



## The effect of transformational leadership on work engagement: The mediating role of structural empowerment

**Mansooreh Moeini Korbekandi\*** 

Ph.D. Student in Organizational Behavior, Faculty of Economics and Management, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran

**Gholamali Tabarsa** 

Professor, Management Dept, Faculty of Accounting and Management, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

### Abstract

The present study was conducted to investigate the effect of transformational leadership on work engagement with the mediating role of structural empowerment. The study in terms of purpose is practical and in terms of methods of data collection is survey from group of descriptive researches. The statistical population is staff employed at deputy for management development and resources of Ministry of Economic Affairs and Finance 200 persons, the number of sample is 80 persons. The tool of data collection is questionnaire of transformational leadership provided by Rafferty & Griffin (2004) and questionnaire of structural empowerment provided by Jáimez Román & Bretones (2013) and questionnaire of work engagement provided by Schaufeli et al. (2006). Data analysis was performed with Structural Equation Modeling approach (SEM) with partial least squares method through Smart-PLS3 software. The findings of this study showed that proposed research model is validated and based on it; transformational leadership has led to structural empowerment and this has an impact on work engagement. Also, structural empowerment variable plays an intermediary role in the relationship between transformational leadership and work engagement.

**Keywords:** transformational leadership, dimensions of transformational leadership, structural empowerment, work engagement.

\* Corresponding Author: mansooreh.moeini@yahoo.com


**How to Cite:** xxxxxxxx

## تاثیر رهبری تحول گرا بر تعلق خاطر کاری: نقش میانجی توانمندسازی ساختاری

منصوره معینی

کربکندی \* 

دانشجوی دکتری رفتار سازمانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

غلامعلی طبرسا 

استاد گروه مدیریت، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی تاثیر رهبری تحول گرا بر تعلق خاطر کاری با نقش میانجی توانمندسازی ساختاری صورت گرفته است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها پیمایشی از گروه پژوهشهای توصیفی است. جامعه آماری کارکنان شاغل در معاونت توسعه مدیریت و منابع وزارت امور اقتصادی و دارایی به تعداد ۲۰۰ نفر است که تعداد نمونه آماری ۸۰ نفر می‌باشد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه رهبری تحول گرا ارائه شده توسط رافرتی و گریفین (۲۰۰۴) و پرسشنامه توانمندسازی ساختاری ارائه شده توسط جایمز رومن و برتونز (۲۰۱۳) و پرسشنامه تعلق خاطر کاری ارائه شده توسط شاولفی و همکاران (۲۰۰۶) می‌باشد. تحلیل داده‌ها با رویکرد مدلسازی معادلات ساختاری با روش حداقل مربعات جزئی از طریق نرم افزار Smart-PLS3 انجام شده است. یافته‌های پژوهش نشان داد که مدل پیشنهادی پژوهش، مورد تایید واقع شده و براساس آن؛ رهبری تحول گرا به توانمندسازی ساختاری منجر شده و این امر بر تعلق خاطر کاری تاثیر دارد. همچنین متغیر توانمندسازی ساختاری در رابطه بین رهبری تحول گرا و تعلق خاطر کاری نقش میانجی ایفا می‌کند.

کلیدواژه‌ها: رهبری تحول گرا؛ ابعاد رهبری تحول گرا؛ توانمندسازی ساختاری؛ تعلق خاطر کاری.

## مقدمه

چهل سال پس از اینکه برنز<sup>۱</sup> مفهوم رهبر متحول کننده را معرفی کرد، ایده‌های او همچنان بر نحوه تفکر و بکارگیری نظریه رهبری تأثیر قابل توجهی دارد. بطور ساده، تز برنز (۱۹۷۸) این بود که رهبران بزرگ از این نظر تحول‌گرا هستند که «به عنوان نیرویی مستقل در تغییر ساختار پایه انگیزه پیروان عمل می‌کنند». در دهه‌های بعدی، محققان رهبری (دی و آنتوناکیس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲؛ دین<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۴؛ نورتهاوس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶) به دنبال اصلاح، گسترش و اعتبار تجربی نظریه رهبری تحول‌گرا بودند که به گسترده‌ترین پارادایم رهبری تبدیل شده است. قابل توجه‌ترین در تکامل نظریه رهبری تحول‌گرا، کار برنارد باس و همکاران بود که به روشن شدن این موضوع کمک کردند: رفتارهایی که رهبران برای ایجاد تحول در پیروان انجام می‌دهند، راه‌هایی که رهبران پیروان را تغییر می‌دهند، و پیوند نتایج تحت تأثیر تعاملات رهبر و پیرو. مقایسه رویکردهای رهبری از جمله رهبری اصیل، اخلاقی، خدمتگزار و مبادله‌ای، اعتبار پیش‌بینی نسبی قوی و اعتبار افزایشی رهبری تحول‌گرا<sup>۵</sup> را بیش از سایر سازه‌های رهبری برجسته می‌کند. این شرط که دگرگونی پیروان هسته رهبری تحول‌گرا است توسط محققان بعدی توضیح داده شد. پودساکوف و همکاران (۱۹۹۰) استدلال کردند که موضوع مشترک بین دیدگاه‌های اولیه برای تعریف رهبری تحول‌گرا این است که «رهبران [تحول‌گرا] ارزشها، باورها و نگرشهای اساسی پیروان را تغییر می‌دهند بطوری که آنها مایل به انجام کار فراتر از حداقل سطوح مشخص شده توسط سازمانها هستند». همانطور که محققان جدیدتر اشاره کردند، ماهیت نظریه رهبری تحول‌گرا فرآیندی است که در آن رهبر تعهد پیروان را نسبت به اهداف سازمانی ایجاد می‌کند و پیروانی را توسعه می‌دهد که بتوانند اهداف سازمانی را به انجام برسانند. به بیان ساده، از دید محققان (باس، ۱۹۸۵؛ یوکل<sup>۶</sup>،

<sup>1</sup> Burns

<sup>2</sup> Day & Antonakis

<sup>3</sup> Dinh

<sup>4</sup> Northouse

<sup>5</sup> Transformational leadership

<sup>6</sup> Yukl

(۱۹۹۸) رهبران تحول‌گرا بر تحول پیروان خود تأثیر می‌گذارند. نتیجه، افزایش عملکرد پیروان و عملکرد سازمانی فراتر از انتظار است (Siangchokyo et al., 2020).

توانمندسازی در محل کار ایده‌ای رایج است که ادبیات علمی را به خود جلب کرده است (Laschinger et al., 2004). محققان (اپلبام و هونگار<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸؛ کانگر و کانانگو<sup>۲</sup>، ۱۹۸۸) هشدار داده‌اند که توانمندسازی که می‌تواند ساختار توزیع قدرت در سازمان را تغییر دهد، شمشیر دو لبه است. کانگر و کانانگو (۱۹۸۸) خاطرنشان کردند که توانمندسازی مؤلفه اصلی اثربخشی سازمانی است و تکنیکهای توانمندسازی نقش مهمی در توسعه گروه دارد. با سازمانهایی که به دنبال کارکنانی هستند که ابتکار عمل را بدست می‌گیرند و به چالشهای شغلی خلاقانه پاسخ می‌دهند، توانمندسازی در سطح فردی و سازمانی از اهمیت بالایی برخوردار می‌شود (Orgambídez-Ramos & Borrego-Alés, 2014). در این راستا تئوری توانمندسازی ساختاری کانتر (۱۹۹۳) توضیح می‌دهد که چگونه رهبران می‌توانند با فراهم کردن دسترسی به اطلاعات، پشتیبانی، منابع و فرصتها، بر کارکنان تأثیر بگذارند تا کار خود را بطور مؤثر انجام دهند (Boamah et al., 2017).

تعلق خاطر کاری حالت ذهنی مثبت، رضایتبخش و مرتبط با کار است که با نشاط، فداکاری و جذب مشخص می‌شود (Anasori et al., 2021). کارکنان جذب شده بطور ارادی در کار خود غوطه‌ور می‌شوند و تمرکز شدیدی روی کار خود دارند، بطوری که جدا شدن از آن برای آنها دشوار می‌شود. کارکنان سرسخت ذخیره قابل توجهی از انرژی و منابع ذهنی دارند که در حین انجام وظایف خود از آن دریغ نمی‌کنند، حتی هنگام مواجهه با ناملايمات. کارکنان متعهد از کار خود احساس اشتیاق، افتخار و الهام می‌گیرند و نسبت به وظایف خود احساس اهمیت می‌کنند (Gonzalez-Roma et al., 2006; Anasori et al., 2021).

در مجموع پژوهشها نشان می‌دهد که رفتارهای رهبری تحول‌گرا ممکن است شرایط سازمانی حمایتی را ایجاد کند که سطح بالایی از تعلق خاطر کاری را تحریک کند (Avolio

<sup>1</sup> Appelbaum & Honegger

<sup>2</sup> Conger & Kanungo

Avolio & Yammarino, 1995) و انگیزه داخلی پیروان را تقویت کند (Macey & Schneider, 2008). علاوه بر این، رهبران تحول‌گرا که انتظارات واضحی دارند، از کارکنان به خاطر عملکرد خوب ستایش می‌کنند، منصفانه هستند و نگران این هستند که کارکنان ممکن است در ایجاد احساس دلبستگی به کار و امنیت روانی فرد نقش داشته باشند (Cummings et al., 2010). بنابراین، درک رابطه بین رهبری تحول‌گرا و توانمندسازی ساختاری، کلید افزایش تعلق خاطر کاری در محیط بسیار رقابتی امروز است. از طرفی توانمندسازی گزینه مدیریت استراتژیک است که می‌تواند کارکنان را ترغیب به انجام کار فراتر از هنجار و به صورت انعطاف‌پذیر کند (Pearson & Moomaw, 2005). چنین انعطاف‌پذیری شغلی شرط لازم برای القاء توانایی تصمیم‌گیری کارکنان برای پاسخ سریع به نیازهای سازمان است. از همه مهمتر، توانمندسازی می‌تواند تعلق خاطر کارکنان به شغل را تحریک کند زیرا کارکنان اعطای اختیار تصمیم‌گیری را به عنوان نشانه‌ای مبنی بر اینکه سازمان از شغل آنها قدردانی می‌کند درک می‌کنند (Zhang & Bartol, 2010). بطور خلاصه، تعلق خاطر کاری زمانی شکل می‌گیرد که کارکنان احساسات مثبت و پذیرش را با سازمان مرتبط می‌کنند. در توضیح اینکه چگونه رهبری تحول‌گرا و توانمندسازی ساختاری می‌تواند با تعلق خاطر کاری مرتبط باشد می‌توان گفت وقتی روابط بین رهبران و کارکنان شکل می‌گیرد یا هنگامی که رهبران شناخت واقعی شخصی یا رهبری حمایتی را نشان می‌دهند برخی از تعهدات متقابل ایجاد می‌شود (Zhu et al., 2009). علاوه بر این، هنگامی که سازمانها می‌توانند محیط کار کارآمد و منابع شغلی را فراهم کنند، ممکن است کارکنان برای جبران سطح بالای تعلق خاطر احساس اجبار کنند (Breevaart et al., 2013). از این رو در این پژوهش پیش‌بینی می‌شود که پذیرش رهبری تحول‌گرا به همراه تقویت توانمندسازی ساختاری، به تعلق خاطر کاری منجر می‌شود. بنابراین این پژوهش درصدد است تا نقش میانجی توانمندسازی ساختاری در رابطه بین رهبری تحول‌گرا و تعلق خاطر کاری را بررسی کند.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### رهبری تحول‌گرا

مفهوم رهبری تحول‌گرا توسط برنز (۱۹۷۸) مطرح شد و بیشتر توسط باس (۱۹۸۵، ۱۹۹۹) توسعه یافت. از دید باس (۱۹۸۵) رهبری تحول‌گرا، تغییر سازمانی و نوآوری را ارتقا می‌بخشد، و این رهبر نوع‌ساز بینش روشن را برقرار می‌کند، پیروان را الهام می‌بخشد و اعتماد ایجاد می‌کند. بنابراین، زیردستان تمایل دارند که فراتر از انتظارات عمل کنند به گونه‌ای که اثربخشی سازمانی را تقویت کرده و عملکرد بهتری را بدست آورند. از دیدگاه باس و آوولیو (۱۹۹۳) رهبران تحول‌گرا در تلاش برای ایفای نقش به عنوان رویاپرداز هستند و در حالی که به پیروان قدرت می‌دهند تا مسئولیت تحقق چشم‌انداز را برعهده بگیرند، در ارتقاء رشد و توسعه پیروان مشارکت دارند (Gui et al., 2020; Kim et al., 2021). از دیدگاه آوولیو و باس (۱۹۹۵) رهبران تحول‌گرا تغییراتی را در پیروان ایجاد می‌کنند، آنها را ترغیب می‌کنند که با در نظر گرفتن اهداف سازمانی فراتر از منافع شخصی خود باشند و به دیدگاه‌های مختلف فکر کنند (Amor et al., 2020). وینسنت هورپر و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) رهبران تحول‌گرا را به عنوان مدیرانی به تصویر می‌کشند که با پیش‌بینی و انتقال چشم‌اندازهای جذاب، اهداف مشترک، ارزشهای مشترک، و با ارائه تصویری از رفتار درخواستی، پیروان خود را ارتقا داده و جلو می‌برند (Gemeda & Lee, 2020). در مجموع تجزیه و تحلیل رافرتی و گریفین<sup>۲</sup> (۲۰۰۴)، مطابق با کار هاوس<sup>۳</sup> (۱۹۷۱) و پودساکوف و همکاران (۱۹۹۰)، پنج ویژگی رهبری تحول‌گرا را مشخص می‌کند: ارتباطات الهام‌بخش<sup>۴</sup>، تحریک فکری<sup>۵</sup>، رهبری حمایتی<sup>۶</sup>، شناخت شخصی<sup>۷</sup> و بینش<sup>۸</sup> (Amor et al., 2020). ارتباطات الهام‌بخش به استفاده از مباحث مثبت و دلگرم کننده اشاره دارد که باعث

<sup>1</sup> Vincent-Höper et al.

<sup>2</sup> Rafferty & Griffin

<sup>3</sup> House

<sup>4</sup> Inspirational communication

<sup>5</sup> Intellectual stimulation

<sup>6</sup> Supportive leadership

<sup>7</sup> Personal recognition

<sup>8</sup> Vision

ایجاد انگیزه و اعتماد به نفس در پیروان می‌شود. تحریک فکری هنگامی تجربه می‌شود که رهبران فرضیات قدیمی را زیر سؤال برده و کارکنان را ترغیب می‌کنند که به روشهای جدید فکر کنند تا بتوانند مشکلات را از نو تعریف کنند و به گونه‌ای دیگر با آنها روبرو شوند. رهبری حمایتی وقتی اتفاق می‌افتد که رهبر نسبت به زیردستان ابراز نگرانی کند، نیازهای فردی پیروان را لحاظ کند، توسعه شخصی و حرفه‌ای آنها و پشتیبانی فردی ارائه دهد و به عنوان مربی عمل کند. شناخت شخصی به تمجید از دستاوردهای کاری اشاره دارد و نشان می‌دهد که رهبر تلاش پیروان را اذعان می‌کند. بینش شامل رهبرانی است که آینده امیدوارکننده‌ای را پیش‌بینی می‌کنند و اهداف روشن و استانداردهای بالایی از عملکرد را تعیین می‌کنند. این ابعاد برای ایجاد ساختارهای توانمند در سازمانها اساسی است زیرا رهبر تحول‌گرا با یادآوری، تحریک، حمایت و شناخت پیروان، محیط یادگیری را فراهم می‌کند (Amor et al., 2020).

### توانمندسازی ساختاری

مفهوم توانمندسازی ساختاری از نظریه قدرت ساختاری کانتر سرچشمه گرفته است که شرایط محیط کار را توصیف می‌کند. نظریه کانتر (۱۹۷۷) بیان می‌کند که در محیط کاری توانمند، فعالیت کاری کارکنان توانمند افزایش می‌یابد. کارکنان توانمند فشار کاری و فرسودگی شغلی کمتری دارند و احتمال بیشتری دارد که کار خود را با موفقیت انجام دهند و از آن راضی باشند. لائوتیزی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) استدلال کردند توانمندسازی ساختاری هسته محیط کار است که شامل استراتژیهای سازمانی برای کار در محیط توانمند است و افراد را قادر می‌سازد تا کار را بطور مؤثر انجام دهند (Yang et al., 2014). طبق نظر کانتر (۱۹۹۳) ویژگیهای محیط کار، نگرشها و رفتارهای کاری را بدون در نظر گرفتن استعدادها فردی تعیین می‌کند. در نتیجه، کارکنان زمانی توانمند در نظر گرفته می‌شوند که محیط کاری آنها به «قدرت لازم» برای دستیابی به وظایف و اهداف شغلی دسترسی داشته باشد (Orgambidez & Almeida, 2020). مفهوم توانمندسازی ساختاری این است که رفتار

<sup>1</sup> Lautizi et al.

کاری افراد از دسترسی به فرصتها و قدرت در محیط کار ناشی می‌شود و شامل استراتژیهای سازمانی است که به افراد اجازه می‌دهد تا به شیوه‌ای توانمند کار کنند (Liao & Liu, 2016).

توانمندسازی از دیدگاهی دو طرفه مورد تحلیل قرار گرفته است. دیدگاه اول (کانتر، ۱۹۷۷، ۱۹۹۳) توانمندسازی ساختاری را به عنوان شیوه‌ها، ساختارهای اجتماعی و منابع سازمانی در محیط کار توصیف می‌کند. توانمندسازی ساختاری توصیف شده توسط کانتر (۱۹۷۷) شامل دسترسی به اطلاعات، دریافت حمایت، منابع مورد نیاز برای انجام کار و فرصتهای یادگیری و رشد است. دسترسی به اطلاعات به تجهیز کارکنان به دانش تصمیمات سازمانی، خط‌مشیها، داده‌ها و اهداف اشاره دارد. در عین حال، دانش فنی و حرفه‌ای باید کسب شود تا کار بطور موثر انجام شود. دسترسی به پشتیبانی به دریافت بازخورد و راهنمایی کارکنان از مافوق، همکاران و زیردستان اشاره دارد. دسترسی به منابع به توانایی کارکنان برای دسترسی به مواد، پول، منابع، زمان و تجهیزات برای دستیابی به اهداف سازمان اشاره دارد. دسترسی به فرصت به شرایط کاری اطلاق می‌شود که برای یادگیری، رشد و پیشرفت کارکنان در سازمان فراهم می‌شود (Laschinger, 2008; Liao & Liu, 2016; Dwyer et al., 2019; Orgambidez & Almeida, 2020; Amor et al., 2020). بر این اساس، کانتر (۱۹۹۳) بر این باور بود که وقتی رهبران نیازهای کارکنان را تأمین می‌کنند با استفاده از این ساختارهای اجتماعی، احساس قدرت می‌کنند و به کارکنان اجازه می‌دهند تا کار خود را به روشهای معناداری انجام دهند. دیدگاه دوم، توانمندسازی روانشناختی، به وضعیت روانی ناشی از ساختار سازمانها اشاره دارد و توسط اسپیرز (۱۹۹۵) به عنوان ساختار انگیزشی که در چهار شناخت آشکار می‌شود تعریف شده است: معنی، صلاحیت، خودمختاری و تأثیرگذاری. منطقی که زیربنای توانمندسازی روانشناختی است، ناشی از توانمندسازی ساختاری است که منابع شغلی لازم را در محیط کار فراهم می‌کند (Amor et al., 2020).

تعلق خاطر کاری



کان (۱۹۹۰) تفسیر اولیه‌ای از تعلق خاطر ارائه کرد و آن را به عنوان درگیری شخصی در محل کار تعریف کرد که منعکس کننده شرایطی است که کارکنان خود شخصی خود را در طی عملکرد شغلی به وجود می‌آورند، انرژی خود را صرف می‌کنند و احساس ارتباط عاطفی با شغل خود می‌کنند. به گفته کان، کارکنان متعهد در طول اجرای نقش خود را از نظر فیزیکی، شناختی و عاطفی وقف می‌کنند، در حالی که افراد غیرمتعهد کناره‌گیری می‌کنند و از خود در تمام جنبه‌ها محافظت می‌کنند (Gemeda & Lee, 2020). تعلق خاطر کاری به سرمایه‌گذاری کامل افراد در نقش اشاره دارد که می‌توان آن را از طریق سرمایه‌گذاری رفتاری انرژی فیزیکی، شناختی و عاطفی در نقشهای کاری مشاهده کرد (Rich et al., 2010; Li et al., 2021). تعلق خاطر کاری به وضعیت ذهنی مثبت، رضایتبخش و مرتبط با کار اشاره دارد که با نشاط، فداکاری و جذب مشخص می‌شود (Xanthopoulou et al., 2009; Bakker & Bal, 2010; Gemeda & Lee, 2020; ) (Li et al., 2021; Yan et al., 2021; Teng et al., 2021). نشاط به معنای سطوح بالای انرژی و تاب‌آوری ذهنی در حین کار، تمایل به سرمایه‌گذاری در کار و پشتکار در مواجهه با مشکلات است. فداکاری به مشارکت قوی و احساس اهمیت، اشتیاق، الهام، غرور و چالش اشاره دارد. جذب به معنای تمرکز کامل و غرق شدن عمیق در کار است (Rich et al., 2010; Bakker et al., 2012; Gemeda & Lee, 2020; Teng et al., 2021; Yan et al., 2021; Li et al., 2021).

در این راستا مدل نیازهای شغلی - منابع چارچوبی برای مطالعه چگونگی تأثیر منابع شغلی و تقاضاهای شغلی بر تعلق خاطر کاری است. دیدگاه این مدل این است که هر شغل شامل دو ویژگی است: تقاضاهای شغلی و منابع شغلی (Xanthopoulou et al., 2007; Prieto et al., 2008; Karatepe et al., 2014; Radic et al., 2020; Yan et al., 2021). تقاضاهای شغلی جنبه‌های فیزیکی، روانی یا سازمانی مشاغل هستند که به تلاش فیزیکی و/یا روانی نیاز دارند و متحمل هزینه‌های فیزیولوژیکی و/یا روانی می‌شوند (Bakker et al., 2007; Yan et al., 2021). منابع شغلی به جنبه‌های فیزیکی، اجتماعی یا سازمانی مشاغل اشاره دارد که تقاضاهای شغلی و هزینه‌های فیزیولوژیکی و/یا روانشناختی مرتبط را کاهش

می دهد و بازخورد عملکرد و فرصتهای توسعه حرفه‌ای را تحریک می کند ( Bakker et al., 2011; Saks & Gruman, 2014; Yan et al., 2021). منابع شغلی عوامل مثبت تعیین کننده تعلق خاطر کاری هستند. در مقابل، تقاضاهای شغلی بر تعلق خاطر کاری تأثیر منفی می گذارد (Geisler et al., 2019; Teng et al., 2021).

### مرور پیشینه‌های پژوهشی

در پژوهش رابیول و یین<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) سبکهای رهبری (خدمتگزار و تحول‌گرا) و سه نوع زبان انگیزشی روابط مثبتی با تعلق خاطر کاری دارند. اگرچه هر سه نوع زبان انگیزشی میانجی پیوند بین رهبری خدمتگزار و تعلق خاطر کاری هستند، پیوند بین رهبری تحول‌گرا و تعلق خاطر کاری تنها با زبان جهت‌دهی و همدلانه میانجی‌گری می‌شود. در پژوهش آمور و همکاران (۲۰۲۰) ارتباط بین رهبری تحول‌گرا و تعلق خاطر کاری تا حدودی توسط توانمندسازی ساختاری میانجی‌گری می‌شود. در پژوهش جمدا و لی (۲۰۲۰) سبک رهبری تحول‌گرا با تعلق خاطر کاری و رفتار کاری نوآورانه کارکنان رابطه مثبت و معناداری دارد. علاوه بر این، تعلق خاطر کاری تا حدی رابطه بین سبکهای رهبری و نتایج کار را میانجی‌گری می‌کند. در پژوهش لی (۲۰۱۸) رهبری تحول‌گرا و مبادله‌ای بطور مثبت سرمایه روانشناختی و تعلق خاطر کاری کارکنان را پیش‌بینی می‌کند. در مقایسه با رهبری مبادله‌ای، رهبری تحول‌گرا اثرات قوی‌تری بر سرمایه روانشناختی و تعلق خاطر کاری کارکنان دارد. سرمایه روانشناختی کارکنان بطور مثبت تعلق خاطر کاری آنها را پیش‌بینی می‌کند و تا حدی تأثیرات سبکهای رهبری را بر تعلق خاطر کاری آنها میانجی‌گری می‌کند. در پژوهش بوما و همکاران (۲۰۱۸) رهبری تحول‌گرا تأثیر مثبت بر توانمندسازی ساختاری دارد که منجر به رضایت شغلی بالاتر و کاهش عواقب نامطلوب بیماری می‌شود. بریوارت و همکاران (۲۰۱۴) دریافتند که در مقایسه با رهبری مبادله‌ای، رهبری تحول‌گرا به شدت بر تعلق خاطر کاری روزانه کارکنان تأثیر می‌گذارد. در مطالعه قدی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) ادراک کارکنان از معنی در کار تا حدی میانجی رابطه بین رهبری تحول‌گرا و تعلق خاطر کاری است. در

<sup>1</sup> Rabiul & Yean

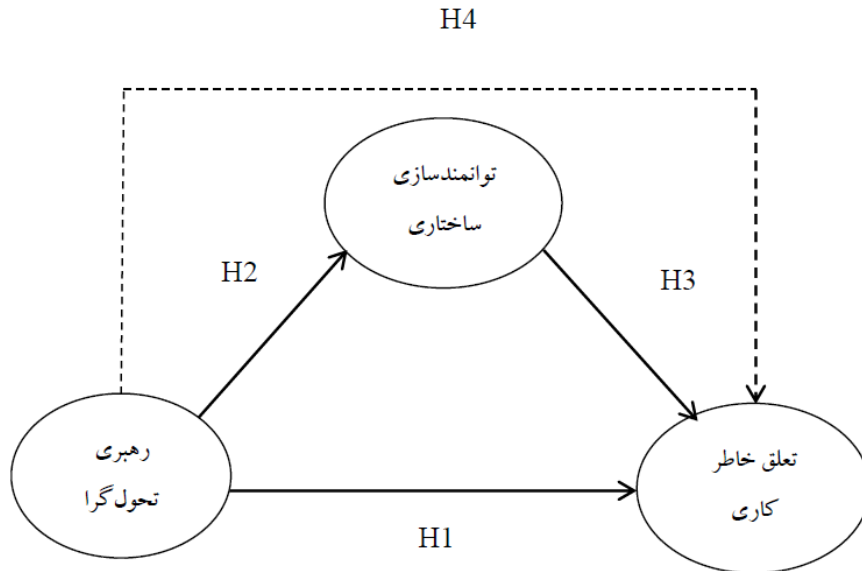
<sup>2</sup> Ghadi et al.

پژوهش سونگ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) تعلق خاطر کاری میانجی رابطه بین رهبری تحول‌گرا و شیوه‌های ایجاد دانش سازمانی است. در دو مطالعه (سالانوا و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱؛ تایمز و همکاران، ۲۰۱۱) نقش میانجی خودکارآمدی بین رهبری تحول‌گرا و تعلق خاطر کاری بررسی شده است. لاشینگر و همکاران (۲۰۰۹) در مطالعه میان فارغ‌التحصیلان جدید و پرستاران باتجربه رابطه مثبت و قوی بین توانمندسازی ساختاری و تعلق خاطر کاری را یافتند. زو و همکاران (۲۰۰۹) دریافتند که ویژگی‌های پیروان رابطه بین رهبری تحول‌گرا و تعلق خاطر کاری پیروان را تعدیل می‌کند. به اعتقاد محققان (لاشینگر و لیتز، ۲۰۰۶؛ لاشینگر، ۲۰۰۸) پرستاران تحت رهبری رهبران تحول‌گرا ممکن است افزایش توانمندسازی ساختاری را تجربه کنند که منجر به بهبود شرایط کاری و نتایج با کیفیت بالا می‌شود. لاشینگر و فینگان (۲۰۰۵) دریافتند که توانمندسازی ساختاری از طریق پنج منطقه از شش حوزه زندگی کاری تأثیر مثبتی بر تعلق خاطر کاری دارد. هارتر و همکاران (۲۰۰۲) اظهار داشتند که وقتی رهبران نیازهای اساسی کارکنان را برآورده می‌کنند، آنها بیشتر تعلق خاطر کاری خواهند داشت. تمرکز پژوهش بر توانمندسازی ساختاری است که در مقایسه با توانمندسازی روانشناختی کمتر مورد توجه قرار گرفته است و به نظر می‌رسد پیش شرط توانمندسازی روانشناختی است. جهت تحلیل شکاف نظری مطالعه پیشینه پژوهش نشان داد که در پژوهش‌های پیشین به بررسی یک یا دو متغیر از متغیرهای پژوهش حاضر پرداخته شده است. این پژوهش بطور همزمان سه متغیر را مورد توجه قرار داده است. هدف این پژوهش، بررسی تاثیر رهبری تحول‌گرا بر تعلق خاطر کاری است و توانمندسازی ساختاری به مثابه متغیر میانجی در جهت تسریع این تاثیر عمل می‌کند. شکل ۱ مدل مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد که در آن رهبری تحول‌گرا متغیر پیش‌بین، تعلق خاطر کاری متغیر ملاک و توانمندسازی ساختاری متغیر میانجی می‌باشد.

شکل ۱. مدل مفهومی (آمور و همکاران، ۲۰۲۰)

<sup>۱</sup> Song et al.

<sup>۲</sup> Salanova et al.



بر مبنای روابط پیش‌بینی شده در الگوی مفهومی، فرضیه‌ها به شرح زیر می‌باشد:

۱. رهبری تحول‌گرا بر تعلق خاطر کاری تاثیر دارد.
۲. رهبری تحول‌گرا بر توانمندسازی ساختاری تاثیر دارد.
۳. توانمندسازی ساختاری بر تعلق خاطر کاری تاثیر دارد.
۴. توانمندسازی ساختاری میانجی رابطه بین رهبری تحول‌گرا و تعلق خاطر کاری می‌باشد.

### روش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت داده‌ها و روش جمع‌آوری آنها، پیمایشی از گروه پژوهش‌های توصیفی است. جامعه آماری کارکنان در معاونت توسعه مدیریت و منابع وزارت امور اقتصادی و دارایی به تعداد ۲۰۰ نفر می‌باشد که تعداد نمونه با فرمول کوکران ۸۰ نفر بدست آمد. به منظور سنجش رهبری تحول‌گرا از پرسشنامه رافرتی و گریفین (۲۰۰۴) با ۱۵ گویه و پنج مولفه ارتباطات الهام‌بخش، تحریک فکری، شناخت

شخصی، رهبری حمایتی و بینش استفاده شده است. به منظور سنجش توانمندسازی ساختاری از پرسشنامه جایمز رومن و برتونز<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) با ۱۲ گویه و چهار مولفه دستیابی به فرصت، اطلاعات، منابع و پشتیبانی استفاده شده است. به منظور سنجش تعلق خاطر کاری از پرسشنامه شاوفلی و همکاران (۲۰۰۶) با ۹ گویه و سه مولفه سرزندگی، فدایی شدن و مجذوب شدن استفاده شده است. روایی محتوایی پرسشنامه‌ها توسط چند صاحب‌نظر و روایی سازه با تحلیل عاملی تایید شده است. برای بررسی روابط میان متغیرها در مدل، از مدلسازی معادلات ساختاری با روش حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار Smart-PLS3 استفاده می‌شود. مدلسازی معادلات ساختاری در دو مرحله می‌باشد؛ مدل اندازه‌گیری و ساختاری. در مدل اندازه‌گیری، بارهای متغیرهای مکنون و در مدل ساختاری ضرایب مسیر بین متغیرهای مکنون بررسی می‌گردد.

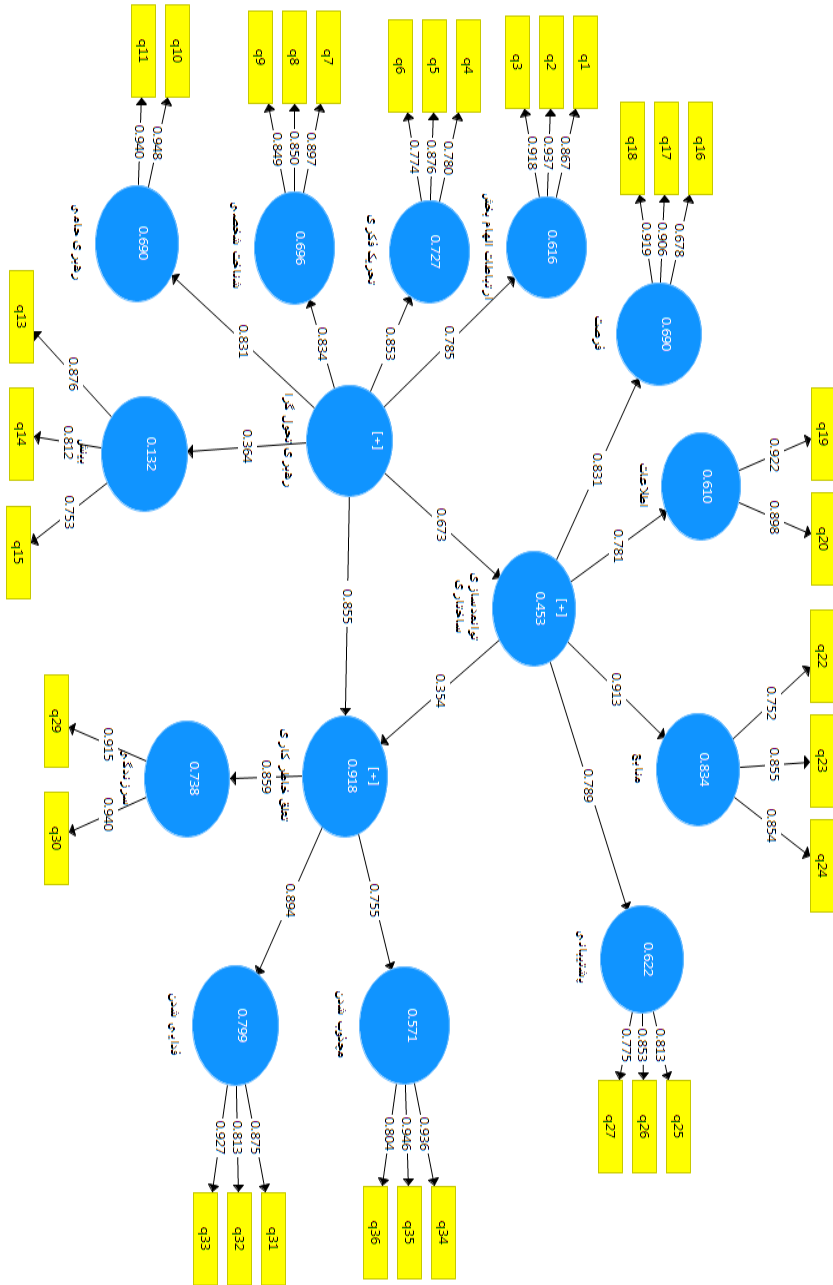
#### یافته‌ها

در مدل اندازه‌گیری ارزیابی می‌شود که آیا مفاهیم نظری به درستی توسط متغیرهای مشاهده شده اندازه‌گیری شده‌اند؟ بدین جهت، روایی و پایایی آنها بررسی می‌شود. جهت بررسی پایایی از شاخصهای متغیرهای مکنون و سازگاری درونی و جهت بررسی روایی از روایی همگرا استفاده شده است. ارزش بارهای عاملی شاخصهای متغیر مکنون، باید بزرگتر یا مساوی ۰/۵ و ضریب آلفای کرونباخ باید بزرگتر یا مساوی ۰/۷ باشد. در شکل ۲، مدل اندازه‌گیری متغیرها ارائه می‌شود.

---

<sup>1</sup> Jáimez Román & Bretones

شکل ۲. مدل اندازه گیری



مدل فوق شامل پایایی مرکب برای ارزیابی سازگاری درونی، پایایی هر معرف و میانگین واریانس استخراج شده برای ارزیابی روایی همگراست. در جدول ۱ به معیارهای ارزیابی مدل اندازه گیری انعکاسی فوق پرداخته می شود.

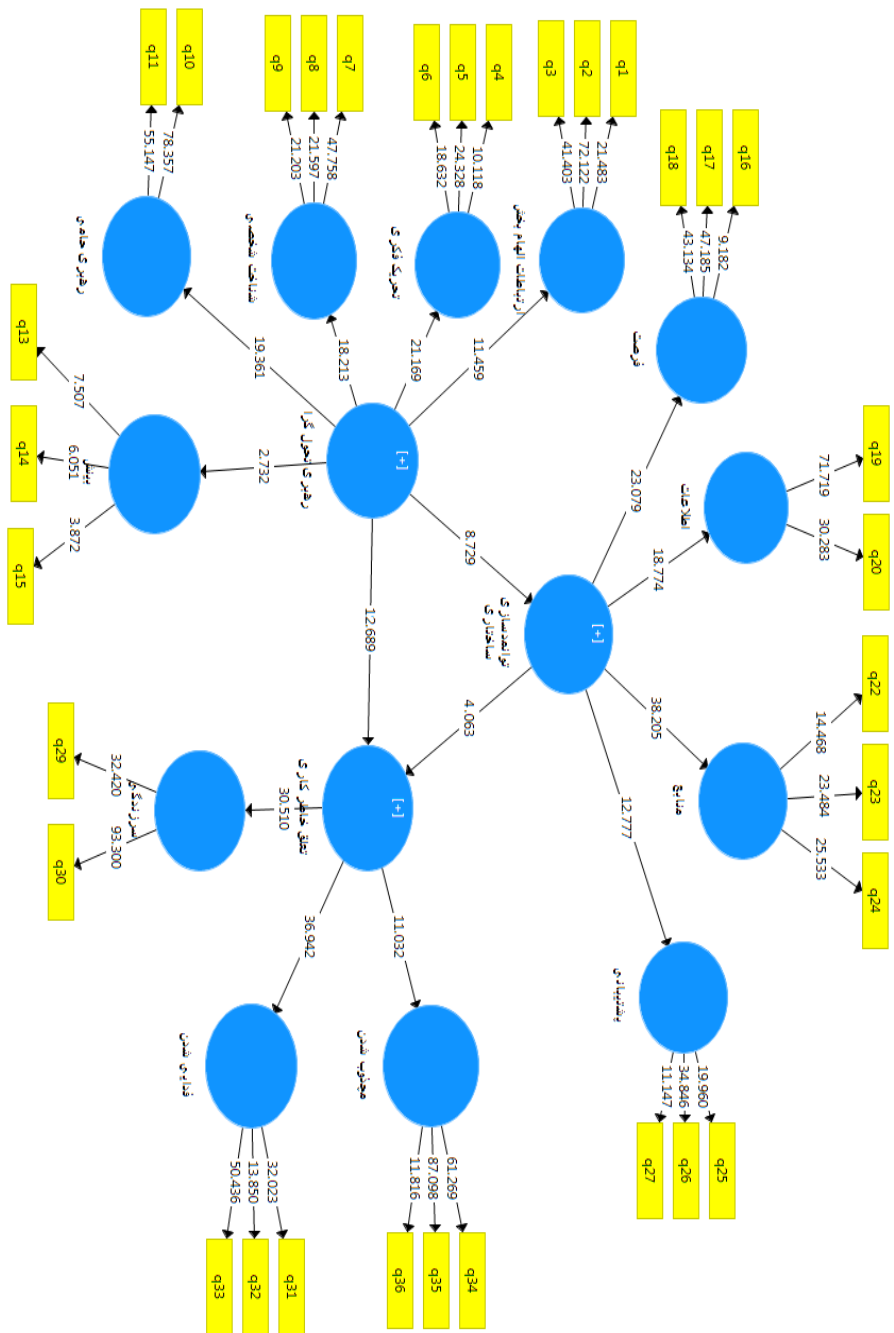
جدول ۱. نتایج مدل اندازه گیری

متغیر اصلی	متغیر مکنون	معرفها	بارهای عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی همگرا
رهبری تحول گرا	ارتباطات الهام بخش	q1	۰/۸۶۷	۰/۸۹۳	۰/۹۳۴	۰/۸۲۴
		q2	۰/۹۳۷			
		q3	۰/۹۱۸			
	تحریک فکری	q4	۰/۷۸۰	۰/۷۴۳	۰/۸۵۲	۰/۶۵۸
		q5	۰/۸۷۶			
		q6	۰/۷۷۴			
	شناخت شخصی	q7	۰/۸۹۷	۰/۸۳۳	۰/۹۰۰	۰/۷۴۹
		q8	۰/۸۵۰			
		q9	۰/۸۴۹			
رهبری حمایتی	q10	۰/۹۴۸	۰/۸۷۷	۰/۹۴۲	۰/۸۹۰	
	q11	۰/۹۴۰				
	q12	---				
بینش	q13	۰/۸۷۶	۰/۷۵۵	۰/۸۵۶	۰/۶۶۵	
	q14	۰/۸۱۲				
	q15	۰/۷۵۳				
توانمندسازی ساختاری	دستیابی به فرصت	q16	۰/۶۷۸	۰/۷۸۵	۰/۸۷۷	۰/۷۰۸
		q17	۰/۹۰۶			
		q18	۰/۹۱۹			
	دستیابی به اطلاعات	q19	۰/۹۲۲	۰/۷۹۳	۰/۹۰۶	۰/۸۲۸
		q20	۰/۸۹۸			
		q21	---			
دستیابی به منابع	q22	۰/۷۵۲	۰/۷۵۷	۰/۸۶۱	۰/۶۷۵	
	q23	۰/۸۵۵				

			۰/۸۵۴	q24		
۰/۶۶۳	۰/۸۵۵	۰/۷۴۴	۰/۸۱۳	q25	دستیابی به پشتیبانی	
			۰/۸۵۳	q26		
			۰/۷۷۵	q27		
۰/۸۶۰	۰/۹۲۵	۰/۸۳۹	----	q28	سرزندگی	
			۰/۹۱۵	q29		
			۰/۹۴۰	q30		
۰/۷۶۲	۰/۹۰۶	۰/۸۴۳	۰/۸۷۵	q31	فدایی شدن	تعلق خاطر کاری
			۰/۸۱۳	q32		
			۰/۹۲۷	q33		
۰/۸۰۶	۰/۹۲۵	۰/۸۷۸	۰/۹۳۶	q34	مجدوب شدن	
			۰/۹۴۶	q35		
			۰/۸۰۴	q36		

بر طبق جدول ۱، شاخصهای برآزش مدل به خوبی برآورد شده‌اند. با توجه به اینکه بارهای عاملی معنی‌دار هستند (مقادیر بالای ۰/۵) و میانگین واریانس استخراج شده بزرگتر از ۰/۵ و پایایی ترکیبی از میانگین واریانس استخراج شده بزرگتر است، در نتیجه روایی افتراقی برقرار است. در شکل ۳ مدل ساختاری ارائه شده است:





شکل ۳. مدل ساختاری

در ادامه نتایج بررسی فرضیه‌ها ارائه شده است.

جدول ۲. نتایج فرضیه‌ها

نتیجه فرضیه	مقادیر معناداری	مقادیر t	فرضیه‌ها	
			←	تعلق خاطر کاری
تایید	۰/۰۰۰	۱۲/۶۸۹	←	رهبری تحول‌گرا
تایید	۰/۰۰۰	۸/۷۲۹	←	رهبری تحول‌گرا
تایید	۰/۰۴۰	۴/۰۶۳	←	توانمندسازی ساختاری
تایید	۰/۰۲۱	۲/۷۴۹	نقش میانجی توانمندسازی ساختاری	

طبق جدول ۲، مقادیر t بزرگتر از ۱/۹۶ و معنی‌داری کوچکتر از مقدار خطا ۰/۰۵ می‌باشد. بنابراین، در سطح اطمینان ۹۵ درصد، فرضیه‌های پژوهش تایید می‌شود. مطابق با شکل ۳ مسیر مستقیم متغیر مستقل رهبری تحول‌گرا به متغیر وابسته تعلق خاطر کاری معنی‌دار شده است ( $t=12/689$ )، بنابراین، شرط اولیه برای بررسی متغیر میانجی برقرار است. تاثیر رهبری تحول‌گرا بر توانمندسازی ساختاری ( $t=8/729$ )، و تاثیر توانمندسازی ساختاری بر تعلق خاطر کاری ( $t=4/063$ )، معنی‌دار شده است. با استفاده از آزمون سوبل ( $t=3/68352364$ ) توانمندسازی ساختاری، رابطه بین رهبری تحول‌گرا و تعلق خاطر کاری را بطور جزئی میانجی‌گری می‌کند.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی تاثیر رهبری تحول‌گرا بر تعلق خاطر کاری با نقش میانجی توانمندسازی ساختاری صورت گرفته است. نتایج نشان می‌دهد روابط بین متغیرهای مدل معنی‌دار است و مدل برازش مناسبی دارد.

نتایج فرضیه اول نشان می‌دهد که رهبری تحول‌گرا بر تعلق خاطر کاری تاثیر دارد. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش‌های رابیول و بین (۲۰۲۱)، جمدا و لی (۲۰۲۰)، آمور و همکاران (۲۰۲۰)، لی (۲۰۱۸)، بریوارت و همکاران (۲۰۱۴)، قدی و همکاران (۲۰۱۳)، سونگ و همکاران (۲۰۱۲)، سالانوا و همکاران (۲۰۱۱)، تایمز و همکاران (۲۰۱۱)، زو و همکاران

(۲۰۰۹) و هارتر و همکاران (۲۰۰۲) مشابهت دارد. شاید تبیین چرایی تاثیر رهبری تحول‌گرا بر تعلق خاطر کاری این باشد که در صورتی که مدیران تغییر سازمانی و نوآوری را ارتقا دهند، بینش روشن را برقرار کنند، پیروان را الهام بخشند و اعتماد ایجاد کنند در این صورت زیردستان تمایل دارند فراتر از انتظارات خود عمل کنند و تعلق خاطر کاری افزایش می‌یابد. در فرضیه دوم به تاثیر مثبت و معنی‌دار رهبری تحول‌گرا بر توانمندسازی ساختاری پرداخته شده است. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهشهای آمور و همکاران (۲۰۲۰)، بوما و همکاران (۲۰۱۸)، لاشینگر (۲۰۰۸) و لاشینگر و لیتز (۲۰۰۶) مشابهت دارد. شاید تبیین چرایی تاثیر رهبری تحول‌گرا بر توانمندسازی ساختاری این باشد که در صورتی که مدیران تغییراتی را در پیروان خود ایجاد کنند، آنها را ترغیب کنند که با در نظر گرفتن اهداف سازمانی فراتر از منافع شخصی خود باشند و از دیدگاه‌های مختلف به موضوعات فکر کنند توانمندسازی ساختاری افزایش می‌یابد.

نتایج فرضیه سوم نشان داد که توانمندسازی ساختاری بر تعلق خاطر کاری تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهشهای آمور و همکاران (۲۰۲۰)، بوما و همکاران (۲۰۱۸)، بکر (۲۰۱۱)، زانتوپولو و همکاران (۲۰۰۹)، لاشینگر و همکاران (۲۰۰۹)، و لاشینگر و فینگان (۲۰۰۵) مشابهت دارد. شاید تبیین چرایی تاثیر توانمندسازی ساختاری بر تعلق خاطر کاری این باشد که در صورتی که مدیران شیوه‌ها، ساختارهای اجتماعی و منابع سازمانی در محیط کار، مانند تجهیزات، زیرساختها، روابط خوب با همتایان، اشتراک اطلاعات و دانش را فراهم سازند و نیازهای کارکنان را تأمین کنند و به کارکنان اجازه دهند تا کار خود را به روشهای معناداری انجام دهند تعلق خاطر کاری افزایش می‌یابد.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که رهبری تحول‌گرا و توانمندسازی ساختاری پیش‌بینی‌کننده‌های مهم تعلق خاطر کاری هستند و سطوح بالای رهبری تحول‌گرا منجر به توانمندسازی ساختاری می‌شود که به نوبه خود به تعلق خاطر کاری منجر می‌شود. این یافته‌ها می‌تواند به مدیران کمک کند تا از اثر متقابل این سازه‌ها برای تهیه برنامه‌های آموزشی که سطح تعلق خاطر کاری را افزایش می‌دهد، استفاده کنند. از سوی دیگر رهبران تحول‌گرا، شور و شوق و قدرت بالا را با استفاده از الگوسازی به زیردستان منتقل می‌کنند. این روش

می تواند قدرت را به عنوان مؤلفه‌ای از تعلق خاطر کاری در کارکنان افزایش دهد. تأثیر ایده آل در بین این رهبران می تواند به شکل گیری باور خاص بین کارکنان نسبت به آن رهبران منجر شود. در نتیجه، پیروان با رهبران مشخص می شوند و خود را با انتظارات و آرمانهای رهبران مطابقت می دهند. بنابراین، رهبران به راحتی می توانند انگیزه الهام بخش خود را به آنها منتقل کنند. در نتیجه، منجر به ایجاد دید مثبت می شود که توسط آن و با تعیین استانداردهای بالا، کارکنان را به چالش می کشد. گذشته از این، منابع مانند مربیگری با کیفیت، در تعلق خاطر کارکنان تاثیر دارد. اثر بهبود تواناییهای رهبری تحول گرا در بین رهبران، نه تنها باعث افزایش تعلق خاطر کارکنان بلکه منجر به افزایش عملکرد آنها می شود و این یک امتیاز برای سازمان محسوب می شود.

چندین پیشنهاد برای مدیران تا در رهبری موثرتر عمل کنند. در یک محیط سازمانی با افزایش انعطاف پذیری و تغییر سازمانی، کارکنان با وجود رهبری تحول گرا سطح بالایی از تعلق خاطر کاری را نشان می دهند. از دیدگاه عملی، سازمانها باید از نقش رهبر در تحریک تعلق خاطر کاری آگاه باشند. مداخلات سازمانی که توسعه رهبری تحول گرا و توانمندسازی ساختاری در محیط کار را ارتقا می بخشد برای تقویت تعلق خاطر کاری ارزشمند می باشد. بنابراین، ایجاد رهبران تحول گرا، شروع کار برای ایجاد شرایط کار قدرتمند در سازمانهایی است که تحول سازمانی ایجاد می کنند. بنابراین، سازمانها باید از طریق برنامه آموزشی جامع، در توسعه رهبران تحول گرا سرمایه گذاری کنند. علاوه بر این، برای اینکه رهبران کارکنان خود را توانمند کنند تقویت نقش رهبر در تحریک غیرت در بین کارکنان از طریق مکالمه‌هایی که از آن الهام می گیرند یا پیامهای مثبت در مورد سازمان که باعث می شود آنها از داشتن این سازمان احساس افتخار کنند، مهم است. ارتباطات گسترده و دو طرفه و انتقال اطلاعات نیز از عوامل اصلی در این زمینه است. از سوی دیگر مدیریت باید اطمینان حاصل کند که کارکنان به فلسفه رهبری تحول گرا متعهد هستند و باید توجه زیادی به سطح تعلق خاطر کاری کارکنان داشته باشد و برای حفظ تعلق خاطر کاری در سطح بالا، باید سیستمهای کار با کارایی بالا ارائه دهد و محیطی ایجاد کند که کارکنان در برنامه‌های آموزشی مداوم شرکت کنند تا دانش، مهارتها و تواناییهای خود را تقویت کنند. به عبارت

دیگر سازمانها باید استراتژیها و برنامه‌های آموزشی را با هدف قرار دادن مهارتهای رهبری تحول‌گرا توسعه دهند تا رهبران بتوانند بر کارکنان تأثیر بگذارند. در عمل، رهبران باید دید وسیع و بلندمدت داشته باشند، چشم‌اندازی الهام‌بخش از سازمان به کارکنان ارائه دهند، به کارکنان کمک کنند تا اهداف مطلوبی را تعیین کنند، نیازهای سطح بالای آنها را توسعه دهند، شایستگی و ارزش آنها را تشخیص دهند، درک کارکنان از معنی در کار را تقویت کنند، شور و شوق آنها را برانگیزند و آنها را در مواجهه با مشکلات امیدوار کنند. از سوی دیگر سرپرستان باید به کارکنان این امکان را بدهند که برای انجام کار به دانش رسمی و غیررسمی، بازخورد، راهنمایی و منابع دسترسی خواهند داشت. اگر کارکنان درک کنند که سرپرست منابع سازمانی، اطلاعات و پشتیبانی بیشتری را برای آنها تسهیل می‌کند، سطح بالاتری از تعلق خاطر کاری را تجربه می‌کنند. از طرفی راهبردهای ارتباطی مناسب و باز نقش مهمی در توسعه تعلق خاطر کاری دارد. بنابراین، تلاشهای بازسازی شغل و سازمان باید در ایجاد محیط‌های کاری کارآمد متمرکز شود. این یافته‌ها اهمیت مدیریت منابع انسانی مؤثر را نشان می‌دهد که باید رویه‌هایی ایجاد کند که انگیزه‌های نامشهود را برای افزایش سطح تعلق خاطر کاری تقویت کند. رهبران باید کار خوب را تصدیق کنند، از کارکنان به خاطر دستاوردهایشان ستایش کنند، آنها را به تلاش تشویق کنند، منابع مناسب و فرصتهای توسعه را تسهیل کنند، بازخورد رسمی یا غیررسمی را بطور منظم ارائه دهند، روابط اجتماعی را پرورش دهند و فضای مناسب را ایجاد کنند. علاوه بر این، اگر کارکنان احساس کنند که اطلاعات، پشتیبانی یا منابع کافی ندارند، می‌توانند با درخواست بازخورد منابع را تهیه کنند. همچنین، توانمندسازی رهبران می‌تواند تناسب فرد را با شغل بهبود بخشد و تعلق خاطر کاری را تقویت کند. بطور مشابه، قدرت غیررسمی دسترسی به ساختارهای توانمندسازی را افزایش می‌دهد. هنگامی که روابط مثبت بین مافوق، همکاران و زیردستان تشویق می‌شود، اتحادهای ایجاد شده قدرت غیررسمی را بدست می‌آورند که دسترسی به منابع، اطلاعات و پشتیبانی را تسهیل می‌کند و بازخورد و راهنمایی بیشتر از افراد برتر منجر به افزایش تعلق خاطر کاری می‌شود. در صورت زیاد بودن منابع شغلی مانند کنترل شغل، پشتیبانی نظارتی، اطلاعات، جو اجتماعی، نوآوری، بازخورد و تنوع وظایف، تعلق خاطر کاری افزایش

می‌یابد. در صورتی که کار شامل حمایت اجتماعی از جمله پاداش روابط با همکاران باشد، سطح بیشتری از تعلق خاطر کاری حاصل می‌شود. وقتی رهبران نیازهای اساسی کارکنان را برآورده می‌کنند، آنها بیشتر مشغول کار خواهند شد. در مجموع رهبران باید از طریق رفتارهای رهبری تحول‌گرا به توسعه توانمندسازی ساختاری پردازند تا مزیت رقابتی برای سازمان ایجاد کنند. در این راستا رهبران تحول‌گرا در توانایی خود برای تشویق کارکنان به انجام کارهایی بیش از آنچه از آنها در محل کار انتظار می‌رود، کاریزماتیک و تأثیرگذار هستند. برای دستیابی به موفقیت، رهبران تحول‌گرا باید احساس واضحی از مأموریت، نحوه انطباق کار با اهداف کلی سازمان، احساس تعهد نسبت به آن اهداف و نحوه تشویق دیگران به پیروی را در اختیار کارکنان قرار دهند. علاوه بر این، این رهبران باید با ایفای نقش مربیگری و مرشدیت، گوش دادن به نگرانیهای کارکنان و ایجاد محیط حمایتی برای رشد فردی، به نیازهای کارکنان توجه کنند.

تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

## ORCID

Mansoorah Moeini Korbekandi



<https://orcid.org/0000-0002-4691-7055>

Gholamali Tabarsa



<https://orcid.org/0000-0001-7171-8800>

## References

- Amor, A.M., Vázquez, J.P.A., Faña, J.A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38, 169-178.
- Anasori, E., Bayighomog, S.W., De Vita, G., Altinay, L. (2021). The mediating role of psychological distress between ostracism, work engagement, and turnover intentions: An analysis in the Cypriot hospitality context. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102829.
- Avolio, B.J., Yammarino, F.J. (2002). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. Oxford, UK: Elsevier Science.

- Avolio, B.J., Bass, B.M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership (Vol. 6).
- Bakker, A.B., Demerouti, E., Xanthopoulou, D. (2012). How do engaged employees stay engaged? *Cienc. Trab.* 14(1), 15–21.
- Bakker, A.B., Albrecht, S., Leiter, M. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 20(1), 4-28.
- Bakker, A.B., Bal, P.M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189–206.
- Bakker, A.B., Hakanen, J.J., Demerouti, E., Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 274–284.
- Boamah, S.A., Laschinger, H.K.S., Wong, C., Clarke, S. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing Outlook*, 66(2), 180-189.
- Boamah, S.A., Read, E.A., Laschinger, H.K.S. (2017). Factors influencing new graduate nurse burnout development, job satisfaction and patient care quality: A time-lagged study. *Journal of Advanced Nursing*, 73(5), 1182–1195.
- Breevaart, K., Bakker, A.B., Demerouti, E., van den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754-770.
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O.K., Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138–157.
- Breevaart, K., Bakker, A.B., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O.K., Espevik, R. (2013). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138-157.
- Cummings, G.G., MacGregor, T., Davey, M., Lee, H., Wong, C.A., Lo, E., et al. (2010). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 47(3), 363-385.
- Dwyer, P.A., Hunter Revell, S.M., Sethares, K.A., Ayotte, B.J. (2019). The influence of psychological capital, authentic leadership in preceptors, and structural empowerment on new graduate nurse burnout and turnover intent. *Appl Nurs Res.* 48, 37-44.
- Geisler, M., Berthelsen, H., Muhonen, T. (2019). Retaining social workers: the role of quality of work and psychosocial safety climate for work

- engagement, job satisfaction, and organizational commitment. *Hum. Serv. Organ.: Manage. Leadersh. Gov.* 43(1), 1–15.
- Gemeda, H.K., Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. *Heliyon*, 6(4), e03699.
- Ghadi, M.Y., Mario, F., Caputi, P. (2013), Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *The Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 532-550.
- González-Romá, Vicente. Schaufeli, Wilmar. Lloret, Susana. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 165-174.
- Gui, C., Luo, A., Zhang, P., Deng, A. (2020). A meta-analysis of transformational leadership in hospitality research. *Int. J. Contemp. Hosp. Manage.* 32(6), 2137–2154.
- Jáimez Román, M.J., Bretones, F.D. (2013). Spanish adaptation of the structural empowerment scale. *Spanish Journal of Psychology*, 16, E15.
- Karatepe, O.M., Beirami, E., Bouzari, M., Safavi, H.P. (2014). Does work engagement mediate the effects of challenge stressors on job outcomes? Evidence from the hotel industry. *Int. J. Hosp. Manage.* 36, 14–22.
- Kim, H., Im, J., Shin, Y.H. (2021). The impact of transformational leadership and commitment to change on restaurant employees' quality of work life during a crisis. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 322–330.
- Laschinger, H.K.S. (2008). Effect of empowerment on professional practice environments, work satisfaction, and patient care quality: Further testing the nursing worklife model. *Journal of Nursing Care Quality*, 23(4), 322-330.
- Laschinger, H.K.S., Leiter, M.P., Day, A., Gilin, D. (2009). Workplace empowerment, incivility, and burnout: Impact on staff nurse recruitment and retention outcomes. *Journal of Nursing Management*, 17(3), 302-311.
- Laschinger, H.K.S., Finegan, J. (2005). Empowering nurses for work engagement and health in hospital settings. *The Journal of Nursing Administration*, 35(10), 439-449.
- Laschinger, H.K.S., Finegan, J.E., Shamian, J., Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 527-545.
- Li, Yongzhan. (2019). Leadership styles and knowledge workers' work engagement: Psychological capital as a mediator. *Current Psychology*, 38.
- Li, J.B., Leung, I.T.Y., Li, Z. (2021). The pathways from self-control at school to performance at work among novice kindergarten teachers: The



- mediation of work engagement and work stress. *Children and Youth Services Review*, 121, 105881.
- Liao, R.X., Liu, Y.H. (2016). The impact of structural empowerment and psychological capital on competence among Chinese baccalaureate nursing students: A questionnaire survey. *Nurse Educ Today*, 36, 31-6.
- Macey, W., Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.
- Pearson, L.C., Moomaw, W. (2005). The relationship between teacher autonomy and stress, work satisfaction, empowerment, and professionalism. *Educ Res Q*. 29(1), 38–54.
- Prieto, L.L., Soria, M.S., Martínez, I.M., Schaufeli, W. (2008). Extension of the job demands-resources model in the prediction of burnout and engagement among teachers over time. *Psicothema*, 20(3), 354–360.
- Qiu, S., Dooley, L.M., Xie, L. (2020). How servant leadership and self-efficacy interact to affect service quality in the hospitality industry: A polynomial regression with response surface analysis. *Tourism Management*, 78, 104051.
- Rabiul, Md Karim., Yean, Tan Fee. (2021). Leadership styles, motivating language, and work engagement: An empirical investigation of the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102712.
- Radic, A., Arjona-Fuentes, J.M., Ariza-Montes, A., Han, H., Law, R. (2020). Job demands–job resources (JD-R) model, work engagement, and well-being of cruise ship employees. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102518.
- Rafferty, A.E., Griffin, M.A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329-354.
- Rich, B.L., Lepine, J.A., Crawford, E.R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Orgambídez, A., Almeida, H. (2020). Exploring the link between structural empowerment and job satisfaction through the mediating effect of role stress: A cross-sectional questionnaire study. *Int J Nurs Stud*, 109, 103672.
- Orgambídez-Ramos, Alejandro., Borrego-Alés, Yolanda. (2014). Empowering Employees: Structural Empowerment as Antecedent of Job Satisfaction in University Settings. *Psychological Thought*, 7(1), 28–36.
- Saks, A.M., Gruman, J.A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155–182.

- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M.J., Martínez, I.M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: The mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 67(10), 2256-2266.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Siangchokyoo, N., Klinger, R.L., Campion, E.D. (2020). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101341.
- Spence Laschinger, H.K., Leiter, M.P. (2006). The impact of nursing work environments on patient safety outcomes: the mediating role of burnout/engagement. *J Nurs Adm.* 36(5), 259-67.
- Song, J.H., Kolb, J.A., Hee Lee, U., Kyoung Kim, H. (2012). Role of transformational leadership in effective organizational knowledge creation practices: Mediating effects of employees' work engagement. *Human Resource Development Quarterly*, 23(1), 65-101.
- Teng, H.-Y., Cheng, L.-Y., Chen, C.-Y. (2021). Does job passion enhance job embeddedness? A moderated mediation model of work engagement and abusive supervision. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102913.
- Tims, M., Bakker, A.B., Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22, 121-131.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., Schaufeli, W.B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183-200.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources models. *International of Stress Management*, 14(2), 121-141.
- Yan, Chu-Hwa., Ni, Jia-Jen., Chien, Yuan-Yu., Lo, Chi-Feng (2021). Does workplace friendship promote or hinder hotel employees' work engagement? The role of role ambiguity. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 205-214.
- Yang, J., Liu, Y., Chen, Y., Pan, X. (2014). The effect of structural empowerment and organizational commitment on Chinese nurses' job satisfaction. *Applied Nursing Research*, 27(3), 186-191.
- Zhang, X.M., Bartol, K.M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment,

intrinsic motivation, and creative process engagement. *Acad. Manag. J.* 53, 107–128.

Zhu, W., Avolio, B.J., & Walumbwa, F.O. (2009), Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & Organization Management*, 34(5), 590-619.

آماده انتشار