

تأثیر رهبری تحول گرا و توانمند سازی روانشناسی بر تعهد سازمانی

مطالعه موردی شرکتی برتر در حوزه ICT

مهديه کرمانشاه

دانشجوی دکترای مدیریت کسب و کار (DBA)

سازمان مدیریت صنعتی

Mahdieh.kermanshah@yahoo.com

چکیده

تحقیق پیش رو با هدف پژوهش در رابطه با تأثیر توانمند سازی روان شناسی و رهبری تحول گرا بر تعهد سازمانی در شرکت فناپ تهیه شده است. روش تحقیق توصیفی - پژوهشی است.

برای این منظور از پرسشنامه استاندارد توانمند سازی روانشناختی اسپریتزر ، و مدل رهبری تحول گرای باس و آوویلی و مدل تعهد سازمانی آلن و می بر استفاده شده است.

قابلیت اطمینان بر اساس مدل آلفای کرونباخ، ۰,۷۶ و ۰,۷۹ گزارش شده است.

جامعه آماری شامل کارکنان شرکت (n=۱۶۰۰) بر اساس فرمول کوکران ۳۱۰ نفر از کارکنان از روش ساده تصادفی انتخاب شدند. برای تجزیه و تحلیل آماری از آزمون همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون گام به گام استفاده شده است.

نتایج نشان می دهند، توانمند سازی روان شناسی (معنادار زندگی کردن، تأثیر گذاری، خودباوری و شایستگی) و ابعاد رهبری تحول گرا (تأثیر آرمانی، انگیزش الهام بخش، تحریک، اهمیت فرد فرد) بصورت شگفت انگیزی تأثیر مثبت دارند بر تعهد سازمانی با سطح اطمینان ۹۵٪.

نتایج نشان می دهد که بین عواملی چون توانمند سازی روانشناسی و رهبری تحول گرا، انگیزش الهام بخش، اهمیت فرد فرد و تحریک، معنادار زندگی کردن، تأثیر آرمانی و تأثیرگذاری به ترتیب به میزان ۰,۰۲۳، ۰,۰۳۰، ۰,۱۹، ۰,۰۲۱، ۰,۰۳۲، ۰,۰۲۰، ۰,۰۲۰ در تعهد سازمانی موثر بودند.

کلمات کلیدی: توانمندسازی روانشناسی، رهبری تحول گرا، تعهد سازمانی،

مقدمه

در میان عواملی که بر بقای سازمان ها و موسسات تاثیر می گذارند و برای مدیریت و مدیران ارشد بسیار مهم است، منابع انسانی است. پژوهش های تاریخ توسعه در جوامع صنعتی نشان می دهد که نیروی ماهر و آموزش دیده منبع بسیار تاثیر گذاری در فرآیند های توسعه از جامعه سنتی به صنعتی داشته است.

بنابراین منابع انسانی به عنوان اصلی ترین عامل توسعه جوامع و سازمان ها در نظر گرفته می شود. (طالب پور و امامی، ۱۳۸۵) نتایج مطالعات نقش و اهمیت منابع انسانی را در توسعه و رشد سازمان ها و جوامع نشان می دهد. هیچ جامعه ای رشد پیدا نمی کند مگر از طریق توسعه منابع انسانی خود. (علم ۱۳۸۶)

بدنبال مراحل جذب و استخدام افراد در سازمان از مسائل بسیار مهمی که مدیران به آن توجه می کنند، تعهد کارکنان به سازمان است. (Van Dick & Riketta, ۲۰۰۶) استخدام و حفظ کارکنان متعهد در سازمان یکی از نگرانی های اصلی این سازمان های معاصر است. (Hausknech & Howard, ۲۰۰۶) سازمان هایی که نتوانند تعهد کارکنان را جذب کنند شاهد کاهش مزیت رقابتی خود در آینده خواهند بود. (Neininger, ۲۰۱۰) یکی از مفاهیمی که ارتقای کارکنان را معرفی می کند و شرح می دهد، توانمندسازی منابع انسانی است. بیشتر کارکنان توانمندسازی را عاملی برای آزادی می دانند که می توانند هر آنچه که علاقمند هستند انجام دهند. در مطالعات میدانی در سطح مدیران میانی شرکت های پیشرو، دو مدل توانمندسازی شناسایی می شود: روش مکانیکی و روش ارگانیکی. بسیاری از محققان و نویسندگان در مباحث مدیریت رویکرد مکانیکی به توانمندسازی دارند. Conger & Kanungo ۱۹۸۸ می نویسند بسیاری از تئوری های مدیریت توانمندسازی را مجموعه ای از تکنیک ها معرفی می کنند و کمترین توجهی به ماهیت و فرایندهای انسانی آن ندارند. یا در نظر گرفتن مدل اسپریتزر، موضوع انگیزش را مطرح می کند به عنوان توانمندساز روانشناسی که شامل چهار بعد Competence, self-determination, impact, Meaning هست. که گویای وجود یک فرد محوری در محیط کار در سازمان است.

ادبیات تحقیق**رهبری تحول گرا Transformational Leadership**

پیشرفت ها و توسعه مفاهیم رهبری در سالهای اخیر به سمت تئوری های نئوکارزماتیک و رهبری تحول گرا، شیفت کرده است. این نگرش به توسعه و توانمندسازی پیروان برای تمرین مستقل نگاه کردن به رهبران را ترویج می کند و تغییر می دهد زاویه دید را از رهبری کارزماتیک و غیر قابل تصور یک فرد به رهبری تحول گرای یافتنی.

قدمت واژه رهبری به ۱۳۰۰ سال قبل از میلاد مسیح بازمی گردد و سابقه ای دیرینه دارد. در طول سالیان دراز، رهبری در شکل های مختلف تعریف و خلاصه شده است و این تعاریف به تعداد کسانی است که در صدد ارائه تعریفی از آن برآمده اند (افجه، ۱۳۸۵، ص ۳۶۷). مروری بر تعاریف ارائه شده توسط نویسندگان مختلف روشن می کند که بسیاری از محققان حیطه مدیریت بر این مساله توافق دارند که رهبری عبارت است از: فرایند نفوذ در فعالیت های فرد یا گروه به منظور کوشش برای رسیدن به هدفی در موقعیتی مشخص (هرسی و بلانچارد، ۱۹۶۹، ص ۱۷۱).

در دانش مدیریت، رهبری سازمان در کنار سایر وظایف مدیر یکی از وظایف اساسی و مهم تلقی می‌شود و نقش پراهمیتی در اثربخشی سازمان ایفا می‌کند و رمز موفقیت مدیران در توان هدایت نیروی انسانی تحت سرپرستی آن‌ها است. بر اساس نظریه‌های جدید مدیریت، نقش مدیر در مقام رهبری شامل روابط متقابل وی با مرئوسان است. اهمیت و ضرورت رهبری از آنجا ناشی می‌شود که مدیر باید نیازمندی‌های روانی و اجتماعی افراد را با مقاصد سازمان وفق دهد و رسالت وی بر دو پایه تعالی و تولید استوار است و درواقع فرایند رهبری تابعی از متغیرهای رهبر، پیرو و موقعیت است (نصراصفهانی، ۱۳۸۸). از اینرو رهبری عنصر کلیدی در هدایت و مدیریت محیط است و با کمی دقت بر روی شرکت‌های مختلف می‌توان فهمید که رهبران بزرگ تفاوت‌های بزرگی ایجاد می‌کنند؛ رهبران مؤثر کسانی هستند که نتایج را در چارچوب زمانی معینی بدست می‌آورند تا برای سازمان و کار خود مؤثر واقع شوند (گلمن، ۲۰۰۰، ص ۷۸)

با وجود اینکه مدیریت در رهبری که به طور کلی در هر ارگان و سازمان و گروهی فرآیند مشابهی بوده و راهبرد مشابهی دارد، اما از لحاظ برخی ویژگی‌ها تفاوت‌هایی بین انواع مدیریت می‌توان مشاهده کرد. روشن است با وجود اینکه همه مدیران امر رهبری و هدایت گروهی بزرگ یا کوچک را برای رسیدن به اهدافی معین بر عهده دارند، این روند را با شیوه‌های مختلفی می‌برند که هر یک از این شیوه‌ها به عنوان یک سبک مدیریتی خاص طبقه بندی می‌شوند. گرچه نمی‌توان به طور مطلق سبک رهبری خاصی را به عنوان سبک رهبری برتر برای تمام شرایط تجویز کرد و این موضوع نیازمند نگرش اقتضایی است که بسته به شرایط در هر حالتی سبک خاصی از رهبری را در پیش می‌گیرد؛ در مبانی نظری و مطالعات انجام شده، سبک رهبری از منظر ابعاد نگرشی و رفتاری رهبران و رویکردهای گوناگون که در نهایت منجر به ارائه مدل‌های مختلف رهبری می‌شود، مورد توجه قرار گرفته و حتی به مطالعه تطبیقی سبک‌ها نیز پرداخته شده است. مطالعات متعدد در کشورهای مختلف، تبعیت سبک رهبری را از مقتضیات موقعیت مورد تایید قرار داده است.

هر کدام از مکاتب کلاسیک و رفتاری مدیریت، دستورالعمل‌های متفاوتی در مورد مفهوم رهبری صادر کرده‌اند. کلاسیک‌ها سلسله اصولی وضع نمودند که رهبران را ملزم می‌کرد تا به جنبه‌های ماشینی سازمان و بالا بردن بازدهی توجه کنند (عباس زادگان، ۱۳۷۲). از سوی دیگر، پیروان مکتب رفتاری به جنبه‌های انسانی سازمان، ایجاد گروه کاری و توجه به نقش عوامل اجتماعی در محیط کار تأکید دارند (رضائیان، ۱۳۸۴، ص ۴۰). با این حال امروزه اعتقاد بر این است که هر دو مکتب مصداق دارند، منتهی هر کدام در شرایطی کاملاً متفاوت می‌توانند کاربرد داشته باشند (مقدس و کاشفی، ۱۳۶۸). علاوه بر رویکردهای سنتی، دیدگاه‌های جدیدی در رهبری شکل گرفتند که از جدیدترین آن‌ها می‌توان دیدگاه رهبری خدمت‌گزار و دیدگاه رهبری تحول‌گرا را نام برد. این دو سبک رهبری امروزه به سرعت توجه نظریه‌پردازان، دانشمندان، محققان و کارگزاران مدیریت را به خود جلب کرده است. یکی از نگرش‌های اخیر به رهبری که موضوع بسیاری از تحقیقات اوایل سال ۱۹۸۰ بود، نگرش رهبری تحول‌گرا است. رهبری تحول‌گرا نوعی فرایند پیچیده و پویا است که در آن رهبران، ارزش‌ها، باورها، و اهداف پیروان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. سبک رهبری تحول‌گرا ریشه در مفهوم رهبری کارزماتیک دارد. این مفهوم که نخستین بار توسط وبر مطرح شد بر صفات و ویژگی‌های خاص رهبر که ناشی از شخصیت کاریزمای او است تأکید

دارد این سبک رهبری بر تشویق افراد، ارزش گذاردن به افراد، مربی و معلم بودن، چشم انداز داشتن، شنود موثر، توانمندسازی دیگران، ارتباط برقرار کردن، مدل سازی، اقتناع و صداقت تاکید دارد.

رهبران تحول گرا از طریق تأیید اندیشه ها و ارزش های اخلاقی کارکنان و الهام بخشیدن به آنان برای اندیشیدن به مسائل با استفاده از شیوه های نوین، انگیزه فوق العاده ای را فراهم می کنند. توانایی ارزیابی سبک ها و پیامدهای سازمانی و دید آینده نگر و ایجاد آرمان واحد در اعضای سازمان از اجزای رهبری تحول گرا هستند. رهبری تحول گرا نوعی چشم انداز واضح از آینده ترسیم می کند. (Bennis & Nanus, ۱۹۸۵, p1۶۳)

نظریه رهبری تحول گرا ریشه در کارهای برنز دارد. برنز مشخص کرد که رهبران تحول گرا صاحب بینش هستند و دیگران را برای انجام کارهای استثنایی به چالش و تلاش و می دارند. برنز در ادامه بحث خود چنین ادعا می کرد: "تنها رهبران تحول گرا هستند که قادر به ترسیم مسیره های ضروری برای سازمان های جدید هستند، زیرا آنها منشأ تغییرات اند، بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف کامل دارند و بر امواج تغییرات سوارند." (ریتز، ۱۹۶۶، ص ۴۸۴)

در رهبری تحول گرا تأکید بر فرآیند ایجاد و تقویت تعهد و سرسپردگی پیروان به اهداف سازمان و تقویت آنان در رسیدن به این اهداف است. برای رهبران تحول گرا جاذبه شخصی لازم است ولی کافی نیست. به علاوه یک رهبر تحول گرا دارای شرایط زیر است:

- به اهداف طولانی مدت توجه دارد.
- پیروان را به تعقیب یک بینش شخصی تشویق می کند و بجای آنکه با سیستم موجود کار کند، با تغییر و دگرگونی سیستم سازمانی به پیشبرد بینش مورد نظر می پردازد.
- به پیروان کمک می کند تا مسئولیت بیشتری برای پیشرفتشان بپذیرند.
- در زمان مناسب یک برنامه رهبری موفق را توسعه می دهد، لذا فعالیت های تحول گرا بجای آنکه در افراد به خصوص ادامه پیدا کنند، در سیستم سازمانی ادامه می یابند.

به طور خلاصه رهبران تحول گرا بر تقویت پیروان و پیگیری تغییرات سازمانی و رسمی سیستم ها، فرآیندها و ارزش های جدید تأکید می کنند و در حقیقت کسانی که دنیا را تکان می دهند رهبران و مدیران تحول گرا هستند. این دسته از مدیران آزادی عمل بیشتری در کارشان دارند. زیردستان را به تحرک و می دارند و برای نیل به اهداف به آنها الهام می بخشند و آنان را درباره اینکه هدف چگونه می تواند قابل دستیابی باشد تحریک می نمایند. آنها رابطه با زیر دستان را حفظ و آزادانه اطلاعات را با آنها تقسیم می کنند. مطالعات انجام گرفته در مورد مدیران اجرایی مؤسسات بازرگانی، افسران ارشد ارتش، مدیران ارشد دولتی و ... نشان داده که مدیران تحول گرا در شغل خود بسیار کارآمد توصیف شده اند.

دستاوردهای رهبری تحول گرا

- ایجاد محیطی حمایتی که در آن مسئولیت‌ها به اشتراک گذاشته می‌شود.
- تشویق فعالیت‌هایی که به جای حمایت از تمایلات و نظرات شخصی از سازمان حمایت می‌کند.
- داشتن آزادی برای تعیین استراتژی و تغییر مسیر
- بدست آوردن اعتماد و احترام از نوابغ و تحسین از سوی تیم کاری
- تحت تاثیر قرار دادن عملکرد و تاثیر تجاری فراتر از آنچه انتظار آن می‌رود.

تعهد سازمانی Organizational Commitment

- یکی از متغیرهای مهم سازمانی، تعهد سازمانی کارکنان سازمان است. آلن و می یر ۱۹۹۶ بحث می‌کنند که تعهد افراد را به سازمان متصل می‌کند و این تعهد و اتصال احتمال ترک کار را کاهش می‌دهد.
- سه عامل تعهد سازمانی:
- تعهد موثر: ارتباط مثبت و موثر کارکنان با سازمان، که افراد خودشان را با سازمان معرفی کنند.
- تعهد پایدار: بر اساس این تعهد هر فرد هزینه‌های ترک سازمان خود را محاسبه می‌کند.
- تعهد نرمال: بر اساس این تعهد هر فردی احساس می‌کند باید در سازمان بماند و ماندش در سازمان یک عملکرد معقول محسوب می‌شود.
- بر اساس یافته‌های آلن ۲۰۰۷ تعهد سازمانی، رفتار مثبت یا منفی نسبت به سازمان در یک فرد ایجاد می‌کند. کارکنانی که احساس تعهد و تعلق سازمانی به مدیرشان و سازمان دارند، کمتر نارضایتی شغلی دارند و از امنیت خاطر بالاتری برخوردارند.

توانمند سازی روان شناسی Cognitive Empowerment

- وقتی ادبیات موضوع را مرور می‌کنیم با دو رویکرد اصلی مواجه می‌شویم. رویکرد اول، رویکرد رفتاری است که نقش مدیریت ارشد را بر فرآیند توانمند سازی بررسی می‌کند. رویکرد دوم، رویکرد روان شناختی است که برداشت هر فرد و تک تک کارکنان از مدیریت ارشد را بررسی می‌کند و شرایطی که آنها خود ایجاد می‌کنند را بررسی می‌کند. (Seigall & Gardner ۲۰۰۰)
- Chen ۲۰۰۸ راجع به توانمند سازی افراد به عنوان عاملی برای اینکه افراد بتوانند از قدرت خود استفاده کنند یاد می‌کند. او توانمندسازی روانشناسی را به عنوان انگیزه کاری افراد در چهار حوزه: معنادار بودن، رقابت، خود اتکایی و تاثیرگذاری معرفی می‌کند. این مفاهیم به گونه‌ای ترکیب می‌شوند که بستر توانمند سازی روان شناختی شکل بگیرد. اسپریتزر ۱۹۹۵ چهار عامل مدل توانمند سازی را

معرفی می کند. توانمند سازی کارکنان تاثیر بسزایی بر انگیزه کاری آنها دارد. او معنادار بودن را به عنوان عاملی برای حرکت و انگیزه معرفی می کند. توانمندسازی را عامل بازتاب برداشت هر فرد از چهار حوزه کاری خود معرفی می کند. چهار باور نسبت به محیط کار در چهار بعد اعتماد، تاثیر گذاری، رقابت و معنا دار بودن، افراد را توانمند می کند. این ابعاد با هم در ارتباط تنگاتنگ هستند و برای محاسبه توانمند سازی روان شناسی از آنها استفاده می شود. هر یک از این ابعاد نباشد، توانمندسازی اتفاق نمی افتد. (Onnchoong ۲۰۱۱).

اسپریتزر ۲۰۰۷ عنوان می کند که توانمند سازی روان شناسی یک حالت ذهنی هست که در آن هر فرد برای کنترل ارتباطات فردی و کاری خود از آن بهره می گیرد. به جای تاکید بر مدیریت عملیات که قدرت را در میان کارکنان در سطوح مختلف تقسیم می کند، توسعه یک شبکه توانمند ساز روان شناسی در محیط کاری می تواند بسیار موثر واقع شود.

- مطالعات بسیاری نشان داده اند که رهبری تحول گرا، تعهد سازمانی را در سازمان های با فرهنگ و ساختار متفاوت به همراه دارد. رهبری تحول گرا تاثیر می گذارد بر تعهد سازمانی از طریق تشویق کارکنان به تفکر انتقادی با استفاده از رویکرد های نوآورانه، افزایش پتانسیل های افراد و توسعه توانمندیهای آنها و درک نیازهای واقعی افراد. (Lim & Cromartie ۲۰۰۵) از طریق تشویق کارکنان برای جستجوی راه های تازه و جدید برای حل چالش های سازمان، رهبری تحول گرا می تواند کارکنان را در سطح بالاتری درگیر کارهای سازمان می کند که نیاز به تعهد سازمانی بالاتری دارد. (Bass ۱۹۹۹) مطالعات قبلی نشان می دهد که تعهد سازمانی بالاتری در بین کارکنانی که در توسط مدیرانشان در تصمیم سازی های شرکت دخالت داده می شوند وجود دارد. (Dumdum ۲۰۰۲). ارتباط مثبت معناداری بین تعهد سازمانی و مدیریت تحولی وجود دارد (گلشنی ۱۹۸۰). با وجود اینکه مطالعات بسیاری بین رهبری تحول گرا و تعهد سازمانی وجود دارد، مطالعات کمی بر روی تاثیر عوامل میانی و اجزای آنها با هم انجام ده است. پیروان رهبری تحول گرا انتظار دارند رهبرانشان را بشناسند و از آنجایی که می توانند بر سازمان تاثیر بگذارند از طریق توانمند سازی روان شناسی، احساسات قوی تولید می کنند. (Mishra ۱۹۹۸) مطالعات نشان می دهد کارکنان توانمند شده خود را بیشتر لایق شغل خود می دانند و می توانند بر شغل و سازمان تاثیر بگذارند. در این مسیر از آنها انتظار می روند ورای شغل و وظایف سازمانی خود عمل کنند، مستقل تر تصمیم بگیرند و متعهد تر به سازمان باشند.

Thomas & Velthouse. (Laschinger ۲۰۰۶) نشان دادند که کارکنان توانمند شده از سطح بالاتری از تمرکز، نوآوری، انعطاف پذیری برخوردارند. کارکنانی که با انگیزه بیشتری کار کنند، معنادار بودن کار و زندگی خود را درک کنند، با انرژی و انگیزه بیشتری کار می کنند.

مفروضات تحقیق

- H۱: رابطه مثبتی بین توانمند سازی روان شناسی و رهبری تحول گرا با تعهد سازمانی وجود دارد.
- H۲: توانمند سازی روان شناسی و رهبری سازمانی عوامل محرک رهبری تحول گرا در بین کارکنان شرکت هستند.

جامعه آماری، نمونه گیری تصادفی

جامعه آماری ما شامل کلیه کارکنان هلدینگ فناپ ۱۶۰۰ نفر، که ۳۱۰ نفر از آنها از روش کاکران نمونه گیری شدند. از روش نمونه گیری ساده تصادفی این افراد انتخاب شدند.

ابزار تحقیق

پرسشنامه توانمندسازی روانشناسی اسپریتزر ۱۹۹۵ : پرسشنامه اندازه گیری توانمند سازی روانشناسی شامل چهار عامل: impact, meaning, competence و self-determination که هر عامل را با ۳ المان می سنجد. در مجموع ۱۲ المان.

پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و می یر: پرسشنامه استاندارد که برای اندازه گیری تعهد سازمانی استفاده می شود. شامل ۲۴ سوال . که هر کدام از انواع تعهد را با ۸ سوال می سنجد.

پرسشنامه رهبری تحول گرای باس و آوویولیو: این پرسشنامه استاندارد چهار بعد رهبری تحول را می سنجد ۲۰ سوال دارد که با معیار لیکر از ۱ تا ۵ نظر افراد را در رابطه با سبک رهبری اندازه گیری می کند.

اعتبار پرسشنامه ها از طریق ابزار SPSS ورژن ۱۶ و مدل کرانباخ محاسبه شد که نتایج آن در جدول شماره ۱ آمده است:

جدول نتایج اعتبار پرسشنامه

Cronbach's Alpha	پرسشنامه
۰,۷۶	توانمند سازی روان شناسی
۰,۷۹	رهبری تحول گرا
۰,۸۳	تعهد سازمانی

آزمون همبستگی پیرسون انجام شد برای تست ارتباط بین توانمند سازی روان شناسی و رهبری تحول گرا انجام شد که نتایج آن در جدول نتایج آزمون همبستگی آمده است:

		1	2	3	4	5	6	7	8
1	Organizational commitment	1							
2	Impact	.446**							
3	Meaning	.521**	.722**						
4	Competence	.330**	.752**	.71**					
5	Self-determination	.374**	.713**	.613**	.648**				
6	Inspirational motivation	.662**	.365**	.355**	.255**	.302**			
7	Individual consideration	.562**	.305**	.374**	.245**	.209**	.276**		
8	Idealized influence	.478**	.340**	.355**	.314**	.253**	.158**	.647**	
9	Intellectual stimulation	.594**	.312**	.226**	.164*	.267**	.376**	.140	.117

جدول نتایج آزمون همبستگی

این نتایج نشان می دهد که اجزای توانمندسازی روان شناسی و رهبری تحول گرا ارتباط مثبت دارند با تعهد سازمانی با سطح اطمینان ۹۵٪.

بر اساس فرضیه دوم ، توانمند سازی روان شناسی و رهبری تحول گرا عوامل محرک رهبری تحول گرا در بین کارکنان شرکت فناپ هستند. به منظور تست این فرضیه، آنالیز رگرسیون استفاده شد که نتایج آن استخراج شده از نرم افزار به صورت آنچه در جدول آنالیز رگرسیون آمده است:

Steps	Predictive variables	R	R ²	B	Beta	T	P
Step 1	Inspirational motivation	0.662	0.438	0.354	0.662	11.808	0.000
Step 2	Inspirational motivation Individual consideration	0.77	0.593	0.293 0.243	0.548 0.410	11.03 8.25	0.000 0.000
Step 3	Inspirational motivation Individual consideration Intellectual stimulation	0.849	0.721	0.218 0.234 0.185	0.408 0.395 0.385	9.23 9.56 8.98	0.000 0.000 0.000
Step 4	Inspirational motivation Individual consideration Intellectual stimulation Meaning	0.864	0.747	0.196 0.202 0.176 0.066	0.023 0.025 0.020 0.015	8.39 8.23 8.94 4.30	0.000 0.000 0.000 0.000
Step 5	Inspirational motivation Individual consideration Intellectual stimulation Meaning Idealized influence	0.873	0.762	0.201 0.144 0.174 0.058 0.105	0.023 0.030 0.019 0.015 0.032	8.86 4.83 9.07 3.79 3.28	0.000 0.000 0.000 0.000 0.01
Step 6	Inspirational motivation Individual consideration Intellectual stimulation Meaning Idealized influence Impact	0.876	0.768	0.206 0.141 0.181 0.084 0.113 -0.042	0.023 0.030 0.019 0.020 0.032 0.021	9.11 4.75 9.37 4.24 3.55 -2.03	0.000 0.000 0.000 0.000 0.000 0.043

آنالیز رگرسیون

در آزمون فرضیه دوم ابعاد توانمند سازی روان شناسی و رهبری تحول گرا به عنوان محرک رهبری تحول در فناپ شناسایی شدند و برای یافتن تاثیر هر کدام از رگرسیون استفاده شد. همانطور که مشاهده می شود، در قدم اول وقتی انگیزه بخشی الهام بخش وارد معادله شده همبستگی ۰,۶۶۲، محاسبه شده است. که با واریانس ۰,۴۳، از تعهد سازمانی محاسبه شده. در قدم دوم با وارد شدن عامل توجه به فرد فرد وارد معادله شده، همبستگی ۰,۷۷، که واریانس آن ۰,۵۹، از تعهد سازمانی محاسبه شده است....

جمع بندی

در این تحقیق هدف این بود که تاثیر توانمند سازی روانشناسی و رهبری تحول گرا را بر تعهد سازمانی و نقش آنها بر کارکنان شرکت فناپ بررسی شود. و نشان داد که توانمند سازی روان شناسی و رهبری تحول گرا تاثیر بسیار زیادی بر تعهد سازمانی دارند. همچنین کارکنان شرکت فناپ از این سبک رهبری احساس توانمند شدن بیشتری در ابعاد مختلف احساس می کنند. سبک رهبری و تعهد سازمانی می تواند دو عامل بسیار تاثیر گذار در پیشبرد اهداف سازمان داشته باشد. به مدیران ارشد فناپ صمیمانه توصیه می شود برای ایجاد تحول در سازمان، ایجاد تعهد سازمانی بین کارکنان و ارتقای احساس توانمندی در کارکنان از این شیوه مدیریتی و سبک رهبری استفاده نمایند.

منابع:

- افجه، سید علی اکبر. مبانی فلسفی و تئوری های رهبری و رفتار سازمانی، چاپ پنجم، با تجدید نظر، انتشارات سمت، ۱۳۸۵
- پال هرسی؛ کنت بلانچارد؛ مترجم: علی علاقه بند. مدیریت رفتار سازمانی: کاربرد منابع انسانی. موسسه انتشارات امیرکبیر - ۱۷۵ صفحه - چاپ ۳ سال ۱۳۶۸ - ۸۸۰۰ نسخه
- نصر اصفهانی، علی؛ انصاری، محمد اسماعیل؛ شائمی، علی؛ آقا حسینی، حسین (۱۳۸۸). (تحمل و مدارا به عنوان یکی از اجزا سرمایه اجتماعی با تکیه بر دیدگاه سعدی. فصلنامه مطالعات ملی، س دهم، ۱۱۷-۱۳۳):
- دانیل گلن؛ آنی مکی مک؛ ریچارد بویاتزیس. هوش هیجانی در مدیریت و رهبری سازمانی. سازمان مدیریت صنعتی - ۳۶۶ صفحه - وزیری (شومیز) - چاپ ۱ سال ۱۳۸۵
- عباس زادگان، سیدمحمد. اصول و مفاهیم مدیریت کلاسیک. انتشارات سمت، ۱۳۶۸
- رضائیان، علی. مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان. انتشارات سمت. ۱۳۸۴
- مقدس، جلال؛ کاشفی، مجتبی. مدیریت: وظایف طرحریزی برنامه ریزی تصمیم گیری. کتابخانه فروردین. ۳۵۱ صفحه - چاپ ۴ سال ۱۳۶۸

- Bennis, W., & Nanus, B. (۱۹۸۵). Leadership: The strategies for taking charge. New York, NY: Harper & Row.
- Bass, B. (۱۹۹۷). The ethics of transformational leadership. In Kellogg Leadership Studies Project, Transformational Leadership Working Papers Transformational Leadership Working Papers, The James MacGregor Burns Academy of Leadership
- Tannenbaum, A. a., & Schmitt, W. H. (۱۹۵۸). How to choose a leadership pattern. Harvard Business Review , ۹۵-۱۰۰
- Allen, N. J., & Meyer, J. P.(۱۹۹۰). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology, ۶۳, ۱-۱۸.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P.(۱۹۹۶). Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. Journal of Vocational Behavior, ۴۹, ۲۵۲-۲۷۶.
- Allen, N.J. (۲۰۰۷). organizational commitment. Encyclopedia of Industrial and organizational Psychology, ۲(۵), ۴۸-۵۵۱.
- Anita, M. M. Liu and W. M. Chiu. (۲۰۰۷). Enhancing commitment through Work empowerment, WWW.emeraldinsight.com /۰۹۶۹ - ۹۹۸۸. htm, VOL.۱۴, NO.۶, PP.۵۶۸ -۵۸۰.
- Arnold, k. A., Barling, J. and kelloway, E. k. (۲۰۰۱) "Transformational leadership or the iron Cage: which predicts trust, commitment and team efficacy? Leadership & Organization Development Journal", Vol. ۲۲, No. ۷ pp.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., Bhatia, P.(۲۰۰۳) Transformational leadership and organizational commitment: mediation role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. Journal of Organizational Behavior, Vol. ۲۵: ۹۵۱-۹۶۸.
- Avolio, B. & Gardner, W.(۲۰۰۵). Authentic Leadership development: Getthng to the root of Positive forms of leadership. Leadership quarterly, ۱۶(۴),۵۷-۷۲.
- Bass, B. M.(۱۹۹۹). On the taming of charisma: a reply to Janice Beyer. Leadership Quarterly, ۱۰, ۵۴۱-۵۵۳.

- Bass, B.M & Avolio.B.J. (۲۰۰۰). The Implications of Transactional and Transformational leadership for individual, team, and organizational development. Research in organizational change and development, ۴(۲), ۱۲-۱۷.
- Bhatnagar, J. (۲۰۰۵). The power of psychological empowerment as an antecedent to organizational commitment in Indian managers, MDI, ۸(۴), ۴۱۹-۲۳۳.
- Bogler, R. & Somech, A. (۲۰۰۴). Influence of teacher Empowerment on Teacher organizational commitment. Professional commitment and organizational citizenship behavior in schools, Journal of teaching and teacher education, ۲۰, pp: ۲۲۷-۲۸۹.
- Chen, H. F. & Chen, Y. C. (۲۰۰۸). The Impact of work redesign and Psychological empowerment on organizational Commitment in a Changing environment: An example from Taiwan's state- owned enterprises, Public Personal Management, ۳۷(۳), ۲۷۹-۳۰۲.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (۱۹۸۸). Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness. Jossey-Bass. Retrieved from <http://psycnet.apa.org/psycinfo/۱۹۸۸-۹۸۴۱۵-۰۰۰>.
- Dick, G. and Metcalfe, B. (۲۰۰۱) "Managerial factors and organizational commitment", The International Journal of Public Sector Management, Vol. ۱۴, No. ۲, pp. ۱۱۱-۱۲۸.
- Doherty, A. Y. & Danyl chuck, K. E. (۱۹۹۶). Transformational and transactional leadership and impact of inter university athletic administrators. Journal of Sport Management, ۱۱, ۲۷۵-۲۸۵.
- Dum Dum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. (۲۰۰۲). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: an update and extension. In B. J. Avolio, & F. J.
- Geijsel, f., slegers, p., Leithwood, k. and Jantzi, D. (۲۰۰۳) "Transformational leadership effect on teacher's Commitment and effort toward school reform", Journal of Educational Administration", Vol. ۴۱, No. ۳, pp. ۲۲۸ - ۲۵۶.
- Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (۲۰۰۹), Targeted employee retention: Performance-based & job-related differences in reported reasons for staying, Human Resource Management, Vol. ۴۸, pp. ۲۶۹-۲۸۸.

- HosseiniNasab, D., MikaeeliMoni, F. and Eqbal Qazi Jahani, N. (۲۰۱۰), Relationship between psychological empowerment and organizational commitment of teachers in high schools in the academic year ۲۰۰۹-

Archive of SID

- ۲۰۱۰ in Urmia, Quarterly of Educational Science, Third Year, No. ۹, pp. ۲۷-۴۹
- Janssen, A. (۲۰۰۴). The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment, work & stress, ۱۸(۱), ۵۶-۶۵.
- Jedi, A. (۲۰۰۹), Relationship between empowerment of teachers and organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior of teachers in schools in District ۱, Tabriz. Master's Thesis, Faculty of Humanities, University of Urmia.
- Jha, S. (۲۰۱۱). Influence of psychological empowerment on affective, normative and continuance commitment: A study in the Indian IT industry, Journal of Indian Business Research, VOL.۳ Iss: ۴, PP.۲۶۳ – ۲۸۲.
- Kark.R., (۲۰۰۴).The Transformation Leader: Who is(S)he, A Feminist Perspective, Journal of Organization Change Management , ۱۷(۳), ۲۶-۳۹.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., & Shamian, J.(۲۰۰۶). The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment.Healthcare Management Review, ۲۶, ۷۰-۷۳.
- Lim, J. Y., & Cromartie, F. (۲۰۰۵).Transformational leadership, organizational Commitment and organizational effectiveness in sport organizations. The Sport Journal, ۴(۲), ۱۱۱-۱۶۹.
- Lui, A. M. M. Fellows, R. & Chui, W. M. (۲۰۰۶). Work Empowerment as an Antecedent to Organizational Commitment in the Hong Kong Quantity Surveying Profession. Surveying and Built Environment, ۱۷(۲), ۶۳-۷۲.
- Luthans, F (۲۰۰۸): Organizational behavior. Boston: McGraw Hill.

- Marturano, A., ;Gosling ,J.(۲۰۰۸). Leadership: The Key Concepts. London and New York. Routledge, Taylor and Francis Group.
- Mayer, J & Hrrscovitch, L (۲۰۰۲): Commitment in the workplace toward a general model. Human Resource management review. ۲(۹).
- Menon, S.T.(۲۰۰۱). Employee empowerment: An integrative psychological approach [Electronic version]. Applied Psychology, ۵۰.
- Mishra, A. K.(۱۹۹۸) Organizational response to crisis: The role of mutual trust and top management teams. Ph.D. dissertation, University of Michigan.
- Neininger, A., Willenbrock, N.L, Kauffeld, S. & Henschel, A. (۲۰۱۰), Effects of team & organizational commitment – A longitudinal study, Vocational Behavior, Vol. ۷۶, pp.۵۶۷–۵۷۹.
- Onnchoong Y, Luenwong, K, Chai lau, T. (۲۰۱۱). Psychological Empowerment and organizational commitment in the Malaysian private higher education institutions: a preview and research agenda, Academic Research International, VOL, ۱ ,PP,۲۳۶-۲۴۵.
- Park, I. (۲۰۰۳). A study of the Teacher Empowerment effects on teacher Commitment and student achievement. Dissertation Abstract, PhD. The University of Iowa.
- Parr, A. D., Hunter, S. T., & Ligon, G. S. (۲۰۱۳). Questioning universal applicability of transformational leadership: Examining employees with autism spectrum disorder. The Leadership Quarterly, ۲۴(۴), ۶۰۸–۶۲۲. doi:۱۰.۱۰۱۶/j.leaqua.۲۰۱۳.۰۴.۰۰۳