

## بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر نگرش‌های شغلی با میانجی‌گری توانمندسازی روان‌شناختی

دکتر حاجیه رجبی فرجاد\*

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر مطالعه‌ی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر نگرش‌های شغلی با توجه به نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی است. پژوهش پیش‌رو از لحاظ هدف کاربردی است و از نظر روش، توصیفی از نوع همبستگی شمردنی می‌شود. در این پژوهش ابتدا مدل نظری و فرضیه‌های بین متغیرها توسعه داده شد. سپس به کمک مدل معادلات ساختاری، فرضیه‌های پژوهش بررسی شدند. جامعه آماری تحقیق دانشجویان دانشگاه علوم انتظامی امین است. به این منظور نمونه‌ای برابر با ۱۶۵ نفر بر اساس جدول مورگان و با بهره‌مندی از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به دست آمد. برای جمع‌آوری اطلاعات سبک رهبری تحول‌آفرین از پرسشنامه باس و اولیو (۲۰۰۰)، توانمندسازی روان‌شناختی از پرسش‌نامه اسپرینتزر (۱۹۹۵)، رضایت شغلی کارکنان از شاخص توصیف شغلی (JDI) و تعهد سازمانی از پرسشنامه آلن و می‌یر (۱۹۹۰) استفاده شد، علاوه بر روایی محتوا از روایی سازه نیز استفاده شد و برای سنجش پایایی نیز از آلفای کرونباخ بهره گرفته شد. آلفای کرونباخ برای هر یک از رهبری تحول‌آفرین برابر با ۰/۷۹، توانمندسازی روان‌شناختی برابر با ۰/۸۰ و نگرش‌های شغلی (تعهد سازمانی برابر با ۰/۸۵ و رضایت شغلی برابر با ۰/۸۴) به دست آمد که مبین سطح پایایی مطلوب پرسشنامه‌ها بوده است. نتایج به دست آمده از این پژوهش نشان داد، رهبری تحول‌آفرین بر نگرش‌های شغلی کارکنان تأثیر دارد. همچنین نقش میانجی‌گری توانمندسازی روان‌شناختی در ارتباط رهبری تحول‌آفرین با نگرش‌های شغلی کارکنان به تأیید رسید.

**واژه‌های کلیدی:** نگرش‌های شغلی، رهبری تحول‌آفرین، توانمندسازی روان‌شناختی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی

\* استادیار گروه مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم انتظامی امین Hajieh\_rajabi@yahoo.com

## مقدمه

کارکنان، سرمایه‌های هر سازمان هستند و دستیابی به اهداف سازمانی در گروهی مدیریت صحیح این منابع با ارزش است. کارکنان، در رفتارهای فردی و اجتماعی خود تفاوت‌های زیادی دارند و آنچه اغلب برای مدیران سازمان‌ها، اهمیت بسیار بیشتری دارد، نحوه تنظیم رفتار با کارکنان از طریق علم به متغیرهای مختلف تأثیرگذار در نوع نگرش آن‌ها نسبت به شغل و سازمان است. نگرش شغلی و سازمانی، نوعی احساس فرد نسبت به سازمان و شغلش است که زاییده عواملی نظیر ماهیت شغل و سازمان، نیروی انسانی پیرامون، عوامل سازمانی و محیطی و عوامل فردی است (Azimi et al, 2012). از سوی دیگر، سازمان‌ها شاهد تغییرات سریع و غیرقابل‌پیش‌بینی زیادی در محیط هستند (Beer, 1985, Guerrilla, 1991, Bennis & Nanus, 1985). در چنین شرایطی مدیران فرصت چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید بیشترین وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط داخلی و خارجی سازمان کنند و سایر وظایف روزمره را به عهده کارکنان بگذارند. از این رو، امروزه مهم‌ترین منبع مزیت رقابتی در سازمان‌ها، کارکنان متعهد، راضی، برانگیخته و وظیفه‌شناس هستند (Boxell, 1996)؛ اما متأسفانه از استعدادهای بالقوه آن‌ها اغلب در سازمان‌ها استفاده نمی‌گردد. به همین خاطر از توانمندسازی روانی به‌عنوان مهم‌ترین چالش مدیران در عصر حاضر یاد می‌شود. در نتیجه این چالش‌ها، مدیران باید شرایط سازمان‌ها را به‌گونه‌ای مهیا سازند که در آن هر شخصی بتواند توانمندتر شود چون نیروی کار متعهد و توانمند، یکی از شروط لازم و ضروری برای عملکرد مؤثر در سازمان‌های نوین می‌باشد (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000; Van Dyne, & Graham & Dienesch, 1994).

ساش کین و ساشکین<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) در دیدگاهی، رهبری را به‌عنوان هنر متحول ساختن افراد و سازمان‌ها باهدف بهبود سازمانی تعریف می‌کنند. این رهبران روابط خود را در راستای الهام‌بخشی معطوف به بهره‌وری توسعه می‌دهند. این رویکرد همان رویکرد تحول‌آفرین به سبک رهبری است که به ایجاد تحول در جهت دستیابی به تغییرات مثبت در سازمان، گروه، روابط بین فردی و محیط اشاره دارد. سبک رهبری تحول‌آفرین تاکنون توانسته است به جایگاه مناسبی دست‌یافته و در عرصه‌های نظری و عملی، اعتبار شایانی را به دست آورد. به کمک این سبک از رهبری، بهتر می‌توان استعدادهای انسانی سازمان‌ها را

1 -Sashkin &amp; Sashkin

ارتقا بخشید و از ظرفیت‌ها و انرژی فزاینده‌ی آن‌ها در حرکت به سمت تحقق هدف‌ها و دورنمای سازمانی بهره گرفت. سازمان‌های موفق به رهبرانی نیازمند هستند که با ژرف‌نگری، جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را مشخص سازند، افراد را به آن مسیر هدایت کنند و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان به وجود آورند. در این بین دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی از حساسیت مضاعفی برخوردارند، زیرا که دانشگاه از حساس‌ترین و پراهمیت‌ترین نظام‌های اجتماعی هر جامعه است که علاوه بر نقش تولید و انتقال دانش با نخبه‌ترین افراد جامعه سروکار دارد و نخبه‌ترین نیروهای جامعه را می‌پروراند و آنان را برای اداره‌ی جامعه آماده می‌سازد، به عبارت دیگر، با یک واسطه دانشگاه رهبری جامعه را در دست دارد. در دنیای کنونی هیچ سیستم اجتماعی که فاقد نیروهای فارغ‌التحصیل دانشگاهی باشد قابل تصور نیست. به همین دلیل اداره دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی از حساسیت مضاعف برخوردار است که توجه به آن منجر به افزایش اثربخشی، کارایی و بهره‌وری دانشگاه و توسعه جامعه می‌گردد و غفلت از آن موجب هدر رفتن منابع و امکانات و ناکارآمدی نظام می‌گردد (Thomas & Tymon, 1994). این در حالی است که رفتارها و نگرش‌های کارکنان که مهم‌ترین عناصر تشکیل‌دهنده‌ی سازمان به شمار می‌روند، ظرفیت‌ها و انگیزه‌های آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. مشارکت نکردن کارکنان در ارائه‌ی خدمات آموزشی مناسب، فقط بخشی از چالش‌هایی است که جامعه‌ی مورد مطالعه و ذی‌نفعان این سازمان با آن مواجه‌اند؛ به عبارت دیگر، جامعه‌ی مورد مطالعه باید خصوصیات و نیازهای کارکنان را به‌دقت شناسایی کرده و الزامات موردنیاز برای رقابت در این محیط را به‌گونه‌ای در سیستم سازمانی خود فراهم کنند که رقابت‌پذیری خود را رقم بزنند. با توجه به اهمیت نقش فرایندهای شناختی و رفتاری در توانمندسازی کارکنان و همچنین فقدان پژوهشی که مطالعه توانمندسازی روان‌شناختی و مؤلفه‌های آن را از زاویه نقش آن‌ها با رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رهبری تحول‌آفرین را در دستور کار خود قرار دهد، نویسنده‌ی مقاله را بر آن داشت که به بررسی تأثیر میانجی توانمندسازی روان‌شناختی در ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین بر نگرش‌های شغلی دانشجویان در قالب تعهد سازمانی و رضایت شغلی در میان دانشجویان دانشگاه علوم انتظامی امین بپردازد.

## مروری بر ادبیات پژوهش

## رهبر تحول‌آفرین

باس<sup>۱</sup> (۱۹۹۰)، رهبری تحول‌آفرین را فرایند ایجاد تعهد به اهداف سازمانی و توانمند کردن پیروان برای تحقق آن اهداف تعریف می‌کند. رهبری تحول‌آفرین چهار مؤلفه مهم دارد که شامل نفوذ آرمانی<sup>۲</sup>، انگیزش الهام‌بخش<sup>۳</sup>، ترغیب ذهنی<sup>۴</sup> و ملاحظات فردی<sup>۵</sup> است. فرد در حالت نفوذ آرمانی، خصوصیات رهبر کاریزماتیک را دارد، مورد اعتماد و تحسین زیردستان است، زیردستان او را به‌عنوان یک الگو و مدل می‌شناسند و سعی می‌کنند که مانند او شوند. در حالت انگیزش الهام‌بخش، رهبر کارکنان را ترغیب می‌کند به هدف و قابل‌دستیابی بودن آن با تلاش باور پیدا کنند. این افراد معمولاً نسبت به آینده و قابل‌دسترس بودن اهداف خوش‌بین هستند. در حالت ترغیب ذهنی، رهبر به‌صورت ذهنی کارکنان را برمی‌انگیزاند. این رهبران پیروانشان را تشویق می‌کنند در حل مسائل خلاقانه برخورد کنند و فرضیه‌های بدیهی را مورد سؤال قرار دهند و پیروان را ترغیب می‌کنند که مشکلات را از زوایای مختلف بررسی کرده و فنون حل مسئله نوآورانه را پیاده کنند. در حالت ملاحظات فردی، رهبر نیازهای احساسی زیردستان را برآورده می‌کند. این رهبران نیازهای افراد را تشخیص می‌دهند و به آن‌ها کمک می‌کنند تا مهارت‌هایی را که برای رسیدن به هدف مشخص لازم دارند (Spector, et al. 2004)؛ بنابراین، رهبری تحول‌آفرین اهمیت خاصی در دستیابی به اهداف سازمان دارد. پژوهش‌ها درباره همبستگی‌ها و آثار رفتار تحول‌آفرین نشان می‌دهند که به‌طور عمده این رفتارها با انواع متغیرهای سازمانی در ارتباط هستند (Vecchio, et al. 2012; Wang, 2011; Katou, et al. 2015; Marques, et al. 2012)

## نگرش‌های شغلی

نیروی انسانی بخش عمده‌ای از زندگی خود را در محیط سازمانی می‌گذرانند، طبیعی است که توجه و آگاهی به ابعاد سلامت جسمانی، روانی و اجتماعی کارکنان از اهمیت فراوانی برخوردار است (Saadi & khayati, 2015). بررسی نگرش‌های کارکنان در

1- Bass

2- Idealized influence

3 -Inspirational motivation

4 -Intellectual stimulation

5 -Individual consideration

سازمان‌های مختلف به دلیل نتایج قابل ملاحظه‌ای که می‌تواند بر بهبود رفتارهای سازمانی داشته باشد، طی چند دهه گذشته مورد توجه محققان و صاحب‌نظران مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی بوده است (Soroush, 2003). اصولاً هر سازمانی همواره درصدد آگاهی از نگرش‌های شغلی کارکنان است و اگر این نگرش‌ها به صورتی مشخص بیان شوند سازمان‌ها می‌توانند جهت مدیریت نیروی انسانی اطلاعات مفیدی به دست آورند (Bozorg zadeh, 1998). از آنجایی که رضایت شغلی و تعهد سازمانی دو مورد از پرکاربردترین سازه‌های نگرش شغلی هستند که مطالعات گسترده‌ای روی آن‌ها انجام گرفته است (Katsikea, et al. 2011; Mamman, et al. 2012; Flannery, et al. 2012)، در این تحقیق به دو ضرورت اصلی عامل انسانی شامل تعهد سازمانی، رضایت شغلی پرداخته می‌شود.

#### الف) تعهد سازمانی

در ادبیات دو رویکرد برای تعریف تعهد سازمانی یافت می‌شود. در تعریف اول، تعهد به‌عنوان هدف کارمندان برای کار مداوم در سازمان است. دومین تعریف نیز آن را به‌عنوان دل‌بستگی که بین افراد و سازمان‌ها وجود دارد و انعکاسی از میزان و درگیری روانی کارمندان در سازمان است، تعریف می‌کند (Jaramillo, et al. 2005). تعهد سازمانی یک نگرش شغلی و حرفه‌ای است که به‌واسطه پیامدهای کاری و شغلی متعددی که برای سازمان‌ها داشته و دارد مورد توجه قرار گرفته است (Benkhoff, 1997; Walumbwa, et al. 2003; Agarwal, et al. 2008). سازمان‌ها از طریق دو شیوه می‌توانند تعهد سازمانی کارمندان را افزایش دهند. ابتدا سازمان‌ها می‌توانند درک کارمند آن را از عضویت سازمانی افزایش دهند، دوم این‌که سازمان‌ها می‌توانند به کارمندان نشان دهند که آن مورد توجه کارفرمایند و کارفرما برای آن ارزش قائل است و این هم از لحاظ نظری و هم عملی مهم است (Rosseau, 2004).

تعهد سازمانی در تحقیق‌های زیادی در رابطه با متغیرهای گوناگونی چون عملکرد زمینه‌ای (Cichy, et al. 2009)، رهبری مدیریتی و متغیرهای سازمانی (Akroyd, et al. 2009)، رضایت شغلی (Guleryuz, et al. 2008)، محیط کار فامیلی و ترک شغل (Neill, et al. 2009) مورد مطالعه قرار گرفته است.

**ب) رضایت شغلی**

رضایت شغلی، زاینده عواملی نظیر محیط کار، نظام سازمانی شغل، روابط حاکم بر محیط کار، عوامل اجتماعی و تأثیر عوامل فرهنگی است. رضایت شغلی به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین شاخصه‌های رفتار در یک سازمان تلقی گردیده و به‌عنوان یکی از عواملی است که می‌توان با استفاده از آن وضعیت یک سازمان را مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار داد (Torkyan tabar, 2005). محققان رضایت شغلی را از دیدگاه‌های مختلف تعریف و توجیه نموده‌اند. حتی در این دیدگاه‌ها، برداشت‌های مختلف و گاه متناقضی نیز صورت گرفته است (Houte, 2006). در واقع رضایت شغلی از موضوعاتی است که از دهه ۱۹۲۰ به بعد، بارها در سازمان‌های مختلف مورد مطالعه قرار گرفته است. به گفته بسیاری از کارشناسان، یکی از چالش‌برانگیزترین مفاهیم سازمانی و پایه بسیاری از سیاست‌ها و خط‌مشی‌های مدیریت برای افزایش بهره‌وری و کارایی سازمان است (HeydarAli, 2003). ویکتورروم، رضایت شغلی را به‌عنوان تمایلات روانی فرد نسبت به نقشی که شاغل در شغل خود ایجاد می‌کند، تعریف کرد. در این تعریف با توجه به نقش مفهوم که عبارت است از کارآمدی در انجام یک وظیفه به‌وسیله فرد، می‌توان گفت شاغل خود را در سازمان مفید می‌یابد، در نتیجه، احساس رضایت به او دست می‌دهد (Asgariyan, 1999). سخن آخر این‌که رضایت شغلی، حالت عاطفی مثبتی تعریف می‌شود که در نتیجه ارزیابی شغل و تجارب شغلی در فرد ایجاد می‌شود، یا درجه‌ای از احساسات مثبت و منفی است که نسبت به جنبه‌های درونی و بیرونی شغل در فرد شکل می‌گیرد (Katsikea, et al. 2011; Yucel & Bektas, 2012)

**توانمندسازی روان‌شناختی**

توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) مفهوم توانمندسازی روان‌شناختی را برای اولین بار در متون نظری مدیریت وارد کردند و آن را فرایند انگیزش درونی شغل نامیدند که چهار حوزه شناختی یعنی احساس تأثیر، احساس شایستگی، احساس معنادار بودن و احساس حق انتخاب را شامل می‌شود. وتن و کمرون (۲۰۰۲) ضمن تأیید چهار بعد مورد نظر توماس و همکاران (۱۹۹۶)، بعد اعتماد به دیگران را نیز بدان افزودند (Vedadi & MehrAra, 2014: 163). در توضیح ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی، می‌توان گفت احساس تأثیر به درجه‌ای که فرد می‌تواند بر پیامدهای راهبردی، اداری یا عملیاتی شغل تأثیر بگذارد، اشاره

می‌کند (Hassanzadeh et al, 2014: 138). احساس شایستگی به احساس کارمند از اینکه قابلیت و تبحر لازم را برای انجام دادن وظیفه دارا است، اشاره می‌کند (Shah Heydari et al, 2013: 179). احساس معنادار بودن، بیان‌کننده تطابق شرایط یک وظیفه کاری، باورها، ارزش‌ها و رفتارهای فردی یک شخص است (Omidi et al, 2012)؛ و در نهایت احساس اعتماد نشان‌دهنده‌ی حالتی است که افراد مطمئن هستند با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد و اطمینان دارند که متصدیان مراکز قدرت یا صاحبان قدرت، به آنان آسیب یا زیان نخواهند رساند (Hassan pour et al, 2011).

#### ارتباط بین رهبری تحول آفرین با نگرش شغلی

برخی محققان معتقدند رویکردهای جدید رهبری می‌تواند آثار مطلوب‌تری را بر نگرش‌ها و رفتارهای پیروان داشته باشد (Nazem & Hadad pour, 2014)، و موجب افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی (zahedi & Kheirandish, 2009: 12)، افزایش تعهد عاطفی (Gol parvar, 2013) و افزایش درگیری شغلی کارکنان (Khalesi et al, 2013: 25) شود. در واقع، آنچه در کنار مشخصه‌های رهبران تحول‌گرا اهمیت دارد، پیامدهای مختلفی است که این مشخصه‌ها برای افراد سازمان محل کارشان در پی دارند (Gol parvar, 2013). در این زمینه می‌توان گفت رهبران تحول آفرین از طریق انگیزشی که در پیروان ایجاد می‌کنند و به سبب رفتارها و دیدگاه‌های خود، کارکنان را به مشارکت فعال در محیط کار ترغیب می‌کنند (Mir Kamali et al, 2013: 142).

#### ارتباط بین رهبری تحول آفرین با توانمندسازی روان‌شناختی

رهبران تحول آفرین نیازها و انگیزه‌های پیروان را بالا می‌برند (Lotfi et al, 2013: 234) و این احساس را در زیردستان ایجاد می‌کنند که به آنان به‌عنوان انسان نگرسته می‌شود و به افراد کمک می‌کنند که مسائل را به روشی جدید ببینند (Foruzandeh Dehkordi et al, 2012). آن‌ها تکالیفی بر عهده پیروان می‌گذارند که از جهات مختلف گوناگون متضمن رشد آن‌ها باشد (Ghorbani zadeh, 2012). این رهبران با توانمندسازی کارکنان و تجلیل از پیشرفت‌ها، پیروان را به رهبر تبدیل می‌کنند و از این طریق فرصت‌های جدیدی را برای سازمان فراهم می‌کنند (Ramezani Nejad, 2012: 66). پژوهش‌های پیشین نیز مؤید نقش رهبری تحول آفرین در پیش‌بینی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان است. به‌عنوان

نمونه علامه<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۲) نشان دادند ارتباط معناداری بین رهبری تحول‌آفرین با توانمندسازی روان‌شناختی و مؤلفه‌های آن وجود دارد. صمدی میارکلایی و همکاران (۲۰۱۳) نیز طی پژوهشی که در میان کارکنان آموزش و پرورش انجام داده‌اند، دریافتند بین رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. مشابه با این نتایج، گیل<sup>۲</sup> و فیتزگالد (۲۰۱۰) و حسن‌پور و همکاران (۲۰۱۱) نیز رابطه رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی را تأیید کردند.

### مدل مفهومی

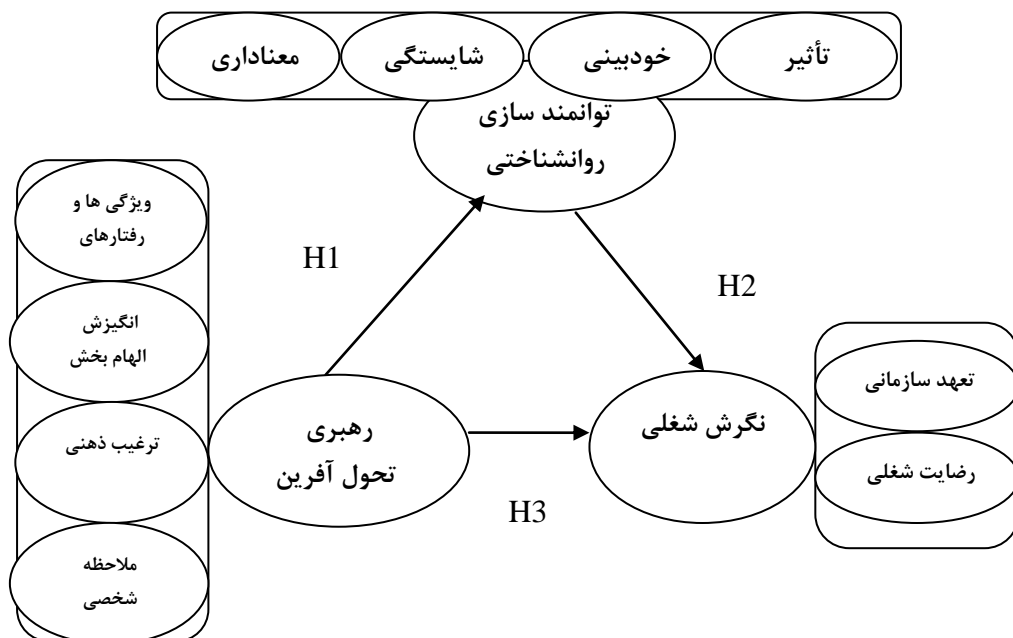
با توجه به آنچه در مبانی نظری و پیشینه پژوهش گفته شد، مدل زیر برای میانجی‌گری توانمندسازی روان‌شناختی (با چهار مؤلفه‌ی معناداری، شایستگی، خود‌تعیینی و تأثیر) و سبک رهبری تحول‌آفرین (با چهار مؤلفه‌ی ویژگی‌های آرمانی و رفتارهای آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظه شخصی) به همراه با نگرش شغلی (با دو مؤلفه‌ی تعهد سازمانی و رضایت شغلی) استخراج گردیده است.

---

1- Allameh

2 -Gill





شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

### فرضیه‌های پژوهش

- در چارچوب مدل پیشنهادی این پژوهش، فرضیه‌های زیر استخراج شده است:
- (۱) رهبری تحول آفرین بر توانمندسازی روان‌شناختی دانشجویان مؤثر دارد.
  - (۲) رهبری تحول آفرین بر نگرش شغلی دانشجویان مؤثر دارد.
  - (۳) توانمندسازی روان‌شناختی بر نگرش شغلی دانشجویان مؤثر دارد.
  - (۴) توانمندسازی روان‌شناختی به‌عنوان متغیر میانجی در ارتباط بین رهبری تحول آفرین و نگرش شغلی مؤثر است.

### روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق با هدف کاربردی و با روش توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش، دانشجویان دانشگاه علوم انتظامی امین بوده است. بدین منظور نمونه‌ای برابر با ۱۶۵ نفر بر اساس جدول مورگان و با بهره‌مندی از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به دست آمد. برای جمع‌آوری اطلاعات رهبری تحول آفرین از پرسشنامه باس و اولیو (۲۰۰۰) با ۲۰ گویه و چهار شاخص ویژگی‌های آرمانی، رفتارهای آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب

ذهنی و ملاحظه شخصی، توانمندسازی روان‌شناختی از پرسش‌نامه اسپریتزر (۱۹۹۵) با ۲۴ گویه و با چهار مؤلفه‌ی معناداری، شایستگی، خود تعیینی و تأثیر، رضایت شغلی کارکنان از شاخص توصیف شغلی (JDI) با پنج مؤلفه پرداخت، فرصت‌های ترفیع، سرپرست، خط‌مشی‌ها و رویه‌ها، تعلق گروه کاری، شرایط کاری و مزایای شغلی و در نهایت تعهد سازمانی از پرسشنامه آلن و می‌یر (۱۹۹۰) با ۲۴ سؤال و سه مؤلفه تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری و همگی بر اساس طیف لیکرت پنج گزینه‌ای استفاده شدند. برای اطمینان بیشتر از سطح پایایی پرسش‌نامه‌ها پرسش‌نامه‌ها بر روی نمونه ۳۰ نفری مورد اجرای مقدماتی قرار گرفته و آلفای کرونباخ برای هر یک از متغیرها رهبری تحول‌آفرین برابر با ۰/۷۹، توانمندسازی روان‌شناختی برابر با ۰/۸۰ و نگرش شغلی (تعهد سازمانی برابر با ۰/۸۵ و رضایت شغلی برابر با ۰/۸۴) به دست آمد که مبین سطح پایایی مطلوب پرسش‌نامه‌ها می‌باشد.

### روش تجزیه و تحلیل

در این پژوهش از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری برای آزمون الگو و فرضیه‌های پژوهش استفاده شده است.

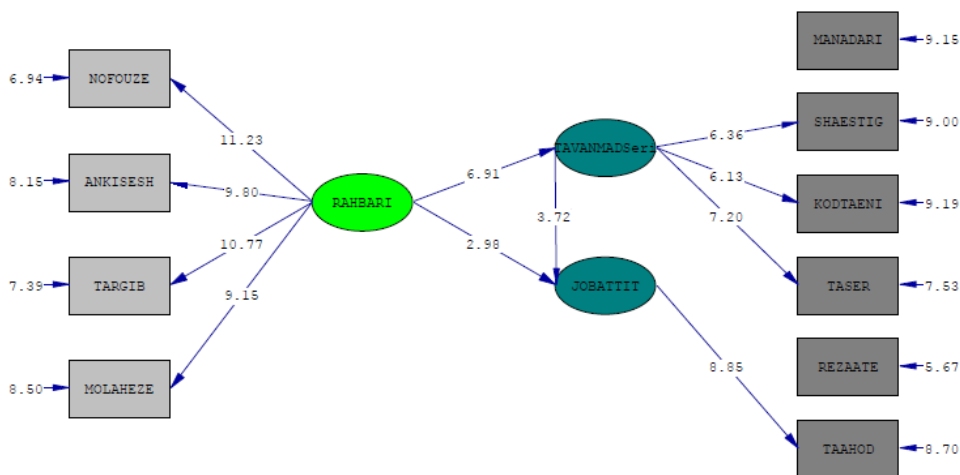
### یافته‌های پژوهش

در مرحله بعد برای بررسی برازش متغیرها و مؤلفه‌های آن با داده‌های جمع‌آوری شده از نرم‌افزار لیزرل ۸/۵۴ استفاده می‌شود. شاخص‌های برازش در جدول (۱) نشان داده شده است:

جدول ۱: میزان برازش کلی مدل تحقیق

نام پارامتر	مقدار	مقدار مجاز
نسبت کای اسکوئر به درجه آزادی	۲/۱۴۰	کمتر از ۳
ریشه میانگین مجذور تقریبی خطا (RMSEA)	۰/۰۶۹	کمتر از ۰/۰۸
شاخص برازش غیر نرم (NNFI)	۰/۹۵	بالاتر از ۰/۹
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۶	بالاتر از ۰/۹
شاخص برازش افزایشی (IFI)	۰/۹۷	بالاتر از ۰/۹
شاخص برازندگی (GFI)	۰/۹۵	بالاتر از ۰/۹
شاخص برازندگی تعدیل یافته (AGFI)	۰/۹۱	بالاتر از ۰/۹

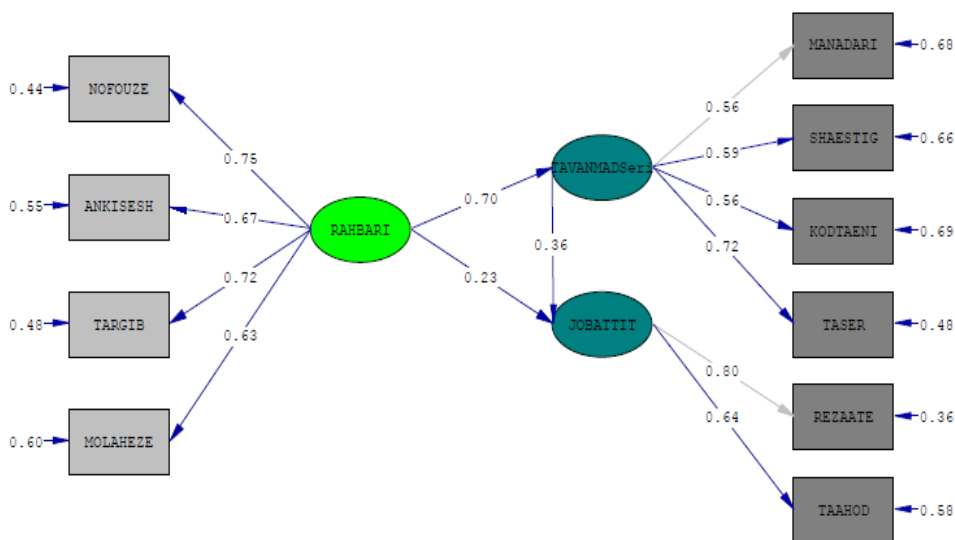
دو خروجی مهم نرم‌افزار، مدل در حالت تخمین استاندارد و مدل در حالت ضرایب معناداری است. در حالت تخمین استاندارد میزان تبیین استاندارد میزان تبیین واریانس هر متغیر توسط متغیرهای وابسته به آن مشخص می‌شود و در خروجی ضرایب معناداری، معنادار بودن روابط متغیرها مشخص می‌گردد. اگر ضرایب معناداری (مقدار آماره  $t$ ) با سطح اطمینان ۹۰ درصد بیش از  $1/64$  باشد، مقدار واریانس تبیین شده معنادار می‌باشد. شکل (۲) که همان خروجی نرم‌افزار در حالت ضرایب معناداری می‌باشد، میزان معناداری ضرایب همبستگی روابط مشخص شده در شکل قبل را نشان می‌دهد. چنانچه آماره  $t$  با سطح اطمینان ۹۰ درصد به دست آمده در این خروجی بزرگ‌تر از  $1/64$  باشد، ضرایب مسیر معنادار هستند و در غیر این صورت عدد به دست آمده برای ضرایب مسیر، از نظر آماری قابل قبول نیست. با در نظر گرفتن ضرایب معناداری این روابط و با توجه به میزان اثر متغیرها بر یکدیگر می‌توان به تأیید یا رد فرضیات پرداخت.



Chi-Square=68.48, df=32, P-value=0.00000, RMSEA=0.069

شکل ۲: مدل در حالت ضرایب معناداری

شکل‌های ۲ و ۳ به همراه جدول ۲ نتایج آزمون فرضیه پژوهش به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری را نشان می‌دهند. شکل ۲ نمایانگر مدل اعداد معناداری و شکل ۳ ضریب استاندارد میان متغیرهای پژوهش می‌باشد.



Chi-Square=68.48, df=32, P-value=0.00000, RMSEA=0.069

شکل ۳: مدل در حالت استاندارد

همان‌طور که در شکل (۳) مشاهده می‌شود، میزان تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر توانمندسازی روان‌شناختی (۰/۷)، میزان تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر نگرش شغلی (۰/۳۶) و میزان تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر نگرش شغلی (۰/۲۳) می‌باشد. جدول (۲) خلاصه‌ای از نتایج را نشان می‌دهد. نتایج ارائه شده در جدول (۲) نشان‌دهنده‌ی اثر مثبت و معنادار رهبری تحول‌آفرین بر نگرش شغلی و توانمندسازی روان‌شناختی است. لذا این نتایج از فرضیه‌های اول و سوم تحقیق حمایت می‌کند.

جدول ۲: نتایج آزمون فرضیات تحقیق

تأیید یار د	معناداری	میزان تأثیر	فرضیه
تأیید	۶/۹	۰/۷	رهبری تحول‌آفرین ← توانمندسازی روان‌شناختی
تأیید	۲/۹۸	۰/۲۳	رهبری تحول‌آفرین ← نگرش شغلی
تأیید	۳/۷۲	۰/۳۶	توانمندسازی روان‌شناختی ← نگرش شغلی

از سوی دیگر، نتایج تحلیل مسیر نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین بر توانمندسازی روان‌شناختی (۰/۷۰) علاوه بر تأثیر مستقیم، به‌طور غیرمستقیم و از طریق توانمندسازی روان‌شناختی بر نگرش شغلی (۰/۳۶) اثر می‌گذارد که حاصل (۰/۷۰) و (۰/۳۶) این تأثیر

(۰/۲۵) می باشد که بیشتر از تأثیر مستقیم (۰/۲۳) است؛ بنابراین می توان نتیجه گرفت که متغیر توانمندسازی روان شناختی اثر میانجی‌گری جزئی بر رابطه‌ی بین سبک رهبری تحول آفرین و نگرش شغلی دارد که بدین طریق از فرضیه‌ی چهارم تحقیق نیز حمایت می‌گردد.

### جدول ۳: نتایج آزمون فرضیات تحقیق

نتیجه	میزان تأثیر	فرضیه
تأیید	۰/۲۵	توانمندسازی روان شناختی به عنوان متغیر میانجی در ارتباط بین سبک رهبری تحول آفرین و نگرش شغلی مطرح است.

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های تحقیق نشان داد که رهبری تحول آفرین تأثیر مثبت و معنادار بر نگرش شغلی کارکنان دارد. نتایج به دست آمده با مطالعات اولیو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۴) و کونورتی<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) هم خوانی دارد. اعتقاد کلی وجود دارد که رهبران تحول آفرین نقش مهمی در شکل گیری ادراکات کارکنان از محیط کاری خود ایفا می کنند. آن‌ها، رهبرانی هستند که سطوح بالای عملکرد را در پیروان ایجاد می کنند. مطالعات انجام شده نشان داد که رضایت شغلی و تعهد سازمانی دو مورد از پرکاربردترین سازه‌های نگرش شغلی هستند که مطالعات گسترده‌ای روی آن‌ها انجام گرفته است ( *Katsikea, et al. 2011; Mamman, et al. 2012; Flannery, et al. 2012*). رضایت شغلی به عنوان یکی از نگرشی مهم شغلی می تواند بر میزان تعهد سازمانی افراد اثر مطلوب یا نامطلوب داشته باشد. لذا فراهم نمودن شرایط مناسب برای افزایش رضایت شغلی که می تواند منجر به تغییرات اساسی و افزایش میزان تعهد افراد نسبت به سازمان شود، ضروری است. زیرا کارکنان به عنوان عامل اصلی رسیدن به اهداف تلقی می شوند. به همین دلیل به مدیران و مسئولان سازمان تحت بررسی تحقیق پیشنهاد می شود به منظور بهبود سطح کیفی تعهد سازمانی دانشجویان از شیوه‌های مدیریتی مناسب به منظور ارتقاء سطح رضایت شغلی آنان استفاده نمایند.

یافته‌های تحقیق نشان داد که رهبری تحول آفرین بر توانمندسازی روان شناختی کارکنان تأثیری مثبت و معناداری دارد. یافته‌های تحقیق با مطالعات انجام شده توسط

1- Avolio  
2 -Konorti

لوین<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)؛ مک‌کینزی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۱) هم‌خوانی و مطابقت دارد. نویسندگانی زیادی مانند بنیس و نانس<sup>۳</sup> (۱۹۸۵) و ... اهمیت رهبری و آثار آن را بر توانمندسازی کارکنان مطرح کرده‌اند. رهبران تحول‌آفرین رهبرانی که سطوح بالای عملکرد را در پیروان ایجاد می‌کنند. رهبران تحول‌آفرین با ایجاد چشم‌انداز جمعی تلاش می‌کنند تا پیروان خود را ورای نفع شخصی و در راستای منافع گروهی و سازمانی عمل کنند. به‌علاوه رهبران تحول‌آفرین پیروان خود را به رهبر تبدیل می‌کنند، به کار آن‌ها معنا می‌بخشند و استقلال، مالکیت و احساس تعلق بیشتر در کارکنان باشد. رهبران تحول‌آفرین با ایجاد احساس معنادار بودن کارکنان، چشم‌انداز روشن و جذاب ارائه می‌کنند؛ با اشتیاق در خصوص آنچه باید انجام شود صحبت می‌کنند و اهمیت دارا بودن حس قوی نسبت به هدف را بیان می‌کنند. چنین رفتارهایی حس ارزشمندی در کار ایجاد می‌کنند که انتظار می‌رود بر ادراکات دانشجویان از احساس معناداری تأثیرات داشته باشند.

تحلیل داده‌ها نشان داد که توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر مثبت و معناداری بر نگرش شغلی کارکنان دارد؛ بنابراین، با یافته‌های محققانی همچون توماس<sup>۴</sup> و تیمون<sup>۵</sup> (۱۹۹۴)، اسپریتزر<sup>۶</sup> و همکاران (۱۹۹۷)، هماهنگی دارد. در حقیقت کارکنانی که در شغل پرمعنی خود درگیر می‌شوند و کار را هماهنگ با نگرش‌ها، اعتقادات و رفتارهای خود می‌یابند، رضایت شغلی بالاتر و در نتیجه تعهد بیشتری به سازمان از خود نشان می‌دهند. از سوی دیگر، با ایجاد بعد خودتعیینی در قیل توانمندسازی روان‌شناختی، به کنترل ادراک شده کارمند به کارش و ایجاد احساس آزادی و واگذاری اختیار لازم در تصمیم‌گیری برای عمل در موقعیت‌های مختلف، زمینه‌ی لازم برای ایجاد رضایت شغلی و فراهم گردیده و در ادامه میل به پذیرش و تعهد نسبت به اهداف، ارزش‌ها و ماندن در سازمان نیز افزایش پیدا می‌کند. به‌زعم لیدن کارکنانی وقتی که احساس کنند با انجام وظایفشان در پیامدهای سازمانی اثرگذار هستند، تمایل زیادی به مشارکت در فعالیت‌های سازمانی از خود نشان داده و در عین حال رضایت بیشتری از شغلشان نشان خواهند داد.

1 -Levine

2 -MacKenzie

3- Bennis &amp; Nanus

4 -Thomas

5 -Tymon

6 -Spreitzer

یافته‌های تحقیق نشان داد که توانمندسازی روان‌شناختی به‌عنوان متغیر میانجی و به صورت جزئی مطرح است. یافته‌های تحقیق با مطالعات انجام شده توسط لی<sup>۱</sup> و تیان (۲۰۰۶) هم خوانی دارد. از این رو، رهبران تحول آفرین با خود تحول آفرین از طریق توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر عمیق و مثبتی بر تلاش و رضایت زیردستان دارد. به زعم پاتریک و لاشینگر<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) شرایط کاری که فراهم‌کننده توانمندسازی افراد باشد، احساس حمایت و احساس کمال و تمامیت در کار آنان را نیز تحت تأثیر قرار خواهد داد. کارلس<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) دو روش عمده را برای افزایش توانمندسازی روان‌شناختی عنوان می‌کند. اول: تغییر فرایند تفکر دانشجویان، یعنی تغییر نحوه تفکر و تفسیر آنان از محیط و دوم تغییر محیط یا جو روان‌شناختی.

با توجه به یافته‌های تحقیق حاضر، این پژوهش می‌تواند راهنمایی برای مسئولین دانشگاه باشد تا با نگاهی دقیق‌تر و اعمال رهبری تحول آفرین و فراهم‌سازی بستر مناسب برای توانمندسازی دانشجویان، زمینه بهبود نگرشی مثبت به تحصیل در دانشجویان داشته باشند. بر این اساس، برای تقویت نگرش مثبت در دانشجویان موارد ذیل پیشنهاد می‌گردد:

- برای مدیران و سرپرستان بخش‌های مختلف کارگاه‌های آموزشی به‌منظور بهبود رهبری تحول آفرین برگزار گردد.
- برای این‌که دانشجویان احساس خوبی از ارتباط با سازمان داشته باشند نیاز دارند از محیطی که در آن تحصیل می‌کنند، آگاه باشند. مدیران ارشد به‌منظور انجام این اقدام باید سعی کنند از طریق برگزاری جلسات گروهی به بررسی مسائل پرداخته و با الگوسازی، تسهیم اطلاعات با دانشجویان می‌توانند باعث می‌شود احساس اعتماد متقابل افزایش یافته و دانشجویان احساس کنند برای سازمان مهم هستند و از این طریق میزان درگیری آن‌ها به مطالعه افزایش می‌یابد.
- مدیران دانشگاه مورد مطالعه تفویض بیشتر اختیارات و اعمال سیستم مدیریت مشارکتی را در سرلوحه شیوه مدیریت خود قرار داده تا با درگیر کردن بیشتر دانشجویان آن‌ها را به اهمیت وظایف و نقض شان آگاه سازند.

1 -Li

2 -Patrick &amp; Laschinger

3 -Carless

## References

- 1-Agarwal,S. Erramilli, M.K, C.S (2003).”Market Orientation and Performance in Services Firms: Role of Innovation”, Journal of services Marketing, No. 1, PP.68-82.
- 2-Akroyd D, Legg J, Jackwski M, Adams R, (2009), “The impact of selectedorganizational variables and managerial leadership on radiation therapists’organizational commitment”, Radiography; 15, pp.113-120.
- 3-Allameh, S.M, Heydari, M. & Davoodi, S.M. (2012). Studying the relationship between transformational leadership and psychological empowerment of teachers in Abade Township. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (31), 224-230.
- 4-Asgariyan M. (1999), Human relations and organizational behavior (applications).Tehran: Amirkabir Publication; (In Persian).
- 5-Avolio, B. J. Zhu, W. Koh, W& Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 25: 951- 968.
- 6- Azimi, H., Goodarzi, Gh.R., Ansari, M.E., Peeriyaesh, R. and Zarrin, S. (2012). Designing a Questionnaire for Assessing the Organizational and Organizational Attitude of Government Employees, *Strategic Management Thought*, 5 (1), 169-200. (In Persian)
- 7-Allen, N J. & Meyer, J P.(1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63:1- 18.
- 8- Bass, B. M, (1990).From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, Vol. 18 No. 3, : 19 -31.
- 9-Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*Redwood City: Mind Garden.
- 10-Ber, V. Guerrilla.(1991).Tactics for employee empowerment. *Performance empowerment Quarterly*, 4(4),62-70.
- 11-Benkhoft, B, (1997). Disentangling organizational commitment: The dangers of the OCQ for research and policy. *Personnel Review*, 1/2 (26), 114-131.
- 12-Bennis,w.&Nanus,B.(1985) *Leaders: The strategies for taking charge*, New York: Harper & Row.
- 13-Boxell,C.T,(1996).The Strategic HRM debate & the resurces based view of the firm. *HRM Journal*, 6(3)59-75.
- 14-Bozorg zadeh M, Sadat-Tosi A, (1998). Review job satisfaction and organizational commitment managers and Sepah trainingcenters. Tehran: Setad Moshtarak Sepah Publication, (In Persian).
- 15-Bennis, W. and Nanus, B, (1985).*Leaders: The Strategies of Taking Charge*. Harper & Row, New York, NY.



- 16-Carless, A. S (2004). Dose psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, Vol.18, No. 4, pp.405-425.
- 17-Cichy R, Cha J, Kim S, (2009), "The relationship between organizational commitment and contextual performance among private club leaders", *International journal of Hospitality Management*; 28, 53-62.
- 18-Flannery, K. Resnick, B. Galik, E. Lipscomb, J. & McPhaul, K. (2012). Reliability and Validity Assessment of the Job Attitude Scale. *Geriatric Nursing*, 33 (6): 465-472.
- 19-Foruzandeh Dehkordi, L.; Shakhseyan, F., Hosseini, F. S. (2012). Identifying the religious teachings affecting the formation of credible evolutionary leadership based on the comparative study of Islamic and Western texts (using the Fuzzy Delphi technique). *Public Management Research*; 5 (18), 109-133. (In Persian)
- 20-Ghorbani Zadeh, V. (2012). The Relationship of Spiritual and Ethical Evolution with Transformational Leadership, *Journal of Ethics in Science and Technology*, 8 (2), 1-13. (In Persian)
- 21-Gill, A. & Fitzgerald, S. (2010). The relationship between transformational leadership and employee desire for empowerment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(2), 263-273
- 22- Gol parvar, M., Vakili, N., Atashpour, S. H. (2013). The relationship between goal difficulty and transformational leadership with organizational citizenship behavior and affective commitment. *Daneshvar behavior behavior, behavior, management and progress*, 2 (15) (50), 177-190. (In Persian)
- 23-Guleryuz G, Guney S, Aydm E, Asan O,(2008), "The mediating effect of jobsatisfaction between emotional intelligence and organizational commitment of nurses: Aquestionnaire survey", *International Journal of Nursing Studies*; 45, 1625-1635.
- 24- Hassan pour, A., Abbasi, T., Norouzi, M. (2011). Investigating the Role of Leadership Leadership in Empowerment of Employees. *Management Research in Iran*, 15 (1), 70: 159-180. (In Persian)
- 25- Hassanzadeh, A.; Rajaipour, S.; Nouri, A. (2014). Investigating the maturity level of Khorasan Razavi gas company in the process of performance management based on the maturity model of employees' capabilities of transparency of role and psychological empowerment, the perspective of public administration, 2 (14), 135-155. (In Persian)
- 26-HeydarAli, H (2003). Preparing and Establishing Standard Scales of Job Satisfaction, Tehran: Public Management Center for Public Administration. (In Persian)
- 27-Houte,V. (2006). "Tracking and teacher satisfaction". *Journal of Educational Research*. 99 (3), PP.247-254.

- 28-Jaramillo, f. Nixon, R. Sms, P.(2005). The Effect of Law Enforcement Stress on Organizational Commitment, an International Journal of Police Strategie and Management, 28, 321-336.
- 29- Katou, A. A. (2015). "Transformational leadership and organisational performance: Three serially mediating mechanisms". Employee Relations, 37(3), 329-353.
- 30- Katsikea, E. Theodosiou, M. Perdikis, N. & Kehagias, J. (2011). The effects of organizational structure and job characteristics on export sales managers' job satisfaction and organizational commitment. Journal of World Business, 46 (2): 221-233.
- 31-Khalesi, N.; Salehi, M.; Moradi; F.; Ahdinejad; B.; Mohammadi; R.; Rouhani, B. (2013). Relationship between Servant Leadership and Occupational Engagement of the Staffs of Educational and Therapeutic Hospitals Affiliated to Kurdistan University of Medical Sciences. Health Management: 15 (47), 23-32. (In Persian)
- 32-Konorti, E.(2008). Transformational Leadership Model. Journal of American Academy of Business, The 3D, Cambridge. 14, (1): 10
- 33-Levine, E.(2010). Emotion and power (as social influence): Their impact on organizational citizenship and counterproductive individual and organizational behavior. Human Resource Management Review, 20:4-17.
- 34-Li-Chaoping, Tian-Bao, S.K. (2006). Transformational Leadership and Employee Work Attitudes The Mediating Effects of Multidimensional Psychological Empowerment. Acta Psychological Sinica, 38(2), 297-307.
- 35-Lotfi, F., Mokhtarpour, S., Momeni Rad, A., Amini, M., Kojuri, J. (2013). A Survey on the Leadership Style of Managers of Departments of Shiraz Medical School and Its Relationship with Organizational Commitment. Hormozgan Medical Journal. 16 (3), 233-239. (In Persian)
- 36-MacKenzie, S. B. Podsakoff, P. M. & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. Journal of the Academy of Marketing Science, 29: 115-134.
- 37-Mamman, A. Kamoche, K. & Bakuwa, R. (2012). Diversity, organizationalcommitment and organizational citizenship behavior: An organizing framework. Human Resource Management Review, 22 (4): 285-302.
- 38-Marques-Quinteiro, P. Currel, L. (2012). "Goal orientation and work role performance: Predicting adaptive work role performance through self-leadership strategies". Journal of Psychology, 146(6), 559-577.
- 39-Mir Kamali, S.M. & Chopani, H., Hayat, A. A., Gholamzadeh, H. (2013). Investigating the Effect of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior of the Student Forces of the National Iranian Oil Company, Journal of Resource Management Researches, 2 (5), 137-155. . (In Persian)
- 40-Nazem, F., Hadad pour, S. (2014). Presentation of Organizational Justice Structure Based on Transformational and Pragmatic Leadership Styles in

- Islamic Azad University. *New Approach in Educational Management*, 4 (13), 51-66. (In Persian)
- 41-Neill J, Harrison M, Cleveland J, Almeida D, Stawski R, Crouter A., (2009), "Work- family climate, organizational commitment and turnover: Multilevel contagion effects of leaders", *Journal of Vocational Behavior*; 74, pp.18-29.
- 42-Omidi, A., Safari, S., & Moradi, M. R. (2012), The Relationship between Participatory Motivation, Psychological Empowerment and Emotional Commitment among Physical Education Staff, *Sport Management Journal*, 4 (15), Winter:69-85. (In Persian)
- 43-Patrick, A. & Laschinger, H. K. (2006). The effect of structural empowerment and perceived organizational support on middle level nurse managers' role satisfaction. *Journal of Nursing Management*, Vol.14, No.1, pp 13-22.
- 44-Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S. B. & Paine, J.B. & Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*. 26(3): 513-563.
- 45-Ramezani Nejad, R.; Hematinejad, M. A., Andam, R., Zare, S.; Sadeghpour, N. (2012). The Relationship between Transformational Leadership and Practicing Leadership with Schoolchildren's Organizational Commitment, *Research in Sport Management and Motor Behavior*, 1 (1):63-72. (In Persian)
- 46-Rosseau, D. M, (2004), Psychological Contracts in Workplace: Understanding the Ties that Motivate, *Academy of Management Executives*, 18, 120-127
- 47-Saadi, H.O.; khayati, M. (2015). An explanation of the role of the intermediary of organizational citizenship behaviors in the relationship between job attitudes and learning organization, *public administration*, 6 (3), 522-503. (In Persian)
- 48-Shah Heydari; R, Kamalian, A.R. (2013). Investigating the relationship between organizational justice and psychological empowerment. *Management of Organizational Culture* .10 (25), 175-201. (In Persian)
- 49-Samadi Myrakalei, H. Aghajani, H., Samadi Mirekali, H. (۲۰۱۳). The Relationship between Transformational Leadership and Psychological Empowerment of Employees (Case Study: Babolsar School of Education). *Journal of Management and Leadership*, 7 (1), 117-138.
- 50-Soroush, M. (2003). Comparison of Job Satisfaction, Organizational Commitment and their Correlation with Selection of Individual Characteristics Between Educational Authorities of Schools, Managers of Khorasan Educational Institutions, Master's Degree, Tehran University of Technology. (In Persian)

- 51-Spector, P. Borman, W. Cimino, C. (2004). "Emotional intelligence and leadership styles, Department of Psychology College of Arts and Sciences". Available at Shannon Webb.
- 52-Spreitzer, G. M. & Kizilos, M. A. & Nason, S.W. (1997). A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness Satisfaction, and Strain. *Journal of Management*. 23(5): 679-704.
- 53-Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5): 1442-1465.
- 54-Thomas, K. W. & Tymon, W. G. Jr. (1994). Does empowerment always work: Understanding the role of intrinsic motivation and personal interpretation? *Journal of Management Systems*, 6(2),pp 1-13.
- 55-Torkyan tabar, M. (2005). A Survey on Job Satisfaction of Librarians in Public and Academic Libraries of Kohkilouyeh and Boyerahmad Province, Master's Degree in Library and Information Science, Islamic Azad University, Ahvaz Science and Research Branch. (In Persian)
- 56-Van Dyne, L. & Graham, J.W. & Dienesch, R.M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement.validation, *Academy of Management Journal*. 37(4): 765-802.
- 57-Vecchio, R. P. Justin, J. E. Pearce, C. L. (2012). "The utility of transactional and transformational leadership for predicting performance and satisfaction within a path-goal theory framework". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(1), 71-82.
- 58-Walumbwa, F.O. Wu, C. & Orwa, B, (2008). "Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength". *Leadership Quarterly*, 19, 251-265.
- 59-Wang, G. Oh, I. S. Courtright, S. H. Colbert, A. E. (2011). "Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research". *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270.
- 60-Yucel, I. & Bektas, C. (2012). Job satisfaction, organizational commitment and demographic characteristics among teachers in Turkey: Younger is better? *Social and Behavioral Sciences*, 46, 1598 – 1608.
- 61- zahedi, S.S., Kheirandish, M. (2009). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior. *Quarterly Journal of Human Resource Management in Oil Industry*, 2 (5), 9-29. (In Persian)