

رهبری راهبردی و عجین‌شدگی شغلی و هویت سازمانی

میشم لطیفی*، سید مهدی اکرانی**

چکیده

این مقاله مدلی را ارائه و آزمون می‌کند که از طریق آن درک بهتری نسبت به پیامدهای رهبری راهبردی مبتنی بر جهت‌دهی راهبردی، بهره‌برداری و نگهداری قابلیت‌های هسته‌ای، توسعه سرمایه انسانی، پایداری فرهنگ مشارکت اثربخش، تأکید بر رویه‌های اخلاقی و تدوین کنترل‌های راهبردی بر عجین‌شدگی شغلی کارکنان یعنی میزان انرژی‌مندی، مجذوبیت و وقف‌شدگی آن‌ها با میانجی‌گری هویت سازمانی آن‌ها ایجاد می‌شود. داده‌های این پژوهش با رویکرد روش‌شناسی تحلیلی - پیمایشی از طریق پرسشنامه در میان نمونه ۱۲۴ نفری از کارشناسان و مدیران شرکت برق منطقه‌ای خراسان حاصل شده است. نتایج تحلیل فرضیه‌های تحقیق که با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری آزمون شده است، نشان می‌دهد که رهبری راهبردی بر هویت سازمانی و عجین‌شدگی شغلی کارکنان به طور مستقیم اثرگذار بوده ضمن اینکه هویت سازمانی اثر رهبری راهبردی را بر عجین‌شدگی شغلی کارکنان میانجی‌گری می‌کند.

کلیدواژه‌ها: رهبری راهبردی؛ عجین‌شدگی شغلی؛ هویت سازمانی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۰۷/۱۵، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۱۱/۰۱

* استادیار، دانشگاه امام صادق (ع).

** دانشجوی دکتری، دانشگاه فردوسی مشهد (نویسنده مسئول).

Email: m.ekrani@stu.um.ac.ir

۱. مقدمه

منابع انسانی سازمان‌ها یکی از مهم‌ترین عوامل مورد نیاز برای پیشبرد اهداف راهبردی سازمان قلمداد می‌شوند که می‌تواند به عنوان یک نقطه قوت سازمانی، مزیت رقابتی پایدار و بلندمدت سازمان را به ارمغان بیاورند. به‌طور کلی اثربخشی و کارایی سازمان تا حدود زیادی به اثربخشی و کارایی نیروی انسانی در آن سازمان بستگی دارد. هر چه کارکنان در سازمان با شوق و اشتیاق بیشتری فعالیت‌های کاری خود را دنبال نمایند و به گونه‌ای با شغل خود در سازمان بیشتر عجین شده باشند، دستیابی به اثربخشی و کارایی بیشتر را به همراه خواهد داشت. در واقع چنین افرادی از شغل خود رضایت بیشتری داشته، روحیه مثبتی در کار نشان داده و نسبت به سازمان و همکاران خود تعهد بالایی ابراز می‌کنند. در این میان ویژگی‌های سازمانی حاکم بر رفتار کارکنان می‌تواند اثر خود را بر بالابردن سطح عجین‌شدگی آن‌ها بگذارد. این ویژگی‌های سازمانی می‌تواند جنبه‌های مختلفی داشته باشد که یکی از مهم‌ترین آن‌ها رویکرد راهبردی رهبری سازمان می‌باشد.

اهمیت نقش رهبران به عنوان عوامل اصلی ایجاد و ارتقای سطح عجین‌شدگی شغلی کارکنان در سازمان‌ها به عنوان نقطه قوت سازمانی دیگر قلمداد می‌شود که رویارویی موفقیت‌آمیز با نیازها، فرصت‌ها و تهدیدهای درون و برون‌سازمانی به طور مستقیم تحت تأثیر شیوه‌های رهبری آنان قرار دارد. رهبران می‌توانند با گرایش راهبردی و تأکید بر ابعاد تحول‌گرایانه و کاریزماتیک، زمینه‌ساز انقلاب‌های بزرگی در افراد جهت تلاش برای انطباق با محیط، درک صحیح سازمان و جامعه و حفظ هویت مشترک برای نیل به هدف بقاء و توسعه و همچنین رضایت افراد بواسطه عضویت در سازمان باشند. این هویت سازمانی مشترک باعث به وجود آمدن خود تنظیمی در نزد افراد برای دستیابی به اهداف عملکردی، جذب و نگهداری استعدادها، کسب شهرت و ایجاد امنیت ذهنی در سازمان شده و به افراد جهت مواجهه با موقعیت‌های ابهام‌آمیز کمک می‌نماید [۵].

چنین پیامدهایی مدیران و رهبران هر سازمانی همچون شرکت برق منطقه‌ای را به تکاپوی دستیابی به مزیت رقابتی پایدار با در اختیار داشتن کارکنانی با عجین‌شدگی شغلی بالا و کاستن از تحلیل رفتگی، بی‌تفاوتی و فرار از شغل به عنوان نقاط قوت و ضعف راهبردی درون سازمانی می‌اندازد. چنین میانشی خروج از دیدگاه سنتی سبک رهبری و تأکید بر نگاه راهبردی رهبر سازمان و در بر گرفتن هویت سازمانی متعهد کننده کارکنان را می‌طلبد که در محیط پویا و در حال تغییر سازمان‌های حرفه‌ای نظیر شرکت برق منطقه‌ای شاید کمتر مورد توجه قرار گرفته است حال آنکه با بهره‌گیری از فرایندهای رهبری راهبردی، عجین‌شدگی شغلی کارکنان را برای دستیابی به مزیت

رقابتی پایدار سازمانی گسترش داد و در این راه، از شکل‌گیری هویت سازمانی فراخور، شرایط را برای تقویت این پیامدهای سازمانی فراهم آورد.

به رغم تحقیقات صورت گرفته که بعضاً به طور مجزا تأثیرات این ابعاد را در ارتباط با یکدیگر مورد مطالعه قرار داده است، مطالعه‌ای که به طور جامع نقش رهبری راهبردی و هویت سازمانی را بر عجین‌شدگی شغلی کارکنان مورد بررسی قرار داده باشد، به چشم نمی‌خورد. در این راستا، این تحقیق مدلی را آزمون می‌کند که اولاً تأثیر رهبری راهبردی سازمان را در شکل‌گیری و گسترش عجین‌شدگی شغلی کارکنان در شرکت برق منطقه‌ای مورد بررسی قرار می‌دهد و ثانیاً نقشی که هویت سازمانی در این رابطه ایفا می‌کند را احصاء می‌نماید.

۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق، توسعه فرضیه‌ها و مدل مفهومی تحقیق

عجین‌شدگی شغلی. عجین‌شدگی شغلی افراد، یک رابطه احساسی و ذهنی است که کارمند با شغل، سازمان، مدیر و همکارانش وجود داشته و بر روی تلاش‌های مضاعف او در کارش تأثیرگذار است. مسلج و همکاران (۲۰۰۱) عجین‌شدگی را یک تفکر مثبت و واقعی دانسته که به وسیله قدرت، فداکاری و جذابیت توصیف می‌شود. به عبارتی عجین‌شدگی حاصل ایجاد فرصت برای کارکنان در برقراری ارتباط با همکاران و مدیران خود است. عجین‌شدگی شغلی مقدار اشتیاق و علاقه‌ای است که از نظر هویت، کارکنان به سازمان خود دارند [۳۲].

مطالعات پژوهشی در طی دو دهه اخیر که در مورد عجین‌شدن با شغل انجام شده است، این سازه را از دو دیدگاه مورد بررسی قرار داده است. در دیدگاه اول، هنگامی که این سازه به عنوان متغیر تفاوت‌های فردی نگریسته شود عجین‌شدن با شغل هنگامی رخ می‌دهد که داشتن نیازهای ارزش‌ها یا نیازهای معین یا ویژگی‌های شخصیتی خاص زمینه درگیر شدن کم‌وبیش فرد را در شغل فراهم می‌آورد. در دیدگاه دوم، عجین‌شدن با شغل به عنوان پاسخی به ویژگی‌های وضعیتی خاص کاری نگریسته می‌شود. به عبارتی دیگر، اگر تعهد سازمانی بالا به معنای شناخته شدن فرد با سازمانش باشد، پس درگیری شغلی بالا به معنای شناخته شدن فرد با شغلش است [۶]. در جای دیگر این‌طور بیان شده است که عجین‌شدگی شغلی کارکنان مشتمل بر سه جنبه شناختی، عاطفی و رفتاری می‌باشد. جنبه شناختی عجین‌شدگی شغلی مربوط به باورهای کارکنان درباره سازمان، رهبران و شرایط کار می‌باشد. جنبه عاطفی عجین‌شدگی شغلی مربوط به چگونگی احساس کارکنان و نحوه نگرش آن‌ها نسبت به سازمان، رهبران و شرایط کار می‌باشد. نهایتاً جنبه رفتاری عجین‌شدگی شغلی

کارکنان، عاملی است که برای سازمان ایجاد ارزش افزوده نموده و دربرگیرنده تلاش‌های آگاهانه و داوطلبانه کارکنان برای افزایش سطح عجزین‌شدگی شغلی خود می‌باشد که منجر به انجام وظایف با حذف وقت و علاقه بیشتر می‌گردد [۳۵]. بر این اساس محققان سه بعد برای عجزین‌شدگی شغلی تعیین می‌کنند: انرژی‌مندی که اشاره دارد به تاب‌آوری در غلبه بر چالش‌ها؛ به عبارت دیگر کارمندان برای سرمایه‌گذاری برای تلاش کردن در خصوص وظایفشان تمایل و انرژی دارند. مجذوبیت که از طریق اشتیاق و تفاخر نسبت به کار حاصل می‌شود؛ و نهایتاً وقف‌شدگی که به چگونگی درگیر شدن و غوطه‌ور شدن کارمند در وظایف کاری‌اش اشاره می‌کند [۳۸].

رهبری راهبردی. عامل رهبری با توجه به انعطاف بیشتر نسبت به مدیریت، قابلیت بیشتری برای تبدیل شدن به مزیت رقابتی در رویارویی با تغییرات محیطی دارد [۳۶]. پیسایا (۲۰۰۵) به نقل از کریستندن (۱۹۹۷) مفهوم رهبری راهبردی را جهت تأکید همزمان بر انعطاف‌پذیری و عملگرایی در رهبری ارائه داده است و آن را توانایی برای اتخاذ تصمیمات درباره اهداف، راهبردها و فعالیت‌ها در محیط‌های پیچیده و مبهم می‌داند. در واقع رهبری راهبردی نوعی توانایی رهبری در حفظ انعطاف‌پذیری و تفکر به شکل راهبردی و کار با افراد جهت ایجاد تغییراتی که در بردارنده بقای سازمان در آینده است، می‌باشد [۱۶]؛ [۳۱].

شروع ارائه نظریه رهبری راهبردی را می‌توان با ناکافی بودن تئوری‌های اقتضائی رهبری در محیط‌های رقابتی و پیچیده امروزی دانست که در آن نیاز است که رهبران هم بر پیروان تأثیر داشته و هم توانایی تدوین و توسعه راهبرد را داشته باشند. نظریه رهبری راهبردی را می‌توان مبتنی بر توجهات باس (۱۹۸۵) به رهبری تحول‌گرا دانست [۱۳]؛ [۳۴]. به نظر او تلاش در جهت رهبری تحول‌گرا با تمرکز بر مهارت‌های سه‌گانه رهبری راهبردی میسر است. ویژگی اول داشتن چشم‌انداز که ممیان توانایی رهبر در آینده‌نگری واضح و همه‌جانبه و انطباق با شرایط مختلف است، ویژگی دوم تمرکز است که رهبر بر شکل‌گیری و توسعه گروه‌ها و تیم‌های خاص جهت انجام چشم‌اندازهای تعریف‌شده تأکید می‌کند، ویژگی سوم اجرا است که توانایی رهبر در اجرای اهداف و برنامه‌های چشم‌انداز، تشویق اعضاء بر مشارکت در اجرای برنامه‌ها و اهداف و کاهش موانع و مشکلات است. از دیگر نظریه‌های مرتبط می‌توان به تئوری رتبه‌های برتر همبریک (۱۹۸۴) اشاره داشت. طبق این تئوری بسیاری از نتایج سازمان‌ها منبعث و متأثر از افراد عالی آن سازمان است و سازمان انعکاسی از ارزش‌ها و تفکرات آنان است و همین ارزش‌ها و ترجیحات آنان است که بر ارزیابی آنان از محیط بیرونی تأثیر داشته و آنان نهایتاً بر این مبنا راهبرد سازمان را تدوین می‌کنند [۲۵]؛ [۲۰].

در تعیین ابعاد رهبری راهبردی می‌توان از نظریات پیسایا در این خصوص استفاده کرد. وی سه فرایند شناختی را به عنوان عوامل تشکیل‌دهنده تفکر رهبری راهبردی تعیین می‌کند. بازتاب^۱، تفکر سیستمی^۲ و قالب‌بندی مجدد^۳. رهبران اطلاعات جمع‌آوری شده از طریق تفکر سیستمی را طوری مجدد قالب‌بندی می‌کنند که شفافیت و قابلیت درک بیشتری برای آن‌ها داشته باشد.

تفکر سیستمی. به این معنی که تفکر رهبر ویژگی‌های یک سیستم را داشته باشد؛ مانند اینکه در رهبری با تأکید بر ویژگی‌های سیستم بالاتر از خود، نوعی کل‌گرایی داشته باشد. همچنین اینکه رهبر با علم به تأثیر تغییر در یک بخش سیستم بر سایر بخش‌ها، به روابط میان سیستم‌ها و نفوذپذیری مرزهای محیطی و استفاده از دیدگاه‌های چندگانه در درک بهتر ابعاد محیطی تأکید داشته و در محیط پیچیده‌تر اهمیت بیشتری به نقش‌های گسترده مرزی جهت پایش محیط می‌دهد. رهبران بر مبنای استفاده از بازخورهای مختلف و ظرفیت خود اصلاحی در تلاش برای تنظیم و تعدیل سیستم تحت رهبری خود با تغییرات و الزامات محیطی هستند. همچنین رهبران بر مبنای ویژگی هم پایانی می‌دانند که روش‌های مختلفی برای نیل به نتیجه واحد وجود دارد و هیچ بهترین راهی برای انجام کارها وجود ندارد و راهبردهای مناسب‌تر را جست‌وجو می‌کنند. در مجموع اینکه وجود تفکر سیستمی در رهبر مستلزم وجود دیدگاهی کل‌گرایانه نسبت به اولویت‌ها، نیروها، الگوها و ارتباطات متقابلی است که رفتارهای سیستم تحت رهبری را شکل می‌دهد.

قالب‌بندی مجدد. بر مبنای آن اطلاعات گذشته و تجربیات در موقعیت‌های جدید استفاده شده و نوعی دانش جدید به دست می‌دهد و در هر موقعیت مشابه از چندین دیدگاه بررسی می‌شود، مانند استعاره‌های مورگان که یک پدیده واحد به نام سازمان را از ابعاد مختلف بررسی و درک جامع‌تری از سازمان فراهم می‌کند. رهبران با این فرایند شناختی از عدم اطمینان محیطی نهراسیده و در پی کشف فرصت‌های بدیع هستند. آن‌ها بایستی بر استعاره‌ها، مدل‌های ذهنی، پارادایم‌ها و چهارچوب‌هایی که یک مسئله، موقعیت یا موضع را شکل می‌دهد مسلط باشند [۳۰].

1. Reflection
2. Systems Thinking
3. Reframing

بازتاب. این امر مبتنی بر بکارگیری دانش جدید بر اساس ادراک و تجربه است. فرد با موشکافی در شکست‌ها و موفقیت‌ها، پی به مفروضات، قوانین و فرایندهای پنهانی می‌برد که باعث آن وقایع گردیده‌اند. رهبر در برخی مواقع بدون داشتن اطلاعات مورد نیاز بهترین تصمیم را اتخاذ می‌کند چرا که تجربه درونی او این چنین بازتابی از موقعیت را برای او تجسم می‌کند که مستلزم ارزیابی مستمر فرد از عقاید، تفکرات و نقشه‌های ذهنی خود است و ذهن فرد فعالانه مشغول مباحثات درونی و استفاده از درک شهودی و درونی پدیده‌های تجربه شده است. بازتاب می‌تواند مبتنی بر سه منبع باشد: فنی (بر پایه دانش و مطالعات فرد)، عملی (بر پایه تجربه فرد از کار عملی و واقعی)، احساسی (بر پایه مفروضات پایه‌ای و وجدانی فرایندها و سیاست‌ها). این مفهوم در واقع نوعی یادگیری دو حلقه‌ای فرد برای مرور اصول حاکم بر تصمیمات است [۳۰].

البته تقسیم‌بندی‌های متنوع دیگری از فعالیت‌های این مفهوم ارائه شده که می‌توان غالب آن‌ها را در چهارچوب‌های فوق و مبانی نظریه پی‌سایپا یافت. ایرلند و هیت (۱۹۹۹) شش جزء رهبری مؤثر راهبردی را به این شکل تعریف کرده‌اند: هدف‌گذاری سازمان، حفظ شایستگی‌های محوری سازمان، توسعه سرمایه انسانی، حفظ فرهنگ سازمانی، تأکید بر روش‌های اخلاقی و کنترل‌های سازمانی متوازن تا در نتیجه آن رهبری به یک مزیت رقابتی برای سازمان تبدیل شود [۲۹].

لیر (۲۰۱۲) نیز معتقد است رهبری راهبردی، توانایی رهبر در ایجاد و حفظ سه نوع ظرفیت در سازمان است، ظرفیت برای یادگیری، ظرفیت برای تغییر و ظرفیت برای خود مدیریتی. ظرفیت خود مدیریتی بر اساس درونی کردن اهداف و موفقیت‌های سازمان توسط کارکنان حاصل می‌شود [۳۰]. این همان چیزی است که هریس و کامرون (۲۰۰۵) از آن تحت عنوان هویت سازمانی یاد می‌کنند [۲۶].

ووس و همکاران (۲۰۰۶) نیز بیان می‌کنند که هویت سازمانی از طریق وضع باورها و ارزش‌های محوری توسط رهبران که رفتار سازمان را هدایت و جهت‌دهی می‌کند، شکل می‌گیرد. این در واقع همان چیزی است که رهبران راهبردی در پاسخ به سؤال "ما که هستیم؟" برای سازمان به تدوین بیانیه مأموریت می‌پردازند. ضمن اینکه رهبران راهبردی با ترسیم چشم‌انداز مشترک برای آینده سازمان نیز نقش خود را در شکل‌گیری هویت سازمانی ایفا می‌کنند [۴۱]. از این رو فرضیه نخست تحقیق به این صورت بیان می‌شود:

فرضیه اول: رهبری راهبردی در شکل‌گیری هویت سازمانی اثر مثبت معناداری دارد. یکی از ویژگی‌هایی که رهبران راهبردی در ترسیم چشم‌انداز بدان توجه زیادی دارند، ویژگی شوق‌انگیز بودن آن است؛ بدین‌صورت که اشتیاق کارکنان را برای تحقق آن برانگیزاند [۴]. رهبران در شرکت‌های برتر به‌طور راهبردی تلاش‌های عجین‌شده کارکنانشان را تنظیم می‌کنند. آن‌ها پیوسته از روش‌های مختلف تلاش‌های مبتنی بر عجین‌شدگی کارکنان را در درون سازمان منتشر می‌کنند و از هر فرصت و کانال ارتباطی برای استمداد و شناساندن تعهد سازمان به عجین‌شدگی کارکنان استفاده می‌کنند [۳۷]. لذا بر این اساس می‌توان فرضیه دوم تحقیق را به‌صورت زیر شکل داد:

فرضیه دوم رهبری راهبردی در شکل‌گیری عجین‌شدگی شغلی اثر مثبت معناداری دارد. **هویت سازمانی.** هویت سازمانی مشخصه اصلی، خاص و همیشگی سازمان‌ها است. هویت سازمانی در جواب به این سؤال "به‌عنوان یک سازمان چه کسی هستیم؟" معنا پیدا می‌کند [۱۱]. سازمان از گروه‌ها و گروه‌ها با نقش‌های مشخص تشکیل شده است و از آنجایی که جامعه بر اساس این گروه‌ها و زیرگروه‌ها با نقش‌های مشخص تشکیل شده هویت اجتماعی را می‌توان با تجزیه و تحلیل سازمان پیش‌میان‌کرد [۲۷]؛ بنابراین از میان انواع هویت‌های ممکن مانند هویت اجتماعی و هویت فردی تحقیق حاضر بر هویت سازمانی تمرکز دارد زیرا هویت سازمانی بر ادراک یکی بودن یا تعلق به یک مجموعه انسانی تأکید دارد [۱۸].

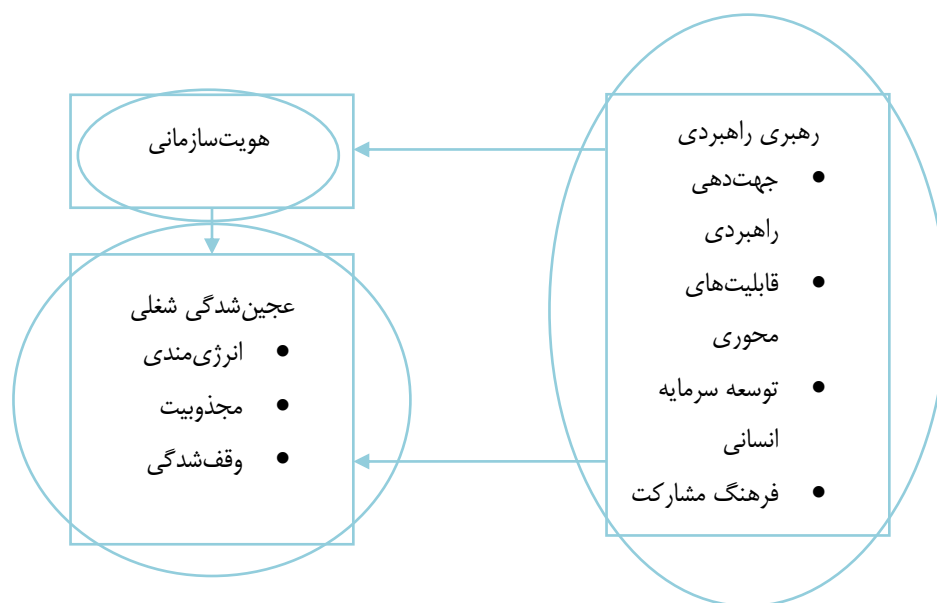
هویت سازمانی مختص سازمان است. به عنوان مثال، فرد عضوی از شرکت ایکس هست و این مسئله برای او بسیار مهم است بدین معنی که هویت و سرنوشتش با هویت و سرنوشت سازمان یکی می‌شود بنابراین فرد جزء کوچکی از سازمان می‌شود و ارزش‌ها و عقایدش را در سازمان مجسم می‌کند [۱۲].

هریس و کامرون (۲۰۰۵) بیان می‌کنند که هویت سازمانی بر اساس درونی کردن ویژگی‌ها، اهداف و موفقیت‌های سازمان توسط کارکنان مشخص می‌گردد، به‌نحوی که فرد نسبت به سازمان احساس یگانگی و تعلق می‌کند و به میزان پذیرش کارکنان از اهداف، ارزش‌ها و مقاصد سازمانی اشاره می‌کند. در واقع هنگامی که افراد، خود را بخشی از سازمان و در راستای اهداف سازمان تعریف می‌کنند، با آن سازمان هویت می‌یابند. چنانچه فردی نسبت به سازمان خاصی احساس هویت داشته باشد، اگر مجبور به جدا شدن از آن سازمان شود احساس زیان شدیدی خواهد کرد. هویت‌سازمانی اطمینان می‌بخشد که تصمیم‌های کارکنان، حتی در صورت عدم نظارت به نفع سازمان گرفته خواهند شد [۱۲]؛ [۱].

این مفهوم بر عقاید و رفتار اعضای سازمان آثار متعددی بر جای می‌گذارد. به‌موازات اینکه میزان هویت اعضای سازمان افزایش یابد، باورهای آنان نسبت به سازمان مثبت‌تر می‌گردد. در واقع احساس هویت قوی نسبت به سازمان، به ماندگاری یک سازمان می‌انجامد. در سطح فردی، داشتن احساس هویت نسبت به یک گروه اجتماعی یا سازمان منجر به افزایش عزت‌نفس، حس متمایز بودن و استمرار خویشتن می‌گردد و در سطح سازمانی، هویت می‌تواند برای سازمان منافعی از قبیل افزایش تعهد بلندمدت افراد به سازمان و حمایت بیشتر آنان از سازمان به بار آورد [۱۵]. وان هاگینس و همکاران (۱۹۹۸)، مایرز و اتزل (۲۰۰۳) و دی کرمر (۲۰۰۶) در پژوهش‌های جداگانه‌ای رابطه مثبت و معنادار هویت سازمانی و مؤلفه‌های مربوط به عجین‌شدگی شغلی را آزمون و تأیید گرفته‌اند [۴۲]: [۳۳]؛ [۱۷]. خسروی و همکاران (۱۳۸۹) نیز در پژوهش خود هویت سازمانی را در بروز عجین‌شدگی شغلی و ابعاد آن مؤثر به دست آورده است [۳]. نتایج حاصل از این تحقیقات، محقق را به‌سوی بیان فرضیه سوم و چهارم تحقیق به‌صورت زیر سوق می‌دهد:

فرضیه سوم: هویت سازمانی بر عجین‌شدگی شغلی کارکنان اثر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه چهارم: هویت سازمانی اثر رهبری راهبردی بر عجین‌شدگی شغلی کارکنان را میانجی‌گری می‌کند.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

لذا بر اساس فرضیه‌های تدوین‌شده، شکل ۱ مدل مفهومی تحقیق حاضر و روابط میان متغیرهای تحقیق را نشان می‌دهد. بر این اساس رهبری راهبردی برگرفته از مدل رساله وندی لیر (۲۰۱۲) از طریق ۶ بعد (جهت‌دهی راهبردی، بهره‌برداری و نگهداری قابلیت‌های هسته‌ای، توسعه سرمایه انسانی، پایداری فرهنگ مشارکت اثربخش، تأکید بر رویه‌های اخلاقی و تدوین کنترل‌های راهبردی) مورد سنجش قرار گرفته است [۳۰]. هویت سازمانی نیز بر اساس مدل مورد استفاده گوارانا (۲۰۱۰) مورد ارزیابی قرار گرفت و نهایتاً عجین‌شدگی شغلی کارکنان نیز با استفاده از مدل رساله سولانو (۲۰۰۹) با دربرداشتن سه بعد انرژی‌مندی، مجذوبیت و وقف‌شدگی مورد تحلیل قرار گرفته است [۲۴]؛ [۳۹].

۳. روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، پیمایشی - تحلیلی و مبتنی بر تحلیل ماتریس کوواریانس با استفاده از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM^۱) بوده که در مراحل اجرای آن به دنبال توصیف روابط میان متغیرهای رهبری راهبردی، هویت سازمانی و عجین‌شدگی شغلی آن‌ها است. جهت سنجش این ارتباط، پرسشنامه رساله وندی لیر (۲۰۱۲) برای اندازه‌گیری رهبری راهبردی، پرسشنامه پژوهش گوارانا (۲۰۱۰) برای اندازه‌گیری هویت سازمانی و پرسشنامه پژوهش سولانو (۲۰۰۹) برای اندازه‌گیری عجین‌شدگی شغلی کارکنان مورد اقتباس قرار گرفته و پرسشنامه‌ای با مقیاس لیکرت پنج گزینه‌ای روی پیوستار کاملاً مخالف تا کاملاً موافق طراحی شد که روایی آن به همت صاحب‌نظران دانشگاهی و همچنین با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی و پایایی آن با آلفای کرونباخ از داده‌های مقدماتی جمع‌آوری شده به حجم ۳۰ پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفته. جدول ۱ ضریب آلفای به‌دست‌آمده از سوالات پرسشنامه به تفکیک متغیرهای مدل تحقیق را نشان می‌دهد:

جدول ۱. محاسبه ضریب آلفای کرونباخ به تفکیک متغیرهای مدل تحقیق

شاخص‌ها	نماد	آلفای کرونباخ
جهت‌گیری راهبردی	S1	0.674520
قابلیت‌های هسته‌ای	S2	0.725531
سرمایه انسانی فرهنگ مشارکت	S3	0.769127
رویه‌های اخلاقی کنترل راهبردی	S4	0.727104
هویت سازمانی	Identity	0.894314
انرژی‌مندی	E1	0.820538
مجدوبیت	E2	0.842861
وقف‌شدگی	E3	0.843262

در این تحقیق کلیه کارشناسان و مدیران شرکت برق منطقه‌ای خراسان که حدود ۳۰۰ نفر می‌باشند، به‌عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شده‌اند. نمونه آماری این مطالعه که بر اساس فرمول حجم نمونه کوکران با واریانس که از طریق نمونه‌گیری مقدماتی به حجم ۳۰ نفر محاسبه گردید، شامل ۱۱۵ نفر می‌باشد که با توجه به در دسترس بودن اسامی آن‌ها نزد محقق، بر اساس نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند.

۴. تحلیل یافته‌ها

از تعداد ۱۳۰ پرسشنامه توزیع شده، نهایتاً تعداد ۱۲۴ پرسشنامه با نرخ بازگشت ۹۵٪ قابل استفاده به دست محقق بازگشت، لذا در مجموع کار تجزیه و تحلیل اطلاعات با این تعداد پرسشنامه صورت گرفت.

توصیف آماری. میانگین سنی پاسخ‌دهندگان ۳۸ سال است که ۸۰ درصد از آن‌ها مرد و ۲۰ درصد زن هستند؛ ۸۵ درصد افراد کارشناس و ۱۵ درصد مدیر که ۵۵ درصد فوق‌دیپلم و لیسانس و ۴۵ درصد فوق‌لیسانس و بالاتر بودند که به‌طور میانگین سابقه کارشان حدود ۱۳ سال است.

بررسی مدل تحقیق. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق، از روش دومرحله‌ای هال اند^۱ (۱۹۹۹) برای مدل‌یابی به روش حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. مرحله اول شامل تعیین مدل اندازه‌گیری از طریق برآورد روایی و پایایی است و مرحله دوم شامل تعیین مدل ساختاری از طریق تحلیل شاخص‌های برازندگی، ضرایب تعیین و تحلیل مسیر است. در هر یک از این مراحل از نرم‌افزار "اسمارت پی آل اس" استفاده شده است.

در مرحله اول، از برآورد روایی و پایایی به منظور بررسی مدل اندازه‌گیری استفاده می‌شود که روش‌های تأییدی هماهنگی داده‌ها با یک ساختار عاملی معین را بررسی می‌نمایند. در واقع، تحلیل عاملی تأییدی شایستگی گویه‌هایی که برای معرفی متغیرها برگزیده شده‌اند را بررسی می‌کند. در مرحله دوم، از تحلیل مسیر، شاخص‌های برازش مدل و ضرایب تعیین جهت بررسی مدل ساختاری، استفاده می‌شود.

مدل اندازه‌گیری تحقیق. پیش از مدل‌سازی معادله ساختاری به منظور آزمون فرضیات تحقیق، لازم است اعتبار ابزار سنجش پژوهش از طریق فن تحلیل عاملی تأییدی (CFA) تأیید شود. به منظور بررسی این امر اعتبار سازه^۲ مدل مورد بررسی قرار می‌گیرد که برای سنجش آن از دو اعتبار همگرایی^۳ و اعتبار افتراقی^۴ استفاده می‌شود. در اعتبار همگرا هر یک از بارهای عاملی (ضرایب رگرسیونی) می‌باید معنادار و از ۰/۵ بزرگ‌تر یا مساوی باشد. در غیر این صورت باید حد مطلوب و قابل قبول روایی مرکب^۵ (CR) و میانگین واریانس استخراج شده (AVE) مورد بررسی قرار بگیرد و در اعتبار افتراقی به منظور بررسی عدم همپوشانی میان سازه‌های پرسشنامه در ارتباط با گوی‌های مورد سنجش آن، کوواریانس میان هر دو سازه نبایستی بیشتر از ۰/۹ باشد [۱۴]. جدول ۲ نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای گویه‌های پرسشنامه را به تفکیک هر یک از ابعاد آن نشان می‌دهد.

-
1. Hulland
 2. Construct Validity
 3. Convergent Validity
 4. Discriminant Validity
 5. Composite Reliability

حد مطلوب برای روایی مرکب $CR > 0.7$ و حد قابل قبول $CR > 0.6$ است [۱۴].

جدول ۲. تحلیل عاملی پرسشنامه تحقیق

متغیر	گویه‌ها	بار عاملی	آماره t	نتیجه	CR	AVE
S1	VAR00001	0.686291	5.433162	معیار	0.802362	0.505149
	VAR00002	0.791313	10.060882	معیار		
	VAR00003	0.643353	4.666030	معیار		
	VAR00004	0.713807	6.855967	معیار		
S2	VAR00005	0.738831	8.093398	معیار	0.824893	0.541973
	VAR00006	0.737205	7.067909	معیار		
	VAR00007	0.802185	11.395180	معیار		
	VAR00008	0.659584	5.811693	معیار		
S3	VAR00009	0.729114	4.968412	معیار	0.814316	0.527820
	VAR00010	0.711871	5.240926	معیار		
	VAR00011	0.860604	6.326864	معیار		
	VAR00012	0.576429	2.928432	معیار		
S4	VAR00013	0.758345	8.061737	معیار	0.856759	0.600184
	VAR00014	0.801628	16.572311	معیار		
	VAR00015	0.830580	14.916908	معیار		
	VAR00016	0.702267	9.599971	معیار		
Identity	VAR00017	0.866684	26.273854	معیار	0.919683	0.657730
	VAR00018	0.851631	26.561775	معیار		
	VAR00019	0.822832	18.081398	معیار		
	VAR00020	0.662982	7.459239	معیار		
E1	VAR00021	0.814817	15.181402	معیار	0.874043	0.582841
	VAR00022	0.830326	27.115989	معیار		
	VAR00023	0.801135	16.682333	معیار		
	VAR00024	0.791305	14.403449	معیار		
E2	VAR00025	0.834058	26.059181	معیار	0.889808	0.625781
	VAR00026	0.664387	6.613153	معیار		
	VAR00027	0.713557	9.449814	معیار		
	VAR00028	0.525625	4.788838	معیار		
E3	VAR00029	0.697811	9.034344	معیار	0.887713	0.613342
	VAR00030	0.880552	36.531536	معیار		
	VAR00031	0.909497	53.821736	معیار		
	VAR00032	0.873571	26.845337	معیار		
E3	VAR00033	0.822074	19.542444	معیار	0.887713	0.613342
	VAR00034	0.724684	8.129184	معیار		
	VAR00035	0.832310	18.862939	معیار		
E3	VAR00036	0.796133	12.407975	معیار	0.887713	0.613342
	VAR00037	0.734281	9.450361	معیار		

بنابراین با توجه به جدول ۲ که نتایج تحلیل عاملی گویه‌های پرسشنامه را نشان می‌دهد، همه گویه‌ها در سطح تشخیص ۰/۰۵، دارای بار عاملی معنادار و بالای ۰/۵ است. ضمن اینکه هم حد مطلوب و قابل قبول روایی مرکب (CR) و هم میانگین واریانس استخراج شده (AVE) حداقل ۰/۵ به دست آمد، لذا اعتبار همگرایی ابزار سنجش تأیید می‌شود.

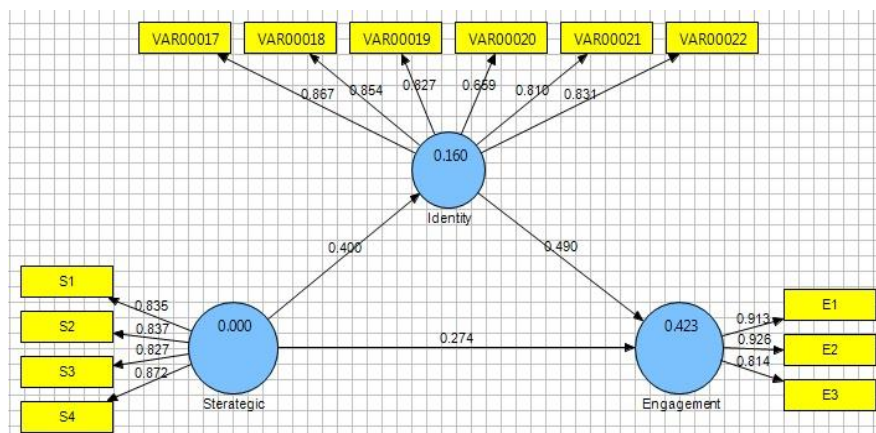
جدول ۳ ماتریس همبستگی مؤلفه‌های اصلی مدل تحقیق را نشان می‌دهد. بر اساس این ماتریس از آنجاکه همبستگی میان هر دو بعد مدل کمتر از عدد ۰/۹ است بنابراین عدم همپوشانی میان ابعاد مدل تحقیق در قالب اعتبار افتراقی نیز تأیید می‌شود.

جدول ۳. ماتریس همبستگی ابعاد اصلی مدل تحقیق

	E1	E2	E3	Identity				
E1	1.000							
E2	0.787	1.000						
E3	0.623	0.657	1.000					
Identity	0.586	0.604	0.422	1.000				
S1	0.479	0.475	0.266	0.327	1.000			
S2	0.362	0.316	0.290	0.366	0.549	1.000		
S3	0.308	0.278	0.172	0.277	0.596	0.608	1.000	
S4	0.473	0.444	0.274	0.413	0.587	0.625	0.672	1.000

بنابراین با توجه به تأیید اعتبار همگرایی و اعتبار افتراقی، اعتبار سازه مدل مورد تأیید واقع می‌شود.

برازش مدل ساختاری. پس از تحلیل و بررسی مدل اندازه‌گیری، در این قسمت به بررسی مدل ساختاری پرداخته می‌شود. در واقع، مرحله دوم در رویه حال‌اند بهره‌گیری از تحلیل مسیر، ضریب تعیین و شاخص برازندگی مدل است. در تحلیل مسیر، روابط میان متغیرها در یک‌جهت جریان می‌یابند و به‌عنوان مسیرهای متمایز در نظر گرفته می‌شوند. مفاهیم تحلیل مسیر در بهترین صورت از طریق ویژگی عمده آن، یعنی نمودار مسیر که پیوندهای علی احتمالی میان متغیرها را آشکار می‌سازد، تبیین می‌شوند [۱۰]. شکل ۲، مدل معادلات ساختاری و نمودار مسیر مدل تحقیق را نشان می‌دهد.



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری

ضریب تعیین. ضریب تعیین نسبت به ضریب همبستگی معیار گویاتری است. ضریب تعیین مهم‌ترین معیاری است که با آن می‌توان رابطه میان یک یا چند متغیر مستقل با متغیر وابسته را توضیح داد. این ضریب بیان‌کننده درصد تغییرات متغیر وابسته به وسیله متغیرهای مستقل است. با توجه به شکل ۱، ضریب تعیین مدل برازش شده تحقیق با توجه به متغیرهای معنادار آن در جدول ۴ قابل مشاهده است. بر این اساس، حدود ۱۶ درصد از تغییرات متغیر هویت سازمانی تحت تأثیر رهبری راهبردی شکل می‌گیرد و مابقی آن عواملی هستند که در مدل در نظر گرفته نشده است. همچنین حدود ۴۲ درصد از تغییرات عجین‌شدگی شغلی نیز تحت تأثیر هویت سازمانی و اثر غیرمستقیم رهبری راهبردی حاصل می‌شود و مابقی آن عواملی هستند که در مدل در نظر گرفته نشده است.

جدول ۴. ضریب تعیین متغیرهای وابسته مدل تحقیق

	R^2
هویت سازمانی	۰/۱۶۰
عجین‌شدگی شغلی	۰/۴۲۳

شاخص برازندگی مدل. با آن که انواع گوناگون آزمون‌ها که به‌طور کلی شاخص‌های برازندگی نامیده می‌شوند پیوسته در حال مقایسه، توسعه و تکامل هستند، اما هنوز در مورد حتی یک آزمون بهینه، توافق همگانی وجود ندارد. نتیجه آن است که مقاله‌های مختلف، شاخص‌های مختلفی را ارائه

کرده‌اند و حتی نگارش‌های مشهور برنامه‌های معادلات ساختاری مانند نرم‌افزارهای آموس، لیزرل و پی‌آل اس تعداد زیادی از شاخص‌های برازندگی به دست می‌دهند. این شاخص‌ها به شیوه‌های مختلف طبقه‌بندی شده‌اند که یکی از عمده‌ترین آن‌ها طبقه‌بندی به صورت مطلق، نسبی، برازش مدل بیرونی و درونی است [۱۰]. به‌طور کلی در پی‌آل اس دو شاخص برازندگی Q^2 و شاخص نیکویی برازش^۱ وجود دارد. برای شاخص Q^2 مقادیر بیشتر از ۰/۳۵ برازش خوب، مقادیر ۰/۱۵ تا ۰/۳۵ برازش متوسط و مقادیر کمتر از ۰/۱۵ برازش کم را نشان می‌دهد. برای شاخص نیکویی برازش نیز هر چه از ۰/۵ بالاتر و به یک نزدیک‌تر باشد برازش کامل‌تر خواهد بود [۲۲]. جدول ۵ مقادیر این شاخص‌ها را برای متغیرهای وابسته تحقیق نشان می‌دهد. با توجه به مقدار این دو شاخص در این تحقیق مدل تحقیق از برازندگی خوبی برخوردار است.

جدول ۵. شاخص‌های برازندگی مدل تحقیق

	Q^2	GoF
هویت سازمانی	۰/۵۱۸	۰/۳۲۵
عجین‌شدگی شغلی	۰/۵۴۸	۰/۵۷۶

بررسی فرضیات تحقیق. در این بخش به بررسی فرضیات تحقیق و آزمون هر یک از آن‌ها می‌پردازیم. برای تأیید یا رد فرضیات تحقیق از آماره آزمون تی-استیودنت استفاده شده است که اگر مقدار آماره t بزرگ‌تر از ۱/۹۶ باشد، فرضیه مربوطه در سطح خطای ۰/۰۵ مورد تأیید قرار می‌گیرد.

فرضیه ۱: رهبری راهبردی در شکل‌گیری هویت سازمانی اثر مثبت معناداری دارد. در بررسی اثرات متغیر رهبری راهبردی بر هویت سازمانی، همان‌طور که در جدول ۶ و شکل ۱ مشاهده می‌شود، ضریب مسیر (۰/۴) برآورد شده است و با توجه به مقدار آماره t که برابر ۴/۵۹۴ شده است و از سطح معناداری ۰/۰۵ با مقدار t برابر ۱/۹۶ بیشتر است؛ می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است. این بدان معنا است که اثر رهبری راهبردی بر هویت سازمانی با احتمال ۹۵ درصد معنادار است. ضمن اینکه با توجه به مثبت بودن ضریب این رابطه، اثر مذکور مثبت و مستقیم است.

1. GoF: goodness-of-fit

جدول ۶. ضریب رگرسیونی و معناداری رابطه رهبری راهبردی و هویت سازمانی

فرضیه	مسیر مستقیم	ضریب رگرسیونی	t	نتیجه
۱	رهبری راهبردی (هویت سازمانی)	۰/۴	۴/۵۹۴	تأیید

فرضیه ۲: رهبری راهبردی در شکل‌گیری عجین‌شدگی شغلی اثر مثبت معناداری دارد. در بررسی اثرات متغیر رهبری راهبردی بر عجین‌شدگی شغلی، همان‌طور که در جدول ۷ و شکل ۱ مشاهده می‌شود، ضریب مسیر (۰/۲۷۴) برآورد شده است و با توجه به مقدار آماره t که برابر ۳/۴۸۰ شده است و از سطح معناداری ۰/۰۵ با مقدار t برابر ۱/۹۶ بیشتر است؛ می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است. این بدان معنا است که اثر رهبری راهبردی بر عجین‌شدگی شغلی با احتمال ۹۵ درصد مثبت و معنادار است.

جدول ۷. ضریب رگرسیونی و معناداری رابطه رهبری راهبردی و عجین‌شدگی شغلی

فرضیه	مسیر مستقیم	ضریب رگرسیونی	t	نتیجه
۲	رهبری راهبردی (عجین‌شدگی شغلی)	۰/۲۷۴	۳/۴۸۰	تأیید

فرضیه ۳: هویت سازمانی بر عجین‌شدگی شغلی کارکنان اثر مثبت و معناداری دارد. در بررسی اثرات متغیر هویت سازمانی بر عجین‌شدگی شغلی کارکنان، همان‌طور که در جدول ۸ و شکل ۱ مشاهده می‌شود، ضریب مسیر (۰/۴۹) برآورد شده است و با توجه به مقدار آماره t که برابر ۵/۳۰۰ شده است و از سطح معناداری ۰/۰۵ با مقدار t برابر ۱/۹۶ بیشتر است؛ می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است. این بدان معنا است که اثر هویت سازمانی بر عجین‌شدگی شغلی کارکنان با احتمال ۹۵ درصد معنادار است و با توجه به مثبت بودن این ضریب، تأثیر آن مثبت است.

جدول ۸. ضریب رگرسیونی و معناداری رابطه هویت سازمانی و عجین‌شدگی شغلی کارکنان

فرضیه	مسیر مستقیم	ضریب رگرسیونی	t	نتیجه
۳	هویت سازمانی (عجین‌شدگی شغلی کارکنان)	۰/۴۹	۵/۳۰۰	تأیید

فرضیه ۴: هویت سازمانی اثر رهبری راهبردی بر عجین‌شدگی شغلی کارکنان را میانجی‌گری می‌کند. همان‌طور که در جدول ۹ قابل مشاهده است، مشخص گردید اثر غیرمستقیم رهبری راهبردی بر عجین‌شدگی شغلی کارکنان از طریق هویت سازمانی برابر است با حاصل ضرب اثر مستقیم رهبری راهبردی بر هویت سازمانی و اثر مستقیم رهبری راهبردی بر عجین‌شدگی شغلی که به شرح زیر محاسبه شده است:

$$\text{ضریب مسیر غیرمستقیم} = (0/4) \times (0/49) = (0/196)$$

با توجه به معناداری این ضریب در سطح تشخیص ۰/۰۵، می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه چهارم تحقیق مبنی بر اثر میانجی هویت سازمانی در رابطه میان رهبری راهبردی و عجین‌شدگی شغلی کارکنان مورد تأیید قرار می‌گیرد.

جدول ۹. ضریب رگرسیونی و معناداری رابطه میانجی‌گری هویت سازمانی

فرضیه	مسیر غیرمستقیم	ضریب رگرسیونی	Sig.	نتیجه
۴	رهبری راهبردی ← هویت سازمانی (عجین‌شدگی شغلی کارکنان)	۰/۱۹۶	<۰/۰۰۵	تأیید

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

پژوهش حاضر نشان می‌دهد که سبک رهبری راهبردی مدیران در شکل‌گیری عجین‌شدگی شغلی کارکنان و هویت سازمانی آن‌ها ایفای نقش می‌کند. ضمن اینکه توجه به موضوع هویت سازمانی نه تنها به‌طور مستقیم در گسترش و توسعه عجین‌شدگی شغلی کارکنان تأثیرگذار است بلکه رابطه سبک رهبری راهبردی و عجین‌شدگی شغلی کارکنان را نیز میانجی‌گری می‌نماید. این نتایج اشاره به آن دارد که رهبری راهبردی از طریق هدایت و جهت‌دهی سازمان بر مبنای اصول راهبردی و راهبردی و تأکید بر بهره‌برداری از فرصت‌ها با توجه به قابلیت‌های اصلی سازمان که پیوسته بر پرورش و توسعه سرمایه‌های انسانی ارزش‌آفرین و منحصربه‌فرد توجه دارد، زمینه‌ساز اشاعه فرهنگ مشارکتی در سازمان می‌شود و با پی‌ریزی روش‌های کنترل راهبردی و ترسیم چشم‌اندازهای آرمانی و شوق‌انگیز، انگیزه هویت‌یابی کارکنان را با سازمان در جهت اشتیاق بیشتر و عجین‌شدگی شغلی به وجود می‌آورد تا کارکنان بتوانند با انرژی بیشتر، جذب وظیفه شغلی خود بشوند و تمام تلاش و هم و

غمّ خود را وقف تعالی و پیشبرد اهداف سازمان خود نمایند. همان‌طور که نتیجه تحقیق ووس و همکاران (۲۰۰۶) نیز به این نکته اشاره می‌کند که هویت سازمانی از طریق وضع باورها و ارزش‌های محوری توسط رهبران که رفتار سازمان را هدایت و جهت‌دهی می‌کند، شکل می‌گیرد [۴۱]. ضمن اینکه حسینی نسب و همکاران (۱۳۸۸) نیز تأکید کرده‌اند که مدیران تلاش می‌کنند به‌طور مؤثری با احساسات و عواطف زیردستان برخورد کنند و نیازهای آن‌ها را تشخیص داده و آنان را به‌طور مؤثری برانگیزانند و با تأثیرگذاری بر میزان عجزین‌شدگی شغلی آن‌ها، از این طریق سازمان‌های خود را بهبود بخشند [۲]. از طرفی لیر (۲۰۱۲) نیز در مطالعه خود بیان نموده است که رهبری راهبردی در سازمان از طریق افزایش نوع‌دوستی در سازمان، روابط متعارض را کاهش داده و با افزایش مشارکت سازمانی و عجزین‌شدگی شغلی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد؛ بنابراین با توجه به یافته‌های این مطالعه و تحقیقات پیشین، همکاری و مشارکت و عجزین‌شدگی شغلی اعضای سازمان می‌تواند از سوی مدیران رده عالی سازمان تقویت و یا تضعیف گردد. در واقع اقدامات رهبری راهبردی مانند: جهت‌دهی راهبردی سازمانی و پرورش و توسعه قابلیت‌های سرمایه انسانی تأثیر مثبتی بر ساختارهای رضایت، تعهد سازمانی و مؤلفه‌های آن مانند تعیین هویت، مشارکت و همکاری، وفاداری، عجزین‌شدگی شغلی و همچنین بر عملکرد سازمان دارد [۳۰].

از سویی با توجه به معناداری اثر هویت سازمانی بر عجزین‌شدگی شغلی کارکنان در مطالعه حاضر، از جهاتی همسویی آن را با یافته‌های مطالعات محققانی مانند وان هاگینس و همکاران (۱۹۹۸)، مایرز و اتزل (۲۰۰۳)، وان کنینبرگ و وان اسکای (۲۰۰۰) و دی کرمر (۲۰۰۶) مورد تأیید است، این محققان در مطالعه خود به این نتیجه دست یافتند که سطوح بالای هویت سازمانی با سطوح بالای اشتیاق شغلی رابطه مثبت و معناداری دارد؛ به‌عبارت دیگر، افرادی که دارای هویت سازمانی منسجم باشند، جذب شغل خویش شده و برای انجام وظایف شغلی، جدیت و تلاش فراوانی مبذول داشته و خود را وقف کار خویش می‌کنند [۴۲]؛ [۳۳]؛ [۴۰]؛ [۱۷].

یافته‌های پژوهش به متولیان حوزه مدیریت رفتاری در سازمان‌هایی نظیر شرکت برق منطقه‌ای کمک می‌کند تا ضمن درنظر گرفتن سایر حوزه‌های اثرگذار بر گسترش و تقویت اشتیاق و عجزین‌شدگی شغلی همچون فرهنگ سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی [۹]، خود تعیین‌کنندگی و انگیزش شغلی [۸]، نیازهای روانی اساسی و محیط‌های حامی استقلال [۷] و غیره که کنترل آن در سازمان در اختیار آنان است، رویکرد راهبردی مدیریت با تأکید بر ارتقای هویت سازمانی کارکنان را نیز در نظر بگیرند چراکه همان‌طور که گراهام (۱۹۹۱) نیز به آن اشاره می‌کند ایدئال‌ترین مدیران آن‌هایی هستند که همواره به خدمت‌رسانی به پیروان و احترام به ایشان و مقام آن‌ها متمایل بوده،

به رشد و پیشرفت سازمان و حداکثرسازی ظرفیت کارکنان خود اهمیت می‌دهند تا از پیامدهای مثبت آن نظیر تعهد سازمانی، عجین‌شدگی شغلی و رضایت شغلی کارکنان در سازمان خود بهره‌مند شوند. اتخاذ چنین رویکردی شرایط بهره‌گیری مؤثر از منابع محیطی، دستیابی به مزیت رقابتی و خلق ارزش، توسعه قابلیت‌های هسته‌ای پویا و جاه‌طلبی و تعالی سازمان را فراهم خواهد آورد [۲۳].

منابع

۱. امیرخانی، ط؛ و آغاز، ع. (۱۳۹۰). تأثیر ادراک کارکنان از عدالت سازمانی بر هویت‌سازمانی آنان (مورد مطالعه: دانشگاه‌های تهران، علامه طباطبایی، تربیت مدرس در شهر تهران). *دانشور رفتار مدیریت و پیشرفت*، ۱۸(۵۰): ۲۴۵-۲۶۲.
۲. حسینی نسب، د. خدیوی، آ؛ و هیكل آبادی، ز. (۱۳۸۸). بررسی وضعیت هوش هیجانی و خادمت مدیریتان مدارس متوسطه شهرستان تبریز. *زن و مطالعات خانواده*، ۲(۶): ۵۱-۶۵.
۳. خسروی و. نعمانی، ع؛ و نیسی، ع. (۱۳۸۹). بررسی رابطه هویت‌سازمانی، انگیزش کار راه و مالکیت روان‌شناختی با اشتیاق شغلی در کارکنان یک شرکت صنعتی. *دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران*.
۴. دیوید، ف. آ. (۱۳۸۹). مدیریت راهبردی. ترجمه اعرابی و پارسائیان. تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۵. رحیم نیا، ف؛ و نیک‌خواه فرخانی، ز. (۱۳۹۰). تأثیر جو اخلاقی سازمان بر هویت‌سازمانی و تمایل به ترک خدمت فروشندگان. *فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری*، ۶(۴): ۱-۱۱.
۶. سیدجوادی، س. ر. نرگسیان، ع؛ و بابا شاهی، ج. (۱۳۸۹). بررسی رابطه میان عجزین شدن با کار بر ویژگی‌های رفتاری. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۳: ۴۷-۶۲.
۷. قلی پور، آ. اصغری صارم، ع؛ و امانی ساری بگلو، ج. (۱۳۹۱). محیط‌های حامی استقلال و عجزین شدن با شغل در میان کارمندان دانشگاه تهران: نقش واسطه‌ای نیازهای روانی اساسی. *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۲(۱): ۹۱-۱۱۲.
۸. نعمانی، ع. پیریایی، ص. (۱۳۹۰). رابطه ابعاد انگیزش شغلی خود تعیین‌کنندگی با اشتیاق شغلی در کارکنان شرکت ذوب‌آهن اصفهان. *فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی*، ۳(۹): ۳۳-۴۱.
۹. نعمانی، ع. تقی پور، آ. نیسی، ع. (۱۳۹۰). رابطه فرهنگ‌سازمانی با انگیزش شغلی، اشتیاق شغلی و رفتارهای نوآورانه با میانجی‌گری توانمندسازی روان‌شناختی. *مجله علوم رفتاری*؛ ۵(۴): ۳۳۳-۳۲۵.
۱۰. هومن، حیدر علی، (۱۳۸۷)، مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم‌افزار لیزرل، چاپ دوم، تهران، انتشارات سمت.
11. Albert, S. & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7: 263-295.
12. Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14: 20-39.
13. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press; Yukl, G. 1994. *Leadership in organizations*, 3' ed. Toronto: Prentice Hall.
14. Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS Basic Concepts, Applications, and Programming*. New York: Taylor and Francis Group.

15. Cheney, G (1983). On the various and changing meaning of organizational membership: A field study of organizational identification. *Communication Monographs*, 50: 342-362.
16. Christenden. (1997). making strategy: learning by doing. *Harvard business review*, 75(6):141-156.
17. De Cremer, D. (2006). Journal of management psychologie. Brad. Bradford: 20: 1-2, 4, 10.
18. Dutton, J. E. Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39: 239-263.
19. Eldestona, K. A. & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective, *Journal of Business Venturing*, 22: 545-565.
20. Elenkov, D.S. Judge, W. & Wright, P. 2005. Strategic leadership and executive innovation influence: an international multi-cluster comparative study. *Strategic Management Journal*, 26: 665-682.
21. Elsbach, K.D. & Bhattacharya, C.B. (2001). Defining who you are by what you are not: Organizational disidentification and the national rifle association. *Organization Science*, 12: 393-414.
22. Fernandes, V. (2012). (Re) discovering the PLS approach in management science. *Management*; 15(1): 101-123.
23. Graham, J.W. (1991). Servant leadership in organizations: inspirational and moral. *Leadership quarterly*, 2:105-119.
24. Guarana, C.L.O. (2010). The Moderator effect of Organizational Identification on the relationship between Work Context and Workforce Engagement/Burnout. Unpublished, The Ohio State University, United States, Ohio.
25. Hambrick, D. C. & Mason, P. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, 193-206.
26. Harris, E. & Cameron, E. (2005). Multiple Dimensions of Organizational Identification and Commitment as Predictor of turnover Intentions and psychological Well-being. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37(3): 159-169.
27. Hornsey, M. J. & Hogg, M. A. (2000). Assimilation and diversity: An integrative model of subgroup relations. *Personality and Social Psychology Review*, 4: 143-156.
28. Hulland, J. (1999). "Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies", *Strategic Management Journal* 20(2):195-204.
29. Ireland, R. D. & Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 13: 43-57.
30. Lear, L. W. (2012). The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa, submitted in accordance with the requirements for the degree of Doctor of Business leadership, South Africa: University of South Africa.
31. Lewis, P. & Jacobs, T. O. (1992). Individual differences in strategic leadership capacity: A constructive/developmental view. In R. L. Phillips & J. G. Hunt (Eds.), *Strategic leadership: A multi-organizational level perspective*; 119-138.

32. Maslach, C. Schaufelli, W.B. & Leiter, M.P. (2001). Early predictors of job burnout and engagement. *Annual Review of Psychology*, 52.
33. Mayers, K & Oetzel, J. G. (2003). Exploring the dimension of organization assimilation: Creating and validating a measure. *Communication Quarterly*, 51 (4), 438-58.
34. Neuman, y. & Neuman, e. (1999). The president and the college bottom line: the role of strategic leadership styles. *The international journal of educational management*, 13(2): 73.
35. Phillips, R & Roper, O. (2009). A Framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*. 11(1): 7-16.
36. Phipps, K. A. Burbach, M. E. (2010). Strategic Leadership in the Nonprofit Sector: Opportunities for Research. Institute of Behavioral and Applied Management.
37. Reilly, R. (2014). Five Ways to Improve Employee Engagement Now. <http://businessjournal.gallup.com/content/166667>.
38. Salanova, M. Agut, S. & Peiro, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90: 1217-1227.
39. Solano, B. R. (2009). Organizational Politics, Personality and Willingness to Share Knowledge: The Mediation Role of Employee Engagement, in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy in Industrial/Organizational Psychology, San Diego: Alliant international University.
40. Van Knippenberg. D. and Van schie. E. C. M (2000). Foci and Correlates of Organizational identification", *Journal of Occupational & Organizational psychology*, 73: 137 48.
41. Voss, Z. G. Cable, D. M. & Voss, G. B. (2006). Organizational Identity and Firm Performance: What Happens When Leaders Disagree About "Who We Are?" *Organization Science*; 17(6), 741-755.
42. Wan Huggins, V. N. Riordan. C. M. & Griffeth, R. W. (1998). The development and longitudinal test of model of organizational identification. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 724 749.