

رابطه رهبری تحول گرا با توانمند سازی کارکنان (مطالعه موردی: کارکنان شرکت صنایع الکترونیک ایران)

امید سیم چی

کارشناس ارشد مدیریت دولتی گرایش تحول دانشگاه آزاداسلامی واحد چالوس

چکیده

علی رغم توجه بسیاری که به مفهوم توانمندسازی کارکنان شده است، درک و شناخت کمتری از چگونگی اتفاق افتادن فرایند توانمندسازی وجود دارد؛ اینکه چه فرایندهای شناختی و روانی، موجب افزایش توانمندی کارکنان می‌شوند و توانمندسازی کارکنان را پیش بینی و تعیین می‌کنند. هر چند محققان و نویسندگان بسیاری بر نقش حیاتی و مهم رهبری در فرایند توانمندسازی تاکید کرده اند، اما مطالعات علمی کمتری آثار رفتارهای رهبری را بر توانمندسازی کارکنان بررسی نموده اند. بنابراین، در این تحقیق به بررسی رابطه رهبری تحول گرا با توانمندسازی روانشناختی کارکنان بین کارکنان شرکت صنایع الکترونیک ایران پرداخته شده است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان و مدیران صنایع الکترونیک ایران بود. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه انجام و گردآوری داده ها نیز توصیفی- پیمایشی می باشد. جهت آزمون فرضیات تحقیق از نرم افزار لیزرل و مدل معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج به دست آمده از تحقیق نشان داد که رهبری تحول گرا به طور مثبتی بر توانمندسازی روانشناختی در بین کارکنان شرکت صنایع الکترونیک ایران تاثیر دارد.

واژه‌های کلیدی: رهبری تحول گرا، توانمندسازی، انگیزش الهام بخش، تحریک عقلانی، ملاحظات فردی، کاریزما

مقدمه:

سازمانهای امروزی اگر قادر به انطباق با تغییرات محیطی نباشند، به سرعت از گردونه رقابت خارج و جای خود را به رقبای خواهند داد. بنابراین شناسایی نقاط قوت و ضعف درونی همراه با فرصتها و تهدیدهای محیطی ضروری است. در چنین شرایطی سازمانها نیاز به رهبرانی دارند که سازمانهای خصوصی یا دولتی را به پدیده‌هایی با توانایی بیشتر برای ادامه حیات، رشد و ترقی، متحول کنند. این رهبران مسئولیت می‌پذیرند، قوه تخیل خود را به کار می‌گیرند و تخیلات خود را به واقعیت تبدیل می‌کنند، موجب تعهد و مشارکت داوطلبانه پیروان می‌شوند و به آنان انرژی می‌بخشند و در نهایت سازمانها را سمت سازمانهای یادگیرنده که می‌توانند نیازهای محیطی را تشخیص داده و ابزارهای لازم برای هماهنگی خود با آن را فراهم سازند، هدایت می‌کنند. چنین رهبرانی را رهبران تحول‌آفرین می‌نامند (موغلی، ۱۳۸۳).

رهبری تحول‌آفرین اساس و شالوده‌ای را برای تغییرات بلندمدت سازمانی که دسترسی به اهداف بالاتر را برای نظام سازمانی میسر می‌کند، فراهم سازد. تحولات سازمانی نیاز به رهبران تحول‌آفرین دارد. با توجه به لزوم ایجاد تحولات اساسی در نظامهای اداری و نقش موثر رهبری و مدیریت سازمان در این گونه تحولات، انجام تحقیقاتی در این زمینه را بیش از پیش ضروری به نظر می‌رسد.

بیان مسأله:

در شرایط امروزی که سازمانها با محیط رقابتی جهانی مواجهند، همواره نیاز به تغییرات ریشه‌ای، خلاقیت‌های کاری و کارکنان توانمند احساس می‌شود. نیروی رقابتی جهانی، سازمان‌های امروزی را مجبور می‌کند که بعد از دهه‌ها سال ادامه روش‌ها و رویه‌های کاری ثابت خود، روش‌های کاری جدیدی را جایگزین کنند، به گونه‌ای که سازمانهای که دارای ثبات کاری نیستند برای اینکه از قافله رقابت عقب نمانند از نوعی ثبات نسبی برخوردار می‌شوند. بیشتر این سازمانها از مهارت‌های مدیریت تغییر، بهره می‌گیرند و با شجاعت و جسارت خاصی سعی در ایجاد تغییرات بنیادی در درون سازمان دارند. در چنین اوضاعی نقش رهبران تحول‌گرا پر رنگ تر خواهد شد (امیرکبیری و دیگران، ۱۳۸۵). طبق نظر برنز (۱۹۷۸) رهبری تحول‌گرا فرآیندی است که در آن رهبران با پیروان خود بر مبنای انگیزه‌ها، ارزشها و اهداف مشترک و همچنین بر مبنای نیازهای صحیح کارکنان و بعلاوه نیازهای رهبران فعالیت می‌کنند. برنز همچنین می‌گوید که چنین سبک رهبری به عنوان محرک و نیروی عمل می‌کند که تقاضاها، ارزشها، اهداف متضاد و متعارض را به رفتارهای مثبت و سازنده تبدیل می‌کند. این سبک رهبری در سطحی فراتر از سطوح نیازها و ارزشهای بالقوه کارکنان عمل می‌کند و نیازهای اساسی‌تر و پایدار پیروان را مدنظر قرار می‌دهد (Madhu and Krishnan, 2005).

امروزه به منظور غلبه بر شرایط نامطمئن، پیچیده و پویا، تنها راهی که پیش روی مدیران سازمانها قرار دارد، توانمندسازی سازمان و کارکنان از طریق کسب مهارتی است که به سرعت کهنه و منسوخ می‌شود. از این رو داشتن منابع انسانی توانا و کارآمد، منافع بسیار زیادی برای سازمانها، شرکتها و بنگاه‌های اقتصادی دنبال خواهد داشت. (Humphreys and Einstein, 2003). از آنجا که کارکنان نقش اساسی در تحقق اهداف سازمان دارند لذا توانمندسازی، جهت تاثیر گذاری و اثربخش بودن کارکنان در سازمان امری ضروری بنظر می‌رسد و از طرفی دیگر رهبری تحول‌گرا و تحول‌آفرین نیز بر ایجاد انگیزه و توانائی کارکنان موثر می‌باشد. همچنین از آنجایی که شرکت صنایع الکترونیک ایران به عنوان یکی از شرکت‌های زیرمجموعه وزارت دفاع که مأموریت آن ارائه خدمات در حوزه الکترونیک و مخابرات در پروژه‌های کلان ملی می‌باشد و در این راستا به دنبال جذب منابع انسانی با کیفیت و همچنین ارتقاء و توانمندسازی آنها جهت تحقق اهداف عالی خود می‌باشد. لذا این شرکت نیاز دارد تا با بهبود هر چه بیشتر سبک رهبری مدیران سعی در بهبود پیامدهای آن برای منابع انسانی خود نمایند. از این رو این تحقیق به دنبال بررسی رابطه رهبری تحول‌گرا با توانمندسازی کارکنان شرکت صنایع الکترونیک ایران می‌باشد.

¹ Burns

ادبیات موضوعی

تعریف مفهومی و عملیاتی متغیرها:

- (۱) تعریف مفهومی رهبری تحول‌گرا: رفتارهای رهبر که با فراتر رفتن از منافع خود به سمت منافع سازمان، پیروان را تحول و الهام می‌بخشد تا فراتر از انتظارات عمل می‌کنند (Avolio et al, 2009:423).
- تعریف عملیاتی: رهبری تحول‌گرا در این تحقیق عبارت است از سبک رهبری که از کارکنان حمایت کند، نیازهای کارکنان را بر نیازهای خود ترجیح دهد و شیوه‌های انجام کار و توسعه را در اختیار کارکنان قرار دهد.
- (۲) تعریف مفهومی انگیزش الهام بخش ۲: رهبران، به کار پیروان معنا و چالش می‌بخشند و از پیامهای الهام بخش برای تحریک عواطف آنها استفاده می‌کنند (Guay, 2013:55).
- تعریف عملیاتی: در این تحقیق انگیزش الهام بخش عبارت است از ایجاد حس اطمینان و اعتماد بنفوس در رسیدن به اهداف تعیین شده. سؤالات ۱۷ تا ۲۰ مربوط به متغیر انگیزش الهام بخش می‌باشد.
- (۳) تعریف مفهومی تحریک عقلانی ۳: در این روش، مفروضات، باورها، و سنت‌های قدیمی به چالش کشیده می‌شود و شیوه‌های جدید تفکر مورد تشویق قرار می‌گیرند (Guay, 2013:55). در این روش، پیروان تشویق می‌شوند تا به مسائل و مشکلات در شیوه‌های متفاوت و جدید نگاه کنند، خلاق باشند، و به طور مستقل ۴ فکر کنند (Hopton, 2013:5).
- تعریف عملیاتی: در این تحقیق تحریک عقلانی عبارت است از آموزش شیوه‌های جدید کار به کارکنان توسط مدیر و ارائه مشاوره از سوی مدیر برای یافتن راه حل مسائل توسط کارکنان. سؤالات ۲۱ تا ۲۴ پرسشنامه مربوط به متغیر تحریک عقلانی می‌باشد.
- (۴) تعریف مفهومی ملاحظات فردی ۵: اشاره به ملاحظه نیازها، توانایی‌ها، و اهداف پیروان توسط رهبر دارد (Guay, 2013:55). در این شیوه، رهبر به نیازها و مهارتهای فردی تک تک پیروان توجه دارد و نسبت به آن حساس است (Hopton, 2013:5).
- تعریف عملیاتی: در این تحقیق ملاحظه فردی عبارت است از درک مدیر از اینکه هر فرد، نیازها، توانایی‌ها و تمایلات متفاوتی با دیگران دارد و همچنین صرف زمان لازم برای آموزش و راهنمایی هر فرد. سؤالات ۲۴ تا ۲۸ پرسشنامه مربوط به متغیر ملاحظه فردی می‌باشد.
- (۵) تعریف مفهومی تأثیر ایده آل یا کاریزما ۶: اشاره به اعتماد، ارزشها و اخلاقیات بوجود آمده توسط رهبر (Guay, 2013:55) دارد. در این شیوه، رهبران با پیروان منصفانه رفتار می‌کنند و اعتماد و احترام پیروان را به دست می‌آورند (Guay, 2013:55) دارد (Hopton, 2013:5) و بنابراین، به عنوان یک مدل نقش ۷ عمل می‌کنند.
- تعریف عملیاتی: در این تحقیق نفوذ آرمانی عبارت است از انتقال حس قدرت و اطمینان و توانایی به کارکنان توسط مدیر. سؤالات ۱۳ تا ۱۶ پرسشنامه مربوط به متغیر کاریزما می‌باشد.
- (۶) تعریف مفهومی توانمندسازی ۸: توانمندسازی عبارت است از فرآیندی که در آن، سازمان یا مدیریت سازمان به کارکنان قدرت می‌بخشد (Yim, 2008).

² Inspirational Motivation

³ Intellectual Stimulation

⁴ Independently

⁵ Individualized Consideration

⁶ Ideal Influence or Charisma

⁷ Role Model

⁸ Empowerment

تعریف عملیاتی: در این تحقیق نیز توانمندسازی عبارت است از افزایش انگیزش درونی کارکنان نسبت به شغل خود با القاء حس مهم بودن، موثر بودن، شایستگی، و خودتعیینی. در پرسشنامه تحقیق سؤالات ۱ تا ۱۲ مربوط به متغیر توانمندسازی می باشد.

در این پژوهش متغیرهای مستقل و وابسته به شرح ذیل می باشد.

متغیر مستقل: ابعاد رهبری تحول گرا (شامل انگیزش الهام بخش، تحریک عقلانی، ملاحظات فردی و کاریزما) می باشد. متغیر وابسته: توانمندسازی کارکنان

فرضیه های پژوهش:

فرضیه اصلی پژوهش

رهبری تحول گرا با توانمندسازی کارکنان رابطه معناداری دارد.

فرضیه های فرعی پژوهش

انگیزش الهام بخش با توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت دارد.

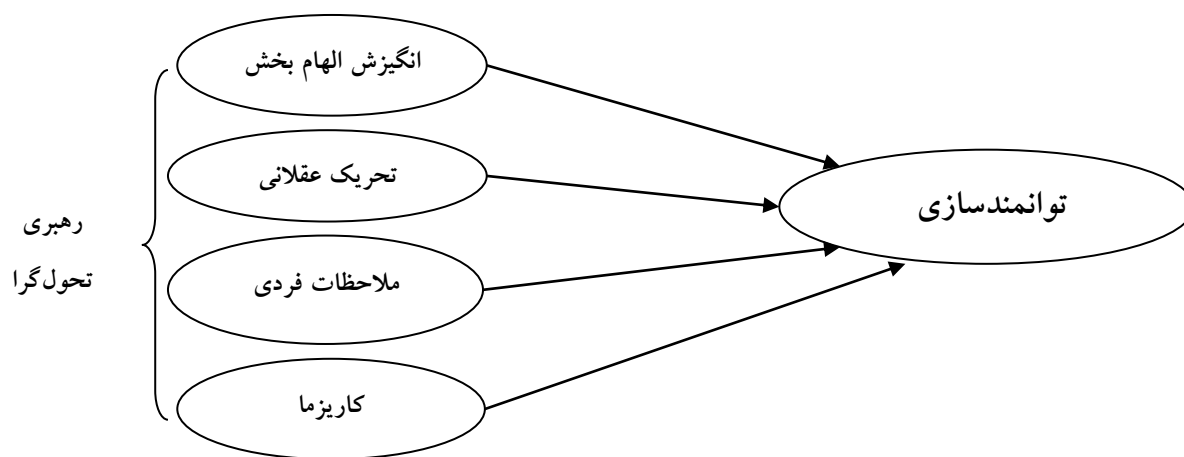
تحریک عقلانی با توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت دارد.

ملاحظات فردی با توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت دارد.

کاریزما (تأثیر ایده آل) با توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت دارد.

مدل مفهومی پژوهش:

در این تحقیق جهت بررسی رابطه رهبری تحول گرا با توانمندسازی از مدل مفهومی زیر استفاده می شود. همانطور که در این مدل مشخص است رهبری تحول گرا شامل ۴ بعد می باشد: ملاحظات فردی، انگیزش الهام بخش، تحریک عقلانی، و تأثیر ایده آل یا کاریزما. (Theresa J.B. Kline Shauna L. Meyerson, 2008)، (Zhu, W. and et al, 2013)



شکل ۱ - مدل مفهومی پژوهش

سابقه پژوهش

تاکنون در ایران تحقیقات معدودی به بررسی رابطه بین رهبری تحول گرا و توانمندسازی روانشناختی کارکنان پرداخته اند. در زیر به این تحقیقات و تحقیقات مرتبط خارجی اشاره می شود.

کشاورزی و دیگران (۱۳۹۱) در تحقیق خود تحت عنوان "بررسی رابطه ابعاد سبک رهبری تحول گرا در توانمندسازی رؤسای موسسات بانکی استان تهران" به بررسی روابط بین ابعاد رهبری تحولگرا در توانمندسازی روسای موسسات بانکی استان تهران پرداختند. نتیجه این تحقیق نشان داد که رابطه بین سبک رهبری تحول گرا در توانمندسازی روسای موسسات بانکی استان

تهران معنادار است بعلاوه تمامی مولفه های رهبری تحول گرا با توانمندسازی روسای موسسات بانکی استان تهران رابطه معناداری دارند همچنین تحلیل رگرسیون چندعاملی بیانگر این است که از میان مولفه های رهبری تحول گرا ملاحظات فردی و انگیزش الهام بخش بیشترین تاثیر را در توانمندسازی روسا دارند.

اوی و دیگران^۹ (۲۰۰۸) در تحقیق خود تحت عنوان "استفاده از احساس مثبت، رهبری تحول آفرین و توانمندسازی برای مقابله با احساس منفی" به بررسی رابطه بین سرمایه روانشناختی، رهبری تحول آفرین، توانمندسازی، قصد ترک خدمت کارکنان، و بدبینی کارکنان پرداختند. نتایج این تحقیق نشان داد که رهبری تحول آفرین و سرمایه روانشناختی مثبت به طور مثبتی با توانمندسازی کارکنان رابطه دارد. توانمندسازی کارکنان نیز به طور منفی با قصد ترک خدمت کارکنان رابطه دارد.

بارترام و کاسمیر^{۱۰} (۲۰۰۷) در تحقیق خود تحت عنوان "رابطه بین رهبری و عملکرد درون نقش پیروان و رضایت از رهبر: با تاکید بر نقش تعدیل کننده توانمندسازی و اعتماد به رهبر" به بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین، توانمندسازی، اعتماد به رهبر، عملکرد درون نقش پیروان و رضایت پیروان از رهبر پرداختند. نتیجه این تحقیق نشان داد که رهبری تحول آفرین به طور مثبتی بر توانمندسازی پیروان، اعتماد پیروان به رهبر و رضایت پیروان از رهبر تاثیر دارد. همچنین، توانمندسازی پیروان و اعتماد آنها به رهبر، به طور مثبتی بر عملکرد درون نقش پیروان و رضایت آنها از رهبر تاثیر دارد.

روش تحقیق:

این تحقیق از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ روش تحقیق از نوع توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری در این تحقیق شامل کارکنان شرکت صنایع الکترونیک صا ایران می باشد که ۲۹۰۰ نفر می باشند. از آنجا که در این پژوهش، واریانس جامعه آماری نامعلوم بود، انجام یک مطالعه مقدماتی بر روی گروهی از افراد جامعه به منظور پیش برآورد واریانس نمونه ضرورت داشت. لذا یک گروه ۳۰ نفری از جامعه آماری انتخاب گردید و پرسشنامه در بین آنها توزیع شد. پس از استخراج داده های مربوط به پاسخ های گروه مزبور و پیش برآورد واریانس حجم نمونه آماری تحقیق با استفاده از فرمول زیر بدست آمد:

$$n = \frac{(Z_{\alpha})^2 * s^2}{d^2}$$

n = حجم نمونه

$\frac{Z_{\alpha}}{2}$ = سطح اطمینان ۹۵ درصد

s²: واریانس نمونه

d: سطح خطای مجاز

با جایگذاری اعداد مربوطه در فرمول فوق حجم نمونه به صورت زیر محاسبه شد:

$$n = \frac{(1/96)^2 * (0.085)}{(0/05)^2} = 130$$

متغیرهای تحقیق:

متغیر به ویژگی، صفت یا عاملی اطلاق می شود که بین افراد جامعه مشترک بوده، می تواند مقادیر کمی و ارزشهای متفاوتی داشته باشد. متغیرها انواع گوناگون دارند و بر اساس مبانی مختلفی تقسیم بندی می گردند. متغیرها بر اساس رابطه به سه گروه متغیرهای مستقل، متغیرهای وابسته یا تابع و متغیرهای میانجی یا واسطه تقسیم می شوند.

⁹ Avey et al

¹⁰ Bartram and Casmir

متغیرهای مستقل نقش علت را بر عهده دارند و بر متغیرهای دیگر تأثیر می‌گذارند، منشأ بروز پدیده‌ها می‌شوند و معمولاً تشخیص تأثیر متغیر مستقل و میزان آن از اهداف عمده تحقیق محسوب می‌شود. متغیرهای تابع یا وابسته تابع تغییرات متغیر مستقل هستند، یا در واقع معلول آنها به شمار می‌آیند (حافظ نیا، ۱۳۸۳).

انواع متغیرهای مورد مطالعه در این تحقیق عبارتند از:

متغیر مستقل: رهبری تحول‌گرا و ابعاد آن.

متغیر وابسته: توانمندسازی کارکنان.

یافته‌های تحقیق

پس از آن که محقق داده‌ها را گردآوری، استخراج و طبقه‌بندی نمود و جداول توزیع فراوانی و نسبت‌های توزیع را تهیه کرد، باید مرحله جدیدی از فرآیند تحقیق که به مرحله تجزیه و تحلیل داده‌ها معروف است، آغاز شود. این مرحله در تحقیق اهمیت زیادی دارد؛ زیرا نشان‌دهنده تلاش‌ها و زحمات فراوان گذشته می‌باشد. در مرحله تجزیه و تحلیل نکته مهم این است که محقق باید اطلاعات و داده‌ها را در مسیر هدف تحقیق، پاسخگویی به سوال یا سؤالات تحقیق و نیز ارزیابی فرضیه‌های خود را جهت داده و مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد.

آزمون فرضیات تحقیق

در این بخش فرضیه‌های مطرح شده در تحقیق مورد بررسی و تحلیل قرار می‌گیرند.

ابتدا نرمال بودن جامعه آماری با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف مورد آزمون قرار گرفته است.

جدول ۱: آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن جامعه

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
	Koll	
N	129	
Normal Parameters(a,b)	Mean	3.60
	Std. Deviation	.47
Most Extreme Differences	Absolute	.123
	Positive	.056
	Negative	-.123
Kolmogorov-Smirnov Z		.658
Asymp. Sig. (2-tailed)		.735
a Test distribution is Normal.		
b Calculated from data.		

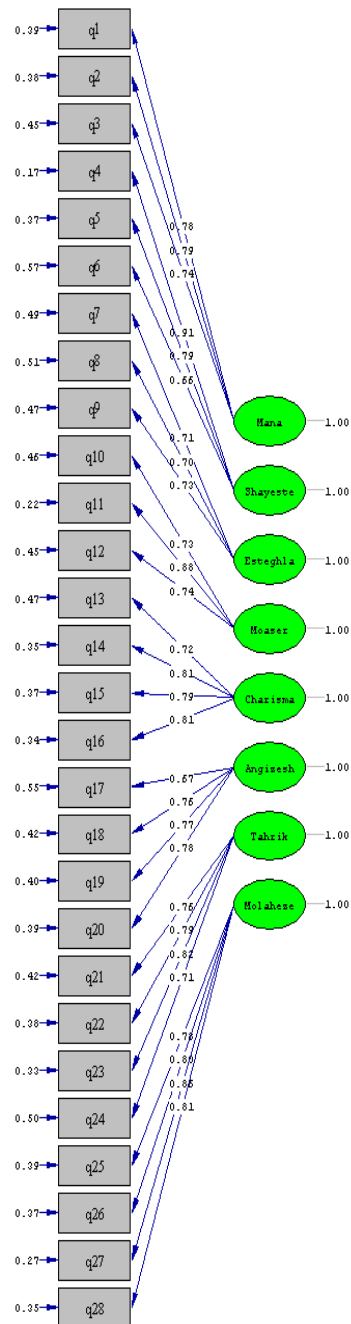
با توجه به اینکه سطح معناداری به دست آمده برای این آزمون بالای ۰/۰۵ است، بنابراین جامعه آماری تحقیق دارای توزیع نرمال می‌باشد.

برای آزمون فرضیه‌ها ابتدا میزان تبیین هر متغیر توسط هر یک از سؤالات مرتبط با آن مورد بررسی قرار می‌گیرند، لذا بدین منظور از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شده است. سپس به منظور بررسی فرضیه‌های تحقیق از مدل معادلات ساختاری استفاده گردیده که در ادامه نتایج هر بخش بیان می‌شود.

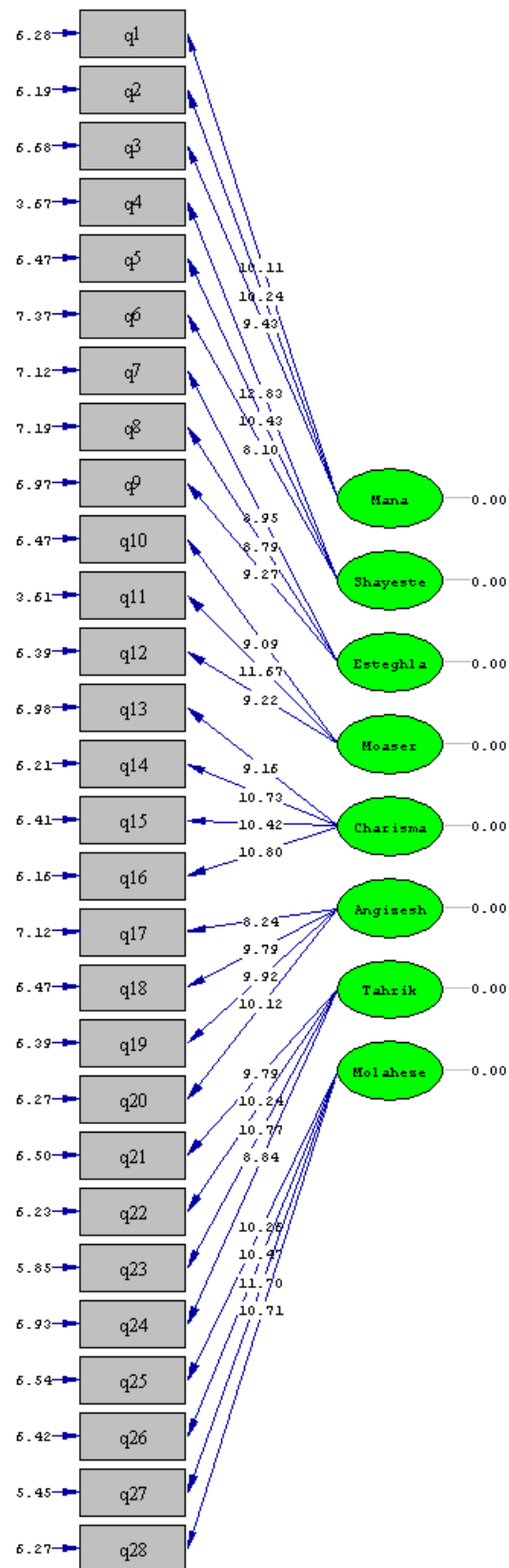
تحلیل عاملی تاییدی

به منظور بررسی روایی متغیرهای مطرح شده در مدل تحقیق مذکور (میزان تبیین هر متغیر توسط سؤالات مرتبط مطرح شده در مدل تحقیق مذکور)، شیوه تحلیل عاملی تاییدی مورد استفاده قرار گرفته است. تحلیل عاملی تاییدی یک مدل آزمون تئوری است، که در آن پژوهشگر تحلیل خود را با یک فرضیه قبلی آغاز می‌کند.

این مدل که مبتنی بر یک شالوده تجربی و نظری قوی است مشخص می کند که کدام متغیرها با کدام عاملها (سوال) و کدام عامل با کدام عاملها باید همبسته هستند. لذا در ادامه به بررسی عامل های مربوط به هر یک از متغیرها می پردازیم. نتایج مدل تحلیل عاملی تاییدی (ضرایب استاندارد و ضرایب معناداری) در شکل ۲ و ۳ آمده است.



شکل ۲: مدل تحلیل عاملی تاییدی (ضرایب استاندارد یا بار عاملی)



شکل ۳: مدل تحلیل عاملی تاییدی (اعداد معناداری)

نتیجه گیری

این تحقیق به بررسی رابطه رهبری تحول گرا با توانمند سازی کارکنان شرکت صنایع الکترونیک ایران پرداخته است. داده‌های پژوهش از طریق ابزار پرسشنامه و توزیع در بین کارکنان شرکت صنایع الکترونیک ایران گردآوری شد. جامعه آماری در این تحقیق شامل کلیه کارکنان شرکت صنایع الکترونیک ایران بود. تعداد نمونه نیز با استفاده از فرمول نمونه گیری از جامعه محدود ۱۳۰ نفر در نظر گرفته شد. پایایی یا اعتبار پرسشنامه توزیع شده نیز از طریق آلفای کرونباخ تایید گردید. روایی ابزار تحقیق نیز ابتدا توسط اساتید راهنما و مشاور تایید شد و روایی سازه آن نیز با استفاده از مدل تحلیل عاملی تاییدی مورد بررسی و تایید قرار گرفت. برای تحلیل نتایج داده‌ها نیز از آمار توصیفی و روش‌های آمار استنباطی نظیر مدل معادلات ساختاری، مدل رگرسیون و تحلیل عاملی تاییدی از طریق دو نرم افزار SPSS و LISREL استفاده شد.

نتایج تحقیق و مقایسه با تحقیقات پیشین

در این بخش، سعی می‌گردد تا بر اساس یافته‌های حاصل از تحلیل آماری داده‌ها، نتایج مربوط به هر یک از فرضیه‌ها و مقایسه های آنها با تحقیقات پیشین ارائه گردد.

بررسی اطلاعات مربوط به مشخصات عمومی پاسخگویان

با توجه به نتایج بدست آمده مشاهده گردید ۶۹،۲ درصد از کارکنان مرد و ۲۹،۲ درصد زن می باشند. ۱۹،۲ درصد از کارکنان دارای کمتر از ۳۰ سال، ۱۹،۲ درصد از ۳۰ تا ۳۹ سال، ۴۳،۱ درصد از ۴۰ تا ۴۹ سال، و ۱۸،۵ درصد ۵۰ سال و بیشتر دارند. ۵۰،۸ درصد کارکنان دیپلم و فوق دیپلم، ۳۹،۲ درصد آنها دارای مدرک لیسانس، و ۱۰ درصد آنها نیز دارای مدرک فوق لیسانس می باشند. ۱۹،۲ درصد از کارکنان دارای کمتر از ۳ سال، ۹،۲ درصد از ۳ تا ۵ سال، ۱۹،۲ درصد ۵ تا ۱۰ سال، و ۵۰،۸ درصد نیز دارای تجربه بیشتر از ۱۰ سال می باشند.

نتایج آزمون فرضیات تحقیق

در ادامه به ارائه خلاصه ای از تحلیل یافته های حاصل در این تحقیق پرداخته و بطور خلاصه از هر یک از فرضیات جمع بندی مختصری آورده شده است:

فرضیه اصلی: رهبری تحول گرا با توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت دارد.

ضریب استاندارد شده بین دو متغیر ۰،۷۸ به دست آمد. ضریب معناداری بین این دو متغیر ۷،۵۱ (بیشتر از ۱،۹۶) نشان داد که این رابطه معنادار می باشد. بنابراین فرض صفر رد و فرض یک تایید شد. به این معنا که رهبری تحول گرا با توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت معناداری دارد. این نتیجه تحقیق مطابق و همسو با نتیجه تحقیق، بونیاریت و دیگران (۲۰۱۰)، اوی و دیگران (۲۰۰۸)، بارترام و کاسمیر (۲۰۰۷)، اوزارالی (۲۰۰۳) کشاورزی و دیگران (۱۳۹۱)، ضیائی و دیگران (۱۳۸۷) می باشد.

فرضیه فرعی ۱: انگیزش الهام بخش با توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت دارد.

ضریب استاندارد شده بین دو متغیر ۰،۱۱ به دست آمد. ضریب معناداری بین این دو متغیر ۱،۱۹ (کمتر از ۱،۹۶) نشان داد که این رابطه معنادار نمی باشد. بنابراین فرض یک رد و فرض صفر تایید شد. به این معنا که انگیزش الهام بخش با توانمندسازی کارکنان رابطه ندارد. که این نتیجه با تحقیقات پیشین همخوانی ندارد.

فرضیه فرعی ۲: تحریک عقلانی با توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت دارد.

ضریب استاندارد شده بین دو متغیر ۰،۳۵ به دست آمد. ضریب معناداری بین این دو متغیر ۴،۴۰ (بیشتر از ۱،۹۶) نشان داد که این رابطه معنادار می باشد. بنابراین فرض صفر رد و فرض یک تایید شد. به این معنا که تحریک عقلانی با توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت دارد. این نتیجه تحقیق مطابق و همسو با نتیجه تحقیق، بونیاریت و دیگران (۲۰۱۰)، اوی و دیگران (۲۰۰۸)، بارترام و کاسمیر (۲۰۰۷)، اوزارالی (۲۰۰۳) کشاورزی و دیگران (۱۳۹۱)، ضیائی و دیگران (۱۳۸۷) می باشد.

فرضیه فرعی ۳: ملاحظات فردی با توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت دارد.

ضریب استاندارد شده بین دو متغیر ۰،۱۶ به دست آمد. ضریب معناداری بین این دو متغیر ۲،۰۹ (بیشتر از ۱،۹۶) نشان داد که این رابطه معنادار می باشد. بنابراین فرض صفر رد و فرض یک تایید شد. به این معنا که ملاحظات فردی با توانمندسازی

کارکنان رابطه مثبت دارد. این نتیجه تحقیق مطابق و همسو با نتیجه تحقیق، بونیاریت و دیگران (۲۰۱۰)، اوی و دیگران (۲۰۰۸)، بارترام و کاسمیر (۲۰۰۷)، اوزارالی (۲۰۰۳) کشاورزی و دیگران (۱۳۹۱)، ضیائی و دیگران (۱۳۸۷) می‌باشد.

فرضیه فرعی ۴: کاریزما (تاثیر ایده آل) با توانمندسازی کارکنان رابطه دارد.

ضریب استاندارد شده بین دو متغیر ۰,۳۰ به دست آمد. ضریب معناداری بین این دو متغیر ۳,۶۴ (بیشتر از ۱,۹۶) نشان داد که این رابطه معنادار می‌باشد. بنابراین فرض صفر رد و فرض یک تایید شد. به این معنا که کاریزما (تاثیر ایده آل) با توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت دارد. این نتیجه تحقیق مطابق و همسو با نتیجه تحقیق، بونیاریت و دیگران (۲۰۱۰)، اوی و دیگران (۲۰۰۸)، بارترام و کاسمیر (۲۰۰۷)، اوزارالی (۲۰۰۳) کشاورزی و دیگران (۱۳۹۱)، ضیائی و دیگران (۱۳۸۷) می‌باشد.

پیشنهادهای ناشی از نتایج تحقیق

با توجه به رابطه مثبت رهبری تحول گرا با توانمندسازی کارکنان و همچنین رابطه مثبت سه بُعد رهبری تحول گرا با توانمندسازی کارکنان شرکت صنایع الکترونیک ایران، به این شرکت پیشنهاد می‌شود با بهبود سبک رهبری تحول گرای مدیران خود، توانمندی کارکنان خود را بهبود و افزایش دهد. به منظور تقویت سبک رهبری تحول گرای مدیران، پیشنهادات زیر به این شرکت ارائه می‌شود:

* برگزاری دوره های آموزشی مناسب برای مدیران و استفاده از اساتید مطرح دانشگاهی در زمینه رفتار سازمانی و رهبری به منظور بهبود هر چه بیشتر سبک رهبری تحول گرای مدیران.

* برقراری سیستم امتیازدهی و پاداش دهی مناسب و موثر از سوی سازمان برای تشویق مدیران به بروز رفتارهای متناسب با سبک رهبری تحول گرا.

* افزایش هشیاری کارکنان توسط رهبر درباره رسالت و بینش سازمان و تشویق دیگران در شناخت و تعهد به آنها. مدیران و رهبرانی که از انگیزش الهامی به عنوان یک رفتار رهبری استفاده می‌کنند ایده ها و بینش خود را به کارکنانشان با شیوه های واضحی منتقل می‌کنند و کارکنان را تشویق می‌کنند تا فراتر از استانداردها توسعه یابند و بنابراین خود آنها و سازمان رشد و توسعه یابد.

* مدیران باید نسبت به تعهدات و وعده های خود سخت پایبند باشند و صداقت خود را برای برقراری ارتباط باز با زیردستان و کارکنان نشان دهند. همچنین احترام گذاشتن به کارکنان و توجه فردی به نیازهای تک تک کارکنان موجب افزایش ادراک کارکنان از سبک رهبری تحول گرای مدیران و در نتیجه، توانمندسازی هر چه بیشتر کارکنان می‌شود.

* مدیران سازمان، خلاقیت و پذیرش چالش ها را به عنوان بخشی از کار کارکنان تشویق می‌کنند. همچنین شیوه های رفتار با مسائل و مشکلات و تکنیک های حل مساله را در یک رفتار عقلایی و خلاقانه به کارکنان آموزش دهند.

* مدیران تا حد ممکن به کارکنان حس اطمینان و قدرت دهند. افزایش عزت نفس و اطمینان پیروان از طریق تقویت مثبت رفتارهای کاری آنان و تشویق مداوم قابلیت های آنها برای خوب انجام دادن کارها می‌باشد.

* مدیران و سازمان، سیستمی را ایجاد و حفظ کنند که عملکرد خلاقانه را از طریق پاداش و دیگر شیوه های مرتبط با منابع انسانی تشویق و تقویت می‌کند. هنگامی که یک سازمانی برای تلاش در جهت بدست آوردن مهارتهای جدید و آزمایش با شیوه های خلاقانه پاداشهای درونی و بیرونی فراهم می‌کند تمایل کارکنان برای پرداختن به تلاشهای خلاقانه و افزایش توانمندی تقویت خواهد شد.

* مدیران با نشان دادن احترام و اطمینان به کارکنان خود و توجه فردی به آنها، درجه بالایی از اعتماد و وفاداری در پیروان ایجاد نمایند. این باعث می‌شود کارکنان تمایل پیدا کنند با مدیر و سازمان خویش، خود را تعیین هویت نمایند. در نتیجه، کارکنان به مدیر اعتماد نموده و به طور عاطفی با او همدردی می‌نمایند و تمایل خواهند داشت حتی در شرایط دشوار، در کنار مدیر و سازمان بمانند و به آن تعهد داشته باشند و در جهت افزایش توانمندی خود تلاش نمایند.

* ایجاد فضای برخورد آراء و نظرات توسط مدیران برای انتشار یادگیری و انجام بهترین فعالیت ها و همچنین ارتقای کارکنانی که دارای ظرفیت بالای یادگیری هستند.

* ارائه پاداش به کارکنان از سوی مدیران برای انعطاف پذیری، ریسک پذیری و نوآوری های جدید.

پیشنهادهایی برای محققین آتی

به محققین آینده موضوعات زیر جهت انجام پژوهش پیشنهاد می شود:

- ۱) بررسی رابطه رهبری تحول گرا با توانمندسازی کارکنان شرکت ها و سازمان های دیگر.
- ۲) بررسی مقایسه ای میزان سبک رهبری تحول گرای مدیران شرکتهای بخش خصوصی و دولتی.
- ۳) بررسی عوامل موثر بر بروز رفتارهای رهبری تحول گرای مدیران.
- ۴) بررسی پیامدهای مثبت دیگر سبک رهبری تحول گرای مدیران.
- ۵) بررسی عوامل موثر دیگر بر توانمندسازی کارکنان.

منابع

الف: منابع فارسی

- امیر کبیری، علیرضا؛ خدایاری، ابراهیم؛ نظری، فرزاد؛ و مرادی، محمد(۱۳۸۵). بررسی رابطه بین سبکهای رهبری تحول آفرین و تبدالی با تعهد سازمانی کارکنان. فرهنگ مدیریت، شماره ۴، ص ۱۱۷-۱۴۲.
- حسن پور، اکبر؛ عباسی، طیبه و نوروزی، مجتبی(۱۳۹۰). بررسی نقش رهبری تحول آفرین در توانمندسازی کارکنان. پژوهش های مدیریت در ایران، دوره ۱۵، ص ۱۸۸-۱۶۷.
- کشاورزی، شهرام؛ نادرخانی، خلیل و حسن پور گل افشانی، داریوش(۱۳۹۱). بررسی رابطه ابعاد سبک رهبری تحول گرا در توانمندسازی رؤسای موسسات بانکی استان تهران. تهران: نخستین همایش سالانه علوم مدیریت نوین.
- انصاری رانی، قاسم و ارسطو، ایمان(۱۳۸۵). رابطه هوش هیجانی با رهبری تحول آفرین در مدیران صنعت بیمه. تهران: چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت.
- ایران نژاد پاریزی، مهدی(۱۳۸۵). اصول و مبانی مدیریت در جهان معاصر. تهران: انتشارات نشر مدیران.
- بندرپور، داریوش(۱۳۸۷). خلاقیت و نوآوری در تصمیم گیری. مجله کنترلر، شماره ۲۲، ص ۹۷-۱۱۴.
- بیک زاد، جعفر و فلسفی، علی(۱۳۸۸). رهبری سازمانی تحول آفرین. مجله کار و جامعه، شماره ۱۱۰، ص ۴-۱۱.
- تونکه نژاد، ماندنی(۱۳۸۵). مقایسه دو سبک رهبری خدمتگذار و تحول گرا: دو محیط، دو سبک رهبری. ماهنامه تدبیر، شماره ۱۷۴، ص ۲۵-۲۲.
- جاودانی، محمد(۱۳۹۰). بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و تعامل گرا با تعهد سازمانی معلمان. پژوهش نامه مبانی تعلیم و تربیت، شماره ۱، ص ۱۵۸-۱۴۳.
- جلیلیان، حمیدرضا؛ مرادی، مرتضی و کاکائی ماوانی، حسین(۱۳۸۹). رهبری تحولگرا و خلاقیت کارکنان. دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال هفتم، شماره ۳۲، ص ۷۲-۵۹.
- حافظ نیا، محمد رضا(۱۳۸۳). مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی. چاپ هشتم. تهران: انتشارات سمت.
- حسن پور، اکبر؛ عباسی، طیبه و نوروزی، مجتبی(۱۳۹۰). بررسی نقش رهبری تحول آفرین در توانمندسازی کارکنان. فصلنامه مدرس علوم انسانی: پژوهشهای مدیریت در ایران، دوره ۱۵، شماره ۱، ص ۱۸۰-۱۵۹.
- حسینی سرخوش، سید مهدی(۱۳۸۹). چارچوب مفهومی تاثیر رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی. دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، شماره ۳۰، ص ۷۲-۵۹.
- خاکی، غلامرضا(۱۳۸۲). روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی. چاپ دوم. تهران: انتشارات بازتاب.
- دانایی فرد، حسن؛ الوانی، مهدی و آذر، عادل(۱۳۸۳). روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: انتشارات صفار.
- دهقان، ایت اله(۱۳۸۷). ارتباط بین فرهنگ سازمانی و سبک رهبری مدیران با خلاقیت معلمان تربیت بدنی آموزش و پرورش

- رابینز، استیفن پی (۱۳۸۱). رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه ها، کاربردها. (مترجمان: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی). جلد دوم، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- رضائیان، علی (۱۳۸۶). تیم سازی در قرن بیست و یکم (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته). تهران: انتشارات سمت.
- رهنمای رودپشتی، فریدون و محمود زاده، نصرت الله (۱۳۸۷). توسعه منابع انسانی، مطالعه موردی تعلق و تعهد سازمانی و رقابت پذیری. انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- زالی، محمدرضا (۱۳۸۳). رهبری تحول آفرین. مجله مصباح، شماره ۵۲، ص ۱۹۷-۱۷۵.
- زاهدی، مرضیه (۱۳۸۹). رابطه بین سبک رهبری تحول گرا و عمل گرا با مدیریت دانش در آموزش پرورش شهر تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رودهن. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی.
- زکی، محمد علی (۱۳۸۳). بررسی تاثیر ابعاد رضایت شغلی بر تعهد سازمانی. مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان. شماره ۱، ص ۱۱۸-۱۰۱.
- سبحانی نژاد، مهدی و یوزباشی، علیرضا (۱۳۸۷). هوش هیجانی و مدیریت در سازمان ها. تهران: انتشارات یسپرون.
- سرمد، زهره، بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۸۵). روش های تحقیق در علوم رفتاری، چاپ دهم، تهران: نشر آگاه.
- سنجقی، محمد ابراهیم؛ فرهی بوزنجانی، برزو و حسینی سرخوش، سید مهدی (۱۳۹۰). تاثیر رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در یک سازمان دفاعی. فصلنامه راهبرد دفاعی، سال نهم، شماره ۳۲، ص ۱۳۶-۱۱۱.
- سنجقی، محمد ابراهیم (۱۳۸۰). تحلیلی بر ماهیت و ابعاد رهبری تحول آفرین. فصلنامه علمی پژوهشی علوم انسانی دانشگاه الزهراء (س)، سال یازدهم، شماره ۳۷ و ۳۸، ص ۳۱۲-۲۸۱.
- سید جوادین، سیدرضا (۱۳۸۵). مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان. تهران: انتشارات نگاه دانش.
- سید جوادین، سیدرضا (۱۳۸۶). نظریه های مدیریت و سازمان. جلد اول، نشر نگاه دانش.
- سیدجوادین، سیدرضا؛ حیدری، حامد و شهباز مرادی، سعید (۱۳۸۸). بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در خدمات بررسی موردی در نظام بانکی. نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۲، ص ۸۸-۷۵.
- شاه محمدی، عبدالرضا (۱۳۸۸). درآمدی بر روش تحقیق. چاپ اول، تهران: انتشارات فریش.
- صمدآقایی، جلیل (۱۳۷۸). سازمانهای کارآفرین. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- قلی پور، آرین؛ طهماسبی، رضا و م نوریان، عباس (۱۳۸۹). بررسی تأثیر وفاداری حزبی بر رفتار شهروندی سازمانی در سازمانهای دولتی. مدرس علوم انسانی - پژوهشهای مدیریت در ایران، شماره ۲.
- عابدی جعفری، حسن و آغاز، عسل (۱۳۸۷). رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی (مطالعه موردی در وزارت رفاه و تامین اجتماعی). مجله دانش مدیریت، شماره ۸۰، ص ۹۲-۷۷.
- غلام حسینی، اسماعیل؛ بجانی، حسین و ملکی نیا، عماد. عوامل تاثیرگذار، مولفه ها و پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی (۱۳۸۹). دو ماهنامه علمی ترویجی توسعه انسانی پلیس، شماره ۳۱.
- کریتنر، رابرت و کینیکی، آنجلو (۱۳۸۶). مدیریت رفتار سازمانی. چاپ دوم، (مترجمان: علی اکبر فرهنگی و حسین صفرزاده). تهران: انتشارات پیام پویا.
- گلمن، دانیل؛ بویاتزیس، ریچارد و مک کی، آنی (۱۳۸۵). هوش هیجانی در مدیریت و رهبری سازمان ها. (ترجمه بهمن ابراهیمی). تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- محمدی، محمد (۱۳۸۰). ارزیابی راههای توانمندسازی کارکنان دانشگاه بیرجند. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده علوم انسانی.
- متانی، مهرداد (۱۳۸۶). مبانی روش تحقیق در مدیریت. چاپ اول، تهران: انتشارات مهرالنبی.

- مرتضوی، سعید؛ ناظمی، شمس الدین و محمودی فخرآباد، صادق (۱۳۸۴). بررسی رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری: (تحول بخش - مبادله ای). مجله مدرس علوم انسانی، شماره ۴۲، ص ۱۹۰-۱۶۷.
- مشبکی، اصغر و وفائی، فرهاد (۱۳۸۷). خلاقیت عامل ثبات در سازمان. مجله کار و جامعه، شماره ۱۰۳، ص ۱۵-۸.
- مقدمی، مجید (۱۳۸۶). بررسی هوش عاطفی مدیران و سبک رهبری تحول آفرین. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه سیستان و بلوچستان.
- ملکی نیا، عماد و صادقی، مهدی (۱۳۸۷). بررسی وضعیت رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دانشگاه رازی کرمانشاه. اولین کنفرانس ملی رفتار شهروندی سازمانی.
- موغلی، علیرضا (۱۳۸۲). طراحی الگوی رهبری تحول آفرین در سازمان های اداری ایران. دانش مدیریت، شماره ۶۲، ص ۱۰۰-۷۷.
- میرکمالی، سید محمد؛ نارنجی ثانی، فاطمه و اعلامی، فرنوش (۱۳۹۰). بررسی رابطه رهبری تحول آفرین با یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: شرکت سایپا). پژوهش نامه مدیریت تحول، شماره ۶، ص ۲۷-۱.
- نورشاهی، نسرين (۱۳۸۸). بررسی رابطه پیامدهای رهبری و ابعاد سبک رهبری تحول گرا در میان روسای دانشگاهها و موسسات آموزش عالی شهر تهران. مطالعات تربیتی و روان شناسی، دوره ۱، شماره ۳، ص ۱۷۶-۱۶۳.
- نیکدل، مهدی (۱۳۸۷). ارتباط بین سبک رهبری تحول گرا و عمل گرا با رضایت شغلی کارکنان تربیت بدنی استان سمنان. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور.
- یوکل، گری (۱۳۸۲). مدیریت رهبری در سازمان ها. (مترجمان: محمد ازگلی و قاسم قنبری). تهران: انتشارات دانشگاه امام حسین (ع).

ب- منابع لاتین:

- Avey, J.B. and Hughes, L.W. and Norman, S.M. Luthans, K.K.(2008). Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 29, pp. 110-126.
- Bartram, T. and Casimir, G.(2007). The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader: The mediating effects of empowerment and trust in the leader. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 28, pp. 4-19.
- Boonyarit, I. and Chomphupart, S. and Arin, N.(2010). Leadership, Empowerment, and Attitude Outcomes. *The Journal of Behavioral Science*, Vol. 5, pp. 1-14.
- Dimitriades, S. and Kufidu, S.(2003). Individual, job, organizational and contextual correlates of employment empowerment: Some Greek evidence. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol. 9, pp. 36-43.
- Duckett, H, and Macfarlane, E.(2003). Emotional intelligence and transformational leadership in retailing. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 24, pp. 309-317.
- Gandz, J.(1990). The employee empowerment era. *Business Quarterly*, Vol. 55, pp.74-79.
- Greasley, K. and Bryman, A. and Dainty, A. and Price, A. and Naismith, N. and Soetano, R.(2008). Understanding empowerment from an employee perspective What does it mean and do they want it? *Team Performance Management*, Vol. 14, pp. 39-55.
- Guay, R.P.(2013). The relationship between leader fit and transformational leadership. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 28, pp. 55-73.
- Hoption, C. and Barling, J.and Turner, N.(2013). "It's not you, it's me": transformational leadership and self-deprecating humor. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 34, pp. 4-19.

- Kang, D.S. and Stewart, J.(2007). Leader-member exchange (LMX) theory of leadership and HRD Development of units of theory and laws of interaction. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 28, pp. 531-551.
- Krishnan, V.R.(2004). Impact of transformational leadership followers in influence strategies. *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25, pp.58-72.
- Kritner, R. and Kinicki, A.(1996). *Organizational Behavior*. New York, Irwin INC.
- Madhu, B. and Krishnan, V.R.(2005). Impact of Transformational Leadership and Karma-Yoga on Organizational Citizenship Behavior. *Prestige Journal of Management and Research*, Vol. 9, pp. 1-20.
- Mandell, B. and Pherwani, S.(2003). Relationship Between Emotional Intelligence And Transformational Leadership Style: A Gender Comparison. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 17, pp. 387-404.
- Ozaralli, N.(2003). Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 24, pp. 335-344.
- Sarros, J.C. and Santora, J.C.(2001). The transformational-transactional leadership model in practice. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22, pp. 383-393.
- Zhu, W. and Sosik, J.J. and Riggio, R.E. and Yang, B.(2012). Relationships between Transformational and Active Transactional Leadership and Followers' Organizational Identification: The Role of Psychological Empowerment. *Institute of Behavioral and Applied Management*, pp. 186-212.