

تأثیر رهبری اصیل درک شده بر بدبینی سازمانی و توانمندسازی ساختاری

محمدصادق حسن زاده پسیخانی*، میرهادی مؤذن جمشیدی*

مجید مشرقی کسمائی**

چکیده

بدبینی سازمانی از رفتارهای سازمانی منفی منبعث از در دست نداشتن اطلاعات لازم در سازمان است. رهبری اصیل از رویکردهای رهبری اخلاقی است که منجر به بهبود توانمندی کارکنان و کاهش دیدگاه‌های مخرب سازمانی می‌شود. هدف از انجام پژوهش حاضر، سنجش تأثیر رهبری اصیل درک شده بر بدبینی سازمانی با میانجی‌گری توانمندسازی ساختاری در کارکنان شرکت پارس هیان است. پژوهش از نوع توصیفی - پیمایشی و جامعه آن، کارکنان شرکت پارس هیان در شعب سراسر کشور، با حجم نمونه برآورد شده ۲۰۰ نفر است. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بوده که پایایی آن به روش آلفای کرونباخ و پایایی مرکب و روایی آن به روش روایی محتوا و روایی هم‌گرا و واگرا تأیید شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار Smart PLS استفاده شده است. مطابق یافته‌های پژوهش رهبری اصیل بر توانمندسازی ساختاری و بدبینی سازمانی و توانمندسازی ساختاری نیز بر بدبینی سازمانی تأثیر معناداری دارد. همچنین نقش میانجی توانمندسازی ساختاری در تأثیر رهبری اصیل درک شده بر بدبینی سازمانی مورد تأیید قرار گرفت. لذا با ارتقاء توانمندسازی ساختاری و رهبری اصیل درک شده، میزان بدبینی سازمانی در شرکت پارس هیان کاهش پیدا می‌کند.

کلیدواژه‌ها: رهبری اصیل؛ توانمندسازی ساختاری؛ بدبینی سازمانی؛ کارکنان شرکت پارس هیان.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۰۵/۱۹، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۱۰/۰۳.

* استادیار، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

** کارشناس ارشد، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

۱. مقدمه

رویکردهای اخیر جهان کسب‌وکار، منجر به این شده است که بسیاری از کارکنان، احساس بدبینی نسبت به زندگی کاری و مدیران اجرایی داشته باشند. بدبینی^۱ از موضوعات رفتاری است که تبعات مهمی برای سازمان دارد. بدبینی سازمانی باعث می‌شود کارکنان به سازمان، شغل و عقاید، احساسات و رفتارهای خود نگرش منفی داشته باشند. در بدبینی، کارکنان نگرش منفی نسبت به سازمان دارند و با یأس و ناامیدی به سازمان نگاه می‌کنند [۶]. این معضل در بسیاری از کارکنان فعال در بخش دولتی و خصوصی به روشنی قابل درک است که در صورت بی‌توجهی مدیران و رهبران سازمان، می‌تواند تبعات نامطلوبی برای سازمان آنها به همراه داشته باشد، چرا که نیروی انسانی فعال در هر سازمانی یک نقطه قوت و به عبارتی یک مزیت رقابتی محسوب می‌شود که توجه به جنبه‌های روانی‌شان منجر به افزایش حس تعهد، هویت و رفتارهای خودجوش می‌شود [۳].

بدبینی سازمانی، نگرشی است که از ناامیدی، ناکامی و سرخوردگی شکل گرفته و با تحقیر، نفرت و بی‌اعتمادی مرتبط است [۲۸]. باور اصلی مرتبط با بدبینی این است که اصول درست‌کاری، عدالت و صداقت قربانی منفعت شخصی شده است [۶]. شناسایی عواملی که بتواند بدبینی را در سازمان کاهش دهد از اهمیت زیادی برخوردار است و نقش رهبران نسبت به سایر عناصر ساختاری و رفتاری اولویت بیشتری دارد. گزارش پژوهش‌های مختلف نشان داده است که زمانی که رهبران به اخلاقیات توجه می‌کنند، میزان تعهدات کاری و اعتماد کارکنان به سازمان افزایش می‌یابد [۱۰].

در دهه اخیر، مباحث اخلاقی و اتخاذ رویکرد اخلاقی در حوزه سازمان و مدیریت و رهبری سازمان‌ها بسیار رایج شده است [۵]. نظریه رهبری اصیل^۲، بر خود‌کنترلی (خود تنظیمی) و خودآگاهی رهبر و پیروان، سرمایه مثبت روان‌شناختی و نقش تعدیل‌گر مثبت سازمانی تمرکز دارد [۱]. نظریه رهبری اصیل، کامل‌ترین رویکرد رهبری است که در سال‌های اخیر مطرح شده است. در واقع، رویکرد اخلاقی به حوزه‌های نظریه‌های رهبری نیز رخنه کرده است و منجر به خلق سبک بدیع رهبری اصیل شده است [۷].

از نظر آیلز و همکاران^۳ (۲۰۰۵)، رهبران اصیل از ارزش‌ها و عقاید خودآگاه، مطمئن به خود، صادق، قابل‌اطمینان و قابل‌اعتماد هستند و بر توانمندسازی پیروان تمرکز دارند، تفکرشان را گسترش داده و سازمانی با افراد مثبت‌اندیش و متعهد را خلق می‌کنند [۵].

1. cynicism
2. Authentic Leadership
3. Ilies & et al

پس کاملاً قابل قبول است که انتظار داشته باشیم رهبران نقش مهمی در ایجاد شرایط توانمندساز برعهده دارند. لذا توجه به عامل توانمندسازی ساختاری^۱ در سازمان و تأثیراتش بر بدبینی سازمانی ضروری است. براساس مدل توانمندسازی سازمانی کانتر^۲ (۱۹۹۳)، ابعاد ساختاری درون محیط کار، تأثیرات بیشتری بر نگرش‌ها و رفتارهای کاری نسبت به تجربیات شخصی و اجتماعی دارد. کانتر (۱۹۹۳) ساختارهای توانمندسازی سازمانی را در چهار بعد: دسترسی به اطلاعات، حمایت، منابع مورد نیاز برای انجام کار و فرصت‌های یادگیری و رشد معرفی نموده است [۳].

کانتر (۱۹۷۹) اظهار می‌دارد که مدیران نقش کلیدی در بهبود این ساختارها برعهده دارند. همچنین مطالعات لاشینگر (۲۰۰۴) نشان داد که توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی پیش-بینی کننده رضایت شغلی و فرسودگی شغلی هستند.

بنابراین، ارتباط بین توانمندسازی ساختاری و بدبینی سازمانی به این شیوه قابل توجیه است که، چون نقض قرارداد روان‌شناختی در سازمان است که در غالب رفتارهای غیر اخلاقی، عدم اعتماد بین روابط کارفرما و کارکنان، مخفی‌سازی اطلاعات و منابع مورد نیاز موجب بدبینی سازمانی می‌گردد، توانمندسازی ساختاری با ایجاد یک جو مثبت بر مبنای اصول چهارگانه خویش موجب تعدیل یا نفی بدبینی خواهد شد [۴].

با توجه به تغییر و تحولات حاکم در محیط‌های کاری با ساختارهای خشک و سبک‌های سنتی رهبری، نیاز به یک تحول اساسی در حیطه سبک‌های رهبری می‌باشد. این موضوع علاوه بر سازمان‌های خدماتی و بخش دولتی، در بخش بازرگانی و شرکت‌های خصوصی نیز جایگاه خود را پیدا نموده است. شرکت پارس حیان یکی از بزرگترین تولیدکنندگان و همچنین توزیع‌کننده برتر فرآورده‌های آرایشی و بهداشتی در کشور است که خود به صورت مویرگی در قالب شعب در سراسر کشور فعالیت دارد. توانمندی‌های بالقوه موجود در شرکت پارس حیان توانسته است موقعیت منحصر به فردی را برای این شرکت نسبت به سایر رقبا رقم بزند. قطعاً توجه به عوامل روان‌شناختی کارکنان و توجه به شیوه‌های ساختاردهی در این مجموعه آینده بهتری را در عرصه رقابت پرتلاطم فعلی فراهم خواهد نمود. بدبینی سازمانی ناشی از پردازش ناصحیح اطلاعات و ادراک از نابرابری در محیط کار ایجاد می‌شود. با نظرسنجی‌های صورت گرفته شده در میان شعب و نمایندگی‌های شرکت مذکور، نارضایتی شغلی، ترک شغل و بی‌تعهدی رویت شده در میان کارکنان این شرکت منبعث از مبهم بودن اطلاعات دریافتی در حوزه کاریشان است، به گونه‌ای که در بهترین حالت منجر به بدبینی نیروی انسانی‌اش گشته است. با توجه به

1. Structural Empowerment

2. Kanter

این که توانمندی موجود در این شرکت در مقایسه با رقبا و ایجاد سهم بازار مطلوب برای محصولاتش در سطح ممتازی قرار دارد که به یقین بخش اعظمی از این موفقیت در گرو داشتن نیروی انسانی کارآمد و شایسته این شرکت است، لذا به منظور جلوگیری از تبعات منفی رفتارهای نامطلوب سازمانی و همچنین ایجاد یک محیط روانی مطلوب برای کارکنانش جهت داشتن انگیزه لازم برای ارتقای شرکت و حفظ موقعیت رقابتی‌اش، استقرار و بازنگری در ساختار و حوزه رهبری مدیرانش یک الزام است.

با در نظر گرفتن این موضوع که نقش رهبران اصیل، رهبرانی که با ارائه شفاف اطلاعات در حوزه کاریشان و ارتباط صحیح با کارکنان در زمینه دسترسی به اطلاعات و ایجاد جو مبتنی بر اعتماد در سازمان‌های امروزی به خوبی تایید شده است، به منظور استقرار ساختار صحیح که شفافیت، اعتماد و صداقت در آن محوریت داشته باشد، وجود چنین رهبرانی هم از دیدگاه ایجاد یک مزیت رقابتی و هم از منظر یک بستر سازمانی مطلوب، ارزشمند است. نظر به علاقه و دغدغه مدیران شرکت پارس حیان و همچنین از آنجایی که نمونه مورد مطالعه، یک شرکت توزیع‌کننده محصولات آرایشی و بهداشتی است که عمده محصولات این شرکت در داروخانه‌ها موجود بوده و حساسیت و توجه ویژه‌ای از این طیف محصولات در جامعه وجود دارد، به یقین رسوخ مفهوم اصالت در ساختار و مدیریت این نوع از شرکت‌ها منجر به ایجاد شفافیت و اعتماد همه جانبه و در تمامی ابعاد عملکردیشان با شرکاء و کانال‌های توزیع و همچنین مسئولیت اجتماعی آنها در جامعه خواهد شد. همچنین ایجاد فرصت‌های رشد و یادگیری و در اختیار قرار دادن منابع مورد نیاز جهت پردازش مطلوب اهداف و آرمان‌های شرکت، علاوه بر تقویت ساختاری، منجر به؛ به‌روز نگه‌داشتن سازمان و کارکنان خواهد شد. پژوهش حاضر، با هدف تبیین نقش توانمندسازی ساختاری در تأثیر رهبری اصیل بر بدبینی سازمانی کارکنان شرکت پارس حیان انجام شده است. در حقیقت در این پژوهش، پژوهش‌گران درصدد دریافتند که آیا رهبری اصیل درک شده و توانمندسازی ساختاری بر بدبینی سازمانی در کارکنان شرکت پارس حیان تأثیرگذار است؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رهبری اصیل. رهبری اصیل شکلی از رهبری مثبت براساس مفهومی از اصالت است و نشانه وضعیت افراد از نقاط ضعف، قوت، ارزش‌ها و استفاده از دانش برای راهنمایی تعاملات خود با دیگران است [۹]. بر اساس نظر والومبا و همکاران (۲۰۰۸) رهبری اصیل الگویی از رفتار رهبر است که به ظرفیت‌های روحی روانی مثبت توجه دارد و فضای اخلاقی مثبتی را ایجاد می-

کند تا بدین منظور خودآگاهی بیشتر، دیدگاه اخلاقی درونی، پردازش متعادل اطلاعات و شفافیت روابط در نقش رهبری را که با پیروان خود کار می‌کند، پرورش دهد [۲].

مؤلفه‌های رهبری اصیل. از دیدگاه آوولیو و همکاران (۲۰۰۶) مفهوم رهبری اصیل شامل چهار مؤلفه است: پردازش متوازن (متعادل)، دیدگاه اخلاقی درونی^۱، شفافیت رابطه^۲ و خودآگاهی^۴.

پردازش متعادل، اشاره به این واقعیت دارد که رهبر پیش از تصمیم‌گیری، به طور عینی تمامی اطلاعات را تجزیه و تحلیل می‌کند. این امر شامل پردازش داده‌هایی است که در تضاد با دیدگاه اولیه خودش است [۷].

چشم‌انداز اخلاقی درونی، این واقعیت را توصیف می‌کند که رهبر با استانداردها و ارزش‌های اخلاقی درونی هدایت شده و حتی علیه گروه‌ها و فشار سازمانی یا اجتماعی، عمل می‌کند [۲۵]. این بُعد اشاره به رفتارهایی از رهبران دارد که از طریق ارزش‌های اخلاقی درونی هدایت می‌کنند و در مقابل فشارهای بیرونی همچون فشار همکاران، فشارهای سازمانی و اجتماعی قرار می‌گیرند. هنگام مواجهه با معضلات دشوار اخلاقی، از رهبرانی که از چشم‌انداز اخلاقی بالاتری برخوردارند انتظار می‌رود به شکل اخلاقی‌تری تفکر و عمل کنند و براساس ارزش‌های والای انسانی رفتار نمایند [۳].

خودآگاهی به درک عمیق از فرآیندهایی اشاره دارد که به ارائه خودتعریفی‌های گوناگون و نحوه تأثیر آنها بر دیگران، کمک می‌کند. رهبران اصیل به شدت نسبت به ارزش‌ها، هیجانات، اهداف، انگیزه‌ها و نقاط قوت و ضعف خودآگاهی دارند [۹]. درنهایت، خودآگاهی اشاره به روند رسیدن به یک درک عمیق‌تر از نقاط قوت و ضعف فرد دارد [۱۱].

چهارمین و آخرین جزء تشکیل‌دهنده رهبری به روابط نزدیک با سطح بالای گشودگی و اعتماد اشاره دارد و نشان می‌دهد تا چه حد رهبر به تقویت یک ارتباط باز و شفاف با دیگران برای فراهم ساختن فرصت بهره‌گیری از ایده‌ها، نظرات و چالش‌ها در آینده نزدیک می‌پردازد. شفافیت رابطه، شامل تسهیم افکار و احساسات و تشویق دیگران برای به اشتراک گذاشتن ایده‌ها و عقایدشان است [۱۲].

توانمندسازی ساختاری. توجه به توانمندسازی، فعالیت‌هایی است که سازمان در جهت سهیم کردن کارکنان در منابع قدرت و تصمیم‌گیری‌ها انجام می‌دهد که در این بعد، فراهم آوردن شرایطی جهت قدرتمندتر شدن کارکنان مدنظر است [۸]. توانمندسازی ساختاری یکی از

1 . Balanced processing
2 . Moral/ethical conduct
3 . Relational transparency
4 . self awareness

سه رویکرد شناخته شده توانمندسازی است، که کانتر^۱ (۱۹۹۳) پیشنهاد کرده است. این رویکرد که از نظریه‌های سازمانی استخراج شده با تفویض قدرت و اختیار در سازمان مربوط است و به طور کلی، دسترسی کارکنان به چهار عامل محیطی یعنی فرصت، اطلاعات، حمایت و منابع در سازمان را توصیف می‌کند [۲۳].

ابعاد رویکرد ساختاری توانمندسازی. راشل و وندی (۲۰۰۳) سه عامل را به‌مثابه عوامل توانمندساز سازمانی معرفی نموده‌اند: ۱- چارچوب ساختاری پویا^۲، ۲- کنترل تصمیمات سازمان^۳، ۳- تسهیم اطلاعات^۴

چارچوب ساختاری پویا، مجموعه‌ای از دستورالعمل‌های قابل تغییر و روشن است که سازمان آن را برای کمک به تصمیم‌گیری کارکنان هم به لحاظ رفتاری و هم به لحاظ رویه‌ای در یک محیط کار پویا فراهم می‌سازد [۱۴].

کنترل تصمیمات سازمان، بدین معناست که به کارکنان اجازه داده شود تا در تمامی جنبه‌های کار حرفه‌ای‌شان وارد شوند. برخی عوامل زمینه‌ای که به لحاظ مفهومی با کنترل تصمیمات سازمان در تناقض است شامل: هدف‌گذاری کم معنا برای کارکنان و عدم شفافیت و ورودی با در نظر گرفتن مسئولیت‌های شغلی [۱۳].

تسهیم اطلاعات، بدین‌گونه تعریف می‌شود که اطلاعات راجع به سازمان برای همه افراد سازمان قابل دسترسی باشد. ولی به این مفهوم نیست که باید همه چیز (مانند سوابق کارکنان یا ارزیابی مدیران و کارکنان) با کارکنان سازمان به اشتراک گذاشته شود. لیکن هدف از تسهیم اطلاعات این است که اطلاعات مرتبط با کار سازمان بین کارکنان به اشتراک گذاشته شود [۱۹].

بدبینی سازمانی. دین و همکاران^۵ (۱۹۹۸)، بدبینی سازمانی را نگرش و احساس منفی در سازمان تعریف کرده‌اند یا باوری که سازمان را فاقد درستی می‌داند و به بروز رفتارهای انتقادی و توهین‌آمیز نسبت به سازمان تمایل دارد [۲۱].

برون و رگان^۶ (۲۰۰۸) معتقدند که بدبینی سازمانی اشاره به نگرش منفی نسبت به سازمان به کارگیرنده فرد دارد و در واقع، قضاوت ارزیابانه‌ای است که از تجربه‌های کاری فرد نشأت می‌گیرد. برون و رگان (۲۰۰۸) نقل می‌کنند که بدبینی سازمانی یک واکنش آموخته شده به جای تمایل مبتنی بر شخصیت است، به عبارت دیگر، بدبینی سازمانی صرفاً احساساتی نیست که افراد منفی به درون سازمان می‌آورند، بلکه نوعی نگرش است که از طریق تجربه کاری در سازمان

1 . Kanter
2 . Dynamic Structural Framework
3 . Control of workplace decision
4 . Fluidity in information sharing
5 .Dean & et al
6 . Brown & Cregan

شکل می‌گیرد. کارکنان تصمیم نمی‌گیرند، بدبین شوند بلکه بدبینی سازمانی از تجربه‌ها نشأت می‌گیرد [۱۵].

به‌طور کلی، مرور متون نظری و نتایج پیشینه تحقیق، از رابطه بین رهبری اصیل و بدبینی سازمانی حمایت می‌کنند [۲۴]. رهبری اصیل بر دو مفهوم اعتماد و شفافیت بنا شده است که فقدان آن منجر به ادراک از ناعدالتی و بدبینی در سازمان می‌شود. همچنین ابعاد توانمندسازی ساختاری تقابل نزدیک و هم‌سویی با مفهوم رهبری اصیل دارد. با در نظر گرفتن نکات مطرح شده، چارچوب نظری و فرضیات پژوهش حاضر شکل گرفته‌اند.

توانمندسازی ساختاری و بدبینی سازمانی. وان و همکاران^۱ (۲۰۱۲) به بررسی رابطه بین توانمندسازی ساختاری و رضایت شغلی پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که توانمندسازی ساختاری با تأکید بر چهار عنصر: اطلاعات، منابع، فرصت و حمایت منجر به رضایت شغلی کارکنان می‌گردد [۱۷].

اکرم و همکاران^۲ (۲۰۱۷) دریافتند که توانمندسازی ساختاری به‌همراه عدالت سازمانی ادراک شده تأثیر معناداری بر بدبینی سازمانی دارند، به‌گونه‌ای که با افزایش توانمندسازی ساختاری و ادراک از حد مطلوب عدالت سازمانی، بدبینی سازمانی به‌شدت کاهش می‌یابد. باشل و لاشینگر (۲۰۱۳) دریافتند که توانمندسازی ساختاری و فرسودگی شغلی ارتباط معکوسی با یکدیگر دارند. در این پژوهش تأثیر ابعاد توانمندسازی ساختاری بر فرسودگی شغلی مورد بررسی قرار گرفت و در میان ابعاد فرسودگی شغلی، بیشترین تأثیر به ترتیب مربوط به خستگی عاطفی، بدبینی سازمانی و عملکرد منفی بود. بودریاس و همکاران^۳ (۲۰۱۲) طی تحقیقی دریافتند که توانمندسازی ساختاری تأثیر منفی و معناداری بر فرسودگی شغلی مبتنی بر دو بعد بدبینی سازمانی و خستگی عاطفی دارد. با توجه به توضیحات فوق، فرضیه اول پژوهش حاضر بدین صورت بیان می‌شود:

فرضیه اول: توانمندسازی ساختاری بر بدبینی سازمانی در کارکنان شرکت پارس جیان تأثیر منفی و معناداری دارد.

رهبری اصیل درک شده و توانمندسازی ساختاری. یوکل (۲۰۱۲) استدلال نموده است که رهبران قادر به توانمند ساختن کارکنان بوده و این کارکنان توانمند به‌طور متقابل تعهد عاطفی بالایی دارند و در نتیجه انتظار می‌رود که نگرش‌ها و رفتارهای مثبت‌تری داشته باشند [۱۶]. ژو و همکاران (۲۰۱۲) معتقدند که نقش رهبری اخلاقی برای احساس انرژی در کار، توانمندی و خلاقیت در کار کارکنان لازم و ضروری است. به ترتیبی که می‌توان گفت برای

1 . Van & et al

2 . Akram & et al

3 . Boudryas & et al

تقویت نشاط، توانمندی و خلاقیت کارکنان لازم است سرپرستان و مدیران در مدیریت خود اصول رهبری اخلاقی را مراعات نمایند [۲۰]. لاشینگر و همکاران (۲۰۱۳) دریافتند که رهبری اصیل به طور منفی و معناداری بر بدبینی سازمانی و خستگی عاطفی از طریق توانمندسازی ساختاری تأثیرگذار است. با توجه به توضیحات فوق، فرضیه دوم پژوهش حاضر بدین صورت بیان می‌شود:

فرضیه دوم: رهبری اصیل درک شده بر توانمندسازی ساختاری در کارکنان شرکت پارس حیان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

رهبری اصیل درک شده و بدبینی سازمانی. مت (۲۰۱۳) در پژوهشی به مطالعه رابطه میان رفتار رهبری اخلاقی مدیران دانشکده در سطح تحصیلات تکمیلی و رفتار بدبینی سازمانی افراد دانشگاهی می‌پردازد [۲۹]. این پژوهش به سه نتیجه عمده دست یافته است: نخست، ادراک افراد آکادمیک از اخلاقی بودن مدیران دانشکده در سطح میانی است. دوم اینکه نگرش-های بدبینی سازمانی کارکنان آکادمیک در سطح بالایی است و سوم اینکه در این مطالعه رفتارهای رهبری اخلاقی مدیران دانشکده اثر مستمر و منفی بر رفتار بدبینی سازمانی آکادمیک-ها دارد. ضمن اینکه در این مطالعه به این نکته دست یافتند که رفتار رهبری اخلاقی ادراک شده یک پیش‌بینی کننده مهم بدبینی سازمانی است [۲۲].

کالشو و همکاران^۲ (۲۰۱۱) در مطالعه‌ای که به منظور تأیید اعتبار سازه رهبری اخلاقی انجام می‌دهند، اقدام به سنجش تأثیر رهبری اخلاقی بر بدبینی سازمانی می‌کنند و بیان می‌کنند که رهبری اخلاقی بتواند منجر به کاهش بدبینی سازمانی شود [۲۰]. یعنی با توجه و ارتقاء به ابعاد توانمندسازی ساختاری، شاهد کاهش خستگی عاطفی، بدبینی سازمانی و عملکرد منفی هستیم [۲۳]. با توجه به توضیحات فوق، فرضیه سوم پژوهش حاضر بدین صورت بیان می‌شود:

فرضیه سوم: رهبری اصیل درک شده بر بدبینی سازمانی در کارکنان شرکت پارس حیان تأثیر منفی و معناداری دارد.

نقش میانجی توانمندسازی ساختاری. گیلبرت و همکاران^۳ (۲۰۱۰) به بررسی نقش میانجی فرسودگی شغلی در رابطه بین توانمندسازی ساختاری و رفتار شهروندی سازمانی پرداختند. نتایج این بررسی بیانگر آن بود که توانمندسازی ساختاری بر ابعاد فرسودگی شغلی؛ شامل خستگی عاطفی، بدبینی سازمانی و عملکرد منفی تأثیر معکوسی دارد.

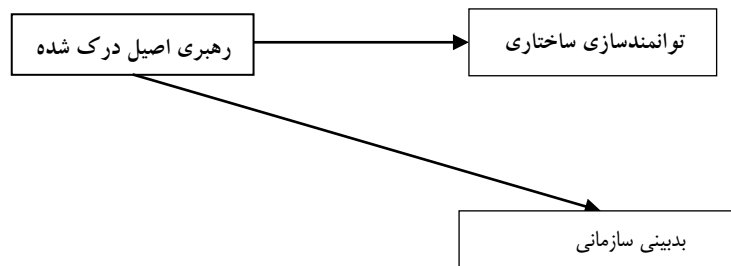
1. Mete
2. Calsho & et al
3. Gilbert & et al

راموس و آلیس^۱ (۲۰۱۴) دریافتند که توانمندسازی ساختاری عاملی مهم در جلوگیری از رفتارهای سازمانی منفی و ایجاد رضایت شغلی است. رید و لاشینگر (۲۰۱۷) دریافتند که توانمندسازی ساختاری یک عامل پیش‌بینی کننده سلامت روحی کارکنان و خوش‌بینی به محیط کار است.

آلیلیانی و همکاران^۲ (۲۰۱۸) طی پژوهشی که به بررسی نقش رهبری اصیل، کارکردها و پیامدها پرداختند، دریافتند که به دنبال اجرای اصول رهبری اصیل در سازمان‌های خدماتی، زمینه افزایش اعتماد و کاهش رفتارهای سازمانی منفی فراهم می‌گردد. با توجه به توضیحات فوق، فرضیه چهارم پژوهش حاضر بدین صورت بیان می‌شود:

فرضیه چهارم: توانمندسازی ساختاری در تأثیر رهبری اصیل درک شده بر بدبینی سازمانی کارکنان شرکت پارس حیان نقش میانجی دارد.

مدل نظری پژوهش. پس از مطالعه و جمع‌بندی ادبیات پژوهش مدل مفهومی پیشنهادی پژوهش شناسایی شد که در شکل ۱ قابل مشاهده است. این مدل روابط میان سه متغیر رهبری اصیل، بدبینی سازمانی و توانمندسازی ساختاری را در بر می‌گیرد. مبتنی بر این روابط نیز چهار فرضیه اصلی قابل شناسایی است که در ادامه در رابطه با هر یک از آنها توضیحاتی مبتنی بر پیشینه ارائه خواهد شد.



شکل ۱. مدل نظری تحقیق

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش از حیث هدف کاربردی و روش آن بر اساس نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش کارکنان شرکت پارس حیان هستند که تعدادشان ۴۷۴ نفر بوده و با توجه به پراکندگی شعبات این شرکت در ۱۸ استان کشور، به روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای تک مرحله‌ای، تعداد نمونه براساس فرمول کوکران، ۲۰۰ نفر برآورد شد. ابزار گردآوری

اطلاعات، پرسشنامه استاندارد است که برای سنجش متغیر رهبری اصیل درک شده از پرسشنامه ۱۶ سؤالی مبتنی بر ابعاد خودآگاهی، پردازش متوازن اطلاعات، شفافیت رابطه و چشم‌انداز اخلاقی درونی شده، استفاده شده است. برای سنجش متغیر توانمندسازی ساختاری از پرسشنامه ۱۲ سؤالی روابط کاری اثربخش مبتنی بر ابعاد فرصت رشد و یادگیری، دسترسی به اطلاعات، حمایت و منابع مورد نیاز برای انجام کار استفاده شده و همچنین برای سنجش متغیر بدبینی سازمانی از پرسشنامه ۱۲ سؤالی اسچافلی و همکاران (۱۹۹۶) استفاده شده است. پایایی سؤالات پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ به ترتیب برای متغیر رهبری اصیل درک شده ۰/۸۷۶، توانمندسازی ساختاری ۰/۷۲۲ و بدبینی سازمانی ۰/۷۹۹ برآورد گردید که بالاتر از مقدار مطلوب ۰/۷ است و روایی پرسشنامه به روش روایی محتوا و روایی هم‌گرا تأیید شد. جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات و بررسی رابطه علی و معلولی بین متغیرهای پژوهش از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و با به کارگیری الگوریتم حداقل مربعات جزئی توسط نرم‌افزار Smart PLS اقدام شده است. در جدول ۱ اطلاعات مربوط به پرسشنامه ارائه شده است:

جدول ۱. ابعاد و سؤالات پرسشنامه

متغیر	ابعاد	سؤالات پرسشنامه	منبع
رهبری اصیل درک شده	خودآگاهی	۱۶	آولویو و همکاران (۲۰۰۶)
	شفافیت رابطه		
	چشم‌انداز اخلاقی دورنی شده		
توانمندسازی ساختاری	پردازش متوازن اطلاعات	۱۲	روابط کاری اثربخش (۲)
	فرصت رشد و یادگیری		
	دسترسی به اطلاعات		
بدبینی سازمانی	حمایت (پشتیبانی اطلاعات)	۱۲	اسچافلی و همکاران (۱۹۹۶)
	منابع مورد نیاز برای انجام کار		

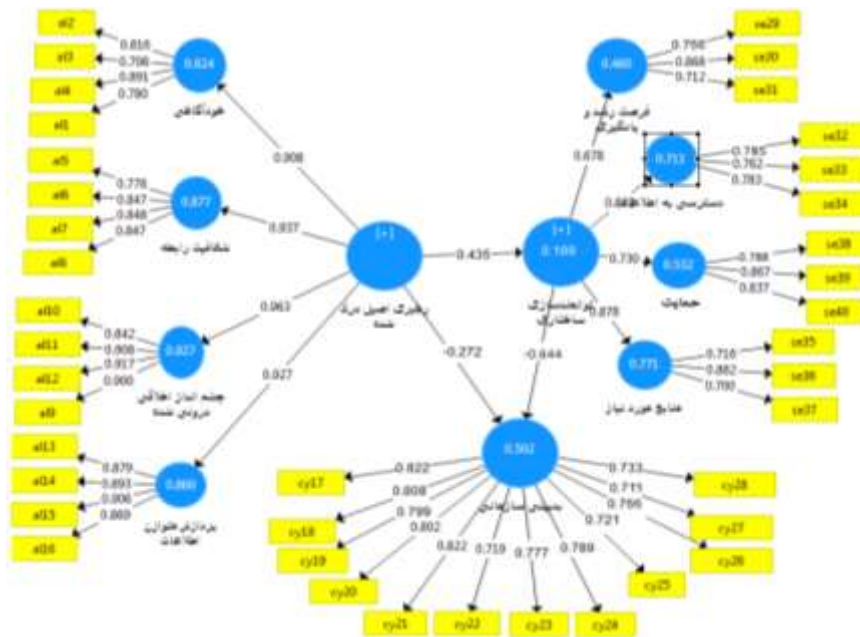
۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در بخش آمار توصیفی، از نرم افزار SPSS23 توزیع افراد نمونه بر اساس متغیرهای جمعیت-شناختی مورد بررسی قرار گرفت. به‌طور خلاصه، از ۲۰۰ نمونه انتخاب شده ۶۹ درصد مرد و ۳۱ درصد زن بوده‌اند که از این تعداد، ۲۳ درصد دارای تحصیلات دیپلم، ۳۴ درصد کاردانی، ۲۱ درصد کارشناسی و ۵ درصد دکتری بوده‌اند. بیشترین میزان سابقه کاری مربوط به طیف ۶-۱۰ سال سابقه کار به میزان ۳۹ درصد بود و ۴۳/۵ درصد از کارکنان شرکت در رده سنی ۳۱-۴۰ سال قرار دارند. میانگین و انحراف معیار متغیرها به ترتیب برای رهبری اصیل درک شده ۳/۷۵ و

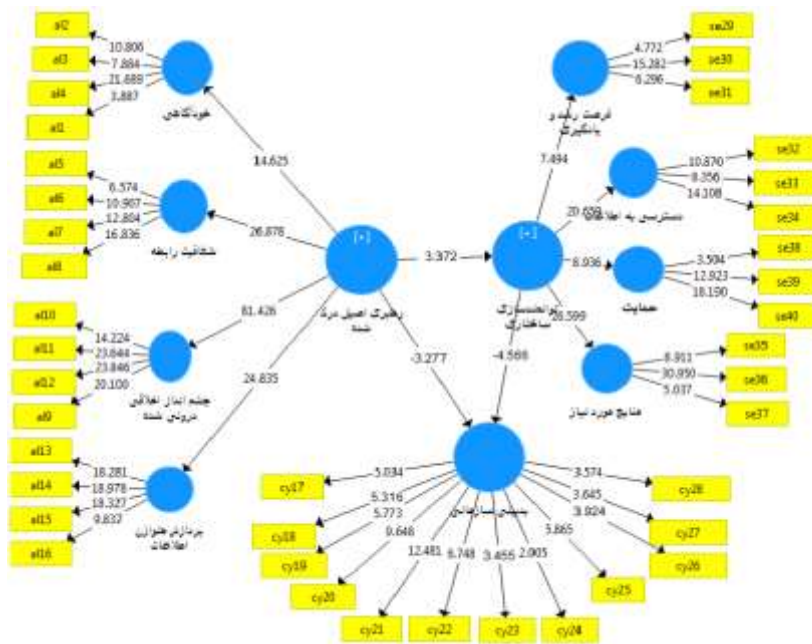
۰/۶۷۲، توانمندسازی ساختاری ۳/۸۰ و انحراف معیار ۰/۲۸۶ و برای متغیر بدبینی سازمانی ۳/۶۲ و ۰/۳۹۴ بود. این بدان معناست که از منظر کارکنان شرکت پارس چیان، ادراک از توانمندسازی ساختاری در شرکت در حد بالاتری نسبت به سایر متغیرها قرار دارد و بیشترین و کمترین میزان امتیاز مربوط به بعد فرصت رشد و یادگیری و دسترسی به اطلاعات بود. این بدان معناست که با وجود بسترسازی خوب در شرکت به منظور ایجاد فرصت‌های رشد و یادگیری، دسترسی به اطلاعات مورد نیاز کارکنان در سطح مطلوبی قرار ندارد. همچنین بیشترین و کمترین امتیاز در رهبری اصیل مربوط به بعد چشم‌انداز اخلاقی درونی شده و شفافیت ارتباطات بود. این بدان معناست که اگر چه در مجموع ادراک از رهبری اصیل در سطح مطلوبی قرار دارد، اما توجه به شفافیت در ارتباطات بین رهبر و کارکنان در حد بالایی نیست.

در قسمت آمار استنباطی، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) با رویکرد روش حداقل مربعات جزئی و با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS برای بررسی مدل مفهومی پژوهش، بهره گرفته شد. این روش بهترین ابزار برای تحلیل پژوهش‌هایی است که در آن‌ها روابط بین متغیرها پیچیده، حجم نمونه اندک و توزیع داده‌ها غیرنرمال است. در ضمن، برای سنجیدن روابط علی، رویکرد حداقل مربعات جزئی روشی بسیار مناسب است. در ادامه، یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌ها بررسی می‌شود.

در شکل‌های ۲ و ۳ مدل پژوهش در حالت استاندارد و در حالت معناداری ارائه داده شده است:



شکل ۲. آزمون مدل تحقیق براساس فرضیه تحقیق (ضریب مسیر استاندارد)



شکل ۳. آزمون مدل تحقیق براساس فرضیه تحقیق (آماره t)

ارزیابی مدل اندازه‌گیری. برای سنجش برازش مدل اندازه‌گیری از پایایی شاخص، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده شد. پایایی شاخص برای سنجش پایایی درونی، شامل سه معیار آلفای کرونباخ، پایایی مرکب و ضرایب بارهای عاملی است.

آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا. آلفای کرونباخ شاخصی است که برآوردی را برای پایایی براساس هم‌بستگی درونی معرف‌ها ارائه می‌دهد و مقدار مناسب برای آن بزرگتر از ۰/۷ است. به‌منظور محاسبه پایایی، معیار دیگری نیز وجود دارد که برتری‌هایی را نسبت به روش سنتی محاسبه آن توسط آلفای کرونباخ دارد و به آن پایایی ترکیبی (CR) گفته می‌شود. برتری پایایی ترکیبی نسبت به آلفا در این است که پایایی سازه‌ها نه به‌صورت مطلق، بلکه با توجه به هم‌بستگی سازه‌هایشان با یکدیگر محاسبه می‌شود. همچنین برای محاسبه آن، شاخص‌های با بار عاملی بیشتر، اهمیت زیادتری دارند.

در نتیجه برای سنجش بهتر پایایی، هر دوی این معیارها استفاده می‌شوند. برای پایایی مرکب میزان بالای ۰/۷ مناسب ذکر شده است. روایی همگرا معیار دیگری است که برای برازش مدل‌های اندازه‌گیری در روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار برده می‌-

شود. فورنل و لارکر (۱۹۸۱)، استفاده از متوسط واریانس استخراج شده را معیاری برای اعتبار همگرا پیشنهاد کرده‌اند. معیاری که برای مطلوب بودن AVE نمایش داده می‌شود، بالاتر از ۰/۵ است [۲۶].

جدول ۲. توصیف آماری متغیرهای پژوهش

شاخص ها	میانگین	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
رهبری اصیل	-----	۰/۸۹۵	۰/۸۷۶
خودآگاهی	۰/۶۷۶	۰/۸۹۳	۰/۸۴۰
شفافیت رابطه	۰/۶۹۰	۰/۸۹۹	۰/۸۵۰
چشم انداز اخلاقی دورنی شده	۰/۷۹۶	۰/۹۴۰	۰/۹۱۴
پردازش متوازن اطلاعات	۰/۷۸۷	۰/۹۳۶	۰/۹۰۹
توانمندسازی ساختاری	-----	۰/۸۳۴	۰/۸۳۱
فرصت رشد و یادگیری	۰/۵۶۱	۰/۷۹۱	۰/۷۵۵
دسترسی به اطلاعات	۰/۵۹۴	۰/۸۱۴	۰/۷۸۶
حمایت (پشتیبانی اطلاعات)	۰/۵۹۳	۰/۸۱۲	۰/۷۷۲
منابع مورد نیاز برای انجام کار	۰/۶۲۸	۰/۸۳۳	۰/۸۰۱
بدبینی سازمانی	۰/۶۱۶	۰/۸۳۹	۰/۷۹۹

با توجه به مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی مرکب جدول ۲، تمام متغیرهای پنهان دارای مقدار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بالای ۰/۷ هستند که پایایی مناسب مدل را نشان می‌دهد. همچنین، مقدار متوسط واریانس استخراج شده برای متغیرهای مکنون بالاتر از ۰/۵ است؛ بنابراین، روایی همگرایی مدلهای اندازه‌گیری نیز مطلوب‌اند. روایی همگرا، دومین معیاری است که به منظور برآزش مدل اندازه‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد و میزان هم‌بستگی هر سازه با ابعادش را نشان می‌دهد، براساس جدول ۲، میانگین استخراج شده برای کلیه متغیرها و ابعادشان از مقدار مرزی ۰/۵ بیشتر بوده که آن نیز میزان روایی مدل را نشان می‌دهد.

ارزیابی مدل ساختاری. پس از سنجش روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری از طریق روابط بین متغیرهای مکنون، ارزیابی شد. در پژوهش حاضر از سه معیار ضریب معناداری تی، ضریب تعیین و ضریب قدرت پیش‌بینی (Q^2) استفاده شده است.

ضرایب معناداری تی. اولین معیار برآزش مدل ساختاری، ضرایب معناداری است. این ضرایب برای مدل اجراشده و در شکل (۲) نشان داده شده است. براین اساس، تمام ضرایب

معناداری از ۱/۹۶ بیشتر دارند که معنادار بودن روابط بین متغیرها را در سطح اطمینان ۹۵ درصد نشان می‌دهد.

ضریب تعیین و ضریب قدرت پیش‌بینی (Q²). نتایج تحلیل مدل ساختاری در جدول زیر، معیار ضریب تعیین را برای تمام متغیرهای درون‌زای مدل پژوهش نشان می‌دهد. نتایج این معیار نشان می‌دهد برآزش مدل ساختاری رهبری اصیل درک شده و بدینی سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی ساختاری به‌طور کلی «قوی» و در حد خوبی بود. در ضمن، به‌منظور بررسی قدرت پیش‌بینی مدل از معیاری Q² (Criterion Geisser-Stone) استفاده شد. با توجه به نتایج این معیار در جدول ۳ می‌توان نتیجه گرفت مدل قدرت پیش‌بینی «قوی» دارد.

جدول ۳. مقادیر ضریب تعیین و ضریب قدرت پیش‌بینی

توانمندسازی ساختاری	بدینی سازمانی	
۰/۱۸۹	۰/۵۰۲	R ²
۰/۱۰۸	۰/۳۷	Q ²
GOF = √((Communalities) × (R ²)) = √(0.744 * 0.345) = 0.506		

پس از برآزش بخش اندازه‌گیری و ساختاری مدل پژوهش حاضر، به‌منظور کنترل برآزش کلی مدل از معیاری با عنوان GOF استفاده شد. با توجه به آنکه معیار نامبرده برابر ۰/۵۰۶ است و همچنین با توجه به پژوهش‌های وتزلز و همکاران (۲۰۰۹)، برآزش کلی مدل در حد «قوی» تأیید می‌شود.

آزمون فرضیه‌ها. پس از بررسی برآزش مدل‌های اندازه‌گیری و مدل ساختاری و داشتن برآزش مناسب مدل‌ها، فرضیه‌های پژوهش بررسی و آزمون شد. در ادامه، نتایج ضرایب معناداری برای هر یک از فرضیه‌ها، ضرایب استاندارد شده مسیرهای مربوط به هر یک از فرضیه‌ها و نتایج بررسی فرضیه، در جدول ۴ ارائه می‌شود.

جدول ۴. بررسی ضرایب معناداری مسیر و روابط بین متغیرهای پژوهش

مسیر	تخمین	آماره t	نتیجه
رهبری اصیل --> توانمندسازی ساختاری	۰/۴۳۵	۳/۲۷۲	تأیید
توانمندسازی ساختاری --> بدینی سازمانی	-۰/۶۴۴	-۴/۵۶۶	تأیید
رهبری اصیل --> بدینی سازمانی	-۰/۲۷۲	-۳/۲۷۲	تأیید

به طور کلی چنانچه مقدار t خارج از بازه $+1/96 < t < -1/96$ واقع گردد، نوع ارتباط میان دو سازه مورد نظر در سطح خطای $0/05$ از نظر آماری معنی دار است. براساس نتایج به دست آمده در جدول ۴، ارتباط بین تمامی متغیرها با یکدیگر مورد پذیرش واقع شده است. در ادامه نقش واسطه‌ای متغیر میانجی مطابق آزمون سوبل در جدول ۵ مورد بررسی قرار گرفته است:

جدول ۵. بررسی فرضیه میانجی توسط تست سوبل

نتیجه	مقدار t معناداری	ضرایب مسیر	ضرایب مسیر	رهبری اصیل--< توانمندسازی ساختاری--< < بدبینی سازمانی
	غیر مستقیم	مستقیم	غیر مستقیم	
تأیید	۳/۷۶۹	-۰/۲۷۲	$0/435 * -0/644 = -0/281$	

میزان مسیر معناداری متغیر میانجی، با استفاده از تست سوبل، $3/769$ برآورد و تأیید شد. نتایج آزمون فرضیه‌ها و ضرایب معناداری با توجه به جدول ۴ نشان می‌دهد تمام چهار فرضیه پژوهش تأیید شده‌اند.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

پژوهش حاضر با هدف سنجش تأثیر رهبری اصیل درک شده بر بدبینی سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی توانمندسازی ساختاری در شرکت پارس حیان بر اساس مدل پیشنهادی پژوهش صورت پذیرفت. در این راستا، برای آزمون مدل ارائه شده، به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از رویکرد الگوریتم مربعات جزئی توسط نرم‌افزار Smart PLS چهار فرضیه مورد بررسی قرار گرفتند. در فرضیه اول، تأثیر معنادار رهبری اصیل بر توانمندسازی ساختاری مورد بررسی قرار گرفت. با بررسی این فرضیه مشخص شد که ضرایب مسیر بین دو متغیر به میزان $0/435$ و در سطح معناداری $t = 3/372$ مورد تأیید است. یوکل (۲۰۱۲) استدلال نموده است که رهبران قادر به توانمند ساختن کارکنان بوده و این کارکنان توانمند به طور متقابل تعهد عاطفی بالایی دارند و در نتیجه انتظار می‌رود که نگرش‌ها و رفتارهای مثبت‌تری داشته باشند. ژو و همکاران (۲۰۱۲) معتقدند که نقش رهبری اخلاقی برای احساس انرژی در کار، توانمندی و خلاقیت در کار کارکنان لازم و ضروری است. به ترتیبی که می‌توان گفت برای تقویت نشاط، توانمندی و خلاقیت کارکنان لازم است سرپرستان و مدیران در مدیریت خود اصول رهبری اخلاقی را مراعات نمایند. توانمندسازی ساختاری با تمرکز بر دسترسی به اطلاعات، چارچوب ساختاری پویا و کنترل تصمیمات در تقابل نزدیکی با اهداف و مؤلفه‌های رهبری اصیل قرار دارد

و بالطبع، رهبری اصیل می‌تواند منجر به بهبود توانمندسازی ساختاری در میان کارکنان سازمان گردد. نتایج این فرضیه همچنین، با نتایج پژوهش لاشینگر و همکاران (۲۰۱۳) که به بررسی رابطه بین رهبری اصیل، توانمندسازی ساختاری و فرسودگی شغلی پرستاران پرداختند هم‌سو است، بر اساس نتایج پژوهش لاشینگر و همکاران (۲۰۱۳)، ۳۳/۲ درصد از میزان توانمندسازی ساختاری از طریق رهبری اصیل قابل تبیین است. همچنین بر اساس نتایج بررسی فیروزی و همکاران (۱۳۹۶)، تأثیر مثبت و معنادار رهبری اصیل بر توانمندسازی کارکنان مورد تأیید قرار گرفت.

بر اساس یافته‌های فرضیه حاضر، مدیران شرکت پارس حیان می‌توانند با تقویت زمینه لازم برای ارائه کارهای چالش‌پذیر برای کارکنان و فراهم آوردن بستر لازم برای شفاف‌سازی اطلاعاتی بین خود و کارکنان اقدام نمایند. همچنین از طریق تبیین ارزش‌های مدیریت عالی به صورت دوره‌ای و همچنین مطلع ساختن کارکنان از وضعیت فعلی شرکت، فراهم آوردن شرایط لازم برای بسط و توسعه مهارت‌های کاری و با در نظر گرفتن خدمات مشاوره‌ای برای کارکنان در سازمان جهت توجیه و تبیین شیوه‌های جدید انجام کار اقداماتی انجام دهند.

در بررسی فرضیه دوم، تأثیر معنادار توانمندسازی ساختاری بر بدبینی سازمانی مورد سنجش قرار گرفت. با بررسی این فرضیه مشخص شد که ضرایب مسیر بین دو متغیر $-۰/۶۴۴$ و در سطح معناداری $t = -۴/۵۶۶$ مورد تأیید است. نتایج این فرضیه، با نتایج پژوهش لاشینگر و همکاران (۲۰۱۳)، اکرم و همکاران (۲۰۱۵) و یزدان شناس (۱۳۹۵) هم‌راستا است. بر اساس نتایج پژوهش لاشینگر و همکاران (۲۰۱۳)، $-۲۸/۴$ درصد از بدبینی سازمانی از طریق توانمندسازی ساختاری قابل تبیین است. اکرم و همکاران (۲۰۱۵) با بررسی تأثیر توانمندسازی ساختاری بر تمایل به ترک شغل دریافتند که ابعاد توانمندسازی ساختاری می‌تواند منجر به تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و کاهش میزان تمایل به ترک شغل گردد. همچنین این پژوهشگران دریافتند که با توجه و ارتقاء به ابعاد توانمندسازی ساختاری، شاهد کاهش خستگی عاطفی، بدبینی سازمانی و عملکرد منفی هستیم [۲۷]. یزدان شناس (۱۳۹۵) با بررسی تأثیر توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی بر فرسودگی شغلی دریافت که ارتباط معناداری بین توانمندسازی ساختاری و ابعاد فرسودگی شغلی؛ خستگی عاطفی، بدبینی سازمانی و عملکرد منفی وجود دارد و بدبینی سازمانی به میزان $-۳۳/۷$ درصد از طریق توانمندسازی ساختاری قابل پیش‌بینی است. به‌طور کلی، یکی از زمینه‌های بروز بدبینی، کاهش اعتماد و اطمینان نسبت به فضای کاری است، که اصولاً در بیشتر موقعیت‌ها، این کاهش اعتماد ناشی از عدم دسترسی به اطلاعات یا احساس مخفی بودن اطلاعات کلیدی و مورد نیاز کار رخ می‌دهد. لذا توانمندسازی

ساختاری با شفاف‌سازی جریان اطلاعات، می‌تواند بستر لازم برای کاهش عوامل مخرب درون سازمانی را فراهم آورد.

در این راستا از طریق مدیران و سرپرستان، شرکت پارس حیان می‌تواند با توسعه مسیرهای دستیابی به اطلاعات لازم در حوزه کاری و سازمانی و حذف فیلترهای ممکن و موجود در مسیر ارتباطی کارکنان با مدیران زمینه‌های لازم را برای شفاف‌سازی هر چه بیشتر اطلاعات فراهم کنند. همچنین از طریق ارائه نظرات و ایده‌های مناسب برای بهبود انجام کار و در نظر گرفتن پاداش‌های مادی و معنوی منطبق با عملکرد کارکنان در سازمان می‌توان اقدامات بهینه‌ای را ملحوظ داشت.

در بررسی فرضیه سوم، تأثیر معنادار رهبری اصیل بر بدبینی سازمانی مورد سنجش قرار گرفت. با بررسی این فرضیه مشخص شد که ضرایب مسیر بین دو متغیر $0/272-$ و در سطح معناداری $t = -3/277$ مورد تأیید است. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش لاشینگر و همکاران (۲۰۱۳)، جیانگ و همکاران (۲۰۱۷)، باشر و لاشینگر (۲۰۱۳)، هم‌راستا است. جیانگ و همکاران (۲۰۱۷) با بررسی تأثیر رهبری اصیل بر رفتاری ضدتولید با نقش واسطه بدبینی سازمانی دریافتند که تأثیر منفی و معناداری بین استقرار رهبری اصیل در سازمان و بدبینی سازمانی در میان کارکنان وجود دارد، به طوری که با تقویت ابعاد رهبری اصیل، بویژه بعد شفافیت اطلاعات و پردازش متوازن اطلاعات، میزان بدبینی کاهش چشم‌گیری خواهد داشت. همچنین تأثیر معنادار بین رهبری اصیل و بدبینی سازمانی در پژوهش لاشینگر و همکاران (۲۰۱۳) با شدت تأثیر $44/7-$ درصد بیان گردید.

به طور کلی، زمانی که سرپرستان و مدیران، به ایجاد شبکه‌ای از روابط مشترک با پیروان و به تشویق دیدگاه‌های گوناگون می‌پردازند، آنها به شیوه‌ای رهبری می‌کنند که پیروان آن را به عنوان اصیل تصدیق و توصیف می‌کنند. رهبرانی که از ویژگی‌ها و حالت‌های مثبت، اهداف، ارزش‌ها و توانمندی‌های شخصیتی قدرتمندی برخوردار هستند، تأثیر مثبتی بر عملکرد، رفتار و هیجانات پیروان خود دارند. صداقت، اعتماد و شفافیت رهبران اصیل می‌تواند مشوق دو سویه کارکنان و فرهنگ سازمانی باشد به گونه‌ای که آشکارسازی تسهیم و توسعه مداوم سرمایه روان‌شناختی به یک هنجار در سازمان تبدیل شود [۲۸].

از این‌رو، رهبری اصیل می‌تواند ظرفیت‌های فردی و سازمانی را رشد و توسعه دهد و به خلق یک محیط کاری مثبت و الهام‌بخش کمک کند و منجر به کاهش عوامل مخرب سازمانی و توانمندی کارکنان شود. توانمندسازی نیروی انسانی ابزاری محسوب می‌شود که مدیران به وسیله آن، قادر خواهند بود به نحوی کارآمد سازمان‌های امروزی و با ویژگی‌هایی مانند تنوع

کانال‌های نفوذ؛ رشد اتکا به ساختار افقی و شبکه‌ای؛ کاهش فاصله کارکنان از مدیران و کاهش تعلق سازمانی اداره کنند.

در این راستا، مدیران شرکت پارس حیان می‌توانند با ایجاد تناسب لازم بین سیاست‌ها، اهداف و اقدامات سازمانی و عملی نمودن وعده‌های مربوط به توسعه فضای کاری یا ارائه امکانات بیشتر به کارکنان در صورت ارائه آن به کارکنان اقدام نمایند. همچنین ارزیابی‌های دوره‌ای از شیوه عملکرد سازمان از طریق نظرسنجی کارکنان و ایجاد مشارکت هر چه بیشتر کارکنان در امور مربوط به کارشان و کل سازمان جهت کاهش احساس بیگانگی اقدامات لازم را به عمل آورند.

در بررسی فرضیه چهارم پژوهش، که به تبیین نقش میانجی توانمندسازی ساختاری در تأثیر رهبری اصیل درک شده بر بدینی سازمانی پرداخت، مشخص شد که با توجه به این که مسیر ارتباط بین دو متغیر رهبری اصیل و توانمندسازی ساختاری با ضریب مسیر $0/435$ و در سطح معناداری $3/272$ مورد تأیید است و همچنین مسیر ارتباط بین دو متغیر توانمندسازی ساختاری و بدینی سازمانی با ضریب مسیر $-0/644$ و در سطح معناداری $4/566$ نیز مورد تأیید است، میزان ارتباط بین این سه متغیر، با ضریب مسیر $-0/281$ و مقدار معناداری $3/769$ نیز به اثبات رسید. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش لاشینگر و همکاران (۲۰۱۳)، جیانگ و همکاران (۲۰۱۷)، باشر و لاشینگر (۲۰۱۳)، اکرم و همکاران (۲۰۱۵)، یزدان‌شناس (۱۳۹۶)، فیروزی و همکاران (۱۳۹۶) هم‌راستا است. وقتی که سرپرستان و مدیران، به ایجاد شبکه‌ای از روابط مشترک با پیروان و به تشویق دیدگاه‌های گوناگون می‌پردازند، آن‌ها به شیوه‌ای رهبری می‌کنند که پیروان آن را اصیل، تصدیق و توصیف می‌کنند رهبرانی که از ویژگی‌ها و حالت‌های مثبت، اهداف، ارزش‌ها و توانمندی‌های شخصیتی قدرتمندی برخوردار هستند تأثیر مثبتی بر عملکرد، رفتار و هیجانات پیروان خود دارند صداقت، اعتماد و شفافیت رهبران اصیل می‌تواند، مشوق دو سویه کارکنان و فرهنگ سازمانی باشد به گونه‌ای که آشکارسازی تسهیم و توسعه مداوم سرمایه روان‌شناختی به یک هنجار در سازمان تبدیل شود [۳۰].

در این راستا، تشویق مدیران شرکت پارس حیان و ترغیب کارکنان به ارائه آنچه که در ذهن خود نسبت به شرایط کاری دارند، تطابق بین گفتار و فعل و عمل از سوی رهبران، تقویت روحیه انتقادپذیری در شرکت و در اعضای رده بالا، انجام تصمیم‌گیری‌های سازمانی براساس ارزش‌ها و استانداردهای اخلاقی مندرج در منشور اخلاقی شرکت، ترغیب کارکنان به تقویت ارزش‌ها و باورهای مثبت در خود و توجه رهبران و مدیران به فرآیند بهبود مستمر ساختار سازمانی و ایجاد فضای دیده شدن و پویایی در جو سازمانی، به طوری که در کلیه کارکنان احساس تعلق و تعهد و پویایی نسبت به اهداف در چارچوب ساختار سازمان ایجاد شود که این امر به نوبه خود می‌تواند

سبب کاهش بدبینی سازمانی و بی‌توجهی به شایعات و برقراری روند شایسته‌سالاری در پارس حیان شود. همچنین در سایه به کارگیری اصول رهبری اصیل و ساختار سازمانی منسجم و پویا، عملکرد افراد با شکوفایی استعداد کارکنان تقویت شده که این موضوع نیز به نوبه خود کاهش بدبینی را در پی خواهد داشت.

منابع

1. Akram, W., Mohsin, B., & Shahid, T. (2015). Impact of organizational justice and structural empowerment on organizational citizenship behavior and employee's intention to leave: the mediating role of organizational cynicism. *Journal of contemporary management*. 1(2): 33-55.
2. Abbasi, E., & Rostami, S. (2016). Investigating the relationship between organizational cynicism and organizational trust case study: Golestan province cooperative development bank. First National Conference on Management and World Economy - 2016. (In Persian)
3. Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. J. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421-449.
4. Avolio B.J., Gardner W.L. & Walumbwa F.O. (2007). Authentic leadership questionnaire. Available at: <http://www.mindgarden.com>, accessed 26 October 2007.
5. Baluchi, H., & Rastgar, A. A. (2015). Structural equation modeling - an interpretation of factors affecting organizational cynicism. *Journal of Management of Government Organizations*. 3 (11): 65-8. (In Persian)
6. Boudrias, J. S., & Brodeur, M. (2012). Role of psychological empowerment in the reduction of burnout in Canadian healthcare workers. *International Journal of Nursing Studies*. 83(25): 34-64.
7. Bushell, P., & Laschinger, H. K. (2013). New graduate nurses' structural empowerment and their experience of co-worker incivility and burnout. A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree in Master of Science.
8. Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I., Banks, G. C., & Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 181-197.
9. Firoozi, E., Saeed Asl, M. Ramzani, Z., & Doshmanziari, E. (2018). Investigating the relationship between genuine leadership and empowerment of personnel in Iran. 11(9): 48-60. (In Persian).
10. Ghanehnia, M., Arshadi, N., Sultanian, N., & Frouhar, M. (2016). The impact of training genuine leadership behaviors on enhancing petrochemical staff performance. *Training and development of human resources*. 6 (14): 43-66. (In Persian).
11. Ghanbari, S., & Pakizeh, E. (2015). The role of principal leadership in principals' job engagement in Hamadan primary school teachers. *New Thoughts in Educational Sciences* 2 (11): 33-66. (In Persian)

13. Hu, Y., Wu, X., & Zong, Z. (2019). Authentic leadership and proactive behavior: the role of psychological capital and compassion at work. *Original Research Journal*. 11(3): 1-15.
14. Jiang, H., Chen, Y. & Peizhen S. J. Y. (2017). The relationship between authoritarian leadership and employees' deviant workplace behaviors: the mediating effects of psychological contract violation and organizational cynicism. *Front Psychol*. 8(1): 732-745.
15. Laschinger, H., Wong, C., & Grau, A. (2013). Authentic leadership, empowerment and burnout: a comparison in new graduates and experienced nurses. *Journal of Nursing Management*. 21(4): 541-552.
16. Laschinger H.K.S., Grau A.L., Finegan J. & Wilk P. (2010). New graduate nurses! experiences of bullying and burnout in hospitals settings. *Journal of Advanced Nursing* 66 (12), 2732-2742.
17. Laschinger H.K.S., Finegan J. & Wilk P. (2011). Situational and dispositional influences on nurses! Workplace well-being. *Nursing Research* 60 (2), 124-131.
18. Mete Y.A. (2013). Relationship between organizational cynicism and ethical leadership behavior: A study at higher education"; *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 89, 476 – 483.
19. Nafei ,W.A., & Kaifi ,B.A. (2013). The impact of organizational cynicism on organizational commitment: an applied study on teaching hospitals in egypt. *European Journal of Business and Management*. 5(12): 131-148.
20. Pandey, J. (2015). Structural & psychological empowerment in rural India. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 51(4), 579-593.
21. Read, E., & Laschinger, H. (2017). The influence of authentic leadership and structural empowerment on nurses' social capital and subsequent mental health and job satisfaction one. *Journal of Business management*. 11(7): 33-49.
22. Ramos Alejandro, O., & Alés, Y. B. (2010). Empowering employees: structural empowerment as antecedent of job satisfaction in.
23. Schaufeli W.B., Leiter M.P., Maslach C. & Jackson S.E. (1996). The MBI—general survey. In Malachi burnout inventory, 3rd edn. (C. Maslach, S.E. Jackson & M.P. Leitar eds, pp. 19-26. Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.
24. Walumbwa, F.O., Wang, P., Wang, H. & Schaubroeck, J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *Leadership Quarterly* 21 (5), 901-914.
25. Wong C., Laschinger, H.K.S., & Cummings, G. (2015). Authentic leadership and nurses! Voice behaviour and perceptions of care quality. *Journal of Nursing Management* 18, 889.
26. Yazdan Shenasi, M. (2016). The role of psychological empowerment and structural empowerment in job burnout. 4th International Conference on

- Accounting and Management with New Research Approach - 2016. (In Persian).
27. Yazdan Shenasi, M. (2016). The role of positive organizational behavior in the relationship between transformational leadership and employee pessimism. *Positive Psychology Research Paper*. 5(11): 36-59. (In Persian)
 28. Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Essex, England: Pearson Education.
 29. Zhu, W., Sosik, J. J., Rinbaggio, R. E., & Yang, B. (2012). Relationships between transformational and active transactional leadership and followers' organizational identification: The role of psychological empowerment. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 13(3), 186-212.
 30. Yang, J. Liu, Y., & Pan, X. (2015). The effect of structural empowerment and organizational commitment on Chinese nurses job satisfaction. *Applied Nursing Research*. 27(4): 186-199.