فصلنامه علمی اقتصاد و بانکداری اسلامی، شماره چهل و سوم، تابستان ۱۴۰۲- صفحات ۳۵۸-۳۲۷

بررسی اثر رهبری تحول‌آفرین بر بی‌تفاوتی سازمانی با درنظرگرفتن نقش میانجی توانمندسازی سازمانی، مطالعه موردی بانک ملی ایران

نوع مقاله: پژوهشی

شهرام زهدی[۱]
حمدالله منظری توکلی[۲]
سعید صیادی[۳]
سنجر سلاجقه[۴]
امین نیکپور[۵]

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱/۲۷ تاریخ پذیرش:۱۴۰۲/۳/۱۴

چکیده

بی‌تفاوتی کارکنان نسبت به ارکان سازمان و همچنین ابعاد مختلف کسب‌وکار یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های امروزه مدیریتی می‌باشد. ده‌ها نفرساعت تلاش و میلیون‌ها تومان هزینه به‌منظور موفقیت و شکوفایی سازمان می‌گردد؛ اما گاهاً همچون تزریق خون بر پیکره‌ای بی‌جان بدون هیچ دستاوردی کسب‌وکار رو به افول می‌رود. در علم مدیریت روش‌های مدیریتی‌ای وجود دارد که به نظر می‌رسد می‌تواند این چالش مهم را بر طرف کند. اما خود روحیه کارکنان نیز می‌تواند در مواجهه با این مشکل مؤثر باشد؛ لذا ما در این مقاله اثر یکی از روش‌های پیشرو مدیریت تحت عنوان رهبری تحول‌آفرین[۶] را در بستر متغییری به نام توانمندسازی سازمانی[۷] بر بی‌تفاوتی سازمانی[۸] در شعب مشهد بانک ملی ایران به‌عنوان یکی از سازمان‌هایی که این سبک مدیریتی را تجربه کرده است، بررسی کردیم. هدف از این مطالعه پیگیری نقش سبک مدیریتی تحول‌آفرین

۱ دانشجوی دکتری گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران sh.zohdi@gmail.com
۲ دانشیار گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران(نویسنده مسئول) hmanzari@iauk.ac.ir
۳ استادیار گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران sayadi@iauk.ac.ir
۴ دانشیار گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران s.salajeghe@iauk.ac.ir
۵ استادیار گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران nikpour2013@iauk.ac.ir

۶ Transformational Leadership
۷ Organizational Empowerment
۸ Organizational Indifference

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]

بر روی چالش بی‌تفاوتی سازمانی در محیطی است که توانمندسازی سازمانی نقشی میانجی در ارتباط مدیر و کارکنان ایفا کند. بدین منظور از پرسش‌نامه‌ای استاندارد بر اساس طیف لیکرت با ۴۸ گویه پوشش‌دهنده تمامی ابعاد متغیر وابسته و مستقل تحقیق و همچنین توانمندسازی سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی استفاده کردیم. بر اساس نتایج حاصله تأثیر مثبت معناداری میان رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی سازمانی و همچنین تأثیر منفی معناداری میان سبک رهبری تحول‌آفرین و همچنین توانمندسازی سازمانی بر روی بی‌تفاوتی سازمانی شناسایی گردید. نتایج حاکی از اثر تقویت‌کننده توانمندسازی سازمانی بر روی ارتباط میان سبک رهبری تحول‌آفرین و بی‌تفاوتی سازمانی است.

کلیدواژه‌ها: رهبری تحول‌آفرین، بی‌تفاوتی سازمانی، توانمندسازی سازمانی، نقش میانجی، تحلیل آماری.

طبقه‌بندی JEL : A11 , A10, D23

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]

مقدمه

امروزه نقش و نگرش نیروی انسانی در به میزان قابل‌توجهی به موفقیت یا شکست آن کمک خواهد کرد. (پوتوسکی و آزان، ۲۰۲۳[۱]). بااین‌حال 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[۲]). این عامل می‌تواند بر عوامل حیاتی مختلف، از جمله بهره‌وری، نوآوری و عملکرد کلی تأثیر مخربی بگذارد. به‌عنوان‌مثال، 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[۳]). 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[۴]) در کارگران آمریکایی سطح پایین مشارکت را در دو دهه گذشته شناسایی کرده است. عده‌ای به دنبال راه‌حل رفته‌اند. به‌عنوان‌مثال، (بوتالی و نجوروج ۲۰۱۸[۵]) نشان دادند که بی‌تفاوتی سازمانی را می‌توان با افزایش مشارکت کارکنان کاهش داد. (والد و لاولیس۲۰۱۸[۶]) 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 دررابطه‌با مسائل ایمنی تجربه کردند. بااین‌حال، دستیابی به مشارکت کارکنان برای اکثر شرکت‌ها دشوار یا غیرممکن است (هارتر،۲۰۱۸)[۷] چراکه این سطوح مشارکتی نیازمند سبک خاص مدیریتی و همچنین توانایی بهینه کارکنان است. (اوی و همکاران ۲۰۱۱[۸]) نشان می‌دهد که ایجاد حس مثبت مالکیت در کارکنان، به‌عنوان‌مثال، مستقل‌بودن، کنترل و تأیید وظایف، و تأیید مشارکت کارکنان، می‌تواند به طور مؤثر بی‌تفاوتی سازمانی را کاهش دهد. علاوه بر این (پلیت و همکاران ۲۰۲۳[۹]) معتقدند که چنین بی‌تفاوتی بر اعتبار شرکت، انگیزه کارکنان و روابط ذی‌نفعان تأثیر

---

۱ Potosky and Azan, 2023
۲ Gill and Olson, 2023
۳ Tajnia et al., 2022
۴ Harter 2018
۵ Botali and Najuroj 2018
۶ Wald and Lovelace 2018
۷ Harter 2018
۸ Oi et al. 2011
۹ Plate et al. 2023

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]

منفی می‌گذارد. سازمان‌هایی که درآنها بینش‌های مسئولیت‌های اجتماعی‌سازمانی 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؛ [۱]ویجایا و سیلیتونگا، ۲۰۲۳[۲]، قلاتی و همکاران، ۲۰۲۲[۳]). تنوع عامل دیگری است که می‌تواند به طور قابل‌توجهی به کاهش بی‌تفاوتی سازمانی کمک کند. بر اساس یافته‌ها، مدیرانی که به سبک تنوع محور علاقه دارند می‌توانند انگیزه کارکنان خود را بهبود بخشند و رضایت شغلی خوبی به آن‌ها بدهند (سینگا ۲۰۲۲[۴]).(اودن آی ۲۰۱۷[۵]) دریافت که بی‌تفاوتی سازمانی می‌تواند به طور قابل‌توجهی کاهش یابد درصورتی‌که همه سهام‌داران در تمام امور شرکت مشارکت داشته باشند.علاوه‌براین تلاش زیادی به‌منظور افزایش مسئولیت منابع انسانی خود انجام می‌دهند. بااین‌حال، نباید نادیده گرفت که مدیران باید ارزش‌های سازمان را در اولویت قرار دهند (جان دوتر و همکاران[۶]۲۰۱۵).(زن ۲۰۲۳[۷])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[۸]). 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. (پریادرشینی و همکاران، ۲۰۲۳[۹]).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 می‌توانند به ایجاد فرهنگ‌سازمانی مثبت و مولدتر کمک کنند.

---

۱ Hughes et al., 2023;
۲ Vijaya and Silitunga, 2023
۳ Qalati et al., 2022
۴ Singha 2022
۵ Oden Eye 2017
۶ Johannsdottir et al., 2015
۷ Zen, 2023
۸ Salman & Alnaqib, 2023
۹ Priyadarshini et al., 2023

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]

(ذن و همکاران، ۲۰۲۳؛[۱] تسانگ و همکاران، ۲۰۲۲؛[۲] رحمان و صدیقا ۲۰۲۳[۳]). 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. ماموریت‌گرا 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 به‌عنوان 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 داشته اند. تحقیقات نشان داده است که رهبری تحول‌آفرین در ایجاد تغییر و دستیابی به تحول بسیار مهم است. شخصیت های قوی را پرورش می‌دهد و چشم اندازی مشترک برای همکاری سازنده ایجاد می‌کند (مدی و همکاران، ۲۰۲۳[۴]). بی‌تفاوتی، تردید و بی ثباتی 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 مهارت های رهبری تحول‌آفرین برای مدیران و رهبران ضروری است تا تیم های خود را به طور مؤثر رهبری کنند (قصابه و همکاران، ۲۰۱۵)[۵] از آنجایی که بی‌تفاوتی سازمانی مفهومی است که در سال های اخیر وارد عرصه مدیریت و سازمان شده است، تعاریف محدودی از این متغیر وجود دارد (گنزالس و همکاران ۲۰۲۰[۶]). طبق نظر رائیچی ۲۰۱۰[۷])، بی‌تفاوتی انحراف از تعادل سازمانی است که با کاهش تدریجی عملکرد و بحران استعداد مشخص می‌شود. برخی

---

۱ Zen et al., 2023

۲ Tsang et al., 2022

۳ Rahman and Siddiqa 2023

۴ Medi et al., 2023

۵

۶ Gonzalez et al. 2020

۷ Raichi

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]

براین باورند که بی‌تفاوتی سازمانی وضعیتی بدون احساس و عواطف درونی، عدم علاقه و درگیری عاطفی نسبت به محیط است (متوت و همکاران، ۲۰۱۷[۱]). هارلی[۲] (۱۹۹۹) آنرا به‌عنوان جدایی ذهنی و عینی بین فرد و جامعه، نهادها و ساختارهای اجتماعی مانند سیاست، خانواده و مذهب تعریف می‌کند، درحالی‌که برد[۳] (۲۰۰۸) فرد بی‌تفاوت را در نشانه‌های ظاهری وی مشخص می‌کند.نشانه‌های رفتاری به نشانه‌هایی اطلاق می‌شود که در رفتار عمومی افراد دیده می‌شود، مانند عدم رعایت قوانین، مقررات و اهداف، هدردادن منابع و امکانات و احساس عدم دلبستگی به سازمان. مطالعات متعددی علل بی‌علاقگی سازمانی را بررسی کرده‌اند و یافته‌ها حاکی از آن است که عوامل ساختاری، مدیریتی، انگیزشی و شخصی عوامل اصلی هستند. بوروکراسی مهم‌ترین عامل ساختاری است. تبعیض و حقوق پایین از عوامل انگیزشی اولیه و توانایی‌های فردی عامل اصلی شخصی است.علاوه بر این، نشانه‌هایی از رابطه بین بی‌تفاوتی سازمانی و سایر متغیرهای سازمانی به‌ویژه در مدیریت وجود دارد.همبستگی قابل‌توجهی بین تعهد سازمانی و بی‌تفاوتی، در کنار هوش هیجانی و بی‌تفاوتی سازمانی وجوددارد.علاوه بر این، بین عوامل فوق‌الذکر و هویت‌سازمانی ارتباط قابل تشخیصی وجود دارد (جایانتی، ۲۰۲۰[۴]؛ ذن، ۲۰۲۳[۵]). همچنین دلیل بی‌تفاوتی کارکنان را می‌توان به اعمال دستورات مربوط به مهارت‌های کاری بدون درنظرگرفتن بهبود و توسعه این مهارت‌ها در بین کارکنان نسبت داد (پیندرم و هارلوس، ۲۰۰۱[۶]؛ مایر و همکاران، ۲۰۰۲[۷]؛ رودس و آیزنبرگر، ۲۰۰۲)[۸].حذف یا کاهش پاداش‌ها احتمالاً منجر به بی‌تفاوتی بیشتر می‌شود زیرا انتخاب و مسئولیت شخصی در قبال نتایج منفی می‌تواند حس بی‌طرفی افراد را افزایش دهد. بااین‌حال انتخاب سبک رهبری انگیزشی بسیار مهم است چراکه می‌تواند در بسیاری فاکتورهای سازمانی من‌جمله ارتباطات میان و درون‌سازمانی تأثیر داشته باشد(پارناباس و همکاران، ۲۰۲۳[۹]؛ سان و زو، ۲۰۲۳[۱۰]). از سوی دیگر، دیر[۱۱] (۲۰۱۹) تأثیر بی‌تفاوتی کارکنان را بر ارزیابی عدالت بررسی کرد و به این نتیجه رسید

---

۱ Metut et al., 2017
۲ Harley
۳ Brad
۴ Jayanti, 2020
۵ Zen, 2023
۶ Pindrum and Harlos, 2001
۷ Mayer et al., 2002
۸ Rhodes and Eisenberger, 2002
۹ Parnabas et al., 2023
۱۰ Sun and Zhou, 2023
۱۱ late

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]

که افراد می‌توانند نسبت به عادلانه‌بودن 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 موردمطالعه 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 موردمطالعه 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 ویژه ای 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

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]

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 وابسته‌محاسبه شد و در فرمول زیر قرار داده‌شد (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 موردمطالعه، 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 حجم‌نمونه موردنیاز برای این تحقیق و حد خطای قابل‌قبول اشاره‌دارد. در پژوهش حاضر باتوجه‌به اهمیت متغیر مستقل یعنی رهبری‌تحول‌آفرین 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 قابل‌قبول برابربا مقدار۳ محاسبه گردید. (معادلات ۳ تا ۵):

$$d = \frac{1}{2}(Max - Min) \times 0.05 = \frac{1}{2}(30 \times 5 - 30 \times 1) \times 0.05 = 3 \quad (۳)$$

$$n_0 = \frac{(1.96)^2 \times 318.75}{(3)^2} = 136 \quad (۴)$$

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]

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

(۵)

بنابراین با انتخاب حجم‌نمونه ۱۲۱ نفری از جامعه آماری می‌توان به اهداف تحقیق دست‌یافت. جدول-۱ تعداد کارکنان حوزه‌های موردمطالعه و تعداد پرسشنامه‌های اختصاص‌داده‌شده به آن را نشان می‌دهد.

جدول(۱): تخصیص پرسشنامه به حوزه ها

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

منبع: یافته‌های تحقیق

۳-۲ ارزیابی پرسش‌نامه

ضریب قابلیت اطمینان معیار بسیار مهمی است که تعیین می‌کند ابزار اندازه‌گیری تا چه‌حد می‌تواند ویژگی‌های مختلف فنی موضوع را به‌دقت اندازه‌گیری کند. بنابراین، اطمینان از پایایی و سازگاری ابزارهای تحقیق مورداستفاده برای تولید نتایج معتبر و معنادار ضروری است(طاهردوست، ۱۳۹۵). این تحقیق دو مفهوم اساسی را برای این هدف مهم ارزیابی کرد: روایی و پایایی.

۱-۳-۲ روایی[۱]

[۱] Validity

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]

در آزمون روایی هدف پی‌بردن به اشکالات و ابهامات احتمالی در جمله‌بندی سؤالات و ساختار پرسشنامهو مواردی ازاین‌قبیل است. (سرینیواسان و همکاران، ۲۰۱۷[۱]). برای اطمینان از اعتبار پرسشنامه، تحقیقات گسترده‌ای از طریق منابع مختلف ازجمله کتاب، پایان‌نامه و مقاله انجام شد تا درک جامعی از مفاهیم و متغیرهای کلیدی مرتبط با مطالعه و روش‌های اندازه‌گیری آنها به دست-آید. این فرایند برای اطمینان از اینکه پرسشنامه به طور مؤثر داده‌های موردنیاز را استخراج می‌کند و تجزیه‌وتحلیل نتایج را تسهیل می‌کند، انجام‌شد.

۲-۳-۲ پایایی[۲]

پایایی ثبات و هماهنگی منطقی پاسخ‌ها را در ابزار اندازه‌گیری نشان می‌دهد و به ارزیابی صحت آن کمک می‌کند.ضریب قابلیت اطمینان نشان می‌دهد که ابزار اندازه‌گیری تاچه اندازه ویژگی‌های ثابت یا متغیر و موقت موضوع را اندازه‌گیری می‌کند. این تحقیق از رویکرد آلفای کرونباخ استفاده می‌کند که درآن ۳۰ پرسشنامه در دو نوبت بافاصله زمانی یک‌ماهه بین تعداد معینی از افراد توزیع شد و پاسخ آنها پس از جمع‌آوری برای محاسبه آلفای کرونباخ مورداستفاده قرار گرفت. همچنین واریانس نمره هر زیر مجموعه سؤالات پرسشنامه(زیر آزمون) و واریانس کل محاسبه شد. سپس مقدار ضریب آلفای‌کرونباخبا استفاده از فرمول (معادل۶) محاسبه شد.

$$r_\alpha = \frac{j}{j-1}\left(1 - \frac{\sum_{i=1}^{j} {S^2}_i}{S^2}\right) \qquad (۶)$$

که در آن j تعداد زیر مجموعه‌های پرسشنامهیا سؤالات آزمون است، ${S^2}_i$ واریانس زیرآزمون i را ارائه می‌کند و S^2 واریانس کل آزمون است(بونت و رایت، ۲۰۱۵[۳]).

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

متغیرها	ابعاد	ضریب آلفای کرونباخ	
		اولیه	نهایی
رهبری تحول‌آفرین	ترغیب ذهنی	0.92	0.90

۱ Srinivasan et al., 2017

۲ Reliability

۳ Bonett & Wright ،2015

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]

متغیرها	ابعاد	ضریب آلفای کرونباخ	
		اولیه	نهایی
	نفوذ آرمانی	0.92	0.93
	انگیزه الهام‌بخش	0.92	0.90
	ملاحظات فردی	0.89	0.91
بی‌تفاوتی 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 جنبه ها برخوردار است. همچنین این نتایج روایی و مناسب بودن پرسشنامه را برای ارزیابی اهداف تحقیق نشان می‌دهد.

جدول(۳): معیار ضرایب آلفای کرونباخ

قابلیت اطمینان	ضریب آلفای کرونباخ
عالی	$\alpha \geq 0.9$
خوب	$0.9 > \alpha \geq 0.8$
قابل‌قبول	$0.8 > \alpha \geq 0.7$
سؤال‌برانگیز	$0.7 > \alpha \geq 0.6$
ضعیف	$0.6 > \alpha \geq 0.5$
غیرقابل‌قبول	$0.5 > \alpha$

منبع: یافته‌های تحقیق

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]

۴- مدل سازی و تجزیه‌وتحلیل

پس‌از تأیید پایایی و تناسب پرسش‌ها، نقش میانجی توانمندسازی سازمانی باید بررسی شود. بدین-منظور از سه آزمون مهم از قبیل آزمون سوبل (سوبل، ۱۹۸۶)[۱]، آزمون بارون و کنی[۲](۱۹۸۶)، و آزمون گودمن[۳](۱۹۶۰) استفاده شده‌است. این آزمونها به دلیل توانایی آنها در ارزیابی اثر میانجی متغیر توانمندسازی سازمانی در مدل انتخاب شدند. آزمون سوبل آزمونی 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 بررسی‌می‌کند. 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.

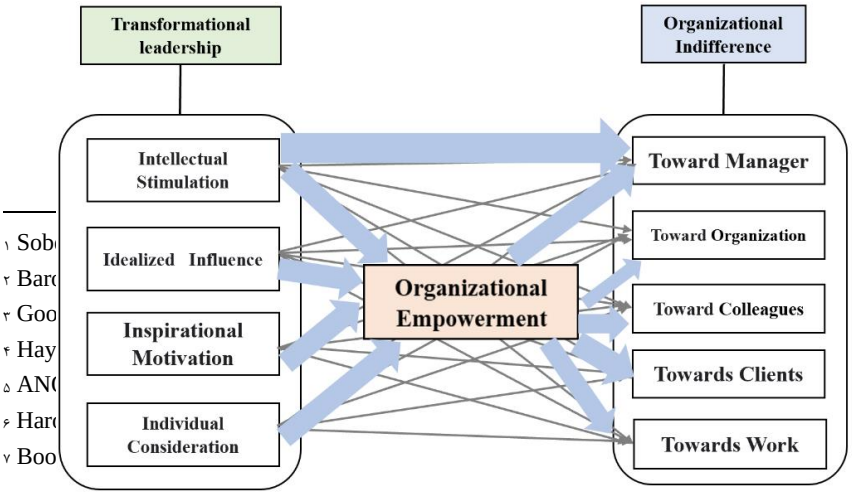
سپس، روابط زیر به‌توسط فرایند هایس[۴] و تجزیه‌وتحلیل واریانس(آنوا[۵])ارزیابی می‌شوند (هارولد، ۱۹۹۲[۶]).

۱- رهبری تحول‌آفرین- بی‌تفاوتی سازمانی

۲- رهبری تحول‌آفرین- توانمندسازی سازمانی

۳- توانمندسازی سازمانی- بی‌تفاوتی سازمانی

در مرحله بعد، مؤلفه‌های مختلف رهبری‌تحول‌آفرین و پنج بعد متمایز بی‌تفاوتی سازمانی با استفاده از روش‌های بوت‌استرپ[۷] با درنظرگرفتن نقش میانجی توانمندسازی سازمانی تحلیل می‌شوند.



۱ Sob
۲ Bar
۳ Goo
۴ Hay
۵ AN(
۶ Har
۷ Boo

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]

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 تجزیه‌وتحلیل 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 اساس‌نتایج آزمون‌سوبل(سوبل، ۱۹۸۶[۱])، و همچنین آزمون‌های بارون و کنی ۱۹۸۶[۲] و گودمن ۱۹۶۰[۳]، 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 به‌عنوان متغیر میانجی عمل می‌کند. این یافته ها 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

	ورودی	نوع آزمون	آماره آزمون	p-value
a	0.752	سوبل	-4.177	0.000
b	-0.457	بارون و کنی	-4.168	0.000
s_a	0.052	گودمن	-4.186	0.000
s_b	0.104			

منبع: یافته‌های تحقیق

۱ Sobel, 1986

۲ Baron and Kenny test

۳ Goodman test

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]

جدول۴ ضرایب رگرسیون‌خام(غیر استاندارد) را برای ارتباط بین‌متغیر مستقل و میانجی (a) و ارتباط بین میانجی و متغیر وابسته‌را نشان‌می‌دهد، زمانی که متغیرمستقل نیز پیش‌بینی کننده متغییر وابسته (b) باشد. در نهایت، S_a و S_b به ترتیب خطاهای استاندارد متغیر میانجی و وابسته را نشان‌می‌دهند. براین‌اساس، 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 مورداستفاده 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 قابل‌اعتماد هستند. مقادیر ورودی آزمون نیز متغیرها و معیارهای مورداستفاده در تجزیه‌وتحلیل 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 علوم‌انسانی 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 به‌دقت محاسبه‌کند. علاوه‌براین، می‌تواند مدل‌هارا با میانجی‌های موازی و یا سریالی تجزیه‌وتحلیل 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 تجزیه‌وتحلیل 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 موردمطالعه 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 تحول‌آفرین و توانمندسازی سازمانی

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

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]

رهبری تحول‌آفرین	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 تحول‌آفرین و بی‌تفاوتی سازمانی

متغیر وابسته: بی‌تفاوتی سازمانی					
	ضریب	SE	t-statistics	p-value	تحلیل واریانس
رهبری تحول‌آفرین	-0.828	0.067	-12.292	0.000	0.000
ثابت	5.750	0.286	20.123	0.000	

منبع: یافته‌های تحقیق

جدول(۷) نتایج تحلیل رگرسیون متغیرهای توانمندسازی سازمانی و بی‌تفاوتی سازمانی

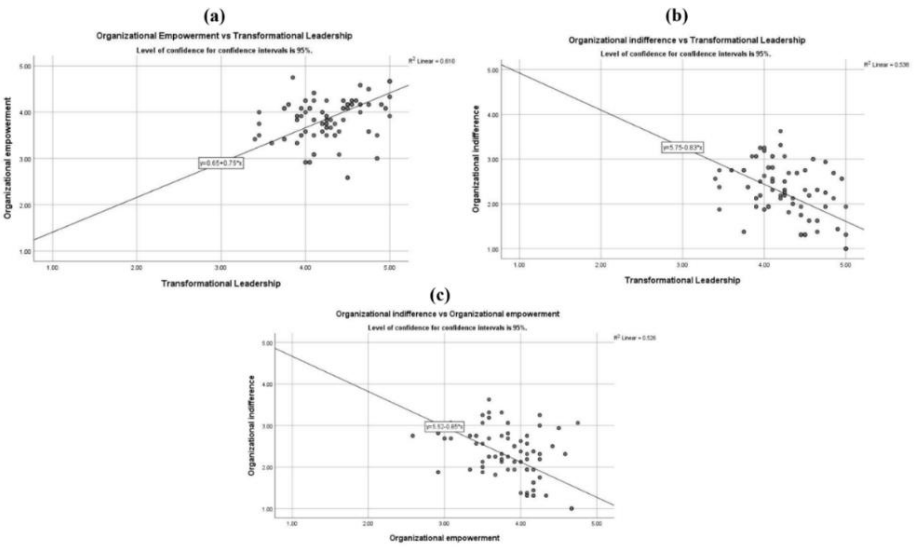
متغیر وابسته: بی‌تفاوتی سازمانی					
	ضریب	SE	t-statistics	p-value	تحلیل واریانس
توانمندسازی سازمانی	-0.850	0.071	-12.000	0.000	0.000
ثابت	5.517	0.274	20.172	0.000	

منبع: یافته‌های تحقیق

باتوجه‌به جدول۵ و شکل۲ a، ضریب متغیر رهبری تحول‌آفرین ۰/۷۵۲ و عرض مبدأ مدل ۰/۶۵۲ است. ازانجایی که مقدار p و آنالیز واریانس کمتر از ۰،۰۱ هستند، می‌توان نتیجه گرفت که بین متغیر رهبری تحول‌آفرین و متغیر توانمندسازی سازمانی رابطه خطی مثبت و معناداری وجود دارد و مدل نیز شامل عرض از مبدأ می‌باشد. جدول۶ رابطه منفی معناداری را بین رهبری

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]

تحول‌آفرین و بی‌تفاوتی سازمانی با ضریب ۰/۸۲۸- نشان می‌دهد، که با افزایش رهبری تحول‌آفرین، بی‌تفاوتی سازمانی کاهش می‌یابد(شکل۲،b) تحلیل واریانس فیشر نیز معنی‌داری تمام ضرایب موجود در مدل را تأیید می‌کند و از رابطه بین متغیرها حمایت می‌کند. این یافته‌ها اهمیت تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر بی‌تفاوتی سازمانی و رهبری مؤثر در ترویج فرهنگ‌سازمانی مثبت را برجسته می‌کنند.



شکل(۲) رابطه بین (a) رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی سازمانی. (b) رهبری تحول‌آفرین و بی‌تفاوتی سازمانی. (c) توانمندسازی سازمانی و بی‌تفاوتی سازمانی

منبع: یافته‌های تحقیق

شکل ۲(c) و جدول۷ رابطه معنادار بین توانمندسازی و بی‌تفاوتی سازمانی با ضریب ۰/۸۵- را تأیید می‌کند که نشان می‌دهد افزایش توانمندی سازمانی با کاهش بی‌تفاوتی سازمانی همراه است. این یافته ها اهمیت توانمندسازی سازمانی را در کاهش بی‌تفاوتی سازمانی و بهبود عملکرد کلی سازمانی برجسته می‌کند.بر اساس شکل۲ a تا۲ c و جداول ۵ تا ۷، روابط ریاضی و آماری بین متغیرها را می‌توان به‌صورت زیر تعریف کرد:

توانمندسازی سازمانی = رهبری تحول‌آفرین) 0.652 + 0.752 ۷

رهبری تحول‌آفرین 5.750 - 0.828 = بی‌تفاوتی سازمانی) ۸

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]

توانمندسازی سازمانی 0.85 -7 5.51 = بی‌تفاوتی سازمانی) ۹

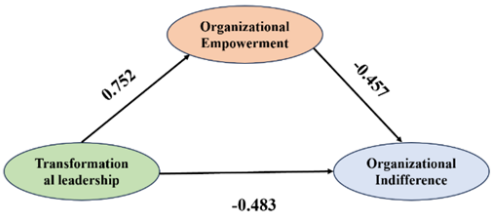
جدولزیر روابط موجود بین متغیر میانجی و متغیر مستقل را با متغیر وابسته در سطح اطمینان ۹۹٪ توضیح می‌دهد.

جدول(۸): مدل رگرسیون

متغیر وابسته: بی‌تفاوتی سازمانی				
	ضریب	SE	t-statistics	p-value
رهبری تحول‌آفرین	-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 جدول۸، بین توانمندسازی سازمانی و رهبری تحول‌آفرین در سطح اطمینان ۹۹ درصد با ضریب ۰/۷۵۲ از رهبری تحول‌آفرین رابطه مثبت معنادار وجود دارد. همچنین بین بی‌تفاوتی سازمانی به‌عنوان متغیر وابسته و رهبری تحول‌آفرین (اثر مستقیم) و توانمندسازی سازمانی (اثر غیرمستقیم) به‌عنوان متغیرهای توضیحی در فاصله اطمینان ۹۹ درصد به ترتیب با ضرایب ۰/۴۸۳- و ۰/۴۵۷- رابطه منفی معناداری وجود دارد. نتایج تأیید می‌کند که انتظار می‌رود در سازمان‌هایی که از بی‌تفاوتی سازمانی کمتری رنج می‌برند شاهد سطوح بالاتر رهبری‌تحول‌آفرین باشیم و توانمندسازی سازمانی در کنار رهبری‌تحول‌آفرین می‌تواند سطح بی‌علاقگی سازمانی را کاهش دهد. و در نهایت شکل زیر مدل نهایی و روابط بین متغیرها را نشان می‌دهد.



[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]

شکل(۳): مدل اولیه

منبع: یافته‌های تحقیق

۳-۵ نتایج رگرسیون هایس

همان‌طور که قبلاً ذکر شد، تست بوت‌استرپ برای انجام بررسی دقیق‌تر مورداستفاده قرار گرفت. این روش ناپارامتریک در دسته تکنیک‌های نمونه‌گیری قرار می‌گیرد.باتوجه‌به 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 غیرصفر است. تجزیه‌وتحلیل رگرسیون چندگانه بر روی هر جزء از مدل میانجی با استفاده از آزمون بوت‌استرپ (مک کانن و همکاران، ۱۲۰۰۴) با سطح اطمینان ۹۹ درصد و نمونه‌گیری مجدد ۵۰۰۰ عددی انجام شد (پریچر و هیز، ۲۲۰۰۸). نتایج نشان داد که حداقل فاصله اطمینان بوت‌استرپ ۰/۵۳۰- و حداکثر ۰/۱۳۲- است. از آنجایی که این فاصله اطمینان صفر را شامل نمی شود، می‌توان نتیجه گرفت که تأثیر غیرمستقیم رهبری تحول‌آفرین 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 جدول۹ نشان‌داده‌شده.

جدول(۹): اثرات مستقیم و غیرمستقیم رهبری تحول‌آفرین بر بی‌تفاوتی سازمانی

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

۱ McCann and colleagues, 2004

۲ Preacher and Hayes, 2008

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]

منبع: یافته‌های تحقیق

جدول۹ مجموعه ای از اطلاعات را در مورد نتایج تجزیه‌وتحلیل اثرات مستقیم و غیرمستقیم توانمندسازی سازمانی بر بی‌تفاوتی سازمانی ارائه می‌دهد. بر اساس جدول، تجزیه‌وتحلیل 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 ۴/۷۸۲- و ۰/۱۰ است. اندازه تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر بی‌تفاوتی سازمانی ۰,۴۸۳- است. این نتایج حاکی از تأثیر مستقیم منفی معنادار رهبری تحول‌آفرین بر بی‌تفاوتی سازمانی است. تجزیه‌وتحلیل اثر غیرمستقیم نشان می‌دهد که -0.132 ULCI و -0.530 LLCIاست. خطای استاندارد بوت ۰,۰۷۶ و اندازه اثر ۰,۳۴۴- 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 می آید:

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.

جدول۱۰ نتایج رگرسیون هایس را نشان می‌دهد که در آن توانمندسازی سازمانی به‌عنوان 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 ایده‌آل‌میانجیگری کامل می‌کند. اما در سایر ابعاد، توانمندسازی سازمانی نقش میانجی جزئی دارد. براین‌اساس رهبری تحول‌آفرین تأثیر مستقیم معناداری بر بی‌تفاوتی سازمانی در این ابعاد ندارد و

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]

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 تحول‌آفرین و یک سازمان توانمند می‌تواند به طور قابل‌توجهی بی‌تفاوتی سازمانی را کاهش دهد. بر اساس شیب منفی خطرگرسیون، می‌توان استنباط کرد که عامل ترغیب ذهنی در مدیران تحول‌آفرین با کمک توانمندسازی سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی، منجر به کاهش بی‌تفاوتی کارکنان نسبت به مدیر خود می‌شود که تأثیری غیرمستقیم دارد. ضریب ۰,۴۰-. تأثیر مستقیم عامل ترغیب ذهنی بر بی‌تفاوتی کارکنان نسبت به مدیر، پس از گنجاندن عامل توانمندسازی در مدل، غیرمعنی‌دار 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 تحول‌آفرین بر بی‌تفاوتی سازمانی نسبت به سازمان از طریق کانال توانمندسازی سازمانی دارای ضریب ۰,۱۶- است. در مقابل، اثر مستقیم آن دارای ضریب ۰,۵۹- 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 تحول‌آفرین بر بی‌تفاوتی سازمانی نسبت به همکاران از طریق کانال توانمندسازی سازمانی دارای ضریب ۰/۳۰- است. در مقابل، اثر مستقیم آن دارای ضریب ۰,۳۸- است. همچنین ترغیب ذهنی، نفوذ ایده آل، انگیزه الهام‌بخش و ملاحظات فردی به طور معناداری بر ابعاد مختلف بی‌تفاوتی سازمانی با نقاط قوت متفاوت تأثیرمنفی می‌گذارد. توانمندسازی سازمانی نقش میانجی کاملی در مورد نفوذ ایده‌آل 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.- تجزیه‌وتحلیل نشان داد که توانمندسازی سازمانی به طور قابل‌توجهی بر بی‌تفاوتی سازمانی نسبت به مدیر، سازمان، همکاران، مشتریان و کار تأثیر منفی می‌گذارد. این یافته ها نشان می‌دهد که توانمندسازی سازمانی باعث کاهش بی‌تفاوتی در ابعاد مختلف می‌شود.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]

جدول۱۰. 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**	-0.59**	-0.16**	0.45**	-3.34**	-0.38**	-0.30**	0.45**	-4.74**	-0.53**	-0.21**	0.45**	-3.14**	-0.21**	-0.39**	0.45**	-5.33**
(0.10)	[-0.59,-0.21]	(0.05)	(0.07)	(0.07)	[-0.27,-0.05]	(0.05)	(0.04)	(0.09)	[-0.44,-0.14]	(0.05)	(0.6)	(0.10)	[-0.35,-0.08]	(0.05)	(0.06)	(0.10)	[-0.55,-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**	-4.81**	-0.69**	-0.14**	0.56**	-2.22**	-0.51**	-0.30**	0.56**	-3.95**	-0.63**	-0.20**	0.56**	-2.34**	-0.46**	-0.36**	0.56**	-4.50**
(0.12)	[-0.65,-0.27]	(0.05)	(0.09)	(0.09)	[-0.26,-0.01]	(0.05)	(0.06)	(0.11)	[-0.45,-0.13]	(0.05)	(0.07)	(0.12)	[-0.37,-0.02]	(0.05)	(0.08)	(0.11)	[-0.55,-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**	-4.86**	-0.54**	-0.17**	0.48**	-3.45**	-0.54**	-0.24**	0.48**	-3.88**	-0.60**	-0.18**	0.48**	-2.54**	-0.58**	-0.25**	0.48**	-4.01**
(0.08)	[-0.55,-0.21]	(0.05)	(0.07)	(0.08)	[-0.29,-0.05]	(0.05)	(0.05)	(0.09)	[-0.38,-0.09]	(0.05)	(0.06)	(0.10)	[-0.31,-0.03]	(0.05)	(0.06)	(0.09)	[-0.43,-0.11]	(0.05)	(0.06)
Individualized consideration as a representer of Transformational Leadership																			
:Organizational indifference toward																			

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]

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: بی‌تفاوتی نسبت به مدیر

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

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]

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 بی‌تفاوتی کارکنان نسبت به سازمان

متغیر وابسته: بی‌تفاوتی 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

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]

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

متغیر وابسته: بی‌تفاوتی نسبت به همکاران					
تحلیل آنالیز واریانس	سطح خطا	t-آماره	SE	ضریب	
0.000	0.000	-9.76	0.09	-0.882	توانمندسازی
	0.000	15.344	0.349	5.355	ثابت

منبع: یافته‌های تحقیق

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

متغیر وابسته: بی‌تفاوتی نسبت به مشتریان					
تحلیل آنالیز 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

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]

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

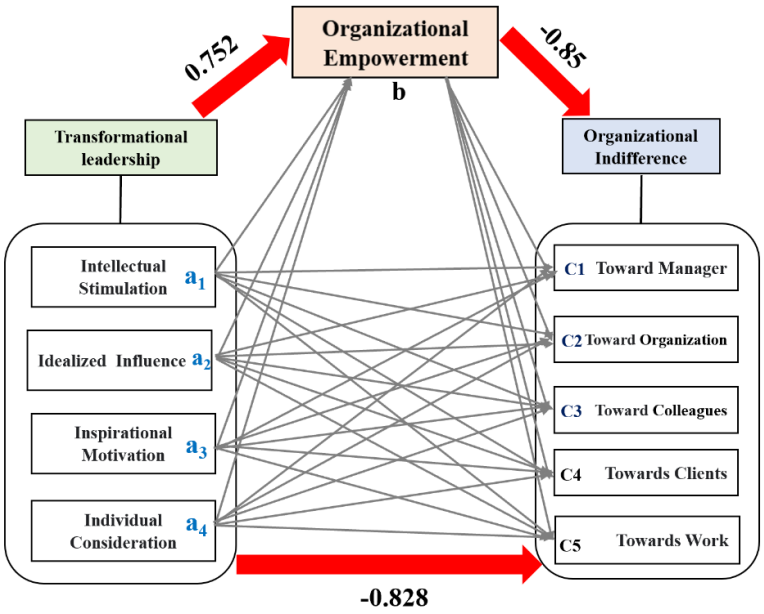
متغیر وابسته: بی‌تفاوتی نسبت به کار					
تحلیل آنالیز واریانس	سطح خطا	t-آماره	SE	ضریب	
0.000	0.000	-10.58	0.089	-0.937	توانمندسازی
	0.000	17.239	0.342	5.899	ثابت

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 طراحی‌شده در شکل ۴ و جدول۱۶، نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین با ضریب ۰,۸۲۸ –و توانمندسازی سازمانی با ضریب ۰,۸۵- اثرات معکوس قابل‌توجهی بر بی‌تفاوتی سازمانی دارند. علاوه بر این، رهبری تحول‌آفرین با ضریب ۰,۷۵۲ به طور قابل‌توجهی 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 بی‌تفاوتی سازمانی نشان می‌دهد.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]



شکل(۴):مدل نهایی اطلاعات

منبع:یافته‌های تحقیق

جدول(۱۶) ضرایب همبستگی متغیرها در مدل مفهومی

	B	C1	C2	C3	C4	C5
a1	**0.60*** **	**-0.13*** **	**-0.59*** **	**-0.38*** **	**-0.53*** **	-0.21***
a2	**0.73*** **	**-0.22*** **	**-0.69*** **	**-0.51*** **	**-0.63*** **	-0.46***
a3	**0.63*** **	**-0.22*** **	**-0.54*** **	**-0.54*** **	**-0.60*** **	-0.58***
a4	**0.62*** **	**-0.21*** **	**-0.55*** **	**-0.47*** **	**-0.52*** **	-0.67***
b	-	**-0.79*** **	**-0.82*** **	**-0.88*** **	**-0.83*** **	-0.93***
a1b	-	**-0.40** **	**-0.16** **	**-0.30** **	**-0.21** **	-0.39**
a2b	-	**-0.44** **	**-0.14** **	**-0.30** **	**-0.20** **	-0.36**
a3b	-	**-0.38** **	**-0.17** **	**0.24** **	**-0.18** **	-0.25**
a4b	-	**-0.36** **	**-0.16** **	**-0.26** **	**-0.20** **	-0.21**

منبع: یافته‌های تحقیق

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]

بر اساس جدول۱۶، 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 رهبری‌تحول‌آفرین 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- نتیجه گیری

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 β برای روابط بینTL-OI ، TL-OEو OE-OI به ترتیب ۰/۸۲۸-، ۰/۷۵۲ و ۰/۸۵- 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. به‌عنوان‌مثال، ضریب β برای روابط بین ترغیب ذهنی در رهبری تحول‌آفرین و بی‌تفاوتی سازمانی نسبت به مدیران ۰,۱۳- 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.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]

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/RSMM.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/ijsrm/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

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]

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

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]

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

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]

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
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

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]

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

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. Leinhart (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

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]

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=gscholar&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., Adelpanah, 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

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-24]