

بررسی رابطه میان رهبری تحول آفرین و توانمندسازی روانشناختی کارکنان (مطالعه موردی: اداره آموزش و پرورش شهرستان بابلسر) حسین صمدی میارکلایی^۱، حسنعلی آقاجانی^۲، حمزه صمدی میارکلایی^۳

چکیده

توانمندسازی مفهومی است که به منظور بهبود روش استفاده سازمان از افراد خود به کار می‌رود. این ایده‌ای است که ریشه در نظریه‌ها و راهبردهای قدیمی‌تر سازمان دارد. رهبری تحول آفرین در بروز این توانمندسازی نقش بسزای غیر قابل انکاری را دارد. در واقع رهبری تحول آفرین را روشی می‌دانند که رهبران توسط آن کارکنان را ترغیب به عملکردی بیش از انتظارات می‌کنند. هدف اصلی این پژوهش، بررسی رابطه میان رهبری تحول آفرین و توانمندسازی روانشناختی در کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان بابلسر می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق، ۶۷ نفر از کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان بابلسر می‌باشند که ۵۶ نفر به عنوان نمونه انتخاب، و با جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از پرسشنامه، به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که میان رهبری تحول آفرین و ابعاد آن با توانمندسازی روانشناختی ارتباط معنی‌داری وجود دارد، از میان مولفه‌های رهبری تحول آفرین، ملاحظات فردی بهترین پیشگوی توانمندسازی روانشناختی بوده، ولی ترغیب ذهنی بر توانمندسازی روانشناختی تاثیر معنی‌داری نداشته است. با توجه به نتایج باید گفت که رهبران نقش مهمی را در توانمندسازی کارکنان با ایجاد محیطی و شرایط مناسب توانمندساز دارند.

کلید واژه‌ها: توانمندسازی روانشناختی، رهبری تحول آفرین، اداره آموزش و پرورش، سازمان

پذیرش مقاله: ۱۳۹۲/۱/۲۴

دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۱۰/۲

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، باشگاه پژوهشگران جوان، قائمشهر، ایران (نویسنده مسئول)

hossein_samadi_m@yahoo.com

۲- دانشیار و عضو هیئت علمی دانشگاه مازندران، aghajani@umz.ac.ir

۳- مدرس دانشگاه پیام نور بهنمیر، باشگاه پژوهشگران جوان، مازندران، بابلسر hamzeh_samadi@yahoo.com

مقدمه

در محیط رقابتی کسب و کار امروز، عمده نگرانی و تکاپوی سازمان‌ها در جهت بقا و توسعه و پیشرفت فراگیر آن‌ها شکل می‌گیرد. در راستای این هدف خطیر، مدیران در پی شناسایی و بهره‌گیری بهینه از منابع و سرمایه‌هایی هستند که تحصیل آنها هزینه‌ها و زحمات فراوانی دارد. پس پیروز این میدان مدیرانی هستند که سرمایه‌های مذکور را به اثربخش‌ترین، کاراترین و بهره‌ورترین طرق ممکن به کار گیرند. عمده منابع هرسازمانی متوجه منابع انسانی، مالی و فنی آن است که مسلماً سرمایه انسانی تعیین‌کننده سمت و سوی دیگر سرمایه‌هاست، زیرا نیروی انسانی است که با توانایی‌های خود و با برنامه‌ریزی، دیگر منابع را به خدمت گرفته است (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۹). امروزه سازمان‌ها به مدیران و کارکنانی نیازمند است که اثر بخش و کارآمد باشند تا بتوانند به قله اهداف تعیین شده در جهت رشد و توسعه همه جانبه دست یابند. باید گفت که موفقیت هر سازمان در گرو تحقق اهداف از پیش تعیین شده و چگونگی مدیریت و سبک‌های موثر رهبری، مدیر است. برخورداری مدیران از رفتارهای مناسب در سازمان باعث به وجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان می‌شود و میزان رضایت آن‌ها را از شغل و حرفه خویش افزایش می‌دهد، تا آن‌ها با تمام توان در جهت اهداف سازمان گام بردارند.

توانمندسازی نیز یکی از مهم‌ترین چالش‌ها برای مدیران در قرن حاضر است. زیرا وجود تغییرات سریع و تغییر در شرایط، باعث وجود نگرش‌های جدید به نیروی انسانی شده است. و کارکنان به عنوان سرمایه‌های سازمان تلقی می‌شوند نه ابزار موفقیت مدیر و به گردانندگان اصلی جریان کار و شرکای سازمان تبدیل شده‌اند (روی و شینا، ۲۰۰۵). کارکنان توانمند با استفاده از ابعاد توانمندسازی می‌توانند سازمان‌ها را در بحران‌های احتمالی نجات دهند و موقعیت‌های طلایی را برای سازمان ایجاد کنند (کانگر^۱، ۱۹۸۹؛ کانگر و کانگو^۲، ۱۹۸۵). توانمندسازی واژه‌ای است که در سال ۱۹۸۴ در رابطه با «حصول قدرت»^۴ ابداع گردید (آپوس تولو^۵، ۲۰۰۰). در این مورد که توانمندسازی کارکنان منبعی از مزیت رقابتی برای سازمان‌های معاصر هستند، توافق عمومی رو به

-
- 1 . Roy & Sheena
 - 2 . Conger
 - 3 . Conger & Kanungo
 2. The gaining of power
 - 5 . Apostolou

رشدی وجود دارد. در نتیجه افزایش در مهارت‌های فنی، جهانی، و ارتقای انتظارات مشتریان، سازمان‌ها به کارکنانی نیازمندند که فراتر از آنچه که در گذشته بودند، باشند (کوین و اسپریتزر^۱، ۱۹۹۷، ۲۰۰۱). توانمندسازی مفهومی است که به منظور بهبود روش استفاده سازمان از افراد خود به کار می‌رود. این ایده‌ای است که ریشه در نظریه‌ها و راهبردهای قدیمی‌تر سازمان دارد. توانمندسازی به عنوان ایده‌های مرتبط با عملکرد و نوسازی سازمانی، آشکارترین ریشه‌هایش را در تشریح نظریه Y داگلاس مک گریگور دارد (اسکندری، ۱۳۸۱). در مورد توانمندسازی تعاریف متعددی ارائه شده است. که در اغلب آن به توانایی و تمایل کارکنان به توانمند شدن تاکید دارد. برخی از محققان، استقلال در انجام شغل، کنترل کار شخصی، غنی‌سازی شغل و سیستم پرداخت مناسب با عملکرد، عملکرد گروهی و مالکیت سهام کارکنان را فرآیند توانمندسازی تعریف کرده‌اند (گورلیک^۲، ۲۰۰۵).

مطابق ایده نظریه‌پردازانی که توانمندسازی را از دیدگاه کارکنان می‌نگرند، توانمندسازی وضعیت روانشناختی کارکنان را انعکاس می‌دهد. اگر کارکنان رفتاری را که انتظار می‌رود پس از انتقال قدرت انجام دهند ارائه نکنند، یا از این حقیقت که قدرت به آن‌ها انتقال یافته آگاه نیستند و یا احساس فقدان قدرت می‌کنند (زاهدی و همکاران، ۱۳۸۸). توانمندسازی روانشناختی از دو نظریه سازمانی مدیریت مشارکتی و مشارکت کارکنان، نشأت گرفته است. (اسپریتزر^۳، ۱۹۹۶؛ اسپریتزر و همکاران^۴، ۱۹۹۷؛ اسپریتزر^۵، ۱۹۹۵)، نیز بر اساس رویکرد شناختی و هم‌چنین کار توماس و ولتهوس^۶ نوع خاصی از توانمندسازی را تعریف می‌نماید که به زعم وی در پاسخ به علل علل شکست برنامه‌های توانمندسازی است. از نظر او سازمان‌ها در مورد توانمندسازی یک رویکرد جهان‌شمول را اتخاذ کرده و آن‌را برای هر موقعیتی مناسب می‌دانند، در صورتی که قبل از هر اقدامی در این زمینه می‌بایست کارکنان خود را به لحاظ روانی توانمند نمایند. او تعریف کانگر و کانگو در مورد توانمندسازی را می‌پذیرد. از نظر او توانمندسازی یک مفهوم چند وجهی است و

-
- 1 . Quinn & Spreitzer
 - 2 . Gorelick
 - 3 . Spreitzer
 - 4 . Spreitzer et al.
 - 5 . Spreitzer
 - 6 . Thomas & Velthouse

نمی‌توان آن را یک مفهوم ساده تعریف کرد. او توانمندسازی را بطور وسیع‌تر بعنوان یک حالت انگیزش درونی در ارتباط با شغل تعریف می‌کند که شامل چهار تصور درونی است و بیان‌گر تمایل افراد به نقش‌های کاری خود می‌باشد.

ون لوی و همکارانش^۱ (۲۰۰۳) خاطر نشان می‌کنند که مهم‌ترین دلیل توانمندسازی در سطح فردی کارکنان این اعتقاد است که استقلال و آزادی، کارکنان را بر می‌انگیزاند، علاوه بر این، آن‌ها استدلال می‌کنند که کارکنان خواهان هستند تا به جای این که در رابطه با شغل‌شان به آنان دستور داده شود، ابتکاراتی را به خرج دهند و تصمیماتی اخذ نمایند. لوی و همکارانش (۲۰۰۳)، ابعاد توانمندسازی را در بعد فردی چنین تبیین نموده‌اند:

❖ **معنی‌دار بودن:** افرادی که در مشاغل خود توانمند هستند احساس معنی‌داری می‌کنند و نسبت به اهداف خود که در آن قرار دارند، ارزش و توجه ویژه‌ای دارند (ما و همکاران^۲، ۲۰۰۶). با معنی بودن را هم با ارزش بودن اهداف شغلی و علاقه درونی شخص نسبت به شغل هم می‌دانند. معنی‌داری تناظر بین ارزش‌ها و استانداردهای فردی و اهداف شغلی، دارا بودن معنی و مفهوم اجزاء شغلی با توجه به هم‌خوانی که با ایده‌آل‌های فردی دارد، ارزش قائل شدن برای فعالیت‌ها، احساس هدفمندی، هیجان و مأموریت داشت برای فرد، این احساس منبع نیرو برای عملکرد است.

❖ **احساس خود سامانی:** هنگامی که افراد به جای مشارکت اجباری، داوطلبانه در وظایف خویش درگیر شوند، احساس داشتن حق انتخاب در کار می‌کنند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که احساس دارا بودن حق انتخاب با از خود بیگانگی کمتر در محیط کار، رضایت کاری بیشتر، سطوح بالاتر عملکردی، کارآفرینی و خلاقیت بیشتر، سطوح بالاتر مشارکت شغلی و فشار کاری کمتر همراه است (موغلی و همکاران، ۱۳۸۸). خود سامانی، استقلال در پیشقدمی و استمرار فرآیندها، آزادی در میزان تلاش و تنظیم شخصی فعالیت‌ها، اتخاذ شخصی تصمیم، احساس انتخاب در اجرای و نظام بخشیدن شخصی به فعالیت‌ها، داوطلبانه درگیر شدن در کار، کانون کنترل خود را درونی دیدن، خود را مالک و مسلط بر کار دیدن را بیان می‌کند.

❖ **احساس شایستگی:** احساس شایستگی به درجه‌ای که یک فرد می‌تواند وظایف شغلی را با مهارت انجام دهد اشاره دارد (مجیدی و همکاران، ۱۳۸۷). با بروز توانمندی در افراد آن‌ها در

1 . Van loy et al.

2 . Ma et al.

خود احساس اثربخشی می کنند و به این باور می رسند که توانایی لازم برای پیشبرد موفق کار را دارند. به خود اطمینان دارند که توانایی انجام با کفایت کارها را نیز دارند (آمیچای و همکاران^۱، ۲۰۰۸). شایستگی تبحر لازم در انجام موفق کار، احساس اطمینان از انجام موفق و با کفایت کار، احساس برتری شخصی، رشد و آموختن در رویارویی با چالش های جدید، اعتقاد به توانایی و ظرفیت خود برای انجام کار، کارآمدی فرد در کارش، باور نسبت به توانایی انجام کار، باور به بودن ظرفیتی برای تلاش را شامل می شود.

❖ **احساس موثر بودن:** برای اینکه کارکنان بتوانند احساس تاثیر و موثر بودن در کار داشته باشند، باید علاوه بر احساس انجام کار تاثیرگذار، خود نیز بر این باور برسند که خود نیز می توانند آن اثر را به وجود آورند و احساس کنند که بر نتیجه کارها کنترل دارند (اسپریتزر و دانسون^۲، ۲۰۰۵). این بُعد به اعتماد به روابط فرادستان و زیردستان نیز توجه دارد. احساس موثر بودن توانایی نفوذ در نتایج عملکرد، اعتقاد فرد به ملاک قرار داشتن عوامل درونی، داشتن باور تأثیر و تسلط بر شرایط و محیط کار، کنترل کننده عوامل بیرونی و محیطی، تلاش و مبارزه نمودن در کسب نتایج دلخواه را شامل می شود.

توسعه های اخیر در نظریه رهبری، از نظریه های رهبری کاریزماتیک که رهبر را موجودی غیر متعارف فرض می کرد و پیروان را وابسته به رهبری می دانست، به سمت نظریه های نئوکاریزماتیک و رهبری تحول آفرین که به توسعه و توانمندسازی پیروان جهت عملکرد مستقل توجه می کنند، انتقال یافت (حسینی، ۱۳۸۹؛ کارک^۳، ۲۰۰۴). برنز (۱۹۷۸) اولین بار، بین رهبران تحول آفرین و مبادله ای تمایز قایل شد. رهبران تحول آفرین نیازها و انگیزه های پیروان را بالا برده و باعث تغییر برجسته در افراد، گروه ها و سازمان ها می شوند. رهبران مبادله ای نیازهای فعلی زیردستان را نشانه رفته و توجه زیادی به تهاتر دارند (پاداش به ازای عملکرد، حمایت دو جانبه و داد و ستدهای دو طرفه) (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۹؛ گاردنر و استو^۴، ۲۰۰۲). باس^۵ (۱۹۸۵)، رهبری تحول آفرین را روشی می دادند که رهبران توسط آن کارکنان را ترغیب به عملکردی بیش از انتظارات می کنند.

-
- 1 . Amichai et al.
 - 2 . Spreitzer & Doneson
 - 3 . Kark
 - 4 . Gardner & Stough
 - 5 . Bass

چندی بعد باس و آوالیو نظرات برنز را توسعه و گسترش داده تا توانستند رهبری تحول آفرین را تثبیت کنند. باس در نظرات خود رهبری تحول آفرین را در اشخاصی می بیند که برای توسعه دامنه و قدرت عملکرد سازمان و کارکنان، رابطه مثبتی را با افراد زیردست برقرار و آن‌ها تشویق کند تا خواسته‌های شخصی را در خدمت نیازهای گروه و سازمان گیرد و با تمام نیروی خود در جهت دستیابی به اهداف سازمان تلاش کنند (بورک و کالینز^۱، ۲۰۰۱). برنز^۲ (۱۹۷۸)، در کتاب خود با نام "رهبری" واژه‌های رهبری مبادله‌ای و تحول آفرین را به کار برد. این اصطلاحات به سرعت در حوزه‌های مدیریت سازمانی به کار گرفته شد (دالویکز و هیگز^۳، ۲۰۰۵).

بر اساس نظریه رهبری تحول آفرین، یک رهبر، نیازمند استفاده از بازیگران داخلی جهت انجام وظایف لازم برای سازمان است تا به اهداف مطلوب دست یابد. در این زمینه، هدف رهبری تحول آفرین آن است که اطمینان یابد مسیر رسیدن به هدف، به وضوح از سوی بازیگران داخلی درک شده است، موانع بلقوه درون سیستم را برطرف، و بازیگران را در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده ترغیب کند (میرکمالی و چوپانی، ۱۳۹۰). رهبران تحول آفرین باعث افزایش روحیه، اعتماد به نفس در کارکنان و بستر را برای تلاش مضاعف آن‌ها در انجام فعالیت‌هایی فرافکنشی فراهم می‌کند (ساسیک و همکاران^۴، ۱۹۹۷؛ شابروک و همکاران^۵، ۲۰۰۷). فرآیند رهبری تحول آفرین در ارزش‌ها و عقاید شخصی رهبر ریشه دارد؛ ولی در این فرآیند، دیگر کالایی میان مافوق و زیر دستان رد و بدل نمی‌شود. چنین رهبرانی از عمیق‌ترین ارزش‌های شخصی خود (همانند عدالت، انصاف، صداقت و شرافت) الهام می‌گیرند، که برنز از این ارزش‌ها به عنوان ارزش‌های نهایی یاد می‌کند. ارزش‌های نهایی به گونه‌ای هستند که بر سر آن‌ها نمی‌توان چانه زنی کرد و یا مبادله‌ای انجام داد (امیرکبیری و همکاران، ۱۳۸۵).

نیستانی و همکاران (۱۳۹۱)، در مقاله‌ای با عنوان «بررسی رابطه میان رهبری تحول آفرین و توانمندسازی کارکنان کویر تاپیر بیرجند»، با آزمایش بر روی نمونه‌ی ۱۳۳ تایی از کارمندان آن شرکت دریافتند که، میان رهبری تحول آفرین و توانمندسازی کارکنان ارتباط معنی‌داری وجود

-
- 1 . Burke & Collins
 - 2 . Burns
 - 3 . Dulewicz & Higgs
 - 4 . Sosick et al.
 - 5 . Schaubroeck et al.

دارد. اسماعیل و همکاران^۱ (۲۰۰۹)، در تحقیقی به بررسی اثرات واسطه‌ای توانمندسازی بر رابطه میان رهبری تحول آفرین و کیفیت خدمات پرداختند و دریافتند که میان رهبری تحول آفرین و توانمندسازی ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. اکاترینی^۲ (۲۰۱۰)، در تحقیقی به بررسی اثرات رهبری تحول آفرین بر چهار متغیر کارکنان اجرایی دریافتند که میان این ابعاد و رهبری تحول آفرین ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

ابعاد رهبری تحول آفرین و توانمندسازی روانشناختی عبارت است از:

نفوذ آرمانی^۳ و توانمندسازی روانشناختی: در این حالت فرد، خصوصیات رهبر کاریزماتیک را دارد؛ مورد اعتماد و تحسین زبردستان است، زبردستان او را به عنوان یک الگو و مدل می‌شناسند و سعی می‌کنند که همانند او شوند. نفوذ آرمانی شامل ویژگی‌های آرمانی و رفتارهای آرمانی است (کرک‌براید^۴، ۲۰۰۶). این رهبران با برقراری استانداردهای بالای اخلاقی، خود به نحو چشم‌گیری به این استانداردها توجه و پایبندی دارند و از کارکنان صداقت و درستکاری انتظار دارند. در نفوذ آرمانی رهبران تحول آفرین، نگرش‌ها، پستی و بلندی‌ها و چشم‌اندازهای روبرو را برای کارکنان به نمایش می‌گذارد و سطح بالایی از رفتارهای اخلاقی را ارائه می‌دهد.

حسن پور و همکاران (۱۳۸۸)، در تحقیقی تحت عنوان «نقش رهبری تحول آفرین در توانمندسازی کارکنان»، بیان کردند که میان ابعاد توانمندسازی کارکنان و ابعاد رهبری تحول آفرین ارتباط معنی‌داری وجود دارد. شیربگی و حاجی زاده (۱۳۹۱)، در مقاله‌ای با عنوان بررسی رابطه ویژگی‌های سبک رهبری خدمت‌گذار مدیران مدارس متوسطه با توانمندسازی دبیران، دریافتند که بین ابعاد رهبری خدمت‌گذار و ابعاد توانمندسازی دبیران رابطه مثبت و بالایی وجود دارد. اسماعیل و همکاران^۵ (۲۰۱۱)، در مقاله‌ای با عنوان: مطالعه تجربی از رابطه میان رهبری تحول آفرین، توانمندسازی و تعهد سازمانی، دریافتند که میان ابعاد توانمندسازی کارکنان و ابعاد رهبری تحول آفرین ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

-
- 1 . Ismail et al.
 - 2 . Ekaterini
 - 3 - Idealized Influence
 - 4 . Kirkbride
 - 5 . Ismail et al.

انگیزش الهام بخش^۱ و توانمندسازی روانشناختی: این افراد معمولاً نسبت به آینده و قابل دسترس بودن اهداف خوش بین هستند. این رهبران بر اساس دیدگاه‌های مهیج، رو به آینده حرکت می‌کنند و در هدفگذاری‌ها، ارزش‌ها و ایده‌آل‌های فردی و سازمانی را در نظر می‌گیرند. در انگیزش الهام بخش، رهبر تحول آفرین با کمک عواطف، کارکنان خود را برمی‌انگیزاند و توجه آن بیشتر بر نیروها و انگیزش‌های درونی است و نه روابط و تبادلات میان رهبر و پیرو. اسماعیل و همکاران (۲۰۰۹)، در تحقیقی به بررسی اثرات واسطه‌ای توانمندسازی بر رابطه میان رهبری تحول آفرین و کیفیت خدمات پرداختند و دریافته‌اند که میان ابعاد رهبری تحول آفرین و ابعاد توانمندسازی ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. اکتبرینی (۲۰۱۰)، در تحقیقی به بررسی اثرات رهبری تحول آفرین بر چهار متغیر کارکنان اجرایی دریافته‌اند که میان این ابعاد و ابعاد رهبری تحول آفرین ارتباط معنی‌داری وجود دارد. حسن پور و همکاران (۱۳۸۸)، در تحقیقی تحت عنوان «نقش رهبری تحول آفرین در توانمندسازی کارکنان»، بیان کردند که میان ابعاد توانمندسازی کارکنان و ابعاد رهبری تحول آفرین ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

ترغیب ذهنی^۲ و توانمندسازی روانشناختی: رهبر به صورت ذهنی کارکنان را بر می‌انگیزد. این رهبران پیروانشان را تشویق می‌کنند که در حل مسائل خلاقانه برخورد کنند و فروض بدیهی را مورد سؤال قرار دهند. آنها پیروان را ترغیب می‌کنند که مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند و فنون حل مسئله نوآورانه را پیاده کنند (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۸؛ یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۹). در این بعد رهبران، توانایی‌شان توسعه می‌یابد و راه‌های غلبه بر مشکل و نگرش نو را در کارکنان ایجاد می‌کنند. با کمک ترغیب ذهنی دیگر کارکنان مسائل را به عنوان یک مشکل پیچیده نمی‌بینند و برای آن راه و روش‌های عقلایی در نظر می‌گیرند. اسماعیل و همکاران (۲۰۱۱)، در مقاله‌ای با عنوان: مطالعه تجربی از رابطه میان رهبری تحول آفرین، توانمندسازی و تعهد سازمانی، دریافته‌اند که میان ابعاد توانمندسازی کارکنان و ابعاد رهبری تحول آفرین ارتباط معنی‌داری وجود دارد. روز^۳ (۲۰۱۰)، در مطالعه خود دریافت که میان ابعاد توانمندسازی کارکنان و ابعاد رهبری تحول آفرین ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

1 - Inspirational Motivation

2 - Intellectual Stimulation

3 . Rose

ملاحظات فردی^۱ و توانمندسازی روانشناختی: این رهبران رشد منحصر به فرد و نیازهای رشدی کارکنان خود را همواره مد نظر قرار می‌دهند و حمایت‌های لازم را برای کارکنان همراه با مشورت برای آن‌ها در پیش می‌گیرند (گل‌پرور و وکیلی، ۱۳۸۹؛ آوالیو و همکاران^۲، ۱۹۹۱). «آن‌ها نیازهای موجود در کارکنان خود را می‌شناسند و خود نیز با آن همراه می‌شوند، سطوح شایستگی پیروان خود را برای بدست آوردن سطح بالاتری از مسئولیت بالا می‌برند (باس و آوالیو^۳، ۲۰۰۷). در این بعد رهبران تحول آفرین مشکلات و موانع پیش روی کارکنان خود که بر روی کیفیت کار آن‌ها تاثیر می‌گذارد را از پیش بر می‌دارند. در این بعد رهبران باید خواسته‌ها و نیازهای کارکنان خود را بدانند تا به درستی در حل مشکل یاری کنند.

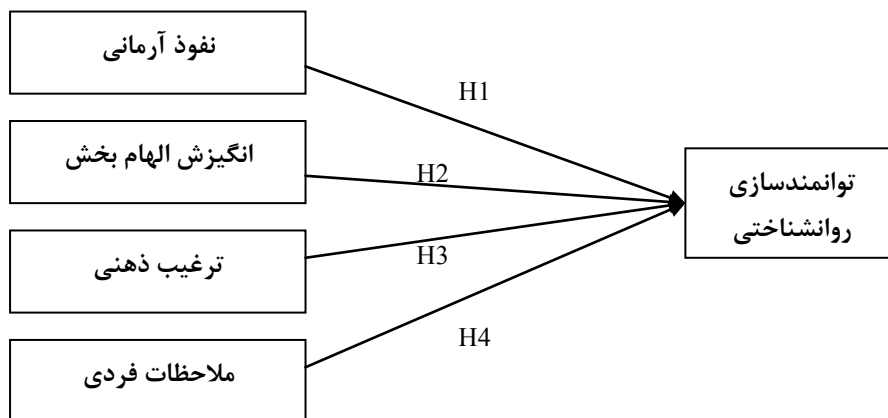
اکاترینی (۲۰۱۰)، در تحقیقی به بررسی اثرات رهبری تحول آفرین بر چهار متغیر کارکنان اجرایی دریافتند که میان این ابعاد و ابعاد رهبری تحول آفرین ارتباط معنی‌داری وجود دارد. اسماعیل و همکاران (۲۰۱۱)، در مقاله ای با عنوان: مطالعه تجربی از رابطه میان رهبری تحول آفرین، توانمندسازی و تعهد سازمانی، دریافتند که میان ابعاد توانمندسازی کارکنان و ابعاد رهبری تحول آفرین ارتباط معنی‌داری وجود دارد. روز (۲۰۱۰)، در مطالعه خود دریافت که میان ابعاد توانمندسازی کارکنان و ابعاد رهبری تحول آفرین ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

برای تحقیق حاضر، چارچوب تئوریک بر اساس مطالعات قبلی ارائه شده است. از طرفی اسپریتزر و همکاران ۱۹۹۵، ۱۹۹۶، ۱۹۹۷ چهار بعد (احساس معنی‌داری، احساس شایستگی، احساس خودسامانی و موثر بودن) را برای توانمندسازی روانشناختی مطرح کردند، بنابراین در این تحقیق رابطه بین ابعاد رهبری تحول آفرین که توسط باس و آوالیو، ۱۹۹۰، ۱۹۹۵ (نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی) ارائه شد، با توانمندسازی روانشناختی بررسی شده و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در شکل (۱) مدل نظری تحقیق ارائه شده است.

1 - Individual Consideration

2 . Avolio et al.

3 . Bass & Avolio



شکل ۱. مدل نظری تحقیق

فرضیه‌های تحقیق

۱. بین نفوذ آرمانی و توانمندی روانشناختی در کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان بابلسر رابطه معنی داری وجود دارد.
۲. بین انگیزش الهام بخش و توانمندی روانشناختی در کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان بابلسر رابطه معنی داری وجود دارد.
۳. بین ترغیب ذهنی و توانمندی روانشناختی در کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان بابلسر رابطه معنی داری وجود دارد.
۴. بین ملاحظات فردی و توانمندی روانشناختی در کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان بابلسر رابطه معنی داری وجود دارد.

روش

این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش کار، پیمایشی است. تحقیق در سطح ۶۷ مدیر و کارمند رسمی و قراردادی یک اداره دولتی انجام شده است. از این تعداد ۵۶ نفر بر اساس فرمول تعیین حجم نمونه کوکران مشخص، جامعه ۶۷ نفری به طور کامل انتخاب و پرسشنامه‌ها بین همه آنها توزیع شد. با پیگیری‌های فراوان از این تعداد، ۵۶ پرسشنامه جمع آوری و در نهایت این پرسشنامه‌ها مورد بررسی و تحلیل نهایی قرار گرفت. داده‌ها توسط پرسشنامه‌های تکمیل و جمع‌آوری شده است. سوالات پرسشنامه مذکور از سه بخش مجزا تشکیل شده‌اند، سوالات مربوط به رهبری تحول‌آفرین، توانمندی روانشناختی و ویژگی‌های زندگی‌نامه‌ای و جمعیت

شناختی افراد. باید گفت در بخش اول این پرسش نامه‌ها از پنج سوال جمعیت شناختی، بخش دوم ۲۰ سوال مربوط به رهبری تحول آفرین (پنج گزینه‌ای - طیف لیکرت) برای چهار مولفه (نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی) برای هر کدام به ترتیب ۵، ۵ و ۵، ۵ (اسپریتزر، ۱۹۹۵) برای چهار مولفه (احساس موثر بودن، احساس خود سامانی، احساس شایستگی و معنی دار بودن) برای هر کدام سه گزینه، در نظر گرفته شده است.

روایی محتوی: برای تعیین میزان روایی پرسش‌ها، پرسشنامه با استفاده از روایی محتوی و بر اساس نظر خبرگان و اساتید دانشگاهی آزمون شد. آنگاه پس از اخذ نظرات اصلاحی و تعدیل موادی از آن‌ها، در اختیار تعداد ۱۵ نفر از اعضاء جامعه آماری بعنوان نمونه مقدماتی قرار گرفت و نظرات اصلاحی آن‌ها نیز اخذ و از مرتبط بودن سوالات با توجه به جامعه آماری مورد مطالعه اطمینان حاصل شد. آنگاه پرسشنامه نهایی برای جمع آوری داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت و به صورت کامل باید از روایی آن اطمینان داشت.

پایایی: بمنظور تعیین قابلیت اعتماد (پایایی) ابزار اندازه‌گیری نیز روش‌های مختلف و متعددی وجود دارد که یکی از آنها سنجش سازگاری درونی آن است (کونکا و همکاران^۱، ۲۰۰۴). سازگاری درونی ابزار اندازه‌گیری می‌تواند با ضریب آلفای کرونباخ اندازه‌گیری شود (کرونباخ^۲، ۱۹۵۱؛ چورچل^۳، ۱۹۷۹). این روشی است که در اغلب تحقیقات مورد استفاده قرار می‌گیرد (پترسون^۴، ۱۹۹۴). اگر چه حداقل مقدار قابل قبول برای این ضریب باید ۰/۷ باشد اما مقدار ۰/۶ و حتی ۰/۵۵ نیز قابل قبول و پذیرش است (نونالی^۵، ۱۹۷۸؛ ون‌دون و فری^۶، ۱۹۷۹). در تحقیق حاضر، مقدار پایایی همه متغیرها بیشتر از ۰/۷۵ بوده، پس می‌توان گفت که پرسشنامه‌ها از اعتبار بالایی برخوردار هستند.

-
- 1 . Conca et al.
 - 2 . Cronbach
 - 3 . Churchill
 - 4 . Peterson
 - 5 . Nunnally
 - 6 . Van de ven & Ferry

در این تحقیق از دو روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. در آمار توصیفی اطلاعات و داده‌های لازم جمع‌آوری و تلخیص شد و جهت بررسی فرضیه‌های تحقیق در آمار استنباطی، از آزمون‌های مرتبط آماری مانند همبستگی و رگرسیون استفاده شده است.

یافته‌ها

برای مشخص کردن نوع آزمون مورد استفاده برای فرضیه‌های تحقیق ابتدا به بررسی نرمال و غیر نرمال بودن داده‌ها از طریق آزمون کولموگروف اسمیرنوف پرداخته شد تا با مشخص شدن نرمال و یا غیر نرمال بودن آن، آزمون‌های پارامتریک و یا ناپارامتریک استفاده شود. نتایج بدست آمده حاکی از آن بود که برای همه متغیرها ($P > 0/05$) و داده‌ها از توزیع نرمال برخوردارند. بنابراین از آزمون‌های پارامتریک برای تحلیل آماری داده‌ها استفاده شد.

جدول ۱. نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف

متغیر	معنی داری	متغیر	معنی داری
توانمندسازی	۰.۵۶	رهبری تحولی	۰.۶۰
معنی داری	۰.۲۲	نفوذ آرمانی	۰.۰۸
شایستگی	۰.۰۷	انگیزش	۰.۰۶
خودسامانی	۰.۰۶	ترغیب ذهنی	۰.۰۷
موثر بودن	۰.۰۹	ملاحظات فردی	۰.۱۵

در آزمون فرضیه‌ها مشخص شد که تمام فرضیات تحقیق تأیید می‌شود. این بدان معنی است که بین رهبری تحول آفرین و توانمندسازی روانشناختی، بین نفوذ آرمانی و توانمندسازی روانشناختی، بین انگیزش الهام بخش و توانمندسازی روانشناختی، بین ترغیب ذهنی و توانمندسازی روانشناختی و بین ملاحظات فردی و توانمندسازی روانشناختی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. در تحلیل اثر هر یک از ابعاد رهبری تحول آفرین بر توانمندسازی روانشناختی مشخص شد، ملاحظات فردی نسبت به سایر ویژگی‌های دیگر، بیش‌ترین تأثیر را بر توانمندسازی روانشناختی دارد. در مقابل کم‌ترین تأثیر بر توانمندسازی روانشناختی مربوط به ترغیب ذهنی است. در تحلیل همبستگی بین ابعاد رهبری تحول آفرین با ابعاد توانمندسازی روانشناختی، همه روابط معنی‌دار بوده، جز رابطه بین نفوذ آرمانی و خودسامانی. در تحلیل همبستگی بین ابعاد رهبری تحول آفرین نیز مشخص شد، تمام ابعاد رهبری تحول آفرین همبستگی مثبت و معنی‌داری باهم دارند. این بدان معنی است که بین نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی همبستگی مثبت و معنی‌داری وجود دارد. همچنین در تحلیل همبستگی بین ابعاد

توانمندسازی نیز مشخص شد، تمام ابعاد توانمندسازی همبستگی مثبت و معنی داری باهم دارند. این بدان معنی است که بین معنی داری، شایستگی، خودسامانی و موثر بودن همبستگی مثبت و معنی داری وجود دارد. جدول (۲) نتایج مربوط به این بررسی را نشان می دهند.

جدول ۲. ماتریس همبستگی بین متغیرهای مستقل و وابسته

متغیر	Mean	S.D.	Cron.'s α	۱	۲	۳	۴	۵
۱ رهبری تحولی	۷۳/۳۲	۹/۹۸	۰/۸۸	۱				
۲ نفوذ آرمانی	۱۸/۳۰	۲/۳۸	۰/۸۲	۰/۷۱۴ ^{**}	۱			
۳ انگیزش	۱۸/۵۷	۲/۶	۰/۷۵	۰/۷۰۲ ^{**}	۰/۶۳۶ ^{**}	۱		
۴ ترغیب ذهنی	۱۸/۷۵	۲/۸	۰/۷۸	۰/۶۵۲ ^{**}	۰/۷۱۳ ^{**}	۰/۵۷۸ ^{**}	۱	
۵ ملاحظه فردی	۱۷/۷۵	۳/۲	۰/۷۹	۰/۶۷۲ ^{**}	۰/۶۳۵ ^{**}	۰/۵۴۱ ^{**}	۰/۶۳۵ ^{**}	۱
۶ معنی داری	۱۱/۵۷	۲/۱۳	۰/۷۶	۰/۳۶۵ ^{**}	۰/۳۳۳ ^{**}	۰/۲۹۸ ^{**}	۰/۲۷۲ ^{**}	۰/۳۹۹ ^{**}
۷ خودسامانی	۱۱/۱۴	۲/۲۵	۰/۷۹	۰/۳۱۹ [*]	۰/۲۱۸ [*]	۰/۲۸۷ [*]	۰/۲۸۴ [*]	۰/۳۳۷ [*]
۸ شایستگی	۱۱/۸۹	۲/۲۹	۰/۸۳	۰/۴۶۶ ^{**}	۰/۴۳۶ ^{**}	۰/۴۳۵ ^{**}	۰/۳۶۵ ^{**}	۰/۴۴۰ ^{**}
۹ تاثیر گذاری	۱۰/۸۵	۲/۰۶	۰/۸۰	۰/۴۰۱ ^{**}	۰/۳۶۷ ^{**}	۰/۳۶۸ ^{**}	۰/۲۹۵ ^{**}	۰/۴۱۷ ^{**}
۱۰ توانمندسازی	۴۵/۴۱	۶/۹۳	۰/۸۷	۰/۶۷۲ ^{**}	۰/۵۶۳ ^{**}	۰/۶۳۵ ^{**}	۰/۵۴۱ ^{**}	۰/۷۲۵ ^{**}

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

برای بررسی تأثیر ابعاد چهار گانه رهبری تحول آفرین بر روی معنی داری روانشناختی، از تحلیل رگرسیون چندگانه نیز استفاده شد. که نتایج آن به شرح جدول زیر است. برای مدل، عدم معنی داری رگرسیونی کوچک تر از سطح معناداری در نظر گرفته شده ۰/۰۵ می باشد که نشان می دهد، مدل رگرسیون توانسته است تغییرات در متغیر وابسته را توضیح دهد. همان طور که مشاهده می شود تمامی ابعاد جز ملاحظات فردی در سطح معنی داری ۰/۰۵ رد می شوند.

جدول ۳. پیش بینی کننده های معنی داری روانشناختی

ردیف	متغیرهای پیش بین	ضرایب غیر استاندارد		ضرایب استاندارد	
		B	خطای استاندارد	Beta	T
۱	مقدار ثابت	۷.۴۲	۲.۳۵	-	۳.۱۷
۲	نفوذ آرمانی	۰.۲۵	۰.۳۰	۰.۲۸	۰.۸۳۴
۴	انگیزش	۰.۱۹	۰.۳۵	۰.۲۳	۰.۵۳۶
۵	ترغیب ذهنی	-۰.۰۷	۰.۲۹	-۰.۰۹	-۰.۲۳۶
۶	ملاحظات فردی	۰.۳۷	۰.۲۰	۰.۵۶	۱.۸۷

Sig

۰.۰۰۳

N.S

N.S

N.S

۰.۰۴

طبق یافته‌های جدول (۳) بهترین پیش‌بینی کننده معنی‌داری روانشناختی، ملاحظات فردی می‌باشد و مولفه‌های: نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی تاثیر چندانی بر روی معنی‌داری روانشناختی ندارد.

برای بررسی تأثیر ابعاد چهار گانه رهبری تحول آفرین بر روی خودسامانی روانشناختی، از تحلیل رگرسیون چندگانه نیز استفاده شد. که نتایج آن به شرح جدول زیر است. برای مدل، عدد معنی‌داری رگرسیونی کوچک‌تر از سطح معناداری در نظر گرفته شده $0/05$ می‌باشد که نشان می‌دهد، مدل رگرسیون توانسته است تغییرات در متغیر وابسته را توضیح دهد. همان‌طور که مشاهده می‌شود فقط ابعاد ملاحظات فردی و نفوذ آرمانی در سطح معنی‌داری $0/05$ قبول می‌شوند.

جدول ۴. پیش‌بینی کننده‌های خودسامانی روانشناختی

ردیف	متغیرهای پیش‌بین	ضرایب غیر استاندارد			ضرایب استاندارد	
		B	خطای استاندارد	Beta	T	Sig
۱	مقدار ثابت	۸.۹۹	۲.۳۹	-	۳.۷۶۳	۰.۰۰۰
۲	نفوذ آرمانی	۰.۷۰	۰.۳۱	۰.۷۴	۲.۱۹۸	۰.۰۳
۴	انگیزش	۰.۲۸	۰.۳۶	۰.۳۳	۰.۷۷۳	N.S
۵	ترغیب ذهنی	-۰.۰۱	۰.۳۰	-۰.۱۹	-۰.۴۸	N.S
۶	ملاحظات فردی	۰.۵۶	۰.۲۵	۰.۸۱	۲.۷۲۵	۰.۰۰۹

طبق یافته‌های جدول (۴) بهترین پیش‌بینی کننده خودسامانی روانشناختی، ملاحظات فردی و نفوذ آرمانی و ابعاد: انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی تاثیر چندانی بر روی خودسامانی روانشناختی ندارد.

برای بررسی تأثیر ابعاد چهار گانه رهبری تحول آفرین بر روی شایستگی روانشناختی، از تحلیل رگرسیون چندگانه نیز استفاده شد. که نتایج آن به شرح جدول زیر است. برای مدل، عدد معنی‌داری رگرسیونی بزرگتر از سطح معناداری در نظر گرفته شده $0/05$ نمی‌باشد که نشان می‌دهد، مدل رگرسیون نتوانسته است تغییرات در متغیر وابسته را توضیح دهد. همان‌طور که مشاهده می‌شود همه ابعاد رهبری تحول آفرین در سطح معنی‌داری $0/05$ رد می‌شوند.

جدول ۵. پیش‌بینی کننده‌های شایستگی روانشناختی

ردیف	متغیرهای پیش‌بین	ضرایب غیر استاندارد			ضرایب استاندارد	
		B	خطای استاندارد	Beta	T	Sig
۱	مقدار ثابت	۴.۴۸	۲.۳۷	-	۱.۷۶۳	N.S
۲	نفوذ آرمانی	۰.۰۸	۰.۳۱	۰.۰۹	۰.۲۷۳	N.S
۴	انگیزش	۰.۵۷	۰.۳۶	۰.۶۷	۱.۵۹	N.S
۵	ترغیب ذهنی	-۰.۳۱	۰.۲۹	-۰.۴۰	-۱.۰۷	N.S
۶	ملاحظات فردی	۰.۲۳	۰.۲۰	۰.۳۲	۱.۱۳	N.S

طبق یافته‌های جدول (۵) مولفه‌های ابعاد: نفوذ آرمانی، ملاحظات فردی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی تاثیر چندانی بر روی شایستگی روانشناختی ندارد.

برای بررسی تاثیر ابعاد چهار گانه رهبری تحول آفرین بر روی تاثیر گذاری روانشناختی، از تحلیل رگرسیون چند گانه نیز استفاده شد. که نتایج آن به شرح جدول زیر است. برای مدل، عدد معنی داری رگرسیونی کوچکتر از سطح معناداری در نظر گرفته شده ۰/۰۵ می باشد که نشان می دهد، مدل رگرسیون توانسته است تغییرات در متغیر وابسته را توضیح دهد. همان طور که مشاهده می شود فقط ابعاد ملاحظات فردی و انگیزش در سطح معنی داری ۰/۰۵ قبول می شوند.

جدول ۶. پیش بینی کننده‌های تاثیر گذاری روانشناختی

ردیف	متغیرهای پیش بین	ضرایب غیر استاندارد		ضرایب استاندارد	
		B	خطای استاندارد	Beta	T
۱	مقدار ثابت	۶.۱۰	۲.۲۴	-	۲.۷۲۱
۲	نفوذ آرمانی	۰.۳۳	۰.۲۹۷	۰.۳۷	۱.۱۳۹
۴	انگیزش	۰.۷۰	۰.۳۴۲	۰.۸۷	۲.۰۶
۵	ترغیب ذهنی	-۰.۴۶	۰.۲۸۱	-۰.۶۲	-۱.۶۴۹
۶	ملاحظات فردی	۰.۳۷	۰.۱۹۳	۰.۵۶	۱.۹۹

طبق یافته‌های جدول (۶) بهترین پیش بینی کننده تاثیر گذاری روانشناختی، ملاحظات فردی و انگیزش و ابعاد: نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی تاثیر چندانی بر روی تاثیر گذاری روانشناختی ندارد. برای بررسی قدرت پیش بینی و اطمینان بیشتر از نتایج بدست آمده، به بررسی و آزمون فرضیات بر اساس وجود روابط دو سویه بین متغیر مستقل و وابسته پرداخته می شود. در این قسمت سعی می گردد تا با آزمون رگرسیون، وجود روابط خطی متغیر رهبری تحول آفرین بر روی توانمندسازی روانشناختی بررسی گردد.

جدول ۷. پیش بینی کننده توانمندسازی روانشناختی

ردیف	متغیرهای پیش بین	ضرایب غیر استاندارد		ضرایب استاندارد	
		B	خطای استاندارد	Beta	T
۱	مقدار ثابت	۲۰.۴۲	۶.۰۸	-	۳.۳۵
۲	رهبری تحول آفرین	۰.۳۴	۰.۰۸۲	۰.۴۹	۴.۱۴

همان گونه که از جدول (۷) پیدا است، میزان Beta برابر با (۰.۴۹) است. از آنجا که مقدار معنی داری از سطح (۰.۰۵) کوچکتر است، بنابراین می توان نتیجه گرفت این متغیر بر متغیر وابسته تاثیر گذار است و نباید از معادله رگرسیون خارج شود.

برای بررسی تاثیر ابعاد چهار گانه رهبری تحول آفرین بر روی توانمندسازی روانشناختی، از

تحلیل رگرسیون چندگانه نیز استفاده شد. که نتایج آن به شرح جدول زیر است. برای مدل، عدم معنی داری رگرسیونی کوچک تر از سطح معناداری در نظر گرفته شده ۰/۰۵ می باشد که نشان می دهد، مدل رگرسیون توانسته است تغییرات در متغیر وابسته را توضیح دهد. همان طور که مشاهده می شود تمامی ابعاد جز ترغیب ذهنی در سطح معنی داری ۰/۰۵ تأیید می شوند.

جدول ۸. پیش بینی کننده های توانمندسازی روانشناختی

ردیف	متغیرهای پیش بین	ضرایب غیر استاندارد		ضرایب استاندارد	
		B	خطای استاندارد	Beta	T
۱	مقدار ثابت	۲۷.۰۶	۶.۹۲	-	۳.۹
۲	نفوذ آرمانی	۱.۳۷	۰.۶۲	۰.۴۷	۱.۷
۴	انگیزش	۱.۴۵	۰.۶	۰.۶۵	۱.۹۲
۵	ترغیب ذهنی	-۰.۸۶	۰.۸۶	-۰.۳۶	-۰.۹۹۷
۶	ملاحظات فردی	۱.۵۴	۰.۵۹	۰.۷۱	۲.۵۹

طبق یافته های جدول (۸) بهترین پیش بینی کننده های توانمندسازی روانشناختی، ابعاد: نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ملاحظات فردی هستند و مولفه ترغیب ذهنی تاثیر چندانی بر روی توانمندسازی روانشناختی ندارد. بنابراین می توان معادله رگرسیون خطی غیر استاندارد و استاندارد را به صورت زیر نوشت:

Nonstandard Equation

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

$$= ۲۷/۰۶ + ۱/۳۷ (\text{نفوذ آرمانی}) + ۱/۴۵ (\text{انگیزش}) + ۱/۵۴ (\text{ملاحظات فردی})$$

توانمندسازی روانشناختی

در تفسیر این معادله باید گفت که با افزایش هر واحد متغیر مستقل، نمره متغیر وابسته به اندازه چند واحد ضریب رگرسیون (b) تغییر می کند.

Standard Equation

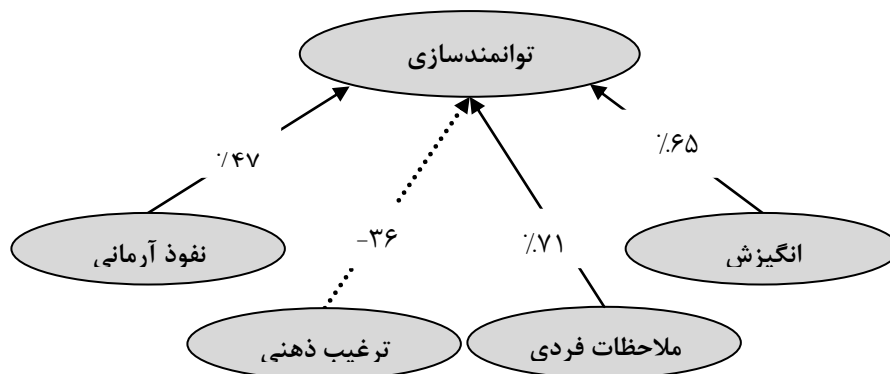
$$Y = B_1Z_1 + B_2Z_2 + B_3Z_3$$

$$(\text{ملاحظات فردی}) + ۰/۷۱ (\text{انگیزش}) + ۰/۶۵ (\text{نفوذ آرمانی}) = ۰/۴۷ (\text{توانمندسازی روانشناختی})$$

ارقام مندرج در معادله به این معناست که با افزایش یک واحد انحراف استاندارد در متغیر مستقل، در متغیر وابسته به اندازه (beta) انحراف استاندارد تغییر می کند. در این معادله به خاطر اینکه ضرائب، استاندارد شده اند به خوبی می توان، به نسبت تاثیر هر یک متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته پی برد.

در این قسمت با توجه به نتایج و یافته های تحقیق مدل تأثیر ویژگی های رهبری تحول آفرین بر

توانمندسازی روانشناختی در شکل زیر نشان داده شده است. طبق شکل، ملاحظات فردی بیش-ترین سهم را بر توانمندسازی روانشناختی در اداره آموزش و پرورش شهرستان بابلسر دارد. در نهایت دو متغیر نفوذ آرمانی و انگیزش نیز معیار ورود را کسب کرده و متغیر ترغیب ذهنی نیز از معادله رگرسیون خارج، و به همین منظور ارتباط آن به صورت نقطه چین در مدل ارائه شد.



شکل ۲. مدل تأثیر مولفه‌های رهبری تحول آفرین بر توانمندسازی روانشناختی (ضرایب β)

بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش، با طرح فرضیه‌ها و تحلیل آماری توسط روش‌های آمار توصیفی و استنباطی، به بررسی رابطه میان متغیرهای توانمندسازی روانشناختی و رهبری تحول آفرین و ابعاد آن‌ها پرداخته شد. حال در ذیل به نتایج بدست آمده از فرضیات اصلی تحقیق اشاره می‌شود:

میان رهبری تحول آفرین و توانمندسازی روانشناختی (0.672^{**}) ارتباط معنی‌داری یافت شد، میان نفوذ آرمانی و توانمندسازی روانشناختی (0.563^{**}) ارتباط معنی‌داری یافت شد، میان انگیزش و توانمندسازی روانشناختی (0.635^{**}) ارتباط معنی‌داری یافت شد، میان ترغیب ذهنی و توانمندسازی روانشناختی (0.541^{**}) ارتباط معنی‌داری یافت شد و همچنین میان ملاحظات فردی و توانمندسازی روانشناختی (0.725^{**}) نیز ارتباط معنی‌داری یافت شد، میان سایر مولفه‌ها نیز این ارتباط نمایان شد. نتایج آزمون رگرسیون حاکی از آن بود که مولفه ملاحظات فردی بهترین پیشگوی توانمندسازی روانشناختی و مولفه ترغیب ذهنی هم کم‌تأثیرترین پیشگوی توانمندسازی روانشناختی بوده است. باید گفت که نتایج بدست آمده از رابطه میان مولفه‌ها با نتایج پژوهشگرانی چون: اسماعیل و همکاران (۲۰۰۹)، حسن‌پر و همکاران (۱۳۸۸)، نیستانی و همکاران (۱۳۹۱)

همخوانی و همچنین با تحقیقات محققینی مانند: آکاترینی (۲۰۱۰)، شیربگی و حاجی زاده (۱۳۹۱)، اسماعیل و همکاران (۲۰۱۱) و روز (۲۰۱۰) مطابقت دارد.

در رهبری تحولی، رهبران الهام بخش پیروان بوده و موجب افزایش روحیه آنها شده و پیروان بدون قید و شرط و مشتاقانه از رهبر اطاعت نموده و احساس پابندی عاطفی نسبت به سازمان و مأموریت‌های خود دارند و از این رو صاحب نظران رهبری تحولی را اثربخش تر از رهبری تعاملی می‌دانند. کل رهبری، فرآیندی تبادلی است که رهبر زیردستان را برای دستیابی به اهداف به شکلی مستقل و یا از طریق توافق دوجانبه بسیج می‌نماید. رهبری تحول گرا، فرآیندی است که رهبر به وسیله آن، انگیزش پیروانش را به منظور پیگیری و دستیابی به اهداف بالاتر در جهت کسب منافع جمعی گروه، ارتقاء می‌بخشد. رهبری عمل گرا، هنگامی رخ می‌دهد که مبادله کردن به عنوان تلاشی مشترک به منظور دستیابی به اهداف مشترک به حساب نمی‌آید، بلکه بر عکس، هنگامی که کارکنان یا گروه‌ها در مسیری جدای از هم کار می‌کنند، در دستیابی به نیازهای فردی هدف قرار داده می‌شود (باس، ۱۹۸۵؛ باس و آوولیو، ۱۹۹۵). تئوری رهبری تحول گرا بر رفتار سمبولیک رهبر، الهام، پیام‌های الهامی، ارتباطات غیر کلامی، ارزش‌های ایدئولوژیکی، احساسات، و تحریک ذهنی پیروان به وسیله رهبر تأکید دارد.

در سازمان به مدیران پیشنهاد می‌شود: برقراری ارتباطات دو سویه و انعطاف پذیر بین مدیران و کارکنان از طریق کانال‌های غیر رسمی موجب افزایش توانایی ارتباطی کارکنان خواهد شد (سبک مشارکتی و مشورتی رهبری کردن کارکنان)؛ مدیران سازمان باید از نظرات و پیشنهادات کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و حل مشکلات سازمان استفاده نمایند (نظام پیشنهادات گروه‌ها را در سازمان نهادینه نماید)؛ فرآیند کنترل در سازمان را باید به صورت غیرمتمرکز اعمال نمود تا با وجود آوردن فضای آزادی عمل، ظرفیت مسئولیت‌پذیری افراد افزایش یافته و احساس مؤثر بودن برخوردار از اطلاعات و منابع سازمان آنها، کارکنان عمق پیدا کند؛ باید به این نکته توجه داشت که مسئولیت و اختیار در کنار هم معنی پیدا می‌کند. برای قبول مسئولیت، داشتن اختیار، لازم و ضروری است. لذا برای اینکه کارکنان، مسئولیت کارهای سنگین و سخت را بپذیرند باید اختیارات لازم را در اختیارشان قرار داد (تفویض اختیار به کارکنان)؛ مدیران ارشد سازمان باید شرایطی را بوجود آورند تا کارکنان احساس امنیت خاطر کنند و بتوانند بی‌آن که هراسی از مجازات و تحقیر شدن داشته باشند، از عباراتی مثل «اشتباه کردم» و «نمی‌دانم، اما جوابش را پیدا

می‌کنم» استفاده کنند. که خوداعتمادسازی و کشف تجربه‌های موفق در کارکنان را تقویت می‌کند؛ پیشنهاد می‌شود مدیران با توجه به یافته‌های تحقیق و ویژگی‌هایی که دارا می‌باشند با ایجاد همبستگی و وحدت میان کارکنان سازمان در جهت افزایش کارآمدی سازمان مؤثر باشند.

منابع

- امیرکبیری، علیرضا، خدایاری، ابراهیم، نظری، فرزاد، مرادی، محمد (۱۳۸۵)، بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول آفرین با تعهد سازمانی کارکنان، **فرهنگ مدیریت**، ۱۱۷-۱۴۲.
- اسکندری، مجتبی (۱۳۸۱)، **طراحی و تبیین الگوی توانمندسازی مدیران بررسی موردی مدیران کاروان‌های حج و زیارت جمهوری اسلامی ایران**، سازمان حج و زیارت، پایان نامه دکترا، دانشگاه تهران دانشکده مدیریت.
- حسن پور، اکبر، عباسی، طیبه، نوروزی، مجتبی (۱۳۸۸)، بررسی نقش رهبری تحول آفرین در توانمندسازی کارکنان، **مدرس علوم انسانی**، ۱۸۰-۱۵۹.
- حسینی، فرشید، رایج، حمزه، استیری، مهرداد، شریفی، سید مهدی (۱۳۸۹)، بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری تحول آفرین و مبادله رهبر پیرو، **نشریه مدیریت دولتی**، ۷۲-۵۵.
- زاهدی، شمس السادات، بودلایی، حسین، ستاری نسب، رضا، کوشکی، علی رضا (۱۳۸۸)، تحلیل رابطه توانمندسازی روانشناختی و تعهد سازمانی. **پارک‌ها مراکز رشد**، ۶۹-۵۹.
- شیربگی، ناصر، حاجی زاده، سارا (۱۳۹۱)، بررسی رابطه ویژگی‌های سبک رهبری خدمت‌گذار مدیران مدارس متوسطه با توانمندسازی دبیران، **رهیافتی نو در مدیریت آموزشی**، ۹۹-۸۱.
- گل پرور، محسن، وکیلی، نفیسه (۱۳۸۹)، نقش غنی‌سازی شغلی در رابطه با مولفه‌های رهبری تحول‌گرا با عملکرد در تکالیف، **یافته‌های نو در روانشناسی**، ۸۹-۱۰۱.
- مجیدی، عبدالله، قهرمانی، اکبر و محمودآبادی، علی اکبر (۱۳۸۷)، بررسی رابطه بین ابعاد توانمندسازی و امنیت شغلی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی، **فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی**، سال سوم، شماره چهارم: ۱۳۴-۱۵۴.
- موغلی، علیرضا، حسن پور، اکبر و حسن پور، محمد (۱۳۸۸)، بررسی ارتباط بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان در مناطق نوزده گانه سازمان آموزش و پرورش شهر تهران، **نشریه مدیریت دولتی**، دوره ۱، شماره ۲، ۲۳۱-۱۱۹.
- نیستانی، محمد رضا، چوپانی، حیدر، غلامزاده، حجت، زارع، مجتبی (۱۳۹۱)، بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین با توانمندسازی کارکنان کویرتایر بیرجند، **فصلنامه مدیریت صنعتی**، ۶۴-۴۹.
- میرکمالی، سیدمحمد، چوپانی، حیدر (۱۳۹۰)، رابطه بین رهبری تحول آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی در یک شرکت بیمه‌ای، **پژوهشنامه بیمه**، ۱۸۱-۱۵۵.
- یعقوبی، نورمحمد، اورعی، بدرالدین، مقدمی، مجید (۱۳۸۸)، بررسی رابطه هوش عاطفی و سبک رهبری تحول آفرین، **پژوهشنامه مدیریت اجرایی**، ۱۴۴-۱۱۹.

یعقوبی، نورمحمد، مقدمی، مجید، کیخا، عالمه (۱۳۸۹)، بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، **مدیریت تحول**، ۹۶-۶۴.

- Avolio, B.J. & Waldman, D.A. & Yammarino, F.J. (1991). The four I's of transformational leadership. **Journal of European Industrial Training**, 15(4), 9-16.
- Avolio B.J. & Zhu, W. & Koh, W. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance; **Journal of Organizational Behavior**, 25 (8).
- Amichai, Y. & H, Katelyn. & Samuel, A. (2008). Assessment of organizational involvement in implementing empowerment, **Journal of computers in human behavior**. 14. 34-49.
- Apostolos, A. (2012). Employee Involvement. INNOREGIO project. **Technical University of Crete**. Available from http://www.urenio.org/tools/en/employee_involvement.pdf
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). **Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire**. Palo Alto, CA: Consulting Psychological Press.
- Bass, B. M. (1985). **Leadership and performance beyond expectations**. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2007). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. **Journal of European Industrial Training**, 14(5). 21-27.
- Burke, S. & Collins, K 2001, 'Gender differences in leadership styles and management skills', **Women in Management Review**, 16, 244-456.
- Burns J.M. (1978). **Leadership**; New York: Harper & Row.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of test. **Psychometrika**, 16, 297-334.
- Churchill, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs", **Journal of Marketing Research**, 16, 64-73.
- Conca, F. J. et al. (2004). Development of a measure to assess quality management in certified firms, **European journal of operational research**, 156, 683-697.
- Conger, J.A. (1989). Leadership: The art of empowering others, **The Academy of management Executive**, 3(1). 17-24.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1985). The empowerment process: Integrating theory and practice. **Academy of management Review**, 13 (3). 471- 482.
- Dulewicz, V. & Higgs, M. (2005). Assessing leadership styles and organizational context, **journal of Managerial Psychology**, 20(2), 105-123.
- Ekaterini, G. (2010). The Impact of Leadership Styles on Four Variables of Executives Workforce. **International Journal of Business and Management**. 5 (6). 3-16.
- Gardner, L. & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers, **Leadership and Development journal**, 23(2), 68-79.

- Gorelick, C. (2005). Organisational Learning vs the Learning Organisation: A Conversation with a Practitioner. **In The Learning Organisation**. 12. pp 383–388.
- Ismail, A. & Abd Halim, F. & Nailul, D. & Abang Abdullah, M. & Shminan, A. S. & Lamentan, A. & Muda, A. & Samsudin, S. (2009). The Mediating Effect of Empowerment in the Relationship between Transformational Leadership and Service Quality. **International Journal of Business and Management**, 4(4). 3-12.
- Ismail, A. & Mohamed, H. A. & Sulaiman, A Z. & Mohamad, M.H. & Yusuf, M H. (2011). An Empirical Study of the Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment , **Business and Economics Research Journal**. 89-107.
- Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. **Industrial and Commercial Trainin**, (1), 23-32.
- Kark, R. (2004). The transformational leader. who is (s) he? A feminist perspective, **Journal of Organizational Change Management**, 17, 160- 176.
- Ma, R., & Hechanova, R. A. & Alampay, E. & P. France. (2006). Psychological Empowerment, Job Satisfaction and Performance among Filipino service workers, **Asian Journal of Social Psychology** .9, 91-72.
- Nunnally, J.C. (1978). **Psychometric theory**. Second ed., McGraw-Hill, New York.
- Peterson, R. A. (1994). A meta-analysis of cronbach,s coefficient alpha. **Journal of consumer research**, 21. 381-391.
- Quinn, R.E. & Spreitzer, G.M. (2001). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of corporate culture on quality of life. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), **Research in organizational change and development**. 5. 115–142.
- Quinn, RE. & Spreitzer, G.M. (1997). The road to empowerment: seven questions every leader should consider. **Organizational Dynamics**. 26(2). 37-49
- Roy, Y.J.C. & Sheena, S. (2005). Empowerment through choice? a critical analysis of the effects of choice in organizations. **Research in Organizational Behaviors**. 27. 41-79.
- Rose, P. (2010). Transformational Leadership and its Relationship to Adult 4-H Volunteers' Sense of Empowerment in Youth Development Settings. **Journal of Leadership Education**. 58-71.
- Schaubroeck, J. & Lam, S.S.K., & Cha , S.E. (2007). Embracing transformational leadership : team values and the impact of leader behavior on team performance. **Journal of Applied Psychology**, 92 (4), 1020 – 1030.
- Sosik, J.J. & Avolio, B.J.& Kahai, S.S. (1997). Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment. **Journal of Applied Psychology**, 82, 89-103.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. **Academy of Management Journal**, 38. 1442–1465.

- Spreitzer, G. M. & Doneson, D. (2005). **Musings on the past and future of employee empowerment**, Forthcoming in the handbook of organizational development (Edited by tom cummings).
- Spreitzer, G. M. & Kizilos, M. A. & Nason, S.W. (1997). A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness Satisfaction, and Strain. **Journal of Management**. 2. 679-704.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. **Academy of Management journal**. 483-504.
- Thomas, K. & Velthouse, B. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An interpretive Model of Intrinsic task Motivation. **Academy of Management Review**.15. 673-674.
- Van de ven, A. Ferry, D. (1979). **Measuring and assessing organizations**. John Wiley, New York.
- Van Looy, Bart. & Gemmel, Paul. & Van Dierdonck, Roland. (2003). **Services management; an integrated approach**. Great Britain: Pearson education limited. 2nd edition.