

## بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول آفرین، تبادلی و عدم ملاحظه با توانمند سازی کارکنان

علی اصغر حیات<sup>۱</sup>

مصطفی عزیزی شمامی<sup>۲</sup>

حاتم فرجی<sup>۳</sup>

مسلم ملکی حسنونند<sup>۴</sup>

### چکیده:

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول آفرین، تبادلی و عدم ملاحظه با توانمندسازی کارکنان مرکز تحقیقات ساختمان و مسکن شهر تهران می باشد. بدین منظور ۹۴ کارمند مرکز تحقیقات ساختمان و مسکن که به روش تصادفی ساده انتخاب شده بودند به پرسشنامه توانمند سازی اسپریتزر (۱۹۹۵) و پرسشنامه چند عاملی رهبری (MLQ) از باس و آوالیو پاسخ دادند. تحلیل داده‌ها از طریق شاخص های آمار توصیفی و آزمون های آماری (همبستگی پیرسون، رگرسیون، تحلیل واریانس یک راهه، تی مستقل) انجام گرفته است. نتایج تحقیق نشان داد که بین سبک های رهبری تبادلی، تحولی و مؤلفه های آن با توانمندسازی همبستگی مثبتی و معناداری در سطح ۰/۰۱ وجود دارد. همچنین، یافته‌های حاصل از رگرسیون گام به گام نشان داد که دو مولفه انگیزش الهام بخش و نفوذ آرمانی سبک رهبری تحول آفرین قادر به پیش بینی توانمندسازی نیروی انسانی هستند. نتایج آزمون تی مستقل نیز آشکار ساخت که بین متغیر توانمندسازی با جنسیت کارمندان تفاوت معناداری وجود ندارد و در پایان نتایج

- 
- ۱- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه خوارزمی [ali.hayat63@gmail.com](mailto:ali.hayat63@gmail.com)
  - ۲- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه خوارزمی [shomami85@yahoo.com](mailto:shomami85@yahoo.com)
  - ۳- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه خوارزمی [Hatam.faraji@gmail.com](mailto:Hatam.faraji@gmail.com)
  - ۴- کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه خوارزمی [Moslem\\_tarbiat@yahoo.com](mailto:Moslem_tarbiat@yahoo.com)

## بررسی رابطه بین سبکهای رهبری تحول آفرین < ۲

تحلیل واریانس یک راهه بین توانمندسازی با متغیر جمعیت شناختی سطح تحصیلات آشکار ساخت که تفاوت معنی داری بین آنها وجود ندارد.

**کلید واژه‌ها:** رهبری تحولی، رهبری تبدیلی، رهبری عدم مداخله و توانمند سازی

### مقدمه:

سازمانهای امروزی اگر قادر به انطباق با تغییرات محیطی نباشند، به سرعت از گردونه رقابت خارج و جای خود را به رقبای خود خواهند داد. بنابراین شناسایی نقاط قوت و ضعف درونی سازمان همراه با فرصتها و تهدیدهای محیطی، ضروری به نظر میرسد. در چنین شرایطی سازمانها نیاز به رهبرانی دارند که سازمانهای خصوصی یا دولتی را به سازمانهایی با توانایی بیشتر برای رشد و ترقی و حتی ادامه حیات، متحول کنند. این رهبران سازمانها را از حال به آینده هدایت کرده و تغییر و تحولات متناسب را برای رسیدن به اهداف سازمان اعمال می کنند. همچنین این رهبران چشم اندازی از فرصتهای بالقوه را برای کارکنان به وجود آورده و در میان آنان تعهد به تغییر و بهبود فرهنگ و نیاز به طراحی راهبردهای جدید را برای استفاده بهینه از انرژی و منابع توسعه میدهند. چنین رهبرانی را، رهبران تحول آفرین می نامند.

رهبری تحول آفرین، اساس و شالوده ای را برای تغییرات بلند مدت سازمانی که دسترسی به اهداف بالاتر را برای نظام سازمانی میسر می سازد، فراهم می سازد. از طرف دیگر، رهبران تحول آفرین در باورها، ارزشها و اهداف پیروان خود نفوذ کرده و تأثیر بسزایی بر آنها می گذارند. این گونه رهبران از طریق رفتار و کردار خود کل سازمان را دچار تحول کرده و پیروان این رهبران نیز به آنها احساس اعتماد و وفاداری می کنند (قادری، ۱۳۸۸).

### ۱- رهبری تحول آفرین<sup>۱</sup>

موضوعی که اخیراً توجه اکثر محققان را به خود جلب کرده این است که چه نوع رفتار رهبری در فرایند تغییر سازمانی مفید خواهد بود. اینکه رهبران بصورت تبدیلی با پیروان رفتار کرده و با پاداش و تنبیه آنان را در جهت مطلوب هدایت کنند و یا اینکه نیازهای سطح بالای پیروان را

<sup>۱</sup> - Transformational Leadership

### بررسی رابطه بین سبکهای رهبری تحول آفرین < ۳

خطاب قرار داده و در آنها ایجاد انگیزه نمایند، این موضوع موجب شکل گیری دو نوع سبک رهبری شده که به نام های رهبری تبدیلی و رهبری تحولی معروف هستند. محققان می گویند این دو سبک رهبری از هم جدا بوده و هر یک بر سازمان و رهبران تأثیری خاص خود را خواهند داشت. لکنون تحقیقات مختلفی در ارتباط با این دو سبک رهبری صورت گرفته است. نتایج تحقیقات مختلف حاکی از این است که رهبران تحول آفرین در پیروان خود انگیزه فوق العاده ای ایجاد کرده و موجب بهبود عملکرد آنان می گردند. همچنین این رهبران موجب افزایش اعتماد، تعهد و کارایی تیمی پیروان خواهند شد (آرنولد<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۱).

توسعه های اخیر در نظریه های رهبری، از نظریه های رهبری کارزماتیک که رهبر را موجودی متعارف فرض می کرد و پیروان را وابسته به رهبری می دانست، به سمت نظریه ای نئوکارزماتیک و رهبری تحول آفرین که بر توسعه و توانمند سازی پیروان جهت عملکرد مستقل توجه می کنند، انتقال یافته است (کارک و چن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳).

از سویی رهبری تحول آفرین، یکی از تازه ترین رویکردهای مطرح شده نسبت به رهبری است که تحقیقات مربوط به آن در کشور انگشت شمار است. نظریه ی سبک رهبری تحول آفرین یکی از چارچوب های نظری در دنیا است، که پیشینه تحقیقات آن به سال ۱۹۷۸ و فعالیت های برنز برمی گردد. (هامفریس و این استین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳). رهبری تحول آفرین ابتدا بوسیله برنز (۱۹۷۸) بعنوان دانشمند علوم سیاسی بطور وسیع به کار برده شد، و بعنوان یکی از غالبترین تئوری های رفتار سازمانی مطرح شد (رایت و پاندى، ۲۰۰۹). بعدها باس (۱۹۹۶ و ۱۹۸۵)، همچنین بنیس و نانوس (۱۹۸۵) و تیچی و دوانا (۱۹۸۶ و ۱۹۹۰) به توسعه آن کمک شایانی کردند. برنز معقد بود که رهبران تحول آفرین صاحب بینش هستند و دیگران را برای انجام کارهای استثنایی به چالش و تلاش وا می دارند. به زعم وی تنها رهبرانی «تحول آفرین هستند که قادر به ترسیم مسیرهای ضروری برای سازمان های جدیدند، زیرا آنها منشاء تغییراتند، بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف کامل دارند و بر موج تغییرات سوارند» (عابدی جعفری و مرادی، ۱۳۸۴). رهبران تحول آفرین از محرک های ذهنی استفاده می کنند تا افکار، تصورات و خلاقیت پیروان خود را نسبت به ارزش ها به چالش بکشند. این رهبران از پیروان خود درخواست می کنند که راه های سنتی انجام کار را

<sup>1</sup>- Arnold

<sup>2</sup>- Kark & Chen

<sup>3</sup>- Humphreys & Einstein

#### بررسی رابطه بین سبکهای رهبری تحول آفرین < ۴

دوباره آزمایش کرده و آنها را تشویق می کنند که راهها و رویکردهای جدید را برای حل مسائل و انجام کار بیابند. این رهبران همچنین ملاحظه فردی را از طریق توجه به نیازهای پیروان خود برای رشد و موفقیت آنها و همچنین قبول مسئولیت های بیشتر با توجه به توان بالقوه آنها نمایش می دهند (آوالیو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۴؛ کلوک و شامیر، ۲۰۰۲). برنز<sup>۲</sup> (۱۹۷۸) رهبری تحول آفرین را به عنوان فرایندی می داند که رهبران و پیروان یکدیگر را توانمند کرده تا به سطح بالایی از انگیزش و روحیه برسند. ماهار<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) بیان کرد که رهبران تحول آفرین سعی می کنند که یک عامل اخلاقی باشند و پیروان خود را تحریک کنند تا خود رهبر تحول آفرین باشند (به نقل از الحسینی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). تریسی و هینکین<sup>۵</sup> (۱۹۹۴) رهبری تحول آفرین را به عنوان فرایند نفوذ و تغییرات اساسی در نگرش ها و مفروضات اعضای سازمان و ایجاد تعهد برای ماموریت های سازمان و اهداف آن تعریف می کند (تریسی و هینکین، ۱۹۹۴). در همین زمینه باس رهبر تحول آفرین را فردی می داند که به منظور تقویت عملکرد کارکنان و سازمان، رابطه‌ی مثبتی با زیردستان برقرار کرده و کارکنان را تشویق می کند که از نیازهای شخصی فراتر بروند و در زمینه‌ی تمایلات گروه و سازمان کار کنند. رهبران تحول آفرین زیردستان خود را بر می انگیزانند تا آنچه را در توان دارند انجام دهند (بیورک و کالین<sup>۶</sup>، ۲۰۰۱). استون و همکارانش معتقدند که این نوع رهبری زمانی رخ می دهد که رهبران علایق کارکنان خود را در هنگامی که آگاهی و پذیرش اهداف و رسالت گروه را ایجاد می کنند و هنگامی که کارمندان نشان را در جهت فراتر رفتن از منافع خود به نفع گروه بر می انگیزانند، بسط داده و ترفیع می دهند. باس تاکید می کند که هدف رهبری، فائق آمدن بر ماورای علایق خود بخاطر گروه، سازمان و جامعه است. در اصل رهبری تحول آفرین فرایند ایجاد تعهد به اهداف سازمانی و توانمند ساختن پیروان جهت به تحقق رساندن آن اهداف می باشد (استون، راسل، پاترسون<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴).

1- Avolio

2- burns

3- mahar

4- Al-Husseini

5- Tracy & Hinkin

6- Burke & Collins

7- Stone, Russell & Patterson

## بررسی رابطه بین سبکهای رهبری تحول آفرین < ۵

رهبر تحول آفرین سطح بالای تعهد در کارکنان را القا می کند، استرس آنها را کاهش داده و روحیه را افزایش می دهد (بولمن و دیل، ۲۰۰۳؛ دویر و همکاران، ۲۰۰۲؛ لوتانز و اولیو، ۲۰۰۳ و مسی، ۲۰۰۰؛ به نقل از وود<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). این نتایج بطور کلی باعث افزایش عملکرد سازمانی و ارتقای رضایت شغلی کارکنان می شود (باس<sup>۲</sup> و اولیو، ۱۹۹۰؛ دویر<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۲، اوی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۸، دونو کولوریس<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳). همچنین برایمان<sup>۶</sup> (۱۹۹۲) معتقد است که رهبری تحول آفرین رابطه مثبتی با تعدادی از پیامدهای سازمانی، من جمله تلاش اضافی، رفتار شهروندی سازمانی و رضایت شغلی دارد (به نقل از فولر<sup>۷</sup> و همکاران، ۱۹۹۹).

رهبری تحول آفرین اشاره به آن نوع رهبری دارد که در آن رهبران کار آنها دارند و ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و ملاحظه فردی را برای پیروان فراهم می کند (باس، ۱۹۸۵؛ برنز، ۱۹۸۷؛ اوالیوا و باس، ۱۹۸۸، باس و اوالیوا، ۱۹۹۴، باس و همکاران، ۱۹۸۷؛ تیچی و دونان، ۱۹۸۶؛ یکل، ۱۹۸۹، به نقل از بیگره و همکاران، ۲۰۰۶). رهبری تحول آفرین برای عملی شدن به چهار مؤلفه یا عامل که به عنوان عناصر تشکیل دهنده این نظریه نیز شناخته شده اند نیاز دارد. این مؤلفه ها عبارتند از:

### نفوذ آرمانی<sup>۸</sup>

این بعد رهبرانی را شرح می دهد که به عنوان مدل هایی قوی برای پیروان عمل می کنند. همچنین سرافرازی، فرهمندی، احترام و وفاداری بی چون و چرای پیروان از رهبری است که حس آرمانی را انتقال می دهد (موغلی، ۱۳۸۳). تاثیر ایده آل باعث می شود که رهبران به عنوان مدل هایی از نقش و الگوی رفتار برای پیروان باشند. چنانچه یک رهبر تحول آفرین باشد، حس احترام، تحسین و وفاداری را در میان پیروان خود ایجاد خواهد کرد و بر اهمیت داشتن تعهد قوی

1- Wood

2- Bass

3- Dvir

4- Avey

5- Dono-Koulouris

6- Bryman

7- Fuller

8- Idealized Influence

جهت رسیدن به رسالت‌های سازمان تاکید خواهد نمود (گوموشلوواوغلو و ایل سو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). در این حالت فرد، خصوصیات رهبر کاریزماتیک را دارد، مورد اعتماد و تحسین زیردستان است، زیردستان او را به عنوان یک الگو و مدل می‌شناسند و سعی می‌کنند که همانند او شوند(اسپکتور<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۴؛ نوردوس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱؛ به نقل از قادری، ۱۳۸۸، ۸۷).

### انگیزش الهام بخش<sup>۴</sup>

انگیزش الهام بخش از تواناییهای رهبری تحول آفرین بوده که رهبر را به عنوان شخصیتی مطرح میکند که پیروان را با الهام بخشی به رفتار مناسب، برمی‌انگیزاند. انگیزش الهام بخش به مفهوم بالا بردن و برانگیختن انگیزه در پیروان با استفاده از احساسات آنها توصیف شده است. این عامل شامل صحبت و بیان نوعی دیدگاه جالب و جذاب از آینده و ارائه تصویری مهیج از آنچه که باید مورد ملاحظه قرار گیرد، می‌باشد(موغلی، ۱۳۸۱). رهبر کارکنان را ترغیب می‌کند تا به هدف و قابل دستیابی بودن آن در سایه تلاش، پیدا کنند. این افراد معمولاً نسبت به آینده و قابل دسترس بودن اهداف خوش بین هستند(اسپکتور و همکاران، ۲۰۰۴).

### ترغیب ذهنی<sup>۵</sup>

ترغیب ذهنی نقش مهمی در فرایند دگرگون سازی(تغییر) در سازمان دارد. رهبران تحول آفرین سعی دارند پیروان خود را به خلاقیت و نوآوری ترغیب کنند. این رهبران، تغییر در روشهای تفکر در مورد حل مسایل را تشویق کرده و از تمثیل و استعاره استفاده می‌کنند. «باس» ترغیب ذهنی را به عنوان عامل محرک در پیروان برای تفکر در مورد باورها و ارزشها و نیز آگاهی از مشکلات و حل آنها می‌داند. از طریق این عامل، رهبری تحول آفرین باعث ارتقای توانایی پیروان برای درک ماهیت سازمان و مشکلات سازمانی می‌شود(قادری، ۱۳۸۸). این رهبران پیروانشان را

<sup>1</sup>- Gumusluoglu and Ilsev

<sup>2</sup>- Spector

<sup>3</sup>- Northouse

<sup>4</sup>- Inspirational Motivation

<sup>5</sup>- Intellectual Stimulation

## ۷ بررسی رابطه بین سبکهای رهبری تحول آفرین

تشویق می‌کنند که در حل مسائل، خلاقانه برخورد کنند و مضروضات بدیهی را مورد سؤال قرار دهند و مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار داده و تکنیک‌های حل مسأله‌ی نوآورانه را پیاده کنند (اسپکتور و همکاران، ۲۰۰۴).

### ملاحظه فردی<sup>۱</sup>

توجه و ملاحظه فردی، شامل صرف وقت به منظور آموزش رفتار و مرافده با زیردستان برای رشد و توسعه تواناییهای آنان می‌باشد. این عامل در برگیرنده مراتب دلسوزی و اهتمام وافر رهبر در خصوص توجه جدی به خواسته‌های پیروان و تلاش به منظور رشد و شکوفایی هر چه بیشتر آنان است (نوردوس، ۲۰۰۱، به نقل از قادری، ۱۳۸۸). این رهبران ممکن است زمان قابل ملاحظه‌ای را صرف پرورش دادن، آموزش و تعلیم کنند (اسپکتور و همکاران، ۲۰۰۴).

پیرو تحقیقات برنز، در سال ۱۹۸۵، باس مدلی از رهبری ارائه داد که برای موقعیت‌های ثبات و تحول سازمانی، به ترتیب رهبری مرافده‌ای و تحول آفرین را تجویز می‌کرد. باس و اولیو در سال ۱۹۹۵ این مدل را گسترش دادند و ابعاد رهبری تحول آفرین و رهبری مرافده‌ای (تبادلی) را مشخص کردند و حتی این مدل را در قالب پرسش نامه‌ای با نام پرسش نامه‌ی چند عاملی رهبری به صورت عملیاتی درآوردند (هیگز، ۲۰۰۳، به نقل از یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۸، ۱۲۶).

رهبری تبادلی<sup>۲</sup> بر گرفته از تئوری مبادله رهبر - عضو می‌باشد و این تئوری رابطه اجتماعی میان رهبری و پیروان را نقطه مرکزی توجه در فرایند رهبری قرار داده است (افجه، ۱۳۸۵). به اعتقاد برنز (۱۹۷۸)، رهبری تبادلی عبارت است از رهبری مبتنی بر مبادله بین رهبر و پیرو به طوریکه تمایلات فردی طرفین تامین می‌شود (موغلی، ۱۳۸۳). رهبر تبادلی از نظر «باس» کسی است که رابطه‌ی دادوستد رهبر - پیرو را ترجیح می‌دهد و در واقع رهبر، نیازهای پیروان را در ازای عملکرد آنان در برآورده کردن انتظارات پایه‌ای، مرتفع می‌کند. این رهبر در ریسک‌گریزی بهتر عمل می‌کند و به زیردستان اطمینان می‌دهد که می‌توانند به اهداف خود برسند. سومین مؤلفه‌ی این مدل به عنوان رهبری غیر مرافده‌ای<sup>۳</sup> یا عدم مداخله خوانده می‌شود که سبکی «بی مبالات»

<sup>۱</sup> - Individualized Consideration

<sup>۲</sup> - Transactional Leadership

<sup>۳</sup> - Non transactional

## بررسی رابطه بین سبکهای رهبری تحول آفرین < ۸

در رهبری است که رابطه ای منفی بین رهبر و عملکرد پیرو در آن برقرار است. این رهبران هنگامی که نیاز هست، غایب هستند و از قبول مسؤولیت سرباز می‌زنند (گاردنر و استو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). باس (۱۹۹۸) این نوع رهبری را بعنوان سبکی تشریح می کند که تبادل با پیروان در آن وجود ندارد. بطور مثال رهبران عدم مداخله گر از بیان دیدگاه هایشان یا واکنش به مسائل مهم اجتناب می‌ورزند. تصمیم گیری را به تأخیر انداخته یا از آن امتناع می کنند، مسؤولیتها را نادیده می‌گیرند، هیچ باز خوردی ارائه نمی دهند و اجازه می دهند که اختیارات آنها بلا استفاده باقی بماند (هوی و میسکل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸).

شامیر<sup>۳</sup> و همکاران (۱۹۹۳) اعتقاد دارند که رهبران تحول آفرین از سه طریق پیروان خود را بر می‌انگیزانند: ۱- افزایش خود کارآمدی پیروان ۲- کمک به تطبیق اجتماعی پیروان با گروه و سازمانشان ۳- پیوند ارزش های کاری سازمان به ارزش های پیروان (شامیر و همکاران به نقل از اوی و همکاران، ۲۰۰۸). این ارتباط به پیروان اجازه می دهد که احساس خود تعیینی بیشتری در کارشان کرده و سطح توانمندی آنها نیز افزایش یابد (همان منبع).

تأثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد پیروان غالباً بصورت اثرات آن در توسعه و توانمند سازی کارکنان مطرح می شود که باعث افزایش توانایی و انگیزش آنها می شود (میرکمالی، ۱۳۸۳). توانمند سازی کارکنان اغلب به عنوان یکی از ویژگی های اصلی رهبری تحول آفرین است که آن را از رهبری تبدالی متمیز می سازد، چرا که رهبری تبدالی ای در صدد توانمند سازی پیروان نیست و صرفاً در صدد نفوذ در رفتار آنها ست. برای دستیابی به این اهداف، رهبری تحول آفرین شامل رفتارهای توانمند سازی همچون تفویض مسؤولیت به زیردستان، افزایش ظرفیت فکری زیردستان و تشویق آنها برای ارائه ایده های جدید و خلاق می باشد (رضایی و محمد زاده، ۱۳۸۸). از منظری دیگر، مدیران و رهبران سازمانها مجبورند به زیر دستان اعتماد کنند، زیرا حجم کاری آنان به سرعت افزایش یافته است. آنها دائماً در حال افزایش تعداد کارکنان خود بوده و همچنین مسؤل تعداد زیادی از افراد هستند که مستقیماً به آنها گزارش می دهند، به گونه ای مجبور هستند بیش از پیش از طریق تیم های خود گردان و افراد خود کنترل عمل کنند. در نتیجه

<sup>1</sup>- Gardner & Stough

<sup>2</sup>- Hoy & [Miskel](#)

<sup>3</sup>- Shamir



شرایط کاری بیش از هر چیز دیگر، مدیران را وادار به توانمند سازی کارکنانشان می کند(ایران نژاد پاریزی، ۱۳۸۳).

## ۲- توانمند سازی:

یکی از عوامل موثر بر بقاء هر بنگاه اقتصادی نیروی انسانی آن می باشد. هر چه این نیروها کارآزموده تر و خلاق تر باشند، بهره وری بیشتری ایجاد کرده و رشد بنگاه اقتصادی را تضمین می کنند. سیستم توسعه منابع انسانی در هر سازمانی باید راههای جدیدی برای اصلاح مدیریت نیروی کار که تاثیر مثبتی بر عملکرد و بهره وری کارکنان دارد، را به وجود آورد (چن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۳). در عصر تغییرات سریع، سازمانها سعی می کنند که برای تداوم اثربخشی و کارایی خود را با محیط سازگار کنند. همچنین در این دوره این باور شکل گرفته است که ایجاد انگیزش و توانا سازی کارکنان می تواند در تولید و عملکرد آنها موثر باشد و در نتیجه بهره وری و کارایی سازمان را افزایش دهد(لیو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۷). منشاء اصلی توانمند سازی از نظریه داگلاس مک گریگور نشات می گیرد. تئوری Y وی مبتنی بر این باور است که انگیزش، بهره وری و مشارکت کارکنان می تواند بوسیله طراحی شغل تقویت شود. مک گریگور تاکید می کند که مدیریت به وسیله دستور و فرمان در همه سازمان ها کاربرد ندارد و مدیران باید به نظرات کارکنان خود در سازمان اهمیت دهند که همان توجه به اصل مشارکت در توانمند سازی است(هانسر<sup>۳</sup> و جورج<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳). مفهوم توانمند سازی به معنی آماده سازی نیروی کار با درجه بالایی از انعطاف پذیری و آزادی در تصمیم گیری های سازمانی است، چرا که معنی اصلی توانمند سازی به تفویض قدرت بر می گردد(گریزلی<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۸). این مفهوم در مقابل تکنیک های مدیریت سنتی که برای کنترل، به سلسله مراتب تاکید داشتند، قرار می گیرد(گرسلی، ۲۰۰۵). لذا محققان توانمند سازی را راهی برای افزایش تصمیم گیری در سطوح پایین سازمان و تقویت تجارب کاری کارکنان می دانند(مویه و هنکین<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶).

1- Chen

2- Liu

3- Hancer

4- George

5- Greasley

6- Moye & Henkin

## بررسی رابطه بین سبکهای رهبری تحول آفرین <sup>۱۰</sup>

توانمند سازی در لغت به معنی دادن قدرت به افراد است (توماس<sup>۱</sup> و ولتوس<sup>۲</sup> به نقل از هریسون<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۶). یاگیل اعتقاد دارد که توانمند سازی فرایند نفوذ بر رویدادها و پیامدهای مهم برای فرد یا گروه است. بنابراین توانمند سازی اساساً یک فرایند انگیزشی است که فرد در طی آن یک حس توانمندی را تجربه می کند (یاگیل<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). بنظر اسپریتزر (۱۹۹۵)، توانمند سازی روان شناختی به عنوان مجموعه ای از حالت های روانشناختی تعریف می شود و ب اینکه چگونه کارکنان در باره کارشان فکر و تجربه کسب می کنند، و چه مقدار نقش و نفوذشان را در سازمان باور دارند، متمرکز است و باعث می شود که کارکنان احساس اعتماد بنفس و تمایل به موفقیت داشته باشند (به نقل از واکاراکیات<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸). در ادبیات توانمند سازی تقسیم بندی های متفاوتی از ابعاد توانمند سازی وجود دارد، یکی از این تقسیم بندی ها که در متون علمی کاربرد فراوان دارد، تقسیم بندی اسپریتزر می باشد که ابعاد توانمند سازی را به شرح زیر بیان می کند؛ معنی داری<sup>۶</sup>: به تناسب بین الزامات شغل، باورها، ارزشها و رفتارهای فرد بر می گردد. در حالت حالت مطلوب کارکنان اهمیت شغلشان را برای سازمان و خودشان درک خواهند کرد و توجه بیشتری را به کارشان معطوف خواهند داشت. شایستگی<sup>۷</sup>: به اعتماد بنفس فرد در مورد توانایی های عملکردی شغلش اشاره دارد. خود تعیینی<sup>۸</sup>: به کنترل ادراک شده کارمند به کارش بر می گردد، در این حالت کارکنان احساس می کنند که آزادی و اختیار لازم را در تصمیم گیری برای عمل در موقعیت های مختلف، را دارند. تاثیر<sup>۹</sup>: نهایتاً اسپریتزر عامل تاثیر را به عنوان احساس فرد درباره توانایی هایش برای نفوذ بر نتایج و پیامد های مهم درون سازمانش، تعریف می کند (اسپریتزر به نقل از واکاراکیات، ۲۰۰۸، توماس و ولتوس ۱۹۹۰، لی<sup>۱۰</sup> و کوه<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). البته محققان زیادی کلیدی چون مویه و

<sup>1</sup> - Thomas

<sup>2</sup> - Velthouse

<sup>3</sup> - Harrison

<sup>4</sup> - Yagil

<sup>5</sup> - Vacharakiat

<sup>6</sup> - Meaning

<sup>7</sup> - Competence

<sup>8</sup> - Self determination

<sup>9</sup> - Impact

<sup>10</sup> - Lee

هنکین(۲۰۰۶) اوزارالی (۲۰۰۳)، هولدرورث<sup>۲</sup> و کارت رایت<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) نیز بعد از اسپریتزر از این چهار مولفه استفاده کرده اند.

پژوهش‌ها نشانگر آن است که سازمانها از انجام فرایند توانمندسازی منافی همچون افزایش عملکرد، بهره‌وری، کارایی سازمان (لیو<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۷)، کاهش تعارض و ابهام نقش، افزایش رضایت شغلی، انگیزش و وفاداری سازمانی (گریزلی، ۲۰۰۵)، کاهش استرس شغلی، بیماری و غیبت (هولدرورث<sup>۵</sup> و کارت رایت<sup>۶</sup> ۲۰۰۳) را بدست می‌آورند. از طرفی، سبک رهبری کارآمد جزء لاینفک ایجاد محیط پرورش کارکنان توانمند است (فولام و لاندو، ۱۹۹۸ به نقل از خانمحمدی اطلاق سرا و محسنی، ۱۳۸۸) چرا که فرایند توانمند سازی کارکنان نیاز به مدیران و رهبرانی با ویژگی‌های تسهیل‌گری، حامی، مربی و راهنما دارد (افتخاریان، ۱۳۸۱، به نقل از رضایی و محمدزاده، ۱۳۸۸). به همین دلیل سبک رهبری بعنوان یکی از الزامات اساسی در پرورش کارکنان توانمند مورد توجه بسیاری از محققان و صاحب‌نظران قرار گرفت.

در تحقیقی که توسط کارک و شامیر (۲۰۰۳) انجام شد، به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول آفرین می‌تواند منجر به هر دو نتیجه وابستگی و توانمند سازی پیروان شود و در این میان تعیین هویت نقش متغیر میانجی را ایفا می‌کند. آنچه بطور ویژه توسط این دو محقق ارائه شد این است که تعیین هویت فردی به تبیین رابطه میان رهبری تحول آفرین و وابستگی به رهبر کمک می‌کند، در حالی که تعیین هویت اجتماعی به تشریح رابطه میان رهبری تحول آفرین و توانمند سازی پیروان می‌پردازد. در نتیجه می‌توان گفت رفتارهای تحول آفرین که موجب تعیین هویت شدید با واحدهای سازمانی می‌شوند، احتمالاً باعث توانمند سازی پیروان از طریق ارتباط دادن آنها به یک نهاد قوی تر و بزرگتر شده و احساس ارزشمندی و اعتماد بنفس را در آنها افزایش می‌دهد. رهبری تحول آفرین به عنوان عاملی برای تشویق ارتباطات باز با پیروان می‌باشد (تریسی و هی‌نکین، ۱۹۹۴). از طریق ارتباطات باز، مدیران خواهند توانست که چشم اندازها، ماموریت‌ها و اهداف سازمان را برای زیردستان خود شرح داده و باعث افزایش تمایل

1- Koh

2- Holdsworth

3- Cartwright

4- Liu

5- Holdsworth

6- Cartwright

## بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول آفرین < ۱۲

کارکنان به توانمند شدن شود. در نتیجه تمایل به توانمند شدن در کارکنان رابطه مثبتی با رهبری تحول آفرین دار (گیل<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). همچنین تحقیقات نشان داده است که زبردستان در محیط تحول آفرین اطمینان به نفس خوبی دارند و معنی داری زیادی را که یکی از مولفه‌های توانمند سازی است، را در کار خود احساس می کنند (باس، ۱۹۹۹). هوآنگ و همکارانش در تحقیقی که در چین به بررسی تا ثیر رهبری مشارکتی بر روی توانمند سازی روانشناختی و تعهد سازمانی پرداختند، به این نتیجه رسیدند که رهبری مشارکتی بر توانمند سازی روانشناختی تاثیر دارد (هوآنگ و همکاران، ۲۰۰۶). در همین زمینه بونوو و جاج<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) دریافتند که پیروان رهبران تحول آفرین به دلیل استقلال بیشتر، معنی داری و احساس مالکیت توانمند تر هستند (بونوو و جاج، ۲۰۰۳). اولیو و همکارانش (۲۰۰۴) نیز دریافتند که رهبری تحول آفرین منجر به توانمند سازی و تعهد می شود و همچنین رهبری تحول آفرین مستقیماً با ادراک توانمند سازی پیروان رابطه دارد (اولیو و همکاران، ۲۰۰۴).

در تحقیقی که دونو کولوریس (۲۰۰۳) در مدارس ابتدایی انجام داد ارتباط رهبری تحول آفرین را با هر یک از ابعاد توانمند سازی معلمان (تصمیم گیری، موقعیت، خود کارآمدی، استقلال، تاثیر و رشد حرفه ای) مورد بررسی قرار داد، نتایج بیانگر آن بود که رهبری تحول آفرین با توانمند سازی (ابعاد رشد حرفه ای و موقعیت) بطور معنی داری رابطه دارد. وود (۲۰۰۸) نیز معتقد است که رهبران تحول آفرین می توانند کارکنان خود را توانمند ساخته و به سطح بالای مشارکت شغلی برسانند، وی در تحقیقی که در محیط های بیمارستانی انجام داد به این نتیجه رسید که رهبری تحول آفرین و مولفه های آن (نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظه فردی) رابطه معنی داری با توانمند سازی دارند. همچنین عوامل پاداش احتمالی، مدیریت بر مبنای استثنا (فعال) و مدیریت بر مبنای استثنا (غیر فعال) رابطه معنی داری با توانمند سازی دارند. یافته‌ها در تحقیق اوزارالی (۲۰۰۳) نیز نشان داد که رفتار تحول آفرین رهبران با توانمند سازی رابطه مثبتی دارد. توانمند سازی نیز با اثربخشی تیمی رابطه مثبتی دارد، همچنین تاثیر رهبری تحول آفرین و توانمند سازی بر اثربخشی تیمی نیز معنی دار بوده است (اوزارالی، ۲۰۰۳). خان محمدی اطاقسرا و محسنی (۱۳۸۸) نیز در تحقق خود به این نتایج

<sup>۱</sup>- Gill

<sup>۲</sup>- Bono & Judje

دست یافتند که بین سبک‌های رهبری تحول آفرین و تبدالی با توانمندسازی روانشناختی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد که این رابطه در مورد رهبری تبدالی قویتر می‌باشد و میان رهبری عدم مداخله گر و توانمندی روانشناختی رابطه مثبت ضعیفی برقرار می‌باشد. همچنین نتایج پژوهش نیومن نیز حاکی از آن بود که رهبری تحول آفرین بطور مثبتی با ادراک کارکنان از توانمند سازی رابطه دارد و دو بعد از سه بعد رفتار رهبری تبدالی نیز رابطه مثبتی با توانمند سازی داشتند، تنها بین بعد مدیریت بر مبنای استثنا (فعال) با توانمند سازی رابطه مثبتی پیدا نشد (نیومن، ۲۰۰۱).

تحقیقات زیاد دیگری نیز بیانگر تاثیرگذاری سبک رهبری تحولی آفرین بر توانمندسازی می‌باشد، از جمله این تحقیقات می‌توان به تحقیقات آریود<sup>۱</sup> (۲۰۰۵)؛ اولیو (۲۰۰۲)؛ گودمن و هیل (۲۰۰۲)؛ لاشینگر و همکاران، ۱۹۹۹ به نقل از وود، ۲۰۰۸)؛ اورازالی (۲۰۰۳)؛ کارک و همکاران (۲۰۰۳)؛ اوی و همکاران (۲۰۰۸)؛ دویر<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۲)؛ مارتین و بوش (۲۰۰۶)؛ شی و همکاران (۲۰۰۷)؛ جوآنگ و ساسیک (۲۰۰۲)؛ گیل و همکاران (۲۰۱۰) اشاره نمود.

با توجه به نقش و اهمیت توانمندسازی کارکنان در توسعه و بهبود سازمانی و به دلیل اهمیتی که سبک‌های رهبری بر نگرشها و رفتار کارکنان دارند، همچنین باتوجه آنکه در ادبیات جدید مدیریت از رهبری به عنوان هنر توانمندسازی دیگران یاد می‌شود، این تحقیق بر آن است که به بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین با توانمند سازی کارکنان بپردازد، بی شک پرداختن به چنین موضوعی راهگشای غنی سازی ادبیات پژوهشی رهبری تحولی و توانمند سازی روانشناختی و متغیرهای مرتبط با آن خواهد بود.

### ۳-سوالات تحقیق

- ۱- آیا بین سبک‌های رهبری (تحولی، تبدالی، عدم ملاحظه) با توانمند سازی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد؟
- ۲- آیا بین مؤلفه‌های سبک رهبری تحولی (ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش، ملاحظه گری، نفوذ آرمانی) با توانمند سازی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد؟

<sup>۱</sup>- Arruda

<sup>۲</sup>- Dvir

بررسی رابطه بین سبکهای رهبری تحول آفرین < ۱۴

۳ - کدامیک از مؤلفه های سبک رهبری تحول آفرین بهتر متغیر توانمندسازی را پیش بینی می کنند؟

۴ - آیا بین متغیر توانمندسازی بر حسب متغیرهای جمعیت شناختی جنسیت و سطح تحصیلات تفاوتی وجود دارد؟

#### ۴- ابزار گردآوری اطلاعات

الف- پرسشنامه توانمندسازی روانشناختی : برای سنجش توانمندسازی روانشناختی در این پژوهش از پرسشنامه اسپریتزر (۱۹۹۵) استفاده شده است. این پرسشنامه دارای چهار مولفه؛ معناداری، شایستگی، خودتعیینی و تاثیر و ۱۲ سوال می باشد که هریک از این مولفه هابر اساس طیف لیکرت (کاملاً مخالفم= ۱ تا کاملاً موافقم= ۵) نمره گذاری می شود. واکاراکیات (۲۰۰۸) ضریب پایایی این پرسشنامه را بر اساس الفای کرونباخ ۰/۹۰ گزارش می کند. علاوه بر این، برای اطمینان بیشتر از سطح پایایی مطلوب در این پژوهش، این پرسشنامه بر روی نمونه ۳۰ نفری مورد اجرای مقدماتی قرار گرفته و آلفای کرونباخ برای هریک از مولفه های معناداری، شایستگی، خودتعیینی، تاثیر به ترتیب برابر با ۰/۷۹، ۰/۸۰، ۰/۸۵، ۰/۸۴ و برای کل پرسشنامه ۰/۸۶ بدست آمد که مبین سطح پایایی مطلوب این پرسشنامه می باشد.

ب- پرسشنامه چند عاملی رهبری: دومین ابزار مورد استفاده در این پژوهش، پرسشنامه چند عاملی رهبری (MLQ) است که باس و آوالیو آن را طراحی کرده اند(موغلی، ۱۳۸۱). این پرسشنامه با در هم آمیختن سؤالات مربوط به سه شیوهی رهبری تحول آفرین(۲۰ سوال)، رهبری تبدالی(۱۲ سوال) و رهبری عدم مداخله گر(۴ سوال)، تکمیل کنندگان پرسشنامه را در موقعیتی قرار می دهد تا آن چه را به واقعیت نزدیک تر است علامت گذاری کنند. این پرسشنامه شامل ۳۶ سؤال است و در قالب مقیاس پنج گزینه ای لیکرت و به دو صورت فرم مخصوص رهبران و فرم مخصوص پیروان تنظیم شده است که شیوهی رهبری یک فرد را از دیدگاه خود و پیروانش مورد بررسی قرار می دهد. ضریب پایایی این پرسشنامه نیز در اجرای مقدماتی بر روی نمونه ۳۰ نفری ۰/۸۳ بدست آمد.

## ۵- جامعه، نمونه آماری و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری مورد نظر در این تحقیق کلیه کارکنان مرکز تحقیقات ساختمان و مسکن می‌باشند که به منظور نمونه‌گیری پس از برآورد جامعه، تعداد ۹۴ نفر از کارکنان بر اساس فرمول کوکران و با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند.

## ۶- روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تحلیل آماری سؤالات تحقیق با توجه به اینکه نرمال بودن توزیع نمونه‌ها با استفاده از آزمون کولموگروف اسمیرنوف ( $K-S$ ) مورد تأیید قرار گرفته است، از آزمون‌های پارامتریک استفاده شده است. بنابراین جهت بررسی رابطه‌ها از ضریب همبستگی پیرسون و جهت نشان دادن احتمال پیش‌بینی‌کنندگی متغیر توانمندسازی توسط مولفه‌های سبک رهبری تحول آفرین از رگرسیون چندگانه گام‌به‌گام استفاده شده است. همچنین، جهت بررسی تفاوت احتمالی سطح تحصیلات با متغیر توانمندسازی از تحلیل واریانس و به منظور مطالعه تفاوت احتمالی بین جنسیت با متغیر توانمندسازی از آزمون  $t$  مستقل استفاده شده است.

## ۷- یافته‌های پژوهش

الف) یافته‌های توصیفی: بر اساس شاخص‌های توصیفی افراد نمونه از ۳۵ مرد و ۵۹ زن تشکیل می‌شوند. در رابطه با تحصیلات نیز ۱۴/۹٪ افراد دارای مدرک دیپلم و فوق دیپلم، ۵۴/۳٪ از کارکنان دارای مدرک لیسانس و ۲۷/۷٪ آنان دارای مدرک فوق لیسانس و ۳/۲٪ از آنان نیز دارای مدرک دکتری و بالاتر بودند.

ب) یافته‌های استنباطی: یافته‌های مبتنی بر سؤالات پژوهش

در پاسخ به سوال اول پژوهش که آیا بین سبکهای رهبری (تحولی، تبادلی، عدم ملاحظه) با توانمندسازی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد، از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است. همان‌طور که در جدول (۱) می‌توان مشاهده نمود، بین انواع سبکهای رهبری با توانمندسازی همبستگی ( $r=0/67$ ) وجود دارد. این مقدار نشان می‌دهد که بین دو متغیر فوق رابطه مثبت و

بررسی رابطه بین سبکهای رهبری تحول آفرین < ۱۶

قوی وجود دارد. همچنین ضریب تعیین بدست آمده ( $v=0/45$ ) نشان می دهد که سبکهای رهبری توانسته اند تقریباً  $0/45$  از واریانس توانمندسازی را تبیین نمایند. میزان همبستگی هر یک از سبکهای رهبری (تحول آفرین، تبادلی و عدم مداخله گر) با متغیر توانمندسازی به ترتیب برابر  $0/66$ ،  $0/62$  و  $0/02$  بدست آمده که بیشترین همبستگی مربوط به سبک رهبری تحولی بوده در حالیکه بین سبک رهبری عدم ملاحظه با توانمندسازی رابطه ای یافت نشده است. (جدول (۱))

جدول ۱: همبستگی بین انواع سبکهای رهبری با توانمندسازی

متغیرهای پیش بین	متغیر ملاک	نوع همبستگی	میزان همبستگی	مجذور R ( $R^2$ )	جهت همبستگی	سطح معناداری
سبکهای رهبری	توانمندسازی کارکنان	مثبت	۰/۶۶۸	۰/۴۴۶۲۲۴	مثبت	۰/۰۱
الف) رهبری تحول آفرین			۰/۶۶۲	۰/۳۸۵۶۴۱		۰/۰۱
ب) رهبری تبادلی			۰/۶۲۱	۰/۴۳۸۲۴۴		۰/۰۱
ج) رهبری عدم مداخله گر			۰/۰۲	۰/۰۰۰۴		

در پاسخ به سوال دوم پژوهش که آیا بین مؤلفه های سبک رهبری تحولی (ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش، ملاحظه گری، نفوذ آرمانی) با توانمندسازی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد، از روش همبستگی پیرسون استفاده شد که نتایج آن در جدول شماره (۲) ارائه شده است؛

جدول ۲: همبستگی بین مولفه های سبک رهبری تحول آفرین با توانمندسازی

متغیرهای پیش بین	متغیر ملاک	نوع همبستگی	میزان همبستگی	مجذور R ( $R^2$ )	جهت همبستگی	سطح معناداری
الف) ترغیب ذهنی	توانمندسازی کارکنان	مثبت	۰/۵۱۳	۰/۲۶۳۱۶۹	مثبت	۰/۰۱
ب) انگیزش الهام بخش			۰/۶۰۵	۰/۳۶۶۰۲۵		۰/۰۱
ج) ملاحظه گری			۰/۵۱۵	۰/۲۶۵۲۲۵		۰/۰۱



بررسی رابطه بین سبکهای رهبری تحول آفرین < ۱۷

		۰/۳۵۶۴۰۹	۰/۵۹۷			(د) نفوذ آرمانی
--	--	----------	-------	--	--	-----------------

طبق جدول فوق میزان همبستگی هریک از مؤلفه های رهبری تحول آفرین ( ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش، ملاحظه گری و نفوذ آرمانی ) با متغیر توانمندسازی نیز به ترتیب برابر ۰/۵۱، ۰/۶۱، ۰/۵۲ و ۰/۶۰ بدست آمده است. که بیشترین و کمترین همبستگی به ترتیب مربوط به مولفه انگیزش الهام بخش و ترغیب ذهنی بوده است.

به منظور پاسخگویی به سوال سوم پژوهش برای بررسی تأثیری که هر یک از مولفه های سبک رهبری تحولی بر توانمندسازی کارکنان دارند، از تحلیل رگرسیون چند متغیری گام به گام استفاده شده، که نتایج آن در جدول شماره (۳) ارائه شده است؛

جدول ۳: نتایج رگرسیون گام به گام برای پیش بینی توانمندسازی از روی مولفه‌های رهبری تحولی

خطای استاندارد برآورد (پیش بینی)	R تعدیل شده	مجدور R (R) <sup>2</sup>	ضریب همبستگی (R)	شاخص آماری مدل رگرسیون
۰/۴۶۷۱۴	۰/۳۹۶	۰/۴۰۳	۰/۶۳۵	۱
۰/۴۵۸۱۱	۰/۴۱۹	۰/۴۳۲	۰/۶۵۸	۲

گام اول؛ متغیر پیش بین: انگیزش الهام بخش

گام دوم؛ متغیر پیش بین: انگیزش الهام بخش و نفوذ آرمانی

نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون گام به گام نشان می دهد که از بین مولفه های سبک رهبری تحول آفرین، دو شاخص انگیزش الهام بخش و نفوذ آرمانی به عنوان متغیرهای پیش بین، معیار ورود به معادله نهایی رگرسیون برای توضیح تغییرات توانمندسازی کارکنان (متغیر ملاک)، را دارا هستند. همانطور که در جدول فوق مشاهده می شود در مدل اول که مولفه انگیزش الهام بخش وارد معادله شده است، مقدار ضریب همبستگی (R) برابر ۰/۶۳۵ است. بدین معنی که مولفه انگیزش الهام بخش توانسته ۰/۴۰ از واریانس توانمندسازی کارکنان را تبیین کند. در مدل دوم با اضافه شدن مولفه دو یعنی نفوذ آرمانی به معادله میزان ضریب همبستگی (R) به ۰/۶۵۸ افزایش یافته است، یعنی که دو مولفه فوق روی هم رفته ۰/۴۳ از واریانس توانمندسازی کارکنان را

## بررسی رابطه بین سبکهای رهبری تحول آفرین < ۱۸

تبیین نموده‌اند و بقیه مولفه‌ها به دلیل اینکه باعث افزایش همبستگی نشده است از معادله نهایی کنار گذاشته شده‌اند.

در پاسخ به سوال چهارم پژوهش، به منظور بررسی اینکه آیا بین متغیر توانمندسازی کارکنان با گروه‌های مختلف جمعیت شناختی جنسیت و سطح تحصیلات تفاوتی وجود دارد یا نه، به دلیل برقراری همگنی واریانسها و نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمونهای آماری تی مستقل و تحلیل واریانس یک‌راهه استفاده شده است.

الف - جنسیت:

جدول ۴: نتایج آزمون t برای مقایسه توانمندسازی کارکنان بر اساس جنسیت

متغیر	تعداد نمونه	میانگین	انحراف استاندارد	درجه آزادی	مقدار t	سطح معنی داری
مرد	۳۵	۳/۷۶۴۳	۰/۶۲۲۴۶	۹۲	-۱/۴۱۳	۰/۱۷
زن	۵۹	۳/۹۴۳۵	۰/۵۷۷۶۵			

میانگین توانمندسازی کارکنان مرد ۳/۷۶۴۳ با انحراف استاندارد ۰/۶۲۲۴۶ و میانگین توانمندسازی کارمندان زن ۳/۹۴۳۵ با انحراف استاندارد ۰/۵۷۷۶۵ بدست آمده است بر اساس جدول (۴) و با توجه به مقدار معناداری مشاهده شد ( $\text{sig} = ۰/۱۷۷$ ) که از سطح معناداری ۰/۰۱ بیشتر است لذا فرض صفر تأیید و فرض مخالف با ۰/۹۹ اطمینان رد می‌شود. این بدین معناست که بین زن و مرد در مرکز تحقیقات ساختمان و مسکن از نظر توانمندی سازی تفاوت معناداری وجود ندارد (ب) سطح تحصیلات

همانطور که از جدول فوق مشاهده می‌شود F بدست آمده در مورد متغیر توانمندسازی کارکنان برابر ۰/۱۴۸ می‌باشد که این مقدار در سطح ۰/۰۵ معنادار نیست. بنابراین؛ می‌توان گفت فرض صفر تأیید و فرض مخالف رد می‌شود و این بدین معنی است که تفاوت معناداری بین توانمندسازی کارکنان با سطح تحصیلات مختلف وجود ندارد. به عبارتی سطح تحصیلات نمی‌تواند عامل مهمی در توانمندی نیروی انسانی قلمداد شود

جدول ۵: آزمون تحلیل واریانس یک راه جهت تعیین تفاوت بین میانگینهای گروههای چندگانه سطح تحصیلات با متغیر توانمندسازی

متغیر	منابع تغییر	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معنی داری
توانمندسازی	بین گروهها	۰/۱۶۳	۳	۰/۰۵۴	۰/۱۴۸	۰/۹۳۱
	درون گروهها	۳۳/۰۶۳	۹۰	۰/۳۶۷		
	مجموع	۳۳/۲۳۲	۹۳	۰/۹۰۷		

## ۸- بحث و نتیجه گیری

رهبری موضوعی است که از دیر باز نظر محققان و عموم مردم را به خود جلب کرده است. شاید علت جذابیت گسترده رهبری این باشد که رهبری، فرآیندی بسیار اسرارآمیز است که در زندگی همه افراد وجود دارد. در اکثر موارد، دانشمندان علوم رفتاری کوشیده اند تا بدانند بر اساس چه ویژگی ها، توانایی ها، رفتارها، منابع قدرت یا با تکیه بر چه جنبه هایی از موقعیت، توان رهبر در تاثیر بر پیروان و تحقق اهداف گروهی را می توان تعیین کرد (میرکمالی، ۱۳۸۹). با توجه به اهمیت سبک رهبری در تاثیر گذاری بر کارکنان در سازمان، پژوهش حاضر به بررسی رابطه بین سبک رهبری تحولی با توانمند سازی کارکنان مرکز تحقیقات ساختمان و مسکن پرداخته است. در زیر به طور مفصل نتایج مربوط به بررسی رابطه این متغیرها تشریح می گردد؛ نتایج به دست آمده از رابطه متغیر سبکهای رهبری با توانمندسازی نیروی انسانی در سطح معناداری ۰/۰۱ نشان داد که رابطه ای مثبت و معناداری بین دو متغیر فوق وجود دارد، این میزان همبستگی بدین معناست که با افزایش سطح متغیر سبکهای رهبری، سطح متغیر توانمندسازی هم تقویت می شود و بالعکس. همچنین ضریب تعیین محاسبه شده نشان داد که مؤلفه های سبکهای رهبری حدود ۴۵ درصد از تغییرات توانمندسازی کارمندان را تبیین نموده و درصد قابل ملاحظه ای دیگر به خاطر تأثیر عوامل و متغیرهای ناشناخته شده دیگر است. از طرفی، میزان همبستگی هر یک از سبکهای رهبری (رهبری تحول آفرین، رهبری تبادلی و سبک رهبری عدم مداخله گر) با متغیر توانمندسازی به ترتیب برابر ۰/۶۶، ۰/۶۲ و ۰/۰۲ بدست آمده که بیشترین همبستگی مربوط به سبک رهبری تحول آفرین بوده در حالیکه بین سبک رهبری عدم

## بررسی رابطه بین سبکهای رهبری تحول آفرین < ۲۰

مداخله‌گر با توانمندسازی رابطه ای یافت نشده است . این نتیجه با یافته های تحقیقات اورازالی (۲۰۰۳)؛ کارک و شامیر (۲۰۰۳)؛ اوی و همکاران (۲۰۰۸)؛ دویر و همکاران (۲۰۰۲)؛ مارتین و بوش (۲۰۰۶)؛ شی یی و همکاران(۲۰۰۷)؛ جوآنگ و ساسیک (۲۰۰۲)؛ نیومن (۲۰۰۱)؛ دونو کولوریس (۲۰۰۳)؛ وود(۲۰۰۸)؛ اولیو و همکاران (۲۰۰۴)؛ خان محمدی اطاقسرا و محسنی(۱۳۸۸)؛ گیل و همکاران(۲۰۱۰) هماهنگی و مطابقت دارد. رهبری تحول آفرین افراد را متغیر و دگرگون می‌سازد و با ارزشها و اخلاق و موازین و اهداف بلند مدت آمیخته است، رهبری تحول آفرین با ایجاد حس اعتماد به نفس و توجهی که برای ارزشها و باورها قائل است و تشویق آینده نگری و تاکید بر اهداف دست نیافتنی همچنین تاکید بر حس همکاری و یافتن شیوه های جدید در انجام کار موجب تقویت انگیزش درونی کار می‌شوند به عبارت دیگر موجب افزایش معنی دار بودن شغل، شایستگی، موثر بودن و خود تعیینی در کار می‌گردد. نتایج این تحقیق نیز بیانگر رابطه مثبت بین رهبری تحول آفرین و توانمندسازی روانشناختی می‌باشد. از طرف دیگر، رهبری تبدالی نیز بر کیفیت روابط میان مدیران و زیردستان تاکید می‌ورزد. تئوری رهبر تبدالی بر این پیش فرض قرار دارد که رهبران رابطه منحصر به فرد با یکایک زیردستانشان برقرار کرده و با هر کدام به گونه ای خاص رفتار می‌کنند. یافته‌های تحقیقاتی نشان می‌دهد که رهبری تبدالی با رضایت شغلی، عملکرد شغلی، تعهد نسبت به هدف اعتماد میان مدیران و کارکنان، فضای کاری و رضایت از رهبری رابطه مثبتی دارد. رهبرانی که از سبک تبدالی پیروی می‌کنند با رابطه ای که با زیردستان خود برقراری سازند، انگیزه ای مثبت در آنان به منظور دستیابی به اهداف ایجاد می‌نمایند. به عنوان مثال سعی می‌کنند توانایی هایشان را گسترش دهند، متناسب با تلاش دیگران به آنها کمک کنند و تا هنگامی که اهداف برآورده شوند مشخص می‌کنند که آنان انتظار دریافت چه چیزی را داشته باشند. نتایج این تحقیق بیانگر روابط مثبت و قوی بین سبک رهبری تبدالی و توانندسازی روانشناختی می‌باشد، اما سبک رهبری عدم مداخله گر به دلیل حضور ضعیف رهبری، عدم مداخله در کارها، نادیده گرفتن مسئولیت ها، عدم ارائه بازخورد و نقش مبتنی بر استثنائی که ایشان ایفا می‌کنند موجب می‌گردد تا کارکنان حضورشان را در مواقع لزوم درک نکنند و موجب کاهش رضایت و انگیزش کارکنان در انجام کار شده و در نهایت موجب عدم احساس توانمندی کارکنان می‌گردد. نتایج این تحقیق نیز بیانگر رابطه بسیار ضعیف میان سبک رهبری عدم مداخله گر و توانمندسازی روانشناختی می‌باشد.

دیگر نتایج این پژوهش حاکی از آن بود که بین مولفه‌های رهبری تحول آفرین ( ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش، ملاحظه‌گری و نفوذ آرمانی ) با متغیر توانمندسازی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد که این نتیجه با یافته‌های تحقیقات وود (۲۰۰۸) و نیومن (۲۰۰۱) هماهنگ و همسو می‌باشد. این مطلب گویای این واقعیت است که با تقویت شاخصه‌های رهبری تحولی، توانمندی نیروی انسانی نیز تقویت می‌شود. تجزیه و تحلیل‌های رگرسیون چندگانه گام به گام نشان داد که از میان مولفه‌های سبک رهبری تحول آفرین فقط دو مولفه انگیزش الهام‌بخش و نفوذ آرمانی قادر به پیش‌بینی متغیر توانمندسازی نیروی انسانی بوده، به طوری که این دو شاخص توانسته‌اند، رویهم‌رفته ۰/۴۳ از تغییرات توانمندسازی را تبیین نمایند ولی بقیه شاخص‌های سبک رهبری تحولی به دلیل اینکه باعث افزایش همبستگی نشده‌اند از معادله نهایی کنار گذاشته شده‌اند. در پایان نتایج آزمون تی برای گروه‌های زن و مرد نیز نشان داد که جنسیت بر توانمندی نیروی انسانی کارکنان تاثیر نداشته است و این بدین معناست که بین زن و مرد در مرکز تحقیقات ساختمان و مسکن از نظر توانمندی تفاوت معناداری وجود ندارد . همچنین، نتایج آزمون تحلیل واریانس برای بررسی تاثیر متغیر سطح تحصیلات بر توانمندسازی نیروی انسانی نشان داد که سطح تحصیلات بر توانمندسازی نیروی انسانی تاثیر ندارد و نمی‌تواند عامل مهمی در توانمندی نیروی انسانی قلمداد شود.

منابع:

۱. افجه، سید علی اکبر (۱۳۸۵). مبانی فلسفی و تئوریهای رهبری و رفتار سازمانی، تهران: انتشارات سمت
۲. امیر کبیری، علی رضا؛ خدایاری، ابراهیم؛ نظری، فرزاد و مرادی، محمد (۱۳۸۵). بررسی رابطه بین سبک های رهبری تحول آفرین و تبادلی با تعهد سازمانی کارکنان . فرهنگ مدیریت. سال چهارم، شماره چهاردهم.
۳. خانمحمدی اطاق سرا، مرتضی و محسنی، عباس (۱۳۸۸). بررسی تاثیر سبکهای رهبری (تحول آفرین، تبادلی، عدم مداخله گر) بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان. بیست و چهارمین کنفرانس بین المللی برق. تهران
۴. رضایی، حمید رضا و محمد زاده، هادی (۱۳۸۸). مدل و مفاهیم رهبری در توانمند سازی منابع انسانی با تاکید بر رهبری های تحول آفرین و موقعیتی . دومین کنفرانس توانمند سازی منابع انسانی. تهران
۵. عابدی جعفری، حسن و مرادی، محمد (۱۳۸۴). بررسی رابطه بین هوش عاطفی و رهبری تحول آفرین. فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۷۰،
۶. قادری، اسماعیل (۱۳۸۸). رهبری تحول آفرین رکن اصلی در توسعه و ارتقای هوش سازمانی. مجله عصر مدیریت، سال چهارم، شماره دوازدهم و سیزدهم
۷. کینلا، دنیس (۱۳۸۳). توانمند سازی منابع انسانی ، مترجمان ایران نژاد پاریزی و سلیمان . تهران: مدیران
۸. موغلی ، علیرضا (۱۳۸۳). رهبری تحول آفرین و ابزار سنجش آن (MLQ). مطالعات مدیریت شماره ۴۴ و ۴۳
۹. میرکمالی، سید محمد (۱۳۸۳). رهبری و مدیریت دانشگاهی . اولین همایش راهکارهای ارتقای کیفی دانشگاهها و مراکز آموزش عالی، تهران.
۱۰. میرکمالی، سید محمد (۱۳۸۹). رهبری و مدیریت آموزشی . ویرایش سوم، چاپ هیجدهم، تهران: انتشارات یسپرون.

بررسی رابطه بین سبکهای رهبری تحول آفرین < ۲۳

۱۱. یعقوبی، نور محمد؛ اورعی یزدانی، بدرالدین و مقدمی، مجید (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری تحول آفرین. پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی، سال نهم، شماره ۱، پیاپی ۳۳

12. Al-Husseini, Abdel-Mahdi (2006). *The Impact Of Transformational Leadership And Empowerment On Project Management*, A Dissertation Presented In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Doctor Of Management In Organizational Leadership
13. Appelbaum, Steven H; Honeggar, Karen (1998). Empowerment: a contrasting overview of organizations in general and nursing in particular – an examination of organizational factors, managerial behaviors, job design, and structural power, *Empowerment in Organizations*, Vol. 6 No. 2
14. Arnold, k. A., Barling, J. and kelloway, E. k. (2001) "Transformational leadership or the iron Cage: which predicts trust, commitment and team efficacy? *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22, No. 7 pp.
15. Avey, James B., Hughes, Larry W., Norman, Steven M And Kyle W, Luthans (2008). Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 29 No. 2
16. Avolio, B.J., Zhu, W. and Koh, W. (2004), Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25 No. 8
17. Bass, B.M. (1999), Stress and transactional-transformational leadership", *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*, Vol. 79 No. 3
18. Beugre,Constant D. Acar ,William. Braun, William(2006) .Transformational leadership in organizations: an environment-induced model. *International Journal of Manpower*. Vol. 27 No.1.pp. 52-62
19. Boenke.k, Bontis .N, Distefano.j.j, and Distefano.A.C. (2003)Transformational leadership, *Leadership and Organizational journal*, Vol.1, No.24, p.5-6.

20. Bono, J.E. and Judge, T.A. (2003), Self-concordance at work: toward understanding the motivational effects of transformational leaders, *Academy of Management Journal*, Vol. 46 No. 5
21. Bowen, D.E and Lawler, E.E (1995) Empowering Service Employees, *Sloan management review*. Summer.
22. Burke, S. and Collins, K.M. (2001). «Gender differences in leadership styles and management skills», *Women in Management Review*, Vol. 16, No.5. p 244-256.
23. Chen, L-H., Liaw, S.Y & Lee, T.Z (2003). Using an HRM pattern approach to examine the productivity of manufacturing firms – an empirical study, *International Journal of Manpower*. Vol. 24 No. 3
24. Dono-Koulouris, Marilyn J. (2003). *Leadership Style, Teacher Empowerment And Job Satisfaction In Selected Catholic Elementary Schools*, A Dissertation Submitted In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Education To The Faculty Of The School Of Education.
25. Dulewicz, Victor and, Higgs, Malcolm, (2005). Assessing leadership styles and organizational context, *journal of Managerial Psychology*, Vol.20, No.2, p.105-123.
26. Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J. and Shamir, B. (2002), “Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment”, *Academy of Management Journal*, Vol. 45 No. 4
27. Fuller, Bryan & etal (1999). The Effects of Psychological Empowerment on Transformational Leadership and Job Satisfaction, *Journal of Social Psychology*, Vol. 139, No. 3
28. Gardner, Lisa. & Stough, Con. (2002). examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers, *Leadership and Development journal*, Vol.23, No.2, p. 68-79
29. Gill, Amarjit & etal (2010). The relationship between transformational leadership and employee desire for empowerment, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22 No. 2



30. Greasley, Kay., Bryman, Alan., Naismith, Nicola & Soetanto, Robby(2008). Understanding empowerment from an employee perspective: What does It mean and do they want it? *Team Performance Management*. Vol. 14, No. 1/2, pp. 39-55
31. Greasley, Kay., King, Nicola., Bryman, Alan., Dainty, Andrew., Price, Andrew & Soetanto, Robby (2005). Employee perceptions of empowerment , *Employee Relations*.Vol. 27, No. 4,pp354-368
32. Gumusluoglu, L. & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62, 461-473.
33. Hancer, Murat., George, R. Thomas (2003). Psychological Empowerment Of Non-Supervisory Employees Working In Full-Service Restaurants, *Hospitality Management*, No. 22
34. Harrison ,Tina., Waite, Kathryn & Hunter ,Gary L (2006). The internet, information and empowerment, *European Journal of Marketing*, Vol. 40 No. 9/10, pp 972-993
35. Holdsworth, Lynn & Cartwright, Susan( 2003). Empowerment, Stress and Satisfaction: an exploratory Study of a call centre, *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 24, No. 3, pp.131-140
36. Hoy, W. K.& Miskel, C. G.( 2008). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. McGraw-Hill,
37. Huang, Xu., Shi, Kan., Zhang, Zhijie And Cheung, Yat Lee (2006). The Impact Of Participative Leadership Behavior On Psychological Empowerment And Organizational Commitment In Chinese State-Owned Enterprises: The Moderating Role Of Organizational Tenure, *Asia Pacific J Manage*, No. 23
38. Humphreys, John H & Einstein, Walter O. (2003). Nothing new under the sun: transformational leadership from a historical perspective, *Management Decision*, Vol.41, No.1, p. 85-95.
39. Juang, Dong I., Sosik, John J(2002).Transformational Leadership In Work Groups: The Role Of Empowerment, Cohesiveness, And Collective-Efficacy On Perceived Group Performance, *Small Group Research*, No. 33

40. Kark, R., Shamir, B. and Chen, G. (2003), "The two faces of transformational leadership: empowerment and dependency", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88 No. 2
41. Lee, M. & Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept? *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12. No. 4, pp 684-695.
42. Liu, M.M Anita., Chiu ,W.M. & Fellows, Richard(2007). Enhancing commitment through work empowerment, Engineering, *Construction and Architectural Management*, Vol. 14, No. 6, pp.568-580
43. Martin, Craig a., bush, Alan j(2006). Psychological climate, empowerment, leadership style, and customer-oriented selling: an analysis of the sales manager-salesperson dyad. *Journal of the academy of marketing science*, vol.34, no.3, pp 419-438
44. Moye, Melinda J & Henkin, Alan B(2006). Exploring in associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers, *Journal of Management Development*, Vol. 25, No.2, pp.101-117
45. Ozaralli, Nurden (2003). Effects of Transformational Leadership On Empowerment and Team Effectiveness, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 24 No. 6
46. Profitt Newman, Karen (2001). *The Impact Of Leadership Style And Empowerment On Nursing Organizational Structure*, A Dissertation Submitted To THE Faculty Of The School Of Education.
47. Shih-Yi , Clark Hsu., Bahaudin G. Mujtaba (2007). Team Transformational Leadership, Trust, Satisfaction, And Commitment: The Testing Of A Structural Equation Model In Software Development Teams, *Review Of Business Information Systems*, Vo. 11, No. 3
48. Spector, Paul. Borman, Walter & Cimino, Cynthia. (2004) *Emotional Intelligence and Leadership Styles*, Department of Psychology College of Arts and Sciences, available at Shannon Webb.
49. Spreitzer, Gretchen M (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurment and Validation, , *Academy of Management Journal*, Vol. 38 No. 5

50. Stone, A. G.; Russell, F. R. & Patterson, K. (2004). Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. *Leadership and Organization development Journal*, 25(4), 349-361
51. Thomas, K.W. and Velthouse, B.A. (1990), "Cognitive elements of empowerment", *Academy of Management Review*, Vol. 15 No. 4
52. Tracy, J.B. and Hinkin, T.R. (1994), "Transformational leaders in the hospitality industry", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 35 No. 2
53. Vacharakiat, Marayart(2008). *The Relationships of Empowerment, Job Satisfaction, and Organizational Commitment among Filipino and American Registered Nurses Working in the U.S.A.* A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy at George Mason University.
54. Wood, Nancy E (2008). *A study on The Relationship between Perceived Leadership Styles of Hospital Clinical Leaders and Perceived Empowerment, Organizational Commitment, and Job Satisfaction of subordinate Hospital Nurses in a Management Position*, A Dissertation presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy.
55. Yagil , Dana (2006). The relationship of service provider power motivation, empowerment and burnout to customer satisfaction, *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 17 No. 3, pp.258-270.