

## بررسی اثر رهبری تحول آفرین بر بی تفاوتی سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی توانمندسازی سازمانی، مطالعه موردی بانک ملی ایران

### نوع مقاله: پژوهشی

شهرام زهدی<sup>۱</sup>

حمدالله منظری توکلی<sup>۲</sup>

سعید صیادی<sup>۳</sup>

سنجر سلاجقه<sup>۴</sup>

امین نیکپور<sup>۵</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱/۲۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۳/۱۴

### چکیده

بی تفاوتی کارکنان نسبت به ارکان سازمان و همچنین ابعاد مختلف کسب و کار یکی از بزرگ ترین چالش های امروزه مدیریتی می باشد. ده ها نفر ساعت تلاش و میلیون ها تومان هزینه به منظور موفقیت و شکوفایی سازمان می گردد؛ اما گاهی همچون تزریق خون بر پیکره ای بی جان بدون هیچ دستاوردی کسب و کار رو به افول می رود. در علم مدیریت روش های مدیریتی ای وجود دارد که به نظر می رسد می تواند این چالش مهم را بر طرف کند. اما خود روحیه کارکنان نیز می تواند در مواجهه با این مشکل مؤثر باشد؛ لذا ما در این مقاله اثر یکی از روش های پیشرو مدیریت تحت عنوان رهبری تحول آفرین<sup>۶</sup> را در بستر متغییری به نام توانمندسازی سازمانی<sup>۷</sup> بر بی تفاوتی سازمانی<sup>۸</sup> در شعب مشهد بانک ملی ایران به عنوان یکی از سازمان هایی که این سبک مدیریتی را تجربه کرده است، بررسی کردیم. هدف از این مطالعه پیگیری نقش سبک مدیریتی تحول آفرین

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران sh.zohdi@gmail.com

<sup>۲</sup> دانشیار گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران (نویسنده مسئول)

hmanzari@iauk.ac.ir

sayadi@iauk.ac.ir

<sup>۳</sup> استادیار گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

s.salajeghe@iauk.ac.ir

<sup>۴</sup> دانشیار گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

nikpour2013@iauk.ac.ir

<sup>۵</sup> استادیار گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

<sup>۶</sup> Transformational Leadership

<sup>۷</sup> Organizational Empowerment

<sup>۸</sup> Organizational Indifference

بر روی چالش بی تفاوتی سازمانی در محیطی است که توانمندسازی سازمانی نقشی میانجی در ارتباط مدیر و کارکنان ایفا کند. بدین منظور از پرسش نامه‌ای استاندارد بر اساس طیف لیکرت با ۴۸ گویه پوشش دهنده تمامی ابعاد متغیر وابسته و مستقل تحقیق و همچنین توانمندسازی سازمانی به عنوان متغیر میانجی استفاده کردیم. بر اساس نتایج حاصله تأثیر مثبت معناداری میان رهبری تحول آفرین و توانمندسازی سازمانی و همچنین تأثیر منفی معناداری میان سبک رهبری تحول آفرین و همچنین توانمندسازی سازمانی بر روی بی تفاوتی سازمانی شناسایی گردید. نتایج حاکی از اثر تقویت کننده توانمندسازی سازمانی بر روی ارتباط میان سبک رهبری تحول آفرین و بی تفاوتی سازمانی است.

**کلیدواژه‌ها:** رهبری تحول آفرین، بی تفاوتی سازمانی، توانمندسازی سازمانی، نقش میانجی، تحلیل آماری.

طبقه بندی JEL : A11 , A10, D23

## مقدمه

امروزه نقش و نگرش نیروی انسانی در به میزان قابل توجهی به موفقیت یا شکست آن کمک خواهد کرد. (پوتوسکی و آزان، ۱۴۰۲). باین حال چالش‌های وجود دارد که رایج‌ترین آنها بی‌تفاوتی سازمانی (OI) است. این چالش از سمت مشارکت کارکنان، انگیزه و تعهد نسبت به اهداف سازمانی سرچشمه می‌گیرد (گیل و اولسون، ۲۰۲۳). این عامل می‌تواند بر عوامل حیاتی مختلف، از جمله بهره‌وری، نوآوری و عملکرد کلی تأثیر مخربی بگذارد. به‌عنوان مثال، یک شرکت بودجه و زمان زیادی را برای ارتقای موقعیت خود اختصاص می‌دهد. اما نیروی انسانی آن قادر به عملکرد درست نیست. بنابراین، در نهایت مصرف‌کننده نهایی این منابع برای تولید ارزش هستند و نه عاملی مولد در جهت رشد بیشتر (تاجنیا و همکاران، ۲۰۲۲). پرداختن به بی‌تفاوتی سازمانی به یک مشکل عمده برای افراد در پست‌های بالا، مانند مدیران و رهبرانی که به دنبال بهبود اثربخشی و رقابت سازمانی هستند، تبدیل شده است. (هارتر ۲۰۱۸) در کارگران آمریکایی سطح پایین مشارکت را در دو دهه گذشته شناسایی کرده است. عده‌ای به دنبال راه‌حل رفته‌اند. به‌عنوان مثال، (بوتالی و نجوروج ۲۰۱۸) نشان دادند که بی‌تفاوتی سازمانی را می‌توان با افزایش مشارکت کارکنان کاهش داد. (والد و لاولیس ۲۰۱۸) شرکت‌هایی با میزان مشارکت بالاتر کارکنان شاهد این بودند که کارکنان کمتر احتمال دارد کار را ترک کرده یا غیبت نمایند و همچنین حوادث کمتری را در رابطه با مسائل ایمنی تجربه کردند. باین حال، دستیابی به مشارکت کارکنان برای اکثر شرکت‌ها دشوار یا غیرممکن است (هارتر، ۲۰۱۸) چراکه این سطوح مشارکتی نیازمند سبک خاص مدیریتی و همچنین توانایی بهینه کارکنان است. (اوی و همکاران ۲۰۱۱) نشان می‌دهد که ایجاد حس مثبت مالکیت در کارکنان، به‌عنوان مثال، مستقل بودن، کنترل و تأیید وظایف، و تأیید مشارکت کارکنان، می‌تواند به طور مؤثر بی‌تفاوتی سازمانی را کاهش دهد. علاوه بر این (پلیت و همکاران ۲۰۲۳) معتقدند که چنین بی‌تفاوتی بر اعتبار شرکت، انگیزه کارکنان و روابط ذی‌نفعان تأثیر

<sup>۱</sup> Potosky and Azan, 2023

<sup>۲</sup> Gill and Olson, 2023

<sup>۳</sup> Tajnia et al., 2022

<sup>۴</sup> Harter 2018

<sup>۵</sup> Botali and Najuroj 2018

<sup>۶</sup> Wald and Lovelace 2018

<sup>۷</sup> Harter 2018

<sup>۸</sup> Oi et al. 2011

<sup>۹</sup> Plate et al. 2023

منفی می‌گذارد. سازمان‌هایی که در آنها بینش‌های مسئولیت‌های اجتماعی سازمانی فعال است، برای جلوگیری از بی‌تفاوتی سازمانی برنامه دارند. همچنین رهبری در مبارزه با بی‌تفاوتی سازمانی نسبت به تنوع و شمول، ذی‌نفعان و پایداری محیطی حیاتی است. در واقع، ایجاد یک رابطه قدرتمند و کارآمد بین رهبران و کارکنان می‌تواند با مشکلاتی مانند بی‌تفاوتی سازمانی مقابله کند (هیوز و همکاران، ۲۰۲۳؛ اویجایا و سیلیتونگا، ۲۰۲۳، قلاتی و همکاران، ۲۰۲۲). تنوع عامل دیگری است که می‌تواند به طور قابل‌توجهی به کاهش بی‌تفاوتی سازمانی کمک کند. بر اساس یافته‌ها، مدیرانی که به سبک تنوع‌محور علاقه دارند می‌توانند انگیزه کارکنان خود را بهبود بخشند و رضایت شغلی خوبی به آن‌ها بدهند (سینگا ۲۰۲۲). (اودن آی ۵۲۰۱۷) دریافت که بی‌تفاوتی سازمانی می‌تواند به طور قابل‌توجهی کاهش یابد در صورتی‌که همه سهام‌داران در تمام امور شرکت مشارکت داشته باشند. علاوه‌براین تلاش زیادی به‌منظور افزایش مسئولیت منابع انسانی خود انجام می‌دهند. باین‌حال، نباید نادیده گرفت که مدیران باید ارزش‌های سازمان را در اولویت قرار دهند (جان دوتر و همکاران ۲۰۱۵). (زن ۲۰۲۳) توانمندسازی سازمانی (OE) به‌عنوان یک عنصر مهم مدیریتی نقش مهم و تأثیرگذاری در موفقیت و توسعه سازمان داشته است. توانمندسازی سازمانی با ایجاد احساس مسئولیت برای کارکنان و روند دخالت آنها در امور سازمان، روحیه مشارکت را افزایش می‌دهد. علاوه بر تشویق، به آنها اجازه کنترل بیشتری بر وظایفشان می‌دهند (سلمان و النقیب، ۲۰۲۳). مطالعات نشان می‌دهد که بین توانمندسازی و اثربخشی کارکنان سازمان رابطه مستقیم وجود دارد. همچنین، توانمندسازی کارکنان قدرت پیش‌بینی اثربخشی سازمانی را دارد که می‌تواند به طور غیرمستقیم بر اهداف مدیریتی و وضعیت سازمانی کارکنان تأثیر بگذارد. (پریادارشینی و همکاران، ۲۰۲۳). رهبری تحول‌آفرین (TL) یکی از حیاتی‌ترین رویکردهای رهبران برای مقابله با مشکلات ذکر شده است. بهبود مشارکت کارکنان و هدف قراردادن پیروانی با رضایت شغلی بالا و حمایت سازمانی رهبران تحول‌آفرین می‌تواند به ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت و مولدتر کمک کنند.

<sup>۱</sup> Hughes et al., 2023;

<sup>۲</sup> Vijaya and Silitunga, 2023

<sup>۳</sup> Qalati et al., 2022

<sup>۴</sup> Singha 2022

<sup>۵</sup> Oden Eye 2017

<sup>۶</sup> Johannsdottir et al., 2015

<sup>۷</sup> Zen, 2023

<sup>۸</sup> Salman & Alnaqib, 2023

<sup>۹</sup> Priyadarshini et al., 2023

(ذن و همکاران، ۱۴۰۲۳؛ تسانگ و همکاران، ۲۰۲۲؛ رحمان و صدیقا ۲۰۲۳). یکی از اهداف اصلی این پژوهش پرداختن به ذات بی‌تفاوتی سازمانی است. این رویکرد مهم چهار بعد حیاتی مدیریت و ویژگی‌های رفتاری را در نظر می‌گیرد. اولاً، تأثیر ایده‌آل رهبری را مشخص می‌کند که با ایجاد چشم‌اندازی از آینده، الهام‌بخش پیروان است. مأموریت‌گرا بودن باعث ایجاد احساس غرور و احترام می‌شود و اعتماد پیروان را جلب می‌کند. ثانیاً، انگیزه الهام‌بخش شامل ارتباط رهبر با انتظارات بالا، استفاده از نمادها برای تقویت تلاش‌های پیروان، بیان اهداف مهم به طور قابل درک و خدمت به عنوان الگویی برای تقلید است. ثالثاً، تحریک فکری شامل انگیزه دادن رهبر به پیروان برای خلاقیت و نوآوری، پرورش خودآگاهی در میان پیروان، و تقویت تفکر انتقادی، استدلال و مهارت‌های حل مسئله است.

#### ۱- پیشینه تحقیق

تعاریف اساسی رهبری تحول‌آفرین را می‌توان به آثار باس (۱۹۸۵) و یوکل (۱۹۹۹) نسبت داد، درحالی‌که سسکیک و همکاران (۲۰۱۰) سهم قابل‌توجهی در توسعه آن داشته‌اند. تحقیقات نشان داده است که رهبری تحول‌آفرین در ایجاد تغییر و دستیابی به تحول بسیار مهم است. شخصیت‌های قوی را پرورش می‌دهد و چشم‌اندازی مشترک برای همکاری سازنده ایجاد می‌کند (مدی و همکاران، ۲۰۲۳). بی‌تفاوتی، تردید و بی‌ثباتی می‌تواند مانع تصمیم‌گیری شود و سازمان‌ها را بالقوه تهدید کند. رهبری تحول‌آفرین می‌تواند نوآوری، خلاقیت و فرهنگ‌سازمانی مثبت را ارتقا دهد و منجر به ارتباطات و همکاری بهتر بین اعضای تیم و مزیت رقابتی و موفقیت بلندمدت سازمان شود. توسعه مهارت‌های رهبری تحول‌آفرین برای مدیران و رهبران ضروری است تا تیم‌های خود را به طور مؤثر رهبری کنند (قصابه و همکاران، ۲۰۱۵).<sup>۵</sup> از آنجایی که بی‌تفاوتی سازمانی مفهومی است که در سال‌های اخیر وارد عرصه مدیریت و سازمان شده است، تعاریف محدودی از این متغیر وجود دارد (گنزالس و همکاران ۲۰۲۰).<sup>۶</sup> طبق نظر رائیچی<sup>۷</sup> (۲۰۱۰)، بی‌تفاوتی انحراف از تعادل سازمانی است که با کاهش تدریجی عملکرد و بحران استعداد مشخص می‌شود. برخی

<sup>۱</sup> Zen et al., 2023

<sup>۲</sup> Tsang et al., 2022

<sup>۳</sup> Rahman and Siddiqi 2023

<sup>۴</sup> Medi et al., 2023

<sup>۵</sup>

<sup>۶</sup> Gonzalez et al. 2020

<sup>۷</sup> Raichi

براین باورند که بی تفاوتی سازمانی وضعیتی بدون احساس و عواطف درونی، عدم علاقه و درگیری عاطفی نسبت به محیط است (متوت و همکاران، ۱۳۰۱۷). هارلی<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) آنرا به عنوان جدایی ذهنی و عینی بین فرد و جامعه، نهادها و ساختارهای اجتماعی مانند سیاست، خانواده و مذهب تعریف می کند، درحالی که برد<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) فرد بی تفاوت را در نشانه های ظاهری وی مشخص می کند. نشانه های رفتاری به نشانه هایی اطلاق می شود که در رفتار عمومی افراد دیده می شود، مانند عدم رعایت قوانین، مقررات و اهداف، هدر دادن منابع و امکانات و احساس عدم دلبستگی به سازمان. مطالعات متعددی علل بی علاقه سازمانی را بررسی کرده اند و یافته ها حاکی از آن است که عوامل ساختاری، مدیریتی، انگیزشی و شخصی عوامل اصلی هستند. بوروکراسی مهم ترین عامل ساختاری است. تبعیض و حقوق پایین از عوامل انگیزشی اولیه و توانایی های فردی عامل اصلی شخصی است. علاوه بر این، نشانه هایی از رابطه بین بی تفاوتی سازمانی و سایر متغیرهای سازمانی به ویژه در مدیریت وجود دارد. همبستگی قابل توجهی بین تعهد سازمانی و بی تفاوتی، در کنار هوش هیجانی و بی تفاوتی سازمانی وجود دارد. علاوه بر این، بین عوامل فوق الذکر و هویت سازمانی ارتباط قابل تشخیصی وجود دارد (جایانتی، ۲۰۲۰؛ ذن، ۲۰۲۳). همچنین دلیل بی تفاوتی کارکنان را می توان به اعمال دستورات مربوط به مهارت های کاری بدون در نظر گرفتن بهبود و توسعه این مهارت ها در بین کارکنان نسبت داد (پیندرم و هارلوس، ۲۰۰۱؛ مایر و همکاران، ۲۰۰۲؛ رودس و آیزنبرگر، ۲۰۰۲). حذف یا کاهش پاداش ها احتمالاً منجر به بی تفاوتی بیشتر می شود زیرا انتخاب و مسئولیت شخصی در قبال نتایج منفی می تواند حس بی طرفی افراد را افزایش دهد. باین حال انتخاب سبک رهبری انگیزشی بسیار مهم است چراکه می تواند در بسیاری فاکتورهای سازمانی من جمله ارتباطات میان و درون سازمانی تأثیر داشته باشد (پارناباس و همکاران، ۲۰۲۳؛ سان و زو، ۲۰۲۳). از سوی دیگر، دیر<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۹) تأثیر بی تفاوتی کارکنان را بر ارزیابی عدالت بررسی کرد و به این نتیجه رسید

<sup>۱</sup> Metut et al., 2017

<sup>۲</sup> Harley

<sup>۳</sup> Brad

<sup>۴</sup> Jayanti, 2020

<sup>۵</sup> Zen, 2023

<sup>۶</sup> Pindrum and Harlos, 2001

<sup>۷</sup> Mayer et al., 2002

<sup>۸</sup> Rhodes and Eisenberger, 2002

<sup>۹</sup> Parnabas et al., 2023

<sup>۱۰</sup> Sun and Zhou, 2023

<sup>۱۱</sup> late

که افراد می‌توانند نسبت به عادلانه بودن پاداش‌ها بسیار حساس باشند. در مطالعه حاضر به نقش تسهیلگر ارتقای دانش کارکنان در قالب توانمندسازی سازمانی در تأثیر سبک مدیریتی و نتایج بیرونی آن پرداخته شده است. نتایج به‌دست‌آمده می‌تواند فهم دقیقی را در اختیار رهبران قرار دهد تا راه‌حلی مناسب برای رسیدگی به موضوع دلسردی کارکنان که نقش بسزایی در سازمان‌ها در جلوگیری از اتلاف وقت و هزینه و همچنین افزایش عملکردها دارند، بازی کند. به‌منظور تکمیل تحقیقات قبلی، اثرات مستقیم و غیرمستقیم رهبری تحول‌آفرین بر بی‌تفاوتی سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است. یکی دیگر از نکات جدید این مطالعه مربوط به توانمندسازی سازمانی است، پارامتر مهمی که در مطالعات قبلی به طور مستقیم و عمدتاً از نظر فرهنگی و روانی نقش و تأثیر آن را ارزیابی کرده‌اند، درحالی‌که در این مطالعه نقش میانجی آن به‌صورت آماری مورد بررسی قرار گرفته است. برای دقت بیشتر، جامعه مورد مطالعه از شش دسته شعبه متفاوت بانک ملی و همچنین ستاد آن در نقاط مختلف شهر مشهد انتخاب شده است. بنابراین، این امکان را به ما می‌دهد که نظرات کارکنان مختلف با شرایط فرهنگی و اقتصادی متفاوت را در نظر بگیریم که منجر به نتایج جامع و دقیق در مقایسه با مطالعات قبلی می‌شود.

## ۲- روش‌شناسی و توصیف داده‌ها

### ۲-۱ نمونه‌گیری و جامعه آماری

هدف اصلی این مطالعه بررسی این موضوع است که چگونه رهبری تحول‌آفرین می‌تواند بی‌تفاوتی سازمانی را به کمک توانمندسازی سازمانی کاهش دهد. برای دستیابی به این هدف، پرسشنامه پیمایشی در مقیاس لیکرت بر روی نمونه آماری معنی‌داری از کارکنان بانک ملی ایران در شعب مشهد مورد مطالعه قرار گرفت. در مجموع ۱۲۱ پرسشنامه با رعایت الزامات آماری لازم جمع‌آوری شد. این نظرسنجی از پرسش‌نامه‌ای جامع شامل ۴۸ سؤال که ابعاد مختلف بی‌تفاوتی سازمانی و رهبری تحول‌آفرین را بررسی نمود. شایان ذکر است که جامعه هدف این پژوهش از تنوع ویژه‌ای برخوردار است، زیرا شعب مورد بررسی در مناطق مختلف مشهد واقع شده‌اند و طیف وسیعی از زمینه‌های فرهنگی و اجتماعی را در بر می‌گیرند. جامعه آماری این تحقیق به‌صورت ۶ نوع شعبه شامل شعب درجه یک تا پنج و شعب ممتاز و همچنین ستاد طبقه‌بندی شده‌اند که امکان بررسی کامل عوامل فرهنگی و اجتماعی-اقتصادی را فراهم می‌کند که ممکن است بر نتایج تحقیق تأثیر بگذارد. یکی دیگر از جنبه‌های قابل توجه این تحقیق که به افزایش دقت نتایج کمک کرده است، دو مرتبه توزیع پرسشنامه‌است. اولین توزیع با هدف سنجش میزان درگیری و درک مخاطب

طراحی شده‌است. پس از تأیید نسخه نهایی پرسشنامه در مرحله بعدی توزیع شد. این رویکرد تضمین می‌کند که پاسخ‌ها بر اساس درک روشنی از سؤالات است و در نتیجه پایایی و اعتبار یافته‌های تحقیق را افزایش می‌دهد.

## ۲-۲ تعیین اندازه نمونه

در این تحقیق در ابتدا یک نمونه اولیه حداقل ۳۰ نفری از جامعه آماری انتخاب گردید و واریانس مجموع سؤالات متغیر وابسته محاسبه شد و در فرمول زیر قرار داده شد (معادل ۱ و ۲):

$$n_0 = \frac{z^2 S^2}{d^2} \quad (۱)$$

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \quad (۲)$$

N حجم کل جامعه آماری مورد مطالعه،  $S^2$  واریانس مجموع سؤالات متغیر وابسته در نمونه اولیه، Z برابر با ۱٫۹۶ از صدک ۰٫۹۷۵ توزیع نرمال استاندارد، و همچنین n و d به ترتیب به حجم نمونه مورد نیاز برای این تحقیق و حد خطای قابل قبول اشاره دارد. در پژوهش حاضر باتوجه به اهمیت متغیر مستقل یعنی رهبری تحول‌آفرین به تعیین حجم نمونه توجه ویژه‌ای شد. واریانس مجموع سؤالات متغیر وابسته در نمونه اولیه ۳۱۸٫۷۵ محاسبه شد. همچنین جامعه آماری شامل ۱۰۴۱ نفر بود که حد خطای قابل قبول برابر با مقدار ۳ محاسبه گردید. (معادلات ۳ تا ۵):

$$d = \frac{1}{2} (Max - Min) \times 0.05 = \frac{1}{2} (30 \times 5 - 30 \times 1) \times 0.05 = 3$$

(۳)

$$n_0 = \frac{(1.96)^2 \times 318.75}{(3)^2} = 136$$

(۴)

$$n = \frac{136}{1 + \frac{136}{1041}} = 121$$

(۵)

بنابراین با انتخاب حجم نمونه ۱۲۱ نفری از جامعه آماری می توان به اهداف تحقیق دست یافت. جدول ۱- تعداد کارکنان حوزه های مورد مطالعه و تعداد پرسشنامه های اختصاص داده شده به آن را نشان می دهد.

جدول (۱): تخصیص پرسشنامه به حوزه ها

| پرسشنامه تخصیص یافته | تعداد کارکنان | حوزه     |
|----------------------|---------------|----------|
| ۲۳                   | ۱۹۵           | شمال غرب |
| ۱۶                   | ۱۳۸           | شمال شرق |
| ۱۹                   | ۱۶۰           | جنوب غرب |
| ۱۷                   | ۱۴۵           | جنوب شرق |
| ۱۴                   | ۱۱۹           | شمال     |
| ۱۵                   | ۱۲۵           | جنوب     |
| ۱۷                   | ۱۵۹           | ستاد     |
| ۱۲۱                  | ۱۰۴۱          | جمع کل   |

منبع: یافته های تحقیق

## ۳-۲ ارزیابی پرسشنامه

ضریب قابلیت اطمینان معیار بسیار مهمی است که تعیین می کند ابزار اندازه گیری تا چه حد می تواند ویژگی های مختلف فنی موضوع را به دقت اندازه گیری کند. بنابراین، اطمینان از پایایی و سازگاری ابزارهای تحقیق مورد استفاده برای تولید نتایج معتبر و معنادار ضروری است (طاهر دوست، ۱۳۹۵). این تحقیق دو مفهوم اساسی را برای این هدف مهم ارزیابی کرد: روایی و پایایی.

۱-۳-۲ روایی<sup>۱</sup><sup>۱</sup> Validity

در آزمون روایی هدف پی بردن به اشکالات و ابهامات احتمالی در جمله بندی سؤالات و ساختار پرسشنامه مواردی از این قبیل است. (سرینیواسان و همکاران، ۱۳۰۱۷). برای اطمینان از اعتبار پرسشنامه، تحقیقات گسترده ای از طریق منابع مختلف از جمله کتاب، پایان نامه و مقاله انجام شد تا درک جامعی از مفاهیم و متغیرهای کلیدی مرتبط با مطالعه و روش های اندازه گیری آنها به دست آید. این فرایند برای اطمینان از اینکه پرسشنامه به طور مؤثر داده های مورد نیاز را استخراج می کند و تجزیه و تحلیل نتایج را تسهیل می کند، انجام شد.

## ۲-۳-۲ پایایی ۲

پایایی ثبات و هماهنگی منطقی پاسخ ها را در ابزار اندازه گیری نشان می دهد و به ارزیابی صحت آن کمک می کند. ضریب قابلیت اطمینان نشان می دهد که ابزار اندازه گیری تا چه اندازه ویژگی های ثابت یا متغیر و موقت موضوع را اندازه گیری می کند. این تحقیق از رویکرد آلفای کرونباخ استفاده می کند که در آن ۳۰ پرسشنامه در دو نوبت با فاصله زمانی یک ماهه بین تعداد معینی از افراد توزیع شد و پاسخ آنها پس از جمع آوری برای محاسبه آلفای کرونباخ مورد استفاده قرار گرفت. همچنین واریانس نمره هر زیر مجموعه سؤالات پرسشنامه (زیر آزمون) و واریانس کل محاسبه شد. سپس مقدار ضریب آلفای کرونباخ با استفاده از فرمول (معادل ۶) محاسبه شد.

$$r_{\alpha} = \frac{j}{j-1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^j S_i^2}{S^2} \right) \quad (6)$$

که در آن  $j$  تعداد زیر مجموعه های پرسشنامه ها سؤالات آزمون است،  $S_i^2$  واریانس زیر آزمون  $i$  را ارائه می کند و  $S^2$  واریانس کل آزمون است (بونت و رایت، ۲۰۱۵).

جدول (۲): ضرایب آلفای کرونباخ سؤالات مورد استفاده در این تحقیق

| متغیرها          | ابعاد      | ضریب آلفای کرونباخ |       |
|------------------|------------|--------------------|-------|
|                  |            | اولیه              | نهایی |
| رهبری تحول آفرین | ترغیب ذهنی | 0.92               | 0.90  |

۱ Srinivasan et al., 2017

۲ Reliability

۳ Bonett & Wright, 2015

| متغیرها             | ابعاد            | ضریب آلفای کرونباخ |       |
|---------------------|------------------|--------------------|-------|
|                     |                  | اولیه              | نهایی |
|                     | نفوذ آرمانی      | 0.92               | 0.93  |
|                     | انگیزه الهام بخش | 0.92               | 0.90  |
|                     | ملاحظات فردی     | 0.89               | 0.91  |
| بی تفاوتی سازمانی   | نسبت به مدیر     | 0.87               | 0.86  |
|                     | نسبت به سازمان   | 0.84               | 0.85  |
|                     | نسبت به همکاران  | 0.85               | 0.86  |
|                     | نسبت به مشتریان  | 0.84               | 0.85  |
|                     | نسبت به کار      | 0.84               | 0.84  |
| توانمندسازی سازمانی |                  | 0.88               | 0.91  |

منبع: یافته‌های تحقیق

بر اساس جداول ۲ و ۳، می‌توان نتیجه گرفت که پرسشنامه تهیه شده برای تحقیق از پایایی بالایی در تمامی موارد و جنبه‌ها برخوردار است. همچنین این نتایج روایی و مناسب بودن پرسشنامه را برای ارزیابی اهداف تحقیق نشان می‌دهد.

جدول (۳): معیار ضرایب آلفای کرونباخ

| ضریب آلفای کرونباخ      | قابلیت اطمینان |
|-------------------------|----------------|
| $\alpha \geq 0.9$       | عالی           |
| $0.9 > \alpha \geq 0.8$ | خوب            |
| $0.8 > \alpha \geq 0.7$ | قابل قبول      |
| $0.7 > \alpha \geq 0.6$ | سؤال برانگیز   |
| $0.6 > \alpha \geq 0.5$ | ضعیف           |
| $0.5 > \alpha$          | غیر قابل قبول  |

منبع: یافته‌های تحقیق

#### ۴- مدل سازی و تجزیه و تحلیل

پس از تأیید پایداری و تناسب پرسش‌ها، نقش میانجی توانمندسازی سازمانی باید بررسی شود. بدین‌منظور از سه آزمون مهم از قبیل آزمون سوبل (سوبل، ۱۹۸۶)<sup>۱</sup>، آزمون بارون و کنی<sup>۲</sup> (۱۹۸۶)، و آزمون گودمن<sup>۳</sup> (۱۹۶۰) استفاده شده است. این آزمون‌ها به دلیل توانایی آنها در ارزیابی اثر میانجی متغیر توانمندسازی سازمانی در مدل انتخاب شدند. آزمون سوبل آزمون پرکاربرد است که اهمیت اثر غیرمستقیم متغیر میانجی را بر رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته محاسبه می‌کند. آزمون بارون و کنی یکی دیگر از آزمون‌های رایج است که اثر یک متغیر را به‌عنوان واسطه در مدل بررسی می‌کند. از آزمون گودمن برای ارزیابی اهمیت اثر غیرمستقیم متغیر میانجی بر متغیر وابسته استفاده می‌شود. این پژوهش با استفاده از این سه آزمون، نقش میانجی توانمندسازی سازمانی را در مدل مشخص می‌کند و تحلیل جامعی از رابطه بین متغیرها ارائه می‌کند.

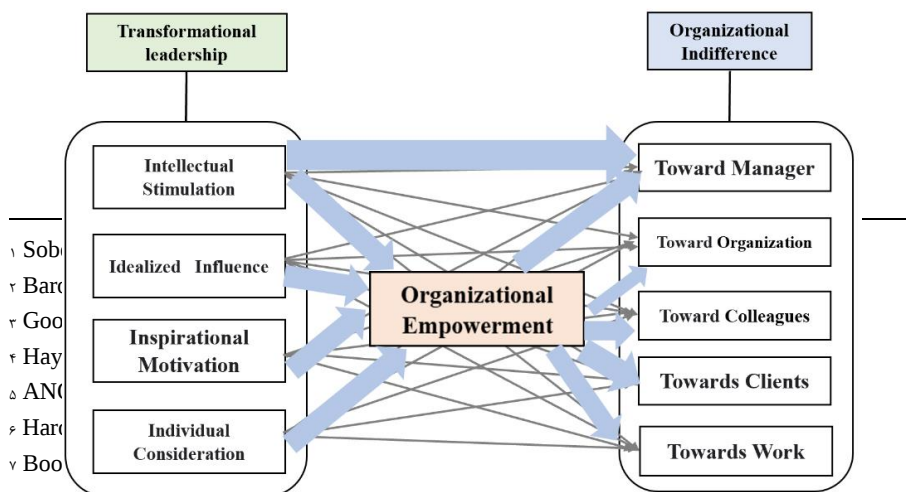
سپس، روابط زیر به‌توسط فرایند هایس<sup>۴</sup> و تجزیه و تحلیل واریانس (آنواه) ارزیابی می‌شوند (هارولد، ۱۹۹۲).

۱- رهبری تحول‌آفرین - بی‌تفاوتی سازمانی

۲- رهبری تحول‌آفرین - توانمندسازی سازمانی

۳- توانمندسازی سازمانی - بی‌تفاوتی سازمانی

در مرحله بعد، مؤلفه‌های مختلف رهبری تحول‌آفرین و پنج بعد متمایز بی‌تفاوتی سازمانی با استفاده از روش‌های بوت‌استرپ<sup>۵</sup> با در نظر گرفتن نقش میانجی توانمندسازی سازمانی تحلیل می‌شوند.



## شکل (۱) مدل مفهومی تحقیق

منبع: یافته‌های تحقیق

روش بوت‌استرپ یک تکنیک آماری قدرتمند است که داده‌ها را باز-نمونه‌برداری می‌کند تا نمونه‌های زیادی برای تخمین پارامترهای موردنظر تولید کند درواقع روش بوت‌استرپ می‌تواند پارامترهای جمعیت را با روش‌های باز نمونه‌گیری آماری و تجزیه و تحلیل نتایج به طور دقیق تخمین بزند و به شناسایی هرگونه سوگیری یا ناسازگاری احتمالی در مدل کمک کند.

## ۵- نتایج

## ۵-۱ نقش میانجی توانمندسازی سازمانی

بر اساس نتایج آزمون سوبل (سوبل، ۱۹۸۶)، و همچنین آزمون‌های بارون و کنی (۱۹۸۶) و گودمن (۱۹۶۰)، وجود نقش میانجی برای توانمندسازی سازمانی تأیید می‌شود و در همه سطوح معنادار است. نتایج آزمون مدل تحقیق همچنین نشان می‌دهد که میانجیگری جزئی در مفروضات اصلی و میانجیگری کامل در برخی از مفروضات فرعی وجود دارد که در آن توانمندسازی سازمانی به عنوان متغیر میانجی عمل می‌کند. این یافته‌ها اهمیت توانمندسازی سازمانی در مدل و تأثیر آن بر رابطه بین مفروضات اصلی و فرعی را برجسته می‌کند.

جدول (۴): نتایج آزمون‌های سوبل (۱۹۸۶)، بارون و کنی (۱۹۸۶) و گودمن (۱۹۶۰) در بررسی

## نقش میانجی توانمندسازی سازمانی

| p-value | آماره آزمون | نوع آزمون   | ورودی          |
|---------|-------------|-------------|----------------|
| 0.000   | -4.177      | سوبل        | a              |
| 0.000   | -4.168      | بارون و کنی | b              |
| 0.000   | -4.186      | گودمن       | S <sub>a</sub> |
|         |             |             | S <sub>b</sub> |

منبع: یافته‌های تحقیق

<sup>۱</sup> Sobel, 1986

<sup>۲</sup> Baron and Kenny test

<sup>۳</sup> Goodman test

جدول ۴ ضرایب رگرسیون خام (غیر استاندارد) را برای ارتباط بین متغیر مستقل و میانجی (a) و ارتباط بین میانجی و متغیر وابسته را نشان می‌دهد، زمانی که متغیر مستقل نیز پیش‌بینی کننده متغیر وابسته (b) باشد. در نهایت،  $S_a$  و  $S_b$  به ترتیب خطاهای استاندارد متغیر میانجی و وابسته را نشان می‌دهند. براین اساس، نقش میانجی توانمندسازی سازمانی در مدل تأیید می‌شود. مقدار  $p$ -value صفر نشان می‌دهد که احتمال مشاهده چنین نتایجی به طور تصادفی بسیار کم می‌باشد، لذا مدل از قدرت پیش‌بینی خوبی برخوردار است. در همه‌ی آزمون‌های مورد استفاده آماره آزمون منفی هستند که نشان می‌دهد توانمندسازی سازمانی رابطه میانجی‌گری بین مفروضات اصلی و فرعی را دارد. انحراف معیار مقادیر خطا نسبتاً کوچک هستند، که نشان دهنده نتایج دقیق و قابل اعتماد هستند. مقادیر ورودی آزمون نیز متغیرها و معیارهای مورد استفاده در تجزیه و تحلیل را نشان می‌دهد.

## ۲-۵ نتایج تحلیل رگرسیون متغیرها

این مطالعه از فرایند رگرسیون هایس برای تحلیل استفاده کرده است که در سال‌های اخیر در میان محققان علوم اجتماعی و علوم انسانی از محبوبیت زیادی برخوردار است. رگرسیون هایس برای تحلیل مدل‌ها با میانجی‌های تک یا چندگانه طراحی شده است و می‌تواند اثرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرها را به دقت محاسبه کند. علاوه بر این، می‌تواند مدل‌ها را با میانجی‌های موازی و یا سریالی تجزیه و تحلیل کند. رگرسیون هایس شامل یک سری تحلیل‌های رگرسیونی است که امکان محاسبه اثرات غیرمستقیم را فراهم می‌کند که برای ارزیابی نقش واسطه‌ای متغیرها در مدل استفاده می‌شود و یک رویکرد جامع برای تجزیه و تحلیل مدل‌های پیچیده ارائه می‌دهد و به طور گسترده در مطالعات تحقیقاتی در زمینه‌های مختلف استفاده می‌شود. جداول و شکل‌های زیر نتایج روابط بین سه پارامتر اصلی مورد مطالعه در این تحقیق را ارائه می‌دهد. در این جداول آماره‌های SE و  $t$  به ترتیب خطای استاندارد و آماره آزمون  $t$  را برای مدل بیان می‌کنند. لازم به ذکر است در تمامی جداول سطح اطمینان برای فواصل اطمینان ۹۹٪ می‌باشد.

جدول (۵): نتایج تحلیل رگرسیون متغیرهای رهبری تحول آفرین و توانمندسازی سازمانی

| متغیر وابسته: توانمندسازی سازمانی |         |              |    |      |  |
|-----------------------------------|---------|--------------|----|------|--|
| تحلیل واریانس                     | p-value | t-statistics | SE | ضریب |  |
|                                   |         |              |    |      |  |

|                  |       |       |        |       |       |
|------------------|-------|-------|--------|-------|-------|
| رهبری تحول آفرین | 0.752 | 0.052 | 14.261 | 0.000 | 0.000 |
| ثابت             | 0.652 | 0.223 | 2.916  | 0.004 |       |

منبع: یافته‌های تحقیق

جدول (۶): نتایج تحلیل رگرسیون متغیرهای رهبری تحول آفرین و بی تفاوتی سازمانی

| متغیر وابسته: بی تفاوتی سازمانی |         |              |       |        |                  |
|---------------------------------|---------|--------------|-------|--------|------------------|
| تحلیل واریانس                   | p-value | t-statistics | SE    | ضریب   |                  |
| 0.000                           | 0.000   | -12.292      | 0.067 | -0.828 | رهبری تحول آفرین |
|                                 | 0.000   | 20.123       | 0.286 | 5.750  | ثابت             |

منبع: یافته‌های تحقیق

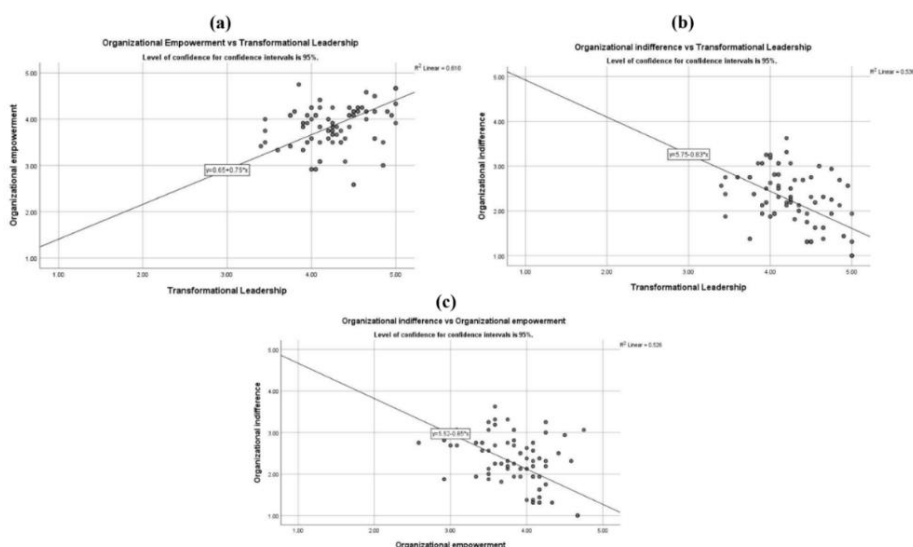
جدول (۷): نتایج تحلیل رگرسیون متغیرهای توانمندسازی سازمانی و بی تفاوتی سازمانی

| متغیر وابسته: بی تفاوتی سازمانی |         |              |       |        |                     |
|---------------------------------|---------|--------------|-------|--------|---------------------|
| تحلیل واریانس                   | p-value | t-statistics | SE    | ضریب   |                     |
| 0.000                           | 0.000   | -12.000      | 0.071 | -0.850 | توانمندسازی سازمانی |
|                                 | 0.000   | 20.172       | 0.274 | 5.517  | ثابت                |

منبع: یافته‌های تحقیق

باتوجه به جدول ۵ و شکل ۲ a، ضریب متغیر رهبری تحول آفرین ۰/۷۵۲ و عرض مبدأ مدل ۰/۶۵۲ است. از آنجایی که مقدار p و آنالیز واریانس کمتر از ۰,۰۱ هستند، می‌توان نتیجه گرفت که بین متغیر رهبری تحول آفرین و متغیر توانمندسازی سازمانی رابطه خطی مثبت و معناداری وجود دارد و مدل نیز شامل عرض از مبدأ می‌باشد. جدول ۶ رابطه منفی معناداری را بین رهبری

تحول آفرین و بی تفاوتی سازمانی با ضریب  $0/۸۲۸$  - نشان می دهد، که با افزایش رهبری تحول آفرین، بی تفاوتی سازمانی کاهش می یابد (شکل ۲b). تحلیل واریانس فیشر نیز معنی داری تمام ضرایب موجود در مدل را تأیید می کند و از رابطه بین متغیرها حمایت می کند. این یافته ها اهمیت تأثیر رهبری تحول آفرین بر بی تفاوتی سازمانی و رهبری مؤثر در ترویج فرهنگ سازمانی مثبت را برجسته می کنند.



شکل (۲) رابطه بین (a) رهبری تحول آفرین و توانمندسازی سازمانی. (b) رهبری تحول آفرین و بی تفاوتی سازمانی. (c) توانمندسازی سازمانی و بی تفاوتی سازمانی

منبع: یافته های تحقیق

شکل ۲c) و جدول ۷ رابطه معنادار بین توانمندسازی و بی تفاوتی سازمانی با ضریب  $-۰/۸۵$  را تأیید می کند که نشان می دهد افزایش توانمندی سازمانی با کاهش بی تفاوتی سازمانی همراه است. این یافته ها اهمیت توانمندسازی سازمانی را در کاهش بی تفاوتی سازمانی و بهبود عملکرد کلی سازمانی برجسته می کند. بر اساس شکل ۲a تا ۲c و جداول ۵ تا ۷، روابط ریاضی و آماری بین متغیرها را می توان به صورت زیر تعریف کرد:

$$\text{توانمندسازی سازمانی} = \text{رهبری تحول آفرین} \times 0.652 + 0.752$$

$$\text{رهبری تحول آفرین} = 0.828 - \text{بی تفاوتی سازمانی} \times ۸$$

توانمندسازی سازمانی 0.85- 5.51 = بی تفاوتی سازمانی) ۹

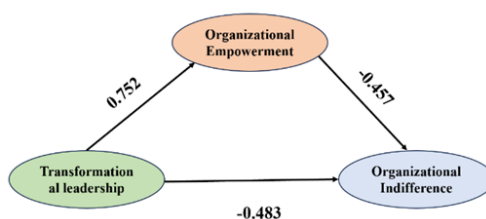
جدول زیر روابط موجود بین متغیر میانجی و متغیر مستقل را با متغیر وابسته در سطح اطمینان ۹۹٪ توضیح می‌دهد.

جدول (۸): مدل رگرسیون

| متغیر وابسته: بی تفاوتی سازمانی |        |       |              |         |
|---------------------------------|--------|-------|--------------|---------|
|                                 | ضریب   | SE    | t-statistics | p-value |
| رهبری تحول آفرین                | -0.483 | 0.101 | -4.782       | 0.000   |
| توانمندسازی سازمانی             | -0.457 | 0.104 | -4.363       | 0.000   |
| ثابت                            | 6.048  | 0.276 | 21.886       | 0.000   |

منبع: یافته‌های تحقیق

بر اساس نتایج جدول ۸، بین توانمندسازی سازمانی و رهبری تحول آفرین در سطح اطمینان ۹۹ درصد با ضریب ۰/۷۵۲ از رهبری تحول آفرین رابطه مثبت معنادار وجود دارد. همچنین بین بی تفاوتی سازمانی به عنوان متغیر وابسته و رهبری تحول آفرین (اثر مستقیم) و توانمندسازی سازمانی (اثر غیرمستقیم) به عنوان متغیرهای توضیحی در فاصله اطمینان ۹۹ درصد به ترتیب با ضرایب ۰/۴۸۳- و ۰/۴۵۷- رابطه منفی معنادار وجود دارد. نتایج تأیید می‌کند که انتظار می‌رود در سازمان‌هایی که از بی تفاوتی سازمانی کمتری رنج می‌برند شاهد سطوح بالاتر رهبری تحول آفرین باشیم و توانمندسازی سازمانی در کنار رهبری تحول آفرین می‌تواند سطح بی علاقه‌گی سازمانی را کاهش دهد. و در نهایت شکل زیر مدل نهایی و روابط بین متغیرها را نشان می‌دهد.



## شکل (۳): مدل اولیه

منبع: یافته‌های تحقیق

## ۳-۵ نتایج رگرسیون هایس

همان‌طور که قبلاً ذکر شد، تست بوت‌استرپ برای انجام بررسی دقیق‌تر مورد استفاده قرار گرفت. این روش ناپارامتریک در دسته تکنیک‌های نمونه‌گیری قرار می‌گیرد. با توجه به مفروضات حاکم بر آن، اگر فاصله اطمینان برای آزمون متغیرها شامل مقدار صفر باشد، تأثیر غیرمستقیم متغیر میانجی بر متغیر وابسته از طریق متغیر مستقل ناچیز است. برعکس، اگر فاصله اطمینان شامل صفر نباشد، اثر غیر صفر است. تجزیه و تحلیل رگرسیون چندگانه بر روی هر جزء از مدل میانجی با استفاده از آزمون بوت‌استرپ (مک کانن و همکاران، ۱۳۰۴) با سطح اطمینان ۹۹ درصد و نمونه‌گیری مجدد ۵۰۰۰ عددی انجام شد (پریچر و هیز، ۲۰۰۸). نتایج نشان داد که حداقل فاصله اطمینان بوت‌استرپ  $-۰/۵۳۰$  و حداکثر  $-۰/۱۳۲$  است. از آنجایی که این فاصله اطمینان صفر را شامل نمی‌شود، می‌توان نتیجه گرفت که تأثیر غیرمستقیم رهبری تحول آفرین بر بی‌تفاوتی سازمانی از طریق کانال توانمندسازی سازمانی، فرضیه اصلی تحقیق را با مقدار  $-۰,۳۴۴$  تأیید می‌کند. علاوه بر این، ضرایب آزمون بوت‌استرپ برای اثر مستقیم معنادار است که از اهمیت رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق حمایت می‌کند. این روابط در جدول ۹ نشان داده شده.

## جدول (۹): اثرات مستقیم و غیرمستقیم رهبری تحول آفرین بر بی‌تفاوتی سازمانی

| تأثیر مستقیم رهبری تحول آفرین بر بی‌تفاوتی سازمانی    |        |                 |         |              |        |
|-------------------------------------------------------|--------|-----------------|---------|--------------|--------|
| ULCI                                                  | LLCI   | سطح خطا         | T آماره | انحراف معیار | اثر    |
| -0.219                                                | -0.747 | 0.000           | -4.782  | 0.101        | -0.483 |
| تأثیر غیرمستقیم رهبری تحول آفرین بر بی‌تفاوتی سازمانی |        |                 |         |              |        |
| ULCI                                                  | LLCI   | Boot-Std. Error |         | اثر          |        |
| -0.132                                                | -0.530 | 0.076           |         | -0.344       |        |

۱ McCann and colleagues, 2004

۲ Preacher and Hayes, 2008

منبع: یافته‌های تحقیق

جدول ۹ مجموعه ای از اطلاعات را در مورد نتایج تجزیه و تحلیل اثرات مستقیم و غیرمستقیم توانمندسازی سازمانی بر بی‌تفاوتی سازمانی ارائه می‌دهد. بر اساس جدول، تجزیه و تحلیل اثر مستقیم نشان می‌دهد که حد بالای فاصله اطمینان  $-0.219$  (ULCI) و حد پایین فاصله اطمینان  $-0.747$  (LLCI) است. علاوه بر این، مقادیر معنادار هستند. مقدار آماره  $t$  و خطای استاندارد به ترتیب برابر با  $-4/782$  و  $0/10$  است. اندازه تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر بی‌تفاوتی سازمانی  $-0/483$  است. این نتایج حاکی از تأثیر مستقیم منفی معنادار رهبری تحول‌آفرین بر بی‌تفاوتی سازمانی است. تجزیه و تحلیل اثر غیرمستقیم نشان می‌دهد که  $-0.132$  ULCI و  $-0.530$  LLCI است. خطای استاندارد بوت  $0/076$  و اندازه اثر  $-0/344$  است. این نتایج حاکی از آن است که تأثیر غیرمستقیم رهبری تحول‌آفرین بر بی‌تفاوتی سازمانی از طریق نقش میانجی توانمندسازی سازمانی نیز معنادار و منفی است. به طور کلی، این یافته‌ها شواهدی برای اهمیت رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی سازمانی در کاهش بی‌تفاوتی سازمانی ارائه می‌کنند. بدین گونه سه نتیجه زیر بدست می‌آید:

۱- رهبری تحول‌آفرین در مدیران تأثیر منفی معناداری بر بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان بانک ملی ایران دارد.

۲- رهبری تحول‌آفرین در مدیران بر توانمندسازی سازمانی کارکنان بانک ملی ایران تأثیر مثبت و معناداری دارد.

۳- توانمندسازی سازمانی تأثیر منفی معناداری بر بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان بانک ملی ایران دارد. جدول ۱۰ نتایج رگرسیون هایس را نشان می‌دهد که در آن توانمندسازی سازمانی به عنوان متغیر میانجی بین رهبری تحول‌آفرین و بی‌تفاوتی سازمانی در چهار بعد رهبری تحول‌آفرین یعنی ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، انگیزه الهام‌بخش، ملاحظات فردی در نظر گرفته شده است. ابعاد پنج گانه بی‌تفاوتی سازمانی است. نتایج آزمون سوبل نشان می‌دهد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، می‌توان به تمامی یافته‌های تحقیق استناد کرد و می‌توان نتیجه گرفت که رهبری تحول‌آفرین، همراه با نقش میانجی توانمندسازی سازمانی، تأثیر منفی معناداری بر بی‌تفاوتی سازمانی در همه ابعاد دارد. نتایج همچنین نشان می‌دهد که توانمندسازی سازمانی به طور کامل رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و بی‌تفاوتی سازمانی نسبت به مدیران را هنگام بررسی ابعاد انگیزش ذهنی و نفوذ ایده‌آل میانجیگری کامل می‌کند. اما در سایر ابعاد، توانمندسازی سازمانی نقش میانجی جزئی دارد. براین اساس رهبری تحول‌آفرین تأثیر مستقیم معناداری بر بی‌تفاوتی سازمانی در این ابعاد ندارد و

تمام تأثیر خود را از طریق توانمندسازی سازمانی اعمال می‌کند و بر نقش حیاتی یک سازمان قدرتمند در رسیدگی به بی‌تفاوتی نسبت به مدیران تأکید می‌کند. یک رهبر تحول آفرین و یک سازمان توانمند می‌تواند به طور قابل توجهی بی‌تفاوتی سازمانی را کاهش دهد. بر اساس شیب منفی خطرگرسبون، می‌توان استنباط کرد که عامل ترغیب ذهنی در مدیران تحول آفرین با کمک توانمندسازی سازمانی به عنوان متغیر میانجی، منجر به کاهش بی‌تفاوتی کارکنان نسبت به مدیر خود می‌شود که تأثیری غیرمستقیم دارد. ضریب  $-0.40$  - تأثیر مستقیم عامل ترغیب ذهنی بر بی‌تفاوتی کارکنان نسبت به مدیر، پس از گنجاندن عامل توانمندسازی در مدل، غیرمعنی دار است و نشان می‌دهد که توانمندسازی سازمانی به طور کامل این رابطه را میانجی‌گری می‌کند. در برخورد با متغیر مستقل ترغیب ذهنی در مدیران و متغیر وابسته بی‌تفاوتی کارکنان نسبت به سازمان، توانمندسازی سازمانی تا حدی واسطه ارتباط است. تأثیر غیرمستقیم بعد ترغیب ذهنی رهبری تحول آفرین بر بی‌تفاوتی سازمانی نسبت به سازمان از طریق کانال توانمندسازی سازمانی دارای ضریب  $-0.16$  - است. در مقابل، اثر مستقیم آن دارای ضریب  $-0.59$  - است. به همین ترتیب، توانمندسازی سازمانی تا حدی واسطه ارتباط بین ترغیب ذهنی در مدیران و بی‌تفاوتی کارکنان نسبت به همکاران است. تأثیر غیرمستقیم بعد ترغیب ذهنی رهبری تحول آفرین بر بی‌تفاوتی سازمانی نسبت به همکاران از طریق کانال توانمندسازی سازمانی دارای ضریب  $-0.30$  - است. در مقابل، اثر مستقیم آن دارای ضریب  $-0.38$  - است. همچنین ترغیب ذهنی، نفوذ ایده آل، انگیزه الهام بخش و ملاحظات فردی به طور معناداری بر ابعاد مختلف بی‌تفاوتی سازمانی با نقاط قوت متفاوت تأثیر منفی می‌گذارد. توانمندسازی سازمانی نقش میانجی کاملی در مورد نفوذ ایده آل دارد و در کنار سایر ابعاد، واسطه‌ای فعال است. جداول ۱۱ تا ۱۵ یافته‌های تحلیلی را ارائه می‌دهد که برای بررسی تأثیر توانمندسازی سازمانی بر ابعاد مختلف بی‌تفاوتی سازمانی انجام شده است. تجزیه و تحلیل نشان داد که توانمندسازی سازمانی به طور قابل توجهی بر بی‌تفاوتی سازمانی نسبت به مدیر، سازمان، همکاران، مشتریان و کار تأثیر منفی می‌گذارد. این یافته‌ها نشان می‌دهد که توانمندسازی سازمانی باعث کاهش بی‌تفاوتی در ابعاد مختلف می‌شود.

جدول ۱۰. نتایج مدل اصلی

| Intellectual stimulation as a representer of Transformational Leadership     |                   |                 |             |               |                   |                 |             |               |                   |                 |             |               |                   |                 |             |               |                   |                 |             |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------|-------------|---------------|-------------------|-----------------|-------------|---------------|-------------------|-----------------|-------------|---------------|-------------------|-----------------|-------------|---------------|-------------------|-----------------|-------------|
| :Organizational indifference toward                                          |                   |                 |             |               |                   |                 |             |               |                   |                 |             |               |                   |                 |             |               |                   |                 |             |
| Manager                                                                      |                   |                 |             | Organization  |                   |                 |             | Colleague     |                   |                 |             | Client        |                   |                 |             | Work          |                   |                 |             |
| Direct Effect                                                                | Indirect Effect   | Versus Mediator | Sobel-test  | Direct Effect | Indirect Effect   | Versus Mediator | Sobel-test  | Direct Effect | Indirect Effect   | Versus Mediator | Sobel-test  | Direct Effect | Indirect Effect   | Versus Mediator | Sobel-test  | Direct Effect | Indirect Effect   | Versus Mediator | Sobel-test  |
| -0.13                                                                        | -0.40**           | 0.45**          | -5.11**     | ̄<br>0.59**   | -0.16**           | 0.45**          | ̄<br>3.34** | ̄<br>0.38**   | -0.30**           | 0.45**          | -4.74**     | ̄<br>0.53**   | -0.21**           | 0.45**          | ̄<br>3.14** | ̄<br>0.21**   | -0.39**           | 0.45**          | ̄<br>5.33** |
| (0.10)                                                                       | [-0.59,-<br>0.21] | (0.05)          | (0.07)      | (0.07)        | [-0.27,-<br>0.05] | (0.05)          | (0.04)      | (0.09)        | [-0.44,-<br>0.14] | (0.05)          | (0.6)       | (0.10)        | [-0.35,-<br>0.08] | (0.05)          | (0.06)      | (0.10)        | [-0.55,-<br>0.20] | (0.05)          | (0.07)      |
|                                                                              |                   |                 |             |               |                   |                 |             |               |                   |                 |             |               |                   |                 |             |               |                   |                 |             |
| Idealized influence as a representer of Transformational Leadership          |                   |                 |             |               |                   |                 |             |               |                   |                 |             |               |                   |                 |             |               |                   |                 |             |
| :Organizational indifference toward                                          |                   |                 |             |               |                   |                 |             |               |                   |                 |             |               |                   |                 |             |               |                   |                 |             |
| Manager                                                                      |                   |                 |             | Organization  |                   |                 |             | Colleague     |                   |                 |             | Client        |                   |                 |             | Work          |                   |                 |             |
| Direct Effect                                                                | Indirect Effect   | Versus Mediator | Sobel-test  | Direct Effect | Indirect Effect   | Versus Mediator | Sobel-test  | Direct Effect | Indirect Effect   | Versus Mediator | Sobel-test  | Direct Effect | Indirect Effect   | Versus Mediator | Sobel-test  | Direct Effect | Indirect Effect   | Versus Mediator | Sobel-test  |
| -0.22                                                                        | -0.44**           | 0.56**          | ̄<br>4.81** | ̄<br>0.69**   | -0.14**           | 0.56**          | -2.22**     | ̄<br>0.51**   | -0.30**           | 0.56**          | ̄<br>3.95** | -0.63**       | -0.20**           | 0.56**          | ̄<br>2.34** | -0.46**       | -0.36**           | 0.56**          | ̄<br>4.50** |
| (0.12)                                                                       | [-0.65,-<br>0.27] | (0.05)          | (0.09)      | (0.09)        | [-0.26,-<br>0.01] | (0.05)          | (0.06)      | (0.11)        | [-0.45,-<br>0.13] | (0.05)          | (0.07)      | (0.12)        | [-0.37,-<br>0.02] | (0.05)          | (0.08)      | (0.11)        | [-0.55,-<br>0.17] | (0.05)          | (0.07)      |
|                                                                              |                   |                 |             |               |                   |                 |             |               |                   |                 |             |               |                   |                 |             |               |                   |                 |             |
| Inspirational motivation as a representer of Transformational Leadership     |                   |                 |             |               |                   |                 |             |               |                   |                 |             |               |                   |                 |             |               |                   |                 |             |
| :Organizational indifference toward                                          |                   |                 |             |               |                   |                 |             |               |                   |                 |             |               |                   |                 |             |               |                   |                 |             |
| Manager                                                                      |                   |                 |             | Organization  |                   |                 |             | Colleague     |                   |                 |             | Client        |                   |                 |             | Work          |                   |                 |             |
| Direct Effect                                                                | Indirect Effect   | Versus Mediator | Sobel-test  | Direct Effect | Indirect Effect   | Versus Mediator | Sobel-test  | Direct Effect | Indirect Effect   | Versus Mediator | Sobel-test  | Direct Effect | Indirect Effect   | Versus Mediator | Sobel-test  | Direct Effect | Indirect Effect   | Versus Mediator | Sobel-test  |
| -0.22**                                                                      | -0.38**           | 0.48**          | ̄<br>4.86** | ̄<br>0.54**   | -0.17**           | 0.48**          | -3.45**     | ̄<br>0.54**   | -0.24**           | 0.48**          | ̄<br>3.88** | -0.60**       | -0.18**           | 0.48**          | ̄<br>2.54** | -0.58**       | -0.25**           | 0.48**          | ̄<br>4.01** |
| (0.08)                                                                       | [-0.55,-<br>0.21] | (0.05)          | (0.07)      | (0.08)        | [-0.29,-<br>0.05] | (0.05)          | (0.05)      | (0.09)        | [-0.38,-<br>0.09] | (0.05)          | (0.06)      | (0.10)        | [-0.31,-<br>0.03] | (0.05)          | (0.06)      | (0.09)        | [-0.43,-<br>0.11] | (0.05)          | (0.06)      |
|                                                                              |                   |                 |             |               |                   |                 |             |               |                   |                 |             |               |                   |                 |             |               |                   |                 |             |
| Individualized consideration as a representer of Transformational Leadership |                   |                 |             |               |                   |                 |             |               |                   |                 |             |               |                   |                 |             |               |                   |                 |             |
| :Organizational indifference toward                                          |                   |                 |             |               |                   |                 |             |               |                   |                 |             |               |                   |                 |             |               |                   |                 |             |

| Manager                                                                                    |                 |                 |            | Organization  |                 |                 |            | Colleague     |                 |                 |            | Client        |                 |                 |            | Work          |                 |                 |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|------------|---------------|-----------------|-----------------|------------|---------------|-----------------|-----------------|------------|---------------|-----------------|-----------------|------------|---------------|-----------------|-----------------|------------|
| Direct Effect                                                                              | Indirect Effect | Versus Mediator | Sobel-test | Direct Effect | Indirect Effect | Versus Mediator | Sobel-test | Direct Effect | Indirect Effect | Versus Mediator | Sobel-test | Direct Effect | Indirect Effect | Versus Mediator | Sobel-test | Direct Effect | Indirect Effect | Versus Mediator | Sobel-test |
| -0.21**                                                                                    | -0.36**         | 0.44**          | 4.91**     | 0.55**        | -0.16**         | 0.44**          | -3.45**    | 0.47**        | -0.26**         | 0.44**          | 4.31**     | -0.52**       | -0.20**         | 0.44**          | 3.10**     | -0.67**       | -0.21**         | 0.44**          | 4.22**     |
| (0.10)                                                                                     | [-0.51,-0.20]   | (0.05)          | (0.07)     | (0.07)        | [-0.28,-0.05]   | (0.05)          | (0.05)     | (0.09)        | [-0.39,-0.12]   | (0.05)          | (0.06)     | (0.10)        | [-0.34,-0.07]   | (0.05)          | (0.07)     | (0.08)        | (0.06)          | (0.05)          | (0.05)     |
| Note: Organizational indifference was considered as the mediator.                          |                 |                 |            |               |                 |                 |            |               |                 |                 |            |               |                 |                 |            |               |                 |                 |            |
| Standard errors & bootstrap confidence intervals are reported in (), and [ ] respectively. |                 |                 |            |               |                 |                 |            |               |                 |                 |            |               |                 |                 |            |               |                 |                 |            |
| ** indicate the rejection of null-hypothesis at 5% significance levels.                    |                 |                 |            |               |                 |                 |            |               |                 |                 |            |               |                 |                 |            |               |                 |                 |            |

متغیر وابسته: بی تفاوتی نسبت به مدیر

جدول(۱۱): تأثیر توانمندسازی سازمانی بر بی تفاوتی کارکنان نسبت به مدیر

| تحلیل آنالیز واریانس | سطح خطا | t-آماره | SE   | ضریب   |             |
|----------------------|---------|---------|------|--------|-------------|
| 0.000                | 0.000   | -0.796  | 0.1  | -0.799 | توانمندسازی |
|                      |         |         |      |        |             |
|                      | 0.000   | 14.916  | 0.38 | 5.784  | ثابت        |

منبع: یافته‌های تحقیق

جدول (۱۲): تأثیر توانمندسازی سازمانی بر بی تفاوتی کارکنان نسبت به سازمان

| متغیر وابسته: بی تفاوتی نسبت به سازمان |         |         |      |        |             |
|----------------------------------------|---------|---------|------|--------|-------------|
| تحلیل آنالیز واریانس                   | سطح خطا | t-آماره | SE   | ضریب   |             |
| 0.000                                  | 0.000   | -10.955 | 0.07 | -0.822 | توانمندسازی |
|                                        |         |         |      |        |             |
|                                        | 0.000   | 17.387  | 0.29 | 5.04   | ثابت        |

منبع: یافته‌های تحقیق

جدول (۱۳) تأثیر توانمندسازی سازمانی بر بی تفاوتی کارکنان نسبت به همکار

| متغیر وابسته: بی تفاوتی نسبت به همکاران |         |            |       |        |             |
|-----------------------------------------|---------|------------|-------|--------|-------------|
| تحلیل<br>آنالیز واریانس                 | سطح خطا | t-آماره    | SE    | ضریب   |             |
| 0.000                                   | 0.000   | -9.76      | 0.09  | -0.882 | توانمندسازی |
|                                         |         |            |       |        |             |
|                                         | 0.000   | 15.34<br>4 | 0.349 | 5.355  | ثابت        |

منبع: یافته‌های تحقیق

جدول (۱۴): تأثیر توانمندسازی سازمانی بر بی تفاوتی کارکنان نسبت به مشتریان

| متغیر وابسته: بی تفاوتی نسبت به مشتریان |         |         |       |        |             |
|-----------------------------------------|---------|---------|-------|--------|-------------|
| تحلیل آنالیز<br>واریانس                 | سطح خطا | t-آماره | SE    | ضریب   |             |
| 0.000                                   | 0.000   | -8.244  | 0.102 | -0.837 | توانمندسازی |
|                                         |         |         |       |        |             |
|                                         | 0.000   | 13.345  | 0.392 | 5.235  | ثابت        |
|                                         |         |         |       |        |             |

منبع: یافته‌های تحقیق

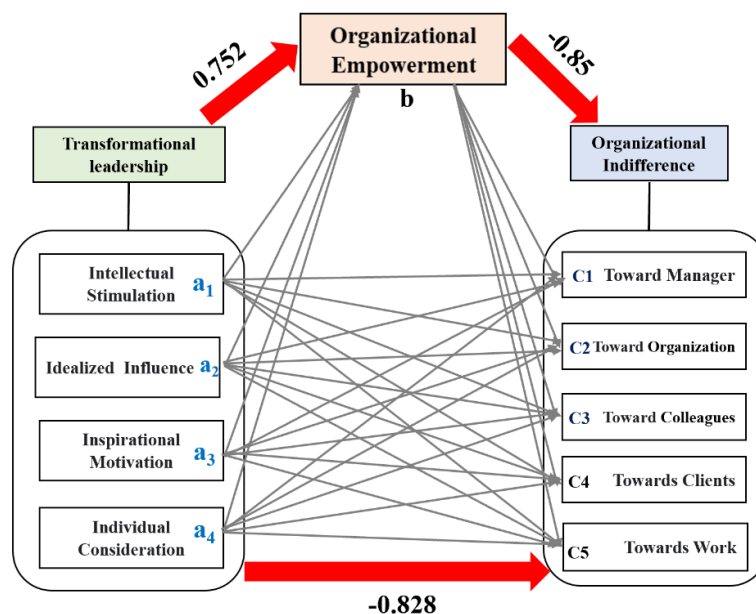
جدول (۱۵): تأثیر توانمندسازی سازمانی بر بی تفاوتی کارکنان نسبت به کار

| متغیر وابسته: بی تفاوتی نسبت به کار |         |         |       |        |             |
|-------------------------------------|---------|---------|-------|--------|-------------|
| تحلیل آنالیز واریانس                | سطح خطا | t-آماره | SE    | ضریب   |             |
|                                     |         |         |       |        |             |
| 0.000                               | 0.000   | -10.58  | 0.089 | -0.937 | توانمندسازی |
|                                     |         |         |       |        |             |
|                                     | 0.000   | 17.239  | 0.342 | 5.899  | ثابت        |

منبع: یافته‌های تحقیق

## ۴-۴ اطلاعات مدل سازی

یکی از اهداف این تحقیق ارائه مدل نهایی تحلیل برای جمع‌بندی واضح و مختصر نتایج می‌باشد. مدل طراحی شده در شکل ۴ و جدول ۱۶، نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین با ضریب ۰,۸۲۸- و توانمندسازی سازمانی با ضریب ۰,۸۵- اثرات معکوس قابل توجهی بر بی تفاوتی سازمانی دارند. علاوه بر این، رهبری تحول‌آفرین با ضریب ۰,۷۵۲+ به طور قابل توجهی بر توانمندسازی سازمانی تأثیر می‌گذارد. این مطالعه همچنین از رگرسیون هایس، برای بررسی روابط بین متغیرها و میانجی‌ها استفاده کرده است. یافته‌های این پژوهش اهمیت توجه به رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی سازمانی را در کاهش بی تفاوتی سازمانی نشان می‌دهد.



شکل (۴): مدل نهایی اطلاعات

منبع: یافته‌های تحقیق

جدول (۱۶) ضرایب همبستگی متغیرها در مدل مفهومی

|                  | B       | C1       | C2       | C3       | C4       | C5       |
|------------------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|
| a <sub>1</sub>   | 0.60*** | -0.13*** | -0.59*** | -0.38*** | -0.53*** | -0.21*** |
| a <sub>2</sub>   | 0.73*** | -0.22*** | -0.69*** | -0.51*** | -0.63*** | -0.46*** |
| a <sub>3</sub>   | 0.63*** | -0.22*** | -0.54*** | -0.54*** | -0.60*** | -0.58*** |
| a <sub>4</sub>   | 0.62*** | -0.21*** | -0.55*** | -0.47*** | -0.52*** | -0.67*** |
| b                | -       | -0.79*** | -0.82*** | -0.88*** | -0.83*** | -0.93*** |
| a <sub>1</sub> b | -       | -0.40**  | -0.16**  | -0.30**  | -0.21**  | -0.39**  |
| a <sub>2</sub> b | -       | -0.44**  | -0.14**  | -0.30**  | -0.20**  | -0.36**  |
| a <sub>3</sub> b | -       | -0.38**  | -0.17**  | 0.24**   | -0.18**  | -0.25**  |
| a <sub>4</sub> b | -       | -0.36**  | -0.16**  | -0.26**  | -0.20**  | -0.21**  |

منبع: یافته‌های تحقیق

بر اساس جدول ۱۶، ترغیب ذهنی می‌تواند توانمندی سازمان را تقویت کرده و بی‌تفاوتی سازمانی را کاهش دهد. تحلیل مشابهی برای تأثیرات نفوذ ایده آل، انگیزه الهام‌بخش و ملاحظات فردی بر توانمندسازی سازمانی و همه ابعاد توانمندسازی سازمانی معتبر است. علاوه بر این، تأثیرات غیرمستقیم رهبری تحول‌آفرین بر بی‌تفاوتی سازمانی را از طریق کانال توانمندسازی سازمانی نشان می‌دهد. بر اساس نتایج، توانمندسازی سازمانی به‌عنوان یک میانجی می‌تواند اثرات معکوس رهبری تحول‌آفرین بر بی‌تفاوتی سازمان نسبت به مدیران، سازمان‌ها، همکاران، مشتریان و کار را تقویت کند.

#### ۵- نتیجه‌گیری

این پژوهش که بین کارکنان چندین شعبه بانک ملی ایران انجام شده است، با استفاده از روش‌های آماری چندگانه به بررسی رابطه بین ابعاد مختلف رهبری تحول‌آفرین و بی‌تفاوتی سازمانی پرداخته است. در مقابل، نقش میانجی توانمندسازی سازمانی در نظر گرفته شده است. نتایج نقش میانجی توانمندسازی سازمانی را بین رهبری تحول‌آفرین و بی‌تفاوتی سازمانی تأیید کرد. همچنین نتایج نشان داد که بین پارامترهای مدل رابطه آماری معناداری وجود دارد. ضرایب  $\beta$  برای روابط بین TL-OI، TL-OE و OE-OI به ترتیب  $-0/828$ ،  $0/752$  و  $-0/85$  هستند. بر اساس فرایند هایس، هر چهار بعد رهبری تحول‌آفرین بر توانمندسازی سازمانی به‌عنوان شاخص یادگیری سازمانی و نقش میانجیگری در این مطالعه تأثیر مثبت دارند. علاوه بر این، ارتباط منفی بین ابعاد رهبری تحول‌آفرین و هر پنج بعد بی‌تفاوتی سازمانی مشخص شد. به‌عنوان مثال، ضریب  $\beta$  برای روابط بین ترغیب ذهنی در رهبری تحول‌آفرین و بی‌تفاوتی سازمانی نسبت به مدیران  $-0/13$  است. در نهایت، نتایج نشان داد که تأثیر غیرمستقیم رهبری تحول‌آفرین بر بی‌تفاوتی سازمانی از طریق نقش میانجی توانمندسازی سازمانی نیز معنادار و منفی است. این مطالعه نشان داد که رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان یک سبک رهبری پیشرفته می‌تواند به کاهش بی‌تفاوتی در سازمان‌ها کمک کند. همچنین، توانمندسازی سازمانی تأثیرات رهبری تحول‌آفرین را تقویت می‌کند. بنابراین، رهبران باید دیدگاه‌های یادگیری و انگیزشی کارکنان خود را قدرتمند کنند و سبک‌های رهبری مناسب را انتخاب کنند.

# منابع

- 1) Potosky, D., & Azan, W. (2023). Leadership behaviors and human agency in the valley of despair. *Human resource management review*, 33(1), 100927. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100927>
- 2) Gill, L. J., & Olson, M. A. (2023). A dual-process framework for diversity training to reduce discrimination in organizational settings. 17(1), 79-103. <https://doi.org/10.1111/sipr.12094>
- 3) Tajneya, J., Honari, H., & Amirtash, A. (2022). Gap Analysis Variables of Quality of Working Life and Organizational Apathy in the General Departments of Sports and Youth of the Northwestern Provinces of Iran. *Research in Sport Management and Marketing*. 10.22098/RSM.2022.10347.1076
- 4) Butali, P., & Njoroge, D. (2018). Effect of employee participation on organizational performance with organizational commitment as a moderator. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 6(06). <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v6i6.el015>.
- 5) Parent, J. D., & Lovelace, K. J. (2018). Employee engagement, positive organizational culture and individual adaptability. *On the Horizon*, 26(3), 206-214. <https://doi.org/10.1108/OTH-01-2018-0003>
- 6) Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>.
- 7) Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>.
- 8) Homburg, C., Stierl, M., & Bornemann, T. (2013). Corporate Social Responsibility in Business-to-Business Markets: How Organizational Customers Account for Supplier Corporate Social Responsibility Engagement. *Journal of Marketing*, 77(6), 54-72. <https://doi.org/10.1509/jm.12.0089>
- 9) Avey, J. B., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 282-294. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.004>.
- 10) Hughes, V., Wright, R., Taylor, J., Petchler, C., & Ling, C. (2023). A qualitative descriptive study of effective leadership and leadership development strategies used by nurse leaders in European island countries. *Nursing Open*, 10(2), 1071-1082. <https://doi.org/10.1002/nop2.1374>

- 11) Wijaya, I. M. S., & Silitonga, F. (2023). The Role Of Leadership, Organizational Culture, Competence And Motivation Toward Employee Commitment And Its Implications On Employee Performance In Pt Telkom Head Office. *Jurnal Cafetaria*, 4(1), 185-199. <https://doi.org/10.51742/akuntansi.v4i1.832>
- 12) Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Limón, M. L. S., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11), e11374. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>
- 13) Singh, A. (2022). Work engagement, affective commitment, and career satisfaction: the mediating role of knowledge sharing in context of SIEs. *Benchmarking: An International Journal*, 29(10), 3302-3332. <https://doi.org/10.1108/BIJ-01-2021-0016>
- 14) Odeneye, A. S. (2017). Stakeholders' perceptions of ethical leadership: Implications for organizational success (Doctoral dissertation, Walden University). <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4604&context=dissertations>
- 15) Johannsdottir, L., Olafsson, S., & Davidsdottir, B. (2015). Leadership role and employee acceptance of change: Implementing environmental sustainability strategies within Nordic insurance companies. *Journal of Organizational Change Management*, 28(1), 72-96. <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2013-0238>
- 16) Zen, A. (2023). Mini Review: Organization Commitment, Organization Sustainability, Resilience, Community Social Behavior, Transformational Leadership. *Formosa Journal of Science and Technology*, 2(3), 875-890. <https://doi.org/10.55927/fjst.v2i3.3335>
- 17) Wu, M. C., Chiang, W. J., Chiang, S. L., Trung, P. M., & Lindayani, L. (2023). A study on major factors revitalizing nursing staff's work enthusiasm~ a cross-national study on organizational culture, organizational empowerment and self-efficacy. *International Journal of Healthcare Management*, 16(1), 93-103. <https://doi.org/10.1080/20479700.2022.2076043>
- 18) Salman, F. H., & Alnaqib, M. A. (2023). The Role of Organizational Empowerment in Increasing the Effect of Transformational Leadership on Organizational Innovation. *Central European Management Journal*, 31(2), 882-895. <https://doi.org/10.57030/23364890.cemj.31.2.93>
- 19) Priyadarshini, C., Chatterjee, N., Srivastava, N. K., & Dubey, R. K. (2023). Achieving organizational environmental citizenship behavior through green

- transformational leadership: A moderated mediation study. *Journal of Asia Business Studies*. <https://doi.org/10.1108/JABS-05-2022-0185>
- 20) Zen, A. (2023). Mini Review: Organization Commitment, Organization Sustainability, Resilience, Community Social Behavior, Transformational Leadership. *Formosa Journal of Science and Technology*, 2(3), 875-890. <https://doi.org/10.55927/fjst.v2i3.3335>
- 21) Tsang, K. K., Du, Y., & Teng, Y. (2022). Transformational leadership, teacher burnout, and psychological empowerment: A mediation analysis. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 50(1), 1-11. DOI: <https://doi.org/10.2224/sbp.11041>
- 22) Rehman, I. U., & Siddiqua, N. (2023). Practices of Transformational Leadership and Their Effects: A Case of Secondary School System in Sindh. *Academy of Education and Social Sciences Review*, 3(2), 154-162. <https://orcid.org/0000-0001-7787-4257>
- 23) Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. The Free Press, New York, NY.
- 24) Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- 25) Sosik, J. J., & Jung, D. I. (2010). *Full range leadership development: Pathways for people, profits, and the planet*. New York, NY: Routledge.
- 26) Madi Odeh, R. B., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., Masa'deh, R. E., & Alshurideh, M. T. (2023). The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: the case of Dubai service sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(2), 440-468. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2021-0093>
- 27) Ghasabeh, M. S., Soosay, C., & Reaiche, C. (2015). The emerging role of transformational leadership. *The Journal of Developing Areas*, 49(6), 459-467. 10.1353/jda.2015.0090
- 28) González Macías, C. J., Ochoa Meza, G., & Varela Medina, N. D. (2020). Measuring transformational leadership style and its effectiveness on virtual work-teams in Mexico. *Instituto de Ciencias Sociales y Administración*. <http://cathi.uacj.mx/20.500.11961/15218>
- 29) Raeichi, G. (2010). The reasons of the employees' indifference and the methods of its prevention. available at: "Indifference": <http://athir.blogfa.com/post-839.aspx>.
- 30) Methot, J. R., Melwani, S., & Rothman, N. B. (2017). The space between us: A social-functional emotions view of ambivalent and indifferent

- workplace relationships. *Journal of Management*, 43(6), 1789-1819.  
<https://doi.org/10.1177/014920631668585>
- 31) Harley, B. (1999). The myth of empowerment: work organization, hierarchy, and employee autonomy in contemporary Australian workplaces. *Work, Employment and Society*, 13(1), 41-66.  
<https://doi.org/10.1177/09500179922117782>
- 32) Byrd, D. (2008). *The Tripping Point in Leadership: Overcoming Organizational Apathy*. Texas: slight Edge Publishing.
- 33) Jayanti, I. F. Y. W. (2020, June). The Effect of Work Life Quality and Job Satisfaction on Organizational Commitment with the Mediation of Work Spirit. In 23rd Asian Forum of Business Education (AFBE 2019) (pp. 494-501). Atlantis Press. 10.2991/aebmr.k.200606.084
- 34) Zen, A. (2023). Mini Review: Organization Commitment, Organization Sustainability, Resilience, Community Social Behavior, Transformational Leadership. *Formosa Journal of Science and Technology*, 2(3), 875-890.  
<https://doi.org/10.55927/fjst.v2i3.3335>
- 35) Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in personnel and human resources management*, 20, 331-369. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)
- 36) Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- 37) Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698-714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- 38) Parnabas, V., Angang, O. G., & Nor, M. A. M. (2023, June). Types of Sport Motivation on Malaysian Athletes. In Proceedings of the 8th ACPES (ASEAN Council of Physical Education and Sport) International Conference, ACPES 2022, October 28th–30th, 2022, Medan, North Sumatera, Indonesia. <http://dx.doi.org/10.4108/eai.28-10-2022.2327462>
- 39) Sun, P., & Zuo, X. (2023). The Missing Piece: Incorporating Organizational Factors in Employee Motivation Research. Sun, P., & Zuo, X.(2023). The Missing Piece: Incorporating Organizational Factors in Employee Motivation Research. *International Journal of Science and Business*, 25(1), 24-33. <https://doi.org/10.58970/IJSB.2123>
- 40) Dhir, S. (2019). The changing nature of work, leadership, and organizational culture in future ready organizations. CMC Senior Theses. [https://scholarship.claremont.edu/cmc\\_theses/2064](https://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/2064)

- 41) Rahman, M. M. (2023). Sample Size Determination for Survey Research and Non-Probability Sampling Techniques: A Review and Set of Recommendations. *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, 11(1), 42-62. <http://orcid.org/0000-0002-7414-8281>
- 42) Taherdoost, H. (2016). Validity and reliability of the research instrument; how to test the validation of a questionnaire/survey in a research. How to test the validation of a questionnaire/survey in a research (August 10, 2016). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3205040>
- 43) Srinivasan, R., Lohith, C. P., Srinivasan, R., & Lohith, C. P. (2017). Pilot Study—Assessment of validity and reliability. *Strategic marketing and innovation for Indian MSMEs*, 43-49. [https://doi.org/10.1007/978-981-10-3590-6\\_6](https://doi.org/10.1007/978-981-10-3590-6_6)
- 44) Sürücü, L., & Maslakci, A. (2020). Validity and reliability in quantitative research. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(3), 2694-2726. <https://doi.org/10.15295/bmij.v8i3.1540>.
- 45) Shaked, D., Faulkner, L. M., Tolle, K., Wendell, C. R., Waldstein, S. R., & Spencer, R. J. (2019). Reliability and validity of the Conners' continuous performance test. *Applied Neuropsychology: Adult*. <https://doi.org/10.1080/23279095.2019.1570199>.
- 46) Bonett, D. G., & Wright, T. A. (2015). Cronbach's alpha reliability: Interval estimation, hypothesis testing, and sample size planning. *Journal of organizational behavior*, 36(1), 3-15. <https://doi.org/10.1002/job.1960>
- 47) Sobel, M. E. (1982). Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological methodology 1982* (pp.290-312). San Francisco: Jossey-Bass.
- 48) Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- 49) F. Hayes, Andrew (2018), *Introduction to Mediation A Regression-Based Approach*. Guilford Press, ISBN 9781462534654.
- 50) Goodman, L. A. (1960). On the exact variance of products. *Journal of the American Statistical Association*, 55, 708-713.
- 51) Harwell, M. R., Rubinstein, E. N., Hayes, W. S., & Olds, C. C. (1992). Summarizing Monte Carlo results in methodological research: The one-and two-factor fixed effects ANOVA cases. *Journal of educational statistics*, 17(4), 315-339. <https://doi.org/10.3102/1076998601700431>
- 52) Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator

- models. Behavior research methods, 40(3), 879-891.  
<https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- 53) Harter, J. (2018). Employee engagement on the rise in the US. Gallup Poll News Service.
- 54) Gaudencio, P., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2021). The impact of CSR perceptions on workers' turnover intentions: Exploring the supervisor exchange process and the role of perceived external prestige. *Social Responsibility Journal*, 17(4), 543-561.
- 55) Platt, J. (2023). *Owed Work Ahead: Public Service Motivation, Corporate Social Responsibility, and the Deconstruction of Davis-Bacon Noncompliance in Transportation Contracting* (Doctoral dissertation, Boise State University).  
<https://www.proquest.com/openview/159decc6452c61179fb82b088f7c6817/1?pq-origsite=scholar&cbl=18750&diss=y>
- 56) Ahadi, S., & Suandi, T. (2014). Structural empowerment and organizational commitment: The mediating role of psychological empowerment in Malaysian Research Universities. *Journal of Asian development studies*, 3(1), 44-65. DOI: 10.17512/pjms.2017.16.1.25
- 57) Safari, A., Adelpnah, A., Soleimani, R., Heidari Aqagoli, P., Eidizadeh, R., & Salehzadeh, R. (2020). The effect of psychological empowerment on job burnout and competitive advantage: The mediating role of organizational commitment and creativity. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 18(1), 47-71.  
<https://doi.org/10.1108/MRJIAM-06-2019-0935>
- 58) Begum, S., Xia, E., Mehmood, K., Iftikhar, Y., & Li, Y. (2020). The impact of CEOs' transformational leadership on sustainable organizational innovation in smes: A three-wave mediating role of organizational learning and psychological empowerment. *Sustainability*, 12(20), 8620.  
<https://doi.org/10.3390/su12208620>
- 59) Yao, J. H., Xiang, X. T., & Shen, L. (2022). The impact of teachers' organizational silence on job performance: a serial mediation effect of psychological empowerment and organizational affective commitment. *Asia Pacific Journal of Education*, 1-19.  
<https://doi.org/10.1080/02188791.2022.2031869>