

اثر رهبری تحول‌گرا بر تعالی سازمانی با نقش واسطه‌ای توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی کارکنان

علی صفایی شکیب*، بابک عبدالملکی**
سیدعلی اکبر حسین‌زاده***، مریم موسیوند****

تاریخ دریافت: ۹۴/۰۷/۱۶

تاریخ پذیرش: ۹۴/۱۰/۲۴

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی اثر رهبری تحول‌گرا بر تعالی سازمانی دانشگاه پیام نور با نقش واسطه‌ای توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی کارکنان، به روش توصیفی-همبستگی در یک نمونه ۳۶۲ نفری از کارکنان دانشگاه‌های پیام نور استان همدان انجام شد. جهت جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه روا و معتبر و برای تحلیل داده‌های گردآوری‌شده، از آزمون‌های ضریب همبستگی، تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری، استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که رهبری تحول‌گرا به‌طور معنی‌داری، تغییرات تعالی سازمانی، توانمندسازی ساختاری و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان را تبیین می‌کند ($P=0/000$). همچنین، توانمندسازی ساختاری، به‌طور معنی‌داری تغییرات توانمندسازی روان‌شناختی و تعالی سازمانی و نیز توانمندسازی روان‌شناختی، به‌طور معنی‌داری تغییرات تعالی سازمانی را تبیین می‌کنند ($P=0/000$). به‌علاوه، رهبری تحول‌گرا به‌طور غیرمستقیم، از طریق توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی، با تعالی سازمانی ارتباط معنی‌دار دارد ($P=0/001$). نتایج پژوهش حاضر حاکی از اثر مثبت و معنی‌دار رهبری تحول‌گرا بر تعالی سازمانی دانشگاه پیام نور با وساطت توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی کارکنان بود؛ لذا به کارگیری سبک رهبری تحول‌گرا و اتخاذ شیوه‌های مدیریتی ویژه توانمندسازی کارکنان، برای تعالی و رشد دانشگاه پیشنهاد می‌شود.

کلیدواژه: رهبری تحول‌گرا؛ توانمندسازی ساختاری؛ توانمندسازی روان‌شناختی؛ تعالی سازمانی.

A_safae@pnu.ac.ir
siamakamiri79@gmail.com
edu.manag@gmail.com
moosivand1@gmail.com

*. مربی گروه مدیریت دانشگاه پیام نور همدان (نویسنده مسئول)
**. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه تهران
***. مربی گروه مدیریت دانشگاه پیام نور همدان
****. مربی گروه مدیریت دانشگاه پیام نور همدان

مقدمه

امروزه سازمان‌ها برای بقا و پویایی، مجبورند خود را با تحولات محیطی سازگار سازند. به بیان دیگر با توجه به سرعت شتابنده تغییرات و تحولات علمی، فنی، اجتماعی و فرهنگی، در عصر حاضر، سازمان‌هایی موفق و کارآمد محسوب می‌شوند که علاوه بر هماهنگی با تحولات جامعه بتوانند مسیر این دگرگونی‌ها را نیز پیش‌بینی کرده و قادر باشند که این تغییرات را در جهت مطلوب برای ساختن آینده‌ای بهتر هدایت کنند (جعفری و رستگار، ۱۳۹۴: ۲۸).

نظر به اینکه دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی از جمله عمده‌ترین نهادهای علمی در تولید دانش و فناوری و تربیت دانشجویان و دانشمندان می‌باشند، این سازمان‌ها همواره باید در راه توانمندسازی کارکنان و تعالی سازمانی گام بردارند و در زمره سازمان‌های سرآمد در پیشاپیش محیط رقابتی حرکت کنند. از طرفی دیگر، با رشد روزافزون جمعیت دانشگاهی کشور اعم از دانشجویان، استادان و کارکنان دانشگاه، همچنین افزایش ظرفیت واحدهای مختلف دانشگاهی، مسائل و مشکلاتی برای دانشگاه به وجود می‌آید. بنابراین، به کارگیری شیوه مدیریتی صحیح که قادر باشد از یک سو این اشکالات و نقائص را شناسایی کند و از سوی دیگر، آنها را رفع نماید، اجتناب‌ناپذیر است.

دانشگاه پیام نور به عنوان یک سازمان اثرگذار مهم در حوزه علمی، آموزشی و پژوهشی کشور، با پایگاه اجتماعی منحصربه‌فرد، برای دستیابی به چشم‌انداز تعریف شده، حرکت خود را به صورت منسجم و با مدیریت علمی شروع کرده است و قصد دارد تا با بهره‌گیری از سبک رهبری تحول‌گرا و با استقرار نمونه تعالی سازمانی EFQM، از طریق مشارکت و همفکری همگان برای شناسایی و ارایه طریق علمی، کاربردی و مؤثر، با به کارگیری نمونه‌های علمی، به‌روز و تجربه‌شده، موانع و مشکلات پیش روی خود را برداشته و به موفقیتی پایدار دست یابد تا از این طریق، سهم خود را در موفقیت‌های علمی کشور افزایش دهد.

بررسی‌ها نشان داده است، نمونه تعالی سازمانی EFQM، علاوه بر سازمان‌های تولیدی، در ارتقای عملکرد سازمان‌های خدماتی و آموزشی نیز موفق بوده است (شمس مورکانی، ۱۳۹۰: ۱۲۲). اگرچه برخی محققان، اظهار داشته‌اند که توانمندسازی ساختاری، رابطه بین رهبری تحول‌گرا و توانمندسازی روان‌شناختی را تعدیل کرده و توانمندسازی روان‌شناختی، نقش تعدیلگر کامل را در رابطه رهبری تحول‌گرا و توانمندسازی ساختاری ایفا می‌نماید

(سان^۱ و همکاران، ۲۰۱۲: ۶۲)، با این حال، تاکنون هیچ پژوهشی اثر واسطه‌ای توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی کارکنان را بر رابطه بین رهبری تحول‌گرا و تعالی سازمانی در مراکز آموزش عالی به‌ویژه دانشگاه پیام نور مورد مطالعه قرار نداده است، این در حالی است که تعالی سازمانی عامل مهمی برای سازمان‌ها بویژه مراکز آموزش عالی است؛ زیرا دانشگاه‌ها از یک‌سو برای ماندگاری خود و کسب مزیت رقابت‌پذیری و از سوی دیگر برای ارائه خدمات علمی با کیفیت و مرغوب‌تر برای ذی‌نفعان خویش بایستی به تعالی سازمانی توجه کرده و همه عواملی را که در توسعه آن مؤثر است شناسایی نمایند. در این راستا و با توجه به حجم رو به گسترش فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی و فرهنگی دانشگاه پیام نور، داشتن یک سازمان کارآمد، خلاق و توانمند برای ارتقای سطح علمی این دانشگاه، امری ضروری است. لذا باید میزان توانمندی این مجموعه مورد بررسی قرار گرفته تا با استناد به یافته‌های آن بتوان راهکارهای لازم برای توانمندسازی و تعالی سازمان‌های دانش‌بنیان را ارائه نمود.

بدین ترتیب، به نظر می‌رسد فراهم کردن زمینه لازم برای متعالی‌ساختن سازمان‌های آموزشی با استفاده از نمونه EFQM از اولویت‌های اصلاح نظام مدیریتی و نخستین گام در مسیر طولانی موفقیت سازمان‌های آموزشی است و این حقیقتی است که انگیزه اجرای پژوهش حاضر را دوچندان کرده است. بنابراین، پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این پرسش‌هاست که آیا رهبری تحول‌گرا بر تعالی سازمانی دانشگاه پیام نور تأثیر دارد؟ آیا رهبری تحول‌گرا رابطه معنی‌داری با توانمندسازی کارکنان داشته و باعث افزایش میزان توانایی کارکنان می‌شود؟ درنهایت، آیا توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی کارکنان دانشگاه پیام نور، رابطه بین رهبری تحول‌گرا و تعالی این سازمان دانش‌بنیان را میانجی‌گری می‌کند؟

مبانی نظری پژوهش

رهبری تحول‌گرا

اخیراً سبک رهبری، توجه زیادی را در تحقیقات مربوط به مدیریت منابع انسانی به خود جلب کرده است. رهبری تحول‌گرا^۲، یکی از تازه‌ترین رویکردهای مطرح‌شده نسبت به رهبری است که

1. Sun L.Y
2. Transformational Leadership

تحقیقات مربوط به آن در کشور، انگشت‌شمار است. هرچند یرنز در سال ۱۹۷۸ برای نخستین بار، اصطلاح رهبری تحول‌گرا را در مباحث علوم سیاسی مطرح ساخت، لیکن کسی که با مطالعات خود، این مفهوم را وارد حیطه رهبری در سازمان‌ها کرد، باس (۱۹۸۵) بود. این دانشمند، رهبر تحول‌گرا را کسی می‌داند که پیروان را به انجام کاری ترغیب می‌کند که فراتر از روال و انتظار معمول است. اینگونه رهبران، در پی اتصال میان علایق فردی و جمعی هستند تا از این طریق، به زیردستان اجازه دهند تا برای اهداف متعالی تلاش کنند (باس^۱ و همکاران، ۲۰۰۳: ۱۸۹). در سال‌های اخیر نیز توجه زیادی به الگوی نوین مدیریتی رهبری تحول‌گرا، معطوف شده است. رهبران می‌توانند با استفاده از ویژگی‌های رفتاری رهبری تحول‌گرا، پیروان خود را به سوی عملکرد بیش از انتظار، رهنمون سازند (براون^۲ و همکاران، ۲۰۱۳: ۲۷۹).

رهبری تحول‌گرا، فرایندی آگاهانه، اخلاقی و معنوی است که الگوهای مطلوب روابط قدرت بین رهبران و پیروان را برای رسیدن به اهداف جمعی و دگرگونی‌های واقعی منطبق با الگوی نظام‌های اجتماعی بنا کرده است و البته این دسته از نظام‌ها، از طریق طرح‌های مشارکتی قابل اعتماد دنبال می‌شوند. تحقق این نوع رهبری، نیازمند تغییرهای معنی‌دار در روابط قدرت، تحول در سلسله‌مراتب قدرت و نیز انتقال آن به سطح افقی مبتنی بر تساوی عمومی خواهد بود. براین اساس، رهبری تحول‌گرا، فرایندی پیچیده و پویاست که در آن، رهبران بر ارزش‌ها، باورها و اهداف پیروان تأثیر می‌گذارند. این رهبران، سازمان را از حال به آینده حرکت می‌دهند، نیازهای محیطی را تشخیص می‌دهند و تغییرها را تسهیل می‌کنند. به‌علاوه، چشم‌اندازی از فرصت‌های بالقوه را برای کارکنان به وجود می‌آورند و در میان آنان، تعهد به تغییر، بهبود فرهنگ و نیاز به طراحی راهبردهای نوین برای استفاده بهینه از انرژی و منابع سازمانی را گسترش می‌دهند (ارکاتلو^۳، ۲۰۰۸: ۷۲۳). محققان دیگر، چهار عامل انگیزش: الهام‌بخش^۴، نفوذ آرمانی^۵، ملاحظه فردی^۶ و ترغیب ذهنی^۱ را به عنوان مهم‌ترین مؤلفه‌های رفتاری رهبری تحول‌گرا معرفی

1. Bass B. M.
2. Braun S.
3. Ercutlu H.
4. Inspirational Motivation
5. Idealized Influence
6. Individual Consideration

کرده‌اند. انگیزش الهام‌بخش یعنی ارائه چشم‌اندازی جذاب از آینده، استفاده از استدلال‌های عاطفی و نمایش خوش‌بینی و اشتیاق؛ نفوذ آرمانی، شامل رفتارهایی مانند فداکاری برای منافع گروه، تعیین یک الگوی شخصی و بیان استانداردهای اخلاقی بسیار بالاست؛ ملاحظه فردی به معنای ارائه پشتیبانی، تشویق و دستورالعمل روشن برای پیروان است و ترغیب ذهنی، یعنی رفتارهایی که آگاهی پیروان از چالش‌ها و مشکل‌ها را از منظری جدید افزایش می‌دهد (سان و همکاران، ۲۰۱۲: ۶۱).

تعالی سازمانی

سرآمدشدن یک سازمان و به عبارتی تعالی سازمانی^۲، فرایند پیوسته‌ای است که با برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری آغاز می‌شود و در طول مسیر با ارزیابی‌های مداوم و استفاده از اهداف از پیش تعیین‌شده، نواقص و نارسایی‌ها مشخص شده و با اصلاحات لازم، حذف موانع و تقویت نقاط قوت انجام می‌شود. حرکت در مسیر تعالی و پیشرفت و آشنایی با الگوهای روز دنیا در زمینه تعالی، یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است. تعالی سازمانی یعنی رشد و ارتقای سطح سازمان در تمامی ابعاد، کسب رضایت‌مندی ارباب رجوع، کارکنان و سایر ذی‌نفعان، ایجاد تعادل بین خواسته‌ها و انتظارات کلیه ذی‌نفعان و تضمین موفقیت سازمان در بلندمدت. در تعریف‌ها، سازمانی متعالی خوانده می‌شود که در هر دو زمینه عملکرد و نتایج، به شکل قابل اثباتی سرآمد باشد (یارمحمدیان و همکاران، ۱۳۹۲: ۴).

نمونه تعالی سازمانی، می‌تواند ابزاری قوی برای سنجش میزان استقرار سامانه‌ها در سازمان‌های مختلف باشد. چنین نمونه‌هایی روشن می‌سازد که سازمان برتر چگونه سازمانی است، چه اهداف و مفاهیمی را دنبال می‌کند و معیارهای رفتاری آن کدامند؟ اکثر کشورهای دنیا با تکیه بر این نمونه‌ها، جوایزی را در سطح ملی و منطقه‌ای در نظر گرفته‌اند که محرک سازمان‌ها و کسب و کارها در تعالی، رشد، ثروت و کارآفرینی است. جایزه «دمینگ» در ژاپن، جایزه «بالدریچ» در

1. Intellectual Stimulation
2. Organizational Excellence

ایالات متحده آمریکا و جایزه «کیفیت» بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM)، در سه قطب اقتصادی بزرگ قرن اخیر، اصلی‌ترین نمونه‌های این جوایزند (نجمی و حسینی، ۱۳۸۸: ۲۷). تعالی سازمانی در ارتقای کیفیت و کسب مزیت رقابت‌پذیری سازمان‌ها و از جمله دانشگاه‌ها نقش مهمی را ایفا می‌کند (روشندل اربطانی و همکاران، ۱۳۹۲: ۲۰۶). نمونه‌های تعالی سازمانی با به‌تصویر کشیدن یک سازمان متعالی این امکان را فراهم می‌سازند تا سازمان‌ها در مقایسه خود با این نمونه‌ها، سرآمدی خود را محک زده و از طریق یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر، به بازنگری در وضع موجود و برنامه‌ریزی بهبود، اهتمام ورزند. این نمونه‌ها برای برنامه‌ریزی، حرکت به سمت سرآمدی و ارزیابی سرآمدی، در بیشتر شرکت‌ها و سازمان‌های دنیا مورد پذیرش و استفاده قرار گرفته‌اند. در ایران چند سالی است که بحث تعالی سازمان شامل معرفی نمونه‌ها و الگوهای بین‌المللی و ملی تعالی و سرآمدی، انتخاب سازمان‌های تعالی مانند جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی و جایزه ملی کیفیت مطرح شده است. این اقدامات ضمن ایجاد فضای رقابتی، موجب آشنایی سازمان‌ها و مؤسسه‌ها با ویژگی‌ها و مشخصات یک سازمان متعالی شده است. سازمان متعالی، به سازمانی گفته می‌شود که کیفیت خروجی‌های آن مورد رضایت مشتریان، مصرف‌کنندگان، کارکنان، سهامداران، تأمین‌کنندگان و جامعه باشد. نمونه EFQM در اصل به نمونه مالکوم بالد ریچ بسیار شبیه است و در مفاهیم و مبانی با نمونه مالکوم بالد ریچ تفاوت اصولی ندارد. هر دو نمونه در چارچوب مدیریت کیفیت جامع قرار می‌گیرند. تفاوت‌هایی که بین این دو نمونه وجود دارد عمدتاً در حد تعداد معیارها، امتیازدهی و رویه‌های اجرایی است و چارچوب کلی هر دو نمونه در واقع یکی است. از میان این دو نمونه که از معروف‌ترین نمونه‌های تعالی سازمانی هستند، نمونه EFQM عمومیت و استقبال بیشتری در سطح جهان یافته است (نجمی و حسینی، ۱۳۸۸: ۴۱). نمونه EFQM یک چارچوب و الگوی خودارزیابی است که موجب حرکت و هدایت فعالیت‌های بهبود مستمر سازمان می‌شود، باید توجه داشت که EFQM یک ابزار ممیزی یا یک استاندارد تجویز شده مدیریت کیفیت نیست، بلکه رویکرد استقرار مدیریت کیفیت جامع است (یارمحمدیان و همکاران، ۱۳۹۲: ۳)

سازمان‌های متعالی تمامی توان بالقوه کارکنان خود را در سطوح فردی، گروهی و سازمانی مدیریت کرده، توسعه داده و به کار می‌گیرند. آنها عدالت و برابری را ترویج داده، کارکنان را در امور مشارکت داده و آنها را توانمند می‌کنند. در چنین حالتی کارکنان که یکی از عوامل مهم تعالی سازمانی می‌باشند، در راستای بهبود و ارتقای سازمان گام‌های مؤثری برمی‌دارند (آنتونی و باتاچاریا^۱، ۲۰۱۲: ۹). نمونه تعالی سازمانی، ضمن توجه به کارکنان سازمان، به عنوان سرمایه‌های اصلی آن، تلاش دارد تا با شناسایی نیازها و انتظارات تمامی ذی‌نفعان، رضایت همه‌جانبه آنها را به نحو متناسب، تأمین نماید (ارسلی و برادرانی، ۲۰۱۴: ۱۴۱۳).

توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی

محققان، توانمندسازی را آزاد کردن توان و قابلیت‌های درونی افراد، برای کسب موفقیت‌های شگفت‌انگیز می‌دانند. بعضی از منافع توانمندسازی عبارتند از: بهبود کیفیت محصولات و خدمات، افزایش تعهد کارکنان و قدرت مدیریت، ارتقای اثربخشی، هم‌افزایی، حس پاسخگویی و در نتیجه، افزایش مزیت رقابتی در بازار جهانی (سرگیو و تیما^۲، ۲۰۱۱). به نظر می‌رسد توانمندسازی، نوعی راهبرد کلان مقبولیت‌یافته، برای بهبود مستمر و یک علامت اختصاری برای انواع شیوه‌های کاربرد شایستگی‌های افراد در روش‌های خلاق و جدید برای تمام جنبه‌های عملکرد در سازمان است (روت‌مرل و لامارش^۳، ۲۰۱۲: ۱۹).

امروزه سازمان‌ها در سده بیست یکم، شکلی متفاوت از سازمان‌های سنتی پیدا کرده‌اند. در این سازمان‌ها علاوه بر انرژی، نیروی فکر و خلاقیت کارکنان نیز مدیریت می‌شود. لزوم پرورش کارکنانی که دارای توانایی خودمدیریتی باشند، باعث شده تا توانمندسازی نیروی انسانی به عنوان یک رهیافت جدید توجه بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت را به سوی خود جلب کند. بسیاری از سازمان‌ها علاقه‌مندند فرآیند توانمندسازی را اجرا کنند؛ زیرا معتقدند کارکنان توانمند می‌توانند در نیل به اهداف مذبذر باشند. در بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته و کشورهایمانند ترکیه، چین و حتی قطر، توانمندسازی در مورد کارکنان و سازمان اجرا شده است. اما متأسفانه در تقویم

1. Antony, J. & Bhattacharyya, S.
2. Sergio, F. & Tima, M.
3. Rothermel R. & LaMarsh J.

آموزشی بسیاری از سازمان‌ها هنوز دوره آموزشی توانمندسازی منظور نشده است (شعبانی‌بهار و همکاران، ۱۳۹۴: ۹۸).

توانمندسازی از دو منظر قابل طرح است: توانمندسازی ساختاری^۱ و توانمندسازی روان‌شناختی^۲. در رویکرد ساختاری که توانمندسازی ارتباطی و مکانیکی نیز نامیده می‌شود، توانمندسازی شامل فعالیت‌هایی است که سازمان برای سهم کردن کارکنان در منابع قدرت و تصمیم‌گیری‌ها انجام می‌دهد. در این بعد، فراهم ساختن شرایطی برای قدرتمندتر شدن کارکنان، مد نظر است. این نوع از توانمندسازی، به عنوان نتیجه یک فرایند مطرح است. در این رویکرد، مدیریت سازمان، مسئول توانمندسازی کارکنان و تعیین‌کننده میزان، ابعاد، نحوه ایجاد و استقرار فرهنگ این فرایند در کارکنان است. مدیر از طریق فراهم کردن ابزار مورد نیاز و پشتیبانی مناسب، با تقسیم قدرت میان کارکنان، مشارکت، تصمیم‌گیری، سهم کردن آنان در جریان اطلاعات، ایجاد بستر آموزش و انتقال دانش، به توانمندی کارکنان منجر می‌شود. در این رویکرد، به توانمندسازی، بیشتر به عنوان عامل محرکی توجه شده است که از بیرون به افراد وارد می‌شود (واگنر^۳ و همکاران، ۲۰۱۰: ۴۵۱). رویکرد دوم، توانمندسازی از منظر روان‌شناختی است؛ یعنی ایجاد یک حس درونی در افراد که بتوانند به‌طور مستقل، در فرایند کاری خود تصمیم‌گیری کنند. در این دیدگاه، نگرش و طرز تلقی افراد از وظایف کاری و نقش آنها در سازمان، مد نظر است. توانمندسازی روان‌شناختی، یعنی ایجاد شرایط لازم برای ارتقای انگیزه افراد در انجام وظایف، از طریق پرورش احساس شایستگی یا کاهش احساس ناتوانی در آنان (واگنر و همکاران، ۲۰۱۰: ۴۵۳). محققان، توانمندسازی روان‌شناختی را به عنوان سازه‌ای انگیزشی که شامل چهار بعد: معنی‌داری، شایستگی، خودمختاری و اثرگذاری است، مطرح کرده‌اند (اسپریتزر^۴، ۱۹۹۵: ۱۴۴۵). سایر محققان، اظهار داشته‌اند که توانمندسازی روان‌شناختی به عنوان یک متغیر پیوسته در نظر گرفته می‌شود، نه یک متغیر متضاد و دوگانه؛ و لذا کارکنان ممکن است درجات مختلفی از توانمندسازی را درک کنند تا اینکه به سادگی احساس کنند توانمند شده‌اند یا خیر (شمولی^۵ و همکاران، ۲۰۱۱: ۲۵۹).

1. Structural Empowerment
3. Wagner JI
5. Schermuly, C. C.

2. Psychological Empowerment
4. Spreitzer G.M.

پیشینه پژوهش

تاکنون پژوهش‌های زیادی، رابطه رهبری تحول‌گرا با متغیرهایی همچون رفتار شهروندی سازمانی (طاهری و همکاران، ۱۳۹۳؛ غلامی و همکاران، ۲۰۱۲)، خلاقیت و نوآوری سازمانی (گارسیا-مورالس^۱ و همکاران، ۲۰۱۱؛ کریمی و مرشدی، ۲۰۱۵)، توانمندسازی کارکنان (جعفری و رستگار، ۱۳۹۴) و یادگیری سازمانی (گارسیا-مورالس، ۲۰۱۱)، را مورد بررسی قرار داده‌اند. به علاوه، پژوهش‌های مختلفی به بررسی رابطه توانمندسازی روان‌شناختی با متغیرهایی همچون رفتار شهروندی سازمانی (آکسل^۲ و همکاران، ۲۰۱۳؛ غلامی و همکاران، ۲۰۱۲؛ طاهری و همکاران، ۱۳۹۳)، عملکرد کارکنان (دهقانی و همکاران، ۲۰۱۴)، رضایت شغلی (کتین^۳، ۲۰۱۲)، بهره‌وری و نوآوری (سرجیو و تیما، ۲۰۱۱) و رفتارهای کارآفرینانه (دهقانی و همکاران، ۲۰۱۴)، پرداخته‌اند. همچنین تحقیقاتی نیز رابطه تعالی سازمانی با متغیرهایی از قبیل توانمندسازی روان‌شناختی (قربانی‌زاده و آقاوردی، ۱۳۹۲)، عدالت سازمانی (یارمحمدیان و همکاران، ۱۳۹۲)، مدیریت اثربخش (قنبری و همکاران، ۱۳۹۴)، عملکرد سازمانی (آنتونی و باتاچاریا، ۲۰۱۰)، مدیریت کیفیت جامع (کامپاتلی^۴ و همکاران، ۲۰۱۱؛ مارکوس^۵ و همکاران، ۲۰۱۱)، رفتار شهروندی سازمانی (ارسلی و برادرانی^۶، ۲۰۱۴) و نوآوری (جانکالوا^۷، ۲۰۱۲)، را مورد توجه قرار داده‌اند. لیکن، با مرور پیشینه پژوهشی، به نظر می‌رسد تاکنون این سه متغیر باهم به‌ویژه در سازمان‌های آموزشی مورد مطالعه قرار نگرفته‌اند.

فرضیه‌های پژوهش

۱. بین رهبری تحول‌گرا و تعالی سازمانی، رابطه معنی‌دار وجود دارد.
۲. بین رهبری تحول‌گرا و توانمندسازی ساختاری کارکنان، رابطه معنی‌دار وجود دارد.
۳. بین رهبری تحول‌گرا و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان، رابطه معنی‌دار وجود دارد.
۴. بین توانمندسازی ساختاری و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان، رابطه معنی‌دار وجود دارد.
۵. بین توانمندسازی ساختاری و تعالی سازمانی، رابطه معنی‌دار وجود دارد.

1. Garcia-Morales, V.J.
5. Markous and et al.

2. Aksel and et al.
6. Erseli and Bradarani

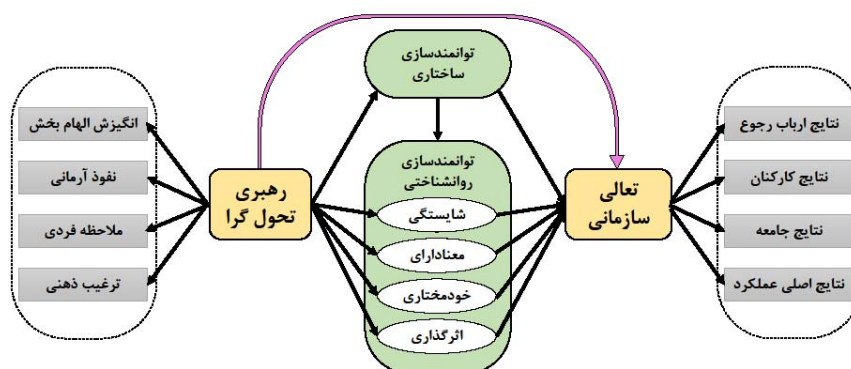
3. Ketin
7. Jankalova

4. Kambatli and et al.

۶. بین توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و تعالی سازمانی، رابطه معنی‌دار وجود دارد.
۷. توانمندسازی ساختاری کارکنان، رابطه بین رهبری تحول‌گرا و تعالی سازمانی را وساطت می‌کند.
۸. توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان، رابطه بین رهبری تحول‌گرا و تعالی سازمانی را وساطت می‌کند.

مدل مفهومی پژوهش

ارتباط متغیرهای رهبری تحول‌گرا و تعالی سازمانی با نقش واسطه‌ای توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی کارکنان در شکل (۱) در قالب مدل مفهومی پژوهش نشان داده شده است. برای سنجش توانمندسازی، نمونه توسعه یافته اسپریتزر و برای سنجش تعالی سازمانی، چهار معیار نتایج نمونه تعالی سازمانی EFQM به کار گرفته شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف، در زمره تحقیقات کاربردی با یک طرح تحقیقی توصیفی-همبستگی است که مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری است؛ توصیفی به این خاطر که تصویری از وضع موجود را ارائه می‌دهد و همبستگی از این جهت که به بررسی رابطه بین

متغیرهای تحقیق می‌پردازد. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان دانشگاه های پیام نور استان همدان تشکیل می‌دهند. نمونه‌گیری به روش خوشه‌ای تصادفی انجام شد. به دلیل حجم زیاد جامعه آماری و دسترسی دشوار به همه دانشگاه‌های استان همدان، پنج دانشگاه این شهرستان به عنوان نمونه انتخاب شد. در این پژوهش حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران تعیین شد که در آن، نمونه‌گیری در سطح اطمینان ۹۵ درصد و با لحاظ کردن پنج درصد خطا انجام می‌گیرد. بر این اساس، حجم نمونه، یعنی تعداد کارکنان انتخاب شده ۳۶۲ نفر بود. محقق جهت اطمینان از بازگشت تعداد پرسشنامه موردنظر، تعداد ۴۰۰ عدد در جامعه آماری توزیع نمود و تعداد ۳۷۷ عدد دریافت کرد اما فقط از تعداد ۳۶۲ پرسشنامه جهت تحلیل‌های آماری استفاده نمود. برای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات از ۴ نوع پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه رهبری تحول‌گرا (باس و همکاران، ۲۰۰۳) که از ۲۰ گویه تشکیل شده است و به سنجش ابعاد چهارگانه رهبری تحول‌گرا می‌پردازد. پرسشنامه ارزیابی نتایج تعالی سازمانی EFQM (ویرایش ۲۰۰۳)، که از ۲۴ گویه تشکیل شده است و به بررسی ابعاد تعالی سازمانی می‌پردازد. همچنین از پرسشنامه بای و لاولر^۱ (۲۰۰۳) برای ارزیابی توانمندسازی ساختاری و پرسشنامه اسپریتزر^۲ (۱۹۹۵) برای ارزیابی توانمندسازی روان‌شناختی استفاده شد.

از روایی محتوایی برای سنجش روایی پرسشنامه‌ها استفاده شد. این پرسشنامه‌ها در تحقیقات زیادی مورد استفاده قرار گرفته‌اند و در تحقیق حاضر نیز مورد تأیید متخصصین قرار گرفتند. پایایی پرسشنامه‌ها از طریق آزمون آلفای کرونباخ محاسبه شد. ضریب آلفای پرسشنامه‌های رهبری تحول‌گرا، تعالی سازمانی، توانمندسازی ساختاری و توانمندسازی روان‌شناختی، به ترتیب برابر با ۰/۸۹، ۰/۹۲، ۰/۸۴ و ۰/۸۷ به دست آمد که حاکی از پایایی قابل قبول این پرسشنامه‌ها است (جدول ۱). این پرسشنامه‌ها با مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت از خیلی کم تا خیلی زیاد درجه‌بندی شده‌اند و ارزش‌گذاری آنها از ۱ تا ۵ است.

در این پژوهش، برای بررسی بهنجاربودن توزیع داده‌ها، از آزمون کلموگروف - اسمیرنوف استفاده شد که نتایج آن حاکی از توزیع بهنجار داد های مورد نظر است (جدول ۱). برای تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده، از ضریب همبستگی در محیط نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۲ و مدل‌سازی معادلات ساختاری در محیط نرم‌افزار لیزرل، استفاده و سطح اطمینان ۵ درصد در نظر گرفته شد.

1. Bae, J. & Lawler, J.

2. Espritzer

جدول ۱. ضرایب آلفای کرونباخ پرسشنامه‌ها و نتایج آزمون کلموگروف-اسمیرنوف

آزمون کلموگروف-اسمیرنوف		آلفای کرونباخ	متغیر
سطح معنی‌داری	Z		
۰/۳۰۷	۰/۸۳۱	۰/۸۹	رهبری تحول‌گرا
۰/۷۴۵	۰/۳۹۴	۰/۹۲	تعالی سازمانی
۰/۵۷۳	۰/۶۲۷	۰/۸۴	توانمندسازی ساختاری
۰/۴۱۹	۰/۸۱۸	۰/۸۷	توانمندسازی روان‌شناختی
		۰/۸۸	مجموع

یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان در جدول (۲) گزارش شده است. مطابق نتایج این جدول، ۱۹۸ نفر از کارکنان دانشگاه پیام نور، مرد و ۱۶۴ نفر از آنها زن بوده‌اند؛ همچنین، اکثر کارکنان در رده سنی ۳۱-۴۰ سال (۴۴/۷۵ درصد) بوده و بیشتر آنها دارای مدرک تحصیلی لیسانس (۴۱/۹۸ درصد) و نوع استخدام پیمانی (۳۵/۰۹ درصد) بودند. بیشترین سابقه کاری نیز مربوط به سابقه ۱۱ تا ۱۵ سال (۳۴/۸۱ درصد) بود. سایر اطلاعات فردی پاسخ‌دهندگان در جدول (۲) گزارش شده است.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان (n=۳۶۲)

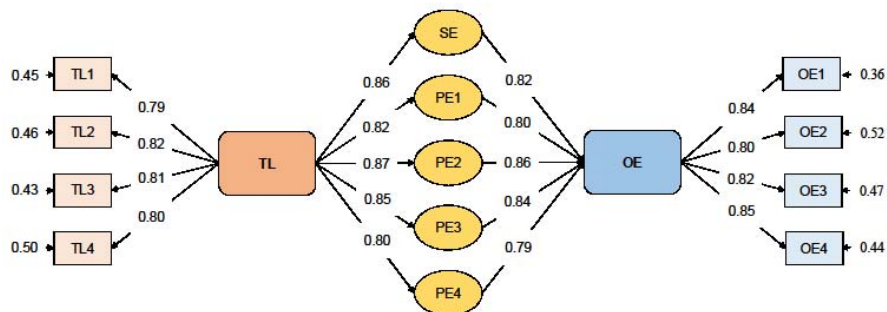
متغیر	متغیر	فرآوانی	درصد	متغیر	فرآوانی	درصد	
جنسیت	مرد	۱۹۸	۵۴/۷	استخدام	قراردادی	۷۱	۱۹/۶۱
		۱۶۴	۴۵/۳			۱۲۷	۳۵/۰۹
تحصیلات	دیپلم و پایین‌تر	۳۹	۱۰/۷۷	رسمی-آزمایشی	رسمی	۸۰	۲۲/۱
		۱۱۴	۳۱/۴۹			۸۴	۲۳/۲۰
		۱۵۲	۴۱/۹۸			۲۴	۶/۶۳
		۵۷	۱۵/۷۶			۷۳	۲۰/۱۶
سن	۳۰-۲۰	۶۷	۱۸/۵۱	سابقه کاری	کمتر از ۵ سال	۱۲۶	۳۴/۸۱
		۱۶۲	۴۴/۷۵			۱۶-۲۰	۲۴/۳۱
		۹۶	۲۶/۵۲			۲۱-۲۵	۸/۲۹
		۳۷	۱۰/۲۲			بیشتر از ۲۵ سال	۵/۸۰

همچنین، نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیرهای مکنون (توانمندسازی، رهبری تحول‌گرا و تعالی سازمانی) و مؤلفه‌های آشکار آنها در جدول (۳) ارائه شده است. براساس نتایج جدول تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم (جدول ۳)، مقادیر ضریب تبیین (R^2) برای همه بارهای عاملی در سطح خطای ۰/۰۵ معنی‌دار است که نشان می‌دهد مؤلفه‌های هر یک از متغیرها برازندگی قابل قبولی برای اندازه‌گیری متغیرها دارند. همچنین خروجی لیزرل نشان می‌دهد مقادیر آماره t برای همه بارهای عاملی از مقدار معنی‌داری سطح خطای پنج درصد (۱/۹۶) و یک درصد (۲/۵۶) بیشتر است؛ بنابراین، می‌توان گفت بارهای عاملی مؤلفه‌های هر یک از متغیرها در سطح خطای ۰/۰۵ و ۰/۰۱ معنی‌دارند.

جدول ۳. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیرهای مکنون و مؤلفه‌های آنها

متغیر مکنون	مؤلفه‌ها	بار عاملی	R^2	t	
توانمندسازی (E)	توانمندسازی ساختاری (SE)	۰/۹۵۴	۰/۹۱	۱۲/۳۴	
	توانمندسازی روان‌شناختی (PE)	شایستگی (PE1)	۰/۹۴۳	۰/۸۹	۱۱/۲۸
		معنی‌داری (PE2)	۰/۹۶۴	۰/۹۳	۱۴/۱۹
		خودمختاری (PE3)	۰/۹۷۴	۰/۹۵	۱۳/۴۴
		اثرگذاری (PE4)	۰/۹۴۸	۰/۹۰	۱۲/۲۷
رهبری تحول‌گرا (TL)	انگیزش الهام‌بخش (TL1)	۰/۷۹۳	۰/۶۳	۱۵/۶۳	
	نفوذ آرمانی (TL2)	۰/۸۱۸	۰/۶۷	۱۶/۴۱	
	ملاحظه فردی (TL3)	۰/۸۱۲	۰/۶۶	۱۶/۴۷	
	ترغیب ذهنی (TL4)	۰/۸	۰/۶۴	۱۵/۱۳	
تعالی سازمانی (OE)	نتایج ارباب رجوع (OE1)	۰/۸۴۲	۰/۷۱	۱۶/۶۷	
	نتایج کارکنان (OE2)	۰/۸۰۶	۰/۶۵	۱۷/۲۳	
	نتایج جامعه (OE3)	۰/۸۲۴	۰/۶۸	۱۵/۸۴	
	نتایج اصلی عملکرد (OE4)	۰/۸۴۸	۰/۷۲	۱۷/۵۱	

روابط بین مؤلفه‌های متغیرها با فن معادلات ساختاری مطابق با شکل (۲) مورد آزمون قرار گرفتند. مطابق این شکل، اثر رهبری تحول‌گرا بر توانمندسازی ساختاری ۰/۸۶، شایستگی ۰/۸۲، معنی‌داری ۰/۸۷، خودمختاری ۰/۸۵، و بر اثرگذاری ۰/۸۰ است. همچنین اثر توانمندسازی ساختاری، شایستگی، معنی‌داری، خودمختاری و اثرگذاری بر تعالی سازمانی، به ترتیب ۰/۸۰، ۰/۸۶، ۰/۸۴ و ۰/۷۹ می‌باشد؛ با توجه به معنی‌داری آماره‌ی تی مربوط به هر یک از این روابط در سطح خطای یک درصد (مقدار t بیشتر از ۲/۵۶)، همه این روابط تأیید می‌شوند.



شکل ۲. مدل استاندارد روابط ساختاری میان متغیرها (مدل در حالت استاندارد)

جهت آزمون فرضیه‌های تحقیق، روابط ساختاری بین متغیرهای مکنون پژوهش مورد تحلیل قرار گرفت که نتایج آن به‌طور خلاصه در جدول (۴) نشان داده شده است. مطابق نتایج این جدول، رهبری تحول‌گرا، ۷۱ درصد از تغییرات تعالی سازمانی، ۷۴ درصد از تغییرات توانمندسازی ساختاری و ۶۹ درصد از تغییرات روان‌شناختی کارکنان را تبیین می‌کند و این نقش تبیین‌کنندگی در سطح خطای ۰/۰۱ معنی‌دار است؛ بنابراین فرضیه‌های اول تا سوم تأیید می‌شوند. به‌علاوه، توانمندسازی ساختاری، ۵۱ درصد از تغییرات توانمندسازی روان‌شناختی، و ۶۷ درصد از تغییرات تعالی سازمانی و نیز توانمندسازی روان‌شناختی، ۶۸ درصد از تغییرات تعالی سازمانی را تبیین می‌کنند و این اثر تبیین‌کنندگی در سطح خطای ۰/۰۱، معنی‌دار است؛ لذا فرضیه‌های چهارم تا ششم نیز تأیید می‌شوند.

جدول ۴. خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های مبتنی بر روابط ساختاری بین متغیرهای مکنون پژوهش

فرضیه	مسیر ارتباطی	R ²	t	Sig
اول	رابطه رهبری تحول‌گرا با تعالی سازمانی	۰/۷۱	۶/۱۳	۰/۰۰۰
دوم	رابطه رهبری تحول‌گرا با توانمندسازی ساختاری	۰/۷۴	۶/۴۲	۰/۰۰۰
سوم	رابطه رهبری تحول‌گرا با توانمندسازی روان‌شناختی	۰/۶۹	۷/۲۸	۰/۰۰۰
چهارم	رابطه توانمندسازی ساختاری با توانمندسازی روان‌شناختی	۰/۵۱	۶/۵۴	۰/۰۰۱
پنجم	رابطه توانمندسازی ساختاری با تعالی سازمانی	۰/۶۷	۶/۶۳	۰/۰۰۰
ششم	رابطه توانمندسازی روان‌شناختی با تعالی سازمانی	۰/۶۸	۷/۱۹	۰/۰۰۰
هفتم	رابطه رهبری تحول‌گرا با تعالی سازمانی با وساطت توانمندسازی ساختاری	۰/۴۹	۹/۲۶	۰/۰۰۱
هشتم	رابطه رهبری تحول‌گرا با تعالی سازمانی با وساطت توانمندسازی روان‌شناختی	۰/۴۷	۱۰/۴۴	۰/۰۰۱

به‌علاوه مطابق جدول (۴)، ضریب تبیین رابطه رهبری تحول‌گرا با تعالی سازمانی در حضور نقش واسطه‌ای توانمندسازی روان‌شناختی برابر با ۰/۴۷ و در حضور نقش واسطه‌ای توانمندسازی ساختاری برابر با ۰/۴۹ است که به ترتیب نشان‌دهنده ضرایب همبستگی برابر با ۰/۶۸۵ و ۰/۷ است. از نظر بارون و کنی (۱۹۸۶) برای بررسی نقش متغیر واسطه‌ای، باید سه شرط برقرار باشد: نخست آنکه متغیر مستقل باید بر متغیر واسطه‌ای تأثیر بگذارد؛ دوم آنکه متغیر مستقل باید بر متغیر وابسته مؤثر باشد و سوم اینکه متغیر واسطه‌ای باید بر متغیر وابسته تأثیر داشته باشد. بررسی نتایج جدول (۴) نشان می‌دهد که در فرضیه‌های هفتم و هشتم، هر سه شرط بارون و کنی برقرار است؛ یعنی از آنجاکه بین رهبری تحول‌گرا و تعالی سازمانی، رهبری تحول‌گرا و توانمندسازی و نیز توانمندسازی و تعالی سازمانی، رابطه معنی‌دار وجود دارد، می‌توان گفت رهبری تحول‌گرا به‌طور غیرمستقیم، از طریق توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی، با تعالی سازمانی ارتباطی معنی‌دار دارد. بنابراین فرضیه‌های هفتم و هشتم پژوهش نیز تأیید می‌شوند و نتیجه‌گیری می‌شود که توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی کارکنان دانشگاه پیام نور، رابطه رهبری تحول‌گرا و تعالی سازمانی را وساطت می‌کند.

همچنین، مقادیر شاخص‌های پرازش مدل ساختاری تحقیق در جدول (۵) ارائه شده است.

جدول ۵. شاخص‌های برازش مدل ساختاری پژوهش

عنوان شاخص	محدوده قابل قبول	مقدار	نتیجه
X ² /df	۳ ≤	۱/۹۷	تأیید مدل
RMSEA	۰/۰۸ <	۰/۰۲۷	تأیید مدل
GFI	۰/۹ >	۰/۹۴	تأیید مدل
AGFI	۰/۹ >	۰/۹۶	تأیید مدل
CFI	۰/۹ >	۰/۹۷	تأیید مدل
IFI	۰/۹ >	۰/۹۱	تأیید مدل

همان‌طور که در جدول (۵) مشاهده می‌شود، مقادیر به‌دست‌آمده برای شاخص‌های برازش، همگی در محدوده قابل قبول خود قرار دارند. این مطلب نشان می‌دهد مدل تحقیق دارای برازش مناسبی است. بنابراین نتیجه می‌گیریم که مدل تحقیق دارای توانایی بالایی در اندازه‌گیری متغیر اصلی تحقیق است.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که بین رهبری تحول‌گرا و تعالی سازمانی، رابطه معنی‌داری وجود دارد. اگر تعالی سازمانی در دانشگاه در مرتبه بالایی نباشد، با توجه به ماهیت آن، به‌ویژه در حوزه پژوهشی به‌عنوان نهاد تولید علم، بقای سازمان دانشگاه را زیر سؤال می‌برد (روشندل اربطانی و همکاران، ۱۳۹۲: ۲۰۷). در سازمان‌هایی که مدیران تحول‌گرا دارند، توفیق در اهداف سازمانی بیشتر بوده، کار گروهی بهتر و رضایت مشتریان بیشتر خواهد بود و سازمان مربوط سرآمدتر و متعالی‌تر خواهد شد (براون^۱ و همکاران، ۲۰۱۳: ۲۸۰).

این نتیجه با یافته روشندل اربطانی و همکاران (۱۳۹۲) که نشان دادند سبک رهبری تحول‌گرا به‌طورمطلق بر تعالی سازمانی و عناصر آن در حوزه پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی تأثیر مثبت دارد، همسو است. همچنین، براون و همکاران (۲۰۱۳) نشان دادند در سازمان‌هایی که مدیران تحول‌گرا داشتند، توفیق در اهداف سازمانی بیشتر بود، کار گروهی بهتر انجام می‌شد، مشتریان

1. Berwon and et al.

بهرتر هدایت م‌ شدند و رضایت شغلی بیشتر بود. سایر محققان در پژوهشی نشان دادند که سبک رهبری تحول‌آفرین، قابلیت تبیین شایستگی مدیران را دارد (پورکریمی و صداقت، ۱۳۹۲: ۲۱۹). محققان دیگر، نشان دادند که بین رهبری تحول‌آفرین و مؤلفه‌های آن با عملکرد سازمانی، رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد (اکبری و همکاران، ۲۰۱۴: ۴۹). با این وجود، ارکاتلوا^۱ (۲۰۰۸) در تحقیقی نتیجه‌گیری کرد که سبک رهبری تحول‌آفرین، تعیین‌کننده اثربخشی سازمان‌های رفاهی-خدماتی نیست. با این حال، این محققان برخلاف پژوهش حاضر که به مطالعه سازمان‌های پژوهشگران، اثربخشی سازمان را متفاوت از تعالی سازمان توصیف کرده‌اند. تعالی سازمانی یعنی رشد و ارتقای سطح سازمان در تمامی ابعاد، کسب رضایت‌مندی ارباب رجوع، کارکنان و سایر ذی‌نفعان، ایجاد تعادل بین خواسته‌ها و انتظارات کلیه ذی‌نفعان و تضمین موفقیت سازمان در بلندمدت. بنابراین، سازمانی متعالی خوانده می‌شود که در هر دو زمینه عملکرد و نتایج به شکل قابل اثباتی سرآمد باشد (یارمحمدیان و همکاران، ۲۰۱۳: ۷). درحالی‌که، اثربخشی سازمانی عبارت از میزانی است که یک سازمان با استفاده از منابع خاص و بدون هدر دادن منابع خود و بدون فرسوده کردن غیر ضروری اعضا و جامعه خود، اهدافش را برآورده می‌کند. در واقع اثربخشی سازمانی، درجه‌نزدیکی یک سازمان به اهدافش و تحقق آنها را نشان می‌دهد (دنيس^۲، ۲۰۱۴: ۴۲۹). همچنین مطابق نتایج پژوهش حاضر، بین رهبری تحول‌گرا و توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی کارکنان دانشگاه پیام نور، رابطه معنی‌داری وجود دارد. پیروان رهبران تحول‌گرا بر این باورند که توانمندتر از پیروان سایر سبک‌های رهبری هستند و رهبران تحول‌گرا، با سه شیوه در پیروان خود توانمندی ایجاد می‌کنند: با افزایش کفایت کارکنان، تسهیل هویت اجتماعی کارکنان در سازمان و ارتباط‌دهی ارزش‌های کاری و سازمانی با ارزش‌های کارکنان (نیستانی و همکاران، ۱۳۹۱: ۵۵). بنابراین دستیابی به کارکنانی توانمند چه به لحاظ ساختار سازمانی و چه به لحاظ روان‌شناختی، مستلزم به کارگیری شیوه‌های نوین رهبری و اعمال روش‌های تحول‌گرایانه در شیوه رهبری سازمان‌هاست. توانمندسازی ساختاری، ریشه در استقلال فراهم‌شده به وسیله محیط کار دارد. تحت هدایت رهبری تحول‌گرا، زیردستان، ادراک‌هایی را می‌پذیرند که توانمندی و

1. Erkatlow

2. Denis F. S.

استقلال آنان را ارزشمند بداند و آنها را حمایت کند. هنگامی که چنین ادراک‌هایی با توجه به همسانی حرف و عمل رهبر به وجود می‌آید، توانمندسازی ساختاری شکل می‌گیرد (زهار و تن - گازیت^۱، ۲۰۰۸: ۷۴۹). به علاوه، رهبران تحول‌گرا، از طریق افزایش توانمندسازی روان‌شناختی (شایستگی، معنی‌داری، حق انتخاب و مؤثر بودن)، زیردستان خود را توانمند می‌کنند. آنها توجه فردی نسبت به زیردستان را از طریق ایجاد فرصت‌های بیشتر برای رشد فردی آنها به نمایش می‌گذارند (باس و همکاران، ۲۰۰۳: ۱۸۶).

نتایج این پژوهش با یافته‌های جعفری و رستگار (۱۳۹۴)، شعبانی‌بهار و همکاران (۱۳۹۴)، نیستانی و همکاران (۱۳۹۱)، حسن‌پور و همکاران (۱۳۸۹)، دیوتینگ و آمیجد^۲ (۲۰۱۱)، زهار و تن - گازیت (۲۰۰۸)، همسوست. اگرچه رهبری تحول‌گرا، به طور مستقیم بر توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر می‌گذارد، ممکن است از طریق توانمندسازی ساختاری، اثر غیرمستقیمی نیز بر توانمندسازی روان‌شناختی داشته باشد (سان و همکاران، ۲۰۱۲: ۶۱). این نتیجه نیز مورد تأیید پژوهش حاضر است. از یک طرف، توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی در مینا، تمرکز و محتوا، از لحاظ مفهومی با یکدیگر تفاوت دارند. در حالی که توانمندسازی ساختاری، ادراک بود یا نبود شرایط توانمندی در سازمان است، توانمندسازی روان‌شناختی، تفسیر روان‌شناسانه کارکنان یا واکنش آنان نسبت به این شرایط است. به عبارت دیگر، توانمندسازی روان‌شناختی نشان‌دهنده واکنش کارکنان نسبت به توانمندسازی ساختاری است. پژوهشگران، رابطه مثبتی را میان توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی نشان داده و توانمندسازی ساختاری را به عنوان مقدمه‌ای برای توانمندسازی روان‌شناختی توصیف کرده‌اند (واگنر و همکاران، ۲۰۱۰: ۴۵۳). محققان دیگر، در بررسی رابطه توانمندسازی و رهبری تحول‌گرا در کارکنان چند سازمان در چین، به این نتایج دست یافتند که توانمندسازی ساختاری، رابطه بین رهبری تحول‌گرا و توانمندسازی روان‌شناختی را تعدیل کرده و توانمندسازی روان‌شناختی، نقش تعدیل‌گر کامل را در رابطه رهبری تحول‌گرا و توانمندسازی ساختاری ایفا می‌کند (سان و همکاران، ۲۰۱۲: ۶۲).

همچنین، یافته‌های پژوهش حاضر حاکی از تأثیر معنی‌دار توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی کارکنان بر تعالی سازمانی در دانشگاه پیام نور همدان بود. بر این اساس، هرچه سطح

1. Zohar D. & Tenne-Gazit, O.

2. Dewettinck, K., & Amejide, M.

توانمندی دانشگاه پیام نور به لحاظ ساختاری و روان‌شناختی افراد سازمان بیشتر باشد، این سازمان متعالی‌تر خواهد شد. لذا، توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی، یکی از ابزارهای قدرتمند مدیریت منابع انسانی و تعالی سازمانی است؛ به گونه‌ای که توانمندسازی موجب درگیر شدن، انگیزش و رضایت کارکنان و تشویق آنان به باقی ماندن، تعهد و وفاداری نسبت به سازمان و در نهایت حرکت سازمان به سمت تعالی و سرآمدی می‌شود (قنبری و همکاران، ۱۳۹۴). نتایج این پژوهش با نتایج مطالعات کریمی جعفری (۱۳۹۳)، قربانی زاده و آقاوردی (۱۳۹۲)، روترمل و لامارش (۲۰۱۲)، بارتن و بارتن^۱ (۲۰۱۱) و سرگیو و تیما (۲۰۱۱)، همخوانی دارد.

مطابق نتایج پژوهش حاضر، رهبری تحول‌گرا به‌طور غیرمستقیم، از طریق توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی، با تعالی سازمانی ارتباطی معنی‌دار دارد. بنابراین نتیجه‌گیری می‌شود که توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی کارکنان دانشگاه پیام نور، رابطه رهبری تحول‌گرا و تعالی سازمانی را وساطت می‌کند. در نظریه رهبری تحول‌گرا، هدایت تلاش کارکنان و رای آنچه در نقش آنها تعیین شده، مورد توجه است. رهبر تحول‌گرا، با معنی‌داری شغل و هویت‌بخشی به کارکنان سازمان، آنها را به انجام این رفتارها تهییج می‌کند (طاهری و همکاران، ۱۳۹۳: ۷۷۵). در نتایج این پژوهش نیز رابطه مثبت معنی‌دار بین رهبری تحول‌گرا و تعالی سازمانی بیانگر آن است که رهبران تحول‌گرا در سازمان‌ها قادرند کارکنان را به سمت سطوح بالای تعالی سازمانی سوق دهند.

رهبری تحول‌گرا موجب می‌شود که کارکنان، معنای واقعی شغل خود را درک کرده و برای شغلی که دارند اهمیت قائل شوند (معنی‌داری). با افزایش معنی‌داری در کار، توانمندسازی نیز افزایش می‌یابد. زمانی که اعضا خود را مورد توجه رهبر می‌دانند و از نظر آنها رهبر به‌طور معقول آنها را درک کرده و از کارهایشان قدردانی می‌کند، این احساس به آنها القا می‌شود که برای رهبر و دیگر همکاران با ارزش هستند، از این رو خود را عضوی از سازمان می‌دانند و برای این عضویت ارزش قائلند (باس و همکاران، ۲۰۰۳: ۱۸۸). محققان اظهار داشته‌اند که شرکت‌ها و سازمان‌ها به رهبری تحول‌گرا نیاز دارند تا عملکرد خود را برای تغییر محیط کسب‌وکار در زندگی واقعی بهبود بخشند (گاریسا-مورالس و همکاران، ۲۰۱۱: ۱۰۴۳).

1. Barton, H., & Barton, L.C.

به‌طور کلی مطابق نتایج پژوهش حاضر، رهبری تحول‌گرا، قادر است تغییرات تعالی سازمانی و توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی دانشگاه پیام نور را تبیین کند. به‌علاوه، توانمندسازی ساختاری، تغییرات توانمندسازی روان‌شناختی و تعالی سازمانی و نیز توانمندسازی روان‌شناختی، تغییرات تعالی سازمانی را تبیین می‌کنند. همچنین، از آنجاکه بین رهبری تحول‌گرا و تعالی سازمانی، رهبری تحول‌گرا و توانمندسازی و نیز توانمندسازی و تعالی سازمانی، رابطه معنی‌دار وجود دارد، می‌توان گفت رهبری تحول‌گرا، قادر است به‌طور غیرمستقیم از طریق توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی کارکنان دانشگاه پیام نور، منجر به تعالی سازمانی این نهاد دانش‌بنیان شود.

پیشنادهای پژوهش

براساس نتایج پژوهش حاضر، پیشنهادهای ذیل قابل مطرح شدن است:

رهبری تحول‌گرا و توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی

با توجه به رابطه مثبت رهبری تحول‌گرا با توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی دانشگاه پیام نور، به مدیران این دانشگاه و سایر سازمان‌های دانش‌بنیان پیشنهاد می‌شود برای توانمندسازی هرچه بیشتر کارکنان، رفتارهای رهبری تحول‌گرا را تقویت کنند. بر همین اساس، پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌های آموزشی برای توانمندسازی کارکنان از اقدامات قانونی و رسمی و راهبردهایی مانند مدیریت مشارکتی، تفویض اختیار، فراهم کردن اطلاعات، تشکیل گروه و آزادی عمل، استفاده کنند و در زمینه تغییر عوامل سازمانی، مانند نظام پاداش‌دهی، تدوین اهداف روشن و قابل دستیابی، تهیه منابع لازم و تدوین ساختار مناسب سازمانی، اهتمام ورزند تا حالات ضعف و ناتوانی کارکنان را از بین ببرند و بدین‌وسیله کارکنان احساس کنند عضو مهم و دارایی ارزشمند سازمان محسوب می‌شوند. بنابراین، مدیران و مسئولان واحدهای دانشگاهی لازم است به توانایی‌های کارکنان خود اعتماد و به نظرهای آنان توجه کنند و آنها را در تصمیم‌گیری‌های سازمانی مشارکت دهند تا دستیابی به چنین اهدافی تسهیل شود.

رهبری تحول‌گرا و تعالی سازمانی

پیشنهاد می‌شود به ارزیابی دقیق شیوه‌های رهبری حاکم بر سازمان دانشگاه پیام نور و شناسایی نقاط ضعف آن، همت گمارده شود. فراموش نشود که دانشگاه فقط فناوری و ابزار نیست، بلکه مدیریت و رهبری بهینه است که شاکله توسعه و تعالی پایدار را شکل می‌دهد. نتایج پژوهش حاضر حاکی از اثربخشی رهبری تحول‌گرا بر تعالی سازمانی دانشگاه پیام نور بود، لذا به کارگیری سبک رهبری تحول‌گرا برای تعالی و رشد دانشگاه پیشنهاد می‌شود.

توانمندسازی ساختاری - روان‌شناختی و تعالی سازمانی

کارکنانی که از نظر روانی و ساختاری توانمند شده باشند، رفتارهای فرانقش بیشتری در راستای اهداف سازمانی از خود بروز می‌دهند. براین اساس، به مدیران این سازمان آموزشی پیشنهاد می‌شود علاوه بر اینکه از نظر ساختاری جو توانمندسازی را در سازمان به وجود آورند، زمینه ادراک این جو را از طریق توانمندسازی روان‌شناختی در سازمان فراهم کنند تا به توانمندی هرچه بیشتر کارکنان کمک نمایند. مدیران دانشگاه پیام نور باید تصویر روشن و شفافی از آینده این سازمان دانش‌بنیان به کارکنان ارائه دهند، جو حمایتی و دوستانه‌ای در سازمان به وجود آورند و از این طریق، کارکنان را به پیگیری امور سازمانی تشویق نمایند. به علاوه لازم است مدیران، هزینه اشتباهات ناشی از ابتکار در کار را برای کارکنان کاهش دهند؛ برای حصول به این مهم باید مدیریت عالی دانشگاه با تقبل هزینه خطرپذیری، خلاقیت را تشویق کند تا با توسعه و ترویج رفتارهای نوآورانه، زمینه‌های تحول و تعالی سازمانی دانشگاه پیام نور، فراهم شود.

پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی

با توجه به اهمیت دو موضوع رهبری تحول‌گرا و تعالی سازمانی، به محققین آتی پیشنهاد می‌شود در تحقیقات خود امکان‌سنجی پیاده‌سازی همزمان برنامه‌های رهبری تحول‌گرا و تعالی سازمانی در سازمان‌های آموزشی و دانش‌بنیان را مدنظر قرار دهند. همچنین نظر به اینکه تمامی الگوهای توانمندسازی بدون توجه به برنامه‌های تحول و تعالی سازمانی ارائه شده‌اند، توصیه می‌شود محققان آتی ارائه الگوی توانمندسازی را که به تعالی سازمانی منجر می‌شود، در تحقیقات خود مورد توجه قرار دهند. همچنین پیشنهاد می‌شود این مطالعه در سایر سازمان‌های دانش‌بنیان از جمله دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزشی - پژوهشی غیر دولتی نیز اجرا شود.

منابع

- پورکریمی، جواد و صداقت، مریم (۱۳۹۳)، تبیین رابطه شایستگی با سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران در سازمان‌های پژوهشی، **پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، ۶(۱): ۲۰۱-۲۲.
- جعفری، مریم و رستگار، عباس‌علی (۱۳۹۴)، مطالعه تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر توانمندسازی کارکنان با میانجی‌گری یادگیری‌گرایی (مطالعه موردی: دانشگاه سمنان)، **پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، ۵(۱): صص ۲۵-۴۲.
- حسن‌پور، اکبر؛ عباسی، طیبه و نوروزی، مجتبی (۱۳۹۰) بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین در توانمندسازی کارکنان، **مدرس علوم انسانی (پژوهش‌های مدیریت در ایران)**، ۱۱(۷۱): ۱۶۷-۱۸۸.
- روشندل اربطانی، طاهر؛ جانبازی، شهریار و ملک‌پور، مجید (۱۳۹۲)، سبک رهبری و تعالی سازمان‌های چندوظیفه‌ای (مورد مطالعه: حوزه پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شهید بهشتی)، **پژوهش در پزشکی**، ۳۷(۳): ۲۰۳-۲۱۰.
- شعبانی بهار غلام‌رضا؛ فراهانی ابوالفضل؛ قره محمدعلی و سیاوشی محمد (۱۳۹۴)، طراحی الگوی ساختاری اثر رهبری معنوی بر توانمندسازی روان‌شناختی اعضای هیئت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی، **رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی**، ۱(۳): ۸۷-۱۰۳.
- شمس مورکانی، غلام‌رضا و میرزاپور، سمیرا (۱۳۹۰)، بررسی میزان کاربست مؤلفه‌های مدل تعالی سازمانی در دانشگاه‌ها: مطالعه موردی دانشگاه آزاد شهر کرد، **چشم‌انداز مدیریت دولتی**، ۵: ۱۱۵-۱۳۲.
- طاهری، یاسین؛ محمدی، جیران و جعفری‌نیا، سعید (۱۳۹۳)، بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش مداخله‌گر توانمندسازی کارکنان، **مدیریت دولتی**، ۶(۴): صص ۷۶۹-۷۸۹.
- قربانی‌زاده، وجیه‌الله و آقاوردی، بابک (۱۳۹۲)، نقش توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در تعالی سازمانی، **پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، ۱(۱۳): ۸۷-۱۰۶.
- قنبری، سیروس؛ اردلان، محمدرضا؛ نصیری، فخرالسادات و کریمی، ایمان (۱۳۹۴)، تبیین نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در رابطه میان مدیریت اثربخش و تعالی سازمانی، **مدیریت فرهنگ سازمانی**، ۳۱(۲): ۴۸۵-۵۱۲.
- نجفی، منوچهر و حسینی، سیروس (۱۳۸۸)، **مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل**، چاپ هشتم، تهران، نشر سرآمد.

نیستانی، محمدرضا؛ چوپانی، حیدر؛ غلامزاده، حجت و زارع خلیلی، مجتبی (۱۳۹۱)، بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین با توانمندسازی کارکنان کویرتایر بیرجند، **مدیریت صنعتی**، ۷(۲۰): ۴۹-۶۴.

یارمحمدیان، محمدحسین؛ شفیع‌پور مطلق، فرهاد و فولادوند، مریم (۱۳۹۲)، رابطه بین عدالت سازمانی، رضایت شغلی، اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی با خودارزیابی از تعالی سازمانی به‌منظور ارائه یک مدل پیش‌بین (مطالعه موردی استادان دانشگاه‌های آزاد اسلامی منطقه چهار کشور)، **رهبافتی نو در مدیریت آموزشی**، ۴(۱۳): ۱-۱۸.

- Akbari, M; Kashani, SH; Nikokar, H; & Ghaemi, J. (2014), Servant leadership and Organizational identity: the mediating role of job involvement. **International Journal of Organizational Leadership**, 3(2): 41-55.
- Aksel, I.; Serikan, S.; Kiziloglu, M.; & Aksoy, B. (2013). Assessment of Teachers' Perceptions of Organizational Citizenship Behaviors and Psychological Empowerment: An Empirical Analysis in Turkey. **2nd Cyprus International Conference on Educational Research**, 89: 69-73.
- Antony, J.; & Bhattacharyya, S. (2010). "Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs". **Journal of Measuring Business Excellence**, 14(2), 3-11.
- Araslı, H.; & Baradarani, S. (2014). "Role of Job Satisfaction in the relationship of Business Excellence and OCB: Iranian Hospitality Industry". **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 109, 1406 – 1415.
- Bae, J. & Lawler, J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: impact on firm performance in an emerging economy. **Academy of Management Journal**, 43(3): 502-517.
- Barton, H., & Barton, L.C. (2011). "Trust and Psychological Empowerment in the Russian Work Context". **Human Resource Management Review**, 21, 1628-1637.
- Bass B. M. Avolio B. J., Jung D. I., & Berson Y. (2003). "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership"; **Journal of Applied Psychology**, 88, 2, 184-207.
- Braun S., Peus C., Weisweiler S., & Frey D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. **The Leadership Quarterly**, 24, 1: 270-283.
- Campatellia, G.; Cittib, P.; & Meneghin, A. (2011). "Development of a simplified approach based on the EFQM model and Six Sigma for the implementation of TQM principles in a university administration". **Total Quality Management & Business Excellence**, 22(7), 691-704.
- Çetin, F. (2012). The Effects of the Organizational Psychological Capital on the attitudes of Commitment and Satisfaction: A Public Sample in Turkey. **European Journal of Social Sciences**, 21 (3): 373-381.
- Dehghani, S.; Gharooni, A.; & Arabzadeh, A. (2014). Staff Empowerment, Entrepreneurial Behaviors and Organizational Efficiency in Iranian Headquarter Education. **2nd World Conference on Business, Economics and Management**, 109, 1130- 41.
- Denis Fischbacher-Smith. (2014). Organisational ineffectiveness: environmental shifts and the transition to crisis. **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, 1(4): 423- 46.

- Dewettinck, K.; & Ameijde, M. (2011). "Linking Leadership Empowerment Behavior to Employee Attitudes and Behavioural Intentions". *Personal Review*, 40(3), 284- 305.
- Ercutlu H. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness. *Journal of Management Development*, 27, 7: 708-726.
- Garcia-Morales, V. J., Jimenez-Barrionuevo, M. M., & Gutierrez-Gutierrez, L. (2011). Transformational Leadership Influence on Organizational Performance through Organizational Learning and Innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050.
- Gholami L, Baghersalimi S, & Akbari B. (2012). Evolutionism and Transformational Leadership Behavior Effect on Organizational Citizenship Behavior in Rasht Industrial City Factories. *J. Basic. Appl. Sci. Res.*, 2(11)11455-11459.
- Jankalova, M. (2012). "Business Excellence evaluation as the reaction on changes in global business environment". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62, 1056 – 1060.
- Karimi F, & Morshedi Z. (2015). The relationship between transformational leadership with organizational innovation. *Int J Educ Psychol Res*, 1:226-33.
- Marques, A.; & Maria, J. (2011). "Evaluation of physical activity programmers for elderly people- a descriptive study using the EFQM' criteria". *BMC Public Health*, (11)23, 12-20.
- Rothermel R., & LaMarsh J. (2012). Managing change through employee empowerment. *Global Business and Organizational Excellence*, 31(2): 17-23.
- Schermuly, C. C.; Schermuly, R. A.; & Meyer, B. (2011). "Effects of Vice-Principals Psychological Empowerment on Job Satisfaction and Burnout". *International Journal of Educational Management*, 25(3), 252-264.
- Sergio, F., & Tima, M. (2011). "A Causal Model of the Empowerment Process: Exploring the Links between Empowerment Practices, Employee Cognitions, and Behavioral Outcomes". *11th National Public Management Research Conference*, Maxwell School, Syracuse University, Syracuse, New york, June 2-4.
- Spreitzer G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5): 1442-65.
- Sun L.Y., Zhang Z.J., & Xiong C.Z. (2012). Empowerment and creativity: A cross-level investigation. *The Leadership Quarterly*, 23: 55-65.
- Wagner JI, Cummings G, Smith DL, Olson J, Anderson L, & Warren S. (2010). The relationship between structural empowerment and psychological empowerment for nurses: a systematic review. *J Nurs Manag*. 18(4):448-62.
- Zohar D. & Tenne-Gazit, O. (2008). Transformational leadership and group interaction as climate antecedents: A social network analysis. *Journal of Applied Psychology*, 4: 744-757.