



بررسی نقش اعتماد مدیریتی بر رابطه مبادله رهبر - عضو با توانمندسازی روانشناختی کارکنان سازمان فناوری اطلاعات شهرداری مشهد

ریحانه فاتحی^۱

سعید خیاط مقدم

چکیده:

هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی نقش اعتماد مدیریتی بر رابطه مبادله رهبر - عضو با توانمندسازی روانشناختی کارکنان سازمان فناوری اطلاعات شهرداری مشهد می باشد. روش تحقیق در این پژوهش بر اساس هدف از نوع کاربردی، بر اساس گردآوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل از نوع توصیفی و غیر آزمایشی و از نظر نوع اجرا پیمایش می باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان سازمان فناوری اطلاعات شهرداری مشهد می باشد که تعداد آنها در مجموع ۱۲۰۰ نفر است و با استفاده از فرمول کوکران نمونه آماری نفر ۲۹۱ با نمونه گیری تصادفی انتخاب شدند. برای جمع آوری داده ها از سه پرسشنامه استاندارد پرسش نامه رهبر - عضو از بروج گروپینگ وبستر (۱۹۹۷) و پرسش نامه اعتماد باتلر (۱۹۹۱) و پرسشنامه توانمندسازی از اسپریتزر (۱۹۹۵) استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار SPSS ۱۸ استفاده شده است نتایج پژوهش حاکی از این است که با اطمینان ۹۵٪ میان تمامی مولفه های پژوهش رابطه معنادار و مثبت وجود دارد و در نهایت نیز با استفاده از رگرسیون تاثیر مولفه های اعتماد مدیریتی بر مبادله رهبر - عضو و توانمندسازی روانشناختی مورد بررسی قرار گرفت. ضریب همبستگی جزئی بین تمامی ابعاد پژوهش نشان دهنده از تاثیر مثبت میان مولفه های پژوهش می باشد و با توجه به پاسخ کارکنان به سولات پیشنهاداتی جهت بهبود توانمند سازی و اعتماد مدیریتی میان مدیران و کارکنان ارائه شد.

کلمات کلیدی: اعتماد مدیریتی، مبادله رهبر - عضو، توانمند سازی روانشناختی، سازمان فناوری اطلاعات شهرداری مشهد



شالوده ثروت و سرمایه هر سازمانی را، کارکنان آن در قالب دانش، مهارت ها و انگیزه هایشان تشکیل می دهند. امروزه برخورداری از چنین ثروتی از آن جهت حائز اهمیت است که در سال های پیشرو منشاء برتری رقابتی، ریشه در تکنولوژی جدید نخواهد داشت بلکه تابع ابتکار عمل، خلاقیت و تعهد و توانمندی نیروی کار خواهد بود. سازمان ها به هنگام رویارویی با چالش های آینده به منظور دستیابی به نرخ بهره وری بالا چاره ای جز جلب حمایت، مشارکت و تعهد کارکنانش نخواهد داشت.

از آن جهت برای بهبود و اصلاح سازمان های اخیر تلاش های زیادی انجام شده است که عمدتاً حول موضوعاتی مانند کاهش سلسله مراتب و دیوانسالاری، تشکیل گروه های فعال و مشارکت در تصمیم گیری در پایین ترین رده سازمانی است. نوآفرینی سازمان های بخش دولتی و گرایش آنان به سوی شرکتی شدن و تمرکز زدایی به دلیل عدم انعطاف پذیری در ساختارهای سنتی، جنبشی ایجاد کرده است که نقش کارمندان و نیاز برای توانمند سازی آنان به عنوان مرکز ثقل هرگونه تلاش برای کاهش اندازه سازمان و بهبود خدمات به مشتریان و مردم مورد تأیید قرار گرفته است. توانمندسازی حرکت از نظام تصمیم گیری سلسله مراتبی توسط مدیران به نظام کاهش سلسله مراتب کنترل و تصمیم گیری توسط رده های پایین است.

مطالعات نشان می دهد که همراه با گسترش مفهوم جهانی شدن بحث توانمندسازی نیز گسترش پیدا کرده و در تمام سازمان ها از نیروی سازمانی کارآمد و شایسته به عنوان یکی از منابع مهم سازمان ها یاد می شود. پس توانمندسازی کارکنان در انجام کار در ارتباط با آنها اهمیت پیدا می کند. موفقیت شرکت هایی چون هیولت پاکارد، بوئینگ، جنرال الکتریک، و کرایسلر نشان می دهد که برنامه توانمندسازی نقش مهمی در بهره وری نیروی انسانی این سازمان ها ایفا کرده است. سازمان های مختلف، برنامه های متفاوتی برای توانمندسازی کارکنانشان به اجرا درآورده اند و اما از آنجایی که موفقیت در هر برنامه ای تا حدود زیادی به شرایط، مقتضیات و اجرای صحیح آنها بستگی دارد، بنابراین لازم است که سازمان های ما با توجه به شرایط و مقتضیات خود، ساز و کارهای مناسب در جهت پرورش نیروی انسانی توانمند را شناسایی و کلیه امکانات خود را برای آن بسیج نمایند. لذا هر تلاشی بدون اصلاح و بهبود کیفیت نیروی انسانی، اقتصادی، و اجتماعی ناممکن است.

مطالعات صورت گرفته نشان می دهد که سرمایه گذاری انجام شده در این خصوص، یکی از مهمترین عوامل تضمین کننده رشد کشورهای توسعه یافته است. به طوری که سرمایه گذاری در سازمان ها، درآمد ملی را به مراتب بیش از سرمایه گذاری در فعالیت های عمرانی یا دیگر کالا های سرمایه ای افزایش می دهد.

هدف از توانمند سازی عبارت است از فراهم شدن شرایط و واگذاری اختیار و مسئولیت بیشتر و قدرت بخشیدن به کارکنان یا ایجاد انگیزه، طراحی و ساختار مناسب، آموزش موثر و با مدیریت کارآمد. تحقیقات متعدد نشان می دهد که سبک رهبری و رفتار مدیر مهمترین عامل تاثیر گذار بر نگرش کارکنان از جو سازمانی است. بنابراین می توان گفت که احساساتی که کارکنان در محیط تجربه می کنند، بیش از هر چیز متأثر از اعتماد و احساسی است که آنان نسبت به مدیران خود دارند. در واقع، از سه ویژگی عنوان شده (مدیر، همکاران، شغل) مدیران را می توان عامل ایجاد و تقویت این احساس در کارکنان و در نهایت ایجاد جو سازمانی متعال دانست. مدیران ارتباطی دوجانبه با کارکنان برقرار می کنند و از این طریق اطلاعات لازم را در اختیار آنان قرار می دهند صلاحیت خود را به کارکنان اثبات می کنند و بارفتارهای اخلاقی و صادقانه خود را نزد افکار عمومی افزایش می دهند. با توجه به اینکه در سازمان فناوری اطلاعات شهرداری مشهد در رابطه با این موضوع تحقیقی انجام نگرفته بود پژوهشگر بر آن داشت تا پژوهش خود را در زمینه بررسی تاثیر مبادله رهبر - عضو و اعتماد مدیریتی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان به انجام رسانم. لذا با توجه به اهمیتی که ذکر گردید موضوع توانمندسازی روانشناختی کارکنان مبادله رهبر - عضو و اعتماد مدیریتی دارای اهمیت بسیار زیادی می باشد. با توجه به مطالب ذکر شده در پی این سوال هستیم که اعتمادمدیریتی چه نقشی بر رابطه بین مبادله رهبر عضو و توانمندسازی روانشناختی کارکنان در سازمان فناوری اطلاعات شهرداری مشهد دارد؟

۲- ادبیات نظری

در این تحقیق خواسته شده است که روابط بین اعتماد کارکنان به مدیران درک کارکنان از توانمندسازی و مبادله رهبر - عضو به میان گذاشته شود. به رغم اینکه در ادبیات با منبع خارجی تعداد زیادی تحقیق در موضوعات عامل اعتماد بین مدیر - کارمند و توانمندسازی کارکنان و مبادله رهبر - عضو وجود دارد اما در ایران تعداد تحقیقات و اجراهای انجام شده در این زمینه ها ناکافی بوده است. تحقیق این موضوعات و به میان گذاشتن روابط مورد بحث از نظر کارایی و انگیزش کارکنان اهمیت زیادی را ارائه می کند.



شکل ۱: مدل تحلیلی تحقیق

همچنان که در فرضیه ها بیان شد روابطی که در تحقیق می خواهد به میان گذاشته شود مانند شکل فوق مدل سازی شده است. متغیرهای استفاده شده در این مدل متغیرهای هستند که قبلاً در ادبیات استفاده شده و اعتبار آنها تایید شده است و این مدل تلفیقی از مقیاس مبادله رهبر - عضو (بروچ گروپینگ وبوستر^۲، ۱۹۹۷) مقیاس اعتماد (بالت^۳، ۱۹۹۱) و مقیاس توانمندسازی روانشناختی (اسپریتزر^۴، ۱۹۹۵) تهیه شده است. بر اساس مدلی که ساخته شده است.

جدول ۱: نام نظریه و نظریه پردازان تحقیق

Boster & ^۲ Brorchgevink

^۳ Bulter

^۴ Spreitzer,



نام نظریه	نام نظریه پرداز	نکات کلیدی نظریه
مبادله رهبر عضو	بروچ گروبینگ وبوستر، ۱۹۹۷	ارتباط، قدرت اجتماعی، مشارکت، حمایت، تعهد سازمانی
اعتماد مدیریتی	باتلر، ۱۹۹۱	راستی و درستی، صداقت، رک و صریح بودن، وفای به عهد، پذیرنده نظرات
توانمندسازی روانشناختی	اسپیریتزر، ۱۹۹۵	معنی داری، توانایی (شایستگی)، توان تاثیرگذاری، اعتماد، داشتن حق انتخاب

≠ **مبادله رهبر - عضو (LMX):** تئوری LMX رابطه اجتماعی میان رهبران و پیروان را در فرآیند رهبری، مورد توجه قرار می دهد. روش LMX به فرضیه ای تکیه دارد که درک رهبر از پیروان به رفتار رهبر تاثیر می گذارد. این مبادله یا توصیف تاثیر دوجانبه در توصیف انگیزه تئوری برابری نیز دیده می شود. تئوری LMX می گوید: رهبری فرآیندی است که بر فعل و انفعال بین رهبران پیروان متمرکز است و رابطه دو دویی بین این دو در مرکز رهبر قرار دارد (دراکر، ۱۳۷۸). روابط رهبر - عضو عبارت است از درجه ای که رهبر به وسیله اعضا پذیرفته شده و مورد احترام باشد که کیفیت آن معمولاً توسط شخصیت و رفتار رهبر تعیین می گردد، بنابر این وقتی که:

الف) گروه از رهبر حمایت می کند

ب) رهبر می داند که چه کاری را چگونه انجام دهد.

ج) سازمان وسایل پاداش و تنبیه اعضا را در اختیار رهبر می گذارد، وی دارای کنترل و نفوذ بیشتری می باشد.

≠ **اعتماد مدیریتی:** منظور از اعتماد پذیرفتن قابلیت ها یا شایستگی های افراد و تعهد آنها به اهداف مشترک سازمانی است. اعتماد به عنوان یک عامل حیاتی برای اثر بخشی سازمان است. پژوهشگران اعتماد به عنوان یک عامل حیاتی اثربخش سازمان است. پژوهشگران اعتماد را قبل از این که مدیران کارکنان را توانمندسازی کنند به عنوان یک پیش شرط حیاتی تثبیت کرده اند. اعتماد فرآیند پویای است، بین دو شخص در داخل فرآیندی که توسعه می یابد، افزوده متقابل ایجاد می کند. اعتماد به باور با قابلیت، صمیمی، علاقه مند و قابل اعتماد بودن انسان تکیه دارد (وتن و کیم ای، ۱۳۸۱).

≠ **توانمندسازی (توانا سازی):** توانمندسازی (توانا سازی) فرآیند قدرت بخشیدن به افراد است. در این فرآیند به کارکنان خود کمک می کنیم تا حس اعتماد به نفس خویش را بهبود بخشند و بر اساس و درماندگی خود چیره شوند. توانا سازی در این معنی به بسیج انگیزه های درونی افراد می انجامد (وتن و کیم ای، ۱۳۸۱). توانا سازی همچنین تشویق افراد به مشارکت بیشتر در اتخاذ تصمیم هایی که بر فعالیت های آنان تاثیرگذار است. از این طریق می توانیم فرصت هایی را برای افراد فراهم آوریم تا نشان دهند که می توانند ایده های خوبی آفریده و به آن جامه عمل ببوشانند (اسمیت^۵، ۲۰۰۰). توانا سازی به این معنا است که افراد را به طور ساده تشویق کنیم تا نقش فعالتری در کار خود ایفا کنند و تا آنجا پیش روند که مسئولیت بهبود فعالیت های خویش را بر عهده بگیرند و در نهایت به حدی از توان برسند که بدون مراجعه به مسئول بالاتر بتوانند تصمیماتی کلیدی اتخاذ نمایند (اسمیت، ۱۳۸۱). توانا سازی فراهم آوردن ابزار لازم برای افراد به گونه ای است که برای آنها قابل



فهم باشد و بتوانند از آن در جهت مصالح خود استفاده کنند. در فرهنگ لغت و بستر، واژه تواناسازی به عنوان تفویض اختیار یا اعصای قدرت قانونی به سایرین تعبیر شده است.

≠ **معنی داری:** افراد توانمند احساس معنی دار بودن می کنند. برای اهداف فعالیتی که به آن اشتغال دارند ارزش قائلند اقدامات و تلاش های آنان از جنس آرمان ها و استانداردهای آنهاست افراد توانمند درباره آنچه تولید می کنند، دقت می کنند و بدان اعتقاد دارند و در این فعالیت از نیروی روحی و روانی خویش سرمایه گذاری می کنند و در درگیری و اشتغال خویش از نوعی احساس اهمیت شخصی برخوردار می شوند (زمانی فر، ۱۳۸۷). بنابراین معنی دار بودن به نگرش ارزشی معطوف است. فعالیت هایی که دارای چاشنی معنی داری هستند، نوعی احساس هدف مندی، هیجان یا ماموریت برای افراد ایجاد می کنند و منبعی از نیروی و اشتیاق برای آنان فراهم می آورند. کسب درآمد یا تنها انجام دقیق یک شغل برای بسیاری از مردم احساس معنی داری ایجاد نمی کند. بعضی چیزهای بنیادی تر، شخصی تر و ارزشمندتر باید با کار پیوند یابند تا احساس معنی داری ایجاد شود. معنی داری یک هدف یا ارزش هدفی است که در مورد آرمان ها و استانداردهای شخصی فرد دآوری می کند. معنی داری تناسب بین ضرورت های یک شغل با باورها، ارزش ها و رفتارها را در بر می گیرد.

≠ **توانایی (شایستگی):** توانایی مدیریت در هماهنگی منابع، احساس مسئولیت، خلق و ارائه چشم اندازی روشن از فعالیت های سازمان و تنظیم مسیر دستیابی به آن و عملکرد مدیریت به نوعی که کارکنان به صلاحیت و شایستگی او اعتماد داشته باشند. توانایی، اثربخشی شخصی، باور فرد به استعداد و شایستگی توان انجام فعالیت های مورد لزوم در شغل با تخصیص خویش است.

≠ **احساس کفایت:** هنگامی که فرد از کفایت نفس بالایی برخوردار باشد. پس از شکست نیز هنوز خود را قادر به تحقق آن هدف می داند. بنابراین هر چقدر فرد از احساس کفایت نفس بالاتری برخوردار باشد در تحقق اهداف و شکست ناپذیری از توانایی بالاتری برخوردار است. احساس کفایت استقلال در آغاز کردن و ادامه دادن رفتارها و فرآیندهای شغلی را بازتاب می دهد.

≠ **توان تاثیر گذاری:** یعنی میزان توان تاثیرگذاری یک فرد بر مدیریت نتایج استراتژیکی، مدیریتی یا در شغل است. افراد توان مند از احساس کنترل شخصی بر نتایج کار برخوردارند. آنان بر این باورند که می توانند با تحت تاثیر قرار دادن محیط یا نتایج کار، موجب ایجار تغییر شوند. پذیرفتن شخصی نتیجه عبارت است از باورهای فرد در مقطعی از زمان درباره توانایی وی برای ایجاد تغییر در جهت مطلوب (زمانی فر، ۱۳۸۷). افراد توانمند اعتقاد دارند که موانع محیطی بیرونی فعالیت های آنان را کنترل می کنند. بلکه بر این باورند که خود قادرند این موانع را کنترل کنند. این احساس (کنترل فعال) به آنان اجازه می دهد، محیط را با خواسته های خود همسو سازند. همچنین از دست دادن کنترل می تواند شخص را با زیان های جسمی و عاطفی همراه سازد برای مثال معلوم شده است که فقدان کنترل به افسردگی، فشار روانی، نگرانی، روحیه پایین، فقدان بهره وری، رخوت ناتوانی و حتی افزایش احتمال مرگ منتهی می شود (همان) از سوی دیگر حتی توانمندترین افراد قادر نخواهند بود همه آنچه را که برای آنان روی می دهد، کنترل کنند. این کار از یک سو به توانایی تشخیص حوزه های تحت تاثیر و نفوذ ما بستگی دارد و از سوی دیگر به اراده و نیز تغییر محیط خارجی به منظور افزایش تسلط بر آن وابسته است.

۳- فرضیه های تحقیق

فرضیه های تحقیق عبارتند از

فرضیه اصلی:

اعتماد مدیریتی و مبادله رهبرعضو توانمندسازی روانشناختی کارکنان در سازمان فناوری اطلاعات شهرداری مشهد را در جهت مثبت تحت تاثیر قرار می دهد.

فرضیه های فرعی:



- ۱- اعتماد و مبادله رهبر- عضو بُعد معنی داری توانمند سازی روانشناختی را در جهت مثبت تحت تاثیر قرار می دهند.
- ۲- اعتماد مبادله رهبر - عضو بُعد حق انتخاب توانمندسازی روانشناختی را در جهت مثبت تحت تاثیر قرار می دهند.
- ۳- اعتماد و مبادله رهبر-عضو بُعد توانایی یا شایستگی توانمندسازی روانشناختی را در جهت مثبت تحت تاثیر قرار می دهند.
- ۴- اعتماد و مبادله رهبر - عضو بُعد توان تاثیرگذاری توانمندسازی روانشناختی را در جهت مثبت تحت تاثیر قرار می دهند.
- ۵- اعتماد و مبادله رهبر - عضو بُعد اعتماد توانمندسازی روانشناختی را در جهت مثبت تحت تاثیر قرار می دهند.

۴- روش شناسی تحقیق :

این پژوهش به دنبال بررسی نقش اعتماد مدیریتی بر رابطه مبادله رهبر- عضو با توانمندسازی روانشناختی کارکنان است ؛ لذا از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری اطلاعات از نوع تحقیقات کمی و غیر آزمایشی است ؛ و از نظر نحوه اجرا توصیفی از نوع همبستگی است . جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان سازمان فناوری اطلاعات شهرداری مشهد می باشد که تعداد آنها در مجموع ۱۲۰۰ نفر می باشد و حجم نمونه ۲۹۱ نفر با روش تصادفی طبقه ای نسبی بر اساس فرمول کوکران به عنوان نمونه آماری انتخاب شده اند. ابزار این پژوهش عبارت است از :۱- پرسشنامه استاندارد توانمند سازی روانشناختی اسپریتزر (۱۹۹۵) که شامل ۱۶ سوال می باشد و با طیف پنج درجه ای لیکرت (خیلی کم، کم، تا حدودی، زیاد و خیلی زیاد) پنج اصل احساس معنادار بودن، شایستگی در شغل، داشتن حق انتخاب، موثر بودن و احساس اعتماد را می سنجد. ۲- پرسشنامه ی استاندارد اعتماد سازمانی باتلر (۱۹۹۱) که شامل ۱۷ سوال می باشد. ۳- پرسش نامه رهبر- عضو بروچ گروینگ وبوستر (۱۹۹۷) که شامل ۱۲ سوال می باشد. این پرسشنامه ها بارها در ایران و خارج از ایران مورد استفاده قرار گرفته و روایی صوری و محتوایی و همابستگی درونی هر سه پرسشنامه مورد استفاده در پژوهش مورد تایید متخصصان قرار گرفت. ضریب پایایی پرسشنامه ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مورد ارزیابی قرار گرفت که به ترتیب عبارتند : ۰/۷۴ ، ۰/۷۸ و ۰/۸۱ . تجزیه و تحلیل داده ها با توجه به موضوع پژوهش با بکارگیری ضریب همبستگی اسپیرمن و رگرسیون چند متغیره (گام به گام) می باشد که با استفاده از نرم افزار آماری spss۱۹ انجام شد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

۵- یافته های تحقیق :

در این بخش ، فرضیه اصلی و فرضیات فرعی مورد بررسی و تحلیل آماری قرار گرفت که نتایج آن به شرح ذیل ارائه می گردد:

جدول ۲: نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن بین مولفه های توانمندسازی کارکنان با اعتماد و مبادله رهبر - عضو:

سطح معنی داری	ضریب همبستگی	فرضیه
۰/۰۰۰	۰/۳۶۹	۱ احساس معنی داری (اعتماد)



۰/۰۰۰	۰/۵۷۲	احساس شایستگی (اعتماد)	۲
۰/۰۰۰	۰/۴۱۱	احساس داشتن حق انتخاب (اعتماد)	۳
۰/۰۰۰	۰/۴۹۶	احساس مؤثر بودن (اعتماد)	۴
۰/۰۰۰	۰/۳۴۵	احساس اعتماد (اعتماد)	۵
۰/۰۰۰	۰/۳۷۵	احساس معنی داری (مبادله رهبر عضو)	۶
۰/۰۰۰	۰/۶۰۸	احساس شایستگی (مبادله رهبر عضو)	۷
۰/۰۰۰	۰/۴۲۹	احساس داشتن حق انتخاب (مبادله رهبر عضو)	۸
۰/۰۰۰	۰/۴۴۳	احساس مؤثر بودن (مبادله رهبر عضو)	۹
۰/۰۰۰	۰/۳۵۰	احساس اعتماد (مبادله رهبر عضو)	۱۰

بر اساس سطح معنی داری در جدول فوق که در تمامی متغیرهای مورد مطالعه کمتر از ۰/۰۵ می باشد نتیجه می گیریم فرضیه صفر مبنی بر عدم وجود رابطه معنی دار بین مولفه های توانمندسازی کارکنان با متغیرهای اعتماد و مبادله رهبر- عضو رد می شود. همچنین با در نظر گرفتن رابطه مثبت بین متغیرهای مذکور ، می توان نتیجه گرفت که بین مولفه های توانمندسازی کارکنان با متغیرهای اعتماد و مبادله رهبر- عضو رابطه معنی دار و مثبت وجود دارد. بنابراین پس از مشخص شدن وجود رابطه بین آنها جهت آزمون فرضیه های تحقیق از تحلیل مسیر رگرسیون خطی استفاده شده که در ادامه به آن پرداخته شده است.

۵-۱. آزمون فرضیه های فرعی: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

۱- اعتماد و مبادله رهبر- عضو بُعد معنی داری توانمند سازی روانشناختی را در جهت مثبت تحت تاثیر قرار می دهند.

جدول ۳: نتایج تاثیر اعتماد و مبادله رهبر- عضو بر بُعد معنی داری توانمند سازی روانشناختی

سطح معنی داری	آماره T	ضریب همبستگی جزئی (بتا)	ضریب (B)	سطح معنی داری	F	ضریب تعیین چندگانه (R ²)	ضریب همبستگی چندگانه (R)	متغیر وابسته	متغیر مستقل
۰,۰۰	۵,۲۰۹		۰,۶۹۲	۰,۰۰	۶۰,۸۷۵	۰,۱۷۴	۰,۴۱۷	معنی داری	ضریب ثابت
۰,۰۰	۷,۸۰	۰,۴	۰,۵						اعتماد



..	۲	۱۷	۶۳						
۰.	۵,۷۵		۰,۷						ضریب ثابت
..	.		۳۶	۰,۰	۶۰,۳۷	۰,	۰,۴		
۰.	۷,۷۷	۰,۴	۰,۵	۰	۲	۱۷۳	۱۶		مبادله رهبر- عضو
..	.	۱۶	۴۲						

بر اساس جدول (۳)، مدل آماری تحقیق عبارتست از:

$$y_1 \cong 0.692 . 0.563X \quad (1)$$

$$y_2 \cong 0.736 . 0.542X \quad (2)$$

ضریب همبستگی جزئی بین اعتماد و بُعد معنی داری ۰/۴۱۷ همچنین بین مبادله رهبر- عضو و بُعد معنی داری توانمند سازی روانشناختی ۰/۴۱۶ می باشد که نشان می دهد اعتماد و مبادله رهبر- عضو بُعد معنی داری توانمند سازی روانشناختی را در جهت مثبت تحت تاثیر قرار می دهند

۲- اعتماد مبادله رهبر - عضو بُعد حق انتخاب توانمندسازی روانشناختی را در جهت مثبت تحت تاثیر قرار می دهند.

جدول ۴: نتایج تاثیر اعتماد و مبادله رهبر- عضو بر بُعد حق انتخاب توانمند سازی روانشناختی

متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب همبستگی چندگانه (R)	ضریب تعیین چندگانه (R ²)	F	سطح معنی داری	ضریب (B)	جزئی (بتا)	ضریب همبستگی	آماره T	سطح معنی داری
ضریب ثابت	حق انتخاب	۰,۳۳	۰,	۳۷,۴۴	۰,۰	۱,۱	۳۷	۰,۳	۱۰,۶	۰,
									۲۲	۰
									۶,۱۲	۰,۳
									۲۹	۰,۳
اعتماد	حق انتخاب	۰,۳۳	۰,	۴۴,۵۶	۰,۰	۱,۱	۱۳	۰,۳	۱۰,۹	۰,
									۲۶	۰
									۶,۶۷	۰,۳
									۲۶	۰,۳
ضریب ثابت	حق انتخاب	۰,۳۳	۰,	۴۴,۵۶	۰,۰	۱,۱	۱۳	۰,۳	۱۰,۹	۰,
									۲۶	۰
									۶,۶۷	۰,۳
									۲۶	۰,۳
مبادله رهبر- عضو	حق انتخاب	۰,۳۳	۰,	۱۳۴	۰	۰,۳	۷۱	۰,۳	۶,۶۷	۰,
									۶	۰
									۶,۶۷	۰,۳
									۲۶	۰,۳

بر اساس جدول (۴)، مدل آماری تحقیق عبارتست از:



$$y_1 \cong 1.137 . 0.356X \quad (۳)$$

$$y_2 \cong 1.113 . 0.371X \quad (۴)$$

ضریب همبستگی جزئی بین اعتماد و بُعد حق انتخاب ۰/۳۳۹ همچنان بین مبادله رهبر- عضو و بُعد حق انتخاب توانمند سازی روانشناختی را در جهت مثبت تحت تاثیر قرار می دهند.

۳- اعتماد و مبادله رهبر-عضو بُعد توانایی یا شایستگی توانمندسازی روانشناختی را در جهت مثبت تحت تاثیر قرار می دهند.

جدول ۵: نتایج تاثیر اعتماد و مبادله رهبر- عضو بر بُعد توانایی یا شایستگی توانمند سازی روانشناختی

سطح معنی داری	آماره T	ضریب همبستگی جزئی (بتا)	ضریب (B)	سطح معنی داری	F	ضریب تعیین چندگانه (R ²)	ضریب همبستگی چندگانه (R)	متغیر وابسته	متغیر مستقل
۰٫ ۰۰	۶٫۲۶ ۸		۰٫۶ ۲۲	۰٫۰ ۰	۱۳۳٫۲ ۰٫۸	۰٫ ۳۱۶	۰٫۵۶ ۲	شایستگی ی	ضریب ثابت
۰٫ ۰۰	۱۱٫۵ ۴۲	۰٫۵ ۶۲	۰٫۶ ۲۲						اعتماد
۰٫ ۰۰	۶٫۵۶ ۵		۰٫۶ ۱۱	۰٫۰ ۰	۱۵۴٫۲ ۳۰	۰٫ ۳۴۸	۰٫۵۹ ۰		ضریب ثابت
۰٫ ۰۰	۱۲٫۴ ۱۹	۰٫۵ ۹۰	۰٫۶ ۳۱						مبادله رهبر- عضو



بر اساس جدول (۵)، مدل آماری تحقیق عبارتست از:

$$y_1 \cong 0.622 . 0.622X \quad (۵)$$

$$y_2 \cong 0.611 . 0.631X \quad (۶)$$

ضریب همبستگی جزئی بین اعتماد و بُعد توانایی یا شایستگی ۰/۵۶۲ همچنین بین مبادله رهبر- عضو و بُعد توانایی یا شایستگی توانمند سازی روانشناختی ۰/۵۹۰ می باشد که نشان می دهد اعتماد و مبادله رهبر- عضو بُعد توانایی یا شایستگی توانمند سازی روانشناختی را در جهت مثبت تحت تاثیر قرار می دهند.

۴- اعتماد و مبادله رهبر - عضو بُعد توان تاثیر گذاری توانمندسازی روانشناختی را در جهت مثبت تاثیر قرار می دهند.

جدول ۶: نتایج تاثیر اعتماد و مبادله رهبر- عضو بر بُعد توان تاثیر گذاری توانمند سازی روانشناختی

سطح معنی داری	آماره T	ضریب همبستگی جزئی (بتا)	ضریب (B)	سطح معنی داری	F	ضریب تعیین چندگانه (R ²)	ضریب همبستگی چندگانه (R)	متغیر وابسته	متغیر مستقل
۰. ..	۶,۰۲ ۲		۰,۷ ۱۹	..	۶۶,۵۶	۰, ۱۸۷	۰,۴۳ ۳	توان تاثیر گذاری	ضریب ثابت
۰. ..	۸,۱۵ ۹	۰,۴ ۳۳	۰,۵ ۲۹	۰	۶				اعتماد
۰. ..	۶,۸۶ ۳		۰,۷ ۹۵	..	۵۹,۹۱	۰, ۱۷۲	۰,۴۱ ۴		ضریب ثابت
۰. ..	۷,۷۴ ۱	۰,۴ ۱۴	۰,۴ ۸۹	۰	۷				مبادله رهبر- عضو

بر اساس جدول (۶)، مدل آماری تحقیق عبارتست از:

$$y_1 \cong 0.719 . 0.529X \quad (۷)$$



$$y_2 \cong 0.795 . 0.489X \quad (۸)$$

ضریب همبستگی جزئی بین اعتماد و بُعد توان تاثیرگذاری ۰/۴۳۳ همچنین بین مبادله رهبر- عضو و بُعد توان تاثیرگذاری توانمند سازی روانشناختی ۰/۴۱۴ می باشد که نشان می دهد اعتماد و مبادله رهبر- عضو بُعد توان تاثیرگذاری توانمند سازی روانشناختی را در جهت مثبت تحت تاثیر قرار می دهند.

۵- اعتماد و مبادله رهبر - عضو بُعد اعتماد توانمندسازی روانشناختی را در جهت مثبت تاثیر قرار می دهند.

جدول ۷: نتایج تأثیر اعتماد و مبادله رهبر - عضو بر بُعد اعتماد توانمند سازی روانشناختی

متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب همبستگی چندگانه (R)	ضریب تعیین چندگانه (R ²)	F	سطح معنی داری	ضریب (B)	ضریب همبستگی جزئی (بتا)	آماره T	سطح معنی داری
متغیر مستقل	احساس اعتماد	۰,۲۱	۰,۰۴۶	۱۳,۹۰	۰,۰۰	۱,۱	۰,۲	۷,۱۵	۰,۰۰
						۲۸		۳,۷۲	۰,۰۰
						۱۹		۹	۰,۰۰
						۲۲		۴	۰,۰۰
مبادله رهبر- عضو	۰,۲۲	۰,۰۵۱	۱۵,۴۵	۰,۰۰	۱,۱	۰,۳	۷,۴۱	۰,۰۰	
					۲۴		۲	۰,۰۰	

بر اساس جدول فوق ، مدل آماری تحقیق عبارتست از :

$$y_1 \cong 1.128 . 0.319X \quad (۹)$$

$$y_2 \cong 1.122 . 0.324X \quad (۱۰)$$

ضریب همبستگی جزئی بین اعتماد و بُعد اعتماد ۰/۲۱۴ همچنین بین مبادله رهبر- عضو و بُعد اعتماد توانمند سازی روانشناختی ۰/۲۲۵ می باشد که نشان می دهد اعتماد و مبادله رهبر- عضو بُعد اعتماد توانمند سازی روانشناختی را در جهت مثبت تحت تاثیر قرار می دهند.



۶- نتیجه گیری و پیشنهادات :

پژوهش حاضر با توجه به اینکه از جهت هدف تحقیق کاربردی می باشد به دنبال بررسی یک مطالعه موردی در یک سازمان تولید کننده دانش به الزامات عملی برای تسریع فرآیند تشریک مساعی و بهبود مهارت های رهبری مدیران و توانمند سازی کارکنان در سازمان و جلوگیری از اقدامات باز دارنده با نگاهی رو به آینده در سازمان فناوری اطلاعات شهرداری مشهد با به اشتراک گذاری دانش و تجربه در میان کارشناسان ، و مدیران مورد مطالعه است. لذا با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهادهای زیر ارائه می گردد:

❖ به مدیران سازمان توصیه می شود تا برای کاهش از خود بیگانگی شغلی و ایجاد رضایت و توانمند سازی کارکنان به انجام امور زیر بپردازند:

۱- گسترش شغل (گسترش عمودی و گسترش افقی): بر اساس نظریات تجزیه و تحلیل شغل برای اولین بار توسط فردریک تیلور عنوان شد، جهت ایجاد گسترش افقی شغل که در برابر تخصصی کردن کارها قرار می گیرد می بایست فرد شاغل وظیفه های بیشتری را که برای تولید فرآورده یا ارائه خدمات لازم است انجام می دهد؛ او این وظایف گوناگون را یا پی در پی انجام می دهد و یا تنها عهده دار انجام دادن یکی از وظیفه ها می شود اما این وظیفه را با سایر همکاران خود جابه جا می کند در این صورت شغل او از تنوع لازم برخوردار می شود به عنوان مثال در یک خط تولید مونتاژ خودرو در فاصله های زمانی معین کارگران جای خود را در خط تولید عوض می نمایند (ساعتچی، ۱۳۷۷).

در جهت ایجاد گسترش عمودی شغل که در مقابل تخصصی کردن شغل قرار دارد؛ نیز فرد شاغل نه تنها وظیفه های بیشتری را انجام می دهد بلکه نظارت بیشتری نیز بر عملکردهای خود اعمال می کند برای نمونه مسئولیت بهم پیوستن موتور خودرو را می توان به یک گروه کاری که نیروی تصمیم گیری و چگونگی تقسیم و اجرای کار را نیز داشته باشند می توان واگذار نمود (برومند، ۱۳۸۰).

۲- غنی سازی شغل^۶ (بار زدن عمودی) : که این روزها در بسیاری از سازمان ها، شرکت ها، مؤسسات از آن بسیار سخن می رود و توسط فردریک هرزبرگ، مؤسس مکتب انسانی، برای اول بار عنوان شد، غنی سازی شغل بیانگر توسعه تکنیک های شغلی پیرامون چرخش شغلی و توسعه شغلی در فرآیند طراحی شغل است لذا به مدیران سازمان فناوری اطلاعات شهرداری توصیه می شود که جهت ایجاد انگیزش در کارکنان مشاغل سازمان را به گونه ای طراحی کنند که امکان قدرشناسی، توفیق، مسئولیت، پیشرفت و رشد شاغل را فراهم سازد. این تکنیک، شغل را به صورتی دربر می گیرد که تنوع محتوایی کار در آن لحاظ شود از جمله اینکه در زمینه های برنامه ریزی، هدایت و کنترل عملکرد به کارکنان استقلال و مسئولیت بیشتری بدهد و امکان رشد شخصی و تجربه معنی دار شغلی را فراهم سازد (لوتاز، ۱۳۷۲).

۳- همچنین به مدیران سازمان توصیه می شود تا از تخصصی کردن هر چه بیش از حد مشاغل بپرهیزند؛ زیرا تخصصی شدن زیاد شغل نیز شاغل را دچار روزمرگی مفرط می کند و همان گونه که چارلی چاپلین سرگذشت غم انگیز ماشینی شدن انسان را در فیلم «عصر جدید» پیش از جنگ جهانی دوم به نمایش می گذارد ، تخصصی شدن بیش از حد شغل افزایش از خود بیگانگی را به همراه خواهد داشت.

❖ ایجاد فرهنگ اعتماد و مشارکت در سازمان که این امر تنها از طریق اعتماد مدیران عالی سازمان به کارکنان حاصل شده و



- آنها هستند که می توانند چنین فرهنگی را ایجاد کرده و گسترش می دهند.
- ❖ به مدیران سازمان توصیه می شود تا تعامل سازنده ای میان خود و کارمندان حاصل کرده و از نظرات کارکنان خود در اداره امور سازمان بهره گیرند.
- از دیگر پیشنهادهای که مدیران می توانند از آن جهت توانمند سازی کارکنان شان بهره ببرند؛ به کار بردن رهبرانی با سبک رهبری تحول آفرین می باشد، که توسط بسیاری از محققان و تحت عناوین مختلف مورد بررسی و مطالعه قرار گرفته است (بس^۷ ۱۹۸۵، بنیس^۸ ۱۹۸۵، تی چی و داوانا^۹ ۱۹۸۶، کونگر و کانوگو^{۱۰} ۱۹۸۷، کانت و لوئیز^{۱۱} ۱۹۸۷، ساشکین^{۱۲} ۱۹۸۸، شامیر و هاوس^{۱۳} ۱۹۹۳، هاوس^{۱۴} ۱۹۹۷). به طور کلی این تحقیقات، رفتارها و ویژگی های رهبران تحول آفرین را بدین صورت بیان کرده اند: خونگرمی و همدلی، نیاز به قدرت، بلاغت و مهارت بیان خوب، هوش و توجه به دیگران. این رهبران قادرند پیروان را برانگیزانند، توانایی الهام بخشی دارند، تعهد پیروان را کسب می کنند، و می توانند باورها، نگرش ها و اهداف افراد و هنجارهای سازمان را تغییر دهند. رهبران تحول آفرین این احساس را در زیردستان ایجاد می کنند که به آنان به عنوان انسان نگریده می شود و به افراد کمک می کنند که مسایل را به روشی جدید ببینند (لاندروم^{۱۵} و همکاران، ۲۰۰۰).
- ❖ در پژوهش که توسط قدمی و باغبان (۱۳۹۳) و حسن پور (۱۳۸۸) انجام پذیرفته است؛ نتایج نشان می دهد که سبک رهبری تحول آفرین (شامل مولفه های نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی) مدیران تاثیرات مستقیم و مثبتی با توانمند سازی کارکنان دارد. همچنین در پژوهش دیگر که توسط ضیایی و نرگسیان (۱۳۸۷) انجام پذیرفت؛ نقش رهبری معنوی در توانمند سازی روانشناختی کارکنان مورد مطالعه قرار گرفت که نتایج این پژوهش نیز حاکی از تایید رابطه میان رهبری معنوی و مولفه های آن (چشم انداز، میل به نوع دوستی، ایمان، معناداری، عضویت، تعهد سازمانی و بازخورد عملکرد) با توانمند سازی روانشناختی کارکنان در دانشگاه تهران بود. بنابراین به مدیران عالی سازمان پیشنهاد می شود تا سبک رهبری معنوی را در رابطه با برقراری ارتباط با کارکنانشان در پیش گیرند.
- ❖ به مدیران سازمان توصیه می شود تا جهت ایجاد جوی حاوی از اعتماد به تشویق و حمایت از کارکنان خود بپردازند.
- ❖ به مدیران سازمان توصیه می شود تا به خواسته های کارکنان بی اعتنا نباشند و صرفاً افزایش بازده کاری برایشان مهم نباشد.
- ❖ مدیران عالی سازمان می بایست زمانی را جهت شنیدن خواسته ها، حرف ها و اظهار نظرات کارکنان خود صرف کنند و تا حد امکان خواسته های آنان را جامعه عمل بپوشانند تا آنها نیز احساس کنند که سازمان و مدیران آن حامی آنها می باشند.
- ✓ **فرضیه فرعی اول:**
- اعتماد و مبادله رهبر- عضو بُعد معنی داری توانمند سازی روانشناختی را در سازمان فناوری اطلاعات شهرداری درجهت مثبت تحت تاثیر قرار می دهند.

^۷ Bass

^۸ Bennis

and Devanna ^۹ Tichy

and Kanungo ^{۱۰} Conger

^{۱۱} Kuhnert and Lewis

^{۱۲} Sashkin

^{۱۳} Shamir and House

^{۱۴} House

^{۱۵} Landrum



❖ از مهمترین پیشنهاداتی که می توان در این فرضیه به مدیران ارائه داد؛ بکارگیری مدل تناسب شغل با شخصیت که توسط جان هالمن مطرح شد؛ می باشد. بدین معنی که در ابتدا شرایط احراز شغل را معین کرده و سپس جهت به کار گماری افراد تصمیم گیری شود؛ تا شخصیت فرد با شغل و شرایط کاری وی سازگاری داشته باشد. بدین ترتیب می توان از شیوه اصل حد بی کفایتی پیتر (کارکنان به دلیل نشان دادن شایستگی در یک شغل به شغل بالاتر می روند. و این روند تا آن جا ادامه می یابد که کارمند به حد بی کفایتی در یک شغل می رسد و همان جا باقی می ماند) در سازمان جلوگیری کرد (الوانی، ۱۳۸۸).

❖ مدیران سازمان می بایست نقش های افراد را در سازمان به وضوح مشخص کرده تا از همپوشانی نقش ها و ایجاد تضاد در سازمان جلوگیری شود. همچنین دستور العمل و و رویه های کاری نیز باید به طور دقیق روشن شوند تا از ابهام نقش جلوگیری شود.

❖ به مدیران سازمان فناوری اطلاعات شهرداری توصیه می شود تا به تقویت و گسترش ارتباطات افقی و عمودی با تاکید بر اعتماد متقابل میان کارکنان خود بپردازند. زیرا افزایش ارتباطات صریح و بدون واسطه در سازمان می تواند به اعتماد هر چه بیشتر میان کارکنان با یکدیگر و مدیران ختم شود.

❖ به مدیران پیشنهاد می شود تا سازو کارهای مناسب جهت افزایش پاداش کارکنان و به موقع بودن و مناسب بودن پاداش ها با عملکرد و بازده کارکنان تعبیه کنند تا از این طریق بتوانند اعتماد آنها را به خود جلب کرده و موجبات توانمند سازی آنها را فراهم سازد.

❖ به مدیران سازمان توصیه می شود تا حمایت های اجتماعی را از طریق تقویت روابط اجتماعی درون سازمانی بهبود بخشند.
❖ به مدیران سازمان توصیه می شود تا در جهت ایجاد کار گروهی درون سازمانی و به وجود آوردن احساس تعلق سازمانی تلاش نموده و حس تعهد عاطفی کارکنان "که توسط آلن، میر و اسمیت در سال ۱۹۹۳ مطرح شد"؛ را از طریق انسجام در کارهای گروهی درون سازمانی افزایش دهند

✓ فرضیه فرعی دوم:

اعتماد مبادله رهبر - عضو بعد حق انتخاب توانمندسازی روانشناختی را در سازمان فناوری اطلاعات شهرداری در جهت مثبت تحت تاثیر قرار می دهند.

❖ به مدیران توصیه می شود تا تا حدودی حق انتخاب و تصمیم گیری را به کارکنان خود در کارهای مرتبط با شغلشان به آنها بدهند یعنی شغل آنها را غنی سازند.

❖ به مدیران پیشنهاد می شود تا اختیارات مقتضی را به کارکنان خود واگذار کنند و همچنین دستور العمل های سازمانی و رویه ها و قوانین را به نوعی وضع کنند که دست و پا گیر نباشد و به کارکنان آزادی عمل دهد تا آنان نیز بتوانند در هر شرایطی خود را با تغییرات و چالش های محیطی همسو ساخته و دستیابی به اهداف سازمانی را تسهیل بخشند.

❖ همچنین پیشنهاد می شود تا منابع و اختیارات کافی و شرایط مناسب فکری را در جهت خلق و کسب ایده ها و فکر های جدید و بکر در برای کارکنان خود فراهم کرده تا آنان نیز بتوانند بدون هیچ دغدغه ای به رفع مشکلات سازمان با استفاده از ایده های نو بپردازند.

✓ فرضیه فرعی سوم:

اعتماد و مبادله رهبر-عضو بعد توانایی یا شایستگی توانمندسازی روانشناختی را در جهت مثبت تحت تاثیر قرار می دهند.

❖ به مدیران توصیه می شود تا پست های چالشی را جهت پیشرفت کارکنان در کار به آنها واگذار کنند.

❖ به مدیران توصیه می شود تا برنامه های تشویقی (مالی - معنوی) را جهت ارائه نظرات و پیشنهادات جدید را برای کارمندان خود در نظر بگیرند.



- ❖ به مدیران پیشنهاد می شود تا افزایش حس مسئولیت پذیری را در بین کارکنان از طریق واگذاری مسئولیت های متعدد برانگیزند.
- ❖ به مدیران سازمانی پیشنهاد می شود تا دوره هایی کوتاه مدت و بلند مدتی را جهت افزایش توانمندی های کارکنان برگزار کنند.
- ❖ مدیران می بایست تا سیستم های مدیریت و رهبری را با توجه به توان و ظرفیت بلقوه موجود در سازمان از طریق تقویت هر یک از ابعاد معرفی شده در تحقیق فوق افزایش داده و سبک رهبری مناسب را جهت ارتباط با کارکنان بیابند.
- ✓ **فرضیه فرعی چهارم:**
اعتماد و مبادله رهبر - عضو بُعد توان تاثیرگذاری توانمندی سازی روانشناختی را در سازمان فناوری اطلاعات شهرداری در جهت مثبت تاثیر قرار می دهند.
- ❖ به مدیران سازمان توصیه می شود تا در جهت افزایش حیطه نظارت و مسولیت مدیران و کارکنان لایه های عمودی سازمان را کاهش داده و سازمان را مسطح سازند.
- ❖ همچنین به مدیران توصیه می شود تا کنترل های مداوم، مستقیم و بیرونی را تا حد امکان کاهش داده و از کنترل های ضمنی، غیر مستقیم و درونی استفاده کنند. مدیران می بایست تا حد امکان فرهنگ کنترل ارزشی را در سازمان حکم فرما کرده تا کارکنان خود کنترل شوند.
- ❖ یکی از مهمترین ابعاد خود کنترلی و داشتن کارکنانی توانمند القاء عزت نفس به کارکنان می باشد که میوه و ثمره عزت نفس، اعتماد به نفس می باشد؛ لذا به مدیران پیشنهاد می شود تا روحیه اعتماد به نفس را در میان کارکنان خود تقویت کنند. =
- ✓ **فرضیه فرعی پنجم:**
اعتماد و مبادله رهبر - عضو بُعد اعتماد توانمندی سازی روانشناختی را در سازمان فناوری اطلاعات شهرداری در جهت مثبت تاثیر قرار می دهند.
- ❖ به مدیران عالی سازمان پیشنهاد می شود تا جهت تجزیه و تحلیل و طراحی و نظارت کارمندان عملیاتی نیز بهره مند شوند تا آنان نیز بتوانند تعهد و عملکرد بهتر و بیشتری به کار خود ادامه دهند.
- ❖ به مدیران پیشنهاد می شود تا جهت افزایش اعتماد کارکنان به سازمان مسیر ارتقاء و پیشرفت شغلی آنها را مشخص کنند تا کارکنان به هیچ وجه احساس خطر درباره از دست دادن شغل خود را نداشته باشند.
- ❖ همچنین پیشنهاد می شود تا جهت ایجاد اعتماد میان افراد، مدیران، جلساتی را نظیر جلسات صبحانه که در بسیاری از سازمان های بزرگ دنیا از جمله اپل، گوگل، سونی و ... انجام می شود، جهت به اشتراک گذاری دانش ضمنی که در درون هر یک از کارمندان نهفته است؛ ترتیب دهند.
- ❖ به مدیران توصیه می شود تا پست های چالش را جهت رشد مهارت های کارکنان و ایجاد انگیزه در آنها به افرادی که نیازمند این گونه پست ها هستند پیشنهاد دهند.

منابع:

- اسمیت، جین، توانمندی سازی کارکنان، (۱۳۸۱)، ترجمه: سعید باقریان، تهران، انتشارات خرم.
- الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۸)، مدیریت عمومی، تهران، سمت.
- برومند زهرا، ۱۳۸۰، مدیریت رفتار سازمانی، چاپ پنجم، انتشارات دانشگاه پیام نور، مدیریت و برنامه ریزی کشور، مرکز مدارک علمی و انتشارات، تهران.



- دراکر، پیتر اف، ۱۳۷۸، چالشهای مدیریت در سده ۲۱، پیتر فردیناند دراکر، ترجمه: محمود طلوع، تهران، خدمات فرهنگی رسا، چاپ اول.
- زمانی فر، محسن، ۱۳۸۷، توانمندسازی کارکنان، دغدغه مهم سازمان های امروزی، فصلنامه راهبرد، سال اول، شماره دوم.
- ساعتچی، محمود؛ روان شناسی بهره‌وری، تهران، ویرایش، ۱۳۷۷، چاپ دوم، ص ۲۹۳ و ۲۹۴.
- ضیایی، محمدصادق و نرگسیان، عباس و آبیایی اصفهانی، سعید؛ ۱۳۸۷، نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران، دو فصلنامه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۱.
- لوتانز، فرد، ۱۳۷۲، رفتار سازمانی، ترجمه دکتر غلامعلی سرمد، انتشارات موسسه بانکداری ایران، تهران.
- وتن دیوید ای. و کیم ای. کمرون، (۱۳۸۱)، تواناسازی و تفویض اختیار، ترجمه بدرالدین اورعی یزدانی، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- Allen, N.J. & Smith, C.A. Mayer, J.P. & (۱۹۹۳). "Commitment to organizations and Occupations: Extension and test of a three. Component Conceptualization", Journal of Applied Psychology, vol. ۷۸, No.۴, PP:۵۳۸-۵۵۱.
- Bass, B. M. (۱۹۸۵). "Leadership and performance beyond expectations", New York: Free Press.
- Bennis, W. G., and Nanus, B. (۱۹۸۵). "Leaders: the strategies for taking charge", New York: Harper & Row
- Bulter, J.K.; Jr. (۱۹۹۱) Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust Inventory, Journal of Menagment, Vol. ۱۷, no: ۳, ۶۴۳-۶۶۳.
- Brorchgevink, Carl P & Boster, Franklin: (۱۹۹۷) Leader-Member Exchange Development: A Hospitality Antecedent Investigation, Int. Jornal of Hospitality Management, Vol. ۱۶, ml: ۳, pp, ۲۴۱-۲۵۵.
- Conger, J. A., and Kanungo, R. N. (۱۹۸۷). "Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings", Academy of Management Review, ۱۲(۴): ۶۳۷- ۴۷.
- House, R. J. (۱۹۹۷). "A ۱۹۷۶ theory of charismatic leadership", Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Kuhnert, K. W., and Lewis, P. (۱۹۸۷). "Transactional and transformational leadership: a constructive/ developmental analysis", Academy of Management Review, ۱۲(۴): ۶۴۸- ۵۷.
- Landrum, N. E., Howell, J. P., and Paris, L. (۲۰۰۰). "Leadership for strategic change", Leadership & Organization Development Journal, ۲۱(۳): ۱۵۰- ۱۵۶.
- Sashkin, M. (۱۹۸۸). "The visionary leader", San Francisco: Jossey- Bass.
- Shamir, B., House, R. J. and Arthur, M. B. (۱۹۹۳). "The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory", Organization Science, ۴(۴), pp ۵۷۷- ۹۴.
- Smith, Jans, "Empowerment people", brthish library, second edition. (۲۰۰۰)
- Spreitzer, G.M., (۱۹۹۵), "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation," Academy of Management Journal, v. ۲۱, no. ۴۶, pp. ۱۴۴۲-۱۴۶۵.
- Tichy, N. M., and Devanna, M. A. (۱۹۸۶). "The transformational leader", New York: Wiley.