

## تبیین الگوی رهبری راهبردی برای ارتقای سطح عملکرد کارکنان

محسن اکبری\*، محمد دوستار\*\*، محمد اسماعیلزاده\*\*\*، هانیه حسینی\*\*\*\*

### چکیده

با توجه به تأثیر مستقیم نحوه عملکرد کارکنان بر میزان دسترسی به اهداف سازمانی، بررسی عوامل تأثیرگذار بر عملکرد کارکنان از جمله ضروریات سازمانها است. نقش رهبر سازمان همواره به عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار بر کارکنان و گرایشهای شغلی آنها مطرح بوده و سبکهای مختلف رهبری در این زمینه مورد مطالعه قرار گرفتهاند. در این مقاله به بررسی تأثیر رهبری راهبردی به عنوان یک سبک رهبری بر روی توانمندسازی، تعهد عاطفی و عملکرد شغلی کارکنان هیئت علمی و غیر هیئت علمی دانشگاه گیلان پرداختیم. با توجه به حجم جامعه و روش نمونه گیری، تعداد ۱۶۰ نفر از کارکنان دانشگاه گیلان به عنوان نمونه در نظر گرفته شد. سپس فرضیه های تحقیق با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و به کمک نرم افزار AMOS مورد بررسی قرار گرفت. با بررسی نتایج حاصل از تحلیل فرضیه ها مشخص شد که رهبری راهبردی بر توانمندسازی و عملکرد شغلی به طور مثبتی تأثیرگذار است. همچنین توانمندسازی و تعهد عاطفی نیز بر عملکرد شغلی تأثیر مثبت دارند؛ اما در پژوهش حاضر تأثیرگذاری رهبری راهبردی بر تعهد عاطفی مورد تأیید قرار نگرفت.

کلیدواژه ها: رهبری راهبردی؛ توانمندسازی؛ عملکرد شغلی؛ تعهد عاطفی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۰۷/۰۶، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۱۲/۱۵

\* استادیار، دانشگاه گیلان.

\*\* استادیار، دانشگاه گیلان.

\*\*\* دانشجوی دکتری، دانشگاه علم و صنعت (نویسنده مسئول).

E-mail: esmailzadehmohammad@yahoo.com

\*\*\*\* کارشناسی ارشد، دانشگاه گیلان.

## ۱. مقدمه

محققان پی برده‌اند که درک ضعیف از راهبرد در میان نیروی کار و انتقال غیر اثربخش راهبردها به کارکنان، از مهم‌ترین موانع برای پیاده‌سازی اثربخش راهبردهاست [۱۷:۵۳]. به‌واسطه رهبری راهبردی پیام‌های مدیران ارشد تحت حمایت رهبران عملیاتی قرار گرفته و کارکنان بینش راهبردی لازم را کسب نموده و درک می‌کنند که چگونه باید کارشان را به الزامات راهبرد سازمان پیوند دهند. رهبران عملیاتی با پشتیبانی از پیام‌ها و ابتکارات رهبران راهبردی محیطی را ایجاد می‌کنند که کارکنان در آن احساس مثبتی نسبت به سازمان خواهند داشت. رهبری راهبردی برای موفقیت مستلزم ایجاد شرایط لازم در کارکنان است.

یکی از مسئولیت‌های بزرگ رهبران راهبردی به‌عنوان رهبران تأثیرگذار سازمانی، بهبود و ارتقای عملکرد کارکنان است. با توجه به ویژگی‌های ذکر شده برای رهبران راهبردی، این رهبران می‌توانند تأثیرات مهمی بر ویژگی‌های رفتاری و عملکردی کارکنان برجای بگذارند. به‌عنوان مثال این رهبران، تحول‌گرا بوده و افراد را به تحقق اهداف و ارزش‌های مشترک ترغیب می‌نمایند. از سوی دیگر گرایش به خلاقیت را در کارکنان و فعالیت‌های سازمانی پرورش می‌دهند [۱۱:۶۳]. با توجه به مطالعات مربوط به رهبری راهبردی و توانمندسازی کارکنان می‌توان مشاهده نمود که ملزومات رهبری راهبردی می‌تواند به توانمندسازی کارکنان بیانجامد.

از این‌رو، در این مقاله ابتدا به تشریح متغیرهای رهبری راهبردی، توانمندسازی و تعهد عاطفی می‌پردازیم و نحوه تأثیرگذاری این متغیرها را بر یکدیگر و همچنین بر عملکرد شغلی بررسی می‌کنیم. در ادامه پیشینه‌ای از پژوهش‌هایی که در این زمینه انجام گرفته است، ارائه می‌شود. همچنین با توجه به مرور ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق به ارائه فرضیه‌های مناسب می‌پردازیم. سپس با استفاده از داده‌های جمع‌آوری شده فرضیات تحقیق را بررسی نموده و در نهایت نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها را ارائه می‌دهیم.

## ۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

**رهبری راهبردی.** رهبری راهبردی مفهومی گسترده است که تعریف دقیق آن مشکل است. نمی‌توان تمامی جزئیات این مفهوم را شناسایی و تشریح نمود اما در عمل می‌توان آن را شناخت [۱۱:۶۹]. تعاریف مختلفی برای مفهوم رهبری راهبردی بیان شده‌اند از جمله هیت<sup>۱</sup> و سایرین<sup>۲</sup> (۲۰۰۷)، رهبری راهبردی را به‌صورت "توانایی رهبر برای پیش‌بینی، بینش و حفظ انعطاف‌پذیری و توانمندسازی دیگران برای ایجاد تغییرات راهبرد لازم" تعریف نموده‌اند [۱۶:۲۸]. به عقیده جوسته و فوریه<sup>۳</sup> (۲۰۰۹): "رهبری راهبردی مستلزم توانایی هماهنگی و یکپارچگی محیط داخلی و خارجی سازمان و مدیریت فرایندهای اطلاعاتی پیچیده است" [۱۷:۲۳]. رید<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) رهبری راهبردی را "قابلیت نفوذ بر سایرین برای اتخاذ داوطلبانه تصمیمات روزمره‌ای

1. Hitt

2. Jooste & Fourie

3. Reed

که قابلیت بقای بلندمدت سازمان را افزایش می‌دهد و درعین حال ثبات مالی کوتاه‌مدت آن را حفظ می‌کند" تعریف نمود. به عقیده وی زمانی که افراد و گروه‌ها به شیوه‌ای عمل می‌کنند که مزیت رقابتی پایدار سازمان را ارتقاء می‌دهد، رهبری راهبردی را در پیش گرفته‌اند" [۳۰:۱۲].

راهبرد یک طرح است و رهبری راهبردی، تفکر و تصمیم‌گیری مورد نیاز برای توسعه و اجرای این طرح است. مهارت‌های لازم برای رهبری در سطح راهبرد نسبت به مهارت‌های سطوح تاکتیکی و عملیاتی پیچیده‌تر است [۳۰:۱۲]. از این‌رو محققان میان رهبری و رهبری راهبردی تمایز قائل شده‌اند. از جمله همبریک<sup>۱</sup> و سایرین (۲۰۰۱) دو تفاوت اصلی را میان رهبری و رهبری راهبردی بیان نموده‌اند: نخست اینکه رهبری به هر سطحی در سازمان اشاره دارد، درحالی‌که رهبری راهبردی به مطالعه افراد در سطح ارشد سازمان می‌پردازد. دوم اینکه، پژوهش‌های رهبری به‌طور خاص بر رابطه میان رهبران و زیردستان تمرکز می‌کند و این رابطه از جهات مختلفی مورد بررسی قرار گرفته است؛ اما در مقابل، رهبری راهبردی بر کارهای اجرایی نه‌تنها به‌عنوان یک فعالیت رابطه‌ای بلکه همچنین به‌عنوان یک فعالیت راهبردی تمرکز می‌نماید [۱۳:۳۸].

این تمایز میان رهبری و رهبری راهبردی نشان می‌دهد که رهبری راهبردی مسئولیت رسیدگی به کل سازمان را بر عهده دارد. هدف رهبری راهبردی تعیین غایت‌ها، انتخاب بهترین روش‌ها و به‌کارگیری اثربخش‌ترین ابزارها است. این‌گونه رهبری از طریق توانایی‌های یک مدیر ارشد باتجربه که از دانش و بینش لازم برای خلق و اجرای برنامه‌ها و تصمیم‌گیری‌های مهم در محیط‌های راهبرد نامطمئن، پیچیده و مبهم برخوردار است، میسر می‌گردد [۱۱:۷۲].

**توانمندسازی کارکنان.** در بسیاری از سازمان‌های موفق، برنامه‌های توانمندسازی برای بهبود بهره‌وری، افزایش رضایت مشتریان و ارتقاء مزیت رقابتی به کار گرفته شده است [۱۴:۴۵۵]. به‌طورکلی توانمندسازی کارکنان یک رویکرد جدید در کار با افراد بوده و از انتقال قدرت از مدیریت ارشد به مدیریت سطوح پایین‌تر تشکیل می‌شود [۳۸:۶۲۸]. تعاریف مختلفی از مفهوم توانمندسازی توسط محققان مختلف ارائه شده است. برخی از این تعاریف به شرح زیر می‌باشند:

- توانمندسازی فرایند تسهیل و انجام انتقال قدرت از یک فرد یا گروه به فرد یا گروه دیگر است. به‌عنوان مثال به‌واسطه این مفهوم، فردی حق تصمیم‌گیری را به دست می‌آورد درحالی‌که این حق قبلاً به دیگری تعلق داشت [۳۱:۳۰۹].

- فرایند تمرکززدایی تصمیم‌گیری در یک سازمان است به‌طوری‌که مدیران اختیار و آزادی بیشتری به کارکنان صفوف جلویی اعطا می‌کنند [۶:۵۷].

---

1. Hambrick

- تسهیم اطلاعات سازمانی با کارکنان از قبیل اطلاعاتی که کارکنان را قادر می‌سازد تا در بهبود عملکرد سازمان مشارکت کنند و اعطای قدرت به آنان برای تأثیرگذاری بر جهت‌گیری‌های سازمان [۵:۳۳].

- تلاش سازمان برای افزایش درک افراد از قدرت و کنترل و توانایی برای تأثیرگذاری بر سیستم بزرگ‌تری که عضوی از آن هستند [۱۰:۳۲].

اسپریتزر و دانسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) سه دیدگاه محققان معاصر مدیریت را در ارتباط با توانمندسازی بیان نموده‌اند. دیدگاه نخست، دیدگاه ساختار اجتماعی است که بر مشارکت بالای کارکنان تأکید دارد. دیدگاه دوم دیدگاه روانشناسی است که به مجموعه‌ای از شرایط روانی لازم برای افراد در احساس کنترل بر سرنوشتشان اشاره دارد؛ و درنهایت، دیدگاه سوم دیدگاه انتقادی است که عنوان می‌نماید: احساس توانمندی با توانمندشدن حقیقی یکی نیست؛ به عبارت دیگر باید شرایط را برای به کارگیری عملی این توانمندی تسهیل نمود [۳۵:۴۸۹].

**تعهد عاطفی.** تعهد سازمانی یکی از متداول‌ترین موضوعات بررسی شده در سازمان‌هاست و تعاریف و تفاسیر مختلفی از آن ارائه شده است. پورتر<sup>۲</sup> و سایرین (۱۹۷۴) تعهد سازمانی را به صورت همانندسازی انگیزه‌های کارکنان با ارزش‌های سازمانی و تمایل آن‌ها برای ماندن در سازمان تعریف نمودند [۲۹:۶۰۹]. اریلی و چاتمن<sup>۳</sup> (۱۹۸۶) تعهد سازمانی را از منظر تعلق روانی بررسی نموده و معتقد بودند که "تعهد سازمانی منعکس‌کننده میزان درونی‌سازی یا پذیرش ویژگی‌ها یا دیدگاه‌های سازمانی توسط کارکنان" است [۲۸:۴۹۶]. آلن و میر<sup>۴</sup> (۱۹۹۱) عنوان نموده‌اند که این ابعاد نمی‌توانند به طور کامل میان مفهوم تعهد سازمانی باشند و در نتیجه مدل سه‌بعدی تعهد سازمانی را ارائه نمودند که متشکل از تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری بوده و به طور گسترده‌ای مورد پذیرش محققان قرار گرفته است. آن‌ها تعهد عاطفی را به صورت تعلق عاطفی به سازمان، یکی شدن با آن و پایبندی به سازمان و اهداف آن تعریف نموده‌اند [۲:۶]. از میان ابعاد سه‌گانه تعهد، تعهد عاطفی بیشترین ارتباط را با رفتارهای مثبت کارکنان داشته است [۲۵]. کسانی که تعهد عاطفی به سازمان دارند به این دلیل در سازمان می‌مانند که اهداف شخصی خود را هم‌راستا با اهداف و ارزش‌های سازمان می‌دانند [۳]. به عقیده مؤدی<sup>۵</sup> و سایرین (۱۹۸۲) کسانی که تعهد عاطفی به سازمان خود دارند (۱) به ارزش‌ها و اهداف سازمانی معتقدند (۲) به‌سختی برای سازمان تلاش می‌کنند و (۳) تصمیم به ماندن در سازمان دارند [۲۶:۱۵].

1. Spreitzer & Doneson

2. Porter

3. O'Reilly & Chatman

4. Allen & Meyer

5. Mowday

**بررسی روابط موجود میان رهبری راهبردی، توانمندسازی، تعهد عاطفی و عملکرد شغلی.** پیشبرد تصمیم‌های راهبردی نیازمند کارکنانی باقابلیت‌های عملکردی منحصر به فرد است که قادرند با عدم اطمینان، پیچیدگی و ابهام ناشی از ماهیت چنین تصمیم‌هایی روبه‌رو شوند؛ بنابراین وظیفه رهبران راهبردی به‌کارگیری حداکثر تلاش برای پرورش چنین کارکنانی است [۱۶]. ویژگی‌های ذکر شده برای رهبران راهبردی می‌تواند تأثیرات مهمی بر ویژگی‌های رفتاری و عملکردی کارکنان برجای بگذارد. به‌عنوان مثال رهبران راهبردی تحول‌گرا بوده و افراد را به تحقق اهداف و ارزش‌های مشترک ترغیب می‌نمایند. از سوی دیگر گرایش به خلاقیت را در کارکنان و فعالیت‌های سازمانی پرورش می‌دهند [۱۱:۷۱]. با توجه به مطالعات مربوط به این حوزه و توانمندسازی کارکنان می‌توان مشاهده نمود که رهبری راهبردی می‌تواند به توانمندسازی کارکنان بیانجامد.

مفهوم توانمندسازی به قابلیت برای انجام کارها اشاره دارد [۹:۳۶۱]. کارکنانی که احساس توانمندی قوی دارند از احساس عزت‌نفس قوی، عملکرد حرفه‌ای موفق و پیشرفت در کارهایشان برخوردارند [۳۷:۱۵۲]. به‌زعم اسپکتور<sup>۱</sup> (۱۹۸۶)، توانمندسازی اغلب باعث می‌شود که کارکنان کنترل بیشتری بر کارهایشان داشته باشند و از این طریق روحیه کاری را در آن‌ها بهبود می‌بخشد. سازمان‌ها امیدوارند که با بالا بردن سطح رضایت کارکنان از طریق توانمندسازی بتوانند عملکرد کارکنان را بهبود ببخشند [۳۳:۱۰۰۸]. پژوهشگران زیادی از وجود رابطه میان توانمندسازی و عملکرد شغلی پشتیبانی نموده‌اند. به گفته اسپریتزر (۱۹۹۶) رابطه‌ای قوی میان توانمندسازی، رضایت و اثربخشی کارکنان وجود دارد [۳۵:۴۸۵].

گرایش‌های و عملکرد کارکنان در محیط کار به نحوه نگرش آن‌ها در مورد سازمان بستگی دارد [۲]. به‌عنوان مثال زمانی که کارکنان تصور کنند که سازمانشان به‌درستی عمل می‌کند، تصویر مثبتی از آن ایجاد می‌نمایند، به بودن در چنین سازمانی افتخار نموده و تعلق عاطفی به آن خواهند داشت. داشتن این تعهد عاطفی موجب می‌شود که احساس وفاداری به سازمان بیشتر شده و کارکنان تلاش خود را برای نفع‌رسانی به کل سازمان افزایش دهند. افرادی با احساس تعهد عاطفی قوی، سخت‌تر کار می‌کنند و عملکرد بهتری نسبت به سایرین دارند [۲۳]. در ادامه به بررسی پژوهش‌هایی که در این زمینه انجام شده است می‌پردازیم و نتایج این پژوهش‌ها را مرور می‌کنیم.

فرناندر و مولدازیو<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) با ارائه مدلی تأثیرات مستقیم توانمندسازی کارکنان و همچنین تأثیرات غیرمستقیم آن را به‌واسطه رضایت شغلی و نوآوری بر عملکرد کارکنان مورد بررسی قرار داده‌اند. نتایج مطالعات آن‌ها نشان داده است که توانمندسازی تأثیر مستقیمی بر عملکرد کارکنان دارد [۸].

کی و ژانگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) رابطه میان توانمندسازی و عملکرد شغلی را در گروه‌های توسعه نرم‌افزار مورد بررسی قرار دادند. نتایج آن‌ها نشان داد که از میان مؤلفه‌های توانمندسازی روانی، رقابت و نفوذ دارای تأثیر

1. Spector

2. Fernandez & Moldogaziev

مثبت بر عملکرد بودند درحالی که مؤلفه‌های اختیار و معناداری وظایف، تأثیری منفی بر عملکرد کارکنان داشتند [۱۸].

نیهوف<sup>۲</sup> و سایرین (۲۰۰۱) رابطه میان رفتارهای توانمندسازی مدیران، غنی‌سازی شغلی و وفاداری کارکنان را بررسی نمودند. نتایج نشان داد که توانمندسازی تأثیر مستقیمی بر وفاداری کارکنان ندارد اما به‌طور غیرمستقیم و به‌واسطه غنی‌سازی شغلی بر وفاداری کارکنان تأثیر می‌گذارد [۲۷].

دتلین<sup>۳</sup> و سایرین (۲۰۰۵) رابطه رهبری راهبردی را با نوآوری مدیران اجرایی و تأثیر میانجی فرهنگ اجتماعی تیم مدیریت ارشد را در این رابطه بررسی نمودند. نتایج آن‌ها نشان داد که رفتارهای رهبری راهبردی رابطه‌ای مثبت و قوی با دو نوع نوآوری (نوآوری در محصول و بازار) دارد. همچنین تأثیر متغیر میانجی فرهنگ اجتماعی نیز در این رابطه تأیید گردید [۷].

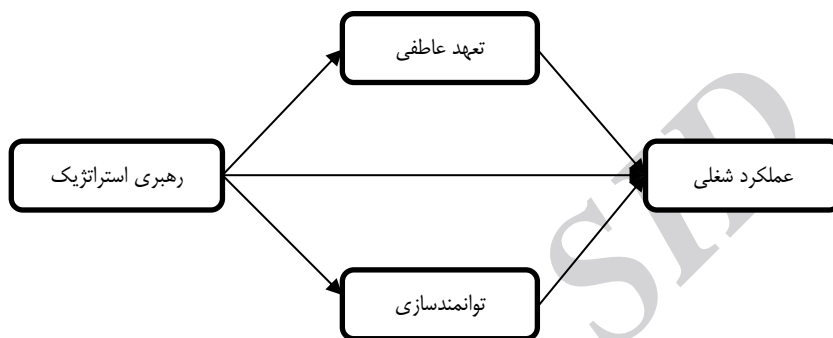
شبان<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) رابطه میان شفافیت نقش‌ها، اعتماد سازمانی و توانمندسازی کارکنان را با مشارکت و رضایت شغلی مورد بررسی قرارداد. نتایج آن‌ها نشان داد که رابطه مثبت و معناداری میان شفافیت در نقش، اعتماد سازمانی و توانمندسازی کارکنان و همچنین رابطه مثبتی میان توانمندسازی کارکنان و مشارکت و رضایت شغلی وجود دارد [۳۲].

سلیمان و ایلس<sup>۵</sup> (۲۰۰۰) ماهیت چندبعدی تعهد عاطفی را در سه سازمان صنعتی بررسی نموده‌اند. نتایج این تحقیق، سه بعد تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری را برای مفهوم تعهد سازمانی تأیید می‌نماید. نتایج این تحقیق رابطه مثبت میان تعهد کلی سازمانی، تعهد عاطفی و تعهد هنجاری را با عملکرد شغلی کارکنان تأیید می‌نماید [۳۶].

لوچاک و جلاتلی<sup>۶</sup> (۲۰۰۷) روابط خطی و غیرخطی میان تعهد عاطفی و تعهد مستمر کارکنان و سه نتیجه شغلی (ترک خدمت، غیبت و عملکرد شغلی) را با یکدیگر مقایسه نمودند. با استفاده از مدل خطی مشخص گردید که تعهد عاطفی نسبت به تعهد مستمر ارتباط قوی‌تری با نتایج شغلی کارکنان دارد؛ اما در مدل غیرخطی مشخص گردید که تأثیرات تعهد مستمر بر این نتایج شغلی تا اندازه زیادی نادیده گرفته شده است [۲۱].

1. Ke & Zhang
2. Niehoff
3. Detelin
4. Shaban
5. Suliman & Iles
6. Luchak & Gellatly

**مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش.** با توجه به مرور ادبیات موضوع می‌تواند بیان نمود که رهبری راهبردی می‌تواند بر عملکرد شغلی، توانمندسازی و تعهد عاطفی تأثیرگذار باشند. همچنین تعهد عاطفی و توانمندسازی بر عملکرد شغلی تأثیرگذار هستند. از این رو مدل مفهومی پژوهش به صورت زیر ارائه می‌گردد.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

- فرضیه ۱: رهبری راهبردی بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیرگذار است.  
 فرضیه ۲: رهبری راهبردی بر تعهد عاطفی کارکنان تأثیرگذار است.  
 فرضیه ۳: رهبری راهبردی بر توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد.  
 فرضیه ۴: توانمندسازی کارکنان بر عملکرد شغلی آن‌ها تأثیر می‌گذارد.  
 فرضیه ۵: تعهد عاطفی بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر می‌گذارد.

### ۳. روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق از نظر هدف کاربردی است و از نظر ماهیت، تحقیق علی - توصیفی است. این تحقیق گذشته‌نگر بوده و سعی بر آن دارد که از معلول به علت احتمالی پی برد. جامعه تحقیق حاضر کارکنان دانشگاه گیلان است. به علت گسترده بودن جامعه مورد نظر از روش نمونه‌گیری گروهی استفاده شد. در این روش دانشگاه به دانشکده‌ها و ساختمان اداری آن تقسیم‌بندی شد. دانشکده‌های دانشگاه گیلان شامل دانشکده علوم پایه، علوم انسانی، فنی و مهندسی، کشاورزی، هنر و معماری، تربیت‌بدنی و منابع طبیعی بودند همچنین ساختمان اداری (ساختمان مرکزی دانشگاه گیلان) دانشگاه گیلان نیز به‌عنوان یک بخش در نظر گرفته شد؛ که متناسب با تعداد کارمندان هر بخش نمونه‌گیری انجام گرفت. تعداد کل کارمندان جامعه ۲۷۴ نفر بود که با

توجه به فرمول نمونه‌گیری کوکران و با و با سطح اطمینان ۹۵ درصد، احتمال موفقیت ۵۰ درصد و واریانس ۵ درصد، تعداد ۱۶۰ نمونه گرفته شد. با توجه به حجم نمونه تعداد ۱۷۵ پرسشنامه توزیع گردید که از این تعداد ۱۷۰ پرسشنامه بازگشت داده شد. تعداد ۱۰ پرسشنامه غیرقابل استفاده بود. درنهایت ۱۶۰ پرسشنامه صحیح مورد استفاده قرار گرفت.

ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بود که بامطالعه ادبیات موضوع طراحی گردید. بخش اول پرسشنامه مربوط به رهبری راهبردی با ۷ سؤال که برگرفته از لنکوو و همکاران (۲۰۰۵) است. بخش دوم پرسشنامه مربوط به توانمندسازی با ۸ سؤال که برگرفته از هایس<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) است. بخش سوم پرسشنامه مربوط به تعهد عاطفی با ۸ سؤال که برگرفته از آلن و میر (۲۰۰۴) است؛ و بخش چهارم پرسشنامه مربوط به عملکرد شغلی با ۷ سؤال که برگرفته از ساعتچی و همکاران (۱۳۸۹) است. اعتبار محتوایی پرسشنامه با نظرسنجی از اساتید و خبرگان (۵ نفر) انجام شد. پایایی آن نیز پس از انجام پیش‌آزمون (تعداد ۳۰ پرسشنامه) و حذف یک سنجه از متغیر رهبری راهبردی و یک سنجه از متغیر عملکرد شغلی بعد از پیش‌آزمون، میزان ضریب آلفای کرونباخ برای سؤال‌های رهبری راهبردی ۹۳ برای توانمندسازی ۸۱ برای تعهد عاطفی ۹۲ و برای متغیر عملکرد شغلی ۹۵ درصد به دست آمد.

جدول ۱. پایایی پرسشنامه‌ها

منبع	آلفای کرونباخ (درصد)	کد سنجه‌ها	سازه	متغیر
[۲۰]	۹۳	SL1-SL7	SL	رهبری راهبردی
[۱۵]	۸۱	EE1-EE8	EE	توانمندسازی
[۲۴]	۹۲	TA1-TA8	TA	تعهد عاطفی
[۱]	۹۵	A-SH1-A-SH7	A-SH	عملکرد شغلی

#### ۴. تحلیل یافته‌ها

جدول زیر اطلاعات مربوط به جامعه آماری را نشان می‌دهد. در جدول ۲ اطلاعات مربوط به جامعه آماری به تفکیک هر بخش از جامعه آماری (دانشگاه گیلان) ارائه شده است.

1. Hayes

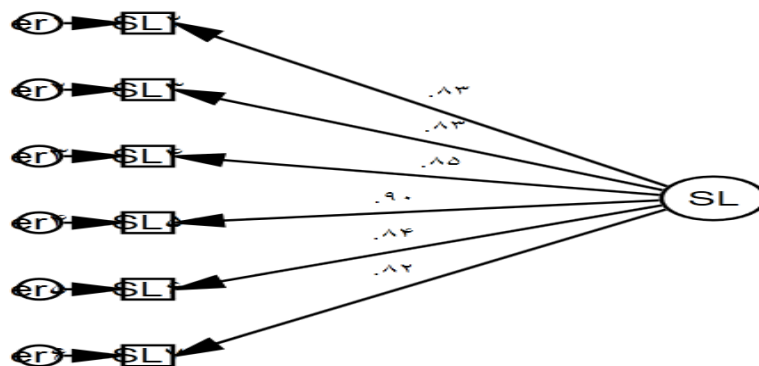


جدول ۲. اطلاعات نمونه

حوزه‌های مورد بررسی	تعداد کارمندان از کل نمونه
علوم پایه	۳۱
علوم انسانی	۲۱
فنی و مهندسی	۲۸
کشاورزی	۲۳
هنر و معماری	۹
تربیت بدنی	۲۲
منابع طبیعی	۱۱
ساختمان اداری	۱۲۹
کل کارکنان	۲۷۴

افراد نمونه آماری از نظر جنسیت در قالب دو گروه مرد ۶۱ درصد و زن ۳۹ درصد دسته‌بندی شده‌اند. از نظر سطح تحصیلات در قالب ۲۶ درصد دیپلمه، ۱۸ درصد فوق‌دیپلم، ۴۰ درصد کارشناسی، ۱۶ درصد کارشناسی ارشد و ۰/۶ درصد دکتری دسته‌بندی شدند. از لحاظ نوع استخدام، ۳۱ درصد کارکنان قراردادی بوده، ۱۷/۷ درصد پیمانی، ۱۳/۳ درصد قانون مشمول کار، ۲/۵ درصد خرید خدمت و ۳۵/۴ درصد رسمی بوده‌اند. افراد نمونه آماری از نظر سابقه کار نیز به ۲۵/۶ درصد میان ۵ تا ۱۰ سال، ۲۰ درصد میان ۱۰ تا ۱۵ سال، ۱۴/۴ درصد میان ۱۵ تا ۲۰ سال، ۱۶/۳ درصد میان ۲۰ تا ۲۵ و ۱۲/۵ درصد بالاتر از ۲۵ سال سابقه دسته‌بندی شدند.

**بررسی و آزمون فرضیه‌ها.** به منظور بررسی فرضیه‌های پژوهش از روش تحلیل عاملی تأییدی به کمک نرم‌افزار آموس استفاده شد. قبل از بررسی فرضیه ابتدا به تحلیل عاملی تأییدی برای هر یک از متغیرها پرداختم تا مشخص شود که هر یک از سنجه‌های متغیرهای تا چه میزان توانایی سنجش متغیر پنهان خود را دارند. برای این منظور سازه‌های هر یک از متغیرها به جداگانه در نرم‌افزار ترسیم شد و به وسیله داده‌های جمع‌آوری شده مورد تحلیل قرار گرفت به منظور خلاصه کردن تحلیل‌ها در این قسمت فقط متغیر رهبری راهبردی را به تفصیل مورد بررسی قرار می‌دهیم.



شکل ۲. خروجی نرم افزار

همان طور که در شکل ۲ مشاهده می شود تمامی سنجه های متغیر رهبری راهبردی دارای بار عاملی بالای ۰/۴ است. به این معنی که این شاخص ها سنجه های خوبی برای اندازه گیری متغیر پنهان رهبری راهبردی هستند. همچنین با بررسی شاخص های مناسب برای سنجش برازش مدل اندازه گیری متغیر رهبری راهبردی مشخص شد که مدل از برازش مناسبی برخوردار است. شاخص های برازش مدل های اندازه گیری مربوط به رهبری راهبردی و سایر متغیرها در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. شاخص های برازش مدل های اندازه گیری

سازه ها	تعداد شاخص ها	کای مربع	سطح تحت پوشش کای دو	GFI	AGFI	RFI	NFI	CFI	RMSEA
رهبری راهبردی	۶	۵/۵۲۶	۰/۴۷۸	۰/۹۸	۰/۹۵	۰/۹۸	۰/۹۹	۱	۰/۰۰
توانمندسازی	۸	۱۲/۲۹۴	۰/۵۸۳	۰/۹۸	۰/۹۵	۰/۹۸	۰/۹۸	۱	۰/۰۰
عملکرد شغلی	۶	۷/۲۲۱	۰/۱۲۵	۰/۹۸	۰/۹۲	۰/۹۸	۰/۹۹	۱	۰/۰۷
تعهد عاطفی	۷	۹/۴۶۹	۰/۳۹۵	۰/۹۸	۰/۹۴	۰/۹۷	۰/۹۹	۱	۰/۰۱

به منظور بررسی فرضیه ها ابتدا باید به بررسی مدل ساختاری هر یک از فرضیه ها بپردازیم و در صورتی که از برازش مدل های ساختاری اطمینان حاصل شد به بررسی روابط موجود میان متغیرها باید پرداخته شود. به منظور جلوگیری از پیچیدگی مدل های ساختاری متناسب با هر یک از فرضیه ها مدل های ساختاری مختص به آن فرضیه ترسیم شد و به بررسی برازش مدل های ساختاری آن پرداخته شد. جدول ۴ برازش مدل های ساختاری را نشان می دهد.

جدول ۴. شاخص‌های برازش مدل‌های ساختاری

سازه‌ها	کای مربع	سطح تحت پوشش کای دو	GFI	AGFI	RFI	NFI	CFI	RMSEA
رهبری راهبردی و عملکرد شغلی	۵۱/۱۰۳	۰/۳۱۶	۰/۹۵	۰/۹۲	۰/۹۶	۰/۹۷	۰/۹۹	۰/۰۲
رهبری راهبردی و تعهد عاطفی	۴۲/۴۹۲	۰/۸۷۱	۰/۹۶	۰/۹۳	۰/۹۶	۰/۹۷	۱	۰/۰۰
رهبری راهبردی و توانمندسازی	۵۲/۴۶۰	۰/۸۰۱	۰/۹۵	۰/۹۲	۰/۹۴	۰/۹۶	۱	۰/۰۰
توانمندسازی و عملکرد شغلی	۷۸/۹۰۹	۰/۱۵۱	۰/۹۴	۰/۹	۰/۹۴	۰/۹۶	۰/۹۹	۰/۰۳
تعهد عاطفی و عملکرد شغلی	۷۴/۲۰۱	۰/۰۵۲	۰/۹۳	۰/۹	۰/۹۵	۰/۹۷	۰/۹۹	۰/۰۴

تا حد امکان باید سعی شود از معیارهای متعددی برای بررسی وضعیت برازش یک مدل استفاده شود. از این رو ما سه شاخص مطلق شامل کای مربع، GFI، RMSEA سه شاخص افزایشی شامل NFI، CFI، RFI و شاخص مقتصد AGFI را برای برازش مدل‌های معادلات ساختاری مورد بررسی قرار دادیم. هر اندازه شاخص کای مربع کمتر باشد نشان‌دهنده برازش مدل است. همچنین، مقدار شاخص‌های GFI، NFI، CFI، RFI و AGFI بیشتر از ۰/۹ و RMSEA کوچک‌تر از ۰/۱ نشان‌دهنده برازش مناسب مدل است [۱۲]. همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود مدل‌های اندازه‌گیری از برازش مناسبی برخوردارند؛ بنابراین بعد از اطمینان حاصل کردن از برازش مدل‌های ساختاری باید به بررسی فرضیه‌ها بپردازیم. نتایج مورد بررسی برای هر یک از فرضیه‌ها در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. نتایج فرضیه‌ها

فرضیه	ضرایب استاندارد	انحراف معیار	مقدار بحرانی (t)	سطح احتمال	نتیجه نهایی
H1	۰/۱۸۶	۰/۱۰۸	۲/۲۴۸	۰/۰۲۵	پذیرش فرضیه
H2	-۰/۰۷۹	۰/۰۵۹	-۰/۹۳۹	۰/۳۴۸	رد فرضیه
H3	۰/۱۲۴	۰/۰۶۶	۱/۳۸	۰/۱۶۸	پذیرش فرضیه
H4	۰/۳	۰/۱۵۹	۳/۳۸	نزدیک به صفر	پذیرش فرضیه
H5	۰/۲۶۱	۰/۱۳۱	۳/۲۴۱	۰/۰۰۱	پذیرش فرضیه

همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود نتایج فرضیه‌ها نشان می‌دهد که فرضیه دوم مورد پذیرش قرار نمی‌گیرد و چهار فرضیه دیگر مورد پذیرش قرار می‌گیرند و یا به عبارت دیگر دلیلی برای رد فرضیه‌ها وجود ندارد.

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

برای بررسی فرضیه‌ها و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. بعد از جمع‌آوری داده‌ها و بررسی مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری متغیرهای پژوهش به بررسی فرضیه‌ها پرداختیم. نتایج نشان می‌دهد که رهبری راهبردی بر عملکرد شغلی تأثیرگذار است. میزان این تأثیرگذاری با توجه به مقدار ضریب استاندارد ۰/۱۸۶ است. به این مفهوم که اگر یک واحد انحراف معیار متغیر رهبری راهبردی افزایش یا کاهش یابد به میزان ۰/۱۸۶ واحد انحراف معیار، به متغیر عملکرد شغلی افزوده و یا کاسته می‌شود به عبارت دیگر در جهت مثبت تغییرات متغیر رهبری راهبردی متغیر عملکرد شغلی نیز تغییر می‌کند. نتیجه این فرضیه با توجه به پژوهش شرکت کن بلانچارد مطابقت دارد. آن‌ها بیان می‌کنند که رهبران عملیاتی با پشتیبانی از پیام‌ها و ابتکارات رهبران راهبردی، محیطی را ایجاد می‌کنند که کارکنان در آن احساس مثبتی نسبت به سازمان خواهند داشت. در این گزارش عنوان شده است که رهبری راهبردی می‌تواند باعث ایجاد اشتیاق شغلی در کارکنان شود. اشتیاق شغلی از تجربیات مثبت و رضایت کلی کارکنان از سازمان، سیاست‌ها، رویه‌ها و اقدامات مدیریتی آن حاصل می‌گردد. از جمله معیارهای اشتیاق شغلی نیز می‌توان از تعهد بالا، میزان غیبت پایین و بهره‌وری و عملکرد بالای کارکنان نام برد. همچنین از اقدامات رهبری راهبردی که مؤلفه‌های اشتیاق شغلی (رضایت، تعهد و بهره‌وری) را در کارکنان افزایش می‌دهد به عنوان متغیر کلیدی برای پایداری و سودآوری بلندمدت سازمان یاد شده است [۳۹]. همچنین با بررسی فرضیه دوم مشخص شد که رهبری راهبردی بر تعهد عاطفی کارکنان تأثیرگذاری معناداری ندارد. در واقع تأثیرگذاری رهبری راهبردی بر تعهد عاطفی کارکنان به اثبات نرسید.

با بررسی فرضیه سوم مشخص گردید که رهبری راهبردی بر توانمندسازی کارکنان تأثیرگذاری مثبتی دارد. نتایج این پژوهش با اظهارات پژوهشگران مختلف در زمینه رهبری راهبردی و توانمندسازی مطابقت دارد. از جمله این پژوهشگران می‌توان به هیت و سایرین (۲۰۰۷)، اشاره کرد آن‌ها رهبری راهبردی را به صورت "توانایی رهبر برای پیش‌بینی، پیش و حفظ انعطاف‌پذیری و توانمندسازی دیگران برای ایجاد تغییرات راهبردی لازم" تعریف نموده‌اند پیشبرد تصمیمات راهبردی نیازمند کارکنانی با قابلیت‌های عملکردی منحصر به فرد است که قادرند با عدم اطمینان، پیچیدگی و ابهام ناشی از ماهیت چنین تصمیماتی روبه‌رو شوند؛ بنابراین وظیفه رهبران راهبردی به کارگیری حداکثر تلاش برای پرورش چنین کارکنانی است [۱۶]. ویژگی‌های ذکر شده برای رهبران راهبردی می‌تواند تأثیرات مهمی بر ویژگی‌های رفتاری و عملکردی کارکنان برجای بگذارد. به عنوان مثال رهبران راهبردی تحول‌گرا بوده و افراد را به تحقق اهداف و ارزش‌های مشترک ترغیب می‌نمایند. از سوی دیگر گرایش به خلاقیت را در کارکنان و فعالیت‌های سازمانی پرورش می‌دهند [۱۱].

با بررسی فرضیه چهارم مشخص شد که توانمندسازی بر عملکرد تأثیرگذار است. نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که با افزایش توانمندسازی کارکنان میزان عملکرد شغلی آن‌ها افزایش می‌یابد؛ به عبارت دیگر تأثیرگذاری مثبت توانمندسازی بر عملکرد شغلی کارکنان مورد تأیید قرار گرفت. همچنین این پژوهش حاضر

با پژوهش فرناندر و مولدازبو (۲۰۱۳) آن‌ها با ارائه مدلی تأثیرات مستقیم توانمندسازی کارکنان و همچنین تأثیرات غیرمستقیم آن را به‌واسطه رضایت شغلی و نوآوری بر عملکرد کارکنان مورد بررسی قرار داده‌اند. نتایج مطالعات آن‌ها نشان داده است که توانمندسازی تأثیر مستقیمی بر عملکرد کارکنان دارد [۸]. همچنین با پژوهش کی و ژانگ (۲۰۱۰) نیز مطابقت دارد آن‌ها رابطه میان توانمندسازی و عملکرد شغلی را در تیم‌های توسعه نرم‌افزار مورد بررسی قرار دادند. نتایج آن‌ها نشان داد که از میان مؤلفه‌های توانمندسازی روانی، رقابت و نفوذ دارای تأثیر مثبت بر عملکرد بودند درحالی‌که مؤلفه‌های اختیار و معناداری وظایف، تأثیری منفی بر عملکرد کارکنان داشتند [۱۸].

درنهایت فرضیه پنجم نیز با توجه به نتایج مورد تأیید قرار گرفت. به این معنی که تعهد عاطفی به‌عنوان یکی از ابعاد تعهد سازمانی بر عملکرد کارکنان تأثیرگذار است؛ به‌عبارت‌دیگر زمانی که کارکنان به سازمان احساس تعلق می‌کنند و خود را به‌صورت عاطفی وابسته به سازمان می‌دانند و ارزش‌های سازمانی را پذیرفته و تمایل به ماندن در سازمان دارند. عملکرد شغلی کارکنان افزایش می‌یابد. این‌گونه کارکنان متعهد تمایل خواهند داشت که بهترین عملکرد را برای پیشبرد اهداف سازمانی از خود نشان دهند. همچنین نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهشگران پیشین نیز مطابقت دارد. سلیمان و لس (۲۰۰۰) ماهیت چندبعدی تعهد عاطفی را در سه سازمان صنعتی بررسی نمودند. نتایج این تحقیق رابطه مثبت میان تعهد کلی سازمانی، تعهد عاطفی و تعهد هنجاری را با عملکرد شغلی کارکنان تأیید می‌نماید [۳۶]. همچنین میر و سایرین (۲۰۰۲) عوامل پیش‌بینی‌کننده و نتایج ابعاد سه‌گانه تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری) را بررسی نمودند. در این بررسی تعهد عاطفی بیشترین همبستگی را با نتایج مثبت عملکردی کارکنان داشت [۲۴]؛ و درنهایت لوچان و جالاتلی (۲۰۰۷) روابط خطی و غیرخطی میان تعهد عاطفی و تعهد مستمر کارکنان و سه نتیجه شغلی (ترک خدمت، غیبت و عملکرد شغلی) را با یکدیگر مقایسه نمودند. با استفاده از مدل خطی مشخص گردید که تعهد عاطفی نسبت به تعهد مستمر ارتباط قوی‌تری با نتایج شغلی کارکنان (ترک خدمت، غیبت و عملکرد شغلی) دارد [۲۱].

با توجه به تأثیر تعهد عاطفی و توانمندسازی کارکنان، پیشنهاد می‌شود که مدیریت دانشگاه گیلان سرمایه‌گذاری بیشتری بر روی توانمندسازی کارکنان نموده و همچنین سایر عوامل تأثیرگذار بر تعهد عاطفی کارکنان را شناسایی نموده و در جهت تقویت آن‌ها تلاش نماید. با توجه به تأثیر رهبری راهبردی بر توانمندسازی و عملکرد کارکنان، پیشنهاد می‌شود که مدیریت دانشگاه گیلان در جهت تقویت این سبک رهبری در سطح مدیران ارشد دانشگاه و انتقال آن به مدیریت میانی تلاش نماید. با توجه به اینکه این تحقیق در محیط دانشگاهی انجام شده است، پیشنهاد می‌شود که سایر محققان همین تحقیق را در سایر صنایع انجام دهند. همچنین پیشنهاد می‌شود که سایر عوامل تأثیرگذار بر عملکرد کارکنان شناسایی و تأثیر سبک رهبری راهبردی بر آن‌ها شناسایی گردد.

## منابع

۱. ساعتچی، محمود؛ کامکاری، کامبیز و عسگریان، مهناز (۱۳۸۹). آزمون‌های روان‌شناختی. نشر ویرایش.
2. Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
3. Beck, K. & Wilson, C. (2000). Development of affective organizational commitment: A crosssequential examination of change with tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 56(1), 114-136.
4. Biswas, S. (2011). Psychological Climate and Affective Commitment as Antecedents of Salespersons' Job Involvement. *Journal of Management Insight*, 7(2), 123-144.
5. Bowen, B. & Lawler, E. (1992). the empowerment of service workers: what, why, how and when? *sloan management review*, 33(31-39).
6. Brymer, R. A. (1991). Employee empowerment, a guest-driven leadership strategy. *The Cornell Quarterly*, 32, 56-58.
7. Detelin S. Dlenkov, W. J. & Peter, W. (2005). Strategic leadership and executive innovation influence: an international multi-cluster comparative study. *Strategic Management Journal strat. mgmt. j*, 26, 665-682.
8. Fernandez, S. & Moldogaziev, T. (2013). Employee Empowerment, Employee Attitudes, and Performance: Testing a Causal Model. *Public Administration Review*, 13(3), 490-506.
9. Gibson, C. (1991). a concept analysis of empowerment. *journal of advanced nurcing*, 16(354-361).
10. Griffiths, G. H. & Finlay, P. N. (2004). IS-enabled sustainable competitive advantage in financial services, retailing and manufacturing. *Journal of Strategic Information Systems*, 13 29-59.
11. Guillot, M. (2003). Strategic Leadership: Defining the Challenge. *Air & Space Power Journal*, 67-75.
12. Hair, J. F. Anaderson. R. E. Tatham. R, L; & Black. W, C; (1998). multivariate data analysis. *prentice hall, London*.
13. Hambrick, D. Cannella, A. A. & Pettigrew, A. (2001). Upper Echelons: Donal Hambrick on Executives and strategy [And commentary]. *Academy of management Executive*, 15(3), 36-44.
14. Hardy, C. & Leiba-O'Sullivan, S. (1998). The power behind empowerment: implications for research and practice. *Human Relations*, 51, 451-483.
15. Hayes, B. E. (1994). How to measure empowerment. *Quality progress*, 41-46.
16. Hitt, M. A. Ireland, R. D. & Hoskisson, R.E. (2007). Strategic Management: Competitiveness and Globalization, 7th edition. *Ohio: Thomson/South Western*.

17. Jooste, C. & Fourie, B. (2009). The role of strategic leadership in effective strategy implementation: Perceptions of South African strategic leaders... *South African Business Review*, 13(3), 51-68...
18. Ke, W. & Zhang, P. (2010). Effects of empowerment on performance in open-source software projects. *IEEE T. Eng. Manage*, 58(2), 334-346.
19. Kıyak, M. Tuba, B. Pınar, G. & Esra, A. (2001). Strategic Leadership Styles and Organizational Financial Performance: A Qualitative Study on Private Hospitals. *7th International Strategic Management Conference*, 2001.
20. Lenkov, D. S. Judge, W. & Wright, P. (2005). Strategic leadership and executive innovation influence: an international multi-cluster comparative study. *Strategic Management Journal* 26, 665-682.
21. Luchak, A. A. & Gellatly, I. R. (2007). A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 786-793.
22. Meyer, J. P. & Allen, N. J. (2004). TCM employment commitment survey: academic users guide 2004. *london, canada: the university of western ontario*.
23. Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualisation of organizational commitment... *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
24. Meyer, J. P. Stanley, D. J, Herscovitch, L. & Topolnytsky, L; (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
25. Meyer, J. & Allen, N. (1997). Commitment in the workplace... *Thousand Oaks, CA: SAGE Publications*.
26. Mowday, R. T, Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. *London: Academic Press*.
27. Niehoff, B. P. Moorman, R. H. Blakely, G. L. & Fuller, J. B. (2001). The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment. *Group & Organization Management*, 26(1), 93-113.
28. O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on pro-social behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
29. Porter, L. W. Steers, R. Mowday, R. & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
30. Reed, G. E. (2006). Leadership and Systems Thinking. *Defense AT&L* 35, no. 3 10-13.

31. Rodwell, C. M. (1996). an analysis of concept of empowerment. *Journal of advanced nurcing*, 23(2), 305-313.
32. Shaban, H. S. (2010). Antecedents and Consequences of Employees Empowerment. *Management Review: An International Journal*, 5(1).
33. Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39, 1005-1016.
34. Spreitzer, G. & Doneson, D. (2005). Musings on the past and future of employee Empowerment. In Cummings, T. (Ed). *Handbook of organizational development (Chapter 17)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
35. Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
36. Suliman, A. & Iles, P. (2000). Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look. *Journal of Managerial Psychology*, 15(5), 407 – 422.
37. Suminen, T. (2005). Work empowerment as experienced by head nurses. *Journal of Nursing Management*, 13, 147-153.
38. Tzafirir, S. (2004). The consequences of emerging HRM practices, trust in their managers. *Journal of Personnel Review*, 33, 624-647.
39. www.kenblanchard.com, Leadership Profit Chain: The Ken Blanchard Companies. (2009). 1.

Archive of SID