

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۳۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۲۱

## تأثیر توانمندسازی رهبری بر رفتار نوآورانه کارکنان و جوامع یادگیری حرفه‌ای با نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی در بین پرستاران بیمارستان امام خمینی (ره)

طیبه و کیلی یکان\*، محمد حسینی، حسن فلاوندی، رضا فتحی<sup>۴</sup>

### چکیده

زمینه و هدف: توانمندسازی رهبری امروزه یکی از مهم‌ترین مسائل در سازمان‌ها و ادارات است. از این رو مطالعه حاضر با هدف تعیین ارتباط توانمندسازی رهبری بر رفتار نوآورانه کارکنان و جوامع یادگیری حرفه‌ای از طریق متغیر واسطه توانمندسازی روان‌شناختی پرستاران انجام شده است.

روش‌ها: روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی است و جامعه آماری را پرستاران شاغل در بیمارستان امام خمینی (ره) ارومیه تشکیل می‌داد که از میان ۱۵۰۰ نفر کارمند ۳۱۰ نفر به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه‌های توانمندسازی رهبری زنگ و بارتول (۲۰۱۰)، رفتار نوآورانه کارکنان کانتز (۱۹۸۸)، جوامع یادگیری حرفه‌ای لی و همکاران (۲۰۱۱)، توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتز و میسرا (۱۹۹۵) جمع‌آوری شد. برای بررسی روایی پژوهش از روایی تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد و برای بررسی پایایی پژوهش از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد داده‌های پژوهش با استفاده از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری و با بهره‌گیری از نرم افزارهای *Smart PLS3* و *spss26* تحلیل شدند.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان‌دهنده همبستگی قابل قبول میان کلیه متغیرهای پژوهش بود و فرضیات پژوهش در مسیرهای تحلیل‌شده نشان می‌دهد بین توانمندسازی رهبری و رفتار نوآورانه کارکنان ( $\beta=0/33$ ) رابطه مستقیم وجود دارد. همچنین بین توانمندسازی رهبری و جوامع یادگیری حرفه‌ای ( $\beta=0/46$ ) رابطه مستقیم وجود دارد. بین توانمندسازی رهبری و توانمندسازی روان‌شناختی ( $\beta=0/36$ ) رابطه علی و مثبت وجود دارد. توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار نوآورانه کارکنان ( $\beta=0/33$ ) رابطه علی و مثبت وجود دارد. توانمندسازی روان‌شناختی و جوامع یادگیری حرفه‌ای ( $\beta=0/30$ ) رابطه علی و مثبت وجود دارد. بنابراین نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی در رابطه بین توانمندسازی رهبری و رفتار نوآورانه کارکنان و جوامع یادگیری حرفه‌ای در مدل تأیید می‌شود.

نتیجه‌گیری: یافته‌ها حاکی از آن است که توجه به توانمندسازی رهبری و توانمندسازی روان‌شناختی باعث ارتقای رفتار نوآورانه کارکنان و جوامع یادگیری حرفه‌ای در بین کارکنان و تلاش افزایش‌دهنده آنان می‌شود.

**کلید واژه‌ها:** رفتار نوآورانه کارکنان، جوامع یادگیری حرفه‌ای، توانمندسازی رهبری، توانمندسازی روان‌شناختی.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، آذربایجان غربی، ایران (نویسنده مسئول)  
tayyeb.vakili@gmail.com

۲. استاد گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، آذربایجان غربی، ایران Mhs\_105@yahoo.com

۳. استاد گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، آذربایجان غربی، ایران galavandi@gmail.com

۴. استاد یار گروه انرژی، پژوهشگاه مواد و انرژی، کرج، ایران r.fathi@merc.ir

## پیشگفتار

از آنجایی که محیط کسب و کار ذاتاً نامطمئن است، سازمان‌ها باید دائماً از طریق نوآوری با چشم انداز در حال تغییر سازگار می‌شوند. محققان نوآوری سازمانی توجه ذینفعان سازمانی را به خود جلب کرده است (وانگ و همکاران، ۲۰۲۲). موفقیت هر سازمانی در گرو هم‌سوئی و همگامی با تحولات جامعه کنونی و پیش‌بینی نمودن مسیر آینده خود متناسب با تحولات نوآورانه امروزی است (اصلان زاده و همکاران، ۱۴۰۱). وجود رویداد و روندهای ناپایدار حاکم بر فضای کسب و کارها، شرکت‌ها و سازمان‌های امروزی را بر آن داشته تا به دنبال ایجاد مزیت‌های رقابتی سریع و در لحظه باشند. در پاسخ به چنین تغییراتی، تقاضا برای نوآوری به شدت افزایش یافته، لذا حتی سازمان‌های بزرگ نیز ناگزیرند برای حفظ بقای خود و سهم بازار به دنبال ایده‌های نوآورانه باشند (استروبل و همکاران، ۲۰۲۰).

خلاقیت و نوآوری یکی از الزامات اساسی توسعه و پیشرفت جوامع، به ویژه در دوره مدرن محسوب می‌شود. این امر علی‌الخصوص در سطح سازمانی و در حوزه مدیریت حائز اهمیت فراوان است. کشورهای موفق با تمرکز بر نوآوری و اشاعه فرهنگ آن، سرعت پیشرفت خود را روز به روز ارتقاء می‌بخشند. دنیای امروز، دنیای سازمانی است. تحول؛ بالندگی، بهبود سازمان‌ها و بهبود کیفیت زندگی مردم را به همراه دارد. یافته‌های پژوهشی نشان داده‌اند آنچه توانایی حفظ و بقاء و ایجاد رشد و ارتقاء سازمان‌ها را تضمین می‌کند، تغییر و تحول در زمینه نوآوری است (لهراسبی و همکاران، ۱۴۰۱). بنابراین امروزه موضوع نوآوری در میان محققین، تجار و مدیران کسب و کار به موضوع داغی مبدل شده است (سها و همکاران، ۲۰۲۰) و فشارهای مداومی را در تهییج رفتارهای نوآورانه به سازمان‌ها وارد نموده هست (آلیسا، دورگبو، ۲۰۲۱). در شرایط رقابتی در محیط کار امروزه سازمان‌ها نیازمند پرورش کارکنانی هستند که بتوانند با روشی نوآورانه با مشکلات پیشرو روبرو شده و

- 
1. Wang et al
  2. Strobl et al
  3. Saha et al
  4. Alessa and Durugbo

به حل آن‌ها پردازند. با این رویکرد نیاز به آموزش، تقویت خلاقیت و ایجاد افکار نوآورانه برای رسیدن به جامعه‌ای شکوفا از اهمیت خاصی برخوردار است (مالک پور لپری و همکاران، ۱۴۰۱). میان روش‌های گوناگون افزایش نوآوری، یکی از معتبرترین این روش‌ها، ایجاد رفتار نوآورانه بین کارکنان است (گل زاده والوداری، ۱۴۰۰). رفتار کاری نوآورانه مفهوم گسترده‌ای است که از دیدگاه‌های مختلف و در حوزه‌های مختلف کاری مورد پژوهش قرار گرفته و تحقیقات در این حوزه نیز در طول زمان روندی صعودی داشته است (آلیسا، دورگبو، ۲۰۲۱). در توصیف آن از اصطلاحات مختلفی مانند رفتار نوآورانه کارکنان<sup>(۲)</sup> (آمو، ۲۰۰۶) یا رفتار کاری نوآورانه<sup>(۳)</sup> (مادرید و همکاران، ۲۰۱۴) استفاده شده و لذا تعریف منسجمی برای آن وجود ندارد (بلنکا، ۲۰۱۹). رفتار نوآورانه به عنوان عامل مهم و حیاتی برای سازمان‌ها به منظور ایجاد مزیت رقابتی در محیط پیچیده و متغیر امروزی است. سازمان‌ها با نوآوری بیشتر، در پاسخ به محیط‌های متغیر و ایجاد و توسعه قابلیت‌های جدیدی که به آن‌ها اجازه دهد به عملکرد بهتری برسند، موفق تر خواند بود (هو، ۲۰۱۶). اسپنج الیر<sup>(۴)</sup> و همکاران (۲۰۱۲) اظهار دارند رفتار نوآورانه، رفتار کارکنانی است که به طور مستمر ایده‌ها، فرایندها، محصولات و رویه‌های جدید را معرفی می‌کنند و به کار می‌گیرند که برای سازمان و نقش آن‌ها به عنوان فرد، تیم یا سازمان، مرتبط و سودآور است. رفتار نوآورانه شامل مجموعه‌ای از رفتارهای اختیاری و فراتر از نقش کارکنان است که بر پایه تولید ایده‌ها و رشد سازمان شکل می‌گیرد. نوآوری رفتاری در کار یک مفهوم چند بعدی شامل رفتار کارکنان، شناسایی مشکلات و یا فرصت‌ها، تولید ایده برای حل مشکلات و یا استفاده از فرصت‌ها و ارزیابی ایده‌هاست که سبب توسعه برنامه‌های اجرایی سازمان می‌شود

- 
- 1 . Alessa and Durugbo
  - 2 . Innovative behavior of employees
  - 3 . Amo
  - 4 . Innovative work behavior
  - 5 . Madrid
  - 6 . Blanka
  - 7 . Hu
  - 8 . Spiegelaere et al

(پور یزدانی و همکاران، ۱۳۹۹). نکته حائز اهمیت در رابطه با خلاقیت و نوآوری این است که کارکنان رکن اصلی نوآوری در سازمان را تشکیل می دهند. فعالیت نوآورانه کارکنان عبارت است از خلق، معرفی و بکارگیری عامانه ایده‌های جدید در یک وظیفه شغلی که توسط کارکنان انجام می شود و هدف نهایی آن، بهبود عملکرد فرد، گروه و در نهایت کل سازمان است (توهوزو همکاران، ۲۰۱۸). رفتار کاری نوآورانه به عنوان توسعه عمده، معرفی و به کارگیری ایده‌های جدید در داخل یک نقش شغلی، گروه یا سازمان برای عملکرد سازمانی تعریف می شود. تعریف دیگری از رفتار کاری نوآورانه به عنوان تولید عمده، ترویج و تحقق ایده‌های بدیع در محل کار ارائه شده است. این تعریف سه عنصر عملکردی اساسی رفتار کاری نوآورانه یعنی ایجاد، ترویج و اجرای ایده‌های جدید را ارائه می کند که به نفع سازمان‌ها است (اکرم و همکاران، ۲۰۲۰). مرحله تولید ایده ممکن است شامل تمام آن ملاحظاتی باشد که با هدف پالایش محصولات جدید، اقدامات و خدمات سازمانی انجام می شود. این مرحله تا حد زیادی تحت تأثیر سطح انگیزه کارکنان است. مرحله ارتقای ایده به آن ایده‌های تولید شده نیرو می بخشد و تلاش می کند تا مقاومت و موانع سازمانی را برای ایجاد تغییر حذف کند. این مرحله نیاز به حمایت و همکاری سازمانی قویتری دارد. در نهایت، مرحله تحقق ایده به تبدیل ایده‌های تولید شده و ترویج شده به واقعیت عملی کمک می کند و منجر به توسعه محصولات، خدمات و رویه‌های شغلی جدید می شود. بسیاری از مطالعات نشان داده‌اند که رفتار کار نوآورانه کارکنان در جهان به سرعت در حال تغییر است و به عنوان یک مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌ها است که بقا و موفقیت بلند مدت را برای شرکت‌ها فراهم می کند (آبستین و اسپیس، ۲۰۱۴). با شروع دهه ۹۰ میلادی، به دلیل تحولات شتابان و تغییرات محیطی، اکثر سازمان‌ها برای حفظ و بقای خود، تلاش گسترده‌ای را برای تغییرات عمیق در ساختار و بنیان خود آغاز کردند تا از قالب‌های غیرپویا خارج

- 
- 1 . Theurer et al
  - 2 . Akram et al
  - 3 . Abstein and Spieth

شوند. لذا به استفاده از رویکردهای جدیدی روی آوردند. یکی از این رویکردها، جامعه یادگیرنده حرفه‌ای است (میرزایی دریانی، ستاری و شارق، ۱۳۹۰) اصطلاح جامعه یادگیری حرفه‌ای از نظریه سازمانی و ادبیات روابط انسانی بیرون آمده است. همین اصطلاح در تحقیقات آموزشی از اوایل دهه ۱۹۶۰ ظاهر شد، زمانی که محققان این مفهوم را به عنوان جایگزینی برای انزوایی که بیشتر معلمان در آن کار می‌کردند، ارائه دادند (نمولان، ۲۰۰۹). جامعه یادگیرنده حرفه‌ای مکانی است که در آن همکاری و حمایت‌های دوجانبه پرورش داده می‌شود، بین تسهیم شده روشی برای آینده ایجاد می‌شود و محیط‌های طبیعی برای یادگیری تأمین می‌شود (رضا پورمسگریان فرد و عنایتی، ۱۴۰۰). جامعه یادگیری حرفه‌ای می‌تواند به عنوان یک گروه از اشخاص که با یکدیگر کار می‌کنند با یک هدف مشترک برای تبادل اطلاعات، خلق دانش، توسعه تخصص و حل مشکلات کاری تعریف کرد (تورنر و همکاران، ۲۰۱۸). جامعه یادگیرنده، سازمانی است که با استفاده از افراد، ارزش‌ها و سایر خرده سیستم‌ها و با تکیه بر تجربه‌های که به دست می‌آورد، به طور پیوسته عملکرد خود را تغییر و آن را بهبود می‌بخشد (رضا پورمسگریان فرد و همکاران، ۱۴۰۰). و توانایی یادگیری در محیط کاری به صورت جمعی است. هم‌چنین این که جوامع یادگیری حرفه‌ای یک پیش نیاز مهم برای مقابله مؤثر با تغییرات و انجام مسئولیت‌ها است (والن و همکاران، ۲۰۱۷). مأموریت مشترک، ارزش‌ها و اهداف مشترک یادگیری به عنوان چاشنی تحول در تیم‌های همکاری تأکید بر تجارب عملی در تیم‌های همکاری روشن و عملیاتی بودن اهداف، برنامه‌ها و فعالیت‌ها، مشخص بودن وظایف تیم‌های یادگیری و بهبود مستمر و نتیجه محور بودن تیم‌های یادگیری از ویژگی‌های جامعه یادگیرنده حرفه‌ای است (حاتمیان و همکاران، ۱۳۹۷). در رویکرد جامعه یادگیرنده حرفه‌ای مدیران، اساتید و دانشجویان بطور پیوسته، دنبال یادگیری مشارکتی و به اشتراک گذاری مفاهیم یاد گرفته شده و عمل به آن‌چه

- 
- 1 . PLS
  - 2 . Nimmolan
  - 3 . Turner
  - 4 . Vealen

یاد گرفته‌اند، هستند (شات و دی بروجن، ۲۰۱۸). فرض اساسی جوامع یادگیری حرفه‌ای این است که رسالت اصلی آموزش رسمی یادگیری عمیق است نه آموزش. آنتینلومیا و همکاران<sup>(۲۰۱۸)</sup> جامعه یادگیرنده حرفه‌ای را به عنوان هدایت کننده فعالیت‌های حرفه‌ای کارکنان با هدف ایجاد یادگیری دانش پذیران تعریف می‌کند که در حقیقت، هدف اصلی این جامعه کمک به بهبود یادگیری مدرسان و متعاقباً دانش پذیران برای رسیدن به بهترین شرایط ممکن است (آنتینلومیا و همکاران، ۲۰۱۸). جامعه یادگیری حرفه‌ای بر سه بعد تمرکز دارد: رهبری مشترک و حمایتی، چشم انداز و ارزش‌های مشترک و ساختارها. این‌ها بیشترین ارتباط را ارزش‌ها و با نقش رهبری دارند (هوآ و همکاران، ۲۰۱۹). توجه به ابعاد اجتماع یادگیری حرفه‌ای باید در رهبری این اجتماعات مورد توجه قرار گیرد، چون این ابعاد در نوع رهبری این جوامع نقش اساسی می‌توانند داشته باشند (متحیر پسند و همکاران، ۱۳۹۹).

رهبری برای موفقیت جوامع یادگیرنده حرفه‌ای ضروری است (استول و همکاران، ۲۰۱۷). این رهبران وظیفه ویژه‌ای برای تأمین هرچه بیشتر ثبات، ایمنی، امید و معنی برای کارکنان خود دارند. نگهداشتن کارمندان خوب و شاغل مزایای بارز هم برای سازمان و هم برای کارکنان دارد. برای سازمان به معنای کارکنان مولد، سود و رقابت بیشتر است و برای کارمند به معنای محافظت در برابر رنج‌های مالی، ارتقای کیفیت بهتر زندگی از اهمیت بیشتری برخوردار است و به آن‌ها امکان می‌دهد تا از ظرفیت‌های خود نهایت استفاده را ببرند (دونالدسون و کو، ۲۰۱۰). توانمندسازی یک عامل اساسی است که به طور مثبت بر رفتار نوآورانه تأثیر می‌گذارد. توانمندسازی رهبری که از توانمندسازی ساختاری سرچشمه می‌گیرد، فرآیندی است که محیط حمایتی را ایجاد می‌کند که در آن به زیردستان قدرت و استقلال در آن‌ها تفویض شده است. کار و تصمیم‌گیری، اهمیت کار

1 . Schaap and Bruijn  
2 . Antinluoma et al  
3 . Ho  
4 . Stoll  
5 . Donaldson & Ko

آن‌ها به رسمیت شناخته شده، شایستگی آن‌ها قابل اعتماد است و موانع موجود در آن کار آن‌ها حذف شده است (ژانگ و بارتول، ۲۰۱۰).

توانمندسازی رهبری زمانی رخ می‌دهد که رهبران روابط مبتنی بر اعتماد را با زیردستان ترویج می‌دهند، یک چشم انداز قانع کننده را برای کارکنان خود برقرار می‌سازند، تصمیم‌گیری مشارکتی را تسهیل می‌کنند، زیردستان را برای اتکای بیشتر بر خود آموزش می‌دهند، و نسبت به مشکلات شخصی کارکنان خود توجه نشان می‌دهند (شاکریان و زارع، ۱۴۰۲). توانمندسازی رهبری مجموعه‌ای از رفتارهایی است که توسط مافوق نشان داده می‌شود و به تیم یا افراد قدرت و مسئولیت را تفویض می‌کند. مانند تشویق زیردستان که نظرات خود را بیان کنند، از مشارکت در تصمیم‌گیری حمایت کنند، از تبادل اطلاعات حمایت کنند و تصمیم‌گیری را تسهیل کنند (لورینکووا و پری، ۲۰۱۷). یک سرپرست می‌تواند منابع، پشتیبانی بیشتری و فرصت‌های یادگیری برای برخی از اعضا نسبت به سایرین را فراهم کند (لی و همکاران، ۲۰۱۷). رهبران توانمندساز می‌توانند اعتماد، وفاداری، رضایت و شناسایی بیشتری از کارمندان خود به دست آورند (شاکریان و زارع، ۱۴۰۲). درواقع توانمندسازی رهبری به عنوان یک راه اساسی برای پیشبرد فعالانه تغییرات سازمانی با ترسیم ایده‌های سازنده از زیردستان پدیدار شده است. رهبری توانمندسازی رفتارهای آگاهانه رهبران را برای به اشتراک گذاشتن قدرت خود با توانمندسازی نشان می‌دهد و به کارکنان مسئولیت بیشتری برای کنترل کار خود می‌دهند (باشکوه و شفیع، ۱۴۰۱). سبک رهبری توانمندساز به خاطر ماهیت تحول‌گرایی که دارد باعث افزایش تعهد مشترک و ارزش‌های دوجانبه میان کارکنان و مدیران می‌شود و هم‌چنین به خاطر استقلالی که به کارکنان برای رفع نیازها و مشکلات مشتریان داده می‌شود باعث می‌شود که به دلیل این که مشکلات مشتریان با صرف وقت کمتر حل می‌شود منجر به رضایت بیشتر مشتریان می‌شود و هم‌چنین رضایت بیشتر کارکنان را نیز به همراه دارد. کارکنانی که برای تصمیم‌گیری دارای

1 . Zhang & Bartol

2 . Lorinkova and Perry

استقلال بیشتری هستند و برای تصمیماتی که مربوط به رفع نیازهای مشتریان می‌شود مرتباً به تاثیر مدیران نیاز ندارند، می‌توانند خدمات با کیفیت بهتری ارائه کنند. به دلیل ماهیت تحول-گرایی سبک رهبری می‌تواند ابزار مؤثری برای انقراض پذیرش ارزش‌ها و دیدگاه‌های مدیران در مورد ارائه خدمات به کارکنان باشد؛ لذا این احتمال وجود دارد که مدیرانی که نسبت به خدمات سازمان‌شان تعهد کافی دارند از این سبک رهبری بیشتر استفاده کنند (نقش بندی و همکاران، ۲۰۱۸). از محوری‌ترین ویژگی‌های توانمندسازی رهبری، تفویض اختیار، قدرت و مسئولیت به سطوح پایین‌تر سلسله مراتب سازمانی داده می‌شود و برای تصمیم‌گیری از پایین به بالا تشویق می‌شود (آمونسن و مارتینسن، ۲۰۱۴). به این معنا که توانمندسازی رهبری می‌تواند باعث ایجاد و تداوم رفتارهای مثبت‌گرا و وظیفه‌شناس شود تا نه تنها برای رسیدن به اهداف شخصی بلکه اهداف سازمانی آن‌ها از طریق احساس ارتقا خودکارآمدی کمک کند (باشکوه و شفیع، ۱۴۰۱). با افزایش نیاز به استقلال عمل کارکنان، رهبران نیز سعی داشته‌اند تا به ویژه از طریق توانمندسازی کارکنان به عنوان یک تکنیک برای رسیدن به اهداف و افزایش اثربخشی سازمان استفاده نمایند. رهبری توانمند ساز سبکی از رهبری است که در آن رهبران می‌توانند توزیع و اعمال قدرت را همراه با زیردستان به منظور توسعه استقلال و خودکنترلی آن‌ها تنظیم و هماهنگ کنند (توکی و همکاران، ۲۰۱۳). شواهدی وجود دارد که رهبری توانمندساز تأثیر مثبتی در توانمندسازی روانی دارد البته میزان آن در کارکنان متفاوت است و به نسبتی است که آن را می‌پذیرند و خود را از نظر روانی توانمند می‌کنند، است (ازارال، ۲۰۱۵).

از منظر توانمندسازی ساختاری، فرض بر این است که توانمندسازی می‌تواند به طور مستقیم عملکرد زیردستان را بهبود بخشد. با این حال، این فرض را نادیده می‌گیرد و اثر میانجی توانمندسازی روانشناختی بر رابطه بین رفتار توانمندساز و رفتار و فرآیندهای ذهنی

- 
- 1 . Amundsen and Martinsen
  - 2 . Tuckey
  - 3 . Özarall



زیردستان را در نظر بگیرد (گکورزیزس و همکاران، ۲۰۱۱). توانمندسازی وجود قدرت رهبری در افراد و توانایی انجام کار به وسیله آن‌ها تعریف می‌شود. توانمندسازی به معنای ترزیک نیرو در کارکنان است. توانمندسازی فرایند توسعه است و باعث افزایش توان کارکنان برای حل مشکل و ارتقای بینش سیاسی و اجتماعی آن‌ها می‌شود و کارکنان را قادر می‌کند که عوامل محیطی را شناسایی کنند و آن‌ها را در کنترل خود داشته باشند (رنجبر و عباس زاده سهرن، ۱۴۰۰). توانمندسازی روانشناختی، فرایند ایجاد انگیزه درونی از طریق آماده سازی محیط، ایجاد بستر لازم جهت انتقال احساس خود اثر بخشی بیشتر و در نهایت توانایی بیشتر است (فیلیس و روب، ۲۰۱۰). توانمندسازی روانشناختی باور و تصور فردی است که فکر می‌کند با استقلال در فرآیند تصمیم‌گیری و داشتن خودکارآمدی، آغازگر تغییر، داشتن توانایی و مهارت در تعیین سرنوشت، دستیابی به اهداف، می‌تواند تفاوت ایجاد کند. و در کاری که در آن مشغول هستند احساس معنا کنند (افسار و همکاران، ۲۰۱۷).

توانمندسازی روان شناختی تجلی انگیزش درونی با توجه به چهار عامل شناختی شامل معنا، صلاحیت، تعیین سرنوشت (خودمختاری) و اثر است. عامل «معنا» نشان می‌دهد که ارزش‌ها و باورهای کارکنان چقدر با خواسته‌های شغلی آن‌ها مطابقت دارد. صلاحیت (خودکارآمدی) نشان دهنده این است که افراد چقدر مطمئن هستند مهارت‌های شان به موفقیت آن‌ها کم می‌کند. عامل اثر بیان می‌کند که افراد تا چه اندازه معتقدند توانایی‌های آن‌ها می‌تواند بر فعالیت‌ها و نتایج کاری آن‌ها تأثیر بگذارد و در نهایت تعیین سرنوشت منعکس کننده ادراک فرد از انتصاب برای شروع و تنظیم خودکار فرآیندهای کاری است (زو و چن، ۲۰۲۱). تأثیرگذاری عبارت است از احساس و اعتقاد فرد به این که تا چه اندازه عملکرد، کارکرد و کنش‌های کارکنان در تحقق اهداف اثربخش است. افراد توانمند حس نظارت و کنترل فردی بر نتایج دارند (عسگری و گلمرجالیاسی، ۱۳۹۹). فرد توانمند معتقد

- 
- 1 . Gkorezis
  - 2 . Phillips & Rope
  - 3 . Afsar
  - 4 . Zhou and Chen

است محیط خود را می‌تواند تحت تأثیر قرار داده و تحول و تغییر بوجود آورد. در حس شایستگی یا قابلیت‌های فردی نیز فرد نوعی باور عمیق به ظرفیت‌ها و قابلیت‌های خود دارد (شیخی نژاد و شکرالهزاده، ۱۳۹۹). معناداری دلالت بر این دارد که فرد براساس استانداردهای خود به ارزش، وظیفه یا هدف خود چگونه نگاه می‌کند (فرامرزی و همکاران، ۱۳۹۹). حق انتخاب: درجه‌ای است که در آن کارمندان دارای احساس مسئولیت برای انتخاب یا تنظیم عملیات‌های کاری هستند، اثر گذاری: این احساس که به کارکنان اجازه داده شود تا این که تأثیر واقعی در آنچه که در سازمان رخ می‌دهد، داشته باشند (کواک و جکسون، ۲۰۱۵). بنابراین، توانمندسازی یک عامل کلیدی و حیاتی در افزایش بهره‌وری کارکنان بوده که منجر به افزایش بهره‌وری سازمانی می‌شود. مؤسسات و سازمان‌هایی که کارکنان خود را توانمند نمی‌کنند در درازمدت با شکست مواجه خواهند شد (هاریش و پرافا، ۲۰۱۹).

یک کارکرد حیاتی در بیمارستان‌ها این است که پرستاران کارکنان خط مقدم هستند و مسئول ارائه مراقبت مستقیم از بیمار هستند. بنابراین، از پرستاران نه تنها انتظار می‌رود که به کار خود متعهد باشند، بلکه آن‌ها باید متعهد به ارائه خدمات با کیفیت بالا به بیماران باشند یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیران بیمارستان می‌توانند پرستاران خود را توانمند کرده و منجر به بهبود عملکرد کاری شوند. بنابراین سازمان‌های مراقبت‌های بهداشتی می‌توانند از عملکرد توانمندسازی رهبری بهره‌برند، زیرا این حالت‌های انگیزشی تأثیر مثبتی بر سازمان دارند (ابوشایگاه و همکاران، ۲۰۱۶). پرستارانی که دسترسی بیشتر به ساختارهای توانمند دارند، به احتمال زیاد باعث ایجاد نگرش مثبت و ایجاد انگیزه کاری سالم برای دستیابی به عملکرد بهتر می‌شوند (فاکندر و لاشینگر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸). تحقیقات قبلی نشان داده‌اند که یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر فرایند اجرای نوآوری، دانش جمعی مربوط به یک تصمیم است (تن و

---

1 . Harish and Prabha  
2 . Aboshaigah  
3 . Faulkner & Lashinger

نصروالدین؛ ۲۰۱۱). رهبری توانمندساز، خلاقیت و انعطاف پذیری را در بین کارکنان و پیروان خود رشد می‌دهد که منجر به "نوآوری" از طریق توسعه و اعتماد به نفس پیروان می‌شود (سیمز و همکاران، ۲۰۰۹).

حاتمیان و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان "شناسایی پیشایندها و پسایندهای جامعه یادگیرنده حرفه‌ای در مدارس ابتدایی" نشان دادند که ابعاد مرتبط با پیشایندهای این رویکرد در مدارس ابتدایی شامل: رهبری آموزشی، فرهنگ سازمانی، یادگیری مشارکتی و ساختار سازمانی و ابعاد مرتبط با پسایندهای آن شامل: بهبود کیفیت عملکرد معلم، احساس تعلق به شغل و مدرسه، احساس خشنودی از شغل و مدرسه هستند. نیک پور (۱۳۹۶) در بررسی تأثیر توانمندسازی سازمانی بر عملکرد نوآورانه با نقش میانجی رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان نشان داد که الگوی پیشنهادی دارای برازش مطلوبی است و توانمندسازی سازمانی علاوه بر تأثیر مستقیم به صورت غیرمستقیم و از طریق رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان نیز بر عملکرد نوآورانه سازمان تأثیر می‌گذارد، هم‌چنین نقش میانجی رضایت شغلی و تعهد سازمانی در رابطه بین توانمندسازی سازمانی و عملکرد نوآورانه سازمان تأیید شد. یزدان‌شناس و ادیب پور (۱۳۹۶) در مقاله‌ای با عنوان تأثیر رهبری توانمندساز بر بهبود عملکرد خدمات هتل‌ها؛ نقش میانجی تحقق قراردادهای روان‌شناختی و تبادل دانش نشان دادند که رهبری توانمندساز تأثیر مثبت و معنیداری بر تحقق قراردادهای روان‌شناختی و هم‌چنین بر رفتار تبادل دانش دارد. ضمن این که مشخص شد تحقق قراردادهای روان‌شناختی تأثیر مثبتی بر تبادل دانش و هم‌چنین بر عملکرد خدمات کارکنان هتل‌ها دارد. یافته‌های تحقیق علاوه بر تأیید تأثیرگذاری رفتار تبادل دانش بر عملکرد خدمات نشان داد رفتار تبادل دانش نقش میانجی در رابطه بین تحقق قراردادهای روان‌شناختی و عملکرد خدمات ایفا می‌کند. در نهایت مشخص شد رهبری توانمندساز از طریق تحقق قراردادهای روان‌شناختی نیز بر رفتار تبادل دانش در بین کارکنان تأثیرگذار است. عرفانیان خانزاده و ترکانلو (۱۳۹۵) در

1 . Tan & Nasurdin  
2 . Sims

بررسی تأثیر سبک رهبری توانمندساز بر انگیزش پیشرفت و انگیزش الهام بخش و ترغیب ذهنی کارکنان در راستای افزایش بهره وری نشان دادند که در مدل اول رهبری توانمندساز بر ترغیب ذهنی و انگیزش الهام بخش و انگیزش پیشرفت کارکنان تأثیر دارد و در مدل دوم نقش تعدیل گر انگیزش الهام بخش بر رابطه رهبری توانمند ساز و انگیزش پیشرفت تأیید شد ولی ترغیب ذهنی این رابطه را تعدیل نمی کند. نائینی و همکاران (۱۳۹۵) در بررسی رابطه بین مؤلفه های فرهنگ یادگیری سازمانی و ایجاد اثربخشی در سازمان با متغیر میانجی نوآوری سازمانی نتایج نشان می دهد که اکتساب دانش به عنوان یک پشتوانه برای سایر مؤلفه ها در تقویت کارایی، نقش اساسی دارد. از طرف دیگر رابطه متغیر فرهنگ یادگیری سازمانی با نوآوری سازمانی و نیز تأثیر مستقیم این متغیر بر اثربخشی سازمانی نشانگر این است که سازمان با بهره گیری از اکتساب دانش و ایجاد تغییرات شناختی و رفتاری، می تواند نوآوری را تا حد زیادی ارتقاء داده و همین موضوع نقش مهمی در افزایش اثربخشی برای سازمان دارد. ملکی، شکاری و ذیحی (۱۳۹۵) در پژوهشی به بررسی رابطه توانمندسازی روانشناختی و رفتارهای نوآورانه در شرکت سیمان شرق پرداختند. نتایج حاصل، نشان دهنده تأیید رابطه بین توانمندسازی روانشناختی کارکنان و رفتارهای نوآورانه آنها است. الزامی (۱۳۹۱) به بررسی رابطه ی سبک های رهبری مدیران با یادگیری سازمانی در مدارس مقطع متوسطه شهرستان ری پرداخت. نتایج نشان داد که بین سبک های رهبری؛ مدیریت مشارکتی، تبادل، خلاق، پست مدرن و اقتضایی با یادگیری سازمانی رابطه معنادار و مثبت وجود دارد. چوان و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر رفتار نوآورانه کارکنان و تعامل با کار از طریق یک آزمون به این نتایج دست یافتند که مدیران با یادگیری سازمانی می توانند تعامل کاری کارکنان را تقویت نمایند و در نتیجه رفتار نوآوری کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند. علاوه بر این، همکاری نقش مهمی در میان یادگیری سازمانی و ایجاد ایده های خلاقانه کارکنان، حمایت و اجرا دارد. فریاد، خوراکیان و ناظمی (۲۰۱۸) در پژوهشی به بررسی اثر توانمندسازی روانشناختی بر رفتار نوآورانه

کارکنان با توجه به اشتیاق شغلی آنان پرداختند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که رابطه توانمندسازی روانشناختی کارکنان و اشتیاق شغلی آنان مثبت و معنادار است و توانمندسازی روانشناختی به واسطه اشتیاق شغلی نتیجه مثبتی در بروز و افزایش رفتارهای نوآورانه در کارکنان دارد. بنابراین، توانمندسازی کارکنان به عنوان یک عامل مهم در توسعه ظرفیت نوآوری سازمان‌ها به رسمیت شناخته شده است. در پژوهشی (۲۰۱۸) در زمینه آمادگی مدارس برای تبدیل به جوامع یادگیری حرفه‌ای به این نتیجه رسیدند که تبدیل موفقیت آمیز مدارس به جوامع یادگیری حرفه‌ای تحت تأثیر دو گروه از ویژگی‌های داخلی قرار می‌گیرد. الف: ویژگی‌های سازمانی مانند فرهنگ، رهبری تقویت ظرفیت و ویژگی‌های عملیاتی مانند توسعه حرفه‌ای جمع آوری داده‌ها و اعتماد سیستماتیک این ویژگی‌ها تأثیر به‌سزایی در اجرایی موفق جوامع یادگیری حرفه‌ای دارد (آنتینلومیا و همکاران، ۲۰۱۸). گومز و ووژان (۲۰۱۷) در پژوهشی به عنوان قابلیت یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی و عملکرد در شرکت‌های اندازه متوسط و کوچک<sup>۱</sup> نشان دادند که؛ قابلیت یادگیری سازمانی بر نوآوری سازمانی تأثیر معناداری دارد. یو، ژان و شن<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان تأثیر یادگیری سازمانی و نوآوری مدیریت دانش بر توانمندی فناوری شرکت‌های خرد و کلان نشان دادند که یادگیری استخراجی و یادگیری اکتشافی بر نوآوری مدیریت دانش تأثیرات مثبتی دارد. کواک و جکسون<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) نشان دادند که توانمندسازی رهبری مشارکت در تصمیم‌گیری را تسهیل می‌کند و باعث ایجاد حس معناداری بیشتری در مشاغل زیر دستان می‌شوند و اعتماد به نفس زیر دستان را تقویت می‌کند. همچنین شیوه‌های رهبری که پرستاران را برای اعمال استقلال در تیم‌های بین رشته‌ای توانمند می‌سازد، شرایط کاری پرستاران را بهبود می‌بخشد. تورلینگز<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۵) دریافتند که رفتار حمایتی رهبر تأثیر مثبتی بر رفتار نوآورانه معلم دارد. توانمندسازی رهبر باعث حذف معلمان که احساس

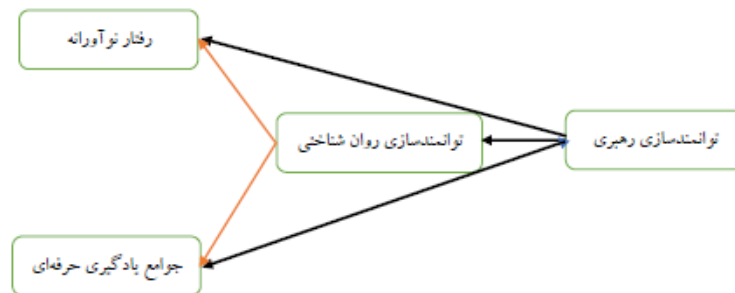
- 
- 1 . Antinluoma et al
  - 2 . Gomes & Wojahn
  - 3 . Yu Zhang Shen
  - 4 . Kwak&Jackson
  - 5 . Turlings

ناتوانی می‌کنند می‌شود و موانع سلسله مراتبی در کار با تشویق مشارکت آن‌ها در تصمیم‌گیری و مستقل عمل کنند. توانمندسازی رهبری می‌تواند آگاهی، مسئولیت، شامل تعهد حرفه‌ای و تعارض روانی را برانگیزد. ولان و همکاران (۲۰۱۱) اشاره می‌کنند که شرکت‌ها برای توسعه مهارت‌هایی که می‌توانند ایده‌ها را ارتباط دهند، باید دیده بانی ایده‌ها را جست و جو کنند و ارتباط دهندگان ایده‌ها به طور اثربخش از اکتساب دانش استفاده نمایند و این نشان می‌دهد که رهبران توانمندساز می‌توانند نقش مهمی را در ارتقاء دیده‌بان‌های ایده‌ها و هم‌چنین اتصال دهندگان ایده‌ها ایفا کنند که می‌توانند از این طریق، دانش را کشف و بهره‌برداری کنند. ژانگ و بارتول (۲۰۱۰) نشان دادند که توانمندسازی رهبری نقش مهمی در معناداری بر توانمندسازی روانشناختی دارد. کاسترو و همکاران (۲۰۰۸) دریافتند که کارکنانی که توانمندسازی رهبری را در سازمان خود تجربه کرده‌اند. متعهدتر بوده و از طریق تأثیر توانمندسازی روانشناختی نگرش‌های کاری را در خود افزایش داده‌اند. زمانی که یک کارمند می‌خواهد توانمند شود یعنی زمانی که دارای هویت نقش بالایی است به طور مشابه با توجه به اهمیت توانمندسازی رهبری و توانمندسازی روانشناختی و نقش برجسته این دو متغیر در بهره‌وری فردی، عملکرد سازمانی و نوآوری در سازمان، در این تحقیق تلاش بر این است تا توانمندسازی رهبری و توانمندسازی روانشناختی را به عنوان راهکاری مؤثر در توسعه رفتارهای نوآورانه کارکنان و جوامع یادگیری حرفه‌ای مورد بررسی قرار دهد. امروزه به دلیل تحولات شتابان و تغییرات محیطی، اکثر سازمان‌ها برای حفظ و بقای خود، تلاش گسترده‌ای را برای تغییرات عمیق در ساختار و بنیان خود آغاز کردند تا از قالب‌های غیر پویا خارج شوند. لذا به استفاده از رویکردهای جدیدی روی آوردند. یکی از این رویکردها، جامعه‌یادگیرنده حرفه‌ای است. بنابراین با توجه به مطالب ارائه شده، اهمیت و ضرورت ارائه مدل، بررسی رابطه جامعه‌یادگیرنده حرفه‌ای با نوآوری

- 
- 1 . Whelan
  - 2 . Zhang & Bartol
  - 3 . Castro et al

سازمانی مشهود هستند. در سازمان‌های امروزی وجود کارکنان متخصص، مسئول و متعهد، مهم‌ترین عامل در ایجاد توسعه سازمانی است. بنابراین منابع انسانی باید مهارت‌ها و شایستگی‌های الزم برای نوآوری در این شغل را داشته باشد. بهره‌گیری از نیروی انسانی توانمند، با انگیزه، نوآور و خلاق می‌تواند این مسیر را هموارتر سازد. در چنین شرایطی مطالعه بر روی انگیزه و عوامل مؤثر بر رفتار نوآورانه نیروی انسانی از اهمیت خاصی برخوردار است. به نظر می‌رسد که توانمندسازی رهبری و توانمندسازی روانشناختی بتواند به ایجاد و توسعه شرایط مساعد در این زمینه به سازمان کمک کند. بنابراین با توجه به اهمیت سرمایه انسانی و با توجه به این که به نظر می‌رسد تاکنون تحقیقات کمی در زمینه ارتباط مؤلفه‌هایی هم‌چون توانمندسازی رهبری و توانمندسازی روانشناختی بر رفتارهای کار نوآورانه و جوامع یادگیری به عنوان شاخص‌های مهم انجام شده است، این پژوهش درصدد پاسخ به این سؤال است که آیا توانمندسازی رهبری با توجه به نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی با رفتارهای نوآورانه و جوامع یادگیری ارتباط معناداری وجود دارد؟

بررسی مبانی نظری و پژوهشی تحقیق حاکی از آن است که مفهوم توانمندی سازی کارکنان در سازمان از جایگاه خاصی برخوردار بوده و می‌تواند بر تمامی مفاهیم درونی و بیرونی سازمان تأثیرگذار باشد. که در این پژوهش مفهوم توانمندی سازی روانشناختی کارکنان مد نظر است. از طرفی تحقیقات و مبانی اندکی از ارتباط بین متغیرهای این پژوهش وجود دارد. بنابراین، الگوی مفهومی پژوهش با توجه به نگاره ۱ مفروض شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

## روش پژوهش

روش پژوهش از نوع توصیفی - همبستگی مبتنی بر معادلات ساختاری و از نظر هدف کاربردی است. جامعه آماری این پژوهش پرستاران شاغل در بیمارستان امام خمینی (ره) با تعداد ۱۵۰۰ نفر بود. نمونه آماری با توجه به جدول مورگان ۳۱۰ نفر برآورد شد. به دلیل وجود بخش‌های مختلف بیمارستانی با جمعیت‌های متفاوت و از آن‌جا که گمان می‌رفت برخی پرستاران به پرسش‌نامه‌ها پاسخ ندهند، با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه-ای، از هر بخش (داخلی، جراحی، زنان و زایمان، اطفال، اورژانس، گوش، حلق و بینی، چشم، انکولوژی اورتوپدی، آی سی یو بزرگسالان، آی سی یو نوزادان و سی سی یو). مجموعاً ۳۵۰ نفر به روش تصادفی انتخاب شدند که از این تعداد ۳۱۰ نفر پرسش‌نامه‌های مربوط را تکمیل نمودند. به منظور رعایت ملاحظات اخلاقی و حصول اطمینان از محرمانه بودن داده‌ها، توضیح و توزیع کلیه پرسش‌نامه‌ها توسط پژوهشگر انجام شد. در این پژوهش از چهار پرسش‌نامه استاندارد برای جمع‌آوری داده‌ها به شرح زیر استفاده شده است:

- الف) توانمندسازی رهبری: با استفاده از پرسش‌نامه زنگک و بارتول (۲۰۱۰) که شامل ۱۲ گویه با طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای (کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) است، اندازه‌گیری شد. پایایی این پرسش‌نامه با روش ضریب آلفای کرونباخ به میزان ۰/۸۶ برآورد شده است.
- ب) رفتار نوآورانه کارکنان: با استفاده از پرسش‌نامه کاتر (۱۹۸۸) که شامل نه گویه با طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای (کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) است، اندازه‌گیری شد. پایایی این پرسش‌نامه با روش ضریب آلفای کرونباخ به میزان ۰/۷۹ برآورد شده است.
- ج) جوامع یادگیری حرفه‌ای: با استفاده از پرسش‌نامه لی و همکاران (۲۰۱۱) که شامل هفت گویه با طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای (کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) است، اندازه‌گیری شد. پایایی این پرسش‌نامه با روش ضریب آلفای کرونباخ به میزان ۰/۷۵ برآورد شده است.



د) توانمندسازی روانشناختی: با استفاده از پرسش‌نامه اسپریتز و میسرا (۱۹۹۵) شامل ۱۵ گویه با طیف لیکرت پنج گزینه‌ای (کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) است، اندازه‌گیری شد. پایایی این پرسش‌نامه با روش ضریب آلفای کرونباخ به میزان ۰/۷۵ برآورد شده است. در این پژوهش، روایی محتوایی پرسش‌نامه‌ها از طریق مبانی نظری و نظر خواهی از صاحب‌نظران و خبرگان صورت گرفت که مورد تأیید واقع شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از طریق پرسش‌نامه، از روش آماری آزمون همبستگی، تحلیل عاملی تأییدی و مدل معادلات ساختاری استفاده شده است و تحلیل‌های آماری از طریق نرم افزار SPSS26 و Smart Pls3 انجام شده است.

## یافته‌های پژوهش

جدول ۱. اطلاعات جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان

متغیر / شاخص	تعداد	درصد	
جنسیت	مرد	۹۸	۳۱/۶
	زن	۲۱۲	۶۸/۴
	بدون پاسخ	۰	
تحصیلات	دیپلم	۲۹	۷/۷
	فوق‌دیپلم	۴۰	۱۲/۹
	لیسانس	۲۲۵	۷۲/۶
	فوق‌لیسانس و بالاتر	۱۹	۶/۱
	بدون پاسخ	۱	
سن	۲۰-۳۰	۶۷	۲۱/۶
	۳۱-۴۰	۱۶۹	۵۴/۵
	۴۱-۵۰	۵۷	۱۸/۴
	۵۱-۶۰	۱۷	۵/۵
سابقه	قراردادی	۱۲۶	۴۰/۶
	پیمانی	۱۶۹	۲۳/۳
	رسمی	۱۱۲	۳۶/۱
	بدون پاسخ	۱	۳

**جدول ۲.** شاخص‌های توصیفی متغیرهای اصلی

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد	کمینه	بیشینه
توانمندسازی رهبری	۲/۹۱۶۷	۰/۷۴۰۸۵	۱/۰۰	۵/۵۰
توانمندسازی روانشناختی	۳/۰۰۰۰	۰/۶۷۴۲۷	۱/۸۷	۶/۷۳
جوامع یادگیری	۲/۹۱۶۷	۰/۷۱۴۳۷	۱/۰	۶/۵۰
رفتار نوآورانه کارکنان	۲/۷۷۷۸	۰/۸۱۷۰۰	۱/۰	۹/۶۷

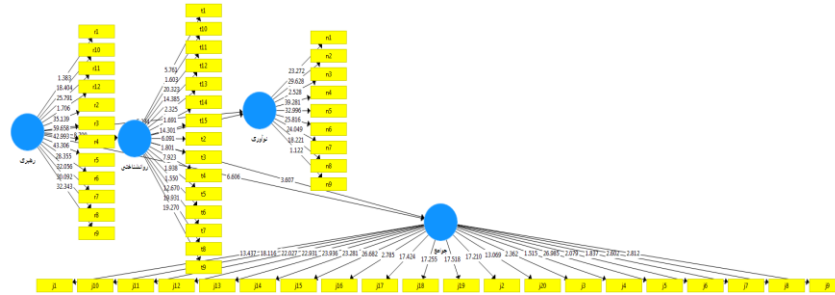
**جدول ۳.** همبستگی بین متغیرهای پژوهش

متغیرها	۱	۲	۳	۴
توانمندسازی رهبری	۱			
توانمندسازی روانشناختی	۰/۳۵**	۱		
جوامع یادگیری حرفه‌ای	۰/۴۶**	۰/۳۳**	۱	
رفتار نوآورانه کارکنان	۰/۳۳**	۰/۳۰**	۰/۶۹**	۱

\* < ۰/۰۵, \*\* < ۰/۰۱

چنانچه در جدول ۳ مشاهده می‌شود، ضریب همبستگی بین متغیر توانمندسازی رهبری با توانمندسازی روانشناختی مثبت و معنادار است و شدت این همبستگی ۰/۳۵ است. همچنین ضریب همبستگی بین توانمندسازی رهبری با رفتار نوآورانه کارکنان و جوامع یادگیری حرفه‌ای، نیز مثبت و معنادار است و شدت این همبستگی برابر ۰/۴۶ تا ۰/۶۹ است. کمترین ضریب همبستگی بین توانمندسازی و رفتار نوآورانه کارکنان است (I=۰/۳۰) است. بیشترین ضریب همبستگی بین متغیر رفتار نوآورانه کارکنان و جوامع یادگیری حرفه‌ای ضریب ۰/۶۹ مثبت و معنادار هستند. همچنین ضریب همبستگی دوگانه بین توانمندسازی

رهبری با ارتقا رفتار کارکنان و عملکرد محیطی نیز مثبت و معنادار دیده شد که شدت این همبستگی برابر ۰/۱۹ تا ۰/۱۸ است.

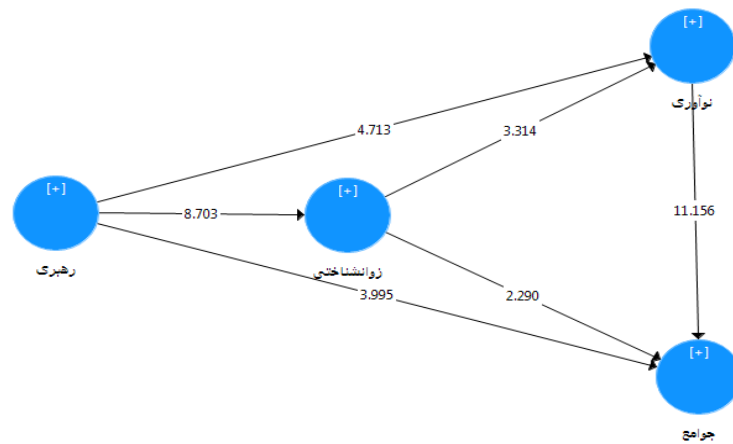


شکل ۲. مقادیر بار عاملی و ضرایب مسیر معادلات ساختاری در متغیرهای پژوهش

اگر مقدار بار عاملی بین سؤالات پرسش‌نامه و متغیرهای مکنون بیشتر از ۰/۴ باشد نتیجه می‌گیریم، سؤالی که برای آن سازه به کار برده‌ایم به خوبی متغیر مکنون مورد نظر را سنجیده است. از طرفی مقدار آماره تی در واقع ملاک اصلی تأیید یا رد فرضیات است. اگر این مقدار آماره از ۱/۹۶ بیشتر باشد نتیجه می‌گیریم که آن فرضیه در سطوح ۹۵ درصد تأیید می‌شود. همچنین باید گفت که اگر مقدار ضریب مسیر بین متغیر مکنون مستقل و متغیر مکنون وابسته مثبت باشد نتیجه می‌گیریم که با افزایش متغیر مستقل شاهد افزایش در متغیر وابسته خواهیم بود و بالعکس اگر مقدار ضریب مسیر بین متغیر مکنون مستقل و متغیر مکنون وابسته منفی باشد نتیجه می‌گیریم که با افزایش متغیر مستقل شاهد کاهش در متغیر وابسته خواهیم بود. با توجه به نتایج همچنین شکل ۲ مشاهده می‌شود که بار عاملی و هم‌چنین ضرایب مسیر در تمامی متغیرهای پژوهش در سطح قابل قبول است پس نتیجه می‌گیریم که متغیرهای پژوهش مدل اعتبار دارند و دارای برازش مناسب هستند.

برای برازش کلی مدل بالا از شاخص‌های SRMR و NFI استفاده شد. مقدار مناسب شاخص SRMR نزدیک به صفر و مقدار مناسب شاخص NFI بالاتر از ۰/۹ است. در این پژوهش مقدار شاخص SRMR، ۰/۰۸۱ و شاخص NFI، ۰/۶۵۵ به دست آمد که نشان می‌دهد که مدل پژوهش از برازش خوبی برخوردار است.

در مرحله بعدی روابط بین متغیرها با استفاده از مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار Smart PLS بررسی شد که در دو حالت اعداد معناداری و تخمین استاندارد نتایج درج شد. در ابتدا، برای تأیید فرضیه‌های پژوهش از فرمان Bootstrapping استفاده شد که خروجی حاصل ضرایب تی و همچنین تخمین استاندارد را نشان می‌دهد (شکل ۳).



شکل ۳: اجرای مدل در حالت اعداد معناداری و تخمین استاندارد

جدول ۴: ضرایب تأثیر متغیرهای مکنون با نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی

نتیجه	T	ضریب مسیر استاندارد	مسیر فرضیه‌ها
اثر مستقیم دارد	۸/۷۰۳	۰/۰۵۰	توانمندسازی رهبری ← توانمندسازی روانشناختی
اثر مستقیم دارد	۳/۹۹۵	۰/۰۵۵	توانمندسازی رهبری ← جوامع یادگیری حرفه‌ای
اثر مستقیم دارد	۴/۷۱۳	۰/۰۷۰	توانمندسازی رهبری ← نوآوری
اثر مستقیم دارد	۲/۲۹۰	۰/۰۵۲	توانمندسازی روانشناختی ← جوامع یادگیری
اثر مستقیم دارد	۳/۳۱۴	۰/۰۷۵	توانمندسازی روانشناختی ← رفتار نوآورانه
اثر مستقیم دارد	۲/۱۰۸	۰/۰۲۵	توانمندسازی رهبری ← جوامع یادگیری حرفه‌ای (با نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی)
اثر غیر مستقیم دارد	۴/۵۲۸	۰/۰۴۳	توانمندسازی رهبری ← رفتار نوآورانه (با نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی)

## بحث و نتیجه گیری

امروزه سازمان‌ها برای این که بتوانند به اهداف خود در جهت رشد و توسعه همه جانبه دست یابند به کارکنان اثربخش و کارآمد نیاز دارند و به طور کلی کارآیی و اثربخشی سازمان‌ها به کارایی و اثربخشی نیروی انسانی در آن سازمان‌ها بستگی دارد، از این رو حرکت به سمت افزایش توانمندسازی رهبری و توانمندسازی روانشناختی، برخورداری نیروی انسانی خلاق و کوشا از وظایف اصلی سازمان‌ها بوده و ضروری به نظر می‌رسد. نتایج حاصل از مطالعات مختلف نیز نشان می‌دهد که توانمندسازی موجب افزایش انگیزش کارکنان خواهد شد؛ افزایش قدرت کارکنان، افزایش خودکارآمدی آنان را نیز در پی خواهد داشت و کارکنان می‌توانند قوه خلاقیت‌شان را به کار گیرند و شیوه انجام کارها را خود انتخاب کنند.

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر توانمندسازی رهبری بر رفتار نوآورانه کارکنان و جوامع یادگیری حرفه‌ای با نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی در میان پرستاران انجام شد. در این راستا، یافته‌های پژوهش نشان داد که رابطه مثبت و معناداری بین تمام متغیرها وجود دارد. یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیریت بیمارستان به ویژه مدیران پرستاری باید با توانمندسازی پرستاران با اختیارات و مسئولیت پذیری بیشتر و در عین حال مربیگری آن‌ها برای انجام وظایف مستقل، توانمند شوند. نتایج نشان دهنده این است که اهمیت توانمندسازی روانشناختی سبب افزایش توانمندسازی رهبری و عملکرد محیطی در پرستاران می‌شود که نشان می‌دهد که رابطه خوب بین پرستاران و مدیران باعث افزایش توانمندسازی رهبری و بهبود کارایی کار می‌شود. در این مطالعه استدلال شد که توانمندسازی رهبری با افزایش توانمندسازی روانشناختی، رفتار نوآورانه کارکنان را افزایش می‌دهد، جوامع یادگیری حرفه‌ای را ترویج می‌کند و باعث تقویت رفتار کارکنان می‌شود. افزایش توانمندسازی روانشناختی در میان هم‌تایان در سازمان توسط توانمندسازی رهبری می‌تواند بر مجموعه‌ای گسترده‌تر از رفتارهای مطلوب مانند رفتار نوآورانه کارکنان و جوامع یادگیری حرفه‌ای، که ما در این مقاله به آن پرداخته ایم، تأثیر گذار باشد. به طور خاص، ما متوجه

شدیم که توانمندسازی روانشناختی تمایل اعضای گروه را برای تقویت احساس مهم بودن از کاری که در سازمان انجام می‌دهند، و تمایل برای شرکت در رفتارهای نوآورانه و خلاق هم‌چنین افزایش سطح عملکرد یادگیری افراد در سازمان را موجب می‌شود و این نشان می‌دهد که توانمندسازی روانشناختی در ایجاد یک محیط سازمانی که این متغیرها را ترویج می‌کند مهم است.

در راستای هدف مذکور و بر اساس نتایج بدست آمده و با توجه به متغیرهای موجود، فرضیات ارائه و مورد تحلیل قرار گرفتند. نتایج جدول (۴) میزان ضرایب تأثیر متغیرهای مکنون را برای هر فرضیه نشان می‌دهد، اولین یافته‌ای که از پژوهش حاضر بدست آمد این بود که مسیر مستقیم رابطه بین توانمندسازی رهبری و توانمندسازی روانشناختی مثبت و معنی‌دار مشاهده شد. از این‌رو متغیر توانمندسازی رهبری بر توانمندسازی روانشناختی تأثیر مستقیم دارد. نتیجه به دست آمده با مطالعات کاستر و همکاران (۲۰۰۸)، جوانگ و همکاران (۲۰۱۹) ژانگ و بارتول (۲۰۱۰)، کواک و جکسون (۲۰۱۵) پارک و همکاران (۲۰۱۷)، بلائگو و همکاران (۲۰۲۲) عرفانیان خانزاده و ترکانلو (۱۳۹۵) هم‌خوانی دارد. در واقع توانمندسازی رهبری مشارکت در تصمیم‌گیری تسهیل می‌کند و باعث ایجاد حس معناداری بیشتری در مشاغل زیر دستان می‌شوند و اعتماد به نفس زیر دستان را تقویت می‌کند. هم‌چنین شیوه‌های رهبری که پرستاران را برای اعمال استقلال در تیم‌های بین رشته‌ای توانمند می‌سازد، شرایط کاری پرستاران را بهبود می‌بخشد (لاسچینگر و فیتگان، ۲۰۰۵).

مسیر بعدی، توانمندسازی رهبری بر رفتار نوآورانه کارکنان تأثیر مستقیم دارد. نتیجه به دست آمده با مطالعات تورلینگز و همکاران (۲۰۱۵)، کیم و بهر (۲۰۱۷)، ولان (۲۰۱۵)، ژانگ و بارتول (۲۰۱۰) هم‌خوانی دارد. توانمندسازی رهبری با سپردن اختیار تصمیم‌گیری (به دنبال کننده‌ها) به دنبال کننده‌ها اجازه‌ی تجربه و آزمایش با ایده‌ها و دانش جدید را می‌-

1 . Park  
2 . Blaique  
3 . Laschinger & Finegan

دهند. خو و همکاران (۲۰۱۱) استدلال کردند که وقتی کارکنان به توانمندی لازم را جهت اخذ تصمیمات دارا می‌شوند، احتمالاً شانس بهتری در به دست آوردن دانش کافی برای تصمیم‌گیری‌های راهبردی خواهند داشت، که در عوض باعث ارتقای یادگیری فردی می‌شود (میر سپاسی و رجیبی فرجاد، ۱۴۰۰). با توجه به نتایج به دست آمده از جدول (۴) توانمندسازی رهبری بر جوامع یادگیری تأثیر مستقیم دارد که نتیجه به دست آمده با مطالعات زوه و همکاران (۲۰۱۹) همخوانی دارد. یافته‌های پژوهشگرانی مانند هریس و مویجز (۲۰۰۵)، کلی (۲۰۱۵)، جفری و جیم (۲۰۱۶) نشان می‌دهد که ایجاد جامعه یادگیرنده حرفه‌ای در مرحله اول، نیاز شیوه‌ی رهبری مناسب با ویژگی‌های خاص است که ضمن تأثیر مستقیم بر ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و یادگیری مشارکتی در جامعه یادگیرنده حرفه‌ای و به طور غیرمستقیم از طریق فرهنگ سازمانی بر ساختار سازمانی و یادگیری مشارکتی و هم‌چنین از طریق ساختار سازمانی بر یادگیری مشارکتی در جامعه یادگیرنده حرفه‌ای تأثیرگذار است (ژنگ و همکاران، ۲۰۱۶).

نتایج دیگر در این پژوهش حاکی از آن است که توانمندسازی روانشناختی بر رفتارهای کاری نوآورانه تأثیر مثبت و معناداری دارد. اعتماد رهبر به توانایی کارکنان برای مستقل عمل کردن می‌تواند احساس خودکارآمدی و شایستگی کارکنان را افزایش دهد (بندورا ۱۹۷۷) و خودمختاری و اعتماد ابراز شده توسط رهبری قدرتمند به شایستگی معلم کمک می‌کند. او باید نقش خود را با نگرش فعال‌تر و مثبت‌تر بررسی کند و معلمان را به تولید با کیفیت بالا تبادلات اجتماعی تشویق کنند (لورینکوا و پری، ۲۰۱۷). برای زندگی به اعتماد و انتظارات رهبر تیم، معلمان با نگرش‌ها و رفتارهای مثبت بیشتری از جمله رفتار نوآورانه پاسخ خواهند داد (لورینکوا و پری ۲۰۱۷). بنابراین، ما آن را پیش‌بینی می‌کنیم. نتایج این بخش از تحقیق، فریاد، خوراکیان و ناظمی (۱۳۹۵)، زوه و همکاران (۲۰۱۹) و آلارفی

---

1 . Zhu  
2 . Zheng  
3 . Lorinkova & Perry

(۲۰۱۰) که نشان دادند اثر توانمندسازی روانشناختی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری آنان دارد، همخوانی دارد. یکی از مؤلفه‌های کلیدی افزایش و توسعه نوآوری در کارکنان، انگیزه‌های درونی فرد و مهارت‌های مرتبط با خلاقیت و نوآوری در مراحل ساخت و نظارت است. لازمه آن توجه ویژه به ایجاد امکانات انگیزشی، غنی‌سازی شغلی، توجه به آموزش و تفویض اختیار، ایجاد جو صمیمیت و رفاقت میان کارکنان، شفاف‌سازی نقش و وظایف محوله به کارکنان، ایجاد فرصت‌های لازم برای رشد و یادگیری کارکنان و برگزاری دوره‌های آموزشی مدون و مستمر به صورت تخصصی و در زمینه وظایف و مسئولیت‌های محوله به فرد است.

نتایج نشان داد که بین توانمندسازی روانشناختی و جوامع یادگیری حرفه‌ای ارتباط مثبت و معنادار وجود دارد. نتایج حاصل از این تحقیق نیز از نظر معناداری نیز با تحقیق صفری و همکاران (۱۳۹۷)، زوه و همکاران (۲۰۱۹) نیز هم‌سو است با عنایت به اینکه توانمندسازی کارکنان در پی یادگیری حرفه‌ای پیامدهایی چون جانشین‌پروری، شایسته‌سالاری، نوآوری سازمانی، پویایی و چابکی، بهبود مستمر و افزایش سطح بهره‌وری را به دنبال خواهد داشت و از طرفی این مباحث همواره از دغدغه‌های مدیران سازمان‌ها در توسعه منابع انسانی به حساب می‌آید، اگر سازمان‌ها بخواهند به طور مثبت و خلاقانه به چالش‌های ارائه شده توسط دولت‌ها، جوامع و جامعه پاسخ دهند، وجود رهبری همدل و آگاه در سازمان‌ها بسیار مهم است. بنابراین نباید تعجب آور باشد که بسیاری از سیستم‌ها در حال حاضر متوجه شده‌اند که سرمایه‌گذاری در توسعه توانمندسازی رهبری برای داشتن سیستم سازمانی موفق ضروری است. نوآوری برای توسعه و بقای یک سازمان بسیار مهم است. این مقاله دیدگاه‌های متفاوت در مورد تعیین‌کننده کلیدی را ادغام می‌کند که در زمینه توسعه و تغییر سازمانی، پرداختن به هر دو روان فرد و نوآورانه در سازمان امر ضروری است.

نتایج ما نشان می‌دهد که مکانیزم میانجی توانمندسازی روانشناختی نقش قابل توجهی در توضیح نفوذ توانمندسازی رهبری بر رفتار نوآورانه کارکنان و جوامع یادگیری حرفه‌ای



دارد. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که توانمندسازی روانشناختی کارکنان نقش مهمی در ایجاد یک بستر اجتماعی برای انگیزه دادن به کارکنان برای تقویت رفتار نوآورانه کارکنان و جوامع یادگیری حرفه‌ای را ایفا می‌کند. مطالعه ما دارای چندین کاربرد عملی است. سازمان‌ها باید در انتخاب رهبران، آن‌هایی را در اولویت قرار دهند که برای توسعه رفتار توانمندسازی تلاش می‌کنند و در چشم انداز آینده سازمان باید رهبرانی وجود داشته باشند که به توسعه توانمندسازی خود بیشتر تمایل دارند. مدیران یا رهبرانی که بیشتر مبادرت به بروزر رفتارهای رهبری توانمند ساز می‌کنند، احتمالاً روابط کاری بهتری با کارکنان داشته و آن‌ها را ترغیب می‌کنند تا ایده‌ها و تخصص و دانش خود را با دیگران تسهیم نمایند و در نتیجه زمینه ارائه راهکارهای خلاقانه را برای بهبود عملکرد فراهم می‌آورند. توانمندی کارکنان، مسئولیت پذیری، ابتکار عمل، خلاقیت و استقلال آن‌ها را تضمین می‌کند. این افراد به جای این که احساس کنند فعالیت‌هایشان از پیش تعیین شده‌اند، از بیرون کنترل می‌شوند، یا این که اجتناب ناپذیر و همیشگی‌اند، خود را به منزله کانون کنترل می‌بینند. بنابراین، مشخص می‌شود که مدیران و سرپرستان علاوه بر تفویض اختیار باید از استقلال عمل کارکنان و شکوفا شدن استعدادهای کارکنان نیز حمایت نمایند چرا که موفقیت توانمندسازی رهبری تا حد زیادی به ادراک آن‌ها از میزان حمایت مدیران و سرپرستان بستگی دارد. بنابراین اقدامات عملی که مدیران سرپرستان در این راستا انجام دهند، مانند تسهیم قدرت و تصمیم‌گیری مشارکتی، افزایش تعاملات و نشان داده شده است که توجه به کارکنان می‌تواند در بهبود ادراک کارکنان از تحقق قراردادهای روانشناختی در نتیجه افزایش تلاش‌های کاری آن‌ها بسیار مؤثر باشد.

با توجه به نتایج این پژوهش پیشنهاد می‌شود: مدیران مسئولیت بیشتری به کارمندان بدهند و به آن‌ها اعتماد کنند که کارکنان آن‌ها قادر به انجام وظایف خود به درستی هستند و می‌توانند نوآورانه رفتار کنند. کارکنان به واسطه ارائه ایده‌ها و عملیاتی کردن آن‌ها مورد تشویق و تقدیر قرار گیرند. مدیران باید به جنبه‌های خودکنترلی و خودنظارتی افراد توجه

کنند و از کنترل شدید از طریق قوانین و مقررات بکاهند زیرا این امر موجب کاهش شدید خلاقیت و نوآوری در بین کارکنان می‌شود. همین‌طور پیشنهاد می‌شود در انتخاب شغل و تغییر جایگاه کارکنان و حتی تغییر سمت‌ها و محل خدمت کارکنان به تفاوت‌های فردی و عواملی چون ویژگی‌ها و قابلیت‌های فردی کارکنان، ریسک‌پذیری، اعتماد به نفس، رضایت شغلی و انعطاف‌پذیری آن‌ها توجه کافی شود. مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و همکاری آن‌ها در پیشبرد امور بیمارستان، تفویض اختیار به کارکنان در سطوح مختلف، به کارگیری ایده‌های کارکنان جهت بهتر انجام شدن امور و کنترل امور انجام شده توسط کارکنان می‌تواند به عنوان عوامل مشارکت و کارگروهی در افزایش توانمندسازی کارکنان تأثیرگذار باشد. پیشنهاد می‌شود؛ شیوه‌های مدیریتی و به کارگیری سبک‌های حمایتی مدیران را بهبود بخشیده و فرصت‌های پیشرفت و ارتقای شغلی در سطح وسیع ایجاد کرد. لذا انجام کارگروهی و مشارکتی و نیز در حد امکان تفویض اختیار به کارکنان از جمله راهکارهای پیشنهادی است از محدودیت‌های این مطالعه، امکان بروز تداخل در حین تکمیل پرسش‌نامه با وظیفه کارکنان درمانی بود، برای جلوگیری از این مشکل، با توافق طرفین، زمان دیگری برای جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها تعیین شد تا کارکنان در آرامش پرسش‌نامه‌ها رو تکمیل کنند و برخی از مدیران و کارکنان، تمایل چندانی به مشارکت در پژوهش نشان ندادند و از این نظرات آن‌ها در جمع‌آوری و تحلیل نتایج به دست نیامد. برخی محدودیت‌ها در پژوهش حاضر می‌تواند الهام‌بخش و راهنمای پژوهش‌های آینده باشد. این پژوهش در جامعه آماری پرستاران انجام شده است بنابراین در تعمیم نتایج آن به سازمان‌های دیگر بایستی احتیاط نمود. از سوی دیگر، پژوهش با رویکرد کمی انجام شده و استفاده از رویکرد آمیخته در پژوهش‌های آینده می‌تواند نتایج عمیق‌تری را در قلمروی پژوهش به ارمغان بیاورد.

**سپاسگزاری:** این پژوهش برگرفته از رساله دکتری دانشگاه ارومیه است. نویسندگان مقاله بر خود لازم می‌دانند از همکاری و مساعدت پرستاران بیمارستان دولتی امام خمینی (ره) شهر ارومیه و همه عزیزانی که در این پژوهش ما را یاری نموده‌اند سپاسگزاری نمایند.

### منابع و مآخذ

- اصلان زاده، حسن؛ مرادی، مسعود و مجتبی زاده، محمد (۱۴۰۱). طراحی و اعتباریابی الگوی نوآورانه رهبری تحول‌آفرین در مدارس متوسطه با رویکرد کیفی (نمونه موردی: مدارس متوسطه شهرستان اردبیل). *نشریه علمی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۱۰ (۴)، ۱-۲۴.
- باشکوه، محمد و شفیعی، نوید (۱۴۰۱). واکاوی نقش توانمندسازی رهبری بر نوآوری با میانجیگری ظرفیت جذب در صنعت لاستیک. *نشریه صنعت لاستیک ایران*، ۲۷ (۱۰۷)، ۷۴-۶۰.
- بنیادی نائینی، علی؛ والی، فرزانه؛ عزیزی، محمد حسن و احسنی زاده، سامان (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین مؤلفه‌های فرهنگ یادگیری سازمانی و ایجاد اثربخشی در سازمان با متغیر میانجی نوآوری سازمانی. *فصلنامه پژوهش‌های ملی ۳۳ اربیت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*. ۸ (۴)، ۲۱۱-۱۸۷.
- حاتمیان، جمال؛ زین آبادی، حسن رضا؛ عبدالهی، بیژن و عباسیان، حسین (۱۳۹۷). شناسایی پیشایندها و پسایندهای جامعه یادگیرنده حرفه‌ای در مدارس ابتدایی، یک پژوهش کیفی. *دو فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه*، ۶ (۱)، ۱۰۲-۱۲۰.
- رضاپور مسگریان فرد، آزاده؛ عنایتی، ترانه؛ نیاز آدزی، کیومرث (۱۴۰۰). رابطه جامعه یادگیرنده حرفه‌ای با نوآوری سازمانی با میانجی‌گری تسهیم دانش به منظور ارائه مدل در دانشگاه‌های آزاد اسلامی شهر تهران. *فصلنامه نوآوری‌های مدیریت آموزشی*، ۳ (۱۳)، ۴۳-۳۰.
- رضاپور مسگریان فرد، آزاده و عنایتی، ترانه (۱۴۰۰). رابطه جامعه یادگیرنده حرفه‌ای با نوآوری سازمانی به منظور ارائه مدل. *مجله توسعه آموزش جندی شاپور*، ۱۲ (۲)، ۵۴۲-۵۳۲.
- رنجیر سارا و عباس زاده سهروریداله (۱۴۰۰). تأثیر اخلاق حرفه‌ای کارکنان بر رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش واسطه‌ای توانمندسازی روا شناختی کارکنان در شرک صنایع تبدیلی

و تکمیلی کوهستان الموت قزوین. رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۷۷ (۱۹-۳۱).

شاکریان، حامد و زارع، زهرا (۱۴۰۲). بررسی رابطه بین توانمندسازی رهبری و جای گیری در شغل سازمانی و اثرات تعدیل کننده وابستگی متقابل کار و سیاست بر روی این ارتباط. *مطالعات و تحقیقات در حوزه علوم انسانی، مدیریت و کارآفرینی ایران، دهمین همایش ملی*.

شیخی نژاد، فاطمه و شکرالزاده، صابر (۱۳۹۹). بررسی تأثیر اعتماد سازمانی بر توانمندسازی روانی کارکنان شهرداری منطقه ۳، همایش ملی بهسازی و بازسازی سازمانی، تهران.

صفری، امید؛ صفری، غلامرضا و حسینی، فاطمه (۱۳۹۹). پژوهشی در زمینه روانشناسی پیش بینی توانمندسازی از طریق مدیریت دانش در اداره کل ورزش و جوانان فارس. *مجله توانمندسازی سرمایه انسانی*، ۱ (۲)، ۴۷-۵۸.

عرفانیان خانزاده، حمید و ترکانلو، زهره (۱۳۹۵). بررسی عوامل نرم موثر بر بهره‌وری: تأثیر رهبری توانمندساز بر انگیزش پیشرفت و انگیزش الهام‌بخش و ترغیب ذهنی. *مدیریت بهره‌وری*، ۱۲ (۴۰)، ۱۳۱-۱۵۷.

عسکری، محمد هادی و گلمرج الیاسی، ویدا (۱۳۹۹). تجزیه و تحلیل از نقش واسطه‌ای نوآوری در تأثیر توانمندسازی روانی بر بهبود عملکرد فروشندگان سازمان (مطالعه موردی: فروشگاه‌های رفاه در استان مازندران). *اولین همایش بین‌المللی چالش‌ها و راه‌حل‌های جدید در مهندسی صنایع و مدیریت و حسابداری، ساری*.

فرامرزی، فریبا؛ مشتاقی، مرضیه؛ حاتمی، ابوالفضل و کلاتتری، فرازمنند (۱۳۹۹). اثربخشی آموزش توانمندسازی روانشناختی بر شغل استرس، خودکارآمدی و کیفیت زندگی پرستاران بخش مراقبت‌های ویژه. *همایش بین‌المللی روانشناسی بالینی: ارزیابی، تشخیص، درمان، تهران*.

فریاد، لعیبا؛ خوراکیان، علیرضا و ناظمی، شمس‌الدین (۱۳۹۵). بررسی اثر توانمندسازی روانشناختی بر رفتار نوآورانه کارکنان با توجه به اشتیاق شغلی آنان. *نشریه مدیریت توسعه*، ۸ (۲۵)، ۱۷-۲۶.

گل‌زاده، هدی و الوداری، حسن (۱۴۰۰). تأثیر ویژگی‌های کارآفرینانه مدیران بر رفتار نوآورانه از طریق ارزیابی عملکرد خدمات پستی (مورد مطالعه: منطقه ۱۳ پستی تهران). *نشریه علمی/ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۱۰ (۴)، ۲۴۰-۲۲۵.

لهراسی نیچکوهی، گلچهره؛ صدوقی، میترا؛ تقی پور، حسینعلی و کاظم پور، اسماعیل (۱۴۰۱). واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های نوآوری رفتاری منابع انسانی در سازمان کودکان استثنایی. نشریه علمی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۱۲ (۳)، ۷۵-۱۱۲.

مالک پور لپری، کامران؛ داستان پور، طیبه و بختیاری رنانی، اعظم (۱۴۰۱). نقش میانجی اشتیاق شغلی در مدل رفتارهای کاری نوآورانه بر اساس توانمندسازی روانشناختی. پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی، ۶ (۲۴)، ۱۵۳-۱۶۹.

متحیرپسند، رقیه؛ فتحی واجارگاه، کوروش؛ موسی پور، نعمت اله و تورانی، حیدر (۱۳۹۹). بسترها و مبانی نظری شکل‌گیری جوامع یادگیری حرفه‌ای: الگوهای جوامع یادگیری و مقایسه آن‌ها. مجله آموزش و پرورش نوآوری‌ها، ۷۴، ۵۷-۸۴.

ملکی، امیرمحمد؛ غلام عباس، شکاری و ذبیحی، محمدرضا (۱۳۹۵). بررسی رابطه توانمندسازی روانشناختی و رفتارهای نوآورانه در شرکت سیمان شرق. دومین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران، تهران، موسسه پژوهشی مدیریت مدبر.

میرزایی، دریانی و ستاری، شارق (۱۳۹۰). طراحی یک مدل برای ایجاد یک سازمان یادگیرنده مطالعه موردی: دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل. فراتر فصلنامه مدیریت، ۵ (۱۹)، ۱۵۰-۱۲۷.

میرسپاسی، نیلوفر و رجبی فرجاد، حاجیه (۱۴۰۰). تأثیر رهبری توانمندساز بر نوآوری باز با توجه به نقش فرهنگ یادگیری سازمانی. فصلنامه آینده پژوهی مدیریت، ۳۱ (۱۲۵)، ۸۲-۶۸.

نیک پور، امین (۱۳۹۶). تأثیر توانمندسازی سازمانی بر عملکرد نوآورانه با نقش میانجی رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان. فصلنامه صنعت و دانشگاه، ۹ (۳۳-۳۴)، ۷۵-۹۰.

یزدانشناس، مهدی و ادیب پور، محمدرضا (۱۳۹۶). تأثیر رهبری توانمندساز بر بهبود عملکرد خدمات هتل‌ها؛ نقش میانجی تحقق قراردادهای روانشناختی و تبادل دانش. فصلنامه مطالعات مدیریت گردشگری، سال ۱۲ (۴۰)، ۸۳-۱۱۴.

Aboshaiqah, A. E., Hamadi, H. Y., Salem, O. A., & Zakari, N. M. (2016). The work engagement of nurses in multiple hospital sectors in Saudi Arabia: a comparative study. *Journal of nursing management*, 24(4), 540-548.

Abstein, A., & Spieth, P. (2014). Exploring HRM Meta features that foster employees' innovative work behavior in times of increasing

- work life conflict. *Journal of Creativity and Innovation Management*, 23(2), 211–225
- Afsar, B., Badir, Y. F., Saeed, B. Bin, & Hafeez, S. (2017). Transformational and transactional leadership and employee's entrepreneurial behavior in knowledge- intensive industries. *International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 307–332.
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing, *Journal of Innovation & Knowledge*, 5, 117–129.
- Alarifi S. (2010). *Empowering employees and its role in enhancing organizational innovation*. Thesis of Doctor, Brunel Business School, Brunel University London, London, UK.
- AlEssa, H. S., & Durugbo, C. M. (2022). Systematic review of innovative work behavior concepts and contributions. *Management Review Quarterly*, 72(4), 1171-1208.
- Amo, B. W. (2006). What motivates knowledge workers to involve themselves in employee innovation behaviour? *International Journal of Knowledge Management Studies*. 1 (1-2). 160-177.
- Antinluoma, Markku, Ilomaki, Lissa, Lahti -Nuuttila, Pekka & Toom, Auli. (2018). Schools as Professional Learning Communities. *Education and Learning*, 7(5), 76 -91.
- Baird, K., & Wang, H. (2010). Employee empowerment: Extent of adoption and influential factors. *Pers. Rev*, 39 (5), 574-599.
- Barroso Castro, C., Villegas Perinan, M. M., & Casillas Bueno, J. C. (2008). Transformational leadership and followers' attitudes: The mediating role of psychological empowerment. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(10), 1842-1863.
- Blaique, L., Ismail, H. N., & Aldabbas, H. (2023). Organizational learning, resilience and psychological empowerment as antecedents of work engagement during COVID-19. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(6), 1584-1607.
- Blanka, C. (2019). An individual-level perspective on intrapreneurship: a review and ways forward. *Review of Managerial Science*. 13 (5). 919-961.

- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C.-Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 34–58.
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., De Witte, H., & Van Hootegeem, G. (2015). Job design, work engagement and innovative work behavior: A multi-level study on Karasek's learning hypothesis. *management revue*, 123-137.
- Donaldson, S. I., & Ko, I. (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *The Journal of Positive Psychology*, 5(3), 177-191
- García-Juan, B., Escrig-Tena, A. B., & Roca-Puig, V. (2019). The empowerment–organizational performance link in local governments. *Personnel Review*, 48(1), 118-140.
- Gkorezis, P., Hatzithomas, L., & Petridou, E. (2011). The impact of leader's humor on employees' psychological empowerment: The moderating role of tenure. *Journal of Managerial Issues*, 23(1), 83–95.
- Gomes, G., & Wojahn, R.M. (2017). Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium – sized enterprises (SMES). *Revista de Administracao*, 52, 163-175.
- Gyu Park, J., Sik Kim, J., Yoon, S. W., & Joo, B. K. (2017). The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement: The mediating role of psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 350-367.
- Harish, K. A., & Prabha, B. J. (2019). An Investigation on the Empowerment of Employees and It's Impact on Employee Productivity and Effectiveness. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)*, 8(7), 2.
- Ho, J., Ong, M., & Tan, L. S. (2020). Leadership of professional learning communities in Singapore schools: The tight–loose balance. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(4), 635-650.
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2017). Directing our own careers, but getting help from empowering leaders. *Career Development International*, 22(3), 300–317.

- Kwak, W. J., & Jackson, C. L. (2015). Relationship building in empowering leadership processes: A test of mediation and moderation. *Journal of Management & Organization*, 21(4), 369-387.
- Laschinger, H. K. S., & Finegan, J. (2005). Using empowerment to build trust and respect in the workplace: A strategy for addressing the nursing shortage. *Nursing economics*, 23(1), 6.
- Lorinkova, N. M., & Perry, S. J. (2017). When is empowerment effective? The role of leader exchange in empowering leadership, cynicism, and time theft. *Journal of Management*, 43(5), 1631–1654.
- Madrid, H. P., Patterson, M. G., Birdi, K. S., Leiva, P. I., & Kausel, E. E. (2014). The role of weekly high-activated positive mood, context, and personality in innovative work behavior: A multilevel and interactional model. *Journal of organizational behavior*. 35 (2). 234-256.
- Naqshbandi, M. M., & Jasimuddin, S. M. (2018). Knowledge-oriented leadership and open innovation: Role of knowledge management capability in France-based multinationals. *International Business Review*, 27(3), 701-713.
- Nolan, D. E. (2009). *A study of the relationship of teachers' self-efficacy and the impact of professional learning community as an organizational structure*. Louisiana State University and Agricultural & Mechanical College.
- Özarallı, N. (2015). Linking empowering leader to creativity: the moderating role of psychological (felt) empowerment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181, 366-376.
- Parizadeh, S., & Beshlideh, K. (2020). Determination of the Relationship between Structural Empowerment and Patient's Safety Culture among the Employees of a Public Hospital in Ahvaz. *JHSW*, 10 (2): 138-147.
- Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics Theory Research & Practice*, 171(6), 172–197



- Phillips, D. R., Rope, K. O. (2009). A Framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 7-16.
- Saha, N., Sáha, T., Gregar, A., & Sáha, P. (2020). Organizational Agility and Organizational Learning: Do They Accelerate Organizational Innovation and Competency? *Paper presented at the European Conference on Innovation and Entrepreneurship*.
- Schaap H, De Bruijn E. (2018). Elements affecting the development of professional learning communities in schools. *Learning Environ Res*, 21,109-134.
- Serrano-Bedia, A. M., López-Fernández, M. C., & Garcia-Piqueres, G. (2016). Analysis of the relationship between sources of knowledge and innovation performance in family firms. *Innovation*, 18(4), 489-512.
- Singh, M., & Sarkar, A. (2013). Dimensions, outcomes and mediating roles of empowerment. *Management and Labour Studies*, 38(4), 315-333.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Strobl, A., Matzler, K., Nketia, B. A., & Veider, V. (2020). Individual innovation behavior and firm-level exploration and exploitation: how family firms make the most of their managers. *Review of Managerial Science*. 14 (4). 809-844
- Tan, C.L., Nasurdin, A.M. (2011). Human resource management practices and organizational innovation: assessing the mediating role of knowledge management effectiveness. *Electron. J. Knowl. Manage.* 9 (2), 155-167.
- Theurer, Christian P; Tumasjan, Andranik; & Welpe, Isabell M. (2018). Contextual work design and employee innovative work behavior: When does autonomy matter? *PloS one*, 13(10), e0204089.
- Thurlings, M., Evers, A. T., & Vermeulen, M. (2015). Toward a model of explaining teachers' innovative behavior: A literature review. *Review of Educational Research*, 85(3), 430-471.
- Turner, J. C .,Christensen, A., Kackar-Cam, H. Z., Fulmer, S. M., & Trucano, M. (2018). The Development of Professional Learning Communities and Their Teacher Leaders: An Activity Systems

- Analysis. *Journal of the Learning Sciences*, 27(1), 49-88. <https://doi.org/10.1080/10508406.2017.1381962>
- Veelen, RV., Slegers, PJC., & Endedijk, MD. (2017). Professional Learning Among School Leaders in Secondary Education: The Impact of Personal and Work Context Factors. *Educational Administration Quarterly*; 1-44.
- Wang, Z., Cui, T., Cai, S., & Ren, S. (2022). How and when high-involvement work practices influence employee innovative behavior. *International Journal of Manpower*, 43(5), 1221-1238.
- Whelan, E., Parise, S., De Valk, J., & Aalbers, R. (2011). Creating employee networks that deliver open innovation. *MIT Sloan Management Review*.
- Yu C P, Zhang Z G, Shen H. (2017). The effect of organizational learning and knowledge management innovation on SMEs' technological capability. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13 (8), 5475-5487.
- Zhang, X. M., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.
- Zheng, Xin & Yin, Hongbiao & Liu, Yuan & Ke, Zheng. (2016). Effects of leadership practices on professional learning communities: The mediating role of trust in colleagues. *Asia Pacific Education Review*. 17. 521-532. 10.1007/s12564-016-9438-5.
- Zhou, H., & Chen, J. (2021). How does psychological empowerment prevent emotional exhaustion? psychological safety and organizational embeddedness as mediators. *Frontiers in psychology*, 12, 2945.
- Zhu, J., Yao, J., & Zhang, L. (2019). Linking empowering leadership to innovative behavior in professional learning communities: the role of psychological empowerment and team psychological safety. *Asia Pacific Education Review*, 20, 657-671.