

Public Organizations Management

Open
Access

ORIGINAL ARTICLE

Explaining the Mediating Effect of Empowerment in the Relationship between Transformational Leadership and Employee's Satisfaction in Iran Khodro Diesel Company

Manijeh Ahmadi^{1*}, Saeid Abdolmaleki², Mansor Aghakhani³

¹ Assistant Professor, Department of Educational Sciences
Department, Payame Noor University, Tehran, Iran

² Assistant Professor Department of Psychology, Payame Noor University, Tehran, Iran.

³ Msc, Department of Educational Sciences and Psychology, Payame Noor University, Tehran, Iran.

Correspondence

Manijeh Ahmadi

Email: manijehahmadi@pnu.ac.ir

How to cite

Ahmadi, M., Abdolmaleki, S. & Aghakhani, M. (2023). Explaining the Mediating Effect of Empowerment in the Relationship between Transformational Leadership and Employee's Satisfaction in Iran Khodro Diesel Company. *Public Organizations Management*, 11(2), 97-116.

ABSTRACT

The purpose of present research is explaining the mediating effect of empowerment in the relationship between transformational leadership and employees' satisfaction in Iran Khodro Diesel Company. The method is quantitative and it is practical in terms of purpose; descriptive-survey in terms of nature and correlation and path analysis in terms of implementation. Statistical society includes all supervisors of Iran Khodro Diesel Company, numbering 150 people and due to its small size, all members were selected as a sample using the whole number method. The research tools were the questionnaire of empowerment (Laschinger et al., 2001), transformational leadership (Bass and Auliu, 2004) and job satisfaction (Hackman and Oldham, 1976) which their validity was checked and verified by formal and content methods and their reliability was obtained through Cronbach's Alpha (0.81). The data were analyzed in the descriptive and inferential section. The results showed that transformational leadership has a positive and significant effect on empowerment (effect coefficient 0.77), empowerment on employees' job satisfaction (effect coefficient 0.67) and transformational leadership on employees' job satisfaction (effect coefficient 0.66). The effect of transformational leadership on the empowerment and employees' job satisfaction shows that managers of Iran Khodro Diesel Company should pay attention to the topic of transformational leadership, empowerment and their components by knowing the importance of each of the above variables; take more effective steps in order to improve the employees' job satisfaction of and create the conditions for improving the quality of products and increasing customer's satisfaction in a favorable way.

KEYWORDS

Empowerment, Transformational Leadership, Job satisfaction, Iran Khodro Diesel Company.

نشریه علمی

مدیریت سازمان‌های دولتی

«مقاله پژوهشی»

تبیین اثر میانجی توانمندسازی در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رضایتمندی شغلی کارکنان در شرکت ایران خودرو دیزل

منیژه احمدی^{۱*}، سعید عبدالملکی^۲، منصور آقاخانی^۳

چکیده

هدف پژوهش حاضر تبیین اثر میانجی توانمندسازی در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رضایتمندی کارکنان در شرکت ایران خودرو دیزل است. روش پژوهش کمی و از حیث هدف؛ کاربردی، از نظر ماهیت؛ توصیفی-پیمایشی و از نظر نحوه اجرا؛ از نوع همبستگی و تحلیل مسیر است. جامعه آماری شامل کلیه سرپرستان خط تولید شرکت ایران خودرو دیزل به تعداد ۱۰۵ نفر است که به دلیل کم بودن حجم جامعه، تمامی اعضا به روش تمام شمار به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار پژوهش پرسشنامه توانمندسازی (لاسچینگر و همکاران، ۲۰۰۱)، رهبری تحول‌آفرین (باس و اولیو، ۲۰۰۴) و رضایت شغلی (هاکمن و اولدهام، ۱۹۷۶) می‌باشد. روایی آنها به روش صوری و محتوایی بررسی و تأیید شد و پایایی آنها نیز از طریق آلفای کرونباخ (۰/۸۱) به دست آمد. داده‌ها در بخش توصیفی و استنباطی تحلیل شدند. یافته‌ها نشان داد که رهبری تحول‌آفرین بر توانمندسازی (ضریب تأثیر ۰/۷۷)، رضایت شغلی کارکنان (ضریب تأثیر ۰/۶۷) و رهبری تحول‌آفرین بر رضایت شغلی کارکنان (ضریب تأثیر ۰/۶۶) تأثیر مثبت و معناداری دارد. اثر رهبری تحول‌آفرین بر توانمندسازی و رضایتمندی شغلی کارکنان نشان می‌دهد که مدیران شرکت ایران خودرو دیزل می‌توانند با اطلاع از اهمیت هر یک از متغیرهای فوق، توجه به مبحث رهبری تحول‌آفرین، توانمندسازی و همچنین مؤلفه‌های آنها، گام‌های مؤثرتری در راستای بهبود رضایتمندی شغلی کارکنان برداشته و شرایط را برای بهبود کیفیت تولیدات و افزایش رضایت مشتریان به نحو مطلوبی ایجاد نمایند.

واژه‌های کلیدی

توانمندسازی، رهبری تحول‌آفرین، رضایتمندی شغلی، شرکت ایران خودرو دیزل.

^۱ استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.
^۲ استادیار، گروه روانشناسی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.
^۳ کارشناس ارشد، گروه علوم تربیتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

نویسنده مسئول:

منیژه احمدی

رایانامه: manijehahmadi@pnu.ac.ir

استناد به این مقاله:

احمدی، منیژه، عبدالملکی، سعید و آقاخانی، منصور (۱۴۰۲). تبیین اثر میانجی توانمندسازی در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رضایتمندی شغلی کارکنان در شرکت ایران خودرو دیزل.

فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۱(۲)، ۹۷-۱۱۶.

مقدمه

پهلوان، ۱۴۰۰). این رهبری از جدیدترین سبک‌های رهبری رابطه مدار است که پیروان، اعتماد و احترام زیادی به رهبر داشته و انگیزه بیشتری برای انجام کارها و رسیدن به اهداف سازمانی دارند (بوامه و همکاران، ۲۰۱۸). مزایای این سبک رهبری عبارت‌اند از: رضایت شغلی، افزایش بهره‌وری سازمان، کاهش استرس بین زیردستان و توانمندسازی (شاه‌منصوری و سکوت آرانی، ۱۳۹۴). توانمندسازی بر ارزشمندی کارکنان در سازمان تأکید دارد که می‌تواند تعهد شغلی و رضایت شغلی را بهبود بخشد. کارکنان توانمند در درجه بالایی از رضایت شغلی، وفاداری سازمانی و افزایش انگیزه هستند. همچنین از استقلال بالایی در تصمیم‌گیری برخوردار بوده و به اعضای تیم خود و سازمان متعهدتر می‌باشند (جمشیدیان، ۱۳۹۷).

بی‌توجهی به عوامل مهم و تأثیرگذار بر موفقیت مدیریت منابع انسانی باعث شده که توجه کافی به نقش و اهمیت راهبردی منابع انسانی در سازمان‌ها نادیده انگاشته شود و صرفاً جنبه نظری و ظاهری به خود بگیرد. یکی از صنایعی که طی چند سال گذشته رشد سریعی داشته و جزء صد شرکت برتر از نظر حجم گردش مالی بوده، صنعت خودروسازی است (سهرابی و همکاران، ۱۳۹۵). خودروسازان به‌منظور پاسخ به نیاز مشتریان و واکنش سریع در مقابل تغییرات، نیازمند توانمندسازی کارکنان و ایجاد رضایتمندی شغلی در آن‌ها هستند. با توجه به موارد گفته شده دغدغه محققان پاسخ به این سؤال است که: اثر میانجی توانمندسازی در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رضایتمندی کارکنان در شرکت ایران خودرو دیزل چگونه است؟

پیشینه نظری

رهبری تحول‌آفرین

یکی از عوامل مهمی که باعث ایجاد تحقیقات گسترده در زمینه رهبری شده، جذابیت‌های ناشی از مفهوم رهبری تحول‌آفرین می‌باشد که در آن رهبران از طریق نفوذ در پیروان خود به اهداف موردنظر دست می‌یابند و در این بین عواطف و احساسات او و پیروانش نقش تعیین‌کننده‌ای دارد (بوامه و همکاران، ۲۰۱۸). اهمیت رهبری تحول‌آفرین به این دلیل است که سازگاری سازمان مستلزم ایجاد و نهادینه‌سازی دستگاه‌ها و روندهای جدیدی است و این امر بدون رهبری مؤثر امکان‌پذیر نخواهد بود (هوی و

در عصر حاضر؛ منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین دارایی هر سازمان به حساب می‌آیند. هنگامی که سازمان‌ها سرمایه‌گذاری خود در زمینه منابع انسانی را به‌خوبی مدیریت کنند نتیجه آن برخورداری از یک نیروی کار راضی و با انگیزه است که با ارائه مراقبت‌های با کیفیت بالا نقش مهمی در توسعه جامعه ایفا می‌نماید. رضایتمندی شغلی به‌عنوان چگونگی احساس افراد نسبت به شغل خود و اجزای آن تعریف می‌شود (احتشام رائی و همکاران، ۱۴۰۰). از آنجا که رضایت شغلی نشان‌دهنده احساس نسبی، اندیشه‌های عینی و نیت‌های رفتاری کارکنان می‌باشد لذا به پیش‌بینی رفتار آن‌ها کمک می‌نماید (جمالی و همکاران، ۱۳۹۹).

مطالعات نشان می‌دهد کارکنان با رضایت شغلی بالا از نظر فیزیکی و روانی در وضعیت مناسبی قرار دارند ولی افرادی که از شغل خود رضایت ندارند معمولاً مایوس و بدبین هستند و موجب افت کمی و کیفی عملکرد آن‌ها می‌گردد که می‌توان به غیبت‌های طولانی، بی‌نظمی در ورود و خروج و کم‌کاری به‌عنوان نتایج عینی نارضایتی شغلی اشاره نمود (لی^۱ و همکاران، ۲۰۲۰). از طرفی صرف‌نظر از عنوان شغلی و پرداخت حقوق، کارکنان با رضایت شغلی، بهره‌وری بالاتری دارند. همچنین نگهداری کارکنان با ایمنی و رضایت می‌تواند منجر به فروش بیشتر، هزینه‌های پایین‌تر و خطمشی قوی‌تر شود و هنگامی که کارکنان احساس می‌کنند که سازمان به بهترین وجه از آن‌ها حمایت کند؛ برای رسیدن به اهداف کار می‌کنند (خزایی کوهپیر، ۱۳۹۶).

امروزه موفقیت رهبران تنها به تجربیات کاری و تخصصی بستگی ندارد، بلکه به توانایی آن‌ها در مدیریت خود و دیگران، میزان انعطاف در برخورد با تغییرات مداوم محیطی، نحوه و میزان عملکرد آن‌ها و ایجاد رضایت در کارکنان بستگی دارد (باقری حیدری، ۱۳۹۹). در واقع وظیفه اصلی رهبر در سازمان‌های امروزی؛ ایجاد انگیزه و نگرش مثبت در کارکنان، تقویت روحیه و افزایش حس همکاری و ارزشمندی در آن‌هاست، لذا یکی از عوامل اساسی و مهم در توسعه و موفقیت سازمان‌ها، سبک رهبری مدیران و صلاحیت‌های آن‌ها است (نصیری ولیک بنی و همکاران، ۱۳۹۴). رهبری تحول‌آفرین، بخشی از پارادایم جدید رهبری است و بیانگر فرایندی است که افراد را متحول می‌کند و با ارزش‌ها، خصیصه‌های اخلاقی و اهداف بلندمدت در ارتباط است (رجبی فرجاد و

انجام کارهای استثنایی به چالش و تلاش وامی دارند. این نوع رهبران می‌توانند تصویر بهتر و روشن‌تری از آینده ارائه دهند، پیش خود را به‌طور اثربخش برای کارکنان تبیین کنند (پونی و همکاران^{۱۴}، ۲۰۱۸). پژوهشگران زیادی درصد برآمدن تا عواملی را که موجب رفتارهای تحول آفرین می‌شوند، شناسایی کنند (برنارتو و همکاران^{۱۵}، ۲۰۲۱).

رهبری تحول آفرین بر طبق مدل برنارد بس^{۱۶} شامل عواملی است: نفوذ آرمانی که می‌توان حس احترام، تحسین و وفاداری پیروان نسبت به رهبر تعریف نمود. یک رهبر تحول آفرین در نقش انگیزش الهام‌بخش، پیروان را در ترسیم چشم‌انداز آینده سازمان، مشارکت داده و ضمن افزایش تعهد، در آن‌ها ایجاد انگیزه می‌نماید. تحریک فرهیختگی پیروان، تحت عنوان تحریک ذهنی، زمانی حاصل می‌شود که رهبر، آنان را برای رسیدن به ابتکار عمل‌ها و خلاقیت سازنده یاری دهد. حمایت‌های توسعه‌گرا زمانی تحقق می‌یابد که رهبر با در نظر گرفتن ملاحظات فردی، توجه کافی به نیاز پیروان به‌منظور دستیابی به رشد بیشتر مبذول دارد و از هرگونه راهنمایی و حمایت دریغ نرزد. بر این اساس، رهبر تکالیفی را بر عهده پیروان می‌گذارد که از جهات گوناگون متضمن رشد آن‌ها باشد (هوماینی^{۱۷}، ۲۰۱۸).

رضایتمندی شغلی

امروزه نیروی انسانی، مهم‌ترین عامل اثربخشی و کارایی سازمان‌ها می‌باشند. آن‌ها برای دستیابی به اهداف خود نیاز به کارکنانی مؤثر با عملکرد مناسب دارند. یکی از فاکتورهای مهم دستیابی به کارکنان با صلاحیت و شایستگی، رضایت شغلی است. بنابر نظریات مختلف متخصصانی همچون ویکتور وروم رابطه مثبتی بین رضایت شغلی و عملکرد شغلی وجود دارد و همچنین عملکرد سازمان نیز وابسته به عملکرد کارکنان است بنابراین رضایت شغلی بر عملکرد کلی سازمان تأثیرگذار است (داوار و رانجوبالا^{۱۸}، ۲۰۱۲). رضایتمندی شغلی تابعی از سازگاری انتظارات سازمانی با نیازهای سرشت کلی فرد است. در صورت توافق و تعادل آن‌ها؛ رفتار هم‌زمان برآورنده انتظارات سازمان و نیازهای فرد است و اثربخشی و رضایت حاصل می‌شود (رضاییان، ۱۴۰۰)

میسکل^۱، (۱۳۹۹). برنز^۲ (۲۰۱۵) در تئوری رهبری تحول آفرین بیان داشت که آن‌ها انگیزه‌های کارکنان را افزایش داده و باعث تغییر برجسته در افراد، گروه‌ها و سازمان می‌گردند. هدف رهبر تحول‌گرا؛ اطمینان بخشی برای دستیابی به اهداف و درک روشن آن توسط کارکنان می‌باشد (پونی و همکاران^۳، ۲۰۱۸).

از نظر هیرا و همکاران^۴ (۲۰۲۰) رهبر تحول آفرین تأثیر مثبت بر نتایج کار و شکل‌دهی رفتار کارکنان داشته و آن‌ها را برای رقابت آماده می‌کند. نتایج تحقیقات حاکی از این است که آن‌ها موجب نتایج قابل قبولی مانند افزایش تعهد سازمانی، انگیزش و وفاداری زیردستان خواهند شد (پوردهنده، ۱۳۹۹). رهبران تحول آفرین ارتباط خوبی با پیروان داشته و در ایجاد محیط خلاق نقش کلیدی دارند (سیکمیسلیلوگلو و اوزباغ^۵، ۲۰۱۶). این رهبران نه‌تنها در فرایندهای کار درگیر می‌شوند، بلکه سعی دارند به افراد کمک کنند تا در کارهایشان موفق باشند (اسپیس و همکاران^۶، ۲۰۱۸). رهبری تحول آفرین سبکی از رهبری با هدف تغییر برای بهبود عملکرد فردی و جمعی است (فانیوف و همکاران^۷، ۲۰۱۶) که می‌تواند علائق زیردستان برای پذیرش تغییرات را توسعه دهد. رهبر به‌عنوان فردی الهام‌بخش و دارای ملاحظات انسانی، به صورت هوشمندانه، زیردستان را تحریک می‌کند تا با نگاه متفاوت به مسائل بنگرند (فرزانه و همکاران، ۱۳۹۵ و گیددینس^۸، ۲۰۱۸).

رهبر تحول آفرین با تشویق روابط کارکنان، آن‌ها را به سمتی سوق می‌دهد که به‌جای اندیشیدن صرف به نیازهای شخصی خود، به گروه و علایق سازمان بیندیشند (خوشلان و آردابیلی^۹، ۲۰۱۶ و بانکز و همکاران^{۱۰}، ۲۰۱۶). به‌عبارت دیگر آن‌ها ارزش‌های شخصی پیروان را به‌منظور تحقق اهداف سازمان، پرورش داده و به یک ارزش واحد تبدیل می‌کنند (سیتین و کینیک^{۱۱}، ۲۰۱۵) و خلاقانه به حل مسائل پردازند (یاومنس و همکاران^{۱۲}، ۲۰۱۷). برنز^{۱۳} (۲۰۱۵) در تئوری خود مشخص کرد که رهبران تحول آفرین صاحب پیش هستند و دیگران را برای

1. Hoy & Miskel
2. Burns
3. Puni et al
4. Hira et al
5. Çekmecelioğlu & Özbağ
6. Spies et al
7. Phaneuf et al
8. Giddens
9. Khoshlahn & Ardabili
10. Banks et al
11. Cetin & Kinik
12. Bouwmans et al
13. Burns

14. Puni et al

15. Bernarto et al

16. Bernard Bass

17. Homayeni

18. Davar & Ranjubala

که ابعاد آن عبارت‌اند از:

۱. رضایت از کار^۱: جذابیت حیطة وظایف کارکنان که فرصت‌هایی برای یادگیری و پذیرش مسئولیت آن‌ها فراهم کند.
 ۲. رضایت از مافوق^۲: توانایی‌های فنی و مدیریتی مدیران و ملاحظاتی که آنان برای علایق کارکنان از خود نشان می‌دهند.
 ۳. رضایت از همکاران^۳: میزان دوستی، صلاحیت فنی و حمایتی که همکاران، مدیران و کارکنان در محیط کار از خود نشان می‌دهند.
 ۴. رضایت از ترفیع^۴: دسترسی به فرصت‌های واقعی برای پیشرفت در کار کارکنان است.
 ۵. رضایت از حقوق^۵: بیشترین تأکید نظریه برابری متوجه حقوق (پول) به‌عنوان مهم‌ترین پاداش در موقعیت‌های کاری است. اگر کارکنان احساس کنند حقوق و مزایا، توقعات آنان را برآورده می‌سازد و با سطح تلاش و فعالیت آن‌ها برابر است، از کار خود رضایت خواهند داشت (پریکشات و همکاران^۶، ۲۰۲۰).
- به‌طور کلی رضایتمندی شغلی ماحصل تأثیر دوجانبه عواملی نظیر نیازها، علایق، انگیزه‌ها، نگرش و شخصیت افراد و مختصات شغلی نظیر محیط کار، جوسازمانی و فرهنگ‌سازمانی می‌باشد. چنانچه این عوامل مؤید یکدیگر باشند موجب حالتی می‌شوند که فرد در خود احساس رضایت می‌کند (آمور و همکاران^۷، ۲۰۲۰).

توانمندسازی

توانمندسازی اصولاً یک تجربه شخصی است که هر فرد یا سازمانی درک خاصی از آن دارند. به‌عبارت‌دیگر براساس ادراک‌ها و باورهای شخصی افراد، تعریف می‌شود (موذن و علی‌نیا، ۱۳۹۷). توانمندسازی منابع انسانی یک نگرش مدرن از انگیزش درون شغلی است که به معنی آزاد کردن نیروهای درونی کارکنان بوده و شرایط و فرصت‌هایی را برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و شایستگی کارکنان فراهم می‌کند. همچنین نگرش مثبتی در کارکنان نسبت به شغل و سازمان ایجاد می‌کند (پایدار و رجی کپایی، ۱۳۹۸). توانمندسازی کاری نیست که باید مدیران برای

کارکنان انجام دهند، بلکه طرز تلقی و ادراک کارکنان، درباره نقش خویش در شغل و سازمان است که مدیران می‌توانند بستر و فرصت‌های لازم توانمندتر شدن کارکنان را فراهم کنند (جعفری و طهماسب، ۱۳۹۴). کانتر (۱۹۷۹) برای نخستین بار توانمندسازی را توانایی به‌کارگیری منابع انسانی و فیزیکی، برای انجام اثربخش کارها تعریف کرده است. در تئوری او، توانمندسازی محیط کار بدین معنی است که برای کارکنان دسترسی به اطلاعات، حمایت، منابع و فرصت‌ها فراهم شده و قدرت رسمی و غیررسمی به آن‌ها اعطا شود تا بتوانند وظیفه را به بهترین شکل با استفاده از توانایی خود انجام دهند (خوراکیان و همکاران، ۱۴۰۰). توانمندسازی؛ استراتژی مدیریتی برای تسهیم قدرت تصمیم‌گیری می‌باشد. همچنین کنترل تصمیم توسط زبردستان و اعطای مسئولیت به آن‌ها که از نزدیک با مسائل سروکار دارند و تابعی از سه متغیر منابع، اختیار و اطلاعات می‌باشد. بنابراین، توانمندسازی فرایند واگذاری قدرت به کارکنان است به‌گونه‌ای که به منابع کلیدی سازمان و اطلاعات دسترسی داشته باشند (اوهاناکین و همکاران^۸، ۲۰۱۹). دسترسی به اطلاعات به معنی اطلاع از وقوع اتفاقاتی است که به صورت رسمی و غیررسمی در سازمان رخ می‌دهد. داشتن اطلاعات باعث می‌شود که کارکنان برای تصمیم‌گیری سریع عمل کنند. دسترسی به منابع؛ به توانایی کارکنان برای انجام اقدامات غیرمعمول و مبتنی بر ریسک در پاسخ به شرایط، بدون درگیر شدن در کاغذبازی‌های سازمانی است. منظور از دسترسی به فرصت‌ها نیز توانایی پیشرفت در سازمان از طریق ارتباطات، ارائه توانمندی‌ها، توانایی یادگیری و رشد حرفه‌های از طریق شغل است. درمجموع توانمندسازی هنگامی افزایش می‌یابد که کارکنان دسترسی به این موارد را دارا باشند (اسپریتزر و پوراس^۹، ۲۰۱۲). توانمندسازی کارکنان رویکردی است که مدیران به تسهیم ۴ عنصر می‌پردازند: اطلاعات در مورد عملکرد سازمان، پاداش‌هایی مبتنی بر عملکرد، دانشی که کارکنان را قادر به درک و مشارکت در عملکرد سازمانی می‌کند و قدرت تصمیم‌گیری برای تأثیرگذاری بر عملکرد سازمانی. بنابراین ازجمله اثرات رفتاری توانمندسازی، افزایش اعتماد به نفس کارکنان، افزایش قدرت انطباق، تسریع در پاسخگویی به مشتریان یا ارباب‌رجوعان نام برد (هادی‌زاده مقدم و همکاران، ۱۳۹۶). کارکنان توانمند در

1. Satisfaction of work
2. Satisfaction of Boss
3. Satisfaction of Co.worker
4. Satisfaction of promotion
5. Satisfaction of Salary
6. Prikshat et al
7. Amor et al

بر عملکرد شغلی با نقش میانجی درگیری شغلی مؤثر است که می‌تواند تأثیر مستقیم و مثبتی بر ساختار مدیریتی، عملکرد مدیریتی، رضایت کارکنان، انسجام و کارایی سازمانی داشته باشد. کیانفر (۱۴۰۰) در بررسی رابطه بین مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی کارکنان آموزش و پرورش شهرستان اندیمشک بیان داشت بین مؤلفه‌های مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش با توانمندسازی وجود دارد و بین مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی با نقش میانجی‌گری توانمندسازی رابطه غیرمستقیم و معناداری وجود دارد. فرهودی و قنبری‌نیا (۱۳۹۹) در بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین با رضایت شغلی کارکنان آموزش و پرورش شهرستان پردیس به رابطه معنادار دو متغیر اشاره کرده‌اند. میرزاده (۱۳۹۸)، به بررسی تأثیر رابطه بین هوش هیجانی و سبک رهبری تحول آفرین و اثر آن بر رضایت شغلی مدیران و دبیران دخترانه مدارس متوسطه اول ناحیه ۲ آموزش و پرورش مشهد پرداخت. نتایج حاکی از آن بود که با افزایش هوش هیجانی در مدیران تمایل آن‌ها به سبک رهبری تحول آفرین افزایش یافته و می‌تواند تأثیر چشمگیری در رضایت شغلی دبیران داشته باشد. طهرانی و همکاران (۱۳۹۸) در بررسی نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی در تأثیر رهبری تحول آفرین بر مدیریت دانش سازمانی بیان داشتند که رهبری تحول آفرین بر ادراک کارکنان از مدیریت دانش سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد و نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی نیز تأیید شده است. بنایی (۱۴۰۱) به تأثیر توانمندسازی کارکنان بر چابکی سازمانی با نقش میانجی مدیریت مسیر شغلی در معاونت فنی و عمرانی مناطق ۳ و ۸ شهرداری تهران پرداخت. نتایج نشان داد توانمندسازی کارکنان بر چابکی سازمانی و مدیریت مسیر شغلی تأثیرگذار است و اثر میانجی مسیر شغلی در رابطه بین توانمندسازی کارکنان بر چابکی سازمانی مورد تأیید قرار گرفته است. رجیبی فرجاد (۱۳۹۷) در بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر نگرش‌های شغلی با میانجی‌گری توانمندسازی روان‌شناختی بیان داشت که رهبری تحول آفرین بر نگرش شغلی کارکنان تأثیر دارد. همچنین نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی در ارتباط رهبری تحول آفرین با نگرش شغلی کارکنان به تأیید رسید. بنیاد کاریزمه و همکاران (۱۳۹۵) در بررسی رابطه توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی با رضایت شغلی پرستاران بیان داشتند رابطه چندگانه معناداری بین مؤلفه‌های توانمندسازی با رضایت شغلی وجود دارد. برنارتو و

عملکرد سازمان تأثیر مثبتی خواهند داشت و سازمان‌های موفق، توانمندسازی منابع انسانی را یک اصل اساسی در نظر می‌گیرند؛ به‌طور کلی هنگامی که کارکنان بتوانند کنترل بیشتری بر کار خود داشته باشند، قادر خواهند بود شغل خود را با شایستگی‌ها (دانش، مهارت، توانایی) و نیازهایشان (علائق، ارزش‌ها) تناسب بدهند که در نتیجه به افزایش انگیزه منتج می‌شود (بنایی، ۱۴۰۱). سیستم‌های با مشارکت بالا بر توانمندسازی از شناختی و انگیزشی تأثیرگذار است. از جنبه شناختی؛ کارکنان را قادر می‌سازد تا استفاده بهتری از اطلاعات کرده و به این درک برسند که چطور می‌توانند بر فعالیت‌های سازمانی تأثیر بگذارند. از جنبه انگیزشی؛ اعتماد کارکنان را در سازمان تسهیل می‌دهد (امیری و همکاران، ۱۳۹۶). از سوی دیگر؛ توانمندسازی در رضایت شغلی کارکنان تأثیرگذار است. ساختارهای توانمندسازی عبارت‌اند از:

- ساختار قدرت: توانایی دستیابی و استفاده از هر آنچه که یک فرد برای تحقق اهداف نیازمند است.
- ساختار فرصت: دسترسی به چالش‌های جدید، فرصت افزایش دانش و مهارت و فرصت‌هایی برای پیشرفت سازمان است (جنسین^۱، ۲۰۲۰).

پیشینه تجربی

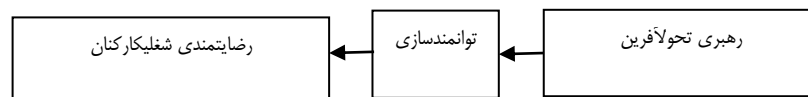
فدایی (۱۴۰۱) در پژوهشی به بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر چابکی سازمانی بین مدیران مدارس منطقه گله‌دار پرداخت. نتایج نشان داد که بین رهبری تحول آفرین و چابکی سازمانی مدیران مدارس به صورت کلی، ارتباط معناداری وجود دارد. میراصلان‌زاده ممقانی (۱۴۰۰) به تأثیر توانمندسازی کارکنان بر سازگاری شغلی آنان در سازمان‌های خدماتی استان آذربایجان شرقی پرداخت و به این نتیجه رسید که توانمندسازی کارکنان بر سازگاری شغلی آنان تأثیر دارد. احتشام راثی و همکاران (۱۴۰۰) نیز در بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر کارآفرینی سازمانی از طریق یادگیری در شرکت‌های بیمه بیان داشتند که رهبری تحول آفرین بر کارآفرینی سازمانی و یادگیری تأثیر معناداری داشته است. رجیبی فرجاد و فرخجسته (۱۴۰۰) در پژوهشی به تأثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی با نقش‌های هویت و درگیری شغلی پرداختند. نتایج نشان داد که رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی با نقش میانجی هویت سازمانی تأثیر دارد و همچنین رهبری تحول آفرین

مثبت رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی با رضایت شغلی کارمندان بیان داشتند.

همکاران (۲۰۲۱) به تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد شغلی کارکنان با نقش واسطه رضایت شغلی دست یافتند. پریکشات و همکاران (۲۰۲۰) نیز به تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر نگرش شغلی کارکنان اشاره کردند. امور و همکاران (۲۰۲۰) در بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا و درگیری شغلی با متغیر واسطه‌ای توانمندسازی ساختاری بیان داشتند که رهبران با ایجاد امکان دسترسی به اطلاعات، فرصت‌ها، پشتیبانی و منابع کافی، مشارکت کار را تقویت می‌کنند. جیل و همکاران (۲۰۱۷) در بررسی خود به ارتباط

مدل پژوهش

مدل‌های مفهومی براساس چارچوب نظری شکل گرفته و نمایانگر ساختار تبیینی فرضیه‌ها می‌باشند و روشی برای سازمان‌دهی نتایج پژوهش و ارائه آن باشند. مبنای نظری تحقیق حاضر مقاله بوماه و همکاران (۲۰۱۷) است.



شکل ۱. مدل مفهومی

Figur 1. Paradigm Model of Research

که به دلیل کم بودن حجم جامعه، تمامی اعضا به روش سرشماری به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار پژوهش پرسشنامه‌های استاندارد می‌باشد که ساختار آن در جدول ۱ نشان داده شده است.

روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق حاضر از حیث هدف؛ کاربردی، از نظر ماهیت؛ توصیفی-پیمایشی و روش آن؛ کمی بوده و از نظر نحوه اجرا از نوع همبستگی و تحلیل مسیر است. جامعه آماری؛ کلیه سرپرستان خط تولید شرکت ایران خودرو دیزل به تعداد ۱۰۵ نفر

جدول ۱. ساختار پرسشنامه

Table 1. The Structure of the Questionnaire

منبع	شماره سؤالات	تعداد سؤالات	ابعاد	متغیر
باس و اولیو (۲۰۰۴)	۱ تا ۵	۵	ترغیب ذهنی	رهبری تحول‌آفرین
	۶ تا ۱۲	۷	نفوذ آرمانی	
	۱۳ تا ۱۶	۴	انگیزش الهام‌بخش	
	۱۷ تا ۲۰	۴	ملاحظه فردی	
هاکمن و اولدهام (۱۹۷۶)	۲۱ تا ۴۵	۲۵	-----	رضایتمندی شغلی
	۴۶ تا ۴۸	۳	اطلاعات	توانمندسازی
	۴۹ تا ۵۱	۳	پشتیبانی	
۵۲ تا ۵۴	۳	منابع		
لاسچینگر و همکاران (۲۰۰۱)	۵۵ تا ۵۷	۳	فرصت‌ها	

دانشگاه مورد تأیید قرار گرفت.

پایایی پرسشنامه‌ها به وسیله ضریب آلفای کرونباخ براساس جدول ۲ تأیید و روایی صوری آن‌ها توسط جمعی از استادان

جدول ۲. ضریب پایایی پرسشنامه

Table 2: Reliability Coefficient of the Questionnaire

متغیر	ابعاد	آلفای کرونباخ
رهبری تحول آفرین	ترغیب ذهنی	۰/۹۰
	نفوذ آرمانی	
	انگیزش الهام بخش	
رضایتمندی شغلی	ملاحظه فردی	۰/۹۳
	اطلاعات	۰/۸۱
پشتیبانی		
توانمندسازی	منابع	
	فرصت‌ها	

بررسی برازش مدل مورد استفاده تحقیق از مدل معادلات ساختاری به کمک نرم افزار لیزرل استفاده شده است.

جهت تحلیل در بخش توصیفی از جداول و نمودارهای فراوانی، شاخص‌های مرکزی و همچنین شاخص‌های پراکنندگی استفاده شد. در بخش آمار استنباطی جهت اطمینان از نرمال بودن داده‌ها، از آزمون کولموگروف اسمیرنوف و جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها، آزمون فرضیه‌ها با احتساب خطای اندازه‌گیری همچنین به‌منظور

یافته‌های پژوهش

جدول ۳. تحلیل توصیفی نمونه‌ها

Table 3. Descriptive Analysis of Samples

متغیر	فراوانی	درصد فراوانی
تحصیلات	کاردانی	۱۸
	کارشناسی	۵۳
	کارشناسی ارشد	۳۴
سابقه کار	زیر ۱۰ سال	۱۵
	۱۱ تا ۲۰ سال	۵۱
	۲۱ تا ۳۰ سال	۳۴

می‌باشند. با توجه به اینکه سرپرستان، مرد بودند لذا متغیر جنسیت در پژوهش بررسی نگردید.

براساس جدول ۳ بیشتر پاسخ‌دهندگان با ۵۰ درصد دارای مدرک کارشناسی و با ۴۹ درصد دارای سابقه کاری بین ۱۱ تا ۲۰ سال

جدول ۴. آمار توصیفی متغیرهای تحقیق

Table 4. Descriptive Statistics of Research Variables

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار
رهبری تحول آفرین	۱۰۵	۳/۷۶	۰/۴۲۷
توانمندسازی	۱۰۵	۳/۲۱	۰/۲۸۴
رضایتمندی شغلی کارکنان	۱۰۵	۳/۵۶	۰/۴۱۲

استنتاج منطقی درباره فرضیه‌های پژوهش، باید ادعای نرمال بودن توزیع هر کدام از متغیرهای تحقیق مورد بررسی قرار گیرد.

براساس جدول ۴ میانگین متغیرهای تحقیق بالاتر از میانگین نظری (۳) می‌باشد که بیانگر وضعیت مناسب متغیرها می‌باشد. برای اجرای روش‌های آماری و محاسبه آماره آزمون مناسب و

جدول ۵. آزمون کولموگروف - اسمیرنوف متغیرهای تحقیق

Table 5. Kolmogorov-Smirnov Test of Research Variables

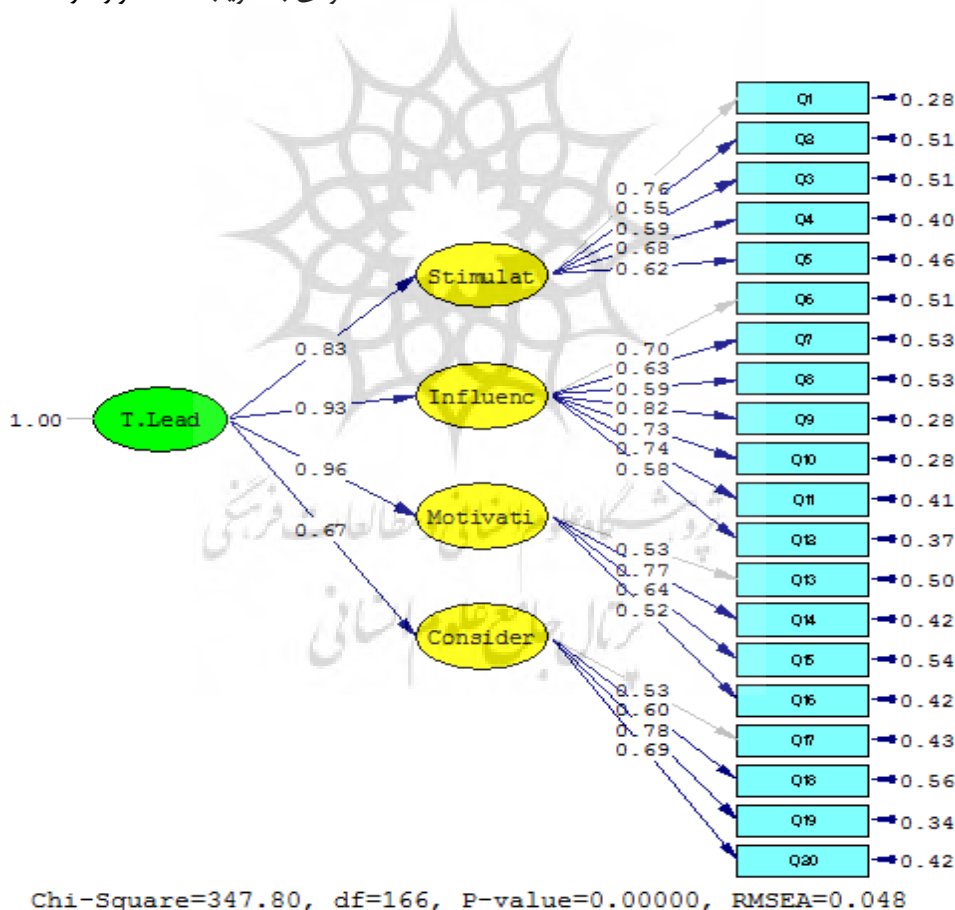
متغیر	رهبری تحول‌آفرین	رضایتمندی شغلی	توانمندسازی
Z	۱/۱۴۸	۱/۰۵۲	۱/۱۲۸
sig	۰/۰۸۹	۰/۱۲۷	۰/۰۹۴
N	۱۰۵	۱۰۵	۱۰۵

تحلیل عاملی تأییدی

مدل اندازه‌گیری رهبری تحول‌آفرین

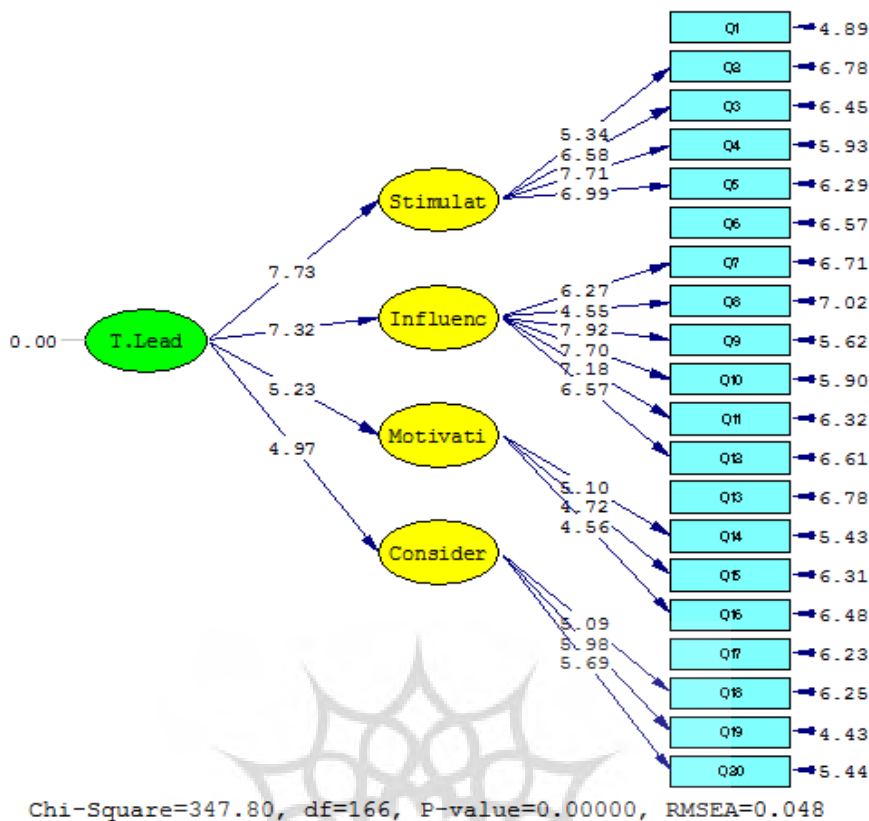
بر اساس شکل ۲ در بین ابعاد؛ انگیزش الهام‌بخش با ضریب استاندارد ۰/۹۶ بیشترین همبستگی را با متغیر مربوطه دارد. بعد از آن نفوذ آرمانی با ضریب ۰/۹۳، ترغیب ذهنی با ضریب ۰/۸۳ و ملاحظه فردی با ضریب ۰/۶۷ قرار دارند.

با توجه به جدول ۴ چون مقدار سطح معنی‌داری همه متغیرهای تحقیق بزرگ‌تر از مقدار خطا ۰/۰۵ می‌باشد لذا توزیع همه متغیرها نرمال می‌باشد و برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از آزمون‌های پارامتریک استفاده شده است.



شکل ۲. تحلیل‌عاملی رهبری تحول‌آفرین در حالت استاندارد

Figure 2. Factor Analysis of Transformational Leadership in Standard Mode



شکل ۳. تحلیل‌عاملی رهبری تحول آفرین در حالت‌معناداری

Figure 3. Factor Analysis of Transformational Leadership in a Meaningful State

براساس شکل ۳ اعداد معناداری در تمامی ابعاد رهبری تحول آفرین و گویه‌های مربوط به آن بزرگ‌تر از قدر مطلق ۱/۹۶ است، وجود روایی همگرا بین متغیر و مؤلفه‌های آن تأیید می‌شود.

جدول ۶. بررسی شاخص‌های برازش

Table 6. Examination of Fit Indices

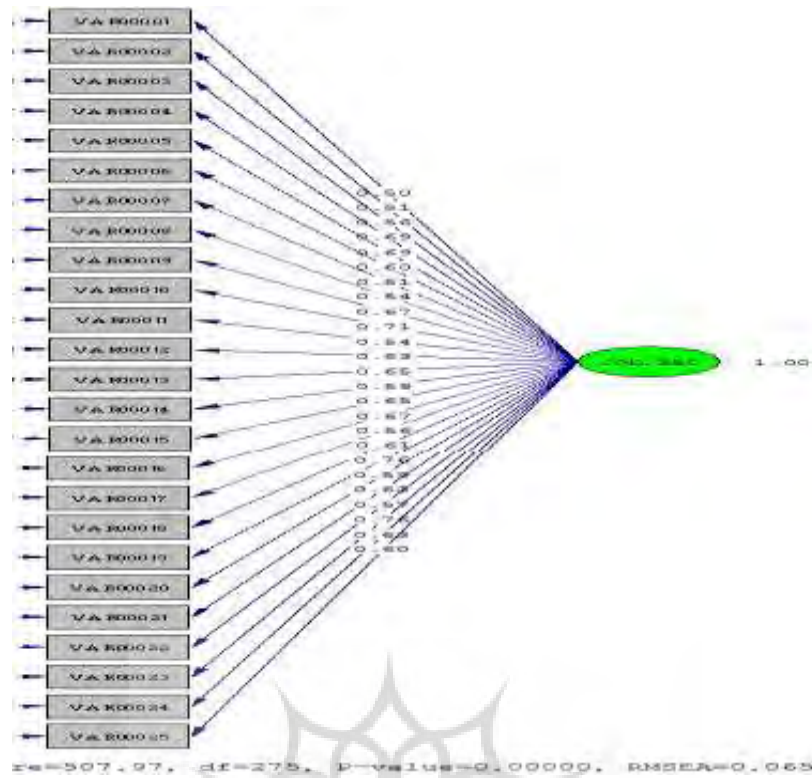
شاخص‌های برازش	مقادیر مناسب	مقادیر عالی	مقادیر پژوهش	نتیجه برازش
تقسیم کای-مربع بر درجه آزادی χ^2/df	≤ 3	≤ 2	۲/۶۳	برازش مناسب
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	≤ 0.1	≤ 0.08	۰/۰۴۸	برازش مناسب
شاخص برازش مقایسه‌ای (CFI)	≥ 0.9	≥ 0.95	۰/۹۴	برازش مناسب
شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)	≥ 0.9	≥ 0.9	۰/۹۰	برازش مناسب

سؤالات مربوط به متغیرهای مدل دارای بار عاملی بالای ۰/۳ و اعداد معناداری در تمامی ابعاد بزرگ‌تر از قدر مطلق ۱/۹۶ است، وجود روایی همگرا بین متغیر و مؤلفه‌های آن تأیید می‌شود.

براساس جدول ۶؛ تمامی بارهای عاملی (بالاتر از ۰/۳) که نشان‌دهنده بارهای عاملی بالا و مطلوب می‌باشد.

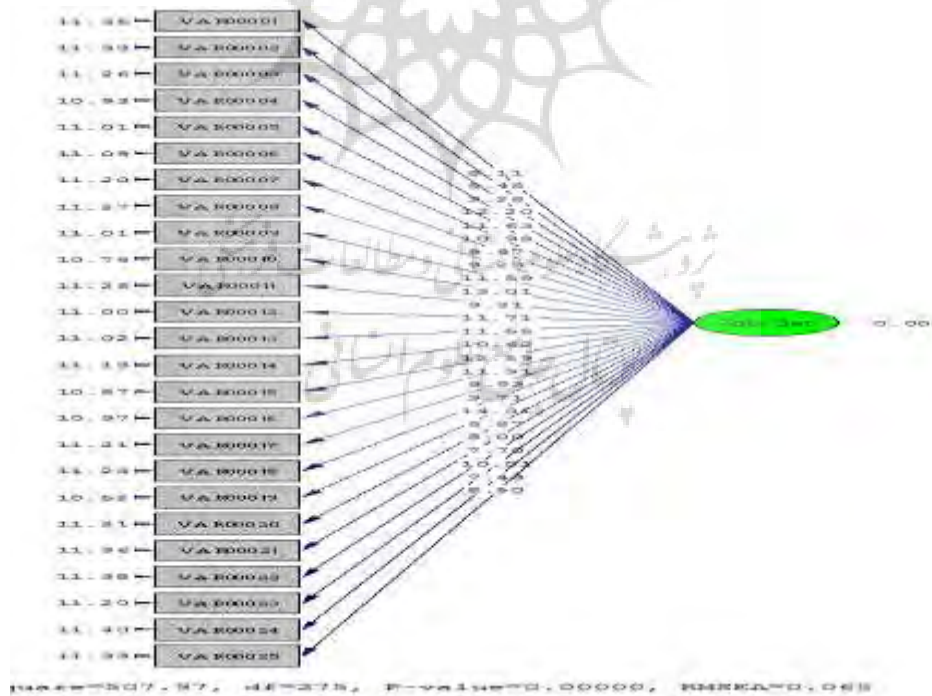
مدل اندازه‌گیری رضایتمندی شغلی کارکنان

براساس شکل ۴ و ۵ شاخص‌های در نظر گرفته شده برای



شکل ۴. تحلیل عاملی رضایتمندی شغلی در حالت استاندارد

Figure 4. Factor Analysis of Job Satisfaction in Standard Mode



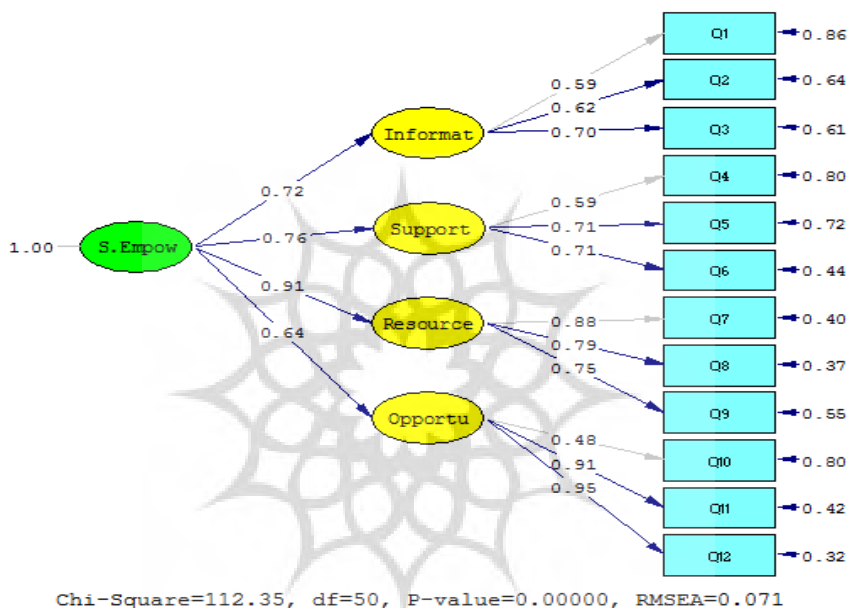
شکل ۵. تحلیل عاملی رضایتمندی شغلی در حالت معناداری

Figure 5. Factor Analysis of Job Satisfaction in Significance Mode

جدول ۷. بررسی شاخص‌های برازش
Table 7. Examination of Fit Indices

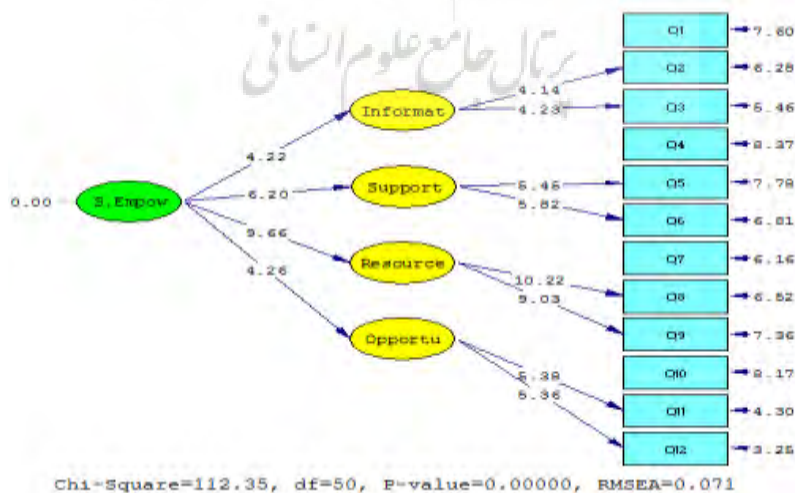
شاخص‌های برازش	مقادیر مناسب	مقادیر عالی	مقادیر پژوهش	نتیجه برازش
تقسیم کای-مربع بر درجه آزادی χ^2/df	≤ 3	≤ 2	۱/۸۴	برازش مناسب
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	≤ 0.1	≤ 0.08	۰/۰۶۵	برازش مناسب
شاخص برازش مقایسه‌ای (CFI)	≥ 0.9	≥ 0.95	۰/۹۳	برازش مناسب
شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)	≥ 0.9	≥ 0.9	۰/۹۱	برازش مناسب

براساس جدول ۷؛ تمامی بارهای عاملی (بالتر از ۰/۳) که نشان‌دهنده بارهای عاملی بالا و مطلوب می‌باشد.



شکل ۶. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و مرتبه دوم توانمندسازی در حالت تخمین استاندارد

Figure 6. First-Order and Second-Order Confirmatory Factor Analysis of Empowerment In Standard Estimation Mode



شکل ۷. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و مرتبه دوم توانمندسازی در حالت اعداد معناداری

Figure 7. First-Order and Second-Order Confirmatory Factor Analysis of Empowerment in the Case of Significant Numbers

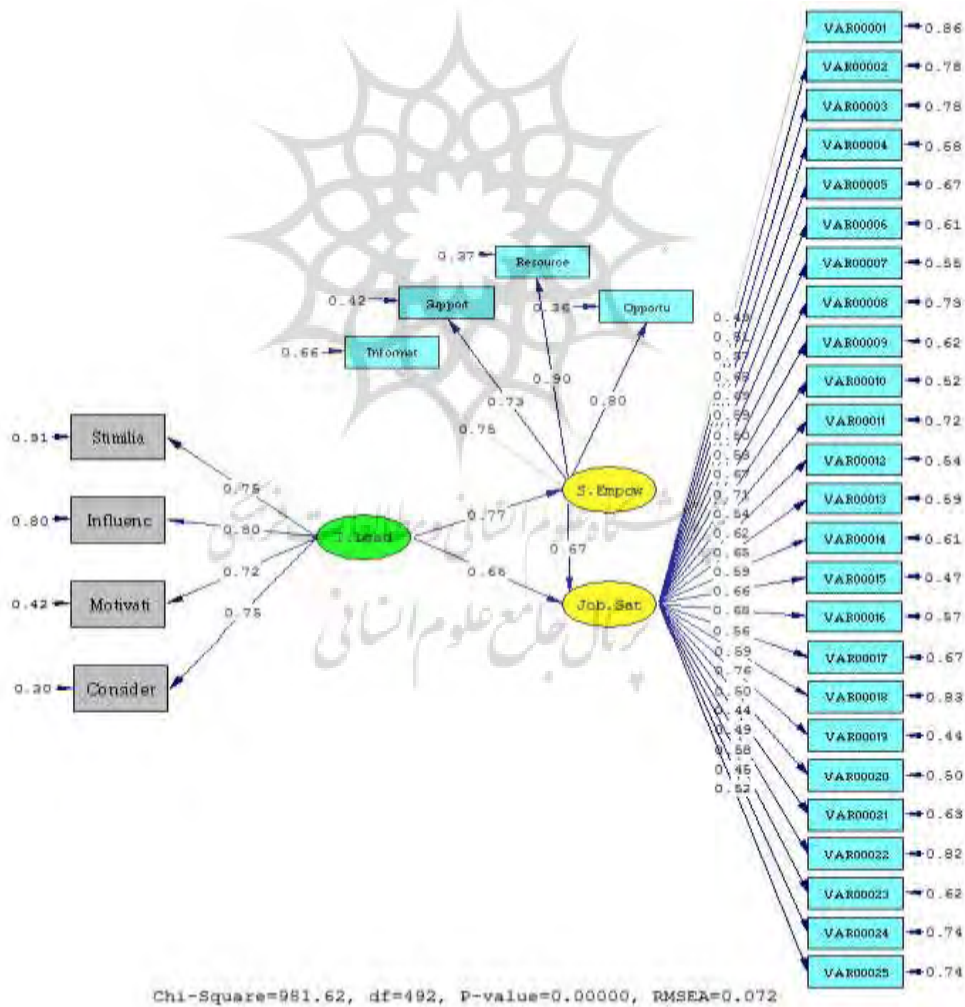
مطلق ۱/۹۶ است، وجود روایی همگرا بین متغیر و مؤلفه‌های آن تأیید می‌شود.

براساس شکل ۶ شاخص‌های در نظر گرفته شده برای سؤالات مربوط به متغیرهای مدل دارای بار عاملی بالای ۰/۳ می‌باشد. براساس شکل ۷ اعداد معناداری در تمامی ابعاد بزرگ‌تر از قدر

جدول ۸. بررسی شاخص‌های برازش
Table 8. Examination of Fit Indices

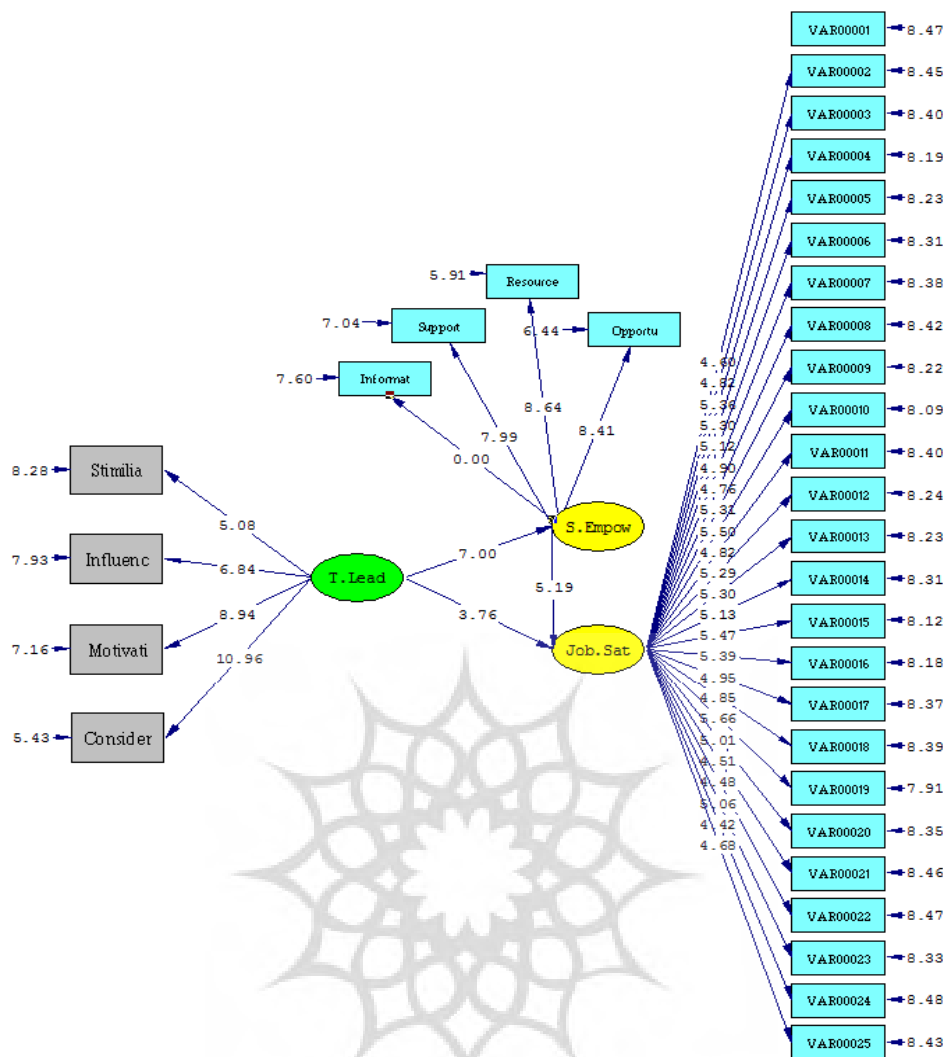
شاخص‌های برازش	مقادیر مناسب	مقادیر عالی	مقادیر پژوهش	نتیجه برازش
χ^2/df تقسیم کای-مربع بر درجه آزادی	≤ 3	≤ 2	۲/۲۴	برازش مناسب
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	≤ 0.1	≤ 0.08	۰/۰۷۱	برازش مناسب
شاخص برازش مقایسه‌ای (CFI)	≥ 0.9	≥ 0.95	۰/۹۳	برازش مناسب
شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)	≥ 0.9	≥ 0.9	۰/۹۱	برازش مناسب

براساس جدول ۸؛ تمامی بارهای عاملی (بالاتر از ۰/۳) که نشان‌دهنده بارهای عاملی بالا و مطلوب می‌باشد.



شکل ۸. مدل معادلات ساختاری (تحلیل مسیر) فرضیه‌های تحقیق در حالت تخمین استاندارد

Figure 8. Structural Equation Model (Path Analysis) of Research Hypotheses in Standard Estimation Mode



Chi-Square=981.62, df=492, P-value=0.00000, RMSEA=0.072

شکل ۹. مدل معادلات ساختاری (تحلیل مسیر) فرضیه‌های تحقیق در حالت اعداد معناداری

Figure 9. Structural Equation Model (Path Analysis) Of Research Hypotheses in the Case of Significant Numbers

جدول ۹. شاخص‌های برازش مدل فرضیه‌های پژوهش

Table 9. Model Fit Indices of Research Hypotheses

شاخص‌های برازش	مقادیر مناسب	مقادیر عالی	مقادیر پژوهش	نتیجه برازش
χ^2/df تقسیم کای-مربع بر درجه آزادی	≤ 3	≤ 2	۱/۹۹	برازش مناسب
(RMSEA) ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	≤ 0.1	≤ 0.08	۰/۰۷۲	برازش مناسب
(CFI) شاخص برازش مقایسه‌ای	≥ 0.9	≥ 0.95	۰/۹۴	برازش مناسب
(AGFI) شاخص نیکویی برازش تعدیل شده	≥ 0.9	≥ 0.9	۰/۹۰	برازش مناسب

بررسی فرضیه‌های تحقیق

H1: رهبری تحول آفرین بر توانمندسازی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

براساس جدول ۹؛ تمامی بارهای عاملی به دست آمده بالاتر از ۰/۳ می‌باشد که نشان‌دهنده بارهای عاملی بالا و مطلوب می‌باشد.

جدول ۱۰. نتایج خروجی مدل در خصوص فرضیه اول

Table 10. Model Output Results Regarding the First Hypothesis

نتیجه	T-Statistic	ضریب مسیر (β)	متغیر	
			متغیر وابسته	متغیر مستقل
تأیید	۷/۰۰	۰/۴۱	توانمندسازی	رهبری تحول‌آفرین

درصد تأیید شده و می‌توان نتیجه گرفت که رهبری تحول‌آفرین بر توانمندسازی در شرکت ایران خودرو دیزل تأثیر مثبت و معناداری دارد.

H2: توانمندسازی بر رضایتمندی شغلی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

در شکل ۸؛ ضریب استاندارد رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی برابر با ۰/۷۷ حاکی از همبستگی مثبت بین دو متغیر است. براساس جدول ۱۰؛ عدد معناداری به دست آمده برای رابطه بین دو متغیر برابر (T-Value= 7/00) بوده که قدر مطلق آن بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است و حاکی از معناداری ضریب به دست آمده می‌باشد. بدین ترتیب فرضیه اول پژوهش در سطح اطمینان ۹۵

جدول ۱۱. نتایج خروجی مدل در خصوص فرضیه دوم

Table 11. Model Output Results Regarding the Second Hypothesis

نتیجه	T-Statistic	ضریب مسیر (β)	متغیر	
			متغیر وابسته	متغیر مستقل
تأیید	۳/۷۶	۰/۶۶	رضایتمندی شغلی	رهبری تحول‌آفرین

به دست آمده می‌باشد. بدین ترتیب فرضیه دوم پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید شده و می‌توان نتیجه گرفت که رهبری تحول‌آفرین بر رضایتمندی شغلی کارکنان در شرکت ایران خودرو دیزل تأثیر مثبت و معناداری دارد.

H3: رهبری تحول‌آفرین بر رضایتمندی شغلی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

در شکل ۸؛ ضریب استاندارد به دست آمده برای رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رضایتمندی شغلی کارکنان برابر با ۰/۶۶ حاکی از همبستگی مثبت بین دو متغیر است. براساس جدول ۱۱؛ عدد معناداری به دست آمده برای رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رضایتمندی شغلی کارکنان برابر (T-Value=5/19) بوده که قدر مطلق آن بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است و حاکی از معناداری ضریب

جدول ۱۲. نتایج خروجی مدل در خصوص فرضیه سوم

Table 12. Model Output Results Regarding the Third Hypothesis

نتیجه	T-Statistic	ضریب مسیر (β)	متغیر	
			متغیر وابسته	متغیر مستقل
تأیید	۵/۱۹	۰/۵۳	رضایتمندی شغلی	توانمندسازی

دست آمده می‌باشد. بدین ترتیب فرضیه سوم پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید شده و می‌توان نتیجه گرفت که توانمندسازی بر رضایتمندی شغلی کارکنان در شرکت ایران خودرو دیزل تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه اصلی: رهبری تحول‌آفرین بر رضایتمندی شغلی کارکنان با نقش میانجی توانمندسازی در شرکت ایران خودرو

در شکل ۸؛ ضریب استاندارد به دست آمده برای رابطه بین توانمندسازی و رضایتمندی شغلی کارکنان برابر با ۰/۵۳ حاکی از همبستگی مثبت بین دو متغیر است. براساس جدول ۱۲؛ عدد معناداری به دست آمده برای رابطه بین توانمندسازی و رضایتمندی شغلی کارکنان برابر (T-Value=5/19) بوده که قدر مطلق آن بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است و حاکی از معناداری ضریب به

دیزل تأثیر مثبت و معناداری دارد.

جدول ۱۳. نتایج خروجی مدل در خصوص فرضیه اصلی

Table 13. Model Output Results Regarding the Main Hypothesis

نتیجه	T-Statistic	ضریب مسیر (β)	متغیر		
			متغیر وابسته	متغیر میانجی	متغیر مستقل
تأیید	۳/۱۸	۰/۲۱	رضایتمندی شغلی	توانمندسازی	رهبری تحول آفرین

زیردستان هستند و از طرف آن‌ها مورد بی‌وفایی قرار نمی‌گیرند. از سوی دیگر؛ به معنای ترسیم چشم‌اندازی از اهداف کلی و مأموریت‌های اصلی و القا شجاعت همراه با احترام در پیروان می‌باشد. انگیزه الهام‌بخش؛ اشاره به رهبرانی دارد که چشم‌اندازی قوی از آینده مبتنی بر اندیشه‌ها و آرمان‌ها دارند. رفتارهای مرتبط با این بعد شامل تحریک شوق، اعتمادسازی و الهام‌بخشی کارکنان توسط رفتارهای نمادین و گفتار متقاعدکننده می‌باشد. این رهبران به‌گونه‌ای رفتار می‌کنند که با معنابخشی و ایجاد چالش در زیردستان؛ آن‌ها را نسبت به کار خود برانگیزند. رهبران پیروان را نسبت به ترسیم آینده مطلوب مورد انتظار ترغیب می‌کنند و قدرت آن‌ها را جهت دستیابی به این انتظارات خاطر نشان می‌سازند. رهبران تحول‌گرا در بعد ترغیب ذهنی زیردستان؛ با هنجارهای سازمانی دست‌وپنجه نرم می‌کنند. چنین رهبرانی نیاز به خلاقیت و ابتکار را با ترغیب زیردستان نسبت به کاربرد روش‌های جدید در انجام کارها در زیردستان برمی‌انگیزند. در رفتار این رهبران اثری از تنبیه به دلیل اشتباهات اعضا، چه گروهی و چه به صورت فردی دیده نمی‌شود. ایده‌های نو و راه‌حل‌های خلاقانه در رابطه با مشکلات مطلوب می‌باشند. رهبران تحول‌گرا مشوق تفکرات و اگر هستند و پیروان را به سمت راهبردهای ابتکاری سوق می‌دهند. این راهبران در پی ارتقا هوش و عقلانیت اعضا و توصیه به حل دقیق مسائل هستند. بعد ملاحظات فردی؛ به رفتار رهبرانی اشاره دارد که به تشخیص رشد فردی و نیازهای پیشرفت پیروان به‌موازات آماده‌سازی آن‌ها و مشورت با آن‌ها می‌پردازند. این بعد بیانگر بذل توجه شخصی مدیر به زیردستان و رفتار مناسب با هر یک از آن‌ها می‌باشد. این رهبران توجه خود را به نیازهای فردی پیروان جهت رشد و پیشرفت آن‌ها با آموزش معطوف می‌کنند.

از سوی دیگر؛ توانمندسازی؛ فعالیت‌ها و عواملی هستند که به‌طور مستقیم و غیرمستقیم، قابلیت کارکنان را در راستای ارتقاء سطح بهره‌وری سازمان توسعه داده و استراتژی مدیریتی برای

در شکل ۸؛ ضریب استاندارد به دست آمده برای ارتباط بین رهبری تحول آفرین و توانمندسازی برابر با ۰/۷۷ و عدد معناداری مشاهده شده برابر (T-Value= 7/00) بوده که بزرگ‌تر از ۱/۹۶ بوده و حاکی از معناداری رابطه بین این دو متغیر است. همچنین ضریب به دست آمده برای رابطه توانمندسازی و رضایتمندی شغلی کارکنان برابر با ۰/۶۷ و عدد معناداری برابر (T-Value= 5/19) است که بزرگ‌تر از ۱/۹۶ بوده و حاکی از معناداری رابطه بین این دو متغیر است. بنابراین با توجه به رابطه معنادار این دو رابطه نقش میانجی توانمندسازی در رابطه بین رهبری تحول آفرین و رضایت شغلی با ضریب ۰/۵۱ پذیرفته شده و بدین ترتیب فرضیه اصلی تحقیق مبنی بر اینکه رهبری تحول آفرین بر رضایتمندی شغلی کارکنان با نقش میانجی توانمندسازی در شرکت ایران خودرو دیزل تأثیر مثبت و معناداری دارد، تأیید می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش به تبیین اثر میانجی توانمندسازی در رابطه بین رهبری تحول آفرین و رضایتمندی شغلی کارکنان در شرکت ایران خودرو دیزل پرداخته است. نتایج نشان داد بین رهبری تحول آفرین و توانمندسازی همبستگی مثبت (۰/۷۷) وجود دارد. در تبیین این فرضیه می‌توان گفت رهبری تحول آفرین یک سبک رهبری رابطه‌ای است که در آن، پیروان به رهبر اعتماد و احترام گذاشته و انگیزه بیشتری برای انجام کارها دارند (پالسنین و همکاران، ۲۰۱۷) و دارای ابعاد نفوذ آمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظه فردی می‌باشد که تفاوت‌های فردی کارکنان را بررسی کرده و در راستای رشد استعدادهای پنهانی آن‌ها تلاش می‌کنند (خزایی کوهپر، ۱۳۹۶). همچنین یک رویکرد مبتنی بر رفتار، برای دستیابی به عملکردی فراتر از انتظارات اساسی کارکنان و تلاش برای تعالی است (بوامه و همکاران، ۲۰۱۷). در خصوص نفوذ آمانی رهبران باید بیان داشت رهبرانی که استانداردهای بالای اخلاقی دارند، مورد احترام

کارکنان همبستگی مثبت (۰/۵۳) وجود دارد. در تبیین این فرضیه می‌توان گفت سبک رهبری تحول‌آفرین برنز توسط بسیاری از محققان و تحت عناوین مختلف مورد بررسی و مطالعه قرار گرفته است (بس ۲۰۱۶، بنیس ۲۰۱۶، تی چی و داوانا ۲۰۱۵، کونگر و کانگو ۲۰۱۵، کانرت و لوئیز ۲۰۱۵، ساشکین ۲۰۱۵، شامیر و هاوس ۲۰۱۶، هاوس ۲۰۱۶). به‌طور کلی این تحقیقات، رفتارها و ویژگی‌های رهبران تحول‌آفرین را خونگرمی و همدلی، نیازمند قدرت، بیان خوب، هوش و توجه به دیگران بیان کردند. این رهبران قادرند پیروان را برانگیزانند، توانایی الهام‌بخشی دارند و می‌توانند باورها، نگرش‌ها و اهداف افراد و هنجارهای سازمان را تغییر دهند (لاندروم و همکاران، ۲۰۱۷).

براساس نظریه رهبری تحول‌آفرین، یک رهبر، نیازمند استفاده از بازیگران داخلی جهت انجام وظایف لازم است تا به اهداف مطلوب دست یابد. موانع بالقوه درون سیستم را برطرف می‌کند و بازیگران را در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده ترغیب می‌نماید (هیگس، ۲۰۱۵). از سوی دیگر، رضایت شغلی حاصل تأثیر دوجانبه عواملی نظیر نیازها، علایق، انگیزه‌ها، نگرش و شخصیت افراد از یک طرف و مختصات شغلی نظیر محیط کار، جوسازمانی، فرهنگ‌سازمانی و نیز مدیریت از طرف دیگر می‌باشد. چنانچه این عوامل مؤید یکدیگر باشند موجب حالتی می‌شوند که فرد در خود احساس رضایت می‌کند (عباس‌زادگان، ۱۳۹۳). همچنین رضایت شغلی مجموعه احساسات و عواطفی است که افراد درباره شغل خود دارند و این رضایت شغلی دارای پتانسیلی است که بر طیف وسیعی از رفتارها در سازمان تأثیرگذار است (جنفر و گارت، ۲۰۱۵). نتایج این فرضیه با تحقیقات برنارتو و همکاران (۲۰۲۱)، پریکشات و همکاران (۲۰۲۰)، آمور، وازکیوز و فاینا (۲۰۲۰)، اهانکین و همکاران (۲۰۱۹)، بوماه و همکاران (۲۰۱۸)، جیل و همکارانش (۲۰۱۷)، فدایی (۱۴۰۱)، رجبی فرجاد و فرخجسته (۱۴۰۰)، جمالی و همکاران (۱۳۹۹)، ابوذری نیا و دریوش (۱۳۹۸)، میرزاده (۱۳۹۸)، سیدآقایی رضایی و همکاران (۱۳۹۸)، مؤمن نسب و پیرزاد (۱۳۹۷)، فرهودی و قنبری نیا (۱۳۹۹) و خزایی کوهپیر (۱۳۹۶) همسو می‌باشد.

پیشنهاد‌های پژوهش

- براساس ابعاد رهبری تحول‌گرا پیشنهاد می‌شود: نفوذ آرمانی: سرپرستان باید باعث القا غرور در کارکنان برای داشتن ارتباط با مدیریت شوند، حس گذشتن از خود به خاطر منافع گروه را در کارکنان القا کنند.

تسهیم قدرت تصمیم‌گیری و اعطای مسئولیت به افرادی است که از نزدیک با مسائل سروکار دارند (جمشیدیان، ۱۳۹۷). از نظر سازمانی نیز؛ توانمندسازی شامل تعدیل ساختارهای محیط کار توسط مدیران و تسهیل دسترسی کارکنان به امکانات سازمان می‌باشد (بوماه و همکاران، ۲۰۱۷). نتایج این فرضیه با تحقیقات پریکشات و همکاران (۲۰۲۰)، آمور، وازکیوز و فاینا (۲۰۲۰)، جیل و همکارانش (۲۰۱۷)، بوماه و همکاران (۲۰۱۷)، طهرانی و همکاران (۱۳۹۸) و رجبی فرجاد (۱۳۹۷) همسو می‌باشد. همچنین نتایج تحقیق بیانگر آن است که توانمندسازی بر رضایت‌مندی شغلی کارکنان در شرکت ایران خودرو دیزل تأثیر مثبت و معناداری دارد. در تبیین این فرضیه می‌توان گفت توانمندسازی؛ فرآیند تقویت شایستگی افراد از طریق اقدامات رسمی و غیررسمی می‌باشد (کانگر و کانگو، ۲۰۱۶). نظریه توانمندسازی توسط کانتر (۱۹۹۳) مطرح شد در خصوص اینکه چگونه رهبران می‌توانند با فراهم کردن ساختار سازمانی (اطلاعات، پشتیبانی، منابع، فرصت‌ها)، بر کارکنان تأثیرگذار باشند. دست‌یابی به اطلاعات به معنای آگاهی از اهداف، ارزش‌ها، سیاست‌های سازمانی، دانش فنی و تخصصی است. دسترسی به پشتیبانی شامل راهنمایی و بازخورد ارائه شده توسط همسالان، زیردستان و سرپرستان و نیز پشتیبانی اجتماعی و عاطفی همکاران می‌باشد. دسترسی به منابع به معنای داشتن مواد، لوازم، پول، زمان و تجهیزات موردنیاز انجام کار است. سرانجام، دست‌یابی به فرصت‌ها؛ مستلزم دستیابی به چالش‌ها، شناخت شایستگی و مهارت‌ها و فرصت‌های توسعه حرف‌های دانش و مهارت افراد است (لاسچینگر و همکاران، ۲۰۱۰). با بیانی دیگر، اگر یک سازمان برای فراهم کردن فرصت‌های توانمندسازی مرتبط با شغل ساخت یافته باشد، ساختار، تأثیر مثبت روی کارکنان، اثربخشی کاری و رضایت خواهد داشت (واچاراکیات، ۲۰۱۸). کانتر بیان می‌دارد که اگر محیط کار فرصت رشد و قدرت انجام کارها را فراهم نماید، کارکنان در خود توانمندی را درک کرده و منجر به افزایش رضایت‌مندی آن‌ها می‌گردد (لیو، ۲۰۱۸). نتایج این فرضیه با نتیجه تحقیقات برنارتو و همکاران (۲۰۲۱)، پریکشات و همکاران (۲۰۲۰)، آمور، وازکیوز و فاینا (۲۰۲۰)، اهانکین و همکاران (۲۰۱۹)، بوماه و همکاران (۲۰۱۸)، جیل و همکارانش (۲۰۱۷)، رجبی فرجاد و فرخجسته (۱۴۰۰)، ابوذری نیا و دریوش (۱۳۹۸)، میرزاده (۱۳۹۸)، سیدآقایی رضایی و همکاران (۱۳۹۸)، مومن نسب و پیرزاد (۱۳۹۷)، فرهودی و قنبری نیا (۱۳۹۹)، قاضی‌فر و آقاجری (۱۳۹۶) و خزایی کوهپیر (۱۳۹۶) همسو است. همچنین بین توانمندسازی و رضایت‌مندی شغلی

در نتیجه رضایت ارباب‌رجوع را نیز تأمین نماید.
 - براساس فرضیه دوم تحقیق پیشنهاد می‌گردد؛ کارکنان را به کسب مهارت‌های لازم برای توانمندسازی و بازخورد به آنان در زمینه چگونگی کارکرد مجهز نمود.
 - براساس فرضیه سوم تحقیق پیشنهاد می‌گردد؛ شیوه‌های مدیریتی و به‌کارگیری سبک‌های حمایتی مدیران را بهبود بخشیده و فرصت‌های پیشرفت و ارتقای شغلی در سطح وسیع ایجاد کرد.

سپاسگزاری

از تمامی سرپرستان شرکت ایران خودرو دیزل که در راستای تدوین این تحقیق، پژوهشگران را یاری نمودند؛ سپاسگزاری می‌گردد.

References

- Amiri, A., Jahangirfard, M., & Abri, A. (2017). Identifying and examining the existence of the relationship between empowerment factors (based on the inspiration model) with the empowerment of employees of Refah Kargaran Bank headquarters. *The second international conference and the fourth national conference on management and humanities research*, University of Tehran.
- Amor, A. M., Vázquez, J. P. A., & Faíña, J. A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169-178.
- Bagheri Heydari, F. (2020). Investigating factors affecting job satisfaction among middle school teachers in Poldakhtar city in the academic year 97-98. *The 7th National Conference of Modern Studies and Researches in the Field of Humanities*, Management and Entrepreneurship in Iran.
- Banai, A. (2022). The effect of employee empowerment on organizational agility with the mediating role of career path management (a case study of the Technical and Civil Vice-Chancellor of Districts 3 and 8 of Tehran Municipality). *Management Sciences Research*, Year 4, Number 10, 109-87.
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634-652.
- Bernarto, I., Bachtiar, D., Sudibjo, N., Suryawan, I. N., Purwanto, A., & Asbari, M. (2021). Effect of transformational leadership, perceived organizational support, job satisfaction toward life satisfaction: Evidences from Indonesian teachers. *Boamah, S. A., Laschinger, H. K. S., Wong, C., & Clarke, S. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. Nursing outlook*, 66(2), 180-189.
- Bonyadkarizme, T., Rahimi Pardanani, T., Mohammadzadeh Ebrahimi, A. (2016). Investigating the relationship between structural and psychological empowerment and job satisfaction of nurses. *Journal of School of Nursing and Midwifery of Tehran University of Medical Sciences (Hayat)*, 22(3), 201-215.
- Bouwman, M., Runhaar, P., Wesselink, R., & Mulder, M. (2017). Fostering teachers' team learning: An interplay between transformational leadership and participative decision-making?. *Teaching and Teacher Education*, 65, 71-80.
- Çekmecelioğlu, H. G., & Özbağ, G. K. (2016). Leadership and creativity: The impact of transformational leadership on individual creativity. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 243-249.
- Cetin, M. O., & Kinik, F. S. F. (2015). An analysis of academic leadership behavior from the perspective of transformational leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 519-527.
- Davar, S., & RanjuBala, C. (2012). Relationship between Job Satisfaction & Job Performance: A Meta-Analysis. *Indian Journal of Industrial Relations*, 48.
- Ehtsham Rathi, R., Mehrabi, J., & Ranjbar, N. (2022). The impact of transformational leadership on organizational entrepreneurship through

انگیزش الهام‌بخش: سرپرستان تصویری مهیج و انگیزش بخش از خود، کار و سازمان به نمایش بگذارند، مواضع جدی خود را در مورد مشکلات به‌وضوح بیان کنند.
 ترغیب ذهنی: سرپرستان چشم‌اندازهای مختلف برای حل مسائل جستجو کنند. کارکنان را به بازنگری در عقاید خود و ارائه راهبردهای ابتکاری تشویق کنند.

ملاحظات فردی: سرپرستان حس همکاری گروهی درباره مأموریت شرکت را در بین کارکنان خود تقویت نمایند. به تشخیص رشد فردی و نیازهای پیشرفت کارکنان توجه کنند.

- براساس فرضیه اول تحقیق پیشنهاد می‌شود؛ چشم‌انداز مناسبی برای ترغیب ذهنی کارکنان تدوین کرده و ضمن برخورداری از همکاران خوب که دارای درک متقابل از یکدیگر بوده می‌تواند موجب ارائه خدمات بهتر توسط کارکنان گردیده و

transformational leadership, perceived organizational support, job satisfaction toward life satisfaction: Evidences from Indonesian teachers.

- learning in insurance companies (case study: Iran Insurance Company). *Knowledge of Entrepreneurship*, 1(1), 15-24.
- Fadaei, T.(2022). Investigating the impact of transformational leadership on organizational agility (case study: school principals in Golestar region). *New achievements in humanities studies*, 5(47), 94-102.
- Farhodi, A., & Ghanbariniya, M. (2020). Investigating the relationship between transformational leadership style and job satisfaction of education workers in Pardis city. *Management Science Research Quarterly*, 2(3), 1-10.
- Farzaneh, M., Rooh Bakhsh, H., & Bazarafshan, M.(2016). Mediating role of knowledge management in the relationship between transformational leadership and organizational innovation. *Public Administration Mission*, 7th year, 23rd issue, 29-40.
- Giddens, J.(2018). Transformational leadership: What every nursing dean should know. *Journal of Professional Nursing*, 34(2), 117-121.
- Gill, A., Flaschner A. B., Shah, C., & Bhutani, I. (2017).The Relations of Transformational Leadership and Empowerment with Employee Job Satisfaction: A Study among Indian Restaurant Employees. *Business and Economics Journal*,: BEJ-18.
- Hadizadeh Moghadam, A., Azimi, S.So., & Tehrani, M. (2017). Determining the influence pattern of structural empowerment on employees' voice behavior. *Strategic Management Studies*, 32, 91-112.
- Hira, K., Maryam, R., Tahira Hassan, B., Saira, F., & Javaria A.(2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. *Future Business Journal*, 6(1), 1-13.
- Homayeni, D., Amin, M., & Homayounaria S. (2018).A Study of the Relationship between Transformational Leadership and Employee Job Involvement with the Mediating Role of Job Enthusiasm (Study of the Schools of Social and Behavioral Sciences, University of Tehran). *Journal of Rahyaftino in Educational Management*, 2, 275-295.
- Hoy, W.K., Miskel, S.(2020). *Educational management: theory, research and application*. Translators: Nader Soleimani, Mahmoud Safari, Seyed Morteza Nazari, Publisher: Samt
- Jafari, M., Tahmasab,E.(2015). The effect of empowerment on the improvement of the performance of duty employees in the deputy of Amad and Naja support. *Andisheh Amad*, 14(53).
- Jamali, M., Mostafezian, M., Ghasemi, H., Zahedi, H. (2021). Presenting a model of the effect of transformational leadership style on organizational adaptability with the mediating role of communication skills and job adaptability in Iranian sports federations. *Organizational Behavior Management Studies in Sports*, 7(4), 89-99.
- Jamshidian, M.A. (2018). The effect of employee empowerment, teamwork and employee training on the job satisfaction of the nursing staff of Imam Khomeini Hospital (RA) in Arak city. *Science and Engineering Elites*, 3(4), 35-44.
- Jensen, M., Potočnik, K., & Chaudhry, S. (2020). A mixed-methods study of CEO transformational leadership and firm performance. *European Management Journal*, 38(6), 836-845. [https:// doi.org/ 10.1016/j.emj.2020.05.004](https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.05.004)
- Khazai Kohpar, M. (2017). Investigating the relationship between transformational leadership and job satisfaction (case study of Sepe Bank employees in Nowshahr). *The 11th National Congress of Progress Pioneers, Tehran*.
- Khorakiyan, A., Mahla, S.N., & Eslami, Q. (2021). Investigating the effect of employee empowerment on innovative behavior with the mediating role of enjoyment and its positive consequences. *Public Administration Perspective*, 47, 126-154.
- Khoshlahn, M., & Ardabili, F. S. (2016). The Role of Organizational Agility and Transformational Leadership in Service Recovery Prediction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 142-149.
- Kianfar, F.(2021). Investigating the relationship between knowledge management and organizational culture with the mediating role of employee empowerment in Andimshek city. *Tomorrow's Management*, 66, 277-293.
- Lee, S. E., MacPhee, M., & Dahinten, V. S. (2020). Factors related to perioperative nurses' job satisfaction and intention to leave. *Japan Journal of Nursing Science*, 17(1), e12263.
- Miraslanzadeh Momghani, M.(2021). The effect of empowering employees on their job adaptation in service organizations of East Azarbaijan Province. *International Conference on Management and Industry*, period 1.
- Mirzadeh, N.S., & Islami, S. (2018). Investigating the impact of talent management on organizational agility and increasing employee loyalty. *International and national conference on management and humanities research in Iran*,

- period 3.
- Moezen, D., & Alinia, S.(2018). The effect of transformational leadership on the satisfaction of employees and customers (case study: Imam Khomeini Relief Committee of Alborz province). *International Conference on Management and Development*, Tehran.
- Nasiri Velik Bani, F. S., & Emadi Pashakalai, S.A.(Winter 2015). Correlation analysis of transformational-interactional leadership style of managers with job satisfaction of employees. *Management studies (improvement and transformation)*, 24(79), 101-118.
- Ohunakin, F., Adeniji, A. A., Oludayo, O. A., Osibanjo, A. O., & Oduyoye, O. O. (2019). Employees' retention in Nigeria's hospitality industry: The role of transformational leadership style and job satisfaction. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(4), 441-470.
- Paydar, F., & Rajabi Kiapi, M.(2019). The role of knowledge management and employee empowerment in the organizational effectiveness of Naja. *Naja Strategic Studies Quarterly*, 4th year, 11th issue, 115-140.
- Phaneuf, J. É., Boudrias, J. S., Rousseau, V., & Brunelle, É.(2016). Personality and transformational leadership: The moderating effect of organizational context. *Personality and Individual Differences*, 102, 30-35.
- Pourdahandeh, A.(2020). Transformational Leadership. *The second national conference of new ideas and applied researches in humanities*, Rasht.
- Prikshat, V., Rajesh, J. I., & Rajaguru, R. (2020). The growth satisfaction in jobs among hospitality employees: the role of transformational leadership, interpersonal communication satisfaction and trust. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 20(1), 48-74.
- Puni, A, Mohammed,I, & Asamoah, E. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: the moderating effect of contingent reward. *Leadership & Organization Development Journal*, <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2017-0358>
- Rajabi Farjad, H.(2018). Investigating the effect of transformational leadership on job attitudes with the mediation of psychological empowerment. *Public Management Research*,11(39), 157-180.
- Rajabi Farjad, H., Farrokhjoste, Vahida A.S. (2021). The effect of transformational leadership on job performance with identity roles and job involvement. *Career and Organizational Counseling*,13 (3), 91-110.
- Rezaiyan, A. (1400). *Principles of organization and management*. Tehran, published: Samt.
- Shah Mansouri, A., Sekot Arani, M.(2015). The effect of transformational leadership style on the self-efficacy of employees (in the municipality of Aran and Bidgol). *Development and Transformation Management*, 21, 43-48.
- Sohrabi, A., Fayazi, M., & Shah-Hosseini, M.A.(2016). Identification of requirements and requirements for the success of strategic management of human resources in the automobile industry. *Perspectives on Public Administration*, 26, 151-171.
- Spies, L. A., Gray, J., Opollo, J. G., Mbalinda, S., Nabirye, R., & Asher, C. A. (2018). Transformational leadership as a framework for nurse education about hypertension in Uganda. *Nurse education today*, 64, 172-174.
- Spreitzer, G. & Porath, C. (2012). Creating sustainable performance. *Harvard Business Review*, 90(1), 92-99.
- Tehrani, M., Sheikhhinejad, F., & Farah Bakhsh, A.(2019). The mediating role of psychological empowerment in the impact of transformational leadership on organizational knowledge management. *Human Resource Studies*, 9(2), 1-24.