

## ***Investigating the Effect of Managers' Power Resources on Emotional Commitment of Employees Considering the Mediating Role of Personality Characteristics of Entrepreneurship***

***Farhad Mahbobkhah<sup>1</sup>, Yusef Beigzadeh<sup>2</sup>***

**Abstract:** The main objective of this research is to determine the effect of managers' power resources (Legitimate, Reward, Coercion, Referent and Expertise) on the emotional commitment of the employees considering the mediating role of personality characteristics of entrepreneurship among the employees of government departments in West Azarbaijan Province. The standard questionnaire was the measurement tool and Structural equation modeling with partial least squares and Smart pls2 software were used to analyze the data and propose the structural model. The results showed that the power of referent, reward and expertise of managers and personality characteristics of entrepreneurship of employees have a positive and significant effect on emotional commitment of employees. Also, results indicated that personality characteristics of entrepreneurship have a mediating role in the relationship between the power of managers (Referent and Expertise) and emotional commitment of employees. In addition, the proposed model is apt enough and can be used to increase the emotional commitment of manpower in governmental departments. Other results showed that managers' power and personality traits of entrepreneurship can predict employees' emotional commitment at the appropriate level.

**Keywords:** *Emotional commitment, Entrepreneurship, Government department, Managers power.*

---

1. PhD. Student in Public Management, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran

2. PhD. Student in Public Management, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran

Submitted: 06 / August / 2017

Accepted: 06 / March / 2018

Corresponding Author: Yusef Beigzadeh

Email: yusef.beigzadeh@gmail.com

**Citation:** Mahbobkhah, F., & Beigzadeh, Y. (2018). Investigating the Effect of Managers' Power Resources on Emotional Commitment of Employees Considering the Mediating Role of Personality Characteristics of Entrepreneurship. *Journal of Public Administration*, 10(1), 161 – 185..

## بررسی تأثیر منابع قدرت مدیران بر تعهد عاطفی کارکنان با نقش میانجی ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی

فرهاد محبوب‌خواه<sup>۱</sup>، یوسف بیگزاده<sup>۲</sup>

**چکیده:** هدف اساسی این پژوهش تعیین تأثیر منابع قدرت مدیران (قانونی، پاداش، اجبار، مرجعیت و تخصص) بر تعهد عاطفی کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی کارکنان اداره‌های دولتی استان آذربایجان غربی است. ابزار سنجش، پرسشنامه‌های استاندارد بود و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و ارائه مدل ساختاری، از مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی در نرم‌افزار Smart pls2 استفاده شد. نتایج نشان داد قدرت مرجعیت، پاداش و تخصص مدیران و ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی کارکنان، در تعهد عاطفی کارکنان تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارند. همچنین نتایج بیان‌کننده این بود که ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی کارکنان در رابطه بین قدرت مدیران (مرجعیت و تخصص) و تعهد عاطفی کارکنان، نقش میانجی دارد و مدل ارائه شده دارای نیکویی برازش بوده و می‌تواند برای افزایش تعهد عاطفی نیروی انسانی در اداره‌های دولتی استفاده شود. از نتایج دیگر اینکه قدرت مدیران و ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی کارکنان، تعهد عاطفی کارکنان را در سطح مناسبی پیش‌بینی می‌کنند.

**واژه‌های کلیدی:** اداره‌های دولتی، تعهد عاطفی، قدرت مدیران، کارآفرینی.

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

۲. استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۰۵/۱۵

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۶/۱۲/۱۵

نویسنده مسئول مقاله: یوسف بیگزاده

E-mail: yusef.beigzadeh@gmail.com

**مقدمه**

برداشت‌ها و نگرش‌های کارکنان در سازمان اهمیت دارد (کابل و دیرو، ۲۰۰۲). در حال حاضر تعهد کارکنان به بحث اساسی در تحقیقات سازمانی تبدیل شده است (تت و می‌یر، ۱۹۹۳). تعهد در واقع همان نیرویی است که افراد را به سازمان متصل می‌کند (می‌یر و آلن، ۱۹۹۷؛ می‌یر و هرسکوویچ، ۲۰۰۱). به اعتقاد می‌یر و آلن (۱۹۹۷)، از آنجا که تعهد سازمانی دلبستگی افراد به یک سازمان را نشان می‌دهد، به‌عنوان نوعی نگرش اساسی، اهمیت زیادی برای سازمان‌ها دارد. تعهد به نگرش به رفتارهای مختلفی منجر می‌شود که برای سازمان‌ها مهم است؛ مانند رفتار شهروند سازمانی، کاهش غیبت و بهره‌وری (واتسون و پاپا مارکوس، ۲۰۰۲). تعهد کارکنان به کمک نظریه مبادله اجتماعی پایه‌ریزی می‌شود (جلیوند و نصرالهی، ۲۰۱۵). مطابق با این نظریه، رابطه کارمند و مدیر، فرایند مبادله متقابل تلقی می‌شود که شامل اعطای مستمر مزایا و ایجاد توازن بین انتظارات و الزامات است. این الزامات و انتظارات متقابل میان کارکنان و مدیران، ممکن است نتیجه تعهدهای رسمی‌ای باشد که در قرارداد استخدامی گنجانده شده یا نشان‌دهنده انتظاراتی باشد که در قالب قراردادهای روان‌شناختی نانوشته نمود می‌یابند (روسو، ۲۰۰۱). کارکنان براساس میزان درکشان از تعهدات انجام شده، نسبت به مدیر رفتار متقابل نشان می‌دهند (کوئل - شاپیرو و مارو، ۲۰۰۶). سازمان‌ها از طریق منابع انسانی خود می‌توانند به برتری رقابتی دست یابند (روشندل اربطانی، فرهنگی، ربیعی و رادفرد، ۱۳۹۶) و موفقیت خود را تضمین کنند (رحیم‌نیا، نصرتی و اسلامی، ۱۳۹۶). منابع انسانی کارآمد، به‌دلیل کمیابی و جانشین‌ناپذیری بسیار اهمیت دارند، از این رو سازمان‌ها برای حفظ سرمایه انسانی ماهر و توسعه تعهد آنها تلاش می‌کنند. افرادی که به ارزش‌ها و اهداف سازمان پای‌بندتر باشند، در سازمان مشارکت بیشتری دارند و از عضویت در آن لذت می‌برند و عملکرد و بهره‌وری بیشتری برای سازمان به ارمغان می‌آورند. با توجه به تغییرات و دگرگونی‌های اخیر که در سازمان‌ها رخ داده است، مقوله تعهد و وفاداری منابع انسانی و انجام هر چه بهتر نقش‌های اختصاص یافته به آنها، یکی از دغدغه‌های جدید مدیران محسوب می‌شود (مولر، والیس و پرایس، ۱۹۹۲). از طرفی، برای مقابله با تغییرات ناگهانی و فضای رقابتی، اتخاذ نگرش کارآفرینانه برای اطمینان از موفقیت سازمان ضروری است و برای این کار به مدیرانی نیاز است که بتوانند از منابع قدرت خود و از ابزارهایی که در اختیار دارند، به‌طور صحیح استفاده کنند. احساس می‌شود که مدیران با مدیریت صحیح و درک عمیق از نگرش‌ها و ارزش‌های کارکنان و همچنین با تقویت ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی آنها، بتوانند تعهد عاطفی نیروی انسانی را تقویت کرده و موجب بهره‌وری و جلوگیری از هدر رفتن انرژی‌های انسانی در سازمان شوند. مدیریت، هنر به‌کارگیری افراد برای رسیدن به اهداف

سازمان است. براساس این تعریف و با توجه به اقتضائات و وضعیت ایران و وجود سرمایه‌های عظیم و منابع خدادادی، متأسفانه در اداره‌های دولتی ایران مشکلات عدیده‌ای دیده می‌شود؛ به‌ویژه در به‌کارگیری درست سرمایه‌های انسانی، ضعف‌های بسیاری به چشم می‌خورد و به نظر می‌رسد با اصلاح الگوی انتخاب مدیر در اداره‌های دولتی و با به‌کارگیری مؤثر نیروی انسانی، برخی از مشکلات اداره‌ها حل شود. مشکلات بیان شده محققان را بر آن داشت که با هدف تعیین تأثیر منابع قدرت مدیران (قانونی، پاداش، اجبار، مرجعیت و تخصص) بر تعهد عاطفی کارکنان و با در نظر گرفتن نقش میانجی ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی کارکنان، پاسخی برای سؤال‌های زیر بیابند تا بتواند پیشنهاد‌های سازنده‌ای برای بهبود این وضعیت ارائه دهد:

۱. آیا منابع قدرت مدیران و ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی کارکنان در تعهد عاطفی کارکنان تأثیر می‌گذارد؟
۲. آیا ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی کارکنان در رابطه بین منابع قدرت مدیران و تعهد عاطفی کارکنان نقش میانجی دارد؟

### پیشینه پژوهش

تحقق اهداف سازمانی در گرو همکاری تمام عواملی است که تعامل نظام‌مند آنها با یکدیگر به وجود سازمان معنا می‌بخشد. در این میان، نیروی انسانی متعهد در تمام سطوح سازمان نقش برجسته‌تری از سایر عوامل دارد که باید به آن به‌عنوان عامل باشعور و دارای نیازهای مادی و معنوی، بیشتر از سایر عوامل توجه شود. همان‌طور که می‌یر و آلن (۱۹۹۱) بیان کرده‌اند، تعهد متشکل از سه بعد هنجاری، عاطفی و تعهد مستمر است. تعهد هنجاری، وظیفه درک شده برای حمایت از سازمان و فعالیت‌های آن تعریف می‌شود که افراد فکر می‌کنند برای فعالیت و حمایت از سازمان، دینی برگردن آنهاست. تعهد عاطفی نوعی دلبستگی عاطفی به سازمان تعریف شده و مفهوم آن، درک وفاداری و از خودگذشتگی کارکنان به سازمان است (روآدس، ایسنبرگر و آرملی، ۲۰۰۱)؛ کارکنانی که دلبستگی قوی به سازمان دارند، از عضویت خود در آن لذت می‌برند (آلن و می‌یر، ۱۹۹۰). تعهد مستمر بر مبنای رابطه کارکنان با سازمان است؛ به این معنا که کارکنان در ازای تلاشی که انجام می‌دهند، چه چیزی دریافت می‌کنند و اگر سازمان را ترک کنند چه چیزی را از دست می‌دهند؟ چنین تعهدی موجب می‌شود که افراد از ترک سازمان منصرف شده و به سازمان احساس تعهد داشته باشند. تعهد عاطفی مهم‌ترین جزء تعهد سازمانی در پیش‌بینی رفتارهای فرانش است (مورمان، نیهوف و اورگان، ۱۹۹۳). نتیجه تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که در بین سه بُعد تعهد، تعهد عاطفی قوی‌ترین و مثبت‌ترین همبستگی را با نتایج مطلوب کار،

مانند حضور و غیاب، عملکرد و رفتار شهروند سازمانی دارد (می‌یر، استانی، هرسکوویچ و تاپولنیتسکی، ۲۰۰۲). از آنجا که کارکنان با تعهد عاطفی قوی، کار خود را با تمایل و تلاش بیشتری انجام می‌دهند، می‌توان گفت که تعهد عاطفی نشان‌دهنده تعهد کلی سازمانی است. به همین دلیل، در این مطالعه بیشتر بر تعهد عاطفی تمرکز شده است. کارکنانی که تعهد بالایی دارند، در سازمان باقی می‌مانند و رفتارهای مرتبط با کار مثبت و بهینه از خود نشان می‌دهند (آلن و می‌یر، ۱۹۹۶). امروزه بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها می‌خواهند از ارزش‌ها و گرایش‌های کارکنان آگاه شوند و تعهدهای سازمانی آنها را افزایش دهند (هاسکنچت، رودا و هاوارد، ۲۰۰۹). به همین دلیل، تقویت تعهد سازمانی کارکنان به نگرانی اصلی سازمان‌های امروزی تبدیل شده و باید بتوانند کارکنان با استعداد را در اقتصاد دانش‌محور امروزی حفظ کنند (نینینقر و همکاران، ۲۰۱۰). با این اوصاف، تعهد کارکنان به سازمان یکی از چالش‌های قرن حاضر است که کارمندان و کارگران را در سازمان درگیر می‌کند و باعث می‌شود به حرفه خودشان در سازمان علاقه بیشتری نشان دهند (ریچ، ۲۰۰۸؛ باراد و تومولو، ۲۰۰۴). تعهد در واقع نوعی پیوند روان‌شناختی مثبت بین کارکنان و سازمان است که به نتایج کاری مثبت منجر می‌شود (محمدی، نداد و صفریان، ۱۳۹۶؛ شاه‌حسینی، استیری و کشفی، ۱۳۹۵؛ وستی، ۲۰۰۵). در چند سال اخیر، پیش‌بینی تعهد سازمانی کارکنان به یکی از موضوعات مهم پژوهشی در زمینه منابع انسانی و توسعه سازمانی تبدیل شده است (جو، یون و جئونگ، ۲۰۱۲). عامل‌های زیادی می‌تواند در تقویت چنین نگرشی در کارکنان تأثیرگذار باشد، از جمله قدرت مدیران و ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی کارکنان که در ادامه بحث به این متغیرهای پیش‌بین پرداخته خواهد شد.

درک زیردستان (کارکنان) از قدرت مدیران موضوع مهمی است (چیو، بالکاندی و وینبرگ، ۲۰۱۷). زمانی که کارمند نسبت به مدیر احساس مثبتی داشته باشد، تعهد وی نسبت به سازمان افزایش می‌یابد و تمایل پیدا می‌کند که خواسته‌های مدیر سازمان را برآورده کند (دی لوکه، واش بورن، والدمن و هاس، ۲۰۰۸). قدرت به توانایی یک فرد در تأثیرگذاری بر فرد دیگر برای انجام کاری گفته می‌شود؛ به طوری که اگر این توانایی وجود نداشته، کار انجام نمی‌شد (پی نو، ۲۰۱۱). قدرت در واقع نیرویی است که می‌تواند به‌عنوان پتانسل نفوذ مدیر برای کنترل، غلبه بر مقاومت و هدایت کارکنان در مواقع لازم استفاده شود (راکر و گالینسکی، ۲۰۱۷). مطالعه قدرت و اثرهای آن برای درک چگونگی و به‌کارگیری در سازمان‌ها بسیار مهم است (جلیوند و نصرالهی، ۲۰۱۵). ممکن است هر تعامل و رابطه اجتماعی در سازمان درگیر قدرت تفسیر شود (میتزبرگ، ۱۹۸۳). مطالعه قدرت و چگونگی کنترل زیرواحدهای سازمان و افراد، به موضوع قدرت و تأثیر آن مربوط می‌شود (ارکوتلو و چافرا، ۲۰۱۰). باکراک و باراتر (۱۹۷۰) بیان کردند که قدرت، تابعی از نفوذ

بدون استفاده از تحریم و تهدید است و در این زمینه، نفوذ با احترام ارتباط دارد. برای مثال «ما خواسته‌های دیگران» را اجابت می‌کنیم، زمانی که به آنها احترام می‌گذاریم، به آنها افتخار می‌کنیم و آنها را ستایش می‌کنیم (فایرهم، ۱۹۹۳). استفاده از قدرت، گاهی برای برخی افراد ناخوشایند است، اما برای کارکنانی که از قدرت و قصد مدیران درک درستی دارند، می‌تواند خوشایند باشد و موجب افزایش رضایت و وابستگی به سازمان شده و به‌عنوان نوعی ابزار مدیریتی در دست مدیران سازمان قرار گیرد (سیمیناکو و میتراگا، ۲۰۱۷). قدرت مسئله‌دنیای واقعی است و رهبرانی که قدرت را می‌شناسند و می‌دانند چگونه آن را به‌کار ببرند، از کسانی که نمی‌دانند یا آن را به‌کار نمی‌برند، اثربخش‌تر است (دهل، ۱۹۵۷).

با اینکه از چندین دهه قبل، موضوع قدرت در کانون توجه جامعه‌شناسان، اقتصاددانان، دانشمندان سیاسی و کسانی که تلاش می‌کنند آن را واضح‌تر توضیح دهند، قرار گرفته است؛ هنوز در مفهوم آن اختلاف نظرهایی وجود دارد (رانگ، ۱۹۷۹؛ ففر، ۱۹۹۲؛ استلی و ساچدرا، ۱۹۸۴). به عقیده بیرست (۱۹۵۰) در کل واژگان و مفاهیم جامعه‌شناختی، هیچ واژه‌ای سخت‌تر از مفهوم قدرت نیست. باکراک و لاور (۱۹۸۰) قدرت را یک اصطلاح و وضعیت مبهم می‌دانند. بارنس (۱۹۸۸) ادعا می‌کند که قدرت مشابه نیروی برق یا گرانش است که از طریق اثرهای آن آشکار و شناخته می‌شود، از این رو توصیف قدرت بسیار آسان‌تر از شناسایی ماهیت و اساس آن است. به باور کانتر (۱۹۷۹)، قدرت توانایی بسیج منابع (انسان و ماشین) برای انجام کارهاست و از این جنبه، قدرت مدیریتی مثبت است و موجب تحرک و بهره‌وری می‌شود؛ جایی که قدرت خاموش باشد در واقع سیستم خاموش است. به گفته کانتر، اقدامات سرکوب‌گرانه‌ای که ما اغلب به آنها برچسب قدرت می‌زنیم، به احتمال زیاد نتیجه نداشتن قدرت است. باید اذعان کرد که قدرت در پایداری سازمان‌ها نقش کلیدی دارد (آکس، رسفلد و گرون، ۲۰۱۷) و مدیران می‌توانند با این ابزار مدیریتی در مواقع حیاتی، سازمان خود را به بهترین شکل هدایت کنند. رهبری مؤثر به توانایی نفوذ در کارکنان، به‌گونه‌ای که آنها را برای به‌دست آوردن اهداف سازمانی متعهد کند، اطلاق می‌شود (یوکل، ۱۹۹۴). در این زمینه فرنچ و راون (۱۹۵۹) قدرت را توانایی نفوذ یک مدیر برای تغییر رفتار، نیت‌ها، نگرش‌ها، باورها، احساس‌ها یا ارزش زبردستان تعریف می‌کنند. یکی از راه‌های تجزیه و تحلیل چنین نفوذی، شناسایی منابع خاص قدرت است (جلیلوند و نصرالهی، ۲۰۱۵: ۳۴۸). در طول سال‌ها تعدادی از منابع قدرت توسط فرنچ و راون (۱۹۵۹)، پاتون (۱۹۸۴)، ایستفنسون (۱۹۸۵)، هانت (۱۹۸۶) و مورگان (۱۹۸۶) شناسایی شده است. طبقه‌بندی فرنچ و راون (۱۹۵۹) از قدرت، شامل پنج قدرت مهم قانونی، پاداش، اجبار، مرجعیت و تخصص می‌شود که در این پژوهش به‌عنوان مؤلفه‌های قدرت مدیران در نظر گرفته شده‌اند.

- قدرت قانونی؛ قدرتی است که از مقام و منصب سازمانی نشئت می‌گیرد و بر جایگاه رسمی فرد تأکید دارد.
- قدرت پاداش؛ عبارت است از توان فراهم آوردن چیزهایی که افراد دوست دارند داشته باشند و در واقع بر پایهٔ این اعتماد است که مدیر توانایی فراهم آوردن آرزوها و هدف‌های ملموس و ناملموس کارکنان را دارد.
- قدرت اجبار؛ این قدرت بر پایهٔ ترس و وحشت کارکنان قرار دارد و مبنای آن ترس و تهدید است و در واقع به توانایی مدیر در مجازات کارمندان اشاره دارد.
- قدرت مرجعیت؛ به تمایل کارکنان در ارتباط با مدیر اشاره دارد. هرگاه کارکنان ویژگی‌های خوبی مانند صداقت، امانتداری و رازداری را به رئیس خود نسبت دهند، این نوع از قدرت تداعی می‌شود.
- قدرت تخصصی؛ این قدرت بیان می‌کند که مدیر می‌تواند با دانش خاص خود، خدمات تخصصی بالایی ارائه کند. در واقع این قدرت به توانایی کنترل رفتار و نگرش کارکنان از طریق دانش، تجربه و قضاوتی که ندارند، اما به آن نیاز دارند، اطلاق می‌شود (فرنچ و راون، ۱۹۵۹).

هینکین و شرایخیم (۱۹۸۹) مقیاسی را برای اندازه‌گیری قدرت براساس نظریهٔ فرنچ و راون توسعه دادند. آنها دریافتند که بین قدرت و خروجی در سازمان رابطهٔ معناداری وجود دارد، قدرت در ادبیات مدیریت بخش فراگیری است و تار و پود سازمان محسوب می‌شود (منگهام، ۱۹۸۸). اساساً قدرت به‌وسیلهٔ مدیریت برای نفوذ در رفتار سازمانی به‌کار گرفته می‌شود (فایرهلیم، ۱۹۹۳) و می‌تواند در توانمندسازی کارکنان نیز نقش بالقوه‌ای ایفا کند (راندولف و کمری، ۲۰۱۱). طبقه‌بندی فرنچ و راون (۱۹۵۹) از قدرت، یک دیدگاه چند بعدی به‌عنوان پایه و اساس پژوهش برای نزدیک‌شدن به ساختار قدرت فراهم می‌آورد که ما آن را در تحقیق حاضر به‌کار برده‌ایم. از طرفی نتیجهٔ مطالعات نشان داده است که تعهد تحت تأثیر ویژگی‌های شخصیتی کارکنان، تجربه‌های کاری، ویژگی‌های شغل، موقعیت‌های شغلی، روابط با رهبر و ویژگی‌های سازمانی، قرار دارد (جو و همکاران، ۲۰۱۲). سازمان می‌تواند از طریق فعالیت کارکنان خود، نوآور، فعال و ریسک‌پذیر باشد و مدیران می‌توانند با تقویت ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی در کارکنان، تعهد عاطفی آنان را برانگیخته و سازمان را برای رسیدن به اهداف یاری کنند. کارآفرینی عنصر کلیدی افزایش نوآوری سازمان‌ها و تحقق مزیت رقابتی آنهاست (کاستروگیوانی، اوربانو و لاراس، ۲۰۱۱). در مطالعات کارآفرینی، محققان عوامل مؤثر بر رفتار کارآفرینانه را به سه دستهٔ اجتماعی، محیطی و فردی طبقه‌بندی کرده‌اند. مدل عوامل فردی که به‌عنوان مدل ویژگی‌ها

شناخته می‌شود، بر ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینان متمرکز است (گرول و آتسان، ۲۰۰۶) و در مقایسه با سایر رویکردهای کارآفرینی رواج بیشتری دارد (کروزیک و پاپویک، ۲۰۱۰). این رویکرد بر این فرضیه تأکید می‌کند که کارآفرینان، ویژگی‌ها، دیدگاه‌ها و ارزش‌هایی دارند و برای آنها نیروی محرکی فراهم می‌کند که موجب متمایز شدن از دیگران می‌شود (ماتویوک، ۲۰۱۰؛ آنالویی، مقیمی و خاننفر، ۲۰۰۹).

برخی روان‌شناسان از چند دهه پیش درصدد کشف ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینان برآمدند و محور عمده این تحقیقات، انگیزه پیشرفت، اعتماد به نفس، مخاطره‌پذیری، کانون کنترل و مسئولیت‌پذیری بوده است (آنالویی، ۲۰۰۷؛ هامیلتون و هارپر، ۱۹۹۴). در پژوهش حاضر پس از بررسی جامع مطالعات کارآفرینی از دیدگاه‌های مختلف، به‌خصوص از جنبه ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های زیر به‌عنوان ویژگی شخصیتی کارآفرینی کارکنان در نظر گرفته شده‌اند (اولاکیتان و آیوبامی، ۲۰۱۰؛ ارسلان، دیلمک و هامارتا، ۲۰۰۹؛ آنالویی و کریمی، ۲۰۰۳):

- توفیق طلبی: یعنی تمایل به انجام کارها به بهترین شکل ممکن برای رسیدن به اوج موفقیت؛
  - کنترل درونی: عقیده به اینکه وقایع نتیجه عملکرد خود انسان است، نه عوامل محیطی؛
  - خلاقیت: به معنای آفریننده اندیشه‌های نو؛
  - ریسک‌پذیری: یعنی پذیرش مخاطرات حساب شده؛
  - تحمل ابهام: یعنی تحمل موقعیت‌های مبهم و تصمیم‌گیری درست در این شرایط؛
  - استقلال طلبی: یعنی کنترل داشتن بر سرنوشت خود و آقای خود بودن
- شایان ذکر است که ویژگی‌های بالا با توجه به مقیاسی که مرکز کارآفرینی داره‌ام انگلستان در این خصوص توسعه داده است، در پژوهش حاضر به‌عنوان متغیر میانجی بررسی شده‌اند.

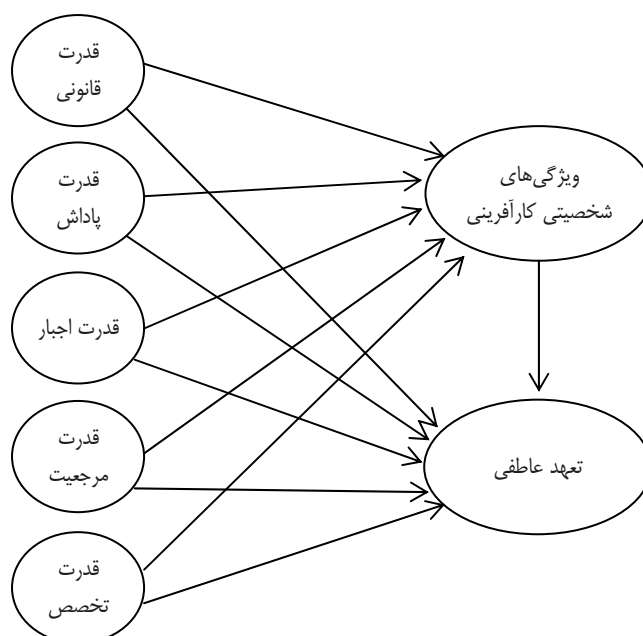
### **پیشینه تجربی پژوهش**

مطالعه پیشینه آخرین پژوهش‌های انجام شده در خصوص منابع قدرت مدیران و ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی کارکنان، نشان می‌دهد این دو متغیر پیش‌بین در تعهد سازمانی و به‌خصوص در تعهد عاطفی کارکنان، تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارند. همچنین در بررسی پژوهش‌های پیشین مشاهده شد که منابع قدرت مدیران در ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی کارکنان نیز تأثیر مثبت و معناداری دارند. جلیوند و نصرالهی (۲۰۱۵) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که منابع پنج‌گانه قدرت مدیران (بجز قدرت اجبار) بر تعهد عاطفی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارند و در سطح مناسبی متغیر وابسته پژوهش را پیش‌بینی می‌کنند. کیوانی



(۱۳۹۲) در پژوهشی نشان داد بین منابع قدرت مدیران (بجز قدرت اجبار) و تعهد سازمانی کارکنان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد و از بین آنها، قدرت مرجعیت و تخصص بیشتر از سایر منابع در پیش‌بینی تعهد سازمانی کارکنان سهم دارند. تابلوی، موبین، حبیبی و محفوظی (۱۳۹۳) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که رابطه مثبت و معناداری بین قدرت مشروع، تخصص، مرجعیت و پاداش با تعهد عاطفی کارکنان وجود دارد و قدرت اجبار بر تعهد عاطفی کارکنان تأثیر منفی می‌گذارد. حسن‌زاده (۱۳۹۳) در پژوهشی که در اداره‌های دولتی انجام داد، به این نتیجه رسید که بین قدرت‌های تخصص، مرجعیت، پاداش و قانونی مدیران و ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی کارکنان، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و بین قدرت اجبار و این ویژگی‌ها رابطه منفی و معناداری برقرار است. همچنین، منابع قدرت مدیران در سطح مناسبی توانایی پیش‌بینی ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی کارکنان را در اداره‌های دولتی دارند. پوروقاز و محمدی (۱۳۹۰) در تحقیقی با عنوان «بررسی رابطه منابع قدرت مدیران و ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی کارکنان»، به این نتیجه رسیدند که از دیدگاه کارکنان، منبع قدرت غالب در بین مدیران، قدرت مرجعیت است. بر اساس یافته دیگر آنها، بین منابع قدرت مدیران و ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی کارکنان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد و منبع قدرت پاداش بیشترین نقش را در پیش‌بینی این ویژگی‌ها ایفا می‌کند. جانگ و هارتوگ (۲۰۰۷) در پژوهشی نشان دادند ویژگی‌ها و رفتارهای نوآورانه و کارآفرینانه اعضای یک سازمان، تحت نوع قدرت مورد استفاده مدیران آن سازمان است و نوع برقراری ارتباط و سبک مدیریت آنان در ظهور این ویژگی‌ها و رفتارها نقش محوری دارد. راندولف و کمبری (۲۰۱۱) در پژوهشی نشان دادند که منابع قدرت مدیران (بجز قدرت اجبار)، در تقویت و توانمندسازی روان‌شناختی و شخصیتی کارکنان نقش مثبت و معناداری دارند و در سطح مناسبی این ویژگی‌ها را تبیین می‌کنند. وهرا و گوئل (۲۰۱۰) در پژوهشی به این نتیجه دست یافتند که ویژگی‌های شخصیتی مثبت کارکنان در تعهد سازمانی آنها تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد و ویژگی‌های یاد شده، تعهد سازمانی کارکنان را در سطح مناسبی پیش‌بینی می‌کند. موسوی و مجیدی (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «رابطه بین ویژگی‌های شخصیتی و تعهد سازمانی کارکنان» که در یکی از مراکز انتظامی شهر تهران انجام شد، بین ویژگی‌های شخصیتی کارکنان و تعهد سازمانی آنها، ارتباط مثبت و معناداری گزارش کردند. پارسا معین و ناظم (۱۳۸۹) در پژوهش خود ثابت کردند که بین ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی کارکنان و تعهد سازمانی کارکنان، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و این ویژگی‌ها تعهد سازمانی کارکنان را در سطح مناسبی پیش‌بینی می‌کنند.

بنا بر بررسی آخرین مطالعات در این زمینه، مشاهده می‌شود که در اغلب پژوهش‌های انجام شده، به بررسی جداگانه نقش هر یک از متغیرهای پیش‌بین بر متغیر ملاک پرداخته شده و نقش میانجی ویژگی‌های شخصیتی کارکنان در رابطه بین منابع قدرت مدیران و تعهد عاطفی کارکنان نادیده گرفته شده است. از این رو، به‌منظور اثرگذاری بیشتر و پوشش خلاء تحقیقاتی موجود، براساس مبانی نظری و پیشینه پژوهش‌های انجام شده در زمینه قدرت مدیران، تعهد عاطفی و ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی، مدل مفهومی پژوهش در قالب شکل ۱ ترسیم شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

بر اساس آنچه بیان شد، سؤال‌های زیر مطرح می‌شوند:

۱. آیا منابع قدرت مدیران بر تعهد عاطفی کارکنان تأثیر دارند؟
۲. آیا منابع قدرت مدیران بر ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی کارکنان تأثیر دارند؟
۳. آیا ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی کارکنان بر تعهد عاطفی آنها تأثیر دارد؟
۴. آیا ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی کارکنان در رابطه بین منابع قدرت مدیران و تعهد عاطفی کارکنان دارای نقش میانجی است؟

۵. آیا مدل ساختاری ارائه شده دارای نیکویی برازش است و قابلیت تعمیم به جامعه مد نظر را دارد؟

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی است و از جنبه ماهیت و روش در ردیف تحقیقات توصیفی - همبستگی قرار دارد. جامعه آماری تحقیق را مدیران (۲۵۸ نفر) و کارکنان (۴۶۷۱۳ نفر) اداره‌های دولتی استان آذربایجان غربی تشکیل داده‌اند که بر اساس جدول مورگان، ۱۵۳ نفر مدیر و ۳۸۲ نفر کارمند برای نمونه آماری انتخاب شدند. در واقع جامعه آماری این پژوهش شامل دو گروه مدیران و کارکنان می‌شود که با توجه به حجم جامعه آماری نمونه‌گیری انجام گرفته است؛ بدین صورت که ابتدا پنج شهرستان از آذربایجان غربی به صورت خوشه‌ای جدا شدند، سپس از اداره‌های دولتی این شهرستان‌ها نمونه آماری به صورت طبقه‌ای نسبتی انتخاب شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در نرم‌افزار، داده‌ها دسته‌بندی شده و در مقابل هم قرار گرفتند؛ به این صورت که پرسشنامه‌های کارکنان هر مدیر به صورت میانگین در مقابل پرسشنامه مدیر بخش خود قرار داده شد. برای جمع‌آوری داده‌ها، از سه پرسشنامه استاندارد تعهد عاطفی می‌یر و آلن (۱۹۹۰)، منابع قدرت هینکین و شرایخیم (۱۹۸۹) و ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی (مرکز دارهام) استفاده شد. در پرسشنامه تعهد عاطفی به کمک هفت سؤال تعهد عاطفی در کارکنان سنجیده شده است؛ پرسشنامه منابع قدرت شامل ۵ مؤلفه و ۲۰ سؤال است، در واقع هر مؤلفه به کمک چهار سؤال اندازه‌گیری شده است و پرسشنامه ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی شامل ۶ مؤلفه و ۲۴ سؤال است که هر مؤلفه آن با چهار سؤال سنجیده شده است. پرسشنامه‌ها از لحاظ روایی و پایایی تأیید شدند؛ بدین صورت که از نظر روایی از سه جنبه (روایی صوری، روایی محتوا و روایی سازه) بررسی شدند. در بحث روایی صوری، شکل ظاهری پرسشنامه با همکاری دو استاد مدیریت و چند نفر از اعضای نمونه، پس از اعمال اصلاحات به تأیید رسید. از نظر روایی محتوا، ابتدا فرم‌های CVI تهیه شد (این فرم سؤال‌های پرسشنامه را از سه جنبه واضح بودن، ساده بودن و مربوط بودن، بررسی می‌کند) و ۱۲ نفر از اعضای نمونه و خبرگان آن را تکمیل کردند که پس از اصلاح برخی سؤال‌ها، مقدار CVI برای سؤال‌ها ۰/۷۹ به دست آمد. بعد از تأیید CVI، فرم‌های CVR که سودمندی سؤال‌ها را بررسی می‌کند، تهیه شد و برای اعلام نظر خبرگان، در اختیار آنان قرار گرفت. مقدار CVR نیز با توجه به تعداد تکمیل‌کنندگان (۱۲ نفر) بیشتر از ۰/۵۶ به دست آمد که بر اساس جدول لاوشه (۱۹۷۵) گویای روایی محتوایی ابزارهای اندازه‌گیری است. در نهایت روایی سازه (روایی همگرا و روایی واگرا) برای پرسشنامه‌ها پس از

تکمیل، بررسی و تأیید شد که در بخش یافته‌ها به آنها اشاره می‌شود. پایایی پرسشنامه‌ها نیز با توجه به ضرایب آلفای به‌دست آمده، تأیید شدند؛ زیرا ضریب آلفای کرونباخ بیشتر از ۰/۷، نشان‌دهنده پایایی قابل قبول ابزار است (کرونباخ، ۱۹۵۷). پایایی ترکیبی نیز که یکی از شاخص‌های مهم برای بررسی پایایی ابزار در مدل مد نظر است، بررسی شد و پس از اصلاح مدل اندازه‌گیری (CFA) پایایی ترکیبی (CR) برای همه مؤلفه‌ها بیشتر از ۰/۷ به‌دست آمد که بر اساس گفته‌های رینگل و سارستد (۲۰۱۰) پایایی ترکیبی ابزار نیز قابل تأیید است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی در نرم‌افزار SmartPLS 2 استفاده شد. PLS را می‌توان یکی از موفق‌ترین نرم‌افزارهای معادلات ساختاری دانست که به‌طور خاص برای تعداد نمونه کمتر از ۲۰۰ نفر و داده‌های غیرنرمال به‌کار می‌رود، توانایی اجرای برنامه برای پرسشنامه‌های تک سؤالی را دارد و با رویکرد حداقل مربعات جزئی به بررسی مدل می‌پردازد (هایر و همکاران، ۲۰۱۰).

### یافته‌های پژوهش

در بخش توصیفی، نتایج نشان می‌دهد از بین پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه تعهد عاطفی و ویژگی‌های شخصیتی کارآفرین کارکنان، ۲۵ درصد زن و ۷۵ درصد مرد هستند و بیشترین فراوانی در رده سنی ۳۰ تا ۴۰ سال است. اغلب پاسخ‌دهندگان (۹۰ درصد) دارای تحصیلات کارشناسی و بالاترند، ۱۹ درصد در رشته مدیریت و ۸۱ درصد در رشته غیر مدیریتی تحصیل کرده‌اند. افزون بر ۷۰ درصد پاسخ‌دهندگان بیش از ۵ سال سابقه خدمت داشتند.

از بین پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه منابع قدرت مدیران، ۷۴ درصد مرد و ۲۶ درصد زن هستند و بیشترین فراوانی در رده سنی ۴۰ تا ۵۰ سال قرار دارد. مدرک تحصیلی اغلب آنها (۸۰ درصد) کارشناسی و بالاتر است و ۳۴ درصد از پاسخ‌دهندگان در رشته مدیریت و ۶۶ درصد در رشته‌های غیرمدیریتی تحصیل کرده‌اند. ۷۰ درصد پاسخ‌دهندگان بیش از ۱۵ سال سابقه خدمت داشتند.

در بخش استنباطی، برای پاسخ به سؤال‌ها باید مدل ساختاری پژوهش از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری ارائه شود. به‌منظور دستیابی به مدل ساختاری، ابتدا باید مدل اندازه‌گیری (CFA) یا همان مدل بیرونی تحقیق بررسی شده و در صورت نیاز اصلاح شود (سؤال‌هایی که بار عاملی آنها کمتر از ۰/۷ است، حذف شوند). با توجه به اینکه پرسشنامه‌ها انعکاسی هستند، طبق نظر هایر و همکارانش (۲۰۰۶) باید ۱۷ آزمون به اجرا درآید و در صورت تأیید آزمون‌ها و مدل اندازه‌گیری، محقق مدل ساختاری را ارائه کند که در ادامه به برخی از مهم‌ترین این

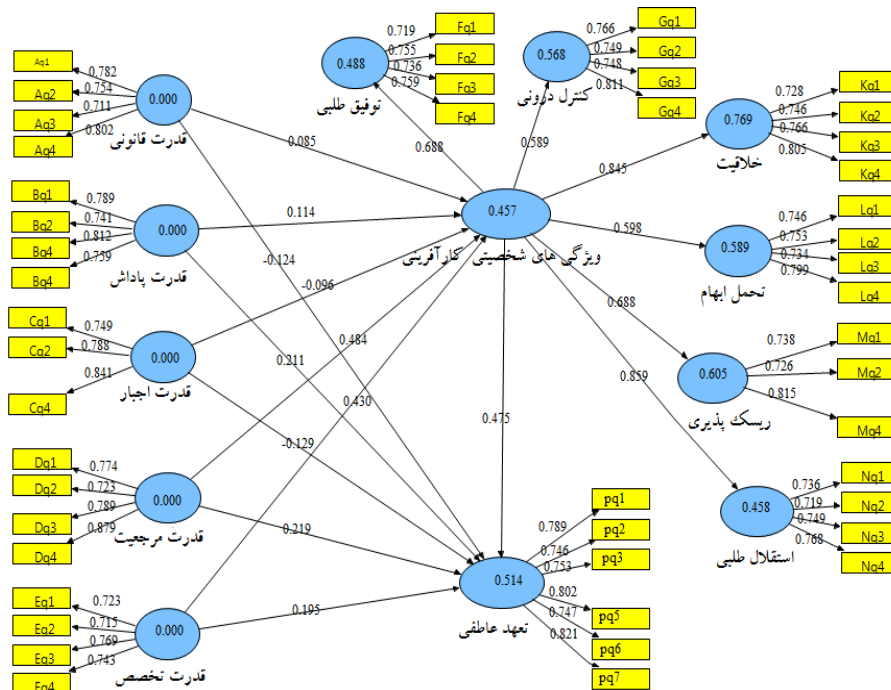
آزمون‌ها اشاره می‌شود. نخستین آزمونی که به اجرا درآمد، آزمون همگن بودن متغیرها (تک‌بعدی بودن سؤال‌های هر متغیر) بود که هنگام بررسی مدل اندازه‌گیری، ضریب بارهای عاملی و معناداری آنها به دست آمد و سؤال‌های سوم از قدرت اجبار و ریسک‌پذیری و سؤال چهارم از تعهدی عاطفی به دلیل بار عاملی کمتر از ۰/۷ حذف شدند، بدین ترتیب شرط همگن بودن سؤال‌ها رعایت شد. آزمون بعدی، معناداری بارهای عاملی بود که پس از بررسی مدل اندازه‌گیری انعکاسی اولیه در حالت نخستین ضرایب استاندارد، معناداری این ضرایب هم بررسی شدند و تمام ضرایب معنادار بودند. در ادامه، آزمون‌های روایی همگرا و واگرا انجام شد. برای تأیید روایی همگرا باید سه شرط زیر برقرار باشد که با توجه به جدول ۱ روایی همگرایی پرسشنامه‌ها تأیید می‌شود:

۱. بارهای عاملی برای تمام گویه‌ها بالاتر از ۰/۷ باشد؛
۲. میانگین واریانس استخراجی (AVE) که از جمله شاخص‌های اصلی بیان‌کننده همگرایی سؤال‌های پرسشنامه است، برای هر متغیر بیشتر از ۰/۵ باشد؛
۳. روایی همگرا ( $CR > AVE$ ) توسط محقق نیز بررسی و تأیید شود.

جدول ۱. میانگین واریانس استخراجی و پایایی ترکیبی برای متغیرهای پژوهش

متغیرها	AVE	CR	متغیرها	AVE	CR
قدرت قانونی	۰/۵۴۳	۰/۷۹۱	توفیق طلبی	۰/۷۴۲	۰/۸۹۱
قدرت پاداش	۰/۵۹۵	۰/۸۵۵	کنترل درونی	۰/۷۳۱	۰/۸۸۵
قدرت اجبار	۰/۵۲۱	۰/۸۰۲	خلاقیت	۰/۶۸۹	۰/۷۹۵
قدرت مرجعیت	۰/۶۵۱	۰/۸۲۲	تحمل ابهام	۰/۷۶۱	۰/۸۶۷
قدرت تخصص	۰/۷۴۱	۰/۸۸۵	ریسک‌پذیری	۰/۷۷۱	۰/۸۲۴
تعهد عاطفی	۰/۷۵۴	۰/۸۷۱	استقلال طلبی	۰/۷۶۴	۰/۸۳۷

پس از آزمون‌های روایی همگرا، آزمون‌های روایی واگرا انجام شد که شامل آزمون فورنر و لارکر و آزمون بارهای عرضی بود که پس از بررسی تأیید شدند؛ بدین ترتیب محقق اجازه یافت تا مدل ساختاری را با PLS ارائه کند. مدل ساختاری اصلاح شده پژوهش در شکل ۲ نمایش داده شده است. شایان ذکر است که مدل ساختاری تحقیق از لحاظ معناداری ضرایب نیز بررسی شد و معناداری تمام ضرایب به تأیید رسید.



شکل ۲. مدل ساختاری اصلاح شده در حالت ضرایب استاندارد

در ادامه به منظور پاسخ به سؤال نخست پژوهش، به بررسی تأثیر منابع قدرت مدیران بر تعهد عاطفی کارکنان پرداخته می‌شود. با توجه به نتایج به دست آمده از مدل ساختاری اصلاح شده و نتایج مندرج در جدول ۲، قدرت‌های مرجعیت، پاداش و تخصصی از منابع قدرت مدیران بر تعهد عاطفی کارکنان تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارند. برای پاسخ به سؤال دوم پژوهش با توجه به نتایج به دست آمده از مدل ساختاری اصلاح شده و جدول ۲ می‌توان گفت قدرت‌های مرجعیت و تخصص مدیران بر ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی کارکنان به‌طور مثبت و معنادار اثرگذارند. در خصوص سؤال سوم پژوهش، نتایج نشان می‌دهد بین ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی کارکنان و تعهد عاطفی آنها رابطه مثبت و معناداری برقرار است. در پاسخ به سؤال چهارم پژوهش، همان‌طور که مشاهده می‌شود، ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی کارکنان در رابطه بین منابع قدرت مدیران (مرجعیت و تخصص) و تعهد عاطفی کارکنان نقش میانجی دارد و روابط یاد شده را تشدید می‌کند. شایان ذکر است که میانجی‌گری متغیر یاد شده در این پژوهش به‌صورت بخشی تأیید می‌شود، چون تمام مسیرها در رابطه بین قدرت مرجعیت و تخصص مدیران با تعهد عاطفی و ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی کارکنان تأیید شده است.

جدول ۲. خلاصه نتایج آزمون اثر متغیرهای مستقل بر تعهد عاطفی کارکنان

مسیر	ضریب رگرسیون	سطح معنادار	نتیجه
قدرت قانونی ← تعهد عاطفی	-۰/۱۲۴	۱/۳۷۰	اثر ندارد
قدرت پاداش ← تعهد عاطفی	۰/۲۱۱	۱/۹۸۲	اثر دارد
قدرت اجبار ← تعهد عاطفی	-۰/۱۲۹	۰/۳۷۵	اثر ندارد
قدرت مرجعیت ← تعهد عاطفی	۰/۲۱۹	۳/۵۲۱۴	اثر دارد
قدرت تخصصی ← تعهد عاطفی	۰/۱۹۵	۲/۱۵۹	اثر دارد
قدرت قانونی ← ویژگی کارآفرین	۰/۰۸۵	۱/۰۵۰	اثر ندارد
قدرت پاداش ← ویژگی کارآفرین	۰/۱۱۴	۱/۲۵۳	اثر ندارد
قدرت اجبار ← ویژگی کارآفرین	-۰/۰۹۶	۱/۴۷۴	اثر ندارد
قدرت مرجعیت ← ویژگی کارآفرین	۰/۴۸۴	۴/۹۵۲	اثر دارد
قدرت تخصصی ← ویژگی کارآفرین	۰/۴۳۰	۴/۸۹۴	اثر دارد
ویژگی‌های کارآفرینی ← تعهد عاطفی	۰/۴۷۵	۵/۴۷۰	اثر دارد

در نهایت، برای بررسی سؤال آخر پژوهش، در خصوص اینکه آیا مدل ساختاری ارائه شده دارای نیکویی برازش است و قابلیت تعمیم به جامعه مد نظر را دارد، باید گفت که برای ارزیابی مدل‌های ساختاری در رویکرد حداقل مربعات جزئی، توانایی مدل در پیش‌بینی متغیرهای وابسته ( $R^2$ ) و کیفیت مدل ( $Q^2$ ) سنجیده می‌شود و برای بررسی قابل تعمیم بودن به جامعه آماری، از شاخص نیکویی برازش (GOF) استفاده می‌شود. در تحقیق حاضر  $R^2 = ۰/۵۱۴$  و  $Q^2 = ۰/۳۹۵$  به دست آمد. مقدار محاسبه شده برای  $R^2$  نشان می‌دهد که متغیرهای مستقل پژوهش روی هم توانسته‌اند ۵۱/۴ درصد از تغییرات تعهد عاطفی کارکنان را پیش‌بینی کنند که با توجه به سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ پیشنهاد شده‌هایر و همکارانش (۲۰۰۶) به عنوان ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی، مقدار به دست آمده در سطح متوسط به بالا ارزیابی می‌شود. در خصوص مقدار محاسبه شده برای  $Q^2$  نیز با توجه به مثبت بودن این شاخص، می‌توان گفت مدل کیفیت مناسبی دارد. نتایج به دست آمده نشان‌دهنده توانایی مدل در پیش‌بینی رفتار متغیر وابسته در سطح متوسط به بالا و کیفیت مطلوب مدل ساختاری است. در انتها همان‌طور که بیان شد، از شاخص نیکویی برازش (GOF) برای سنجش برازش مدل و قابل تعمیم بودن آن در جامعه آماری استفاده می‌شود. این شاخص برازش کل مدل را نشان می‌دهد و از رابطه ۱ محاسبه می‌شود.

$$GOF = \sqrt{Comunality \times R^2} \quad \text{رابطه (۱)}$$

در جدول ۳ مقادیر محاسبه شده برای ارزیابی مدل ساختاری و برازش کلی مدل آمده است. همان طور که مشاهده می شود، مقدار GOF برابر با ۰/۴۵۰ به دست آمده است که در مقایسه با سه مقدار ۰/۱، ۰/۱۵ و ۰/۳۶ پیشنهاد شده کلاین (۲۰۱۳) به عنوان معیاری برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی، می توان گفت که مدل نیکویی برازش قوی و مناسبی دارد و قابل تعمیم به جامعه آماری تحقیق است. شایان ذکر است شاخص نیکویی برازش (GOF)، هر دو مدل اندازه گیری و ساختاری را مد نظر قرار می دهد و به عنوان معیاری برای پیش بینی عملکرد کل مدل به کار می رود.

جدول ۳. شاخص های ارزیابی و برازش مدل ساختار پژوهش

متغیر	R <sup>۲</sup>	Q <sup>۲</sup> (Cummunality)	GOF
تعهد عاطفی	۰/۵۱۴	۰/۳۹۵	
منابع قدرت و ویژگی شخصیتی کارآفرین	-	-	۰/۴۵۰

### نتیجه گیری و پیشنهادها

در عصر حاضر با توجه به افزایش رقبای جدید و پیچیدگی های زیاد محیطی، هر سازمانی که نتواند فضا و بستر لازم را برای پرورش افراد خودجوش و نوآور فراهم کند، در درازمدت محکوم به شکست خواهد بود. نیروی انسانی مهم ترین عامل توفیق و ماندگاری سازمان هاست؛ هرچه این نیروها متعهدتر، با انگیزه تر و توانمندتر باشند، قابلیت تطبیق و سازگاری سازمان را با محیط پیچیده و پیش بینی ناپذیر بیشتر کرده و موفقیت و بقای سازمان را بیش از پیش تضمین می کنند. یکی از راه ها و اقدامات مؤثر در بهبود و ارتقای کیفی نیروی انسانی، بهبود نگرش ها و تعدیل ارزش های افراد است. تعهد عاطفی یکی از مهم ترین این نگرش هاست که بر میزان غیبت، ماندگاری، وفاداری، رفتارهای فرانقش، پذیرش اهداف و ارزش های سازمانی، حرکت به سمت تحقق اهداف سازمان و به طور کلی بر عملکرد فرد در سازمان مؤثر است و می تواند بیان کننده احساس هویت و وابستگی فرد به سازمان باشد. با توجه به پیشینه تحقیقات انجام شده، قدرتی که مدیران استفاده می کنند، می تواند یکی از مهم ترین عوامل تأثیرگذار بر تعهد عاطفی کارکنان باشد. مدیران می توانند با استفاده از قدرت های مؤثری که در اختیار دارند، تعهد عاطفی را در کارکنان خود تقویت کرده و از این طریق سازمان را در رسیدن به اهداف و بهره وری بیشتر



کمک کنند. در این رابطه، ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی کارکنان می‌تواند نقش میانجی داشته باشد و تشدید آن، موجب اثرگذاری بیشتر و تقویت تعهد عاطفی کارکنان می‌شود.

مطالعه حاضر با هدف تعیین تأثیر منابع قدرت مدیران (قانونی، پاداش، اجبار، مرجعیت و تخصص) بر تعهد عاطفی کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی کارکنان اداره‌های دولتی استان آذربایجان غربی انجام شد. نتایج به‌دست آمده نشان داد قدرت‌های مرجعیت، پاداش و تخصص از منابع قدرت مدیران، بر تعهد عاطفی کارکنان به‌طور مثبت و معنادار تأثیرگذار است. قدرت مرجعیت یا به بیان دیگر، رازداری، امانتداری و صداقت مدیر، موجب می‌شود کارکنان نسبت به وی دیدگاه مثبتی پیدا کنند و روابط خود را با مدیر و سازمان تقویت کرده و در سایه این دیدگاه و روابط مثبت، تعهد عاطفی خود را به سازمان افزایش دهند. در خصوص قدرت تخصص نیز می‌توان گفت، این نوع قدرت به توانایی به‌کارگیری دانش و تجربه مدیر اشاره دارد و با توانمندسازی کارکنان همراه است. مدیر هنگام استفاده از این نوع قدرت در حال مرادۀ مستمر و تبادل اطلاعات تخصصی و شغلی با کارکنان است و این نوع تعامل موجب نگرش مثبت و تعهد بیشتر کارکنان نسبت به مدیر و سازمان می‌شود. تأثیر قدرت پاداش بر تعهد عاطفی کارکنان نیز نشان می‌دهد کارکنان قدرت پاداش مدیران را با نتایج مطلوب ربط می‌دهند و احساس مطلوبی به مدیر و سازمان پیدا می‌کنند و نسبت به سازمان تعهد بیشتری نشان می‌دهند. از این رو و با توجه به موضوعات بیان شده، در این اداره‌ها اگر مدیران از قدرت‌های مرجعیت و تخصص خود به‌درستی استفاده کنند و پاداش‌های مؤثری را برای کارکنان در نظر بگیرند، می‌توانند در تعهد کارکنان نسبت به سازمان گام مثبتی بردارند و موجب نتایج مثبت برای فرد و سازمان شوند.

بر اساس یافته دیگر پژوهش، منابع قدرت مدیران (مرجعیت و تخصص) در ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد و ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی کارکنان نیز در تعهد عاطفی آنها به‌طور مثبت و معنادار اثرگذار است. در توضیح اینکه ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی کارکنان در رابطه بین منابع قدرت مدیران (مرجعیت و تخصص) و تعهد عاطفی کارکنان نقش میانجی دارد و می‌تواند این روابط را تشدید کند، باید گفت که ویژگی‌های شخصیتی کارکنان، زیربنای نظام رفتاری افراد است و می‌تواند بر چگونگی تشخیص و تفسیر محیط به‌وسیله فرد اثر بگذارد. هرچه این ویژگی‌ها و شرایط روحی مناسب‌تر باشند، تعهد عاطفی و به تبع آن عملکرد فردی و عملکرد سازمان بهبود می‌یابد. از این رو مدیران در اداره‌های بررسی شده می‌توانند از طریق فرایندهایی که در خصوص قدرت مرجعیت و تخصص مدیران بیان شد، زمینه بروز و تقویت ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی کارکنان را فراهم آورده و تأثیر

مثبت و چشمگیری در تعهد عاطفی آنها ایجاد کنند. از آنجا که موضوع تعهد یکی از نگرش‌ها و مسائل مهم انگیزش در سازمان‌های دولتی است، اهمیت بسیار زیادی دارد. چنین سازمان‌هایی (غیر انتفاعی) برای توسعه و پیشرفت، به کارکنان متعهد و وفادار نیاز دارند تا در محیط آشفته و پیچیده امروز ماندگار و پابرجا باشند و وظایف محوله را به نحو احسن انجام دهند. یافته‌های پژوهش حاضر در خصوص نقشی که منابع قدرت مدیران (مرجعیت، پاداش و تخصص) بر تعهد عاطفی کارکنان دارد با یافته‌های جلیوند و نصرالهی (۲۰۱۵)، کیوانی (۱۳۹۲) و تابی و همکاران (۱۳۹۳) همخوانی دارد. در اغلب تحقیقات یاد شده نیز ثابت شده است که بین این منابع قدرت و تعهد عاطفی کارکنان، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و این قدرت‌ها می‌توانند در تقویت حالت روانی بسیار تأثیرگذار باشند.

از سوی دیگر، یافته‌های پژوهش در خصوص تأثیر منابع قدرت مدیران (مرجعیت و تخصص) بر ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی کارکنان با یافته‌های راندولف و کمری (۲۰۱۱)، جانگ و هارتوگ (۲۰۰۷)، حسن‌زاده (۱۳۹۳) و پوروقاز و محمدی (۱۳۹۰) همسو است، البته در برخی تحقیقات یاد شده، علاوه بر قدرت مرجعیت و تخصص، قدرت پاداش نیز در ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی کارکنان تأثیر مثبت و معنادار داشته است که به نظر می‌رسد وجود این تضاد، به دلیل متفاوت بودن جامعه آماری و تفاوت در سطح اختیاراتی است که مدیران در اداره‌های دولتی دارند؛ زیرا اگر مدیر در استفاده از پاداش‌های مؤثر اختیارات کافی داشته باشد، به احتمال زیاد قدرت وی موجب بروز و تقویت این ویژگی‌ها شده و آنها را افزایش می‌دهد. در نهایت، یافته پژوهش در خصوص تأثیر ویژگی‌های شخصیتی بر تعهد عاطفی کارکنان با یافته‌های موسوی و مجیدی (۱۳۹۲)، پارسا معین و ناظم (۱۳۸۹) و وهرا و گوئل (۲۰۱۰) همخوانی دارد.

با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر، پیشنهاد‌های زیر ارائه می‌شود:

۱. در خصوص نقش منابع قدرت مدیران در ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی کارکنان، پیشنهاد می‌شود مدیران از دو قدرت مرجعیت و تخصصی خود به نحو مطلوب استفاده کنند؛ یعنی با رازداری، صداقت و امانتداری خود و همچنین با استفاده از تجربه و توانمندسازی کارکنان، موجب ایجاد نگرش و احساسات مثبت در کارکنان شوند و فضا و بستر مناسبی برای بروز و تقویت این ویژگی‌ها فراهم آورند. از قدرت اجبار خویش بکاهند و از قدرت قانونی در مواقع نیاز و به‌عنوان آخرین راه حل استفاده کنند. در خصوص قدرت پاداش، می‌توانند نیازهای کارکنان را شناسایی کنند و به تناسب این نیازها برای کارکنان پاداشی در نظر بگیرند و با

- استفاده از این پاداش‌ها در مواقع مناسب موجب تقویت ویژگی‌های یاد شده در کارکنان خود شوند و زمینه تقویت تعهد عاطفی کارکنان نسبت به سازمان را فراهم آورند.
۲. در خصوص نقش قدرت مدیران بر تعهد عاطفی کارکنان، به مدیران پیشنهاد می‌شود در موقعیت‌های مناسب از قدرت‌های مؤثر در این زمینه (مرجعیت، پاداش، تخصص) برای تقویت تعهد عاطفی کارکنان استفاده کنند و موجب تقویت این حالت روانی در کارکنان خود شوند. برای مثال با اثبات امانتداری، صداقت و رازداری خود، موجب شوند کارکنان از لحاظ روحی احساس مثبتی به سازمان پیدا کنند و به تبع آن، تعهد عاطفی کارکنان که عامل مهمی در موفقیت کارکنان و سازمان است، تقویت شود.
۳. در خصوص میانجی‌گری ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی کارکنان در رابطه بین منابع قدرت مدیران و تعهد عاطفی کارکنان، مدیران می‌توانند از طریق قدرت مرجعیت و تخصصی خود، ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی کارکنان را تقویت کنند و زمینه را برای تعهد و وفاداری کارکنان مهیا سازند؛ زیرا افرادی که دارای ویژگی‌های مثبت شخصیتی باشند، به رویدادها و محرک‌های محیطی بی‌توجهی نمی‌کنند و انتظارات محیط سازمانی از جمله تعهد و وفاداری به سازمان را برآورده خواهند کرد.
۴. در نهایت به مدیران کل استان و اداره‌های مورد مطالعه پیشنهاد می‌شود که مدیران و رؤسای هر بخش از اداره‌های دولتی را به دور از هر گونه سیاسی‌کاری و پارتی بازی، انتخاب کنند و افراد لایق، رازدار، صادق، امانتدار، متخصص و کارداران را برای این‌گونه پست‌ها در نظر بگیرند. این مدیران باید از قدرت مرجعیت و تخصص برای تقویت تعهد عاطفی کارکنان برخوردار باشند. همچنین هنگام استخدام نیروی انسانی، باید به کارآمدی افراد و ویژگی‌های مثبت شخصیتی و کارآفرینی آنها توجه شود؛ زیرا با توجه به تعریف شخصیت (وراثت + محیط)، برخی ویژگی‌ها را کارکنان با خود به سازمان می‌آورند، از این رو اگر هنگام استخدام به این ویژگی‌ها دقت شود، در ادامه کار تقویت آنها آسان‌تر است.

## منابع

- پارسا معین، ک.؛ ناظم، ف. (۱۳۸۹). ارتباط کارآفرینی و تعهد سازمانی با تحلیل رفتگی شغلی. *فصلنامه تازه‌های روان‌شناسی صنعتی و سازمانی*، ۱(۳)، ۱۷-۷.
- پوروقاز، ع.؛ محمدی، ا. (۱۳۹۰). بررسی رابطه منابع قدرت مدیران با ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینی کارکنان. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۴(۱۲)، ۱۳۰-۱۱۱.

تابلی، ح.؛ مبین، ا.؛ حبیبی، م.؛ محفوظی، ا. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر قدرت مدیریتی بر تعهد سازمانی عاطفی کارکنان: مورد کاوی شرکت‌های مهندسی مشاور. *پژوهشنامه تربیتی*، ۹(۴۰)، ۱۶-۱.

حسن‌زاده، ع. (۱۳۹۳). *بررسی رابطه بین منابع قدرت مدیران با کارآفرینی کارکنان ادارات دولتی شهرستان میاندوآب*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. بناب: دانشگاه آزاد اسلامی.

رحیم‌نیا، ف.؛ نصرتی، س.؛ اسلامی، ف. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر امنیت و استقلال شغلی بر ترک خدمت به‌واسطه درهم‌تنیدگی شغلی در سازمان‌های دولتی. *نشریه مدیریت دولتی*، ۹(۲)، ۳۳۳-۳۵۷.

روشندل اربطانی، ط.؛ فرهنگی، ع. ا.؛ ربیعی، ع.؛ رادفر، س. (۱۳۹۶). شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های ارتباطاتی و رسانه‌های دولتی. *نشریه مدیریت دولتی*، ۹(۳)، ۵۱۷-۵۳۸.

شاه‌حسینی، م. ع.؛ استیری، م.؛ کشفی، م. ا. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر حمایت سازمانی ادراک شده و حمایت سازمانی ادراک شده بر تعهد سازمانی و عملکرد فردی کارکنان. *نشریه مدیریت دولتی*، ۸(۲)، ۳۷۳-۳۹۱.

کیوانی، ش. (۱۳۹۲). *ارائه مدلی برای تبیین منابع پنجگانه قدرت مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. زاهدان: دانشگاه سیستان و بلوچستان.

محمدی، ج.؛ نداف، م.؛ صفریان، س. (۱۳۹۶). تبیین تأثیر اعتماد و سلامت سازمانی بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر در سازمان‌های دولتی با توجه به نقش میانجی تعهد سازمانی (مطالعه موردی، شهرداری اهواز). *نشریه مدیریت دولتی*، ۹(۱)، ۸۵-۱۰۶.

موسوی، س. م.؛ مجیدی، م. ع. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین ویژگی‌های شخصیتی و تعهد سازمانی کارکنان یکی از مراکز انتظامی تهران. *مجله طب انتظامی*، ۳(۳)، ۱۶۶-۱۵۹.

## References

- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49 (3), 252-276.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1-18.
- Analoui, F. & Karimi, A. (2003). *Strategic Management in Small and Medium Sized Enterprise*. Thompson Learning, London.

- Analoui, F. (2007). *Strategic Human Resource Management*. Thomson Learning, London.
- Analoui, F., Moghimi, S. M., & Khanifar, H. (2009). Public sector managers and entrepreneurship in Islamic republic of Iran. *Journal of Management Development*, 28 (6), 522-532.
- Arslan, C., Dilmac, B. H., & Hamarta, E. (2009). Coping with stress and trait anxiety in terms of locus of control: A study with Turkish university students. *Social behavior and personality*, 37 (6), 791-800.
- Astley, W.G. and Sachdera, P.S. (1984). Structural sources of intraorganizational power: a theoretical synthesis. *Academy of Management Review*, 9 (1), 104-113.
- Bacharach, P. & Lawler, M.S. (1980). *Power and Politics in Organizations*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Bachrach, P. & Baratz, M.S. (1970). *Power and Poverty: Theory and Practice*. Oxford University Press, New York, NY.
- Barnes, B. (1988). *The Nature of Power*. Polity Press, Cambridge.
- Bierstedt, R. (1950). An analysis of social power. *American Sociological Review*, 15 (6), 730-738.
- Burud, S. & Tumolo, M. (2004). *Leveraging the New Human Capital: Adaptive Strategies*. Results Achieved, and Stories of Transformation, Davies-Black Publishing, Mountain View, CA.
- Cable, D.M., & DeRue, D.S. (2002). *The convergent and discriminate validity of subjective fit perceptions*. *Journal of Applied Psychology*, 87 (8), 875-884.
- Castrogiovanni, GJ, Urbano, D., & Laras. J. (2001). Linking corporate entrepreneurship and human resource management in SMEs. *International journal of manpower*, 32 (1), 34-47.
- Chiu, Ch. Y., Balkundi, P., and Weinderg, F.J. (2017). When managers become leaders: The role of manager network centralities, social power, and followers' perception of leadership. *The Leadership Quarterly*, 28 (2), 334-348.
- Coyle-Shapiro, J.A.M. and Morrow, P.C. (2006). Organizational and client commitment among contracted employees. *Journal of Vocational Behaviour*, 68 (4), 416-431.
- Cronbach, A. (1957). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 6 (3), 297-334.
- Dahl, R.A. (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, 2 (2), 201-215.

- De Luque, M. S., Washburn, N. T., Waldman, D. A., & House, R. J. (2008). Unrequited profit: How stakeholder and economic values relate to subordinates' perceptions of leadership and firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 53 (4), 626–654.
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2016). Impact of behavioral integrity on organizational identification the moderating roles of power distance and organizational politics. *Management Research Review*, 39 (6), 672-691.
- Fairholm, G.W. (1993). *Organisational Power Politics: Tactics in Organisational Leadership Praeger*. Westport, CT.
- French, J.R.P. & Raven, B.H. (1959). The basis of social power. In Cartwright, D. (Ed.), *Studies in Social Power. Institute for Social Research*, University of Michigan, an Arbor, MI, pp. 150-167.
- Gurool, Y., & Atsan, N. (2006). Entrepreneurial characteristics amongst university students some insights for entrepreneurship education and training in Turkey. *Education & training*, 48 (1), 25-38.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., & Tatham, R.L. (2006). *Multivariate data analysis. Upper Saddle River*. NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J.F., Ringle, C.M., Sarstedt, M. (2010). PLS-SEM Indeed a silver bullet. *Journal of marketing Theory & practice*, 19 (2), 135-147.
- Hamilton, R.T., Harper, D.A. (1994). The entrepreneur in theory and practice. *Journal of Economic Studies*, 21 (6), 3-18.
- Hasanzadeh, A. (2014). *Investigating the relationship between managers power resources with entrepreneurship of governmental administration employees in miandoab city*. M.A. Thesis. Bonab: Islamic Azad University. (in Persian)
- Hausknecht, J.P., Rodda, J., & Howard, M.J. (2009). Targeted employee retention: performance based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48 (2), 269-288.
- Hinkin, T.R., & Schriesheim, C.A. (1989). Development and application of new scales to measure the French and Raven (1959) bases of social power. *Journal of Applied Psychology*, 78 (1), 561-567.
- Hunt, J.W. (1986). *Managing People at Work, 2nd ed*. McGraw-Hill, London.
- Jalilvand, M.R., & Nasrollahi, L. (2015). Examining the relationship between managerial power and affective organization commitment. *Sport, Business and management: An International journal*, 5 (4), 344-364.
- Jong, I. & Hartog, D. (2007). How leaders influence employees innovative behavior? *European Journal of Innovation Management*, 10 (1), 41-64.

- Joo, B.K., Yoon, H.J. & Jeung, C.W. (2012). The effects of core self-evaluations and transformational leadership on organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 33 (6), 564-582.
- Kanter, R.M. (1979). Power failure in management circuits. *Harvard Business Review*, 24 (3), 65-75.
- Keyvani, S. (2013). *A Model for Explaining the Five Power Resources of Managers on the Organizational Commitment of Sistan and Baluchestan University Students*. M.A. Thesis. Sistan and Baluchestan University. (in Persian)
- Kleine, R.B. (2013). *Principles and practice of structural Equation modeling, Third Edition*. New York: The Guilford press.
- Kriuzic, D.X., & Pavic, I. (2010). Students' entrepreneurial characteristics: empirical evidence from Croatia. *The Business Review Cambridge*, 14 (2), 216-221.
- Lawshe, Ch. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel psychology*, 28 (4), 568-575.
- Mangham, I. (1988). *Power and Performance in Organisations*. Basil Blackwell, New York, NY.
- Matviuk, S.G. (2010). A study of Peruvian entrepreneurs, leadership expectations. *Journal of American Academy of Business*, 16 (1), 65-70.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Meyer, J.P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace. Towards a general model. *Human Resource Management Review*, 11 (3), 299-326.
- 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.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and Around Organisations*, Prentice-Hall. Englewood Cliffs, NJ.
- Mohammadi, J., Nadaf, M., & Safarian, S. (2017). Explaining the effect of organizational trust and organizational health on resistance to change in the government employees by considering the mediated role of organizational

- commitment (The case: Municipality of Ahvaz). *Journal of Public Administration*, 9 (1), 85-106. (in Persian)
- Moorman, R.H., Niehoff, B.P., & Organ, D.W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6 (3), 209-225.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organisation*, Sage, Beverly Hills, CA.
- Mosavi, Q. M., & Majidi, M.A. (2013). Investigating the Relationship between Personality Characteristics and Organizational Commitment among Employees of One of the Police Centers in Tehran. *Journal of Police Medicine*, 2 (3), 159-166. (in Persian)
- Mueller, C.W., Wallace, J.E., & Price, J.L. (1992). Employee commitment: resolving some issues. *Work and Occupations*, 19 (3), 211-236.
- Neininger, A., Lehmann-Willenbrock, N., Kauffeld, S., & Henschel, A. (2010). Effects of team and organizational commitment – a longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76 (3), 567-579.
- Olakitan, O., & Ayobami A. P. (2011). An investigation of personality on entrepreneurial success. *Journal of Emerging Trends in Economics and management Science*, 2 (2), 95-103.
- Oukes, T., Raesfeld, A.V., & Groen, A. (2017). Power in a startups relationships with its established partners: Interactions between structural and behavioral power. *Industrial Marketing Management*, 67, 1-16.
- Parsa Moein, K., & Nazem, F. (2010). Relationship between entrepreneurship and organizational commitment with job burnout. *Journal of Modern Industrial and Organizational Psychology*, 1 (3), 7-17. (in Persian)
- Paton, R. (1984). Power in organisations. In Paton, R., Brown, S., Spear, R., Chapman, J., Floyd, M and Hamwee, J. (Eds), *Organisations*, Harper and Row, London, pp. 105-110.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. Harvard University Press, Boston, MA.
- Pinnow, D.F. (2011). *Leadership-What Really Matters*, Springer Heidelberg Dordrecht. London and New York, NY.
- Pourvagaz, A.S. & Mohammadi, A. (2011). Investigating the relationship between the power source of managers with personality traits of employee entrepreneurship. *Public management research*, 4 (12), 111-130. (in Persian)



- Rahimnia, F., Nosrati, S. & Eslami, Gh. (2017). Investigating effects of job security and autonomy on intention to quit through the mediating role of job embeddedness in public organizations. *Journal of Public Administration*, 9 (2), 333-357. (in Persian)
- Reiche, B.S. (2008). The configuration of employee retention practices in multinational corporations foreign subsidiaries. *International Business Review*, 17 (6), 676-687.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), 825-836.
- Rondolf, W.A., & Kemery, E. R. (2011). Managerial use of power Bases in a model of managerial Empowerment practices and Employee Psychological Empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18 (1), 95-106.
- Roshandel Arbatani, T., Farhangi, A.A., Rabiee, A., & Radfard, S. (2017). Identifying the Factors of Affecting the Empowerment of Human Resources in Governmental Media Organizations. *Journal of Public Administration*, 9 (3), 517-538. (in Persian)
- Rousseau, D.M. (2001). Schema, promise and mutuality: the building-blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74 (3), 511-541.
- Rucker, D.D., & Galinisky, A. (2017). SOCIAL Power and Social Class: conceptualization, Consequences, and Current Challenges. *Current Opinion in Psychology*, 18: 26-30.
- Shahhoseini, M. A., Estiri, M., & Kashfi, M. S. (2016). The Effect of Perceived Organizational Support and Perceived Supervisor Support on Organizational Commitment and Individual Performance. *Journal of Public Administration*, 8 (2), 273-391. (in Persian)
- Siemieniako, D., & Miterga, M. (2017). Improving Power Position With regard to non- mediated Power Sources – The Suppliers Perspective. *Industrial Marketing Management*, 66, 1-11.
- Stephenson, T. (1985). *Management. A Political Activity*, Macmillan, London.
- Tabeli, H., Mobin, A., Habibi M. & Mahfozi, A. (2014). The Effect of Management Power on Emotional Organizational Commitment of Employees: Case Study of Consulting Engineers Companies. *Educational Research*, 9 (4), 1-16. (in Persian)

- Tett, R.P., & Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: path analysis based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46 (2), 259-293.
- Vohra, N. & Goel, A. (2010). Influence of positive characteristics on organizational commitment and job satisfaction of Indian middle managers. *Working paper series* WPS No. 63 of IIM Calcutta.
- Wasti, S.A. (2005). Commitment profiles: combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67 (2), 290-308.
- Watson, G.W. and Papamarcos, S.D. (2002). Social capital and organizational commitment. *Journal of Business and Psychology*, 16 (4): 537-552.
- Wrong, D. (1979). *Power: Its Forms, Bases and Uses*. Basil Blackwood, Oxford.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organisations*. 3rd ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.