

**استاد:** مالمیر، آمنه؛ رضا میرزایی؛ (۱۳۹۹). «بررسی تأثیر رهبری توانمندساز از طریق عملکرد شغلی بر عملکرد سازمان کارکنان نیروی انتظامی»، توسعه سازمانی پلیس، دوره ۱۷، شماره ۷۴، صص ۱۲۳-۱۳۹.

## بررسی تأثیر رهبری توانمندساز از طریق عملکرد شغلی بر عملکرد سازمان کارکنان نیروی انتظامی

تاریخ دریافت مقاله: ۹۹/۱۱/۲۰

آمنه مالمیر<sup>۱</sup>، رضا میرزایی<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۹/۰۱/۱۵

### چکیده:

هدف این پژوهش، شناسایی تأثیر رهبری توانمندساز از طریق عملکرد شغلی بر عملکرد سازمان دولتی در نیروی انتظامی اراک است. مدیران سازمان‌ها در محیط پرتنش کسب‌وکار امروزی، با چالش‌های بسیاری مواجه هستند. یکی از بهترین شیوه‌ها برای تغییر ساختار مدیریت سنتی به مدیریت مشارکتی و دستیابی سازمان به اهداف اصلی، شیوه توانمندسازی کارکنان است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و در دسته پژوهش‌های توصیفی قرار دارد. جامعه مورد پژوهش شامل ۴۵۰ نفر و نمونه آماری ۲۰۷ نفر از کارکنان نیروی انتظامی در اراک بوده که برای سنجش وضعیت موجود از پرسش‌نامه ۱۵ پرسشی استفاده شد. پس از تأیید روایی و پایایی پرسش‌نامه یادشده، از آن برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. در این پژوهش برای بررسی روابط بین اجزاء الگو از معادلات ساختاری و برای تحلیل فرضیه‌ها از نرم‌افزار لیزرل استفاده شده است. با توجه به تحلیل داده‌ها، نتایج حاکی از آن بوده است که رهبری توانمندساز از طریق عملکرد شغلی بر عملکرد سازمان، تأثیر مثبت دارد. رهبری توانمندساز بر عملکرد شغلی و بر عملکرد سازمان، تأثیر مثبت دارد. عملکرد شغلی نیز بر عملکرد سازمان، تأثیر مثبت دارد.

### کلیدواژه‌ها:

رهبری توانمندساز، عملکرد شغلی، عملکرد سازمان نیروی انتظامی.

۱. گروه مدیریت، واحد فراهان، دانشگاه آزاد اسلامی، فراهان، ایران (نویسنده مسئول) amenehmalmir@yahoo.com

۲. گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، اراک، ایران

## مقدمه

سبک‌های رهبری یکی از مهم‌ترین عوامل در شکل‌گیری رفتار و نحوه‌اندیشیدن در سازمان است؛ از این رو به نظر می‌رسد بین سبک رهبری و بهره‌وری ارتباط وجود داشته باشد. رهبری از یک کلمه می‌آید که حامل معنای یک شخص یا چیزی است که به نتیجه منجر می‌شود. در این معنا، رهبری می‌تواند به عنوان موقعیتی تعریف شود که این عملکرد و توانایی رهبر باعث می‌شود افراد دیگر به موفقیت بیشتری دست یابند. بحث درباره روابط بین رهبری و سازمان، در واقع توانایی فرد برای ایجاد انگیزه و نفوذ در دیگران است، به طوری که به آنها در زمینه اثربخشی و موفقیت سازمان کمک کند (عرفانیان خانزاده و ترکانلو، ۱۳۹۶: ۱۳۳). امروزه که تمام سازمان‌ها به نوعی از پیشرفت سریع فناوری متأثر هستند، برای حفظ و ادامه حیات خویش ناگزیرند دگرگونی‌هایی همسو با این پیشرفت در همه ابعاد سازمان خود به وجود آورند. زیربنا و نقطه آغاز همه این تغییر و تحولات، توانمندسازی و به کارگیری صحیح منابع انسانی است (تقی‌پور ظهیر و جهانیان، ۱۳۹۳: ۱۲۲). هدف توانمندسازی، به کارگیری حداکثر توانایی‌های کارکنان در پیشبرد اهداف سازمانی است. توانمندسازی مدیران یکی از تکنیک‌های مؤثر برای ارتقای بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و توانایی‌های آنان در زمینه اهداف سازمانی است (نیازآزادی و تقوایی یزدی، ۱۳۹۲: ۱۶۰). اندیشمندان مدیریت تحول و بهسازی سازمان، توانمندسازی منابع انسانی را به عنوان راهبردی اثرگذار بر عملکرد و بهسازی نیروی انسانی معرفی کرده‌اند و معتقدند توانمندسازی منابع انسانی یکی از نگرش‌های عصر جدید است که امروزه توسط سازمان‌ها به کار گرفته می‌شود و در واقع پاسخ به نیاز حیاتی مدیریت معاصر است (جهانیان، ۱۳۹۱: ۱۳۳). توانمندسازی به معنای طراحی ساختار سازمان است، به نحوی که در آن افراد ضمن کنترل خود، آمادگی پذیرش مسئولیت‌های بیشتری داشته باشند، خود را در پرتو آن کنترل کنند و به رشد کافی برای پذیرش مسئولیت‌های بیشتر در آینده دست یابند (جلالی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۵). بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد سازمان‌ها، بسیار اهمیت داشته و بیشتر مدیران دریافته‌اند که بهبود عملکرد سازمان در راستای دستیابی به اهداف بسیار مؤثر است. در دنیای فرارقابتی کنونی، رسیدن به حداکثر بهره‌وری، ایده‌آل نیست، بلکه ضرورت است و سازمان‌ها بدون توجه به اندازه‌شان و برای رسیدن به این هدف ضروری، ناگزیرند عملکرد انسانی و در نتیجه عملکرد سازمانی خود را بهبود بخشند (یزدانی‌پور و طوطیان اصفهانی، ۱۳۹۹). پژوهش‌ها نشان دادند که توانمندسازی مدیران با کارایی و اثربخشی ارتباط مثبت دارد و کارایی و اثربخشی نیز با عملکرد، ارتباط مثبتی دارند (گاوندر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶: ۱) و برخی از مطالعات نیز به ارزش رفتار رهبران بر عملکرد شغلی اشاره کردند.

3. Govender

توانمندسازی رهبران باعث انتقال قدرت به کارکنان، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، تسهیم قدرت با کارکنان، تشویق خودمدیریتی در کار و افزایش اعتماد به نفس کارکنان برای کارهای چالش‌برانگیز می‌شود. بنابراین چنین رفتارهای رهبری به افزایش توانایی و خودکارآمدی کارکنان کمک می‌کند و باعث افزایش انگیزش درونی و در نهایت عملکرد شغلی می‌شوند (ژاهنگ و قیبی، ۴، ۲۰۱۶: ۳۷۳).

رهبری نقش مهمی در همه سازمان‌ها از جمله نیروی انتظامی اراک دارد. در نیروی انتظامی زمانی که رهبران، فرماندهان و مسئولان توانمندسازی را در سازمان تقویت کنند، در این صورت نیروی انتظامی کارکنانی با توانایی بالا پرورش می‌دهد که این مسئله در نیروی انتظامی به دلیل تصمیم‌گیری و سرعت عمل افراد، مسئله مهمی است. اگر افراد توانا باشند، به موقع و سریع وظایف خود را انجام و عملکرد شغلی خود را اینگونه ارتقا می‌دهند و زمانی که افراد در نیروی انتظامی، عملکرد خوبی داشته باشند، در راستای اهداف سازمان به خوبی گام خواهند برداشت. با توجه به نتایج مطالعات انجام شده، افراد توانمند، سرمایه بزرگی برای سازمان و مدیریت به‌شمار می‌آیند، زیرا آنها خود راهبر و قابل اطمینان هستند و توانایی تطابق با تغییرات برونی و درونی سازمان را دارند، پذیرای یادگیری هستند و از مشارکت در امور لذت می‌برند. به علاوه تاکنون پژوهشی درباره تأثیر توانمندسازی مدیران سازمان‌های خدماتی بر عملکرد شغلی و عملکرد سازمان انجام نشده است. بنابراین با توجه به مسائل تبیین شده، بررسی توانمندسازی مدیران از طریق عملکرد شغلی بر عملکرد سازمان‌های خدماتی از اهمیت و ضرورت بسیاری برخوردار است. بنابراین هدف اصلی پژوهش، شناسایی تأثیر رهبری توانمندساز از طریق عملکرد شغلی بر عملکرد سازمان دولتی است.

## مبانی نظری پژوهش

رهبری توانمندساز: رهبری توانمندساز در مورد رهبرانی است که قدرت خود را با کارکنان به اشتراک می‌گذارند و احساس تعلق و استقلال آنها را افزایش می‌دهند. اهرن و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۵) مفهوم رهبری توانمندساز را شامل افزایش معنادار بودن کار، مشارکت در تصمیم‌گیری، ابراز اعتماد به نفس در کارایی بالا و ارائه استقلال از محدودیت‌های اداری معرفی کرده است. رهبران توانمندساز با ارائه استقلال از محدودیت‌های اداری با استفاده از حداقل کردن جزئیات اداری، قوانین سازمانی و روش‌های ساده و تشویق کارکنان برای تصمیم‌گیری، حس استقلال کارکنان را بالا می‌برند (عرفانیان خانزاده و ترک‌انلو، ۱۳۹۶: ۱۳۳).

4. Zhang&Gheibi

5. Aharn et al

**عملکرد شغلی:** مجموعه رفتارهای مرتبط با شغل که افراد از خود نشان می‌دهند. عملکرد شغلی عبارتست از حاصل فعالیت‌های یک فرد از لحاظ اجرای وظایف محول شده در مدت زمان معین. عملکرد کارکنان حاصل یا نتیجه فرایند و تحقق اهداف است. فرایند بدین معناست که انجام هر کاری در مراحل باید اجرا تا آن کار عملی شود و تحقق اهداف بدین معنی است که با رعایت مراحل کاری، آن هدف تحقق پیدا کند. عملکرد شغلی، رفتاری در راستای رسیدن به اهداف سازمانی و اندازه‌گیری شده یا ارزش‌گذاری شده است (گریفین، ۱۳۷۵: ۴۷۹).

**عملکرد سازمانی:** عملکرد سازمانی، یکی از مهمترین سازه‌ها در پژوهش‌های مدیریتی و نیز مهم‌ترین معیار سنجش موفقیت در شرکت‌های تجاری است. بسیاری از افراد به اشتباه بر این باورند که عملکرد، عبارات است از: سودآوری سازمان؛ اما واقعیت آن است که عملکرد شرکت، بسته به نوع سازمان، تفکرات مدیریت، فلسفه وجودی و رسالت سازمان، شرایط محیطی و موارد دیگر، بررسی و اندازه‌گیری می‌شود. پژوهشگران، تعاریف متعددی از عملکرد ارائه کرده‌اند. ریکاردو و وید<sup>۶</sup> (۲۰۰۱) عملکرد سازمانی را توانایی سازمان در به‌دست‌آوردن اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت تعریف کرده‌اند (نعامی و غلامپور، ۱۳۹۵: ۵). ربیعی مندجین و قلی‌زاده (۱۳۹۶) به بررسی تأثیر توانمندسازی از طریق سطح انگیزه بر عملکرد شغلی ذی‌حساب‌ها پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد توانمندسازی کارکنان و ابعاد آن که شامل احساس معناداری، شایستگی و تأثیرگذاری می‌باشد، از طریق بهبود سطح انگیزه، بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیرگذار است. همچنین رهبری توانمندساز بر عملکرد شغلی تأثیر دارد. اما از میان ابعاد توانمندسازی، استقلال کارکنان از طریق بهبود سطح انگیزه نمی‌تواند بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر معناداری داشته باشد.

### پیشینه پژوهش

یزدان‌شناس و ادیب‌پور (۱۳۹۶)، به بررسی تأثیر رهبری توانمندساز بر بهبود عملکرد خدمات هتل‌ها؛ نقش میانجی قراردادهای روان‌شناختی و تبادل دانش پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد رهبری توانمندساز بر تحقق قراردادهای روان‌شناختی و همچنین بر رفتار تبادل دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد. درنهایت مشخص شد رهبری توانمندساز از طریق تحقق قراردادهای روان‌شناختی نیز بر رفتار تبادل دانش در بین کارکنان تأثیرگذار است. عرفانیان و ترکانلو (۱۳۹۶) به بررسی عوامل نرم مؤثر بر بهره‌وری: تأثیر

6. Rekarado and vid

رهبری توانمندساز بر انگیزش پیشرفت، انگیزش الهام‌بخش و ترغیب ذهنی پرداختند. نتایج نشان داد رهبری توانمندساز بر ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و انگیزش پیشرفت کارکنان تأثیر دارد و نقش تعدیلگر انگیزش الهام‌بخش بر رابطه رهبری توانمندساز و انگیزش پیشرفت تأیید شد. اما ترغیب ذهنی این رابطه را تعدیل نمی‌کند. از طرفی نشان داده شد که رهبری توانمندساز بر بهره‌وری سازمان تأثیر دارد. حسینی و زارع (۱۳۹۴) در مقاله‌ای به بررسی رابطه بین توانمندسازی با عملکرد شغلی کارکنان در پژوهش میدانی ۱۳۰ نفره از کارکنان ادارات آموزش و پرورش سرچهران و آباده طشک پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که بین توانمندسازی با عملکرد شغلی رابطه وجود دارد. همچنین بین خرده‌مقیاس‌های معناداری، عامل صلاحیت با عملکرد شغلی رابطه مثبت اما با خودمختاری رابطه منفی وجود دارد. به‌طور کلی می‌توان تبیین کرد که یکی از عواملی که می‌تواند به بقای سازمان کمک کند، توانمندکردن کارکنان است؛ این نیز به‌نوبه خود باعث ارتقاء عملکرد شغلی آنها شده و به طبع آن بهره‌وری سازمان را افزایش می‌دهد. سنگری و پورولی (۱۳۹۲) به تأثیر رهبری توانمندساز بر نتایج مرتبط با عملکرد کارکنان پرداختند. نتایج نشان می‌دهند که رهبر توانمندساز به‌طور مستقیم بر رضایت شغلی و وضوح نقش و به‌طور غیرمستقیم با میانجیگری متغیر رضایت شغلی بر تعهد حرفه‌ای و تعهد سازمانی کارکنان تأثیر مثبت دارد، همچنین با میانجیگری متغیر وضوح، نقش به‌عنوان یکی از نتایج مستقیم رهبری توانمندساز، بر عملکرد شغلی کارکنان نیز تأثیر مثبت دارد. مهدی‌زاده و همکاران (۱۳۹۲) به طراحی مدل مفهومی رهبری توانمندساز به‌عنوان راهبردی برای بهبود نگرش، احساسات و عملکرد کارکنان در زندگی کاری پرداختند. یافته‌ها حاکی از آن است که رهبری توانمندساز به واسطه نگرش و عواطف، عملکرد کارکنان را بهبود می‌بخشد؛ بنابراین ۴ فرضیه تأیید و یک فرضیه رد شد و مدلی که به‌وسیله معادلات ساختاری برای پژوهش طراحی شد، براساس شاخص‌های برازش مدل، که همگی مقادیر بالای ۹۰ درصد را کسب کرده‌اند، پذیرفته شده است.

ژاهنگ و قیبی<sup>۷</sup> (۲۰۱۶) پژوهشی با عنوان تأثیر رهبری بر عملکرد کاری و مشکلات خانوادگی کاری؛ نقش جنسیت به بررسی رابطه بین رهبری توانمندساز و عملکرد کارکنان و تعارض کار و خانه و عوامل مهمی که بر این رابطه تأثیر دارد، پرداخته‌اند. در این مطالعه به بررسی تبیین مدل مفهومی از جمله توانمندسازی رهبری به‌عنوان یک علت، مشارکت کار به عنوان یک محتوا و عملکرد کار به عنوان یک نتیجه مثبت در حالی که خانواده به عنوان نتیجه منفی تلقی می‌شود، پرداخته شده است. اسریواستاوا و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۱۲) در مقاله‌ای با عنوان رهبری در گروه‌های مدیریت: تأثیر در اشتراک‌گذاری دانش، کارایی

7. Zhang, P., & Gheibi, S.

8. Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A.

و «عملکرد برای بررسی اثر مدیریت دانش و اثربخشی کارکنان بر رابطه بین رهبری توانمندساز و عملکرد»، از داده‌های حاصل از سنجش ۱۰۲ گروه کاری در ایالت متحد آمریکا استفاده کردند. نتایج پژوهش نشان داد رهبری توانمندساز بر تسهیم دانش و اثربخشی کارکنان اثر مثبت معناداری دارد و از طریق این دو متغیر میانجی، سبب بهبود عملکرد می‌شود. اکسیو و همکاران<sup>۹</sup> (۲۰۱۶) در مقاله‌ای با عنوان محیط زیست تیم، توانمندسازی رهبری و به‌اشتراک‌گذاری دانش، مدل پژوهش خود را با محور قراردادن مدیریت دانش، توسعه می‌دهند. نتایج پژوهش نشان داد که رهبری توانمندساز و فضای گروه بر نگرش تسهیم دانش در مدیریت دانش و بالطبع عملکرد کارکنان اثر می‌گذارد. گاوندر<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان توانمندسازی رهبری و شهرداری تحویل خدمات: مطالعه موردی شهرداری شهرداری مکزیک در جنوب آفریقا، ضمن اشاره به چالش‌ها و مشکلات موجود در ارائه خدمات در شهرداری‌های آفریقای جنوبی، تبیین می‌کند که استفاده از رهبری توانمندساز می‌تواند سبب بهبود عملکرد کارکنان و عملکرد شهرداری‌ها شود.

### چارچوب نظری پژوهش

تعاریف گوناگونی از واژه توانمندسازی از سوی صاحب‌نظران ارائه شده است. زیمرمن<sup>۱۱</sup> (۱۹۹۵) معتقد است: «توانمندسازی واژه‌ای است که ارائه تعریفی از آن سهل و ممتنع است. هر کسی، آن را در ذهن خود پرورش می‌دهد، اما درحقیقت افراد اندکی به آن اشراف دارند» (نیاز آذری و تقوایی یزدی، ۱۳۹۲: ۱۶۲). کانجر و کانگو<sup>۱۲</sup> معتقدند هر گونه راهبرد یا تکنیک مدیریتی که به افزایش حق تعیین سرنوشت و کفایت نفس کارکنان منجر شود، توانمندسازی آنها را در پی خواهد داشت. به نظر رایلی توانمندسازی یک مفهوم، یک مجموعه از رفتارها و یک برنامه سازمانی است. به‌عنوان یک مفهوم عبارتست از اعطای اختیار تصمیم‌گیری به مرئوسان؛ به‌عنوان یک مجموعه از رفتارها، به‌معنای سهیم کردن گروه‌های خودگردان و افراد در تعیین سرنوشت حرفه‌ای خود و به‌عنوان یک برنامه سازمانی، فرصت بیشتری به کل نیروی کار برای آزادی، بهبود و به‌کارگیری مهارت‌ها، دانش و توان بالقوه آنان در جهت خیر و صلاح خود و سازمانشان اعطا می‌کند (پاک‌طینت و فتحی‌زاده، ۱۳۹۱: ۳۴). یک رهبر توانمند دارای ویژگی‌های زیر است: ۱. رهبر حمایتی است که زیردستان را راهنمایی می‌کند و ۲. با زیردستان صمیمانه رفتار می‌کند و

9. Xue et al

10. Govender, K

11. zimmerman

12. Kanjer and cannengo

ارزش‌های درونی آنها را شناسایی می‌کند (اسریواستاوا و بارتل<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۲). توانمندسازی مدیران یکی از تکنیک‌های مؤثر برای ارتقای بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و توانایی‌های آنان در زمینه اهداف سازمانی است (نیازآذری و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۶۱).

آرنولد<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۰) تبیین می‌کند که رهبری توانمندساز دارای پنج بُعد است:

۱- الگو بودن: به مجموعه رفتاری اشاره دارد که تعهد رهبر را به کار و اعضاء نشان می‌دهد؛  
۲- مربی‌گری: به مجموعه رفتارهایی اشاره دارد که سبب آموزش به اعضاء و کمک به اعضا برای متکی شدن به خود می‌شود؛

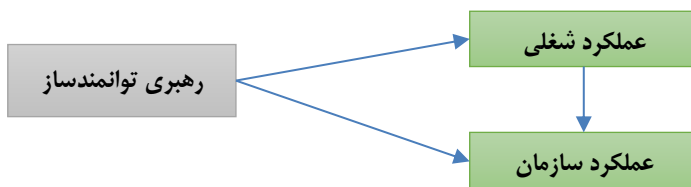
۳- تصمیم‌گیری مشارکتی: به استفاده از اطلاعات اعضا برای تصمیم‌گیری اشاره دارد؛

۴- اطلاع‌رسانی: به وظیفه رهبر در قبال انتشار اطلاعات مرتبط با مأموریت سازمان به اعضا اشاره دارد. یکی از چالش‌های اصلی نقش رهبری اثربخش، ایجاد محیط‌های کاری توانمند است، زیرا مدیر با تعیین کیفیت حمایت، اطلاعات و منابع در محیط کاری، شرایط را برای کار کارکنان آماده می‌کند (ونگ و لاسچینگر<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۳: ۹۴۸). ژاهنگ و قیبی<sup>۱۶</sup> (۲۰۱۶) نشان دادند که رهبری توانمندساز بر عملکرد کاری کارکنان، اثرات مثبت و منفی دارد (ژاهنگ و قیبی، ۲۰۱۶: ۳۷۴). اسریواستا و همکاران<sup>۱۷</sup> (۲۰۱۲) اظهار می‌کنند که رهبری توانمندساز از طریق متغیرهای میانجی تسهیم دانش و اثربخشی اعضا بر عملکرد تأثیر می‌گذارد (اسریواستا و همکاران، ۲۰۱۲، ۱۲۴۷). عملکرد، مجموعه‌ای از احساس رضایتمندی کلی کارکنان از محیط فعالیت، نوع مسئولیت، روابط انسانی، روابط سازمانی و میزان بسترهای شغلی و سازمانی است (فقهی فرهنگد، ۱۳۹۲: ۱۰۶). اکسیو<sup>۱۸</sup> و همکاران (۲۰۱۶) براساس نتایج حاصل از پژوهش خود تشریح می‌کنند که رهبری توانمندساز بر عملکرد شغلی، تأثیر مثبت و معناداری دارد و متغیرهای جنسیت و سن کارکنان متغیرهای تعدیلگر رابطه بین رهبری توانمندساز و عملکرد می‌باشند (اکسیو و همکاران، ۲۰۱۶: ۳۰۶). سنجقی و همکاران در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند: بین توانمندسازی و عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد (سنجقی و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۳۰). با توجه مطالب مطرح‌شده فرضیه‌های این پژوهش، به شرح زیر مطرح شده است:

13. Srivastava & Bartol
14. Arnold
15. Wong & Laschinger
16. Zhaheng and ghebe
17. Srevasta et al
18. Xue et al

## فرضیه اصلی:

- رهبری توانمندساز از طریق عملکرد شغلی بر عملکرد سازمان، تأثیر مثبت دارد.  
 فرضیه فرعی اول: رهبری توانمندساز بر عملکرد شغلی، تأثیر مثبت دارد.  
 فرضیه فرعی دوم: رهبری توانمندساز بر عملکرد سازمان، تأثیر مثبت دارد.  
 فرضیه فرعی سوم: عملکرد شغلی بر عملکرد سازمان، تأثیر مثبت دارد.



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش

## روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، پژوهشی کاربردی به شمار می‌آید. هدف پژوهش‌های کاربردی، توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است و بیشتر بر مؤثرترین اقدام تأکید دارند. روش انجام پژوهش کنونی با توجه به هدف و ماهیت موضوع و توانایی اجرایی آن، توصیفی است که به منظور بررسی رابطه علت و معلولی بین متغیرهای پژوهش از این روش استفاده شد. در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها از روش میدانی استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش شامل ۴۵۰ نفر از کارکنان نیروی انتظامی اراک است و به دلیل اینکه دسترسی به همه کارکنان فراهم نبود، بر این اساس از نمونه‌گیری استفاده شد. با انتخاب نمونه‌ای از جامعه می‌توان در زمان کمتر، اطلاعات تفصیلی تری به دست آورد؛ به این دلیل برای جمع‌آوری اطلاعات از نمونه‌گیری استفاده شد. حجم نمونه با استفاده از روش کوکران (زمانی که جامعه معلوم است) تعیین شد که برابر با ۲۰۷ نفر از کارکنان است. با توجه به مطالب گفته شده و براساس نظرات صاحب‌نظران برای دستیابی به نتایج قابل اطمینان، از نمونه ۲۰۷ نفری استفاده شد و به همین تعداد پرسش‌نامه پخش شد و به ۱۶۹ پرسش‌نامه پاسخ داده شد. روش نمونه‌گیری از نوع در دسترس بوده است. ابزار گردآوری مطالب از مطالعات کتابخانه‌ای و ابزار گردآوری داده‌ها از طریق پرسش‌نامه براساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت به دست آمد.



روایی: برای روایی از پرسش‌نامه‌های استاندارد گاوندر (۲۰۱۶) استفاده شد و پس از تهیه اولیه، به چند تن از کارشناسان و صاحب‌نظران ارائه شد و اصطلاحات موردنظر آنها انجام شد. سپس پس از تأیید نهایی، توزیع شد.

پایایی: به‌منظور سنجش اعتبار پرسش‌نامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. با استفاده از نرم‌افزار spss19 ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد که مقدار آلفای کرونباخ به‌دست‌آمده برای این پرسش‌نامه ۰/۸۷۳ (تعداد پرسش‌نامه=۳۰) بود که نشان‌دهنده این است که پرسش‌نامه از اعتبار لازم برخوردار است.

جدول ۱. تحلیل پایایی پرسش‌نامه پژوهش

شاخص‌ها	شماره پرسش	آلفای کرونباخ
رهبری توانمندساز	۱ تا ۹	۰/۷۷۱
عملکرد شغلی	۱۰ تا ۱۲	۰/۹۲۲
عملکرد سازمان	۱۳ تا ۱۵	۰/۷۳۱
کل پرسش‌ها	۱۵	۰/۸۷۳

## یافته‌های پژوهش

در این پژوهش برای توصیف داده‌ها از آمار توصیفی و برای تحلیل آنها از آمار استنباطی استفاده شده است. با استفاده از آمار توصیفی، فراوانی آزمودنی‌ها به صورت تعداد و درصد برحسب متغیرهای جمعیت‌شناختی جنسیت، سن و میزان تحصیلات توصیف شده است و از معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل برای آزمون فرضیه‌های پژوهش استفاده شده است.

جدول ۲. جدول فراوانی وضعیت پاسخ‌دهندگان براساس سن

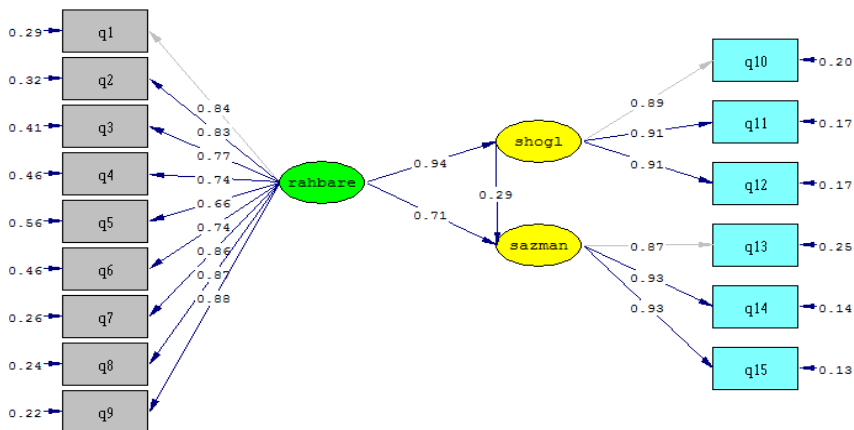
سن	فراوانی	درصد
زیر ۳۰ سال	۲۵	۱۴/۷۹
۳۰ تا ۴۰ سال	۳۲	۱۸/۹۴
۴۰ تا ۵۰ سال	۷۵	۴۴/۳۸
بیشتر از ۵۰ سال	۳۷	۲۱/۸۹
جمع	۱۶۹	۱۰۰

جدول ۳. جدول فراوانی وضعیت پاسخ‌دهندگان براساس جنس

جنس کارکنان	فراوانی	درصد
زن	۶۴	۳۷/۸۷
مرد	۱۰۵	۶۲/۱۳
جمع	۱۶۹	۱۰۰

جدول ۴. جدول فراوانی وضعیت پاسخ‌دهندگان براساس تحصیلات

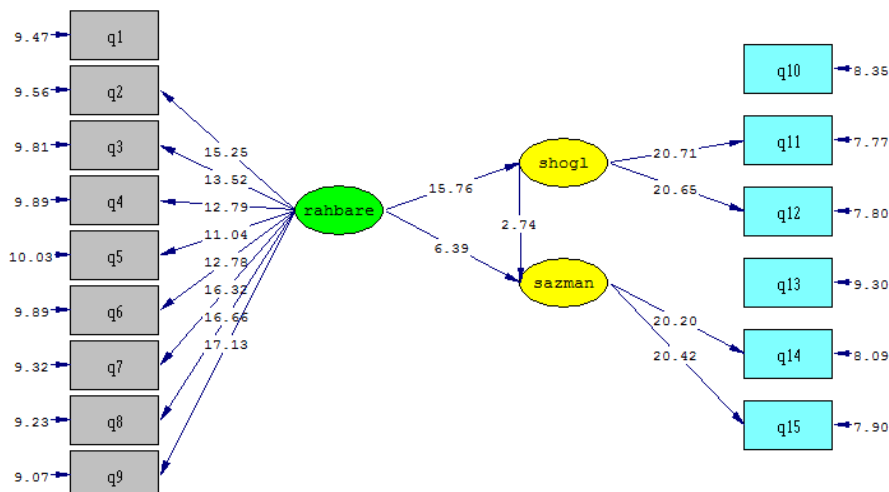
تحصیلات کارکنان	فراوانی	درصد
دیپلم	-	-
کاردانی	۱۵	۸/۸۸
کارشناسی	۷۴	۴۳/۷۹
کارشناسی ارشد و بالاتر	۸۰	۴۷/۳۳



نمودار ۱. محاسبات بارهای عاملی و ضرایب مسیر

در نمودار ۱، مقادیر بارهای عاملی نشان داده شده است که در این نمودار همه آنها مثبت به دست آمده است. قدرت رابطه بین دو عامل (متغیر) به وسیله بار عاملی نشان داده می‌شود. بار عاملی، مقداری

بین منفی یک و یک است. اگر بار عاملی کمتر از  $0/3$  باشد، رابطه ضعیف در نظر گرفته می‌شود. بار عاملی بین  $0/3$  تا  $0/6$  قابل قبول است و اگر بزرگتر از  $0/6$  باشد، خیلی مطلوب است.



Chi-Square=349.09, df=121, P-value=0.00000, RMSEA=0.098

## نمودار ۲. محاسبات آماره تی

در نمودار ۲، آماره  $t$  بزرگتر از  $1/96$  و بیانگر این است که فرضیه‌ها تأیید شده است. زمانی که همبستگی متغیرها شناسایی شد، باید آزمون معناداری انجام شود. برای بررسی معنادار بودن رابطه بین متغیرها از آماره آزمون  $t$  یا همان  $t$ -value استفاده می‌شود، زیرا معناداری در سطح خطای  $0/05$  بررسی می‌شود؛ بنابراین اگر میزان بارهای عاملی مشاهده‌شده با آزمون  $t$ -value، کوچکتر از  $1/96$  محاسبه شود، رابطه معنادار نیست و در نرم‌افزار لیزرل با رنگ قرمز نمایش داده خواهد شد.

## آزمون فرضیه‌ها

فرضیه اول: رهبری توانمندساز بر عملکرد شغلی تأثیر مثبت دارد. نتایج نشان می‌دهد که رهبری توانمندساز بر عملکرد شغلی تأثیر دارد ( $T=15/76$ ) و به دلیل اینکه ضریب مسیر مربوط برابر با  $0/94$  می‌باشد، می‌توان گفت این یک تأثیر مثبت است.

فرضیه دوم: رهبری توانمندساز بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت دارد. نتایج نشان می‌دهد رهبری توانمندساز بر عملکرد سازمان تأثیر دارد ( $T=۶/۳۹$ ) و به دلیل اینکه ضریب مسیر مربوط برابر با  $۰/۷۱$  می‌باشد، می‌توان گفت این یک تأثیر مثبت است.

فرضیه سوم: عملکرد شغلی بر عملکرد سازمان، تأثیر مثبت دارد. نتایج نشان می‌دهد که عملکرد شغلی بر عملکرد سازمان تأثیر دارد ( $T=۲/۷۴$ ) و به دلیل اینکه ضریب مسیر مربوط برابر با  $۰/۲۹$  می‌باشد، می‌توان گفت این یک تأثیر مثبت است.

فرضیه اصلی: رهبری توانمندساز از طریق عملکرد شغلی بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت دارد. نتایج نشان می‌دهد که رهبری توانمندساز از طریق عملکرد شغلی بر عملکرد سازمان تأثیر دارد ( $T=۲۱/۵۹$ ) و به دلیل اینکه ضریب مسیر مربوط برابر با  $۰/۱۳$  می‌باشد، می‌توان گفت این یک تأثیر مثبت است.

## نتیجه‌گیری

فرضیه اول: رهبری توانمندساز بر عملکرد شغلی تأثیر مثبت دارد. نتایج نشان می‌دهد که رهبری توانمندساز بر عملکرد شغلی تأثیر دارد. نتایج این پژوهش با پژوهش‌های ریویی مندجین و قلی‌زاده (۱۳۹۶) که به بررسی تأثیر توانمندسازی از طریق سطح انگیزه بر عملکرد شغلی پرداختند، حسینی و زارع (۱۳۹۴) که به بررسی رابطه بین توانمندسازی با عملکرد شغلی کارکنان پرداختند، سنگری و پورولی (۱۳۹۲) که به تأثیر رهبری توانمندساز بر نتایج مرتبط با عملکرد کارکنان پرداختند، مهدی‌زاده و همکاران (۱۳۹۲) که به طراحی مدل مفهومی رهبری توانمندساز به‌عنوان راهبردی برای بهبود نگرش، احساسات و عملکرد کارکنان در زندگی کاری پرداختند و همه به این نتیجه رسیدند که رهبری توانمندساز بر عملکرد شغلی تأثیر دارد، یکسان است.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد رهبری توانمندساز در سازمان به فراهم‌کردن بسترها و به‌وجودآمدن فرصت‌ها برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و شایستگی‌های افراد منجر می‌شود که همین امر عملکرد شغلی را بهبود می‌دهد.

فرضیه دوم: رهبری توانمندساز بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت دارد. نتایج نشان می‌دهد رهبری توانمندساز بر عملکرد سازمان تأثیر دارد. نتایج این تحقیق با پژوهش‌های عرفانیان و ترکانلو (۱۳۹۶) که به بررسی عوامل نرم مؤثر بر بهره‌وری: تأثیر رهبری توانمندساز بر انگیزش پیشرفت، انگیزش الهام‌بخش و ترغیب ذهنی پرداختند، پژوهش سنجقی و همکاران (۱۳۹۰) که به بررسی تأثیر توانمندسازی گروهی

بر رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی پرداختند، اسریواستاوا و همکاران (۲۰۱۲) که به تأیید رهبری گروه‌های مدیریت در اشتراک‌گذاری دانش، کارایی و عملکرد پرداختند و در پژوهش‌های خود اثبات کردند که رهبری توانمندساز بر عملکرد سازمان تأثیر دارد، مشابه است.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد توانمندسازی، احساس مسئولیت و پاسخگویی بیشتر کارکنان برای بهبود عملکرد سازمان است. در سازمان، مهم‌ترین و حساس‌ترین نقش‌ها را مدیران بر عهده دارند. اگر مدیران سازمان بتوانند شرایطی را فراهم آورند که نیروهای بالقوه کارکنان را بالفعل کنند، عملکرد این سازمان‌ها بهبود خواهد یافت.

**فرضیه سوم:** عملکرد شغلی بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت دارد. نتایج نشان می‌دهد که عملکرد شغلی بر عملکرد سازمان تأثیر دارد. نتایج این تحقیق با پژوهش گاوندر (۱۳۹۵) که اثبات کرد استفاده از رهبری توانمندساز می‌تواند سبب بهبود عملکرد کارکنان و عملکرد شهرداری‌ها شود، یکسان است. نتایج نشان می‌دهد زمانی که کارکنان در سازمان، عملکرد کاری خود را بهبود بخشند و در سازمان خود کارایی و اثربخشی داشته باشند، بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد و هر چقدر عملکرد شغلی بهتر شود، عملکرد سازمان بهبود می‌یابد.

**فرضیه اصلی:** نتایج نشان می‌دهد هر سازمانی برای رسیدن به هدف‌های خود به منابع مختلفی احتیاج دارد و بی‌گمان مهم‌ترین منبع هر سازمانی، نیروی انسانی شاغل در آن است. منابع انسانی هر سازمان، نقشی اساسی در پیشبرد اهداف سازمانی دارند و در صورتی که منابع انسانی از عملکرد شغلی درست و صحیحی برخوردار باشد، سازمان بهبود خواهد یافت و رهبری توانمندساز باعث به‌وجود آمدن کارکنانی توانمند در سازمان می‌شود و زمانی که کارکنان، توانمند باشند، عملکرد شغلی بالا می‌رود و عملکرد سازمان بهبود می‌یابد.

## پیشنهادها

- پیشنهاد می‌شود که برای بهبود عملکرد شغلی، مدیر و سرپرست باید با صبر و حوصله به‌منظور رفع نگرانی‌های اعضای گروه آموزشی وقت صرف کنند. وقت گذاشتن برای کارکنان به ارتقاء عملکرد شغلی آنان منجر می‌شود؛
- پیشنهاد می‌شود برای بهبود عملکرد شغلی، رهبران به‌گونه‌ای با کارکنان برخورد کنند که باعث اعتماد کارکنان به سازمان شوند. زمانی که کارکنان به سازمان اعتماد داشته باشند، تلاش بیشتری در سازمان می‌کنند و عملکرد شغلی خود را بهبود می‌دهند؛

- پیشنهاد می‌شود که رهبران با کارکنان برای انجام دادن کارها مشورت کنند. مشورت در کار با کارکنان موجب می‌شود که آنها نسبت به سازمان احساس تعلق داشته باشند و عملکرد سازمان ارتقاء یابد؛
- پیشنهاد می‌شود که رهبران، کارکنان را به‌گونه‌ای در سازمان پرورش دهند که آنان بتوانند به انجام وظایف شغلی خود بپردازند و کارکنانی توانمند در سازمان پرورش دهند تا بتوانند عملکرد شغلی بالایی داشته باشند و در نتیجه عملکرد سازمان افزایش یابد.

## منابع:

### منابع فارسی

- پاک‌طینت، اقبال، علیرضا فتحی‌زاده. (۱۳۹۱). توانمندسازی کارکنان: ضرورت‌ها و راه‌کارها. فصلنامه مدیریت. سال ۵. ش ۱۱. صص ۳۳-۴۷.
- تقی‌پور ظهیر، علی، رمضان جهانیان. (۱۳۹۳). «بررسی ابعاد توانمندسازی مدیران آموزشی به منظور ارائه چارچوب مناسب جهت مدیران مدارس کشور». مجله پژوهش‌های مدیریت. ش ۸۳. صص ۱۳۶-۱۲۱.
- جلالی، رامین، مهدی الوانی، اکبر حسن‌پور و یوسف محب‌زادگان (۱۳۹۶). «شناسایی و مدل‌سازی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران دریایی». فصلنامه علمی پژوهشی آموزش علوم دریایی. ش ۸. صص ۲۹-۱۴.
- جهانیان، رمضان. (۱۳۹۱). «رویکردها، ابعاد و چارچوب توانمندسازی مدیران آموزشی». پیام مدیریت. ش ۲۷. صص ۱۳۱-۱۵۴.
- حسینی، سیدعبدالرسول، فرجام زارع (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین توانمندسازی با عملکرد شغلی کارکنان. چهارمین کنفرانس ملی مدیریت و حسابداری. تهران: مؤسسه اطلاع‌رسانی نارکیش.
- ربیعی مندجین، محمدرضا، سعید قلی زاده نرگسی (۱۳۹۶). بررسی تأثیر توانمندسازی از طریق سطح انگیزه بر عملکرد شغلی ذیحساب‌ها (مطالعه موردی: وزارت امور اقتصادی و دارایی). دوفصلنامه علمی - پژوهشی حسابداری دولتی، ۳(۲)، ۷۰-۵۹.
- سنجقی، محمدابراهیم، فرهی بزنجانی و نادعلی ظهوریان (۱۳۹۰). «بررسی تأثیر توانمندسازی تیمی بر رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی». بهبود مدیریت. دوره ۵. ش ۲.
- سنگری، نگین، بهروز پورولی (۱۳۹۳). «تأثیر رهبری توانمندساز بر نتایج مرتبط با عملکرد کارکنان». فرایند مدیریت توسعه. دوره ۲۷. ش ۳.
- عرفانیان خانزاده، حمید، زهره ترکانلو (۱۳۹۶). «بررسی عوامل نرم مؤثر بر بهره‌وری: تأثیر رهبری توانمندساز بر انگیزش پیشرفت و انگیزش الهام‌بخش و ترغیب ذهنی». مدیریت بهره‌وری. سال دهم. ش ۴۰.

فقهی فرهنگمند، ناصر (۱۳۹۲). اولویت‌بندی سبک‌های مدیریت برای ارتقای عملکرد کارکنان سازمان‌های خدماتی (مطالعه موردی سازمان‌های خدماتی شهر تبریز). مدیریت بهره‌وری. سال ۷. ش ۲۷. صص ۹۹-۱۲۴.

گریفین، مورهد (۱۳۷۵). رفتار سازمانی. ترجمه مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده. چاپ دوم. تهران: مروارید.

مهدی‌زاده، مه‌ران، ناهید درستکار احمدی، محمدرحیم رضانیان (۱۳۹۲). طراحی مدل مفهومی رهبری توانمندساز به‌عنوان راهبردی جهت بهبود نگرش، احساسات و عملکرد کارکنان در زندگی کاری (مورد مطالعه: کلیه شعب بانک مسکن شهرستان رشت). سال پنجم. ش ۱ (پیاپی ۹).

نعامی، عبدالله، اسدالله غلامپور (۱۳۹۵). «بررسی ساختار عاملی مسئولیت اجتماعی، رضایت مشتری و شهرت سازمانی عملکرد بنگاه‌های اقتصادی». فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری. ش ۱۷.

نیازآذری، کیومرث، مریم تقوایی یزدی (۱۳۹۲). «رانه الگوی توانمندسازی مدیران واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران (منطقه سه)». فصلنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت. سال ۵. ش ۲. صص ۱۵۹-۱۸۰.

یزدان‌شناس، مهدی، محمدرضا ادیب‌پور (۱۳۹۶). «تأثیر رهبری توانمندساز بر بهبود عملکرد خدمات هتل‌ها؛ نقش میانجی قراردادهای روان‌شناختی و تبادل دانش». مطالعات مدیریت گردشگری. مقاله ۴. دوره ۲.

یزدانی‌پور، فاطمه، صدیقه طوطیان اصفهانی (۱۳۹۹). «نقش استعداد انسانی در رابطه مدیریت کیفیت جامع و عملکرد». فصلنامه علمی توسعه سازمانی پلیس. ش ۱۷ (۷۳). صص ۴۹-۶۶.



## منابع لاتین

- Govender, K. (2016). *Empowering leadership and municipal service delivery: A case study of a metropolitan municipality in South Africa*. International Journal of Public Administration, 40 (5). 427-433.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2012). *Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance*. Academy of management journal, 49(6). 1239-1251.
- Wong, C., & Laschinger, H. (2013). *Authentic leadership, performance, and job satisfaction: The mediating role of empowerment*. Journal of Advanced Nursing, 69 (4), 947– 959. doi: 10.1111/jan.2013.69.issue-4.
- Xue, Yajiong, John Bradley, Huigang Liang. (2016). *Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing*. Journal of Knowledge Management, Vol. 15 Issue: 2, pp.299-312.
- Zhang, P., & Gheibi, S. (2016). *The Impact of Empowering Leadership on Work Performance and Work Family Conflict: The Role of Gender*. European Scientific Journal, ESJ, 11(11).