



تأثیر رهبری تحول آفرین بر رضایت کارکنان و مشتریان (مطالعه موردی : کمیته امداد امام خمینی استان البرز)

داود موذن

دکتری مدیریت بازاریابی مدرس موسسه آموزش عالی مولانا، آبیک

davood_moazzen@ut.ac.ir

صمد علی نیا

دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت بازرگانی، موسسه آموزش عالی مولانا، آبیک

Alinia1375@gmail.com

چکیده

سازمانها در جستجوی رشد و بقا، باید عملکردی را انتخاب کنند که ضمن جلب رضایت کارکنان و مشتریان، اهداف سازمان را نیز محقق سازد. سازمانهای دولتی عموماً از مواردی چون رکود و فرسودگی شغلی کارکنان، پایین بودن انگیزه، کم بودن امید به رشد و ارتقاء و فقدان جانشین پروری رنج می برند. رهبری تحول آفرین با سوق دادن پیروان به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه و تشویق آنها به پیروی از اهداف دسته جمعی به جای منافع شخصی می تواند شیوه ای مناسب در ایجاد تحول سازمانی بوده و ضمن ایجاد انگیزه و نشاط در کارکنان و شفاف نمودن اهداف سازمانی برای آنان، رسیدن به اهداف را تسریع نمایند. پژوهش حاضر با این هدف که رهبری تحول آفرین می تواند موجب توانمند شدن سازمان و در نتیجه رضایت کارکنان و ارباب رجوع گردد، صورت گرفته است. این پژوهش از نظر نتیجه، یک پژوهش کاربردی، از نظر زمان یک پژوهش مقطعی، از نظر منطق اجرا پژوهشی قیاسی، از نظر هدف یک پژوهش توصیفی-موردی و از نظر فرایند اجرا پژوهشی کمی محسوب می شود. جامعه آماری این پژوهش ۴۱۴ نفر از کارکنان کمیته امداد استان البرز است که در بهار سال ۱۳۹۷ صورت گرفته است. ۲۰۰ نفر از اعضای این جامعه به عنوان نمونه، با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه بندی شده، انتخاب شده اند. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه ۲۷ سوالی با آلفای کرونباخ ۰,۷۵۵ است. آزمون های آماری به کار رفته در این پژوهش، آزمون کومولوگروف اسمیرنوف، فرض ضریب همبستگی و آزمون رگرسیون است. با اثبات تمامی فرضیات پژوهش، مشخص شده است که بین متغیرهای مورد بررسی، رضایت کارکنان و رضایت ارباب رجوع بر اساس الگوی رهبری تحول آفرین همبستگی بیشتری با یکدیگر داشته اند. تعامل صمیمانه کارکنان با ارباب رجوع، ارائه خدمات طبق استاندارد، حمایت کارکنان توسط کارفرمایان و اختصاص حقوق و مزایای عادلانه به آنها می تواند باعث افزایش میزان این رضایتمندی گردد.

واژگان کلیدی: رهبری تحول آفرین، توانمند سازی سازمانی، رضایت کارکنان، رضایت مشتریان



۱ - مقدمه

هر سازمانی به منظور رشد و بقای خود نیازمند مجموعه‌ی عواملی است که بتواند، موفقیتش را در جهان پر از تغییرات کنونی، تضمین نماید. در این راستا مناسب بودن عملکرد سازمان‌ها از طریق رضایت کارکنان، میزان تحقق اهداف و خروجی‌های مطلوب آن‌ها قابل‌رؤیت است. ثبات، اقتدار و شکوفایی یک سازمان، تنها در منابع و امکانات یا به عبارت دیگر به کارگیری استعدادهای بالفعل و بالقوه سازمان، محدود نمی‌شود. بلکه تا حد زیادی وابسته به حضور پرشور و تلاش انسانی کارآمد و رشد و اعتلای آن است. (قاسمی نامقی و همکاران، ۱۳۸۹) یکی از معضلات عمده سازمان‌های دولتی در ایران، رکود کارکنان و پایین بودن انگیزه آنها در انجام با اشتیاق فعالیت‌های حرفه‌ای آنهاست. کمیته امداد به عنوان یک سازمان دولتی نمونه بارزی از سازمان‌های دولتی است که این رکود و فرسودگی شغلی کارکنان، در آن به صورت چشمگیری قابل رویت است. پایین بودن انگیزه کارکنان را در این سازمان می‌توان در مواردی چون ضعف شیوه‌های ارزشیابی، ناکارآمدی نظام پاداش، کم بودن امید به رشد و ارتقاء و فقدان جانشین پروری، در یک کلام، پایین بودن انگیزه توفیق طلبی، جستجو نمود. اشتیاق کارکنان برای موفقیت، تحت عنوان انگیزه توفیق طلبی، یکی از برجسته‌ترین نیازهای سازمانی است. و اهمیت پرداختن به انگیزه توفیق طلبی، زمانی آشکار می‌گردد که دیده می‌شود کارکنان سازمان‌هایی که در آنها به این مساله توجهی نمی‌شود، با کیفیت کمتری به ارائه‌ی خدمات پرداخته و در نتیجه، در این سازمان‌ها همواره درصد بالایی از نارضایتی ارباب رجوع، نیز مشاهده می‌شود. انگیزه توفیق طلبی سازمانی عبارت است از میل و اشتیاق یا تلاش و کوششی که فرد برای دستیابی به یک هدف، تسلط بر اشیاء، امور، افراد، اندیشه‌ها و یا یک معیار متعالی از خود ابراز می‌دارد. (شفیع پور مطلق و همکاران، ۱۳۹۱) زمانی که کارکنان به ارتقا می‌اندیشند و امتیازات مناسبی را کسب می‌کنند، وظایف شغلی خود را نیز به صورت مفیدتری انجام می‌دهند (Hetland et al, 2018). به طور حتم رهبران، عناصر مهم در ایجاد شور و اشتیاق در یک سازمان هستند. یک رهبر تاثیرگذار همواره در تلاش است تا با شناسایی، تحریک و فعال کردن مراتب بالاتری از سطوح نیازمندی و انگیزش پیروان، آنان را به سوی شکوفایی ساختن و فعلیت بخشیدن حداکثر استعدادهای خویش سوق دهد و در مقابل مشاهده و در یافت بازخورد مناسب از عملکرد پیروان، رفتار و عملکرد خویش را نیز تعدیل کند. این سبک از رهبری، تحت عنوان «رهبری تحول آفرین» در علم مدیریت، جایگاه ویژه‌ای دارد.

با توجه به تاثیرگذاری مثبت رهبری تحول آفرین بر بخش‌های مختلف سازمانها، که از نتایج بدست آمده از پژوهش‌های صورت گرفته، قابل اقتباس است، انتظار می‌رود در کمیته‌ی امداد امام خمینی نیز تاثیرات مثبت قابل مشاهده‌ای داشته باشد. رهبری تحول آفرین می‌تواند با داشتن مشخصه‌هایی که ذکر شد، موجب توانمندی سازمان گردیده و رضایت کارکنان را به همراه داشته باشد. از طرفی، توانمندی سازمان علاوه بر تاثیرگذاری مثبت بر رضایت مشتریان (ارباب رجوع) می‌تواند با نقش واسطه‌ای رضایت کارکنان نیز موجب افزایش و ارتقاء رضایت مشتریان نیز گردد بنابراین، این پژوهش با این هدف که رهبری تحول آفرین می‌تواند موجب توانمند شدن سازمان و در نتیجه رضایت کارکنان و ارباب رجوع گردد، صورت گرفته و به تاثیر گذاری نقش رهبری تحول آفرین پرداخته است. اهداف فرعی این پژوهش نیز به صورت زیر تعریف می‌گردد:

تعیین شاخص‌های تاثیر گذار رهبری تحول آفرین در کمیته امداد امام خمینی

تعیین عوامل موثر در توانمند سازی سازمانی

تعیین و اولویت بندی شاخص‌های مربوط به رضایت کارکنان

تعیین مهم ترین عوامل تاثیر گذار بر رضایت ارباب رجوع

این پژوهش در صدد یافتن پاسخ به این سوال است که آیا رهبری تحول آفرین، می‌تواند موجب بهبود توانمند سازی سازمان و در نتیجه افزایش رضایت کارکنان و مشتریان گردد؟

به منظور پاسخ به این سوال ابتدا به توضیح مفاهیم اصلی پژوهش، یعنی رهبری تحول آفرین، توانمندسازی سازمان، رضایت کارکنان و رضایت مشتریان پرداخته شد. سپس با بررسی کارهای صورت گرفته در زمینه رهبری تحول آفرین در داخل و خارج



از کشور به بررسی نتایج کارهای صورت گرفته پرداخته و شاخص های ارزیابی هر یک از این متغیرها استخراج گردید . پس از آن با تعریف متغیرها، بیان فرضیات و ترسیم مدل مفهومی پژوهش به جمع آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه ها پرداخته شد. در نهایت با تعیین میزان همبستگی متغیرها با کمک نرم افزار Spss23 میزان تاثیرگذاری هر متغیر بر متغیر دیگر مورد بررسی قرار گرفته و با رد یا تایید فرضیات ، نتایج حاصل از پژوهش، فهرست گردیدند .

۲- مفاهیم نظری پژوهش

با توجه به متغیر های مورد بررسی در این پژوهش ، ابتدا به تعریف مفاهیم نظری پژوهش ، یعنی : رهبری تحول آفرین، توانمند سازی سازمانی، رضایت کارکنان و رضایت ارباب رجوع پرداخته سپس با بیان مطالعات انجام شده در این زمینه به بیان فرضیات و ترسیم مدل مفهومی پژوهش می پردازیم .

۲-۱- رهبری تحول آفرین

رهبری تحول آفرین، بخشی از پارادایم جدید رهبری است و بیانگر فرایندی است که افراد را متحول می کند و با ارزش ها، خصیصه های اخلاقی و اهداف بلندمدت در ارتباط است.(رجبی فرجاد، پهلوان، ۱۳۹۶) رهبری تحول آفرین از جدیدترین سبک های رهبری است که بسیار مورد توجه قرار گرفته است. مزایای بسیاری برای این سبک رهبری شناخته شده است؛ از جمله رضایت شغلی، افزایش بهره وری سازمان و کاهش استرس بین زبردستان است.(شاه منصوری، سکوت آرانی، ۱۳۹۴) رهبری تحول آفرین یک سبک رهبری رابطه مدار است که پیروان، اعتماد و احترام زیادی به رهبر داشته و انگیزه ی بیشتری برای انجام دادن کارها و رسیدن به اهداف سازمانی دارند(Boamah et al, 2017). رهبری تحول گرا، نقطه مقابل رهبری عملگرا است. در رهبری تحول گرا پیوند بین رهبر و پیروان از مقوله دیگری است. رهبران تحول آفرین ارتباط خوبی با پیروان خود دارند و نقش کلیدی را در ایجاد محیطی که خلاقیت را در کارکنان ارقا بخشد، ایفا می کنند (Çekmecelioğlu, Özbağ, 2016). رهبران تحول آفرین، از طریق تجمیع مشارکت و انرژی، بر موفقیت سازمان تاثیر می گذارند آنان، عموماً پرنرژی، علاقه مند و مشتاق هستند. این رهبران نه تنها در فرایندهای کار درگیر می شوند، بلکه تمرکزشان روی این است که به دیگر افراد گروه کمک کنند تا آنها نیز در کارهایشان موفق باشند. رهبری تحول آفرین شامل رهبری خود، دیگران و سیستم هاست . (Spies et al, 2018) به عبارت دیگر ، رهبری تحول آفرین ، سبکی از رهبری ، با هدف تغییر برای بهبود عملکرد فردی و جمعی است (Phaneuf et al, 2016) این سبک از رهبری می تواند علائق زبردستان برای پذیرش تغییرات را توسعه داده و در آنها احساس آگاهی و پذیرش نسبت به اهداف و مأموریت های سازمان به وجود آورد. به عبارت دیگر، رهبر به عنوان فردی الهام بخش، و دارای ملاحظات انسانی، به صورت هوشمندانه، زبردستان را تحریک می کند تا با نگاه متفاوت و جدیدی به مسائل بنگرند . (فرزانه و همکاران ، ۱۳۹۵) رهبران تحول آفرین با استفاده از قدرت بصیرت و شخصیت شان این توانایی را دارند که الهام بخش زبردستان شان باشند و انتظارات، درک و انگیزه های آنها را برای انجام کار و رسیدن به اهداف تغییر دهند. رهبری تحول آفرین بر اساس اصولی چون: ایجاد روابط با کارکنان، تمرکز بر تغییرات و تاکید بر ارزش ها بنا نهاده شده است . (Giddens, 2018) زمانی که رهبران از ارزش های سازمان خود آگاه هستند، تصمیمات اصولی تر گرفته و عملکرد بهتری را از خود نشان می دهند. در نتیجه، کارکنان نیز رضایت بیشتری از عملکرد آنها خواهند داشت (Banks et al, 2016). رهبری تحول آفرین با تشویق رابطه ی کارکنان ، آنها را به سمتی سوق می دهد که به جای اندیشیدن صرف به نیازهای شخصی خود ، به گروه و علایق سازمان بیندیشند (Khoshlahn, Ardabili, 2016) . به عبارت دیگر رهبران تحول آفرین ارزش های شخصی پیروان را به منظور تحقق اهداف سازمان، پرورش داده و به یک ارزش واحد تبدیل می کنند (Cetin, 2015) Kinik, 2015) بنابر این می توان گفت رهبری تحول آفرین، فعالیت های تیمی را تقویت می کند . تیم ها ، یا گروههای کاری واقعی ، مجموعه ای از افراد هستند که مسئولیت مشترک دارند، به یک هدف می اندیشند، و به عنوان یک نهاد اجتماعی پایدار در یک سیستم اجتماعی بزرگتر، شناخته شده اند (Bouwman et al, 2017) . رهبر تحول آفرین، الهام بخش پیروان بوده و آنها را متعهد می نماید که به اهداف مشترک اندیشیده و با اولویت قرار دادن هدف سازمان ، به حل مسائل، به



صورت نوآورانه بپردازند (Arokiasamy et al, 2016) برنز مشخص کرد که رهبران تحول آفرین صاحب بینش هستند و دیگران را برای انجام کارهای استثنایی به چالش و تلاش وا می دارند. به عقیده وی تنها رهبران تحول آفرین قادر به ترسیم مسیرهای ضروری نو برای سازمانهای جدید هستند؛ چرا که آنها منشاء تغییرات هستند، بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف کامل دارند و بر موج تغییرات سوارند. این نوع رهبران میتوانند تصویر بهتر و روشنتری از آینده ارائه دهند، بینش خود را، به طور اثربخش برای کارکنان تبیین کنند و کارکنان نیز آن بینش را به عنوان واقعیت بپذیرند (افسوران و همکاران، ۱۳۹۳) رهبری تحول آفرین، برای عملی شدن به چهار عامل، به عنوان عوامل تشکیل دهنده، نیاز دارد. این عوامل عبارتند از: نفوذآرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی. (طاهری و سلطانی، ۱۳۹۶) تعهد سازمانی، تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری، از دیگر عواملی هستند که در پژوهش های دیگر (مشاری و همکاران، ۱۳۹۴) به این عوامل اضافه شده اند. نفوذ آرمانی را می توان، حس احترام، تحسین و وفاداری پیروان نسبت به رهبر، تعریف نمود. یک رهبر تحول آفرین در نقش انگیزش الهام بخش، پیروان را در ترسیم چشم انداز آینده سازمان، مشارکت داده و ضمن افزایش تعهد، در آنها ایجاد انگیزه می نماید. تحریک فرهیختگی پیروان، تحت عنوان تحریک ذهنی، زمانی حاصل می شود که رهبر، آنان را برای رسیدن به ابتکار عمل ها و خلاقیت های سازنده یاری دهد. حمایت های توسعه گرا زمانی تحقق می یابد که رهبر با در نظر گرفتن ملاحظات فردی، توجه کافی به مراتب نیاز پیروان به منظور دستیابی به رشد بیشتر مبذول دارد و از هر گونه راهنمایی و حمایت در این خصوص دریغ نرزد. براین اساس، رهبر تکالیفی را بر عهده پیروان می گذارد که از جهات گوناگون متضمن رشد آن ها باشد. (Cetin, Kinik, 2015)

۲-۲- توانمند سازی سازمانی

توانمند سازی سازمانی توضیح می دهد که چگونه رهبران می توانند کارکنان را به نحوی تحت تاثیر قرار دهند که وظایف خود را به طور موثر و مطلوب به انجام رسانند. (Boamah et al, 2017) توانمند سازی اصولاً یک تجربه شخصی است و هر فرد یا سازمانی درک خاص خود را از توانمند شدن و توانمند نمودن دارد. به عبارت دیگر، توانمند سازی بر اساس ادراکات و باورهای شخصی افراد، تعریف می شود. (مهرعلی زاده و همکاران، ۱۳۸۸) توانمندسازی منابع انسانی یک نگرش مدرن از انگیزش درون شغلی است که به معنی آزاد کردن نیروهای درونی کارکنان بوده و شرایط و فرصتهایی را برای شکوفایی استعدادها، تواناییها و شایستگی کارکنان فراهم می کند. به علاوه توانمندسازی نگرش مثبتی در کارکنان، نسبت به شغل و سازمانشان ایجاد می کند. (جعفری، ۱۳۹۲) توانمندسازی کاری نیست که باید مدیران برای کارکنان انجام دهند، بلکه طرز تلقی و ادراک کارکنان، درباره نقش خویش در شغل و سازمان است. در عین حال، مدیران می توانند بستر و فرصتهای لازم را برای توانمندتر شدن کارکنان فراهم کنند (شهبازی و همکاران، ۱۳۸۹)

اسپریتز و میشر^۱ پنج بعد، برای توانمند سازی سازمانی در نظر گرفته اند که عبارتند از: خوداثربخشی، خوداختیاری، پذیرفتن شخصی نتایج، معنی دار بودن و اعتماد. خوداثربخشی، زمانی است که کارکنان احساس می کنند از قابلیت و تبحر لازم برای انجام موفقیت آمیز وظایف شغلی خود برخوردارند. و خوداختیاری زمانی معنا پیدا می کند که کارکنان، حق انتخاب داشته باشند. زمانی که کارکنان بر این باور باشند که محیط بیرونی نمی تواند مانع از رشد و تحقق اهداف فردی و سازمانی شان شود، می توان گفت که بعد پذیرفتن شخصی نتایج، به خوبی اعمال شده است. و معنی دار بودن، یعنی اینکه کارکنان برای اهداف خود و سازمان ارزش قائل شوند و وظایف خود را به صورت دقیق و درست به انجام رسانند. و در نهایت، اعتماد، زمانی معنی پیدا می کند که کارکنان اطمینان داشته باشند با آنان منصفانه و عادلانه رفتار خواهد شد و به حاکم بودن صمیمیت و عدالت در سازمان، اعتقاد داشته و بدون داشتن وا همه از آسیب و زیان از طرف صاحبان قدرت به مشارکت و همفکری در سازمان بپردازند. (قربانی و همکاران، ۱۳۹۴)

^۱-Spritz & Mishra



۲-۳- رضایت کارکنان

رضایت شغلی به جهت گیری های کلی و عاطفی فرد نسبت به نقش کاری وی که در شغلی است که به آن اشتغال دارد. (شمس، اسفندیاری مقدم، ۱۳۹۴) رضایت شغلی را به عنوان یک واکنش عاطفی یا هیجانی یک فرد نسبت به شغل خود تعریف می کنند. این واکنش عاطفی ناشی از مقایسه پیامدهای واقعی با تمایلات، انتظارات و خواسته های کارمند، در محیط کار می باشد. (راوری و همکاران، ۱۳۹۱)

کندال، اسمیت و هیولین، ابعاد پنجگانه ای را برای رضایت شغلی کارکنان در نظر گرفته اند که عبارتند از: ماهیت کار، حقوق و پرداخت، فرصت های ارتقاء، نظارت و سرپرستی و همکاری شغلی. (Cheng, O-Yang, 2018)

ماهیت کار، خصوصیات و ویژگی های یک شغل است. و زمانی که صحبت از حقوق و پرداخت می شود، منظور دریافت دستمزدی عادلانه، در مقایسه با دیگران است. فرصت های ارتقاء، پیشرفت های کاری در سلسله مراتب سازمانی را در بر می گیرد و نظارت و سرپرستی، نحوه ی ارتباط افراد با سرپرست مستقیم خود و توانایی سرپرست در حمایت های رفتاری و کمک های فنی، را شامل می شود. و در نهایت، همکاری شغلی شامل درجه ای از همکاری شغلی است که از لحاظ فنی، کارا بوده و از بعد اجتماعی، حامی فرد به حساب می آیند. (شمس، اسفندیاری مقدم، ۱۳۹۴)

۲-۴- رضایت مشتریان (ارباب رجوع)

رضایت مشتری یکی از مهمترین عوامل در تعیین موفقیت سازمانها به شمار می آید. رضایت مندی مشتری را می توان به عنوان جوهره موفقیت در جهان رقابتی تجارت امروز در نظر گرفت. (زیویار و همکاران، ۱۳۹۱)

رضایت ارباب رجوع حالتی است که ارباب رجوع احساس می کند که ویژگیهای فرآورده (کالا یا خدمت)، منطبق بر انتظارات اوست. به عبارت دیگر، رضایت، احساس یا نگرش ارباب رجوع درباره یک خدمت، بعد از استفاده از آن است. رضایت را می توان همان لذت بردن ارباب رجوع از عملکرد و خدمت پس از مقایسه عملکرد محصول یا خدمت دریافتی با آنچه انتظار وی بوده است، تعریف کرد. (خادم و همکاران، ۱۳۹۳)

مولفه های رضایتمندی ارباب رجوع که از پرسشنامه استاندارد پارسورامان (۱۹۹۰) استخراج شده اند، پنج عامل را در بر می گیرند که عبارتند از: عوامل محسوس، ضمانت و تضمین، پاسخگویی، قابلیت اطمینان و همدلی.

عوامل محسوس در زمان ارائه خدمات از دید ارباب رجوع شامل امکانات فیزیکی، ابزارها، کارکنان، کانالهای ارتباطی، تجهیزات، تسهیلات و موقعیت جغرافیایی است که باید دارای وضعیت ظاهری مطلوب و جذابیت قابل قبول باشند.

تضمین خدمات، از دید ارباب رجوع، ارتباط مستقیمی با دانش و توانایی کارکنان دارد. تواضع کارکنان، دقت و تعاملات صمیمانه، القای صمیمیت و توانمندی در پاسخ به درخواست ارباب رجوع می تواند این مولفه را در دید ارباب رجوع، مثبت و قابل قبول، نشان دهد.

مولفه ی پاسخگویی، شامل علاقمندی کارکنان به حل مشکلات مشتریان، مطلع نگهداشتن ارباب رجوع و ارائه سریع خدمات به آنهاست. قابلیت اطمینان نیز از دید ارباب رجوع به توانایی ارائه خدمات در زمان تعیین شده، به صورت دقیق و صحیح، مربوط می شود. و همدلی عبارت است از ارتباط، مساعدت، تفاهم و توانایی اختصاصی نمودن خدمت برای مشتریان و ارباب رجوع، مواجهه مشتاقانه با ارباب رجوع، مد نظر قرار دادن علایق ارباب رجوع، توجه ویژه به ارباب رجوع و راحت بودن ساعات کار اداری است. (Alhelalat et al, 2017)



۲-۵- متغیرها، شاخص ها و فرضیات پژوهش

با توجه به اهداف پژوهش، مدل مفهومی پژوهش مطابق جدول ۱، دسته بندی می گردند. طبق آنچه در این جدول مشخص شده توانمند سازی سازمانی و رضایت کارکنان، در عین اینکه متغیر مستقل هستند، در مواجهه با متغیری دیگر، نقش متغیر وابسته را نیز ایفا می کنند.

جدول ۱: متغیرهای به کار رفته در پژوهش و نوع آنها

ردیف	متغیر مورد بررسی	لاتین	اختصار به کار رفته	نوع متغیر
۱	رهبری تحول آفرین	Transformational leadership	T	مستقل ■ وابسته □
۲	توانمند سازی سازمانی	Structural empowerment	S	مستقل ■ وابسته ■
۳	رضایت کارکنان	Employee satisfaction	E	مستقل ■ وابسته ■
۴	رضایت ارباب رجوع	Customer Satisfaction	C	مستقل □ وابسته ■

با توجه به مطالب مطرح شده در ادبیات موضوع، برای سنجش هر یک از متغیرهای مطرح شده در جدول ۱ شاخصهایی تعریف شده اند. که این شاخص ها به صورت جدول ۲ فهرست می گردند.

جدول ۲: شاخص های ارزیابی متغیرهای پژوهش

منبع	نماد	شاخص ها	متغیر مورد بررسی
Cetin, Kinik, 2015	T1	نفوذ آرمانی	رهبری تحول آفرین (T)
	T2	انگیزش الهام بخش	
	T3	ترغیب ذهنی	
	T4	ملاحظات فردی	
Boamah et al, 2017	S1	خود اثربخشی	توانمند سازی سازمانی (S)
	S2	خوداختیاری	
	S3	پذیرفتن شخصی نتایج	
	S4	معنی دار بودن	
	S5	اعتماد	
Cheng, O-Yang, 2018	E1	ماهیت کار	رضایت کارکنان (E)
	E2	حقوق و پرداخت	
	E3	فرصت های ارتقاء	
	E4	نظارت و سرپرستی	
	E5	همکاری شغلی	
Alhelalat et al, 2017	C1	عوامل محسوس	رضایت ارباب رجوع (C)
	C2	تضمین خدمات	
	C3	پاسخگویی	
	C4	قابلیت اطمینان	
	C5	همدلی با مشتری	

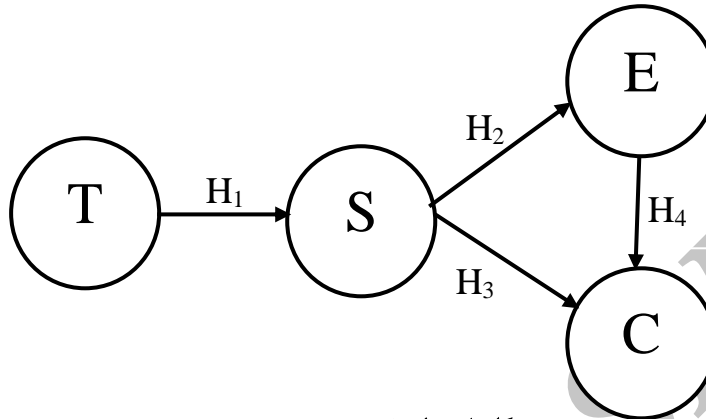
فرضیات پژوهش را می توان به صورت زیر تعریف نمود:

- H₁: بین رهبری تحول آفرین و توانمند سازی سازمانی رابطه معنی دار و مستقیمی وجود دارد.
- H₂: بین توانمند سازی سازمانی و رضایت کارکنان رابطه معنی دار و مستقیمی وجود دارد.
- H₃: بین توانمند سازی سازمانی و رضایت مشتریان (ارباب رجوع) رابطه معنی دار و مستقیمی وجود دارد.
- H₄: بین رضایت کارکنان و رضایت مشتریان رابطه معنی دار و مستقیمی وجود دارد.



۲-۶- مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی پژوهش با در نظر گرفتن متغیرهایی که در جدول ۱ توضیح داده شد و با توجه به فرضیاتی که تعریف گردید، مطابق شکل ۱ قابل ترسیم است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

۳- پیشینه تحقیق

در زمینه رهبری تحول آفرین، پژوهش های زیادی به ویژه در سالهای اخیر در داخل و خارج از کشور صورت گرفته است. از این جمله می توان به پژوهشی اشاره کرد که بر روی ۴۲۰ نفر از کارکنان اداره کل زندان های فارس صورت گرفت، در این پژوهش به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و رهبری تحول آفرین پرداخته شد. نتایج این پژوهش به تفاوت فاحش دیدگاه رهبران و کارکنان در مورد معنی دار بودن رابطه بین فرهنگ سازمانی و رهبری تحول آفرین اشاره دارد. در حالی که کارکنان، وجود همبستگی بین این دو متغیر را تایید می کنند، این رابطه توسط مدیران، مورد تایید قرار نگرفته است (تابلی و همکاران، ۱۳۹۶). در پژوهشی دیگر که بر روی ۴۴۰ نفر از کارکنان بیمارستان آموزشی منتخب دانشگاه علوم پزشکی تهران صورت گرفت، به بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین و ایجاد نوآوری در سازمان پرداخته شد. نتایج این پژوهش نشان داد که به کارگیری سبک رهبری تحول آفرین توسط مدیران، می تواند نوآوری در سازمان را افزایش داده و سازمان را به سمت رشد و ترقی پیش ببرد (راوند و همکاران، ۱۳۹۶). تحقیق دیگری نیز با هدف بررسی رضایت از زندگی بر بروز فرسودگی شغلی بر روی ۱۲۲ نفر از زنان شاغل در آموزش و پرورش منطقه ۳ شیراز صورت گرفت. در این پژوهش از سبک رهبری تحول آفرین در کنار متغیر اعتماد به کار به عنوان یک عامل تعدیل کننده استفاده شد. و اثبات گردید که متغیر رهبری تحول آفرین برخلاف متغیر اعتماد به کار، بر رابطه ی رضایت از زندگی و فرسودگی شغلی، تاثیر منفی دارد (زارع و همکاران، ۱۳۹۵). برخی از پژوهش ها بر تاثیر گذاری عوامل دیگر بر رهبری تحول آفرین، تاکید داشته اند. از این جمله می توان به پژوهشی اشاره نمود که بر روی ۱۴۴ نفر از کارکنان دانشکده علوم رفتاری دانشگاه تهران صورت گرفت. نتایج این پژوهش نشان داد که هوش فرهنگی با رهبری تحول آفرین رابطه مثبت و معنی دار دارد و به کارکنان کمک می کند تا در پذیرش مولفه های رهبری تحول آفرین، آمادگی بیشتری داشته باشند (ملائی و همکاران، ۱۳۹۵). به منظور ارائه راهکارهای کاربردی برای بهبود عملکرد شغلی کارکنان در پژوهشی بر روی ۲۱۰ نفر از اعضای هیات علمی یکی از مراکز دانشگاهی نظامی کشور صورت گرفت، از رابطه ی رهبری تحول آفرین بر روی عملکرد شغلی کارکنان استفاده شد. در این پژوهش از درگیری شغلی به عنوان یک متغیر میانجی استفاده شد نتایج این پژوهش بر نقش تاثیر گذار رهبری تحول آفرین بر روی عملکرد شغلی تاکید داشته و تاثیرگذاری متغیر میانجی نیز به اثبات رسید (جلالی، روح الهی، ۱۳۹۴). از دیگر پژوهش هایی که روی تاثیرگذاری رهبری تحول آفرین بر عوامل بهبود سازمانی مانند خلاقیت و نوآوری صورت گرفت، می توان به پژوهشی که بر روی ۱۵۳ نفر از



کارکنان ادارات کل دیوان محاسبات کشور صورت گرفت، اشاره نمود. این پژوهش نیز بر رابطه ی معنی دار و مثبت متغیرهای فوق الذکر تاکید داشته اند(نجفی، عباسی منز، ۱۳۹۴). در پژوهشی که با هدف بررسی رابطه ی سبک های رهبری و توانمند سازی کارکنان بر روی ۱۸۲ نفر از کارکنان بیمارستان های شهر ایلام صورت گرفت، مشخص شد که رهبری تحول آفرین بر روی انگیزش کارکنان تاثیر ندارد اما ویژگی های آرمانی و ملاحظات فردی به عنوان ابعاد توانمند سازی کارکنان، متاثر از این سبک بوده و با آن رابطه ی مستقیمی دارند(میرحسینی و همکاران، ۱۳۹۴). پژوهشی که بر روی ۳۰۰ نفر از کارکنان شهرداری بندرعباس صورت گرفت نیز به بررسی رضایت کارکنان با تاثیر پذیری از متغیرهای مهارت سیاسی، هوش هیجانی و سبک رهبری تحول آفرین پرداخت. در این پژوهش نیز رابطه ی مستقیم و معنی دار متغیرهای مورد بررسی، به اثبات رسیده است(تابلی و همکاران، ۱۳۹۴). از دیگر پژوهش های صورت گرفته، در این موضوع می توان به پژوهشی اشاره نمود که در دانشگاه شهید چمران اهواز بر روی ۳۲۰ نفر از دانشجویان کارشناسی ارشد صورت گرفت اشاره نمود. در این پژوهش رابطه ی هوش هیجانی با سبک رهبری تحول آفرین، تبدالی و عدم مداخله مورد بررسی قرار گرفت و پس از انجام پژوهش، هر یک از این سبک های رهبری، به عنوان متغیرهای مستقل، با در نظر گرفتن میزان تاثیرگذاریشان بر هوش هیجانی، به عنوان متغیر وابسته، مورد رتبه بندی قرار گرفتند (رعدی افسوران و همکاران، ۱۳۹۳).

از پژوهش های صورت گرفته در خارج از ایران می توان به پژوهشی اشاره نمود که بر روی ۱۰۷ نفر از دانشجویان دانشگاهی در نروژ صورت گرفت. در این پژوهش با این استدلال که مولفه های رهبری تحول آفرین می توانند با تمرکز بر نیاز رشد و توسعه ی افراد موجب ارتقای کارکنان گردد، به تاثیر بررسی سبک رهبری تحول آفرین بر رفتار حرفه ای کارکنان پرداخته شده و نتایج پژوهش، این تاثیر گذاری را اثبات نموده است (Hetland et al, 2018). در پژوهش دیگر که در آمریکا توسط محققینی از نیوراک و تگزاس، صورت گرفت، با هدف یکپارچه سازی دیدگاههای چندگانه رفتار سازمانی، مربوط به یادگیری و رهبری، به بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین بر یادگیری سازمانی زنجیره تامین پرداخته شد. در این میان ابهام زدایی زنجیره تامین در محیط عملیاتی، نقش متغیر میانجی را ایفا می نمود. نتایج به دست آمده از این پژوهش، نشان داد که جهت گیری های یادگیری سازمانی، تحت تاثیر رابطه ی بین رهبری تحول آفرین و هماهنگی زنجیره تامین، قرار دارد (Ojha et al, 2018). پژوهشی که بر روی ۴۶۴ نفر از کارکنان هتلی در چین، انجام داده شد، به بررسی تاثیر جایگزینی سبک رهبری تحول آفرین به جای رهبری سرکوب گرا، بر روی رضایت شغلی کارکنان پرداخته است. نتایج مثبت و قابل توجه این جایگزینی سبک های رهبری، بر روی رضایت کارکنان در این پژوهش به اثبات رسیده است (Li, Yuan, 2017). از دیگر پژوهش های صورت گرفته از این دست می توان به پژوهشی اشاره نمود که برای نشان دادن رابطه اثرگذاری رهبری تحول آفرین بر خلاقیت کارکنان با استفاده از سرمایه اجتماعی در محیط های دانش بنیان ویتنام صورت گرفت. نتایج این پژوهش، بر تعامل مثبت این سه فاکتور در یک محیط یادگیرنده، تاکید داشته است (Liu, 2017). در بررسی رابطه ی بین رهبری تحول آفرین و طراحی حرفه ای که در کشور هلند بر روی ۱۸۵ جفت از سرپرستان و زیردستانشان صورت گرفت، نشان داد که رهبری تحول آفرین با توسل به مولفه های گسترش کار، یعنی جستجوی منابع، جستجوی چالش ها، و کاهش تقاضا، باعث افزایش کارایی کارکنان و افزایش سازگاری آنها در محیط کار می گردد. البته این تاثیر، زمانی که کارکنان در سطوح بالاتر سازمانی هستند، کمتر خواهد بود (Wang et al, 2017). در پژوهش مشترکی که در دانشگاه شفیلد انگلستان و دانشگاه فردریش الکساندر لاگمن نورنبرگ آلمان بر روی ۲۰۰ نفر از اساتید دانشگاه صورت گرفت، به رابطه درک معلمان از سبک رهبری تحول آفرین و شکوفایی آنها با تاکید بر تسلط بر کار و فعالیت آنها، پرداخته شد. این پژوهش نشان داد که در شرایط عادی هیچ رابطه ای بین ادراک معلمان از رهبری تحول آفرین و پیشرفت کاری آنها وجود ندارد. اما زمانی که در شرایط خستگی عاطفی به سر می برند، به کارگیری سبک رهبری تحول آفرین موجب بهبود عملکرد آنها گردیده است (Niessen et al, 2017). اگر چه نقش رهبری تحول آفرین بر موفقیت پروژه ها، توسط تحقیقات زیادی به اثبات رسیده است، در پژوهشی که بر روی ۲۰۰ مدیر پروژه در ایتالیایی صورت گرفت، به نقش میانجی گری تیم های سازمانی بر اثربخش تر بودن این ارتباط پرداخته شد. در این



پژوهش اثبات شد که ایجاد یک تیم می تواند تاثیر رهبری تحول آفرین بر موفقیت پروژه ها را به میزان زیادی افزایش دهد . (Aga et al, 2016) با توجه به محدودیت های زیادی که در سازمانهای دولتی ایران وجود دارد و بوروکراسی شدید حاکم بر آنها، بررسی تاثیرگذاری رهبری تحول آفرین بر عملکرد سازمان، کارکنان و مشتریان در چنین سازمانهایی، و مشاهده اثر بخش بودن یا نبودن این سبک از رهبری در چنین سیستم های بسته و غیر منعطفی، به عنوان یک کار جدید، نوآوری این پژوهش محسوب می شود .

۴- روش تحقیق

جامعه آماری این پژوهش ۴۱۴ نفر از کارکنان کمیته امداد استان البرز در ۱۵ واحد اداری را شامل می شود . اطلاعات جمعیت شناختی جامعه آماری فوق مطابق جدول ۳ مشخص شده است .

جدول ۳ : اطلاعات جمعیت شناختی مربوط به جامعه آماری

ردیف	عنوان واحد	غیر رسمی	رسمی	جمع	حجم نمونه
۱	اداره کل	۲۶	۷۴	۱۰۰	۴۸
۲	اداره ناحیه ۱ کرج	۲۶	۱۸	۴۴	۲۱
۳	اداره ناحیه ۲ کرج	۳۰	۱۴	۴۴	۲۱
۴	اداره ناحیه ۳ کرج	۹	۱۰	۱۹	۹
۵	اداره ناحیه ۴ کرج	۱	۶	۷	۳
۶	اداره ماهدشت	۱۲	۱۰	۲۲	۱۱
۷	اداره محمدشهر	۹	۶	۱۵	۷
۸	نساء	۲	۳	۵	۳
۹	ساوجبلاغ	۲۴	۱۸	۴۲	۲۰
۱۰	اداره چهارباغ	۲	۵	۷	۳
۱۱	نظرآباد	۱۹	۱۴	۳۳	۱۶
۱۲	طالقان	۴	۸	۱۲	۶
۱۳	اشتهارد	۵	۵	۱۰	۵
۱۴	فردیس	۳۰	۱۷	۴۷	۲۳
۱۵	اردوگاه	۷	۰	۷	۴
	جمع	۲۰۶	۲۰۸	۴۱۴	۲۰۰

با استفاده از فرمول کوکران (رابطه ۱) برای تعیین حجم نمونه در جامعه‌ای با حجم محدود، تعداد کل نمونه‌ی موردنیاز در این پژوهش، ۱۹۹،۵۱۱۰۶۴۲۷۸ نفر است که ۲۰۰ نفر از اعضای این جامعه به‌عنوان نمونه‌ی موردبررسی در این پژوهش انتخاب گردیدند.

$$n = \frac{\frac{z^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{z^2 pq}{d^2} - 1 \right)}$$

رابطه ۱:

در این فرمول N حجم جامعه است. به جای p و q نیز از حداکثر مقدار آن‌ها یعنی ۰/۵ استفاده می‌شود. در سطح خطای پنج درصد d برابر ۰/۰۵ و Z² برابر ۳/۸۴۱۶ در نظر گرفته می‌شود.



از آنجایی که واحدهای مختلف در مناطق جغرافیای متفاوت و دارای شرایط ناهمگونی هستند، از روش نمونه گیری تصادفی طبقه بندی شده، برای تخصیص مناسب نمونه‌ای به اندازه‌ی n_i از جامعه N_i ، در مقایسه با حجم نمونه‌ی n از جامعه‌ی آماری N از (رابطه ۲) برای محاسبه حجم نمونه در هر واحد، متناسب با جمعیت آن بخش، استفاده شده است.

$$n_i = \frac{N_i}{N} \times n$$

رابطه ۲:

ابزار جمع آوری اطلاعات در این پژوهش، پرسشنامه ۲۷ سوالی است که متناسب با هر شاخص و متغیر طراحی و مورد استفاده قرار گرفته است. در این پرسشنامه، برای هر شاخص، پنج سؤال در نظر گرفته شده تا بتواند ابعاد مختلف آن شاخص را به خوبی پوشش دهد؛ و به منظور اینکه پاسخ دادن به هر سؤال تحت تأثیر سؤالات مرتبط با آن، قرار نگیرد، سؤالات به صورت پراکنده (جدول ۴) در پرسشنامه قرار گرفته و در نهایت، زمان تحلیل، کنار هم قرار گرفته و تجمیع شده اند.

جدول ۴: مؤلفه‌ها و سؤالات مربوط به هر یک از مؤلفه‌ها در پرسشنامه

مؤلفه‌ها	سؤالات مربوط به هر یک از مؤلفه‌ها
رهبری تحول آفرین	۱ و ۳ و ۵ و ۷ و ۹ و ۱۱ و ۱۳ و ۱۵ و ۱۷ و ۱۹ و ۲۱ و ۲۳
توانمند سازی سازمانی	۲ و ۸ و ۱۴ و ۲۰ و ۲۶
رضایت کارکنان	۴ و ۱۰ و ۱۶ و ۲۲ و ۲۵
رضایت ارباب رجوع	۶ و ۱۲ و ۱۸ و ۲۴ و ۲۷

روایی محتوایی ابزار جمع آوری اطلاعات، پس از اینکه پرسشنامه در اختیار کارشناسان و متخصصان مربوطه قرار گرفت، تأیید شده و در این پژوهش از روش آلفای کرونباخ مطابق رابطه ۳، برای محاسبه‌ی پایایی پرسشنامه استفاده شده است.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{\delta^2} \right] \quad \text{رابطه ۳:}$$

که در آن K تعداد سؤالات، S_i^2 واریانس هر سؤال و δ^2 واریانس کل سؤالات است. این پژوهش آلفای کرونباخ با استفاده از نرم افزار SPSS و Reliability analysis مطابق جدول ۵ محاسبه شده و مقدار ۰.۷۵۵، برای آن به دست آمده است.

جدول ۵: مقدار آلفای کرونباخ محاسبه شده برای پرسشنامه

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	200	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	200	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.755	19

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

آزمون های آماری به کار رفته در این پژوهش، آزمون نرمال بودن کومولوگروف اسمیرنوف^۱ (برای اطمینان حاصل کردن از نرمال بودن جامعه‌ی آماری مورد پژوهش) و آزمون فرض ضریب همبستگی (پس از امتیاز یابی متغیرهای پژوهش با طیف لیکرت و کمی سازی آنها) و محاسبه معادله خط رگرسیون می باشند. بر اساس طیف لیکرت برای خیلی کم عدد ۱، کم عدد ۲، متوسط عدد ۳، زیاد عدد ۴ و خیلی زیاد عدد ۵ در نظر گرفته می شود. و این مقادیر کمی شده برای تجزیه و تحلیل در نرم افزار SPSS مورد استفاده قرار می گیرد.

^۱ - Kolmogroph-Smirnov



۵ - یافته های پژوهش

به منظور اطمینان از نرمال بودن داده ها از آزمون کولوموگروف-اسمیرنوف استفاده شد . بر اساس نتایج به دست آمده از این آزمون مقدار Sig مطابق جدول ۶ به دست آمده که این مقدار، همگی بیشتر از ۰,۰۵ (حد معمول آلفا در سطح معنی داری ۹۵٪ است) توزیع داده ها نرمال است . و می توان از آزمون های پارامتریک برای تجزیه و تحلیل آماری استفاده نمود
جدول ۶ : بررسی نرمال بودن داده ها با استفاده از آزمون کولومگروف اسمیرنوف

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	Transformational leadership	Structural empowerment	Employee satisfaction	Customer Satisfaction
N	200	200	200	200
Uniform Parameters ^{a,b}	Minimum	2 ^c	17	21
	Maximum	2	21	26
Most Extreme Differences	Absolute	.640	.210	.310
	Positive	.360	.160	.310
	Negative	-.640	-.210	-.240
Kolmogorov-Smirnov Z		9.051	2.970	4.384
Asymp. Sig. (2-tailed)		.144	.232	.072

- a. Test distribution is Uniform.
- b. Calculated from data.
- c. The distribution has no variance for this variable. One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test cannot be performed.

از آنجایی که هدف، در این پژوهش بررسی رابطه ی بین دو متغیر به صورت مستقل و وابسته است و توزیع داده ها نیز نرمال هستند از آزمون فرض همبستگی و معادله خط رگرسیون استفاده می کنیم. فرضیه ی اول رابطه بین رهبری تحول آفرین و توانمند سازی سازمانی را مورد بررسی قرار می دهد. که توانمند سازی سازمانی متغیر وابسته و رهبری تحول آفرین متغیر مستقل است. اطلاعات به دست آمده مطابق جدول ۷ در مورد فرضیه اول در اختیار ما قرار می گیرد .
جدول ۷ : معادله خط رگرسیون و ضریب همبستگی در فرضیه اول

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.438 ^a	.192	.023	.018

- a. Predictors: (Constant), Structural empowerment

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.904	.044		43.089	.000
	Structural empowerment	.030	.012	.168	2.397	.003

- a. Dependent Variable: Transformational leadership
- فرضیه دوم رابطه ی بین توانمند سازی سازمانی و رضایت کارکنان را مورد بررسی قرار می دهد فرضیه ی سوم نیز رابطه ی بین توانمندی سازمانی و رضایت ارباب رجوع را بررسی می کند . از آنجایی که متغیر مستقل در هر دو فرضیه ، یکی است



از همبستگی چندگانه در نرم افزار SPSS استفاده نموده و اطلاعات به صورت جدول ۸ در اختیار ما قرار خواهد گرفت.
جدول ۸: معادله خط رگرسیون و ضریب همبستگی در فرضیه دوم و سوم

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.569 ^a	.324	.006	.052

a. Predictors: (Constant), Customer Satisfaction, Employee satisfaction

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.515	.551		4.560	.000
	Employee satisfaction	.143	.144	.081	.992	.004
	Customer Satisfaction	.134	.174	.063	.773	.001

a. Dependent Variable: Structural empowerment

در فرضیه آخر نیز متغیر رضایت کارکنان به عنوان متغیر مستقل و رضایت ارباب رجوع به عنوان متغیر وابسته مورد بررسی قرار می گیرد که نتایج به صورت جدول ۹ در اختیار ما قرار گرفته است.

جدول ۹: معادله خط رگرسیون و ضریب همبستگی در فرضیه چهارم

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.748 ^a	.560	.246	.008

a. Predictors: (Constant), Customer Satisfaction

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.593	.268		2.210	.002
	Customer Satisfaction	.604	.074	.500	8.129	.000

a. Dependent Variable: Employee satisfaction

در نهایت، جمع بندی افته های این پژوهش شامل: معادله رگرسیون هر یک از تحلیل های بدست آمده برای چهار فرضیه ی این پژوهش، به همراه ضریب تعیین، ضریب همبستگی پیرسون و ضریب استاندارد به صورت جدول ۱۰ ارائه می گردد.

جدول ۱۰: معادله خط رگرسیون و ضرایب با اهمیت متناسب با هر یک از فرضیات پژوهش

فرضیات پژوهش	معادله خط رگرسیون	ضریب استاندارد	ضریب همبستگی	ضریب تعیین
فرضیه اول	$Y=1.904+0.3x$.۱۶۸	.۴۳۸	.۱۹۲
فرضیه دوم	$Y=2.515+0.143x$.۰۸۱	.۵۶۹	.۳۲۴
فرضیه سوم	$Y=2.515+0.134x$.۰۶۳	.۵۶۹	.۳۲۴
فرضیه چهارم	$Y=0.593+0.604x$.۵۰۰	.۷۴۸	.۵۶۰



۶ - نتیجه گیری

فرضیه یک پژوهش به بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و توانمند سازی سازمانی پرداخته است وجود ضریب همبستگی به اندازه ۰,۴۲۸ نشان دهنده ی وجود این رابطه است. مقدار مثبت Constant در جدول ۷، رابطه ی مستقیم را اثبات می کند. در فرضیه دوم توانمند سازی سازمانی به عنوان متغیر مستقل و رضایت کارکنان به عنوان متغیر وابسته مورد بررسی قرار گرفته. مقدار ضریب همبستگی در این رابطه، ۰,۵۶۹ است. مقدار ضریب همبستگی در فرضیه سوم نیز با توجه به یکسان بودن متغیر مستقل، همین میزان است. مثبت بودن شیب خط با مقدار ۲,۵۱۵ مطابق با جدول ۸، رابطه مستقیم را در هر دو فرضیه دوم و سوم به اثبات می رساند. در فرضیه ی چهارم نیز رابط بین رضایت کارکنان و رضایت مشتریان با مقدار ۰,۷۴۸ برای ضریب همبستگی و مثبت بودن مقدار ثابت معادله خط رگرسیون در جدول ۹، به اثبات رسیده است. در همه فرضیات مقدار sig برابر با صفر بوده که معنی دار بودن مقادیر به دست آمده را اثبات می نماید. با توجه به نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده و میزان ضریب تعیین (R^2) مشخص می شود که متغیر های وابسته ی پژوهش به میزان زیادی از متغیر های مستقل، تاثیر پذیری دارند مقدار R^2 که به صورت مجذور ضریب همبستگی، محاسبه می شود نشان می دهد که چند درصد از کل واریانس یک متغیر ناشی از واریانس متغیر دیگر است به عبارت دیگر چه مقدار از متغیر وابسته می تواند توسط متغیر مستقل تبیین شود. مقادیر به دست آمده ضریب تعیین برای این پژوهش، مقادیر قابل قبولی است. که صرف نظر از اثبات وجود رابطه ی بین متغیرهای مستقل و وابسته، معنی داری آنها را نیز اثبات می کند. از طرفی مقدار ثابت Constant در جداول Coefficients (جدول های ۷ و ۸ و ۹) در تمامی فرضیات مخالف صفر بوده و با صفر بودن مقدار sig معنا دار بودن آنها نیز اثبات شده است. ضریب رگرسیونی استاندارد^۱ یا همان مقدار بتا نشان گر میزان تاثیر متغیر مستقل بر وابسته است. این مقدار به ما کمک می کند تا تعیین کنیم که کدام متغیر ها بیش ترین تاثیر را بر متغیر وابسته دارند. با توجه به نتایج به دست آمده به نظر می رسد رضایت کارکنان، تاثیر بسیار زیادی بر رضایت ارباب رجوع داشته باشند. از آنجایی که هر یک از متغیرهای مورد بررسی در این پژوهش، از شاخص های موفقیت در هر سازمانی هستند، به نظر می رسد با توجه به نتایج به دست آمده از کارکنان کمیته امداد امام خمینی استان البرز، پس از تاثیر پذیری زیاد رضایت ارباب رجوع از رضایتمندی کارکنان، توانمندی سازمانی بر روی رضایت کارکنان تاثیر به سزایی داشته باشد.

۷ - پیشنهادات

پیشنهادات این پژوهش ب دو دسته ی پیشنهادات کاربردی و پیشنهادات مربوط به تحقیقات آتی تقسیم می شود. در ارتباط با پیشنهادات کاربردی: با در نظر گرفتن نتایج این پژوهش در سازمان مورد اجرا، پیشنهاد می شود تا به منظور بهبود عملکرد سازمان، با تاکید بر شاخص های مدیریت تحول آفرین، می بایست با در نظر گرفتن فضای فیزیکی مناسب برای انجام امور مربوط به ارباب رجوع، در کمیته امداد امام خمینی استان البرز، کارکنان تعاملی صمیمانه با ارباب رجوع داشته باشند و ضمن علاقه نشان دادن به انجام کارهای مربوط به ارباب رجوع، امور مربوطه را در زمان درست، طبق استانداردهای تعریف شده حوزه خدمات به انجام رسانند. و به منظور تحقق این امر، می بایست، علاوه بر اینکه کارهای محوله به کارکنان به گونه ای باشند که از عهده ی انجام آن برآیند (برگرفته از مولفه ی توجه به تفاوت های فردی در رهبری تحول آفرین)، کارکنان از حقوق و مزایای عادلانه ای نیز برخوردار بوده مورد حمایت کارفرمایان خود نیز قرار گرفته و در تعامل خوی با آنها باشند. ترغیب ذهنی کارکنان توسط رهبری تحول آفرین در سازمان با ارائه ی چشم انداز مناسبی از رشد و ترقی در سازمان، ضمن برخوردار بودن از همکاران خوب که دارای درک متقابل از یکدیگر بوده از دیگر عواملی است که می تواند موجب ارائه ی خدمات بهتر توسط کارکنان گردیده و در نتیجه رضایت ارباب رجوع را نیز تامین نماید.

^۱-R Square

^۲- Standardized Coefficients



با توجه به اینکه در این پژوهش به وجود ارتباط معنی دار بین متغیرهای اعلام شده پرداخته شده، پیشنهاد می شود در پژوهش های آتی با به کارگیری ابزارهای دیگر مدیریتی مانند تحلیل پوششی داده ها^۱ به تعیین میزان اثرگذاری هر شاخص بر متغیرهای مورد بررسی (یا متغیرهای مشابه) پرداخته و ضمن ارزش گذاری هر مولفه، به ایجاد الگویی پیش بینی کننده برای رفتار کارکنان در سازمان های خدماتی (یا تولیدی) پرداخت.

۸- منابع

- (۱) تابلی، حمید و اسکندری، قاسم و انصاری منش، محسن. (۱۳۹۶). رابطه بین فرهنگ سازمانی و رهبری تحول آفرین در بین کارکنان اداره کل زندان های فارس. فصلنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، شماره ۲، پیاپی ۳۰، ۲۱۸-۱۹۵
- (۲) تابلی، حمید و فرامرزی، آما و مصلحی، مهدی. (۱۳۹۴). تبیین نقش هوش هیجانی و مهارت سیاسی در رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین مدیران با رضایت شغلی کارکنان (مطالعه موردی شهرداری بندرعباس). فصلنامه مدیریت شهری، شماره ۴۰، ۲۴۸-۲۳۷
- (۳) جلالی، عبدالعلی و روح الهی، احمد علی. (۱۳۹۴). تاثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی اعضای هیات علمی با میانجی گری درگیری شغلی. فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، سال ششم، شماره هفدهم و هجدهم، ۱-۱۶
- (۴) جعفری، افشین (۱۳۹۲). تأثیر توانمندسازی روانشناختی بر رضایت شغلی و استرس شغلی بر تعهد سازمانی (کارکنان ستاد فرماندهی انتظامی استان آذربایجان غربی)، فصلنامه دانش انتظامی آذربایجان غربی، شماره ۱۸، دوره ششم، ۳-۱
- (۵) خادم، سید مهدی و فخر سعادت، زهره و افراز کنجین، ضیاء (۱۳۹۳). بررسی میزان رضایت مندی مراجعین به معاونت نیروی انسانی ناجا از کیفیت خدمات ارائه شده (تکریم ارباب رجوع). نشریه علمی ترویجی ناجا، سال نهم، شماره ۳۶، ۷۶-۵۱
- (۶) راوری، علی و میرزایی، طیبه و ونکی، زهره (۱۳۹۱). تبیین ماهیت مفهوم رضایت شغلی: مطالعه مروری، فصلنامه مدیریت پرستاری، سال اول، دوره اول، شماره چهارم، ۶۱-۷۱
- (۷) راوند، حمیده و درویش، حسن و نیکبخت نصرآبادی، علیرضا. (۱۳۹۶). ارتباط رهبری تحول آفرین و نوآوری فرایند و خدمت در بیمارستان آموزشی منتخب دانشگاه علوم پزشکی تهران. نشریه پژوهش پرستاری ایران. دوره ۱۲، شماره ۳، ۶۶-۵۸
- (۸) رجبی فرجاد، حاجیه و پهلوان، اصغر. (۱۳۹۶). تاثیر عدالت سازمانی بر توانمندی کارکنان با نقش میانجی رهبری تحول آفرین با در نظر گرفتن خط مشی های دانشگاه علوم پزشکی. فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، سال هفتم، شماره یست و هفتم، ۶۵-۷۹
- (۹) رعدی افسوران، نقی و پارسا، عبدالله و محمد شفیع، محبوبه و دهدشتی، مریم. (۱۳۹۳). بررسی رابطه ساده و چندگانه هوش هیجانی با سبکهای رهبری تحول آفرین، تبادلی و عدم مداخله. نشریه علمی پژوهشی آموزش و ارزشیابی، سال هفتم، شماره ۲۷، ۱۳۵-۱۱۷
- (۱۰) زارع، امین و سپهری، سعید و حسینی، سیدعبدالرسول. (۱۳۹۵). بررسی رابطه رضایت از زندگی و فرسودگی شغلی با توجه به نقش تعدیل گر رهبری تحول آفرین و اعتیاد به کار (مورد مطالعه: زنان فرهنگی شاغل در آموزش و پرورش منطقه ۳ شهر شیراز). فصلنامه علمی پژوهش زن و جامعه، سال هفتم، شماره سوم، ۹۳-۱۱۴
- (۱۱) زیویار، فرزاد و ضیائی، محمد صادق و نرگسیان، جواد (۱۳۹۱). بررسی عوامل موثر بر رضایت مشتریانبا استفاده از مدل سرکوال. فصلنامه علمی-پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین، سال دوم، شماره سوم، شماره پیاپی (۶)، ۱۷۳-۱۸۶
- (۱۲) شاه منصوری، اشرف و سکوت آرانی، مهدی. (۱۳۹۴). تاثیر سبک رهبری تحول آفرین بر خودکارآمدی کارکنان (در شهرداری شهرستان آران و بیدگل). مجله مدیریت توسعه و تحول، شماره ۲۱، ۴۸-۴۳
- (۱۳) شفیع پور مطلق، فرهاد و خدیوی، اسدالله و ترابی نهاد، منیره. (۱۳۹۱). تعیین رابطه بین جو سازمانی، سبک رهبری و عدالت سازمانی با انگیزه توفیق طلبی سازمانی مبتنی بر میانجی گری تعهد سازمانی (مطالعه موردی: اساتید دانشگاه آزاد اسلامی واحد محلات). فصلنامه علمی پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی، سال چهارم، شماره دوم، ۱۲۵-۱۱۳
- (۱۴) شمس، شهاب الدین و اسفندیاری مقدم، امیر تیمور (۱۳۹۴). ارتباط ابعاد مختلف اعتماد سازمانی با رضایت شغلی کارکنان، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و سوم، شماره ۷۷، ۱۸۵-۱۷۱
- (۱۵) شهبازی، بهزاد و همکاران (۱۳۸۹). توانمند سازی کارکنان (تعاریف، الزامات و مدلها)، فصلنامه منابع انسانی ناجا، سال پنجم، شماره بیست و یکم، ۳۳-۵

^۱ - Data Envelopment Analysis (DEA)



- (۱۶) طاهری ، اعظم و سلطانی، ایرج . (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و مدیریت دانش در سازمان تامین اجتماعی استان چهارمحال بختیاری. فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، سال هشتم، شماره بیست و ششم، ۱۰۲-۹۱
- (۱۷) فرزانه، محمد و روح بخش، هاجر و بذرافشان، مجتبی. (۱۳۹۵). نقش واسطه ای مدیریت دانش در ارتباط میان رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی. فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، سال هفتم، شماره بیست و سوم ، ۴۰-۲۹
- (۱۸) قاسمی نامقی، محمد و نعمت پو، علی محمد و بهداروندی، مریم. (۱۳۸۹). بررسی رابطه انگیزه توفیق طلبی و عملکرد کارکنان (مалеه موردی : شرکت مخابرات شهرستان شوشتر). مجله علمی پژوهشی رسالت مدیریت دولتی ، سال اول، پیش شماره دوم، ۶۱-۳۷
- (۱۹) قربانی، محمود و استادی ایرج، مرضیه و قربانی اجقان، ندا(۱۳۹۴). بررسی رابطه توانمندسازی روانشناختی بر اساس مدل اسپریتزر و میشرا با مدیریت دانش کارکنان دانشگاه جامع علوم پزشکی شهر بجنورد. دومین کنفرانس بین المللی ابزار و تکنیکهای مدیریت
- (۲۰) مشاری، فاطمه و رشادت جو، حمیده و محمدی البرزی، اعظم . (۱۳۹۴). رابطه رهبری تحول آفرین و تعهد سازمانی در سازمان آموزش و پرورش شهر تهران. فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، سال ششم ، شماره نوزده و بیست ، ۹۰-۷۴
- (۲۱) ملائی، رباب و پورکریمی، جواد و احمد زاده ، مسعود . (۱۳۹۵). نقش هوش فرهنگی در رهبری تحول آفرین دانشگاهها(مورد مطالعه: دانشگاه تهران). فرهنگ در دانشگاه اسلامی ۱۸ ، سال ششم، شماره اول ، ۱۱۴-۹۷
- (۲۲) مهر علی زاده ، یدالله و رعدی افسوران، نقی و پارسا، عبدالله و معتمدی، محمدعلی(۱۳۸۸) بررسی ابعاد توانمند سازی نیروهای انسانی در سازمان های دولتی (مورد کاوی یکی از سازمان های مورد مطالعه ایران) مجله علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز ، دوره ششم، سال ۱۸-۲، شماره ۲، ۹۶-۷۵
- (۲۳) میرحسینی، عبدالمراد و محمدی، اسفندیار و شیرینی ، اردشیر و نصراللهی، عباس . (۱۳۹۶). رابطه بین سبک های رهبری تحول آفرین و تبادلی با توانمند سازی کارکنان بیمارستان های شهر ایلام. مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی ایلام، دوره بیست و سه، شماره سوم ، ۷-۱
- (۲۴) نجفی، امیر و عباسی منز، صدیقه. (۱۳۹۴). بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین بر خلاقیت و نوآوری سازمانی در دیوان محاسبات کشور و مدل سازی روابط بین آنها مبتنی بر مدل معادلات ساختاری . پژوهش های مدیریت راهبردی، سال بیستم، شماره ۵۸، ۱۰۰-۷۳
- ۲۵) Aga, D. A., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, 34(5), 806-818.
- ۲۶) Alhelalat, J. A., Ma'moun, A. H., & Twaissi, N. M. (2017). The impact of personal and functional aspects of restaurant employee service behaviour on customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 46-53.
- ۲۷) Arokiasamy, A. R. A., Abdullah, A. G. K., Ahmad, M. Z., & Ismail, A. (2016). Transformational Leadership of School Principals and Organizational Health of Primary School Teachers in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 151-157.
- ۲۸) Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634-652.
- ۲۹) Boamah, S. A., Laschinger, H. K. S., Wong, C., & Clarke, S. (2017). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing outlook*.
- ۳۰) Bouwmans, M., Runhaar, P., Wesselink, R., & Mulder, M. (2017). Fostering teachers' team learning: An interplay between transformational leadership and participative decision-making?. *Teaching and Teacher Education*, 65, 71-80.
- ۳۱) Çekmecelioğlu, H. G., & Özbağ, G. K. (2016). Leadership and creativity: The impact of transformational leadership on individual creativity. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 243-249.
- ۳۲) Cetin, M. O., & Kinik, F. S. F. (2015). An analysis of academic leadership behavior from the perspective of transformational leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 519-527.
- ۳۳) Cheng, J. C., & Yi, O. (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 78-85.
- ۳۴) Giddens, J. (2018). Transformational leadership: What every nursing dean should know. *Journal of Professional Nursing*, 34(2), 117-121.
- ۳۵) Hetland, J., Hetland, H., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Daily transformational leadership and employee job crafting: The role of promotion focus. *European Management Journal*.



- ۳۶) Khoshlahn, M., & Ardabili, F. S. (2016). The Role of Organizational Agility and Transformational Leadership in Service Recovery Prediction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 142-149.
- ۳۷) Li, J., & Yuan, B. (2017). Both angel and devil: The suppressing effect of transformational leadership on proactive employee's career satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 59-70.
- ۳۸) Liu, C. H. S. (2017). Remodelling progress in tourism and hospitality students' creativity through social capital and transformational leadership. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 21, ۶۹-۸۲.
- ۳۹) Niessen, C., Mäder, I., Stride, C., & Jimmieson, N. L. (2017). Thriving when exhausted: The role of perceived transformational leadership. *Journal of Vocational Behavior*, 103, 41-51.
- ۴۰) Ojha, D., Acharya, C., & Cooper, D. (2018). Transformational leadership and supply chain ambidexterity: Mediating role of supply chain organizational learning and moderating role of uncertainty. *International Journal of Production Economics*.
- ۴۱) Phaneuf, J. É., Boudrias, J. S., Rousseau, V., & Brunelle, É. (2016). Personality and transformational leadership: The moderating effect of organizational context. *Personality and Individual Differences*, 102, ۳۰-۳۵.
- ۴۲) Spies, L. A., Gray, J., Opollo, J. G., Mbalinda, S., Nabirye, R., & Asher, C. A. (2018). Transformational leadership as a framework for nurse education about hypertension in Uganda. *Nurse education today*, 64, ۱۷۲-۱۷۴.
- ۴۳) Wang, H. J., Demerouti, E., & Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185-195

Archive of SID



The Impact of Transformational Leadership on Employees 'and Customers' Satisfaction

(Case Study: Imam Khomeini Relief Committee of Alborz Province)

Davood Moazzen

PHD of marketing management, instructor, Moulana institute of higher education, Abyek
Email:davood_moazzen@ut.ac.ir

Samad Alinia

M.A student of Business management, Moulana institute of higher education, Abyek
Email:Alinia1375@gmail.com

Abstract

The organizations seeking growth and survival must choose a performance that satisfies employees and customers and also realizes the goals of the organization. Governmental organizations are generally affected by job recession of employees, low motivation, lack of hope for growth, and lack of successors. Pushing followers to a higher level of ethics and motivation and encouraging them to follow collective goals rather than personal interests, Transformational leadership can be a good way to create organizational change and can motivate employees and clarify organizational goals to accelerate achieving the goals. This research was carried out with the aim that transformational leadership can lead to the empowerment of the organization and, therefore, the satisfaction of the employees and the customer. This research is an applied research in terms of results, and is a cross-sectional one in terms of time, and is an inductive one in terms of implementation logic, and is a descriptive-case one in terms of aim and is a quantitative one in terms of implementation process. The statistical population of this research includes 414 employees of the Alborz Relief Foundation in 2018. 200 members of this population were selected as samples using a randomized stratified sampling method. The data collection tool was a questionnaire of 27 questions with Cronbach's alpha of 0.755. The statistical tests used in this study include the Komologlov-Smirnov test, the hypothesis of correlation coefficient and regression test. By proving all the research hypotheses, it has been shown that in comparison with the other variables, there is higher correlation between employee satisfaction and customer satisfaction based on transformational leadership pattern. Sincere interaction of the employees with the customers, the provision of services in accordance with the standard, employee support by employers, and the allocation of fair salaries and benefits to the employers can increase satisfaction.

key words: Transformational leadership, Structural empowerment, Employee satisfaction, Customer Satisfaction