654–669.