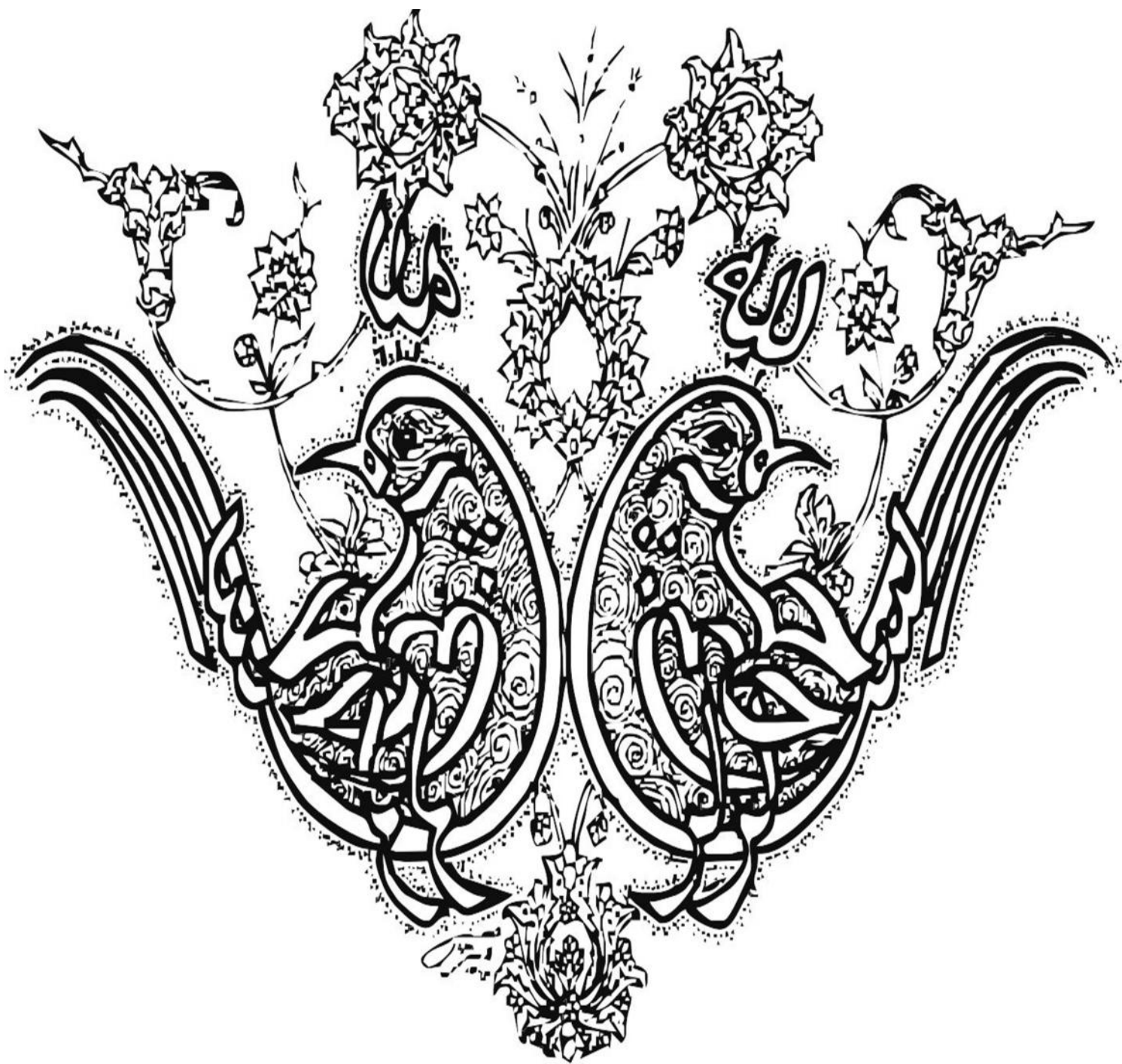
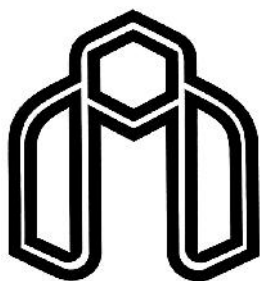






دانشگاه صنعتی شاهرود

دانشکده صنایع □ مدیریت

گروه: مدیریت

□□□□□ پایان نامه

□□□□□ رابطه بین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی

کارکنان: مطالعه موردی شرکت پالایش گاز شهید هاشمی □□□□

خانگیران

□□□□□□: جواد شریفی

استاد راهنم □□

دکتر محمد علی مولایی

□□□□□ □□□□□

دکتر بزرگمهر اشرفی

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد در رشته MBA

□□□ □□□□□□□□: شهریور □□

دانشگاه صنعتی شاهرود

دانشکده صنایع و مدیریت

گروه مدیریت

پایان نامه کارشناسی ارشد آقای جواد شریفی

تحت عنوان: بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی کارکنان (مطالعه موردی شرکت

پالایش گاز شهید هاشمی نژاد خانگیران)

در تاریخ تحت کمیته تخصصی زیر جهت اخذ مدرک کارشناسی ارشد مورد ارزیابی و با

درجه مورد پذیرش قرار گرفت

امضاء	اساتید مشاور	امضاء	اساتید راهنما
	نام و نام خانوادگی: بزرگمهر اشرفی		نام و نام خانوادگی: محمدعلی مولایی
	نام و نام خانوادگی		نام و نام خانوادگی

امضاء	نماینده تحصیلات تکمیلی	امضاء	اساتید داور
			نام و نام خانوادگی: دکتر موسوی شاهرودی
	نام و نام خانوادگی		نام و نام خانوادگی: دکتر حکمی نسب



تقدیم به

مادرم

و دریای بی‌کران فداکاری و عشق او، که وجودم

برایش همه رنج است و وجودش برایم همه مهر

پدرم

که شانه های خسته اش تکیه گاه زندگیم

است.

حمد و سپاس و شکر از خدای متعال که همیشه و در همه حال یاری‌گر بندگان است. آن یکتای بی‌همتا که هر چه داریم از لطف و رحمت و هر آنچه توفیق آن کسب نشده، در سایه اراده اوست.

از امام رضا (ع) روایت شده که «من لم یشکر المنعم من المخلوقین، لم یشکر الله عز و جل؛ کسی که از بندگان بخشنده تشکر نکند، از خداوند متعال تشکر ننموده است.»

بدین‌وسیله بر خود فرض می‌دانم از زحمات پدر و مادرم تشکر و قدردانی کنم و نیز از همه کسانی که حقی بر گردن من داشته‌اند؛ که اگر زحمت آنان نبود بی‌شک طی این طریق میسر نمی‌گشت.

از استاد ارجمندم جناب آقای دکتر محمد علی مولایی، که مرا از راهنمایی‌های ارزنده خود محروم نساختند کمال سپاس و تشکر را دارم.

از استاد گرانقدرم جناب آقای دکتر بزرگمهر اشرفی که بر من دیده منت گذارده و امر مشاوره را تقبل فرمودند بی‌نهایت سپاس‌گزارم.

از استاتید فرزانه جناب آقایان دکتر موسوی شاهرودی و دکتر حکمی نسب که زحمت داوری رساله را بر عهده داشته و نیز با نظرات بزرگوارانه‌شان اینجانب را مورد لطف بسیار قرار دادند کمال سپاس را دارم.

از سرکار خانم نوری مسئول محترم تحصیلات تکمیلی و آموزش دانشکده که با سعه صدر به تسهیل در فرایند اداری دوران تحصیلم در این دانشکده همت گماشته‌اند تشکر می‌کنم.

و در نهایت از دوستان عزیزم آقای مهندس بابک قسیم و مهندس ایمان ظهوریان که در طی تمام مراحل تحقیق اینجانب را یاری نمودند تشکر می‌کنم.

و من الله توفیق

جواد شریفی

تعهد نامه

اینجانب جواد شریفی دانشجوی دوره کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی - MBA دانشکده مدیریت و صنایع دانشگاه صنعتی شاهرود نویسنده پایان نامه بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمان (مطالعه موردی: پالایشگاه گاز شهیدهاشمی نژاد خانگیران) تحت راهنمایی دکتر محمدعلی مولایی متعهد

می شوم

- تحقیقات در این پایان نامه توسط اینجانب انجام شده است و از صحت و اصالت برخوردار است .
- در استفاده از نتایج پژوهشهای محققان دیگر به مرجع مورد استفاده استناد شده است .
- مطالب مندرج در پایان نامه تاکنون توسط خود یا فرد دیگری برای دریافت هیچ نوع مدرک یا امتیازی در هیچ جا ارائه نشده است .
- کلیه حقوق معنوی این اثر متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می باشد و مقالات مستخرج با نام « دانشگاه صنعتی شاهرود » و یا « Shahrood University of Technology » به چاپ خواهد رسید .
- حقوق معنوی تمام افرادی که در به دست آمدن نتایج اصلی پایان نامه تأثیرگذار بوده اند در مقالات مستخرج از پایان نامه رعایت می گردد.
- در کلیه مراحل انجام این پایان نامه ، در مواردی که از موجود زنده (یا بافتهای آنها) استفاده شده است ضوابط و اصول اخلاقی رعایت شده است .
- در کلیه مراحل انجام این پایان نامه، در مواردی که به حوزه اطلاعات شخصی افراد دسترسی یافته یا استفاده شده است اصل رازداری ، ضوابط و اصول اخلاق انسانی رعایت شده است .

تاریخ

امضای دانشجو

مالکیت نتایج و حق نشر

- کلیه حقوق معنوی این اثر و محصولات آن (مقالات مستخرج ، کتاب ، برنامه های رایانه ای ، نرم افزار ها و تجهیزات ساخته شده است) متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می باشد . این مطلب باید به نحو مقتضی در تولیدات علمی مربوطه ذکر شود .
- استفاده از اطلاعات و نتایج موجود در پایان نامه بدون ذکر مرجع مجاز نمی باشد.

* متن این صفحه نیز باید در ابتدای نسخه های تکثیر شده پایان نامه وجود داشته باشد .

چکیده

روند رو به رشد رقابت در بازار، دستیابی به مزیت رقابتی را پیچیده‌تر کرده و ارتقای عملکرد سازمانی به‌عنوان یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران عالی سازمان‌ها مطرح می‌باشد. مطالعات و تحقیقات پیشین بر تأثیر بسزای سبک رهبری در عملکرد سازمانی صحنه گذارده و رهبری تحول‌آفرین را به‌عنوان مؤثرترین سبک رهبری در عملکرد سازمان‌ها معرفی می‌کنند. لیکن همواره حلقه‌های مفقوده بسیاری در بررسی رابطه بین سبک رهبری با عملکرد سازمانی وجود داشته که عوامل سازمانی، مهمترین این حلقه‌های مفقوده بوده‌اند. از این رو تحقیق حاضر با هدف بررسی رابطه میان رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی با میانجی‌گیری متغیرهای تعهد سازمانی و توانمندسازی کارکنان انجام گرفته تا گامی در جهت ارتقای عملکرد با استفاده از اثرگذاری بر روی عوامل دخیل در این رابطه برداشته شود. این تحقیق از نوع کاربردی می‌باشد و بخش‌های مختلف پالایشگاه گاز شهید هاشمی‌نژاد خانگیان و کارکنان روزکار این شرکت به‌عنوان مطالعه موردی انتخاب گردیده که به کمک فرمول تعیین حجم نمونه و روش نمونه‌گیری ساده، نمونه مورد مطالعه ۲۰۵ نفر از کارمندان پالایشگاه انتخاب گردیدند و از ابزار پرسش‌نامه جهت جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است. نتایج حاصل از این تحقیق که از نرم‌افزارهای اس.پی.اس.اس^۱ و لیزرل^۲ استخراج شده نشان می‌دهد که اگرچه رهبری تحول‌آفرین به صورت مستقیم بر عملکرد سازمانی کارکنان این سازمان تأثیر مثبت نداشته، لیکن این رابطه با ایفای نقش میانجی توانمندسازی کارکنان پررنگ گشته و ضرورت توجه به این متغیر در ارتقای عملکرد سازمان تبیین می‌گردد. به‌علاوه، فرض اثر میانجیگری تعهد سازمانی بر عملکرد در سازمان مورد مطالعه اثبات نگردیده که این امر به دلیل وجود

^۱ SPSS

^۲ Lisrel

متغیرهای مداخله‌گر می‌باشد؛ پیشنهاد می‌گردد در تحقیقات آتی به شناسایی و بررسی این متغیرها پرداخته شود.

واژه‌های کلیدی: رهبری تحول‌آفرین، توانمندسازی کارکنان، تعهد سازمانی، عملکرد سازمانی، پالایشگاه گاز شهید هاشمی نژادخانگیران

فهرست مطالب

□ - کلیات تحقیق

- - مسأله تحقیق:
- - تشریح بیان:
- - قی ی:
- - فرضیه های تحقیق:
- - اهداف تحقیق:
- - سؤالهای ی:
- - نتایج این تحقیق:
- - تعریف ها:

□ - مرور ادبیات

- - رهبری آفرین
- - مقدمهای رهبری تحولات آفرین:
- - تعاریف رهبری تحولات آفرین:
- - رهبری آفرین
- - تعهد
- - مفاهیم تعاریف تعهد
- - پیامدهای تعهد
- - ی کارکنان
- - مقدمه ی ی کارکنان:
- - تعاریف اولیه ی:
- - ی
- - عملکرد
- - مفاهیم عملکرد
- - تأثیرگذار عملکرد
- - سابقه تحقیقات گرفته:

□ - روش شناسی

- - طبقه تحقیق
- - طبقه تحقیق هد
- - طبقه ها
- - متغیرهای تحقیق

- - هـاي
- - امتياز بندي نامه مقياس ها:
- - روايي پايابي نامه
- - تحقيق :
- - هـاي تحقيق :
- - مكان تحقيق :
- - جامعه نمونه
- - نمونه گيري
- - هـاي تجزيه تحليل
- - تحليل واريانس تـك
- - کولموگوروف- اسميرنوف
- - -

□ - تحليل و تفسير نتايج

- - خصوصيات جمعيت نمونه
- - ميانگين جامعه
- - فرضيه ها
- - ي ي يهها

□ - جمع بندي

- - مقايسه نتايج تحقيق پيشين
- - محدوديت هاي تحقيق پيشنهادات جهت تحقيق

..... پيوست: پرسش نامه تحقيق

..... منابع و مآخذ

فهرست جداول

جدول ۱-۱: رابطه میان متغیرها در مطالعات گذشته	۸
جدول ۱-۲: عوامل و عناصر تشکیل‌دهنده رهبری تحول‌آفرین	۲۲
جدول ۲-۲: مؤلفه‌های نفوذ آرمانی	۲۳
جدول ۳-۲: مقایسه تطبیقی چارچوب‌های ساختاری ارزیابی عملکرد	۴۳
جدول ۴-۲: اجزاء کلیدی مهمترین مطالعات جانبی و مرتبط با این تحقیق	۵۰
جدول ۱-۳: نحوه توزیع سؤالات در پرسش‌نامه	۶۰
جدول ۲-۳: مقیاس و امتیازبندی استفاده شده در پرسش‌نامه	۶۱
جدول ۳-۳: مقدار آلفای کرونباخ متغیرهای تحقیق	۶۳
جدول ۱-۴: خصوصیات جمعیت‌شناختی نمونه آماری تحقیق	۷۷
جدول ۲-۴: نتایج آزمون کولموگوروف- اسمیرنوف برای ابعاد متغیر رهبری تحول‌آفرین	۷۹
جدول ۳-۴: نتایج آزمون کولموگوروف- اسمیرنوف برای ابعاد متغیر توانمندسازی کارکنان	۸۰
جدول ۴-۴: نتایج آزمون کولموگوروف- اسمیرنوف برای ابعاد متغیر تعهد سازمانی	۸۰
جدول ۵-۴: نتایج آزمون کولموگوروف- اسمیرنوف برای ابعاد متغیر عملکرد سازمانی	۸۱
جدول ۶-۴: تحلیل ANOVA مربوط به ابعاد متغیر رهبری تحول‌آفرین	۸۳
جدول ۷-۴: تحلیل ANOVA مربوط به ابعاد متغیر توانمندسازی کارکنان	۸۴
جدول ۸-۴: تحلیل ANOVA مربوط به ابعاد متغیر تعهد سازمانی	۸۵
جدول ۹-۴: تحلیل ANOVA مربوط به ابعاد متغیر عملکرد سازمانی	۸۶
جدول ۱۰-۴: وضعیت مدل بررسی شده با توجه به شاخص‌های برازش	۹۱

فهرست شکل‌ها

- شکل ۱-۱: مدل تحقیق ۱۰
- شکل ۲-۱: مدل مورد سنجش در تحقیق ۱۱
- شکل ۱-۴: خروجی تحلیل معناداری مدل ۸۸
- شکل ۲-۴: خروجی تحلیل استاندارد مدل ۸۹
- شکل ۳-۴: مدل نهایی شده تحقیق ۹۶



مقدمه:

در این فصل، محقق با توجه به موضوع، به بیان مسأله اصلی پژوهش، تبیین موضوع، ضرورت انجام تحقیق انجام گرفته می‌پردازد. سپس فرضیه‌های تحقیق، اهداف اساسی از انجام تحقیق، مدل مفهومی تحقیق و نتایج مورد انتظار و نوآوری تحقیق به‌طور خلاصه بیان می‌شوند. در پایان اصطلاحات و واژه‌های کلیدی، تشریح مطرح می‌گردند.

۱-۱- مسأله اصلی تحقیق:

با توجه به شرایط پویا و رقابتی موجود در کشورهای توسعه یافته، مدیران عالی سازمان‌های موفق در دنیا همواره به فکر ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان خود بوده و ارتقاء میزان عملکرد سازمانی را دغدغه اصلی خود می‌دانند. مطالعات و تحقیقات گسترده‌ای بر روی رابطه میان متغیرهای مختلف و عملکرد سازمانی انجام شده که نتایج حاصل از آن‌ها نشان دهنده تأثیر بسزای سبک رهبری بر میزان و کارایی عملکرد سازمانی است. ادراک ناکافی مدیران نسبت به خصوصیات فعالیت در سازمان‌های نفت و گاز و عوامل مربوط به تعامل با افراد در این سازمان‌ها، چالش‌های زیادی را فراروی آن‌ها قرار داده است. بنابراین آسیب‌شناسی سازمان‌های دولتی خصوصاً شرکت‌های نفت و گاز کشور مبین ضرورت پرداخت به امر تحقیق بر روی رابطه میان رهبری و عملکرد سازمانی است. همچنین تحقیقات گذشته بر این امر که سبک رهبری تحول‌آفرین بنابرماهیت سازمان‌ها تأثیر مثبتی بر ارتقای عملکرد در این سازمان‌ها به دنبال دارد، صحنه می‌گذارند. از این رو مقرر گشت که تحقیق حاضر برروی رابطه میان این سبک رهبری و عملکرد سازمانی و مؤلفه‌های تأثیرگذار و میانجی بر این رابطه انجام گیرد تا از این طریق وبا مفروض دانستن استفاده از سبک رهبری تحول‌آفرین در سازمان، گامی در جهت ارتقای هرچه بیشتر عملکرد با استفاده از اثرگذاری بر روی مؤلفه‌های انتخاب شده در این تحقیق برداشته شود. همچنین دو مؤلفه انتخاب شده در این تحقیق یعنی تعهد سازمانی و توانمندسازی کارکنان از میان چند مؤلفه اساسی در این میان انتخاب گردیده که ملاک این انتخاب براساس نظرات کارشناسی افرادی که پیش‌تر تحقیقاتی در این زمینه انجام داده‌اند می‌باشد.

۱-۲- تشریح و بیان موضوع:

فعالیت های پژوهشی درمورد عملکرد سازمان های دولتی، همگام با سایر معیارهای توسعه از رشد مطلوبی برخوردار نبوده که تاکنون نظریه ها و دلایل مختلفی از سوی صاحب نظران این زمینه ارائه شده است؛ فصل مشترک تمامی این نظریه ها ارتقای عملکرد سازمانی از طریق اثرپذیری از عوامل و متغیرهای سازمانی بوده که رهبری سازمانی از اساسی ترین این متغیرهاست که در برخی تحقیقات بومی کشور نیز به طور مستقیم بدان اشاره شده است. همچنین تحقیقات مشابه در زمینه ارتقای اثرگذاری رهبری به ویژه رهبری تحول آفرین بر رفتار افراد در سازمان نشان داده که به عواملی نظیر تعهدسازمانی کارکنان، توانمندسازی آن ها و تیم محوری و رضایت شغلی توجه لازم صورت نگرفته است. لذا مسئله کلیدی این تحقیق بررسی تأثیر میانجی گری مؤلفه های توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان بر رابطه بین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی (که پالایشگاه گاز شهید هاشمی نژاد سرخس به عنوان نمونه مورد مطالعه قرار می گیرد) خواهد بود. انتظار می رود با تعیین و تبیین این رابطه، توجه بیشتری از سوی مدیران سازمان مطالعه شده به اهمیت رهبری تحول آفرین و نقش این عوامل میانجی معطوف گردد.

۱-۳- نوآوری و ضرورت انجام تحقیق:

رهبری تحول آفرین تاکنون موضوع تحقیقات فراوانی بوده است؛ اما همواره حلقه های مفقوده بسیاری در بررسی رابطه بین سبک رهبری با عملکرد سازمانی وجود دارد. عوامل سازمانی و رفتاری که ممکن است به عنوان عوامل میانجی بر رابطه بین رهبری و عملکرد سازمانی اثرگذار باشند یکی از این حلقه های مفقوده بوده اند. از طرفی بیشتر مطالعات پیرامون تأثیر رفتاری رابطه رهبر-پیرو بر میزان عملکرد کارکنان سازمان مطرح بوده است؛ در حالی که رهبری از طریق اثرگذاری بر عوامل سازمانی و رفتاری بر میزان عملکرد کارکنان در سازمان تأثیر می گذارد.

تعهد سازمانی کارکنان که مفهومی حیاتی و بنیادین در سازمان های امروزی است و با ارتقای احساس وابستگی و تعلق کارکنان و در نهایت میزان رضایت مندی آن ها، مزیت رقابتی قابل توجهی را نصیب سازمان ها می کند در کنار توانمندسازی کارکنان که مفهومی نوین و تأثیرگذار در سازمان های امروزی است و منشأ تحولات ساختاری و بهبود ارتباطات درون سازمانی است می توانند ترکیب نابی را به عنوان عوامل میانجی در رابطه میان رهبری و عملکرد سازمانی ارائه داده که چنین ترکیبی تاکنون در تحقیقات مرتبط با این حوزه مورد توجه قرار نگرفته است.

۱-۴- فرضیه های تحقیق:

این پژوهش بر مبنای این فرض استوار است که رهبری تحول آفرین از طریق تأثیر بر توانمندسازی کارکنان و تعهدسازمانی کارکنان باعث ارتقاء عملکرد بخش های مختلف سازمان می گردد. لذا این فرضیه را می توان به منظور بررسی دقیق در پنج مرحله بصورت زیر بیان کرد.

فرضیه ۱- بین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی در سازمان مورد مطالعه رابطه معنی داری وجود دارد.

فرضیه ۲- بین رهبری تحول آفرین و تعهد سازمانی کارکنان در سازمان مورد مطالعه رابطه معنی داری وجود دارد.

فرضیه ۳- بین رهبری تحول آفرین و توانمندسازی کارکنان در سازمان مورد مطالعه رابطه معنی داری وجود دارد.

فرضیه ۴- بین تعهد سازمانی کارکنان و عملکرد سازمانی در سازمان مورد مطالعه رابطه معنی داری وجود دارد.

فرضیه ۵- بین توانمندسازی و عملکرد سازمانی در سازمان مورد مطالعه رابطه معنی داری وجود دارد.

۱-۵- اهداف اساسی از انجام تحقیق :

هدف اصلی این تحقیق، بررسی اثر میانجی‌گری مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان و تعهدسازمانی بر رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و عملکردسازمانی در بخشهای مختلف سازمان مورد مطالعه است. از اهداف فرعی این تحقیق می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

تعیین رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی در سازمان مورد مطالعه

تعیین رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و تعهد سازمانی در سازمان مورد مطالعه

تعیین رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی کارکنان در سازمان مورد مطالعه

تعیین رابطه بین تعهد سازمانی و عملکرد سازمانی در سازمان مورد مطالعه

تعیین رابطه بین توانمندسازی کارکنان و عملکرد سازمانی در سازمان مورد مطالعه

۱-۶- سؤالهای تحقیق

سؤال تحقیق حاضر بر مبنای فرضیه‌ی پژوهش عبارتست از اینکه آیا رهبری تحول‌آفرین می‌تواند از طریق تأثیر بر دو مؤلفه توانمندسازی و تعهدسازمانی کارکنان باعث ارتقاء عملکرد سازمان بشود؟ برای پاسخگویی به این پرسش و بمنظور سهولت در امر پژوهش این سؤال را بصورت زیر در سؤال‌های جزئی‌تر مطرح کرده و سپس در روش تحقیق بدنبال پاسخ به این سؤالات خواهیم بود:

سؤال‌های فرعی:

۱- رابطه‌ی بین رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی فردی در سازمان مورد مطالعه چگونه است؟

۲- رابطه‌ی بین رهبری تحول‌آفرین و تعهدسازمانی در سازمان مورد مطالعه چگونه است؟

۳- آیا رابطه‌ی معنی‌داری بین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی در سازمان مورد مطالعه وجود دارد؟

۵- چه رابطه‌ی بین توانمندسازی کارکنان و عملکرد سازمانی در سازمان مورد مطالعه وجود دارد؟

۶- رابطه‌ی بین تعهد سازمانی و عملکرد سازمانی در سازمان مورد مطالعه چگونه است؟

۱-۷- چهارچوب مفهومی تحقیق

چارچوب مفهومی این تحقیق و سؤالاتی که مطرح شده بر مبنای این فرض است که بین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی از طریق عوامل میانجی - توانمندسازی فردی و تعهد سازمانی - رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد. در این قسمت رابطه‌ی بین این متغیرها در ادبیات مورد بررسی قرار می‌گیرد. در جدول ۱-۱ مطالعاتی که به بررسی رابطه‌ی بین متغیرهای مورد مطالعه در این پژوهش پرداخته‌اند، بیان شده است. در این جدول مطالعاتی که رابطه‌ی بین رهبری، عملکرد سازمانی، توانمندسازی، تعهد سازمانی و دیگر عوامل سازمانی را بررسی کرده‌اند ذکر شده است.

جدول ۱-۱- رابطه میان متغیرها در مطالعات گذشته

محققین	متغیرهای وابسته	یافته‌ها
Arnold et al. (۲۰۰۱)	اعتماد، تعهد و خودکارآمدی تیمی	در حالی که تشویق هنجارها و ارزش‌های قوی به افزایش تعهد منجر می‌شود، تمرکز بر رهبری تحول آفرین نیز منجر به گسترش اعتماد، تعهد و خودکارآمدی تیمی خواهد شد.
Özaralli (۲۰۰۳)	اثربخشی تیمی و توانمندسازی	رهبری تحول آفرین با میزان توانمندی کارکنان ارتباط معنی‌دار داشته و هرچه تیم‌ها بیشتر توانمند شوند اثربخش‌تر خواهند بود.
Pillai et al. (۲۰۰۴)	عملکرد کار گروه و تعهد	رهبری تحول آفرین با میزان درک کارکنان نسبت به عملکرد واحد کاری و میزان تعهد از طریق نقش میانجی‌گری خودکارآمدی و چسبندگی رابطه دارد.
Rapp et al. (۲۰۰۶)	خدمات مشتری، رضایت مشتری و عملکرد	بر خلاف عقیده رایج، کارکنانی که تجربه‌ی کاری کمتری دارند بیشتر از رفتارهای توانمندساز رهبران سود می‌برند.
Xenikou and Simosi (۲۰۰۶)	رویکردهای فرهنگی سازمان و عملکرد واحد کسب و کار	رویکردهای فرهنگی سازگاری و موفقیت‌محور ^۱ با عملکرد رابطه‌ی مثبت دارند. رهبری تحول آفرین و رویکرد انسانی رابطه‌ی مثبت غیر مستقیم با عملکرد از طریق رویکرد موفقیت‌محور دارد.
Steyrer et al. (۲۰۰۸)	عملکرد و تعهد سازمانی	رفتار مطلوب رهبران با تعهد سازمانی زیردستان رابطه‌ی مثبت دارد و تعهد نیز بر عملکرد اثر دارد.
Lambe et al. (۲۰۰۹)	میزان مشارکت تیم‌های فروش در	رابطه‌ی مثبتی بین میزان مدیریت بر خود و عملکرد تیم‌های فروش وجود دارد، از طرفی نیز این رابطه به میزان زیادی عملکرد تیم‌های فروش را تبیین می‌کند.

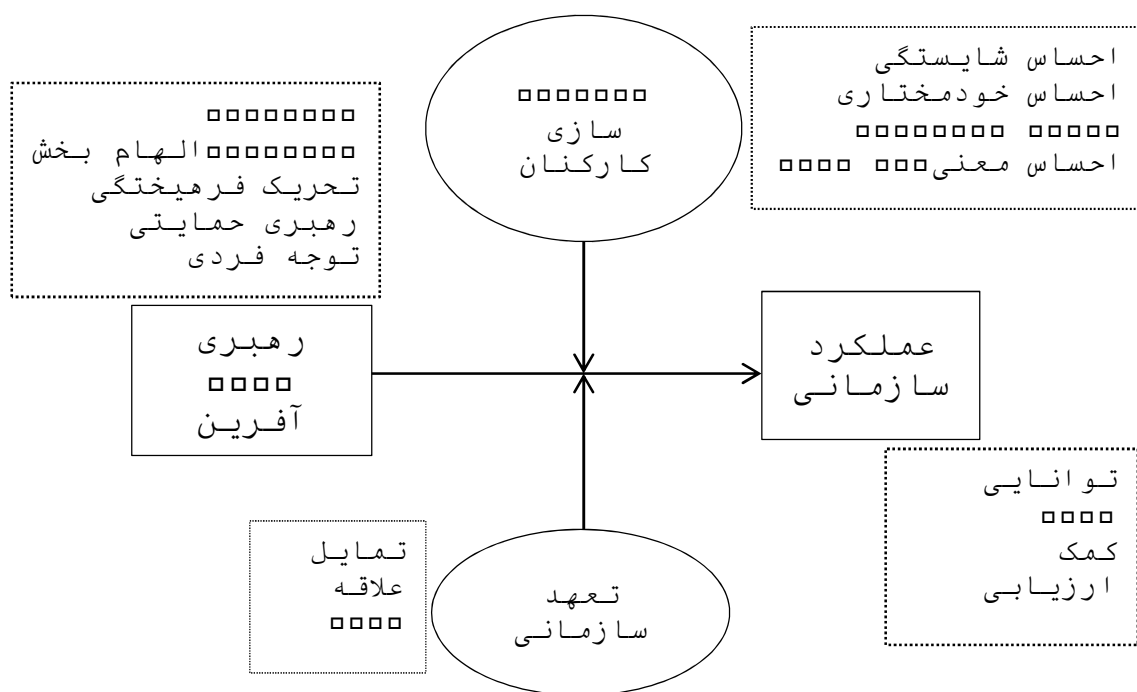
^۱ Achievement & Adaptive Cultural Orientation

	خود مدیریتی مطلوب از طریق توانمندسازی و کنترل	
چهار بعد رهبری تحول آفرین می توانند منجر به خروجی هایی مانند تعهد تیمی و چشم انداز مشترک شوند که این خروجی ها خود می توانند بر ارتباطات تیم و چسبندگی تیمی اثر مثبت بگذارند.	عملکرد تیمی	Dionne et al. (۲۰۰۹)
عموماً توانمندسازی در رابطه‌ی بین تعامل رهبر و پیرو ^۱ و خروجی های شغلی نقش میانجی را بازی می کند.	خروجی های رضایت شغلی و تمایل به خروج از طریق توانمندسازی	Harris et al. (۲۰۰۹)
مدیرانی که رفتارهای رهبری تحول آفرین از خود نشان می دهند بیشتر می- توانند تمایل کارکنان را برای ارتقاء توانمندی افزایش دهند.	تمایل کارکنان به توانمندسازی ^۲	Gill et al. (۲۰۱۰)
محیط توانمندسازی ^۳ دارای ارتباط مثبت با توجه به وظایف، افراد و خدمات مشتری ^۴ می باشد.	رفتارهای رهبری و خدمات مشتری	Nauman et al. (۲۰۱۰)
در رابطه‌ی بین توانمندسازی و تعهد سازمانی، رضایت شغلی نقش میانجی را ایفا می کند.	تعهد سازمانی و رضایت شغلی	Chang et al. (۲۰۱۰)

☐ Leader-Member Exchange
☐ Employee Desire for Empowerment
☐ Empowerment Climate
☐ Concern for Task, people and Customer Service

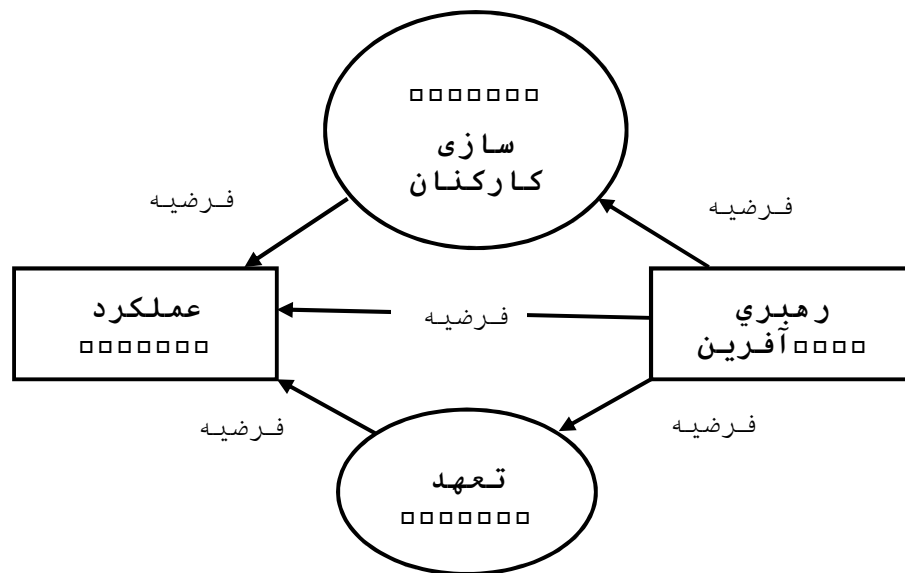
بنابراین پس از بررسی مهمترین تحقیقاتی که در زمینه ارتباطات دو دویی متغیرهای این تحقیق انجام گرفته و به نوعی مطالعات جانبی و مرتبط با موضوع مورد نظر ما تلقی می گردند، متوجه شدیم که شمار قابل ملاحظه‌ای از مطالعات فوق بر نقش بی بدیل توانمندسازی و تعهدسازمانی در ارتقاء عملکرد سازمانی صحنه گذارده‌اند. از این رو انتظار می‌رود تا با معرفی مفهوم توانمندسازی و تعهد سازمانی بتوان منطق قویتری را در تحلیل رابطه بین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی انتظار داشت. لذا بر اساس یافته‌های حاصل از این بررسی، مدل مفهومی این تحقیق تبیین گشته و مقدمات لازم جهت آزمون فرضیه‌ها فراهم می‌گردد.

بر این اساس می‌توان مدل مفهومی تحقیق را در قالب شکل ۱-۱ معرفی نمود.



شکل ۱-۱- مدل مفهومی تحقیق

بنابراین مدلی که از طریق آن، فرضیه‌های تحقیق مورد سنجش قرار خواهند گرفت به صورت شکل ۲-۱ می‌باشد:



شکل ۲-۱: مدل مورد سنجش در تحقیق

۸-۱- نتایج مورد انتظار پس از انجام این تحقیق :

یافته‌های این تحقیق می‌تواند به توسعه ادبیات موجود در زمینه نقش رهبری تحول آفرین بر ارتقای عملکرد سازمانی از طریق مؤلفه‌های میانجی (که در این تحقیق عبارتند از: تعهد سازمانی و توانمندسازی کارکنان) یاری رساند. علاوه بر اینکه به درک ادبیات این حوزه‌ها در شرایط خاص ایران مؤثر بوده و نقش مهمی در بومی‌سازی ادبیات موجود در این زمینه ایفا می‌نماید.

از بعد عملی و کاربردی انتظار می‌رود نتایج این تحقیق در مورد تأثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد سازمانی، بیش از پیش توجه مدیران عالی سازمان مورد مطالعه را به اهمیت این سبک رهبری جلب نماید. از سوی دیگر، نتایج تحقیق پیرامون عوامل میانجی مزبور، لزوم توجهات خاص به این عوامل در جهت نیل به هدف ارتقای عملکرد سازمانی را تبیین می‌کند

۱-۹- تعریف واژه‌ها و اصطلاحات تخصصی طرح:

رهبری تحول‌آفرین: رهبری تحول‌آفرین نوعی رهبری است که در آن علائق و منافع زیردستان توسعه یافته و در آنها احساس آگاهی و پذیرش نسبت به اهداف و مأموریت‌های سازمان به وجود آید. به عبارت دیگر رهبری، فردی الهام بخش و دارای ملاحظات انسانی است که زیر دستان را هوشمندانه تحریک نماید که با نگاهی متفاوت و جدیدی به مسائل نگاه کنند (میرکمالی، ۱۳۸۵).

توانمندسازی کارکنان: توانمندسازی به فرایندی اطلاق می‌شود که طی آن مدیر به کارکنان کمک می‌کند تا توانایی لازم را برای تصمیم‌گیری مستقل به دست آورند. این فرایند نه تنها در عملکرد افراد بلکه در شخصیت آنان نیز مؤثر است. مهمترین مفهوم توانمندسازی، واگذاری اختیار به پایین‌ترین سطوح سازمان است (ابطحی و عابس، ۱۳۸۶).

تعهد سازمانی: تعهدسازمانی، اشاره به حالتی روانی دارد که به واسطه‌ی آن، فرد خود را به سازمان مقید نموده و در نتیجه، احتمال ترک سازمان از سوی او، کاهش می‌یابد (آلن و می‌یر^۱، ۱۹۹۰).

^۱ Allen & Meyer



فصل دوم:

**مرور
ادبیات
تحقیق**

مقدمه:

در این فصل، محقق با مدنظر قرار دادن موضوع تحقیق یعنی "بررسی رابطه میان رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی با توجه به اثر میانجی مؤلفه‌های تعهد سازمانی و توانمندسازی کارکنان"، ابتدا مختصراً به بیان تعاریف و ابعاد مختلف متغیرهای تحقیق که شامل رهبری تحول‌آفرین، عملکرد سازمانی، تعهد سازمانی و توانمندسازی کارکنان، شده، پرداخته و در ادامه به پیشینه تحقیقات صورت گرفته در زمینه رابطه این متغیرها با یکدیگر اشاره می‌نماید.

۲-۱- رهبری تحول آفرین

۲-۱-۱- مقدمه‌ای بر رهبری تحول آفرین:

توسعه‌های اخیر مرتبط با مفاهیم و نظریه‌های رهبری حاکی از تغییر نگرش اساسی در این زمینه می‌باشد؛ به گونه‌ای که نظریه‌های رهبری کاریزماتیک که رهبر را موجودی غیر متعارف فرض می‌کرد و پیروان را وابسته به رهبری می‌دانست، به سمت نظریه‌های نئوکاریزماتیک و رهبری تحول آفرین که به توسعه و توانمندسازی پیروان جهت عملکرد مستقل توجه می‌کنند، انتقال یافته است. (کارک^۱، ۲۰۰۴:

(۱۶۱)

ریشه پارادایم رهبری تحول آفرین به قرن شانزدهم، زمانی که تحقیقاتی در مورد شهریار توسط ماکیاول^۲ صورت پذیرفت برمی‌گردد. ماکیاول ویژگی‌ها و رفتار رهبران را برای توسعه نظریه رهبری در درون ساختار فئودالی انگلستان مطالعه کرد. رهبر کسی است که برای به دست آوردن اهداف متعالی، به نحوه حرکت دیگران در مسیر تحقق این اهداف جهت داده و از آن‌ها حمایت می‌کند. در اوایل این قرن، وبر^۳ تعریفی مشابه ماکیاول از رهبری بیان نمود؛ بر این اساس وی رهبری را به عنوان منبع نفوذ در دیگران قلمداد کرده است. ویژگی‌های شخصیتی که وبر مورد حمایت و تأکید قرار داده بود کاریزما نامیده می‌شد. توصیف کاریزما دقیقاً بستگی به نفوذ و برانگیختن پیروان و ایجاد یک بصیرت و بینش در آنان دارد که به عنوان یکی از عناصر کلیدی رهبری تحول آفرین به شمار می‌آید. دیگر نظریه پردازان رهبری

مثل هاوس^۱ و بس^۲، کاریزما را به عنوان یک عنصر اساسی برای رهبری تحول آفرین تعریف کرده اند. (موغلی، ۱۳۸۱: ۶۱)

نظریه بنیادین رهبری تحول آفرین در این تحقیق مبتنی بر مطالعات برنارد بس است که در واقع چارچوبی از مشخصات رهبری تحول آفرین برنز^۳ در سال ۱۹۷۸ می باشد. مفهوم اولیه رهبری تحول آفرین توسط برنز و در نتیجه تحقیقات توصیفی او پیرامون رهبران سیاسی ارائه شد. برنز رهبری تحول آفرین را به عنوان فرایندی که در آن رهبران و پیروان همدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه ترقی می دهند تعریف کرد. از این رو بر حسب نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو، رهبری تحول آفرین بر تقویت نیازهای سطح بالاتر پیروان تأکید می ورزد. از نظر برنز، رهبری تحول آفرین توسط هر کس با هر موقعیت در سازمان قابل پیاده شدن است. در این نوع رهبری، افراد می توانند بر همتایان و مافوق ها مانند زیردستان اثرگذاری داشته باشند. این نوع رهبری می تواند در فعالیتهای روزمره مردم عادی نیز اتفاق بیفتد، ولی این امر، عادی و رایج نیست. (یوکل، ۱۳۸۲: ۴۹۶)

برنز توجه را به ماهیت روابط متعامل رهبران و پیروان جلب نمود و سپس دو نوع مدل رهبری را مطرح نمود: مبادله ای و تحول آفرین. (مگلیوکا و کریستاکیس^۴، ۲۰۰۱: ۲۶۰) نوع رایج تر آن از نظر او رهبری مبادله ای بوده که شامل مبادله محرک ها و پاداش ها توسط رهبر، جهت جلب حمایت از جانب پیروان است. هدف این سبک رهبری، توافق بر سر مجموعه ای از اعمال است که اهداف جداگانه و فوری رهبر و پیروان را برآورده سازد. از سوی دیگر، هدف رهبری تحول آفرین فراتر از ارضاء نیازهای فوری می باشد. طبق گفته برنز، رهبر تحول آفرین در جستجوی انگیزه های بالقوه در پیروان است. در این جا هدف جلب توجه پیروان به نیازهای برتر و تبدیل منافع فردی به منافع جمعی می باشد. از نظر او رهبری تحول

Haus

Bass

Burns

Magliocca & Christakis

آفرین عموماً برتر از مبادله‌ای است. رهبر مبادله‌ای یک مبادله هزینه منفعت و اقتصادی را جهت برآورده کردن نیازهای فیزیکی و مادی جاری کارکنان تعقیب می‌کند و در عوض، مجموعه‌ای از خدمات قراردادی از زیردستان می‌خواهد. رهبر تحول‌آفرین این نیازهای موجود در پیروان را شناسایی نموده اما تمایل به فراتر از این دارد و در جستجوی ترفیع و برآورده ساختن نیازهای فوقانی می‌باشد. (هاردی^۱ و همکاران، ۲۰۱۰: ۲۴)

برنز مشخص کرد که رهبران تحول‌آفرین افرادی هستند که صاحب بینش بوده و دیگران را برای انجام کارهای استثنایی به چالش و تلاش و می‌دارند. وی در ادامه بحث خود چنین بیان می‌کند: رهبران تحول‌آفرین بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف کامل داشته و بر موج تغییرات سوارند. این نوع رهبر می‌تواند تصویر بهتر و روشن‌تری از آینده ارائه کرده و چشم‌انداز خود را به‌طور اثر بخش برای کارکنان تبیین کند و آن‌ها نیز راغبانه آن چشم‌انداز را به عنوان واقعیت بپذیرند. (آغاز، ۱۳۸۵: ۱۲)

برنز رهبری تحول‌آفرین و مبادله‌ای را در دو غایت جدا در پیوستار سبک‌های رهبری ترسیم کرد. بس در سال ۱۹۸۵ بیان کرد که رهبران می‌توانند هر دو رفتار تحول‌آفرین و مبادله‌ای را از خود بروز دهند. در واقع برخلاف نظر برنز که دو مفهوم مبادله و تحول‌آفرین را مانع‌الجمع می‌دانست، بس این دو را مکمل هم خواند. (هورویتز^۲ و همکاران، ۲۰۰۸: ۵۱) بس بر اساس نظریه برنز در مورد رهبری تحول‌آفرین، نظریه جدیدی را ارائه داد. در مرحله نخست، بر اساس این نظریه میزان تحول‌آفرین بودن رهبر را از میزان تأثیر رهبر بر پیروان می‌توان سنجید. پیروان رهبر تحول‌آفرین نسبت به او احساس اعتماد، تحسین و وفاداری داشته و به او احترام می‌گذارند و انگیزه انجام خدمات آنان، بیش از انتظار می‌باشد. (یوکل، ۱۳۸۲: ۴۹۷)

او رهبر تحول‌آفرین را به‌عنوان کسی که پیروان را توانمند می‌سازد و به آن‌ها جهت عملکرد فراتر از انتظاراتشان انگیزه می‌دهد و آن‌ها را تشویق به پیروی از اهداف دسته‌جمعی به جای منافع شخصی فوری می‌کند تعریف می‌نماید. (کارک، ۲۰۰۴: ۱۶۱) در واقع، وی رهبری تحول‌آفرین را سبکی از رهبری برمی‌شمارد که رهبران علایق کارکنان خود را در دو محور اصلی بسط و ترفیع می‌دهند؛ هنگامی که در جهت ایجاد آگاهی و پذیرش اهداف و رسالت گروه گام برداشته و همچنین در مقطعی که کارمندان را در جهت فراتر رفتن از منافع خود به نفع گروه برمی‌انگیزانند. در واقع رهبری تحول‌آفرین فرایند ایجاد تعهد به اهداف سازمانی و توانمند ساختن پیروان جهت به تحقق رساندن آن اهداف می‌باشد. (استون، راسل و پاترسون ۱، ۲۰۰۴: ۳۰۵) پیروان رهبران تحول‌آفرین میزان بیشتری از تعهد به رسالت سازمانی، تمایل به کار سخت‌تر، اعتماد به رهبران و انسجام سازمانی نشان می‌دهند. انتظار می‌رود که رهبری تحول‌آفرین منجر به خلق شرایط بهتری برای فهم چشم‌اندازهای راهبردی، رسالت‌ها، اهداف و در نهایت پذیرش آن‌ها توسط پیروان گردد. (برسون و آولیو^۲، ۲۰۰۴: ۶۲۷ و ۶۲۸)

۲-۱-۲- تعاریف رهبری تحول‌آفرین:

رهبران تحول‌آفرین به آن دسته از رهبرانی اطلاق می‌شود که درصدد تا با خلق ایده‌ها و چشم‌اندازهای جدید، مسیر تازه‌ای از رشد و شکوفایی را فرا روی سازمان‌ها قرار دهند و با ایجاد تعهد و اشتیاق وافر در بین مدیران و کارکنان، اعضای سازمان را برای ایجاد تغییرات بنیادین، تحول در ارکان و شالوده سازمان به منظور کسب آمادگی‌ها و توانمندی‌های لازم جهت حرکت در مسیر جدید و فتح قله‌های بالاتری از عملکرد آرمانی ترغیب نمایند. (آغاز، ۱۳۸۵: ۱۳) همسو ساختن منافع سازمان و اعضای آن، وظیفه رهبر تحول‌آفرین است. برخلاف رهبر مبادله‌ای که عوامل تقویت کننده اقتضایی پیروان را به کار

می‌گیرد، رهبر تحول‌آفرین الهام‌بخش است. در حالی که رهبران تحول‌آفرین، خلاقیت، انگیزه و معنویات پیروان خود را بالا می‌برند، رهبران مبادله‌ای به منافع شخصی و آتی پیروان خود توجه می‌کنند. رهبران تحول‌آفرین بر این امر تأکید دارند که شما چه کاری می‌توانید برای کشور خود انجام دهید، در حالی که رهبران مبادله‌ای تأکیدشان بر این است که کشور چه کاری می‌تواند برای شما انجام دهد. (ازگلی، ۱۳۸۳: ۲۰۶)

رهبری تحول‌آفرین یک فرایند آگاهانه اخلاقی و معنوی بوده که الگوهای مساوی روابط قدرت میان رهبران و پیروان را جهت رسیدن به یک هدف جمعی، تحول واقعی سازمان یا سیستم اجتماعی از طریق طرح مشارکتی قابل اعتماد بنا می‌کند. این نوع رهبری در سازمان‌های امروزی نیازمند تغییر معنادار روابط قدرت در سازمان یا سایر سیستم‌های اجتماعی از سلسله مراتبی به افقی و همراه با تساوی می‌باشد. (مگلیوکا و کریستاکیس^۱، ۲۰۰۱: ۲۶۴)

رهبران تحول‌آفرین چشم‌انداز آینده سازمان را بیان می‌کنند، سپس مدلی را که با آن چشم‌انداز سازگار است ارائه می‌نمایند، پذیرش اهداف گروهی را رشد می‌دهند و حمایتی برای فرد افراد فراهم می‌کنند. (اسپریترز، پرتولا و زین^۲، ۲۰۰۵: ۲۰۹) این نوع رهبری درباره تغییر، نوآوری، توانمندسازی دیگران و قدرت‌یافتن همراه با دیگران و نه توسط دیگران می‌باشد. (تیچی و اولریچ^۳، ۲۰۰۸: ۲) رهبران تحول‌آفرین پیروان را تغییر داده و آن‌ها را قادر به رشد و توسعه می‌کنند؛ چرا که با برآورده شدن نیازهای پیروان، نیازها، تمایلات و ارزش‌های جدیدی پدیدار می‌شوند. بنابراین، پیروان ممکن است همان گونه که رشد می‌کنند و توسعه می‌یابند، رهبر شوند. (بارکر^۴، ۱۹۹۲: ۴۲) این نوع رهبری با ارزش‌ها،

□ Maglica & christakis
Spreitzer , Perttula & Xin
Tichy & Ulrich
Barker

اخلاق، استانداردها و اهداف بلندمدت سر و کار دارد. (نورت‌هاوس^۱، ۲۰۰۱: ۱۳۱) وبر روی عملکرد پیروان و توسعه آن‌ها جهت افزایش ظرفیت بالقوه‌شان تمرکز می‌کند. افرادی که رهبری تحول‌آفرین نشان می‌دهند اغلب یک سری ایده‌آل‌ها و ارزش‌های درونی قوی دارند. (نورت‌هاوس، ۲۰۰۱: ۱۳۶) این رهبران با بکارگیری خصوصیات نظیر خوش‌بینی، هوش و تعداد زیادی از سایر توانایی‌های شخصی، آرمان‌های دیگران را ارتقا داده و افراد و سازمان را به سوی درجات بالاتری از عملکرد انتقال می‌دهند. (منینگ و کرتیس^۲، ۲۰۰۳: ۲۵)

پاول هرسی، کنت بلانچارد و جانسون دویی^۳، رهبری تحول‌آفرین را چنین تعریف می‌کنند: فرایند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه برای ایجاد تغییر و تحول ناپیوسته در موقعیت فعلی (وضع موجود) و کارکردهای سازمان به عنوان یک کل. تغییر، ناشی از بینش مبتنی بر برخی باورها و ارزش‌هایی است که اعضای سازمان را برای انجام اقدامات و نقش‌های جدید سازمانی تشویق می‌کنند. به عبارت دیگر، چشم‌انداز، روش کنترلی مناسبی برای اطمینان یافتن از نوع فعالیت‌های مورد نیاز برای دستیابی به موقعیت آینده (وضع مطلوب) است. (آغاز، ۱۳۸۵: ۱۵)

کارکرد این قبیل رهبران به گونه‌ای است که با دیدی فراتر از هنجارهای موجود و با برخورداری از درکی عمیق نسبت به تحولات شرایط محیطی و اوضاع داخلی، روند حرکت سازمان را در حال و آینده مورد نقد و چالش قرار می‌دهند. زمانی که تأثیرات این روند، چه در حال و چه در آینده، زیان‌بار و غیر قابل تحمل تشخیص داده شود، آن‌گاه ایده تغییر جهت دادن به روند حرکت سازمان در فکر رهبران تحول‌آفرین خطور می‌کند. بدین‌منظور، آن‌ها تلاش می‌کنند تا با تکیه بر توانمندی‌های فوق‌العاده خویش و نیز بهره‌گیری از دیگر ظرفیت‌های سازمانی، چشم‌انداز راهبردی نوینی را به روی سازمان گشوده و راه

علاج دردهای پیدا و پنهان سازمان را در دستیابی به این چشم‌انداز معرفی نمایند. (جاج و پیکولو،
۲۰۰۴: ۷۶۱)

۲-۱-۳- ابعاد رهبری تحول‌آفرین

پیش از این نیز بیان شد مفهوم رهبری تحول‌آفرین در این تحقیق بر اساس مطالعات برنارد بس بنا نهاده شده است. مطابق با مدل او، رهبری تحول‌آفرین با تکیه بر چهار ویژگی نفوذ آرمانی^۲، تحریک فرهیختگی^۳، انگیزش الهام‌بخش^۴ و توجه فردی^۵ تحقق می‌یابد. (بس، ۱۹۹۵: ۴۶۵) جدول ۱-۲ مهم‌ترین عوامل و عناصر تشکیل‌دهنده این سبک رهبری را که در مطالعات اخیر بدست آمده نشان می‌دهد. به‌دلیل آن‌که ارزیابی متغیر رهبری تحول‌آفرین در این تحقیق با استفاده از بررسی مؤلفه‌های چهارگانه مزبور و در قالب پرسش‌نامه انجام می‌گیرد، در ادامه مختصراً به بررسی هر یک از آن‌ها می‌پردازیم.

۲-۱-۳-۱- نفوذ آرمانی

عامل اول، کاریزما یا نفوذ آرمانی نامیده شده و بیان‌کننده رفتاری است که به‌عنوان الگویی قدرتمند برای پیروان عمل می‌کند. رهبران کاریزما معمولاً استانداردهای رفتار اخلاقی و معنوی بالایی داشته و کارهای درست انجام می‌دهند. آن‌ها عمیقاً مورد احترام و اعتماد پیروان بوده و به آن‌ها بینش و حس رسالت و مسئولیت‌پذیری القا می‌کنند. در واقع عامل کاریزما افرادی را توصیف می‌کند که از ویژگی رفتاری خاصی برخوردار بوده و دیگران را به پیروی از چشم‌اندازهایشان ترغیب می‌کنند. (نورت‌هاوس، ۲۰۰۱:

Judge & Piccolo
Idealized influence
Intellectual stimulation
Inspirational motivation
Individual consideration

توجه به خودیابی □□□□□□□□□□□□□□□□.

به کیفیت □□□□ رهبر □ پیرو □□□□ انگیزش، توانایی پیروان،
رسیدگی به □□□□ها □ نیازهای □□□□ و حمایت □□□□ها بستگی □□□□.

به کیفیت ۰۰۰۰۰ رهبر ۰ پیرو ۰۰۰۰ انگیزش، توانایی پیروان، رسیدگی به ۰۰۰۰۰ ها ۰ نیازهای ۰۰۰۰ و حمایت ۰۰۰۰ ها بستگی ۰۰۰۰.

جدول ۲-۲: مؤلفه های نفوذ آرمانی (موغلی، ۱۳۸۱: ۶۸)

موضوع	
ویژگی‌های	رفتارهای
مهم ترین همکاری به رهبر	مهم ترین
تمایلات به	تصريح اهميت يك به هدف
شیوه‌هایی که ایجاد دیگران	توجه به نتایج تصمیمات
شایستگی	حمایت و نوین
به دیگران	اهمیت به یکدیگر
ایجاد اطمینان در افراد جهت	—

۲-۱-۳-۲- تحریک فرہیختگی

ویژگی تحریک فرهیختگی رهبر تحول‌آفرین ترکیبی از گشودگی نسبت به مسئله، فرایندهای ارزیابی موقعیت، فرمول‌بندی بینش‌ها و الگوهای اجرایی است. این گشودگی دارای ماهیتی روحانی و برتر بوده و به پیروان جهت زیر سؤال بردن مفروضات و تولید راه‌حل‌های خلاق‌تر برای مسائل کمک می‌کند. (آغاز، ۱۳۸۵: ۲۳) رهبران تحول‌آفرین از تحریک فرهیختگی جهت به چالش در آوردن افکار و تصورات و

خلاقیت پیروان و شناخت ارزش‌ها و باورهایشان استفاده می‌کنند. این امر مستلزم آن است که رهبران پیروان را در جهت آزمایش دوباره روش‌های سنتی حل مسائل سوق داده و در عین حال آن‌ها را به تلاش جهت رویکردهای جدید و خلاق برای انجام کارها تشویق نمایند. (آلیو و همکاران، ۲۰۰۴: ۹۵۴) بر اساس این ویژگی رهبران تحول‌آفرین، اشتباهات پیروان مورد انتقاد قرار نمی‌گیرد و خلاقیت به‌طور آزادانه‌ای تشویق می‌شود. در این راستا رهبران پیروان را جهت تلاش برای ارائه ایده‌های جدید تشویق می‌کنند اما بر عقلانیت نیز تأکید دارند. (استون و همکاران، ۲۰۰۴: ۳۵۱) رهبران تحول‌آفرین مسئولیت و اقتدار را به پیروان تفویض نموده و آن‌ها را جهت به تحقق رساندن اهداف سازمانی به‌طور نسبتاً مستقل توانمند می‌سازند. (اسپریتزر و همکاران، ۲۰۰۵: ۲۱۳)

۲-۱-۳-۳- انگیزش الهام بخش

این عامل توصیف‌کننده رهبرانی است که انتظارات بالایی از پیروانشان داشته و به آن‌ها از طریق انگیزش، الهام می‌بخشند تا به اهداف سازمانی متعهد شده و بخشی از چشم‌انداز مشترک سازمان باشند. در عمل مدیران از سمبل‌ها و نمادهای احساسی جهت جلب تلاش‌های اعضای گروه برای رسیدن به هدفی فراتر از منافع شخصی خود استفاده می‌کنند. روح تیمی توسط این نوع از رهبری ارتقا می‌یابد (نورت‌هاوس، ۲۰۰۱: ۱۳۸) رهبری الهام‌بخش هنگامی رخ می‌دهد که مسیر حرکت رهبر و انگیزه‌های پیروان در جهت اهداف و اولویت‌های مشترک است. رهبر روحیه اعتماد به نفس و توانمندی سرشاری را در پیروان ایجاد می‌کند؛ مثل این است که نوعی انرژی فزاینده و محرک بر روح و روان اعضای سازمان تزریق می‌شود. رهبر الهام‌بخش با احساس پیروان سر و کار داشته لیکن بیداری احساس فردی را با بکارگیری بحث، دلیل و برهان و بدون مراجعه به عواطف انجام می‌دهد. او فعالیت‌گراست و تلاش می‌کند تا پیروان نسبت به علل و چرایی آرمان‌های مورد نظر آگاهی پیدا کرده و نسبت به توانایی‌های خود برای دستیابی به آن باور داشته باشند. (رشیدی، ۱۳۸۳: ۳۱)

۲-۱-۳-۴- حمایت‌های توسعه‌گرا

توجه به دیگران یکی از جنبه‌های مهم رهبری تحول‌آفرین است. این موضوع تأثیر مثبتی بر رضایت‌مندی پیروان، رهبران و به طور کلی اثربخشی دارد. (بس، ۱۹۸۵: ۱۰۳) این عامل نمایان‌گر مدیرانی است که فضایی حمایتی ایجاد نموده و در آن با دقت به نیازهای یکایک پیروان گوش می‌دهند. رهبر دارای این خصوصیت به‌عنوان مربی و مشاور عمل کرده و در عین حال سعی در کمک به پیروان جهت خودشکوفایی دارد. این رهبران ممکن است از تفویض به عنوان وسیله‌ای جهت کمک به رشد پیروان توسط رویارویی با چالش‌های شخصی استفاده کنند. (نورت‌هاوس، ۲۰۰۱: ۱۳۸ و ۱۳۹) حمایت توسعه‌گرا نشان‌دهنده تلاش سازگار رهبران برای رفتار با هر فرد به‌عنوان یک انسان مهم و اقدام‌های عملی به‌عنوان سرپرستی است که همواره در راه توسعه ظرفیت بالقوه پیروانش تلاش می‌نماید. (پوپر و همکاران، ۲۰۰۰: ۲۶۸)

با این تفاسیر، بحث در مورد مفاهیم و اصول رهبری تحول‌آفرین به پایان رسیده و مؤلفه‌های آن نیز که در ارزیابی این سبک رهبری مدنظر قرار خواهند گرفت معرفی شده‌اند.

۲-۲- تعهد سازمانی

۲-۲-۱- مفاهیم و تعاریف تعهد سازمانی

در دهه‌های گذشته مفهوم تعهد سازمانی جایگاه مهمی را در تحقیقات مربوط به رفتار سازمانی به خود اختصاص داده است. با این وجود، توافق و اجماع نظر مشخصی پیرامون تعریف و تعیین شاخص‌های آن وجود ندارد. همان‌گونه که مورو^۱ اشاره نموده است، متأسفانه رشد و توسعه مفاهیم مربوط به تعهد با

تفکیک و جداسازی ابعاد نظری هر مفهوم و روابط آنها با یکدیگر توأم نبوده است. به نظر وی تا آن زمان حدود ۲۵ مفهوم و شاخص متفاوت جهت تبیین و تعریف تعهد سازمانی وجود داشته‌اند. (محمدیاری، ۱۳۸۸؛ ۲۱)

آلن و مهیر^۱ تعهد سازمانی را بدین‌گونه تعریف نموده‌اند: وابستگی روانی میان یک فرد و سازمان او که احتمال ترک شغل به‌صورت داوطلبانه توسط او را کاهش می‌دهد. (آلن و مهیر، ۱۹۹۷: ۲۵۲) در تعریف دیگر، تعهد سازمانی به‌عنوان نگرشی برشمرده شده که شامل: الف) باور نیرومند فرد نسبت به اهداف و ارزش‌های سازمانی و پذیرش آنها ب) تمایل به انجام تلاشی چشمگیر در جهت منافع سازمانی و ج) علاقه شدید به ادامه عضویت در سازمان می‌باشد. (مودی^۲ و همکاران، ۱۹۸۲: ۶۳) در واقع طبق نظر آنها تعهد سازمانی عبارت است از شدت نسبی احساس تعیین هویت فرد با سازمان و درگیری ذهنی وی در فعالیت‌های مربوط به آن. (مودی و همکاران، ۱۹۸۲: ۲۷)

اگرچه برخی نیز در تشریح و ارزیابی تعهد سازمانی آن را به مثابه مفهومی گسترده دربردارنده مؤلفه‌های مجزای مزبور یعنی تعهد نگرشی و تعهد به ماندن در سازمان دانسته‌اند. (انگونی^۳ و همکاران، ۲۰۰۶: ۱۴۵) با این وجود و علیرغم تفاوت‌هایی که در نوع نگرش محققان به مفهوم تعهد سازمانی دیده می‌شود، درون‌مایه اصلی تمام تعریف‌های صورت گرفته آن است که کارکنان متعهد نسبت به غیرمتعهدها تمایل بیشتری به ماندن در سازمان از خود نشان می‌دهند. همچنین تمام محققان بر این امر که تعهد شامل حالتی روانی بوده اجماع نظر دارند؛ با این وجود عامل تفکیک‌کننده، ماهیت حالت روانی مورد نظر آنهاست. در تحقیق دیگری که توسط آلن و مهیر انجام شده، مدلی مفهومی شامل سه مؤلفه برای تبیین هرچه بیشتر تعهد فردی به یک سازمان یا موجودیت ارائه شده است. این مدل در واقع از تعریف تعهد بر

اساس تمایز میان نوع نگرشی و رفتاری آن فراتر رفته و بیان نموده که تعهد به عنوان یک حالت روانی حداقل دارای سه جزء قابل تفکیک است. این اجزاء نوعی تمایل، نیاز و الزام جهت ادامه اشتغال در یک سازمان به وجود می آورند؛ که به ترتیب تحت عنوان تعهد عاطفی^۱، تعهد مستمر^۲ (عقلانی) و تعهد هنجاری^۳ (قانونی) مورد اشاره قرار خواهند گرفت. (هورن ترپین، ۲۰۰۹؛ ۲۸)

تعهد عاطفی بیان گر پیوستگی احساسی و عاطفی فرد، تعیین هویت وی با ارزش ها و اهداف و در نهایت میزان درگیری وی در سازمان است. کارکنانی که دارای تعهد عاطفی قوی هستند، عضویت خویش را در سازمان حفظ نموده و به فعالیت در آن ادامه می دهند؛ چرا که قلباً و باطناً مایل به انجام این کار هستند. تعهد مستمر به معنای آگاهی از هزینه هایی است که در صورت ترک شغلی، فرد با آن مواجه می گردد. کارکنانی که عمده پیوند آنان با سازمان بر مبنای تعهد مستمر باشد نیز در سازمان باقی خواهند ماند زیرا این امر یک ضرورت برای آن ها به شمار آمده و به آن نیاز دارند. و سرانجام تعهد هنجاری بیان کننده احساس دین و الزام به باقی ماندن در سازمان بوده و افراد دارای آن، ادامه فعالیت در سازمان را وظیفه خود قلمداد می کنند؛ در واقع مجبور به این کار هستند. ارائه کنندگان این مدل معتقدند که بهتر است تعهد هنجاری، مستمر و عاطفی را به عنوان اجزاء تشکیل دهنده تعهد در نظر گرفت تا انواع خاص آن. برای مثال یک کارمند می تواند احساس کند که هم تمایل قوی به ادامه فعالیت در سازمان داشته و هم به باقی ماندن در سازمان نیاز دارد ولی الزام و احساس وظیفه اندکی نسبت به این امر در خود مشاهده می نماید. در مقابل، فرد دیگری ممکن است تمایل کم، نیاز متوسط و الزام شدیدی به باقی ماندن در سازمان در خود احساس کند. یکی از اشارات ضمنی این مدل در رابطه با تعهد سازمانی این است که

Affective commitment
Continuance commitment
Normative commitment

می‌توان انتظار داشت اجزاء مختلف تعهد در تأثیرگذاری بر رفتار با یکدیگر در تعامل باشند. (محمدیاری،

۱۳۸۸؛ ۳۰)

درحالی‌که آلن و مه‌یر به‌منظور تبیین هر چه بهتر ماهیت چند بعدی تعهد سازمانی، آن را در سه جزء تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری مورد بررسی قرار داده‌اند، لیکن تعهد عاطفی به‌عنوان اثربخش‌ترین مؤلفه برای ارزیابی تعهد سازمانی معرفی شده است. در این راستا آن‌ها برای بیان اهمیت بعد عاطفی تعهد سازمانی و حمایت از نظریه خود مبنی بر برتری این مؤلفه، تشریح نمودند که کارکنان دارای تعهد بالای عاطفی نسبت به آن‌ها که دارای تعهد مستمر یا هنجاری هستند، از انگیزه بیشتری برای عملکرد بهتر برخوردار بوده و همچنین نقش ملموس‌تری در سازمان ایفا خواهند نمود. (آلن و مه‌یر، ۱۹۹۷: ۵) به‌طور کلی دو رویکرد در زمینه تعریف مفهوم تعهد سازمانی دنبال شده است؛ در رویکرد اول، تعهد سازمانی به‌عنوان تمایل یک فرد برای ادامه فعالیت در سازمان مربوطه و عدم ترک آن معرفی گشته است. لیکن دسته دوم مطالعات، این مفهوم را نگرشی فردی و برگرفته از وابستگی فرد به سازمان دانسته که این امر در قالب تعیین هویت و مشارکت وی با سازمان منعکس می‌گردد. (جرامیللو^۱، ۲۰۰۵: ۷۰۶) تحقیق حاضر بنابر دو دلیل اصلی با رویکرد دوم هم‌نظر می‌باشد؛ اول آن‌که تمایز مفهومی مابین تعهد سازمانی و عدم تمایل به ترک سازمان به وضوح در منابع ادبیاتی مرتبط مشاهده می‌گردد. ثانیاً بکارگیری رویکرد نگرشی در تعریف تعهد سازمانی بسیار رایج می‌باشد؛ چرا که تعهد سازمانی بیان‌گر نگرشی است که کارکنان یک سازمان نسبت به آن در پیش گرفته‌اند و نه مرتبط با تمایل و خواسته آنان به ترک سازمان.

۲-۲-۲ عوامل وجود آورنده و پیامدهای تعهد سازمانی

تحقیقات نشان داده‌اند که تجارب شغلی و عوامل فردی و سازمانی مختلفی به‌عنوان عوامل وجود آورنده تعهد در اعضای یک سازمان مطرح می‌باشند. (آوولیو، ۲۰۰۴: ۹۵۲) همانند مبانی و اصول تعهد سازمانی، تحقیقات زیادی نیز در زمینه عوامل مؤثر بر این مفهوم انجام گرفته است. یکی از اولین تحقیقات صورت گرفته به‌منظور تعیین این عوامل، مطالعه‌ای است که استیرز^۱ و همکاران در سال ۱۹۸۳ انجام داده‌اند. آن‌ها سه دسته اساسی را به‌عنوان عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی معرفی کرده‌اند؛ عوامل غیر سازمانی، عوامل سازمانی و در نهایت عوامل شخصی. در این راستا مواردی نظیر دسترسی به مشاغل جایگزین در دسته عوامل غیر سازمانی، تجربیات اولیه کاری و ارتباط با اهداف سازمانی در دسته دوم، و انتظارات شغلی و موارد مؤثر بر انتخاب شغل به‌عنوان عوامل شخصی ذکر شده است. (استیرز و همکاران، ۱۹۸۳: ۲۹۰) در طبقه‌بندی دیگری از عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی، ۴ دسته ویژگی‌های شخصی، ویژگی‌های ساختاری مربوط به سازمان، خصوصیات شغلی و تجربیات کاری در این راستا معرفی شده‌اند. به‌عنوان مثال گرایش‌ها و تمایلات فردی به‌عنوان یکی از ویژگی‌های شخصی بیان گشته است؛ هنگامی که شغل افراد با گرایش‌ها و تمایلات شخصی آن‌ها سازگار باشد، میزان تعهد سازمانی نیز بیشتر از هنگامی خواهد بود که فرد تطابق آنچنانی بین این دو مورد مشاهده نمی‌کند. تعهد سازمانی با میزان رسمیت، وابستگی وظیفه‌ای و عدم تمرکز در سازمان دارای رابطه مثبت است؛ از این رو تغییرات ساختاری نیز می‌تواند تعهد کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد. عدم وجود ابهام در نقش به‌عنوان یکی از ویژگی‌های شغلی با تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری را نشان داده است. و سرانجام، تجربیات کاری نظیر احساس فرد از میزان اهمیتی که برای سازمان دارد و یا اینکه تا چه حد توانسته انتظارات شغلی خود را برآورده سازد نیز بر

میزان تعهد سازمانی فرد اثر مثبت دارد. (چانگ^۱، ۲۰۱۰: ۴۲۹) لیکن جامع‌ترین و پر استنادترین بررسی صورت گرفته در این زمینه را آلن و مهیر انجام داده‌اند. این مطالعه در سال ۱۹۹۰ و برای تعیین و سنجش پیش‌شرط‌های تعهد سازمانی در سه بعد عاطفی، مستمر و هنجاری صورت گرفته که در ادامه مختصراً به ارائه نتایج آن پرداخته می‌شود.

در این مطالعه پیش‌شرط‌های تعهد عاطفی در دو دسته کلی به صورت زیر مطرح شده‌اند:

۱- متغیرهایی که نیاز کارمند به احساس آرامش و راحتی را هم از نظر فیزیکی و هم از نظر روانی ارضاء می‌کنند. تحقق انتظارات پیش از ورود به سازمان، برابری و رعایت عدالت در توزیع پاداش‌ها، وابستگی و قابلیت اعتماد و اتکاء به سازمان، حمایت سازمانی، وضوح نقش، رهایی از تعارض و در نهایت، سبک رهبری

۲- متغیرهایی که به احساس شایستگی کارمند در نقشی که به وی سپرده شده کمک می‌کنند شامل: تحقق اهداف، استقلال در کار، منصفانه بودن پاداش‌های مبتنی بر عملکرد، چالش شغلی، قلمرو شغلی، فرصت پیشرفت و ارتقاء شغلی، فراهم بودن فرصت کافی جهت ابراز عقاید و نظرات شخصی، مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و اهمیت شخصی برای سازمان.

مواردی که به عنوان عوامل تأثیرگذار بر تعهد مستمر مشخص شده‌اند نیز در دو دسته به طریق زیر قرار گرفتند:

۱- حجم و اندازه سرمایه‌گذاری‌های (اندوخته‌های) فرد در سازمان؛ که شامل متغیرهایی از قبیل مهارت‌ها و تجربیاتی که قابل انتقال به سازمان دیگر نمی‌باشند، تغییر محل زندگی، صرف زمان و انرژی برای یادگیری راهکارهای شغلی، حقوق بازنشستگی و غیره.

۲- تصور فرد از قابلیت دستیابی به جایگزین شغلی؛ که متغیرهای آن شامل جامعه (مدت سکونت در یک محل جغرافیایی) و جایگزین‌های شغلی (امکان پیدا کردن شغل بهتر) است.

و پیش‌شرط لازم برای ایجاد تعهد هنجاری نیز از طریق عبارت "هنجار تعهد سازمانی" بیان شده است. بدین معنی که در یک سازمان مفروض، از کارکنان انتظار می‌رود احساس قوی تعهد شخصی نسبت به سازمان داشته باشند؛ در واقع همین مفهوم "انتظار سازمانی" نشان‌دهنده هنجاری و قانونی بودن این جزء از تعهد سازمانی است.

در یکی از این مطالعات، بنخوف^۱ به بررسی رابطه میان تعهد سازمانی و عملکرد از طریق سنجش اهداف مورد نظر از فروش و سود پرداخته است. وی به این نتیجه رسید که تعهد سازمانی به میزان زیادی بر توفیقات مالی شعب مختلف بانک‌ها تأثیرگذار بوده که البته میزان ارتباط مثبت میان این دو مؤلفه متأثر از روش ارزیابی آن‌ها است. (بنخوف، ۱۹۹۷: ۷۱۸) تجزیه و تحلیل مؤلفه‌های تعهد سازمانی و فعالیت‌های مرتبط با منابع انسانی در واحدهای مختلف کسب و کار یک شرکت و سنجش میزان ارتباط آن‌ها با برون-دادهای عملکردی سازمان (کیفیت، بهره‌وری و غیره) و هزینه‌های عملیاتی متحمل شده توسط شرکت نیز بیان‌گر ارتباط معناداری مابین تعهد و متغیرهای عملکردی بوده است. (رایت^۲ و همکاران؛ ۲۰۰۳: ۲۳) در مطالعه دیگری که بر روی شرکت‌های مالزیایی صورت گرفته، نشان داده شده که ماهیت فرهنگ سازمانی و تعهد بر عملکرد مالی (بازگشت دارایی‌ها، بازگشت سرمایه، نسبت سرمایه) تأثیرگذار می‌باشند. (رشید^۳ و همکاران؛ ۲۰۰۳: ۴۱۹)

سایر بررسی‌هایی که نشان‌دهنده رابطه مثبت میان تعهد سازمانی و عملکرد هستند در منابع ادبیاتی مرتبط با مدیریت منابع انسانی قابل مشاهده می‌باشند همچنین تأثیر مثبت تعهد سازمانی بر مواردی

نظیر رضایت شغلی، مشارکت شغلی و اعتماد به فرد بالادست نیز به اثبات رسیده است. (براون؛ ۲۰۰۳:

(۲۸

۲-۳- توانمند سازی کارکنان

۲-۳-۱- مقدمه ای بر توانمند سازی کارکنان:

دوره کنونی حیات بشری با تحولات و دگرگونی‌های شگفت انگیزی همراه است. سازمان‌ها به عنوان زیرمجموعه‌ای از حیات انسانی، باید برای بقاء و بالندگی، خود را در رویارویی با این تحولات عظیم آماده نمایند، در غیر اینصورت از گردونه‌ی دنیای رقابتی خارج می‌شوند. منظور از آمادگی، آمادگی فناوری و تجهیزاتی نیست بلکه آنها باید کارکنان یعنی سرمایه‌های اصلی و ارزشمند سازمان را آماده سازند. امروزه موسسات دولتی به داشتن قوانین و مقررات سخت دیوان سالاری سنگین، کارایی و اثربخشی پایین و کارمندانی با احساس مسئولیت کم شناخته شده‌اند (شلتون^۱، ۲۰۰۲).

مدیریت اثربخش سازمان‌ها در محیطی پیچیده، ناشناخته و پرتحول مستلزم تغییر نوع نگاهها است. تلقی منابع انسانی به عنوان با ارزش‌ترین دارایی سازمان‌ها، اتخاذ تصمیمات به صورت گروهی (تصمیم‌گیری مشارکتی)، در نظرگرفتن سازمان به عنوان یک موجود زنده، برقراری روابط غیررسمی میان افراد، فراهم آوردن امکان دسترسی اعضای سازمان به اطلاعات موردنیاز، برنامه ریزی فراگیر و نتیجه گرا و استفاده از استانداردهای توسعه منابع انسانی عصر حاضر مواردی هستند که جهت مدیریت اثربخش سازمانها، بایستی مورد توجه قرار بگیرند. به عبارت دیگر باید به این نکته توجه داشت که در دنیای امروزی تنها عاملی که

می‌تواند موجب بقا و رقابت پذیری سازمانها شود، برخورداری از منابع انسانی توانا و مبتکر در راستای بهبود عملکرد مداوم سازمان می‌باشد (هوبکن^۱، ۲۰۰۵، ۱۳۰-۱۳۱).

توانمندسازی شیوه ای است برای ایجاد روحیه مشارکت در کارکنان از طریق فرایند دخالت و واگذاری مسئولیت به آنها، این شیوه کارکنان را تشویق می‌کند که در مورد کارهای خویش، خود تصمیم بگیرند و امکان قدرت و مهارت بیشتری بر کار داشته باشند. توانمندسازی بین قدرت مدیر و آزادی عمل کارکنان توازن برقرار می‌کند. (خاطری، ۲۰۰۷) پژوهش‌ها نشان داده‌اند که سازمان‌ها به فرایند توانمندسازی کارکنان نیاز دارند. زیرا توانمندسازی آنان باعث افزایش توانایی‌های تصمیم‌گیری، خودکارآمدی بیشتر و عملکرد شغلی و تعهد بالاتری می‌شود (هوس باند و شورت، ۱۹۹۴).^۲

۲-۳-۲- تعاریف اولیه توانمند سازی

در دنیای پیچیده، متغیر و رقابتی عصر حاضر، دیگر نمی‌توان با ساختارهای سلسله مراتبی، برنامه‌ریزی خطی، روابط رسمی بین افراد، نگاه ابزاری به آموزش، سرمایه فیزیکی، دسترسی محدود به اطلاعات و نیروی انسانی بدون دارا بودن تخصص مورد نیاز عصر کنونی، سازمانها را اداره کرد. بیشتر سازمان‌ها تلاش می‌کنند فرایند مستمری را برای اداره سازمان و ارزیابی اهدافشان ایجاد نمایند (میلز و دیگران^۳، ۲۰۰۳).

توانمندسازی، به کارگیری دانش و افزایش انگیزش کارکنان از سوی مدیریت است که، در نهایت سازمان به راحتی به هدف‌هایش می‌رسد. ماتسو شیتا در کتاب " نه برای لقمه ای نان " می‌گوید: فقط زمانی که مدیر دستانش را برای همکاری در برابر کارمندانش می‌گشاید، کارکنان با شوق برای رسیدن به هدف-هایی که پیش روی آنان است، تلاش و همکاری می‌کنند.

-
- ☐ Hubkan
 - ☐ Havsband & short
 - ☐ Milz & others

توانمند سازی به معنی قدرت بخشیدن است، بدین معنی که به افراد کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود ببخشند و نیز بر احساس ناتوانی و درماندگی خود چیره شوند. همچنین بدین معنی است که در افراد شور و شوق کار و فعالیت ایجاد کنیم. توانمندسازی با فقط قدرت بخشیدن به افراد متفاوت است. قدرت، مانند توانمندسازی، دلالت بر توانایی انجام کارها به وسیله‌ی دیگران دارد، اما، قدرت و توانمندسازی یک چیز نیستند. افراد ممکن است هم قدرت داشته باشند و هم توانمند شوند. باین حال، اگرچه کسی می‌تواند به کس دیگری قدرت ببخشد، اما، فرد باید توانمند شدن را برای خودش بپذیرد. وتن و کمرون^۱ بیان می‌کنند که: تواناسازی یعنی فرایند قدرت بخشیدن به افراد. دراین فرایند به افراد کمک می‌کنیم تا، حس اعتماد به نفس خود را بالا ببرند و برآنچه که به عنوان ضعف در خود می‌بینند، غلبه کنند. این کمکی است که، از طریق قدرت بخشیدن به افراد حاصل می‌شود. تواناسازی در این معنی به بسیج انگیزه‌های درونی افراد منجر می‌شود.

توانمند سازی فرایند تسهیم قدرت به وسیله ساختار غیرمتمرکز و تفویض اختیار است. توانمندسازی به درگیر کردن افراد و قادر کردن آنها به ماک شدن فرایندها و پیامدها توجه دارد. توانمندسازی دادن حس اعتماد، انرژی، تعهد، مسئولیت و غرور به افراد در کارشان است. توانمندسازی دادن حس اعتماد، انرژی، تعهد، مسئولیت و غرور به افراد در کارشان است. توانمندسازی در سازمان‌های امروزی اصلی و حیاتی است که میزان آن به میزان تفویض اختیار وابسته است (ویس^۲، ۲۰۰۶).

تعریفی جامع از توانمندسازی در مقاله‌ی آقایار آمده است. این تعریف، توانمندسازی را عبارت از قدرت اتخاذ تصمیم در چارچوب مرزهای مشخصی می‌داند. در توانمندسازی، مدیر بخشی از اختیارات یا قدرت تصمیم‌گیری را به کارکنان واگذار می‌کند.

□ Whetten and Cameron

□ Weiss

۲-۳-۳ - ابعاد توانمند سازی

توانمندسازی روانشناختی به عنوان مجموعه‌ای از حوزه‌های شناختی انگیزش ارائه می‌دهند که علاوه بر خودکارآمدی، سه حوزه دیگر شناختی: حق انتخاب (خودمختاری)، معنی‌دار بودن، مؤثر بودن را نیز شامل می‌شود.

اسپریتزر^۱ (۱۹۹۵) با استفاده از الگوی روان‌شناختی توماس و ولتهوس^۲ (۱۹۹۰) به عنوان اولین مطالعه پژوهشی و تجربی، توانمندسازی روانشناختی را اندازه‌گیری و اعتباریابی کرده است. وی در مطالعه خود که در شرکت‌های برتر آمریکا انجام شد در دو نمونه صنعتی و بیمه، به شناخت، اندازه‌گیری و اعتباریابی ابعاد توانمندسازی روانشناختی پرداخت. این ابعاد عبارتند از: شایستگی، خودمختاری (حق انتخاب)، مؤثر بودن و معنی‌دار بودن شغل. وی همچنین عوامل سازمانی و فردی مرتبط با توانمندسازی در سطح مدیران میانی مورد بررسی قرار داد.

اسپریتزر (۱۹۹۵، ۹۶) و عبدالحی (۱۳۸۴) در مطالعه پژوهشی خود چهار بعد را اندازه‌گیری و اعتباریابی کرده‌اند. وتن و کمرون (۱۹۹۸) براساس تحقیق میشر^۳ (۱۹۹۲) بعد اعتماد را به ابعاد فوق اضافه کردند. بنابراین توانمندسازی کارکنان، براساس تحقیقات گذشته می‌توان در پنج بعد: احساس شایستگی، احساس مؤثر بودن، احساس معنی‌دار بودن (ارزشمند بودن)، احساس خودمختاری (حق انتخاب) و احساس اعتماد خلاصه نمود.

^۱ Sprithzer
^۲ Thomas & Velthouse
^۳ Mishra

۲-۳-۱-۱ احساس شایستگی

شایستگی به درجه‌ای که یک فرد می‌تواند وظایف شغلی را با مهارت انجام دهد اشاره دارد (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰). افراد توانمند احساس شایستگی دارند و باور دارند که قابلیت‌ها و توانایی‌های لازم، برای انجام موفقیت آمیز وظایف را دارند.

وتن و کمرون (۱۹۹۸) اعتقاد دارند که افراد توانمند نه تنها احساس شایستگی، بلکه احساس اطمینان می‌کنند و می‌توانند وظایف را بطور موثر انجام دهند. آنان احساس تسلط شخصی می‌کنند و معتقدند که در رویارویی با چالش‌های جدید، می‌توانند بیاموزند و رشد کنند. بعضی از نویسندگان براین باورند که این ویژگی مهمترین عنصر توانمندسازی است. زیرا داشتن احساس خودکارآمدی است که تعیین می‌کند آیا افراد برای انجام دادن کاری دشوار خواهند کوشید و پشتکار خواهند داشت یا خیر.

باندورا^۱ (۱۹۹۷) سه شرط لازم برای اینکه افراد احساس خودکارآمدی کنند پیشنهاد کرده است:

۱- افراد کارآمد باور دارند که توانایی انجام کار را دارند.

۲- افراد کارآمد باور دارند که ظرفیت به کار بستن تلاش لازم را دارند.

۳- افراد کارآمد باور دارند که هیچ مانع خارجی آنها را از انجام دادن کار مورد نظر باز نخواهد داشت.

به بیان دیگر، وقتی افراد احساس خودکارآمدی را با داشتن حداقل تبحر و قابلیت، اشتیاق به تلاش برای انجام دادن کار و نداشتن موانع عمده در برابر موفقیت، در خود توسعه دهنده احساس توانمندی می‌کنند.

^۱ Bandura

۲-۳-۳-۲-۱ احساس خودمختاری

خودمختاری یا داشتن حق انتخاب به آزادی عمل و استقلال کارمند در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی اشاره دارد (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰)، بزعم وتن و کمرون (۱۹۹۸) احساس خودمختاری به معنی تجربه احساس انتخاب در آغاز فعالیت‌ها و نظام بخشیدن به فعالیت‌های شغلی است. هنگامی که افراد احساس خودمختاری می‌کنند، به جای آنکه با اجبار در کاری درگیر شوند یا از آن دست بکشند، خود داوطلبانه و تعمداً در وظایف شرکت می‌نمایند و فعالیت‌های آنان پیامد آزادی و استقلال شخصی است (کانگر و کانانگو^۱، ۱۹۹۸ و توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰). این افراد به جای اینکه احساس کنند فعالیت‌های شغلی آنان از پیش تعیین شده و از بیرون کنترل می‌شود، خود را به منزله قانون کنترل می‌بینند.

۲-۳-۳-۳-۱ احساس موثر بودن

موثر بودن یا به قول وتن و کمرون (۱۹۹۸) پذیرش نتیجه شخصی، درجه‌ای است که فرد می‌تواند بر نتایج و پیامدهای راهبردی، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارد. تأثیرگذاری عکس درماندگی آموخته شده می‌باشد (اسپریتزر، ۱۹۹۵، ۱۴۴۴). وتن و کمرون (۱۹۹۸) در کتاب خود تحت عنوان "توسعه مهارت‌های مدیریت" می‌نویسند که افراد توانا احساس کنترل شخصی بر نتایج دارند. آنان باور دارند که می‌توانند با تحت تأثیر قرار دادن محیطی که در آن کار می‌کنند یا نتایجی که تولید می‌شوند، تغییر ایجاد کنند. بنابراین احساس داشتن کنترل بر نتایج به ادراک تأثیرگذاری اشاره دارد. افراد توانا باور دارند که موانع محیط بیرونی، فعالیت‌های آنان را کنترل نمی‌کند، بلکه خود می‌توانند آن موانع را کنترل کنند. (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰).

^۱ Conger and Kanungo

۲-۳-۴- احساس معنی دار بودن

معنی دار بودن فرصتی است که افراد احساس می‌کنند اهداف شغلی مهم ارزشی را دنبال می‌کنند، بدین معنی است که احساس می‌کنند در جاده‌ای حرکت می‌کنند که وقت و نیروی آنان با ارزش است (اپلام و هانگر^۱، ۱۹۹۸: ۳۴). بامعنی بودن یعنی با ارزش بودن اهداف شغلی و علاقه درونی شخص به شغل (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰: ۶۷۲)، با معنی دار بودن به تناسب بین الزامات کاری با باورها، ارزش‌ها و رفتارها اشاره دارد (بریف و نورد^۲، ۱۹۹۰ و هاگمن والدهام^۳، ۱۹۸۰ نقل از اسپریتزر، ۱۹۹۵: ۱۴۴۳). فعالیت‌های معنی‌دار برای کارکنان نوعی احساس هدفمندی، هیجان، یا مأموریت ایجاد می‌کنند. بجای اینکه نیرو و اشتیاق افراد را هدر بدهند، منبعی از انرژی و اشتیاق برای آنها فراهم می‌آورند. پژوهش درباره معنی دار بودن شغل حاکی از این است که درجه پایین معنی‌دار بودن شغل به بی‌علاقگی و احساس جدایی از شغل منجر می‌شود، و در مقابل با معنی بودن بالا به تعهد، مشارکت و تمرکز انرژی ختم می‌شود (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰: ۶۷۳).

۲-۳-۵- احساس اعتماد

اعتماد به روابط بین فرادستان و زیردستان (اعتماد مدیر به کارمند و بالعکس) اشاره دارد. اعتماد به علاقه-مندی، شایستگی، گشودگی و اطمینان به دیگران مربوط می‌شود (میشرا و اسپریتزر^۴، ۱۹۹۷). وتن و کمرون (۱۹۹۸) اشاره دارند که افراد توانمند، دارای احساس اعتماد هستند و مطمئن هستند که با آنان منصفانه و صادقانه رفتار می‌شود. این افراد اطمینان دارند که حتی در مقام زیردست نیز نتیجه نهایی

-
- ☐ Appelbeum & Hanger
 - ☐ Brief & Nord
 - ☐ Hackman & Oldham
 - ☐ Mishra & Spreitzer

کارهای آنها، نه تنها آسیب و زیان نخواهد داشت، بلکه درست و خوب خواهد بود، اعتماد به معنی داشتن احساس امنیت شخصی است. اعتماد همچنین، بطور ضمنی، دلالت بر این دارد که افراد خود را در یک موقعیت آسیب پذیر قرار می‌دهند. در نتیجه، افراد توانمند ایمان دارند که در نهایت هیچ آسیبی در نتیجه آن اعتماد، متوجه آنان نخواهند شد.

۲-۴- عملکرد سازمانی

۲-۴-۱- مفاهیم عملکرد سازمانی

امروزه در فضای رقابتی، کسب و کارها در تلاشند تا با ایجاد مزیت رقابتی پایدار از طریق ارتقاء عملکرد سازمانی رونق یابند و خود را با تغییرات انطباق دهند. بیشتر مطالعات گذشته در زمینه‌ی عملکرد سازمانی بر مبنای عملکرد مالی بوده‌اند، اگرچه شاخص‌های مالی چندان با اهداف راهبردی و بلندمدت یک کسب و کار هم‌بستگی ندارند و نمی‌توانند در شرایط حاد رقابتی مزیتی برای سازمان‌ها ایجاد کنند و اندازه‌گیری عملکرد سازمانی بدون در نظر گرفتن اهداف سازمانی غیر ممکن است. بنابراین در سال ۱۹۹۴ ای.آی.سی.پی.ای پیشنهاد کرد که شاخص‌های عملکردی، شامل اطلاعات غیر مالی نیز باشند، این اطلاعات می‌توانند منعکس کننده‌ی سرمایه‌ی فکری و پاسخگویی اجتماعی باشد. به منظور شناخت کامل جنبه‌های گوناگون اندازه‌گیری عملکرد سازمانی می‌بایست به تحلیل شیوه‌های مختلف عملکرد پرداخت. شاخص‌های سنتی عملکرد شاخص‌های مالی بوده‌اند - نسبت‌هایی مانند آ.او.آی و گردش مالی. هارپر^۱ هفت بعد برای عملکرد بیان کرده است: ۱- بهره‌وری، ۲- هزینه‌ی واحد، ۳- قیمت، ۴- نسبت عوامل، ۵- نسبت هزینه، ۶- سبد محصول و ۷- تخصیص ورودی‌ها. نورتون و کاپلان^۲ با ارائه‌ی کارتهای امتیازی

□ Harper

□ Kaplan & Norton

متوازن برای تبیین استراتژی از پنج شاخص زیر استفاده کردند: ۱- منظر مالی، ۲- منظر مشتری، ۳- منظر فرآیندهای داخلی، ۴- نوآوری و ۵- کارکنان. به علاوه ویراکون^۱ نیز چارچوبی برای اندازه‌گیری عملکرد ارائه می‌دهد که شامل: انگیزش کارکنان، عملکرد بازار، بهره‌وری و تأثیر اجتماعی می‌باشد. اما یوکل عملکرد را با ۳ بعد تبیین کرده است که این ابعاد عبارتند از: بازدهی، انطباق‌پذیری و منابع انسانی. (فولان^۲ و همکاران، ۲۰۰۵؛ ۶۶۳)

به‌طور کلی اثربخشی یک سازمان متأثر از عملکرد مناسب آن بوده و عبارت است از اینکه این سازمان تا چه حد توانسته مأموریت‌های خود را به انجام رسانده، درآمد مطلوبی کسب نموده، و دارایی‌های با ارزش خود نظیر کارکنان، مشتریان و همچنین منابع مالی خود را حفظ نماید. (یوکل^۳، ۲۰۰۸؛ ۷۰۹)

مفهوم ارزیابی عملکرد (آنچنان که هم در مطالعات مفهومی و هم در فاز اجرایی سازمان‌ها مورد استناد قرار گرفته است) یعنی بکارگیری مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکردی که ابعاد گوناگون این امر را مورد توجه قرار داده باشد. این مجموعه از این لحاظ چندبعدی نامیده می‌شود که هم شامل شاخص‌های مالی و هم غیرمالی بوده، محیط درونی و بیرونی سازمان را مدنظر قرار داده، و همچنین علاوه بر بررسی و ارزیابی نتایج و خروجی‌های بدست آمده، اهداف راهبردی را نیز لحاظ نموده و آینده سازمان را نادیده نگیرد. (وو^۴ و همکاران، ۲۰۰۷؛ ۷۷۴)

ارزیابی عملکرد به‌صورت جزءنگر و ایزوله قابل انجام نخواهد بود. ارزیابی عملکرد تنها هنگامی مناسب و دقیق انگاشته شده که در قالب چارچوبی مشخص و با ارجاع به قضاوت‌های صورت گرفته در زمینه کارایی و اثربخشی فعالیت‌ها انجام گیرد. بیشتر انتقاداتی که در گذشته به نحوه ارزیابی عملکرد وارد گردیده ناشی

□ Weerakoon.T.S
Folan
Yukl
Wu

از بکارگیری چارچوب مرجع نادرست بوده است؛ امروزه تحقیقات و تجربیات گسترده‌ای بر این امر صحنه گذاشته‌اند که شاخص‌های عملکردی باید منتج از راهبردها و اهداف سازمان و کسب و کار باشند. (کاپلان و نورتون^۱، ۲۰۰۱: ۱۵۳)

ارزیابی عملکرد بر محیطی که در آن انجام می‌گیرد تأثیرگذار خواهد بود. شروع فعالیت‌های مربوط به ارزیابی و فراهم نمودن بسترهای لازم برای این کار، اخذ تصمیم در رابطه با این‌که چه ابعادی مورد ارزیابی قرار گیرند (شاخص‌های عملکردی)، روش انجام ارزیابی و اهداف متصور از آن چه باشد، و مواردی از این دست بر افراد و گروه‌هایی درون سازمانی اثرگذار می‌باشد. ارزیابی و بررسی عملکرد، متعاقباً دارای پیامدهایی خواهد بود که در نتیجه آن، شیوه انجام فعالیت‌های سازمانی نیز دستخوش تغییراتی خواهند شد. (یوکل، ۲۰۰۸: ۷۱۱)

برخی محققان بیان نموده‌اند که بیش از ۷۰٪ فعالیت‌هایی که در زمینه ارزیابی عملکرد و پیاده‌سازی سیستم‌های مرتبط با آن در سازمان‌ها بکار گرفته شده‌اند با شکست روبرو گشتند. بنابراین آنچه در این زمینه بیش از همه مورد بحث و نقد محققان قرار گرفته، چگونگی انجام این ارزیابی و به عبارت دیگر شاخص‌های لحاظ شده برای انجام این کار است که تحقیقات زیادی نیز به بررسی اختلافات موجود در این شاخص‌ها پرداخته‌اند. به عنوان نمونه هوق^۲ و همکاران، چگونگی انتخاب شاخص‌های ارزیابی عملکرد در اغلب مطالعات مربوط به رابطه میان رهبری و عملکرد را مورد انتقاد قرار داده و بیان نمودند که نگرش محدود در این زمینه و تمرکز بر چند شاخص غیرعینی از دلایل عدم موفقیت نتایج حاصل از این تحقیقات می‌باشند. (بورن^۳ و همکاران، ۲۰۰۳: ۲)

در ادامه به مقایسه تطبیقی برخی از مدل‌های ساختاری در زمینه ارزیابی عملکرد پرداخته می‌شود.

یکی از نخستین مدل‌های ارزیابی عملکرد، ماتریس ارزیابی عملکرد است که توسط کیگان^۱ و همکاران ارائه شده و به بررسی شاخص‌های عملکردی درونی/ بیرونی و هزینه‌ای/ غیرهزینه‌ای اختصاص داده شده است. در حالیکه فیتزگراuld^۲ پا را فراتر گذاشته و علاوه بر ارزیابی نتایج، به بررسی و ارزیابی عوامل بوجودآورنده این نتایج نیز پرداخته است. لوکامی^۳ با ایجاد ارتباط مابین اهداف راهبردی و عملیاتی، چهار بعد هزینه، کیفیت، مدت‌زمان تقدم^۴ و توزیع را به‌عنوان معیارهای ارزیابی عملکرد در نظر گرفت. در مدل هرمی، ارزیابی عملکرد با نگرش سلسله‌مراتبی به عملکرد سازمانی انجام می‌گیرد. کاپلان و نورتون با معرفی ساختار کارت امتیاز متوازن^۵ در تلاش بوده‌اند تا مجموعه‌ای متوازن و متعادل از شاخص‌های گوناگون عملکردی (شاخص‌های غیرمالی هم‌وزن شاخص‌های مالی مورد توجه قرار گیرند) ارائه نمایند. از سوی دیگر، مکعب ارزیابی عملکرد AMBITE شامل سه محور اصلی می‌باشد: فرایندهای کسب و کار، اولویت‌های رقابتی و نوع‌شناسی تولید. در حالیکه براون چارچوب ساختاری خود را بر اساس ایجاد تمایز میان شاخص‌های عملکردی مربوط به چهار جزء ورودی، فرایند، خروجی و نتایج توسعه داده است. منشور عملکردی نیلی و همکاران از پنج وجه تشکیل می‌شود که با تکیه بر شاخص‌های عملکردی مربوط به محیط بیرونی و درونی سازمان بنا نهاده شده است. (تاتیچی^۶ و همکاران، ۲۰۱۰: ۸)

☐ Keegan

☐ Fitzgerald

☐ Lockamy

☐ Lead time

☐ Balanced scorecard

☐ Taticchi

□□□□ □-□: مقایسه تطبیقی □□□□□□ های □□□□□□ ارزیابی عملکرد
(□□□□ □ □□□□□، □□□□: □□□)

ردیف	□□□□□□ □□□□□□	ابعاد (معیارهای) ارزیابی
□	ماتریس ارزیابی عملکرد	هزینه‌ای و غیرهزینه □□- محیط داخل و محیط □□□□
□	چارچوب تعیین‌کننده‌ها و نتایج	نتایج: عملکرد مالی و رقابتی؛ تعیین-کننده‌ها: کیفیت، انعطاف، بکارگیری □□□□□□ □□□□□□
□	□□□□□□ های سیستمی ارزیابی عملکرد	هزینه، کیفیت، مدت‌زمان تقدم، توزیع
□	هرم ارزیابی	□□□□□□ اندازه، بازار، مالی، رضایت مشتری، انعطاف، بهره‌وری، کیفیت، توزیع، چرخه زمانی، هدررفت
□	□□□□□□ ترتیب زمانی درونی/بیرونی	□□□□
□	کارت امتیازی متوازن	مالی، فرایندهای داخلی کسب و کار، مشتری، نوآوری و یادگیری
□	مکعب ارزیابی عملکرد AMBITE	زمان، هزینه، کیفیت، انعطاف، محیط
□	□□□□□□ □□□□□□	ورودی، فرایند، خروجی، نتایج
□	EFQM □□□	توانمندسازها، نتایج
□□	منشور عملکردی	رضایت □□□□□□، راهبردها، فرایندها، □□□□□□□□□□□□، مشارکت ذی □□□□□□
□□	چارچوب شرکت‌های چندملیتی	فرایندهای متقاطع، فرامرزها، مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، نوآوری، فرهنگ □□□□□□□□
□□	چارچوب یکپارچه ارزیابی عملکرد	ساختار، فرایند، ورودی، خروجی، نتایج و سایر موارد محتمل

همانگونه که در جدول ۲-۳ ملاحظه می‌گردد، نگرش‌های گوناگون منجر به توسعه مدل‌های ساختاری متفاوتی برای ارزیابی عملکرد شده که این تفاوت در واقع برگرفته از معیارهای بکار گرفته شده یا به عبارت دیگر، شاخص‌های عملکردی مختلف است.

۲-۴-۲- عوامل تأثیرگذار بر عملکرد سازمانی

طبیعت عملکرد در یک سازمان به نیازمندی‌های شغل، اهداف و مأموریت‌های سازمان، و باورهای موجود سازمان نسبت به رفتارهای پراهمیت وابسته است. (بفورت^۱ و همکاران، ۲۰۰۳: ۲۰) همانگونه که در بخش قبلی مشاهده گشت، نقطه مشترک تمام تعاریف موجود در مورد عملکرد سازمانی، نحوه انجام وظایف و مسئولیت‌های محول شده به افراد در قالب یک موجودیت کلی- یعنی سازمان مربوطه- می‌باشد. در واقع عملکرد سازمانی متشکل است از مجموعه رفتارهایی که کارکنان یک سازمان در ارتباط با شغل از خود نشان داده و محصول و بازدهی که از این رفتارها منتج می‌گردد. اکثر محققان بر این اعتقادند که عملکرد سازمانی را می‌توان بر اساس دو بعد زمینه‌ای و وظیفه‌ای^۲ تشریح نمود. عملکرد وظیفه‌ای شامل رفتارهایی است که در دسته وظایف محول شده بر اساس شرح شغلی فرد وجود داشته و مربوط به مسئولیت‌های تبدیل و نگهداری در سازمان از قبیل تولید محصولات، مدیریت زیردستان، ارائه خدمات و فروش کالا می‌باشد. اما عملکرد زمینه‌ای به عنوان رفتاری تعریف می‌شود که بر روی زمینه روان‌شناسی، اجتماعی و قالب ساختاری که کار انجام می‌گیرد (از قبیل فعالیت‌های مشارکتی با دیگران، پشتکار جهت رسیدن به اهداف سخت و مشکل، پیروی از قوانین سازمان و غیره) تأثیر می‌گذارد. در واقع عملکرد زمینه‌ای به آن دسته از فعالیت‌های مربوط به شغل گفته می‌شود که به صورت غیررسمی در اثربخشی سازمانی دخالت

داشته ولی به طور رسمی به عنوان بخشی از شغل یا وظیفه تلقی نمی‌گردند. (حجازی و همکاران، ۱۳۸۴: ۳۳)

مطالعات مختلفی در زمینه عوامل مؤثر بر عملکرد شغلی انجام گرفته است. در تحقیقی که توسط ضیاء-الکریم^۱ و همکاران انجام گرفته، عوامل مؤثر بر عملکرد سازمانی در ۴ دسته فردی، نگرشی، عوامل وابسته به شغل و خصوصیات و ویژگی‌های موقعیتی قرار گرفتند. (ضیاءالکریم و همکاران، ۱۹۹۲: ۲) در مورد ارتباط میان توانایی‌های شناختی و تجارب شغلی با عملکرد، کولز^۲ و همکاران در تحقیقی با عنوان "توانایی‌های شناختی و تجارب شغلی به عنوان پیش‌گویی کننده‌های عملکرد سازمانی" به این نتیجه رسیدند که هر دو متغیر مزبور ارتباط معنادار و مثبتی با عملکرد دارند. (کولز و همکاران، ۱۹۹۸: ۵۴۳) سابقه خدمت و رضایت شغلی نیز به عنوان دیگر متغیرهای تأثیرگذار بر عملکرد سازمانی معرفی گشته‌اند. همچنین نشان داده شده است که توانمندی کارکنان و انگیزش آن‌ها بر ارتقای عملکرد مؤثر بوده و از این رو فعالیت‌های آموزش و کارآموزی جهت افزایش مهارت و ارائه انگیزه‌های درونی برای ایجاد انگیزش توصیه می‌گردند. (ژنیکو^۳ و همکاران، ۲۰۰۶: ۵۷۵)

۲-۵- سابقه تحقیقات و مطالعات انجام گرفته:

تحقیقات زیادی بر روی رابطه میان سبک‌های رهبری و عملکرد سازمانی انجام گرفته است. بخشی از این تحقیقات، عواملی نظیر تعهد سازمانی کارکنان، احساس تعلق سازمانی، رضایت شغلی و توانمندسازی کارکنان، تیم‌محوری را به عنوان مؤلفه‌های میانجی در این رابطه مدنظر قرار داده‌اند که البته دو مؤلفه تعهدسازمانی و توانمندسازی - که در این تحقیق در نظر گرفته شده‌اند - به صورت توأمان در تحقیقات

پیشین مورد بررسی قرار نگرفته‌اند. جدول ۴-۲ نشان دهنده اجزاء کلیدی مهمترین مطالعات انجام گرفته در زمینه رابطه میان رهبری، عملکرد سازمانی می‌باشد

در دهه‌های اخیر، مبحث نحوه و میزان اثرگذاری سبک‌های مختلف رهبری بر عملکرد سازمانی به‌طرز چشمگیری مورد توجه افراد آکادمیک و دیگر فعالین حوزه‌های رهبری و عملکرد بوده است. برجسته‌ترین دلیل این امر را می‌توان باور گسترده‌ای برشمرد که بر نقش مهم سبک رهبری در عملکرد سازمانی تأکید ورزیده و بر آن صحه می‌گذارد. در واقع رهبری سازمانی به‌عنوان حلقه متصل‌کننده اثربخشی سازمانی و عملکرد افراد در سطح سازمان عمل می‌کند؛ بدین‌صورت که رفتارهای ناشی از بکارگیری یک سبک رهبری خاص توسط یک فرد، هم بر میزان توانایی‌های مرتبط با رهبری او افزوده و در عین حال از طریق ارتقای رضایت و تعهد کارکنان، آن‌ها را به انجام هرچه بهتر امور ترغیب و تشویق می‌نماید. بنابراین اگرچه نمی‌توان به‌طور قطع در زمینه حلقه‌های مفقوده (متغیرهای میانجی) مابین اثرگذاری سبک‌های رهبری بر عملکرد و همچنین میزان و نحوه آن اعلام نظر نمود، لیکن با توجه به مطالعات تئوریک و تجربی صورت گرفته، وجود رابطه میان دو متغیر مزبور امری بی‌بدیل می‌باشد. (جینگ^۱ و همکاران، ۲۰۰۸: ۷۴)

در تحقیق انجام گرفته توسط پیلای^۲، فرض شد رهبران تحول‌آفرین از طریق ارتقای سطح چسبندگی^۳ و خودکارآمدی کارکنان، بر تعهد سازمانی تیم‌های وظیفه‌ای تأثیر گذار بوده و در نهایت به بهبود عملکرد آن‌ها کمک می‌نمایند. در واقع او مؤلفه‌های خودکارآمدی و چسبندگی را به‌عنوان متغیرهای میانجی در رابطه میان رهبری تحول‌آفرین و تعهد سازمانی و دیگر بار، در رابطه میان رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی در نظر گرفت. نتایج حاصل از این تحقیق، فرضیات او را به اثبات رساند؛ بدین‌صورت که اگرچه مطالعات پیش از این بر رابطه مستقیم میان رهبری تحول‌آفرین و دو متغیر تعهد و عملکرد سازمانی صحه

گذاشته بود، نقش میانجی‌گری مؤلفه‌های خودکارآمدی و چسبندگی در بهبود این رابطه نیز به وضوح مشاهده گردید. (پیلای و همکاران، ۲۰۰۴: ۱۵۵)

ژنیکو و سیموسی^۱ هدف خود را بررسی رابطه میان رهبری تحول‌آفرین و جهت‌گیری‌های نگرشی سازمان، و همچنین تأثیر توأمان این دو بر عملکرد واحدهای کسب و کار قرار داده بودند. نتایج این بررسی حاکی از آن بود که اصول نگرش سازگاران و نیل به موفقیت و پیروزی در سازمان، نقش مستقیمی در عملکرد ایفا می‌نماید؛ با این توضیح که رفتارهای تحول‌آفرین رهبر منجر به ایجاد اصول مزبور گشته و بنابراین به‌صورت غیرمستقیم بر عملکرد مؤثر خواهند بود. در واقع این تحقیق، نگرش‌ها و متغیرهای سازمانی را به مثابه پل ارتباطی میان رهبری تحول‌آفرین و عملکرد معرفی می‌نماید. (ژنیکو و همکاران، ۲۰۰۶: ۵۷۶)

در تأیید نتیجه نهایی حاصل از این تحقیق، جینگ و اولیو^۲ پس از بررسی گسترده مهم‌ترین تحقیقات انجام گرفته در زمینه رابطه میان رهبری و عملکرد در سازمان‌ها و خاطر نشان نمودن برخی موارد نادیده گرفته شده در این مطالعات، دریافتند که متغیرهای سازمانی به‌عنوان مهم‌ترین حلقه‌های مفقوده در این زمینه مطرح می‌باشند. (جینگ و همکاران، ۲۰۰۸: ۶۷)

نیلسن^۳ در بررسی مکانیزم‌های میانجی مابین رفتارهای تحول‌آفرین رهبر و برون‌دادهای سازمانی نظیر رضایت شغلی و رفاه کارکنان که از سوی دیگر بنابر گفته رایت^۴ به ارتقای عملکرد آن‌ها منتهی می‌گردند، (رایت و همکاران، ۲۰۰۰: ۹۱) بیان نمود که هر دو مؤلفه تیم‌محوری و خودکارآمدی در این رابطه مؤثر خواهند بود. البته در تشریح جزئیات این تحقیق آمده است که اثر میانجی‌گری تیم‌محوری در رابطه میان

Xenikou & Simosi
Avolio
□ Nilson
Wright

رهبری تحول‌آفرین با رفاه کارکنان به صورت کامل و با رضایت شغلی به میزان جزئی می‌باشد. (نیلسن و همکاران، ۲۰۰۹: ۱۲۳۶)

در تحقیق دیگر که توسط استیرر و همکاران صورت گرفته، تعهد سازمانی به عنوان حلقه‌ای مفقوده در رابطه میان رهبری و عملکرد در سازمان‌ها معرفی گشته است. آن‌ها ابتدا به واکاوی رابطه میان رفتارهای رهبر در سازمان و میزان تعهد ناشی از آن پرداخته و سپس تأثیر تعهد را بر عملکرد سازمان سنجیده‌اند. اگرچه در این تحقیق علاوه بر رهبری تحول‌آفرین، سایر ابعاد و سبک‌های رهبری نیز مد نظر قرار داده شده، لیکن نتایج حاکی از آن بود که رفتارهای کاریزماتیک/ارزش‌مدار، تیم‌محور، مشارکتی، همراه با عطف و دلسوزی، و حمایت‌گرا تأثیر بیشتری بر تعهد سازمانی کارکنان داشته است. با توجه به آن‌که این موارد با ابعاد مختلف رهبری تحول‌آفرین هم‌ارز هستند، می‌توان بیان نمود که در این تحقیق، رابطه مستقیم و مستحکم میان رهبری تحول‌آفرین و تعهد و سپس عملکرد، به اثبات رسیده است. (استیرر و همکاران، ۲۰۰۸: ۳۶۹) در این راستا همچنین دیون^۱ ثابت نمود که انگیزش الهام‌بخش، نفوذ آرمانی، تحریک فرهیختگی و حمایت‌های توسعه‌گرا به عنوان ابعاد چهارگانه رهبری تحول‌آفرین، منجر به نتایجی نظیر وجود چشم‌انداز مشترک، تعهد تیمی، توان تیمی بالا و تعارض‌های کارکردی در درون تیم‌های وظیفه‌ای می‌گردد. (دیون و همکاران، ۲۰۰۴: ۱۸۸)

آوولیو در بررسی خود بر روی رابطه رهبری تحول‌آفرین و تعهد سازمانی در میان کارکنان صنایع بهداشتی، به این نتیجه نائل آمد که توانمندسازی روانی و فاصله ساختاری به عنوان مؤلفه‌های میانجی در این رابطه ایفای نقش می‌نمایند. (آوولیو و همکاران، ۲۰۰۴: ۹۵۲) به طور کلی تحقیقات زیادی بر رابطه مثبت میان رهبری تحول‌آفرین و تعهد سازمانی، آن هم در فرهنگ‌ها و شرایط سازمانی مختلف صحنه گذاشته‌اند. مطابق با نتایج این تحقیقات، رهبران تحول‌آفرین قادرند از طریق ارتقای ارزش حقیقی

دستیابی به اهداف سازمانی در نظر کارکنان، تأکید بر نقش بسزای تلاش‌های صورت گرفته از سوی کارکنان و دستیابی آن‌ها به موفقیت، و ایجاد سطح بالایی از تعهد فردی به چشم انداز، رسالت و اهداف سازمانی، بر تعهد سازمانی پیروان تأثیر بگذارند. همچنین ترغیب پیروان به استفاده از رویکردهای نوین حل مسائل و مشارکت دادن آنان در فرایند تصمیم‌گیری سازمانی- که از خصوصیات رهبران تحول‌آفرین هستند، در ارتقای هرچه بیشتر تعهد سازمانی کمک می‌نمایند. (بونو^۱ و همکاران، ۲۰۰۳: ۵۶۵)

لالیان پور و همکاران به بررسی رابطه بین توانمندسازی و تعهدسازمانی در میان کارکنان یک شرکت بیمه‌ای پرداخته‌اند و نتایج به دست آمده از تحقیق آنها رابطه‌ی بین توانمندسازی و تعهدسازمانی و فرضیات فرعی مربوط به احساس داشتن حق انتخاب، مؤثربودن و احساس معنی‌دار بودن و احساس داشتن اعتماد به دیگران را به جزء احساس شایستگی مورد تأیید قرار دادند. با توجه به نتایج به دست آمده از بررسی آنها، مبنی بر وجود رابطه‌ی بین توانمندسازی و تعهدسازمانی، وجود رابطه مستقیم بین دو متغیر مورد تأیید قرار گرفت. از آنجایی که تعهد کارکنان نسبت به سازمان ناشی از ادراک آنها نسبت به تعهد سازمان در قبال آنها است، در صورتی که کارکنان احساس کنند که سازمان تعهدی در قبال آنها ندارد، ارتباطی بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان مثبت نخواهد بود (لالیان پور، ۱۳۸۸).

سرخوش، فرهی و سنجقی در تحقیقی به منظور رسیدن به سازوکارهای لازم برای ارتقای تعهدسازمانی کارکنان، به بررسی اثر میانجیگری فرهنگ سازمانی بر رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و تعهدسازمانی را در شرکت برق منطقه‌ای تهران مورد کاوش قرار دهد. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها، حاکی از آن است که رهبری تحول‌آفرین، قادر است از طریق ترویج فرهنگ‌های رقابتی و سلسه مراتبی، بر روی تعهد سازمانی در شرکت مورد مطالعه اثرگذار می‌باشد (حسینی سرخوش و دیگران، ۱۳۸۹).

^۱ Bono

گرجی و رئیسی در تحقیقی به بررسی رابطه‌ی بین توانمندسازی نیروی انسانی و بهبود عملکرد سازمان در محاکم دادگستری شهرستان گرگان پرداخته و نتایج تحلیل داده‌های تحقیق ضمن تأیید فرضیه‌های فرعی تحقیق، فرضیه اصلی پژوهش را در سطح اطمینان ۰/۹۹ مورد تأیید قرار داده و نشان می‌دهد که بین توانمندسازی نیروی انسانی و بهبود عملکرد در شعب دادگستری رابطه معنی‌داری وجود دارد (گرجی و رئیسی، ۱۳۸۷).

جدول ۲-۴: اجزاء کلیدی مهمترین مطالعات جانبی و مرتبط با این تحقیق

ردیف	سال	روش تحقیق و نمونه آماری	متغیرهای تحقیق	نتایج و یافته‌های تحقیق
۵	۱۳۸۵	روش تحقیق از نوع مطالعه موردی ابزارهای مصاحبه و پرسشنامه به از کارکنان یک مؤسسه بزرگ تحقیقاتی دارویی مورد استفاده قرار گرفته است.	توانمندسازی روانی به معنای ایجاد انگیزش درونی در کارکنان متغیر میانجی در نظر گرفته شده تا رابطه میان رهبری تحول‌آفرین به عنوان متغیر مستقل و تعهد سازمانی به متغیر وابسته بررسی گردد	رابطه معنی‌دار و مستقیم مابین سبک رهبری تحول‌آفرین و میزان تعهد سازمانی وجود دارد که این رابطه با تأثیر متغیر توانمندسازی روانی تشدید می‌گردد. با توجه به مطالعات قبلی، پیشنهاد شده تعهد سازمانی به عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته شده و رابطه میان سبک رهبری مزبور و عملکرد در سازمان‌ها مورد بررسی قرار گیرد. (آولیو و همکاران، ۱۳۸۵: ۵۵۵)
۶	۱۳۸۵	در این تحقیق از روش توصیفی بهره گرفته شده است. هدف اصلی آن، تشریح رابطه میان سبک‌های مختلف رهبری و عملکرد میان ها با استفاده از انجام شده در این زمینه است.	دو متغیر اصلی در این تحقیق یعنی همان میزان عملکرد سازمانی و رهبری به ترتیب به عنوان متغیرهای وابسته و مستقل در نظر گرفته شده. میان سبک‌های رهبری تعریف شده و گویه‌های لازم برای سنجش عملکرد نیز ارائه گشته است.	رهبری سازمانی به مثابه پلی بین اثربخشی سازمانی و عملکرد افراد عمل کرده و اهمیت آن نیز از این منظر قابل توجه است. بررسی‌های قبلی اگرچه به این موضوع پرداخته اما گویه‌های مناسبی برای سنجش عملکرد در نگرفته‌اند. رابطه مثبت و معنادار بین رهبری سازمانی و عملکرد در این مطالعه اثبات شده اما چگونگی اثرگذاری این دو متغیر با استفاده از متغیرهای میانجی، ضروری باشد. (جینگ و همکاران، ۱۳۸۵: ۵۵)

		این تحقیق از نوع پیمایشی بوده و جامعه آماری آن، مدیران و کارکنانی شرکت آلمانی فعال در زمینه تحقیق و توسعه می‌باشد.	مدل تحقیق اینگونه طراحی شده که ابتدا تأثیر رفتارهای رهبر بر تعهد سازمانی سنجیده شده و سپس تأثیر عامل تعهد بر میزان عملکرد در سازمان مورد سنجش قرار گرفته است.	سبک‌های مختلفی در این پژوهش به کار رفته است. غیر از رهبری خودمختارانه، بقیه سبکها با تعهد سازمانی رابطه دارند؛ همین امر خود دهنده رابطه میان دو متغیر فوق می‌باشد. فرضیه‌هایی که با محوریت رابطه مثبت میان تعهد و عملکرد سازمانی در نظر گرفته شده بودند نیز پس حاصل تطابق داشتند. (استیو و همکاران، ۲۰۱۵)
		روش تحقیق از نوع کاربردی و پیمایشی می‌باشد بین کارکنان سازمان‌های فعال در این زمینه توزیع شده است؛ تعیین سبک رهبری، سطح خودمحوری و تیم-محوری و در نهایت میزان رضایت شغلی گرفته است	تیم به عنوان متغیرهای میانجی در نظر گرفته شدند. میزان رضایت شغلی و آسایش روانی، متغیرهای وابسته و سبک رهبری نیز متغیر مستقل می‌باشد.	سطح میانجیگری تیم وابسته و آسایش روانی بسیار بالا و برای رضایت شغلی محوری نیز برای هر دو متوسط و وابسته به عنوان میانجی ایفای نقش می‌کند. نتایج نهایی آنکه، رهبران تحول‌آفرین قادرند با تأکید بر کنترل فردی و گروهی، سطح بالایی از رضایت شغلی و آسایش روانی را برای کارکنان سازمان‌های تحقیقاتی رقم بزنند. (نیلسن و همکاران، ۲۰۱۵)
		روش تحقیق از نوع کاربردی و پیمایشی می‌باشد و جامعه آماری آن، مدیران و کارکنانی شرکت آلمانی فعال در زمینه تحقیق و توسعه می‌باشد.	مدل تحقیق اینگونه طراحی شده که ابتدا تأثیر رفتارهای رهبر بر تعهد سازمانی سنجیده شده و سپس تأثیر عامل تعهد بر میزان عملکرد در سازمان مورد سنجش قرار گرفته است.	از بین سه متغیر میانجی، تأثیر تعهد سازمانی در رابطه میان رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی بیشتر از بقیه بوده است. نتایج تحقیق همچنین حاکی از کارایی سبک رهبری مزبور در سازمان‌های تحقیقاتی بوده و بر یافته‌های مطالعات پیشین صحت داشته است. (پیلی و همکاران، ۲۰۱۵)

		رابطه رهبري آفرين با عملکرد تيمي مورد بررسي قرار گرفته.	عملکرد تيمي (متغير وابسته) متأثر از رفتارهاي آفرين رهبر مورد ارزيابي قرار گرفته است.	براي کارکنان منتهي شده و عملکرد را ارتقا مي. در نهايت، تحريک فرهنگي منجر به ايجاد تعارضات کارکردي شده که مدیریت اثربخش اين تعارضات، به بهبود عملکرد ياري مي. (ديون و همکاران، :)
۰۰	۰۰۰۰	در اين مطالعه از روش فراتحليل این راستا، انتخاب تحليلي، توسط جستجو در پایگاه هاي این موضوع انجام .	متغير وابسته عملکرد تيمي تحت دو بررسي جداگانه قرا تيم محوري و عملکرد و سپس ارتباط ميان توانمدي تيمي و اين متغير سنجيده شد. بنابراين متغيرهاي تيم- محوري و توانمدي تيمي، متغيرهاي مستقل اين تحقيق هستند.	اين تحقيق به يافته هاي چشمگيري دست يافته است. اول آنکه رابطه مستقيم و مثبت ميان تيم محوري و عملک استفاده از نتايج مطالعه که از نمونه آماري گسترده گروه سازماني تشکيل شده بود، به اثبات رسيد. به- علاوه، اگرچه اين نتيجه در مورد رابطه ميان توانمدي تيمي و عملکرد نيز مشاهده گشت، ليکن تحليل جزئي داد که شدت تأثير تيم بيشتر از توانمدي تيمي خواهد بود. (استايکويچ و همکاران، :)
۰۰	۰۰۰۰	در اين تحقيق از ترکيب دو مطالعه ناميه و مصاحبه مطالعه اول، تعداد رهبر از سازمان- هاي فعال در صنايع مطالعه دوم، دانشجوي دوره ليسانس رشته هاي مدیریت به- عنوان نمونه آماري	متغيرهايي که در مطالعه اول در نظر گرفته شده عبارت است از: رهبري تحول- آفرين، رضايت پيرو از رهبر، رضايت شغلي کارکنان، تعهد سازماني کارکنان، عملکرد سازماني، و همسازي کارکنان؛ که رهبر آفرين، متغير مستقل و مايقي متغير وابسته باشند. در مطالعه دوم علاوه بر رفتارهاي تحول- آفرين رهبر، سبکهاي ديگر رهبري نيز مورد بررسي قرار گرفته که به عنوان متغير مستقل در نظر گرفته شده است. و متغيرهاي وابسته همان موارد مدنظر در مطالعه قبلي بودند.	ايج حاصل از هر دو مطالعه نشان داد که رهبري تحول آفرين داراي ارتباط جزئي و البته مثبتي با همسازي و سازگاري پيروان دارد. بعبارت ديگر رفتارهاي تحول آفرين رهبر منجر به آن ميشود که پيروان نسبت به اهميت و سازگاري فعاليتهاي شغلي خود اطمينان پيدا کنند. همچنين تأثير مستقيم و مثبت ميان رهبري آفرين و تمام متغيرهاي وابسته ديگر اين تحقيق نظير تعهد سازماني، رضايت شغلي و عملکرد سازماني به اثبات رسيد. (کارک، :)



فصل سوم:

روش شناسی

مقدمه :

یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های پژوهش علمی، متدولوژی آن است. بدون روش‌شناسی علمی، نتایج بررسی و تحلیل‌های مربوط به آن، معتبر و قابل تعمیم نخواهند بود. از این رو، ارزیابی متدولوژی پژوهش از جمله معیارهای رایج جهت ارزیابی تحقیقات علمی تلقی می‌شود. در واقع، می‌توان گفت که فرایند چگونگی تبدیل داده‌ها به اطلاعات جهت پاسخ‌گویی به سؤالات یا فرضیه‌های تحقیق را متدولوژی یا روش تحقیق می‌نامند که یکی از مراحل بسیار مهم و اساسی انجام تحقیق علمی می‌باشد. بنابراین، محقق باید در انتخاب روش تحقیق دقت لازم را به عمل آورد تا نتایج تحقیق از اعتبار لازم برخوردار باشد. در این فصل از تحقیق محقق به بررسی روش پژوهش، روش گردآوری داده‌ها، روش نمونه‌گیری، جامعه و نمونه آماری مورد نظر و روش تجزیه و تحلیل اطلاعات پرداخته است.

۳-۱- طبقه‌بندی تحقیق

۳-۱-۱- طبقه‌بندی تحقیق بر اساس هدف

بر اساس هدف از تحقیق، تحقیقات را به سه دسته بنیادی، کاربردی و توسعه تقسیم می‌کنند. تحقیق حاضر از نوع کاربردی می‌باشد. هدف تحقیقات کاربردی توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است. به عبارت دیگر تحقیقات کاربردی به سمت کاربرد علمی دانش هدایت می‌شود. نتایج این نوع تحقیقات در تعلیم و تربیت، مثلاً در طراحی برنامه‌های درسی و کمک به اتخاذ تصمیم‌های مربوط به نظام آموزشی به کار می‌رود. (بازرگان، ۱۳۸۲: ۷۹)

۳-۱-۲- طبقه‌بندی بر اساس گردآوری داده‌ها

از لحاظ روش گردآوری داده‌ها، تحقیقات را می‌توان به دو دسته تحقیقات تجربی (آزمایشی) و تحقیقات توصیفی (غیرآزمایشی) تقسیم نمود. تحقیقات توصیفی نیز خود انواعی دارند که یکی از آن‌ها، تحقیق همبستگی است؛ تحقیق حاضر در دسته تحقیقات توصیفی و همبستگی قرار می‌گیرد. تحقیقات همبستگی شامل کلیه تحقیقاتی‌اند که در آن‌ها سعی می‌شود رابطه بین متغیرهای مختلف با استفاده از ضریب همبستگی، کشف یا تعیین شود. هدف روش همبستگی مطالعه حدود تغییرات یک یا چند متغیر با حدود تغییرات یک یا چند متغیر دیگر است. (دلاور، ۱۳۸۰: ۱۱۹)

۳-۲- متغیرهای تحقیق

برای پاسخ‌دهی به سؤال‌های تحقیق و یا آزمون فرضیه‌ها، تعیین متغیرها امری ضروری است. در این مطالعه سه نوع متغیر در نظر گرفته شده است:

الف) **متغیر مستقل:** یک ویژگی از محیط فیزیکی یا اجتماعی بوده که توسط پژوهش‌گر اندازه‌گیری، دست‌کاری و یا انتخاب می‌شود تا تأثیر یا رابطه آن را بر متغیر و یا متغیرهای دیگری، اندازه‌گیری کند.

ب) **متغیر وابسته:** متغیر وابسته، متغیری است که مشاهده یا اندازه‌گیری می‌شود؛ تا تأثیر متغیر مستقل بر آن معلوم و مشخص شود. (دلاور، ۱۳۸۵: ۸۷) و به عبارت دیگر، متغیر وابسته، متغیری است که تحت تأثیر متغیر مستقل قرار می‌گیرد.

ج) **متغیر تعدیل کننده**^۱: متغیر تعدیل کننده یکی از انواع متغیرهای میانجی^۲ می باشد. این متغیر یک متغیر ثانوی است که از نوع متغیر مستقل بوده و محقق در پی کنترل و دست کاری آن است تا مشخص شود آیا این متغیر، رابطه متغیرهای مستقل و وابسته را تحت تأثیر قرار می دهد یا خیر.

در این تحقیق، سبک رهبری تحول آفرین به عنوان متغیر مستقل مورد بررسی قرار می گیرد که بنابر مطالعات انجام گرفته، از پنج بعد چشم انداز^۳، ارتباطات الهام بخش^۴، تحریک فرهیختگی، رهبری حمایتی^۵ و توجه فردی حاصل می گردد. ابعاد در نظر گرفته شده برای متغیر رهبری تحول آفرین در پرسش نامه از بازنگری در ویژگی هایی که بس برای رهبری تحول آفرین معرفی نموده استخراج شده است. در واقع رافرتی و گریفین^۶ از ادغام و تفکیک آن ویژگی ها، ۵ بُعد را برای رهبری تحول آفرین ارائه نموده اند. (رافرتی و همکاران، ۲۰۰۴: ۳۴۰) متغیر وابسته در این تحقیق، عملکرد سازمانی بوده که شامل چهار بعد بعد توانایی^۷، وضوح^۸، کمک و ارزیابی^۹ است. متغیرهای توانمندسازی کارکنان و تعهد سازمانی کارکنان نیز به عنوان متغیرهای تعدیل کننده در رابطه میان رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی مورد بررسی قرار خواهند گرفت.

moderator

mediator

Vision

Inspirational communication

Supportive leadership

Rafferty & Griffin

ability

clarity

evaluate

۳-۳- روش‌های جمع‌آوری اطلاعات

الف) بررسی‌ها و مطالعات کتابخانه‌ای: در این تحقیق از مطالعات کتابخانه‌ای به‌طور گسترده‌ای استفاده شده است. این مطالعات شامل بررسی پایان نامه‌ها و تحقیقات موجود و مرتبط با موضوع، مطالعه مقالات و کتب لاتین و فارسی مرتبط و همچنین استفاده از اینترنت می‌باشد.

ب) پرسش‌نامه: به‌منظور تحلیل کمی اطلاعات و نیز جمع‌آوری و بهره‌گیری از دیدگاه‌های کارکنان شرکت پالایش گاز شهید هاشمی‌نژاد خانگیان، از طریق پرسش‌نامه اقدام گردید. پرسش‌نامه مذکور دارای چهار بخش رهبری تحول‌آفرین، توانمندسازی کارکنان، تعهد سازمانی و عملکرد سازمانی می‌باشد. سؤالات مربوط به متغیرهای چهارگانه پرسش‌نامه پس از مطالعات گسترده و استفاده از نظرات اساتید و با عنایت به کارهای قبلی انجام شده تهیه گردید. پرسش‌نامه این تحقیق دارای ۶۸ سؤال بوده که نحوه توزیع آن‌ها در جدول ۳-۱ نشان داده شده است.

جدول ۳۰-۱۰: نحوه توزیع سوالات در پرسشنامه

ردیف	متغیر	موضوع	توزیع سؤالات
۱	رهبري آفرين	۱- اهداف و مأموريات	۱-۱-۱
		۲- ارتباطات الهام	۲-۱-۱
		۳- تحريك فرهيختگي	۳-۱-۱
		۴- رهبري حمايتي	۴-۱-۱
		۵- توجه فردي	۵-۱-۱
۲	توانمندسازی کارکنان	۱- اهداف و مأموريات	۱-۱-۱
		۲- احساس شايستگي در شغل	۲-۱-۱
		۳- اهداف و مأموريات	۳-۱-۱
		۴- اهداف و مأموريات	۴-۱-۱
		۵- احساس مشاركت با ديگران	۵-۱-۱
۳	تعهد سازماني	۱- تمايل به انجام تلاشي چشمگير در جهت منافع سازماني	۱-۱-۱
		۲- علاقه شديد به ادامه عضويت در سازمان	۲-۱-۱
		۳- باور نيرومند فرد نسبت به اهداف و ارزشهاي سازماني و پذيرش آنها	۳-۱-۱
		۴- توانايي	۴-۱-۱
۴	عملکرد سازماني	۱- اهداف و مأموريات	۱-۱-۱
		۲- اهداف و مأموريات	۲-۱-۱
		۳- اهداف و مأموريات	۳-۱-۱
		۴- اهداف و مأموريات	۴-۱-۱

۳-۴- نحوه امتیازبندی پرسش‌نامه و مقیاس داده‌ها:

در این تحقیق و برای ارزیابی تمام سؤالات پرسش‌نامه از طیف لیکرت پنج گزینه‌ای استفاده شده است. در این روش از پاسخگو درخواست می‌شود تا میزان موافقت یا مخالفت خود را با هر گویه بر مبنای یک طیف مشخص نماید. گزینه‌های جواب در این مقیاس معمولاً نشان‌گر میزان موافقت یا مخالفت پاسخگو نسبت به یک موضوع یا مفهوم معین اعم از مثبت یا منفی است؛ به عبارت دیگر از طریق این مقیاس می‌توان حساسیت، نگرش، تعلق یا باور و احساسات پاسخگو را تعیین نمود. طیف مورد نظر و نحوه امتیازبندی در جدول ۳-۲ آمده است:

جدول ۳-۲: مقیاس و امتیازبندی استفاده شده در پرسش‌نامه

مقیاس	کاملاً	□□□□□□	□□□□	□□□□□□	□□□□□□	کاملاً
امتیاز	□	□	□	□	□	□

۳-۵- روایی و پایایی پرسش‌نامه

یکی از مهم‌ترین جنبه‌های هر تحقیق، مناسب بودن ابزار اندازه‌گیری آن است. ریز اطلاعات و داده‌های لازم جهت تجزیه و تحلیل و نتیجه‌گیری نهایی به وسیله ابزار اندازه‌گیری به دست می‌آید (مؤمنی، ۱۳۸۷: ۲۰۵). برای سنجش میزان مناسب بودن ابزار اندازه‌گیری این تحقیق (پرسش‌نامه)، لازم است دو مؤلفه سنجیده شود که عبارتند از: روایی و پایایی. در واقع تعیین صحت ابزار مزبور در گرو سنجش روایی و پایایی آن است که در زیر به شرح آن خواهیم پرداخت.

الف) روایی (اعتبار) پرسش نامه:

روایی تعیین می‌کند که ابزار تهیه شده تا چه حد مفهوم خاص مورد نظر را اندازه می‌گیرد. به بیان دیگر روایی به ما می‌گوید که آیا مفهوم واقعی (آن چه مد نظر بوده است) را اندازه می‌گیریم یا خیر؟ پرسش‌نامه این تحقیق پس از بررسی‌ها و مطالعات اولیه و مقایسه با کارهای قبلی در این زمینه، به‌منظور تعیین روایی در اختیار چند تن از اساتید و خبرگان دانشگاهی قرار گرفت. نتیجه این بررسی حاکی از روایی قابل قبول برای تمامی سؤالات طراحی شده بود. در نهایت نیز پرسش‌نامه مزبور به تأیید اساتید راهنما و مشاور رسید. در تعیین روایی پرسش‌نامه از روش روایی محتوا استفاده شده است. روایی محتوا این اطمینان را به محقق می‌دهد که ابزار مورد نظر، به تعداد کافی پرسش‌های مناسب برای اندازه‌گیری مفهوم مورد سنجش در بردارد. (اوماسکاران، ۱۳۸۶: ۲۲۲-۲۲۳)

(ب) پایایی □□□□ نامه

پایایی ابزار که از آن به اعتبار، دقت و اعتماد پذیری نیز تعبیر می‌شود عبارت است از این که چنانچه یک وسیله اندازه‌گیری که برای سنجش متغیر و صفتی ساخته شده در شرایط مشابه در زمان یا مکان دیگر مورد استفاده قرار گیرد، نتایج مشابهی از آن حاصل شود. (حافظ‌نیا، ۱۳۷۷: ۱۳۲) برای تعیین پایایی پرسش‌نامه این تحقیق از شیوه آلفای کرونباخ^۱ استفاده شده است. یکی از مزایای این روش، قابلیت استفاده از آن در آزمون‌هایی است که ارزیابی سؤالات آن بر اساس گزینه‌های چندارزشی انجام می‌گیرد. این روش برای محاسبه همسانی درونی^۲ ابزار اندازه‌گیری از جمله پرسش‌نامه‌ها یا آزمون‌هایی که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کنند به کار می‌رود؛ که فرمول آن بدین شرح است:

$$r_{\alpha} = \frac{1}{J-1} \left(1 - \frac{\sum S_j^2}{S^2} \right) \quad (\square - \square)$$

که در آن؛

J = تعداد پرسش‌ها

S_j^2 = واریانس زیر آزمون j ام

S^2 = واریانس کل آزمون. (بازرگان، ۱۳۸۲: ۱۶۹)

که با استفاده از نرم‌افزار ^۱SPSS، آلفای کرونباخ مربوط به متغیرهای چهارگانه و همچنین مجموع متغیرهای پرسش‌نامه بدین‌صورت محاسبه گردید:

جدول ۳-۳: مقدار آلفای کرونباخ متغیرهای تحقیق

متغیر	مقدار آلفای کرونباخ
رهبري تحول آفرين	□/□□□
تعهد سازماني	□/□□
توانمندسازي کارکنان	□/□□□
عملکرد سازماني	□/□□□□
تجمعي (کل متغیرها با هم)	□/□□□

گفته می‌شود اگر ضریب آلفا بیش از ۰/۶ باشد، آزمون از پایایی قابل قبول برخوردار است. (مؤمنی، ۱۳۸۷:

۲۱۲) بنابراین آزمون طراحی شده برای این تحقیق در محدوده قابل قبول قرار می‌گیرد.

۳-۶- قلمرو تحقیق :

قلمرو موضوعی تحقیق شامل حوزه های رهبری سازمانی، عملکرد سازمانی و رفتار سازمانی می باشد .

۳-۷- دوره های زمانی انجام تحقیق :

قلمرو زمانی تحقیق؛ از مرداد ۹۲ تا فروردین ۹۳

۳-۸- مکان تحقیق :

قلمرو مکانی تحقیق؛ بخش های مختلف شرکت پالایش گاز شهید هاشمی نژاد خانیان.

۳-۹- جامعه و نمونه آماری

الف) جامعه آماری:

جامعه آماری به کل گروه افراد، وقایع یا چیزهایی اشاره دارد که محقق می خواهد به تحقیق درباره آنها بپردازد (بازرگان، ۱۳۸۲: ۱۷۷). جامعه آماری در تحقیق حاضر، کارکنان روزکار پالایشگاه گاز شهید هاشمی نژاد خانیان می باشند.

□ □ □ □ □ نمونه □ □ □ □ :

نمونه برداری فرایند انتخاب تعداد کافی از میان اعضای جامعه آماری است. (اوماسکاران، ۱۳۸۶: ۲۹۶)

از آنجایی که در تحقیق حاضر جامعه آماری مشخص و مقیاس داده ها از نوع کیفی هستند، از فرمول ذیل برای تعیین حجم نمونه استفاده گردیده است:

$$n = \frac{NZ_{\alpha/2}^2 P(\square - P)}{(N - \square)\epsilon^2 + Z_{\alpha/2}^2 P(\square - P)} \quad (\square - \square)$$

که در آن n حجم نمونه، N جامعه آماری، P نسبت موفقیت در جامعه آماری، $(1-P)$ نسبت عدم موفقیت در جامعه آماری، ϵ دقت برآورد و Z مقدار نرمال واحد متناظر با سطح اطمینان $(1-\alpha)$ است که

در این تحقیق سطح اطمینان، ۹۵ درصد و α برابر ۰/۰۵ در نظر گرفته شده است و متعاقب آن مقدار $Z_{\frac{\alpha}{2}}$ برابر ۱/۹۶ خواهد بود. مقدار P را نیز برابر با ۰/۵ در نظر گرفته و بصورت زیر n محاسبه شد:

$$n = \frac{0.00 \times 0.00^2 \times 0.0 \times (0 - 0.0)}{(0.00 - 0) \times 0.00^2 + 0.00^2 \times 0.0 \times (0 - 0.0)} \cong 000 \quad (0 - 0)$$

پس از توزیع پرسشنامه تعداد ۲۰۰ پرسشنامه تکمیل شده و بدین ترتیب میزان پاسخگویی نمونه‌ی آماری حدوداً ۰.۹۷ درصد بدست می‌آید که قابل قبول می‌باشد.

۳-۱۰- روش نمونه‌گیری

روش نمونه‌گیری در این تحقیق از نوع طبقه‌ای و متجانس می‌باشد.

روش نمونه‌گیری طبقه‌ای، یک فرایند دو مرحله‌ای است که در مرحله اول آن، جامعه آماری به بخش‌های کوچکتر یا همان لایه‌ها تقسیم می‌شود. شاخص تقسیم‌بندی طبقه‌ها باید به گونه‌ای انتخاب گردد که هر یک از لایه‌ها منحصر بفرد بوده و مجموع لایه‌ها نیز جامع و دربرگیرنده تمام جامعه باشد؛ در واقع باید تمام اعضای جامعه آماری تنها به یک لایه و فقط یک لایه اختصاص یافته و هیچ یک از اعضاء خارج از لایه‌های تعیین شده قرار نگیرند. در گام بعدی، اعضای نمونه آماری از میان هر لایه و با استفاده از روش‌های تصادفی مانند روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب می‌گردند. یکی از مزایای اصلی این روش، بالا بردن دقت نمونه‌گیری بدون افزایش چشمگیر هزینه است. همچنین بر اساس تناسب یا عدم تناسب تعداد انتخاب‌ها از یک لایه، این روش به دو شیوه نمونه‌گیری طبقه‌ای متجانس^۱ و غیرمتجانس^۲ تقسیم می‌گردد. (مالهوترا^۳، ۲۰۰۷: ۳۵۰)

proportionate stratified sampling
disproportionate stratified sampling
Malhotra

در این تحقیق، معیار "واحد کاری در سازمان" به عنوان شاخص تفکیک کننده لایه ها مدنظر قرار گرفت. بر این اساس و مطابق با سطوح سلسله مراتبی سازمان مورد مطالعه، سه سطح به شرح زیر معین گردید که لایه های ۳ گانه جامعه مورد نظر را شکل داد. همچنین تعداد اعضای هر لایه در جامعه ۴۴۰ نفری نشان داده شده است.

(۱) مدیر واحد (۳۵ نفر)

(۲) کارشناس ارشد (۱۳۴ نفر)

(۳) کارشناس و تکنسین (۲۷۱ نفر)

در گام بعدی و بر مبنای شیوه نمونه گیری متجانس، تعداد اعضای نمونه آماری از هر لایه بدین ترتیب معین گردید. پیش تر بیان شد که تعداد کل نمونه آماری مطابق با محاسبات انجام گرفته برابر با ۲۰۵ نفر است؛ پس:

$$\frac{n}{N} = \frac{n_1}{N_1} = \frac{n_2}{N_2} = \frac{n_3}{N_3} \quad (3-3)$$

که N_j و n_j نشان دهنده تعداد اعضای جامعه و نمونه آماری در لایه j ام است.

$$\frac{16}{35} \cong \frac{62}{134} \cong \frac{127}{271} \cong \frac{205}{440}$$

بنابراین در نهایت، ۱۶ نفر از لایه اول (مدیر واحد)، ۶۲ نفر از لایه دوم (کارشناس ارشد)، و ۱۲۷ نفر از لایه سوم (کارشناس و تکنسین) با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی به عنوان اعضای نمونه آماری انتخاب گردیدند.

۳-۱۱- روش‌های تجزیه و تحلیل اطلاعات

در این پایان‌نامه با توجه به مدل مفهومی و متغیرهای تحقیق، از آزمون تحلیل واریانس تک‌عاملی^۱، آزمون تقارن کولموگوروف- اسمیرنوف^۲، و مدل‌سازی معادلات ساختاری^۳ استفاده شده است؛ همچنین نرم‌افزارهای SPSS و PLS^۴ بدین‌منظور بکار گرفته شده‌اند. در ادامه به تشریح این آزمون‌ها پرداخته می‌شود:

۳-۱۱-۱- آزمون تحلیل واریانس تک‌عاملی

این آزمون که از آن به "آزمون مقایسه میانگین چند جامعه" نیز تعبیر می‌شود، در کنار سایر آزمون‌های میانگین قرار می‌گیرد. به‌طور کلی چنانچه فرضیه‌ای در خصوص میانگین یک یا چند جامعه مطرح شود، با استفاده از آزمون‌های میانگین می‌توان صحت یا سقم آن را در سطح خطای معین تعیین کرد.

از آنجا که در این تحقیق تفاوت بین میانگین لایه‌های مختلف فقط بر حسب یک متغیر مستقل (که همانا سمت سازمانی کارکنان در بخش‌های مختلف سازمان مورد مطالعه است) بررسی می‌شود، روش تحلیل واریانس تک‌عاملی استفاده می‌گردد. در صورت بررسی تفاوت میانگین بر حسب دو یا چند متغیر، باید از تحلیل واریانس چندعامله استفاده شود. پیش از انجام آزمون ANOVA، لازم است نرمال بودن یا نبودن توزیع متغیرها مورد بررسی قرار گرفته و در صورت اثبات فرضیه نرمال بودن توزیع، می‌توان از آزمون مزبور بهره گرفت. آزمون کولموگوروف- اسمیرنوف در این تحقیق جهت بررسی توزیع بکار گرفته شده است.

^۱ The one-way ANOVA

^۲ Kolmogorov-Smirnov test

Structural Equation Modeling

Partial Least Squares

۳-۱۱-۲- آزمون تقارن کولموگوروف- اسمیرنوف

گاهی می‌خواهیم توزیع متغیر خاصی را مشخص کرده و بررسی کنیم توزیع متغیر با توزیع نظری خاصی همگون است یا خیر. مثلاً آیا توزیع متغیر نرمال، نمایی، و یا یکنواخت است. که در این موارد از آزمون‌های توزیع داده‌ها استفاده می‌شود. یکی از دو آزمونی که عمدتاً در این زمینه مورد استفاده قرار می‌گیرد، آزمون کولموگوروف- اسمیرنوف می‌باشد. این آزمون جهت بررسی ادعای مطرح شده در مورد توزیع داده‌های یک متغیر کمی قابل استفاده است. یکی از خروجی‌های آزمون کولموگوروف- اسمیرنوف، سطح معنی‌داری است که به‌منظور اثبات یا رد فرضیه‌های آماری استفاده می‌شود. (مؤمنی، ۱۳۸۷: ۱۸۸)

۳-۱۱-۳- مدل‌سازی معادلات ساختاری^۱

در مطالعات حوزه علوم انسانی و اجتماعی، تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش طبق فرایندی با قالب کلی مشخص و یکسان صورت می‌پذیرد که مرتبط با آن روش‌های تحلیل آماری متعددی تا به حال معرفی شده است. در این میان، مدل‌سازی معادلات ساختاری که در اواخر دهه شصت میلادی معرفی شد، ابزاری در دست محققین جهت بررسی ارتباطات میان چندین متغیر در یک مدل فراهم می‌ساخت. قدرت این تکنیک در توسعه نظریه‌ها باعث کاربرد وسیع آن در علوم مختلف از قبیل بازاریابی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت استراتژیک و سیستم‌های اطلاعاتی شده است. یکی از مهمترین دلایل استفاده زیاد پژوهشگران از SEM، قابلیت آزمودن تئوری‌ها در قالب معادلات میان متغیرهاست. دلیل دیگر لحاظ نمودن خطای اندازه‌گیری توسط این روش است که به محقق اجازه می‌دهد تا تجزیه و تحلیل داده‌های خود را با احتساب خطای اندازه‌گیری گزارش دهد. مدل‌های مرسوم در مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) درواقع متشکل از دو بخش هستند. مدل اندازه‌گیری که چگونگی توضیح و تبیین متغیرهای پنهان توسط

^۱ Structural Equation Modeling (SEM)

متغیرهای آشکار (سوالات) مربوطه را بررسی می‌نماید و مدل ساختاری که نشان می‌دهد چگونه متغیرهای پنهان در پیوند با یکدیگر قرار گرفته‌اند، استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری مزایای زیادی دارد که پنج عدد از مهمترین آنها عبارتند از: الف) تخمین روابط چندگانه ب) قابلیت سنجش متغیرهای پنهان (مفاهیم مشاهده نشده) ج) محاسبه خطای اندازه‌گیری د) قابلیت بررسی تأثیر هم خطی ه) آزمون روابط جعلی و غیرواقعی. (داوری و رضا زاده، ۱۳۹۲: ۱۰)

هنگامی که داده‌های بدست آمده از نمونه مورد بررسی به صورت ماتریس همبستگی یا کوواریانس درآید و توسط مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون تعریف شود، مدل را می‌توان با استفاده از نرم‌افزارهای مربوط مانند لیزرل^۱ تحلیل کرد و برازش^۲ آن را برای جامعه‌ای که نمونه از آن استخراج شده آزمود. این تحلیل برآوردهایی از پارامترهای مدل (ضرایب مسیر و جملات خطا) و همچنین چند شاخص برای نیکویی برازش فراهم می‌آورد. برآورد پارامترها و اطلاعات مربوط به نیکویی برازش را می‌توان برای تغییرات احتمالی در مدل و آزمودن مجدد مدل نظری مورد آزمون قرار داد. (هومن، ۱۳۸۸: ۲۴)

در پاسخ به چنین پرسش‌هایی در مورد استنباط علی، مدل‌های لیزرل در شکل جامعشان از دو قسمت تشکیل می‌شوند: «مدل اندازه‌گیری» و «مدل تابع ساختاری». مدل اندازه‌گیری پاسخ پرسش اول یعنی چگونگی اندازه‌گیری متغیرهای مکنون توسط متغیرهای مشاهده شده و روایی و اعتبار آنها را مطرح و مشخص می‌کنند. مدل معادلات ساختاری پاسخ پرسش دوم یعنی روابط علی بین متغیرهای مکنون را مشخص می‌کند و تأثیرات علی و میزان واریانس تبیین شده و تبیین نشده را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. مدل‌های اندازه‌گیری در علوم رفتاری و علوم اجتماعی در مواردی حائز اهمیت هستند که مفاهیمی نظیر رفتارها، نگرش‌ها، احساسات، و انگیزه‌های مردم مورد مطالعه قرار گیرند. بیشتر ابزارهای اندازه‌گیری چنین

مفاهیمی، خطای اندازه‌گیری بسیار زیادی دارند و مدل اندازه‌گیری لیزرل قادر است چنین خطاهایی را مد نظر قرار دهد. در روش لیزرل، این ضرایب مجهول در یک مجموعه از معادلات خطی ساختاری برآورد می‌شوند.

روش لیزرل به طور خاص برای برآورد نیاز مدل‌هایی طراحی شده است که دارای متغیرهای مکنون، خطای اندازه‌گیری، روابط علی متقابل یا دوطرفه، هم زمان و در هم تنیده باشند. افزون بر این، لیزرل شامل طیف وسیعی از مدل‌های سودمند برای علوم رفتاری و اجتماعی نظیر تحلیل عاملی تأییدی، تحلیل مسیر^۱، مدل‌های اقتصادسنجی برای مقاطع زمانی، مدل‌های یک طرفه و دوطرفه برای تحلیل‌های مقطعی و متوالی و مدل‌های ساختار کواریانس است. (هومن، ۱۳۸۸: ۲۸)

۳-۱۱-۳-۱- نرم‌افزار لیزرل

نرم‌افزار لیزرل برای اولین بار در اوایل دهه ۱۹۷۰ توسط جیمز وارد کیس لینگ^۲، کارل جورسکاگ^۳ و دیوید وایلی^۴ تنظیم و ارائه شد. به همین دلیل گاهی اوقات آن را مدل جی. کی. دبلیو می‌نامند. (بنتلر^۵، ۱۹۹۵: ۶۸) ولی این نرم‌افزار بیشتر با نام جورسکاگ همراه است و از زمانی که وی برای اولین بار لیزرل را معرفی کرد، مدل‌های ساختاری کواریانس اشتها قابل توجهی در میان پژوهشگران در بسیاری از زمینه‌های تحقیقی و کاربردی کسب کرده است. چرا که این نرم‌افزارها قادرند روابط علی و نظری را که پژوهشگران به هنگام تفکر درباره فراگردهای علی و روابط بین متغیرها در نظر دارند، به‌طور بسیار ساده و ملموس منعکس کنند. با نرم‌افزار رایانه‌ای که بر این مبنا ایجاد شده، برآورد پارامترهای مدل در قالبی بسیار ساده امکان پذیر شده است. در مدل‌های ساختار کواریانس، هدایت پژوهش از طریق تئوری صورت

می‌گیرد. نخست روابط بین متغیرها توسط تئوری در قالب یک نمودار تحلیل مسیر مشخص و سپس پارامترهای مربوط به آن مدل برآورد و تحلیل می‌شوند. پارامترهای برآورد شده توسط نرم افزار رایانه‌ای دقیقاً مشابه ضرایب رگرسیونی در تحلیل رگرسیون چند متغیره است و معانی و تفاسیر کاملاً مشابهی دارند (قاضی طباطبائی، ۱۳۷۶: ۴۱).

۱۱-۳-۲- شاخص‌های برازندگی در مدل‌های معادلات ساختاری

برای مدل‌های معادلات ساختاری، آزمون‌های برازندگی متعددی ارائه شده است. با آن که انواع گوناگون آزمون‌ها که به‌طور کلی شاخص‌های برازندگی نامیده می‌شوند، پیوسته در حال مقایسه، توسعه و تکامل‌اند اما هنوز درباره حتی یک آزمون بهینه توافق همگانی وجود ندارد. نتیجه آن است که مقاله‌های مختلف، شاخص‌های مختلفی ارائه کرده و حتی نگارش‌های مختلف نرم‌افزارهای مدلسازی معادلات ساختاری مانند لیزرل نیز تعداد زیادی از شاخص‌های برازندگی به دست می‌دهند.

مهم‌ترین شاخص‌هایی که در نرم‌افزار لیزرل محاسبه می‌شوند عبارتند از شاخص ریشه میانگین پسماند^۱ (RMR)، آزمون مجذور کای و نسبت مجذور کای به درجه آزادی (χ^2/df)، شاخص برازندگی^۲ (GFI) و شاخص تعدیل یافته برازندگی^۳ (AGFI). اندازه‌های برازندگی GFI و AGFI بستگی به حجم نمونه ندارند و نشان می‌دهند که مدل تا چه حد نسبت به عدم وجود آن، برازندگی بهتری دارد. بر پایه قرارداد، مقدار GFI باید برابر یا بزرگتر از ۰/۹۰ باشد تا مدل مورد نظر پذیرفته شود. مقدار AGFI نیز باید برابر یا بزرگتر از ۰/۹۰ باشد تا مدل مورد نظر پذیرفته شود. (دلاور و همکاران، ۱۳۸۶: ۱۲۵)

RMR: Root Mean Residual

GFI: Goodness of Fit

AGFI: Adjusted Goodness of Fit

یکی از شاخص‌های نسبی که قبلاً به‌طور گسترده‌ای به کار می‌رفت، شاخص نرم شده برازندگی^۱ (NFI) است. البته این شاخص در حال حاضر به سبب آن که تحت تأثیر حجم نمونه بوده و برای نمونه‌های با حجم کم ضعیف است، زیاد توصیه نمی‌شود (هیو^۲ و بنتلر، ۱۹۹۵: ۵۹). یکی دیگر از شاخص‌های برازش مدل‌های معادلات ساختاری که توسط نرم‌افزار لیزرل ارائه می‌شود، شاخص نرم نشده برازندگی^۳ (NNFI) است. این شاخص مشابه NFI است اما برای پیچیدگی مدل جریمه می‌پردازد و نسبت به تغییرات حجم نمونه مقاوم است. اما چون دامنه آن محدود به صفر و یک نیست، تفسیر آن نسبت به NFI دشوارتر است. برپایه قرارداد، مقادیر کمتر از ۰/۹۰ برای شاخص NNFI مستلزم تجدید نظر در مدل است.

یکی دیگر از شاخص‌های نسبی که هوئل و پانتر^۴ توصیه می‌کنند، شاخص برازندگی فزاینده^۵ (IFI) است که شباهت زیادی به NFI دارد. مقدار این شاخص نیز بر پایه قرارداد باید دست کم برابر با ۰/۹۰ باشد تا مدل مورد نظر پذیرفته شود. شاخص نسبی دیگری که بنتلر (۱۹۹۰) و هیو و بنتلر (۱۹۹۵) آن را توسعه دادند، شاخص برازندگی تطبیقی^۶ CFI است. شاخص CFI از لحاظ معنا همانند NFI است با این تفاوت که برای حجم نمونه جریمه می‌دهد. مقدار این شاخص نیز بر پایه قرارداد باید دست کم ۰/۹۰ باشد تا مدل مورد نظر پذیرفته شود. (هومن، ۱۳۸۸: ۷۲)

علاوه بر انواع شاخص‌های برازندگی مدل‌های معادلات ساختاری که در بالا به آن‌ها اشاره شد، ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب شاخص^۷ (RMSEA)، شاخص دیگری است که در این زمینه مورد

NFI: Normed Fit Index

Hue

NNFI: Not Normed Fit Index

Hoyle & Panter

IFI: Incremental Fit Index

CFI: Comparative Fit Index

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation

استفاده قرار می‌گیرد. این شاخص، جذر برآورد واریانس خطای تقریب است. مقدار این شاخص برای مدل‌هایی که برازندگی خوبی داشته باشند کمتر از ۰/۰۵ است. (هومن، ۱۳۸۸: ۱۰۴)

۳-۱۱-۳- معادلات و نمودار مسیر

در معرفی و بحث لیزرل، استفاده از نمودار مسیر بسیار مفید است. این نمودارها به‌طور بسیار مؤثری ایده‌های مفهومی مدل را می‌رسانند و اگر درست رسم شوند به راحتی می‌توان معادلات جبری مدل و پیش‌فرض‌های مربوط به خطای اندازه‌گیری را استخراج کرد. نمودار مسیر در مدل معادلات ساختاری به ارائه متغیرهای مکنون و متغیرهای مشاهده شده و همچنین روابط علی میان آن‌ها می‌پردازد.

A decorative floral frame with a central diamond shape, featuring intricate scrollwork and floral motifs at the top, bottom, and sides.

فصل چہارم:

تحلیل و
تفسیر
نتایج

مقدمه

همانطور که پیش تر نیز بیان شد، هدف از انجام این پژوهش، "بررسی نقش میانجی گری دو مؤلفه تعهد سازمانی و توانمندسازی کارکنان در رابطه میان رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی" بوده که بخش های مختلف پالایشگاه گاز شهید هاشمی نژاد خانگیان به عنوان مورد مطالعه برگزیده شده اند. فعالیت های پالایشگاه گاز شهید هاشمی نژاد خانگیان در قالب واحدها و بخش های سازمانی مختلفی انجام می گیرد که از جمله می توان به واحد عملیات، واحد مهندسی، واحد تعمیرات و نگهداری، واحد آزمایشگاه و همچنین بخش آموزش این سازمان و ... اشاره کرد. از این رو و بر مبنای محاسبات صورت گرفته در فصل قبلی، تعداد ۲۰۵ پرسش نامه در بخش های مزبور سازمان های مورد نظر توزیع گردید که با پیگیری های فراوان صورت گرفته و همکاری بسیار ارزنده پرسش شوندگان، ۲۰۰ پرسش نامه تکمیل و بازگردانده شد (نرخ بازگشت برابر با ۹۷/۵٪). همچنین نقص یا مشکلی که منجر به مخدوش شدن یک پرسش نامه شود مشاهده نگردید.

اطلاعات بدست آمده از پرسش نامه ها پس از بررسی اولیه و تأیید همخوانی پاسخ ها، برای ورود به نرم افزار SPSS آماده گردید. با انجام آزمون های کولموگوروف- اسمیرنوف و تحلیل واریانس تک عاملی در نرم افزار مزبور، اطلاعات بدست آمده جهت مدل سازی معادلات ساختاری و بررسی های همبستگی در Lisrel وارد گردید؛ که شرح انجام کار و نتایج بدست آمده در ادامه این فصل ارائه می شود.

۴-۱- خصوصیات جمعیت شناختی نمونه آماری

مؤلفه های جمعیت شناختی که در پرسش نامه این تحقیق مورد سؤال قرار گرفتند عبارتند از: سن ، میزان تحصیلات ، سمت سازمانی ، نوع استخدامی و نوع کار ؛ که سمت سازمانی به عنوان شاخص تفکیک کننده

لایه‌ها در نمونه‌گیری از جامعه آماری مدنظر قرار داده شده بود. جدول ۴-۱ نشان‌دهنده فراوانی دسته‌ها بر اساس خصوصیات نامبرده شده است.

جدول ۴-۱: خصوصیات جمعیت شناختی نمونه آماری تحقیق

مؤلفه	دسته‌ها	شماره % فراوانی
جنسیت	مرد - زن	۱۱
	مرد - زن	۱۱
	مرد - زن	۱۱
	مرد - زن	۱۱
میزان تحصیلات	دیپلم و پایین‌تر	۱۱
	فوق دیپلم	۱۱
	کارشناسی	۱۱
	کارشناسی ارشد	۱۱
نوع کار	مدرس - مدیر واحد	۱۱
	مدرس - کارشناس	۱۱
	مدرس - کارشناس تکنسین	۱۱
نوع کار	قراردادی	۱۱
	قرارداد مستقیم و پیمانی	۱۱
	رسمی	۱۱
نوع کار	ستادی	۱۱
	عملیاتی	۱۱

که مجموع فراوانی هر مؤلفه برابر با ۲۰۰ نفر می‌باشد.

۴-۲- آزمون میانگین جامعه

پیش از طرح فرضیه‌های تحقیق و سپس سنجش آن‌ها بر اساس اطلاعات بدست آمده، لازم بود تا بررسی عمیق‌تری در مورد همسان بودن لایه‌های سه‌گانه نمونه آماری انجام گیرد. در واقع باید مشخص شود که آیا در نظر گرفتن این سه لایه به‌صورت کل و سپس سنجش فرضیه‌های تحقیق، از نظر آماری پذیرفته بوده یا اینکه تفاوت در داده‌های بدست آمده از این سه جامعه، امکان فوق را سلب می‌نماید. بدین منظور از آزمون‌های میانگین استفاده می‌شود؛ لیکن پیش از انتخاب یکی از انواع آزمون‌های میانگین (آزمون‌های پارامتری یا ناپارامتری)، بررسی چگونگی توزیع جامعه ضروری می‌باشد. چرا که در صورت نرمال بودن توزیع، از آزمون‌های پارامتری و در غیر این صورت از آزمون‌های ناپارامتری استفاده می‌گردد.

در این راستا و مطابق با آن چه در فصل قبل ذکر شد، آزمون کولموگوروف- اسمیرنوف جهت بررسی ادعای مطرح شده در مورد توزیع داده‌های متغیرهای تحقیق مورد استفاده قرار گرفت. فرضیه‌های آماری در خصوص نرمال بودن توزیع داده‌ها بدین صورت مطرح می‌گردد:

$$\left. \begin{array}{l} H_0: \text{داده‌های مربوط به ابعاد ۵ گانه متغیر رهبری تحول‌آفرین نرمال هستند} \\ H_1: \text{داده‌های مربوط به ابعاد ۵ گانه متغیر رهبری تحول‌آفرین نرمال نیستند} \end{array} \right\}$$

که نتایج حاصل از محاسبات توسط نرم‌افزار SPSS در جدول ۴-۲ نشان داده شده است.

جدول ۴-۲: نتایج آزمون کولموگوروف- اسمیرنوف برای ابعاد متغیر رهبری تحول‌آفرین

		توجه □□□□	رهبري حمایتي	تحريك فرهينختگي	□□□□□□□□ □□□□□□□□	□□□ □□□□□
N		□□□	□□□	□□□	□□□	□□□
Normal Parameters	Mean	□.□□□□	□.□□□□	□.□□□□	□.□□□□	□.□□□□
	Std. Deviation	□.□□□□□	□.□□□□□	□.□□□□□	□.□□□□□	□.□□□□□
Most Extreme Differences	Absolute	.□□□	.□□□	.□□□	.□□□	.□□□
	Positive	.□□□	.□□□	.□□□	.□□□	.□□□
	Negative	-.□□□	-.□□□	-.□□□	-.□□□	-.□□□
	Kolmogorov-Smirnov Z	□.□□□	.□□□	□.□□□	□.□□□	.□□□
Asymp. Sig. (۲-tailed)		.□□□	.□□□	.□□□	.□□□	.□□□

که به ترتیب، تعداد داده‌ها، میانگین و انحراف معیار، قدر مطلق مقدار بیشترین انحراف، بیشترین انحراف مثبت، بیشترین انحراف منفی، مقدار آماره Z ، و سطح معنی‌داری^۱ را ارائه می‌کند؛ آنچه که در این بین برای آزمون فرضیه‌ها مهم است، سطح معنی‌داری خواهد بود. از آن جا که برای تمام ابعاد رهبری تحول‌آفرین، این عدد بیشتر از مقدار بحرانی یعنی ۰/۰۵ است، فرضیه اول تأیید شده و توزیع این موارد همگی نرمال می‌باشد.

این رویه برای ابعاد مربوط به سایر متغیرهای تحقیق نیز طی شده که در ادامه این بخش، فرضیات آماری و نتایج حاصل از محاسبات نرم‌افزار ارائه می‌گردد.

H_0 : داده‌های مربوط به ابعاد ۵ گانه متغیر توانمندسازی کارکنان نرمال هستند
 H_1 : داده‌های مربوط به ابعاد ۵ گانه متغیر توانمندسازی کارکنان نرمال نیستند

جدول ۴-۳: نتایج آزمون کولموگوروف- اسمیرنوف برای ابعاد متغیر توانمندسازی کارکنان

		معنی دار شایستگی	شایستگی	شایستگی	شایستگی	مشارکت با دیگران
Normal Parameters Most Extreme Differences	N	.000	.000	.000	.000	.000
	Mean	.00000	.00000	.00000	.00000	.00000
	Std. Deviation	.00000	.00000	.00000	.00000	.00000
	Absolute	.000	.000	.000	.000	.000
	Positive	.000	.000	.000	.000	.000
	Negative	-.000	-.000	-.000	-.000	-.000
	Kolmogorov-Smirnov Z	.000	.00000	.000	.000	.000
	Asymp. Sig. (۲-tailed)	.000	.00	.000	.000	.000

H_0 : داده‌های مربوط به ابعاد ۳ گانه متغیر تعهد سازمانی نرمال هستند

H_1 : داده‌های مربوط به ابعاد ۳ گانه متغیر تعهد سازمانی نرمال نیستند

جدول ۴-۴: نتایج آزمون کولموگوروف- اسمیرنوف برای ابعاد متغیر تعهد سازمانی

		تمایل	علاقه	علاقه
Normal Parameters Most Extreme Differences	N	.000	.000	.000
	Mean	.00000	.00000	.00000
	Std. Deviation	.00000	.00000	.00000
	Absolute	.000	.000	.000
	Positive	.000	.000	.000
	Negative	-.000	-.000	-.000
	Kolmogorov-Smirnov Z	.000	.000	.000
	Asymp. Sig. (۲-tailed)	.000	.000	.000

H_0 : داده‌های مربوط به ابعاد ۴ گانه متغیر عملکرد سازمانی نرمال هستند
 H_1 : داده‌های مربوط به ابعاد ۴ گانه متغیر عملکرد سازمانی نرمال نیستند

جدول ۴-۵۰: نتایج آزمون کولموگوروف- اسمیرنوف برای ابعاد متغیر عملکرد سازمانی

		توانایی	□□□□	کمک	ارزیابی
Normal Parameters	N	□□□	□□□	□□□	□□□
	Mean	□.□□□□	□.□□□□	□.□□□□	□.□□□□
	Std. Deviation	□.□□□□□	□.□□□□□	□.□□□□□	□.□□□□□
Most Extreme Differences	Absolute	.□□□	.□□□	.□□□	.□□□
	Positive	.□□□	.□□□	.□□□	.□□□
	Negative	-.□□□	-.□□□	-.□□□	-.□□□
Kolmogorov-Smirnov Z		□.□□□	□.□□□□	□.□□□	□.□□□
Asymp. Sig. (۲-tailed)		.□□□	□.□□	.□□□	.□□□

همان گونه که ملاحظه می‌شود، مقادیر معنی‌داری مربوط به ابعاد متغیرهای توانمندسازی کارکنان، تعهد سازمانی و عملکرد سازمانی نیز همانند رهبری تحول‌آفرین بیشتر از ۰/۰۵ بوده و از این رو فرضیات صفر تأیید می‌گردند. بنابراین در مجموع، توزیع داده‌های مربوط به تمام متغیرهای این تحقیق نرمال بوده و می‌توان از آزمون‌های پارامتری جهت بررسی میانگین جامعه‌ها استفاده نمود؛ که در این راستا آزمون تحلیل واریانس تک‌عاملی (ANOVA) مورد استفاده قرار گرفته است.

به‌منظور بهره‌گیری از آزمون ANOVA برای مقایسه میانگین سه جامعه مختلف این تحقیق یعنی مدیران واحد (رده اول)، کارشناسان ارشد (رده دوم) و کارشناسان و تکنیسین‌ها (رده سوم)، لازم است تا در ابتدا متغیرهای وابسته و کمی در این آزمون تعیین گردند. در این راستا هر یک از ابعاد مربوط به

متغیرهای ۴گانه به عنوان متغیر وابسته و سمت سازمانی کارکنان- که شاخص تفکیک کننده این لایه ها به شمار می رود- نیز متغیر مستقل در نظر گرفته می شود. جهت بررسی صحت یا سقم ادعای تساوی ابعاد مزبور در لایه های مختلف، فرضیه های آماری بدین صورت مطرح می گردند:

$$\left. \begin{array}{l} H_1: \text{میانگین پاسخ های مربوط به بُعد چشم انداز در هر سه لایه برابر است } \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 \text{ (ادعا)} \\ H_2: \text{دستِ کم میانگین پاسخ های مربوط به بُعد چشم انداز در دو رده سازمانی یکسان نیست} \end{array} \right\}$$

و فرضیه های آماری برای سایر ابعاد نیز به همین صورت تعریف می گردند. جدول های زیر، نشان دهنده نتایج حاصل از انجام تحلیل ANOVA برای ابعاد متغیرهای این تحقیق می باشد. لازم به ذکر است که نرم افزار SPSS برای هر بُعد، یک جدول به عنوان خروجی تحلیل ANOVA ارائه می دهد که در اینجا به منظور پرهیز از ارائه جدول های فراوان و مشابه، ابعاد مربوط به هر متغیر در یک جدول ادغام گشته است. جداول ۴-۶ تا ۴-۹ مربوط به این نتایج می باشند.

جدول ۴-۶: تحلیل ANOVA مربوط به ابعاد متغیر رهبری تحول آفرین

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
□□□□□□□□	Between Groups	□ . □□□	□	□ . □□□	□ . □□□	. □□□
	Within Groups	□□□ . □□□	□□□	□ . □□□		
	Total	□□□ . □□□	□□□			
□□□□□□□□	Between Groups	. □□□	□	. □□□	. □□□	. □□□
□□□ الهام	Within Groups	□□□ . □□□	□□□	□ . □□□		
	Total	□□□ . □□□	□□□			
تحریک	Between Groups	. □□□	□	. □□□	. □□□	. □□□
□□□ فرهیخت	Within Groups	□□□ . □□□	□□□	□ . □□□		
	Total	□□□ . □□□	□□□			
رهبری	Between Groups	□ . □□□	□	. □□□	. □□□	. □□□
□□□ حمایتی	Within Groups	□□□ . □□□	□□□	□ . □□□		
	Total	□□□ . □□□	□□□			
توجه	Between Groups	□ . □□□	□	□ . □□□	. □□□	. □□□
□□□□	Within Groups	□□□ . □□□	□□□	□ . □□□		
	Total	□□□ . □□□	□□□			

جدول ۴-۷: تحلیل ANOVA مربوط به ابعاد متغیر توانمندسازی کارکنان

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
معنای داری	Between Groups	.۰۰۰۰	۱	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰
	Within Groups	.۰۰۰۰۰۰	۱۱۱	.۰۰۰۰		
	Total	.۰۰۰۰۰۰	۱۱۲			
شایستگی	Between Groups	.۰۰۰۰	۱	.۰۰۰۰	.۰۰۰۰	.۰۰۰
	Within Groups	.۰۰۰۰۰۰	۱۱۱	.۰۰۰۰		
	Total	.۰۰۰۰۰۰	۱۱۲			
۱۱۱۱۱۱۱	Between Groups	.۰۰۰	۱	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰
	Within Groups	.۰۰۰۰۰۰	۱۱۱	.۰۰۰۰		
	Total	.۰۰۰۰۰۰	۱۱۲			
۱۱۱۱۱۱۱	Between Groups	.۰۰۰۰	۱	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰
	Within Groups	.۰۰۰۰۰۰	۱۱۱	.۰۰۰۰		
	Total	.۰۰۰۰۰۰	۱۱۲			
مشارکت دیگران	Between Groups	.۰۰۰	۱	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰
	Within Groups	.۰۰۰۰۰۰	۱۱۱	.۰۰۰۰		
	Total	.۰۰۰۰۰۰	۱۱۲			

جدول ۴-۸: تحلیل ANOVA مربوط به ابعاد متغیر تعهد سازمانی

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
تمایل	Between Groups	۰.۰۰۰	۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	.۰۰۰
	Within Groups	۰۰۰.۰۰۰	۰۰۰	۰.۰۰۰		
	Total	۰۰۰.۰۰۰	۰۰۰			
علاقه	Between Groups	۰.۰۰۰	۰	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰
	Within Groups	۰۰۰.۰۰۰	۰۰۰	۰.۰۰۰		
	Total	۰۰۰.۰۰۰	۰۰۰			
۰۰۰۰	Between Groups	۰.۰۰۰	۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	.۰۰۰
	Within Groups	۰۰۰.۰۰۰	۰۰۰	۰.۰۰۰		
	Total	۰۰۰.۰۰۰	۰۰۰			

جدول ۹-۴: تحلیل ANOVA مربوط به ابعاد متغیر عملکرد سازمانی

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
توانایی	Between Groups	.۰۰۰۰	۱	.۰۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰
	Within Groups	.۰۰۰.۰۰۰	۱۱۱	.۰۰۰۰		
	Total	.۰۰۰.۰۰۰	۱۱۲			
کامیابی	Between Groups	.۰۰۰۰	۱	.۰۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰
	Within Groups	.۰۰۰.۰۰۰	۱۱۱	.۰۰۰۰		
	Total	.۰۰۰.۰۰۰	۱۱۲			
کمک	Between Groups	.۰۰۰۰	۱	.۰۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰
	Within Groups	.۰۰۰.۰۰۰	۱۱۱	.۰۰۰۰		
	Total	.۰۰۰.۰۰۰	۱۱۲			
ارزیابی	Between Groups	.۰۰۰۰	۱	.۰۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰
	Within Groups	.۰۰۰.۰۰۰	۱۱۱	.۰۰۰۰		
	Total	.۰۰۰.۰۰۰	۱۱۲			

ستون‌های جدول نتایج ANOVA به ترتیب شامل مجموع توان دوم، درجه آزادی، میانگین توان دوم، آماره F و سطح معنی‌داری می‌باشد. با توجه به سطح معنی‌داری ابعاد متغیرهای تحقیق در این جدول‌ها که همگی بیشتر از مقدار $۰/۰۵$ هستند، مشخص می‌شود که فرضیه H_1 رد و فرضیه H_0 مبنی بر برابری میانگین سه جامعه تأیید می‌گردد. در نهایت و پس از انجام آزمون‌های کولموگوروف-اسمیرنوف و تحلیل واریانس تک‌عاملی، مشخص شد که سه جامعه آماری تحقیق حاضر- که رده‌های مختلف سازمانی در سازمان مورد مطالعه می‌باشند- همسان بوده و در آزمون فرضیه‌های تحقیق می‌توان آن‌ها را به مثابه یک

جامعه در نظر گرفت. در ادامه این فصل، نتایج حاصل از سنجش فرضیه‌های تحقیق به وسیله روش مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزار Lisrel ارائه می‌شود.

۴-۳- آزمون فرضیه‌ها

در این بخش از فصل چهارم، ابتدا فرضیه‌های پژوهش بازگو گردیده و سپس نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها در قالب شکل‌ها و جدول‌های خروجی نرم‌افزار Lisrel ارائه می‌شوند.

فرضیه اصلی تحقیق عبارت است از این که "بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی از طریق نقش میانجی‌گری متغیرهای توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان پالایشگاه گاز شهیدهاشمی‌نژاد خانگیران، رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد." فرضیات فرعی نیز بدین صورت مطرح می‌باشند:

۱- بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی در سازمان مورد مطالعه رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

۲- بین رهبری تحول‌آفرین و تعهد سازمانی کارکنان در سازمان مورد مطالعه رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

۳- بین رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی کارکنان در سازمان مورد مطالعه رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

۴- بین تعهد سازمانی کارکنان و عملکرد سازمانی در سازمان مورد مطالعه رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

۵- بین توانمندسازی کارکنان و عملکرد سازمانی در سازمان مورد مطالعه رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

در راستای آزمون فرضیات، ابتدا مدل به این ترتیب تشکیل شد:

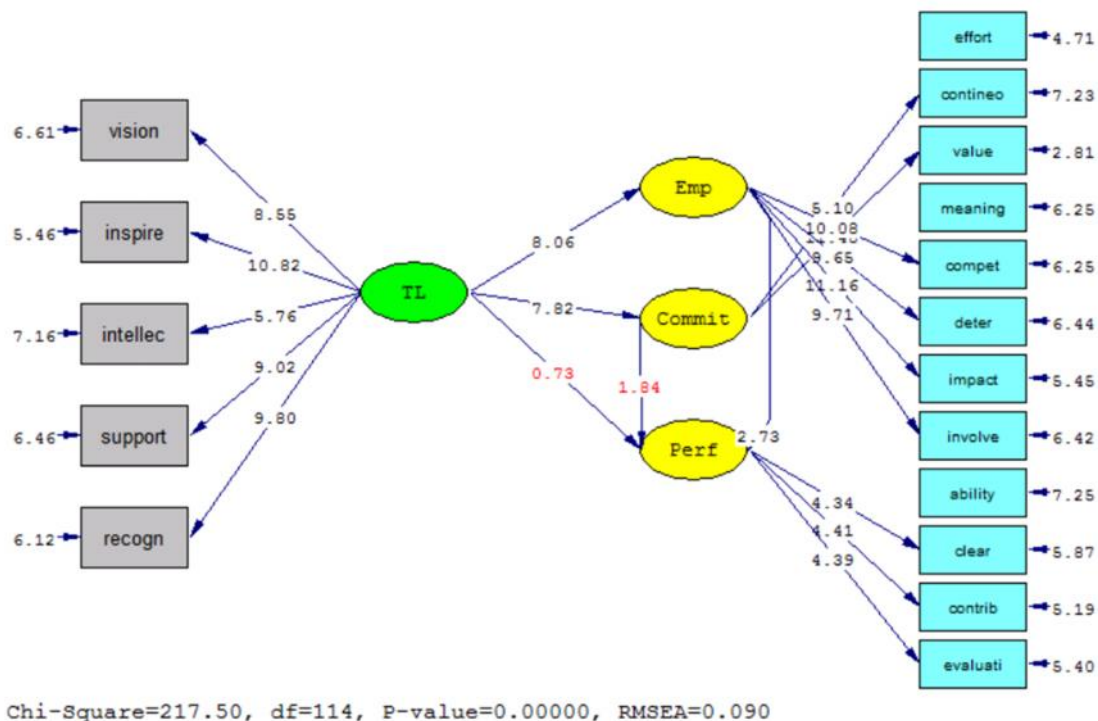
مدل: در این مدل، تعهد سازمانی و تیم‌محوری به عنوان میانجی تعدیل‌گر بین رهبری تحول‌آفرین و

عملکرد سازمانی در نظر گرفته شد.

متغیر مستقل: رهبری تحول‌آفرین

متغیر میانجی: تعهد سازمانی، توانمندسازی کارکنان

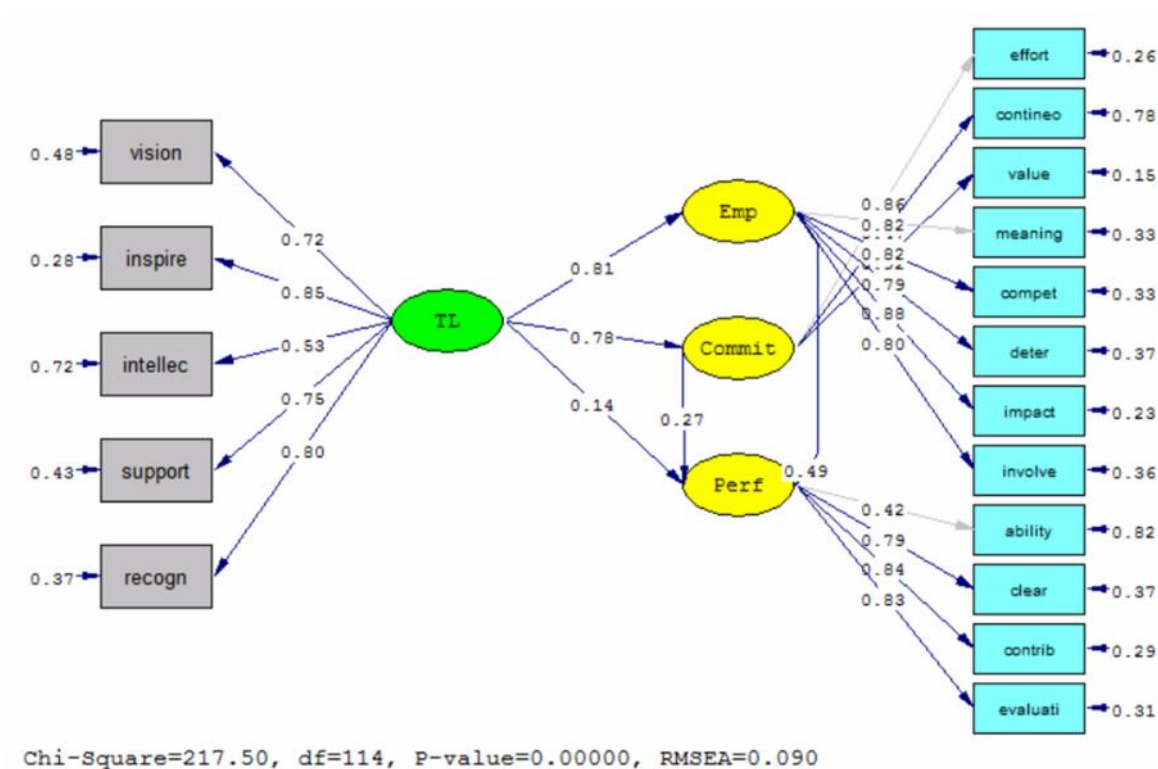
متغیر وابسته: عملکرد سازمانی



شکل ۴-۱: خروجی تحلیل معناداری مدل

با توجه به شکل ۴-۱، کلیه اعداد معناداری مربوط به این مدل به جز دو رابطه، یکی بین تعهد سازمانی و عملکرد و دیگری بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی، در محدوده قابل قبول (خارج از فاصله بین $\pm 1/96$) بوده و تأیید می‌شوند. از این رو نتایج حاصل از میزان تأثیرات مستقیم و غیر مستقیم بین

متغیرها بر اساس فرضیات با استفاده از خروجی تحلیل استاندارد (شکل زیر) بدین شرح می‌باشد. لازم به ذکر است که به دلیل عدم معناداری روابط مزبور، بررسی میزان تأثیرات از طریق آن امکان‌پذیر نمی‌باشد.



شکل ۴-۲: خروجی تحلیل استاندارد مدل

□- رهبری تحول‌آفرین، اثر مستقیم و معناداری به میزان ۰/۸۱ بر توانمندسازی کارکنان می‌گذارد.

۲- توانمندسازی کارکنان، اثر مستقیم و معناداری به میزان ۰/۴۹ بر عملکرد سازمانی می‌گذارد.

۳- رهبری تحول‌آفرین، از طریق نقش میانجی‌گری توانمندسازی، اثر غیرمستقیم و معناداری به میزان ۰/۳۹ بر عملکرد سازمانی می‌گذارد.

۴- رهبری تحول‌آفرین، اثر مستقیم و معناداری به میزان ۰/۷۸ بر تعهد سازمانی دارد.

بنابراین نقش میانجی‌گری توانمندسازی کارکنان در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی تبیین می‌شود.

با این تفاسیر، وضعیت آزمون فرضیه‌ها بدین صورت خواهد شد:

فرضیه اصلی مبنی بر میانجی‌گری توانمندسازی و تعهد سازمانی در رابطه میان رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی، به‌صورت جزئی تأیید می‌گردد؛ توانمندسازی بر عکس تعهد سازمانی، نقش میانجی‌گری را در این رابطه ایفا می‌کند.

فرضیه اول رد می‌گردد؛ چرا که رابطه میان رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی معنی‌دار نیست.

رابطه میان رهبری تحول‌آفرین و تعهد سازمانی با توجه به مدل ساختاری قابل تبیین است. بنابراین و بر مبنای مدل، بین رهبری تحول‌آفرین و تعهد سازمانی (به‌عنوان متغیری وابسته نه میانجی) ارتباط معنی‌دار وجود داشته و فرضیه دوم تأیید می‌گردد.

فرضیه سوم یعنی رابطه مثبت و معنادار رهبری تحول‌آفرین با توانمندسازی کارکنان تأیید می‌گردد.

فرضیه چهارم رد می‌شود؛ چرا که رابطه میان تعهد سازمانی و عملکرد سازمانی معنی‌دار نیست.

و در نهایت آخرین فرضیه نیز تأیید می‌شود؛ توانمندسازی کارکنان بنابر مدل طراحی شده، تأثیر چشمگیری بر عملکرد سازمانی داشته و ارتباط بین آن‌ها مثبت و معنادار می‌باشد.

پس از اتمام فرایند آزمون فرضیه‌ها به وسیله نرم‌افزار LISREL، لازم است تا وضعیت مدل که بدین منظور مورد استفاده قرار گرفته، از لحاظ سطح اطمینان و تناسب مورد ارزیابی قرار گیرد. در این راستا از شاخص‌های برازش که در فصل قبلی تشریح شده‌اند استفاده می‌گردد. نتایج حاصل از خروجی نرم‌افزار برای شاخص‌های برازندگی مدل‌های مزبور به‌همراه مقادیر بهینه برای این شاخص‌ها در جدول ۴-۱۰ نمایش داده شده است. با ملاحظه مقادیر مربوط بدست‌آمده، مشخص می‌شود که این مدل از برازش خوبی برخوردار بوده‌است.

جدول ۴-۱۰: وضعیت مدل بررسی شده با توجه به شاخص‌های برازش

مقدار بهینه	نوع شاخص	نوع شاخص
df	df	df
زیر ۵	χ^2 / df	χ^2 / df
کمتر از ۰/۰۵	P-value	P-value
برابر یا بزرگ‌تر ۵	NNFi	NNFi
برابر یا بزرگ‌تر ۵	CFi	CFi
کم‌تر یا بین ۵/۰۵ و ۵/۰۱	RMSEA	RMSEA
۵/۰۵	GFI	GFI
۵/۰۵	AGFI	AGFI
نزدیک به صفر	RMR	RMR
۵/۰۵	IFI	IFI

۴-۳-۱- تفسیر نتایج حاصل از سنجش فرضیه‌ها

در این تحقیق علاوه بر فرضیه اصلی، پنج فرضیه فرعی نیز مطرح گشت. لیکن آزمون این فرضیه‌ها مستلزم آن بود تا بدلیل استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای، نحوه توزیع داده‌ها و سپس برابری میانگین متغیرها در لایه‌های سه گانه نمونه مورد سنجش قرار گیرد.

بدین‌منظور ابتدا هر یک از متغیرها به ابعاد مشخصی بر مبنای مطالعات تئوریک افراز گشته تا سنجش توزیع و میانگین در هر یک از این ابعاد انجام گیرد. بر این اساس، متغیر رهبری تحول‌آفرین به ابعاد چشم‌انداز، ارتباطات الهام‌بخش، تحریک فرهیختگی، رهبری حمایتی و توجه فردی؛ تعهد سازمانی به ابعاد تمایل، علاقه و باور؛ توانمندسازی کارکنان به ابعاد احساس معنی داری در شغل، احساس شایستگی در شغل، احساس داشتن حق انتخاب، احساس مؤثر بودن و احساس مشارکت با دیگران؛ و عملکرد سازمانی به ابعاد توانایی، وضوح، کمک و ارزیابی تفکیک گردیدند.

۱- برای سنجش نحوه توزیع داده‌ها، این فرضیه مطرح گشت که داده‌های مربوط به بُعد آلفا (که هر یک از ابعاد مزبور را می‌توان جای آن قرار داد) نرمال هستند. این فرضیه بوسیله روش کولموگوروف-اسمیرنوف در نرم‌افزار SPSS مورد سنجش قرار گرفته و نتایج حاصل از این بررسی نشان داد که تمامی فرضیه‌های مربوط به توزیع داده‌ها اثبات می‌گردند. به عبارت دیگر، همه ابعاد تحقیق (که متغیرهای تحقیق را تشکیل می‌دادند) دارای سطح معنی‌داری بیش از ۰/۰۵ در این آزمون بوده و دارای توزیع نرمال هستند. این نتیجه با توجه به ویژگی قضیه حد مرکزی و تعداد نسبتاً زیاد نمونه تحقیق قابل پیش‌بینی بوده است.

۲- نمونه آماری این تحقیق بر اساس سمت سازمانی افراد، در سه لایه مجزا طبقه‌بندی شده که هر یک از آن‌ها را می‌توان به مثابه جامعه‌ای از نمونه در نظر گرفت. فرضیه برابری میانگین در این جوامع بیان می‌کند که میانگین پاسخ‌های مربوط به بُعد آلفا در هر سه لایه برابر است. نرم‌افزار SPSS و آزمون ANOVA جهت سنجش این فرضیه مورد استفاده قرار گرفتند. دلیل انتخاب این آزمون از دو جنبه نرمال بودن توزیع داده‌ها و وجود سه جامعه (بیش از دو جامعه) قابل تبیین است. خروجی تحلیل ANOVA نشان داد که سطح معنی‌داری تمام ابعاد متغیرهای تحقیق بیشتر از مقدار قابل قبول یعنی ۰/۰۵ بوده و از این رو فرضیه برابری میانگین نیز اثبات می‌گردد.

بنابراین نمونه آماری این تحقیق اگرچه در سه لایه طبقه‌بندی شده، اما به دلیل برابری میانگین متغیرها در این لایه‌ها، می‌توان فرضیه‌های اصلی و فرعی تحقیق را بر اساس داده‌های کل نمونه مورد سنجش قرار داد و نیازی به آزمون فرضیه‌ها در هر یک از این لایه‌ها به صورت مجزا نخواهد بود. همانگونه که در فصل قبلی ملاحظه شد، آزمون فرضیه‌های تحقیق انجام گرفته که در ادامه به تفسیر آن‌ها خواهیم پرداخت.

۳- فرضیه فرعی اول بیان می‌کند که بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی در سازمان‌های مورد مطالعه رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. این فرضیه، تنها در مدل ساختاری دوم (در نرم‌افزار

LISREL) که مدل میانجی‌گری جزئی^۱ است تحت بررسی قرار گرفت. خروجی تحلیل معناداری این مدل نشان داد که رابطه مستقیم و بدون واسطه میان رهبری تحول‌آفرین و عملکرد در سازمان‌های مطالعه شده، معنادار نبوده و از این رو نمی‌توان همبستگی این دو متغیر را محاسبه نمود.

۴- فرضیه فرعی دوم بیان می‌کند که بین رهبری تحول‌آفرین و تعهد سازمانی کارکنان در سازمان‌های مورد مطالعه رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

در این مدل که تعهد سازمانی به‌عنوان متغیر وابسته گنجانده شده است، عدد معناداری برابر با ۷/۸۲ شده و رابطه میان رهبری تحول‌آفرین و تعهد سازمانی، معنادار شده است.

بر این اساس، رهبری تحول‌آفرین، اثر مستقیم و معناداری به میزان ۰/۷۸ بر تعهد سازمانی می‌گذارد. در واقع، با یک واحد افزایش در میزان متغیر رهبری تحول‌آفرین، ۰/۷۸ به میزان تعهد سازمانی کارکنان افزوده خواهد شد. بر مبنای ضریب تبیین (R^2)، ۴۲/۸ درصد از میزان تعهد سازمانی کارکنان در این سازمان‌ها، با استفاده از ابعاد تحول‌آفرین رهبری، محقق می‌گردد.

۵- فرضیه فرعی سوم بیان می‌کند که بین رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی کارکنان در سازمان مورد مطالعه رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. این فرضیه نیز توسط مدل مورد سنجش قرار گرفته است. اعداد معناداری مربوط به رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی کارکنان در مدل، حاکی از معناداری این رابطه می‌باشد؛ بنابر نتایج آن، رهبری تحول‌آفرین، اثر مستقیم و معناداری به میزان ۰/۸۱ بر توانمندسازی کارکنان می‌گذارد. در واقع، با یک واحد افزایش در میزان متغیر رهبری تحول‌آفرین، ۰/۸۱ به میزان توانمندسازی کارکنان افزوده خواهد شد. به عبارت دیگر، ۴۸/۹ درصد از میزان توانمندسازی کارکنان در این سازمان‌ها، با استفاده از ابعاد تحول‌آفرین رهبری، تبیین می‌شود.

□ Partial mediation

۶- فرضیه فرعی چهارم بیان می‌کند که بین تعهد سازمانی کارکنان و عملکرد سازمانی در سازمان مورد مطالعه رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. این فرضیه در مدل ساختاری مورد سنجش قرار گرفته که در مدل رد شد. در واقع نمی‌توان میان تعهد سازمانی کارکنان و عملکرد آن‌ها در سازمان‌های مطالعه شده، تأثیری متصور بود. در مدل ساختاری، تعهد سازمانی، خود به‌عنوان متغیری وابسته مطرح گشته و هیچ‌گونه همبستگی با عملکرد نشان نمی‌دهد.

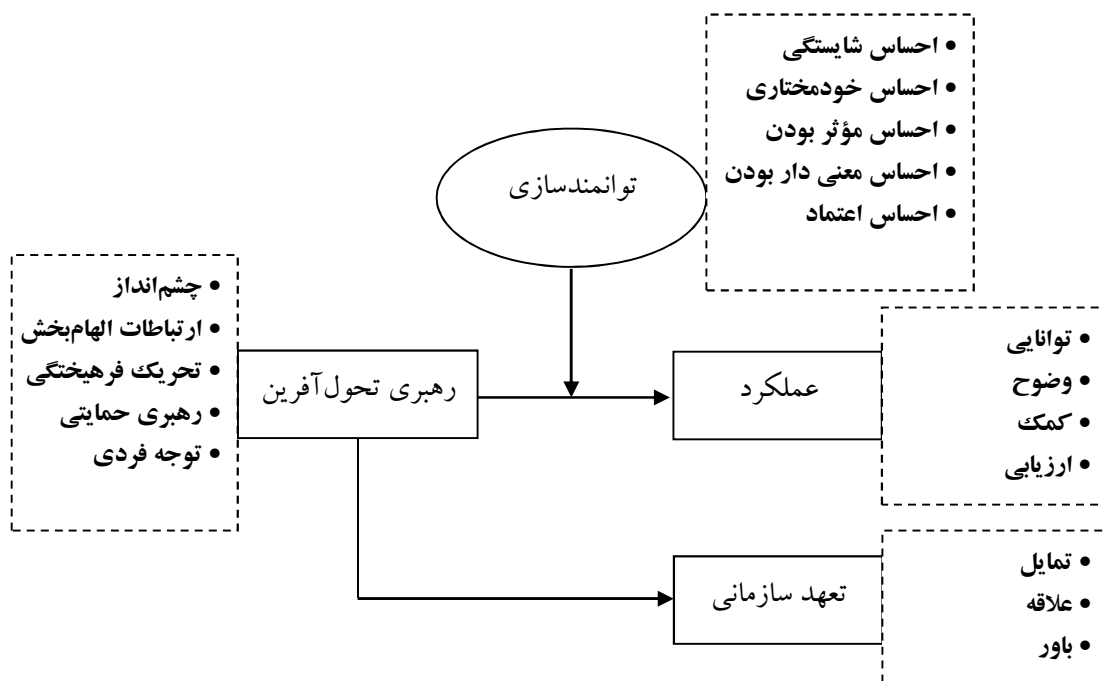
۷- فرضیه فرعی پنجم بیان می‌کند که بین توانمندسازی کارکنان و عملکرد سازمانی در سازمان مورد مطالعه رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. در مدل ساختاری ترسیم‌شده در این تحقیق، به سنجش این فرضیه پرداخته شده است. و نتایج نیز موکد این نظر بوده‌است. بر اساس مدل ساختاری اعلام می‌کنیم که توانمندسازی کارکنان، اثر مستقیم و معناداری به میزان ۰/۴۹ بر عملکرد سازمانی خواهد داشت. از این رو، با یک واحد افزایش در میزان متغیر توانمندسازی کارکنان، ۰/۴۹ به میزان عملکرد سازمانی کارکنان سازمان مورد مطالعه افزوده خواهد شد.

۸- آخرین فرضیه‌ای که مورد بررسی قرار می‌گیرد، فرضیه اصلی تحقیق است. این فرضیه بیان می‌کند که بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی از طریق نقش میانجی‌گری متغیرهای توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان سازمان مورد مطالعه، رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. به‌منظور سنجش فرضیه مزبور، دو محور اصلی را در نظر می‌گیریم که همانا بررسی نقش میانجی‌گری هر یک از متغیرهای توانمندسازی و تعهد سازمانی به‌صورت جداگانه است؛ این دو مورد در هر سه مدل ساختاری قابل بررسی می‌باشد.

به دلیل آنکه رابطه میان تعهد سازمانی با عملکرد کارکنان، در مدل از سطح معنی‌داری قابل قبول برخوردار نمی‌باشد، ایفای نقش میانجی متغیر تعهد سازمانی در این رابطه به‌طور کلی مردود خواهد بود. بر این اساس و در جهت تعیین نقش تعهد سازمانی در مدل مفهومی تحقیق، مدل ساختاری، تعهدسازمانی به‌عنوان متغیر وابسته وارد مدل شد. نتایج حاصل از اجرای این مدل در نرم‌افزار LISREL نشان داد که تمام رابطه‌های مدل از سطح معنی‌داری مطلوبی برخوردار بوده و بنابراین، فرضیه ایفای نقش وابسته متغیر تعهد سازمانی تأیید گردید. به عبارت بهتر، بررسی این مدل نشان می‌دهد که اگرچه ابعاد تحول‌آفرین رهبر در سازمان مطالعه شده به ایجاد تعهد سازمانی منجر گشته، لیکن این تعهد تأثیری بر عملکرد کارکنان نداشته و نتوانسته به ارتقای آن منتهی گردد.

جهت بررسی نقش میانجی‌گری توانمندسازی، لازم است تا از یک سو، رابطه میان رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی و در سوی دیگر، رابطه میان این متغیر با عملکرد سازمانی بررسی گردد. با توجه به مدل ساختاری، هر دوی این روابط معنادار و مثبت بوده و از این رو، فرضیه ایفای نقش میانجی‌گری تیم‌محوری تأیید می‌گردد. بر این اساس، رهبری تحول‌آفرین، از طریق نقش میانجی‌گری تیم‌محوری، اثری غیرمستقیم و معنادار بر عملکرد سازمانی دارد که میزان آن در مدل مزبور، ۰/۳۹ است. لیکن بنابر مدل ساختاری به ازای هر واحد افزایش در متغیر رهبری تحول‌آفرین، توانمندسازی نیز تا مقداری افزایش می‌یابد که در نهایت موجب ارتقای عملکرد کارکنان به میزان ۰/۳۹ خواهد شد؛ به عبارت دیگر، ۱۲/۲۵ درصد از عملکرد کارکنان در این سازمان‌ها، از طریق اثرگذاری ابعاد تحول‌آفرین رهبر بر مؤلفه‌های توانمندسازی، و سپس مشارکت این مؤلفه‌ها در ابعاد عملکردی حاصل می‌شود.

در انتهای این بخش مدل مفهومی و نهایی شده این تحقیق آورده می‌شود.



شکل ۴-۳: مدل نهایی شده تحقیق



مقدمه

با توجه به تحقیقات اندک و پراکنده مرتبط با نقش سبک رهبری در عملکرد سازمان در کشور، ارکان سازمانی نظیر مدیریت و رهبری به عنوان یکی از عمده عوامل عدم تحقق عملکرد مطلوب در این فعالیت‌ها معرفی گشته‌اند (عرب‌مازار و همکاران، ۱۳۸۸: ۳۴). از سوی دیگر، نتایج مطالعاتی پیشین نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین، بهینه‌ترین پارادایم رهبری در سازمان‌هاست. (الکینز و همکاران، ۲۰۰۳: ۵۹۰). در انتهای این بخش از مطالعات اولیه، بررسی رابطه میان رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی در سازمان مزبور، به مثابه هدف تحقیق در نظر گرفته شد. اما بررسی‌های بیشتر به تعریف دقیق‌تر مسئله تحقیق منتهی شد.

مطابق با دستاورد مطالعه بسیار جامع جینگ و آوری^۱، علیرغم افزایش تحقیقات در زمینه بررسی رابطه میان رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی، هنوز هم حلقه‌های مفقوده بسیار مهمی در فهم ما از این رابطه وجود دارد. آن‌ها در ادامه بیان می‌کنند که عوامل سازمانی، مهمترین حلقه‌های مفقوده در درک این رابطه‌ی تلقی می‌شوند (جینگ و همکاران، ۲۰۰۸: ۷۵). با توجه به این مورد و همچنین نتایج سایر تحقیقاتی که در زمینه متغیرهای میانجی در رابطه‌ی بین رهبری و عملکرد سازمانی انجام شده بود (که اهم آن‌ها در جدول ۲-۴ ارائه شده‌اند)، تمرکز و هدف مشخص این مقاله، بر بررسی اثر میانجی‌گری دو متغیر توانمندسازی کارکنان و تعهد سازمانی در رابطه مزبور قرار گرفت.

در این فصل، محقق مشخص خواهد کرد که یافته‌ها و فرضیه‌های پژوهش تا چه حد با مبانی نظری و نتایج سایر تحقیقات هماهنگ است. در ادامه و بر اساس تطبیق و مقایسه تحقیق حاضر با مطالعات پیشین، راهکارهای عملی جهت پاسخگویی به مسئله تحقیق و دستیابی به هدف آن ارائه می‌گردد.

^۱ Jing & Avri

همچنین محدودیت‌های پیش روی پژوهش و پیشنهادهایی جهت مطالعات و بررسی‌های آتی مطرح می‌شود.

۵-۱- مقایسه نتایج تحقیق با مطالعات پیشین

به‌طور کلی دستاوردهای حاصل از این مطالعه، تا حدودی با نتایج مطالعات پیشین و همچنین مدل مفهومی طراحی شده برای تحقیق، متفاوت بوده است. بر اساس مطالب بیان شده در بخش قبلی، مدل مفهومی تحقیق که در شکل ۱-۲ نمایش داده شده بود، دستخوش تغییراتی خواهد شد؛ چرا که دیگر متغیر تعهد سازمانی نقش میانجی‌گری را بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد ایفا ننموده و به‌عنوان متغیر وابسته برای متغیر مستقل (رهبری تحول‌آفرین) مطرح خواهد بود. لیکن دستاورد این مطالعه هنگامی از ارزش افزوده برای سازمان مورد مطالعه و سازمان‌های مشابه برخوردار خواهد بود که از مقایسه آن با نتایج مطالعات پیشین، پیشنهادهای عملی برای نیل به وضعیت مطلوب ارائه گردد؛ در ادامه این بخش، به این امر پرداخته خواهد شد.

اولین نتیجه‌ای که با استفاده از این تحقیق حاصل شد، عدم وجود رابطه مستقیم بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد کارکنان در سازمان مطالعه شده است. این مورد در هماهنگی کاملی با نتایج مطالعه جینگ و آوری- که در ابتدای این فصل به آن اشاره شد- می‌باشد (جینگ و همکاران، ۲۰۰۸: ۷۶). در واقع همانگونه که آنها بیان کردند بررسی رابطه میان این دو متغیر بدون توجه به عوامل میانجی، امکان‌پذیر نبوده و نتایج آن قابل استناد نخواهد بود. چنانچه بررسی متغیرهای میانجی در این رابطه مدنظر قرار نگیرد، اینگونه استنباط می‌شود که رفتارهای تحول‌آفرین رهبر در این سازمان‌ها منجر به کاهش عملکرد شده و یا تأثیر چندانی نخواهد داشت و از این رو، نامناسب تلقی خواهند گشت. در حالیکه، تناسب رهبری تحول‌آفرین با عملکرد سازمان‌ها (و به تبع آن، بخش‌ها و واحدهای این سازمان)، در مطالعات متعددی به

اثبات رسیده است (الکینز و همکاران، ۲۰۰۳: ۵۹۳). به عبارت دیگر، اگرچه رهبری تحول آفرین با عملکرد رابطه مستقیم ندارد، لیکن این به معنای تأثیر منفی این سبک رهبری بر عملکرد نیست؛ بلکه نادیده انگاشتن متغیرهای میانجی در این رابطه، به درک نادرست از آن انجامیده و از این رو، لازم است تا از طریق ایفای نقش متغیرهای میانجی، به بررسی اثرگذاری رهبری تحول آفرین بر عملکرد پرداخته شود.

پیلای در مطالعه خود به این مورد اشاره می کند که یکی از مسائل مهم و حیاتی برای رهبر تحول آفرین، ارتقای سطح باور کارکنان بوده تا از این طریق بتواند توانمندی لازم جهت حل مشکلات پیش رو را ایجاد نماید. هنگامی که این باور شکل گرفت، سطح اعتماد و تعهد در افراد افزایش یافته و تحقق اهداف سازمانی دست یافتنی تر می گردد (پیلای و همکاران، ۲۰۰۴: ۱۴۵) تعهد سازمانی کارکنان که در این تحقیق در قالب ابعاد تمایل، علاقه و باور تعریف گشته، به طور مستقیم تحت تأثیر رهبری تحول آفرین قرار گرفته است. این امر به طور مشخص با توجه به تئوری خودپندارانه^۱ قابل تشریح می باشد؛ رهبر تحول آفرین با تعریف وظایف افراد به صورت آرمانی، باعث می شود تا پیروان، فعالیت های کاری را با ارزش های مدنظر خود همراستا دیده و از این رو، هرچه بیشتر نسبت به سازمان احساس تعهد پیدا کنند. (استیرر و همکاران، ۲۰۰۸: ۳۶۶)

علامه و همکاران در مطالعات خود به این موضوع می پردازند که رهبری تحول آفرین نقش بسزایی در توانمندسازی روانی کارکنان دارد (علامه و همکاران، ۲۰۱۱) که نتایج حاصل از این تحقیق با این مطالعه تطابق کامل دارد.

بر مبنای تئوری پایه ای تعهد سازمانی، تعهد نه تنها باعث این می شود که یک فرد صرف نظر از شرایط محیطی به فعالیت خود در سازمان ادامه دهد، بلکه این احساس را در او ایجاد می کند که در جهت منافع سازمان مورد نظر نیز تلاش نماید. تحقیقات بسیاری بر اثرگذاری مثبت تعهد در عملکرد شغلی و سازمانی

کارکنان صحنه گذاشته‌اند که از این میان می‌توان به مطالعات جداگانه بنخوف (بنخوف، ۱۹۹۷: ۷۱۸)، رایت (رایت و همکاران؛ ۲۰۰۳: ۲۳) و رشید (رشید و همکاران؛ ۲۰۰۳: ۴۱۹) اشاره نمود. نتایج حاصل از بررسی رابطه میان تعهد سازمانی و عملکرد در تحقیق حاضر، توافق با این مطالعات نشان می‌دهد. به عبارت واضح‌تر، ابعاد تعهد سازمانی در بخش‌های مختلف سازمان مورد مطالعه، در جهت افزایش عملکرد نقش داشته‌اند.

کانتر^۱ (۱۹۸۴) در مطالعه‌ای به این نتیجه رسید که هر یک از ابعاد توانمندسازی با رفتارهایی که عملکرد را افزایش می‌دهد، رابطه دارند. افرادی که معناداری بیشتری را احساس می‌کنند و یا بیشتر به آن توجه دارند، برای کارشان تلاش بیشتری انجام می‌دهند و به وظایف خود تعهد بیشتری دارند و بنابراین در هنگام مواجهه با موانع و مشکلات احتمالاً مقاومت بیشتری از خود نشان می‌دهند. شایستگی به تلاش بیشتر، پافشاری و مقاومت در مواجهه با موانع منجر می‌گردد.

اسپریتزر^۲ (۱۹۹۵) در پژوهش خود پیرامون رابطه توانمندسازی کارکنان با عملکرد شغلی به این نتیجه رسید که اعتماد به نفس دسترسی به اطلاعات درباره‌ی اهداف سازمان، عملکرد شغلی و رفتارهای نوآورانه و خلاق در کارکنان با توانمندسازی رابطه مثبت دارد. (شکوهنده، ۱۳۸۷). لیدن^۳ و همکاران (۲۰۰۰) خاطر نشان ساختند که توانمندسازی با عملکرد شغلی رابطه مثبتی دارد و افراد توانمند نسبت به افراد کمتر توانمند بهتر کار خواهند کرد این امر در این مسئله ریشه دارد که توانمندسازی هم شروع رفتارهای کاری و هم استمرار تلاش برای انجام وظایف را افزایش می‌دهد. به ویژه سطوح بالای توانمندسازی به تلاش بیشتر و انعطاف‌پذیری بیشتر منجر می‌گردد. و همه این رفتارها منجر به افزایش عملکرد شغلی می‌گردد (نواصر، ۱۳۸۷). نتایج حاصل از بررسی رابطه میان توانمندسازی کارکنان و عملکرد در تحقیق

^۱ canter
^۲ Speritzer
^۳ Liden

حاضر، با نتایج این مطالعات همسو می‌باشد. به عبارت واضح‌تر، ابعاد توانمندسازی کارکنان در بخش‌های مختلف سازمان مورد مطالعه، در جهت افزایش عملکرد نقش داشته‌اند.

همانگونه که در فصل سوم بدان اشاره شد، در مطالعات گوناگون، متغیرها معمولاً به عنوان مستقل یا وابسته تعریف گشته و در برخی موارد نیز نقش میانجی را ایفا می‌نمایند. اما متغیرهای میانجی خود بر دو نوع تعدیل‌گر و مداخله‌گر^۱ هستند. میانجی تعدیل‌گر به طور غیر مستقیم و به وضوح در یک رابطه نقش بازی کرده که محقق به بررسی این نقش می‌پردازد؛ مانند تحقیق حاضر که در ابتدا، متغیرهای توانمندسازی و تعهد سازمانی به عنوان متغیر میانجی و تعدیل‌گر تعریف گشته و بررسی‌های بعدی حول این موضوع انجام شده است. اما گاهی عوامل میانجی به صورت مکنون و در حالی که محقق از تأثیر چنین عواملی اطلاع ندارد، بر مدل مورد بررسی اثرگذار خواهند بود؛ که به این عوامل مکنون، مداخله‌گر و یا متغیرهای پنهانی گفته می‌شود (مؤمنی، ۱۳۸۷: ۱۰۴). در مطالعه حاضر، مشخص شد که تعهد سازمانی نقش میانجی نداشته و به عنوان متغیر وابسته برای رهبری تحول‌آفرین مطرح می‌باشد؛ اما در مورد رابطه آن با عملکرد می‌توان گفت که احتمالاً عوامل مکنون دیگری در سازمان مورد نظر و در مدل مفهومی ارائه شده مداخله کرده و نتایج را متأثر کرده‌اند. که لازم است در مطالعات بعدی مدنظر قرار گیرند. در واقع نتیجه دور از انتظاری که در زمینه رابطه میان تعهد سازمانی و عملکرد در این تحقیق بدست آمده را می‌توان ناشی از عوامل مداخله‌گری دانست که در این بین نادیده انگاشته شده‌اند.

به عنوان نتیجه پایانی در این بخش به ذکر دو نکته اساسی بسنده می‌کنیم:

۱- مطابق با نتایج این تحقیق و در هماهنگی کامل با مطالعات پیشین، نقش میانجی‌گری توانمندسازی کارکنان در رابطه میان رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی تبیین گشته است. به عبارت دیگر متغیر توانمندسازی کارکنان در این رابطه، مکنون و ناشناخته نبوده، توسط محقق کشف شده، مورد تحلیل و

بررسی قرار گرفته و فرض میانجی‌گری آن نیز اثبات گردیده است. یکی از مهمترین ارزش‌هایی که مطالعه حاضر در بر داشته، اثبات این نقش است که گامی مؤثر جهت غنی‌سازی منابع نظری مرتبط با رهبری و عملکرد در سازمان‌ها خواهد بود. لیکن مشاهده شد که بهره‌گیری از رهبری تحول‌آفرین بدون توجه به توانمندسازی کارکنان تأثیری چندانی بر عملکرد نداشته و نمی‌توان آن را به‌صورت مجزا، راهکاری جهت پاسخ به چالش پیش‌روی سازمان در نظر گرفت. از این رو پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها، علاوه بر بکارگیری ابعاد تحول‌آفرین رهبری، تلاش‌هایی جدی جهت ارتقای سطح توانمندی کارکنان بخصوص توانمندسازی روانشناختی انجام داده تا هرچه بیشتر به بهبود وضعیت عملکرد و رسیدن به حد مطلوب در این زمینه نزدیک گردند.

۲- اگرچه سطح ابعاد مختلف تعهد کارکنان در سازمان مورد مطالعه بیشتر از میانگین (با توجه به طیف ۵ گزینه‌ای پاسخ‌ها، برای تمام ابعاد در حدود $3/2$ محاسبه شده است) و در حد مطلوب بدست آمده، این تعهد بنا به دلایلی که ذکر شد، به ارتقای عملکرد منجر نشده است. در واقع، تعهد سازمانی کارکنان مورد مطالعه به‌صورت بالقوه وجود داشته اما به‌طور بالفعل و ملموس به منصفه ظهور گذاشته نشده است. قدم اول در رفع این مشکل، شناسایی عوامل و متغیرهایی است که در این رابطه یعنی بین اثرگذاری تعهد بر عملکرد، ایجاد مزاحمت می‌نمایند. در مراحل بعدی، نیاز است تا راهکارهای مناسب جهت بهبود وضعیت این عوامل مداخله‌گر در پیش گرفته شود تا در نهایت، هدف اصلی که همانا ارتقای عملکرد کارکنان است محقق گردد.

۵-۲- محدودیت‌های تحقیق و پیشنهادات جهت تحقیقات آتی

مطالعات آتی را می‌توان به بررسی عوامل و متغیرهای تحقیق حاضر در طی زمان اختصاص داد؛ که این امر یکی از محدودیت‌های پیش‌روی محقق بوده است. در برخی موارد، متغیرهایی نظیر تعهد سازمانی و

عملکرد کارکنان در طی زمان دستخوش نوساناتی می‌گردند (نینینگر و همکاران، ۲۰۱۰: در دست انتشار) که ممکن است نتایج حاصل از مطالعه را تغییر دهند. به‌علاوه، بررسی سایر عوامل میانجی نظیر سطح توانایی رهبر و رضایت شغلی کارکنان، تیم محوری در رابطه میان رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی، به هرچه باروتر شدن درک مدیران و رهبران از این رابطه کمک نموده و زمینه لازم برای بهره‌گیری مؤثرتر از این سبک رهبری جهت ارتقای عملکرد را ممکن می‌سازد. بدیهی است امکان بررسی توأمان تمام متغیرهایی که احتمالاً به‌عنوان میانجی در این رابطه مطرح هستند وجود نداشته و محقق به دو متغیر توانمندسازی و تعهد سازمانی بسنده کرده است؛ این امر، یکی دیگر از محدودیت‌های اصلی تحقیق حاضر بود.

در بخش قبلی، به‌عنوان یکی از نتایج تحقیق به این مورد اشاره شد که تعهد سازمانی نقش میانجی‌گری در رابطه میان رهبری تحول‌آفرین و عملکرد نداشته و احتمالاً عوامل مکنون دیگری در سازمان‌های مورد نظر و در مدل مفهومی ارائه شده، مداخله کرده و نتایج (که بر اساس تحقیقات غیر از این پیش‌بینی می‌شد) را تحت تأثیر قرار داده‌اند. از این رو پیشنهاد می‌شود با توجه به مطالعات گذشته، عواملی چون رضایت شغلی، انگیزش کارکنان، خودبستگی (مانند بروم^۱، ۲۰۰۹؛ نیلسن، ۲۰۰۹؛ و تیتجن^۲، ۱۹۹۸)، همیاری^۳ و مشارکت^۴ (به عنوان مثال کابرا^۵، ۲۰۰۳ و پاپالکساندریس^۶، ۲۰۰۹) - که احتمالاً در این رابطه مداخله می‌کنند- در تحقیقات آتی بررسی شود. در تحلیل نقش مداخله‌گری این عوامل، آنچه اهمیت می‌یابد این است که جایگاه تأثیرگذاری آن‌ها در رابطه میان رهبری تحول‌آفرین و عملکرد

سازمانی مشخص گردد؛ در واقع باید تعیین شود که عوامل مداخله‌گر، نقش میانجی‌گری را ایفا نموده یا همانند تعهد سازمانی در این تحقیق، به‌عنوان متغیر وابسته مطرح خواهند بود.

پیوست: پرسش نامه تحقیق

با سلام و احترام ؛

با توجه به اینکه پژوهشی پیرامون ارتقای عملکرد سازمانی در سازمان های زیر مجموعه ی صنعت نفت و گاز ایران در حال انجام است ؛ خواهشمندیم با بذل محبت و دقت نظر به سوالات ذیل پاسخ دهید .

لازم به ذکر است در این پژوهش چهار متغیر در نظر گرفته شده که سوالات مربوط به هریک به تفکیک جداول، آورده شده است. خواهشمند است قبل از پاسخ به سوالات پرسش نامه ، اطلاعات زیر را تکمیل نمایید .

با سپاس

مشخصات عمومی :

- ۱- سن ☐ ۲- سمت: مدیر واحد ☐ کارشناس ارشد ☐ کارشناس و تکنسین ☐
- ۳- تحصیلات : ☐ دیپلم ☐ فوق دیپلم ☐ لیسانس ☐ فوق لیسانس ☐
- ۴ - سابقه کار :
- ۵- وضعیت استخدام : رسمی ☐ پیمانی ☐ قراردادی ☐
- ۶-نوع کار: ☐ ستادی و اداری ☐
- ☐ عملیاتی (بهره برداری ، تعمیرات ، آزمایشگاه ، ایمنی و آتش نشانی، بازرسی فنی ، انبار محصولات)

شماره سوال	سوالات مرتبط با تعهد سازمانی					کاملاً مخالفم	مخالفم	نظری ندارم	موافقم	کاملاً موافقم
۱	در این سازمان، کارکنان مشارکت بالایی در امور دارند					۱	۲	۳	۴	۵
۲	احساس می‌کنم حتی اگر به نفع من باشد، درست نیست در حال حاضر سازمان را ترک کنم.					۱	۲	۳	۴	۵
۳	واقعاً احساس می‌کنم که مشکلات سازمان، مشکلات شخص من است.					۱	۲	۳	۴	۵
۴	اگر هم‌اکنون تصمیم بگیرم سازمان را ترک کنم، زندگی‌ام به شدت از هم می‌پاشد.					۱	۲	۳	۴	۵
۵	خیلی خوشحال خواهم بود که باقیمانده زندگی شغلی‌ام را در این سازمان سپری کنم.					۱	۲	۳	۴	۵
۶	احساس می‌کنم گزینه‌های محدودی دارم، به نحوی که نمی‌توانم درباره ترک این سازمان فکر کنم.					۱	۲	۳	۴	۵
۷	این سازمان شایسته وفاداری و ادامه همکاری من می‌باشد.					۱	۲	۳	۴	۵
۸	در حال حاضر ترک این سازمان را درست نمی‌دانم زیرا نسبت به تحقق اهداف آن احساس تکلیف می‌کنم.					۱	۲	۳	۴	۵
۹	با چشم‌انداز القائی و تصمیمات اخذ شده توسط مدیران سازمان اتفاق نظر دارم.					۱	۲	۳	۴	۵

شماره سوال	سوالات مرتبط با رهبری سازمان					کاملاً مخالفم	مخالفم	نظری ندارم	موافقم	کاملاً موافقم
۱	نسبت به مقصد نهایی سازمان درک واضحی دارد .					۱	۲	۳	۴	۵
۲	نسبت به وضعیتی که انتظار می رود سازمان در ۵ سال آینده به آن نائل شود ، حس روشنی دارد .					۱	۲	۳	۴	۵
۳	ایده ی مشخصی نسبت به روند آتی سازمان دارد.					۱	۲	۳	۴	۵
۴	چیزهایی به زبان می آورد که باعث می شود کارکنان از کار در این سازمان احساس غرور کنند .					۱	۲	۳	۴	۵
۵	در مورد این واحد کاری حرف های مثبتی به زبان می آورد .					۱	۲	۳	۴	۵
۶	افراد را ترغیب می کند تا به محیط متلاطم به مثابه موقعیت های پر از فرصت های جدید بنگرند .					۱	۲	۳	۴	۵
۷	مرا به تفکر نسبت به حل مسائل گذشته به شیوه ای نوین به چالش می کشد .					۱	۲	۳	۴	۵
۸	ایده های دارد که مرا مجبور می کند تا در مواردی که تا به حال به آن ها فکر نکرده ام بازاندیشی نمایم .					۱	۲	۳	۴	۵
۹	مرا در خصوص بازتعریف بعضی از مفروضات اساسی خویش نسبت به کار به چالش می کشد .					۱	۲	۳	۴	۵
۱۰	قبل از شروع هر کاری احساسات شخصی مرا مورد توجه قرار می دهد .					۱	۲	۳	۴	۵
۱۱	به شکلی رفتار می کند که نیازهای شخصی مرا عمیقاً مد نظر قرار می دهد .					۱	۲	۳	۴	۵
۱۲	به رعایت شایسته منافع کارکنان نظر دارد.					۱	۲	۳	۴	۵
۱۳	وقتی که بهتر از سطح متوسط کار می کنم مرا نزد دیگران تحسین می کند .					۱	۲	۳	۴	۵
۱۴	هر گونه بهبود در کیفیت کارم را مورد تقدیر قرار می دهد .					۱	۲	۳	۴	۵
۱۵	وقتی کار برجسته ای انجام می دهم شخصا مرا تمجید می کند .					۱	۲	۳	۴	۵

شماره سوال	سوالات مرتبط با توانمندی سازی کارکنان در سازمان					کاملاً مخالفم	مخالفم	نظری ندارم	موافقم	کاملاً موافقم
۱	بواسطه هدفمندی برنامه های واحد کاری ام، کاری را که انجام می دهم برایم بسیار مهم است.					۱	۲	۳	۴	۵
۲	برنامه های سازمان طوری طراحی شده است که احساس می کنم فعالیتهای کاری برایم معنی دار هستند.					۱	۲	۳	۴	۵
۳	موفقیتهای حاصل از اجرای برنامه هایی که من در آن دخالت داشته ام، انجام کار را برایم با اهمیت و معنی دار نموده است.					۱	۲	۳	۴	۵
۴	استفاده از برنامه های مشارکت کارکنان باعث شده است به قابلیت هایم برای انجام دادن موفقیت آمیز کار اطمینان پیدا کنم.					۱	۲	۳	۴	۵
۵	برنامه های آموزش کارکنان باعث شده است که در مهارتهای مورد نیاز شغلم تسلط کافی پیدا کنم.					۱	۲	۳	۴	۵
۶	استفاده مستمر مدیریت از نظرات و پیشنهادهایم، موجب افزایش ظرفیت شغلی ام گردیده است.					۱	۲	۳	۴	۵
۷	سازمان اطمینان لازم در مورد توانایی ام برای انجام دادن کار را در من بوجود آورده است.					۱	۲	۳	۴	۵
۸	سازمان اختیارات لازم را در مورد تصمیم گیری درباره چگونگی نحوه انجام کار را ، به من داده است.					۱	۲	۳	۴	۵
۹	واحد کاری به من فرصت می دهد، در مورد چگونگی انجام دادن کارم تصمیم بگیرم.					۱	۲	۳	۴	۵
۱۰	مدیریت، فرصت قابل توجهی برای آزادی و استقلال در نحوه انجام کار را به من داده است.					۱	۲	۳	۴	۵
۱۱	بازخورد مدیریت باعث شده احساس کنم بر آنچه در واحد کاری ام اتفاق می افتد، تاثیر چشمگیری داشته باشم.					۱	۲	۳	۴	۵
۱۲	اختیارات و امکاناتی که مدیریت به من داده است باعث شده احساس کنم بر آنچه در واحد کاری ام اتفاق می افتد کنترل زیادی دارم.					۱	۲	۳	۴	۵
۱۳	نتایج برنامه های واحد کاری نشان داده که نقش مهمی در آنچه در سازمانم رخ می دهد دارم.					۱	۲	۳	۴	۵
۱۴	در این سازمان به کار گروهی و عضویت در تیم اهمیت زیادی داده می شود.					۱	۲	۳	۴	۵
۱۵	در تصمیم گیری های مرتبط با وظیفه ام مشارکت می کنم.					۱	۲	۳	۴	۵

۱۶	احساس می کنم در سازمان به نظرات افراد اهمیت داده می شود.	۱	۲	۳	۴	۵
۱۷	از مهارتها و استعدادهای من در اجرای فعاليتها استفاده می شود.	۱	۲	۳	۴	۵
۱۸	در این سازمان از سبک مدیریت مشارکتی استفاده می شود.	۱	۲	۳	۴	۵
۱۹	به من فرصت و آزادی عمل داده می شود تا در خصوص شیوه انجام کارها اظهار نظر کنم.	۱	۲	۳	۴	۵

شماره سوال	سوالات مرتبط با عملکرد سازمان	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
۱	تا چه میزان رشته ی تحصیلی شما با شغلتن مرتبط است؟	۱	۲	۳	۴	۵
۲	تا چه میزان شغل فعلی تان با تجربه ی کاری شما مرتبط است؟	۱	۲	۳	۴	۵
۳	تا چه میزان استعداد و توانایی هایتان با شغل فعلی شما متناسب است؟	۱	۲	۳	۴	۵
۴	تا چه میزان شغل شما برای سازمان اهمیت دارد؟	۱	۲	۳	۴	۵
۵	تا چه میزان هدف از انجام کارتان را می دانید؟	۱	۲	۳	۴	۵
۶	تا چه میزان نسبت به الویت کارتان در سازمان آگاه هستید؟	۱	۲	۳	۴	۵
۷	تا چه میزان با روش های بهینه انجام کارتان آشنائی دارید؟	۱	۲	۳	۴	۵
۸	تا چه میزان کارها در محل کارتان بر اساس سلسله مراتب اداری انجام می شود؟	۱	۲	۳	۴	۵
۹	تا چه میزان کارکنان در انجام وظایف پیچیده و متنوع از سوی مسئول مستقیم خود، حمایت می شوید؟	۱	۲	۳	۴	۵
۱۰	تا چه میزان سایر بخش ها و قسمت های زیربط در اجرای وظایف محوله ی شما، حمایت و پشتیبانی و همکاری لازم را دارند؟	۱	۲	۳	۴	۵
۱۱	تا چه میزان همکاری لازم را با سایر بخش های سازمان به عمل می آورید؟	۱	۲	۳	۴	۵
۱۲	تا چه میزان به هنگام بروز مشکلات فردی، از حمایت مدیران خود برخوردارید؟	۱	۲	۳	۴	۵
۱۳	تا چه میزان در مورد چگونگی انجام کارهای محوله به پرسش ترغیب و تشویق می شوید؟	۱	۲	۳	۴	۵
۱۴	تا چه میزان در انجام امور محوله مسئولیت پذیر هستید؟	۱	۲	۳	۴	۵

۵	۴	۳	۲	۱	تا چه میزان وظیفه ای که انجام می دهید، به عنوان نتیجه ای از عملکرد برجسته یک واحد سازمانی است؟	۱۵
۵	۴	۳	۲	۱	تا چه میزان از کیفیت کاری که انجام می دهید مطلع می شوید؟	۱۶
۵	۴	۳	۲	۱	تا چه میزان از ناحیه مسئولین در جریان روش های بهبود عملکرد خود قرار می گیرید؟	۱۷
۵	۴	۳	۲	۱	تا چه میزان به موقع در جریان نتایج مثبت و منفی کار خود قرار می گیرید؟	۱۸
۵	۴	۳	۲	۱	تا چه میزان از نقاط ضعف عملکرد خود مطلع می شوید؟	۱۹
۵	۴	۳	۲	۱	تا چه میزان از نقاط قوت عملکرد خود مطلع می شوید؟	۲۰
۵	۴	۳	۲	۱	تا چه میزان جریان اطلاعات میان کارکنان در آموزش حین خدمت دوطرفه است؟	۲۱
۵	۴	۳	۲	۱	تا چه میزان کارهای شما به طور منظم، مورد ارزیابی قرار می گیرد؟	۲۲
۵	۴	۳	۲	۱	تا چه میزان از انتظارات کاری مسئولتان نسبت به خودتان اطلاع دارید؟	۲۳
۵	۴	۳	۲	۱	تا چه میزان کار شما زمینه ی انجام طراحی و برنامه ریزی را برای شما فراهم می کند؟	۲۴
۵	۴	۳	۲	۱	تا چه میزان سازمان سعی در آشنا نمودن افراد با شغلشان را دارد؟	۲۵

چنانچه نظر، انتقاد و یا پیشنهادی در مورد این تحقیق و همچنین پرسشنامه دارید مرقوم فرمایید:

منابع و مآخذ

آذر. عادل، مؤمنی، منصور (۱۳۸۰) آمار و کاربرد آن در مدیریت، جلد دوم، تهران، انتشارات سمت.

آغاز. عسل (۱۳۸۵) بررسی رابطه متقابل رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی در وزارت رفاه و تأمین اجتماعی، پایان‌نامه دوره کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

احمدی. پرویز، صفری کهره. محمد، نعمتی. سمیه (۱۳۸۹) مدیریت توانمندسازی کارکنان (رویکردها، الگوها، راهبردها، برنامه‌ها و ارزیابی)، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

ازگلی. محمد (۱۳۸۳) رهبری استراتژیک چشم‌انداز، تهران، مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین.

اوما سکاران (۱۳۸۶) روش‌های تحقیق در مدیریت، صائبی. محمد، شیرازی. محمود، تهران، انتشارات مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.

حافظ‌نیا. محمد (۱۳۷۷) مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، تهران، انتشارات سمت.

حجازی. یوسف، شمس. علی (۱۳۸۴) بررسی عوامل موثر بر عملکرد شغلی کارنشانسان ترویج کشاورزی، دانش مدیریت، شماره ۶۸، ص ۳۱-۴۴.

حسینی سرخوش. سیدمهدی، فرهی بوزنجانی. برزو، سنجقی. محمدابراهیم (۱۳۸۹) اثر میانجی‌گری فرهنگ سازمانی بر رابطه‌ی بین رهبری تحول‌آفرین و تعهدسازمانی، فصل‌نامه‌ی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین، شماره ۱، ص ۸۷-۱۰۵.

دلاور. علی (۱۳۸۵) روشهای آماری در روانشناسی و علوم تربیتی، تهران، انتشارات دانشگاه پیام نور.

دلاور. علی (۱۳۸۰) مبانی نظری و علمی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی، تهران، انتشارات رشد.

زالی. محمد رضا (۱۳۸۲) طراحی و تبیین سیستم ارزیابی عملکرد مراکز تحقیقاتی، رساله دوره دکتری، دانشگاه تهران.

سرمد. زهره، بازرگان، عباس (۱۳۸۲) روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران، انتشارات آگاه.

عبدالهی. بیژن، نوه ابراهیم. عبدالرحیم، (۱۳۸۵) توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، انتشارات نشر ویرایش.

عرب‌مازار. عباس، جمشیدی. محمد تقی، صالحیان عمران. ابوالفضل (۱۳۸۸) آسیب‌شناسی تحقیق و توسعه در سازمان‌های دولتی، ماهنامه تدبیر، شماره ۲۰۷.

گرچی. محمدباقر، رئیسی. مطهره (۱۳۸۷) بررسی رابطه توانمندسازی نیروی و بهبود عملکرد سازمان، فصلنامه علمی ترویجی مدیریت، شماره ۱۰، ص ۴۴-۵۷.

محمدیاری. سمیه (۱۳۸۸) بررسی عوامل موثر بر تعهد سازمانی کارکنان ستادی بانک مسکن شهر تهران، پایان‌نامه دوره کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

موغلی. علیرضا (۱۳۸۱) رهبری تحول آفرین در سازمان‌های اداری ایران، رساله دوره دکتری، دانشگاه علامه طباطبائی.

مؤمنی. منصور، فعال قیومی. علی (۱۳۸۶) تحلیل‌های آماری با استفاده از SPSS، تهران، انتشارات کتاب نو.

میرکمالی. سیدمحمد (۱۳۸۵)، رهبری و مدیریت آموزشی، تهران، انتشارات یسپرون.

یوکل. گری (۱۳۸۲) مدیریت و رهبری در سازمان‌ها، ازگلی. محمد، قنبری. قاسم، نوبت اول، تهران، مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین.

Appelbaum, steven H., Hongger, Karen. () “Empowerment: a constrasting overview of organization in general and nursing in particular- an examinational factors, managerial

behaviors, job design, and structural power”. *Journal of Empowerment in organization*. Vol. 5, No. 1, pp. 1-10.

Avery, G. C. (2001). *Understanding Leadership: Paradigms and Cases*. London: Sage.

Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2009). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 30, 1-15.

Avolio, B. Z. (2009). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 1-15.

Bandura, A. (2002). Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior*, 4, 1-15.

Bandura, A. (1982). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: Freeman.

Bandura, A. (1985). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Barker, A. M. (2001). Transformational nurse leadership: A vision for the future. *National league for nursing press*. New York.

Bass, B. M. (1980). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1998). Transformational leadership redux. *The leadership quarterly*, vol. 9, 1-15.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *Improving Organizational Effectiveness Through*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Befort, N., & Hattrup, K. (2006). Valuing task and contextual performance: Experience, job roles and ratings of the importance of job behaviors. *Applied HRM Research*, 1, 1-15.

Benkhoff, B. (). Ignoring commitment is costly: New approaches establish the missing link between commitment and performance. *Human Relations* , ٥٠, - .

Bentler, P. M. (). *EQS structural equations program manual*. Encino: Multivariate Software.

Berson, Y. A. (). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm. *The Leadership Quarterly* , Vol ١٥, - .

Block, L. (). The Leadership–culture connection: an exploratory investigation. *Leadership and Organizational Development Journal* , Vol ٣٤, - .

Bono, J. E., & Judge, T. A. (). Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders. *The Academy of Management Journal* , ٤٦, - .

Bourne, M. N. (). Implementing performance measurement systems: a literature review. *Int. J. Business Performance Management* , Vol. ٥, - .

Broome, K. M., Knight, D. K., Edwards, J. R., & Flynn, P. M. (). Leadership, burnout, and job satisfaction in outpatient drug-free treatment programs. *Journal of Substance Abuse Treatment* , ٣٧, - .

Burgelman, R. A., Maidique, M. A., & Wheelwright, s. c. (). *Strategic management of technology and innovation*. New York: McGraw-Hill.

Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly* , Vol. ١٧, - .

Cabrera, E. F., Ortega, J., & Cabrera, A. (). An exploration of the factors that influence employee participation in Europe. *Journal of World Business* , ٣٨, - .

Chang, L. C., Shih, C. H., & Lin, S. M. (). The mediating role of psychological empowerment on job satisfaction and organizational commitment for school health nurses:

A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies* , 47, 1001 – 1011 .

Chen, G., Thomas, B., & Wallace, J. C. (2005). A multilevel examination of the relationships among training outcomes, mediating regulatory processes, and adaptive performance. *Journal of Applied Psychology* , 90, 1123 – 1131 .

Chen, V. C., & Lee, H. M. (2009). Effects of transformational team leadership on collective efficacy and team performance. *International Journal of Management and Enterprise Development* , 8, 105 – 117 .

Chiesa, V., Frattini, F., Lazzarotti, V., & Manzini, R. (2008). Designing a performance measurement system for the research activities: A reference framework and an empirical study. *J. Eng. Technol. Management* , vol. 25, 105 – 117 .

Daft, R. L., & Noe, R. A. (2000). *Organizational behavior* , Fort work. Harcourt college.

de Jong, A., de Ruyter, k., & Wetzels, M. (2004). Antecedents and consequences of group potency: A study of self- managing service teams. *Management Science* , 50, 1050 – 1065 .

Denison, D. R. (1996). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.

Denison, D. R., Hart, S. L., & Kahn, J. A. (1995). From chimneys to cross-functional teams: Developing and validating a diagnostic model. *Academy of Management Journal* , vol. 38, 550 – 560 .

DeRue, D. S., Hollenbeck, J., Ilgen, D., & Deborah, F. (2006). Efficacy dispersion in teams: moving beyond agreement and aggregation. *Personnel Psychology* , 59, 105 – 125 .

Dionne, S. D., & Yammarino, F. J. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management* , Vol. 17, 105 – 125 .

Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castaneda, M. B. (1990). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology* , 75, 105 – 115 .

Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (). Transformational Leadership and Team Innovation: Integrating Team Climate Principles. *Journal of Applied Psychology* , Volume 93, - .

Elkins, T., & Keller, R. T. (). Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework. *The Leadership Quarterly* , volume 14, - .

Ericksen, J., & Dyer, L. (). Right from the start: Exploring the effects of early team events on subsequent project team development and performance. *Administrative Science Quarterly* , 49, - .

Escher, J. P. (). *Technology marketing in technology-based enterprises - The process and organization structure of external technology deployment*. Zurich: Swiss Federal Institute of Technology .

Farris, G. F. (). Technical leadership: Much discussed but little understood. *Research Technology Management* , 31, - .

Folan, P., & Browne, J. (). A review of performance measurement: Towards performance management. *Computers in Industry* , vol. 56, - .

Hardy, L., Arthur, C. A., Jones, G., Shariff, A., Munnoch, K., Isaacs, I., et al. (). The relationship between transformational leadership behaviors, psychological, and training outcomes in elite military recruits. *The Leadership Quarterly* , vol. 21, - .

Harper, J. (), *Measuring Business Performance*, Institute of Manpower Studies, Gower, Aldershot.

Holmberg, I., & Akerblom, S. (). Modelling leadership: implicit leadership theories in Sweden. *Scandinavian Journal of Management* , 22, - .

Horn-Turpin, F. D. (). *A Study Examining the Effects of Transformational Leadership Behaviors on the Factors of Teaching Efficacy, Job Satisfaction and Organizational Commitment as Perceived by Special Education Teachers*. Virginia: Virginia Polytechnic Institute and State University.

Horwitz, I. B., Horwitz, S. K., Daram, P., Brandt, M. L., Brunicardi, F. C., & Awad, S. S. (2000). Transformational, Transactional, and Passive-Avoidant Leadership Characteristics of a Surgical Resident Cohort: Analysis Using the Multifactor Leadership Questionnaire and Implications for Improving Surgical Education Curriculums. *Journal of Surgical Research*, 98, 1-10.

Jaramilloa, F., Mulki, J. P., & Marshall, G. W. (2001). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*, 50, 1-15.

Jing, F., & Avery, G. (2000). Missing links in understanding the relationship between leadership and organizational performance. *International Business & Economics Research Journal*, volume 9, 1-10.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *The Journal of Applied Psychology*, 89, 476-492.

Keller, R. T. (2000). Transformational leaders make a difference. *Research technology management*, vol. 43, 1-10.

Keller, R. T. (2001). Transformational Leadership, Initiating Structure, and Substitutes for Leadership: A Longitudinal Study of Research and Development Project Team Performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, 1-10.

Kolz, A. R., McFarland, L. A., & Silverman, S. B. (2000). Cognitive ability and job experience as predictors of work performance. *Journal of Psychology*, 134, 1-10.

Magliocca, L. A., & Christakis, A. N. (2000). Creating transforming leadership for organizational change: the cogni scope system approach. *System Research and Behavioral Science*, Vol 18, 1-10.

Manning, G., & Curtis, M. K. (2000). *The art of leadership*. New York: McGraw Hill higher education.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (). *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks: Sage Publication.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Orlando: Academic Press.

Narayanan, V. K. (). *Managing technology and innovation for competitive advantage*. Upper Saddle River: NJ: Prentice-Hall.

Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (). Transformational and Transactional Leadership Effects on Teacher' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement* , 11, - .

Northouse, P. G. (). *Leadership/ theory and practice*. London: Sage.

Parker.C.(). Performance Measurement, Work Study, Issue , - .

Papalexandris, N., & Galanaki, E. (). Leadership's impact on employee engagement. *Leadership & Organization Development Journal* , 31, - .

Pillai, R., & Williams, A. E. (). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of Organizational Change Management* , Volume 11, - .

Poper, M., Mayseless, O., & Castelnovo, O. (). Transformational leadership and attachment. *The Leadership Quarterly* , Vol 11, - .

Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly* , vol. 10, - .

Shelton,Samuel Terrance()."Employee, Supervisors, and Empowerment in the Public Sector: The Role of Employee trust".Thesis of the degree of doctor.

S.I. Wu and S.Y. Liu.(). The performance measurement perspectives and causal relationship for ISO-certified companies, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Issue , - .

Škerlavaj, M., M.I. Stemberger, R. Skrinjar and V. Dimovski. (2008). Organizational learning culture—the missing link between business process change and organizational performance, *Int. J. Production Economics*, 111, 105–114.

Spreitzer, G. M., Perttula, K. H., & Xin, K. (2005). Traditionally matters : an examination of the effectiveness of transformational leadership in the United States and Taiwan. *Journal of Organizational Behavior* , Vol. 26, 1055–1074.

Steers, R. M., & Lyman, W. P. *Employee Commitment to Organizations*. New York: McGraw-Hill.

Stetz, T. S. (2000). The importance of self-efficacy in the moderating effects of social support on stress or strain relationships. *Work & Stress* , 14, 105–120.

Steyrer, J., Schiffinger, M., & Lang, R. (2003). Organizational commitment - A missing link between leadership behavior and organizational performance? *Scand. J. Mgmt.* , 19, 105–120.

Stone, A. G. (2005). Transformational versus servant leadership : a difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal* , Vol 26, 105–120.

Tasa, K., & Whyte, G. (2005). Collective efficacy and vigilant problem solving in group decision making: A non-linear model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* , 96, 105–120.

Taticchi, P. (2005). Performance measurement and management: what is next? *International Journal of Productivity and Performance Management* , 54, 105–120.

Thomas, Kenneth W; Velthouse, A. Betty (1984). " Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation". *Academy of Management Journal*. Vol. 27, No. 2, pp. 266–281.

Tichy, N. M., Ulrich, D. O., & Pagan, N. (1995). Review of The Leadership Challenge – A Call for the Transformational Leader. *Managing Organizational Behavior* , 18, 105–120.

Weerakoon, T.S. (2005). Organizational performance—a stakeholder, *International Research Conference on Quality*.

Weiss, J. (). "The Process of Empowerment". *Journal of Holistic Nursing*. Vol. , No. , pp. - .

Whetten, David. A. & Kim S. Cameron, (), *Developing management skills*. New York: Addison - Wesley, Wheelan.

Wright, T. A., & Cropanzano, R. (). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *J of Occup Health Psychol* , vol. 9, - .

Wu, S. I., & Hung, J. M. (). The performance measurement of cause-related marketing by balance scorecard. *Total Quality Management and Business Excellence* , Vol. 11, - .

Xenikou, A., & Simosi, M. (). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology* , Vol. 11, - .

Abstract:

During the past four decades, the impact of leadership styles on organizational performance has been a topic of interest among academics and practitioners. But there were always missing links in studying leadership-performance relationship. Findings of studies reviewed suggest that transformational leaders who communicate an inspirational vision and provide intellectual stimulation are best associated with organizational effectiveness in organization.

In recognizing these missing links, we select a pair of mediating variables which – as the past research shown – are more consistent with the nature of organizations. Thus, the main objective of this research is to examine mediating effects of empowerment of employers and organizational commitment on the relationship between transformational leadership and organizational performance. To do that, divisions of Shahid Hasheminezhad Gas Processing Company in Iran's petroleum industry has been chosen as the case study. Questionnaires were used for obtaining necessary information; SPSS and Lisrel used for information analysis. Research findings shows that transformational leadership has direct effect on performance of studied personnel; but empowerment of employers introduced as a moderator and intermediate leadership-performance relationship. On the other hand, organizational commitment didn't show any effect on performance which is opposed to past research. Our suggestion for further research is to investigate intervening variable(s) in commitment-performance relationship of studied or similar organizations.

Keywords: Transformational leadership, Empowerment of employers, Organizational commitment, Organizational performance, SGPC organizations



Shahrood University of Technology

Faculty of Industrial and Management

Thesis title:

Investigate of the relationship between transformational leadership and
organizational performance: case study in divisions of SGPC on Iran's petroleum
industry

By: Javad Sharifi

Under supervision of:

Dr. Mohammad Ali molaei

Dr. Bozorgmehr Ashrafi

A thesis submitted to the Graduate Studies Office

In partial fulfillment of the requirements for

The degree of Master of Science in

MBA

June □□□□