

نقش مؤلفه های سبک رهبری سرپرستان در توانمندی روانی کارکنان

- دکتر محسن گل پرور *
- فریبا پاداش **
- سید حمید آتش پور *

چکیده

این پژوهش با هدف بررسی نقش مؤلفه‌های سبک رهبری سرپرستان (شامل رهبری تحولی، مبادله عضو - رهبر، حمایت سرپرست و رهبری اخلاقی) بر توانمندی کارکنان در کارخانه حایر اصفهان به مرحله اجرا در آمد. از جامعه آماری پژوهش (کل کارکنان کارخانه حایر در تابستان ۱۳۸۸ به تعداد ۵۲۵ نفر)، با استفاده از شیوه‌ی نمونه‌گیری طبقه‌ای، ۳۳۲ نفر برای شرکت در پژوهش انتخاب شد. برای جمع‌آوری داده‌های این پژوهش که از نوع مطالعات همبستگی محسوب می‌شود، از پرسشنامه‌های رهبری تحولی (با ۲۲ سؤال و آلفای کرونباخ ۰/۶ تا ۰/۹۴)، مبادله عضو - رهبر (۷ سؤال و آلفای کرونباخ ۰/۸۸)، رهبری اخلاقی (با ۶ سؤال و آلفای کرونباخ ۰/۹۲)، حمایت سرپرست (با ۱۱ سؤال و آلفای کرونباخ ۰/۹۴) و توانمندی روانی (با ۱۲ سؤال و آلفای کرونباخ از ۰/۷۸ تا ۰/۹) استفاده به عمل آمد. داده‌های حاصل از پرسشنامه‌ها با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون گام به گام مورد تحلیل قرار گرفت. شواهد حاصل از تحلیل رگرسیون گام به گام نشان داد که برای مؤلفه اول توانمندی روانی یعنی اهمیت و معنا، مبادله عضو - رهبر، انتظارات عملکرد بالا، اهداف گروهی و الگوی نقش هوشمندانه، برای مؤلفه‌ی دوم توانمندی روانی، یعنی شایستگی، مبادله عضو - رهبر، الگوی نقش هوشمندانه، انتظارات عملکرد بالا و رهبری اخلاقی، برای مؤلفه‌ی سوم توانمندی روانی یعنی خود تعیین‌گری، حمایت سرپرست و انتظارات عملکرد بالا و برای چهارمین مؤلفه‌ی توانمندی روانی، یعنی تأثیر (نفوذ)، حمایت سرپرست، حمایت شخصی، مبادله عضو - رهبر، الگوی نقش هوشمندانه و رهبری اخلاقی دارای توان پیش‌بینی معنادار ($P < ۰/۰۵$ یا $P < ۰/۰۱$) هستند.

کلید واژگان: رهبری تحولی، رهبری اخلاقی، مبادله عضو - رهبر، حمایت سرپرست، توانمندی روانی.

* استادیار دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان (اصفهان)
** کارشناس ارشد روانشناسی صنعتی و سازمانی، دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان (اصفهان)

مقدمه

که خود را از طریق چهار بُعد شناختی در انسان نمایان می سازد: (۱) معنا،^۲ شایستگی،^۳ خود تعیین گری^۴ و (۴) تأثیر یا نفوذ^۵. معنا در این چهار بعد به مفهوم ارزشمندی اهداف کاری برای فرد و پیوند داشتن این اهداف با استانداردها یا ایده آل های شخصی است. در مفهومی مبسوط تر می توان گفت که معنا شامل تناسب میان الزامات نقش های کاری با باورها، ارزش ها و رفتارهای فرد است. شایستگی که همان خود کارآمدی^۶ نیز نامیده می شود، شامل باور فرد به توانایی خود برای انجام نقش های کاری همراه با مهارت است. در مقابل خود تعیین گری که ماهیت اختیاری و ارادی بودن نقش های کاری را پوشش می دهد، احساس فرد راجع به داشتن حق انتخاب در نحوه شروع و تنظیم اقدامات لازم در شغل و وظایف شغلی اش باز می گردد. و بالاخره تأثیر یا نفوذ نیز اشاره ای است که به میزان تأثیری که فرد می تواند بر پیامدهای راهبردی، اجرایی و عملیاتی در کارش داشته باشد (اسپریتزر، ۱۹۹۵، ۱۹۹۶؛ اسپریتزر و کوئین، ۲۰۰۱؛ دیمتریادس و کافی دو، ۲۰۰۲).

چنانکه از محتوا و مضمون هر یک از ابعاد مطرح در توانمندی روانی بر می آید، این مؤلفه ها می توانند با پیامدهای مختلفی در محیط کار مرتبط باشند. برای نمونه شواهد پژوهشی گویای آن است که پدیده توانمندی روانی با درگیری (دلبستگی) شغلی^{۱۴}، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتارهای فراترشی^{۱۵} دارای رابطه

بنابر تأکید اسپریتزر^۱ (۱۹۹۵ و ۱۹۹۶) محققان و کارورزان سازمانی، توانمندی روانی^۲ را شایسته پژوهش های دقیق و موشکافانه معرفی نموده اند. در واقع علاقه گسترده و وسیع به این پدیده به ویژه زمانی پدیدار گشته که رقابت ها و تغییرات جهانی گسترده سازمان ها را با شرایطی مواجه ساخت که ایجاب می نمود برای موفقیت و پیشرفت در عرصه این رقابت ها، سازمان ها افرادی مبتکر و نوآور را در اختیار داشته باشند (زانی و پی تر آنتونی^۳، ۲۰۰۱). منون^۴ (۲۰۰۱) رویکردهای اصلی به توانمندی روانی را در سه طبقه یا گروه تقسیم بندی کرده است. اولین رویکرد در نظر گرفتن توانمندی به عنوان یک اقدام یا عمل^۵ است. در این رویکرد این امر تأکید می شود که می توان توانمندی را به عنوان عملی در نظر گرفت که برای فرد نیرو و قدرت به همراه می آورد. رویکرد دوم به توانمندی این پدیده را بسان یک فرآیند^۶ در نظر می گیرد. در این رویکرد توانمندی فرایندی است که به نیرو و قدرت منتهی می شود و بالاخره در رویکرد سوم توانمندی به عنوان یک حالت روانی^۷ در نظر گرفته می شود که خود را از طریق شناخت هایی که می توان آنها را اندازه گیری کرد نمایان می سازد (دیمتریادس و کافی دو،^۸ ۲۰۰۲). در تعریف توانمندی روانی توسط اسپریتزر (۱۹۹۵) به نظر می رسد که رویکرد سوم (حالت روانی) دنبال شده است. به باور اسپریتزر (۱۹۹۵) توانمندی روانی یک سازه انگیزشی است

9 meaning

10 competence

11 self determination.

12 impact.

13 self - efficacy

14 Job involvement.

15 extra role behavior.

1 Spreitzer

2 psychological empowerment.

3 Zani & Pietrantonio.

4 Menon

5 act

6 process

7 psychological state

8 Dimitriades & Kufidu.

مؤلفه های سبک رهبری شامل رهبری تحولی (با چهار بعد اهداف گروهی، حمایت شخصی، انتظارات عملکرد بالا والگوی نقش هوشمندانه)، مبادله عضو - رهبر، حمایت سرپرست و رهبری اخلاقی بر ابعاد توانمندی روانی (شامل معنا و اهمیت، شایستگی، خود تعیین گری و تأثیر یا نفوذ) قرار داده شد. انتخاب چنین هدفی برای این پژوهش بیشتر از این واقعیت تأثیر پذیرفته که شواهد موجود (در خارج از ایران و به صورت جدی تر در داخل ایران به دلیل عدم بررسی نقش مؤلفه های سبک رهبری سرپرستان در توانمندی روانی و ابعاد آن) دانش یکپارچه و یکدستی از اهمیت نسبی رفتارها و سبک های سرپرستان در ابعاد توانمندی روانی به دست نداده اند. بر اساس آنچه که مرور خواهد شد، در پیشینه پژوهش حاضر، مؤلفه ها و سبک های جداگانه سرپرستی و رهبری با توانمندی روانی بررسی شده اند، ولی بندرت این سبک ها در کنار یکدیگر بوده اند. در عین حال اغلب گزارش ها نیز از توانمندی کلی و نه ابعاد جزئی آن سخن به میان آورده اند. به باور پژوهشگران این پژوهش هر یک از ابعاد جزئی توانمندی روانی (که در چهار بعد معرفی شدند) بنابر ماهیت به نسبت مستقل خود، ممکن است از ابعاد و سبک های متفاوتی از طرف سرپرستان و مدیران نقش پذیرند. به همین دلیل در این پژوهش نقش مؤلفه های سبک رهبری سرپرستان در ابعاد چندگانه به صورت جزئی با ابعاد توانمندی روانی مورد بررسی و مذاقه قرار گرفته اند.

رهبران تحول گرا به طرق مختلفی قادر به تأثیر بر احساس توانمندی روانی کارکنان خود هستند. در یک نگاه اجمالی، رهبران تحول گرا دارای مشخصه هایی نظیر الگوی نقش بودن، توجه شخصی و اختصاصی به کارکنان، انگیزش

است (هیس^۱ ۱۹۹۴؛ ساوری و لاکس^۲، ۲۰۰۱؛ منون، ۲۰۰۱؛ منون و پتی^۳، ۲۰۰۲؛ دیمتریادس و کافی دو، ۲۰۰۲). در کنار پیامدهای این پدیده، پژوهش های گسترده ای نیز در حوزه شناسایی عوامل تعیین کننده یا پیشایندهای^۴ آن صورت گرفته است. در یک جمع بندی از پیشایندهای این پدیده می توان به عوامل جمعیت شناختی (نظیر جنسیت و سن)، ویژگی های روان شناختی (شامل اعتماد به نفس، کانون کنترل، ارزش های فرهنگی و ارزش های حرفه ای و شغلی)، عوامل نقش کاری و شغلی (نظیر ویژگی های شغل و ابهام نقش)، عوامل سازمانی (نظیر فرهنگ، جو، تمرکز، رفتارهای رهبری یا مدیران، شیوه ها و نوع ارتباطات درون سازمانی، نظام های پاداش و اندازه سازمان) و عوامل بافتی (نظیر نوع صنعت) اشاره کرد (دیمتریادس و کافی دو، ۲۰۰۲).

چنانکه در پیشایندهای معرفی شده برای توانمندی روانی مشخص است، این پدیده از لحاظ ماهیت یک پدیده ترکیبی است. بدین معنی که چه آن را عمل، چه فرایند و چه شناخت در نظر بگیریم، آنچه باعث شکل گیری و سپس اثر گذاری آن می شود مجموعه ای از عوامل فردی و موقعیتی خرد و کلان هستند. چنانکه در حوزه عوامل مربوط به سازمان مشخص است، یکی از پیشایندهای سازمانی مطرح برای توانمندی روانی رفتار رهبران و مدیران سازمان است. این رفتارها بر اساس پیشینه ای که مرور خواهد شد در سبک های رهبری، تعامل و تبادل بین سرپرستان و مدیران با کارکنان به منصفه ظهور می رسد. بر همین اساس هدف اصلی در این پژوهش بررسی نقش

1 Hayes

2 Savery & Lucks.

3 Pethe

4 antecedents.

کو و باتیا^۵ (۲۰۰۴) رهبران تحول گرا همچنین از طریق فراهم سازی معناداری کار و چالش انگیزتر کردن آن، بستر لازم را برای توانمندی روانی کارکنان خود فراهم می سازند. مطالعات یونگ و ساسیک^۶ (۲۰۰۲) و یونگ، چاو و وو^۷ (۲۰۰۳) این نظر آولیو و همکاران (۲۰۰۴) را در حوزه نقش رهبران تحول گرا بر توانمندی روانی کارکنان حمایت نموده است. دی وایر، ادن، آولیو و شامیر^۸ (۲۰۰۲) در یک مطالعه طولی تأثیر مثبت و معناداری را از رهبری تحولی بر توانمندی روانی گزارش نموده اند و گامش لوقلو و ایل سو (۲۰۰۹) در جدیدترین مطالعه ای که در این حوزه به انجام رسانده اند رابطه مثبت ۰/۲۷ را بین این دو پدیده گزارش کرده اند.

دو مشخصه دیگری نیز که تا اندازه ای از بعضی جهات با رفتارهای رهبران تحول گرا همپوشی هایی دارد مبادله عضو - رهبر^۹ و حمایت سرپرست از رفتارهای نوآورانه است. در هر دو این مشخصه ها آنچه که محوریت دارد، برقراری و حفظ یک رابطه تبادلی - حمایتی از طرف سرپرست با کارکنان است. در واقع زیربنای اصلی رابطه تبادلی - حمایتی این واقعیت است که در محیط های کاری، سرپرستان سطوح متفاوتی از روابط را بین خود و کارکنانشان برقرار می کنند. برخی از این روابط جنبه تبادلی - حمایتی مثبت و برخی دیگر جنبه تبادلی - حمایتی منفی (و یا در مواردی در دو قالب قوی و ضعیف) به خود می گیرند. شواهد پژوهشی موجود حاکی از آن است که مبادله عضو - رهبر و حمایت مثبت سرپرستی با مشخصه هایی که با توانمندی روانی

الهام بخش و تحریک هوشمندانه هستند. این رهبران و مدیران از طریق تعاملات سازمانی خود، تحسین، احترام و وفاداری را به کارکنان منتقل می کنند و حس هدفمندی گروهی را تقویت می نمایند. همچنین این نوع رهبران از طریق برقراری یک رابطه فرد به فرد با کارکنان یا پیروان خود، سعی در فهم و توجه به نیازها، مهارت ها و آرزوهای متفاوت آنها می نمایند. از طریق مشخصه سوم یعنی انگیزش الهام بخش این نوع رهبران سعی می کنند تا چشم اندازی محرک را برای کارکنان خود نسبت به آینده گروه کاری ترسیم نمایند و بر مبنای الگوی نقش بودن با رفتار و عمل خود نشان می دهند که چگونه می توان به اهداف دست یافت. مهمتر از آن اینکه، این نوع مدیران بخوبی حس شایستگی را برای دستیابی به اهداف کارکنان با بازخوردهای به موقع منتقل می نمایند. بالاخره این رهبران از طریق تحریک هوشمندانه سعی می کنند تا با بسط و گسترش علایق کارکنان خود، آنها را تحریک نمایند تا در باب مشکلات قدیمی به شیوه ای نوین بیندیشند (باس^۱، ۱۹۸۵، ۱۹۹۰، باس و آولیو^۲ ۱۹۹۵، گامش لوقلو و ایلسو^۳، ۲۰۰۹). رهبران تحول گرا از طریق ایجاد ساز و کارهای مبتنی بر ویژگی های یاد شده، بر سطح توانمندی روانی کارکنان خود تأثیر می گذارند. کانگر^۴ (۱۹۹۹) در این حوزه نشان داده که رهبران تحول گرا از طریق توجه شخصی و اختصاصی به کارکنان در آنها اعتماد به نفس و تمایل به ترفیع رشد شخصی را فراهم می آورند. این زمینه سازی در یک فرایند زنجیره ای موجب توانمندی کارکنان می گردد. به باور آولیو، زو،

5 Avolio , Zhu , Koh & Bhatia

6 Jung & Sosik.

7 Chow & Wu.

8 Dvir, Eden , Avolio & Shamir

9 LMX : Leder - member exchange

1 Bass

2 Avolio

3 Gumusluoglu & Ilsev.

4 Conger

دارای همپوشی یا رابطه نزدیکی هستند مرتبط است. برای نمونه اتواترو کارملی^۱ (۲۰۰۹) در پژوهش خود نشان داده اند که هر چه سطح تبادل و حمایت سرپرست با کارکنان قوی تر باشد، احساس نشاط و سرزندگی (در قالب احساس انرژی) در کارکنان نیرومندتر است (همبستگی گزارش شده بین این متغیر توسط این محققان ۰/۶ می باشد). شواهد تحقیقی دهه هشتاد و نود میلادی نیز به نوعی این دست شواهد پژوهشی را ارائه نموده اند (برای این منظور می توانید به تاینر، فارمر و گرائن^۲، ۱۹۹۹ مراجعه نمایید).

بالاخره دیگر مؤلفه سبک رهبری که نسبت به مؤلفه هایی که قبلاً یاد شد، جدیدتر است، رهبری اخلاقی (اخلاق مدار)^۳ است. این نوع رهبری در نیمه اول دهه اول هزاره سوم میلادی به صورت رسمی تحت این نام معرفی شده است و نسبت به سبک های رهبری دیگر نظیر تحولی (تحول گرا) یا تبدالی، آنچه در این سبک رهبری بیش از پیش مورد تأکید است پای بندی هنجاری (ارزشی و اخلاقی) به اصول اخلاقی مورد پذیرش همگان نظیر راستی، صداقت، عدالت، انصاف و احترام و ارزش برای خصایص انسانی است (راولد^۴، ۲۰۰۸). این مشخصه ها به اشکال مختلف با احساس توانمندی روانی در کارکنان ارتباط می یابد. بر اساس گزارش می، گیلسون و هارتر^۵ (۲۰۰۴) رهبران اخلاق مدار بیشتر احتمال می رود که نیازهای رشدی کارکنان خود را در فرایند گمارش و مدیریت آنها در مشاغل مد نظر قرار دهند. در عین حال این رهبران با کارکنان خود نه به صورت ابزاری (صرفاً جهت

دستیابی به اهداف سازمان) بلکه با احترام و توجه برخورد می کنند. این احترام برای شأن انسانی، به دلیل همسو شدن اهداف فردی کارکنان با اهداف سازمان حس معناداری را در کارکنان بالا می برد. از طرف دیگر بنا بر بررسی های نظری انجام شده توسط زاو^۶ (۲۰۰۸) رهبران اخلاق مدار با توجه به مشخصه های محوری و اصلی شان (که همان توجه به نیازها و نیکخواهی است) در گمارش افراد در مشاغل متناسب با فرصت هایشان، سازی فرصت آموزش، حمایت همه جانبه کارکنان برای تصمیم گیری های اخلاقی، فراهم امکان مشارکت کارکنان در تصمیم گیری های مربوط به مشاغل خود، اعطای خود مختاری مبتنی بر رعایت شأن، منزلت و حقوق انسانی کارکنان و فراهم سازی فرصت هایی برای کارکنان برای اینکه به میزان تأثیر و نفوذ خود در امور و کارهایی بیزند، زمینه احساس شایستگی، خود تعیین گری و تأثیر (نفوذ) که ابعاد مطرح برای توانمندی روانی هستند را فراهم می آورند. برخی از شواهد حمایت کننده پژوهشی برای این نظرات در پژوهش می، گیلسون و هارتر (۲۰۰۴) و جدیدترین شواهد در پژوهش زاو (۲۰۰۸) به دست آمده است. زاو (۲۰۰۸) در یک نمونه ۳۵۰ نفری اینترنتی (نحوه پاسخگویی پرسشنامه ها از طریق اینترنت بوده است) همبستگی ۰/۴۲ مثبت را بین رهبری اخلاقی با توانمندی روانی گزارش نموده اند. بنابراین در یک جمع بندی کلی می توان گفت مؤلفه های

۱ Atwater & Carmeli
 2 Tierney, Farmer & Graen
 3 ethical based leadership
 4 Rowold
 5 May, Gilson & Harter

به افزایش نسبی توان آماری در تحلیل رگرسیون می شود انتخاب شده است (کرلینجر و پدهازر، ۱۳۸۴). با توجه به یازده متغیر مورد استفاده در پژوهش، به ازای هر متغیر در این پژوهش حدود ۳۲ نفر در نظر گرفته شد. با این حال پس از جمع آوری پرسشنامه های پژوهش تعداد ۱۸ پرسشنامه برای تحلیل آماری غیر معتبر (معادل ۵/۱ درصد) تشخیص داده شد و کنار گذاشته شدند. بنابراین تعداد نمونه به ۳۳۲ پرسشنامه تقلیل یافت. در این شرایط به ازای هر متغیر ۳۰ نفر نمونه وجود داشته است. نمونه مذکور بر اساس تناسب حجم هر بخش از این کارخانه به تعداد کل کارکنان و براساس نمونه گیری طبقه ای نمونه گیری شده اند. اکثریت افراد نمونه را مردان (۹۹ درصد) متأهل (۷۸/۹ درصد) شاغل در مشاغل فنی (۹۵/۱ درصد) تشکیل داده اند. میانگین سابقه سنی شرکت کنندگان ۲۹/۷۶ (انحراف معیار ۵/۵) و میانگین سابقه شغلی آنها ۶/۹۷ سال (با انحراف معیار ۴/۹۷ سال) بوده است. برای سنجش متغیرهای پژوهش از ابزارهای زیر استفاده به عمل آمده است.

۱- رهبری تحولی: برای سنجش رهبری تحولی از پرسشنامه ۲۲ سؤالی پودساکف و همکاران (۱۹۹۹) که بر مقیاس هفت درجه ای لیکرت (کاملاً مخالفم = ۱ تا کاملاً موافقم = ۷) پاسخ داده می شود، استفاده به عمل آمد. این پرسشنامه دارای شش خرده مقیاس اهداف گروهی (۴ سؤال)، حمایت شخصی (۴ سؤال)، الگوی نقش مناسب (۳ سؤال)، تحریک هوشمندانانه (۳ سؤال)، انتظارات عملکرد بالا (۳ سؤال) و صورت بندی چشم انداز (۵ سؤال) می باشد. شواهد روایی و پایایی این پرسشنامه در خارج از ایران در حد مطلوبی گزارش شده است (پودساکف و همکاران، ۱۹۹۰). مطالعه قبلی انجام شده بر روی

سبک رهبری سرپرستان می تواند با توانمندی روانی کارکنان دارای رابطه مثبت باشد. بر این پایه نیز فرضیه پژوهشی زیر برای این پژوهش پیشنهاد شده است.

بین مؤلفه های سبک رهبری سرپرستان (شامل رهبری تحولی و ابعاد آن، مبادله عضو - رهبر، حمایت سرپرست و رهبری اخلاقی) با توانمندی روانی (در ابعاد اهمیت و معنا، شایستگی، خود تعیین گری، و تأثیر یا نفوذ) رابطه مثبت وجود دارد.

اما از آنجایی که شواهد پژوهشی متعددی از اینکه در یک حضور یکپارچه از مؤلفه های سبک رهبری فوق، کدامیک نسبت به دیگری دارای نقش نیرومندتری هستند، در بررسی روابط چند گانه بین مؤلفه های سبک رهبری و ابعاد توانمندی روانی یک سؤال به شرح زیر مطرح شده است.

کدامیک از مؤلفه های سبک رهبری (شامل رهبری تحولی و ابعاد آن، مبادله عضو - رهبر، حمایت سرپرست و رهبری اخلاقی) در توانمندی روانی (در ابعاد اهمیت و معنا، شایستگی، خود تعیین گری و تأثیر یا نفوذ) دارای نقش نیرومندتری هستند؟

روش پژوهش

جامعه آماری این پژوهش را کارکنان کارخانه حایر در تابستان ۱۳۸۸ تشکیل داده اند. بر اساس اطلاعات واصله از کارخانه، تعداد کارکنان این کارخانه در دوره زمانی تحقیق ۵۲۵ نفر بوده است. از این تعداد ۳۵۰ نفر به عنوان نمونه برای تحقیق در نظر گرفته شد. این تعداد حجم نمونه بر اساس افزایش تعداد نفرات به ازای هر متغیر در پژوهش هایی از نوع تحلیل رگرسیون که منجر

است، به ترتیبی که هر ۶ سؤال با بارهای عاملی ۰/۶۱ تا ۰/۷۲ بر روی یک عامل با آلفای کرونباخ ۰/۸۷ قرار گرفته‌اند. این پرسشنامه برای اولین بار برای استفاده در این پژوهش از طریق فرایند دو مرحله‌ای (ترجمه و تطابق محتوایی تخصصی توسط افراد متخصص) ترجمه و آماده اجرا گردید. تحلیل عامل اکتشافی با چرخش از نوع واریماکس ۶ سؤال این پرسشنامه را بر روی یک عامل که همان رهبری اخلاقی نام گرفت قرار داد. بارهای عاملی به دست آمده برای شش سؤال از ۰/۷۸ تا ۰/۸۹ در نوسان بود. یک عامل استخراج شده (بر مبنای نمودار سنگریزه) با ارزش ویژه ۴/۳۵، ۷۲/۶۰ درصد از واریانس پرسشنامه را تبیین نمود. آلفای کرونباخ این پرسشنامه در این پژوهش ۰/۹۲ به دست آمد. یک نمونه سؤال این پرسشنامه به این شرح است: اقدامات سرپرست ما در محیط کار بر پایه ارزشهای اخلاقی و انسانی پذیرفته شده برای همه است.

۳- مبادله عضو- رهبر: برای سنجش مبادله عضو- رهبر از پرسشنامه ۷ سؤالی معرفی شده توسط اسکانندیورا، گرائن و نواک (۱۹۸۶) استفاده به عمل آمد. این پرسشنامه روابط مثبت و حمایت‌گرانه سرپرست با کارکنان را مورد سنجش قرار می‌دهد و مقیاس پاسخگویی مورد استفاده برای آن در این پژوهش هفت درجه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۷) بوده است. اسکانندیورا و همکاران (۱۹۸۶) روایی و پایایی این پرسشنامه را بررسی و در حد مطلوبی گزارش نموده‌اند. این پرسشنامه قبلاً در ایران توسط خاکسار (۱۳۸۷) ترجمه و مورد استفاده قرار گرفته است. در ایران نیز روانی و پایایی این پرسشنامه بر مبنای تحلیل عاملی اکتشافی (چرخش از نوع واریماکس) و آلفای کرونباخ (۰/۸۶) مطلوب

این پرسشنامه در ایران (گل پرور، و کیلی و آتش پور، ۱۳۸۸) روایی سازه این پرسشنامه را با تغییراتی مورد تأیید قرار داده است. به ترتیبی که تحلیل عاملی اکتشافی ۲۲ سؤال این پرسشنامه را بر روی چهار عامل به نامهای الگوی نقش هوشمندانه (۱۳) سؤال و آلفای کرونباخ (۰/۹۵)، اهداف گروهی (۴) سؤال و آلفای کرونباخ (۰/۹۳)، حمایت شخصی (۲) سؤال و همبستگی دو گویه ۰/۶۳ معنادار در سطح $p < 0.01$ و انتظارات عملکرد بالا (۳) سؤال و آلفای کرونباخ (۰/۵۳) قرار داده است. این پرسشنامه در این پژوهش دوباره مورد تحلیل عاملی قرار گرفت و بر مبنای نمودار سنگریزه و مقادیر ویژه بالاتراز ۱، همان چهار عامل به دست آمده در ایران دوباره به دست آمد. آلفای کرونباخ چار عامل اهداف گروهی، حمایت شخصی، الگوی نقش هوشمندانه و انتظارات عملکرد بالا به ترتیب ۰/۹۱، ۰/۶۶۳ (همبستگی دو گویه)، ۰/۹۴ و ۰/۶۰۳ به دست آمد. یک نمونه سؤال این پرسشنامه به این شرح است: سرپرستم به جای دستور دادن با اعمال خود به هدایت و راهنمایی ما می‌پردازد. این سؤال مربوط به خرده مقیاس الگوی نقش هوشمندانه است.

۲- رهبری اخلاقی: برای سنجش رهبری اخلاقی در این پژوهش از ۶ سؤال معرفی شده توسط راولد (۲۰۰۸) که بر مقیاس هفت درجه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۷) پاسخ داده می‌شود استفاده به عمل آمد. این پرسشنامه پای بندی‌های رفتاری و عملکردی سرپرست را به ارزش‌ها و اصول انسانی و اخلاقی مورد سنجش قرار می‌دهد. راولد (۲۰۰۸) روایی و پایایی این پرسشنامه را بر حسب تحلیل عاملی اکتشافی (چرخش از نوع واریماکس) و همسانی درونی (آلفای کرونباخ) بررسی و گزارش نموده

(بارهای عاملی نیز از ۰/۶۴ تا ۰/۸۹ در نوسان بودند) قرار داد. آلفای کرونباخ محاسبه شده در این پژوهش نیز ۰/۹۴ به دست آمد. یک نمونه سؤال این پرسشنامه به این شرح است: سرپرست بلافاصله من آنچه را برای انجام کارهایم نیاز دارم همواره فراهم می‌سازد.

۵. توانمندی روانی: برای سنجش توانمندی روانی از پرسشنامه ۱۲ سؤالی اسپریتزر (۱۹۹۵) که دارای چهار خرده مقیاس معنا و اهمیت، شایستگی، خود تعیین‌گری و تأثیر (نفوذ) است استفاده به عمل آمد. مقیاس پاسخگویی این پرسشنامه در پژوهش هفت درجه‌ای (کاملاً مخالفم = ۱ تا کاملاً موافقم = ۷) بوده است. بدلیل عدم دسترسی به پرسشنامه ترجمه شده و فارسی این پرسشنامه، از پرسشنامه اصلی انگلیسی ارائه شده توسط اسپریتزر (۱۹۹۵) که طی فرایند دو مرحله‌ای مانند دیگر پرسشنامه‌های ترجمه شده این پژوهش ترجمه شده استفاده به عمل آمد. اسپریتزر (۱۹۹۵) در دو نمونه از کارکنان سازمان‌های صنعتی و خدماتی ساختار این پرسشنامه را از طریق تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار داده و به‌ویژه در گروه کارکنان سازمان‌های صنعتی شاخص‌های برآزش مطلوبی را گزارش نموده است. آلفای کرونباخ کل پرسشنامه در نمونه سازمان‌های صنعتی ۰/۷۲ و در نمونه سازمان‌های خدماتی ۰/۶۲ گزارش شده است، در عین حال پایایی بازآزمایی ابعاد مطرح در این پرسشنامه در نمونه سازمان‌های خدماتی از ۰/۷۳ تا ۰/۸۵ ($P < 0.001$) در نوسان گزارش شده است. آلفای کرونباخ نمونه سازمان‌های صنعتی برای چهار خرده مقیاس معنا و اهمیت، شایستگی، خود تعیین‌گری و تأثیر و نفوذ به ترتیب ۰/۸۷، ۰/۸۱، ۰/۸۱ و ۰/۸۸ گزارش شده است. از آنجایی که پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش از زبان انگلیسی ترجمه شده بود، تحلیل

گزارش شده است. در این پژوهش نیز تحلیل عاملی اکتشافی (چرخش از نوع واریماکس) هفت سؤال را (با بارهای عاملی از ۰/۷۱ تا ۰/۸ در نوسان بود) بر روی یک عامل با ارزش ویژه ۴/۰۳۷ و توان تبیین واریانس ۵۷/۶۶ درصد قرار داد. آلفای کرونباخ این هفت سؤال در این پژوهش نیز ۰/۸۸ به دست آمد. یک نمونه سؤال این پرسشنامه نیز به این شرح است: رابطه کاری ام با سرپرستم در محیط کار خوب و سودمند است.

۴- حمایت سرپرست: برای سنجش حمایت سرپرست از کارکنان در حوزه‌های رفتارهای نوآورانه و مبتکرانه، از ۱۱ سؤال معرفی شده توسط تایرنی و فارمر (۲۰۰۴) استفاده به عمل آمد. مقیاس پاسخگویی این پرسشنامه نیز در این پژوهش هفت درجه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم = ۱ تا کاملاً موافقم = ۷) بوده است. گستره حمایت سرپرست در این پرسشنامه معطوف به تلاش و کوشش کارکنان برای بهبود عملکرد و مهارت‌های خود از طریق رفتارهای نوآورانه می‌باشد. پرسشنامه اصلی معرفی شده توسط تایرنی و فارمر (۲۰۰۴) دارای ۱۶ سؤال است که پنج سؤال آن مربوط به عملکرد نوآورانه و خلاقانه سرپرست است که در پژوهش حاضر کنار گذاشته شدند. روایی محتوایی و سازه این پرسشنامه در حد بسیار مطلوبی است. به‌ترتیبی که تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تأییدی همراه با نظر ۵ داور مستقل متخصص در موضوع، همگی حاکی از روایی این پرسشنامه بوده‌اند (تایرنی و فارمر، ۲۰۰۴). آلفای کرونباخ کل پرسشنامه نیز توسط تایرنی و فارمر (۲۰۰۴) ۰/۹۵ گزارش شده است. تحلیل عاملی اکتشافی انجام شده در این پژوهش بر روی این پرسشنامه، ۱۱ سؤال را بر روی یک عامل با ارزش ویژه ۷/۰۲۹، و واریانس تبیین شده ۶۳/۸۹ درصد

و سرپرستان دارای ارتباط بوده است: معنا و اهمیت با اهداف گروهی ($r=0/476$) با انتظارات عملکرد بالا ($r=0/429$)، با الگوی نقش هوشمندانه ($r=0/424$)، با معادله عضو - رهبر ($r=0/596$)، با حمایت سرپرست ($r=0/361$) و با رهبری اخلاقی ($r=0/389$) دارای رابطه مثبت و معنادار ($P<0/01$) ولی با حمایت شخصی از ابعاد رهبری تحولی دارای رابطه معناداری نبوده است ($P<0/05$). شایستگی نیز به ترتیب با اهداف گروهی ($r=0/226$)، با انتظارات عملکرد بالا ($r=0/259$)، با مبادله عضو - رهبر ($r=0/303$)، با حمایت سرپرست ($r=0/154$) و با رهبری اخلاقی ($r=0/892$) دارای رابطه مثبت و معنادار بوده ($P<0/01$) ولی با حمایت شخصی و الگوی نقش هوشمندانه دارای رابطه معناداری نبوده است ($P<0/05$). خود تعیین گری نیز به عنوان سومین مؤلفه توانمندی روانی با اهداف گروهی ($r=0/335$)، با انتظارات عملکرد بالا ($r=0/224$)، با الگوی نقش هوشمندانه ($r=0/303$)، با مبادله عضو - رهبر ($r=0/364$)، با حمایت سرپرست ($r=0/436$) و با رهبری اخلاقی ($r=0/416$) دارای رابطه مثبت و معنادار ($P<0/01$) است ولی با حمایت شخصی از ابعاد رهبری تحولی دارای رابطه معناداری نبوده است ($P<0/05$). بالاخره آخرین بُعد توانمندی روانی یعنی تأثیر یا نفوذ با اهداف گروهی ($r=0/259$)، با انتظارات عملکرد بالا ($r=0/205$)، با الگوی نقش هوشمندانه ($r=0/283$)، با مبادله عضو - رهبر ($r=0/341$)، با حمایت سرپرست ($r=0/425$) و با رهبری اخلاقی ($r=0/394$) دارای رابطه مثبت و معنادار ($P<0/01$) است، ولی با حمایت شخصی از ابعاد مدیریت تحولی دارای رابطه معناداری نیست ($P<0/05$). نتایج تحلیل رگرسیون گام به

عامل اکتشافی با چرخش از نوع واریماکس انجام گردید. این تحلیل با KMO برابر با $0/86$ و آزمون کرویت بارلت برابر با $2286/18$ ($P<0/001$) چهار عامل با ارزش ویژه بالاتر از ۱ (به ترتیب $1/56$ ، $0/62$ ، $0/108$ و $0/06$) و نمودار سنگریزه نیز قابل استنتاج بودن چهار عامل را تأیید نمود) و واریانس تبیین شده $77/85$ درصد که دقیقاً منطبق با پرسشنامه انگلیسی بود به دست داد. تنها استثناء سؤال سوم بود که بر روی عامل ۱ و ۳ بار عاملی بالاتر از $0/4$ داشت، ولی بر روی عامل ۳ بار عاملی اش بالاتر بود، لذا برای این عامل در نظر گرفته شد. آلفای کرونباخ چهار خرده مقیاس در این پژوهش $0/84$ ، $0/9$ ، $0/81$ و $0/79$ به دست آمد. یک نمونه سؤال این پرسشنامه بدین شرح است: فعالیتهای شغلی من برایم اهمیت شخصی زیادی دارد.

پرسشنامه های پژوهش در محل کارخانه و به صورت خود گزارش دهی در زمان ۱۰ تا ۱۵ دقیقه پاسخ داده شده اند. داده های حاصل از پرسشنامه های پژوهش با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون گام به گام تحلیل شدند. استفاده از تحلیل رگرسیون گام به گام به جای دیگر روش های ورود متغیرها بر مبنای توصیه های مطرح برای پر کاربردتر بودن و مفید بودن این روش برای پژوهش هایی از نوع پژوهش حاضر بوده است (منصور فر، ۱۳۸۵).

یافته های پژوهش

در جدول ۱، میانگین، انحراف معیار و همبستگی بین متغیرهای پژوهش ارائه شده است. چنانکه در جدول ۱ مشاهده می شود، مؤلفه های توانمندی روانی (شامل معنا و اهمیت، شایستگی، خود تعیین گری و تأثیر یا نفوذ) بدین ترتیب با مؤلفه های سبک و رفتار سرپرستی مدیران

جدول ۱. میانگین، انحراف معیار و همبستگی درونی بین متغیرهای پژوهش

ردیف	نوع متغیرها	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
۱	اهداف گروهی	۱۹/۹۷	۵/۵۵	-									
۲	حمایت شخصی	۷/۱۹	۳/۰۷	۰/۰۳۹	-								
۳	انتظارات عملکرد بالا	۱۵/۰۱	۳/۴۶	۰/۳۷۰	-۰/۲۱۴								
۴	الگوی نقش هو شمنانه	۶۰/۸۱	۱۵/۸۸	۰/۹۸۹	۰/۱۲۰	۰/۴۴۵							
۵	مبادله عضو - رهبر	۳۴/۴۵	۸/۶۰	۰/۶۲۳	۰/۰۹۴	۰/۴۶۴	۰/۸۶۲						
۶	حمایت سرپرست	۴۷/۸۲	۱۴/۹۸	۰/۵۲۵	۰/۱۶۸	۰/۲۷۱	۰/۳۳۵	۰/۶۲۱	-				
۷	رهبری اخلاقی	۲۷/۶۲	۸/۶۵	۰/۶۲۹	۰/۱۵۷	۰/۳۵۲	۰/۲۷۷	۰/۶۷۶	۰/۸۱	-			
۸	معنا و اهمیت	۱۶/۴۳	۴/۰۷	۰/۳۷۶	۰/۰۱۹	۰/۴۲۹	۰/۴۲۴	۰/۵۹۶	۰/۳۶۱	۰/۳۸۹	-		
۹	تابستگی	۱۷/۰۷	۳/۷۲	۰/۲۲۶	-۰/۰۳۶	۰/۲۵۹	۰/۱۰۱	۰/۳۰۳	۰/۱۵۴	۰/۱۹۲	۰/۶۰۵	-	
۱۰	خود تعیین گری	۱۴/۵۱	۴/۰۲	۰/۳۳۵	۰/۲۹	۰/۲۴۴	۰/۳۰۳	۰/۳۶۴	۰/۳۶۶	۰/۴۱۶	۰/۴۰۷	۰/۴۲۷	-
۱۱	تأثیر (فوز)	۱۴/۴۵	۴/۰۲	۰/۲۵۹	-۰/۰۷۵	۰/۲۰۵	۰/۲۸۳	۰/۳۶۱	۰/۴۲۵	۰/۳۹۴	۰/۴۶۳	۰/۴۸۴	۰/۵۰۴

توانمندی روانی (متغیر ملاک)

مؤلفه های سبک رهبری (متغیرهای پیش بینی)

جدول ۲. نتایج تحلیل رگرسیون گام به گام برای پیش بینی معنا یا اهمیت به عنوان اولین مؤلفه توانمندی روانی

ضریب F	متغیرهای پیش‌بین	ضریب بتای خطای استاندارد	ضریب بتای غیراستاندارد	خطای استاندارد	ضریب بتای همبستگی	مجدور همبستگی	مجدور همبستگی	خطای استاندارد	خطای استاندارد
۱۸۱/۹۲ ^{oo}	مبادله عضو- رهبر	۰/۲۸۲ ^{oo}	۰/۰۲۱	۰/۵۹۶	۰/۵۹۶	۰/۳۵۵	۰/۳۵۳	۳/۲۷	۱۸۱/۹۲ ^{oo}
۱۰۲/۹۶ ^{oo}	مبادله عضو- رهبر	۰/۲۴۰ ^{oo}	۰/۰۲۳	۰/۵۰۶	۰/۶۲۰	۰/۳۸۵	۰/۳۸۱	۳/۲۰	۱۰۲/۹۶ ^{oo}
	انتظارات عملکرد بالا	۰/۲۲۸ ^{oo}	۰/۰۵۷	۰/۱۹۴					
۷۰/۹۲ ^{oo}	مبادله عضو- رهبر	۰/۲۱۰ ^{oo}	۰/۰۲۷	۰/۴۴۳	۰/۶۲۷	۰/۳۹۳	۰/۳۸۸	۳/۱۸	۷۰/۹۲ ^{oo}
	انتظارات عملکرد بالا	۰/۱۹۶ ^{oo}	۰/۰۵۹	۰/۱۶۶					
۵۶/۴۷ ^{oo}	اهداف گروهی	۰/۰۹ ^{oo}	۰/۰۴۲	۰/۱۲۲	۰/۶۳۹	۰/۴۰۹	۰/۴۰۱	۳/۱۵	۵۶/۴۷ ^{oo}
	مبادله عضو- رهبر	۰/۲۶۳ ^{oo}	۰/۰۳۲	۰/۵۵۵					
	انتظارات عملکرد بالا	۰/۲۰۵ ^{oo}	۰/۰۵۹	۰/۱۷۴					
	اهداف گروهی	۰/۱۴۲ ^{oo}	۰/۰۴۵	۰/۱۹۳					
	الگوی نقشه هوشمندانه	۰/۰۵۴ ^{oo}	۰/۰۱۹	۰/۲۱۰					

جدول ۳. نتایج تحلیل رگرسیون گام به گام برای پیش بینی شایستگی به عنوان دومین مؤلفه توانمندی روانی

ضریب F	متغیرهای پیش‌بین	ضریب بتای خطای استاندارد	ضریب بتای غیراستاندارد	خطای استاندارد	ضریب بتای همبستگی	مجدور همبستگی	مجدور همبستگی	خطای استاندارد	خطای استاندارد
۳۳/۳۴ ^{oo}	مبادله عضو- رهبر	۰/۱۳۱ ^{oo}	۰/۰۲۳	۰/۳۰۳	۰/۳۰۳	۰/۰۹۲	۰/۰۸۹	۳/۵۵	۳۳/۳۴ ^{oo}
۲۵ ^{oo}	مبادله عضو- رهبر	۰/۲۳۳ ^{oo}	۰/۰۳۴	۰/۵۳۹	۰/۳۶۳	۰/۱۳۲	۰/۱۲۷	۳/۴۸	۲۵ ^{oo}
	الگوی نقش هوشمندانه	۰/۰۷۳ ^{oo}	۰/۰۱۹	۰/۳۰۹					
۲۰/۸۵ ^{oo}	مبادله عضو- رهبر	۰/۲۰۹ ^{oo}	۰/۰۳۵	۰/۴۸۲	۰/۴	۰/۱۶۰	۰/۱۵۳	۳/۴۳	۲۰/۸۵ ^{oo}
	الگوی نقش هوشمندانه	۰/۰۸۳ ^{oo}	۰/۰۱۹	۰/۳۵۱					
۱۷/۵۶ ^{oo}	انتظارات عملکرد بالا	۰/۲۰۷ ^{oo}	۰/۰۶۲	۰/۱۹۲	۰/۴۲۱	۰/۱۷۷	۰/۱۶۷	۳/۴۰	۱۷/۵۶ ^{oo}
	مبادله عضو- رهبر	۰/۱۹۲ ^{oo}	۰/۰۳۵	۰/۴۴۳					
	الگوی نقش هوشمندانه	۰/۱۱۶ ^{oo}	۰/۰۲۳	۰/۴۹۶					
	انتظارات عملکرد بالا	۰/۲۱۴ ^{oo}	۰/۰۶۲	۰/۱۹۸					
	رهبری اخلاقی	۰/۰۹۳ ^{oo}	۰/۰۳۶	۰/۲۱۶					

است (به ترتیب با ضرایب بتای استاندارد ۰/۲۱-، ۰/۵۵۵، ۰/۱۷۴ و ۰/۱۹۳) که واریانس تبیین شده اهمیت و معنا را به ۴۰/۹ درصد رسانده که از این مقدار ۱/۶ درصد واریانس انحصاری افزوده شده مربوط به الگوی نقش هوشمندانه است.

چنانکه در جدول ۳ دیده می شود، در گام اول تحلیل رگرسیون گام به گام، مبادله عضو - رهبر با ضریب بتای استاندارد ۰/۳۰۳، ۹/۲ درصد از واریانس شایستگی را تبیین نموده است. در گام دوم، الگوی نقش هوشمندانه به مبادله عضو - رهبر افزوده شده (به ترتیب ضرایب بتای استاندارد ۰/۳۰۹ - و ۰/۵۳۹) که واریانس تبیین شده شایستگی را به ۱۳/۲ درصد رسانده است. از این مقدار، ۴ درصد واریانس انحصاری افزوده مربوط به الگوی نقش هوشمندانه است. در گام سوم انتظارات عملکرد بالا به مبادله عضو - رهبر و الگوی نقش هوشمندانه افزوده شده (به ترتیب با ضرایب بتای استاندارد ۰/۱۹۲، ۰/۴۸۲ و ۰/۳۵۱) که واریانس تبیین شده شایستگی به ۱۶ درصد رسیده است. از این مقدار ۲/۸ درصد واریانس انحصاری افزوده مربوط به انتظارات عملکرد بالا می باشد. بالاخره در گام آخر (گام چهارم) رهبری اخلاقی به مبادله عضو - رهبر، الگوی

گام برای پیش بینی چهار مؤلفه توانمندی روانی از طریق مؤلفه های سبک رهبری در جداول ۲ تا ۵ ارائه شده اند.

چنانکه در جدول ۲ قابل مشاهده است، در گام اول تحلیل رگرسیون گام به گام، مبادله عضو - رهبر با ضریب بتای استاندارد ۰/۵۹۶، ۳۵/۵ درصد از واریانس معنا و اهمیت را به عنوان اولین مؤلفه ی توانمندی روانی تبیین نموده است. در گام دوم انتظارات عملکرد بالا به مبادله عضو - رهبر افزوده شده است. در این گام مبادله عضو - رهبر و انتظارات عملکرد بالا به ترتیب با ضرایب بتای استاندارد ۰/۵۰۶ و ۰/۱۹۴، ۳۸/۵ درصد از واریانس معنا و اهمیت را تبیین نموده اند که ۳ درصد آن واریانس انحصاری افزوده مربوط به انتظارات عملکرد بالا بوده است. در گام سوم اهداف گروهی به مبادله عضو - رهبر و انتظارات عملکرد بالا (به ترتیب با ضرایب بتای استاندارد ۰/۱۲۲، ۰/۴۴۳ و ۰/۱۶۶) افزوده شده و واریانس تبیین شده معنا و اهمیت را به ۳۹/۳ درصد رسانده که از این مقدار ۰/۸ درصد واریانس انحصاری افزوده مربوط به اهداف گروهی است. در گام چهارم، الگوی نقش هوشمندانه به مبادله عضو - رهبر، انتظارات عملکرد بالا و اهداف گروهی افزوده شده

جدول ۴. نتایج تحلیل رگرسیون گام به گام برای پیش بینی خود تبیین گری به عنوان سومین مؤلفه توانمندی روانی

ردیف	متغیرهای پیش بین	ضریب بتای استاندارد	خطای استاندارد	ضریب بتای همبستگی	چند گانه	مجدور همبستگی	چند گانه	مجدور همبستگی	خطای استاندارد	ضریب F
۱	حمایت سرپرست	۰/۱۱۷ ^{oo}	۰/۰۱۳	۰/۴۳۶	چند گانه	۰/۱۹	چند گانه	۰/۱۸۷	۳/۶۲	۷۷/۲۴ ^{oo}
۲	حمایت سرپرست	۰/۱۰۷ ^{oo}	۰/۰۱۴	۰/۳۹۹	چند گانه	۰/۲۰۷	چند گانه	۰/۲۰۲	۳/۵۹	۴۲/۸۹ ^{oo}
۳	انتظارات عملکرد بالا	۰/۱۵۸ ^{oo}	۰/۰۵۹	۰/۱۳۶	چند گانه	۰/۲۰۷	چند گانه	۰/۲۰۲	۳/۵۹	۴۲/۸۹ ^{oo}

نقش هوشمندانه و انتظارات عملکرد بالا افزوده شده (به ترتیب با ضرایب بتای استاندارد ۰/۲۱۶، ۰/۴۴۳، ۰/۴۹۶ و ۰/۱۹۸) که واریانس تبیین شده شایستگی را به ۱۷/۷ درصد رسانده است از این مقدار، ۱/۷ درصد واریانس انحصاری افزوده مربوط به رهبری اخلاقی است.

چنانکه در جدول ۴ مشاهده می شود، در تحلیل رگرسیون گام به گام، در گام اول حمایت سرپرست با ضریب بتای استاندارد ۰/۴۳۶، ۱۹ درصد واریانس خود تعیین گری را تبیین نموده است. در گام دوم انتظارات عملکرد بالا به حمایت سرپرست افزوده شده است. در این

گام ضریب بتای استاندارد حمایت سرپرست و انتظارات عملکرد بالا به ترتیب ۰/۳۹۹ و ۰/۱۳۶ بوده و واریانس تبیین شده خود تعیین گری به ۲۰/۷ درصد رسید که ۱/۷ درصد آن واریانس انحصاری افزوده مربوط به انتظارات عملکرد بالاست.

چنانکه در جدول ۵ مشاهده می شود، در گام اول تحلیل رگرسیون گام به گام، حمایت سرپرست با بتای استاندارد ۰/۴۲۵، ۱۸ درصد از واریانس تأثیر (نفوذ) را به عنوان چهارمین مؤلفه توانمندی روانی تبیین نموده است. در گام دوم حمایت شخصی با ضریب بتای استاندارد

جدول ۵. نتایج تحلیل رگرسیون گام به گام برای پیش بینی تأثیر (نفوذ) به عنوان چهارمین مؤلفه توانمندی روانی

گام	متغیرهای پیش بین	ضریب بتای خطای استاندارد	ضریب بتای استاندارد	خطای استاندارد	ضریب بتای همبستگی	مجدوره همبستگی	مجدوره همبستگی	خطای استاندارد	ضریب F
۱	حمایت سرپرست	۰/۱۱۴ ^{۰۰}	۰/۰۱۳	۰/۴۲۵	۰/۴۲۵	۰/۱۸۰	۰/۱۷۸	۳/۶۴	۷۲/۶۶**
	حمایت شخصی	۰/۱۲۱ ^{۰۰}	۰/۰۱۳	۰/۴۵۰	۰/۴۵۰	۰/۲۰۳	۰/۱۹۸	۳/۶۰	۴۱/۷۸**
۲	حمایت سرپرست	۰/۱۰۰	۰/۰۱۷	۰/۳۷۳	۰/۴۶۰	۰/۲۱۲	۰/۲۰۵	۳/۵۸	۲۹/۳۹**
	حمایت شخصی	۰/۱۹۶ ^{۰۰}	۰/۰۶۵	۰/۱۴۹	۰/۴۶۰	۰/۲۱۲	۰/۲۰۵	۳/۵۸	۲۹/۳۹**
	مبادله عضو- رهبر	۰/۰۵۸ ^۰	۰/۰۲۹	۰/۱۲۳	۰/۴۶۰	۰/۲۱۲	۰/۲۰۵	۳/۵۸	۲۹/۳۹**
۳	حمایت سرپرست	۰/۱۲۵ ^{۰۰}	۰/۰۲	۰/۴۶۵	۰/۴۷۶	۰/۲۲۶	۰/۲۱۷	۳/۵۵	۲۳/۹۱**
	حمایت شخصی	۰/۱۹۴ ^{۰۰}	۰/۰۶۵	۰/۱۴۸	۰/۴۷۶	۰/۲۲۶	۰/۲۱۷	۳/۵۵	۲۳/۹۱**
	مبادله عضو- رهبر	۰/۱۰۸ ^{۰۰}	۰/۰۳۵	۰/۲۳۱	۰/۴۷۶	۰/۲۲۶	۰/۲۱۷	۳/۵۵	۲۳/۹۱**
	لگوی نقش هوشمندانه	۰/۰۵۵ ^۰	۰/۰۲۲	۰/۲۱۷	۰/۴۷۶	۰/۲۲۶	۰/۲۱۷	۳/۵۵	۲۳/۹۱**
۴	حمایت سرپرست	۰/۰۹۶ ^{۰۰}	۰/۰۲۳	۰/۳۵۹	۰/۴۸۹	۰/۲۳۹	۰/۲۲۷	۳/۵۳	۲۰/۴۶**
	حمایت شخصی	۰/۲۰۱ ^{۰۰}	۰/۰۶۴	۰/۱۵۴	۰/۴۸۹	۰/۲۳۹	۰/۲۲۷	۳/۵۳	۲۰/۴۶**
	مبادله عضو- رهبر	۰/۰۹۸ ^{۰۰}	۰/۰۳۶	۰/۲۰۹	۰/۴۸۹	۰/۲۳۹	۰/۲۲۷	۳/۵۳	۲۰/۴۶**
	لگوی نقش هوشمندانه	۰/۰۷۵ ^{۰۰}	۰/۰۲۴	۰/۲۹۸	۰/۴۸۹	۰/۲۳۹	۰/۲۲۷	۳/۵۳	۲۰/۴۶**
	رهبری اخلاقی	۰/۱۰۳ ^۰	۰/۰۴۵	۰/۲۲۲	۰/۴۸۹	۰/۲۳۹	۰/۲۲۷	۳/۵۳	۲۰/۴۶**

مؤلفه‌های سبک رهبری سرپرستان (شامل سبک رهبری تحولی با چهار خرده‌مقیاس اهداف گروهی، حمایت شخصی، انتظارات عملکرد بالا و الگوی نقش هوشمندانه، مبادله عضو - رهبر، حمایت سرپرست از نوآوری و رهبری اخلاقی) با ابعاد توانمندی روانی (شامل معنا و اهمیت، شایستگی، خودتعیین‌گری و تأثیر) در همه موارد، بجز رابطه حمایت شخصی (دومین مؤلفه سبک رهبری تحولی) با ابعاد توانمندی روانی، مورد تأیید قرار گرفت. سؤال پژوهش نیز به این ترتیب پاسخ داده شد که برای معنا و اهمیت (اولین مؤلفه توانمندی روانی)، به ترتیب مبادله عضو - رهبر، انتظارات عملکرد بالا، اهداف گروهی و الگوی نقش هوشمندانه، برای شایستگی به ترتیب مبادله عضو - رهبر، الگوی نقش هوشمندانه، انتظارات عملکرد بالا و رهبری اخلاقی، برای خودتعیین‌گری، حمایت سرپرست از نوآوری و انتظارات عملکرد بالا و برای تأثیر یا نفوذ، حمایت سرپرست، حمایت شخصی، مبادله عضو - رهبر، الگوی نقش هوشمندانه و رهبری اخلاقی دارای بیشترین نقش هستند.

روابط مثبت به دست آمده بین مؤلفه‌های سبک رهبری تحولی با هر یک از ابعاد توانمندی روانی، به طور ضمنی با نظرات و یافته‌های پژوهشگرانی چون باس (۱۹۸۵) و (۱۹۹۰)، باس و اولیو (۱۹۹۵)، کانگر (۱۹۹۹)، یونگ و ساسیک (۲۰۰۲)، دی وایر و همکاران (۲۰۰۲)، یونگ و همکاران (۲۰۰۳)، اولیو و همکاران (۲۰۰۴) و گامش لوقلو و ایل سو (۲۰۰۹) همسویی دارد. دلایل این همسویی به زیر بنای نظری و رفتاری رهبری تحول‌گرا باز می‌گردد. هر سرپرست یا مدیری که در نظام مدیریتی خود بتواند حس اطمینان به خود، هدفمندی گروهی

(۱۵۱/۰) به حمایت سرپرست (با ضریب بتای استاندارد ۰/۴۵) افزوده شده و واریانس تبیین شده تأثیر (نفوذ) را به ۲۰/۳ درصد رسانده که از این مقدار ۲/۳ درصد واریانس انحصاری افزوده برای حمایت شخصی بوده است. در گام سوم، مبادله عضو - رهبر با ضریب بتای استاندارد ۰/۱۲۳، به حمایت سرپرست و حمایت شخصی (با ضرایب بتای استاندارد ۰/۳۷۳ و ۰/۱۴۹) افزوده شده و واریانس تبیین شده تأثیر (نفوذ) را به ۲۱/۲ درصد رسانده که از این مقدار ۰/۹ درصد واریانس انحصاری افزوده مربوط به مبادله عضو - رهبر است. در گام چهارم، الگوی نقش هوشمندانه با ضریب بتای استاندارد ۰/۲۱۷، به حمایت سرپرست (با ضریب بتای استاندارد ۰/۴۶۵)، حمایت شخصی (با ضریب بتای استاندارد ۰/۱۴۸) و به مبادله عضو - رهبر (با ضریب بتای استاندارد ۰/۲۳۱) افزوده شده و واریانس تبیین شده تأثیر یا نفوذ را به ۲۲/۶ درصد رسانده که از این مقدار ۱/۴ درصد واریانس انحصاری افزوده مربوط به الگوی نقش هوشمندانه است. بالاخره در گام آخر (گام پنجم) رهبری اخلاقی با ضریب بتای استاندارد ۰/۲۲۲، به حمایت سرپرست (با ضریب بتای استاندارد ۰/۳۵۹)، حمایت شخصی (با ضریب بتای استاندارد ۰/۱۵۴)، مبادله عضو - رهبر (با ضریب بتای استاندارد ۰/۲۹۸) و الگوی نقش هوشمندانه (با ضریب بتای استاندارد ۰/۲۹۸) افزوده شده و واریانس تبیین شده شایستگی را به ۲۳/۹ درصد رسانده که از این مقدار ۱/۳ درصد واریانس انحصاری افزوده مربوط به رهبری اخلاقی است.

بحث و نتیجه‌گیری

فرضیه پژوهش مبنی بر وجود رابطه مثبت بین

گرا با نیکخواهی و توجه به نیازها به شیوه ای با کارکنان خود تعامل می نمایند که در آنها حس خود تعیین گری و نفوذ و تأثیر را تقویت می کنند. بر همین مبنای روابط مثبت به دست آمده بین رهبری اخلاق مدار با ابعاد توانمندی روانی با نظرات و یافته های محققان فوق همسواست.

تحلیل رگرسیون گام به گام (جدول ۲ تا ۵) نیز نقش دقیق تر هر یک از مؤلفه های سبک رهبری را برای هر یک از ابعاد توانمندی روانی مشخص ساخت. برای اهمیت و معنا، مبادله عضو - رهبر، انتظارات عملکرد بالا، اهداف گروهی و الگوی نقش هوشمندانه دارای توان پیش بین معنادار بودند. دو مؤلفه آخر از ابعاد مطرح برای رهبری تحول گرا هستند. این نتیجه حاکی از آن است که احساس معنا در کار به عنوان تناسب میان الزامات نقش های کاری با ارزش ها، باورها و رفتارهای فرد، از نظر نقش مؤلفه های سبک رهبری یک پدیده تبدلی - تحولی است. بدین مفهوم که سرپرست از طریق رفتارهای خود و نحوه تبدلش با کارکنان، بسان یک آئینه اجتماعی عمل می نماید و حس معناداری را به کارکنان منتقل می نماید. به دنبال این وضعیت از طریق انتظارات عملکردی بالا، تأکید بر اهداف یکپارچه و هماهنگ گروهی و ارائه الگوهای نقش هوشمندانه در قالبی تحول گرا، زمینه بسط و گسترش احساس معناداری کارکنان را بالا می برد. جالب توجه اینکه (ضرایب استاندارد گام چهارم را در جدول ۲ با این ضرایب در گام سوم مقایسه کنید) در حضور الگوی نقش هوشمندانه، رابطه مبادله عضو - رهبر، انتظارات عملکردی بالا و اهداف گروهی با معنا نیرومندتر شده است. پرداختن به دلایل آماری این پدیده مجال بحث کنونی نیست، ولی از لحاظ نظری

یکپارچه، بسط و گسترش دیدگاه ها و چشم اندازهای کاری و شغلی، ارائه الگوهای نظری و فکری مناسب به کارکنان و اندیشیدن به مشکلات قدیمی به شیوه های نوین را انتقال دهد، زمینه تقویت معناداری، شایستگی، خود تعیین گری و تأثیر یا نفوذ را فراهم خواهد ساخت. همین ساز و کار یا ساز و کاری شبیه با آن برای ارتباط مبادله عضو - رهبر و حمایت سرپرست از رفتارهای نوآورانه نیز مطرح است. اتواترو کارملی (۲۰۰۹) در پژوهش خود متغیری موسوم به احساس انرژی در کار را که تأثیر قابل توجهی بر احساس توانمندی روانی کارکنان دارد را با تبادل مثبت حمایتی با سرپرستان دارای رابطه مثبت گزارش نموده اند. تایرنی و همکاران (۱۹۹۹) نیز در پیشینه پژوهش های مرور شده در حوزه مبادله عضو - رهبر در مقاله خود شواهدی ارائه نموده اند که رابطه مثبت بین رابطه تبدلی - حمایتی سرپرستان را با احساس توانمندی کارکنان نشان می دهند. اما رابطه مثبت رهبری اخلاق مدار با احساس توانمندی کارکنان نیز که پدیده ای به نسبت نوین تر است نیز جای بحث فراوان دارد. پژوهشگرانی چون می و همکاران (۲۰۰۴) و زاو (۲۰۰۸) بستر نظری و پژوهشی لازم را برای ارتباط بین رهبری اخلاق مدار با توانمندی روانی کارکنان فراهم ساخته اند. این محققان و نظریه پردازان بر این نظرند که سرپرست یا مدیری که مشخصه های یک رهبر یا مدیر اخلاق گرا را از طریق توجه به نیازهای رشدی کارکنان در هنگام گمارش آنها به مشاغل، همراه با صداقت، احترام و ارزش قائل شدن برای خصایص انسانی در معرض دید و تجربه دیگران قرار می دهد، به خوبی می تواند حس شایستگی و معناداری را در کارکنان تقویت کند. علاوه بر این رهبران اخلاق

آزادی برای شروع و خاتمه این امور، به ویژه اگر این امور نوآورانه باشند، حمایت‌های بلافصل سرپرست افراد را همراه با انتظارات عملکرد مطلوب و سطح بالا را می‌طلبد. از منظر دیگر نیز این یافته بدین معنی است که هر گونه رهبری کنترل‌گرا و مداخله‌گر به طور جدی می‌تواند حس آزادی عمل و خودمختاری کارکنان را دستخوش مخاطره جدی نماید. بالاخره برای آخرین مؤلفه توانمندی روانی، یعنی تأثیر و نفوذ (بر اساس نتایج ارائه شده در جدول ۵) مؤلفه‌های حمایت سرپرست، حمایت شخصی، مبادله عضو - رهبر، الگوی نقش هوشمندانه و رهبری اخلاقی دارای توان پیش بین معنادار بودند. توجه به ضرایب استاندارد متغیرهای پیش بین در جدول ۵، نشان می‌دهد که در حضور حمایت شخصی و الگوی نقش هوشمندانه، ضرایب استاندارد مبادله عضو - رهبر و حمایت سرپرست برای پیش بینی تأثیر و نفوذ نیرومندتر می‌شوند. در این حوزه نیز با احتمال زیاد این دو متغیر، متغیرهای تقویت‌گر هستند.

به هر حال نتایج این تحلیل رگرسیون نیز تا اندازه‌ای حاکی از آن است که تأثیر یا نفوذ به عنوان چهارمین بُعد از توانمندی روانی یک پدیده حمایتی - تبادلی - اخلاقی است. بدین معنی که حمایت، تبادل و تعامل مثبت همراه با اخلاق‌گرایی، کارکنان را به این اطمینان می‌رساند که میزان تأثیر یا نفوذ آنها بر کارها و امور نادیده گرفته نخواهد شد.

تفسیر و تعمیم یافته‌های این پژوهش و طرح پیشنهادات کاربردی و پژوهشی در سایه توجه به محدودیت‌های پژوهش قابل تغییر است. در درجه اول روابط مطرح شده در این پژوهش روابط تغییراتی و نه علت و معلولی هستند و

این احتمال مطرح است که در فضاهای کاری، برخی از متغیرهای اجتماعی، نظیر الگوهای نقش بودن، نقش یک متغیر تسهیل‌گر تقویت‌کننده را برای متغیرهای مرتبط با خود بازی کنند.

برای شایستگی (به عنوان دومین بُعد از توانمندی روانی) وضعیت تا اندازه‌ای شبیه به معنا است، با این تفاوت که بجای اهداف گروهی، رهبری اخلاقی در معادلات پیش‌بینی در گام آخر (جدول ۳) افزوده شده است. اگر در این جدول (۳) به ضریب استاندارد مبادله عضو - رهبر در حضور الگوی نقش هوشمندانه (گام دوم) در مقایسه با ضریب استاندارد مبادله عضو - رهبر در اول توجه شود، دیده می‌شود که دوباره الگوی نقش هوشمندانه باعث افزایش ضریب استاندارد مبادله عضو - رهبر در گام دوم شده است. این پدیده ظن وجود متغیرهای تقویت‌گر را در سطح مؤلفه‌های سبک رهبری را نیرو می‌بخشد. به هر حال بر اساس مؤلفه‌های سبک رهبری دارای توان پیش بین معنادار برای شایستگی می‌توان گفت که از لحاظ سبک رهبری این بُعد از توانمندی روانی یک پدیده تبادلی - تحولی - اخلاقی است. بدین معنی که حس شایستگی کارکنان پدیده‌ای است که از نحوه تبادل، تحول‌گرایی و اخلاق‌مداری سرپرستان تأثیر می‌پذیرد.

دو مؤلفه حمایت سرپرست از نوآوری و حل مسئله همراه با انتظارات عملکردی بالا از زمره مؤلفه‌هایی بودند که برای خود تعیین‌گری به عنوان بعد سوم توانمندی روانی دارای توان پیش بین معنادار بودند. این وضعیت تصویری احتمالی از خود تعیین‌گری به عنوان پدیده‌ای حمایتی - انتظاری ارائه می‌دهد. بدین مفهوم که احساس خودمختاری کارکنان در انتخاب شیوه‌های انجام امور محوله به آنها همراه با

دوم اینکه برخی از روابط مطرح شده در جدول ۱ (همبستگی های بالاتر از ۰/۷ یا ۰/۸) خبر از احتمال وقوع هم خطی چندگانه و بدنبال آن تورم واریانس می دهند. پژوهشگران علاقه مند می توانند برای قطعیت در تبادلی، تحولی یا اخلاقی بودن هر یک از ابعاد توانمندی روانی، نقش تعدیل کننده برخی از متغیرهای فردی (نظیر جنسیت) و سازمانی (جو، فرهنگ و حتی سبک های رهبری رابطه گرا) را در رابطه بین سبک های رهبری تبادلی، تحولی و اخلاقی با

هر یک از ابعاد توانمندی روانی بررسی نمایند. در سطح کاربردی نیز برای تقویت معنا، اجرای دوره های آموزشی در حوزه نحوه تبادل و تحول گرایی، برای تقویت شایستگی همراه با آموزش های قبلی، آموزش اخلاق مداری در مدیریت، برای تقویت خود تعیین گری، آموزش شیوه های ارتباطی حمایتی و انتظاری و برای تقویت تأثیر نیز ترکیبی از آموزش های حمایتی، تبادلی و اخلاقی احتمالاً مفید خواهند بود.

منابع

- خاکسار، س. (۱۳۸۷). رابطه عدالت سازمانی و خودپنداره مزمن کارکنان با پیامدهای نگرشی و نقش تعدیل کننده خودپنداره فعال در روابط فوق. پایان نامه کارشناسی ارشد روانشناسی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان (اصفهان).
- کرلینجر، ف، ن و پدهازر، ا. (۱۳۸۵). رگرسیون چند متغیری در پژوهش رفتاری. ترجمه حسن سرایی، چاپ اول، تهران: سمت.
- گل پرو، م؛ و کیلی، ن و آتش پور، ح. (۱۳۸۸). نقش تعدیل کننده دشواری هدف در رابطه رهبری تحولی با رفتار مدنی - سازمانی و تعهد عاطفی (مقاله در مرحله داوری).
- منصورفر، ک. (۱۳۸۵) روش های پیشرفته آماری: همراه با برنامه های کامپیوتری. چاپ اول، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- Atwater, L. , & Carmeli, A. (2009). Leader-member exchange , feelings of energy , and involvement in creative work. *The Leadership Quarterly* (2009), doi : 10 – 101t / j, lea qua. 2007. 07. 009.
- Avolio, B. J. , Zhu, W. , Koh, W. , & Bhatia , P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*. 25; 951-968.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York : The Free Press.
- Bass , B. M. (1990). *Bass and stogdill's handbook of leadership : Theory, research , and managerial applications*. 3rd ed. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. , & Avolio, B. J. (1995). *MLQ, multifactor leadership questionnaire*. 2rded Redwood City, CA : Mind Garden.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: an insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly* , 10 (2), 145 – 179.

- Dimetriades, Z. ,& Kufidu, S. (2002). Individual , Job, organizational and contetual correlates of employment empowerment: some Greek evidence. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 9 (2) , 36-43.
- Dvir , T. , Eden , D. k, Avolio , B. J. , & Shiamir , B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment. *Academy of Management Journal*, 45 (4) , 735 – 744.
- Gumusluoglu, L. , & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership , creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research* , 62 , 461-473.
- Hayes, B. E. (1994). How to measure empowerment. *Quality Progress*, Feb, 41-46.
- May, D. R. , Gilson, R. L. , & Harter, L. (2004) The psychological conditions of meaningfulness, safety, and the engagement of human spirit at work. *Journal of occupational and Organizational Psychology* , 77, 11-37.
- Menon, S. T. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology: An International Review*, 50 (1), 153-180.
- Menon , S. T. , & Pethe , S. (2002). Organizational antecedents and outcomes of empowerment: evidence from India. Paper presented at the 8th Bi – annual conference of the international society for the study of work and organisational Values (ISSWOV), Warsaw, Poland. *Proceedings*, 289 – 293.
- Podsakof , P. , Mackenzie, M. , Moorman , R. H. , Scott, B. , & Fetter , R. H. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, IC21 , 107 – 142.
- Rowold, J. (2008). Relationships among transformational, transactional and moral – based leadership : results from two empirical studies. *Kravis Leadership Institute , Claremont Mckenna College, Leadership Review* , 8 , 4-17.
- Savery. , L. K. , & Lucks , A. J. (2001). The relationship between empowerment, job satisfaction, and reported stress levels: some Australian evidence. *Leadership & Organization Development Journal*, 2293 , 97-104.
- Scandura, T. A. , Graen, G. B. , & Novak, M. A. (1986). When managers decide not to decide autocratically : An investigation of leader member exchange and decision influence. *Journal of Applied Psychology* , 71 , 579 – 585.
- Spreitzer , C. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measwrement, and validation. *Academy of Management Journal* , 38 (51 , 1442-1465).
- Spreitzer, C. M. (1996). Social structure characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39 (2): 483-504.
- Spreitzer, C. M. , & Quin , R. E. (2001). *A company of leaders: Five disciplines for unleashing the power in your workforce*. San Francisco: Jossey – Bass.
- Tierney, P. , & Farmer, S. M. (2004). The Pygmalion process and employee creativity. *Journal of Management*, 30 (3) , 413-432.
- Tierney , P. , Farmer, S. M. , & Grean , G. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52 (3) , 591 – 620.
- Jung , D. I. , & Sosik, J. (2002). Transformational leadership in work groups: the role of empowerment, cohesiveness and collective efficacy on perceived group performance. *Small Group Research*, 33 , 313-336.
- Jung, D. I. , Chaw, C. , & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation : hypotheses and some preliminary findings. *Leadership Quarterly*,

14 , 525 -544.

Zani, B. & Pietrantonio, L. (2001). Gender differences in burnout , empowerment and somatic symptoms among health professionals : moderators and mediators. *Equal Opportunities International*, 20 (1/2) , 39-48.

Zhu , W. (2008). The effect of ethical leadership on follower moral identity: The mediating role of psychological empowerment. *Kravis Leadership Institute, Claremont Mckenna Colloge, Leadership Review*, 8, 62-73

تاریخ وصول: ۸۸/۹/۳

تاریخ پذیرش: ۸۸/۱۰/۸

Archive of SID