

Original Article



Measuring the Mediating Role of Psychological Empowerment in the Impact of Transformational Leadership on Employee Job Satisfaction

Hamideh Abbasi^{1,*} , Sarah Hajatpour² 

¹ Department of Management, Tolouemehr Higher Education Institution, Qom, Iran

² Department of Management, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran

Abstract

Article History:

Received: 01/04/2023

Revised: 07/05/2023

Accepted: 12/05/2023

ePublished: 21/06/2023

***Corresponding author:** Hamideh Abbasi, Department of Management, Tolouemehr Higher Education Institution, Qom, Iran.
Email: abbasi.59093@gmail.com

Objectives: One of the best ways to maintain and improve human resources is to increase employee job satisfaction. Managers with a transformational leadership style are also one of the most important factors in improving job satisfaction. The purpose of this research was to investigate the impact of transformational leadership on the job satisfaction of employees with regard to the mediating role of psychological empowerment.

Methods: The statistical population of this research consisted of 1,500 employees of the central headquarters of the Tehran Social Security Organization, Tehran, Iran. The sample size (n=306) was calculated using the random sampling method and using Cochran's formula. Data collection tools were the Avolio and Bass standard transformational leadership questionnaire, Minnesota job satisfaction questionnaire, and Spreitzer psychological empowerment questionnaire. The validity of the questionnaires was measured by face and content validity. The reliability of these tools was assessed by Cronbach's alpha coefficient, whose value was calculated as 0.79 for the transformational leadership questionnaire, 0.83 for the empowerment questionnaire, and 0.82 for the job satisfaction questionnaire. Analysis of research data was done in SmartPLS software using path analysis and the structural equation model.

Results: Based on the findings, all research hypotheses were confirmed. The results obtained from the Sobel test showed that the indirect effect of transformational leadership style on job satisfaction through employee empowerment was 0.556; the positive value of beta (0.556) indicated the positive intensity of the effect.

Conclusion: The results of the research demonstrated that the role of transformational leadership by the managers of the organization would be effective in the feeling of job satisfaction and its improvement through creating working conditions that provide the empowerment of employees.

Keywords: Transformational leadership; Job satisfaction; Psychological empowerment; Employees of the Social Security Organization



Extended Abstract

Background and Objective

In the organizational literature, a transformational leadership style is associated with a reduction in adverse organizational outcomes. A wide array of studies have investigated the effects of leadership on employees' behaviors and satisfaction. For example, a study pointed out that the transformational leadership style strengthens motivation and improves employees' job performance and job satisfaction. The results of a study on the assessment of the quality of working life of Australian employees demonstrated that leadership behavior is correlated with job security, advancement opportunities, and job satisfaction among employees. The findings of other studies have pointed to a positive and significant relationship between transformational leadership style and employee job satisfaction. Despite extensive research on job satisfaction, we are witnessing some levels of job dissatisfaction among employees. Although it is well-accepted that effective leadership is a driving force for creating a healthy work environment that fosters positive job outcomes, few studies have been conducted to examine and identify the direct and indirect mechanisms by which leaders affect people's job satisfaction.

Materials and Methods

The statistical population of this cross-sectional study was 1500 employees of the central headquarters of the Tehran Social Security Organization. The sample size was calculated at 306 cases based on the random sampling method using Cochran's formula. The data collection tool was the standard leadership style questionnaire (2000, which was designed based on the Likert scale. In order to measure validity, face validity, and content validity were used with index measurement Content Validity Index (CVI) and (CVR). In the present study, the questionnaire was distributed among 15 experts to assess validity. The content validity values were obtained at 0.83, 0.79, and 0.80 for transformational leadership, empowerment, and job satisfaction questionnaires, respectively. Based on the results, the questions have appropriate content validity. Moreover, considering that the CVI of all three questionnaires was more than 0.79, the content validity of the three questionnaires was confirmed. Reliability was measured by Cronbach's alpha coefficient. Cronbach's alpha coefficients were calculated at 0.79, 0.83, and 0.82 for transformational leadership, empowerment, and job satisfaction questionnaires, respectively. Since all the questionnaires have Cronbach's alpha coefficients higher than 0.7, the reliability of the questionnaires is confirmed. Data analysis was performed in SmartPLS software.

Results

Three criteria of reliability, convergent validity, and divergent validity were used in the evaluation of external models. The indicator reliability was evaluated through the measurement of factor loadings, and the reliability of the latent variables was assessed by composite reliability. Furthermore, the composite reliability coefficient (Dillon-Goldstein coefficient)

for each variable was more than 0.7, demonstrating the appropriateness of the composite reliability of each variable. To evaluate the confirmatory factor analysis model, model fit indices, Normed-fit index, and root-mean-square error of approximation (RMSEA) were used. The values of RMSEA (with a limit of less than 0.12), the normed fit index (with a limit of more than 0.8), and the model fit index (with a limit of more than 0.36) were obtained at 0.086, 0.882, and 0.525, respectively. In general, according to all three fit indices, it can be stated that the data of this research has a good fit with the factorial structure and the theoretical foundation of the research, indicating that the questions are aligned with the theoretical structures. Based on the results, all research hypotheses were confirmed. The results of the bootstrap method and the Sobel test illustrated that the indirect effect of the transformational leadership style on job satisfaction through the mediation of employee empowerment (the main hypothesis) is 0.556, and the value of the Sobel test is significant at the confidence level of 0.05%. (Sobel=16.058, Sig=0.001<0.05). As a result, the transformational leadership style has a significant effect on job satisfaction through the mediating role of psychological empowerment, and the main hypothesis of the research is confirmed. The positive value of beta (0.556) is indicative of a positive effect.

Discussion

Social security organization is a legal and mission-oriented organization. Moreover, the organizational forces are the main capital of this organization, considering the social aspect of the organization. These forces are the source of life and survival of the organization. Therefore, ability, capability, effective and dynamic interaction in two levels of management, execution, and knowledge of employees should be taken into account. Along with the capabilities of the expert force with knowledge and expertise, as well as having expert determination while mastering the affairs, the ability and knowledge of executors with expertise and professional knowledge is very effective in the optimal implementation of the policy.

On the other hand, in the current unstable economic conditions, in which there is uncertainty about the main indicators of activity, effective work behaviors are considered an inevitable necessity for the success of the organization. Organizations need employees who actively seek to change and improve the work environment and organizational productivity.

Conclusion

The obtained results confirmed the main hypothesis of the research. During the interactive communication, the transformational leader forms a special cultural relationship with the followers, causing a dramatic change in values. The leader inspires the followers to see attractive future situations, creates a commitment to the shared vision, and provides necessary platforms to create positive behaviors among the employees. In order to achieve success in today's business environment, organizations need the knowledge, opinions, energy, and creativity of employees at all organizational levels

to create employee job satisfaction. Meanwhile, there are transformational leaders who, according to the characteristics of this style of leadership, will have a profound effect on the job satisfaction and effort of subordinates through psychological empowerment. In such a situation, empowering employees increases their interest in the work environment and job satisfaction. Based on the obtained results, it is suggested that the

managers of organizations at all levels should help employees develop their individual abilities in order to instill in them a sense of self-confidence. Furthermore, managers should consider employees' operational suggestions in an appropriate way. Consequently, employees feel that their opinions are valued, and the work becomes meaningful to them.

Please cite this article as follows: Abbasi H, Hajatpour S. Measuring the Mediating Role of Psychological Empowerment in the Impact of Transformational Leadership on Employee Job Satisfaction. *Iran J Ergon.* 2023; 11(1): 46-58.

سنجش نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی در تأثیر رهبری تحول‌گرا بر رضایت شغلی کارکنان

حمیده عباسی^{۱*}، سارا حاجت‌پور^۲

^۱ گروه مدیریت، مؤسسه‌ی آموزش عالی طلوع مهر، قم، ایران

^۲ گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

چکیده

اهداف: یکی از شیوه‌های مناسب برای حفظ و ارتقای منابع انسانی، بهبود رضایت شغلی کارکنان است. از طرف دیگر، استفاده از مدیران با سبک رهبری تحول‌گرا یکی از عوامل مهم ارتقای رضایت شغلی است. هدف از تحقیق حاضر بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر رضایت شغلی کارکنان، با توجه به نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی است.

روش کار: جامعه‌ی آماری این تحقیق کارکنان ستاد مرکزی سازمان تأمین اجتماعی تهران به تعداد ۱۵۰۰ نفر بود. حجم نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی و با استفاده از فرمول کوکران، ۳۰۶ نفر محاسبه شد. ابزار گردآوری اطلاعات پرسش‌نامه‌ی استاندارد رهبری تحول‌گرای باس و اولیو، پرسش‌نامه‌ی رضایت شغلی مینه‌سوتا و پرسش‌نامه‌ی توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر بود. روایی پرسش‌نامه‌ها با روایی صوری و محتوایی و پایایی با ضریب آلفای کرونباخ سنجیده شد که مقدار آن برای پرسش‌نامه‌ی رهبری تحول‌گرا ۰/۷۹، برای پرسش‌نامه‌ی توانمندسازی ۰/۸۳ و برای پرسش‌نامه‌ی رضایت شغلی ۰/۸۲ محاسبه شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق تحلیل مسیر و مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس انجام شد.

یافته‌ها: بر اساس یافته‌ها، تمام فرضیه‌های تحقیق تأیید شد. نتایج به‌دست‌آمده از آزمون سوبل نشان می‌دهد که اثر غیرمستقیم سبک رهبری تحول‌گرا بر رضایت شغلی به‌واسطه‌ی توانمندسازی کارکنان برابر ۰/۵۵۶ شده است. مقدار مثبت بتا (۰/۵۵۶) نشان از مثبت بودن شدت اثر دارد.

نتیجه‌گیری: نتایج پژوهش نشان می‌دهد که ایفای نقش رهبری تحول‌گرا توسط مدیران سازمان، از طریق ایجاد گونه‌ای از شرایط کاری که فراهم‌کننده‌ی توانمندسازی کارکنان باشد، بر احساس رضایت از شغل و بهبود آن مؤثر خواهد بود.

کلید واژه‌ها: رهبری تحول‌گرا؛ رضایت شغلی؛ توانمندسازی روان‌شناختی؛ کارکنان سازمان تأمین اجتماعی

استناد: عباسی، حمیده؛ حاجت‌پور، سارا. سنجش نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی در تأثیر رهبری تحول‌گرا بر رضایت شغلی کارکنان. مجله ارگونومی، بهار ۱۴۰۲، ۱۱(۱): ۴۶-۵۸.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۱/۱۲
تاریخ داوری مقاله: ۱۴۰۲/۰۲/۱۷
تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۲/۲۲
تاریخ انتشار مقاله: ۱۴۰۲/۰۳/۳۱

تمامی حقوق نشر برای دانشگاه علوم پزشکی همدان محفوظ است.

* نویسنده مسئول: حمیده عباسی، گروه مدیریت، مؤسسه‌ی آموزش عالی طلوع مهر، قم، ایران.
ایمیل: abbasi.59093@gmail.com

مقدمه

رضایت شغلی بر رضایت کلی انسان از زندگی فردی و اجتماعی مؤثر است [۲]. رضایت شغلی مسئله‌ای است که در رأس هرم مسائل چالش‌برانگیز سازمان‌ها قرار دارد و بر نتایج سازمانی، به‌ویژه عملکرد، وفاداری مشتری، غیبت و ترک خدمت کارکنان تأثیر می‌گذارد [۳]. رضایت شغلی فقط در بردارنده‌ی حالت‌های ظاهری، مثل شوق، تمرکز و بالرنژی بودن نیست [۴]، بلکه در قالب رفتار نیز نمود می‌یابد؛ مثل فعالیت‌های اجرایی مفید، توسعه‌ی شغلی، کارکرد فراتر از انتظار،

امروزه، شناخت نیروی انسانی و عوامل مؤثر بر ارتقای کارایی آن‌ها یکی از عوامل مهم در موفقیت سازمان‌ها است. اگرچه در جهان پویای امروز، سازمان‌ها با فناوری‌های نوین مواجه هستند، هنوز از انسان بی‌نیاز نشده‌اند و انسان‌ها آن‌ها را برنامه‌ریزی و اداره می‌کنند. از این‌رو، نیروی انسانی سازمان باید اداره شود، پرورش یابد، رشد کند و امکانات و تسهیلات رفاهی به‌نحو مطلوب، برایش فراهم شود [۱]. از آنجاکه شغل بخش عمده‌ای از زندگی افراد را تشکیل می‌دهد،

انطباق و سازگاری. رضایت شغلی برای به دست آوردن انواع مزیت‌ها در سازمان مانند عنصری حیاتی عمل می‌کند و برای سازمان‌هایی که به‌عنوان ستاد مرکزی فعالیت می‌کنند، بسیار مهم است؛ زیرا نبود این عامل مهم به‌طور قطع، بر سایر زنجیره‌های متصل به ستاد مرکزی تأثیرگذار خواهد بود [۵].

در زمینه‌ی مدیریت سازمانی، موفقیت فردی و سازمانی تا حد زیادی به سبک رهبری بستگی دارد [۶]. جدا از پیروی از رویه‌های استاندارد، کارکنان عموماً به رهبرانی که مشارکت کاری را ترجیح و به ارتقای انگیزه بها می‌دهند، اعتماد بیشتری می‌کنند [۷]؛ لذا، توجه به سبک‌های رهبری مانند نقش یا الگوهایی هستند که بنا به ضرورت‌های سازمانی، راه‌حلی را برای ما روشن می‌سازند [۸]. از نگاه اندیشمندان، رهبری تحول‌گرا شالوده‌ای برای تغییرات بلندمدت است که دسترسی به اهداف والاتر را برای سازمان میسر می‌سازد [۹]. در خصوص انتخاب سبک رهبری اثربخش، سبک رهبری تحول‌گرا مؤثرتر، نوآورتر و از منظر پیروان، جذاب‌تر و رضایت‌بخش‌تر قلمداد شده است [۱۰]. رهبران تحول‌گرا رهبرانی کاریزماتیک تلقی می‌شوند که قادر به جلب اعتماد کارکنان و کمک به هویت‌یابی سازمانی آن‌ها هستند [۱۱]. در سازمان‌های امروزی، رضایت شغلی از جهت‌دهندگان اصلی عملکرد سازمانی به شمار می‌رود. به این منظور، مدیران تلاش می‌کنند با بهره‌گیری از سبک رهبری تحول‌گرا و تقویت مهارت‌ها، کارکنان را برای محقق کردن اهداف سازمان ترغیب و تشویق کنند [۱۲]. بنابراین، با توجه به نقش رضایت شغلی کارکنان در پیشرفت و موفقیت سازمان، اهمیت تأکید مدیران بر استفاده‌ی آگاهانه از سبک رهبری تحول‌گرا مشخص می‌شود.

توانمندسازی روان‌شناختی را گروهی از وضعیت‌های روحی توصیف کرده‌اند که موجب می‌شود فرد با کار و مقتضیات آن رابطه برقرار کند. به‌جای تمرکز بر شیوه‌های مدیریتی که قدرت را در میان کارکنان، در سطوح مختلف، به اشتراک می‌گذارند، این متغیر بر تجربه‌های کاری کارکنان و ویژگی‌های آن‌ها در رابطه با کار متمرکز است [۱۳]. توانمندسازی از سویی به مدیران این امکان را می‌دهد که از دانایی، تجربه، انرژی، مهارت و انگیزه‌ی افراد سازمان بهره ببرند [۱۴] و از سوی دیگر، ابزاری ضروری برای افزایش رضایت‌مندی و تعهد کارکنان [۱۵]، اثربخشی و بهره‌وری [۱۶]، بهبود عملکرد فردی و تیمی [۱۷]، کاهش نیات ترک خدمت [۱۸] و کاهش استرس سازمانی قلمداد می‌شود [۱۹]. بررسی‌ها نشان می‌دهند که مواردی چون به کار نرفتن شیوه‌های نوین مدیریت، ضعف در فرهنگ کار گروهی، استفاده نکردن از قابلیت‌ها و پتانسیل افراد در رفع مشکلات و بی‌توجهی به ایجاد بستر مناسب خلاقیت و نوآوری و خودکنترلی، برخی از عوامل مشکل‌ساز در سازمان‌ها به حساب می‌آیند که برای رفع این مشکلات، مدیران باید نیروی انسانی خویش را توانمند سازند. در ادبیات سازمانی، سبک رهبری تحول‌گرا با کاهش پیامدهای نامطلوب سازمانی مرتبط است [۲۰]. مطالعات مختلفی اثرهای رهبری بر رفتار کارکنان و رضایت آن‌ها را بررسی کرده‌اند [۲۱]. به‌عنوان مثال، مطالعه‌ای که در فیلیپین انجام شد، نشان داد که

رهبری تحول‌آفرین بهره‌وری پرستاران را افزایش می‌دهد. همچنین، نتایج نشان داد که رهبران تحول‌آفرین با ایجاد چشم‌انداز قانع‌کننده، پرورش محیط کاری مطلوب و الگوبرداری از استانداردهای اخلاقی بالا، به کارکنان به‌طور مؤثر، الهام می‌بخشند و انگیزه می‌دهند و در نتیجه، حس معنا را در کار به آن‌ها القا می‌کنند. از طریق این اقدامات، رهبران تحول‌آفرین نیازهای منحصربه‌فرد کارکنان را ارضا و رشد آن‌ها را تضمین می‌کنند و فضایی از ارزش و قدردانی به وجود می‌آورند که رضایت شغلی را افزایش می‌دهد [۲۲]. پژوهشی دیگر نشان داد که سبک رهبری تحول‌آفرین موجب تقویت انگیزه و بهبود عملکرد شغلی و رضایت شغلی کارکنان می‌شود [۲۳]. نتایج پژوهشی درباره‌ی ارزیابی کیفیت زندگی کاری کارکنان استرالیایی نشان داد که رفتارهای رهبری با امنیت شغلی، فرصت‌های پیشرفت و رضایت شغلی کارکنان ارتباط نزدیکی دارد [۲۴]. نتایج پژوهشی دیگر بیانگر وجود رابطه‌ی مثبت و معنادار میان سبک رهبری تحول‌آفرین و رضایت شغلی کارکنان بوده است [۲۵]. پژوهش دیگری روابط بین رهبری تحول‌آفرین و موفقیت شغلی فردی را مثبت نشان داده است [۲۶]. همچنین، پژوهشی دیگر نشان داد که رهبری تحول‌آفرین رابطه‌ی معناداری با درگیری شغلی کارکنان دارد [۲۷]. مطالعه‌ی دیگری تأثیر رفتارهای رهبری تحول‌آفرین مدیران پرستاری بر رضایت شغلی و پیامدهای ایمنی بیماران را بررسی کرده است. نتایج نشان داد که رهبری تحول‌آفرین رضایت شغلی پرستاران را افزایش می‌دهد و از فراوانی پیامدهای نامطلوب بیماران می‌کاهد [۲۸]. علی‌رغم تحقیقات گسترده‌ای که درباره‌ی رضایت شغلی انجام داده‌اند، سطوحی از ناراضی‌تای شغلی در میان کارکنان، همچنان ادامه دارد [۲۸]. اگرچه به‌خوبی پذیرفته‌اند که رهبری مؤثر نیروی محرکه‌ای برای ایجاد نوعی محیط کاری سالم است که نتایج مثبت شغلی را تقویت می‌کند، مطالعات کمی انجام شده است که بتواند مکانیسم‌های مستقیم و غیرمستقیمی را توصیف و شناسایی کند که توسط آن‌ها، رهبران بر رضایت شغلی افراد تأثیر می‌گذارند. در واقع، یکی از شکاف‌های دانشی این است که از طریق چه متغیرهایی، رهبر بر رضایت شغلی تأثیر می‌گذارد. بنابراین، در این مطالعه، محققان بررسی کرده‌اند که آیا رهبری تحول‌گرا بر رضایت شغلی از طریق توانمندسازی روان‌شناختی تأثیرگذار است.

روش کار

نوع مطالعه‌ی حاضر مقطعی است. جامعه‌ی آماری کارکنان ستاد مرکزی سازمان تأمین اجتماعی تهران به تعداد ۱۵۰۰ نفر بود. حجم نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی و با استفاده از فرمول کوکران (Cochran) ۳۰۶ نفر محاسبه شد. حجم نمونه به‌شکل زیر محاسبه می‌شود. این محاسبه با سطح خطای ۵ درصد صورت گرفته است:

$$n = \frac{z^2 pq}{d^2} \left[1 + \frac{1}{N} \left[\frac{z^2 pq}{d^2} - 1 \right] \right]$$

باشد، مقدار روایی پذیرفتنی حداقل ۰/۴۹ است [۳۳]. در پژوهش حاضر، پرسش‌نامه‌ی تعیین روایی میان ۱۵ نفر از خبرگان توزیع شد. نتیجه‌ی آزمون روایی محتوایی برای پرسش‌نامه‌ی رهبری تحول‌گرا ۰/۸۳، برای پرسش‌نامه‌ی توانمندسازی ۰/۷۹ و برای پرسش‌نامه‌ی رضایت شغلی ۰/۸۰ به دست آمد. نتایج نشان می‌دهد که سؤالات روایی محتوایی مناسبی دارند. همچنین، برای ارزیابی شاخص CVI اگر مقدار حاصل از ۰/۷ کوچک‌تر باشد، گویه رد می‌شود، اگر مقدار بین ۰/۷ تا ۰/۷۹ باشد، باید بازبینی انجام شود و اگر مقدار حاصل از ۰/۷۹ بزرگ‌تر باشد، پذیرفتنی است [۳۳]. با توجه به نتایج مقادیر CVI تمامی سؤالات روایی محتوایی مناسبی دارند. با توجه به اینکه شاخص CVI هر سه پرسش‌نامه از مقدار ۰/۷۹ بیشتر بود، روایی محتوایی سه پرسش‌نامه تأیید شد.

پایایی با ضریب آلفای کرونباخ اندازه‌گیری شد. در ارزیابی مقدار آلفا، مقدار بیش از ۰/۹ را عالی، بین ۰/۸ تا ۰/۹ را خوب، بین ۰/۷ تا ۰/۸ را پذیرفتنی، بین ۰/۶ تا ۰/۷ را بحث‌برانگیز، بین ۰/۵ تا ۰/۶ را ضعیف و کمتر از مقدار ۰/۵ را نپذیرفتنی معرفی کرده‌اند [۳۴].

ضریب آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه‌ی رهبری تحول‌گرا ۰/۷۹، برای پرسش‌نامه‌ی توانمندسازی ۰/۸۳ و برای پرسش‌نامه‌ی رضایت شغلی ۰/۸۲ محاسبه شد. بررسی مقدار آلفای کرونباخ پرسش‌نامه‌ها نشان داد که همه‌ی پرسش‌نامه‌ها آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ داشتند؛ بنابراین، پایایی پرسش‌نامه‌ها تأیید شد. تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از پژوهش حاضر شامل دو بخش آمار توصیفی و آمار استنباطی بود. در سطح استنباطی، از مدل معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تأییدی و نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس استفاده شد.

یافته‌ها

در پژوهش حاضر، نخست به تجزیه و تحلیل توصیفی داده‌ها با بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان پرداخته شد.

در این فرمول، N حجم جامعه است. آماره‌ی p درصد توزیع صفت در جامعه، یعنی نسبت افرادی است که دارای صفت مورد مطالعه هستند. آماره‌ی q نیز درصد افرادی است که صفت مورد مطالعه را ندارند. اگر میزان p و q مشخص نباشد، از حداکثر مقدار آن‌ها، یعنی ۰/۵ استفاده می‌شود. آماره‌ی Z در سطح خطای ۵ درصد، برابر ۱/۹۶ و Z^2 برابر ۳/۸۴۱۶ است. مقدار d نیز تفاضل نسبت واقعی صفت در جامعه با میزان تخمین پژوهشگر برای وجود آن صفت در جامعه است. در واقع d مقدار اشتباه مجاز (مقدار خطا) است. کران خطای ۰/۰۵ در اکثر تحقیقات استفاده می‌شود [۲۹].

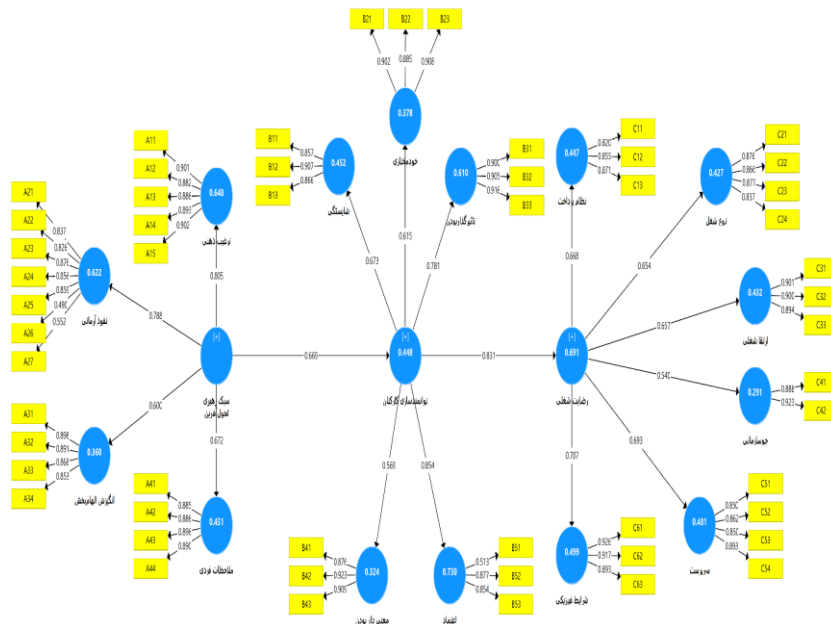
ابزار گردآوری اطلاعات پرسش‌نامه‌ی استاندارد آلیو و باس [۳۰]، مینه‌سوتا [۳۱] و اسپیرز [۳۲] بود که بر اساس طیف لیکرت طراحی شده است.

پرسش‌نامه‌ی رهبری تحول‌گرای آلیو و باس (Avolio & Bass (۲۰۰۰) از ۲۰ گویه در ابعاد ملاحظه‌ی فردی (۵ گویه)، ترغیب ذهنی (۷ گویه)، انگیزش الهام‌بخش (۴ گویه) و نفوذ آرمانی (۴ گویه) تشکیل شده است.

پرسش‌نامه‌ی رضایت شغلی مینه‌سوتا (Minnesota) (۱۹۷۷) از ۱۹ گویه در ابعاد نظام پرداخت (۳ گویه)، نوع شغل (۴ گویه)، فرصت‌های پیشرفت (۳ گویه)، جو سازمانی (۲ گویه)، سبک رهبری (۴ گویه) و شرایط فیزیکی (۳ گویه) تشکیل شده است.

پرسش‌نامه‌ی توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر (Spreitzer) (۱۹۹۵) از ۱۵ گویه در ابعاد شایستگی (۳ گویه)، خودمختاری (۳ گویه)، تأثیرگذاری (۳ گویه)، معنی‌دار بودن (۳ گویه) و اعتماد (۳ گویه) تشکیل شده است.

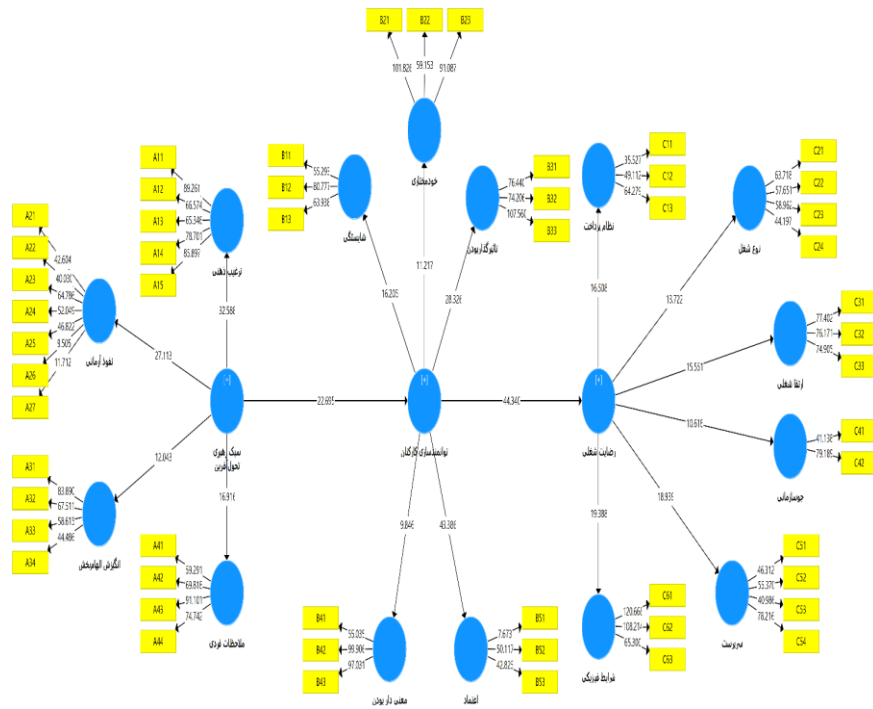
برای سنجش روایی از روایی صوری و روایی محتوایی با سنجش شاخص (CVI) و (CVR) استفاده شد. نسبت روایی محتوایی روشی برای سنجش روایی پرسش‌نامه است که لاوشه (Lawshe) آن را طراحی کرده است. با توجه به جدول تصمیم‌گیری سی‌وی‌آر، اگر تعداد خبرگان ۱۵ نفر



نمودار ۱: مدل در حالت تخمین ضرایب استاندارد

استاندارد نشان می‌دهد. با توجه به مدل ۱، سبک رهبری تحول گرا نقش متغیر مستقل، توانمندسازی کارکنان نقش متغیر میانجی و رضایت شغلی نقش متغیر وابسته را ایفا می‌کند. مدل ۲ در واقع، تمامی معادلات اندازه‌گیری (بارهای عاملی و ضرایب مسیر) را با استفاده از آماره‌ی t ، آزمون می‌کند.

تعداد کل شرکت‌کنندگان در پژوهش حاضر ۳۰۶ نفر بود که از این تعداد، از نظر جنسیت، ۶۹ درصد کارکنان مرد، از نظر سن، ۳۳ درصد بین ۳۰ تا ۴۰ سال و از نظر میزان تحصیلات، ۴۶ درصد دارای تحصیلات کارشناسی ارشد بودند. نمودار ۱ مدل تحلیل عاملی تأییدی چندسطحی و معادلات ساختاری را در حالت تخمین ضرایب



نمودار ۲: مدل در حالت تخمین ضرایب معناداری

بررسی روایی شاخص (بارهای عاملی)

جدول ۱: نتایج بارهای عاملی مرتبه‌ی اول

متغیرهای اصلی	مولفه	آیتم	بار عاملی	آماره‌ی تی	P-value
سبک رهبری تحول گرا	ترغیب ذهنی	A11	۰/۹۰۱	۸۹/۲۶۱	*
		A12	۰/۸۸۲	۶۶/۵۷۴	*
		A13	۰/۸۸۶	۶۵/۳۴۶	*
		A14	۰/۸۹۳	۷۸/۷۰۱	*
		A15	۰/۹۰۲	۸۵/۸۹۷	*
سبک رهبری تحول گرا	نفوذ آرمانی	A21	۰/۸۳۷	۴۲/۶۰۴	*
		A22	۰/۸۲۶	۴۰/۰۳	*
		A23	۰/۸۷۶	۶۴/۷۸۶	*
		A24	۰/۸۵۶	۵۲/۰۴۹	*
		A25	۰/۸۵۹	۴۶/۸۲۲	*
		A26	۰/۴۹	۹/۵۰۵	*
		A27	۰/۵۵۲	۱۱/۷۱۲	*
سبک رهبری تحول گرا	انگیزش الهام‌بخش	A31	۰/۸۹۸	۸۳/۸۹	*
		A32	۰/۸۹۱	۶۷/۵۱۱	*
		A33	۰/۸۶۸	۵۸/۶۱۵	*
		A34	۰/۸۵۳	۴۴/۴۸۶	*
سبک رهبری تحول گرا	ملاحظات فردی	A41	۰/۸۸۵	۵۹/۲۹۱	*
		A42	۰/۸۸۶	۶۹/۸۱۸	*
		A43	۰/۸۹۶	۹۱/۱۰۱	*
		A44	۰/۸۹	۷۴/۷۴۲	*

ادامه جدول ۱

*	۵۵/۲۹۳	۰/۸۵۷	B11	شایستگی	توانمندسازی
*	۸۰/۷۷۷	۰/۹۰۷	B12		
*	۶۳/۹۳۸	۰/۸۶۶	B13		
*	۱۰۱/۸۲۶	۰/۹۰۲	B21	خودمختاری	
*	۵۹/۱۵۳	۰/۸۸۵	B22		
*	۹۱/۰۸۷	۰/۹۰۸	B23		
*	۷۶/۴۴	۰/۹	B31	تأثیرگذار بودن	
*	۷۴/۲۰۶	۰/۹۰۵	B32		
*	۱۰۷/۵۶	۰/۹۱۶	B33		
*	۵۵/۰۳۵	۰/۸۷۶	B41	معنی‌دار بودن	
*	۹۹/۹۰۶	۰/۹۲۳	B42		
*	۹۷/۰۳۱	۰/۹۰۹	B43		
*	۷/۶۷۳	۰/۵۱۳	B51	اعتماد	
*	۵۰/۱۱۷	۰/۸۷۷	B52		
*	۴۲/۸۲۵	۰/۸۵۴	B53		
*	۳۵/۵۲۷	۰/۸۲	C11	نظام پرداخت	
*	۴۹/۱۱۲	۰/۸۵۵	C12		
*	۶۴/۲۷۹	۰/۸۷۱	C13		
*	۶۳/۷۱۸	۰/۸۷۶	C21	نوع شغل	
*	۵۷/۶۵۱	۰/۸۶۶	C22		
*	۵۸/۹۶۲	۰/۸۷۷	C23		
*	۴۴/۱۹۷	۰/۸۳۷	C24		
*	۷۷/۴۰۲	۰/۹۰۱	C31	ارتقای شغلی	
*	۷۶/۱۷۱	۰/۹	C32		
*	۷۴/۹۰۵	۰/۸۹۴	C33		
*	۴۱/۱۳۸	۰/۸۸۸	C41	جو سازمانی	
*	۷۹/۱۸۹	۰/۹۲۳	C42		
*	۴۶/۳۱۲	۰/۸۵	C51	سرپرست	
*	۵۵/۳۷	۰/۸۶۲	C52		
*	۴۰/۹۸۶	۰/۸۵	C53		
*	۷۸/۲۱۶	۰/۸۹۳	C54		
*	۱۲۰/۶۶۸	۰/۹۲۶	C61	شرایط فیزیکی	
*	۱۰۸/۲۱۴	۰/۹۱۷	C62		
*	۶۵/۳	۰/۸۹۳	C63		

اعتبار هم‌گرا و پایایی

جدول ۲: بررسی اعتبار هم‌گرای مدل

متغیرهای پنهان	آلفا کرونباخ CA>۰/۷	قابلیت اطمینان ۰/۷Rho_A>	پایایی ترکیبی ۰/۷CR>	میانگین واریانس تبیین شده ۰/۵AVE>
ارتقای شغلی	۰/۸۸	۰/۸۸۱	۰/۹۲۶	۰/۸۰۷
اعتماد	۰/۶۱۳	۰/۶۵۶	۰/۸۰۳	۰/۵۸۷
انگیزش الهام‌بخش	۰/۹۰۱	۰/۹۰۵	۰/۹۳۱	۰/۷۷
تأثیرگذار بودن	۰/۸۹۲	۰/۸۹۵	۰/۹۳۳	۰/۸۲۳
ترغیب ذهنی	۰/۹۳۶	۰/۹۳۷	۰/۹۵۲	۰/۷۹۷
جو سازمانی	۰/۷۸۳	۰/۸	۰/۹۰۱	۰/۸۲
خودمختاری	۰/۸۸۱	۰/۸۸۲	۰/۹۲۶	۰/۸۰۷
سرپرست	۰/۸۸۷	۰/۸۹۳	۰/۹۲۲	۰/۷۴۷
شایستگی	۰/۸۵	۰/۸۵۳	۰/۹۰۹	۰/۷۶۹

ادامه جدول ۲

شرایط فیزیکی	۰/۸۹۹	۰/۹۰۲	۰/۹۳۷	۰/۸۳۱
معنی دار بودن	۰/۸۸۶	۰/۸۹۵	۰/۹۲۹	۰/۸۱۵
ملاحظات فردی	۰/۹۱۲	۰/۹۱۵	۰/۹۳۸	۰/۷۹۱
نظام پرداخت	۰/۸۰۵	۰/۸۰۶	۰/۸۸۵	۰/۷۲
نفوذ آرمانی	۰/۸۷۶	۰/۸۸۵	۰/۹۰۸	۰/۵۹۵
نوع شغل	۰/۸۸۷	۰/۸۹	۰/۹۲۲	۰/۷۴۷
سبک رهبری تحول گرا	۰/۹۱۳	۰/۹۱۷	۰/۹۲۴	۰/۵۸۳
توانمندسازی روان شناختی	۰/۸۷۵	۰/۸۸۱	۰/۸۹۶	۰/۵۶۸
رضایت شغلی	۰/۸۹	۰/۸۹۳	۰/۹۰۶	۰/۵۳۹

نتایج جدول ۳، مشاهده می‌شود که بین متغیرهای تأثیرگذار بر توانمندسازی روان شناختی، شدت اثر انگیزش الهام بخش (۱۰/۸ درصد) بیشتر از سایر متغیرها و شدت اثر ترغیب ذهنی (۴/۳ درصد) کمتر از سایر متغیرها بوده است.

آزمون سوبل (Sobel Test) و اثر متغیر میانجی: نتایج اثر متغیرهای میانجی با استفاده از روش بوت استرپ و آزمون سوبل محاسبه شد و در جدول ۴ گزارش شده است. فرضیه اصلی: سبک رهبری تحول گرا بر رضایت شغلی با نقش میانجی توانمندسازی روان شناختی تأثیر دارد.

نتایج به دست آمده از روش بوت استرپ و آزمون سوبل نشان می‌دهند که اثر غیرمستقیم سبک رهبری تحول گرا بر رضایت شغلی به واسطه توانمندسازی کارکنان برابر با ۰/۵۵۶ شده است و مقدار آماره سوبل در سطح اطمینان ۰/۰۵ درصد معنادار شده است ($Sig = 0.001 < 0.05$) و $Sobel = 16.058$. در نتیجه، سبک رهبری تحول گرا بر رضایت شغلی با توجه به نقش میانجی توانمندسازی روان شناختی تأثیر معناداری دارد و فرضیه اصلی تحقیق تأیید می‌شود. مقدار مثبت بتا (۰/۵۵۶) نشان از مثبت بودن اثر دارد.

در بررسی مدل‌های بیرونی، از سه معیار پایایی، روایی هم‌گرا و روایی واگرا استفاده شد. پایایی معرف از طریق سنجش بارهای عاملی و پایایی متغیرهای پنهان از طریق پایایی ترکیبی بررسی شدند. همچنین، مقدار ضریب پایایی ترکیبی (ضریب دیلون گلدشتاین) برای هر متغیر بیشتر از حد مطلوب ۰/۷ بود که نشان از مناسب بودن پایایی ترکیبی متغیرها دارد.

شاخص‌های برازش مدل: برای ارزیابی مدل تحلیل عاملی تأییدی از شاخص‌های برازندگی مدل، برازندگی نرم شده و شاخص ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب استفاده شد.

مقدار برآوردشده ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب ۰/۰۸۶ (با حد مجاز کمتر از ۰/۱۲)، مقدار برآوردشده برازندگی نرم شده ۰/۸۸۲ (با حد مجاز بیشتر از ۰/۸) و مقدار برآوردشده برازندگی مدل ۰/۵۲۵ (با حد مجاز بیشتر از ۰/۳۶) به دست آمد. در مجموع، با توجه به هر سه شاخص برازش، می‌توان گفت که داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری تحقیق برازش مناسبی دارد و این بیانگر هم‌سو بودن سؤالات با سازه‌های نظری است.

معادلات ساختاری (پاسخ به فرضیات تحقیق): بر اساس

جدول ۳: نتایج معادلات ساختاری و شاخص‌های کیفیت معادلات ساختاری

اثرهای مستقیم	معادلات ساختاری				ضریب مسیر	آماره تی	P-value	اندازه اثر	ضریب تعیین	نتیجه فرضیه
	R2adj	R2	F2							
سبک رهبری تحول گرا -> توانمندسازی روان شناختی	۰/۴۴۶	۰/۴۴۸	-	۰/۰۰۰	۲۲/۶۹۵	۰/۶۶۹	۰/۰۰۰	-	۰/۴۴۶	*
توانمندسازی روان شناختی -> رضایت شغلی	۰/۶۹	۰/۶۹۱	-	۰/۰۰۰	۴۴/۳۴	۰/۸۳۱	۰/۰۰۰	-	۰/۶۹	*
انگیزش الهام بخش -> توانمندسازی روان شناختی			۰/۱۰۸	۰/۰۰۰	۵/۸۳۵	۰/۲۶۲	۰/۰۰۰	۰/۱۰۸		*
ترغیب ذهنی -> توانمندسازی روان شناختی			۰/۰۴۳	۰/۰۰۳	۲/۹۸۶	۰/۱۸۴	۰/۰۰۳	۰/۰۴۳		*
ملاحظات فردی -> توانمندسازی روان شناختی			۰/۰۷۵	۰/۰۰۰	۴/۸۰۵	۰/۲۲۷	۰/۰۰۰	۰/۰۷۵	۰/۴۵۵	*
نفوذ آرمانی -> توانمندسازی روان شناختی			۰/۰۹۶	۰/۰۰۰	۵/۳۲۷	۰/۲۶۹	۰/۰۰۰	۰/۰۹۶		*

جدول ۴: نتایج آزمون سوبل و بوت استرپ برای اثر متغیر میانجی

فرضیه میانجی (اثرهای غیرمستقیم)	بوت استرپ		آزمون سوبل		وضعیت فرضیه
	بتا	T	آماره سوبل	سطح معناداری	
سبک رهبری تحول گرا -> توانمندسازی روان شناختی -> رضایت شغلی	۰/۵۵۶	۱۶/۳۸۶	۱۶/۰۵۸	۰/۰۰۱	*
انگیزش الهام بخش -> توانمندسازی روان شناختی -> رضایت شغلی	۰/۲۱۸	۵/۷۱۸	۵/۶۶۴	۰/۰۰۰	*

و... از مهارت و ظرفیت بالای کارکنان استفاده کند. در ادامه، این توانمندی‌ها در بسیاری از ابعاد دیگر، مانند رضایت شغلی، تعهد شغلی و... نمود می‌یابند و سازمان به سمت رشد و توسعه حرکت می‌کند. توانمندسازی عموماً با واگذاری آزادی عمل و اختیار در انجام کار موجب بهبود نگرش در کارکنان می‌شود، به نحوی که کارکنان کار را از آن خود می‌پندارند و تعهد کاری آنان افزایش می‌یابد.

سبک رهبری تحول‌گرا بر رضایت شغلی با نقش میانجی

توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر دارد: نتایج به دست آمده نشان از تأیید فرضیه‌ی اصلی پژوهش دارد. نتایج به دست آمده از این مطالعه با مطالعات لی و بائو (Li & Bao) [۴۳] و آلبرشت و آندریتا (Albrecht & Andreetta) [۴۴] همخوانی دارد. رهبر تحول‌گرا در طول ارتباط تعاملی، روابط فرهنگی ویژه‌ای را با پیروان شکل می‌دهد که به تغییر در ارزش‌ها منجر می‌شود. رهبر به پیروان الهام‌بخشی می‌کند که موقعیت‌های جذاب آینده را ببینند و باعث ایجاد تعهد به چشم‌اندازی مشترک می‌شود و بسترهای لازم برای ایجاد رفتارهای مثبت در بین کارکنان را فراهم می‌کند. به منظور کسب موفقیت در محیط کسب و کار امروزی، سازمان‌ها به دانش، نظر، انرژی و خلاقیت کارکنان همه‌ی سطوح سازمانی نیاز دارند تا بتوانند برای کارکنان رضایت شغلی ایجاد کنند. در این بین، رهبران تحول‌گرا هستند که با توجه به ویژگی‌های این سبک از رهبری، از طریق توانمندسازی روان‌شناختی، تأثیر عمیقی بر رضایت شغلی و تلاش زیردستان خواهند داشت. رهبران تحول‌آفرین زیردستان را به‌طور ذهنی ترغیب می‌کنند و قدرت حل مسئله و چالش‌پذیری را در آن‌ها افزایش می‌دهند. در چنین وضعیتی، توانمند کردن کارکنان به تدریج، موجبات افزایش علاقه و اشتیاق آن‌ها به محیط کار را فراهم می‌کند و به افزایش رضایت شغلی منجر می‌شود.

نتیجه‌گیری

بر اساس نتایج به دست آمده از پژوهش حاضر، پیشنهادهایی ارائه می‌شود:

۱. مدیران سازمان از سبک رهبری تحول‌گرا در مدیریت و جو حاکم بر سازمان بهره‌برند و بر توانمندسازی کارکنان به عنوان ابزاری برای افزایش کارایی و رضایت شغلی تمرکز کنند؛
۲. با استفاده از برنامه‌ی پژوهشی منسجم، راه‌های افزایش زیرمؤلفه‌های سبک رهبری تحول‌گرا، یعنی ملاحظات فردی، ترغیب ذهنی، انگیزش و نفوذ آرمانی به ترتیب اولویت، در سازمان اجرا شود؛
۳. با استفاده از ظرفیت‌نخبگان و استادان دانشگاه، از متدهای جدیدی برای افزایش مهارت و توانمندسازی کارکنان در سازمان استفاده شود؛

۴. سازمان‌ها از طریق شرح وظایف شفاف، اهداف روشن و طراحی شغل، احساس معناداری شغل را در کارکنان خود ارتقا دهند. استحکام روابط میان کارکنان و سرپرستان کمک می‌کند که احساس معناداری در شغل و اثرگذاری روی آن بیشتر درک شود، لذا بایستی در سازمان‌ها، انتخاب مدیران عملیاتی و نظارت بر روابط میان آن‌ها

با دقت صورت گیرد؛

۵. توانمندسازی نوعی فرایند است و ایجاد آن به تعهد مدیران در تمام سطوح سازمانی نیاز دارد. بنابراین، توانمندسازی باید از رأس هرم سازمانی شروع شود. بدین معنی که در شروع فرایند، این مدیران ارشد سازمان هستند که باید رفتار خود را به منظور بهبود فرایندهای توانمندسازی تغییر دهند؛

۶. مدیران سازمان در تمامی سطوح، با حمایت از واحدهای آموزش و یادگیری در سازمان، به کارکنان برای توسعه و پرورش توانایی‌های فردی یاری دهند تا از این طریق، حس اعتمادبه‌نفس و توانایی بهینه‌ی انجام امور را به آن‌ها القا کنند.

۷. مدیران پیشنهادی عملیاتی کارکنان را به شکل مناسب، بررسی کنند. این امر به کارکنان اثبات می‌کند که به نظرهای آن‌ها توجه شده است و همین موجب معناداری کار برای آنان می‌شود. با پیاده‌سازی برنامه‌های تفویض اختیار رهبران و با در اختیار قرار دادن آزادی عمل و قدرت تصمیم‌گیری به کارکنان، حس اعتمادبه‌نفس و مسئولیت‌پذیری در آن‌ها تقویت می‌شود.

گفتنی است که پژوهشگران در پژوهش‌های خود، همواره با محدودیت‌هایی مواجه هستند. پژوهش حاضر نیز از این امر مستثنا نیست. به برخی از محدودیت‌های پژوهش به همراه پیشنهادهایی برای محققان آتی اشاره می‌شود: در پژوهش حاضر، فقط تأثیر سبک رهبری تحول‌گرا در ایجاد رضایت شغلی در نظر گرفته شده است. تحقیقات آینده می‌توانند تأثیر سایر سبک‌های رهبری را بر رضایت شغلی کارکنان بررسی کنند. از سویی، نمونه‌ی پژوهش حاضر مربوط به کارکنان سازمان تأمین اجتماعی با نوعی زمینه‌ی فرهنگی و اجتماعی مشابه بوده است. به نظر می‌رسد که اگر تحقیقات آتی زمینه‌های فرهنگی دیگر یا چندین سازمان را بررسی کنند، می‌توانند به تعمیم‌پذیری یا رد نتایج این پژوهش کمک کنند. از سویی دیگر، پژوهش حاضر نقش میانجیگری توانمندسازی روان‌شناختی را در تأثیر سبک رهبری تحول‌گرا بر رضایت شغلی بررسی کرده است. تحقیقات آینده می‌توانند متغیرهای میانجی و تعدیلگر دیگری همانند نقش تیم‌های کاری را به شکل مجزا بررسی کنند.

تشکر و قدردانی

نویسندگان از تمام پاسخ‌گویانی که در این پژوهش همکاری کردند، کمال تشکر و قدردانی را دارند.

تضاد منافع

در نگارش این مقاله تضاد منافی وجود ندارد.

سهم نویسندگان

نویسندگان نقش یکسانی در نگارش مقاله داشته‌اند.

ملاحظات اخلاقی

ندارد.

REFERENCES

- Salehi P, Tajzadeh A, Darouian S. the effects of internal marketing on the organizational commitment of Etka Holding, quantitative management studies [in persian]. 2013; 16: 197-218.
- Jafari-Nodoushan A, Zare Banadkouki M R, Naddafi N. Anxiety Caused by Covid-19 Pandemic and Its Relationship with Job Satisfaction and Mental Health of Health Care Centers Staff (Case study: Yazd County) [in persian]. Iran J Ergon. 2022;9(4):211-225.
- Ahmad A. The relationship among job characteristics organizational commitment and employee turnover intentions: A reciprocation perspective. Journal of Work-Applied Management 2018; 10(1): 74-92. [DOI: [10.1108/JWAM-09-2017-0027](https://doi.org/10.1108/JWAM-09-2017-0027)]
- Lu L, Lu A, Gursoy D, Neale N.R. Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison between supervisors and line-level employees. International Journal of Contemporary Hospitality Management. 2016;28(4):737-761. [DOI: [10.1108/IJCHM-07-2014-0360](https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2014-0360)]
- Ocen E, Francis K, Angundaru G. The role of training in building employee commitment: the mediating effect of job satisfaction. European Journal of Training and Development. 2017;41(9):742-757. [DOI: [10.1108/EJTD-11-2016-0084](https://doi.org/10.1108/EJTD-11-2016-0084)]
- Turner J, Müller R. The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. Project Management Journal. 2015;36(2):49-61. [DOI: [10.1177/875697280503600206](https://doi.org/10.1177/875697280503600206)]
- Moura D, Orgambidez-Ramos A, de-Jesus S. Psychological empowerment and work engagement as predictors of work satisfaction: A sample of hotel employees. Journal of Spatial and Organizational Dynamics. 2015;3(2):125-134.
- Schmidt SW. The relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction. Human Resource Development Quarterly. 2007;18(4):481-498. [DOI: [10.1002/hrdq.1216](https://doi.org/10.1002/hrdq.1216)]
- Trybou J, Gemmel P, Pauwels Y, Henninck C & Clays E. The impact of organizational support and leader-member exchange on the work-related behaviour of nursing professionals: the moderating effect of professional and organizational identification. Journal of Advanced Nursing. 2014;70(2):373-382. [DOI: [10.1111/jan.12201](https://doi.org/10.1111/jan.12201)] [PMID]
- Lo MC, Ramayah T, Cyril DE. Does transformational leadership style foster commitment to change? The case of higher education in Malaysia. Procedia Social and Behavioral Sciences. 2010;2:5384-5388. [DOI: [10.1016/j.sbspro.2010.03.877](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.877)]
- Siangchokyo N, Klinger RL, Campion ED. Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. The Leadership Quarterly. 2020;31(1):1-11. [DOI: [10.1016/j.leaqua.2019.101341](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101341)]
- Mishra P.S, Mohapatra AKD. Relevance of emotional intelligence for effective job performance: A Case Study. Vikalpa. 2010;35(1):53-61.
- Eslami Harandi H, Zolfaghari R, Jafari Harandi R. Presentation of Psychological Empowerment Cognitive Model with Knowledge Management Approach among Socandary School Principals at Tehran City [in persian]. Educational Development Of Jundishapur. 2019;10:23-43.
- Cacioppe R. Structural empowerment: an award-winning program at The Burswood Resort Hotel. Leadership & Organization Development Journal. 1998;19(5):264-274. [DOI: [10.1108/01437739810234332](https://doi.org/10.1108/01437739810234332)]
- Dickson KE, Lorence A. Psychological empowerment and Job satisfaction of temporary and part-time nonstandard workers: A preliminary Investigation. Institute and Applied Management. 2009;10(2):166-191. [DOI: [10.21818/001c.17252](https://doi.org/10.21818/001c.17252)]
- Sharma MK, Gurvinder K. Employee Empowerment: A Conceptual Analysis. Journal of global business issues. 2008;2(2):7-12.
- Stavrou-Costea E. The challenges of human resource management towards organizational effectiveness, A comparative study in southern EU. Journal of European Industrial Training. 2005;29(2):112-134. [DOI: [10.1108/03090590510585082](https://doi.org/10.1108/03090590510585082)]
- Koberg CS, Boss RW, Senjem JC, Goodman EA. Antecedents and outcomes of empowerment: Empirical evidence from the health care industry, Group & Organization Management. 1999;24:71- 91. [DOI: [10.1177/1059601199241005](https://doi.org/10.1177/1059601199241005)]
- Shah-Heydaripour R, Kamalian AR. Investigating the relationship between organizational justice and psychological empowerment [in Persian]. Journal of Organizational Culture Management. 2011;10(1):175-201.
- Cummings G, MacGregor T, Davey M, Lee H, Wong C, Lo E, Muise M, Stafford E. Show more Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. International Journal of Nursing Studies. 2010;47(3): 363-385. [DOI: [10.1016/j.ijnurstu.2009.08.006](https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2009.08.006)] [PMID]
- Boamah S, Spence Laschinger H, Wong C, Clarke S. Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. Nurs Outlook. 2018;66(2):180-189. [DOI: [10.1016/j.outlook.2017.10.004](https://doi.org/10.1016/j.outlook.2017.10.004)] [PMID]
- Labrague LJ. Relationship between transformational leadership, adverse patient events, and nurse-assessed quality of care in emergency units: The mediating role of work satisfaction. Australas Emerg Care. 2023;17:54-4. [DOI: [10.1016/j.auec.2023.08.001](https://doi.org/10.1016/j.auec.2023.08.001)] [PMID]
- Molero F, Cuadrado I, Navas M, Morales J. Relations & effects of transformational leadership: A comparative analysis with traditional leadership styles. Span J Psychol. 2007;10(2):358-368. [DOI: [10.1017/S1138741600006624](https://doi.org/10.1017/S1138741600006624)] [PMID]
- Considine G, Callus R. The quality of work life of Australian employees: The development of an index. University of Sydney. 2001.
- Farhoodi A, Ghanbari Nia M. The relationship between transformational leadership style and job satisfaction in employees of education of Pardis City [in Persian]. Journal of Management Sciences Research. 2020;2(3):1-10.
- Vincent-Hoper S, Muser C. Transformational leadership, work engagement, and occupational success. Career Development International. 2012;17(7):663-682. [DOI: [10.1108/13620431211283805](https://doi.org/10.1108/13620431211283805)]
- Taylor T.M. The relationship between transformational leadership and staff and faculty work engagement. Dissertation degree of Doctor Philosophy, North central University. 2014.
- Lu H, Barriball KL, Zhang X, While AE. Job satisfaction among hospital nurses revisited: A systematic review. International Journal of Nursing Studies. 2012;49(8):1017-1038. [DOI: [10.1016/j.ijnurstu.2011.11.009](https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2011.11.009)]
- Cochran William G. Sampling techniques. John Wiley & Sons. 1977.
- Avolio BJ, Bass BM. Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set (3rd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden. 2004. [DOI: [10.1207/s1532754xjpr1602_2](https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1602_2)]
- Allan BA, Dexter C, Kinsey R, Parker S. Meaningful work and mental health: job satisfaction as a moderator. J Ment Health. 2018;27(1):38-44. [DOI: [10.1080/09638237.2016.1244718](https://doi.org/10.1080/09638237.2016.1244718)] [PMID]
- Spretitzer GM. Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. Academy of Management Journal. 1995;38(5):1442-1465. [DOI: [10.2307/256865](https://doi.org/10.2307/256865)]
- Hajizadeh E and Asghari, M. Statistical methods and analyzes with a view to research methods in biological and health sciences. Tehran. First Edition. academic jihad. 2019.
- George D, Mallery M. Using SPSS for Windows step by step: a simple guide and reference. Boston, MA: Allyn & Bacon 2003.
- Shahzad IM, Farrokh M, OmerAbdallah N Ahmed, Lin L, Kanwal N. The role of transformational leadership style, organizational structure and job characteristics in developing psychological empowerment among banking

- professionals. *Journal of Chinese Human Resource Management*. 2018;9(2):107-122. [DOI:[10.1108/JCHRM-01-2018-0002](https://doi.org/10.1108/JCHRM-01-2018-0002)]
36. Kumar R, Panda M, Kesari Jena L. Transformational leadership and psychological empowerment: The mediating effect of organizational culture in Indian retail industry. *Journal of Enterprise Information Management*. 2017;30(1): 82-95. [DOI: [10.1108/JEIM-01-2016-0026](https://doi.org/10.1108/JEIM-01-2016-0026)]
37. Kasemsap, K. Innovative Human Resource Practice: A Synthesized Framework and Causal Model of Transformational Leadership, Empowerment, Trust in the Leader, and Job Performance. 2013;3(1):13-17.
38. Irene MK, Meeks S. The relation between psychological empowerment, service quality, and job satisfaction among certified nursing assistants. *Clin Gerontol*. 2009;32(3):276-92. [DOI: [10.1080/07317110902895309](https://doi.org/10.1080/07317110902895309)]
39. Chang LC, Shih CH, Lin SM. The mediating role of psychological empowerment on jobsatisfaction and organizational commitment for school health nurses: a cross-sectional questionnaire survey. *Int J Nurs Stud*. 2010;47(4):427-33. [DOI: [1016/j.ijnurstu.2009.09.007](https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2009.09.007)] [PMID]
40. Cai C, Zhou Z. Structural empowerment, job satisfaction, and turnover intention of Chineseclinical nurses. *Nurs Health Sci*. 2009;11(4):397-403. [DOI: [10.1111/j.1442-2018.2009.00470.x](https://doi.org/10.1111/j.1442-2018.2009.00470.x)] [PMID]
41. Holdsworth L, Cartwright S. Empowerment Stress and Satisfaction: an exploratory Study of a call centre. *Leadership & Organization Development Journal*. 2003; 24(3)3:131-140. [DOI: [10.1108/01437730310469552](https://doi.org/10.1108/01437730310469552)]
42. Liden RC, Wayne SJ, Sparrowe RT. An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *J Appl Psychol*. 2000;85(3):407-16. [DOI: [10.1037/0021-9010.85.3.407](https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.407)] [PMID]
43. Li Chaoping T, Bao SK. Transformational Leadership and Employee Work Attitudes: The Mediating Effects of Multidimensional Psychological Empowerment. 2006; 38(2):297-307.
44. Albrecht S.L, Andreetta M. The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers Test of a model. *Leadership in Health Services*. 2011;24(3):228-237. [DOI:[10.1108/1751187111151126](https://doi.org/10.1108/1751187111151126)]