

## نقش واسطه‌ای توانمندسازی روانشناختی و کیفیت زندگی کاری در ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین با عملکرد کارکنان

مهدی کلهرنیا گلکار<sup>۱</sup>، علی سلطانی<sup>۲</sup>، محسن کلهرنیا گلکار<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۵/۰۹/۰۸ تاریخ پذیرش: ۹۶/۰۳/۰۴

### چکیده

**هدف و زمینه:** امروزه منابع انسانی موجود در سازمان‌ها با ارزش‌ترین عامل و مهمترین سرمایه هر سازمان می‌باشد بنابراین بررسی عوامل موثر بر عملکرد سرمایه انسانی در سازمان‌ها از اهمیت خاصی برخوردار می‌باشد. هدف از پژوهش حاضر تعیین نقش واسطه‌ای توانمندسازی روانشناختی و کیفیت زندگی کاری در ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین با عملکرد کارکنان بود.

**روش‌شناسی:** تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی-همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل‌یابی معادلات ساختاری است. در این مطالعه نمونه پژوهش شامل ۴۵۰ نفر از کارکنان دژبان ناجا در شهر تهران است که با استفاده از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی انتخاب شدند. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه رهبری تحول‌آفرین، پرسش‌نامه عملکرد کارکنان، پرسش‌نامه توانمندسازی اسپریتزر و پرسش‌نامه کیفیت زندگی کاری والتون استفاده شد. به منظور تحلیل و تفسیر فرضیه‌های پژوهش در قالب مدل نظری مورد مطالعه از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده گردید. قابل ذکر است که تحلیل‌های صورت گرفته با استفاده از SPSS و LISREL تحلیل شد.

**یافته‌ها:** نتایج این مطالعه نشان داد که رهبری تحول‌آفرین می‌تواند هم به طور مستقیم و هم غیر مستقیم باعث افزایش عملکرد کارکنان گردد. از سوی دیگر کیفیت زندگی و توانمندسازی به طور مستقیم بر عملکرد کارکنان موثرند.

**نتیجه‌گیری:** به طور کلی به نظر می‌رسد که رهبری تحول‌آفرین با ایجاد فضا و شرایط مبتنی بر مدیریت تحول، فضا را برای توانمندسازی و ایجاد کیفیت زندگی کاری و در نتیجه افزایش عملکرد کارکنان فراهم می‌سازد.

### کلید واژه‌ها:

رهبری تحول‌آفرین، گرایش کارآفرینانه، توانمندسازی.

۱ دانش‌آموخته کارشناس ارشد روانشناسی بالینی، نویسنده مسئول kmehdij@Gmle.com

۲ دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت

۳ دانش‌آموخته کارشناسی ارشد جامعه‌شناسی

## مقدمه

سرمایه انسانی که در برگیرنده مهارت و دانش کارکنان می‌باشد برای افزایش عملکرد سازمان و کسب مزیت رقابتی بسیار حیاتی و حائز اهمیت است. لیکن نیروی انسانی به عنوان جزئی از سرمایه سازمانی یکی از اهداف مهم افزایش اثربخشی و کارایی می‌باشد (رفیعی و داوری<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). با توجه به همین امر نیز مطالعات گسترده‌ای در راستای نقش منابع انسانی در گشایش تنگناها و ایجاد فناوری‌های پیشرفته صورت گرفته است (کاسوندی و استیل<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷؛ واترز<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۷؛ کادوچینکوف و فدیونینا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). این مطالعات نشان می‌دهند که نیروی انسانی نقش بسیار مهمی در ارزش آفرینی سازمان‌ها داشته (فراهیا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱) و باعث برون رفت سازمان از مشکلات به هنگام بروز بحران‌ها می‌گردد (ماسینگهام و تام<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵). بنابراین اغلب سازمان‌ها، مسئله منابع انسانی را مهم و اساسی قلمداد نموده و برای آن برنامه‌ریزی و هزینه‌های زیادی صرف می‌کنند. بنابراین با توجه به جایگاه کارکنان به عنوان عامل اساسی تعالی سازمان در راستای اهداف آن، یکی از معضلات اساسی سازمان‌ها ایجاد و حفظ کارکنان متخصص و ارزشمند است. عدم توانایی کارکنان پیامدهای ناگورای داشته و این مسئله بسیار پرهزینه، مشکل آفرین و عواقب تهدیدکننده‌ای برای کارایی سازمان به دنبال دارد. بررسی مطالعات نیز از این مسئله حمایت نموده و نشان می‌دهد که دغدغه بسیاری از پژوهشگران بررسی عوامل نارضایتی کارکنان توانمند و راهبردهای دستیابی به توانمندسازی آنان می‌باشد (لان و چونگ<sup>۷</sup>، ۲۰۱۵؛ آلن<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۶؛ لین، وو و لینگ<sup>۹</sup>، ۲۰۱۷).

1 Rafiei, Davari

2 Kasonde, Steele

3 Waters

4 Kadochnikov, Fedyunina

5 Fraiha

6 Massingham, Tam

7 Lan, Chong

8 Allen

9 Lin, Wu, Ling

۲۰۱۷). این مسئله گستره مطالعاتی از دغدغه مدیران نشأت می‌گیرد که همواره در جستجوی عواملی هستند که باعث افزایش توانمندی<sup>۱</sup> کارکنان می‌شود. به هر حال؛ باید در نظر داشت که متغیرهای تاثیرگذار بر عملکرد کارکنان آن چنان زیاد و متنوع است که کنترل کردن آن‌ها تقریباً غیرممکن است. اما آنچه که مسلم است دستیابی به اهداف سازمانی جز از طریق هدایت و رهبری افراد برای ایفای وظایف تعریف شده امکان‌پذیر نیست. به همین دلیل شناخت و تحلیل نقش‌ها و فعالیت‌هایی که مدیران سازمان‌ها انجام می‌دهند، همواره از جایگاه ویژه‌ای برخوردار بوده است (نیومن، خان و احسان،<sup>۲</sup> ۲۰۱۰؛ ویلدر و گاتمیلر،<sup>۳</sup> ۲۰۱۴). رهبری تحول‌آفرین فرایند ایجاد تعهد به اهداف سازمانی و توانمند ساختن پیروان جهت به تحقق رساندن آن اهداف می‌باشد (مگلیوکاو، کریستاکیس، ۲۰۰۱). به نظر می‌رسد رهبری تحول‌آفرین علاوه بر تاثیر مستقیم به طور غیرمستقیم نیز با تاثیر بر متغیرهای سازمانی باعث افزایش عملکرد کارکنان در سازمان گردد. مدیر اثربخش در سازمان، عامل اصلی و اساسی در ایجاد همفکری و همدلی است و مدیران مؤثر و تحول‌آفرین کسانی هستند که بتوانند افراد متفاوت را در زیر یک چتر فکری و نظر واحد گرد آورند و این درک را ایجاد کنند که اختلافات، جزیی و کم‌اهمیت است و آنچه اعتبار و ارزش دارد، روح جمعی است که باید در یک مجموعه یا سازمان حاکم باشد. به نظر می‌رسد که مدیران و رهبران سازمان با عملکرد رفتار خود می‌توانند نقش موثری در توانمندسازی کارکنان ایفا کنند (نیومن و همکاران، ۲۰۱۰؛ ویلدر و گاتمیلر، ۲۰۱۴). رهبری تحول‌آفرین با گسترش فرهنگ توانمندسازی می‌تواند جو سازمان را همواره رو به پیشرفت و توسعه هدایت کند. از سوی دیگر به نظر می‌رسد که رهبری تحول‌آفرین با ایجاد توانمندسازی روانشناختی کارکنان کیفیت زندگی کاری آن‌ها را نیز بهبود می‌بخشد. کیفیت

1 Empowerment

2 Nauman, Khan, Ehsan

3 Wilder, Guthmiller

زندگی کاری یکی از لازمه‌های عملکرد کارکنان در سازمان می‌باشد. لیکن در راستای توسعه عملکرد کارکنان توجه به مسائلی از قبیل کیفیت زندگی کاری بسیار حائز اهمیت است (میهاکلیا، ۲۰۱۴؛ نایاک و ساهو،<sup>۱</sup> ۲۰۱۵). کیفیت زندگی کاری به معنای نوع نگرش افراد نسبت به شغل خود می‌باشد. یعنی این که تا چه میزان قدرشناسی، فرصت‌های مناسب برای سرمایه‌گذاری، اعتماد متقابل در محیط کار و... توسط افراد رده‌ی بالاتر سازمان برای فرد فراهم شده است. با این حال علی‌رغم آنچه گفته شد تاکید نقش رهبری تحول‌آفرین و اهمیت آن بیشتر جلوه‌ای نظری و ذهنی به خود گرفته است. مطالعات صورت گرفته نیز بیشتر به اثرات مستقیم آن توجه نموده و کمتر عوامل واسطه‌ای و دلایل زیربنایی تاثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد کارکنان مورد کنکاش قرار گرفته است. این امر خلایق را به وجود آورده است که لزوم تحقیقات میدانی پیرامون عوامل واسطه‌ای دخیل در تاثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد شغلی را بیش از پیش برجسته می‌سازد. بنابراین محقق به بررسی این سوال خواهد پرداخت: آیا توانمندسازی روانشناختی و کیفیت زندگی کاری می‌توانند در ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین با عملکرد کارکنان نقش واسطه‌ای داشته باشند؟

**بیان مساله:** یکی از مهمترین و محوری‌ترین سرمایه‌های هر سازمان نیروی انسانی آن می‌باشد. با توجه به اهمیت نقش انسان در سازمان، رقابت‌پذیری و بقای سازمان نیازمند داشتن کارکنانی مناسب است که با توانمندی خاص در جایگاه واقعی خویش قرار گرفته‌اند (استون و استون،<sup>۲</sup> ۲۰۱۱). بنابراین پویایی و بهره‌وری نیروی انسانی به عنوان کلید و رمز موفقیت و دستیابی به اهداف سازمان تلقی می‌شود (پاراکاندی و بهری،<sup>۳</sup> ۲۰۱۶). بنابراین یکی از رسالت‌های اساسی مدیریت منابع انسانی<sup>۴</sup> سازمان‌ها، داشتن کارکنانی توانمند و اثربخش می‌باشد (جهانیان،<sup>۵</sup>

1 Nayak, Sahoo

2 Stone

3 Parakandi, Behery

4 Human Resource Management

5 Jahanian

۲۰۱۱؛ گنجینیا،<sup>۱</sup> ۲۰۱۳). از طرفی شواهد نشان می‌دهد که مدیران و رهبران سازمان با عملکرد رفتار خود می‌توانند نقش موثری در عملکرد کارکنان ایفا کنند (آلتینداغ و کاسداگی،<sup>۲</sup> ۲۰۱۵؛ زینگ<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). اهمیت موضوع رهبری در سازمان‌ها باعث می‌شود که اندیشمندان و محققان مدیریت در پی کشف ویژگی‌ها و خصوصیات رهبران موفق در سازمان‌ها برآیند و همواره در تلاش باشند تا مشخصات رهبر موفق را در سازمان ذکر کنند (بهرام زاده و مختاران، ۱۳۸۹). رهبری تحول‌آفرین در سازمان با ایجاد جوی حمایتی می‌تواند به عنوان نیروی محرکه نیروها را به سمت توانمندسازی سوق دهد. بنابراین رهبری تحول‌آفرین با ایجاد جو سالم و پویا در سازمان باعث توانمندسازی روانشناختی در کارکنان می‌شود (چیانگ و سیه،<sup>۴</sup> ۲۰۱۲؛ هیل، کانگ و سئو،<sup>۵</sup> ۲۰۱۴، اوزرالی،<sup>۶</sup> ۲۰۱۵). توانمندسازی روانشناختی بهترین راه برای افزایش بهره‌وری و توسعه سازمانی تلقی شده و می‌تواند افزایش کارایی در کارکنان را تضمین نماید (ویلدرو و گاسمیلر، ۲۰۱۴؛ یانگ و همکاران،<sup>۷</sup> ۲۰۱۴؛ لاسچینگر و همکاران،<sup>۸</sup> ۲۰۱۴). از سوی دیگر باید اذعان داشت که رهبری تحول‌آفرین با ایجاد انگیزه و تفویض اختیارات و همچنین توسعه خلاقیت و نوآوری در سازمانی می‌تواند جو سازمانی را به گونه‌ای پیش ببرد که کارکنان در محیطی سالم و پر جنب و جوش به فعالیت بپردازند. شواهد نیز از این مسئله حمایت نموده و نشان می‌دهد دست‌یابی به بهره‌وری پایدار، خلاقیت، نوآوری و کیفیت مناسب زندگی در گرو رهبری کارا، اثربخش و متعهد می‌باشد (هورنانگ<sup>۹</sup> و

1 GanjiNia

2 Altındağ, Köse dağı,

3 Xing

4 Chiang, Hsieh

5 Hill, Kang, Seo

6 Özarallı

7 Yang

8 Laschinger

9 Hornung

همکاران، ۲۰۱۱؛ گیلت<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۳؛ سرتانیارت،<sup>۲</sup> ۲۰۱۶). بنابر مطالعات صورت گرفته یکی از آفتهای مهم مدیریت در اکثر سازمانها، بی توجهی به کیفیت زندگی کاری کارکنان سازمان می باشد. این بی توجهی، به شدت باعث کاهش اثر بخشی و کارایی سازمان می گردد (نارهان، ۲۰۱۴). بنابراین رهبری اثربخش می تواند با ایجاد توانمندسازی روانشناختی کارکنان باعث افزایش کیفیت زندگی کاری شده و شرایط را هرچه بیشتر برای عملکرد بهتر آنها در راستای اهداف سازمان فراهم سازد. به هر حال با توجه به ضرورت و اهمیت عملکرد رهبری در افزایش عملکرد و بهره‌وری نیروی انسانی از یک سو و خلاء مطالعاتی از سوی دیگر، پژوهش حاضر با هدف تعیین نقش واسطه‌ای گرایش کارآفرینانه و توانمندسازی در ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین با عملکرد کارکنان صورت‌بندی شد.

**مبانی نظری:** بخشی از پارادایم جدید رهبری، رهبری تحول‌آفرین می‌باشد و بیانگر فرآیندی است که افراد سازمان را متحول و با ارزش‌ها، خصیصه‌های اخلاقی و اهداف بلند مدت در ارتباط می‌سازد (کوریا،<sup>۳</sup> ۲۰۱۲). ارزیابی محرک‌های مؤثر بر زیردستان، رفتار کردن با آنها و ارضای نیازهای آنها به عنوان افرادی کامل از جمله کاربردهای این نوع رهبری است (بنی هاشمیان، ۱۳۹۱). رهبران تحول‌آفرین بینشی را به پیروان القاء می‌کنند که پیروان را الهام می‌بخشد و آنها را بر می‌انگیزد تا به چیزهایی فوق‌العاده یا فراتر از انتظار دست پیدا کنند و مهم‌تر این‌که آن را به عنوان دیدگاه و آرمان خودشان پذیرفته و درک کنند (آویلیو<sup>۴</sup> ۱۹۹۹؛ به نقل از رابینز، ۱۳۹۵). رهبری تحول‌آفرین برای عملی شدن به چهار مؤلفه یا عامل که به عنوان عناصر تشکیل‌دهنده این نظریه نیز شناخته شده‌اند، نیاز دارد. این عوامل عبارتند از:

1 Gillet

2 Sritanyarat

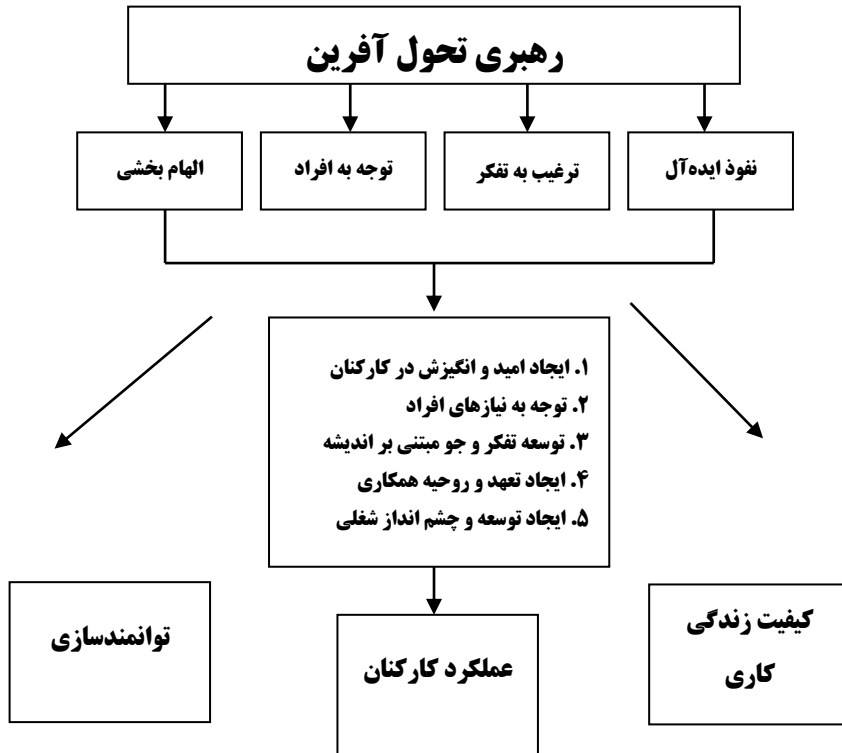
3 Correia de Lacerda

4 Avoilio

- ۲ - ترغیب به تفکر<sup>۱</sup>: رهبر فضای فکر کردن را تشویق می کند و افراد را قبل از هر اقدام به تفکر و استدلال وا می دارد.
- ۳ - انگیزش الهام بخش<sup>۲</sup>: رهبر در زیر مجموعه ایجاد امید می کند، چشم انداز آتی را روشن و دست یافتنی معرفی کرده و افراد را ترغیب می کند که انتظارات خود را بالا ببرند.
- ۱ - توجه به افراد<sup>۳</sup>: رهبر به عنوان یک مربی و تعلیم دهنده با پیروان و زیر مجموعه خود رفتار می کند، آنها را توسعه می بخشد.
- ۴ - نفوذ ایده آل<sup>۴</sup>: رهبر از خود فداکاری نشان می دهد، پذیرا و مسئول اقدامات خویش است، افراد را در خوشی ها و عزت مندی ها سهیم می سازد و در عمل نشان می دهد که نقش تعیین کننده دارد.
- از جمله ویژگی های رهبران تحول آفرین اعتماد به نفس، مثبت اندیشی، اعتقاد راسخ، داشتن انتظارات بالا و ایجاد اعتماد در زیردستان به توانایی خود در رسیدن به اهدافی است که دستیابی به رسالت سازمان ها به آنها کمک می کند و محرک ارتقای آگاهی پیروان نسبت به مسائل و حل مجدد آنهاست (آدلر و گاندرسون، ۱۳۹۵).

---

1 Intellectual Stimulation  
2 Inspirational Motivation  
3 Individualizen Consideration  
4 Idealised Influence  
5 Adler N & Ganderson A



نمودار ۱. مؤلفه‌های اصلی رهبری تحول آفرین در راستای توسعه کیفیت زندگی، توانمندسازی و عملکرد حرفه‌ای

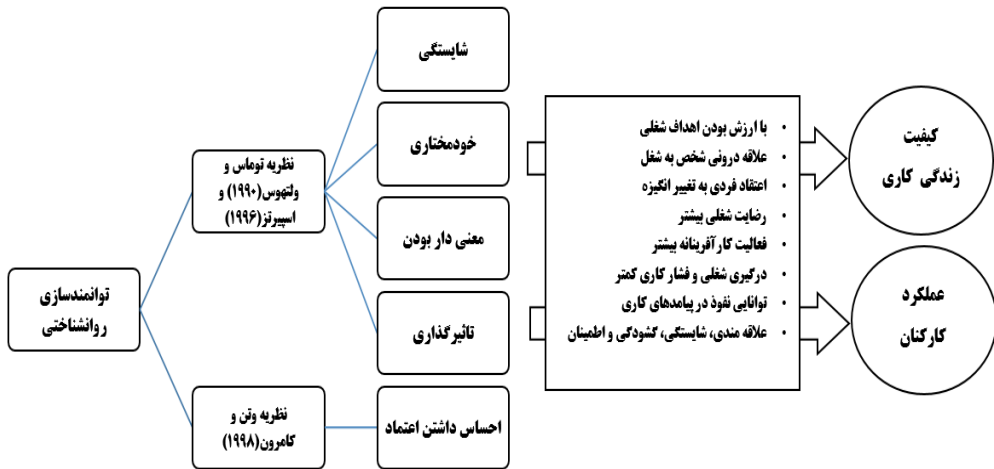
همانطور که مشخص است براساس نظریه گلمن (۱۹۹۸) و مؤلفه‌های عنوان شده توسط وی می‌توان انتظار بهبود کیفیت زندگی کاری، توانمندسازی و عملکرد کارکنان را داشت. از سوی دیگر افزایش توانمندسازی روانشناختی افراد براساس نظریه توماس و ولتهوس (۱۹۹۰)، اسپیرتزر (۱۹۹۶) و وتن و کمرون (۱۹۹۸) می‌تواند تاثیر دو چندان را برای افزایش عملکرد کارکنان فراهم سازد (ایکسیو،<sup>۱</sup> ۲۰۱۵).

1 Xue Mei



توماس و ولتهوس باور دارند که توانمندسازی را نمی‌توان تنها با یک بعد تعریف نمود. بنابراین آن‌ها توانمندسازی را فرایند افزایش انگیزش درونی شغلی می‌دانند که دربرگیرنده چهار حوزه شناختی؛ احساس تاثیرگذاری<sup>۱</sup>، شایستگی<sup>۲</sup>، احساس معنادار بودن<sup>۳</sup> و حق انتخاب<sup>۴</sup> می‌شود. پس از ارائه این الگوی روانشناختی توسط توماس و ولتهوس، اسپیرتزر توانمندسازی را به عنوان یک مفهوم انگیزشی که دارای ۴ بعد شایستگی؛ خودمختاری؛ معنی‌دار بودن و تاثیرگذاری است تقسیم نمود. سرانجام وتن و کمرون، توانمندسازی را به عنوان قدرت بخشیدن به کارکنان فرض کردند که باید به کارکنان کمک نمود تا حس اعتماد به نفس خود را پرورش دهند، بر احساس ناتوانی یا درماندگی خود غلبه کنند و برای انجام دادن فعالیت‌ها به آن‌ها نیرو و انگیزه درونی داده شود. در واقع وتن و کمرون بعد اعتماد را به چهار بُعد توانمندسازی توماس، ولتهوس و اسپیرتزر اضافه کردند. وتن و کمرون بر این باورند که مؤلفه‌های توانمندسازی ارائه شده توسط آن‌ها با در نظر گرفتن ابعاد پنج‌گانه نیروی محرکه عملکرد کارکنان و سازمان خواهد بود.

- 
- 1 Impact
  - 2 Competency
  - 3 Meaning
  - 4 Choice



## نمودار ۲. مؤلفه‌های اصلی توانمندسازی روانشناختی در راستای توسعه کیفیت زندگی و عملکرد حرفه‌ای

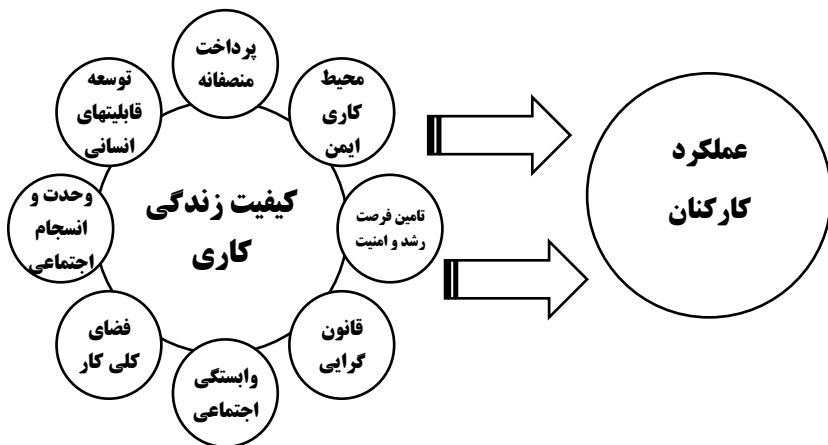
همانطور که مشخص است طبق نظریه توماس و ولتهوس و اسپیرتز و وتن و کمرون توانمندسازی کارکنان با ایجاد با ارزش بودن اهداف شغلی در کارکنان، علاقه درونی شخص به شغل، اعتقاد فردی به تغییر انگیزه، رضایت شغلی، فعالیت کارآفرینانه، درگیری شغلی و فشار کاری کمتر، توانایی نفوذ در پیامدهای کاری، علاقه‌مندی، شایستگی، گشودگی و اطمینان به دیگران زمینه را برای افزایش کیفیت زندگی کاری و عملکرد کارکنان مهیا می‌سازد (نوردان، ۲۰۱۵).<sup>۱</sup>

از سوی دیگر در رابطه با تاثیر کیفیت زندگی کاری والتون (۱۹۷۳)، به نقل از پرتو<sup>۲</sup>، در نظریه خود هشت مولفه را بیان می‌کنند که می‌تواند عملکرد کارکنان را بهبود بخشد. در نظریه والتون پرداخت منصفانه و کافی، محیط کاری ایمن و بهداشتی، تامین فرصت رشد و امنیت مداوم، قانون‌گرایی در سازمان، وابستگی

1 Nurdan

2 Petru

اجتماعی در زندگی کاری فضای کلی زندگی، وحدت و انسجام اجتماعی در سازمان و توسعه قابلیت‌های انسانی از جمله ابعادی هستند که با یکدیگر تعامل نموده و شرایط را برای دستیابی به اهداف سازمان فراهم می‌سازد. با توجه به نظریه والتون این مولفه‌ها می‌توانند باعث شوند که کارکنان با آرامش بیشتر و دغدغه و استرس کمتری در مسیر عملکرد بهتر گام بردازند.



نمودار ۳. مؤلفه‌های اصلی کیفیت زندگی کاری در راستای توسعه عملکرد حرفه ای

**پیشینه پژوهش:** خانی و قریشی (۲۰۱۴) مطالعه‌ای تحت عنوان «بررسی رابطه سبک رهبری و احساس مسئولیت معلمان» توسط انجام دادند. نتایج نشان داد که سبک رهبری تحولی مدرسان زبان ایران به طور قابل توجهی با حس مسئولیت معلمان در ارتباط بوده است. این نتیجه‌گیری شد که سبک رهبری تحولی بالاتر منجر به احساس مسئولیت بالاتر شد که به نوبه خود یادگیری دانش‌آموزان تحت تاثیر قرار گرفته است.

برزه‌کار (۱۳۹۵) مطالعه‌ای تحت عنوان نقش رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی در شرکت ملی نفت ایران انجام دادند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که متغیر رهبری تحول‌گرا و تمام مولفه‌های این متغیر (ترغیب ذهنی، نفوذ

آرمانی، ملاحظات فردی و انگیزه‌بخشی) بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

مرادی و جلیلیان (۱۳۹۴) مطالعه‌ای تحت عنوان تأثیر توانمندسازی روانشناختی بر عملکرد سازمانی کارکنان ناجا با نقش میانجیگری تنش شغلی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی انجام دادند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که توانمندسازی کارکنان می‌تواند نقش مهمی بر دیگر متغیرهای منابع انسانی داشته باشد و توجه به آن باعث توسعه عملکرد و بهبود شرایط کاری کارکنان و سازمان می‌شود.

عزیزی نژاد، پورحیدر، قلی‌نژاد و رضایی (۱۳۹۳) در پژوهشی به بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری و بهبود عملکرد کارکنان دانشکده بهداشت دانشگاه علوم پزشکی ارومیه پرداختند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که بین کیفیت زندگی کاری و بهینه‌سازی عملکرد رابطه مستقیم و مثبت وجود دارد بطوریکه هر چه به کیفیت شرایط کاری توجه می‌شود بهبود عملکرد نیز سیر صعودی می‌یابد. از این رو به مدیران دانشگاه‌ها توصیه می‌شود از توجه به کیفیت زندگی کاری کارکنان خود در جهت نیل به عملکرد مطلوب غافل نشوند.

سلطانی، صریحی اسفستانی و عباسی (۱۳۹۲) مطالعه‌ای تحت عنوان نقش میانجی رفتار شهروند سازمانی در تأثیر حمایت سازمانی ادراک شده و توانمندسازی روانشناختی بر عملکرد شغلی انجام دادند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که حمایت سازمانی ادراک شده و توانمندسازی به تنهایی بر عملکرد شغلی تأثیر نمی‌گذارد. لیکن رفتار شهروندی سازمانی به عنوان متغیر میانجی موثر بین حمایت سازمانی ادراک شده و توانمندسازی روانشناختی با عملکرد شغلی است.

رضایی منش و همکاران (۱۳۹۱) به بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین و سرمایه اجتماعی در کسب و کارهای کوچک پرداختند. جامعه آماری این پژوهش، شرکت‌های دانش بنیان موجود در منطقه ۶ تهران بوده که به روش تصادفی انتخاب شده‌اند. نتایج این پژوهش که در سطح فردی صورت پذیرفته است، نشان داده که بین ابعاد ارتباطات الهام بخش، ترغیب منطقی، رهبری حمایتی - شناسایی فردی،

با سرمایه اجتماعی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین آزمون همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که به طور کلی میان رهبری تحول‌آفرین و سرمایه اجتماعی نیز، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

تحقیقی دیگری توسط میرکمالی و همکاران (۱۳۹۱) تحت عنوان «بررسی تاثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی نیروهای دانشگر شرکت ملی نفت ایران» انجام شد. نتایج آزمون همبستگی پیرسون حاکی از آن بود که بین رهبری تحول‌آفرین و مؤلفه‌های آن (ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش، ملاحظه-گری، نفوذ آرمانی) با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین نتایج آزمون همبستگی نشان داد که تمامی مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین با مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی (نوع‌دوستی، وجدان کاری، جوان‌مردی، نزاکت و آداب اجتماعی) رابطه مثبت و معناداری دارد. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نیز نشان داد که رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تاثیر دارد که مؤلفه‌های انگیزش الهام‌بخش و نفوذ آرمانی بیشترین تأثیر را داشته است.

سید تقوی و میری (۱۳۹۰) تحقیقی با عنوان «نقش رهبری تحول‌آفرین در توسعه سرمایه اجتماعی با تاکید بر عدالت سازمانی» (مطالعه موردی: شرکت نفت و گاز پارس) انجام دادند. در این مطالعه کلیه کارکنان شرکت نفت و گاز پارس، جامعه آماری تحقیق را تشکیل دادند. از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای برای انتخاب نمونه مورد مطالعه استفاده شد. نتایج حاکی از آن بود که عدالت سازمانی در تبیین نقش رهبری تحول‌آفرین در توسعه سرمایه اجتماعی موثر است. همچنین تمام متغیرهای مورد مطالعه، هم به طور مستقیم و هم غیرمستقیم از طریق عدالت سازمانی به طور معناداری بر سرمایه اجتماعی تاثیر می‌گذارند.

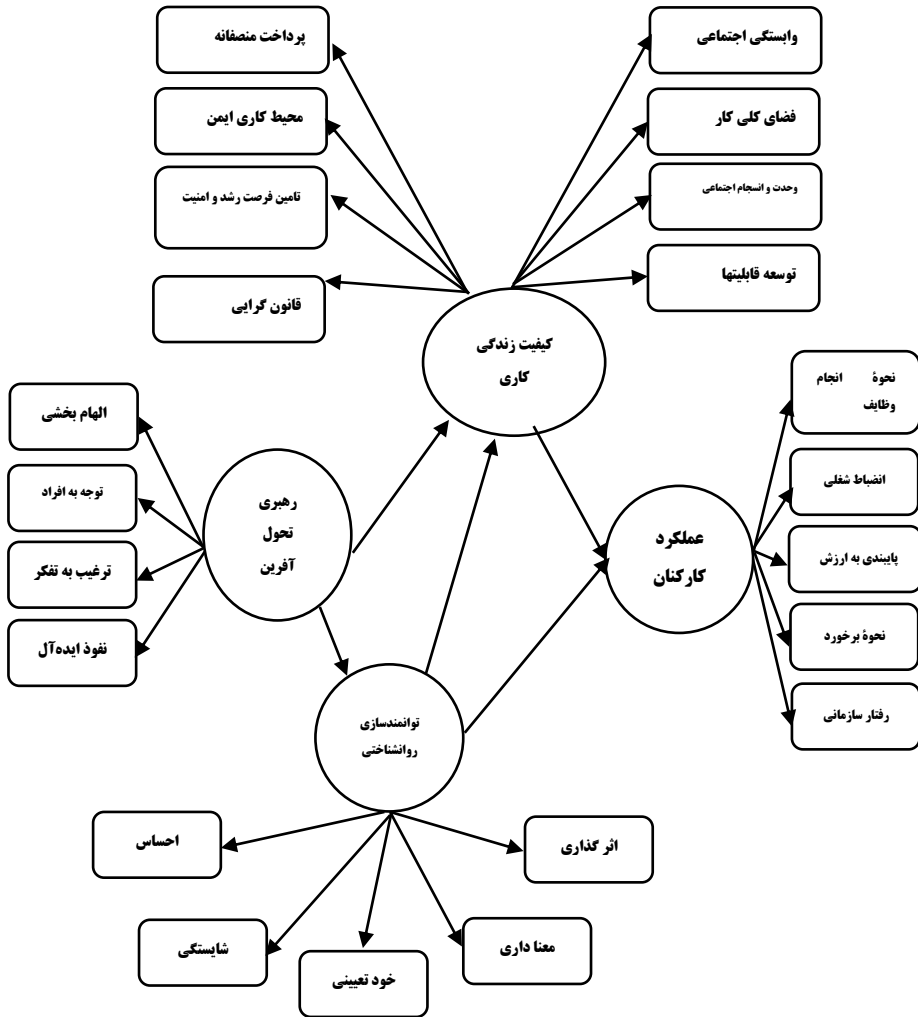
عیوضی و فتحی (۱۳۹۰) به بررسی «رهبری و سرمایه اجتماعی با رویکرد به رهبری امام خمینی» پرداختند. این مطالعه سرمایه اجتماعی حاصل از رابطه امامت و امت را عنصر اساسی در حفظ و تداوم نظام می‌داند. تعاملات اجتماعی همگرایانه،

مشارکت و اعتماد اجتماعی از مؤلفه‌های اصلی سرمایه هستند. این مطالعه با بررسی ویژگی‌های رهبری امام خمینی به این نتیجه می‌رسد که رهبری ایشان در ایجاد آن‌ها نقش اساسی داشت. زعامت و رهبری امام پایه وحدت، همگرایی، مشارکت و اعتماد اجتماعی بود و به طور مداوم عاملیت و پویایی را بازی می‌کرد.

محمدنیا (۱۳۹۰) در پژوهشی به بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین در توانمندسازی کارکنان پرداختند. نتایج گویای آن است که بین رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی کارکنان همبستگی مثبت معناداری وجود دارد، ولی در بین ابعاد رهبری تحول‌آفرین مانند نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش و ترغیب ذهنی و توانمندسازی رابطه معناداری مشاهده نگردید. همچنین بین بُعد ملاحظات فردی و توانمندسازی کارکنان همبستگی مثبت معنادار ضعیفی وجود دارد.

یعقوبی و همکاران (۱۳۸۹) به بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان پرداختند. تحلیل اطلاعات با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون حاکی از این است که رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی معنادار است. به علاوه تمامی مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین با رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری دارند. همچنین تحلیل رگرسیون چند عاملی بیانگر این است که از میان مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین، رفتارهای آرمانی و ملاحظات فردی بیشترین تأثیر را در رفتار شهروندی سازمانی دارند.

**مدل مفهومی پژوهش:** قبل از ترسیم مدل مفهومی لازم به ذکر است که در رابطه با مدل‌هایی که در این تحقیق از آنها وام گرفته شده است نام برد؛ برای متغیر رهبری تحول‌آفرین از مدل باس و آوالیو، و برای متغیر توانمندسازی روانشناختی از مدل اسپریتزر، و برای متغیر کیفیت زندگی کاری از مدل والتون و برای متغیر عملکرد کارکنان از مدل شیخی پور بهره گرفته شده است. در ادامه مدل مفهومی تحقیق ترسیم می‌گردد.



### روش‌شناسی پژوهش

از آنجا که هدف پژوهش حاضر تعیین روابط علی میان متغیرهای پژوهش در غالب یک مدل نظری است لذا تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه

گردآوری اطلاعات، توصیفی-همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل‌یابی معادلات ساختاری است. تحقیقات همبستگی، شامل کلیه تحقیقاتی است که در آنها سعی می‌شود رابطه بین متغیرهای مختلف با استفاده از ضریب همبستگی کشف یا تعیین شود (دلاور، ۱۳۸۰). در این پژوهش متغیر عملکرد کارکنان به عنوان متغیر اصلی محسوب می‌شود. دو متغیر کیفیت زندگی کاری و توانمندسازی روانشناختی متغیرهای پیش بین میانی و رهبری تحول‌آفرین به عنوان متغیر پیش بین بیرونی می‌باشند.

در این مطالعه نمونه پژوهش شامل ۴۵۰ نفر از کارکنان دژبان ناجا در شهر تهران است که با استفاده از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی انتخاب شدند. به منظور تعیین حجم نمونه در این مطالعه از فرمول کوکران استفاده شد. با توجه به اینکه حجم جامعه معلوم نیست بنابراین از فرمول زیر برای برآورد حجم نمونه استفاده شد. در این حالت میزان خطا یا همان  $d$  برابر با  $۰/۰۵$  در نظر گرفته شد. همانطور که ملاحظه می‌گردد حجم نمونه ۳۸۴ نفر می‌باشد. با این حال با توجه به احتمال ریزش آزمودنی و همچنین با توجه به اهمیت بالا بودن نمونه در روش مدل‌یابی معادلات ساختاری تعداد نمونه ۴۵۰ نفر در نظر گرفته شد.

در این مطالعه برای گردآوری اطلاعات میدانی از ابزار پرسش‌نامه استفاده شد که در آن بخش اول سوالات در خصوص مشخصات فردی پاسخ‌دهندگان است. بخش دوم سوالات مربوط به عوامل متغیرهای اصلی پژوهش می‌باشد.

پرسش‌نامه رهبری تحول‌آفرین: اولین ابزار مورد استفاده در این پژوهش، پرسش‌نامه رهبری است که باس و آوالیو آن را طراحی کردند (موغلی، ۱۳۸۱) که ۴ بُعد (ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، ملاحظه فردی و انگیزش الهام بخش) را مورد بررسی قرار می‌دهد که در ۲۰ گویه تنظیم و براساس مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت مورد بررسی قرار می‌دهد. ضریب پایایی این پرسش‌نامه در اجرای مقدماتی بر روی نمونه ۳۰ نفری  $۰/۸۸$  بدست آمد. در زیر تعریف مختصری برای هر یک از ابعاد آورده شده است: نفوذ آرمانی (کاریزما): کاریزما به رهبران این اجازه را می‌دهد که به عنوان



مدل‌هایی از نقش و الگوی رفتار باشند و به عنوان نمونه‌ای برای کارکنان در پیروی از ارزش‌ها و عقاید سازگار با وی شناخته شوند. ترغیب ذهنی: بس در ۱۹۸۵ ترغیب ذهنی را به عنوان محرک در پیروان برای تفکر در مورد باورها و ارزش‌ها و نیز آگاهی از مشکلات و حل آنها توصیف کرد و نه برای تحریک به انجام سریع و بی‌درنگ و بدون تفکر. انگیزش الهام بخش: انگیزش الهام‌بخش را برانگیختن و بالا بردن انگیزه در پیروان به وسیله رهبران، توصیف کرده‌اند که با توسل به احساسات زبردستان صورت می‌پذیرد. توجه و ملاحظات فردی: افراد به وسیله رهبران حمایت می‌شوند و رهبران در رابطه با توجه به احساسات و نیازهای شخصی آنها نگران هستند.

پرسش‌نامه عملکرد کارکنان: این پرسش‌نامه دارای ۴۱ سوال می‌باشد. این پرسش‌نامه بر اساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت می‌باشد. این پرسش‌نامه ابعاد زیر را مورد سنجش قرار می‌دهد؛ نحوه انجام وظایف، انضباط شغلی، پایبندی به ارزش‌های اخلاقی، نحوه برخورد با ارباب رجوع، روابط بین فردی، رفتار سازمانی، توسعه فردی (شیخی پور، ۱۳۹۱). بررسی اعتبار و روایی این پرسش‌نامه نشان از مطلوبیت این ابزار دارد. اعتبار این پرسش‌نامه با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی نشان داده است که این مقیاس از ۶ عامل تشکیل شده است. همچنین اعتبار این پرسش‌نامه براساس همبستگی زیر مقیاس‌ها بین ۰/۶۵ تا ۰/۷۲ به دست آمد که نشان از اعتبار مطلوب این پرسش‌نامه است. آلفای کرونباخ این پرسش‌نامه برا زیر مقیاس‌های این پرسش‌نامه بین ۰/۷۱ تا ۰/۹۰ به دست آمده است. همچنین آلفای کرونباخ برای کل پرسش‌نامه برابر با ۰/۸۳ می‌باشد. روایی این پرسش‌نامه با استفاده از روش دونیمه کردن برای زیر مقیاس‌ها بین ۰/۷۱ تا ۰/۸۱ متغیر است (شیخی پور، ۱۳۹۱). پرسش‌نامه توانمندسازی روانشناختی- این پرسش‌نامه توسط اسپریتزر<sup>۱</sup> (۱۹۹۲) ساخته شده است. در این توانمندسازی موفقیت‌آمیز به معنای ایجاد ویژگی‌های زیر

---

1 Spreitzer

است: احساس معنادار بودن یا مهم بودن؛ احساس شایستگی (خود-اثربخشی)؛ احساس موثر بودن؛ احساس داشتن حق انتخاب(استقلال)؛ احساس داشتن اعتماد به دیگران. پرسش نامه توانمندسازی شامل ۱۸ سوال می باشد، که گویه های مربوط به چهار بُعد شایستگی، خودمختاری، مؤثر بودن و معنی دار بودن از پرسش نامه توانمندسازی روان شناختی اسپریتزر (۱۹۹۵) و گویه های مربوط به اعتماد از پرسش نامه اعتماد میشر (۱۹۹۴) گرفته شده است (شیخی، ۱۳۸۷). در این مطالعه ساختار عاملی پرسش نامه با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی بررسی شد. نتایج نشان از برازش مدل پنج عاملی داشت. همچنین آلفای کرونباخ ابزار برای کل پرسش نامه ۰/۸۹ و برای زیر مقیاس ها از ۰/۷۱ تا ۰/۹۳ متغیر بود.

**پرسش نامه کیفیت زندگی کاری** - این پرسش نامه توسط والتون (۱۹۷۳) تهیه شده و طیف پنج گزینه ای لیکرت (خیلی کم، کم، تاحدی، زیاد، خیلی زیاد) می باشد که به ترتیب نمره ۱-۲-۳-۴-۵ به آنان تعلق گرفته بود و از هشت خرده مقیاس تشکیل شده است که عبارتند از: پرداخت منصفانه و کافی، محیط کاری ایمن و بهداشتی، تامین فرصت رشد و امنیت مداوم، قانون گرایی در سازمان، وابستگی اجتماعی در زندگی کاری فضای کلی زندگی، وحدت و انسجام اجتماعی در سازمان و توسعه قابلیت های انسانی. در این مطالعه به منظور بررسی روایی سازه این ابزار از تحلیل عاملی تایید استفاده شد.

برای این منظور برازش مدل ۸ عاملی با داده ها بررسی شد و شاخص های به دست آمده بین ۰/۹۰ تا ۰/۹۷ بود که نشان از تایید ساختار این پرسش نامه داشت. بررسی ضریب آلفای کرونباخ روی یک نمونه پایلوت ۳۰ نفره تصادفی برای این ابزار برآزی زیر مقیاس های این پرسش نامه بین ۰/۷۶ تا ۰/۸۹ به دست آمد. ضریب دونیمه کردن نیز برای زیر مقیاس های این ابزار از ۰/۷۱ تا ۰/۸۶ به دست آمد.

با توجه به هدف پژوهشگر در طرح های تحقیقاتی از ابزارهای مختلفی برای جمع آوری اطلاعات استفاده می شود که عبارتند از: پرسش نامه، مصاحبه، مشاهده و ... . با توجه به نوع متغیرها، از روش های متفاوتی جهت جمع آوری اطلاعات استفاده می گردد. در این مطالعه از پرسش نامه به منظور جمع آوری اطلاعات استفاده شد. پس از جمع آوری داده ها به منظور تحلیل و تفسیر فرضیه های پژوهش در قالب مدل نظری مورد مطالعه از مدلیابی معادلات ساختاری استفاده گردید. قابل ذکر است که تحلیل های صورت گرفته با استفاده از SPSS و LISREL تحلیل شد.

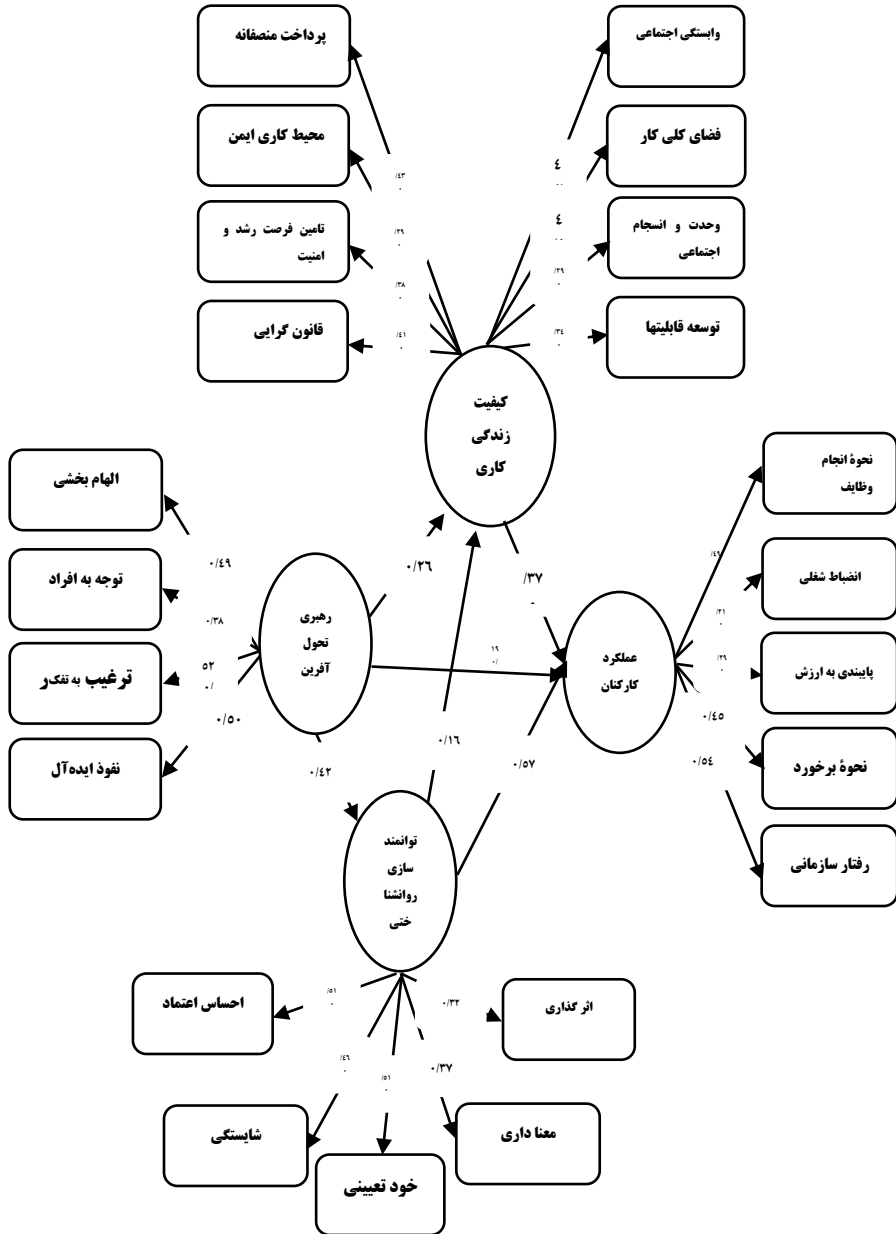
### یافته های پژوهش

#### الف) یافته های توصیفی

در این مطالعه اطلاعات مربوط به ۴۵۰ نفر مورد بررسی قرار گرفت. میانگین سنی پاسخ دهندگان در این مطالعه ۳۳ سال و از دامنه ۲۵ سال تا ۵۲ سال متغیر می باشد. بیشترین فراوانی با ۱۴/۲۹ درصد مربوط به سن ۳۵ سال می باشد متغیرهای مورد پژوهش در این مطالعه براساس پرسش نامه سنجیده شده است. این پرسش نامه شامل ۴ متغیر اصلی می باشد. در ادامه میانگین و انحراف استاندارد نمرات متغیرهای پژوهش گزارش شده است.

#### ب) یافته های استنباطی

با توجه به روابط مفروض در مدل مفهومی می توان معادلات رگرسیونی را همان طور که در ادامه آمده است محاسبه نمود. ضرائب محاسبه شده برای تاثیر هر یک از متغیرها در معادلات زیر بر حسب مقدار استاندارد شده گزارش شده است.



نمودار ۵. مدل برازش یافته تحقیق بر حسب مقدار استاندارد شده

همانطور که در نمودار بالا ملاحظه می‌شود رهبری تحول‌آفرین می‌تواند هم به طور مستقیم و هم غیرمستقیم باعث افزایش عملکرد کارکنان گردد. از سوی دیگر کیفیت زندگی کاری و توانمندسازی روانشناختی به طور مستقیم بر عملکرد کارکنان موثرند. ضرایب تأثیر مستقیم و غیرمستقیم این متغیرها در زیر گزارش شده است:

جدول ۱. اثرات مستقیم، غیرمستقیم و کل معنی‌دار برای مدل نهایی اصلاح شده			
مسیر مورد مطالعه در مدل	اثرات مستقیم	اثرات غیرمستقیم	کل
رهبری تحول‌آفرین ← توانمندسازی روانشناختی	۰/۴۲	-	۰/۴۲
رهبری تحول‌آفرین ← کیفیت زندگی کاری	۰/۲۶	۰/۰۶	۰/۳۲
رهبری تحول‌آفرین ← عملکرد کارکنان	۰/۱۹	۰/۲۰	۰/۳۹
توانمندسازی روانشناختی ← کیفیت زندگی کاری	۰/۱۶	-	۰/۱۶
توانمندسازی روانشناختی ← عملکرد کارکنان	۰/۵۷	۰/۰۵	۰/۶۲
کیفیت زندگی کاری ← عملکرد کارکنان	۰/۳۷	-	۰/۳۷

حال به منظور بررسی مدل نهایی با استفاده از لیزرل به بررسی برازندگی آن با داده‌ها می‌پردازیم. برای برآورد پارامترهای بهترین برازندگی روش بیشینه احتمال می‌باشد. در روش مذکور یک فرایند تکرار شونده به منظور برآورد پارامترها انجام می‌گیرد بر پایه این برآورد تابعی به نام تابع برازندگی محاسبه می‌گردد. این تابع ضریبی است که برازندگی پارامترها را با داده‌ها توصیف می‌کند. زمانی که یک مدل دقیقاً مشخص گردید و دارای ویژگی‌های همانند بوده و برآورد و آزمون آن

امکان پذیر گردد، در این صورت برای برآزندگی آن می توان از شاخص های برازش<sup>۱</sup> استفاده نمود.  $x^2$  یکی از پرکاربردترین این شاخص ها به شمار می آید که هرچه مقدار آن به صفر نزدیک تر باشد، نشان دهنده برازش بهتر مدل است. با این حال با توجه به اینکه مقدار  $x^2$  تحت تأثیر حجم نمونه و تعداد روابط مدل ساختاری قرار می گیرد، و شاخص مطمئنی نیست از شاخص های دیگری برای برازش مدل ها استفاده می شود. ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب (RMSEA)<sup>۲</sup> شاخص دیگری است که برای مدل های خوب کمتر از ۰/۰۵ و برای مدل های متوسط بین ۰/۰۵ تا ۰/۰۸ و برای مدل های ضعیف بالاتر از ۰/۱ است (براون و سودک، ۱۹۹۳). همچنین براساس یک قاعده کلی، شاخص های برازندگی تطبیقی (CFI)<sup>۳</sup>، نیکویی برازش (GFI)<sup>۴</sup>، نرم شده برازندگی (NFI)<sup>۵</sup> و نرم نشده برازندگی (NNFI)<sup>۶</sup> برای مدل های خوب بین ۰/۹ تا ۰/۹۵ خواهند بود. مقادیر بالای ۰/۸ نیز نشان دهنده برازش نسبتاً خوب یا متوسط مدل هستند (مک کالوم و اوستین، ۲۰۰۰؛ کلین، ۲۰۰۵). در زیر شاخص های برازش مدل تبیین کننده عملکرد حرفه ای کارکنان دژبان آمده است.

---

1 Fit indexes

2 Root Mean Square Error of Approximation

3 Comparative Fit Index

4 Goodness of Fit Index

5 Normed Fit Index

6 NonNormed Fit Index

جدول ۲. شاخص‌های برازش مدل	
محاسبه شده	
۰/۰۶۱	ریشه میانگین مجذور برآورد خطای تقریب (RMSEA)
۰/۰۵۲	ریشه میانگین مجذورات پس مانده های استاندارد شده (SRMR)
۰/۹۱	شاخص برازش استاندارد (NFI)
۰/۹۳	شاخص نرم نشده برازش (NNFI)
۰/۹۱	شاخص تطبیقی برازش (CFI)
۰/۹۰	شاخص نیکویی برازش (GFI)
۰/۸۹	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده (AGFI)
۰/۹۳	شاخص برازش این کری منتال (IFI)

در این بخش از مجذور کای استفاده نمی‌گردد چرا که آن تحت تاثیر حجم نمونه و همبستگی‌های موجود در مدل است و هرچه این همبستگی زیادتر باشد برازش را ضعیف نشان می‌دهد (هومن، ۱۳۸۴). به همین دلیل نیز از سایر شاخص‌های برازش از جمله؛ ریشه میانگین مجذور برآورد خطای تقریب (RMSEA) و ریشه میانگین مجذورات پس مانده‌های استاندارد شده (SRMR)، شاخص نرم‌نشده برازش (NNFI)، شاخص برازش تطبیقی (CFI)، شاخص برازش این کری منتال (IFI)، شاخص نرم نشده برازش (NNFI)، نیکویی برازش (GFI) استفاده می‌گردد. براساس نتایج به دست آمده با توجه به اینکه مقدار  $RMSEA < 0/08$  و  $SRMR < 0/08$  می‌توان برازش مدل را مطلوب دانست. همچنین در سایر شاخص‌ها از جمله (NNFI, NFI, CFI, RFI, IFI) نتایج بالاتر از ۰/۹ می‌باشد که حاکی از برازش قابل قبول مدل می‌باشند.

## بحث و نتیجه گیری

نتایج این مطالعه نشان داد که رهبری تحول آفرین می تواند هم به طور مستقیم و هم غیر مستقیم باعث افزایش عملکرد کارکنان گردد. از سوی دیگر گرایش کارآفرینانه و توانمندسازی به طور مستقیم بر عملکرد کارکنان موثرند. این نتایج با یافته های بحیرایی (۱۳۸۸)، سلطانی، صریحی اسفستانی و عباسی (۱۳۹۲)، جلیلیان و مرادی (۱۳۹۴)، نظام شهیدی و همکاران (۱۳۹۰)، منجم زاده و برادران (۱۳۸۸)، تی تیو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۷)، ام فروک<sup>۲</sup> (۲۰۱۴)، ایکس میو<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) و سارمینه<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) هم خوان است.

در مورد دلایل این روابط می توان به دلایل جالب توجهی دست یافت. به عنوان مثال همان طور که می دانیم رهبری تحول آفرین باعث ایجاد انگیزه در سازمان می شود. چنانچه این امر توسط رهبری تحول آفرین میسر گردد می توان دلایل قابل قبولی برای رابطه میان نقش رهبری تحول آفرین و افزایش عملکرد مطلوب سازمانی ارائه نمود. چرا که افزایش انگیزه در سازمان از جانب رهبری سازمان باعث می شود که عملکرد کارکنان به نحو چشمگیری افزایش یابد (گریفین، ۱۹۹۴؛ شیفر، ۱۹۹۷؛ گرینبرگ و بارون، ۲۰۰۰). در نتیجه افزایش عملکرد کارکنان باعث می شود که آن ها احساس کارآمدی بیشتری کنند و در واقع احساس مؤثر بودن در ایشان افزایش یابد (وتن و کمرون، ۱۹۹۸). این امر موجب مشارکت بیشتر کارکنان خواهد شد. در سازمانی که رهبری تحول آفرین است کارمندان احساس کنند که مدیران آن ها اطلاعات را به آن ها منتقل می کنند این حس در آن ها ایجاد می شود که به آن ها اهمیت داده شده است و آن ها نیز در سازمان دخیل هستند. این امر به نوبه خود باعث می شود که کارکنان احساس بهتری نسبت به خود کنند و این چیزی است که مؤثر بودن و اثربخشی شخصی را در ذهن هر فرد متبادر می سازد.

1 Thi Thu Nguyen

2 Omer Faruk İşcan

3 Xue Mei Lan

4 Sarminah



رهبران تحول‌آفرین تصویری از یک چشم‌انداز آینده را به سازمان خود می‌دهند. از آنجا که چنین رهبرانی قادرند یک چشم‌انداز روشن و مورد نیاز را شکل دهند، احتمالاً قادر به برانگیختن سازمان برای ارتقاء فکر خود در آن چشم‌انداز نیز هستند. رهبران تحول‌آفرین زیردستان را برای فکر کردن فراتر از انتظار بر می‌انگیزانند. و شرایط را برای توانمندی و کیفیت زندگی کاری فراهم می‌سازد. به نظر می‌رسد که از طریق افزایش دو راهبرد یاد شده رهبری تحول‌آفرین می‌تواند عملکرد کارکنان را افزایش دهد. به طور کلی فرایند رهبری تحول‌آفرین به گونه‌ای است که باعث افزایش توانایی‌های فکری، خلاقیت، نوآوری در سازمان می‌گردد. در واقع تاثیر رهبری تحول‌آفرین بر کارکنان نتیجتاً به دلیل ذات رفتار و واکنش‌هایی است که رهبری تحول‌آفرین به کارکنان خود القاء می‌کند. رهبری تحول‌آفرین سازمان را متحول و متغیر می‌کند و با ارزش‌ها، خصیصه‌های اخلاقی و اهداف بلند مدت در ارتباط است (دورتی، ۱۹۸۵) ارزیابی محرک‌های مؤثر بر زیردستان، ارضای نیازهای آنها و رفتار کردن با آنها به عنوان افرادی کامل از جمله کاربردهای این نوع رهبری است (نرو، ۱۹۹۷). رهبران تحول‌آفرین بینشی را به پیروان القاء می‌کنند که پیروان را الهام می‌بخشد و آنها را بر می‌انگیزد تا به چیزهایی فوق‌العاده یا فراتر از انتظار دست پیدا کنند و مهمتر اینکه آن را به عنوان دیدگاه و آرمان خودشان پذیرفته و درک کنند. موارد یاد شده تاثیر زیادی بر القاء مؤلفه‌های توانمندسازی و کیفیت زندگی کاری در کارکنان سازمان دارد. رهبری تحول‌آفرین از طریق چهار مؤلفه اصلی باعث افزایش کیفیت زندگی و توانمندسازی روانشناختی کارکنان و در نتیجه افزایش عملکرد کارکنان در سازمان می‌گردد. نخست اینکه رهبری تحول‌آفرین به عنوان یک مربی و تعلیم دهنده با پیروان و زیرمجموعه خود رفتار می‌کند و آنها را توسعه می‌بخشد. همچنین رهبری تحول‌آفرین فضای فکر کردن را تشویق می‌کند و افراد را قبل از هر اقدام به تفکر و استدلال وا می‌دارد. به علاوه رهبری تحول‌آفرین در زیر مجموعه ایجاد امید می‌کند، چشم‌انداز آتی را روشن و دست یافتنی معرفی کرده و افراد را ترغیب می‌کند که انتظارات خود را بالا ببرند. و در نهایت رهبری

تحول آفرین از خود فداکاری نشان می‌دهد، پذیرا و مسئول اقدامات خویش است، افراد را در خوشی‌ها و عزت‌مندی‌ها سهیم می‌سازد و در عمل نشان می‌دهد که نقش تعیین‌کننده دارد. به همین دلیل است که کارکنان الگوهای توانمندی و کیفیت زندگی کاری خود را از رهبری تحول‌آفرین دریافت و ضبط و عملیاتی می‌کنند.

### پیشنهادها

با توجه به تاثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد کارکنان و کیفیت زندگی کاری آنان و توانمندسازی روانشناختی آنان در سازمان پیشنهاد می‌شود که این سازمان به آموزش و توسعه رهبری تحول‌آفرین توجه نموده و دوره‌های ضمن خدمت برای مدیران دژبان ناجا برگزار نماید. همچنین با توجه به رابطه رهبری تحول‌آفرین با توانمندسازی روانشناختی کارکنان لازم است که به منظور افزایش اثر گذاری، معناداری، خود تعیینی، شایستگی و احساس داشتن اعتماد در کارکنان آموزش‌هایی در زمینه نفوذ ایده‌ال، ترغیب به تفکر، الهام بخشی و توجه به افراد به مدیران داده شود. از طرفی دیگر با توجه به رابطه رهبری تحول‌آفرین با کیفیت زندگی کاری کارکنان لازم است که به منظور افزایش محیط کاری ایمن، پرداخت منصفانه، تامین فرصت رشد و امنیت، قانون‌گرایی، وابستگی اجتماعی، فضای کلی کار، وحدت و انسجام اجتماعی و توسعه قابلیت‌های انسانی در کارکنان آموزش‌هایی در زمینه نفوذ ایده‌ال، ترغیب به تفکر، الهام‌بخشی و توجه به افراد به مدیران دژبان ناجا داده شود. همچنین با توجه به رابطه رهبری تحول‌آفرین با عملکرد کارکنان لازم است که به منظور افزایش نحوه انجام وظایف، انضباط شغلی، پایبندی به ارزش‌های اخلاقی، نحوه برخورد با دیگران، روابط بین فردی و رفتار سازمانی در کارکنان آموزش‌هایی در زمینه نفوذ ایده‌ال، ترغیب به تفکر، الهام بخشی و توجه به افراد به مدیران دژبان ناجا داده شود.

## منابع

- آدلر، نانسی جی؛ گاندرسون، آلیسون (۱۳۹۵). مدیریت رفتار سازمانی بین مللی، ترجمه‌ی مهدی الوانی، بهروز پورولی و اکرم نوری، تهران: انتشارات صفار.
- بحیرایی، عباس (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد مدیران مدارس متوسطه دولتی از دیدگاه دبیران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی.
- برزه‌کار، فرزانه (۱۳۹۵). نقش رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی در شرکت ملی نفت ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- بنی‌هاشمیان، سید عبدالوهاب (۱۳۹۱). شناسایی تاثیر هوش عاطفی بر سبک رهبری تحول‌آفرین در سازمان نظام مهندسی ساختمان استان تهران، پایان‌نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- بهرامزاده، حسینعلی؛ مختاران، ماهرخ (۱۳۸۹). مبانی رفتار سازمانی. تهران: کارور.
- رابینز، استیفن پی (۱۳۹۵). مبانی رفتار سازمانی، مترجم: علی پارسائیان، سیدمحمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی چاپ چهل و سوم.
- سلطانی، ایرج؛ صریحی اسفستانی، رسول و عباسی، حمیده (۱۳۹۲). نقش میانجی رفتار شهروند سازمانی در تاثیر حمایت سازمانی ادراک شده و توانمندسازی روانشناختی بر عملکرد شغلی، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول).
- مرادی، مرتضی؛ جلیلیان، حمیدرضا (۱۳۹۴). تاثیر توانمندسازی روانشناختی بر عملکرد سازمانی کارکنان ناجا با نقش میانجیگری تنش شغلی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی، فصلنامه نظارت و بازرسی.
- منجم‌زاده، زهرا؛ برادران، مسعود (۱۳۸۸). تحلیل عوامل موثر بر رابطه بین کیفیت زندگی کاری و عملکرد کارکنان دانشگاه کشاورزی و منابع طبیعی رامین، مجله تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران، شماره ۲، صص ۴۰-۴۸.

- نظام شهیدی، مهراندخت؛ صالحی امیری، سیدرضا؛ سلطانی، مهدی و خاکدامن، حسین (۱۳۹۰). نقش کیفیت زندگی کاری در عملکرد کارکنان (مطالعه موردی: شبکه رادیویی البرز کرج زیر مجموعه معاونت صدای سازمان صدا و سیما)، عنوان نشریه: مدیریت فرهنگی، صص ۱۹ - ۳۵.
- یعقوبی، نورمحمد؛ مقدمی، مجید، کیخا، عالمه (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، پژوهش نامه مدیریت تحول، شماره ۴، صص ۶۴ - ۹۶.
- Allen, J., Willenbrock, N., Sands, S. (2016). Meetings as a positive boost? How and when meeting satisfaction impacts employee empowerment. *Journal of Business Research*, 69, 10, 4340-4347
  - Altındağ, E., Köseadağ, Y. (2015). The Relationship Between Emotional Intelligence of Managers, Innovative Corporate Culture and Employee Performance. *Social and Behavioral Sciences*, 210, 2, 270-282
  - Chiang, C., Hsieh, T. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 1, 180-190
  - Correia de Lacerda, T. (2010). *Transformational Leadership: Toward a Strategy of Corporate Social Responsibility*. LAP LAMBERT Academic Publishing.
  - Fraiha, S. (2015). *The Impact of Human Capital and Organizational Characteristics on the Business Value of Information Technology*. Dissertation: The University of Western Ontario
  - Gillet, N., Fouquereau, E., Bonnaud-Antignac, A., Mokoukolo, R., Colombat, P. (2013). The mediating role of organizational justice in the relationship between transformational leadership and nurses' quality of work life: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 50, 10, 1359-1367
  - Hill, N., Kang, J., Seo, M. (2014). The interactive effect of leader-member exchange and electronic communication on employee psychological empowerment and work outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25, 4, 772-783
  - Hornung, S., Glaser, J., Rousseau, D. M., Angerer, P., Weigl, M. (2011). Employee-oriented leadership and quality of working life: mediating roles of idiosyncratic deals. *Psychol Rep*, 108(1):59-74.



- Kadochnikov, S, M., Fedyunina, A. A. (2017). The impact of financial and human resources on the export performance of Russian firms. *Economic Systems*, 41, 1, 41-51
- Kasonde, M., Steele, P. (2017). The people factor: An analysis of the human resources landscape for immunization supply chain management. *Vaccine*, 35, 17, 2134-2140
- Lan, X., Chong, Y, W. (2015). The Mediating Role of Psychological Empowerment between Transformational Leadership and Employee Work Attitudes. *Social and Behavioral Sciences*, 172, 27, 184-191
- Laschinger, H., Nosko, A., Wilk, P., Finegan, J. (2014). Mutuality in leader-subordinate empowerment expectation: Its impact on role ambiguity and intrinsic motivation. *International Journal of Nursing Studies*, 51, 12, 1615-1623
- Lin, M., Wu, X., Ling, Q. (2017). Assessing the effectiveness of empowerment on service quality: A multi-level study of Chinese tourism firms. *Tourism Management*, 61, 411-425
- Nauman, S., Khan, A., Ehsan, N. (2010). Patterns of empowerment and leadership style in project environment. *International Journal of Project Management*, 28, 7, 638-649
- Nayak, T., Sahoo, C. K. (2015). Quality of Work Life and Organizational Performance The Mediating Role of Employee Commitment. *Journal of Health Management*, 17, 3, 34-54.
- Nurdan Özarallı (2015). Linking Empowering Leader to Creativity: The Moderating Role of Psychological (Felt) Empowerment. Open access, Original research article *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 181, 11, Pages 366-376
- Ömer Faruk İçsan, Göknur Ersarı, Atılhan Naktiyok (2014). Effect of Leadership Style on Perceived Organizational Performance and Innovation: The Role of Transformational Leadership Beyond the Impact of Transactional Leadership – An Application among Turkish SME's. Open access, Original research article *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 150, 15, Pages 881-889
- Özarallı, N. (2015). Linking Empowering Leader to Creativity: The Moderating Role of Psychological (Felt) Empowerment. *Social and Behavioral Sciences*, 181, 11, 366-376
- Parakandi, M., Behery, M. (2016). Sustainable human resources: Examining the status of organizational work-life balance practices in the United Arab Emirates. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 55, 1370-1379

- Massingham Peter Rex, Tam Leona, (2015) "The relationship between human capital, value creation and employee reward", Journal of Intellectual Capital, 16, 2, 390-418
- Petru Mihai Craiovan (2015) Burnout, Depression and Quality of Life among the Romanian Employees Working in Non-governmental Organizations Open access, Original research article Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 187, 13, Pages 234-238
- Rafiei, N., Davari, F. (2015). The Role of Human Resources Management on Enhancing the Teaching Skills of Faculty Members, Mater Sociomed, 27(1): 35-38.
- Sarminah Samad (2012). The Influence of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance Open access, Original research article Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 57, 9 October 2012, Pages 486-493
- Management. Brisbane: Wiley.
- Steel, M. (2006). Oxford word power dictionary. Oxford: publication by oxford university
- Thi Thu Nguyen, Lokman Mia, Lanita Winata, Vincent K. Chong (2017). Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance Original research article Journal of Business Research, Volume 70, January 2017, Pages 202-213
- Waters, K, P., Zuber, A., Simbini, T., Bangani, Z., Krishnamurthy, R. (2017). Zimbabwe's Human Resources for health Information System (ZHRIS)—an assessment in the context of establishing a global standard. International Journal of Medical Informatics, 100, 121-128
- Wilder, R., Guthmiller, J. (2014). The effect of structural empowerment and organizational commitment on Chinese nurses' job satisfaction. Journal of Evidence Based Dental Practice, 14, 222-226
- Xing, Y., Liu, Y., Tarba, S., Cooper, C. (2016). Intercultural influences on managing African employees of Chinese firms in Africa: Chinese managers' HRM practices. International Business Review, 25, 1, 28-41
- Xue Mei Lan, Wei Ying Chong (2015). The Mediating Role of Psychological Empowerment between Transformational Leadership and Employee Work Attitudes Open access, Original research article Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 172, 27, Pages 184-191
- Yang, J., Liu, L., Chen, Y., Pan, X. (2014). Effects of unit empowerment and perceived support for professional nursing practice on unit effectiveness and individual nurse well-being: A time-lagged study. Applied Nursing Research, 27, 3, 186-191.