

تأثیر سبک رهبری تحول آفرین مدیران بر توانمندسازی

روان‌شناختی کارکنان

تاریخ پذیرش: 1397/04/12

تاریخ دریافت: 1396/09/15

عسکر دوستی¹، محمد صادق امیدی²، ایرج دوستی³

از صفحه 217 تا 240

چکیده

زمینه و هدف: توانمندسازی کارکنان یکی از تکنیک‌های مؤثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده از ظرفیت‌ها و توانایی‌های فردی و گروهی آنها در راستای دستیابی به اهداف سازمانی است؛ از این رو این مقاله با هدف بررسی تأثیر سبک رهبری تحول آفرین مدیران بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان ستاد فرماندهی ناجا انجام شده است.

روش‌شناسی: پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری تمامی کارشناسان ستاد فرماندهی ناجا و تعداد نمونه با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، 215 نفر برای جمع‌آوری اطلاعات مورد بررسی قرار گرفتند. روایی پرسش‌نامه با استفاده از نظرات اساتید و خبرگان و پایایی از روش آلفای کرونباخ با مقدار 0/94 تأیید شد. برای آزمون فرضیه‌ها از رگرسیون خطی ساده استفاده شده است.

یافته‌ها: آزمون فرضیه‌های پژوهش نشان می‌دهد که همه ابعاد رهبری تحول آفرین (نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی) بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان ستاد فرماندهی ناجا تأثیر معناداری دارد.

نتیجه‌گیری: با توجه به ماهیت انسانی- اجتماعی فرایندهای توانمندسازی کارکنان و نقش رهبری تحول آفرین در ایجاد زمینه‌ای مناسب برای افزایش توانمندسازی کارکنان با رویکرد انگیزشی و روان‌شناختی و با توجه به یافته‌های این پژوهش، بهبود و افزایش توانمندسازی کارکنان سازمان با رهبری تحول آفرین مدیران امکان‌پذیر است.

واژه‌های کلیدی: رهبری تحول آفرین، توانمندسازی، توانمندسازی روان‌شناختی، کارکنان.

1 - کارشناس ارشد روان‌شناسی عمومی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات ایلام، نویسنده مسئول (askar.dosti@gmail.com)

2- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی (گرایش تحول) دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه (M.s.omidi1357@gmail.com)

3- دانشجوی دکتری جامعه‌شناسی، گروه علوم اجتماعی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران (iraj.doosti@gmail.com)

مقدمه

امروزه سازمان‌ها با چالش‌های مهمی مواجه هستند. برخی از این چالش‌ها، تغییرات سریع و غیر قابل پیش‌بینی در محیط، رقابت فزاینده جهانی، توسعه و نوآوری‌های گسترده در فناوری اطلاعات، تغییر در محیط کار، تغییرات در ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نیروی انسانی و مشتریان و تقاضای فزاینده به کیفیت و انعطاف‌پذیری در محصولات و خدمات هستند. در واکنش به این چالش‌ها و به‌منظور حفظ موقعیت رقابتی، سازمان‌های امروزی باید سطوح بالایی از عملکرد در مدیریت کیفیت، هزینه و سرعت را داشته باشند.

یکی از اقداماتی که امروزه سازمان‌ها برای بهبود عملکرد کارکنان و افزایش بهره‌وری آنان در راستای اهداف سازمان انجام می‌دهند، توانمندسازی کارکنان است. در واقع توانمندسازی، یکی از روش‌هایی است که در حوزه منابع انسانی به‌منظور بهبود عملکرد کارکنان و افزایش اثربخشی آنان و نهایتاً بهبود عملکرد سازمان مورد توجه سازمان‌ها قرار دارد (رابینز، 1390).

رهبران تحول‌آفرین در باورها، ارزش‌ها و اهداف پیروان نفوذ کرده و تأثیر فوق‌العاده‌ای در پیروان خود به‌جای می‌گذارند. آنها از طریق گفتار و کردارشان کل سازمان را دچار تحول می‌کنند. پیروان این رهبران نسبت به آنها احساس اعتماد و وفاداری می‌کنند. نفوذ رهبران تحول‌آفرین از طریق کلمات، گفت‌وگو، بینش و الهام‌بخشی به دیگران است (موغلی، 1383).

سازمان‌های امروزی اگر قادر به انطباق با تغییرات محیطی نباشند، به‌سرعت از گردونه رقابت خارج و جای خود را به رقبای خواهند داد. در چنین شرایطی سازمان‌ها نیاز به رهبرانی دارند که آنها را با روش‌هایی با توانایی بالاتر برای ادامه حیات و پیشرفت متحول کنند، این رهبران مسئولیت‌پذیر با قوه تخیل خود و تبدیل به واقعیت کردن تخیلات، موجب تعهد و مشارکت داوطلبانه پیروان می‌شوند (نجفی و عباسی منزه، 1394). کارکنان امروزه در فروش، خدمت، بهره‌وری، کیفیت، سود و بهبودهای مربوط به سازمان‌ها عامل کلیدی هستند و بر این اساس، مهم‌ترین منبع مزیت رقابتی در سازمان‌ها، کارکنان متعهد، باانگیزه و وظیفه‌شناس هستند. به همین جهت برای

بیشتر سازمان‌ها، بهترین راهبرد حل این چالش‌ها، توانمندسازی کارکنان است. در ادبیات مدیریت، ایده کارکنان توانمند به‌طور مکرر عنصر اصلی ارتقاء نوآوری، سازگاری سازمانی، بهبود روابط شهروندان با سازمان و افزایش رضایت کارکنان توصیف می‌شود.

تغییر در شرایط سازمان‌های عصر حاضر، منجر به تغییر در نگرش آنها به نیروی انسانی شده است. در این شرایط کارکنان سازمان، ابزار موفقیت مدیر نیستند و به‌عنوان سرمایه‌های سازمان، به گردانندگان اصلی جریان کار و شرکای سازمان تبدیل شده‌اند (روی و سینا^۱، ۲۰۰۵: ۴۱). برای دستیابی به این ویژگی‌ها، سازمان باید مهم‌ترین منبع و عامل رقابتی خود، یعنی نیروی انسانی را توانمند کند (ایرگینلی و همکاران^۲، ۲۰۰۷: ۱۱). به‌کارگیری شیوه‌های سنتی مدیریت در چنین شرایطی، منجر به از بین رفتن حس ابداع و نوآوری کارکنان، افزایش حجم کار و محدودیت برای کارکنان می‌شود، واگذاری آزادی کامل در کار منجر به بی‌نظمی و لجام‌گسیختگی امور می‌شود. در واقع این دو حالت منجر به هدر رفتن منابع مادی و معنوی سازمان و دست نیافتن به اثربخشی می‌شود؛ بنابراین توجه به عوامل کاهنده ناتوانی‌ها امروزه منشأ اصلی مزیت رقابتی، در کاربرد صرف فناوری نیست، بلکه خلاقیت، نوآوری، مثبت‌اندیشی، کیفیت، تعهد و توانایی کارکنان، آن را شکل می‌دهد.

در شکل سنتی سازمان‌ها با ساختار سلسله‌مراتب و قدرت متمرکز در رأس هرم تغییرات عمده‌ای در حال رخ دادن است. به اعتقاد مدیران عالی، در محیطی که شدت رقابت جهانی و فناوری‌های نوین از ویژگی‌های آن به‌شمار می‌آید، دست برداشتن از کنترل متمرکز باعث افزایش انعطاف‌پذیری سازمان‌ها خواهد شد. در این میان توانمندسازی کارکنان بهترین فلسفه عدم تمرکز است (نوروزی، ۱۳۸۴: ۸۰). عصاره رهبری، نفوذ قابل توجه و رو به افزایشی است که بر زیردستان دارد و این شرایط به رهبری که توانایی شخصی برای پیش‌بینی، ساخت آینده، انعطاف‌پذیری، تفکر راهبردی و کار با دیگران که فرصت‌های متغیری را برای ایجاد یک آینده قابل دسترس برای سازمان داشته باشد، نیاز دارد (بهادری و دهگان، ۱۳۹۶).

1- Roy&sheena

2- Erganli et.M

در حال حاضر ضعف عملکرد و بهره‌وری از ویژگی‌های عمده سازمان‌های کشور ما محسوب می‌شود (اسماعیلی و همکاران، 1394). از دغدغه‌های مهم پلیس‌های موفق جهان، گردآوری سرمایه انسانی فرهیخته و خردورز است که قادر به ایجاد تحول در سازمانی که به آن متعلق هستند، باشند. یک سازمان موفق مجموعه‌ای است مرکب از انسان‌های با فرهنگ سازمانی، اندیشه و اهداف مشترک که با کارگروهی در نظام انعطاف‌پذیر سازمان تجارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روزافزون سازمان در اختیار مدیریت خود قرار می‌دهند؛ بنابراین هر فرد نسبت به سازمان و وظیفه‌ای که انجام می‌دهد احساس مالکیت خواهد کرد. در این مقاله سؤال اصلی این است که آیا بین سبک رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان رابطه‌ای وجود دارد؟ در صورت رابطه میزان تأثیر آنها بر همدیگر چقدر است؟

حساسیت مأموریت پلیس ایران در حوزه برقراری امنیت عمومی و اجتماعی، توجه به توانمندسازی کارکنان را بیش از پیش با اهمیت جلوه می‌دهد. از آن‌جا که برقراری امنیت داخلی یکی از ارکان استحکام کشور است، نیازمند نوعی مدیریت همدلانه است، تا سختی و سنگینی مأموریت باعث کاهش توانمندی کارکنان سازمان نشود؛ از این‌رو شناسایی رابطه سبک رهبری تحول‌آفرین با توانمندسازی کارکنان، مخصوصاً در حوزه روان‌شناختی ضرورت این مطالعه را چندین برابر کرده است.

مبانی نظری پژوهش: رهبری تحول‌آفرین: اصطلاح رهبری تحول‌آفرین ابتدا توسط برنز در سال 1987 به کار رفت، بدین شرح که این دسته از رهبران پیروان خود را به سطوح بالاتری از اخلاق و روحیه ارتقا می‌دهند (داکت و مک فارلان¹، 2003). برنز رهبری تحول‌آفرین مدیران را به‌عنوان فرآیندی که در آن رهبران و پیروان همدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه سوق می‌دهند، تعریف کرد.

برنارد بس اولین شخصی بود که پیرامون ایده‌های برنز، تحقیقات وسیعی انجام داد. هم‌چنین، «ابزار» پرسش‌نامه چند عاملی رهبری (MLQ) را برای ارزیابی ایجاد کرد که مورد بازنگری‌های مختلفی قرار گرفت. MLQ هر دو نوع رهبری تحول‌آفرین و مرادوهای را ارزشیابی می‌کند، اما تأکید آن بر رهبری تحول‌آفرین است. بس بیان کرد که رهبران

1- Duckett & Macfarlane

با استفاده از رفتارهای تحول‌آفرین، پیروان را متحول می‌کنند. به این معنی که پیروان از فردی خودمحمور بودن به اعضای متعهد یک گروه، تبدیل می‌شوند؛ بنابراین آنها قادرند تا در سطوحی فراتر از آنچه که به‌طور معمول مورد انتظار است، عمل کنند. در مجموع، کار بس و همکاران وی، زمینه‌ای روشن برای مطالعه علمی رهبری تحول‌آفرین پدید آورد (ساشکین¹، 2004: 332). ساشکین (2004)، چهار راهبرد را در مورد رهبران تحول‌آفرین مشخص کرد.

1- توجه به چشم‌انداز: توانایی متمرکز کردن توجه افراد به چشم‌اندازی شگرف با استفاده از استعاره‌های چشم‌گیر و ارائه مهیج مطالب.

2- معنی‌سازی به واسطه ارتباطات: توانایی ارتباط شفاف به‌صورت «فرد به فرد» به‌علاوه فعالیت خلق معنی در دیگران.

3- اعتماد به‌واسطه جایگاه‌یابی: توانایی اعتماد بخشیدن در درون یکی از پیروان با استفاده از ثابت قدم بودن در عمل، به‌ویژه در اعمالی برای رسیدن به چشم‌انداز.

4- به‌کار گرفتن خود فرد: با آموزش و پرورش قوت‌های شخص و اطمینان دادن به منطبق بودن وی با نیازهای سازمان و تمرکز بیشتر بر دست‌یابی به موفقیت همراه با دیگران، به‌جای اجتناب از شکست.

باس و آوالیو² (2003) رهبری تحول‌آفرین را مشتمل بر پنج بعد می‌دانند؛ ویژگی‌های آرمانی، رفتارهای آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی.

1- ویژگی‌های آرمانی: این شاخص شامل موارد زیر می‌باشد: (القای افتخار و غرور به اعضا برای همکاری و مشارکت با رهبر، صرف نظر کردن از تمایلات فردی به خاطر گروه، عمل به شیوه‌هایی که احترام دیگران را برانگیزد، نشان دادن احساس قدرت و شایستگی، فدا کردن منافع شخصی به خاطر منافع دیگران، اطمینان خاطر از برطرف شدن موانع به دیگران).

2- رفتارهای آرمانی: این شاخص شامل موارد زیر می‌باشد: (صحبت کردن در مورد مهم‌ترین ارزش‌ها و اعتقاداتشان، تصریح در اهمیت داشتن یک احساس قوی

1- Sashkin

2- Bass & Avolio

نسبت به هدف، توجه به نتایج معنوی و اخلاقی تصمیمات، حمایت از امکانات هیجان انگیز نوین، گفتگو درباره اهمیت اعتقاد نسبت به دیگران).

3- ترغیب ذهنی: رهبری تحول آفرین می تواند باعث ارتقاء توانایی پیروان در درک ماهیت سازمانی و مشکلاتی که با آن روبه رو هستند، شود. یادگیری در سازمان های یادگیرنده وقتی روی می دهد که کارکنان سازمانی مسائل را تجزیه و تحلیل کنند، روش های انجام کار را مورد بازبینی قرار دهند، شیوه های نو و راه حل های مناسب را برای مشکلات پیش روی خود بیابند و در مورد آن چه که انجام می دهند، فکر کنند. رهبران تحول آفرین با استفاده از ترغیب ذهنی و آماده کردن محیطی مناسب، پیروان را وادار و ترغیب می کنند که این گونه باشند.

4- انگیزش الهام بخش: انگیزش الهام بخش را برانگیختن و بالابردن انگیزش در پیروان به واسطه رهبر توصیف کرده اند که با توسل به احساسات زبردستان صورت می گیرد. به نظر سنگه 1990 اساس انگیزش، الهام است و این نوع انگیزش است که پیروان را متعهدانه به انجام هدف های سازمانی بر می انگیزد. تأکید بر احساسات و ویژگی های درونی افراد است و از طریق نوعی الهام و القاء بینشی مشترک از هدف های سازمانی در پیروان تجلی می یابد.

5- ملاحظات فردی: توجه به دیگران، یکی از جنبه های مهم رهبری تحول آفرین است. این موضوع تأثیر بر رضایتمندی، تلاش و تعهد پیروان دارد. رهبر تحول آفرین توجه ویژه ای به نیازهای هر پیرو، به عنوان رفتار مربی یا استاد برای دستیابی به موفقیت یا رشد دارد و در رابطه با توجه به احساسات و نیازهای شخصی آنها نگران است. رهبر تحول آفرین به تفاوت های فردی پیروان توجه دارد و با تک تک آنها ارتباط برقرار می کند (میر کمالی و همکاران، 1392).

توانمندسازی کارکنان: توانمندسازی به فرآیندی اطلاق می شود که طی آن مدیر به کارکنان کمک می کند تا توانایی لازم برای تصمیم گیری مستقل را به دست آورند. این فرآیند نه تنها در عملکرد افراد، بلکه در شخصیت آنان نیز مؤثر است. مهم ترین مفهوم توانمندسازی، تفویض اختیار به پایین ترین سطوح سازمان است. فرآیند تصمیم گیری

باید از درجه بالای عدم تمرکز برخوردار باشد و افراد یا گروه‌های کاری نیز باید مسئول یک قسمت کامل از فرآیندهای کاری باشند (لاولر به نقل از ابطحی و عابسی، 1386). بستر ایجاد انگیزش‌های خلاقانه در سازمان، کارکنان را توانمند می‌کند و مشارکت افراد در رسیدن به اهداف سازمانی بیشتر می‌کند (مورا و همکاران، 2015). پاداش‌هایی که در فرآیند توانمندسازی کارکنان، با تحسین و قدردانی مدیران همراه است به افراد احساس شخصیت می‌هد و آنها را برمی‌انگیزند تا از توان بالقوه خود برای ارائه عملکرد بهتر استفاده کنند (کورجا و همکاران، 2016). بر این اساس ایجاد انگیزه و نظام پاداش، روحیه معناداری و اثربخشی کارکنان را افزایش می‌دهد.

توانمندسازی منابع انسانی یعنی ایجاد مجموعه ظرفیت‌های لازم در کارکنان برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان به عهده دارند، توأم با کارایی و اثربخشی (نیازی و کارکنان نصر آبادی، 1388: 22).

در منابع علمی روان‌شناختی از توانمندسازی به منزله یک حالت دورنی انگیزشی در افراد یاد می‌شود. به‌باور مک کلند افراد به قدرت و تبادل درونی برای نفوذ و کنترل بر سایر افراد نیاز دارند. قدرت، برخورداری از یک نیاز درونی و حق تعیین است و توانمندسازی ریشه در تمایلات انگیزشی افراد دارد. هرگونه راهبردی که به افزایش حق تعیین سرنوشت و کفایت کارکنان منجر شود، موجبات توانمندسازی را فراهم می‌آورد. توانمندسازی در حقیقت ایجاد شرایط لازم برای ارتقای انگیزش افراد در انجام دادن وظایفشان از طریق پرورش کفایت نفس است. کانگر و کانگو معتقدند توانمندسازی عبارت است از فرآیند افزایش نقش افراد سازمان از راه شناسایی به معرفی شرایطی است که باعث برخورداری نبودن از قدرت در آنان می‌شود. هم‌چنین تلاش در جهت برطرف کردن آنها با فعالیت‌های سازمانی رسمی و فنون و شیوه‌های غیر رسمی و فراهم کردن اطلاعات اثر بخش (کانگر و کانگو¹، 1988).

جدول شماره 1: رویکردهای توانمندسازی کارکنان (عبداللهی و نوه ابراهیم، 1385)

رویکرد	هدف	راهبرد	نظریه پرداز
مکانیکی	قدرتمند کردن کارکنان	تفویض قدرت به زیر دستان	بلانچارد و همکاران (1996)
انگیزشی	افزایش انگیزه کارکنان	احساس خود کار آمدی	کانگر و کانونگو (1998)
ارگانیکی	افزایش انگیزش درونی کارکنان	احساس شایستگی احساس معنا دار بودن احساس مؤثر بودن احساس خود مختاری	توماس و ولتهوس (1990) اسپریتزر (1995)
شناختی		احساس اعتماد	وتن و کمرون (1988)

هم دیدگاه مکانیکی و هم دیدگاه ارگانیکی تصویر ناقصی از توانمندسازی کارکنان ارائه می‌دهند. هر یک برداشت‌های متفاوتی از فرآیند توانمندسازی دارند. اکثر مدیران سازمان‌های مشهور دیدگاه مکانیکی نسبت به توانمندسازی دارند و فرض می‌کنند که توانمندسازی مجموعه‌ای از اقدامات مدیریتی می‌باشد. اما این دیدگاه فی‌نفسه کامل نیست (عبداللهی و نوه ابراهیم 1385: 22).

ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی: توماس و ولتهوس توانمندسازی روان‌شناختی را فرآیند انگیزش درونی شغلی می‌دانند که شامل چهار حوزه شناختی، یعنی احساس تأثیرگذاری، شایستگی، احساس معنی‌دار بودن و حق انتخاب می‌شود و برای اولین بار مفهوم توانمندسازی روان‌شناختی را در ادبیات وارد کردند. اسپریتزر¹ (1995) با توجه به الگوی توماس و ولتهوس، توانمندسازی روان‌شناختی را به‌عنوان یک مفهوم انگیزشی متشکل از چهار بعد شایستگی، خود مختاری، معنی‌دار بودن و تأثیرگذاری تعریف کرده است. این ابعاد نشان‌دهنده یک جهت‌گیری شخصی به نقش کارمند در سازمان است (خانعلی‌زاده، 1387). سرانجام میسرا (1992) تقسیم‌بندی دیگری از ابعاد توانمندسازی ارائه کرد که شامل پنج مؤلفه (احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب، احساس مؤثر بودن، احساس معنی‌دار بودن و احساس داشتن اعتماد به دیگران) می‌باشد (به نقل از موغلی و همکاران، 1383). در جدول شماره دو ابعاد توانمندسازی کارکنان از دیدگاه‌های مختلف ذکر شد. سپس به شرح مؤلفه‌هایی که بیشتر مورد تأکید صاحب‌نظران قرار گرفته و در واقع بیشتر متداول است، پرداخته می‌شود..

1- Spreitzer

جدول شماره 2: ابعاد توانمندسازی از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف (موغلی و همکاران، 1383)

نظریه پردازان	سال	ابعاد توانمندسازی
کانگر و کانگو	1989	احساس خود کار آمدی - خود اثربخشی
توماس و لتهاوز	1990	احساس تأثیر گذاری - احساس شایستگی - احساس معنی دار بودن - احساس داشتن حق انتخاب
اسپیترز	1995	مؤثر بودن - داشتن حق انتخاب - شایستگی - معناداری
میشرا	1999	احساس شایستگی - احساس داشتن حق انتخاب - احساس مؤثر بودن - احساس معنی دار بودن - احساس داشتن حق اعتماد به دیگران

پیشینه پژوهش: اسدی و همکاران (1394)، در پژوهشی به بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر ارتقای توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان وزارت صنعت، معدن و تجارت و سازمان‌های تابعه آن در شهر تهران پرداختند که نتایج آن تأثیر مستقیم نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظه فردی بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان را نشان داد. متغیر ملاحظه فردی، نسبت به سایر متغیرهای بررسی شده در الگو، بیشترین اثر مستقیم را بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان داشته است.

پژوهشی به بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر خودکارآمدی کارکنان شهرداری شهرستان آران و بیدگل پرداخته است. نتایج آن نشان می‌دهد، سبک رهبری تحول‌آفرین و ابعاد آن، شامل ویژگی‌های آرمانی، رفتارهای آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی مدیران بر خودکارآمدی کارکنان، تأثیر مثبت دارد. رهبری تحول‌آفرین و ویژگی‌های آرمانی بیشترین تأثیر و ملاحظات فردی کمترین تأثیر را بر خودکارآمدی کارکنان سازمان داشت (شاه منصور، سکوت آرانی، 1394).

جزینی و نوایی (1392) در پژوهشی به تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری سازمانی در ستاد فرماندهی ناجا پرداختند. نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد توسعه رهبری تحول‌آفرین و تمام مؤلفه‌های آن یعنی نفوذ آرمانی رهبر، ایجاد ترغیب ذهنی و انگیزش الهام‌بخش توسط رهبر و ملاحظات فردی رهبر موجب رشد و توسعه نوآوری در سازمان می‌شود. هم‌چنین در این بین تأثیر رهبری تحول‌گرا بر حمایت از نوآوری و توانمندسازی کارکنان و تأثیر این دو بر نوآوری سازمانی مورد بررسی قرار

گرفت که نتایج نشان دادند در ستاد فرماندهی ناجا تأثیر رهبری تحول‌گرا بر توانمندسازی کارکنان مورد تأیید قرار گرفت.

حسن‌پور و همکاران (1390)، در پژوهشی نقش رهبری تحول‌آفرین را در توانمندسازی کارکنان مورد مطالعه قرار دادند که نتایج آن نشان داد، رهبری تحول‌آفرین در توانمندسازی کارکنان بسیار تأثیرگذار است و ارتباط معنی‌داری با احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب، احساس مؤثر بودن، احساس معنادار بودن و احساس داشتن اعتماد به دیگران دارد. یافته‌های این پژوهش نشان داد که رهبران تحول‌آفرین به صورت مثبتی توانمندی کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

زارع و همکاران (1389)، به بررسی رابطه میان عوامل روان‌شناختی توانمندسازی کارشناسان و کارآفرینی سازمانی در سازمان تربیت‌بدنی پرداخته است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که بین عوامل روان‌شناختی توانمندی (احساس معنی‌دار بودن شغل، احساس شایستگی، احساس خودتعیینی احساس تأثیر و احساس اعتماد) و کارآفرینی سازمان ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

دوریس¹، (2015) مقاله‌ای با هدف بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین در حمایت از رهبری اشتراکی را بر اساس یک پیمایش اینترنتی در پلیس دولتی کشور آلمان که در آن از 3000 شرکت‌کننده دعوت شد و با نرخ پاسخ‌گویی 39 درصد انجام داد. تجزیه و تحلیل تجربی انجام شده متکی به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد، رهبری تحول‌آفرین تأثیر مستقیم و مثبتی بر رهبری اشتراکی دارد و همچنین، رهبران تحول‌آفرین از طریق ظرفیت خود در روشن کردن اهداف سازمانی و ایجاد رضایت شغلی برای پیروان، تأثیر غیر مستقیم و مثبتی بر رهبری اشتراکی می‌گذارند.

گارسیا مورالس² و همکاران (2012)، پژوهشی با هدف بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد سازمانی از طریق یادگیری و نوآوری سازمانی انجام دادند و در آن 168 شرکت اسپانیایی را برای مطالعه انتخاب کردند. نتایج این تحقیق نشان داد، اول این‌که سبک رهبری تحول‌آفرین از طریق یادگیری و نوآوری سازمانی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی می‌گذارد، دوم این‌که یادگیری سازمانی هم به صورت مستقیم و هم

1- Doris

2- Garcia-Morales

به‌صورت غیر مستقیم و از طریق نوآوری سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد و سوم این‌که نوآوری سازمانی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان می‌گذارد.

گوموسلو و ایلسیو^۱ (2009)، مطالعه‌ای با عنوان رهبری تحول‌آفرین، خلاقیت و نوآوری سازمان در ترکیه انجام دادند و در آن به ارائه مدلی جهت بررسی اثر رهبری تحول‌آفرین بر هر دو مفهوم خلاقیت در سطح فردی و نوآوری در سطح سازمانی پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که رهبری تحول‌آفرین بر خلاقیت در هر دو سطح فردی و سازمانی تأثیر قابل توجهی دارد. در سطح فردی نتایج مدل‌سازی خطی سلسله‌مراتبی نشان داد که رابطه مثبتی میان رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت کارکنان وجود دارد و علاوه بر این رهبری تحول‌آفرین به‌طور غیر مستقیم و از طریق توانمندسازی کارکنان نیز بر خلاقیت کارکنان اثر می‌گذارد. در سطح سازمانی نیز نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون نشان داد که رهبری تحول‌آفرین ارتباط مثبتی با نوآوری سازمانی دارد.

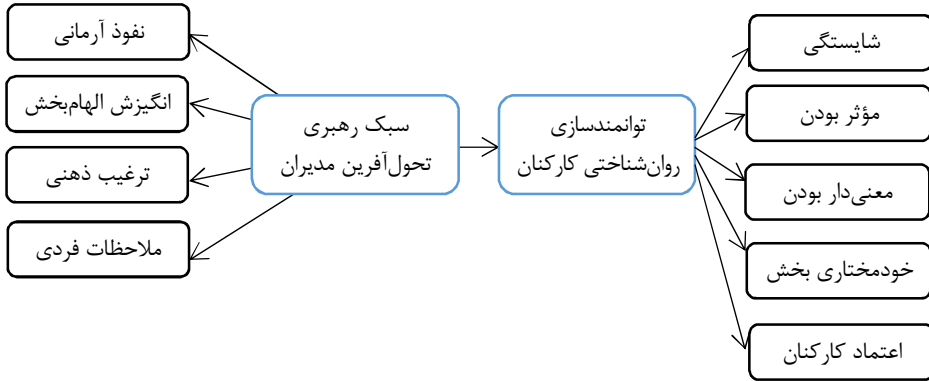
جانگ^۲ و همکاران نشان دادند که سبک رهبری تحول‌آفرین می‌تواند هم به‌صورت مستقیم و هم به‌صورت غیر مستقیم با هر دو عامل توانمندسازی و ایجاد یک جو سازمانی حامی نوآوری در سازمان، بر نوآوری سازمانی تأثیر داشته باشد (جزینی و نوایی، 1391).

مدل مفهومی پژوهش

در این پژوهش بر مبنای ادبیات بیان‌شده، ابعاد چهارگانه رهبری تحول‌آفرین، به‌عنوان متغیر مستقل، و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان با ابعاد پنج‌گانه به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است (اسماعیلی و همکاران، 1394).

۱. Gumusluoglu & ilsev

۲. Jung, Chow & Wu



شکل شماره ۱: مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی است، در این پژوهش با توجه به این که محقق به دنبال توصیف وضعیت موجود است و می‌خواهد تأثیر سبک رهبری تحول آفرین مدیران بر توانمندسازی روان شناختی کارکنان ستاد فرماندهی ناجا را مورد بررسی قرار دهد از روش توصیفی - پیمایشی استفاده کرده و به صورت مقطعی انجام گرفته است.

جامعه آماری این پژوهش، تمامی کارشناسان شاغل در ستاد فرماندهی ناجا هستند. تعداد نمونه آماری این پژوهش با استفاده از جدول مورگان 215 نفر است که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده مورد بررسی قرار گرفته‌اند. برای گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات پژوهش، از منابع کتابخانه‌ای و شبکه جهانی اطلاعات (اینترنت) استفاده شده است. به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل از پرسش‌نامه استاندارد استفاده شده است. برای بررسی سبک رهبری تحول آفرین از جدیدترین ویرایش پرسش‌نامه استاندارد بس و آوالیو و برای بررسی توانمندسازی از پرسش‌نامه استاندارد اسپریتزر بهره گرفته شده است.

برای تعیین روایی محتوایی پرسش‌نامه از نظرات اساتید و خبرگان استفاده شده است و برای تعیین پایایی ابتدا 30 پرسش‌نامه در مرحله پیش‌آزمون توزیع و آلفای کرونباخ آن محاسبه شد که در جدول شماره سه آمده است.

جدول شماره 3: مقدار آلفای کرونباخ هر کدام از متغیرها و مؤلفه‌ها

ردیف	متغیرها	ریز مؤلفه‌ها	آلفا
1	سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران	ترغیب ذهنی	0/78
2		نفوذ آرمانی	0/91
3		انگیزش الهام‌بخش	0/91
4		ملاحظات فردی	0/91
1		معنی‌داری	0/77
2	توانمندسازی کارکنان	شایستگی	0/80
3		انتخاب	0/88
4		تأثیر	0/83
5		اعتماد	0/92
		آلفا کرونباخ کلی	0/94

برای تحلیل داده‌های پژوهش از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است و برای آزمون فرضیه‌ها از رگرسیون خطی ساده استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

با توجه به این‌که فرضیه‌های این پژوهش رابطه‌ای و متغیرها فاصله‌ای هستند، از رگرسیون خطی ساده برای تشخیص هم‌بستگی و تغییرپذیری متغیر وابسته از متغیرهای مستقل بهره‌گیری شده است.

آزمون فرضیه‌ها

فرضیه اول: ترغیب ذهنی بر توانمندسازی «روان‌شناختی» کارکنان ستاد فرماندهی ناجا تأثیر دارد.

جدول شماره 4: ضرایب استاندارد شده و استاندارد نشده متغیرها

مدل	ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده		معناداری
	B	انحراف معیار	مقدار بتا	مقدار تی	
1	(Constant)	2/350	0/235	10/014	0/000
	ترغیب ذهنی	0/257	0/066	3/918	0/000

با توجه به برون داد جدول شماره چهار، مقدار سطح معنی داری به دست آمده 0/00 است که کمتر از 0/05 سطح معنی داری می باشد که نشان می دهد ترغیب ذهنی با توانمندسازی «روان شناختی» کارکنان رابطه معناداری دارد.

بنابراین با احتمال 0/95 فرضیه اول تأیید می شود؛ یعنی ترغیب ذهنی بر توانمندسازی روان شناختی کارکنان تأثیر دارد. در این آزمون مقدار بتا نشان می دهد، ترغیب ذهنی بدون توجه به سایر شاخص ها بر توانمندسازی «روان شناختی» کارکنان اثر دارد و مقدار این اثر در حد 0/286 است که حد متوسط را نشان می دهد.

فرضیه دوم: نفوذ آرمانی بر توانمندسازی «روان شناختی» کارکنان ستاد فرماندهی ناجا تأثیر دارد.

جدول شماره 5: ضرایب استاندارد شده و استانداردهای متغیرها

مدل	ضرایب استاندارد شده		مقدار تی	معناداری
	B	انحراف معیار		
1	(Constant)	2/154	0/206	10/465
	نفوذ آرمانی	0/309	0/056	5/489

با توجه به برون داد جدول شماره پنج، مقدار سطح معنی داری به دست آمده 0/00 است که کمتر از 0/05 سطح معنی داری است که نشان می دهد نفوذ آرمانی با توانمندسازی «روان شناختی» کارکنان رابطه معناداری دارد. بنابراین با احتمال 0/95 فرضیه دوم تأیید می شود. در این آزمون مقدار بتا نشان می دهد که نفوذ آرمانی بدون توجه به سایر شاخص ها بر توانمندسازی روان شناختی کارکنان اثر دارد و مقدار این اثر در حد 0/386 است که حد متوسط را نشان می دهد.

فرضیه سوم: انگیزش الهام بخش بر توانمندسازی «روان شناختی» کارکنان ستاد فرماندهی ناجا تأثیر دارد.

جدول شماره 6: ضرایب استاندارد شده و استانداردهای متغیرها

مدل	ضرایب استاندارد شده		مقدار تی	معناداری
	B	انحراف معیار		
1	(Constant)	2/318	0/179	12/971
	انگیزش الهام بخش	0/268	0/049	5/429

با توجه به برون‌داد جدول شماره شش، مقدار سطح معنی‌داری به‌دست آمده 0/00 است که کمتر از 0/05 سطح معنی‌داری است که نشان می‌دهد انگیزه الهام‌بخش با توانمندسازی («روان‌شناختی») کارکنان رابطه معنا داری دارد.

بنابراین با احتمال 0/95 فرضیه سوم تأیید می‌شود، یعنی انگیزه الهام‌بخش بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان تأثیر دارد. در این آزمون مقدار بتا نشان می‌دهد انگیزه الهام‌بخش بدون توجه به سایر شاخص‌ها بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان اثر دارد و مقدار این اثر در حد 0/305 است که حد متوسط را نشان می‌دهد.

فرضیه چهارم: ملاحظات فردی بر توانمندسازی «روان‌شناختی» کارکنان ستاد فرماندهی ناجا تأثیر دارد.

جدول شماره 7: ضرایب استاندارد شده و استاندارد نشده متغیرها

مدل	ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده		معنا داری
	B	انحراف معیار	مقدار بتا	مقدار تی	
1	2/272	0/166		13/721	0/000
	0/290	0/047	0/427	6/191	0/000

با توجه به برون‌داد جدول شماره هفت، مقدار سطح معنی‌داری به‌دست آمده 0/00 است که کمتر از 0/05 سطح معنی‌داری است که نشان می‌دهد ملاحظات فردی با توانمندسازی «روان‌شناختی» کارکنان رابطه معنا داری دارد.

مقدار بتا 0/427 است که نشان می‌دهد ترغیب ذهنی بر توانمندسازی «روان‌شناختی» کارکنان اثر دارد، اما این اثر در حد بالاتر از متوسط است.

بنابراین با احتمال 0/95 فرضیه چهارم تأیید می‌شود یعنی ملاحظات فردی بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان تأثیر دارد. در این آزمون مقدار بتا نشان می‌دهد، ملاحظات فردی بدون توجه به سایر شاخص‌ها بر توانمندسازی «روان‌شناختی» کارکنان اثر دارد و مقدار این اثر در حد 0/427 است که حد متوسط را نشان می‌دهد.

فرضیه اصلی: سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران بر توانمندسازی «روان‌شناختی» کارکنان ستاد فرماندهی ناجا تأثیر دارد.

جدول شماره (8): ضرایب استاندارد شده و استانداردهای متغیرها

مدل	ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده		مقدار تی	معناداری
	B	انحراف معیار	مقدار بتا	ضرایب		
1	(Constant)	2/280	0/211		13/051	0/000
	سبک رهبری تحول آفرین	0/301	0/049	0/352	5/292	0/000

با توجه به برون داد جدول شماره هشت، مقدار سطح معنی داری به دست آمده 0/00 است که کمتر از 0/05 سطح معنی داری است که نشان می دهد سبک رهبری تحول آفرین با توانمندسازی «روان شناختی» کارکنان رابطه معناداری دارد.

بنابراین با احتمال 0/95 فرضیه اصلی تحقیق تأیید می شود یعنی ملاحظات فردی بر توانمندسازی روان شناختی کارکنان تأثیر دارد. در این آزمون مقدار بتا نشان می دهد، سبک رهبری تحول آفرین بدون توجه به سایر شاخص ها بر توانمندسازی «روان شناختی» کارکنان اثر دارد و مقدار این اثر در حد 0/352 است که حد متوسط را نشان می دهد.

بحث و نتیجه گیری

در مدل تحلیلی ارائه شده این پژوهش و تأثیر شاخص های رهبری تحول آفرین (نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی) بر مؤلفه های توانمندسازی روان شناختی کارکنان (شایستگی، انتخاب، تأثیرگذاری، معنادار بودن و اعتماد) مورد تأیید قرار گرفت. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش اسدی و همکاران (1394)، مطالعه شاه منصور، سکوت آرانی (1394) هماهنگی دارد و با پژوهش جزینی و نوایی (1391) در ستاد فرماندهی ناجا که در آن تأثیر رهبری تحول گرا بر توانمندسازی کارکنان مورد تأیید قرار گرفته بود هم خوانی دارد، نتایج این پژوهش با پژوهش حسن پور و همکاران (1390) که نتایج آن نشان داد، رهبری تحول آفرین در توانمندسازی کارکنان بسیار تأثیرگذار است و ارتباط معنی داری با احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب، احساس مؤثر بودن، احساس معنادار بودن و احساس داشتن اعتماد به دیگران دارد هماهنگی و هم خوانی دارد.

نتایج این پژوهش با مطالعه گوموسلو و ایلسیو (2009) و جانگ و همکاران (1391) که نتایج آن پژوهش نشان داد، رهبری تحول‌آفرین به‌طور غیر مستقیم و از طریق توانمندسازی کارکنان نیز بر خلاقیت کارکنان اثر می‌گذارد هماهنگی و هم‌خوانی دارد. نتایج این مطالعه با تحقیقات دوریس (20015) که نشان داد رهبران تحول‌آفرین از طریق ظرفیت خود در روشن کردن اهداف سازمانی و ایجاد رضایت شغلی برای پیروان، تأثیر غیر مستقیم و مثبتی بر رهبری اشتراکی می‌گذارند تا اندازه‌های قابل تحلیل است.

بنابراین با توجه به آزمون فرضیه‌ها و تأیید همه آنها و همچنین مقایسه نتایج با پیشینه پژوهش نتیجه‌گیری می‌شود که رهبری تحول‌آفرین با توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان ستاد فرماندهی ناجا رابطه دارد و در حد متوسط تغییرپذیری توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان متأثر از رهبری تحول‌آفرین مدیران است. از آن‌جا که مأموریت اصلی ناجا تأمین نظم و امنیت در سطح جامعه است و برای رسیدن به این هدف، کارکنان سازمان مأموریت‌ها و فعالیت‌های متنوعی باید انجام دهند و این مأموریت، انگیزه و همدلی بالایی را می‌طلبد، بنابراین استفاده از سبک رهبری تحول‌آفرین می‌تواند در این راستا گره‌گشا باشد.

از نتایج این پژوهش می‌توان تحلیل کرد که در سازمان‌های نوین که در آنها پویایی بیشتری نیاز است موضوع سبک رهبری تحول‌آفرین، کاربرد مهمی در توسعه توانمندی روان‌شناختی کارکنان دارد. از آن‌جا که خدمات پلیس به‌طور مستقیم انسان‌محور هستند و در جهت آرامش و رفاه شهروندان انجام می‌گیرد، استفاده از سبک تحول‌آفرین برای سازمان پلیس ضروری است تا از این طریق کارکنان توانمندتری از لحاظ روان‌شناختی در مواجهه با خدمات انتظامی، بحران‌ها و جرایم اجتماعی داشته باشند.

پیشنهادها

با توجه به ماهیت انسانی- اجتماعی فرایندهای توانمندسازی کارکنان و نقش رهبری تحول‌آفرین در ایجاد زمینه‌ای مناسب برای افزایش توانمندسازی کارکنان با رویکرد انگیزشی و روان‌شناختی و با توجه به یافته‌های این پژوهش، پیشنهادهای زیر برای توجه به عوامل رهبری تحولی در نتیجه بهبود و افزایش توانمندسازی کارکنان ستاد فرماندهی ناجا ارائه می‌شود.

پیشنهادهای پژوهش بر اساس فرضیه‌های پژوهش

پیشنهاد الف): بر اساس فرضیه اول (نفوذ آرمانی رهبر تحول‌آفرین بر توانمندسازی کارکنان ستاد فرماندهی ناجا تأثیر دارد) مدیران در راستای تقویت هرچه بیشتر عامل نفوذ آرمانی که اولین رتبه تأثیرگذاری بر توانمندسازی را با 2/65 دارد به طرق زیر عمل کنند.

1- از طریق ایجاد چشم‌انداز در پیروان خود تعهد به اهداف ایجاد کرده و کارکنان را به یکدیگر پیوند دهند و سبب شوند عمیق‌ترین خواسته‌های آنها برآورده شده و به اهدافشان دست یابند.

2- از طریق ایجاد جوی از اعتماد و احترام، کارکنان را تشویق کنند به کاربرد همه منابع در دسترس، راه‌ها و ابزارهای کسب اطلاعات داخلی و خارجی و پیامدهای اخلاقی تصمیمات خود را در نظر بگیرند.

3- ایجاد جو رقابتی سالم برای توسعه ظرفیت‌های بالقوه کارکنان از طریق ارائه پاداش‌های مادی و معنوی به افراد و گروه‌های برتر می‌تواند تأثیر به‌سزای این مؤلفه را در توانمندسازی کارکنان افزایش دهند.

4- توجه به افزایش حس اعتماد به نفس بالا در کارکنان، با اهرم‌های تشویقی و پاداش به آنها.

پیشنهاد ب): بر اساس فرضیه دوم (انگیزش الهام بخش رهبر تحول‌آفرین بر توانمندسازی کارکنان ستاد فرماندهی ناجا تأثیر دارد) مدیران و فرماندهان در راستای تقویت هر چه بیشتر عامل انگیزش الهام‌بخش که دومین رتبه تأثیرگذاری بر توانمندسازی را با 2/52 دارد به طرق زیر عمل کنند.

1- داشتن انتظارات بالا از پیروان و محول کردن مسئولیت‌های چالش‌برانگیز به آنها سبب توانمند شدن و بهبود عملکرد خواهد شد.

2- درگیر کردن کارکنان در تدوین چشم‌انداز آینده، مأموریت و راهبردهای ستاد فرماندهی در جهت جلب مشارکت بیشتر آنها برای تحقق اهداف.

- 3- مدیران به نظرات و دیدگاه‌های کارکنان توجه کرده و با آنها تعامل برقرار کنند که این روند به افزایش اعتماد به نفس در آنها منجر می‌شود.
- 4- القاء حس ارزشمندی به کارکنان و توجه به فرایند و نتایج تلاش کارکنان.

پیشنهاد پ): بر اساس فرضیه فرعی سوم (ترغیب ذهنی رهبر تحول‌آفرین بر توانمندسازی کارکنان ستاد فرماندهی ناجا تأثیر دارد) مدیران و رهبران می‌توانند برای تقویت بیشتر عامل ترغیب ذهنی که در رتبه سوم و با ضریب تأثیر 2/50 دارد اقدامات زیر را به عمل آورند:

 - 1- ارتقاء سطح توانایی‌های کارکنان در درک ماهیت سازمانی و مشکلاتی که با آن روبه‌رو هستند.
 - 2- از طریق آماده‌سازی محیط مناسب، کارکنان را ترغیب کنند تا روش‌های انجام کار را مورد بازبینی قرار دهند.
 - 3- کارکنان را ترغیب کنند شیوه‌های نو و راه‌حل‌های مناسب را برای مشکلات پیش روی خود بیابند و در مورد آن چه که انجام می‌دهند، فکر کنند.
 - 4- رهبران تحول‌آفرین با تأکید بر آینده‌نگری و با تدوین اهداف والا و دست‌یافتنی، جدیت و شوق کارکنان را برانگیخته و دیدگاه خوش‌بینانه‌ای نسبت به آینده در آنان ایجاد کنند و خودباوری اطمینان لازم برای دست‌یابی به چنین اهدافی را در کارکنان ایجاد کنند.
 - 5- برای افراد هویت شغلی ایجاد شود؛ بدین معنی که فرصت انجام دادن کل یک کار را به کارکنان بدهیم و افراد بتوانند به برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی نتیجه تلاش‌های خود بپردازند.
 - 6- برای کارکنان امکان آگاهی از دریافت بازخورد مستمر از کارهای‌شان از سرپرست و همکاران فراهم شود.

پیشنهاد ج): بر اساس فرضیه فرعی چهارم (ملاحظات فردی رهبر تحول‌آفرین بر توانمندسازی کارکنان ستاد فرماندهی ناجا تأثیر دارد) مدیران و رهبران می‌توانند در

راستای تقویت هرچه بیشتر عامل ملاحظات فردی رهبری تحول‌آفرین که در رتبه چهارم و با ضریب تأثیر 2/32 دارد اقدامات زیر را به‌عمل آورند:

- 1- حمایت فردی از کارکنان، یعنی فرماندهان و مدیران نسبت به وضعیت فرد فرد کارکنان شناخت و آگاهی داشته و برای راهنمایی، آموزش و بهبود عملکرد آنان زمان کافی را اختصاص دهند. توجه به فرد فرد کارکنان جزو کارکردهای مؤثر رهبر تحول‌آفرین به‌شمار می‌رود.
- 2- مدیران توانایی‌ها و خلاقیت‌های کارکنان را مورد شناسایی قرار داده و برنامه‌هایی برای توسعه این توانایی‌ها تدوین کنند.
- 3- برای حل مشکل در حین کار به کارکنان اختیار لازم داده شود.
- 4- امکان مشارکت کارکنان در بهبود روش انجام کار و امکان ارزیابی پیشرفت انجام امور محوله.
- 5- شناخت توانمندی کارکنان و ایجاد شرایط لازم برای به‌کارگیری آنها.
- 6- واگذاری اختیارات لازم در مورد تصمیم‌گیری درباره چگونگی نحوه انجام کار و فرصت قابل توجه برای آزادی و استقلال در نحوه انجام کار به کارکنان.

منابع

- ابطحی، سیدحسین؛ عابسی، سعید (1386). توانمندسازی کارکنان. مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- اسدی، اسماعیل؛ میری، عبدالرضا؛ داورزنی، محمد؛ سبزیکاران، اسماعیل (1394). تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر ارتقای توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان. فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت منابع در نیروی انتظامی، سال چهارم، شماره 1.
- باباییان، علی؛ تقی‌زاده، علیرضا (1391). نقش رهبری تحول‌آفرین فرماندهان در ارتقای تعهد سازمانی کارکنان فرماندهی انتظامی استان یزد.
- بهادری، سیما؛ دهگان، محمود (1396). اثر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی تحول‌محور. فصلنامه رسالت مدیریت دولتی. سال هشتم، شماره بیست و ششم، تابستان.
- جزینی، علیرضا؛ نوایی، مجید (1391). تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری سازمانی در سازمان ستاد فرماندهی ناجا.
- حسن‌پور، اکبر؛ عباسی، طیبه؛ نوروزی، مجتبی (1390). بررسی رهبری تحول‌آفرین در توانمندسازی کارکنان. مدرس علوم انسانی- پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره 15، شماره 1 صص 167-188.
- خانعلی‌زاده، رقیه (1387). بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان در دانشگاه تربیت مدرس. پایان‌نامه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت دولتی. دانشگاه تربیت مدرس.
- رایبیز، استیفن پی (1390). رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها). جلد اول، ترجمه علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ سیزدهم.
- شاه‌منصوری، اشرف؛ سکوت‌آرانی، مهدی (1394). تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر خودکارآمدی کارکنان در شهرداری شهرستان آران و بیدگل. مجله مدیریت توسعه و تحول شماره 21، صص 43-48.
- عبدالمهی، بیژن؛ نوه ابراهیم، عبدالرحیم (1385). توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی. تهران.
- موغلی، علیرضا (1381). طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران. پایان‌نامه دکتری دانشگاه علامه طباطبائی.
- موغلی، علیرضا (1383). رهبری تحول‌آفرین و ابزار سنجش آن (MLQ). فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره 43-44، صص 95-112.

- میرزایی، خلیل (1392). پژوهش، پژوهشگری و پژوهشنامه‌نویسی. تهران: انتشارات جامعه‌شناسان.
- میرکمالی، سیدمحمد؛ شاطری، کریم؛ یوزباشی، علیرضا (1392). تبیین نقش رهبری تحول‌آفرین در گرایش به خلاقیت سازمانی. دو فصلنامه نوآوری و ارزش‌آفرینی، سال اول، شماره 3، بهار و تابستان.
- نجفی، امیر؛ عباسی منزه، صدیقه (1394). بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر خلاقیت و نوآوری سازمانی در دیوان محاسبات کشور و مدل‌سازی روابط بین آنها مبتنی بر معادلات ساختاری. پژوهش‌های مدیریت راهبردی، سال بیستم، شماره 58، صص 73-100.
- نوروزی، مجتبی (1384). توانمندسازی کارکنان. فصلنامه آموزشی پژوهشی کنترلر، شماره 19.
- نیازی، محسن؛ کارکنان نصر آبادی، محمد (1388). توانمندسازی بر اساس راهبرد سرمایه اجتماعی، ماهنامه تدبیر شماره 203.
- Bass, B.M. (1998). Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Bass, Bernard M., Avolio, Bruce J., Jung I, Dong. Berson, Yair (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. Journal of Applied Psychology. 88(2): 207-218.
- Conger jay. A & Kanungo Rabindra .N, 1988, The Empowerment Process : Integrating Theory & Practice, Academy of Management Review, Vol.13, No.3, pp. 471- 482
- Duckett, H & Macfarlane, E (2003), 'Emotional intelligence and transformational leadership in retailing', Leadership & Organization Development Journal, vol. 24, pp. 309-17.
- Doris Masal , (2015). "Shared and transformational leadership in the police", Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, Vol. 38 Iss 1, pp. 40 – 55
- Ergenli. Aziz, Saglam. Guler and Metin.Seli. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers, Journal of Business Research, V.60, pp.11-41.
- Garcı- Morales, v.J., Jimenez- Barrionuevo, M.M & Gutierrez- Gutierrez, L. (2012). "Transformational leadership influence on Organizational performance depending on the level of Organizational learning in the pharmaceutical sector ,journal of Organizational Change Management, vol.21 Iss:2, pp.188-212.
- Gumuslsoglu, L., ilsev, A. (2009). Transformational Leadership Organizational Creativity, and Organizational innovation, Journal of Business Research, No.62, pp.461-473

- Kruja, D., Ha, H., Drishti, E., & Oelfke, T. (2016). Empowerment in the hospitality industry in the United States. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(1): 25–48. <https://doi.org/10.1080/19368623.2015.976696>
- Moura, D., Orgambídez-Ramos, A. and de Jesus, S. N. (2015). Psychological empowerment and work engagement as predictors of work satisfaction: a sample of hotel employees. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, III (2).
- Magliocca, L.A., Christakis, A. N. (2001). "Creating transforming leadership for organizational change: the cogniscope system approach", *System Research and Behavioral Science*, Vol 18, pp. 259-277
- Roy, Ying. Joo Chua & Sheena. S. Lyenger, (2005). Empowerment through choice? A critical analysis of the effects of choice in . *Organizations, Research in . Organizational Behaviors*, Vol. 27, pp.43-49.
- Sashkin, M. (2004). Transformational leadership approaches: A review and synthesis. In Antonakis, J., Cianciolo, A. T., & Sternberg, R. J. (Eds.)
- Spreitzer, G., Kizilos, M.A. and Nason, S. (1997), "A dimensional analysis of the relationship between Psychological empowerment". in Cummings, T. (Ed.), *Handbook of organizational Development*, Sage, thousand Oaks, CA.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, pp.144-1465.