



## بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین با توانمند سازی کارکنان کویر تایر بیرجند

محمد رضا نیستانی

عضو هیأت علمی دانشگاه اصفهان

حیدر چوپانی (نویسنده مسؤول)

عضو باشگاه پژوهشگران جوان دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج

Email: h.choupani64@gmail.com

حجت غلام زاده

کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه تهران

مجتبی زارع خلیلی

کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه تهران

تاریخ دریافت: ۹۰/۸/۱۸ \* تاریخ پذیرش: ۹۱/۴/۲۲

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و توانمند سازی کارکنان کارخانه کویر تایر است. روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی بوده و جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان کویر تایر می باشد. از میان ۷۰۰ نفر از افراد جامعه پژوهش، تعداد ۱۳۳ نفر زن و مرد با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه آماری انتخاب و مورد مطالعه قرار گرفتند. جهت سنجش توانمند سازی کارکنان از پرسشنامه اسپریتزر (۱۹۹۵) مشتمل بر ۲۰ گویه و ۴ خرده مقیاس و برای سنجش رهبری تحول آفرین از پرسشنامه باس و اولیو (۱۹۹۰) شامل ۱۲ گویه و ۴ خرده مقیاس استفاده شد. پایایی ابزار با استفاده از آلفای کرونباخ برای پرسشنامه توانمند سازی ضریب آلفای ۰/۷۵ و برای پرسشنامه رهبری تحول آفرین ضریب آلفای ۰/۸۷ برآورد شد. جهت تحلیل داده ها از آزمون های همبستگی پیرسون، رگرسیون گام به گام، تی مستقل و تجزیه و تحلیل واریانس یک راهه استفاده گردید. نتایج آزمون همبستگی پیرسون حاکی از آن بود که بین رهبری تحول آفرین با توانمند سازی و مؤلفه های خود تعینی، معنی داری، شایستگی و تأثیر رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین نتایج آزمون همبستگی نشان داد که تمامی مؤلفه های رهبری تحول آفرین با توانمند سازی کارکنان، رابطه مثبت و معناداری دارد. نتایج تحلیل رگرسیون نیز حاکی از آن بود که از بین مؤلفه های سبک رهبری تحول آفرین، سه بعد ملاحظه فردی، انگیزش الهام بخش و نفوذ آرمانی به عنوان متغیرهای پیش بین، معیار ورود به معادله نهایی رگرسیون برای توضیح تغییرات توانمند سازی کارکنان (متغیر ملاک)، را دارا هستند. نتایج حاصل از آزمون تی نشان داد که بین متغیر جنسیت و توانمند سازی کارکنان نیز ارتباط معنی داری وجود ندارد. در نهایت نتایج تحلیل واریانس یک راهه بین توانمند سازی با متغیر دموگرافیکی سطح تحصیلات آشکار ساخت که تفاوت معنی داری بین آن ها وجود ندارد.

واژه های کلیدی: رهبری تحول آفرین، توانمند سازی کارکنان، کارخانه کویر تایر بیرجند.

## ۱- مقدمه

دوره کنونی حیات بشری با تحولات و دگرگونی‌های شگفت‌انگیز و معجزه‌آسایی همراه می‌باشد. سازمان‌ها به عنوان زیر مجموعه‌ای از حیات انسانی و سیستم‌های باز متأثر از این تغییر و تحولات می‌باشند. آن‌ها باید برای بقا و بالندگی، خود را در رویارویی با این تحولات عظیم آماده نمایند. در غیر این صورت، از گردونه دنیای رقابتی خارج می‌شوند. منظور از این آمادگی، آمادگی فناوری و تجهیزاتی نیست، بلکه باید کارکنان را که سرمایه‌ی اصلی و ارزشمند سازمان هستند، آماده نمایند (Amirkhani, 2006). در واقع امروزه، سازمان‌ها در محیطی کاملاً رقابتی همراه با تحولات شگفت‌انگیز باید اداره شوند. مدیران در چنین شرایطی فرصت‌چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید بیشترین وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط خارجی و داخلی سازمان کنند و سایر وظایف روزمره را به عهده کارکنان بگذارند. کارکنان زمانی می‌توانند به خوبی از عهده وظایف محول بر آیند که مهارت، دانش، توانایی و انگیزه لازم را داشته باشند و اهداف سازمانی را به خوبی بشناسند. ابزاری که می‌تواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد، فرایند «توانمند سازی» است (Jazini, 2006) در عصر حاضر توانمند سازی به عنوان ابزاری شناخته شده که مدیران به وسیله آن قادر خواهند بود سازمان‌های امروزی را که دارای ویژگی‌های از قبیل، تنوع کانال‌های نفوذ، رشد اتکا به ساختار افقی و شبکه‌ای، حداقل شدن فاصله کارکنان از مدیران و کاهش تعلق سازمانی می‌باشند، را به طور کارآمد اداره کنند (Mohammadi, 2002).

از طرف دیگر از آنجا که دستیابی به دانش برتر، رمز موفقیت در سازمان‌ها به منظور دستیابی به مزیت‌های رقابتی و اثربخشی سازمان به حساب آمد، اهتمام فراوانی در زمینه دانش‌اندوزی و تجهیز دست‌اندرکاران سازمانی به بالاترین درجه از مراتب دانش مورد نیاز به کار بسته شد. با ظهور نسل جدیدی از کارگزاران دانش‌محور، مقتضیات و فضای جدیدی در عرصه فعالیت‌های سازمانی حاکم گردید و سازمان‌ها دیگر نمی‌توانستند با بهره‌گیری از سازوکارهای شدید بروکراتیک و اقتدار سنتی خود به خوبی و به صورت اثربخش از عهده سرپرستی کارکنان دانش‌محور بر آیند. تبلور یافتن چنین مشکل و معضلی در عرصه فعالیت‌های سازمانی موجب شد تا نوع جدیدی از رهبری سازمانی مجال بروز یابد و بر آن شود تا سازوکارهای جدیدی را برای ارتقای عملکرد و توانمندی‌های عموم کارگزاران و کارگران دانش‌محور به کار گیرد (Sanjaghi, 2001). در واقع می‌توان گفت که موفقیت با این شرایط و موقعیت، مستلزم تغییر در فعالیت‌ها و وظایف سازمانی و چگونگی اداره و به ویژه رهبری سازمان‌ها است. مدیران برای موفقیت و ایفای نقش مؤثر در سازمان علاوه بر دارا بودن نگرش اقتضایی نسبت به متغیرهای محیطی، باید سازمان و مدیریت را به عنوان یک سیستم مدنظر قرار دهند و با این نگرش به بررسی رفتار کارکنان بپردازند و شیوه و سبک رهبری خود را بر اساس واقعیت و شرایط، ماهیت کار و وظایف و خصوصیات کارکنان انتخاب کنند. بنابراین سازمان‌های موفق به رهبرانی نیازمند هستند که با ژرف‌نگری، جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را مشخص سازند، افراد را به آن مسیر هدایت کنند و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان به وجود آورند (Goodarzvand et al, 2010). این نوع جدید از رهبری، که از آن به عنوان رهبری تحول‌آفرین یاد گردید در تلاش است تا با بهره‌گیری از نظام ارزشی، تحریک عواطف و تقویت هویت‌های فردی و اجتماعی کارکنان، خلأهای ناشی از کاستی‌های سازوکارهای بوروکراتیک و اقتدار سنتی را جبران کند و سازمان‌های دانش‌محور امروزی را به سمت رسیدن به کمال مطلوب سوق دهد. (Sanjaghi, 2001). رهبران تحول‌آفرین با خلق ایده‌ها، چشم‌اندازهای جدید مسیر تازه‌ای از رشد و شکوفایی را فراروی سازمان‌ها قرار می‌دهند و نوید بهبود عملکرد سازمان‌ها خواهند بود (Goodarzvand et al, 2010). در واقع این رهبران، اساس و شالوده‌ای را برای تغییرات بلند مدت سازمانی که دسترسی به اهداف بالاتر را برای نظام سازمانی میسر می‌سازد، فراهم می‌سازند. از طرف دیگر رهبران تحول‌آفرین در باورها، ارزش‌ها و اهداف پیروان خود نفوذ کرده و تأثیر به‌سزایی بر آن‌ها می‌گذارند. این گونه رهبران از طریق رفتار و کردار خود کل سازمان را دچار تحول کرده و پیروان این رهبران نیز به آن‌ها احساس اعتماد و وفاداری می‌کنند (Ghaderi, 2009).

بنیاس معتقد است که سرعت تغییرات پیش‌روی سازمان‌های امروزی، به مطالبه رهبری انعطاف‌پذیر و انطباق‌پذیرتر منجر شده است. رهبران انطباق‌پذیر از طریق درک معنی چالش‌های پیش‌روی رهبران و پیروان و ارائه پاسخ مناسب به آن چالش‌ها در مواجهه با محیط‌های متغیر، اثربخش‌تر عمل می‌کنند. رهبران انطباق‌پذیر در جهت تولید راه‌حل‌های خلاقانه برای مسائل پیچیده با پیروان خود کار می‌کنند، و در عین حال آن‌ها را برای رسیدگی به مسؤلیت‌های رهبری گسترده‌تر آماده می‌سازند.

(Gharabelagh, 2006). باس سبک رهبری گفته شده در بالا را تحول آفرین نامید. نظریه پردازان زیادی بر این اعتقادند که رهبری تحول آفرین، مناسب ترین سبک رهبری در یک محیط این چنینی است، چراکه رهبری تحول آفرین، اساس و شالوده‌هایی را برای تغییرات بلندمدت سازمانی که دسترسی به اهداف بالاتر را برای سیستم سازمانی میسر می‌کند، فراهم می‌سازد (Mogheli, 2004). اصطلاح رهبری تحول گرا برای اولین بار توسط دانتون به کار رفت، اگر چه این اصطلاح تا زمانی که کلاسیک‌ها به وسیله برنز آن را به کار نبردند، مشهور نشد (Tonkehnejad, 2006). رهبری تحول آفرین ابتدا به وسیله برنز به عنوان دانشمند علوم سیاسی به طور وسیع به کار برده شد، و به عنوان یکی از غالب ترین تئوری‌های رفتار سازمانی مطرح شد (Taghavi ghare belagh, 2010). بعداً باس ( ۱۹۹۶ و ۱۹۸۵)، همچنین بنیس و نانوس (۱۹۸۵) و تیچی و دوانا (۱۹۸۶) و (۱۹۹۰) به توسعه آن کمک شایانی کردند. در جنبش رهبری تحول آفرین کارهای ماکس وبر نیز تأثیرگذار بود. وبر از جمله نظریه پردازانی است که تئوری رهبری فرهمند را (که اکنون به عنوان یکی از مؤلفه های رهبری تحول آفرین می‌باشد) توسعه داده است. به اعتقاد وبر رهبران موفق، کاریزماتیک هستند و توانایی جذب و رشد دادن پیروان خود را دارند (Taghavi Ghare Belagh, 2010). باس، رهبر تحول آفرین را کسی می‌داند که به منظور تقویت عملکرد کارکنان و سازمان، رابطه ی مثبتی با زیردستان برقرار و کارکنان را تشویق می‌کند که از نیازهای شخصی فراتر بروند و در زمینه ی تمایلات گروه و سازمان کار کنند. رهبران تحول آفرین زیردستان خود را بر می‌انگیزانند تا آن چه را در توان دارند انجام دهند (Burke & Collins, 2001). رهبری تحول آفرین اشاره به آن نوع رهبری دارد که در آن رهبران کاریزما دارند و ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و ملاحظه فردی را برای پیروان فراهم می‌کند (Beugre et al., 2006). رهبران تحول آفرین بینش سازمانی پویایی را به وجود می‌آورند که اغلب موجب دگرگونی در ارزش‌های فرهنگی می‌شود که نوآوری بزرگتر را منعکس کنند. رهبری تحول آفرین همچنین به دنبال پیوند (اتصال) بین علایق فردی و جمعی می‌باشند تا به زیردستان اجازه دهند برای اهداف متعالی تر کار کنند (Beugre et al., 2006). رهبری تحول آفرین برای عملی شدن به چهار مؤلفه یا عامل که به عنوان عناصر تشکیل دهنده ی این نظریه نیز شناخته شده‌اند نیاز دارد. این مؤلفه ها عبارتند از:

الف) نفوذ آرمانی: این بعد اشاره به سرافزاری، فرهمندی، احترام و وفاداری بی چون و چرای پیروان از رهبری که حس آرمانی را انتقال می‌دهد، دارد (Mogheli, 2003). در واقع این بعد از رهبری تحول آفرین اشاره به رهبری دارد که مورد اعتماد و تحسین زیردستان است، زیردستان او را به عنوان یک الگو و مدل می‌شناسند و سعی می‌کنند که همانند او شوند. چنین رهبرانی به عنوان الگو در نظر گرفته می‌شوند یا به دلیل ویژگی‌های شخصیتی خاص و یا کاریزمایی که دارند و یا به دلیل این که آن‌ها رفتارهای اخلاقی خاص نشان می‌دهند، می‌باشند. چنین رهبرانی اغلب به عنوان داشتن سطح بالایی از اخلاقیات، اعتماد، تمامیت، صداقت و هدف دیده می‌شوند (Kirkbride, 2006). نفوذ آرمانی شامل بینش‌ها و چشم اندازهای الهام بخش، خطرات و سختی‌های مشترک و کسب اعتماد و اطمینان زیردستان می‌باشد. رهبری که نفوذ آرمانی را اعمال می‌کند به روش‌ها و گونه‌ای رفتار می‌کند که استانداردهای بالایی از رفتارهای اخلاقی را نشان می‌دهد (Johnsen, 2008).

ب) انگیزش الهام بخش: این بعد شامل برانگیختن و بالا بردن انگیزش در پیروان است که با توسل به احساسات زیردستان صورت می‌پذیرد. تأکید انگیزش الهام بخش بر احساسات و انگیزه‌های درونی است نه بر تبادلات روزانه بین رهبر و پیرو (Mogheli, 2003). انگیزش الهام بخش به رهبری نیاز دارد که به اعضای سازمان انرژی می‌دهد. رهبران تحول آفرین به روشنی اهمیت مأموریت و اهداف سازمان را به کارکنان انتقال می‌دهند. چنین انتقال روشنی به کارکنان اجازه می‌دهد تا تلاش کنند و اغلب فراتر از وظایف تدوین شده عمل کنند (Beugre et al., 2006). انگیزش الهام بخش رهبر را توانا می‌سازد تا پیروان خود را ترغیب کند که عملکرد بالاتری داشته باشد. چنین رهبرانی همچنین در بالابردن انتظارات پیروان موفق هستند به طوری که آن‌ها به بیشتر از آن چیزی که دیگران فکر می‌کنند می‌توانند انجام بدهند، می‌رسند (Kirkbride, 2006).

ج) ترغیب ذهنی: باس بیان می‌دارد که ترغیب ذهنی رهبران را راغب و توانا می‌کند تا راه‌های جدید نگاه کردن به مسائل قدیمی را به کارکنان شان نشان دهند، تا این که، آن‌ها یاد بگیرند که مشکلات را به عنوان مسأله حل شده ببینند و بر راه حل‌های منطقی تأکید کنند (Beugre et al., 2006). و توانایی‌ها و قابلیت‌های خودشان را توسعه بدهند (Kirkbride, 2006).

همچنین در ترغیب ذهنی، رهبران دلایلی را برای پیروان خود ارائه می‌دهند تا ادراک خودشان را نسبت به انجام اعمال و ارزش‌ها و نگرش‌های خودشان تغییر دهند (Humphreys, 2005) و جریانی از ایده‌های جدید و چالش برانگیز برای زیردستان فراهم می‌کند، پیروان را تحریک می‌کند که در باره‌ی راه‌های جدید فکر کنند (Ozaralli, 2003). به طور کلی می‌توان گفت که ترغیب ذهنی مستلزم تلاش‌های تحریک کننده برای یافتن ایده‌های جدید و راه‌حل‌های خلاق برای مشکلات و تشویق کردن نوآوری، خلاقیت و رویکردهای جدید می‌باشد. چنین رهبرانی راه‌حل‌های نوآورانه و ایده‌های جدید را از پیروانشان می‌خواهند و آن‌ها پیروانشان را تشویق می‌کنند که ایده‌هایی را ارائه بدهند که متفاوت تر از ایده‌های خودشان باشد (Johnsen, 2008).

د) ملاحظه فردی: توجه و ملاحظه فردی، شامل توجه به تفاوت‌های فردی پیروان و ارتباط با تک تک آن‌ها و تحریک آنان از طریق واگذاری مسؤلیت‌ها برای یادگیری تجربیات (Mogheli, 2003) و صرف وقت به منظور آموزش رفتار و مرادده با افراد برای رشد و توسعه توانایی‌های زیردستان می‌باشد. این عامل در بر گیرنده مراتب دلسوزی و اهتمام وافر رهبر در خصوص توجه جدی به خواسته‌های پیروان و تلاش به منظور رشد و شکوفایی هر چه بیشتر آنان است (Ghaderi, 2009). این رهبران ممکن است زمان قابل ملاحظه‌ای را صرف پرورش دادن، آموزش و تعلیم کنند. رهبران تحول آفرین ملاحظه فردی را برای پیروانشان فراهم می‌کنند که عزت و احترام و خدمت کردن را به عنوان یک مربی نشان دهند (Beugre et al., 2006). این رهبران تمایل دارند که مواعی را که ممکن است از عملکرد پیروانشان جلوگیری کنند از بین ببرند. عنصر (جزء) اصلی ملاحظه فردی این است که درک کنیم که هر پیرو نیازهای متفاوتی دارد و این نیازها در طول زمان تغییر می‌کنند. بنابراین رهبران تحول آفرین می‌بایست دقیقاً نیازهای فردی پیروان را به منظور بهینه سازی پتانسیل فردی هر پیرو تشخیص دهند (Humphreys, 2005). در ملاحظه فردی رهبران نگرانی خود را به پیروانشان نشان می‌دهند، با آن‌ها به عنوان افرادی رفتار می‌کنند تا خودشان را به خوبی بشناسند و به ایده‌ها و نگرانی‌های آن‌ها گوش می‌دهند (Kirkbride, 2006).

اقدامات رهبری تحول گرا این امکان را به شرکت‌ها می‌دهد تا به هنگام رقابت در یک محیط متلاطم و غیر قابل پیش بینی عملکرد خود را ارتقا دهند. هنگامی که اجزاء رهبری تحول گرا به عنوان مکمل سایر اقدامات رهبری به کار رود، می‌تواند به یک منبع مزیت رقابتی برای شرکت تبدیل شود و استفاده از این مزیت رقابتی می‌تواند کمک قابل توجهی در رقابت استراتژیک و کسب بازده بالاتر در کوتاه مدت و بلند مدت کند. در واقع بدون رهبری تحول گرای اثر بخش، احتمال این که شرکت بتواند به هنگام مواجهه با چالش‌های اقتصاد جهانی به عملکرد برتر و حتی رضایت بخش دست یابد، کاهش خواهد یافت (Ansari & Teymori, 2007).

اظهارات قوی در ادبیات رهبری در خصوص تأثیرات مفید و سودمند رهبری تحول آفرین بر زیردستان، به وجود آمده است. شماری از مطالعات پیشنهاد کرده اند که رهبری تحول آفرین تأثیر عمیق و مثبتی بر تلاش و رضایت زیردستان دارد. این تأثیر مثبت در زمینه‌های گوناگون از جمله مراقبت‌های بهداشتی، تجارت، نظامی و آموزش مشاهده شده است. مطالعات دیگری تأثیر مثبت آن را بر عملکرد زیردستان مخصوصاً در یک موقعیت تیمی یا گروهی نشان می‌دهد (Banerji & Krishnan, 2000). رهبر تحول آفرین سطح بالای تعهد در کارکنان را القا می‌کند، استرس آن‌ها را کاهش داده و روحیه را افزایش می‌دهد (Dvir, 2002; Wood, 2008). این نتایج به طور کلی باعث افزایش عملکرد سازمانی و ارتقای رضایت شغلی کارکنان می‌شود (Avey, 2008; Dvir, 2002). همچنین صاحب نظران و نویسندگان زیادی اهمیت رهبری تحول آفرین و آثار آن را بر توانمند سازی کارکنان مطرح کرده‌اند (Ozaralli, 2003; Mohammadi, Ismail et al., 2009 B) (Avolio et al., 2004; 2002).

می‌توان گفت که این رهبران سطوح بالای عملکرد را در پیروان ایجاد می‌کنند و تأثیر آن‌ها بر عملکرد پیروان غالباً به صورت اثرات آن در توسعه و توانمند سازی کارکنان مطرح می‌شود که باعث افزایش توانایی و انگیزش آن‌ها می‌شود. این رهبران با ایجاد چشم انداز جمعی تلاش می‌کنند تا پیروان خود را ورای نفع شخصی و در راستای منافع گروهی و سازمانی عمل کنند. رهبران تحول آفرین پیروان خود را به رهبر تبدیل می‌کنند، به کار آن‌ها معنا می‌بخشند و استقلال کاری ایجاد می‌کنند (Hassan pour, 2001).

در عصر حاضر موضوع توانمند سازی کارکنان به عنوان رویکردی شناخته شده که مدیران به وسیله آن قادر هستند سازمان های امروزی را با ویژگی های متنوع (انسانی، ساختاری، وظیفه ای و...) به طور کارآمد و به شکل یادگیرنده اداره کنند (Mohammadi, 2002). توانمند سازی در دهه ۱۹۸۰ با مقوله آموزش آغاز گردید (Edwards et al. 2001) و هنوز هم بحث در مورد ابعاد مختلف این رویکرد و روش های انجام آن به طور پویا ادامه دارد (Greasley et al, 2008). علیرغم کاربرد گسترده اصطلاح توانمندسازی در علوم سازمانی، یکی از مشکلاتی که در مراحل اولیه به کارگیری این اصطلاح کمتر به آن توجه می شد عدم وجود یک تعریف عملیاتی از توانمندسازی بود. اغلب تعاریفی که به کار گرفته می شدند هم خانواده و دارای معانی بسیار مرتبط به هم بودند. به عنوان مثال، از این اصطلاح برای تشریح یک سری از روش های خاص و بررسی تأثیر آن ها بر کارکنان استفاده می شد (Mohamadi, 2001). اگرچه معنی توانمند سازی موضوع مورد بحث دهه های اخیر می باشد، ولی همچنان محققان به یک تعریف جامع از توانمند سازی دست نیافته اند. با توجه به اهمیت موضوع، تلاش های زیادی از سوی محققان به عمل آمد تا اینکه در سال ۱۹۸۸ کانگر و کانگو گام مهمی در این زمینه برداشتند. توانمند سازی در لغت به معنی دادن قدرت به افراد است (Harrison et al, 2006). بوان و لوار (۱۹۹۲) توانمند سازی را به عنوان ابزاری می دانند که افراد را برای تصمیم گیری قادر می سازد که این تعریف به این ارتباط دارد که چطور مدیریت، فرهنگ توانمند سازی را تسهیل و در نهایت به اجرا در می آورد (Erstad, 1997). پاستور (۱۹۹۶) توانمند سازی را یک پدیده شخصی می داند، که افراد برای انجام کارهای شان قبول مسؤلیت می کنند که این تعریف بر اهمیت افراد در اجرای موفق برنامه های توانمند سازی تأکید دارد (Erstad, 1997). به نظر اسپریتزر (۱۹۹۵)، توانمند سازی روان شناختی به عنوان مجموعه ای از حالت های روانشناختی تعریف می شود و به این که چگونه کارکنان درباره کارشان فکر و تجربه کسب می کنند، و چه مقدار نقش و نفوذشان را در سازمان باور دارند، متمرکز است، و باعث می شود که کارکنان احساس اعتماد به نفس و تمایل به موفقیت داشته باشند (Vacharakiat, 2008). توانمند سازی یعنی این که، پیش از آن که به کارکنان بگویند چه کار کنند آن ها بتوانند وظایف شان را به خوبی درک کنند (Luks & Savery, 20001). در تعریفی دیگر کانتر (۱۹۹۳) بیان می کند که توانمند سازی، توانایی فرد است به طوری که بتواند به طور مستقل تصمیم گیری کند و از منابع در دسترس برای دستیابی اهداف ضروری استفاده کند (Vacharakiat, 2008). اسمیت، توانمند سازی را، تشویق افراد به مشارکت بیشتر در اتخاذ تصمیم هایی می داند که بر فعالیت های آنان تأثیر گذار است. از این طریق می توانیم فرصت های را برای افراد فراهم آوریم تا نشان دهند که می توانند ایده های خوبی آفریده و به آن جامه عمل ببوشانند (Butts et al., 2009). کانگر و کانگو توانمند سازی را به عنوان یک سازه نسبتی و انگیزشی تعریف می کنند، در سازه نسبتی توانمند سازی وقتی رخ می دهد که قدرت از فرادست به زیردست انتقال یابد و در نتیجه زیردستان یک حس مالکیت و کنترل بر کارشان را تجربه کنند. به عنوان سازه انگیزشی توانمند سازی به ادراک کارکنان از قدرت استقلال و کنترل شان بر می گردد. اگر این افراد توانمند شوند، احساس انرژی زیاد و کنترل بر کارشان را پیدا می کنند. در این حس قدرت خودتعیینی، خود ارزی و اعتقاد به خود کارآمدی تقویت می شود (Conger & Kanungo, 1988). توانمند سازی، فرایند نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمان است که از طریق ایجاد و گسترش نفوذ مبتنی بر صلاحیت افراد و گروه ها بر تمام قلمروها و وظایف صورت می گیرد و بر روی عملکرد کارکنان و عملکرد کلی سازمان اثر می گذارد (Kinla, 2004).

به طور کلی، توانمند سازی را می توان، در بر گیرنده ی مجموعه ی تدابیر و روش هایی دانست که به کمک آن، رفتار کارکنان را دچار تغییر نموده و آن ها را قادر می سازد تا با توجه به شرایط سازمان، بهترین تصمیمات را اتخاذ و با ارائه ی خلاقیت در قالب فعالیت های تیمی، سازمان را در جهت بهره وری هدایت نمایند. تعاریف ارائه شده، ما را به این حقیقت رهنمون می سازد، که اگر مفهوم توانمند سازی، به درستی درک گردد و با ایده ی بهبود مستمر در عملکرد کلی سازمان مرتبط شود، بیشترین بهره برداری از منابع فکری عرضه شده را ایجاد خواهد نمود. به عبارت دیگر، توانمند سازی یک فرایند مؤثر و پیشگام است که هم برای سازمان مزیت راهبردی ایجاد می کند و هم برای کارکنان، فرصت مشارکت در کامیابی سازمان می آفریند. این مشارکت، نگرشی است جمعی که از یک حس توانمندی نشأت گرفته و اعتلای کیفی سازمان را به ارمغان خواهد آورد (Luo, 2003). توماس و ولتهوس توانمندسازی روانشناختی را فرایند افزایش انگیزش درونی شغلی می دانند که شامل چهار حوزه شناختی، یعنی احساس تأثیرگذاری، شایستگی، احساس معنی دار بودن و حق انتخاب می شود و برای اولین بار مفهوم توانمندسازی روانشناختی را در

ادبیات وارد کردند. اسپریتز (۱۹۹۲) با توجه به الگوی توماس و ولتهوس، توانمندسازی روانشناختی را به عنوان یک مفهوم انگیزشی متشکل از چهار بعد شایستگی، خودمختاری (حق انتخاب)، معنی دار بودن و تأثیرگذاری تعریف کرده است. این ابعاد نشان دهنده یک جهت گیری شخصی به نقش کارمند در سازمان است (Khanalizade, 2007). سرانجام میسر (۱۹۹۲) تقسیم بندی دیگری از ابعاد توانمند سازی ارائه کرد که شامل پنج مؤلفه (احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب، احساس موثر بودن، احساس معنی دار بودن و احساس داشتن اعتماد به دیگران) می باشد (Mogheli et al, 2009).

۱. معنی داری<sup>۱</sup>: به تناسب بین الزامات شغل، باورها، ارزش ها و رفتارهای فرد بر می گردد. در حالت مطلوب کارکنان اهمیت شغل شان را برای سازمان و خودشان درک خواهند کرد و توجه بیشتری را به کارشان معطوف خواهند داشت. در نتیجه این احتمال وجود دارد که آن ها به خوبی کار کنند و به موفقیت شان افتخار کنند.

۲. شایستگی<sup>۲</sup>: به اعتماد به نفس فرد در توانایی های عملکردی شغل برمی گردد. به عبارت دیگر، یک کارمند توانایی ها و مهارت هایش را برای انجام شغل و ارتقا عملکردش را باور می کند. کارکنان همچنین باور می کنند که می توانند از منابع مهیا شده توسط سازمان برای انجام کارشان بهره ببرند.

۳. خود تعینی<sup>۳</sup>: به کنترل ادراک شده کارمند به کارش بر می گردد. در این حالت، کارکنان احساس می کنند که آزادی و اختیار لازم را در تصمیم گیری برای عمل در موقعیت های مختلف دارند.

۴. تأثیر<sup>۴</sup>: در نهایت اسپریتز عامل تأثیر را به عنوان احساس فرد درباره توانایی هایش برای نفوذ بر نتایج و پیامدهای مهم درون سازمانش تعریف می کند. از طرف دیگر، افراد اگر تشخیص ندهند که چقدر در سازمان شان مهم تلقی می شوند، احساس عدم توانمندی خواهند کرد (Lee & kuh, 2001 Vacharakiat, 2008; Thomas & Velthouse 1990).

توانمندسازی می تواند پیامدهای رفتاری مهمی در پی داشته باشد. به عنوان مثال، گیکاس<sup>۵</sup> دریافت که احساس شایستگی منجر به ابتکار عمل، تلاش و پشتکار در برابر موقعیت های چالشی می گردد. بر طبق تحقیقات دسی و رایان<sup>۶</sup> آزادی عمل کارکنان در شغل شان منجر به واکنش سریع آنان در برابر موانع و مشکلات خواهد شد. به علاوه، ارتباط آزادی عمل شغلی با اثربخشی (بهبود عملکرد) از جنبه های شناختی و انگیزشی مورد تأیید واقع شده است. نظریه پردازان رویکرد شناختی بر این اعتقادند از آنجا که کارکنان نسبت به رؤسای شان از دانش و اطلاعات کامل تری نسبت به کارشان برخوردارند بنابراین در موقعیت بهتری برای برنامه ریزی کاری، شناخت موانع و حل آن ها برای دستیابی به عملکرد بهتر قرار دارند. از جنبه انگیزشی، توماس و تایموون دریافتند که توانمندسازی با فراهم آوردن آزادی عمل برای کارکنان، انگیزه لازم را برای بهبود عملکرد در آن ها بوجود می آورد. از سوی دیگر، اشفورث<sup>۷</sup> در تحقیقات خود به این نتیجه رسید که احساس مؤثر بودن ناشی از توانمندسازی این احساس را در افراد بوجود می آورد که گوش شنوایی برای شنیدن ایده های شان در سازمان وجود دارد. به همین دلیل، آن ها احساس خواهند کرد که می توانند در تعیین جهت واحد کاری شان نقش داشته باشند و باید عملکرد بهتری از خود به نمایش گذارند (Abtahi & Abesi, 2007). نیکودیم و همکاران (۱۹۹۴) دریافتند که کارکنانی که توانمند هستند، تعارض و ابهام نقش در آن ها به مقدار قابل توجهی کاهش یافته است و آن ها بیشتر قادر به کنترل محیط پیرامون خود هستند. همچنین گزارش شده است که کارکنان توانمند حس رضایت شغلی، انگیزش و وفاداری سازمانی بالایی دارند، به طوری که آن ها احساس مشارکت بیشتری در دستیابی به اهداف سازمانی می کنند (Greasley et al., 2008). کاهش استرس شغلی و افزایش رضایت شغلی دو کلید پیش بینی شده در نتایج توانمند سازی در محیط کاری است و بسیاری از تحقیقات برای مثال تحقیقات ریپلی (۱۹۹۳) و اپلام و هانگر (۱۹۹۸) تأثیر مثبت توانمند سازی را بر کاهش بیماری، غیبت، تغییر و بازگشت را ثابت کرده اند. بنابراین

<sup>1</sup> Meaning

<sup>2</sup> Competence

<sup>3</sup> Self determination

<sup>4</sup> Impact

<sup>5</sup> Gecas

<sup>6</sup> Deci & Ryan

<sup>7</sup> Ashforth

به وسیله افزایش سطوح توانمند سازی کارکنان، نتایج منطقی را باید در بهداشت روانی و فیزیکی و کاهش بیماری، غیبت و نرخ بازگشت انتظار داشته باشیم (Holdsworth & Cartwright, 2003).

در توانمند سازی، مدیریت باید اطلاعات، منابع و بازخورد مثبت را فراهم کرده و سیاست های حمایتی را گسترش دهد. کارکنان یک سازمان توانمند شده به معنای واقعی مشارکت کننده هستند و در کنار تلاش فردی، فعالیت گروهی مثبتی را به اجرا می گذارند (Rasoli, 2006). وقتی مدیران کارکنان خود را در تصمیم گیری شرکت می دهند، کارکنان احساس رضایت، احترام به خود و آزادی کنند و در نتیجه باعث بهره وری بیشتر سازمان می شود (Wood, 2008).

در خصوص عوامل تأثیر گذار بر ایجاد احساس توانمندی در کارکنان مطالعات متنوعی صورت گرفته است. در تمامی این پژوهش ها محققین و صاحب نظران تلاش نموده اند، با توجه به نوع نگرش، سطح تحلیل و نوع رویکرد خود به شناسایی ابعاد تأثیرگذار بر توانمند سازی کارکنان دست یابند (Sabzikaran, 1999). به زعم نظریه پردازان مدیریت، برای اینکه افراد احساس توانمندی کنند باید شرایط و بسترهای لازم در سازمان فراهم گردد. یکی از این بسترها و عوامل سبک رهبری تحول آفرین می باشد. در واقع می توان گفت که سبک رهبری کارآمد جزء لاینفک ایجاد محیط پرورش کارکنان توانمند است.

اسماعیل و همکاران در تحقیق خود تحت عنوان بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و توانمند سازی و عملکرد کارکنان (مطالعه موردی در مالزی) به این نتیجه رسیدند که ارتباط بین رهبری تحول آفرین و توانمند سازی، عملکرد کارکنان را افزایش می دهد. در تحقیق حاضر توانمند سازی دارای اثر واسطه ای بین سبک رهبری تحول آفرین و عملکرد کارکنان می باشد. به بیان دیگر به کارگیری سبک رهبری تحول آفرین در سازمان به طور مستقیم بر روی توانمند سازی کارکنان اثر گذاشته و کارکنان را توانمند می کند که این خود در مراحل بعدی منجر به عملکرد عالی تر کارکنان می شود (Ismail et al, 2009 b). در مطالعه دیگری که تحت عنوان اثرات رهبری تحول آفرین بر روی توانمند سازی و اثربخشی تیمی توسط اوزارلی انجام شده، حاکی از اثرات مثبت رهبری تحول آفرین بر روی توانمند سازی کارکنان بود. در ضمن این نتایج مباحث قبلی را که توسط محققان رهبری تحول آفرین مطرح شده بود، تایید کردند (Ozaralli, 2003). به عنوان مثال باس معتقد است که رهبران تحول آفرین سعی می کنند پتانسیل کارکنان خود را توسعه دهند، آن اندازه که کارکنان احساس استقلال و خودمختاری کنند. به بیان دیگر رهبران تحول آفرین با به وجود آوردن جو خلاقانه در سازمان، کارکنان سازمان را ترغیب به توانمند کردن خود برای رویارویی با تغییر و تحولات به وجود آمده می کنند. اسماعیل و همکاران نیز در تحقیق خود به بررسی اثرات واسطه ای توانمند سازی در ارتباط بین رهبری تحول آفرین و کیفیت خدمات پرداخته اند. نتایج تحلیل رگرسیون گام به گام نشان داد که بین سبک رهبری تحول آفرین و توانمند سازی ارتباط مثبتی برقرار است. همچنین این ارتباط به طور معناداری با کیفیت خدمات دارای همبستگی می باشد. به بیان دیگر این مقاله اثرات واسطه ای توانمند سازی در رابطه بین ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی و کیفیت خدمات را تایید کرده است. بنابراین رهبران تحول آفرین با توانمند کردن کارکنان سازمان در برنامه ریزی و اجرای وظایف شان آن ها را وادار به تولید پیامدهای مثبت ( شایستگی، روحیه مثبت، تعهد، رضایت و...) در وظایف شان می کنند (Ismail et al, 2009 a). آوالیو و همکاران در تحقیق خود با عنوان "رهبری تحول: نقش واسطه ای توانمند سازی روانشناختی و نقش تعدیل کننده بعد ساختاری" تأثیر گذاری رهبری تحول آفرین بر روی توانمند سازی و تعهد سازمانی را تأیید کرده اند. در واقع این مطالعه به کشف و بررسی نقش بالقوه توانمند سازی در ارتباط بین رهبری تحول آفرین و تعهد سازمانی پرداخته است. بدین ترتیب که رهبران تحول آفرین با درگیر کردن کارکنان در واکاوی آینده ای جذاب و رویایی، آن ها را نسبت به پیشرفت های آتی سازمان متعهد می کنند. به بیان دیگر رهبران تحول آفرین با فراهم کردن شرایط چالش برانگیز برای کارکنان خود، خودکارایی، اعتماد به نفس و خود تشخیصی آن ها را افزایش می دهند، به وجود آمدن چنین شرایطی در سازمان، منجر به توانمندی کارکنان شده و همچنین به تقویت تعهد آنان نسبت به اهداف سازمان می شود (Avalio et al, 2004).

در تحقیقی که دونو کولوریس در مدارس ابتدایی انجام داد ارتباط رهبری تحول آفرین را با هر یک از ابعاد توانمند سازی معلمان (تصمیم گیری، موقعیت، خود کارآمدی، استقلال، تأثیر و رشد حرفه ای) مورد بررسی قرار داد، نتایج بیانگر آن بود که رهبری تحول آفرین با توانمند سازی (ابعاد رشد حرفه ای و موقعیت) بطور معنی داری رابطه دارد (Wood, 2008).

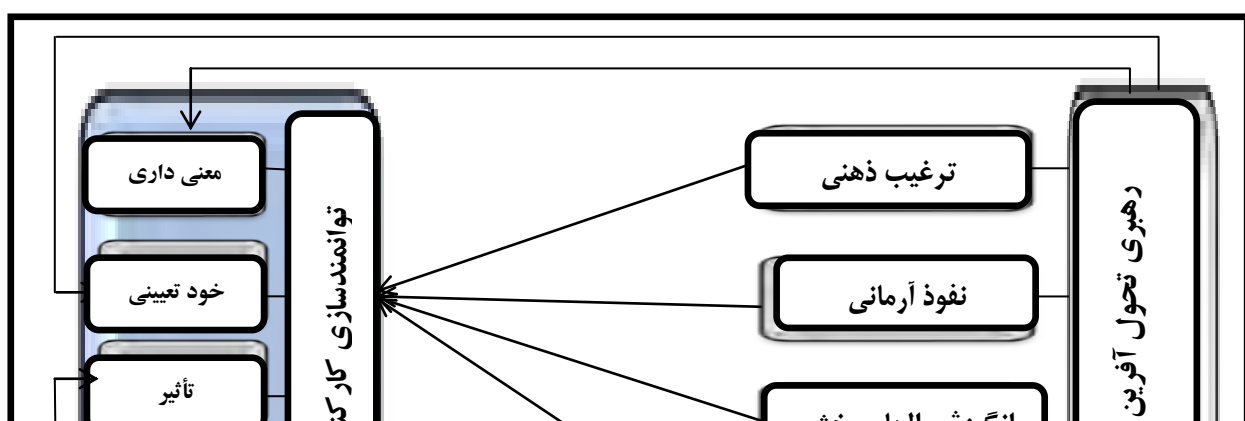
وود نیز معتقد است که رهبران تحول آفرین می توانند کارکنان خود را توانمند ساخته و به سطح بالای مشارکت شغلی برسانند، وی در تحقیقی که در محیط های بیمارستانی انجام داد به این نتیجه رسید که رهبری تحول آفرین و مؤلفه های آن (نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظه فردی) رابطه معنی داری با توانمند سازی دارند. همچنین عوامل پاداش احتمالی، مدیریت بر مبنای استثنا(فعال) و مدیریت بر مبنای استثنا(غیر فعال) رابطه معنی داری با توانمند سازی دارند (Wood, 2008).

در همین راستا، پژوهش های انجام شده نیز در زمینه رهبری تحول آفرین نشان دهنده این مطلب می باشد که در سازمان هایی که رهبران تحول آفرین وجود دارد، در دست یابی به سطوح بالای رشد و توسعه، بهتر عمل می کنند. به همین دلیل در چند دهه اخیر، توجه رهبری تحول آفرین به یک ضرورت غیرقابل اجتناب تبدیل شده است چرا که سازمان ها از طریق رهبری تحول آفرین می توانند شاخص های مزیت رقابتی خود از جمله توانمند سازی کارکنان را بهبود و توسعه دهند.

به طور کلی می توان گفت که مطالعه و بررسی مفاهیم، ویژگی ها و عوامل مؤثر بر توانمند سازی کارکنان نشان می دهد که توانمند سازی در سازمان ها از مباحثی است که با رشد تکنولوژی، پیچیده تر شدن سازمان ها و رقابت سازمانی بر اهمیت جایگاه و نقش آن در میان مدیران، کارکنان، پژوهش گران و متخصصان علوم مختلف افزوده شده است و آن چه که در این میان به سازمان ها در عصر متحول امروزی در جهت دستیابی به اهداف کمک خواهد کرد، بررسی و شناسایی عوامل مؤثر در ایجاد آن است. در این زمینه، رابطه توانمند سازی با متغیرهای متعددی مورد آزمون قرار گرفته است. از جمله این متغیرها می توان به حمایت اجتماعی، سبک مدیریت، ساختار سازمانی، کار تیمی و... اشاره نمود. در همین زمینه رهبری تحول آفرین به عنوان یکی از پیش شرط ها و عوامل مؤثر بر توانمند سازی مورد شناسایی قرار گرفت زیرا که می توان استدلال کرد که رهبران تحول آفرین در سازمان ها می توانند توانایی توانمند سازی کارکنان را افزایش داده است. تحولات سازمانی نیاز به رهبران تحول آفرین دارند و مطالعات مربوط به این امر نقش قاطع رهبری در این وضعیت ها را تأیید می کنند. با توجه به اینکه رهبران تحول آفرین نقش اساسی در ایجاد تغییرات و تحولات سازمانی دارند وجود چنین رهبرانی یکی از مزایای رقابتی سازمان های امروزی محسوب می گردد. لذا با توجه به اهمیت و ضرورت توانمند سازی در کارخانه کویر تاپیر بیرجند و همچنین با توجه به تأثیر تحول آفرین بر توانمند سازی، پژوهش حاضر به بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و توانمند سازی در کویر تاپیر بیرجند می پردازد.

بنابراین پژوهشگر در این پژوهش با این مسأله مواجه است که آیا بین رهبری تحول آفرین و مؤلفه های آن با توانمند سازی کارکنان به عنوان ضرورتی برای بقاء و موفقیت رابطه ای وجود دارد. در نهایت امید است که نتایج این پژوهش بتواند اطلاعات و دانش لازم را در زمینه بهبود و توسعه رهبری تحول آفرین به عنوان عاملی جهت توسعه و بهبود توانمند سازی کارکنان در اختیار مدیران و کارشناسان کویر تاپیر بیرجند مورد مطالعه قرار دهد.

با توجه به مطالعات نظری و تجربی صورت گرفته در این زمینه مدل مفهومی را طراحی نمودیم که نشان دهنده نقش و رابطه رهبری تحول آفرین و ابعاد آن - ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش و ملاحظه فردی - با توانمند سازی کارکنان و همچنین رابطه رهبری تحول آفرین با مؤلفه های توانمند سازی کارکنان (معنی داری، خود تعینی، شایستگی و تأثیر) می باشد که در شکل ذیل آمده است.





## شکل شماره (۱): چارچوب مفهومی تحقیق

با توجه به نقش و اهمیت توانمندسازی کارکنان در توسعه و بهبود سازمانی و به دلیل اهمیتی که سبک های رهبری بر نگرش ها و رفتار کارکنان دارند، چنان که در ادبیات جدید مدیریت از رهبری به عنوان هنر توانمندسازی دیگران یاد می شود، این تحقیق بر آن است که به بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین با توانمند سازی کارکنان بپردازد، بی شک پرداختن به چنین موضوعی راه گشای غنی سازی ادبیات پژوهشی رهبری تحولی و توانمند سازی روانشناختی و متغیر های مرتبط با آن خواهد بود. از این رو بر اساس چارچوب مفهومی تحقیق این پژوهش در پی پاسخگویی به سؤالات زیر می باشد.

- ۱- آیا بین انواع سبک رهبری تحول آفرین با توانمند سازی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد؟
- ۲- آیا بین مؤلفه های سبک رهبری تحولی (ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش، ملاحظه گری، نفوذ آرمانی) با توانمند سازی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد؟
- ۳- آیا بین سبک رهبری تحول آفرین با مؤلفه های توانمند سازی کارکنان (معنی داری، خود تعین، شایستگی و تأثیر) رابطه معنی داری وجود دارد؟
- ۴- کدامیک از مؤلفه های سبک رهبری تحول آفرین بهتر متغیر توانمند سازی را پیش بینی می کنند؟
- ۵- آیا بین متغیر توانمند سازی بر حسب متغیر دموگرافیکی جنسیت و سطح تحصیلات تفاوتی وجود دارد؟

## ۲- مواد و روش ها

این پژوهش از حیث نوع، کاربردی و از حیث روش، همبستگی است. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان و مدیران کارخانه کویر تایر بیرجند می باشد. از میان ۷۰۰ نفر از افراد جامعه پژوهش، تعداد ۱۳۳ نفر زن و مرد با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده و با به کارگیری فرمول نمونه گیری سرایی و همکاران (۱۳۷۲) به عنوان نمونه آماری انتخاب و مورد مطالعه قرار گرفتند. برای سنجش رهبری تحول آفرین از پرسشنامه باس و آوالیو (۱۹۹۰) که ۴ بعد (ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، ملاحظه فردی و انگیزش الهام بخش) را مورد بررسی قرار می دهد که در ۲۰ گویه تنظیم شده است که هریک از این مؤلفه ها بر اساس طیف لیکرت (کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵) نمره گذاری می شود (Mogheli, 2003). جهت سنجش توانمند سازی کارکنان از پرسشنامه اسپرینتر (۱۹۹۵) استفاده شده است. این پرسشنامه دارای چهار مؤلفه ؛ معناداری، شایستگی، خود تعین و تأثیر می باشد که هریک از این مؤلفه ها بر اساس طیف لیکرت (کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵) نمره گذاری می شود. پایایی ابزار با استفاده از آلفای کرونباخ برای پرسشنامه توانمند سازی ضریب آلفای ۰/۷۵ و برای پرسشنامه رهبری تحول آفرین ضریب آلفای ۰/۸۷ برآورد شد. جهت تحلیل داده ها از آزمون های همبستگی پیرسون، رگرسیون گام به گام، تی مستقل و تجزیه و تحلیل واریانس یک راهه استفاده گردید.

## ۳- نتایج و بحث

رهبری به عنوان یکی از موضوعات مهم در جامعه بشری مطرح می‌باشد و سازمان‌ها به عنوان نهادهای اجتماعی که بسیاری از امور زندگی انسان‌ها را در بر می‌گیرد، لذا این ضرورت دارد تا به اداره این عنصر اجتماعی توجه خاصی مبذول شود، البته باید خاطر نشان شود که رهبری در مفهوم گسترده آن تمام امور زندگی را در بر می‌گیرد و هر جا که شخصی بخواهد در رفتار دیگران نفوذ کند، جریان رهبری وجود دارد. منتها سعی شده است که این رهبری به سازمان مختص شود. با اندکی توجه به جوامع بشری به وضوح روشن می‌گردد که کشورهایی که از نظر اقتصادی پیشرفت‌هایی داشته‌اند از نظر توجه به مدیریت و آموزش‌های مخصوص به آن نیز در سطح بالاتری قرار گرفته‌اند. به دلیل اهمیت رهبری می‌باشد که از دوران‌های دور دانشمندان سعی کرده‌اند تا هر کدام جنبه‌ای از آن را مورد توجه قرار دهند و به روشن شدن مفهوم آن و همچنین به کارگیری آن در جهت بهبود زندگی انسان‌ها، تلاش نموده‌اند (Sahibalzamani, 2005). در اکثر موارد، دانشمندان علوم رفتاری کوشیده‌اند تا بدانند بر اساس چه ویژگی‌ها، توانایی‌ها، رفتارها، منابع قدرت یا با تکیه بر چه جنبه‌هایی از موقعیت، توان رهبر در تأثیر بر پیروان و تحقق اهداف گروهی را می‌توان تعیین کرد. با توجه به اهمیت سبک رهبری در تأثیر گذاری بر کارکنان در سازمان، پژوهش حاضر به بررسی رابطه بین سبک رهبری تحولی با توانمند سازی کارکنان کارخانه کویر تایر بیرجند پرداخته است. در زیر به طور مفصل نتایج مربوط به بررسی رابطه این متغیرها تشریح می‌گردد؛

الف) یافته‌های توصیفی: بر اساس شاخص‌های توصیفی افراد نمونه از ۱۱۱ مرد و ۲۲ زن تشکیل می‌شوند. در رابطه با تحصیلات نیز ۵۲/۲٪ افراد دارای مدرک دیپلم و فوق دیپلم، ۳۳/۵٪ از کارکنان دارای مدرک لیسانس و ۱۵/۳٪ آنان دارای مدرک فوق لیسانس و بالاتر بودند.

ب) آمار استنباطی: تجزیه و تحلیل سؤالات پژوهش

در پاسخ به سؤال اول پژوهش که آیا بین سبک رهبری تحول آفرین با توانمند سازی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد، از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است که نتایج آن در جدول شماره (۱) ارائه شده است.

جدول شماره (۱): همبستگی بین رهبری تحول آفرین با توانمند سازی کارکنان کارخانه کویر تایر بیرجند

متغیر	توانمند سازی کارکنان	سطح معنی داری
رهبری تحول آفرین	**۰/۷۲	۰/۰۱

همان طور در جدول فوق ملاحظه می‌شود، بین دو متغیر رهبری تحول آفرین و توانمند سازی کارکنان رابطه مستقیم و مثبتی ( $r = ۰/۷۲۶$ ) وجود دارد که این رابطه در سطح آلفای ۰/۰۱ معنی دار است. به عبارت دیگر وجود رهبری تحول آفرین در هر سازمانی منجر به افزایش توانمند سازی کارکنان می‌شود. این نتیجه با یافته‌های (Avalio et al., 2004; Chen, 2003; Khan mohamadi & Mohseni, 2009; Ismail et al, 2009 b; Ozaralli, 2003; Hassanpour, 2010). از نظر باس اعتقاد کلی وجود دارد که رهبران تحول آفرین نقش مهمی در شکل گیری ادراکات کارکنان از محیط کاری خود ایفا می‌کنند. آن‌ها، رهبرانی هستند که سطوح بالای عملکرد را در پیروان ایجاد می‌کنند. همچنین آن‌ها با ایجاد چشم انداز جمعی تلاش می‌کنند تا پیروان خود را وراى نفع شخصی و در راستای منافع گروهی و سازمانی عمل کنند. رهبران تحول آفرین پیروان خود را به رهبر تبدیل می‌کنند، به کار آن‌ها معنا می‌بخشند و استقلال کاری ایجاد می‌کنند (Hassanpour, 2010). از نظر باس رهبری تحول آفرین کسی است که پیروان را توانمند می‌سازد، به آن‌ها جهت عملکرد فراتر از انتظارات شان انگیزه می‌دهد و آن‌ها را به جای تعقیب منافع شخصی تشویق به پیروی از اهداف دسته جمعی می‌نماید. این رهبران، خوش بینی، جاذبه، هوش و تعداد زیادی از سایر توانایی‌های شخصی را به کار می‌گیرند تا آرمان‌های دیگران را ارتقا داده و افراد و سازمان را به بالاترین سطح عملکرد نائل سازند (Abedi Jafari & Aghaz, 2008). شیمار، هوس و آرتور معتقد بودند که رهبران تحول آفرین خودپنداری پیروان خود را متحول می‌کنند. آن‌ها در بین پیروان خود برای مأموریت و اهداف رهبر و سازمان هویت فردی و اجتماعی ایجاد می‌کنند. احساس پیروان نسبت به درگیر شدن، پیوستگی، تعهد، توانایی و عملکرد تقویت می‌گردد (Bass et al, 2003).

در پاسخ به سؤال دوم پژوهش که آیا بین مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین با توانمند سازی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد، از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است که نتایج آن در جدول شماره (۲) ارائه شده است.

جدول شماره (۲): همبستگی بین مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین با توانمند سازی کارکنان کارخانه کویر تایر بیرجند

متغیر	ترغیب ذهنی	نفوذ آرمانی	انگیزش الهام بخش	ملاحظه فردی
توانمند سازی کارکنان	**۰/۶۷	*۰/۶۵	**۰/۵۹	**۰/۶۹

با توجه به جدول همبستگی (شماره ۲) می‌توان گفت که تمامی مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین ( ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش و ملاحظه فردی) رابطه مثبت و معناداری با توانمند سازی کارکنان دارد. میزان همبستگی هر یک از متغیرها به ترتیب برابر ۰/۶۷، ۰/۶۵، ۰/۵۹ و ۰/۶۹ می‌باشد که در سطح آلفای ۰/۰۱ معنی دار است. به عبارت دیگر می‌توان گفت که با استفاده مدیران سازمان از ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش و ملاحظه فردی در برخورد با کارکنان شان، توانمند سازی آن‌ها افزایش پیدا می‌کند که با یافته‌های (Ozaralli, 2003) و (Wood, 2008) هم خوانی دارد. اکثر نویسندگان معتقدند که رهبران با رفتارهای تحول آفرین با ارائه چشم انداز برای آینده به پیروانشان قدرت می‌دهند و آن‌ها را توانمند می‌سازند. رهبران با ارائه چشم انداز می‌توانند جو مشارکتی و شرایط توانمند شده بیشتری را برای اعضای سازمان خود به وجود آورند. فراتر از ارائه یک چشم انداز، رهبران تحول آفرین در رفتارهای الهام بخش درگیر می‌شوند که باعث می‌شود کارکنان اعتماد به نفس بیشتری در دستیابی به اهداف داشته باشند. این رهبران همچنین به پیروان خود الهام می‌بخشد تا به اهداف دشوارتر دست یابند، مسائل را به شیوه‌ها و رویکردهای جدید حل کنند و سطح بالاتری از قابلیت‌های خودشان را توسعه دهند (Ozaralli, 2003).

در پاسخ به سؤال سوم پژوهش که آیا بین رهبری تحول آفرین با مؤلفه‌های توانمند سازی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد، از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است که نتایج آن در جدول شماره (۳) ارائه شده است.

جدول شماره (۳): همبستگی بین رهبری تحول آفرین با مؤلفه‌های توانمند سازی کارکنان کارخانه کویر تایر بیرجند

متغیر	معنی داری	خود تعیینی	شایستگی	تأثیر
رهبری تحول آفرین	**۰/۶۵	*۰/۶۲	**۰/۶۱	**۰/۵۸

همان طور در جدول فوق ملاحظه می‌شود، بین متغیر رهبری تحول آفرین و مؤلفه‌های توانمند سازی کارکنان (معنی داری ۰/۶۵، خودتعیینی ۰/۶۲، شایستگی ۰/۶۱ و تأثیر ۰/۵۸) رابطه مستقیم و مثبتی وجود دارد که این رابطه در سطح آلفای ۰/۰۱ معنی دار است. به عبارت دیگر وجود رهبری تحول آفرین در هر سازمانی منجر به افزایش معنی داری، خودتعیینی، شایستگی و تأثیر کارکنان می‌شود. که با یافته‌های (Khanmohamadi & Mohseni; Avalio et al., 2004; Laschinger, 2001) هم خوانی دارد. رهبری تحول آفرین افراد را متغیر و دگرگون می‌سازد و با ارزش‌ها و اخلاق و موازین و اهداف بلند مدت آمیخته است رهبری تحول آفرین با ایجاد حس اعتماد به نفس و توجهی که برای ارزش‌ها و باورها قائل است و تشویق آینده نگری و تأکید بر اهداف دست نیافتنی همچنین تأکید حس همکاری و یافتن شیوه‌های جدید در انجام کار موجب تقویت انگیزش درونی کار می‌شوند به عبارت دیگر موجب افزایش حس معنی دار بودن شغل، شایستگی، موثر بودن و خودتعیینی در کار می‌گردد (Khanmohamadi & Mohseni, 2009).

لاو و همکاران استدلال می‌کنند که رهبران تحول آفرین به پیروانشان آرمان‌ها، ارزش‌ها و ترجیحات و نیازهایی را انتقال می‌دهند تا اینکه آن‌ها بتوانند به توانایی‌های بالقوه خودشان برسند. پیروان رهبران تحول آفرین این احساس را داشته باشند که می‌توانند بر روی سازمان شان از طریق افزایش توانمند سازی روانشناختی تأثیر بگذارند (Laschinger, 2001). رهبران تحول آفرین پیروانشان را در تجسم یک آینده جذاب درگیر می‌کنند و به آن‌ها القا می‌کنند که در دست یابی به اهداف سازمانی متعهد باشند. آن‌ها روحیه تیمی را از طریق اشتیاق خودشان، استانداردهای اخلاقی بالا، یکپارچگی، خوش بینی و ارائه معنا و

چالش برای کار پیروانشان ایجاد می‌کنند و سپس سطح خود کارآمدی، اعتماد به نفس، خود تعینی و معنی داری آن‌ها را افزایش می‌دهد (Avalio et al., 2004).

به منظور پاسخگویی به سؤال چهارم پژوهش برای بررسی تأثیری که هر یک از مؤلفه‌های سبک رهبری تحولی بر توانمند سازی کارکنان دارند، از تحلیل رگرسیون چند متغیری گام به گام استفاده شده، که نتایج آن در جدول شماره (۴) ارائه شده است.

جدول (۴): نتایج رگرسیون گام به گام برای پیش بینی توانمند سازی از روی مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین کارخانه کویر تایر بیرجند

گامها	متغیرهای پیشین	R	R <sup>2</sup>	B	Beta	T	P
گام اول	ملاحظه فردی	.۶۹	.۴۸	.۴۱	.۶۹	۱۰/۲۱	.۰۰۰
گام دوم	انگیزش الهام بخش	.۷۲	.۵۲	.۳۱	.۵۳	۶/۱۶	.۰۰۰
گام سوم	ملاحظه فردی انگیزش الهام بخش	.۷۳	.۵۴	.۱۴	.۱۹	۲/۱۴	.۰۳۴
	ترغیب ذهنی			.۱۷	.۲۴	۲/۱۲	.۰۳۶

در پاسخ به سؤال چهارم پژوهش در رابطه با این که آیا مؤلفه‌های پیش بین رهبری تحول آفرین (ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش و ملاحظه فردی) توانایی پیش بینی توانمند سازی کارکنان کارخانه کویر تایر بیرجند را دارند، و همچنین تعیین سهم هریک از متغیرهای پیش بین در پیش بینی توانمند سازی کارکنان مذکور از رگرسیون گام به گام استفاده شد. براساس تحلیل رگرسیون در (جدول شماره ۴) می‌توان نتیجه گرفت که از بین مؤلفه‌های سبک رهبری تحول آفرین، سه بعد ملاحظه فردی، انگیزش الهام بخش و نفوذ آرمانی به عنوان متغیرهای پیش بین، معیار ورود به معادله نهایی رگرسیون برای توضیح تغییرات توانمند سازی کارکنان (متغیر ملاک)، را دارا هستند. همان طور که در جدول فوق مشاهده می‌کنید در گام اول که بعد ملاحظه فردی وارد معادله شده است، مقدار ضریب همبستگی برابر ۰/۶۹ است. بدین معنی که مؤلفه ملاحظه فردی توانسته ۰/۴۸ از واریانس توانمند سازی کارکنان را تبیین کند. در گام دوم با اضافه شدن مؤلفه دو یعنی انگیزش الهام بخش به معادله میزان ضریب همبستگی به ۰/۷۲ افزایش یافته است، یعنی که دو مؤلفه فوق روی هم رفته ۰/۵۲ از واریانس توانمند سازی کارکنان را تبیین نموده‌اند و در نهایت در گام سوم با اضافه شدن مؤلفه سوم یعنی ترغیب ذهنی به معادله میزان ضریب همبستگی به ۰/۷۳ افزایش یافته است؛ یعنی در نهایت سه مؤلفه فوق جمعاً ۰/۵۴ از واریانس توانمند سازی کارکنان را تبیین نموده‌اند. و مؤلفه نفوذ آرمانی به دلیل اینکه باعث افزایش همبستگی نشده است از معادله نهایی کنار گذاشته است. علاوه بر این، برای تعیین سهم هریک از مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین (ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش و ملاحظه فردی) در پیش بینی توانمند سازی کارکنان بر اساس ضرایب رگرسیون (Beta) در گام سوم می‌توان عنوان کرد که سهم مؤلفه‌های ملاحظه فردی، انگیزش الهام بخش و ترغیب ذهنی در پیش بینی توانمند سازی کارکنان به ترتیب برابر با ۰/۳۸، ۰/۱۹ و ۰/۲۴ می‌باشد. مؤلفه نفوذ آرمانی نیز به دلیل نداشتن سهم معنادار در پیش بینی توانمند سازی کارکنان، از معادله حذف گردید.

در پاسخ به سؤال پنجم، به منظور بررسی اینکه آیا بین متغیر توانمند سازی کارکنان با گروه‌های مختلف جمعیت شناختی جنسیت و سطح تحصیلات تفاوتی وجود دارد یا نه، به دلیل برقراری همگنی واریانس‌ها و نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون‌های آماری تی مستقل و تحلیل واریانس یک‌راهه استفاده شده است.

الف- جنسیت:

جدول شماره (۵): نتایج آزمون t برای مقایسه توانمند سازی کارکنان بر اساس جنسیت

آزمون آماری	t-test	مقایسه گروه‌های مستقل	انحراف استاندارد	درجه آزادی	t	سطح معنی داری
توانمند	مرد	زن	مرد	زن	۱۰۹	۰/۴۰۳
						۰/۱۰۲

سازی	۲/۳۹	۲/۳۳	۰/۵۲۱	۰/۳۴۹
------	------	------	-------	-------

همان طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، مقادیر  $t$  بدست آمده برای متغیر توانمند سازی کارکنان در سطح آلفای ۰/۰۵ (دو دامنه) از مقدار  $t$  بحرانی کوچکتر است. همچنین مقادیر معنی داری بدست آمده برای این متغیر از سطح آلفای ۰/۰۵ بزرگتر است، بنابراین فرض صفر تأیید می‌شود. یعنی با ۰/۹۵ اطمینان می‌توان گفت که بین کارکنان زن و مرد کارخانه کویر تایر بیرجند از نظر متغیر توانمند سازی تفاوت معنی داری وجود ندارد.

(ب) سطح تحصیلات:

جدول شماره (۶): آزمون تحلیل واریانس یک راه جهت تعیین تفاوت بین میانگین‌های گروه‌های چندگانه سطح تحصیلات با متغیر توانمند سازی

متغیر	منابع تغییر	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	F	سطح معنی داری
	بین گروه‌ها	۲/۷۶۴	۳	۰/۹۲۱		
<b>توانمند سازی</b>	درون گروه‌ها	۲۵/۳۸۳	۱۰۷	۰/۲۳۷	۳/۸۸۳	۰/۲۱۱
	مجموع	۲۸/۱۴۷	۱۱۰			

همان طور که از جدول فوق مشاهده می‌شود  $F$  بدست آمده در مورد متغیر توانمند سازی کارکنان برابر ۳/۸۸۳ می‌باشد که این مقدار در سطح ۰/۰۵ معنا دار نیست. بنابراین می‌توان گفت فرض صفر تأیید و فرض مخالف رد می‌شود و این بدین معنی است که تفاوت معناداری بین توانمند سازی کارکنان با سطح تحصیلات مختلف وجود ندارد. به عبارتی سطح تحصیلات نمی‌تواند عامل مهمی در توانمندی نیروی انسانی قلمداد شود.

با توجه به اهمیت توانمند سازی و اینکه عرضه نیروی انسانی توانمند و کارآمد، امری ضروری و پیچیده است و با توجه به نقش بسیار مهم کارکنان توانمند در موفقیت سازمان‌ها و غفلت بسیاری از مدیران از این امر مهم، مطالعه و تحقیق در این زمینه از ضروریات به شمار می‌رود و در واقع می‌توان گفت که بهبود عملکرد سازمانی مستلزم بهبود برنامه‌های توانمند سازی کارکنان باشد که آثار آن در تمام ابعاد سازمان مشهود است. زیرا یکی از عوامل و زمینه‌هایی که باعث می‌شود توانمند سازی کارکنان در سازمان افزایش یابد، سبک رهبری تحول آفرین می‌باشد زیرا که در نهایت امر چنین می‌توان گفت که استقرار فرهنگ توانمند سازی در یک سازمان مستلزم آن است که مسؤولین سازمان، با استفاده از ویژگی‌های نوین سازمانی مثل محرک‌های روانی از جمله تشویق و افزایش اعتماد به نفس کارکنان و مشارکت آن‌ها در تصمیم گیری‌ها، روح تازه‌ای را در کلبه کارکنان خود رشد و پرورش دهند. در تحقق این هدف‌ها که مشتری مداری و تلاش برای حفظ حیات را تضمین می‌کند. مجموعه مدیران، کارکنان، شبکه نمایندگی شرکت و کارگزاران سهم و جایگاه ویژه دارند. در همین زمینه رهبری تحول آفرین بعنوان یکی از پیش شرط‌ها و عوامل مؤثر بر توانمند سازی کارکنان مورد شناسایی قرار گرفت که بر اساس یافته‌های این پژوهش وجود رهبری تحول آفرین در کارخانه کویر تایر بیرجند باعث توانمند سازی کارکنان می‌شود. لذا به همین منظور از آنجا که آموزش و گسترش این شیوه رهبری، توانمند سازی کارکنان را تسهیل می‌کند و سازمان‌ها را در موقعیتی جدید و پویا قرار دهد. در این بخش بر اساس نتایج حاصل از اطلاعات جمع آوری شده و آزمون‌های آماری انجام شده، پیشنهادهای آرایه می‌شود.

– جهت توسعه و ایجاد نفوذ آرمانی مدیران بیمه بایستی به اعضا برای همکاری و مشارکت افتخار و غرور القا کنند. برای ایجاد مشارکت ابتدا باید عوامل بازدارنده مشارکت را شناخت.

– با بررسی رفتارهای آرمانی متوجه شدیم که رهبران تحول آفرین باید اعتماد کارکنان را نسبت به اهداف سازمان ایجاد کنند. بدین منظور برای افزایش اعتماد کارکنان در سازمان می‌بایست؛ (۱) مدیران کویر تایر بیرجند نسبت به تعهدات و وعده‌های خود سخت پایبند باشند؛ (۲) مدیران کویر تایر می‌بایست حقیقت را به نحو مناسب و در زمان مناسب به دیگران بگویند؛ (۳) مدیران کویر تایر می‌بایست صداقت خود را با برقراری ارتباط باز با کارکنان نشان دهند؛ (۴) مدیران کویر تایر می‌بایست پاسخگو باشند، از سرزنش پرهیز کنند، و برای کمک به رفع مشکلات دیگران همکاری کنند و راهکار بجویند.

- درگیر کردن پیروان در ارائه چشم انداز از آینده جهت جلب مشارکت بیشتر آن ها در تحقق اهداف و داشتن تفکر خوش بینانه راجع به آینده جهت افزایش انگیزه کارکنان نسبت به کار.
- مدیران کویر تاینر بیرجند باید هدف یا آرمان خاصی را به طور روشن و دقیق برای پیروان طراحی کنند تا آنان قادر به شناخت وضعیت موجود، تحلیل آن و حتی قادر به ایجاد انگیزه و تمایل به منظور تغییر آن و حرکت به سوی جایگاه مطلوب باشند.
- ایجاد یک جو حمایتی و دوستانه جهت افزایش رضایت کارکنان و در نتیجه افزایش اثربخشی
- توجه به نیازهای یکایک پیروان و ایجاد فرصت برای شکوفایی و ارتقای آنان به سطح بالاتر توسعه شخصیتی.
- چشم انداز باید روشن و شفاف بوده و در حد امکان با مشارکت و تعامل بین مدیران و کارمندان کارخانه کویر تاینر بیرجند و با توسل به گفتگو، مذاکره و جلب تعهد همگانی تعیین و تدوین شود.

#### ۴- منابع:

- 1- Abtahi, H., & Abesi, A. (2007). Empowerment employees. Management Researches and Education Institution.
- 2- Amirhkani, A. (2008). The psychological empowerment of human resources. Perspectives and dimensions. Journal of paik noor, 6(1).
- 3- Ansari, A., & Taimori, H. (2007). Manager of in the transformation-oriented leader. Journal of Tadbir. 189(1).
- 4- Avey, James B., & et al. (2008). Using Positivity, Transformational Leadership and empowerment to combat employee negativity, Leadership & Organization Development Journal, 29(2).
- 5- Avolio, Bruce J., Zhu, Weichun; Koh, William & Bhatia, Puja. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. Journal of Organizational Behavior. 25, 951-968.
- 6- Banerji, P., & Krishnan, V. R. (2000). Ethical preferences of transformational leaders: an empirical investigation. Leadership & Organization Development Journal. 21(8), 405-413.
- 7- Bass, Bernard M., Avolio, Bruce J., Jung I, Dong. Berson, Yair (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. Journal of Applied Psychology. 88(2), 207-218.
- 8- Beugre, Constant D. Acar, William. Braun, William. (2006). Transformational leadership in organizations: an environment-induced model. International Journal of Manpower, 27(1), 52-62.
- 9- Burke, S., & Collins, K. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills. Women in Management Review. 16(5-6), 244-456.
- 10- Butts, Marcus M., et al. (2009). Individual Reactions to High Involvement Work Processes: Investigating the Role of Empowerment and Perceived Organizational Support. Journal of Occupational Health Psychology. 14(2), 122-136.
- 11- Chen, Gilad (2003). The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency Journal of Applied Psychology. 88(2), 246-255.
- 12- Conger, J.A., Kanungo, R.N. (1988). The Empowerment Process Integrating Theory and Practice. Academy of Management Review. 13(3), 471-482.
- 13- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J. and Shamir, B. (2002), "Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment", Academy of Management Journal, 45(4).
- 14- Edwards, Jennifer L., Green, Kathy E., Lyons, Cherie A. (2002). Personal Empowerment, Efficacy, and Environmental Characteristics, Journal of Educational Administration, 40(1), 67-86.
- 15- Erstad, Margaret. (1997). Empowerment and organizational change, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 9 (7), 325-333.

- 16- Ghaderi, A. (2009). Transformational leadership key elements in developing and promoting of organizational intelligence. *Journal of Asreh modiriati*, 12-13
- 17- Goodarzvand, M & Farjadi nezhad, Z & Ferdowsi, S. (2010). Transformational leadership: new approach in the organizations of successful. Available of <http://system.parsiblog.com/Archive>.
- 18- Greasley, Kay., Bryman, Alan., Naismith, Nicola & Soetanto, Robby(2008). Understanding empowerment from an employee perspective: What does It mean and do they want it? *Team Performance Management*. 14(1-2), 39-55.
- 19- Greasley, Kay., King, Nicola., Bryman, Alan., Dainty, Andrew., Price, Andrew & Soetanto, Robby (2005). Employee perceptions of empowerment, *Employee Relations* 27(4)354-368.
- 20- Harrison,T.,& Waite, K., & Hunter ,G. L. (2006). The internet, information and empowerment, *European Journal of Marketing*, 40 (9/10), 972-993.
- 21- Hasanpoor, A., & Abbasi, A., & nourozy, M. (2011). Investigation of role Transformative leadership in the empowerment of employees. *Management researches in Iran*, 15(1).
- 22- Holdsworth, L., & Cartwright, S. (2003). Empowerment, Stress and Satisfaction: an exploratory Study of a call center, *Leadership & Organization Development Journal*, 24(3), 131-140.
- 23- Humphreys, J. H. (2005). Contextual implications for transformational and servant leadership. *Management Decision*, 43 (10), 1410-1431.
- 24- Ismail, A., & Abd Halim, F., & Nailul, D., & Abang Abdullah, M.,& Shminan, A. S., & Lamentan, A.,& Muda, A., & Samsudin, S. (2009 a). The Mediating Effect of Empowerment in the Relationship between Transformational Leadership and Service Quality. *International Journal of Business and Management*, 4 (4).
- 25- Ismail, A., & Baizura, N., & Abidin, N., & Tudin, R. (2009 b). prelatio ship betwee trasformatio al leadership, empowemet a ND followers' performance: an empirical study iN malaysia. *Scientific e-journal of Management Science*, 13 (5), 5-22.
- 26- Jazini, A. (2006). Effective factors on empowerment of of staff officers Naja. *Journal of Disciplinary knowledge*, 8 (4).
- 27- Johnsen Eid, J., & Johnsen Bjørn, H., & Bartone ,P. T., & Odd Arne, N. (2008). Growing transformational leaders: exploring the role of personality hardiness. *Leadership & Organization Development Journal*, 29 (1), 4-23.
- 28- Khanalizade, R.(2008). Investigation of effect organizational learning on employee empowerment of in the University of tarbiat modarres. *Tarbiat modarres university of faculty of managemt. ms thesis*
- 29- Khanmohammadi, M.,& Mohseni, A.(2009). Investigation effect of leadership styles (transformational, exchangeable, non-interventionist) on staff psychological empowerment. *Twenty-Fourth International Conferences on Electricity*. Tehran
- 30- Kinla, D. (2004). empowerment of Human Resources. Translate by Mehdi Irannezhadi and maasoumali salimian. *Modiran publications*.
- 31- Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. *INDUSTRIAL AND COMMERCIAL TRAINING*, (1), 23-32.
- 32- Laschinger, H. K. S., & Finegan, J., & Shamian, J. (2001). The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment. *Healthcare Management Review*, 26, 7023.
- 33- Lee, M., & Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept? *International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 684-695.
- 34- Luks, J. A., & Savery, L. K.(2001). The relationship between Empowerment, Job satisfaction and Reported Stress Levels: Some Australian Evidence, *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (3), 97-114.

- 35- Luo, X. Z. L. & Liu, S.S. (2003). Entrepreneurial Firms in the Context of China's Transition Economy: An Integrative Framework and Empirical Examination. *Journal of Business Research*, 56 (6), 481-491.
- 36- Mogheli, A., & Hasanpour, A., & Hasanpour, M.(2009). Investigation Relationship between employee's empowerment and organizational commitment in the Regions of nineteen organizational of education and training branches in Tehran. *Journal of public management*, 1(2).
- 37- Mogheli, A. (2003). The transformational leadership model in the organizational of Iran. *Journal of Management in Islam*.
- 38- Mohammadi, M. (2001). Evaluation ways empowerment of Employees University of Birjand. *Taarbiat modarres university of faculty of management*, (MS thesis).
- 39- Mohammadi, M. (2002). Programs of employee's empowerment. *Journal of Management Studies*, 35-36.
- 40- Ozaralli, N. (2003). Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness. *Leadership & Organization Development journal*, 24(4), 335-344.
- 41- Rasoli, R. (2006). Investigation relationship between job stress, job satisfaction and organizational commitment with employee's empowerment. *Journal of Management and Development* (29).
- 42- Sabzikaran, A. (1999). Investigation Characteristic of the employees empowerment and its relationship to organizational structure. *The second International Conference on Empowerment of Human Resources*, 5 & 6 Azar issue.
- 43- Sanjaghi, M. (2001). Analysis of the nature and dimensions theory of transformational leadership. *Journal of Human Sciences University of Alzahra*, 11,11 -12.
- 44- Taghavigharabelagh, H. (2009). The relationship between personality and transformative leadership in the Regions management education nineteen branches in Tehran. *University of Tehran faculty of education & psychology Department of Educational science* (MS thesis)
- 45- Thomas, K.W., & Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-81.
- 46- Tonkehnezhad, M. (2006). Comparing two transformation-oriented leadership style and servant in two the environment, two leadership styles. *Journal of Tadbir*, 17 (172).
- 47- Vacharakiat, M. (2008). The Relationships of Empowerment, Job Satisfaction, and Organizational Commitment among Filipino and American Registered Nurses Working in the U.S.A. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy at George Mason University.
- 48- Wood, N. E. (2008). A study on The Relationship between Perceived Leadership Styles of Hospital Clinical Leaders and Perceived Empowerment, Organizational Commitment, and Job Satisfaction of subordinate Hospital Nurses in a Management Position, A Dissertation presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy.