



University of  
Sistan and Baluchestan



Iranian Academy of  
Management Sciences

# Understanding the Impact of Leadership Capital on the Empowerment of Human Resources; Analysis of the Mediating Role of Leaders' Empowering Behaviors

Amir Hoshang Nazarpouri<sup>1\*</sup>, Ali Shariatnejad<sup>2</sup>, Ali Omid<sup>3</sup>

1. Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran. (Responsible Author)  
E-mail: [Nazarpouri.a@lu.ac.ir](mailto:Nazarpouri.a@lu.ac.ir)
2. Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran.
3. PhD Public Administration, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

## Extended Abstract

### Abstract

Today, according to the rapid growth of technology in the competitive space of organizations and the emergence of challenges in the field of human resources, in order to prevent the weakening of human capital as the most valuable capital of organizations, against these challenges and to improve their performance, human resources must be empowered. Attention mode. One of the influential factors in this field is the role of leaders and their empowering behaviors. Therefore, the current research was conducted with the aim of understanding the impact of leadership capital on the empowerment of human resources with the mediating role of leaders' empowering behaviors. This research is based on the practical purpose and in terms of the descriptive survey method with the approach of structural equations. The statistical population of the research is the managers and employees of the government organizations of Lorestan province, which was determined using Cochran's formula and the confidence level was 95%. The number of sample members was determined as 384 people and these people were selected by simple random sampling method. In this research, the questionnaires of Bannister et al. (2015), Spritzenzer and Mischer (1992) and Larikova (2013) were used to collect information, and their validity and reliability were confirmed by content validity and Cronbach's alpha. The structural equation modeling method and PLS software were used to test the hypotheses and analyze the data. The findings of the research show that capital-leadership has a positive and significant effect on the empowerment of human resources and the empowering behaviors of leaders. Therefore, as a general conclusion, it should be said that managers and leaders who have leadership capital can take effective steps towards empowering human resources in government organizations.

### **Introduction**

Change is an element for the survival of the fittest, so that today, in a competitive era, there is a need for talented and competent leaders who cultivate efficient and skilled workforce by displaying their empowering behaviors (Ostanov, 2022). In fact, considering that human resources play a key role in the implementation of organizational operations, leaders who empower human resources with their behavior are an important necessity (Gelencser & et al, 2024). On the other hand, there are various methods to increase employee productivity in order to advance the organization's goals, one of which is human resource empowerment (vanova & scheve, 2020). One of the arts of skilled managers and leaders is to identify talented people in the organization and empower them to become a skilled workforce (Stano, 2022). Based on this index, it can be concluded that a large part of the inefficiency of the workforce is related to the lack of detailed employee empowerment programs in organizations, the main task of which is to develop and implement them is the responsibility of the managers and leaders of the organization; therefore, if leaders show empowering behaviors and provide detailed workforce empowerment programs, it is expected that this issue will improve and the workforce empowerment rate will show a better number. In addition to what was said, what deepens the research issue and makes this research necessary and important is the theoretical and empirical gap in the research. By reviewing the literature and background, it was determined that there is a theoretical and empirical gap regarding the research topic. In this regard, the title should be In the field of domestic research, no research has been conducted that attempts to explain the role of leadership capital and empowering behaviors of leaders on human resource empowerment. It can be acknowledged that none of the studies have examined the mediating role of empowering behaviors of leaders, and in a way, it can be said that this is the innovative aspect and knowledge-enhancing contribution of the present study. So, as mentioned above, what makes the importance of conducting the present study doubly important is the theoretical and practical gap regarding the research topic; therefore, the present study, by explaining the types of empowering behaviors of leaders and their role in empowering human resources, tries to reduce the research gap and theoretical vacuum related to this issue.

### **Materials and Methods**

The present study is an applied research in terms of its purpose and a descriptive survey in terms of its data collection method with a structural equation modeling approach. Structural equation modeling (SEM) enables researchers to simultaneously model and estimate complex relationships between multiple dependent variables. The concepts under study are usually unobservable (latent) and are indirectly measured by variables with multiple indicators (Hayer, 2021). The statistical population of the study consists of managers and employees of government organizations in Lorestan province. Given that the size of the statistical population in this study is limited and specific to 178,000 government employees in Lorestan province, the Cochran sample calculation formula was used to determine

the sample size, and based on that, the sample size was determined at a confidence level of 0.95 equal to 384 people and the sample members were selected using simple random sampling. The data collection tool in this study is a standard questionnaire.

### **Discussion and Results**

The results of this study indicate that employee empowerment depends to a large extent on the behaviors, plans, and strategies of organizational leaders. By having empowering behaviors and creating favorable conditions for employees, leaders increase their sense of competence, so that employees become risk-takers and more interested in facing new challenges to learn more, instead of being afraid of failure or inability to do difficult tasks. The results of the study included testing the main hypotheses of the study, in which the effect of leadership capital on leaders' empowering behaviors and human resource empowerment was measured using structural equation modeling. The results of the hypotheses separately indicate that all research hypotheses were confirmed at a confidence level of 0.95.

Given the research results and the types of empowering behaviors of leaders, some of the important strategies that can be followed in this regard are presented below:

1- Based on the research findings, sharing power is one of the empowering behaviors of leaders, and in this regard, it is suggested that managers strengthen the decision-making ability of employees by decentralizing and provide the necessary basis for increasing the motivation, speed, efficiency, and continuous effort of employees, making better use of the ideas of elites, and avoiding scattered decisions in the organization.

2- The research results indicate that delegation of authority and independence play an important role in empowering employees. Therefore, it is suggested that managers give their employees freedom of action and independence in their work so that they can determine the method and speed of performing the task themselves. To implement this suggestion, it is recommended that managers and supervisors use the Eisenhower Matrix, which shows them well which activities and tasks are best to delegate.

3- According to the research findings, it is suggested that leaders take action through team building, establishing trust-based communications, and encouraging teamwork to accomplish important tasks, because establishing trust-based communications among group members results in knowledge sharing in the organization, increases employee participation, and enhances their creativity, innovation, and problem-solving capabilities, and provides an ideal cycle for reducing costs and improving organizational productivity.

4- The research findings show that granting responsibility is another empowering behavior of leaders. Granting responsibility is the most motivating and main factor in maintaining and retaining human resources, which is suggested by using human resources in decision-making and management processes in organizations, while increasing employee motivation, preventing the waste of knowledge and problem-solving skills, and guiding them towards the organization's goals.

5- Finally, considering the importance of self-development and self-management in empowering human resources, it is suggested that by training them, developing and implementing self-management programs, and continuously measuring the success of these programs, a step be taken to strengthen the empowerment of employees in the organization, and also to provide the basis for the growth and career advancement of employees. It is also suggested that future research in this field: examine the structural, legal, and managerial obstacles that exist in the way of each component of employee empowerment. Also, examine issues such as the interaction and combination of other individual and organizational variables that affect employee empowerment.

**Keywords:** Leadership capital, empowering human resources, empowering behaviors of leaders, government organizations.



---

**Article Type:** Research Article

---

**Cite this article:** Nazarpouri, A.H., Shariatnejad, A., & Omid, A. (2025). Understanding the Impact of Leadership Capital on the Empowerment of Human Resources; Analysis of the Mediating Role of Leaders' Empowering Behaviors. *Public Management Researches*, 18 (69), 251-286. (In Persian)

**DOI:**10.22111/JMR. 2025.48143.6158

**Received:** 04 Mar. 2024

**Revised:** 04 Nov. 2024

**Accepted:** 12 Feb. 2025

**Published online:** 23 Sep 2025

© The Author(s).

**Publisher:** University of Sistan and Baluchestan

---



## فهم تاثیر سرمایه رهبری بر توانمندسازی منابع انسانی؛ تحلیل نقش میانجی رفتارهای توانمندساز رهبران

امیر هوشنگ نظرپوری<sup>۱\*</sup> - علی شریعت نژاد<sup>۲</sup> - علی امیدی<sup>۳</sup>

۱. نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران. [Nazarpouri.a@lu.ac.ir](mailto:Nazarpouri.a@lu.ac.ir)
۲. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران.
۳. دانش آموخته دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران.

### چکیده

امروزه با توجه به رشد سریع فناوری در فضای رقابتی سازمان‌ها و بروز چالش‌هایی در حوزه منابع انسانی برای جلوگیری از تضعیف سرمایه‌های انسانی به‌عنوان ارزشمندترین سرمایه سازمان‌ها در برابر این چالش‌ها و بهبود عملکرد آن‌ها بایستی توانمند نمودن منابع انسانی مورد توجه قرار گیرد. یکی از عوامل تأثیرگذار در این حوزه نقش رهبران و رفتارهای توانمندساز آن‌هاست؛ لذا پژوهش حاضر باهدف فهم تأثیر سرمایه رهبری بر توانمندسازی منابع انسانی با نقش میانجی رفتارهای توانمندساز رهبران انجام پذیرفت. این پژوهش بر اساس هدف کاربردی و به لحاظ روش توصیفی پیمایشی با رویکرد معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی استان لرستان هستند که با استفاده از فرمول کوکران نسبت به تعیین حجم نمونه اقدام شد و در سطح اطمینان ۹۵٪ تعداد اعضای نمونه برابر ۳۸۴ نفر تعیین و این افراد به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه‌های بنیستر و همکاران (۲۰۱۵)، اسپریتنر و میشر (۱۹۹۲) و لاریکوا (۲۰۱۳) استفاده شده است که روایی و پایایی آن‌ها با روش اعتبار محتوا و آلفای کرونباخ تأیید شد. برای آزمون فرضیات و تحلیل داده‌ها از روش مدلسازی معادلات ساختاری و نرم افزار پی ال اس استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده آن است که سرمایه رهبری بر توانمندسازی منابع انسانی و رفتارهای توانمندساز رهبران تأثیر مثبت و معناداری دارد. لذا به عنوان یک نتیجه کلی باید گفت که مدیران و رهبرانی که از سرمایه رهبری برخوردارند، از طریق بروز رفتارهای توانمندساز رهبری همچون تسهیم قدرت و مسئولیت، اعطای آزادی عمل در تصمیم‌گیری به زیردستان و برقراری ارتباطات مثبت، می‌توانند گام‌های موثری در راستای توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی بردارند.

**واژه‌های کلیدی:** سرمایه رهبری، توانمندسازی منابع انسانی، رفتارهای توانمندساز رهبران، سازمان‌های دولتی.

استناد: نظرپوری، امیر هوشنگ؛ شریعت نژاد، علی؛ امیدی، علی. (۱۴۰۴). فهم تاثیر سرمایه رهبری بر توانمندسازی منابع انسانی؛ تحلیل نقش میانجی رفتارهای توانمندساز رهبران، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۸(۶۹)، ۲۸۶-۲۵۱.

DOI:10.22111/JMR.2025.48143.6158



تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۲/۱۴ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۳/۰۸/۱۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۲۴ تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۷/۰۱

نوع مقاله: علمی پژوهشی ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان حق مؤلف © نویسندگان

## مقدمه

تغییر عنصری برای بقای شایسته‌ترین‌ها است، به طوری که امروزه که عصر رقابتی هست نیازمند رهبران مستعد و شایسته است که با بروز رفتارهای توانمندساز خود، نیروی کارآمد و زنده پرورش می‌دهند (Ostanov, 2022). در حقیقت باتوجه به اینکه منابع انسانی، نقش کلیدی در اجرای عملیات سازمان ایفا می‌کنند، رهبرانی که با رفتار خود موجب توانمندسازی منابع انسانی می‌شوند، یک ضرورت مهم است (Gelencser et al., 2024). از طرف دیگر، برای افزایش بهره‌وری کارکنان در راستای پیشبرد اهداف سازمان روش‌های مختلفی وجود دارد که یکی از آنها توانمندسازی منابع انسانی است (vanova & scheve, 2020). یکی از هنرهای مدیران و رهبران چیره‌دست، شناسایی افراد مستعد در سازمان و توانمند ساختن آن‌ها در جهت تبدیل به یک نیروی کاردیده است (Stano, 2022). امروزه عیار و ارزش هر سازمان از طریق منابع انسانی آن‌ها سنجیده می‌شود و اهمیت دادن به منابع انسانی به‌عنوان اساس و محور کار مدیریت سازمان‌ها است (Xu, J., Zhang, 2022). راه‌حل آن که مدیران و رهبران سازمان از نیروی کار با عملکرد بالا و در یک کلام از موهبت سرمایه‌های انسانی برخوردار باشند، استفاده از رفتارهای توانمندساز است که موجب می‌شود در سایه رهبران قوی، کارکنان اثربخش و مستعد پرورش یابند (Glaser et al., 2024). در حقیقت مدیران و رهبران از طریق بروز رفتارهای توانمندساز ظرفیت‌های بالقوه کارکنان را برای ارتقای بهره‌وری سازمان و بالفعل درآوردن توانایی‌های پنهان آن‌ها به کار می‌گیرند. توانمندسازی کارکنان توسط مدیران و رهبران، وسیله‌ای است که هدف‌های فردی و سازمانی را همسو می‌کند و کارکنان باور می‌کنند که رشد و پیشرفت سازمان، در گرو توانایی‌ها و قابلیت‌های آن‌ها است؛ لذا به‌منظور القای احساس توانمندی و الهام‌بخشی در جهت رشد و توسعه منابع انسانی، مدیران و رهبرانی موفق عمل خواهند کرد که از سرمایه رهبری بالایی برخوردار باشند. سرمایه رهبری که ترکیبی از مهارت‌ها، قابلیت‌های ادراکی و شناختی، روابط، کاریزما، شهرت و اعتبار یک رهبر است که به آن‌ها اجازه می‌دهد در فرایند نفوذ و اثرگذاری بر زیر دستان به‌گونه‌ای موفق عمل نمایند (Bannister et al., 2015). در حقیقت مدیران و رهبرانی که از سرمایه رهبری برخوردارند، از توانش بالاتری برای بروز رفتارهای توانمندساز رهبری همانند تسهیم قدرت، تفویض اختیار، اعطای مسئولیت و آزادی عمل به کارکنان برخوردارند و این توانش موجب ایجاد فرصت‌هایی برای توانمندسازی منابع انسانی می‌گردد. نیروی کاری که توسط مدیران و رهبرانی هدایت

می‌شوند که همواره فرصت‌های رشد و پیشرفت از طریق رفتارهای توانمندساز رهبری برای آن‌ها فراهم می‌شود، فرایند توانمندسازی را سریع‌تر و به‌گونه‌ای بهتر طی می‌نمایند؛ لذا باتوجه‌به آنچه بیان شد، سؤال اصلی پژوهش حاضر آن است که مدیران و رهبران دارای سرمایه رهبری چگونه از طریق بروز رفتارهای توانمندساز رهبر، می‌توانند موجب توانمندسازی منابع انسانی شوند؟

توانمندسازی یکی از نویدبخش‌ترین مفاهیم دنیای مدیریت بوده که در سازمان‌های دولتی داخلی کمتر به آن توجه شده و به مدیران این امکان را می‌دهد که از دانش، مهارت و تجربه همه افراد سازمان استفاده کنند. با این حال، تعداد مدیران و رهبرانی که راه‌ورسم ایجاد فرهنگ توانمندسازی را بدانند اندک است (Blanchard et al., 2016). توانمندسازی بیش از آن که یک فرایندسازمانی باشد، یک حرکت فرهنگی است که آغاز آن بستگی به نگرش و بینش رهبران و مدیران عالی سازمان دارد (Amir Fazel et al., 2017) در حال حاضر توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی کشور ما عمدتاً مبتنی بر فرایندهای ساده و پیش‌یافتاده همچون نظام‌های پاداش هست. در حقیقت توجه به توانمندسازی منابع انسانی از طریق رفتارهای توانمندساز رهبران و با بهره‌گیری از سرمایه‌های رهبری در ادبیات مدیریت دولتی کشور مغفول مانده است. در نظام مدیریت دولتی کشور توانمندسازی کارکنان منحصر به رده‌های آموزشی مدرس محور و نهایتاً همایش‌ها و کارگاه‌های آموزشی است که برای توانمند ساختن کارکنان سازمان‌های دولتی خروجی چندانی ندارد. در حقیقت نقطه آغازین توانمندسازی منابع انسانی بینش و نگرش رهبران و مدیران است که مشخص‌کننده آن است که کارکنان یک سازمان باید چگونه توانمند شوند. فی‌الواقع مدیران و رهبرانی که از سرمایه رهبری برخوردارند با بروز رفتارهای توانمندساز رهبری به‌صورت عملی و در چارچوب فرایندهای سازمانی و اداری، نیروهای زیر دست خود را از طریق رفتارهایی همچون تسهیم قدرت و مسئولیت، اعطای آزادی عمل در تصمیم‌گیری و برقراری ارتباطات مثبت توانمند می‌سازند. باتوجه‌به اهمیت این موضوع برای سازمان‌های امروزی سؤال اصلی پژوهش حاضر آن است که رفتارهای توانمندساز رهبران که ناشی از سرمایه رهبری است چگونه بر توانمندسازی منابع انسانی مؤثر است؟ در شرایط نوین امروز؛ خلاقیت، نوآوری و توانایی نیروی کار منشأ اصلی مزیت رقابتی برای سازمان‌ها به‌حساب می‌آیند. این امر ضرورت توجه به توانمندسازی، به‌ویژه توانمندسازی نیروی کار به‌عنوان سرمایه‌های اصلی سازمان را بر اساس رفتارهای رهبران

بیش‌ازپیش مشخص می‌کند (Aghajani and Eryani, 2015). در حقیقت نیروی انسانی در توسعه و تعالی سازمان نقش کلیدی و بسیار مهمی را ایفا می‌کند و در شرایط کنونی، سازمان بدون داشتن نیروی کار توانمند قادر به ادامه حیات نخواهد بود، لذا تلاش در جهت توانمندسازی نیروی کار امری مهم و اجتناب‌ناپذیر است. اگر مدیران و رهبران سازمانی بدانند که کدام رفتارهای آنها موجب رشد، پیشرفت و تعالی نیروی کار می‌شود، بدون شک همت بیشتری در جهت بروز این رفتارها از خود نشان خواهند داد. براین اساس، مسئله پژوهش از آنجا مشخص می‌شود که بررسی داده‌های مرتبط با بهره‌وری و کارایی نیروی کار در بعد مدیریت استعداد منابع انسانی که یکی از ابعاد اصلی آن میزان توانمندسازی منابع انسانی است نشانگر آن است که وضعیت نیروی کار در کشور برای این شاخص چندان مساعد نیست. بر اساس گزارش مجمع جهانی اقتصاد در خصوص این شاخص، رتبه کشور ۱۰۴ بوده است که نشان از عملکرد ضعیف مدیریت منابع انسانی در خصوص مؤلفه فوق‌الذکر دارد (گزارش مجمع جهانی اقتصاد، ۲۰۲۰). به استناد این شاخص می‌توان نتیجه گرفت که بخش زیادی از عدم کارایی نیروی کار مربوط به نداشتن برنامه‌های دقیق توانمندسازی کارکنان در سازمان‌هاست که وظیفه اصلی تدوین و اجرای آن بر عهده مدیران و رهبران سازمان است؛ لذا در صورت بروز رفتارهای توانمندساز رهبران و ارائه برنامه‌های دقیق توانمندسازی نیروی کار، انتظار می‌رود که این مسئله بهبود یافته و نرخ توانمندسازی نیروی کار عدد بهتری را نشان دهد. علاوه بر آنچه گفته شد، آنچه که مسئله تحقیق را تعمیق بخشیده و انجام این پژوهش را ضروری و اهمیت می‌بخشد، شکاف نظری (تئوریک) و تجربی پژوهش است. با بررسی ادبیات و پیشینه مشخص شد که در خصوص موضوع پژوهش شکاف نظری و تجربی وجود دارد. در این راستا باید عنوان کرد در زمینه پژوهش‌های داخلی، پژوهشی که مبادرت به تبیین نقش سرمایه رهبری و رفتارهای توانمندساز رهبران بر توانمندسازی منابع انسانی مورد بررسی قرار نگرفته است که می‌توان اذعان کرد که هیچ یک از تحقیقات نقش میانجی رفتارهای توانمندساز رهبران را بررسی نکرده‌اند و به‌نوعی می‌توان عنوان کرد که این مهم وجه نوآوری و سهم دانش‌افزایی تحقیق حاضر است. پس همان‌طور که در بالا ذکر شد، آنچه اهمیت انجام پژوهش حاضر را دوچندان می‌بخشد، شکاف نظری و عملی موجود در خصوص موضوع پژوهش است؛ لذا تحقیق حاضر با تبیین انواع رفتارهای توانمندساز رهبران و نقش آنها در توانمندسازی منابع انسانی سعی در تقلیل شکاف تحقیقاتی و خلأ نظری مربوط به این موضوع را دارد.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### سرمایه رهبری

رهبری در سازمان به طور فزاینده‌ای به‌عنوان یک نقش مهم برای ایجاد تفاوت در موفقیت در نظر گرفته شده است (Gentry, 2013). رهبری مفهوم پیچیده‌ای است که به تعداد پژوهشگران درباره آن تعاریفی بیان شده است. رهبری یک مفهوم کلیدی در علوم سازمانی است و تعداد بسیار زیادی از مطالعات را در طی پنجاه سال اخیر به خود اختصاص داده است (Arnold and Feldman, 1986). رهبران سازمان از عوامل مهم و تعیین کننده در موفقیت یا شکست سازمان می‌باشند. به عبارت دیگر سازمان‌های موفق حداقل در یک وجه با سازمان‌های ناموفق اختلاف دارند و آن وجود رهبری پویا و مطلع در سازمان‌های موفق و فقدان آن در سازمان‌های ناموفق می‌باشد (Bannister, 2009). رهبری فرایند تأثیرگذاری بر دیگران به کمک ایجاد فهم مشترک در مورد انجام موثر کارهای مورد نیاز است (Yuki, 2006). در این میان رهبرانی توانایی بیشتری برای نفوذ و اثرگذاری دارند که از سرمایه رهبری بالاتری برخوردار باشند. سرمایه رهبری، که توسط بنیستر مفهوم‌سازی شده است، به‌طور خاص «بر نگرش و بینش یک رهبر در مورد نحوه اعطای اختیارات به یک مقام خاص زیر دست و تسهیم قدرت به صورت اختیاری به کارکنان سطوح پایین تر، متمرکز است» (Bannister et al., 2014). سرمایه رهبری نوعی قابلیت رهبران موثر است که بر اساس ظرفیت انسانی و مشارکت فعال پایه‌ریزی می‌شود (Ospina et al., 2010). سرمایه رهبری ترکیبی از تجارب حاصل از مهارت، قابلیت‌های ادراکی و شناختی رهبران است (Bartley, 2011) روابط شخص رهبر و شهرت و اعتبار او است که رهبران اجازه می‌دهد به گونه‌ای موفق تر عمل نمایند (Bannister et al., 2015) افزایش یا کاهش سرمایه رهبری توسط گروه‌های متعددی از جمله رهبر و متحدان کلیدی آنها، احزاب سیاسی حامی رهبر، رسانه‌ها و مردم شکل می‌گیرد بنابراین جریان سرمایه رهبری امری پویا و مشروط است و جزر و مد آن به حمایت گروه‌های فوق بستگی دارد (Blair, 2014). علاوه بر آنچه گفته شد، سرمایه رهبری یک موهبت ذاتی نیست بلکه مجموعه‌ای از عوامل اکتسابی اعم از مهارت‌ها، روابط و شهرت رهبران است که فرآیند نفوذ و اثرگذاری و الهام بخشی را برای رهبران تسهیل می‌نماید (Bannister, 2014). رهبری هم فرایند است و هم سرمایه؛ فرایند شامل نفوذ رهبر که مبتنی بر کاریزما بودن وی است و

سرمایه رهبری شامل مجموعه شایستگی‌ها و ویژگی‌های مرتبط از جمله تجربه، مهارت، شهرت و ارتباطات رهبران است (Keniki and Phogat, 2022). باتوجه به تحقیقات انجام شده توسط مارک بنیستر<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۵). ابعاد سرمایه رهبری شامل مهارت‌ها، روابط و شهرت وی هست. سه مؤلفه کلیدی سرمایه رهبری (مهارت‌ها، روابط، و شهرت) را می‌توان به معیارها و شاخص‌های مختلف و همچنین مقیاس‌های اندازه‌گیری، از جمله معیارهای تجربی سخت و نرم که بر اساس آن‌ها رهبران مختلف به طور متفاوتی امتیاز می‌دهند، مرتبط باشد (Bannister et al., 2015). قابل ذکر است که مدل سرمایه رهبری استفاده شده در این پژوهش، مدل سرمایه رهبری بنیستر و همکاران (۲۰۱۵) هست که دارای ابعاد؛ سرمایه مهارتی، سرمایه ارتباطی و سرمایه مبتنی بر شهرت و اعتبار هست که در ذیل توضیحات کاملی داده شده است.

سرمایه مبتنی بر شهرت و اعتبار: شهرت یک رهبر به‌عنوان عاملی حیاتی در رهبری مطرح است. رهبرانی که از شهرت بالاتری برخوردارند، برای انجام وظایف رهبری با مسیر ساده‌تری مواجه هستند و به راحتی می‌توانند وظایف خود را با کمک کسانی که تحت تأثیر شهرت آن‌ها هستند، انجام دهند (Campbell, 2013).

سرمایه مهارتی: به توانایی‌های نسبت داده شده رهبر اشاره دارد، همانند ظرفیت شناختی، فیزیکی، ارتباطی و مدیریتی رهبران (Elik, 1995). شش حوزه مهارتی کلیدی سرمایه رهبری را برای توصیف و تشخیص عملکرد صاحبان آن منصب اشاره داشته است. این شش حوزه شامل قاطعیت داشتن، تصمیم‌گیری مؤثر، داشتن صداقت، بهره‌مندی از مهارت حل مسئله، قابل اعتماد بودن، توانایی آموزش و راهنمایی است (Rogue, 2011).

سرمایه ارتباطی رهبر: کارکنان اهمیت زیادی به میزان ارتباطات رهبران و اقتدار آنها می‌دهند و بر اساس آن از رهبران پیروی می‌کنند (Keniki and Phogat, 2022). در صورت وجود رهبری کاریزماتیک با روابط بالا و شبکه‌سازی قوی، افراد سازمان‌ها به پیروان کاملاً وفادار تبدیل می‌شوند (Davies and Gardner 2012).

### رفتارهای توانمندساز رهبران

امروزه نقش رهبران به صورت تشویق، ترغیب و حمایت از کارکنان تبدیل شده است که اگر توسط شخص رهبر و به منظور توانمند ساختن زیردستانش انجام شود، می‌تواند به عنوان رفتار

<sup>1</sup> Mark Bannister

توانمندساز رهبر تلقی شود. رفتار توانمندساز رهبر به مجموعه‌ای از رفتارهای در راستای پرورش کارکنان مستعد همچون، تخصیص مسئولیت‌ها به زیردستان، تمرکززدایی قدرت و اعطای قدرت تصمیم‌گیری به کارکنان اشاره دارد (Peterson et al., 2012). رفتارهای توانمندساز رهبران عبارت است از اعطای مجموعه‌ای از حقوق رهبری به زیر دستان که در راستای توانمندسازی آن‌ها صورت می‌گیرد. این موارد می‌تواند شامل تسهیم کارکنان در قدرت سازمان، اعطای مسئولیت، خودمختاری بیشتر و استقلال بالاتر به کارکنان زیر دست باشد (Hakimi, 2010). رفتارهای توانمندساز رهبر اشاره به قابلیت‌های یک رهبر در برانگیختن کارکنان در راستای توانمندسازی آنها است و بیش از اینکه به‌عنوان یک فرایندسازمانی باشد، به‌عنوان روندی انگیزشی شناخته می‌شود. رهبران با داشتن رفتار توانمندساز افراد را ترغیب می‌کنند تا ذهنیت‌های منفعل را درهم‌شکسته، مسئولیت‌پذیری خود را افزایش دهند و در برابر نتایج کاری توان پاسخگویی بیشتری نیز داشته باشند (Cheong et al., 2016). رفتارهای توانمندساز رهبران مجموعه‌ای از رفتارها هستند که رهبر با رفتارکردن مطابق آن‌ها احساس توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان را افزایش می‌دهد (Spritzer, 1996). رفتار توانمندساز رهبر به معنی ایجاد فرصت تصمیم‌گیری و دادن استقلال کاری به زیردستان است و به‌طور کلی رفتاری است که کارکنان را هدف قرار می‌دهد و آنان را ترغیب می‌کند تا خودکنترلی را در خود پرورش دهند و به‌عنوان رهبران خود عمل کنند. رفتار توانمندساز مفهومی است که بر تفویض اختیار، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و تسهیم منابع سازمانی تأکید دارد و می‌توان آن را به نظریه‌های مدیریت مشارکتی نسبت داد (Keniki and Phogat, 2022). به‌عبارت‌دیگر این‌گونه رفتارها در راستای گرایش به اعطای اختیار بیشتر به کارمندان به جهت تقویت انگیزه و استفاده بهتر از پتانسیل نیروی کار ماهر انجام می‌شوند (Srivastava et al., 2006). قابل‌ذکر است که مدل رفتار توانمندساز رهبران استفاده شده در این پژوهش، مدل حکیمی (۲۰۱۰) هست که دارای ابعاد؛ ارتباطات اعتماد محور، استقلال عمل، اعطای مسئولیت و تسهیم قدرت است.

#### انواع رفتارهای توانمندساز رهبران:

رفتارهای توانمندساز رهبر، انواع رفتارهایی هستند که روابط باکیفیت بالا را ایجاد می‌کنند. این رفتارها شامل تسهیم قدرت و اعطای مسئولیت، استقلال و آزادی عمل در تصمیم‌گیری و برقراری ارتباط مؤثر با کارکنان هست (Larinkova, 2013). به‌طور کلی رفتارهای توانمندساز

رهبران به شدت بر انجام وظایف کارکنان با قدرت بالا تأثیر می‌گذارد (Ahmadi et al., 2021) و به آن‌ها فرصت‌های یادگیری و مسئولیت‌پذیری می‌دهد و آنها را به شکوفایی برای کار سوق می‌دهد (Kim Weber, 2020). رفتارهای توانمندساز رهبران از طریق توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی عمل می‌کند (Jimin Peng et al., 2022). توانمندسازی ساختاری مقدم بر توانمندسازی روان‌شناختی است؛ چرا که توانمندسازی ساختاری شامل ارتقا و قادر ساختن کارکنان به رشد و پیشرفت و اشتیاق دادن به آن‌هاست و توانمندسازی روان‌شناختی شامل احساس معنی‌داری کار، شایستگی داشتن، خودتعیینی و مؤثر بودن در نتایج کار هست که رهبران از طریق رفتارهای توانمندساز خود این موارد را برای زیر دستان به ارمغان می‌آورند (Keniki and Phogat, 2022)

**توانمندسازی منابع انسانی:**

منابع انسانی مجموعه‌ای از افراد که در یک سازمان به کار مشغول‌اند و عملیات شرکت را در دست دارند تعریف می‌شود. این تعریف منابع انسانی در مقابل تعریف منابع مالی و فیزیکی سازمان قرار می‌گیرد؛ بنابراین، می‌توان نیروی انسانی را مهم‌ترین عامل رشد و توسعه هر سازمان محسوب کرد و بی شک موفقیت و پیشرفت هر سازمان به نیروی انسانی متخصص آن بستگی دارد. آموزش و پرورش، از جمله سازمان‌هایی است که نیروی انسانی آن را اغلب افرادی پر تلاش و متعهد داده است که در صورت مساعد بودن شرایط کاری و انگیزشی، استعداد و مهارت خود را در خدمت آن سازمان به کار خواهند گرفت و چرخ‌های آن را بهتر به حرکت در خواهند آورد (Afshar Nejad, 2005). اصلی‌ترین و حیاتی‌ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی بوده و کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، مهم‌ترین عامل بقا و حیات سازمان است به طوری که نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می‌آورد (Roshandel Arbatani et al., 2014). مفهوم توانمندسازی به معنی آماده‌سازی نیروی کار با درجه بالایی از انعطاف‌پذیری و آزادی در تصمیم‌گیری‌های سازمانی است، چرا که معنی اصلی توانمندسازی به تفویض قدرت برمی‌گردد (Grizzly et al., 2008). این مفهوم در مقابل فن‌های مدیریت سنتی که برای کنترل، به سلسله‌مراتب تأکید داشتند، قرار می‌گیرد (Gresley, 2005). همچنین محققان توانمندسازی را راهی برای افزایش تصمیم‌گیری در سطوح پایین سازمان و تقویت تجارب کاری می‌دانند (Obbins, 2006). بر جنبه شناختی در توانمندسازی تأکید دارد و

معتقد است که توانمندسازی ادراک کنترل تصمیم توسط زیردستان است. باون و لاولر<sup>۱</sup> (۱۹۹۲). توانمندسازی را به صورت راهبرد مدیریتی برای تسهیم قدرت تصمیم‌گیری تعریف می‌کنند، در حالی لی<sup>۲</sup> (۲۰۰۲). آن را عملاً اعطای مسئولیت به افرادی می‌داند که از نزدیک با مسائل سر و کار دارند. به علاوه فیشر<sup>۳</sup> (۱۹۹۳) معتقد است توانمندسازی را می‌توان تابعی از سه متغیر مهم به حساب آورد: (۱) اختیار؛ (۲) منابع؛ و (۳) اطلاعات. بنابراین، توانمندسازی فرایند قدرت دهی به کارکنان است به گونه ای که به منابع کلیدی سازمان و اطلاعات دسترسی داشته باشند. توانمندسازی، فرایندی است که در آن توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و گروه ها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کمک می‌شود. به عبارت دیگر توانمندسازی یک راهبرد توسعه و شکوفایی سازمانی است (Alavi et al., 2017). توانمندسازی کارکنان باعث افزایش تعهد، تصمیم‌گیری بهتر، بهبود کیفیت، نوآوری و افزایش رضایت شغلی می‌شود (Shii, 2007). در یکی از مهمترین مطالعات انجام شده مرتبط با توانمندسازی، این مفهوم در قالب احساس شایستگی، احساس معنادار بودن، احساس داشتن اختیار تعریف شده است (Spriters, 1995). در مجموع توانمندسازی بدین معناست که برای افراد آزادی و اطلاعات لازم فراهم آورده شود تا آنان آن چه را که می‌خواهند به گونه ای موفقیت آمیز انجام دهند، به جای اینکه آنان وادار شوند که آنچه را سازمان می‌خواهد انجام دهند (Yazdan Panah, 1995)

#### ابعاد توانمندسازی منابع انسانی؛

در بحث توانمندسازی کارکنان سازمان، گروهی از اندیشمندان به ابعاد فردی و روان‌شناختی، گروهی دیگر به ابعاد سازمانی و گروه سوم نیز به ابعاد راهبردی پرداخته‌اند. با توجه به اینکه مدل اسپریتیزر<sup>۴</sup> (۱۹۹۵) جامع بوده و در برگیرنده همه ابعاد یاد شده هست، بنابراین لازم است این مدل مورد بررسی قرار گیرد. اسپریتیزر (۱۹۹۵) با استفاده از الگوی

1. Bowen and Lawler

2. lee

3. Fisher

4. Spritzer

روان‌شناختی توماس و ولت هوس<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) به‌عنوان اولین مطالعه پژوهشی تجربی، توانمندسازی روان‌شناختی را اندازه‌گیری و اعتبار یابی کرده است. ابعاد توانمندسازی از نظر وی عبارت‌اند از: شایستگی، خودمختاری (حق انتخاب)، مؤثر بودن و معنی‌دار بودن. این صاحب‌نظران همچنین عوامل سازمانی و فردی مرتبط با توانمندسازی را در سطح مدیران میانی مورد بررسی قرار دادند. قابل‌ذکر است که مدل رفتار توانمندسازی منابع انسانی استفاده شده در این پژوهش، مدل اسپریتزر و همکاران (۲۰۰۳) هست که دارای ابعاد؛ معنادهی و هویت‌بخشی، خودمختاری، شایستگی و مؤثر بودن است. چهار بعد توانمندسازی کارکنان از دیدگاه اسپریتزر همکاران (۲۰۰۳) عبارت‌اند از:

معنادهی و هویت‌بخشی<sup>۲</sup>: این عامل شامل تناسب بین نقش و شغل، عقاید، ارزش‌ها و رفتار فردی است.

خودمختاری<sup>۳</sup>: یعنی فرد درباره کار خود تصمیم‌گیری می‌کند، به عبارتی احساس فرد از داشتن یک انتخاب در آغاز و تنظیم فعالیت‌ها در رسیدن به نتایج مورد انتظار.

شایستگی<sup>۴</sup>: صلاحیت و توانایی فرد در انجام وظایف و مسئولیت‌های اختصاص‌یافته به وی. به عبارتی به‌عنوان باور فرد از توانایی خود برای انجام فعالیت‌های تعریف شده بامهارت‌هاست.

مؤثر بودن<sup>۵</sup>: به معنی درجه‌ای است از اعتقاد یک فرد که می‌تواند بر نتایج سازمانی تأثیر واقعی داشته باشد (Lin and Rababa, 2014).

### پیشینه پژوهش

مرور ادبیات پژوهش نشانگر آن است که در داخل کشور پژوهشی که مبادرت به شناسایی انواع رفتارهای توانمندساز رهبری نموده باشد، در زمان انجام این پژوهش یافت نمی‌شود. اندیشمندان و پژوهشگران زیادی از جوانب متعدد مفهوم توانمندسازی منابع انسانی را مورد بررسی قرار داده‌اند، ولی در خصوص تأثیر سرمایه رهبری بر توانمندسازی کارکنان با نقش میانجی رفتارهای توانمندساز رهبران پژوهشی انجام نشده است. در پژوهش‌های داخلی

1. Thomas and Welthaus

2. Meaning

3. Self-determination

4. Competence

5. Impact

پژوهش‌های نزدیکی از نظر موضوع و نتایج با پژوهش حاضر وجود دارد، به‌عنوان مثال احمد و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی به بررسی عملکرد شغلی از طریق توانمندسازی رهبری با نقش میانجی وضوح هدف و خودکارآمدی پرداختند. نتایج نشان داد توانمندسازی رهبری بر عملکرد شغلی تأثیر مثبت دارد و وضوح هدف و خودکارآمدی ارتباط بین رهبری توانمند و عملکرد شغلی را بهبود می‌بخشد. جلالی و دیگران (۲۰۱۷) در شناسایی ابعاد مؤلفه‌های توانمندسازی رهبران شش متغیر را در قالب مدل ساختاری عنوان کردند که شامل اثربخشی رهبری، دانش و مهارت، خطرپذیری، مشارکت در تصمیم‌گیری، فرهنگ سازمانی و دسترسی به اطلاعات بود. یزدان‌شناس و ادیب پور (۲۰۱۷) به بررسی تأثیر رهبری توانمندساز بر بهبود عملکرد خدمات هتل‌ها؛ با نقش میانجی قراردادهای روان‌شناختی و تبادل دانش پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد رهبری توانمندساز بر تحقق قراردادهای روان‌شناختی و هم‌چنین بر رفتار تبادل دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد. حسینی (۲۰۱۳). در پژوهشی به بررسی عوامل سازمانی مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در معاونت توسعه وزارت جهاد کشاورزی پرداخت. نتایج نشان داد که عواملی همچون سبک رهبری، اخلاق سازمانی و ارزش‌های سازمانی تأثیر بسیار بالایی در توانمندسازی کارکنان دارد. نیستانی و همکاران (۲۰۱۲) تحقیق تحت عنوان بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین با توانمندسازی کارکنان کویر تایر بیرجند انجام دادند که نتایج آن نشان داد که رهبری تحول‌آفرین با توانمندسازی منابع انسانی و مؤلفه‌های خود‌تعیینی رابطه معناداری وجود دارد. همچنین حیات و همکاران (۲۰۱۱) در پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول‌آفرین، تبدالی و عدم ملاحظه با توانمندسازی کارکنان نشان دادند بین سبک‌های رهبری تبدالی، تحولی و مؤلفه‌های توانمندسازی همبستگی مثبتی وجود دارد. حسن‌پور و همکاران (۲۰۰۹) در پژوهشی تحت عنوان بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین در توانمندسازی کارکنان نشان دادند که رهبری تحول‌آفرین در توانمندسازی کارکنان بسیار تأثیر گذار است و ارتباط معناداری با احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب، احساس مؤثر بودن، احساس معنادار بودن و احساس داشتن اعتماد به دیگران دارد. در خصوص پژوهش‌های خارجی نیز باید اشاره داشت که ورتلر<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۲) به بررسی ارتباط بین توانمندسازی رهبری و درک کارکنان از اثربخشی کار ترکیبی پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که با توجه به گسترش ترتیبات کاری ترکیبی

---

<sup>1</sup>. wortler

به دلیل پیشرفت‌های فناوریانه و اجتماعی از جمله همه‌گیری ویروس کووید-۱۹ رهبران توانمند می‌توانند کار ترکیبی مؤثر را تسهیل کنند. هم‌چنین مشخص شد اگر کارمندان کار از راه دور را با کار در محل کار اصلی ترکیب کنند، در صورتی که رهبران آن‌ها از سبک رهبری توانمندساز استفاده کنند، اثربخشی آن‌ها افزایش می‌یابد. الستوهی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۲) تحقیقی در زمینه توانمندسازی کارکنان انجام داده‌اند که یافته‌های آنان نشان می‌دهد توانمندسازی کارکنان، نقش ثانویه‌ای در هدایت عملکرد شغلی کارکنان دارد. شیانگ<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی تحت عنوان چگونه رفتار توانمندساز رهبر به‌اشتراک‌گذاری دانش کارکنان را ترویج می‌کند، به این نتیجه رسیدند که رفتار توانمندساز رهبر ارتباط مثبتی با اشتراک دانش کارکنان دارد. یین، وانگ و لو<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی به بررسی پیشایندها و نتایج شیوه‌های توانمندسازی کارکنان پرداختند. نتایج نشان داد شیوه‌های توانمندسازی کارکنان تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان داشته و نقش میانجی بین ویژگی‌های دارای انسان و عملکرد ایفا می‌کند. بنیستر<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) در تحقیقی به‌عنوان سرمایه رهبری، مهارت، روابط و شهرت را به‌عنوان سرمایه‌های رهبر یک سازمان معرفی می‌کند که در بهبود عملکرد سازمانی بسیار مؤثر است.

### توسعه فرضیه‌ها و الگوی مفهومی پژوهش

#### سرمایه رهبری و توانمندسازی منابع انسانی

شواهد قابل اتکایی وجود دارد که سرمایه رهبری منبعی حیاتی است که افراد سازمان را به سمت یک‌چشم انداز مشترک سوق می‌دهد. سرمایه رهبری مجموعه‌ای از قابلیت‌های یک رهبر در نظر گرفته شده که به رهبران اجازه می‌دهد تا موفق شوند یا شکست بخورند (Bannister *et al.*, 2015) سرمایه رهبری یکی از دارایی‌های نامشهود سازمان است که می‌تواند از طریق توانمند ساختن کارکنان، آن‌ها را در انجام وظایفشان یاری رساند. در حقیقت رهبران برای موفقیت و رسیدن به اهداف غایی سازمانی به توانمند کردن کارکنان با استفاده از سرمایه رهبری خود همت می‌گمارند. در واقع رهبران سازمان‌ها با داشتن این سه ویژگی (مهارت، روابط و اعتبار) می‌توانند بر کارکنان خود تأثیر مثبتی داشته باشند آنان را جهت پیشبرد

1. Elsetouhi & et al

2. Shih-Yi

3. Yin, Y., Wang

4. Mark Bannister

اهداف نهایی سازمان توانمند سازند. (Keniki and Phogat, 2022). براین اساس فرضیه اول پژوهش به صورت زیر مطرح می شود:

**فرضیه ۱:** سرمایه رهبری تاثیر مثبت و معناداری بر توانمندسازی منابع انسانی دارد.

### سرمایه رهبری و رفتارهای توانمندساز رهبران

رهبرانی می توانند رفتارهای توانمندساز داشته باشند که خود از سرمایه مهم رهبری بهره مند باشند. در حقیقت رهبران کسانی هستند که اغلب سرمایه و قدرت خود را از طریق به وجود آوردن حس اعتماد، تعامل با زیردستان و توانمندسازی دیگران کسب می کنند (Porter and Grady, 1992). فی الواقع رفتارهای توانمندساز رهبر به عنوان نوعی محرک توصیف می شود و در رفتار رهبرانی دیده می شود که از هر نظر سرآمد هستند (Chen et al., 2007). این رهبران سرآمد افرادی هستند که از سرمایه های رهبری برخوردار بوده و کارکنان و زیر دستان از آن ها انتظار بالاتری دارند. باتوجه به آنچه گفته شد، فرضیه دوم به این شکل ارائه می شود:

**فرضیه ۲:** سرمایه رهبری تاثیر مثبت و معناداری بر رفتارهای توانمندساز رهبران دارد.

### رفتارهای توانمندساز رهبران و توانمندسازی منابع انسانی

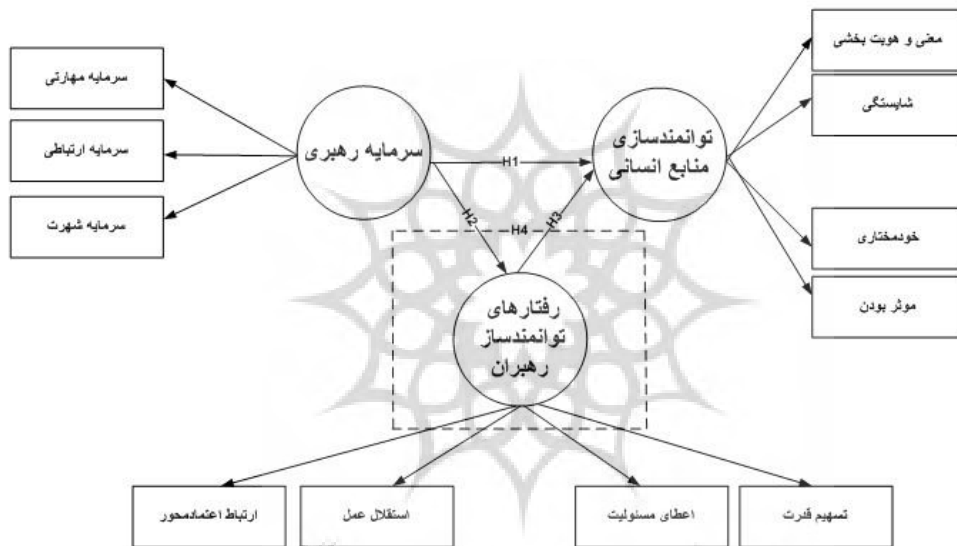
رفتار توانمندساز مفهومی است که بر تفویض اختیار، مشارکت کارکنان در تصمیم گیری و تسهیم منابع سازمانی تأکید دارد و می توان آن را به نظریه های مدیریت مشارکتی نسبت داد (Keniki and Phogat, 2022). رفتارهای توانمندساز رهبر از جمله مواردی است که کارکنان را تحریک می کند تا سطحی بالاتر از توانمندی ها و قابلیت های خود را نشان دهند (Afsar et al., 2017). رفتارهای توانمندساز رهبران به صورت تسهیم کارکنان در قدرت، اعطای مسئولیت، استقلال و خودمختاری ضمن ترغیب و تشویق کارکنان، آن ها به سمت توانمند شدن سوق می دهد (Hakimi, 2010). در حقیقت رفتارهای توانمندساز رهبران به شدت بر انجام وظایف کارکنان با قدرت بالا تأثیر می گذارد (Ahmadi et al., 2021). فی الواقع، توانمندی سازمان و کارکنان آن مشروط به حضور رهبران توانمند است؛ رهبرانی که می توانند مدل های سنتی رهبری را در هم بریزند و طرحی جدید ارائه دهند (Lin and Rababa, 2014). به علاوه سازمان ها برای حفظ جایگاه خود و ایجاد بسترهای لازم برای توانمندسازی کارکنان درصدد

گسترش رفتارهای توانمندساز رهبری هستند تا بتوانند از این طریق اثربخشی و کارایی کارکنان خود را افزایش دهند. براین اساس فرضیه سوم و چهارم به این شکل مطرح می‌شوند:

**فرضیه ۳:** رفتارهای توانمندساز رهبران تاثیر مثبت و معناداری بر توانمندسازی منابع انسانی دارد.

**فرضیه ۴:** رفتارهای توانمندساز رهبران نقش میانجی در تاثیر سرمایه رهبری بر توانمندسازی منابع انسانی دارد.

باتوجه به مبانی نظری و فرضیات ارائه شده، مدل مفهومی پژوهش به صورت زیر است.



شکل شماره ۱: مدل مفهومی پژوهش

### روش تحقیق پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی و از حیث روش گردآوری اطلاعات توصیفی پیمایشی با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری است. مدل‌سازی معادلات ساختاری<sup>۱</sup> (SEM) پژوهشگران را قادر می‌سازد که به طور همزمان روابط پیچیده بین چندمتغیر وابسته

1. Structural Equation Modeling

را مدلسازی و تخمین زنند. مفاهیم مورد بررسی معمولاً غیرقابل مشاهده (مکنون) هستند و به طور غیرمستقیم توسط متغیرهایی با چند معرف اندازه گیری می شوند (Hair, 2021)

استراتژی پژوهش حاضر در زمره پژوهش های کمی و همچنین از حیث فلسفه تحقیق دارای رویکرد قیاسی است. جامعه آماری پژوهش را مدیران و کارکنان سازمان های دولتی استان لرستان تشکیل داده اند که با توجه به اینکه حجم جامعه آماری در این تحقیق محدود و مشخص به تعداد ۱۷۸۰۰۰ کارمندان دولت در استان لرستان است از فرمول محاسبه نمونه کوکران، نسبت به تعیین حجم نمونه استفاده شد و براساس آن حجم نمونه در سطح اطمینان ۰/۹۵ برابر ۳۸۴ نفر تعیین و به روش نمونه گیری تصادفی ساده اعضای نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق پرسشنامه استاندارد است. پرسشنامه این تحقیق از دو قسمت تشکیل شده که قسمت اول، شامل پرسشنامه جمعیت شناختی بوده و قسمت دوم شامل سه پرسشنامه سرمایه رهبری، رفتارهای توانمندساز رهبران و توانمندسازی منابع انسانی می باشد. برای جمع آوری اطلاعات درباره متغیر سرمایه رهبری از پرسشنامه بنیستر و همکاران (۲۰۱۵) شامل سه بعد: سرمایه مهارتی، سرمایه ارتباطی و سرمایه شهرت می باشد، استفاده شده است. برای جمع آوری اطلاعات درباره توانمندسازی کارکنان از پرسشنامه اسپریتزر و میشرا (۱۹۹۲) که شامل ابعاد معنی و هویت بخشی، شایستگی، خودمختاری و موثر بودن است، بهره گرفته شد. همچنین برای سنجش رفتارهای توانمندساز رهبران از پرسشنامه لارینکوا، (۲۰۱۳) که دارای ابعاد تسهیم قدرت، اعطای مسئولیت، استقلال عمل و ارتباط اعتمادمحور می باشد، استفاده شده است. این پرسشنامه ها به وسیله طیف پنج امتیازی لیکرت مورد سنجش قرار گرفته است. برای بررسی آزمون فرضیه های تحقیق از نرم افزارهای SPSS و smart pls2 بهره گرفته شده است. برای تائید روایی ابزار اندازه گیری از سه نوع روایی ابزار تحت عنوان روایی محتوایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده شده است. روایی محتوایی به وسیله اطمینان از سازگاری بین شاخص های اندازه گیری و ادبیات موجود ایجاد شده و این روایی توسط نظر سنجی از اساتید حاصل گشت. روایی همگرا به این اصل بر می گردد که شاخص های هر سازه با یکدیگر همبستگی میانه ای داشته باشند. طبق گفته (Fornell and Larcker, 1981) معیار روایی همگرا بودن این است که میانگین واریانس های خروجی بیشتر از ۰/۵ باشد. روایی واگرا نیز از طریق مقایسه جذر AVE با همبستگی بین متغیرهای مکنون سنجیده شده و برای هر کدام از سازه های انعکاسی جذر AVE باید بیشتر از

همبستگی آن سازه با سایر حوزه‌ها در مدل باشد. همچنین در این پژوهش جهت تعیین پایایی پرسشنامه از دو معیار (ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب) بر طبق نظر فورنل و لارکر (۱۹۸۱) استفاده شده است. با توجه به اینکه ضریب آلفای کرونباخ متغیرها بالاتر از ۰/۷ است می‌توان پایایی پرسشنامه مذکور را مناسب ارزیابی کرد. پایایی مرکب بر خلاف آلفای کرونباخ که به طور ضمنی فرض می‌کند هر شاخص وزن یکسانی دارد. متکی بر بارهای عاملی حقیقی هر سازه است، بنابراین معیار بهتری را برای پایایی ارائه می‌دهد، پایایی مرکب باید مقدار بیشتر از ۰/۷ را بدست آورد تا بیانگر ثبات درونی سازه باشد (Fornell and Larcker, 1981). در جدول ۱ و ۲ نتایج پایایی و روایی ابزار سنجش به طور کامل آورده شده است.

جدول شماره ۱: روایی همگرا و پایایی ابزار اندازه‌گیری

متغیرهای پژوهش	ضریب میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	ضریب پایایی مرکب (CR)	ضریب آلفای کرونباخ
سرمایه رهبری	۰/۶۹	۰/۸۷	۰/۷۶
رفتارهای توانمندساز رهبران	۰/۶۱	۰/۸۳	۰/۷۳
توانمندسازی منابع انسانی	۰/۵۸	۰/۷۸	۰/۷۱

همچنین برای سنجش روایی واگرا در این پژوهش از روش فورنل و لارکر استفاده شده است. روش فورنل و لارکر برای بررسی روایی واگرا ماتریسی را پیشنهاد می‌دهند که قطر اصلی آن حاوی جذر مقادیر AVE مربوط به هر یک از متغیرها می‌باشد. که در جدول (۲) نشان داده شده است.

جدول شماره ۲: روایی واگرا به روش فورنل و لارکر

متغیرها	سرمایه رهبری	رفتارهای توانمندساز رهبران	توانمندسازی منابع انسانی
سرمایه رهبری	۰/۶۹		
رفتارهای توانمندساز رهبران	۰/۴۸	۰/۶۱	
توانمندسازی منابع انسانی	۰/۲۷	۰/۳۶	۰/۵۸

براساس مطالب عنوان شده و نتایج حاصل از خروجی های نرم افزار Smart Pls2، جداول فوق نشان دهنده آن است که ابزار اندازه‌گیری از روایی (محتوایی، همگرا و واگرا) و پایایی (ضریب پایایی مرکب، ضریب آلفای کرونباخ) مناسب برخوردارند.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

### یافته‌های توصیفی

در این پژوهش به منظور آزمون فرضیه‌ها از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار smart pls2 و به منظور بررسی متغیرهای جمعیت‌شناختی از نرم‌افزار spss19 استفاده شده است که شرح کامل آن به شکل جدول زیر است.

جدول شماره ۳: متغیرهای جمعیت‌شناختی

جنسیت	فراوانی	سابقه کاری	فراوانی	مدرک تحصیلی	فراوانی
مرد	۲۵۱	کمتر از ۱۰	۱۰۶	کارشناسی	۲۱۸
زن	۱۳۳	۱۱ تا ۲۰	۱۷۵	کارشناسی ارشد	۱۵۳
		بالتر از ۲۰	۱۰۳	دکتری	۱۳

قبل از آزمون فرضیه‌ها و تحلیل عاملی تأییدی، آزمون نرمال بودن داده‌ها با به‌کارگیری آزمون کلموگروف اسمیرنوف انجام شد که نتایج این آزمون نشان‌دهنده نرمال بودن داده‌های تحقیق بود.

### یافته‌های استنباطی

#### بررسی مدل ساختاری

در این مطالعه برای بررسی مدل پیشنهادی از تجزیه و تحلیل PLS استفاده شده است. نتایج اثرات مستقیم (تخمین PLS) در شکل ۲ ارائه شده است. در این شکل واریانس، معنی داری آماری و ضریب مسیر مشخص شده است. علاوه بر این مقدار  $R^2$  در نظر گرفته شده برای سازه‌های دورنی به عنوان شاخصی برای قدرت پیش‌بینی مدل ارائه شده است.

#### برازش مدل ساختاری

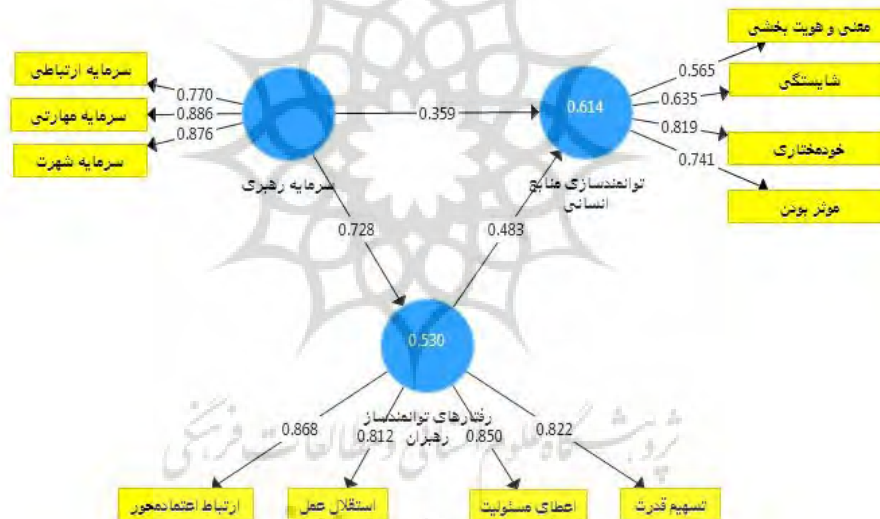
برای بررسی برازش مدل ساختاری با روش PLS در این مطالعه از ضرایب  $R^2$  (Squares) و معیار  $Q^2$  استفاده شده است.  $R^2$  معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدلسازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برونزا بر یک متغیر درونزا می‌گذارد.  $Q^2$  معیاری است که توسط استون و

گیر (1975). معرفی شد و قدرت پیش بینی مدل را مشخص می سازد. مقادیر R2 و Q2 در جدول زیر ارائه شده است.

جدول شماره ۴: مقادیر R2 و Q2

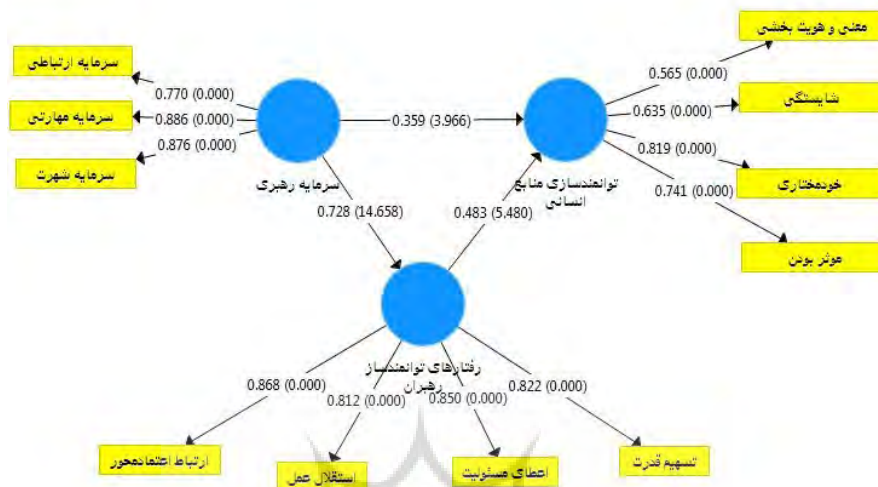
	توانمندسازی منابع انسانی	رفتارهای توانمندساز رهبران
R2	۰/۵۳	۰/۵۶
Q2	۰/۴۷	۰/۴۹

باتوجه به مقادیر R2 و Q2 مشخص شد که مدل ساختاری از برازش و قابلیت پیش‌بینی مناسبی برخوردار است. همچنین، مدل پژوهش و آزمون فرضیات با استفاده از رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری به شرح زیر است.



شکل شماره ۲: مدل ترسیم شده همراه با ضرایب مسیر و مقادیر بار عاملی

همچنین مدل پژوهش در حالتی برای ضرایب مسیر و حالت پی برای بارهای عاملی به صورت زیر است.



شکل شماره ۳: مدل ترسیم شده همراه با مقادیر P-value و آماره T

### برازش کلی مدل

شاخص GOF در مدل PLS راه حلی برای بررسی برازش کلی مدل بوده و بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند. این شاخص توانایی پیش بینی کلی مدل را بررسی می کند و اینکه آیا مدل آزمایش شده در پیش بینی متغیرهای مکنون درونزا موفق بوده است یا خیر. برای بررسی برازش مدل کلی از معیار استفاده می شود که  $GOF = 0.1$  میزان کم،  $GOF = 0.25$  مقدار متوسط و مقدار بزرگ  $GOF = 0.36$  برای سنجش اعتبار مدل های PLS به کار می رود. توسط این معیار محقق می تواند پس از بررسی سنجش اندازه گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. معیار Gof توسط تننهاوس<sup>۱</sup> و همکاران در سال (۲۰۰۴) ابداع گردید و فرمول آن در زیر آورده شده است.

$$GOF = \sqrt{\text{Communities} \times \bar{R}^2}$$

Community: (مقادیر اشتراکی) از میانگین مجذور بارهای عاملی هر متغیر به دست می آید.

<sup>1</sup> Tenenhaus

Communality: از میانگین مقادیر اشتراکی هر متغیر درون‌زای مدل به دست می‌آید.

$\bar{R}^2$ : میانگین مقادیر R Square متغیرهای درون‌زای مدل است.

با توجه به مقدار بدست آمده برای GOF به میزان ۰/۳۶ برازش مناسب مدل کلی تایید می‌شود. علاوه بر این با توجه به جدول بالا ضرایب معیاری برای بررسی برازش مدل ساختاری محسوب می‌شوند. ضرایب مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای (وابسته) مدل است که با توجه به نتایج به دست آمده، مقادیر مطلوب است. خلاصه نتایج مربوط به آزمون فرضیه‌ها در جدول زیر ارائه شده است.

جدول شماره ۵: شاخص‌های کلی برازش مدل

R2	Communalities	متغیر پنهان
-	۰/۶۹	سرمایه رهبری
۰/۵۳۰	۰/۶۱	رفتارهای توانمندساز رهبران
۰/۶۱۴	۰/۵۸	توانمندسازی منابع انسانی
۰/۶۲	۰/۶۲	میانگین
۰/۳۶۰		GOF

با توجه به تحلیل اطلاعات، نتایج فرضیات به صورت جدول زیر است.

جدول شماره ۶: آزمون فرضیه‌ها

فرضیه‌ها	ضریب مسیر	آماره T	سطح معناداری	نتیجه آزمون
H1: سرمایه رهبری تأثیر مثبت و معنی‌داری بر توانمندسازی منابع انسانی دارد.	۰/۳۵	۳/۹۶	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه
H2: سرمایه رهبری تأثیر مثبت و معنی‌داری بر رفتارهای توانمندساز رهبران دارد.	۰/۷۲	۱۴/۶۵	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه
H3: رفتارهای توانمندساز رهبران تأثیر مثبت و معنی‌داری بر توانمندسازی منابع انسانی دارد.	۰/۴۸	۵/۴۸	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه

نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS نشان داد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرضیه‌های اول، دوم و سوم تحقیق تایید می‌شوند. نتیجه فرضیه غیرمستقیم پژوهش با استفاده از روش بوت استرپ به شرح زیر است.

### نتایج آزمون بوت استراپ

در پژوهش حاضر برای آزمون فرضیه چهارم و اثر میانجی از روش بوت استراپ استفاده می‌شود. این روش در گروه روش‌های آمار ناپارامتری و تکنیک‌های بازنمونه‌گیری طبقه‌بندی می‌شود و به منظور برآورد پارامتر جامعه آماری با استفاده از نمونه‌گیری با جای‌گذاری به کار می‌رود. در زمانی که اندازه نمونه کوچک و دقت برآوردگرها مطرح باشد، روش بوت استراپ، می‌تواند خطا را به وسیله روش بازنمونه‌گیری محاسبه کند و فاصله اطمینان یا انحراف استاندارد مناسب و پرتوانی، ارائه دهد (Habibi et al., 1391). حال نتایج تحلیل فرضیه چهارم پژوهش با استفاده از روش Bootstrapping در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول شماره ۷: نتایج بوت استراپ برای مسیر واسطه ای الگوی پیشنهادی پژوهش

فرضیه	مسیر	بوت	سوگیری	خطا	حد پایین	حد بالا
رفتارهای توانمندساز رهبران نقش میانجی در تأثیر سرمایه رهبری بر توانمندسازی منابع انسانی دارد.	سرمایه رهبری / رفتار توانمندساز رهبران / توانمندسازی منابع انسانی	۰/۵۱	۰/۰۰	۰/۰۲	-۰/۱۵	-۱۱

جدول فوق نشان می‌دهد که فرضیه میانجی پژوهش دارای مقادیر حد پایین  $-۰/۱۵$  و حد بالای  $-۱۱$  است. با توجه به نتایج آزمون بوت استراپ و قرار نگرفتن صفر در این فاصله اطمینان حاکی از معنی داری این مسیر غیر مستقیم و در نتیجه تأیید فرضیه مربوط به آن است. از این رو با توجه به نتایج جدول فوق می‌توان گفت که در سطح اطمینان  $۹۵\%$  رفتارهای توانمندساز رهبران نقش میانجی در تأثیر سرمایه رهبری بر توانمندسازی منابع انسانی دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این پژوهش نشان‌دهنده آن است که تا حدود زیادی توانمندسازی کارکنان در گروه رفتارها، برنامه‌ها و راهبردهای رهبران سازمانی است. رهبران با داشتن رفتارهای توانمندساز و ایجاد شرایط مطلوب برای کارکنان، احساس شایستگی را در آنها افزایش می‌دهند، به طوری که کارکنان به جای ترس از شکست یا ناتوانی در انجام کارهای دشوار، ریسک‌پذیر شده و علاقه‌مند به رویارویی با چالش‌های تازه جهت یادگیری بیشتر می‌شوند. سازمان‌هایی که توانمندسازی کارکنان، افزایش بهره‌وری و سطح عملکرد، افزایش دانش شغلی و مهارت کارکنان و افزایش حس تعهد و تعلق به سازمان میان کارکنان دست خواهند یافت. در شرایط امروزی منابع انسانی

نقشی کلیدی در سازمان‌های دولتی ایفا می‌کنند و نقش آن‌ها در سازمان هر روز تعیین‌کننده‌تر می‌شود. از آنجایی که نیروی انسانی شاغل در سازمان‌ها نقشی مهم و حساس را بر عهده دارد، هر سازمان باید به دنبال راهکارهایی برای افزایش بهره‌وری آنان باشد. برای افزایش بهره‌وری کارکنان سازمان‌های دولتی در راستای پیشبرد اهداف سازمان تکنیک‌های مختلفی وجود دارد که یکی از مهم‌ترین آن‌ها توانمندسازی نیروی انسانی است. امروزه مفهوم توانمندسازی کارکنان گسترده شده است، زیرا با موضوعات مهم و مختلفی از جمله مدیریت کیفیت، کار تیمی، فرآیند یادگیری و سایر مفاهیم مرتبط همراه شده است. در حقیقت توانمندسازی کارکنان یکی از تکنیک‌های مؤثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان سازمان‌های دولتی است و با استفاده از آن می‌توان استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی آن‌ها در راستای اهداف سازمانی به عمل آورد. نکته حائز اهمیت آن است که توانمندسازی کارکنان در گروه بینش و نگرش مدیران و رهبران سازمانی است و سازمان‌هایی که از مدیران و رهبرانی برخوردار است که سرمایه رهبری بالایی دارند، با بروز رفتارهای توانمندساز خود می‌توانند فرایند توانمندسازی منابع انسانی را تسهیل نمایند. اگرچه داشتن کارکنان توانمند یک مزیت رقابتی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود، اما باید اذعان داشت که از ضرورت وجود رهبران و مدیران توانمند که قادر به مدیریت بهینه منابع انسانی و استفاده کارآمد از آن‌ها باشند، نیز نمی‌توان غافل شد. در حقیقت رهبری یکی از ضرورت‌های اصلی برای انجام فعالیت‌های مهم سازمان‌های امروزی همانند توانمندسازی منابع انسانی است. رهبرانی که از سرمایه رهبری بالایی برخوردارند و مبادرت به رفتارهای توانمندساز رهبری می‌نمایند، ضمن اعطای استقلال بیشتر به کارکنان، این افراد را در تقسیم قدرت و تصمیم‌گیری تسهیم می‌کنند و کار را برای توانمندسازی منابع انسانی تسهیل می‌نمایند. در حقیقت رهبران با سرمایه رهبری بالا با بروز رفتارهای توانمندساز خود، کارکنان را تحریک می‌کنند تا توانایی‌ها و قابلیت‌های بالقوه خود را به صورت بالفعل درآورده و در این مسیر همانند مرشد و رهنمای آن‌ها عمل می‌کنند. از این رو با توجه به آنچه گفته شد، پژوهش حاضر با هدف فهم تاثیر سرمایه رهبری بر توانمندسازی منابع انسانی با نقش میانجی رفتارهای توانمندساز رهبران انجام پذیرفت.

نتایج پژوهش دربرگیرنده آزمون فرضیات اصلی پژوهش بود به طوری که در آن تأثیر سرمایه رهبری بر رفتارهای توانمندساز رهبران و توانمندسازی منابع انسانی از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد سنجش قرار گرفت. نتایج فرضیات به تفکیک حاکی از آن است که

همه فرضیات پژوهش در سطح اطمینان ۰/۹۵ تایید شدند. فرضیه اول پژوهش به این شکل ارائه شد که سرمایه رهبری تاثیر مثبت و معناداری بر توانمندسازی منابع انسانی دارد. این فرضیه نشان می‌دهد که اگر در سازمان‌های دولتی رهبران و مدیرانی وجود داشته باشد که از نظر سرمایه رهبری در سطح بالاتری قرار داشته باشند، فرآیند توانمندسازی منابع انسانی ساده تر خواهد بود چرا که سرمایه رهبری منبعی حیاتی برای سازمان است و به عنوان مجموعه‌ای از قابلیت‌های یک رهبر در نظر گرفته شده که می‌تواند زیر دستان موثری را پرورش و تربیت نماید. در حقیقت سرمایه رهبری یکی از دارایی‌های نامشهود سازمان است که می‌تواند از طریق توانمندساختن کارکنان، آن‌ها را در انجام وظایف‌شان یاری رساند. در حقیقت رهبران برای موفقیت و رسیدن به اهداف غایی سازمانی با این سه ویژگی مهم سرمایه رهبری یعنی مهارت، روابط و اعتبار خود به توانمند کردن کارکنان همت می‌گمارند. نتایج این فرضیه پژوهش با حسینی (۲۰۱۳)، نیستانی و همکاران (۲۰۱۲) و احمد و همکاران (۲۰۲۱) همخوانی و مطابقت دارد. وجه تشابه در آن است که در همه پژوهش‌های مذکور رهبری به عنوان عامل توانمندسازی منابع انسانی قلمداد شده است. همچنین فرضیه دوم مبین آن است که سرمایه رهبری تاثیر مثبت و معناداری بر رفتارهای توانمندساز رهبران دارد. در خصوص نتایج این فرضیه باید افزود که رهبرانی می‌توانند رفتارهای توانمندساز داشته باشند که خود از سرمایه مهم رهبری بهره‌مند باشند. در حقیقت رهبران کسانی هستند که اغلب سرمایه و قدرت خود را از طریق به وجود آوردن حس اعتماد، تعامل با زیردستان و توانمندسازی دیگران کسب می‌کنند. فی الواقع رفتارهای توانمندساز رهبر به عنوان نوعی محرک توصیف می‌شود و در رفتار رهبرانی دیده می‌شود که از هر نظر سرآمد هستند. این رهبران سرآمد افرادی هستند که از سرمایه‌های رهبری برخوردار بوده و کارکنان و زیر دستان از آن‌ها انتظار بالاتری دارند. در خصوص مقایسه نتیجه این فرضیه با پژوهش‌های مشابه باید اشاره داشت که پژوهش‌های جلالی و همکاران (۲۰۱۷)، ورتلر و همکاران (۲۰۲۲) و شیانگ و همکاران (۲۰۲۱) موید آن است که رفتارهای توانمندساز رهبران از ویژگی‌های خاص رهبران (سرمایه رهبری) تاثیر می‌پذیرد. به علاوه فرضیه سوم و چهارم پژوهش نشان می‌دهد که رفتارهای توانمند ساز رهبران تاثیر مثبت و معناداری بر توانمندسازی منابع انسانی دارد و رفتارهای توانمندساز رهبران نقش میانجی در تاثیر سرمایه رهبری بر توانمندسازی منابع انسانی دارد. در خصوص نتایج این دو فرضیه لازم به ذکر است که رفتار توانمند ساز مفهومی است که بر تفویض اختیار، مشارکت

کارکنان در تصمیم‌گیری و تسهیم منابع سازمانی تأکید دارد. رفتارهای توانمندساز رهبر از جمله مواردی است که کارکنان را تحریک می‌کند تا سطحی بالاتر از توانمندی‌ها و قابلیت‌های خود را نشان دهند. در حقیقت رفتارهای توانمندساز رهبران به صورت تسهیم کارکنان در قدرت، اعطای مسئولیت، استقلال و خودمختاری ضمن ترغیب و تشویق کارکنان، آن‌ها را به سمت توانمند شدن سوق می‌دهد. رفتارهای توانمندساز رهبران به شدت برانجام وظایف کارکنان با قدرت بالا تأثیرمی‌گذارد به طوری که توانمندی سازمان و کارکنان آن مشروط به حضور رهبران توانمند است به علاوه سازمان‌ها برای حفظ جایگاه خود و ایجاد بسترهای لازم برای توانمندسازی کارکنان درصدد گسترش رفتارهای توانمندساز رهبری هستند تا بتوانند از این طریق اثربخشی و کارایی کارکنان خود را افزایش دهند. نتایج این فرضیه با پژوهش‌های بنیستر (۲۰۱۴) و حیات و همکاران (۲۰۱۱) دارای هماهنگی است. پژوهش‌های مذکور نیز همچون پژوهش حاضر سبک و اثر رهبری در توانمندسازی را مهم و حیاتی می‌دانند. در نهایت در خصوص سهم دانش افزایی و وجه تمایز این پژوهش از پژوهش‌های انجام شده باید گفت که تا زمان انجام پژوهش، تحقیقی که تأثیر سرمایه رهبری بر توانمندسازی منابع انسانی با نقش میانجی رفتارهای توانمندساز رهبران انجام داده باشد، یافت نشده است. با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهادات به صورت زیر ارائه می‌شود.

در خصوص کاربردهای عملی پژوهش، لازم به توضیح است که این پژوهش چگونگی تأثیر رفتارهای توانمندساز رهبران بر توانمندسازی منابع انسانی را شناسایی نموده که مدیران و رهبران سازمان‌های داخلی بتوانند از طریق بروز این رفتارها، اهتمام خود را در جهت اهرم‌های سازمان برای عقب نماندن از محیط متغیر و رقابتی جهانی رفتارهای توانمندساز رهبران است. از آنجاکه رهبران و مدیران به اهمیت نیروی انسانی جهت حرکت دادن این اهرم‌ها و مدرن شدن سازمان همسو با مدرنیته شدن محیط جهانی واقف باشند و اهمیت منابع انسانی را به‌عنوان سرمایه و بازوان اصلی سازمان بدانند، باید توجه ویژه‌ای به رفتارهای توانمندساز رهبران داشته باشند.

با توجه به نتایج پژوهش و انواع رفتارهای توانمندساز رهبران، بخشی از راهکارهای مهمی که در این زمینه می‌توان دنبال کرد، در زیر ارائه می‌شود:

۱- با استناد به یافته‌های پژوهش، تسهیم قدرت یکی از رفتارهای توانمندساز رهبران می‌باشد، که در این راستا پیشنهاد می‌شود مدیران با عدم تمرکز موجب تقویت توان تصمیم‌گیری

کارکنان شوند و زمینه لازم را برای افزایش انگیزه، سرعت، کارآمدی و تلاش بی وقفه کارکنان، بهره‌گیری مطلوب تر از اندیشه نخبگان و نیز پرهیز از تصمیمات پراکنده در سازمان را فراهم کنند

۲- نتایج پژوهش حاکی از آن است که تفویض اختیار و استقلال نقش مهمی در توانمندسازی کارکنان دارد. از این رو پیشنهاد می‌شود مدیران، آزادی عمل و استقلال در کارها را به کارکنانشان بدهند به نحوی که بتوانند روش انجام وظیفه و سرعت انجام آن را خودشان تعیین کنند. برای عملیاتی شدن این پیشنهاد، توصیه می‌شود مدیران ورهبران از ماتریس آیزرنهاور استفاده نمایند که به خوبی به آنها نشان می‌دهد بهترین فعالیت‌ها و وظایف برای تفویض کدام است.

۳- با توجه به یافته‌های تحقیق به رهبران پیشنهاد می‌شود از طریق تیم سازی و ایجاد ارتباطات اعتمادمحور و تشویق کارگروهی نسبت به انجام امور مهم اقدام کنند، زیرا برقراری ارتباطات اعتماد محور در بین افراد گروه موجب تسهیم دانش در سازمان و افزایش مشارکت کارکنان و بارور ساختن قابلیت‌های خلاقیت، نوآوری و حل مشکل در آنها می‌شود و یک چرخه ایدئال برای کاهش هزینه‌ها و بهبود بهره‌وری سازمان فراهم می‌آورد.

۴- یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد اعطای مسئولیت از دیگر رفتارهای توانمندساز رهبران است. اعطای مسئولیت به عنوان با انگیزه‌ترین و اصلی‌ترین عامل حفظ و نگهداری منابع انسانی است که پیشنهاد می‌شود با بکارگیری منابع انسانی در فرایندهای تصمیم‌گیری و مدیریتی در سازمان‌ها ضمن افزایش انگیزه کارکنان از هدر رفت ظرفیت‌های دانشی و مهارتی حل مسائل جلوگیری کرده و آنها را در راستای اهداف سازمان هدایت کنند.

۵- در نهایت با عنایت به اهمیت خودسازی و خودمدیریتی در توانمندسازی منابع انسانی، پیشنهاد می‌شود با آموزش آنها و تدوین و اجرای برنامه‌های خودمدیریتی و سنجش مستمر میزان موفقیت این برنامه‌ها گامی در جهت تقویت توانمندسازی کارکنان در سازمان برداشته شود و همچنین زمینه رشد و پیشرفت شغلی کارکنان فراهم شود.

همچنین به تحقیقاتی که در آینده در این زمینه انجام خواهد گرفت پیشنهاد می‌شود: موانع ساختاری، قانونی و مدیریتی موجود در سر راه هر یک از مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان را مورد بررسی قرار دهند. همچنین موضوعاتی مثل تعامل و ترکیب متغیرهای فردی و سازمانی دیگر که بر توانمندسازی کارکنان مؤثر است بررسی نمایند.

### اظهاریه قدردانی

نویسندگان این پژوهش، نهایت قدردانی و سپاس ویژه خود را از همکاری مشارکت‌کنندگان، حمایت فکری داوران ناشناس و ویراستار علمی و ادبی فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی اعلام می‌کنند.

### منابع فارسی

- آرزم، فاطمه، احترامی، خدیجه، امیری، معراج، ساعدی پور، افسانه. (۲۰۲۱). استناد در آثار علمی: نقش توانمند سازی منابع انسانی در ارتقای مدیریت شهری. مجله پژوهش‌های نوین علوم جغرافیایی، معماری و شهرسازی (۴)، ۷۴، ۶۵-۶۵.
- آقاجانی، زهرا و عریانی، بهاره. (۱۳۹۴). تبیین راهکارهای عملیاتی توانمندسازی نیروی انسانی شرکت‌های پخش در ایران، بررسی‌های بازرگانی، ۱۳(۷۳): ۴۵-۵۴.
- احمدی چگنی، سحر، بهارلو، مصطفی، محمودی کیا، مریم (۱۳۹۳). استناد در آثار علمی: رابطه‌ی رفتارهای توانمندسازمدیران بامیل ماندن درشغل درکارکنان، یک الگوی چندمیانجی‌گر. مجله مطالعات روانشناسی صنعتی و سازمانی، ۱(۲)، ۱۰۱-۱۲۲.
- احمدی، مهرداد، کمائی، محمدحسین، درستکار کوشک قاضی، وحید (۲۰۲۱). استناد در آثار علمی: بررسی توانمندسازی کارکنان در سازمان رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت، (۳)، ۱۲۹، ۲۳-۱۴۹.
- افشار نژاد، طاهر (۱۳۸۴). بررسی اثر شرکت در مسابقات علمی تخصصی روی عملکرد معلمان تربیت بدنی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه گیلان.
- بخشنده، قاسم، عباس‌پور، جعفر، چیت‌ساز، علی. (۱۳۹۵). فراتحلیل پژوهش‌های تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در ایران، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، (۱۵)، ۸، ۴۵-۶۶.
- بلاچارد، کارلوس و راندولف. (۱۳۷۹). سه کلید توان‌افزایی، ترجمه امینی، فضل‌اله. تهران: نشر افرا.
- جلالی، رامین، الوانی، سید مهدی، حسن‌پور، اکبر، محب زادگان، یوسف. (۱۳۹۶). شناسایی و مدل‌سازی عوامل موثر بر توانمندسازی مدیران دریایی. آموزش علوم دریایی، ۴(۸)، ۱۴-۲۹.
- حبیبی، آرش؛ سرآبادانی، مونا (۱۴۰۱). آموزش کاربرد SPSS. تهران: نارون.
- حسن‌پور، اکبر، و عباسی، طیبه، و نوروزی، مجتبی. (۱۳۹۰). بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین در توانمندسازی کارکنان. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۱(۱۵) (پیاپی ۷۰)، ۱۵۹-۱۸۰.
- حسینی، سید تقی. (۱۳۹۲). بررسی عوامل سازمانی موثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در معاونت توسعه وزارت جهاد کشاورزی. تحقیقات مدیریت آموزشی، ۵(مسلول ۱۷).
- حیات، علی‌اصغر، عزیزی شمامی، مصطفی، فرجی، حاتم، ملکی حسنونند، مسلم. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول‌آفرین، تبادل و عدم ملاحظه با توانمندسازی کارکنان. مدیریت کسب‌وکار، ۳(۱۲)، ۹۶۲-۲۲۰.
- راغ، محمد، سپهوند، رضا، نظریوری، امیر هوشنگ، موسوی، سید نجم‌الدین. (۱۳۹۹). شناسایی عوامل حیاتی اثرگذار بر تشکیل سرمایه رهبری در محیط‌های دانشگاهی: کاربرد دیمتل فازی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، (۴۸)، ۱۳، ۱۱۵-۲۱۵.

- روزبه، ع، مجیدی، محمد. (۱۳۹۹). عوامل موثر بر ارتقای ظرفیت کارکنان شرکت سایپا. دومین کنفرانس بین المللی مدیریت، حسابداری و اقتصاد.
- روشندل اربطانی، طاهر، شریفی، سید مهدی، نرگسیان، عباس. (۱۳۹۲). تبیین مدل توسعه منابع انسانی به منظور دستیابی به شهرت رسانهای (مورد مطالعه: واحد مرکزی خبر). مدیریت دولتی (۴۵)، ۱۳۹-۱۵۶.
- صنعتی، زینب. (۱۳۸۶). بررسی رابطه بیت آموزشهای ضمت خدمت و توانمندسازی کارکنان. پایان نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشگاه تهران. پردیس قم.
- فاضل امیر، کمالیان امین رضا، روشن سید علی قلی. (۱۳۹۶). شناسایی ابعاد و مولفه های موثر بر توانمندسازی منابع انسانی دانشگاهی با تاکید بر دانشگاه های نسل سوم و چهارم با استفاده از رویکرد دلفی فازی: ارائه یک الگوی مفهومی. راهبردهای آموزش (راهبردهای آموزش در علوم پزشکی)، ۱۰(۶)، ۴۵۵-۴۶۸.
- مزیدآبادی فراهانی، امیرحسین. (۱۳۸۳). بررسی تأثیرات کاربرد فن آوری اطلاعات بر توانمندسازی شغلی کارکنان. پایان نامه، دانشگاه تهران، تهران.
- مولائی، فاطمه، طهماسبی، رضا، سلطانی، مرتضی، زارعی متین، حسن. (۱۴۰۰). ارائه چارچوبی برای توسعه منابع انسانی دوستووان زمینه ای در منطقه آزاد تجاری- صنعتی ارس. مجله علمی "مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۰۲۱، ۱۴۱، ۳۳۱-۳۲۵، ۱۰۰۱۲۵۲.
- نیستانی محمدرضا، چوپانی حیدر، غلامزاده حجت، زارع خلیلی مجتبی. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین با توانمندسازی کارکنان کویر تایر بیرجند. مدیریت صنعتی، ۷(۲۰)، ۴۹-۶۴، ۲۲۱۵۹۳.
- یزدان شناس، ادیب پور. (۱۳۹۶). تاثیر رهبری توانمندساز بر بهبود عملکرد خدمات هتل ها؛ نقش میانجی قراردادهای روان شناختی و تبادل دانش. مطالعات مدیریت گردشگری، ۱۲(۴۰)، ۸۳-۱۱۴.
- یزدان پناه احمدعلی. (۱۳۹۸). تأثیر فناوری اطلاعات در توانمندسازی منابع انسانی سازمان در کشورهای رو به توسعه. مجله تحول اناری، شماره ۱۳۶، ۱۳۸۴، ۴۸-۱۴۵.

## References

- Arzam, F., Ehtarami, Kh., Amiri, M., & Saedipour, A. (2021). Citation in scientific works: The role of human resource empowerment in improving urban management. *Journal of Modern Research in Geographical Sciences, Architecture and Urban Planning* (4)29,74-65. (In Persian)
- Afsar, B., Badir, Y. F., Saeed, B. B., & Hafeez, S. (2017). Transformational and transactional leadership and employee's entrepreneurial behavior in knowledge-intensive industries. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 307-332.
- Ahmad, W., Qadir, A., & Arshad, M. (2021). Investigating Job Performance through Empowering Leadership: A Mediating role of Goal Clarity and Self-Efficacy in the Telecommunication Sector. *Academic Journal of Social Sciences (AJSS)*, 5(4), 366-387. (In Persian)
- Aghajani, Z., & Eryani, B. (2015). Explanation of operational strategies for human resource empowerment in distribution companies in Iran, *Business Reviews*, 13(73):45-54. (In Persian)
- Ahmadi Chegni, S., Baharlou, M., Mahmoudikia, M. (2015). Citation in scientific works: The relationship between empowering behaviors of managers and

- employees' desire to stay in the job, a multi-mediator model. *Journal of Industrial and Organizational Psychology Studies*, 1(2), 101-122. (In Persian)
- Afshar Nejad, T. (2005). Study of the effect of participating in specialized wrestling competitions on the performance of physical education teachers, Master's thesis, University of Guilan. (In Persian)
- Arnold, H. & Feldman, D. (1986). *Organizational Behavior*, Mc Graw, p.124
- Bakhshandeh, Gh., Abbaspour, J., & Chitsaz, A. (2016). Meta-analysis of research on the effect of transformational leadership on the psychological empowerment of employees in Iran. *Journal of Change Management*, (15)8, 45-66. (In Persian)
- Bennister, Mark and Paul 't Hart and Ben Worthy, (2015). Assessing the Authority of Political Office-Holders: The Leadership Capital Index, *Journal of West European Politics*, {38}, {3}, {417-440}, {2015}, doi = {10.1080/01402382.2014.954778},
- Bartley, C. E., & Roesch, S. C. (2011). Coping with daily stress: The role of conscientiousness. *Personality and individual differences*, 50(1), 79-83.
- Blanchard, Carlos & Randolph (2000). Three keys to empowerment, translated by Amini, Fadlallah. Tehran: Afra Publishing. (In Persian)
- Bennister, M. (2009). 'Tony Blair as Prime Minister', in T. Casey (ed.), *The Blair Legacy: Politics, Policy, Governance, and Foreign Affairs*. Palgrave: Basingstoke, 165-77
- Buller, J. (2014). 'The Importance of being Autonomous: Understanding the Blair Government's Policy towards the Single Currency', *British Politics*, 9, 318-45.
- Bertelli, A.M., and P. John (2011). 'Public Policy Investment: Risk and Return In British Politics', *British Journal of Political Science*, 43:4, 741-73
- Blanchard, K. ; Carlos, J. & Randolph, A. (2016). *Managing Empowerment of Personnel*. Translated by Mehdi Irannejad Paris. Tehran: Managers Publishing. [In Persian]
- Cheong, M., Spain, S. M., Yammarino, F. J., & Yun, S. (2016). Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 602-616
- Cheong, M., Spain, S. M., Yammarino, F. J., & Yun, S. (2016). Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 602-616.
- Chen, G., Sharma, P.N., Edinger, S., Shapiro, D. and Farh, J. (2011), "Motivating and demotivating forces in teams: cross-level influence of empowering leadership and relationship conflict", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96, pp. 541-57
- Campbell, R. (2013). 'Leaders, Footsoldiers and Befrienders: The Gendered Nature of Social Capital and Political Participation in Britain', *British Politics*, 8:1, 28-50
- Davis, K.M., and W.L. Gardner (2012). 'Charisma under Crisis Revisited: Presidential Leadership, Perceived Leader Effectiveness and Contextual Influence', *Leadership Quarterly*, 23:5, 918-933.
- Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2009). Empowering behaviour and leader fairness and integrity: Studying perceptions of ethical leader behaviour from a levels-of-analysis perspective. *European journal of work and organizational psychology*, 18(2), 199-230.
- Davis, K.M., and W.L. Gardner (2012). 'Charisma under Crisis Revisited: Presidential Leadership, Perceived Leader Effectiveness and Contextual Influence', *Leadership Quarterly*, 23:5, 918-933.
- Elsetouhi, A. M., Hammad, A. A., Nagm, A. E. A., & Elbaz, A. M. (2022). Perceived leader behavioral integrity and employee voice in SMEs travel agents: The mediating role of empowering leader behaviors. *Tourism Management*, 65, 100-115.

- Elgie, R. (1995). *Political Leadership in Liberal Democracies*. Basingstoke: Macmillan.
- Gerring, J. (2004). 'What is a Case Study and What is It Good for?', *American Political Science Review*, 98:02, 341-54.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of High Technology Management Research*, 11(1), 137-153.
- Glaser, V. L., Sloan, J., & Gehman, J. (2024). Organizations as Algorithms: A New Metaphor for Advancing Management Theory. *Journal of Management Studies*.
- Gentry, William A. Eckert Regina H. Munusamy Vijayan P. Stawiski Sarah A. (2106). The Needs of Participants in Leadership Development Programs: A Qualitative and Quantitative CrossCountry Investigation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(0) 14 -010
- Gelencsér, M., Végvári, B., & Szabó-Szengróti, G. (2021). The role of human resource management in corporate sustainability: A literature review. *Int. Bus. Manag.*, 15, 295-302
- Greasley, Kay., King, Nicola., Bryman, Alan., Dainty, Andrew., Price, Andrew & Soetanto, Robby (2005). Employee perceptions of empowerment, *Employee Relations*. Vol. 27, No.4, 368-354.
- Hair Jr, J. F., Hult, C.T.M., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*; Sage Publication. <https://10.1007/978-3-030-80519-7>
- Hosseini, S.T. (2013). Investigating organizational factors affecting human resource empowerment in the Development Deputy of the Ministry of Agricultural Jihad. *Educational Management Research*, 5(1 (serial 17)). (In Persian)
- Habibi, A; Sar-Abadani, M. (2021). *SPSS Applied Education*. Tehran: Naroon. (In Persian)
- Hayat, A.A., Azizi Shamami, M., Faraji, H., Maleki Hassanvand, M. (2011). Investigating the relationship between transformational, transactional and inconsiderate leadership styles with employee empowerment. *Business Management*, 3(12), 220962. (In Persian)
- Hassanpour, A., Abbasi, T., & Norouzi, M. (2011). Investigating the role of transformational leadership in empowering employees. *Management Research in Iran*, 15(1 (serial 70)), 159-180. (In Persian)
- Hakimi, N., Van Knippenberg, D., & Giessner, S. (2010). Leader empowering behaviour: The leader's perspective. *British Journal of Management*, 21(3), 701-716.
- Ivanova, M., & von Scheve, C. (2020). Power through empowerment? *The managerial discourse on employee empowerment*. *Organization*, 27(6), 777-796. <https://doi.org/10.1177/1350508419855709>
- Jiamin Peng, Xiaoyun Yang, Tzung-Cheng Huan, (2022), The effects of empowering leadership on employee adaptiveness in luxury hotel services: Evidence from a mixed-methods research, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 101, 2022, 103113, ISSN 0278-4319,
- Jalali, R., Alvani, S.M., Hassanpour, A., & Mohebzadegan, Y. (2017). Identifying and modeling factors affecting the empowerment of marine managers. *Marine Science Education*, 4(8), 14-29. (In Persian)
- Kinicki, A., Fugate, M. (2022). The book of organizational behavior. *Organization Behavior Appractical*. Page 214-628

- Lin, H. C., & Rababah, N. (2014). CEO-TMT exchange, TMT personality composition, and decision quality: The mediating role of TMT psychological
- Lawler, EE., (1996) From The Ground Up: Six Principles for Building the New Logic Corporation. Jossey-Bass, San Francisco, CA empowerment. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 943-957.
- Lee, J. and Vecchi, R. (2007) Perceived. Organizational support and effective commitment: the mediating role of organizational-based self-esteem in the context of job in security. *Journal of organizational behavior*, 28, 661.
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2020). Empowering leadership: leading people to be present through affective organizational commitment?. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(16), 2017-2044
- Molaei, F., Tahmasebi, R., Soltani, M., & Zarei Matin, H. (2019). Presenting a framework for the development of contextually competent human resources in the Aras Free Trade-Industrial Zone. *Scientific Journal "Organizational Culture Management"*. 1008252.321141.2021. (In Persian)
- Mazidabadi Farahani, A.H. (2004). Studying the effects of information technology application on employee job empowerment, thesis, University of Tehran, Tehran. (In Persian)
- Meacham Margaret Anne. (1981). Life stories of authentic leaders in higher education administration. (Doctoral dissertation), University of Texas at Austin
- Mishra, A.K. & Spreitzer, G.M. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: the roles of trust, empowerment, justice and work redesign. *Acad Manage Rev.*: Vol.23: No.3: pp.567-588
- M. Ángeles López-Cabarcos, Paula Vázquez-Rodríguez, Lara M. Quiñoá-Piñeiro, (2022) An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, Volume 140, Pages 361-369, ISSN 0148-2963, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006>
- Porter-O'Grady, T. (1992). Transformational leadership in an age of chaos. *Nursing Administration Quarterly*, 17(1), 17-24.
- Neistani, M.R., Choupani, H., Gholamzadeh, H., & Zare Khalili, M. (2012). Investigating the relationship between transformational leadership and employee empowerment in the Birjand Tire Desert. *Industrial Management*, 7(20), 49-64. 221593. (In Persian)
- Ospina, P. A., Nydam, D. V., Stokol, T., & Overton, T. R. (2010). Associations of elevated nonesterified fatty acids and  $\beta$ -hydroxybutyrate concentrations with early lactation reproductive performance and milk production in transition dairy cattle in the northeastern United States. *Journal of dairy science*, 93(4), 1596-1603.
- Ostanov, A. Y., & Ostanov, K. A. (2022). The importance of efficient use of human resources at the beginning of the third renaissance. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 11(1), 80-83.
- Roshandel Arbatani, T., Sharifi, S.Mehdi., & Nargesian, A. (2013). Explaining the human resources development model in order to achieve media fame (case study: Central News Unit). *Government Management* 5(4), 139-156. (In Persian)
- Rog.E. (2011). *Managers' and Subordinates' Perceptions of Authentic Leadership, Subordinate Outcomes, & Mediating Mechanisms*. A Thesis Presented to The Faculty of Graduate Studies of The University of Guelph

- Ragh, M., Sepahvand, R., Nazarpouri, A.H, & Mousavi, S.N. (2010). Identifying the critical factors affecting the formation of leadership capital in academic environments: Application of fuzzy DEMATEL. *Public Management Research*, (48)13,193-215. (In Persian)
- Fazel, A., Kamalian, A.R., & Roshan, S.A.Gh. (2017). Identifying the dimensions and components affecting the empowerment of university human resources with emphasis on third and fourth generation universities using the fuzzy Delphi approach: presenting a conceptual model. *Education Strategies (Education Strategies in Medical Sciences)*, 10(6), 455-468. (In Persian)
- Roosbeh, A., Majidi, Mohammad (2010). Factors affecting the capacity development of Saipa Company employees. *Second International Conference on Management, Accounting and Economics*. (In Persian)
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of management journal*, 49(6), 1239-1251.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of management journal*, 39(2), 483-504.
- Spreitzer, G. M. (1995) Psychological Empowerment in the Workplace : Dimensions , Measurement and Validation. *The Academy of Management Journal*. vol 38 , No5, pp 1442
- Silvia, P. J., Mezdami, T. S. (2008). Objective self-awareness theory: Recent progress and enduring problems. *Personality and Social Psychology Review*, 2, 241-260.
- Sanati, Z. (2007). Studying the relationship between the quality of service training and employee empowerment. Master's thesis. Tehran. University of Tehran. Qom Campus. (In Persian)
- Shih-Yi , Clark Hsu., Bahaudin G. Mujtaba (2007). Team Transformational Leadership, Trust, Satisfaction, And Commitment: The Testing Of A Structural Equation Model In Software Development Teams, *Review Of Business Information Systems*, Vo. 11, No. 3
- Stano, P., & Loss, D. (2022). Review of performance metrics of spin qubits in gated semiconducting nanostructures. *Nature Reviews Physics*, 4(10), 672-688
- Thomas. K, W, Velthouse B. A. (1995) Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic, Task Motivation, *Academy of Management Journal* v15 . N4 . p. 666-681
- Ostanov, A. Y., & Ostanov, K. A. (2022). The importance of efficient use of human resources at the beginning of the third renaissance. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research* ISSN: 2277-3630 Impact factor: 7.429, 11(01), 80-83.
- Peterson, Suzanne J.; Walumbwa, Fred O.; Avolio, Bruce J.; Hannah, Sean T.(۲۰۱۲). The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. *Leadership Quarterly*.24(4), 212- 201.
- Quinn, Robert. E. & Gretchen .M Spreitzer (1997), " The rood to Empowerment: seven question every leader should consider ", *Organizational Dynamic*, V26 n 2. pp. 37-51;
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2020). Empowering leadership: leading people to be present through affective organizational commitment?. *The International Journal o f Human Resource Management*, 31(16), 2017-2044.
- Robbins, S (2006). *Organizational Behavior*. Volumes 1 and2. Translated by Parsaeian and Mohammad, Aaraby. Publications Office of Cultural Research, Tehran.

- Rog.E. (2011). Managers' and Subordinates' Perceptions of Authentic Leadership, Subordinate Outcomes, & Mediating Mechanisms. A Thesis Presented to The Faculty of Graduate Studies of The University of Guelph
- Kinicki, A., Fugate, M. (2022). The book of organizational behavior : Organization Behavior Appractical. Page 214-628
- Wörtler, B., Van Yperen, N. W., & Barelds, D. P. (2022). The link between empowering leadership and employees' perceptions of the effectiveness of blended working. *Scandinavian Journal of Psychology*.
- Larinkova, M. (2013). 'The Politics Prime Minister's Make: Political Time and Executive Leadership in Westminster Systems', in P. Strangio, P. 't Hart, and J. Walter (eds.), *Understanding Prime Ministerial Performance*. Oxford: Oxford University Press, 79-101.
- Xiang, S., Zhang, Y., Ning, N., Wu, S., & Chen, W. (2021). How Does Leader Empowering Behavior Promote Employee Knowledge Sharing? The Perspective of Self-Determination Theory. *Frontiers in Psychology*, 3693.
- Xu, J., Zhang, C., Fan, R., Bao, H., Wang, Y., Huang, S. & Li, C. (2020). Modelling and control of vehicle integrated thermal management system of PEM fuel cell vehicle. *Energy*, 199, 117495.
- yukl, g. (2006). *leadership in organization*. 7th edition, New Jersey, PEARSON
- Yin, Y., Wang, Y., & Lu, Y. (2019). Antecedents and outcomes of employee empowerment practices: A theoretical extension with empirical evidence. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 564-584.
- Yazdan Shenasi & Adib Pour (2017). The effect of empowering leadership on improving hotel service performance; the mediating role of psychological contracts and knowledge exchange. *Tourism Management Studies*, 12(40), 83-114. (In Persian)
- Yazdan Panah, A.A. (2019). The effect of information technology on empowering human resources of organizations in developing countries, *Journal of Administrative Transformation*, No. 48, 2005, 136-145. (In Persian)