

# بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین در توانمندسازی کارکنان

اکبر حسن‌پور<sup>۱\*</sup>، طیبه عباسی<sup>۲</sup>، مجتبی نوروزی<sup>۳</sup>

۱- مربی دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی قزوین، قزوین، ایران

۲- دانشجوی دکتری مدیریت سیاست‌گذاری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۳- کارشناسی‌ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

پذیرش: ۸۸/۷/۶

دریافت: ۸۶/۱۰/۲۴

## چکیده

علی‌رغم توجه فزاینده به توانمندسازی کارکنان، درک و شناخت کم‌تری وجود دارد از این‌که چگونه فرایند توانمندسازی کارکنان اتفاق می‌افتد؛ چه فرایندهای شناختی و روانی مبانی توانمندسازی کارکنان را شکل می‌دهند و چه متغیرهای سازمانی توانمندسازی کارکنان را پیش‌بینی و تعیین می‌کنند. هر چند اندیشمندان و نویسندگان زیادی بر نقش مهم و حیاتی رهبری در فرایند توانمندسازی تأکید ورزیده‌اند، اما مطالعات علمی کم‌تری آثار رفتارهای رهبری را بر توانمندسازی کارکنان بررسی کرده‌اند. این تحقیق با به‌کارگیری تئوری‌ها و ادبیات موجود به دنبال پاسخ به این سؤال است که چگونه رهبران تحول‌آفرین کارکنان را توانمند می‌کنند؟

با استناد به اطلاعات جمع‌آوری شده، تحقیق حاضر نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین در توانمندسازی کارکنان بسیار تأثیرگذار است و ارتباط معناداری با احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب، احساس مؤثر بودن، احساس معنادار بودن و احساس داشتن اعتماد به دیگران دارد.

کلیدواژه‌ها: رهبری تحول‌آفرین، توانمندسازی.

## ۱- مقدمه

امروزه سازمان‌ها با چالش‌های مهمی مواجهند. برخی از این چالش‌ها، تغییرات سریع و



غیرقابل پیش‌بینی در محیط، رقابت فزاینده جهانی، توسعه و نوآوری‌های گسترده در تکنولوژی 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 به منظور حفظ موقعیت رقابتی، سازمان‌های امروزی باید سطوح بالایی از عملکرد در مدیریت کیفیت، هزینه و سرعت را داشته باشند [۱، صص ۶۲-۷۰؛ ۲؛ ۳، صص ۱۹-۳۲].

متخصصان و اندیشمندان اتفاق نظر دارند که کارکنان امروزه در فروش، خدمت، بهره‌وری، کیفیت و سود و بهبودهای مربوط به آن‌ها عامل کلیدی هستند [۴؛ ۵، ص ۵] و براساس نظر «سن»<sup>۱</sup> مهم‌ترین منبع مزیت رقابتی در سازمان‌ها، کارکنان متعهد، باانگیزه و وظیفه‌شناس هستند [۶]. به همین جهت برای پیش‌تر سازمان‌ها، بهترین استراتژی حل این چالش‌ها توانمندسازی کارکنان<sup>۲</sup> است. در ادبیات مدیریت، ایده کارکنان توانمند به طور مکرر عنصر اصلی ارتقای نوآوری، سازگاری سازمانی، بهبود روابط مشتری و افزایش رضایت کارکنان توصیف می‌شود [۵، ص ۵؛ ۷، ص ۷۵؛ ۸، ص ۲۴؛ ۹، صص ۸۰-۹۴؛ ۱۰، صص ۳۹-۴۴؛ ۱۱، ص ۴۳؛ ۱۲، صص ۳۸۵-۴۲۵؛ ۱۳، صص ۲۴۷-۲۶۹؛ ۱۴، صص ۴۲-۶۰]. بخش عظیمی از پژوهش‌های تجربی در مورد گروه‌های خودگردان، استقلال کارکنان و توانمندسازی و ارتباط این مؤلفه‌ها با بهره‌وری و رضایت کارکنان تمرکز دارد [۱۵، صص ۴۰۹-۴۲۴؛ ۱۶، صص ۱۰۶-۱۳۲؛ ۱۷، صص ۷۴۷-۷۷۰]. از این رو، مباحث تئوریک قوی در این زمینه که توانمندسازی به رقابتی شدن سازمان کمک می‌کند، وجود دارد. علی‌رغم این توجه فزاینده به توانمندسازی به عنوان استراتژی مهم سازمان، پژوهش‌های تجربی کم‌تری انجام شده است که بررسی کند چه عوامل محتوایی یا محیطی و یا چه فرایندهای شناختی و سازمانی آن‌را تسهیل می‌کند. از جمله این عوامل سازمانی که محققان و مدیران اجرایی به آن علاقه‌مند هستند، رهبری است. اگر چه نویسندگان و محققان بسیاری بر نقش کلیدی و محوری رهبری در فرایند توانمندسازی تأکید کرده‌اند [۱۸، صص ۱۷-۲۴؛ ۱۹، صص ۴۷۱-۴۸۲؛ ۲۰]، اما معدود مطالعات علمی هستند که آثار رفتارهای رهبری را بر توانمندسازی مورد بررسی قرار داده‌اند. از این رو در این مقاله تلاش محققان بر این است تا نقش رفتار رهبری بویژه الگوی رهبری تحول‌آفرین را در توانمندسازی

1. Senn

2. Employee Empowerment

کارکنان بررسی کنند. بر این اساس تحقیق حاضر اهداف زیر را دنبال می‌کند:

- ۱- بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین و فرایند تأثیر رهبری بر توانمندسازی کارکنان
- ۲- مشخص کردن اولویت ابعاد رهبری تحول‌آفرین

## ۲- رهبری تحول‌آفرین

بحث رهبری و تأثیر آن بر اثربخشی سازمان سابقه طولانی دارد و تاکنون مورد بررسی و بحث صاحب‌نظران این رشته بوده است [۲۱، صص ۱۶۱-۱۷۵]. شروع مباحث رهبری با تئوری‌های شخصیتی<sup>۱</sup> بوده است. این تئوری‌ها در مورد صفات رهبران بزرگ بحث کرده‌اند که بر اساس آن‌ها رهبر براساس صفات درونی که با آن به دنیا می‌آید، توصیف می‌شود [۲۲]. بعد از تئوری‌های شخصیتی، تئوری‌های رفتاری<sup>۲</sup> و سپس تئوری‌های اقتضایی<sup>۳</sup> مطرح شدند. با این توضیح که کانون توجه نظریه‌های رفتاری بر این موضوع معطوف می‌شد که معمولاً رهبران اثربخش چه رفتارهایی را از خود بروز می‌دهند. اما در نظریه اقتضایی شناخت شرایط و به مقتضای آن عمل کردن، رمز موفقیت رهبران شناخته می‌شد [۲۱، صص ۱۶۱-۱۷۵]. در سال‌های اخیر و در بازگشتی آگاهانه نسبت به ایده‌ها و رویکرد نظریه‌های شخصیتی رهبری و در قالبی نو و تحت عناوینی مانند نظریه‌های اسناد رهبری<sup>۴</sup>، نظریه رهبری فرهمند<sup>۵</sup>، رهبری خدمتگزار<sup>۶</sup>، رهبری ممتاز، نظریه رهبری مبادله‌ای<sup>۷</sup> و رهبری تحول‌آفرین<sup>۸</sup> تغییرات ویژه‌ای در نظریه‌پردازی صورت گرفته است [۲۳]. ویژگی نظریه‌های اخیر این است که آن‌ها به دنبال لحاظ کردن عواملی هستند که به طور درونی اشخاص را بر می‌انگیزانند تا به گونه‌ای اثربخش عمل کنند. یکی از نظریه‌های رهبری که در مطالعات مرتبط با توانمندسازی کارکنان به آن استناد شده و از مبنای قوی در نظریه‌های انگیزشی برخوردار است، نظریه تحول‌آفرین است [۸، صص ۱۷-۲۴].

- 
1. Trait Theories
  2. Behavior Theories
  3. Contingency Theories
  4. Attribution Theories
  5. Charismatic Leadership Theory
  6. Servant Leadership
  7. Transactional Leadership
  8. Transformational Leadership



رهبری تحول‌آفرین، بخشی از پارادایم جدید رهبری است و بیانگر فرایندی است که افراد را متحول می‌کند و با ارزش‌ها، خصیصه‌های اخلاقی و اهداف بلندمدت در ارتباط است [صص ۱۲۶-۱۸۶]. ارزیابی محرک‌های مؤثر بر پیروان، ارضای نیازهای آنان و نحوه برخورد با آن‌ها به عنوان افرادی کامل، از جمله کارکردهای این نوع رهبری است [صص ۴۷-۵۶]. رهبری تحول‌آفرین، بینشی را به پیروان القا می‌کند و آن‌ها را بر می‌انگیزد تا به چیزهای فوق‌العاده یا فراتر از انتظارات دست پیدا کنند [صص ۲۶، ۸۶]. درخصوص عوامل و عناصر تشکیل‌دهنده نظریه تحول‌آفرین و ابعاد آن، نویسندگان و محققان مختلفی اظهار نظرهایی داشته‌اند که در جدول ۱ ارائه شده است:

جدول ۱ ابعاد رهبری تحول‌آفرین از دیدگاه‌های مختلف

ابعاد	نظریه پردازان
- نفوذ آرمانی، ترغیب به تفکر، انگیزش الهام‌بخش، توجه به افراد	«بیس» (۱۹۸۵) [۲۷]
- ویژگی کاربزمایی	«بیس و اولیو» <sup>۱</sup> (۱۹۹۵) [۲۸]
- توجه به دیدگاه و نظر، ارزش گذاشتن به ارتباطات، توسعه شخصیت و ایجاد اعتماد	«بنیس و نانسی» <sup>۲</sup> (۱۹۸۵) [۲]
- درک موقعیت و طراحی دیدگاه، توانمندسازی دیگران، ایجاد ارتباطات مؤثر، ترویج تعهد و اعتمادسازی	«کانگر» <sup>۳</sup> (۱۹۸۹) [صص ۱۷-۲۴]
- بیان دیدگاه، گسترش پذیرش اهداف، انتظار عملکرد بالا، حمایت فردی، ترغیب به تفکر	«پودساکوفتال» <sup>۴</sup> (۱۹۹۰) [صص ۱۰۷-۱۴۲]
- ترویج دیدگاه مشترک، توانمندسازی دیگران، تشویق و طراحی مسیر	«کوزز و پوسنر» <sup>۵</sup> (۱۹۹۵) [۳۰]
- ایجاد دیدگاه، خلق امکانات، ارتباطات مؤثر، ایجاد روحیه و اشتیاق و خود مدیریتی	«کنت و همکارانش» <sup>۶</sup> (۱۹۹۶) [صص ۲۷-۳۴]
- انگیزش الهام‌بخش، نوآوری، مدیریت تأثیر، توجه به افراد و ترغیب تفکر	«پوندنر» <sup>۷</sup> (۲۰۰۱)
- ارتباطات الهام‌بخش، ترغیب به تفکر، رهبری حمایتی، شناخت کارکنان	«رافریتی و گریفین» <sup>۸</sup> (۲۰۰۴)

1. Bass And Avolio
2. Bennis & Nanus
3. Conger
4. Podsakoffetal
5. Kouzes & Posner
6. Kent , Etal
7. Pounder
8. Rafferty & Griffin

با توجه به جدول ۱ در این مقاله ابعاد رهبری تحول‌آفرین از دیدگاه « بیس و اولیو» به عنوان چارچوب مفهومی رهبری تحول‌آفرین مد نظر قرار گرفته است. لذا این ابعاد تشریح می‌شوند:

۱- توجه به افراد<sup>۱</sup>: رهبر به عنوان یک مربی و تعلیم‌دهنده با پیروان و زیر مجموعه خود رفتار می‌کند؛ آن‌ها را توسعه می‌بخشد؛ به آن‌ها تفویض اختیار می‌کند و برحسب شایستگی که دارند با آن‌ها برخورد می‌کند؛

۲- ترغیب به تفکر<sup>۲</sup>: رهبر فضای فکر کردن را تشویق می‌کند و افراد را به تفکر و استدلال و ا می‌دارد؛

۳- انگیزش الهام‌بخش<sup>۳</sup>: رهبر در پیروان ایجاد امید می‌کند؛ چشم‌انداز آتی را روشن و دست یافتنی معرفی کرده و افراد را ترغیب می‌کند که انتظارات خود را بالا ببرند؛

۴- نفوذ آرمانی<sup>۴</sup>: چنین رهبرانی با وجود این‌که در پیروان خود اعتماد به نفس ایجاد می‌کنند، آنان را تحریک می‌کنند تا در جهت دستیابی به اهدافی خارق‌العاده نهایت تلاش و کوشش را کرده و در این راه از خود گذشتگی نشان دهند. این همان نفوذ آرمانی رهبر در پیروان می‌باشد؛

۵- رهبر از خود فداکاری نشان می‌دهد؛ مسؤلیت اقدامات خویش را بر عهده می‌گیرد؛ افراد را در خوشی‌ها و عزت‌مندی‌ها سهیم می‌سازد و در عمل نشان می‌دهد که نقش تعیین‌کننده دارد؛

۶- ویژگی کاریزمایی<sup>۵</sup>: رهبران تحول‌آفرین دارای ویژگی مرجعیت و فره‌مندی هستند که با این ویژگی افراد را به سمت خود جذب می‌کنند.

### ۳- توانمندسازی کارکنان

مفهوم توانمندسازی در سال‌های اخیر مورد توجه همه دست‌اندرکاران امور سازمان‌ها قرار گرفته و محققان همواره توانمندسازی کارکنان را در بخش‌های عمومی و خصوصی به کار

- 
1. Individualized Consideration
  2. Intellectual Stimulation
  3. Inspirational Motivation
  4. Idealized Influence
  5. Attributed Charisma



گرفته‌اند. اگر چه نظریه‌پردازان سازمانی مفهوم توانمندسازی را در شیوه‌های متفاوتی تعریف کرده‌اند، اما دو تعریف کلی در ادبیات این بحث قابل شناسایی است.

### ۳-۱- توانمندسازی به مفهوم تسهیم قدرت

بسیاری از نظریه‌پردازان مفهوم توانمندسازی را هم معنا با مشارکت کارکنان در محل کار مد نظر قرار داده‌اند. مشارکت کارکنان فرایندی است که با این وسیله قدرت در میان افراد تسهیم شود [۳۲، صص ۱۸-۱۹]. این نظریه‌پردازان بحث می‌کنند که توانمندسازی ممکن است به عنوان اعطای قدرت سازمانی بیش‌تر به کارکنان [۳۳، صص ۶۲-۷۰] و تفویض اختیار [۳۴] تعریف شود. متأسفانه تعریف توانمندسازی براساس این روش، محدودیت‌هایی دارد که شامل موارد زیر است:

۱- براساس این تعریف، قدرت در سیستم سازمانی با مقدار ثابت بوده، در این صورت بازی بده و بستان حاکم است.

۲- براساس این تعریف، میزان سهم قدرت مدیران برای ایجاد توانمندسازی کافی است.

### ۳-۲- توانمندسازی به عنوان مفهوم انگیزشی و شناختی

در این رویکرد توانمندسازی به عنوان سازه انگیزشی تعریف می‌شود که بر ادراک‌های کارکنان نسبت به محیط کاری آنان مبتنی است.

«توماس و ولتهوس»<sup>۱</sup> تئوری شناختی پیچیده‌ای از توانمندسازی ارائه دادند که هسته محوری آن را ۴ متغیر شناختی شکل می‌دهند که انگیزش درونی کارکنان را تعیین می‌کند. این نویسندگان چهار متغیر شناختی را معرفی می‌کنند که تعیین‌کننده توانمندسازی است. این متغیرها عبارتند از [۳، صص ۱۹-۳۲؛ ۳۵]:

- احساس مؤثر بودن
- احساس داشتن حق انتخاب
- احساس شایستگی
- احساس معنادار بودن

---

1. Thomas & Velthouse

جدول ۲ ابعاد توانمندسازی کارکنان از دیدگاه‌های مختلف انگیزشی و شناختی

ابعاد توانمندسازی	نظریه‌پردازان
احساس خودکارآمدی و خود اثربخشی	« کانگرو کانگو » (۱۹۸۸) [صص ۴۷۱-۴۸۲]
احساس مؤثر بودن، احساس داشتن حق انتخاب، احساس شایستگی، احساس معنادار بودن	« توماس و ولتهوس » (۱۹۹۰) [صص ۶-۷]
مؤثر بودن، داشتن حق انتخاب، شایستگی، معناداری	« اسپریتزر » (۱۹۹۵) [صص ۱۴۴۲-۱۴۶۵]
احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب، احساس مؤثر بودن، احساس معنادار بودن، احساس داشتن اعتماد به دیگران	« میشرای » (۱۹۹۲) [صص ۵۶۷-۵۸۸]

بر اساس نظر «توماس و ولتهوس» سطوح بالایی چهار بعد توانمندسازی با هم ترکیب می‌شوند تا سطوح بالایی از انرژی، ابتکار عمل، انعطاف‌پذیری و پایداری رفتارهای کاری ایجاد شود. از آنجا که رویکرد انگیزشی و شناختی محدودیت‌های مذکور رویکرد تسهیم قدرت را ندارد و علاوه بر آن چندین مزیت متمایز را در بر می‌گیرد، لذا مبنای چارچوب تئوریک تحقیق حاضر است که نظریه‌های مختلف آن در جدول ۲ آمده است. البته مزیت‌های رویکرد انگیزشی و شناختی عبارتند از:

۱- مقدار قدرت در سیستم سازمانی ثابت در نظر گرفته نمی‌شود و قابل گسترش و توسعه تلقی می‌شود.

۲- تعریف توانمندسازی به عنوان مفهومی انگیزشی و شناختی، اهمیت فرایندهای شناختی و روان‌شناختی توانمندسازی را تشخیص می‌دهد و به همین خاطر فرض نمی‌شود که تکنیک‌های طراحی شده برای توانمندسازی کارکنان، به طور اتوماتیک منجر به توانمندسازی می‌شود. از میان مدل‌های مختلف رویکرد انگیزشی و شناختی، از آنجا که مدل «مشیرا» کامل‌تر بوده و بقیه مدل‌ها را در بر می‌گیرد، مبنای این تحقیق قرار گرفته است. در این صورت ابعاد توانمندسازی بر اساس مدل مذکور در زیر تشریح می‌شود:

۱- احساس شایستگی<sup>۱</sup>

وقتی افراد توانمند می‌شوند، آنان احساس خودکارآمدی<sup>۲</sup> می‌کنند یا این‌که احساس می‌کنند قابلیت و تبحر لازم را برای انجام موفقیت‌آمیز یک کار دارند. افراد توانمند نه تنها احساس

1. Competence  
2. Self- Efficacy



شایستگی، بلکه احساس اطمینان می‌کنند که می‌توانند کار را با کفایت انجام دهند. آنان احساس برتری شخصی می‌کنند و معتقدند که می‌توانند برای رویارویی با چالش‌ها مهارت‌های تازه بیاموزند و رشد پیدا کنند.

#### ۲- احساس داشتن حق انتخاب<sup>۱</sup>

افراد توانمند احساس خودسامانی می‌کنند. «خودسامان بودن» به معنای تجربه احساس انتخاب در اجرا و نظام بخشیدن به فعالیت‌های مربوط به خود است. زمانی که افراد به جای مشارکت اجباری، داوطلبانه در وظایف خویش درگیر شوند، احساس حق انتخاب داشتن در کار می‌کنند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که احساس دارا بودن حق انتخاب در محیط کار، از خود بیگانگی کم‌تر، رضایت کاری بیشتر، سطوح بالاتر عملکردی، کارآفرینی و خلاقیت بیشتر، سطوح بالاتر مشارکت شغلی و فشار کاری کم‌تر را به همراه دارد.

#### ۳- احساس مؤثر بودن<sup>۲</sup>

افراد توانمند بر این باورند که می‌توانند با تحت تأثیر قرار دادن محیطی که در آن کار می‌کنند یا نتایجی که کسب می‌کنند، تغییر ایجاد کنند. «گرین برگر» معتقد است که احساس مؤثر بودن، عبارت است از "اعتقادات فرد در مورد توانایی خود برای ایجاد تغییر در جهت مطلوب". افراد توانمند اعتقاد ندارند که موانع محیط بیرونی فعالیت‌های آنان را کنترل می‌کنند بلکه بر این باورند که موانع را می‌توان کنترل کرد. در واقع آن‌ها احساس کنترل فعال دارند.

#### ۴- احساس معنادار بودن<sup>۳</sup>

افراد توانمند احساس معنادار بودن می‌کنند. آنان برای مقصود یا اهداف فعالیتی که به آن اشتغال دارند، ارزش قایلند. آرمان‌ها و استانداردها با آن‌چه در حال انجام دادن هستند، متجانس و هماهنگ هستند. فعالیت در نظام ارزشی آنان مهم تلقی می‌شود، افراد توانمند درباره آن‌چه تولید می‌کنند، دقت می‌کنند و به آن اعتقاد دارند.

#### ۵- احساس داشتن اعتماد به دیگران<sup>۴</sup>

سرانجام افراد توانمند دارای حسی به نام اعتماد هستند و مطمئن هستند که با آنان

---

1. Choice  
2. Impact  
3. Meaningful  
4. Trust In Others



منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد. معمولاً معنای این احساس آن است که آنان اطمینان دارند که متصدیان مراکز قدرت یا صاحبان قدرت، به آنان آسیب یا زیان نخواهند زد و این که با آنان بی‌طرفانه رفتار خواهد شد.

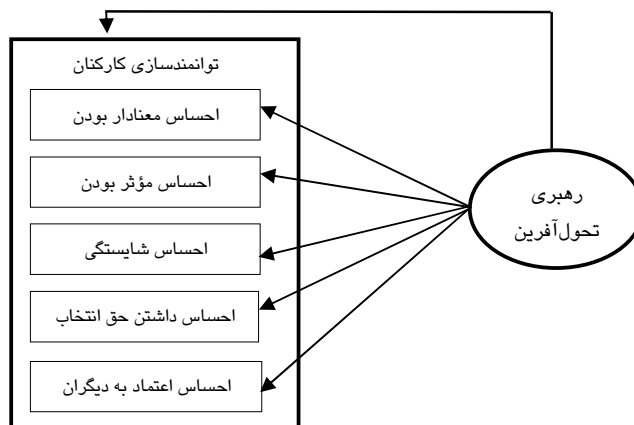
#### ۴- نقش رهبری تحول‌آفرین در توانمندسازی کارکنان

مدیران نقش مهمی در شکل‌گیری ادراکات زیردستان از محیط‌های کاری خود ایفا می‌کنند. ولینس، بای هام و ویلسون اظهار می‌کنند که توانمندسازی نقش مدیران را در سازمان‌ها کاهش و کم‌رنگ نمی‌سازد و نقش مدیریت در ایجاد محیط توانمندساز بسیار حایز اهمیت است [۳۹، صص ۶۷۹-۷۰۴]. در ضمن نویسندگان دیگری به اهمیت رهبری و آثار آن بر توانمندسازی تأکید دارند [۱۸، صص ۱۷-۲۴؛ ۱۹، صص ۴۷۱-۴۸۲؛ ۲۰؛ ۲۲]. اما مطالعات کم‌تری به طور مستقیم آثار رفتار رهبری بر توانمندسازی را مورد بررسی قرار داده‌اند. از جمله این مطالعات می‌توان به تحقیق «پارکر و پرایس»<sup>۱</sup> در سال ۱۹۹۴ و «کلر و دانسرو»<sup>۲</sup> در سال ۱۹۹۵ اشاره کرد. این محققان نتیجه‌گیری کردند که مدیران حمایتی کارکنان توانمندی را تربیت می‌کنند [۴۰، صص ۱-۱۳؛ ۴۱]. علاوه بر تحقیقات مذکور نویسندگان دیگری نیز تلاش کردند، رفتارهای رهبری توانمندساز را شناسایی کنند؛ بیش‌تر این نویسندگان توانمندسازی را از طریق افزایش حس خود کارآمدی کارکنان ممکن می‌دانستند. از جمله از این نویسندگان می‌توان به «کانک راک، استلی و تراسستی»<sup>۳</sup> [۳۲، صص ۱۸-۱۹]، «کانگر و کانگو» [۱۹، صص ۴۷۱-۴۸۲] و «کانگر» [۱۸، صص ۱۷-۲۴] اشاره کرد. به هر حال شواهد تئوریک و تجربی پیشنهاد می‌کنند که رفتارهای رهبران تحول‌آفرین ممکن است تأثیر مثبتی بر توانمندسازی کارکنان داشته باشد. در این مقاله تلاش شده است، نقش رهبری تحول‌آفرین در توانمندسازی کارکنان مورد بررسی قرارگیرد.

#### ۵- مدل مفهومی تحقیق

با توجه به بررسی مبانی نظری و پیشینه موضوع می‌توان مدل مفهومی زیر را ارائه کرد که فرضیه‌های تحقیق نیز براساس آن شکل می‌گیرد.

- 
1. Parker & Price
  2. Keller & Dansereau
  3. Konczak, Stelly & Trusty



شکل ۱ مدل مفهومی تحقیق

## ۶- فرضیه‌های تحقیق

فرضیه‌های تحقیق شامل موارد زیر است:

- رهبری تحول آفرین ارتباط معناداری با توانمندسازی کارکنان دارد؛
- رهبری تحول آفرین ارتباط معناداری با احساس معناداری کارکنان دارد؛
- رهبری تحول آفرین ارتباط معناداری با احساس شایستگی کارکنان دارد؛
- رهبری تحول آفرین ارتباط معناداری با احساس داشتن حق انتخاب کارکنان دارد؛
- رهبری تحول آفرین ارتباط معناداری با احساس مؤثر بودن کارکنان دارد؛
- رهبری تحول آفرین ارتباط معناداری با احساس اعتماد به دیگر کارکنان دارد.

## ۷- روش‌شناسی

با توجه به سؤالات و فرضیه‌های تحقیق، مطالعه حاضر یک تحقیق پیمایشی مبتنی بر روش همبستگی با استفاده از انتخاب نمونه است و می‌توان آن را برحسب هدف در گروه تحقیقات کاربردی به شمار آورد.

### ۱-۷- جامعه آماری و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری پژوهش حاضر عبارت است از کلیه شعب بانک ملت در شهر تهران که در هفت واحد سرپرستی شعب در شهر تهران قرار گرفته‌اند. بر این اساس، مجموع اعضای جامعه آماری تعداد ۳۴۳ شعبه می‌باشد که سهم هر یک از سرپرستی‌های هفت‌گانه در جدول ۳ آمده است. حجم نمونه محاسبه شده نیز برابر با ۱۲۵ شعبه می‌باشد که با توجه به قرار داشتن این شعب در هفت واحد سرپرستی، از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای استفاده شده است. این روش مستلزم طبقه‌بندی و سپس انتخاب تصادفی آزمودنی‌ها از هر طبقه است.

براساس این روش، حجم نمونه مذکور به نسبت تعداد شعب مستقر در هر واحد سرپرستی به صورت جدول ۳ انتخاب شده‌اند. در مجموع تعداد ۸۳۲ پرسشنامه توانمندسازی و ۸۳۲ پرسشنامه رهبری جمع‌آوری شده است. پرسشنامه توانمندسازی به وسیله کلیه کارکنان شعبه تکمیل شد. از میان ۸۳۲ پرسشنامه رهبری نیز، تعداد ۷۰۷ پرسشنامه به وسیله پیروان (کارکنان شعبه) و ۱۲۵ عدد به وسیله رهبران (رؤسای شعب) تکمیل شد.

جدول ۳ حجم نمونه مذکور به نسبت تعداد شعب مستقر در هر واحد سرپرستی

واحدهای سرپرستی	حجم جامعه آماری	حجم نمونه آماری
سرپرستی منطقه ۱	۵۳	۱۹
سرپرستی منطقه ۲	۵۳	۱۹
سرپرستی منطقه ۳	۵۰	۱۸
سرپرستی منطقه ۴	۳۹	۱۴
سرپرستی منطقه ۵	۵۰	۱۸
سرپرستی منطقه ۶	۵۰	۱۸
سرپرستی منطقه ۷	۴۸	۱۷
جمع کل	۳۴۳	۱۲۵

### ۲-۷- ابزار جمع‌آوری داده‌های تحقیق و فنون آماری مورد استفاده

برای گردآوری داده‌های مورد نیاز جهت انجام این تحقیق از دو نوع پرسشنامه استفاده شده است. اولین ابزار مورد استفاده در این پژوهش، پرسشنامه چند عاملی رهبری است که برای اولین بار در تحقیقات بس در سال ۱۹۸۵ به کار گرفته شد. این پرسشنامه با در هم آمیختن



سؤالات مربوط به دو شیوه رهبری تحول‌گرا، تبادل‌گرا، تکمیل‌کنندگان پرسشنامه را در موقعیتی قرار می‌دهد تا آنچه را با واقعیت نزدیک‌تر است علامت‌گذاری کنند. این پرسشنامه شامل ۳۲ سؤال بود و در قالب مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت تنظیم شد و به دو صورت فرم مخصوص رهبران و فرم مخصوص پیروان موجود است که شیوه رهبری یک فرد را از دیدگاه خودش و پیروان وی مورد بررسی قرار می‌دهد.

شایان ذکر است که در این تحقیق سؤالات مربوط به رهبری تحول‌آفرین استفاده شده است. دومین ابزار مورد استفاده، پرسشنامه خانم اسپریتزر است که شامل ۲۱ سؤال بود و ابزاری استاندارد برای اندازه‌گیری توانمندسازی روان‌شناختی محسوب می‌شود که در بیش‌تر تحقیقات مورد استفاده قرار گرفته است. در ضمن به منظور تجزیه و تحلیل فرضیه‌های تحقیق از آزمون همبستگی پیرسون بهره گرفته شده است. همچنین به منظور رتبه‌بندی متغیرهای مستقل تحقیق از آزمون تحلیل واریانس فریدمن استفاده شده است.

### ۷-۳- پایایی و پایایی ابزار سنجش

در این پژوهش برای تعیین روایی ابزارهای اندازه‌گیری، نخست دو پرسشنامه استاندارد به کار گرفته شده با استفاده از سایر مطالعات انجام شده و ادبیات مرتبط با موضوع تحقیق، بومی‌سازی شد و سپس توان سنجش خصیصه‌های مورد نظر در پرسشنامه به‌وسیله جمعی از خبرگان، مشتمل بر اساتید دانشگاه و کارشناسان بانک ملت مورد تأیید قرار گرفت. در این پژوهش به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. با استفاده از نرم‌افزار spss، آلفای کرونباخ مجموعه عنوان‌های پرسشنامه رهبری برابر با ۰/۸۸ و پرسشنامه توانمندسازی برابر با ۰/۹۱ می‌باشد.

### ۸- تجزیه و تحلیل و یافته‌ها

همان‌گونه که ذکر شد در این پژوهش به منظور تجزیه و تحلیل فرضیه‌ها از آزمون همبستگی پیرسون بهره گرفته شده. نتایج حاصل از این آزمون در جدول ۴ آورده شده است.

**جدول ۴** نتایج حاصل از آزمون همبستگی پیرسون میان رهبری تحول آفرین و ابعاد روان‌شناختی توانمندسازی

فرضیه‌ها	ضریب همبستگی	عدد معناداری sig.
فرضیه اول	۰/۸۲۱	۰/۰۰۰
فرضیه دوم	۰/۷۸۹	۰/۰۰۰
فرضیه سوم	۰/۷۳۶	۰/۰۰۰
فرضیه چهارم	۰/۵۵۸	۰/۰۰۲
فرضیه پنجم	۰/۴۲۴	۰/۰۲۲

#### ۸-۱- فرضیه اول

ارتباط معناداری میان سبک رهبری تحول آفرین و احساس معناداری در کارکنان شعب بانک ملت شهر تهران وجود دارد. با توجه به خروجی SPSS، ضریب همبستگی پیرسون بین این دو متغیر ۰/۸۲۱ است. مقدار عدد معناداری (sig) مشاهده شده برابر ۰/۰۰۰ بوده است که از سطح معناداری استاندارد (۰/۰۵) کمتر است. در این صورت فرضیه  $H_0$  مبنی بر عدم وجود ارتباط میان دو متغیر مذکور در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید نمی‌شود. با توجه به این‌که ضریب همبستگی بین این دو متغیر دارای علامت مثبت است، بنابراین می‌توان گفت که ارتباط معنادار و مستقیمی میان سبک رهبری تحول آفرین و احساس معناداری در کارکنان شعب بانک ملت شهر تهران وجود دارد.

#### ۸-۲- فرضیه دوم

ارتباط معناداری میان سبک رهبری تحول آفرین و احساس مؤثر بودن در کارکنان شعب بانک ملت شهر تهران وجود دارد. با توجه به خروجی SPSS، ضریب همبستگی پیرسون بین این دو متغیر ۰/۷۸۹ است. مقدار عدد معناداری (sig) مشاهده شده برابر ۰/۰۰۰ بوده است که از سطح معناداری استاندارد (۰/۰۵) کمتر است. در این صورت فرضیه  $H_0$  مبنی بر عدم وجود ارتباط میان دو متغیر مذکور در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید نمی‌شود. با توجه به این‌که ضریب همبستگی بین این دو متغیر دارای علامت مثبت است، بنابراین می‌توان گفت که ارتباط معنادار و مستقیمی میان سبک رهبری تحول آفرین و احساس مؤثر بودن در کارکنان شعب بانک ملت شهر تهران وجود دارد.



### ۸-۳- فرضیه سوم

ارتباط معناداری میان شیوه رهبری تحول‌آفرین و احساس داشتن حق انتخاب در کارکنان شعب بانک ملت شهر تهران وجود دارد. با توجه به خروجی SPSS، ضریب همبستگی پیرسون بین این دو متغیر ۰/۷۳۶ می‌باشد. مقدار عدد معناداری (sig) مشاهده شده برابر ۰/۰۰۰ بوده است که از سطح معناداری استاندارد (۰/۰۵) کمتر است. در این صورت فرضیه  $H_0$  مبنی بر عدم وجود ارتباط میان دو متغیر مذکور در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید نمی‌شود. با توجه به این‌که ضریب همبستگی بین این دو متغیر دارای علامت مثبت است بنابراین می‌توان گفت که ارتباط معنادار و مستقیمی میان شیوه رهبری تحول‌آفرین و احساس داشتن حق انتخاب در کارکنان شعب بانک ملت شهر تهران وجود دارد.

### ۸-۴- فرضیه چهارم

ارتباط معناداری میان شیوه رهبری تحول‌آفرین و احساس شایستگی در کارکنان شعب بانک ملت شهر تهران وجود دارد. با توجه به خروجی SPSS، ضریب همبستگی پیرسون بین این دو متغیر ۰/۵۵۸ است. مقدار عدد معناداری (sig) مشاهده شده برابر ۰/۰۰۳ بوده است که از سطح معناداری استاندارد (۰/۰۵) کمتر است. در این صورت فرضیه  $H_0$  مبنی بر عدم وجود ارتباط میان دو متغیر مذکور در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید نمی‌شود. با توجه به این‌که ضریب همبستگی بین این دو متغیر دارای علامت مثبت است، بنابراین می‌توان گفت که ارتباط معنادار و مستقیمی میان شیوه رهبری تحول‌آفرین و احساس شایستگی در کارکنان شعب بانک ملت شهر تهران وجود دارد.

### ۸-۵- فرضیه پنجم

ارتباط معناداری میان سبک رهبری تحول‌آفرین و احساس داشتن اعتماد به دیگران در کارکنان شعب بانک ملت شهر تهران وجود دارد. با توجه به خروجی SPSS، ضریب همبستگی پیرسون بین این دو متغیر ۰/۴۲۴ است. مقدار عدد معناداری (sig) مشاهده شده برابر ۰/۰۲۲ بوده است که از سطح معناداری استاندارد (۰/۰۵) کمتر است. در این صورت فرضیه  $H_0$  مبنی بر عدم وجود ارتباط میان دو متغیر مذکور در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید نمی‌شود. با توجه به

این‌که ضریب همبستگی بین این دو متغیر دارای علامت مثبت است، بنابراین می‌توان گفت که ارتباط معنادار و مستقیمی میان شیوه رهبری تحول‌آفرین و احساس داشتن اعتماد به دیگران در کارکنان شعب بانک ملت شهر تهران وجود دارد. در کل از آن‌جا که ارتباط معناداری بین رهبری تحول‌آفرین و ابعاد توانمندسازی وجود دارد، لذا می‌توان گفت که رهبری تحول‌آفرین ارتباط معناداری با توانمندسازی کارکنان دارد. در ضمن به منظور رتبه‌بندی ابعاد رهبری تحول‌آفرین در شعب مورد بررسی از آزمون تحلیل واریانس فریدمن استفاده شده است. فرض صفر: تفاوت معناداری میان میانگین رتبه‌های ابعاد رهبری تحول‌آفرین وجود ندارد. فرض مخالف: تفاوت معناداری میان میانگین رتبه‌های ابعاد رهبری تحول‌آفرین وجود دارد.

جدول ۵ نتایج حاصل از آزمون تحلیل واریانس فریدمن

آماره آزمون	درجه آزادی	عدد معناداری	نتیجه آزمون
۵۳۷/۴۹۸	۷	۰/۰۰۰	رد فرض صفر

آماره آزمون برابر با ۵۳۷/۴۹۸ و عدد معناداری محاسبه شده تقریباً برابر با صفر است که از سطح خطا ( $\alpha = 0/05$ ) کم‌تر است بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که میان میانگین رتبه‌های اجزای رهبری تحول‌آفرین تفاوت معناداری وجود دارد و بالاترین میانگین رتبه مربوط به بعد انگیزش الهام‌بخش و بعد توجه به افراد و کم‌ترین میانگین رتبه نیز مربوط به ویژگی آرمانی می‌باشد. رتبه‌بندی مربوط به این اجزا در جدول ۶ آمده است.

جدول ۶ نتایج حاصل از آزمون تحلیل واریانس فریدمن

اولولیت	میانگین رتبه‌ها	ابعاد رهبری تحول‌آفرین
اول	۶/۹۰	انگیزش الهام‌بخش
دوم	۶/۵۱	توجه به افراد
سوم	۵/۶۹	تحریک ذهنی
چهارم	۴/۴۶	نفوذ آرمانی
پنجم	۴/۳۶	ویژگی آرمانی



## ۹- نتیجه‌گیری

اعتقاد کلی بر این است که رهبران نقش مهمی در شکل‌گیری ادراکات کارکنان از محیط کاری خود ایفا می‌کنند. نویسندگان زیادی مثل بنیس و نانس، بلاک و ...، اهمیت رهبری و آثار آن را بر توانمندسازی کارکنان مطرح کرده‌اند. رهبران تحول‌آفرین رهبرانی هستند که سطوح بالای عملکرد را در پیروان ایجاد می‌کنند. این رهبران با ایجاد چشم‌انداز جمعی تلاش می‌کنند تا پیروان خود را وراي نفع شخصی و در راستای منافع گروهی و سازمانی عمل کنند. بعلاوه رهبران تحول‌آفرین پیروان خود را به رهبر تبدیل می‌کنند، به کار آن‌ها معنا می‌بخشند و استقلال کاری ایجاد می‌کنند. بونو و جاج (۲۰۰۳) دریافتند که پیروان رهبران تحول‌آفرین باور دارند که توانمندتر هستند. این باور شاید به دلیل احساس استقلال، مالکیت و احساس تعلق بیش‌تر در کارکنان باشد. این نویسندگان و همین‌طور شمیر و همکارانش<sup>۱</sup> این ایده را مطرح می‌کنند که رهبران تحول‌آفرین با سه شیوه در پیروان خود انگیزه ایجاد می‌کنند: با افزایش کفایت کارکنان، تسهیل هویت اجتماعی کارکنان در گروه و سازمان، ارتباط‌دهی ارزش‌های کاری و سازمانی با ارزش‌های کارکنان [۴۲، صص ۵۵۴-۵۷۱؛ ۴۳، صص ۵۷۷-۵۹۳]. شواهد بسیار قوی از ارتباط بین رهبری تحول‌گرا و نتایج مثبتی نظیر عملکرد، رضایت شغلی و کاهش غیبت حکایت می‌کند [۱۲، صص ۳۸۵-۴۲۵؛ ۱۳، صص ۲۴۷-۲۶۹؛ ۱۴، صص ۴۲-۶۰]. برخی از پژوهش‌ها نیز از روابط فرضیه‌های مدل تحقیق حاضر حمایت می‌کنند. برای مثال برخی از نویسندگان شواهدی ارائه می‌کنند که رهبری تحول‌آفرین منجر به توانمندسازی می‌شود [۴۴، صص ۱۱۰-۱۲۶؛ ۴۵، صص ۷۳۵-۷۴۴]. اوولیو و همکارانش<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) نیز دریافتند که رهبری تحول‌آفرین منجر به توانمندسازی و تعهد می‌شود [۴۶، صص ۹۵۱-۹۶۸]. کلارک و همکارانش<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) این ایده را مطرح می‌کنند که رهبری تحول‌آفرین با توانمندسازی پیروان در ارتباط است [۴۷، صص ۲۴۶-۲۵۵؛ ۴۸].

تحقیق حاضر نیز به دنبال بررسی این موضوع است که آیا رهبری تحول‌آفرین بر توانمندسازی کارکنان مؤثر هستند و چگونه رهبران تحول‌آفرین کارکنان را توانمند می‌سازند؟ یافته‌های تحقیق در کل مبین این مطلب است که رهبران تحول‌آفرین به صورت مثبت توانمندی

1. Shamir  
2. Avolio & et al  
3. Klark & et al



کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد، رهبران تحول‌آفرین بیش‌ترین اثر را بر احساس معنادار بودن کارکنان در مشاغل خود دارند؛ 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 کارکنان از احساس معناداری تأثیرات مثبتی داشته باشند.

علاوه بر این، مطالعه حاضر نشان می‌دهد که رهبران تحول‌آفرین اثر مهمی بر ادراکات کارکنان در زمینه احساس داشتن حق انتخاب دارند. کارکنانی که سطح بالایی از احساس داشتن حق انتخاب را حس می‌کنند، کسانی هستند که حس آزادی عمل و کنترل شخصی بالایی از انجام وظایف خود دارند. همچنین رفتار رهبران تحول‌آفرین بر ادراکات کارکنان از احساس مؤثر بودن تأثیر می‌گذارد. کارکنانی که دارای تجربه قوی از احساس مؤثر بودن دارند، حس پیشرفت نسبت به اهداف را تجربه می‌کنند. همان‌طور که یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد، رهبران تحول‌آفرین اطلاعات سازمانی مهمی راجع به مأموریت، اهداف و استراتژی ارائه می‌دهند که این مسأله کارکنان را نسبت به اهمیت و ارزش شغلی آنان و این‌که چگونه به موفقیت اداره و سازمان خود کمک می‌کنند، آگاه می‌سازد. زمانی که کارکنان درک صحیحی داشته باشند از این‌که سازمان کجا قرار دارد و چگونه وظایف آن‌ها به موفقیت سازمان کمک می‌کند، انتظار می‌رود ادراکات کارکنان نسبت به احساس مؤثر بودن بهبود پیدا کند. لازم به ذکر است که این نتیجه با یافته اسپریتزر (۱۹۹۵) که دسترسی به اهداف و استراتژی سازمان با سطوح بالایی از توانمندسازی کارکنان همراه است، انطباق دارد. رهبری تحول‌آفرین بر احساس شایستگی کارکنان و احساس داشتن اعتماد به دیگران تأثیرگذار است. احساس شایستگی در واقع همان خود کارامدی است که به عنوان قابلیت فرد برای انجام وظایف به‌خصوص تعریف می‌شود. با توجه با این تحقیق رهبران تحول‌آفرین به توسعه نقاط قوت کارکنان کمک می‌کنند؛ برای آموزش آن‌ها وقت صرف می‌کنند؛ به آن‌ها کمک می‌کنند مسائل را از زوایای متفاوت و مختلف ببینند و ارزیابی کنند. از طرف دیگر این تحقیق نشان از آن است که رهبران تحول با شفاف صحبت کردن، با صداقت برخورد کردن و ایجاد فضای باز ارتباطی، احساس داشتن اعتماد به دیگران را در کارکنان ایجاد و تقویت می‌کنند.



این تحقیق دارای کاربرد های عملی و تئوریکی است. از جهت تئوریک با توسعه شواهدی برای رویکرد شناختی و چند بعدی توانمندسازی کارکنان در قلمروسازمانی متفاوت از سایر تحقیقات انجام شده و اعتبار و پایایی تحقیقات قبلی را تأیید می‌کند. محققان آینده نیز می‌توانند موضوعاتی مثل «ارتباط رهبری تحول‌آفرین، توانمندسازی کارکنان و عملکرد کاری آن‌ها» و «تعامل و ترکیب متغیرهای فردی و سازمانی مؤثر بر توانمندسازی کارکنان» و... را بررسی کنند. دانش حاصل از تحقیق حاضر به مدیران و کارگزاران سازمانی کمک می‌کند، برنامه‌های توانمند سازی را با توسعه رفتارهای خاص رهبری سازگار با توانمند سازی کارکنان در سازمان خود مد نظر قرار دهند. از آن‌جا که سازمان‌ها به دنبال افزایش عملکرد با منابع کمتر هستند، باید بر رفتارهای رهبری تمرکز داشته باشند که مشوق توانمندسازی در کارکنان باشند. از طرف دیگر این تحقیق پویایی توانمندسازی کارکنان در محیط کار را به تمام مدیران و سازمان‌ها یادآوری می‌کند.

#### ۱۰- منابع

- [1] Beer V. ; Guerrilla tactics for employee empowerment ; *Performance Empowerment Quarterly*,4(4), 1991.
- [2] Bennis W. , Nanus B. ; Leaders ; New York : Harper & Row,1985.
- [3] Randolph W. A.; Navigating the journey to empowerment ; *Organization dynamics*, Vol. 23,1995.
- [4] Bass B. M., Stogdill R. M., A survey of theory and research ; *Journal of Management*, 15(2), 1989.
- [5] Block P., The empowerd manager : Positive political skills at work ; Sanfrancisco: Jossey-Bass,1987.
- [6] Boxell C.T. , The strategic HRM debate & the resources based view of the firm , *HRM Journal* , 26(7) ,1996.
- [7] Byham W. C., Zapp : The lightning of empowerment ; New York: Fawcett Columbine ,1988.
- [8] Kanter R. M. ; The change masters ; NewYork: Simon and Schuster,1983.
- [9] Frey R. ; Empowerment or else. Harvard business review ; September/October,

- 1993.
- [10] Carr C.; Empowered organizations, empowering leaders ; *Training and Development* , March, 1994.
- [11] Blanchard K., Carlos J. P. , Randolph A. ; The 3 keys to empowerment ; San Francisco:Berret-Koehler Publisher,1999.
- [12] Lowe K. B., Kroeck K.G. , Sivasubramaniam N. ; Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature ; *The Leadership Quarterly*, 7,1996.
- [13] Luthans F., Avolio B., Walumbwa F. , Li W., The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance ; *Management and Organization Review*, Vol 1, 2005.
- [14] Avey J. B., Patera J. L. , West B. J.; Positive psychological capital: A new lens to view absenteeism ; *Journal of Leadership and Organizational Studies* , Vol.13, Winter 2006.
- [15] Manz C.C. , Sims H. P. , Searching for the unleader: Organizational member views on leading self- managed groups ; *Human Relations*, Vol. 37,1984.
- [16] Manz C. C. , Sims H. P.; Leading workers to lead themselves : The external ; Leadership of Self-managing Work Teams , *Administrative Science Quarterly*. Vol. 32,1987.
- [17] Stewart G. L. , Manz C. C., Leadership for self-managing work teams: A typology and integrative model ; *Human Relations*, Vol. 48,1995,747-770.
- [18] Conger J. A. ; Leadership: The art of empowering others ; *The Academy of Management Executive* , 3(1) ,1989.
- [19] Conger J. A , Kanungo R. N.; The empowerment process: Integrating theory and practice ; *Academy of Management Review*, 13 (3), 1985.
- [20] Doherty A.Y.,Danychuk K.E.; Transformational and transactional leadership in interuniversity athletics management ; *Journal of Sport Management*, Vol. 10,1996.



- [21] Fulford M. D., Enz C. A.; The impact of empowerment on service employee ; *Journal of Managerial Issues*, 7(2)1995.
- [22] Horner M., Leadership theory: Past, Present and future ; *Team Performance Management* , 3(4),1997.
- [23] Humphreys J.H. , Einstein W. O. ; Nothing new under the sun: Transformational leadership from a historical perspective ; *Management Decision*, Vol. 41, 2003.
- [24] Keller, T., Dansereau, F. ; Leadership and empowerment: A social exchange perspective ; *Human Relations*, 48 (2) 1995.
- [25] Kizilos P.; Crazy About empowerment ; *Training*, 27(12) , 1997.
- [26] Konczak L. J. ,Stelly D.J. , Trusty, M.L. ; Measuring empowering behaviors of managers: Some preliminary construct validity evidence . Paper presented at the meeting of society For industrial and organizational psychology; San Diego, CA. 1996.
- [27] Bass, B. M. ; Leadership and performance beyond expectations ; New York :Free Press ,1985.
- [28] Bass B. M., Avolio B. J.; The multifactor leadership questionnaire , Redwood city ; CA: Mind Garden,1995.
- [29] Podsakoff P. M. , MacKenzie S. B., Moorman R. H., Fetter R.; Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors ; *The Leadership Quarterly* ,Vol. 1, 1990.
- [30] Kouzes J. M. , Posner B.Z. ; The leadership challenge , Jossey-bass San Francisco ,CA, 1995.
- [31] Kent T.W., Graber D. , Johson J.; Leadership in the information of new health care environment ; *The Health Care Supervisor*, 15(2),1996.
- [32] Lawer, E.E., 10 New realities, *Executive Excellence*, (3) 1994.
- [33] Noe A. Raymond, Hollenbeck R. J., Gerhart B. , Wright M. P. , *HRM*, MC Graw-Hill, 2003.
- [34] Pearce C.L., Sims J. R. , Cox J. F. , Ball G. O., Schnell E. , Smith K. A. , Trevino L.; Transactors, transformers and Boe ground: A multimethod development of theoretical

- typology of Leadership; *Journal of Management Development* , 22(4), 2003.
- [35] Parker L. E., Price R. H. ; Empowered managers and empowered worker: The effects of managerial support and managerial perceived control on workers ; *Sense of Control Over Decision – Making, Human Relations*, 47(7), 1994.
- [36] Senn L.E. ; The worth ethic vs ; The work ethin, *Executive Excellence* , February,1988.
- [37] Spreitzer G. M. ; Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation ; *Academy of management Journal*, 38 (5), 1995.
- [38] Mishra A.K. ., Spreitzer G.M. ;Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign ; *The Academy of Management Review*, 23( 3 ) 1999.
- [39] Spreitzer G. M., Kizilos, M. A., Nason S. .W. A.; Dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness ; Satisfaction and Strain , *Journal of Management*, 23(2) , 1997.
- [40] Thomas K.,W., Tymon W.G., Does empowerment always work: Understanding the role of intrinsic motivation and personal interpretation ; *Journal of Management Systems*, 6(2), 1994.
- [41] Thomas K. W. , Velthouse B. A.; Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation ; *Academy of Management Review*, 15(4), 1990.
- [42] Bono J. E. , Judge T. A.; Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders; *Academy of Management Journal*, 46, 2003.
- [43] Shamir B., House R.J. , Arthur M. B. ; The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory ; *Organization Science*, 4, 1993.
- [44] Avey B. J., Hughes L .W., Norman S. M. , Luthans K.W.; Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity ; *Leadership & Organization Development Journal*, 29( 2), 2008.

- [45] Dvir T., Eden D., Avolio B. J. , Shamir B.; Impact of transformational leadership on follower development and performance : A field experiment” ; *Academy of Management Jjournal*, 45 ( 4), 2002.
- [46] Avolio B.J., Zhu W. , Koh W.; Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance; *Journal of Organizational Behavior*, 25 (8), 2004.
- [47] Kark R., Shamir B. , Chen G.; The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency ; *Journal of Applied Psychology*, 88, 2003.
- [48] Masi R.J. ; Transformational leadership and its roles in empowerment, productivity and commitment to quality; *Dissertation Abstracts International*, 55(10), 1994.