

نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی در تبیین ارتباط رهبری تحول آفرین و درگیری شغلی کارکنان

رفیق حسنی^۱، معصومه توکلی^{۲*}، خلیل زندی^۳

۱. استادیار، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، سنندج، ایران
۲. کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تحقیقات زنجان، زنجان، ایران
۳. دانشجوی دکتری، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۴/۱۶؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۱۰/۱۶)

چکیده

هدف از این پژوهش تحلیل ارتباط رهبری تحول آفرین و درگیری شغلی کارکنان با میانجی‌گری توانمندسازی روان‌شناختی بود. پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان کردستان است که تعداد آن‌ها ۲۰۰ نفر می‌باشد. نمونه‌ای به حجم ۱۲۷ آزمودنی به شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند و مورد مطالعه قرار گرفتند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه رهبری تحول آفرین برنز و بس، توانمندسازی روان‌شناختی وتن و کمرون، و پرسشنامه درگیری شغلی کانگو بود که روایی ظاهری و پایایی آن‌ها به ترتیب با استناد به نظر متخصصان و ضریب آلفای کرونباخ تأیید شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با آزمون‌های همبستگی پیرسون، رگرسیون خطی ساده و چندگانه، و تحلیل مسیر انجام گرفت. نتایج نشان داد ترکیبی از مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین نقش معناداری در پیش‌بینی درگیری شغلی کارکنان داشتند. نتایج همچنین نشان داد توانمندسازی روان‌شناختی می‌تواند نقش میانجی را در ایجاد یا افزایش ارتباط بین مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین و درگیری شغلی کارکنان ایفا کند.

کلیدواژگان

توانمندسازی روان‌شناختی، درگیری شغلی کارکنان، رهبری تحول آفرین.

مقدمه

امروزه نظام آموزش و پرورش بنا به ضرورت تغییرات اجتماعی یکی از سازمان‌های پیچیده اجتماعی محسوب می‌شود (قره‌باغی و رحیم‌نیا، ۱۳۹۲، ص ۲۶ و ۲۷)، که در مسیر تندباد تغییرات شتابنده عصر حاضر قرار گرفته است (جاودانی، ۱۳۹۰، ص ۱۴۴). انفجار اطلاعات، توسعه ارتباطات، انقلاب الکترونیکی، تحولات مفهومی در نظام‌های قدرت و ثروت، و تغییرات بنیادین فرهنگی (ساعتچی و عزیزپور شوبی، ۱۳۸۴، ص ۸ و ۹)، سبب شد توجه به موضوع تحول به‌ویژه در سازمان‌های آموزشی که نقش مهمی در زندگی انسان دارند، اهمیت خاصی یابد (جعفری‌نیا و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۷۵؛ غفوری و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۲۱۶). اگرچه سازگاری مناسب با این تحولات مستلزم آن است که سازمان‌ها کارکنانی داشته باشند که انطباق‌پذیر بوده و به‌طور مداوم سیستم‌ها و فرایندها را بهبود بخشند (جعفری‌نیا و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۷۵)، اما این رهبران سازمانی اند که می‌توانند سازمان را قادر به حفظ و ارتقای موقعیت خود کنند (سیادت و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۶۲). اهمیت موضوع رهبری سبب شده است که اندیشمندان و محققان مدیریت در پی کشف ویژگی‌های رهبران موفق در سازمان‌ها برآیند و همواره در تلاش باشند تا مشخصات رهبر موفق را در سازمان بیان کنند. در پی این تلاش‌ها، دیدگاه‌های جدیدی در رهبری شکل گرفت که از جدیدترین آن‌ها می‌توان نظریه رهبری تحول‌آفرین را نام برد (صمدی و کریم‌پور، ۱۳۹۰، ص ۱۲۰)، که به توسعه و توانمندسازی پیروان برای عملکرد مستقل توجه می‌کند (زاهدی و خیراندیش، ۱۳۸۷، ص ۱۳).

نتایج مطالعات حاکی از آن است که رهبری تحول‌گرا به‌طور مثبتی با نگرش‌ها و رفتارهای شغلی چه در سطح فردی و چه در سطح سازمانی ارتباط دارد (امیدی و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۸۵). با این رویکرد، پژوهش حاضر ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و درگیری شغلی را با تأکید بر نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی بررسی کرده است. از طرفی، از آنجا که آموزش و پرورش در هر کشوری هم به‌طور مستقیم و هم از طریق تأثیری که بر سایر نهادهای اجتماعی می‌گذارد، نقش مهمی در نحوه کارکردهای اجتماعی، اقتصادی و سیاسی یک جامعه دارد، شناخت ماهیت

تعاملات در خرده‌سیستم اداری این نهاد می‌تواند دستیابی به راه‌کارهای بهبود آن را فراهم کند. با این توضیحات، ضرورت مطالعه ادراک کارکنان ادارات آموزش و پرورش در کنار آشنایی پژوهشگران با بافت اداره کل آموزش و پرورش استان کردستان، پژوهشگران را بر آن داشت که روابط بین رهبری تحول‌آفرین، توانمندسازی روان‌شناختی و درگیری شغلی در میان کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان کردستان را بررسی کنند.

بیان مسئله

سبک رهبری تحول‌آفرین یکی از چارچوب‌های نظری در دنیا است، که از سوی برنز (۱۹۷۸) و بس (۱۹۸۵) مطرح شده است (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۶۷). از نظر بس، رهبر تحول‌آفرین کسی است که به‌منظور تقویت عملکرد کارکنان و سازمان، رابطه مثبتی با زیردستان برقرار کرده و کارکنان را تشویق می‌کند از نیازهای شخصی فراتر بروند و در زمینه تمایلات گروه و سازمان کار کنند (چوپانی و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۳۹). برنز نیز معتقد است رهبران تحول‌آفرین به پیروان خود انگیزه می‌دهند تا فراتر از آنچه در ابتدا انتظار داشته‌اند، بروند و در راستای رسیدن به عملکرد بهتر تلاش کنند (آغاز و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۱۴۸).

تحقیقات نشان می‌دهد رهبری تحول‌گرا به‌طور مثبتی با نگرش‌ها و رفتارهای شغلی ارتباط دارد (امیدی و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۸۵). در این زمینه یکی از متغیرهایی که می‌تواند تحت تأثیر رفتارهای رهبری تحول‌آفرین قرار گیرد، درگیری شغلی است (Taylor, 2014; Vincent-Hoper et al., 2012). درگیری شغلی به سطح بالایی از انرژی و مصمم‌بودن در کار اشاره می‌کند (Yakin & Erdil, 2012, p.372) و مشتمل بر نحوه ادراک کارکنان از محیط کاری و شغل خود و آمیختن کار و زندگی شخصی است (میرهاشمی و پاشاشریفی، ۱۳۸۹، ص ۵۹). این مفهوم به همانندسازی روان‌شناختی فرد با شغلش اشاره داشته (یاسمی نژاد و دیگران، ۱۳۹۲) و بیان‌کننده یک وضعیت روان‌شناختی است که از طریق ویژگی‌هایی مانند انرژی، فداکاری و اشتیاق نسبت به کار مشخص می‌شود (Swanberg et al., 2011, p.614).

شواهد تجربی حاکی از این است که درگیری شغلی توجه بسیاری از محققان را به خود جلب

کرده است، اما نگاهی دقیق‌تر به متون نظری آن نشان می‌دهد بیشتر تغییرات درگیری شغلی هنوز بدون تبیین باقی مانده است (میرهاشمی و حنیفی، ۱۳۹۰، ص ۱۴۳). با این پیش‌فرض و با در نظر گرفتن ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و درگیری شغلی (Taylor, 2014; Vincent-Hoper et al., 2012)، این پرسش مطرح می‌شود که چه سازوکارها و فرایندهای موجب می‌شود رهبران تحول‌گرا بر انگیزش و نگرش پیروان و از جمله درگیری شغلی آن‌ها تأثیر بگذارند (امیدی و همکاران، ۱۳۸۹). در این زمینه به نظر می‌رسد رهبری تحول‌آفرین از طریق ارتقای توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان می‌تواند موجبات درگیر شدن بیشتر آن‌ها در کار را فراهم کند. زیرا از یکسو پژوهش‌ها نقش رهبری تحول‌آفرین در پیش‌بینی توانمندسازی روان‌شناختی را تأیید کرده‌اند (امیدی و همکاران، ۱۳۸۹؛ نیستانی و همکاران، ۱۳۹۱؛ صمدی میارکلائی و همکاران، ۱۳۹۲؛ حسن‌پور و همکاران، ۱۳۹۰؛ Avey et al., 2008; Gill et al., 2010; Allameh et al., 2011)، و از سوی دیگر، نقش توانمندسازی روان‌شناختی در پیش‌بینی درگیری شغلی نیز تأیید شده است (نعامی و همکاران، ۱۳۹۰؛ Zhang & Bartol, 2010; Quiones & et al., 2013). بنابراین، متغیر دیگری که در این پژوهش مورد توجه قرار گرفت، توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بود.

پژوهش‌های معاصر درباره توانمندسازی روان‌شناختی بر تبیین و تشریح محتوای روانی فرایند توانمندسازی تمرکز کرده و به مفاهیمی مانند احساس خودکارآمدی و احساس استقلال توجه می‌کنند (Bartram & Casimi, 2007). کانگر و کانگو (۱۹۹۸) توانمندسازی روان‌شناختی را فرایند ارتقای احساس خودکارآمدی کارکنان تعریف می‌کنند (Zhang & Bartol, 2010, p.110). وتن و کمرون (۱۹۸۸) نیز توانمندسازی را به معنای قدرت‌بخشیدن به کارکنان می‌دانند، بدین معنا که به آنان کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را تقویت کرده، و بر احساس ناتوانی یا درماندگی غلبه کنند (سلاجقه و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۱۰۳).

به هر حال، از آنجا که پژوهش‌ها نشان می‌دهند کارکنانی که در کار خود درگیر هستند، سطح بالاتری از سلامت روان‌شناختی، ابتکارات شخصی، رفتارهای داوطلبانه و انگیزه یادگیری را نشان می‌دهند (Bakker & Demerouti, 2009, p.221)، پژوهش در زمینه شناسایی عواملی که موجب

افزایش درگیری شغلی کارکنان در کار می‌شوند، بسیار حیاتی است (Clark & Loxton, 2012, p.893). با این رویکرد و با توجه به آنچه پیرامون نقش رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی روان‌شناختی در پیش‌بینی درگیری شغلی کارکنان گفته شد، مسئله اصلی در پژوهش حاضر، مطالعه نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی در تبیین ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و درگیری شغلی بوده است. بررسی این مسئله به‌ویژه در سازمان آموزش و پرورش اهمیت خاصی می‌یابد، زیرا همان‌طور که فیلیپ کومبز^۱ بیان می‌کند، اگر قرار است در آموزش و پرورش تحولی انجام گیرد، باید از مدیریت آن شروع شود و اگر آموزش و پرورش هر جامعه از مهم‌ترین مسائل آن جامعه به‌شمار آید، مدیریت آموزشی نیز با همان منطق در بهسازی و شکوفایی جامعه نقش مهمی دارد (صمدی و کریم‌پور، ۱۳۹۰، ص ۱۲۰).

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

از آنجا که پژوهش حاضر روابط بین رهبری تحول‌آفرین، توانمندسازی روان‌شناختی و درگیری شغلی مطالعه کرده است، در ادامه، هر یک از این متغیرها تشریح شده، سپس، مبانی نظری و پیشینه پژوهشی پیرامون روابط دوه‌دوی هر یک از آن‌ها به تفکیک بیان می‌شود:

رهبری تحول‌آفرین: رهبری تحول‌آفرین نوعی رهبری توأم با فرهنگ‌مندی و الهام‌بخشی است که زیردستان را به‌طور ذهنی ترغیب می‌کند و قدرت حل مسئله و چالش‌پذیری را در آن‌ها افزایش می‌دهد (شعبانی و تقوی قره‌بلاغ، ۱۳۹۰، ص ۴۲). این متغیر مشتمل بر چهار مؤلفه نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی، و ملاحظات فردی است. مؤلفه نفوذ آرمانی، به رهبری اشاره می‌کند که مورد اعتماد و تحسین زیردستان است و زیردستان او را به‌عنوان یک الگو می‌شناسند و سعی می‌کنند مانند او شوند (نیستانی و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۵۱). براساس مؤلفه انگیزش الهام‌بخش، رهبر کارکنان را ترغیب می‌کند به هدف و قابل دستیابی بودن آن در صورت تلاش، باور پیدا کنند (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۷۰). در بعد ترغیب ذهنی، رهبر تحول‌آفرین پیروان را

تشویق می‌کند در حل مسائل، خلاقانه برخورد کنند و درباره مفروضاتی که ظاهراً بدیهی به نظر می‌رسند، پرسش پرسند (اکبری و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۶۸). نهایتاً، مؤلفه ملاحظات فردی زمانی به وقوع می‌پیوندد که رهبر جهت‌گیری توسعه‌ای (توانمندسازی) درباره پیروان خود داشته باشد و به تک تک آنها به‌عنوان هویت‌های مستقل توجه کند (مرادی و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۱۲۹).

توانمندسازی روان‌شناختی: توماس و ولتهوس^۱ (۱۹۹۰) مفهوم توانمندسازی روان‌شناختی را برای اولین بار در متون نظری مدیریت وارد کردند و آن را فرایند انگیزش درونی شغل نامیدند که چهار حوزه شناختی یعنی احساس تأثیر، احساس شایستگی، احساس معناداربودن و احساس حق انتخاب را شامل می‌شود. وتن و کمرون^۲ ضمن تأیید چهار بُعد مورد نظر توماس و همکاران (۱۹۹۶)، بعد اعتماد به دیگران را نیز به آن افزودند (ودادی و مهرآرا، ۱۳۹۲، ص ۱۶۳). در توضیح ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی، می‌توان گفت احساس تأثیر به درجه‌ای که فرد می‌تواند بر پیامدهای راهبردی، اداری یا عملیاتی شغل تأثیر بگذارد، اشاره می‌کند (حسن‌زاده و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۱۳۸). احساس شایستگی به احساس کارمند از اینکه قابلیت و تبحر لازم را برای انجام دادن وظیفه دارا است، اشاره می‌کند (شاه‌حیدری‌پور و کمالیان، ۱۳۹۱، ص ۱۸۳). احساس معناداربودن، بیان‌کننده تطابق شرایط یک وظیفه کاری، باورها، ارزش‌ها و رفتارهای فردی یک شخص است (امیدی و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۸۴)، و به معنای فرصتی است که افراد احساس کنند اهداف مهم و باارزشی را دنبال می‌کنند (نعامی و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۳۲۶). در نهایت، احساس اعتماد نشان‌دهنده حالتی است که افراد مطمئن هستند با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد و اطمینان دارند که متصدیان مراکز قدرت یا صاحبان قدرت، به آنان آسیب یا زیان نخواهند زد و اینکه با آنان بی‌طرفانه رفتار خواهد شد (حسن‌پور و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۱۷۴ و ۱۷۵).

درگیری شغلی: درگیری شغلی که از آن به‌عنوان اشتیاق شغلی نیز یاد شده است (نعامی و همکاران، ۱۳۹۰)، به این نکته اشاره می‌کند که کارکنان محیط کارشان را چگونه ارزیابی می‌کنند.

1. Thomas & Velthouse
2. Whetten & Cameron

این مفهوم اغلب به‌عنوان حالت ذهنی مثبت درباره‌ی شغل تعریف می‌شود و همان‌طور که گفته شد، ویژگی‌هایی مانند انرژی، فداکاری و شیفتگی را شامل می‌شود (Skaalvik & Skaalvik, 2013, p.201). مؤلفه‌ی انرژی، بیان‌کننده‌ی حالتی است که کارمند سطح بالایی از انرژی و پشتکار را با اشتیاق و انعطاف‌پذیری ذهنی می‌آمیزد تا وظایفش را به‌خوبی انجام دهند. بعد فداکاری بیان‌کننده‌ی حالت الهام‌بخشی است که فرد با اعتقاد به اهمیت و چالش‌پذیری شغلهش فعالیت می‌کند. در نهایت، مؤلفه‌ی شیفتگی نشان‌دهنده‌ی حالتی است که فرد به‌طور کامل و با خوشحالی در شغلهش غوطه‌ور می‌شود (Schaufeli et al., 2002; Quinones et al., 2013, p.128; Lu et al., 2014, p.143).

ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین با درگیری شغلی

برخی محققان معتقدند رویکردهای جدید رهبری می‌تواند آثار مطلوب‌تری را بر نگرش‌ها و رفتارهای پیروان داشته باشد (ناظم و حدادپور، ۱۳۹۲، ص ۵۳)، و موجب افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی (زاهدی و خیراندیش، ۱۳۸۷؛ نورمحمدی و همکاران، ۱۳۹۰)، افزایش تعهد عاطفی (گل‌پرور و همکاران، ۱۳۹۰) و افزایش درگیری شغلی کارکنان (خالصی و همکاران، ۱۳۹۱) شود. در واقع، آنچه در کنار مشخصه‌های رهبران تحول‌گرا اهمیت دارد، پیامدهای مختلفی است که این مشخصه‌ها برای افراد و سازمان محل کارشان در پی دارند (گل‌پرور و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۱۷۸). در این زمینه می‌توان گفت رهبران تحول‌آفرین از طریق انگیزشی که در پیروان ایجاد می‌کنند و به سبب رفتارها و دیدگاه‌های خود، کارکنان را به مشارکت فعال در محیط کار ترغیب می‌کنند (میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۱۵۰). در چنین شرایطی قابل انتظار است که کارکنان اشتیاق بیشتری نسبت به شغل خود داشته باشند و در نتیجه درگیری شغلی آن‌ها افزایش یابد. از لحاظ تجربی نیز پژوهش‌های پیشین مؤید نقش رهبری تحول‌آفرین در افزایش درگیری شغلی کارکنان است. به‌عنوان نمونه تیلور (۲۰۱۴) نشان داد رهبری تحول‌آفرین رابطه معناداری با درگیری شغلی کارکنان دارد (Taylor, 2014). وینسنت-هاپر و همکاران (۲۰۱۲) نیز طی پژوهشی روابط بین رهبری تحول‌آفرین، درگیری شغلی و موفقیت شغلی فردی را نشان دادند (Vincent-Hoper et al., 2012).

ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین با توانمندسازی روان‌شناختی

رهبران تحول‌آفرین نیازها و انگیزه‌های پیروان را بالا می‌برند (لطفی و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۲۳۴)، و این احساس را در زیردستان ایجاد می‌کنند که به آنان به‌عنوان انسان نگریسته می‌شود و به افراد کمک می‌کند که مسائل را به روشی جدید ببینند (فروزنده دهکردی و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۱۱۱). آن‌ها تکالیفی را بر عهده پیروان می‌گذارند که از جهات گوناگون متضمن رشد آن‌ها باشد (قربانی‌زاده، ۱۳۹۲، ص ۳). این رهبران با توانمندسازی کارکنان و تجلیل از پیشرفت‌ها، پیروان را به رهبر تبدیل می‌کنند و از این طریق فرصت‌های جدیدی را برای سازمان فراهم می‌کنند (رمضانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۶۴). پژوهش‌های پیشین نیز مؤید نقش رهبری تحول‌آفرین در پیش‌بینی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان است. به‌عنوان نمونه علامه و همکاران (۲۰۱۱) نشان دادند ارتباط معناداری بین رهبری تحول‌آفرین با توانمندسازی روان‌شناختی و مؤلفه‌های آن وجود دارد (Allameh et al., 2011). صمدی میارکلایی و همکاران (۱۳۹۲) نیز طی پژوهشی که در میان کارکنان آموزش و پرورش انجام دادند، دریافتند بین رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. مشابه با این نتایج، گیل و فیتزگرالد (۲۰۱۰)، نیستانی و همکاران (۱۳۹۱)، و حسن‌پور و همکاران (۱۳۹۰) نیز رابطه رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی را تأیید کردند.

ارتباط بین توانمندسازی روان‌شناختی با درگیری شغلی

باکر و دمروتی (۲۰۰۸) در پاسخ به این پرسش که چرا کارکنان با سطح درگیری شغلی بالا نسبت به سایر کارکنان عملکرد بهتری دارند، چهار دلیل را برمی‌شمرند. آن‌ها معتقدند کارکنان درگیرشده در شغل، احساس مثبتی داشته و رویدادها را شادتر و جذاب‌تر ادراک می‌کنند، از سلامت بیشتری برخوردارند؛ در محیط کار و درباره شغل خود خلاق‌اند و در نهایت، درگیری شغلی خود را به دیگران نیز انتقال می‌دهند (Bakker & Demerouti, 2008). تأملی بر این مطالب نشان می‌دهد ویژگی‌هایی مانند داشتن احساس مثبت یا خلاقیت در شغل می‌تواند منبعث از احساس توانمندی کارکنان و مرتبط با ویژگی‌هایی مانند احساس مؤثر بودن و احساس شایستگی کارکنان باشد. در

واقع، امروزه اعتقاد بر این است که توانمندسازی به‌عنوان یکی از ابزارهای سودمند ارتقای کیفی کارکنان، می‌تواند به افزایش مسئولیت کارکنان در قبال اثربخشی کارشان منجر شود (صالحی و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۱۰۱؛ اسکندری و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۴۸). از این رو، سازمان‌ها در تلاشند تا با پایبندی به برنامه‌های توانمندسازی کارکنان، انگیزش آن‌ها در محیط کار را افزایش دهند (حسن‌زاده و همکاران، ۱۳۹۲). بدیهی است اشتیاق و انگیزه مضاعف کارکنان می‌تواند بیان‌کننده درگیرشدن بیشتر آن‌ها در کار باشد. در این زمینه یاکین و ایردیل (۲۰۱۲) طی پژوهشی نشان دادند خودکارآمدی و درگیری شغلی نقش معناداری در پیش‌بینی رضایت شغلی دارند (Yakin & Erdil, 2012). پژوهش‌های دیگر نیز نشان دادند توانمندسازی روان‌شناختی می‌تواند پیش‌بینی‌کننده درگیری شغلی کارکنان باشد (Zhang & Bartol, 2010; Quiones & et al., 2013).

تأملی بر پیشینه پژوهش‌های بیان‌شده نشان می‌دهد می‌توان نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی را در تبیین ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و درگیری شغلی محتمل دانست. به هر حال، اگرچه پژوهشی مبنی بر تحلیل روابط همزمان این سه متغیر به‌ویژه در ایران مشاهده نشد، اما پژوهش‌های متعددی نشان داده‌اند که توانمندسازی روان‌شناختی می‌تواند نقش میانجی را در ارتباط بین رفتارهای رهبری و مدیریت با نگرش‌ها و رفتارهای شغلی کارکنان ایفا کند.

- امیدواری و همکاران (۱۳۹۱) نشان دادند توانمندسازی روان‌شناختی می‌تواند نقش میانجی را در ارتباط بین انگیزش مشارکت و تعهد عاطفی کارکنان ایفا کند.

- ژان و بارتول (۲۰۱۰) نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی در ارتباط بین رهبری و درگیر شدن در فعالیت‌های خلاقانه تأیید کردند (Zhang & Bartol, 2010).

- کوینونس و همکاران (۲۰۱۳) نشان دادند توانمندسازی روان‌شناختی می‌تواند نقش میانجی را در ارتباط بین منابع شغلی (مانند حمایت اجتماعی از مدیر و همکاران) و درگیری شغلی ایفا کند (Quiones et al., 2013).

- آلبرت و آندریتا (۲۰۱۰) نقش میانجی توانمندسازی در ارتباط بین رهبری و درگیری شغلی را تأیید کردند (Albrecht & Andretta, 2010).

- آوی و همکاران (۲۰۰۸) نقش میانجی توانمندسازی را در ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین با تمایل به ترک خدمت داشته است (Avey et al., 2008).
- امیدی و همکاران (۱۳۸۹) نشان دادند توانمندسازی روان‌شناختی می‌تواند نقش میانجی را در ارتباط بین رهبری تحول‌گرا و تعهد سازمانی ایفا کند.
- جانگ و همکاران (۲۰۰۳) نقش میانجی توانمندسازی را در ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی تأیید کردند (جزینی و نوایی، ۱۳۹۲).
- با مبنای قرارداد نتایج پژوهش‌های مزبور مبنی بر تأیید نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی در ارتباط بین رفتارهای رهبری و نگرش‌های شغلی، و نیز با توجه به گزارش پژوهش‌های پیشین مبنی بر تأیید روابط دویه‌دوی متغیرهای رهبری تحول‌آفرین، توانمندسازی روان‌شناختی و درگیری شغلی، در ادامه، فرضیه‌های پژوهش بیان شده است.
- فرضیه اصلی:** توانمندسازی روان‌شناختی نقش میانجی در تبیین ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و درگیری شغلی دارد.
- فرضیه اول:** مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین نقش معناداری در پیش‌بینی درگیری شغلی کارکنان دارد.
- فرضیه دوم:** مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین نقش معناداری در پیش‌بینی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان دارد.
- فرضیه سوم:** توانمندسازی روان‌شناختی نقش معناداری در پیش‌بینی درگیری شغلی کارکنان دارد.

روش تحقیق

پژوهش حاضر توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش را کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان کردستان تشکیل می‌دادند که تعداد آن‌ها ۲۰۰ نفر بود. با استناد به جدول کرجسی و مورگان و با شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۱۳۲ پرسشنامه توزیع شد که از این تعداد،

۱۲۷ پرسشنامه به‌طور کامل بازگردانده شدند (نرخ پاسخ‌گویی برابر با ۰/۹۶). ابزار گردآوری داده‌ها سه پرسشنامه استاندارد بود. اولین ابزار، پرسشنامه رهبری تحولی بس و آوولیو (۱۹۹۷) مشتمل بر ۲۰ پرسش و چهار مؤلفه نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی بود. مقیاس دوم پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی وتن و کمرون (۱۹۹۸) بود. این پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی را در قالب ۲۰ پرسش و پنج مؤلفه احساس تأثیر، شایستگی، معناداربودن، حق انتخاب و در نهایت، اعتماد به دیگران را اندازه‌گیری می‌کند. مقیاس سوم پرسشنامه درگیری شغلی کانگو (۱۹۸۲) بود که درگیری شغلی را در قالب ۱۰ پرسش و به صورت کلی اندازه می‌گیرد. در پژوهش حاضر، روایی پرسشنامه‌ها با استناد به نظر متخصصان تأیید شد و پایایی آن‌ها نیز با استناد به ضریب آلفای کرونباخ برای سه پرسشنامه رهبری تحول‌آفرین، توانمندسازی روان‌شناختی و درگیری شغلی به ترتیب برابر با ۰/۹۴، ۰/۹۰ و ۰/۸۱ محاسبه شد. در نهایت، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها آزمون همبستگی پیرسون، تحلیل رگرسیون چندگانه، تحلیل رگرسیون ساده و تحلیل مسیر به‌کار گرفته شد.

یافته‌های تحقیق

قبل از بررسی فرضیه‌های پژوهش، در جدول ۱، شاخص‌های توصیفی شامل میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای مورد مطالعه و نیز روابط این متغیرها با یکدیگر بیان شده است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود ضرایب همبستگی بین همه متغیرهای مورد مطالعه، مثبت و در سطح خطای کمتر از ۰/۰۱ معنادار است.

جدول ۱. میانگین، انحراف استاندارد و ضرایب همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	رهبری تحول‌آفرین	توانمندسازی روان‌شناختی	درگیری شغلی
رهبری تحول‌آفرین	۳/۸۲	۰/۸۶۸	۱		
توانمندسازی روان‌شناختی	۳/۹۸	۰/۶۹۳	۰/۷۰۸**	۱	
درگیری شغلی	۳/۳۳	۸۷۸	۰/۵۹۳**	۰/۵۴۷**	۱

** در سطح خطای کمتر از ۰/۰۱ معنادار است.

فرضیه اول: مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین نقش معناداری در پیش‌بینی درگیری شغلی کارکنان دارد.

براساس نتایج جدول ۲، ضریب تعیین تعدیل‌شده برابر با ۰/۳۳ بود. این بدان معناست که مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین می‌توانند ۳۳ درصد از تغییرات متغیر درگیری شغلی را تبیین کنند. از آنجا که مقدار F (۱۶/۸۸) در سطح خطای کمتر از ۰/۰۱ معنادار بود، مشخص می‌شود ترکیبی از مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین می‌توانند پیش‌بینی‌کننده معناداری برای درگیری شغلی کارکنان باشند.

جدول ۲. نقش مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین در پیش‌بینی درگیری شغلی

مدل	ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تعیین تعدیل‌شده	آماره F	سطح معناداری
هم‌زمان	۰/۵۹۷	۰/۳۳۵	۱۶/۸۸	۰/۰۰۰

در ادامه، ضرایب رگرسیونی هر یک از متغیرهای پیش‌بین در جدول ۳ گزارش شده است. نتایج نشان می‌دهد دو مؤلفه نفوذ آرمانی و انگیزش الهام‌بخش به ترتیب، با ضریب ۰/۲۳۶ و ۰/۲۰۳، هر یک به‌تنهایی می‌توانند پیش‌بینی‌کننده مناسبی برای درگیری شغلی باشند. با این حال، مقادیر تی متناظر با دو مؤلفه ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی، معنادار نمی‌باشند و مشخص می‌شود که این دو مؤلفه نمی‌توانند به‌تنهایی نقش معناداری در پیش‌بینی درگیری شغلی ایفا کنند.

جدول ۳. ضرایب رگرسیونی مؤلفه‌های پیش‌بینی‌کننده درگیری شغلی

متغیرهای پیش‌بین	B	بتا	آماره تی	سطح معناداری
مقدار ثابت	۱/۱۰۵		۳/۷۲۰	۰/۰۰۰
نفوذ آرمانی	۰/۱۹۱	۰/۲۳۶	۲/۲۴۷	۰/۰۲۶
انگیزش الهام‌بخش	۰/۱۵۹	۰/۲۰۳	۲/۱۱۱	۰/۰۳۷
ترغیب ذهنی	۰/۱۶۷	۰/۱۹۷	۱/۸۵۹	۰/۰۶۵
ملاحظات فردی	۰/۰۷۲	۰/۰۸۰	۰/۸۲۷	۰/۴۱۰

فرضیه دوم: مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین نقش معناداری در پیش‌بینی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان دارد.

براساس نتایج جدول ۴، ضریب تعیین تعدیل‌شده برابر با ۰/۵۰ بود. از آنجا که مقدار F (۳۳/۱۸) در سطح خطای کمتر از ۰/۰۱ معنادار بود، نتیجه گرفته می‌شود ترکیبی از مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین می‌تواند پیش‌بینی‌کننده معناداری برای توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان باشند.

جدول ۴. نقش مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین در پیش‌بینی توانمندسازی روان‌شناختی

مدل	ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تعیین تعدیل‌شده	آماره F	سطح معناداری
هم‌زمان	۰/۷۲۲	۰/۵۰۵	۳۳/۱۸	۰/۰۰۰

تأملی بر ضرایب رگرسیونی در جدول ۵ نشان می‌دهد سه مؤلفه انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی می‌توانند به‌تنهایی نیز پیش‌بینی‌کننده معناداری برای توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان باشند.

جدول ۵. ضرایب رگرسیونی مؤلفه‌های پیش‌بینی‌کننده توانمندسازی روان‌شناختی

متغیرهای پیش‌بین	B	بتا	آماره تی	سطح معناداری
مقدار ثابت	۱/۷۲۵		۸/۵۱۸	۰/۰۰۰
نفوذ آرمانی	۰/۰۶۸	۰/۱۰۷	۱/۱۷۶	۰/۲۴۲
انگیزش الهام‌بخش	۰/۱۰۶	۰/۱۷۱	۲/۰۷۰	۰/۰۴۱
ترغیب ذهنی	۰/۱۵۵	۰/۲۳۳	۲/۵۴۵	۰/۰۱۲
ملاحظات فردی	۰/۲۵۲	۰/۳۵۶	۴/۲۴۷	۰/۰۰۰

فرضیه سوم: توانمندسازی روان‌شناختی نقش معناداری در پیش‌بینی درگیری شغلی کارکنان دارد.

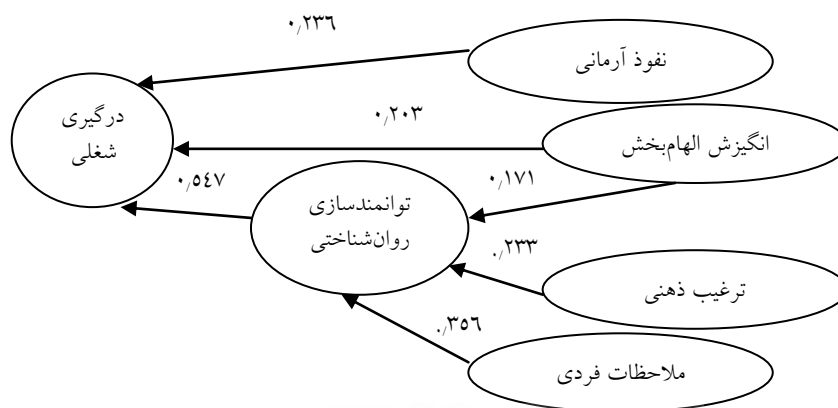
نتایج جدول ۶ نشان می‌دهد ضریب تعیین تعدیل شده برابر با ۰/۲۹۳ بوده که در سطح خطای کمتر از ۰/۰۱ معنادار است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود در آزمون رگرسیون خطی ساده، به دلیل اینکه فقط یک متغیر پیش‌بین وجود دارد، ضریب بتا برابر با ضریب همبستگی است (۰/۵۴۷). با توجه به معنادار بودن مقدار تی متناظر با ضریب مسیر گزارش شده، نتیجه می‌شود توانمندسازی روان‌شناختی می‌تواند پیش‌بینی‌کننده مناسبی برای درگیری شغلی باشد.

جدول ۶. توانمندسازی روان‌شناختی در پیش‌بینی درگیری شغلی

متغیر پیش‌بین	ضریب همبستگی	ضریب تعیین تعدیل شده		ضرایب رگرسیونی				
		آماره F	ضریب همبستگی	B	آماره تی	ضریب معناداری		
توانمندسازی روان‌شناختی	۰/۵۴۷	۰/۲۹۳	۵۳/۲۶	۰/۰۰۰	۰/۶۹	۰/۵۴۷	۷/۲۹	۰/۰۰۰

فرضیه اصلی: توانمندسازی روان‌شناختی می‌تواند نقش میانجی را در تبیین ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و درگیری شغلی ایفا کند.

هدف از بررسی فرضیه‌های جزئی پژوهش، دستیابی به الگوی روابط رهبری تحول‌آفرین، توانمندسازی روان‌شناختی و درگیری شغلی بود. به این منظور، با در نظر گرفتن نتایج آزمون فرضیه‌های جزئی، فرضیه اصلی پژوهش از طریق تحلیل مسیر بررسی شد. شکل ۱، در واقع ترکیبی از نتایج بررسی فرضیه‌های جزئی است و به عنوان مدل نهایی پژوهش پذیرفته می‌شود. تأملی بر این شکل نشان می‌دهد ارتباط مؤلفه انگیزش الهام‌بخش با درگیری شغلی، از طریق میانجیگری توانمندسازی روان‌شناختی افزایش می‌یابد. همچنین، مؤلفه‌های ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی به‌طور مستقیم نمی‌تواند نقش معناداری در پیش‌بینی درگیری شغلی داشته باشند، اما با واسطه توانمندسازی روان‌شناختی، این نقش معنادار است. همچنین، نتایج نشان داد اگرچه نفوذ آرمانی به‌طور مستقیم پیش‌بینی‌کننده درگیری شغلی بود، توانمندسازی روان‌شناختی نمی‌توانست نقش میانجی را در این رابطه ایفا کند.



شکل ۱. مدل نهایی پژوهش

پس از دستیابی به مدل نهایی پژوهش، به منظور فهم بهتر نتایج، در جدول ۷، اثرات رگرسیونی مستقیم، غیرمستقیم و کل متغیرهای پیش‌بین و میانجی بر درگیری شغلی کارکنان بیان شده است. نتایج نشان داد پس از متغیر توانمندسازی روان‌شناختی که بیشترین اثر رگرسیونی کل را بر درگیری شغلی داشت، مؤلفه‌های نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ملاحظات فردی و ترغیب ذهنی، به ترتیب، بیشترین نقش را در پیش‌بینی درگیری شغلی کارکنان داشتند. سایر نتایج در جدول ۷ بیان است.

جدول ۷. اثرات رگرسیونی مستقیم، غیرمستقیم و کل متغیرهای پیش‌بینی و میانجی بر درگیری شغلی

متغیر	اثر رگرسیونی مستقیم	اثر رگرسیونی غیرمستقیم	اثر رگرسیونی کل
نفوذ آرمانی	۰,۲۳۶	-	۰,۲۳۶
انگیزش الهام‌بخش	۰,۲۰۳	۰,۰۹۳	۰,۲۹۶
ترغیب ذهنی	-	۰,۱۲۷	۰,۱۲۷
ملاحظات فردی	-	۰,۱۹۴	۰,۱۹۴
توانمندسازی روان‌شناختی	۰,۵۴۷	-	۰,۵۴۷

بحث و نتیجه

پژوهش حاضر نقش متغیرهای رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی روان‌شناختی در افزایش درگیری شغلی کارکنان را مطالعه کرده است. برای نیل به هدف پژوهش، ابتدا نقش مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین در پیش‌بینی درگیری شغلی کارکنان بررسی شد. نتایج نشان داد ترکیبی از مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین می‌توانستند پیش‌بینی‌کننده مناسبی برای درگیری شغلی کارکنان باشند. این نتایج به‌طور مستقیم همسو با یافته‌های پژوهشگران پیشین بود (Taylor, 2014; Vincent-Hoper et al., 2012).

تأملی بر مبانی نظری نشان می‌دهد رهبری تحول‌آفرین فرایند نفوذ آگاهانه در افراد است که از طریق تشویق کارکنان به آن‌ها انگیزه می‌دهد تا فراتر از آنچه در ابتدا انتظار داشته‌اند، حرکت کنند و برای رسیدن به عملکرد بهتر تلاش کنند. چنین رفتارهای انگیزاننده‌ای از جانب رهبران تحول‌آفرین در کنار احترام و اعتماد به توانمندی‌های کارکنان، احتمالاً موجب می‌شود کارکنان با شور و انرژی بیشتری در فعالیت‌های مربوط به شغل خود درگیر شوند و در نتیجه، سطوح بالاتر از درگیری شغلی را نشان دهند. این ادعا زمانی واقع‌بینانه‌تر به نظر می‌رسد که توجه داشته باشیم نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه نشان داد که دو مؤلفه نفوذ آرمانی و انگیزش الهام می‌توانستند اثر رگرسیونی معناداری بر درگیری شغلی کارکنان داشته باشند.

از دیگر نتایج پژوهش حاضر، اثر رگرسیونی توانمندسازی روان‌شناختی بر درگیری شغلی کارکنان است. این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های پیشین همسو بود (Zhang & Bartol, 2010; Quiones et al., 2013). توانمندسازی روان‌شناختی و درگیری شغلی دو متغیر روانی هستند که می‌توانند زمینه‌های مشترک زیادی داشته باشند. ویژگی‌هایی مانند داشتن احساس مثبت یا خلاقیت در شغل که بیان‌کننده درگیری شغلی کارکنان است، در عین حال می‌توانند منبعت از احساس توانمندی کارکنان و مرتبط با ویژگی‌هایی مانند احساس مؤثر بودن و احساس شایستگی کارکنان باشد. در واقع، کارکنانی که باور دارند در محیط کار افراد شایسته‌ای بوده‌اند و نظرهای آن‌ها ارج نهاده می‌شود، به دلیل بازخوردهای مثبتی که دریافت می‌کنند، احتمالاً اشتیاق بیشتری به شغل خود

نشان می‌دهند. این احساس خودکارآمدی در کنار اعتماد به همکاران که یکی دیگر از مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی است، می‌تواند قابل اعتماد بودن و جذابیت محیط کار در نزد کارمند را افزایش دهد و موجب افزایش درگیری شغلی وی شود.

در ادامه بررسی فرضیه‌های پژوهش، مهم‌ترین یافته‌ها حاکی از آن بود که توانمندسازی روان‌شناختی می‌تواند نقش میانجی را در ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین با درگیری شغلی کارکنان ایفا کند. این نتایج همسو با یافته‌های پژوهش‌های پیشین بود (امیدی و همکاران، ۱۳۹۱؛ امیدی و همکاران، ۱۳۸۹؛ Zhang & Bartol, 2010; Quiones et al., 2013; Albrecht & Andretta, 2010; Avey et al., 2008)، که نشان دادند توانمندسازی روان‌شناختی می‌تواند نقش میانجی را در ارتباط رفتارهای رهبری تحول‌آفرین بر برخی نگرش‌ها و رفتارهای شغلی کارکنان ایفا کند. در تبیین نتایج اخیر می‌توان گفت رهبران تحول‌آفرین زیردستان را به‌طور ذهنی ترغیب می‌کنند و قدرت حل مسئله و چالش‌پذیری را در آن‌ها افزایش می‌دهند. این رهبران با توانمندسازی کارکنان و تجلیل از پیشرفت‌ها، پیروان را به رهبر تبدیل می‌کنند و راه‌های جدیدی را برای سازمان تعریف می‌کنند. در چنین شرایطی توانمندکردن کارکنان به تدریج موجبات افزایش علاقه و اشتیاق آن‌ها به محیط کار را فراهم می‌کند و درگیری شغلی کارکنان را موجب می‌شود.

به هر حال، دو متغیر توانمندسازی روان‌شناختی و درگیری شغلی بیان‌کننده وضعیت روان‌شناختی کارکنان هستند، بنابراین، ممکن است بخشی از تغییرات بین این دو متغیر ناشی از همپوشانی‌های انکارنشده آن‌ها باشد. بنابراین، باید در استفاده از نتایج به این محدودیت ذاتی توجه شود. همچنین، با توجه به نتایج پژوهش مبنی بر نقش رهبری تحول‌آفرین در درگیری شغلی، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، اثربخشی سبک‌های مختلف رهبری در افزایش درگیری شغلی کارکنان مقایسه شود تا از این طریق مناسب‌ترین رفتارهای رهبران به‌منظور افزایش درگیری شغلی کارکنان شناسایی شود. در نهایت، با توجه به نتایج پژوهش مبنی بر تأثیر رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی روان‌شناختی بر درگیری شغلی کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان کردستان، پیشنهادهای کاربردی زیر بیان می‌شود:

- مدیران در تصمیم‌گیری‌ها به پیامدهای اخلاقی تصمیم‌ها توجه خاصی مبذول کنند تا این رفتارها به‌عنوان الگویی نزد کارکنان نهادینه شود.
- مدیران همواره درباره فعالیت‌های پیش‌روی سازمان با شور و شوق صحبت کنند تا از این طریق زمینه علاقه‌مندی کارکنان به فعالیت‌ها را فراهم کنند.
- مدیران درباره آینده شغلی افراد به‌طور خوش‌بینانه با کارکنان صحبت کنند و آن‌ها را به پیشرفت بیشتر در شغل خود تهییج کنند.
- مدیران تا حد امکان به‌طور صمیمانه و دوستانه و نه صرفاً به‌عنوان یک همکار، با کارکنان برخورد کنند.
- مدیران همواره درباره دست‌یافتنی بودن اهداف به کارکنان اطمینان دهند.
- مدیران توانایی‌ها، نیازها و شرایط کارکنان را درک کنند و بر مبنای توانایی‌های کارکنان از آن‌ها انتظار داشته باشند.
- مدیران در سازمان‌دهی کارکنان با توجه به توانایی‌ها و ویژگی‌های آن‌ها عمل کنند.
- مدیران تا حد امکان، زمینه استقلال و آزادی عمل کارکنان را فراهم کنند.

منابع و مأخذ

۱. اسکندری، فریدون، بازارگادی، مهرانوش، زاغری تفرش، منصوره، ربیع سیاهکلی، سهیلا و شغلی، علیرضا (۱۳۹۲). ارتباط بین توانمندسازی روان‌شناختی پرستاران با میزان تعهد عاطفی آن‌ها در بیمارستان‌های استان زنجان. *مجله مراقبت‌های پیشگیرانه در پرستاری و مامایی*، دوره ۳، شماره ۲، صفحات ۶۰-۴۷.
۲. آغاز، عسل، امیرخانی، طیبه و عبدالله‌پور، مونا (۱۳۹۰). بررسی ارتباط میان رهبری تحول‌آفرین و سرمایه اجتماعی: رویکردی تطبیقی به نگرش‌های کارکنان و مدیران. *دانشور رفتار مدیریت و پیشرفت*، سال ۱۸، شماره ۴۷، صفحات ۱۶۲-۱۴۷.
۳. اکبری، مینا، کارنما، اسدالله و ملاحسینی، علی (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی (نمونه پژوهی: سازمان‌های دولتی استان کرمان). *توسعه سازمانی پلیس*، شماره ۴۵، صفحات ۸۶-۶۳.
۴. امیدی، علیرضا، زارع، قاسم و صفری، سمیه (۱۳۸۹). نقش واسطه‌ای توانمندسازی روان‌شناختی در ارتباط بین رهبری تحول‌گرا و تعهد سازمانی در سازمان تربیت بدنی. *نشریه علوم حرکتی و ورزش*، سال ۸، شماره ۱۵، صفحات ۹۳-۸۲.
۵. امیدی، علیرضا، صفری، سمیه و مرادی، محمدرضا (۱۳۹۱). رابطه بین انگیزش مشارکت، توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد عاطفی کارکنان سازمان تربیت بدنی. *نشریه مدیریت ورزشی*، شماره ۱۵، صفحات ۸۵-۶۹.
۶. جاودانی، محمد (۱۳۹۰). بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین و تعامل‌گرا با تعهد سازمانی معلمان. *پژوهش‌نامه مبانی تعلیم و تربیت*، سال ۱، شماره ۱، صفحات ۱۵۸-۱۴۳.
۷. جزینی، علیرضا و نوائی، مجید (۱۳۹۲). تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری سازمانی در سازمان پلیس پیشگیری ناجا. *فصل‌نامه انتظام اجتماعی*، سال ۵، شماره ۳، صفحات ۴۹-۳۱.
۸. جعفری‌نیا، سعید، منشدی، منصور و جعفری، کاظم (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین سبک رهبری

- تحول آفرین و بهبود عملکرد آموزش دهنده. *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، سال ۲، شماره ۶، صفحات ۷۳-۸۸.
۹. چوپانی، حیدر، سیادت، سید علی، کاظم پور، مریم، رحیمی، رئوف و ملکی حسنونند، مسلم (۱۳۹۲). افزایش یادگیری در سازمان‌ها در پرتو نقش آفرینی رهبران تحول آفرین در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان در سال تحصیلی ۱۳۹۲-۱۳۹۱. *فصلنامه مدیریت سلامت*، دوره ۱۶، شماره ۵۱، صفحات ۳۷-۵۰.
۱۰. حسن پور، اکبر، عباسی، طیبه و نوروزی، مجتبی (۱۳۹۰). بررسی نقش رهبری تحول آفرین در توانمندسازی کارکنان. *مدرس علوم انسانی- پژوهش‌های مدیریت در ایران*، دوره ۱۵، شماره ۱، صفحات ۱۶۷-۱۸۸.
۱۱. حسن زاده، عبدالمجید، رجایی پور، سعید و نوری، ابوالقاسم (۱۳۹۲). شفافیت نقش و توانمندی روان‌شناختی. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، شماره ۱۴، صفحات ۱۰۵-۱۳۵.
۱۲. خالصی، نادر، صالحی، مسعود، مرادی، فردین، احدی نژاد، بهمن، محمدی، رامین و روحانی، بهزاد (۱۳۹۱). رابطه رهبری خدمت‌گزار و درگیری شغلی کارکنان بیمارستان‌های آموزشی و درمانی وابسته به دانشگاه علوم پزشکی کردستان، ۱۳۸۹. *فصلنامه مدیریت سلامت*، سال ۱۵، شماره ۴۷، صفحات ۳۲-۲۳.
۱۳. رضائی نژاد، رحیم، همتی نژاد، مهرعلی، اندام، رضا، زارع، صبا و صادق پور، نعمت‌الله (۱۳۹۰). رابطه سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای مدیران با تعهد سازمانی دبیران تربیت بدنی. *دوفصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی*، سال ۱، شماره ۱، صفحات ۷۲-۶۳.
۱۴. زاهدی، شمس‌السادات و خیراندیش، مهدی (۱۳۸۷). تأثیر رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی کارکنان: مطالعه موردی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران. *فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت*، سال ۲، شماره ۵، صفحات ۲۹-۹.
۱۵. ساعتچی، محمود و عزیزپور شوبی، علی اکبر (۱۳۸۴). طراحی الگوی رهبری اثربخش دانشگاهی. *دوماهنامه دانشور رفتار*، سال ۱۲، شماره ۱۱، صفحات ۱۸-۱.

۱۶. سلاجقه، سنجر، پوررشیدی، رستم و موسایی، محمود (۱۳۹۲). تحلیل توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و رابطه آن با مدیریت دانش. *فصل‌نامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، سال ۲۳، شماره ۷۲، صفحات ۹۹-۱۱۸.
۱۷. سیادت، سیدعلی، چوپانی، حیدر، حیات، علی‌اصغر و کاظم‌پور، مریم (۱۳۹۲). شناسایی الزام‌ها و پیامدهای رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌ها. *نشریه صنعت لاستیک ایران (مدیریت)*، شماره ۷۰، صفحات ۶۱-۷۳.
۱۸. شاه‌حیدری‌پور، رضوان و کمالیان، امین‌رضا (۱۳۹۱). بررسی رابطه عدالت سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، دوره ۱۰، شماره ۱، صفحات ۱۷۵-۲۰۱.
۱۹. شعبانی، علی و تقوی قره‌بلاغ، حسین (۱۳۹۰). بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین با رفتار مدنی سازمانی در کتابخانه‌های دانشگاه تهران. *نشریه تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی*، سال ۴۵، شماره ۵۷، صفحات ۶۲-۳۹.
۲۰. صالحی، مسلح، قلناش، عباس و مرتضایی، حدیثه (۱۳۹۲). رابطه اخلاقیات و مشارکت با توانمندسازی اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی (مطالعه موردی واحد مرودشت). *فصل‌نامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، سال ۴، شماره ۳، صفحات ۹۹-۱۱۶.
۲۱. صمدی، پروین و کریم‌پور، سیده طاهره (۱۳۹۰). ارتباط رهبری تحول‌آفرین با اخلاقیات دبیران. *فصل‌نامه تعلیم و تربیت*، شماره ۱۰۷، صفحات ۱۱۹-۱۳۹.
۲۲. صمدی‌میرکلایی، حسین، آقاجانی، حسنعلی و صمدی‌میرکلایی، حمزه (۱۳۹۲). بررسی رابطه میان رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان (مطالعه موردی: اداره آموزش و پرورش شهرستان بابلسر). *فصل‌نامه رهبری و مدیریت آموزشی*، سال ۷، شماره ۱، صفحات ۱۱۷-۱۳۸.
۲۳. غفوری، فرزاد، اشرف گنجویی، فریده، دهقان، آیت‌الله و حسینی، سیده مهسا (۱۳۸۸). ارتباط بین سبک رهبری مدیران با اخلاقیات معلمان تربیت بدنی. *فصل‌نامه مدیریت ورزشی*، شماره ۲، صفحات ۲۱۵-۲۳۴.

۲۴. فروزنده دهکردی، لطف‌الله، شخصیان، فاطمه و سادات حسینی، فرزانه (۱۳۹۱). شناسایی آموزه‌های دینی مؤثر بر شکل‌گیری رهبری تحول‌گرای موثق (ATL) براساس مطالعه تطبیقی متون اسلامی و غربی (با استفاده از تکنیک دلفی فازی). پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال ۵، شماره ۱۸، صفحات ۱۳۳-۱۰۹.
۲۵. قربانی‌زاده، وجه‌الله (۱۳۹۲). رابطه هوش معنوی و اخلاقی با رهبری تحول‌آفرین. فصل‌نامه اخلاق در علوم و فناوری، سال ۸، شماره ۲، صفحات ۱۳-۱.
۲۶. قره‌باغی، نسترن و رحیم‌نیا، فریبرز (۱۳۹۲). بررسی نقش واسط هوش هیجانی مدیران در تأثیر سبک رهبری تحول‌گرا بر عملکرد زمینه‌ای کارکنان. پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال ۵، شماره ۱۰، صفحات ۴۴-۲۵.
۲۷. گل‌پرور، محسن، وکیلی، نفیسه و آتش‌پور، سیدحمید (۱۳۹۰). رابطه دشواری هدف و رهبری تحول‌گرا با رفتار شهروندی سازمانی و تعهد عاطفی. دانش‌سور رفتار مدیریت و پیشرفت، سال ۱۸، شماره ۵۰، صفحات ۱۹۰-۱۷۷.
۲۸. لطفی، فرهاد، مختارپور، صدیقه، مؤمنی‌زاده، اکبر، امینی، میترا و کجوری، جواد (۱۳۹۱). بررسی سبک رهبری مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده پزشکی شیراز و ارتباط آن با تعهد سازمانی. مجله پزشکی هرمزگان، سال ۱۶، شماره ۳، صفحات ۲۳۹-۲۳۳.
۲۹. مرادی، محمدرضا، حمیدی، مهرزاد، سجادی، سید نصرالله، جعفری، اکرم و مرادی چالستری، جواد (۱۳۹۰). رابطه سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تبادل و رفتار شهروندی سازمانی در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. فصل‌نامه مدیریت ورزشی، شماره ۸، صفحات ۱۵۰-۱۲۵.
۳۰. میرکمالی، سید محمد، چوپانی، حیدر، حیات، علی اصغر و غلام‌زاده، حجت (۱۳۹۱). بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی نیروهای دانشگر شرکت ملی نفت ایران. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، دوره ۲، شماره ۱، صفحات ۱۵۵-۱۳۷.
۳۱. میرهاشمی، مالک و پاشاشریفی، حسن (۱۳۸۹). رابطه بین ادراک از عوامل محیط کار

- (نقش‌های شغلی، ویژگی‌های شغل، سبک نظارتی و ساختار سازمانی) و سطح درگیری شغلی اعضای هیئت علمی. *فصل‌نامه مطالعات روان‌شناختی*، دوره ۶، شماره ۴، صفحات ۸۳-۵۷.
۳۲. میرهاشمی، مالک و حنیفی، کورش (۱۳۹۰). رابطه بین کارآفرینی و درگیری شغلی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن. *فصل‌نامه اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی*، سال ۷، شماره اول، صفحات ۱۵۸-۱۴۱.
۳۳. ناظم، فاتح و حدادپور، سمانه (۱۳۹۲). ارائه الگوی ساختاری عدالت سازمانی بر اساس سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا در دانشگاه آزاد اسلامی. *فصل‌نامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، سال ۴، شماره ۱، صفحات ۶۶-۵۱.
۳۴. نعیمی، عبدالزهره، تقی‌پور، آذین و نیسی، عبدالکلام (۱۳۹۰). رابطه فرهنگ سازمانی با انگیزش شغلی، اشتیاق شغلی و رفتارهای نوآورانه با میانجی‌گری توانمندسازی روان‌شناختی. *مجله علوم رفتاری*، دوره ۵، شماره ۴، صفحات ۳۳۳-۳۲۵.
۳۵. نیستانی، محمدرضا، چوپانی، حیدر، غلام‌زاده، حجت و زارع‌خلیلی، مجتبی (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین با توانمندسازی کارکنان کویر تایر بیرجند. *مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی سنندج*، سال ۷، شماره ۲۰، صفحات ۶۴-۴۹.
۳۶. ودادی، احمد و مهرآرا، احمد (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد سازمانی (مطالعه موردی ادارات امور مالیاتی شهر تهران). *پژوهش‌نامه مالیات*، شماره ۱۸، صفحات ۱۷۹-۱۶۱.
۳۷. یاسمی‌نژاد، پریسا، گل‌محمدیان، محسن، بشلیده، کیومرث و مؤمنی، خدامراد (۱۳۹۲). رابطه تیپ‌های شخصیتی A و B با درگیری شغلی در اعضای هیئت علمی. *فصل‌نامه مشاوره شغلی و سازمانی*، دوره ۵، شماره ۱۷، صفحات ۱۳۷-۱۲۲.
۳۸. یعقوبی، نورمحمد، مقدمی، مجید و کیخا، عالمه (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان. *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، سال ۲، شماره ۴، صفحات ۹۶-۶۴.

39. Albrecht, S.L. & Andreetta, M. (2011). The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers Test of a model. *Leadership in Health Services*, 24(3), 228-237.
40. Allameh, S.M, Heydari, M. & Davoodi, S.M. (2012). Studying the relationship between transformational leadership and psychological empowerment of teachers in Abade Township. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (31), 224-230.
41. Avey, J.B., Hughes, L.W., Norman, S.M. & Luthans, K.W. (2008). Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(2), 110-126.
42. Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
43. Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2009). The crossover of work engagement between working couples A closer look at the role of empathy. *Journal of Managerial Psychology*, 24(3), 220-236.
44. Bartram, T. & Casimir, G. (2007). The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(1), 4-19.
45. Clark, D.M.T. & Loxton, N.J. (2012). Fear, psychological acceptance, job demands and employee work engagement: An integrative moderated mediation model. *Personality and Individual Differences*, (52), 893-897.
46. Gill, A. & Fitzgerald, S. (2010). The relationship between transformational leadership and employee desire for empowerment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(2), 263-273.
47. Lu, C.Q., Wang, H.J., Lu, J.J, Du, D.Y. & Bakker, A.B. (2014). Does work engagement increase person's job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, (84), 142-152.
48. Quinones, M., Broeck, A.V. & Witte, H.D. (2013). Do job resources affect work engagement via psychological empowerment? A mediation analysis. *Journal of Work and Organizational Psychology*, (29), 127-134.
49. Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
50. Skaalvik, E.M. & Skaalvik, S. (2013). Teachers' perceptions of the school goal structure: Relations with teachers' goal orientations, work engagement, and job satisfaction. *International Journal of Educational Research*, (62), 199-209.
51. Swanberg, J.E., McKechnie, S.P., Ojha, M.U. & James, J.B. (2011). Schedule control, supervisor support and work engagement: A winning combination for workers in hourly jobs?. *Journal of Vocational Behavior*, (79), 613-624.
52. Taylor, T.M. (2014). *The relationship between transformational leadership and staff and faculty work engagement. Dissertation degree of Doctor Philosophy*, North central University.

53. Vincent-Hoper, S. & Muser, C. (2012). Transformational leadership, work engagement, and occupational success. *Career Development International*, 17(7), 663-682.
54. Yakin, M. & Erdil, O. (2012). Relationships between self-efficacy and work engagement and the effects on job satisfaction: a survey on certified public. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (58), 370-378.
55. Zhang, X. & Bartol, K. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.

