

## تأثیر رهبری تحوّل‌آفرین بر توانمندسازی کارکنان با میانجی‌گری یادگیری‌گرایی

مریم بوربورجعفری<sup>1</sup>، عباسعلی رستگار<sup>2\*</sup>

1- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی گرایش بازاریابی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران  
2- دانشیار، گروه بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

پذیرش: 1393/12/13

دریافت: 1392/02/23

### چکیده

در عصر حاضر سازمان‌ها به صورت فزاینده‌ای با محیط‌های پویا و در حال تغییر مواجه هستند. بنابراین به منظور بقا و پویایی خود مجبورند که خود را با تغییرات محیطی سازگار سازند و از آن جایی که صاحب‌نظران و اندیشمندان یکی از مهم‌ترین عناصر تغییر در سازمان‌ها را منابع انسانی آن می‌دانند، رهبری در سازمان یک عنصر کلیدی به شمار می‌رود. اهمیت رهبری در این است که رهبران افرادی هستند که از راه نفوذ در پیروان خود به اهداف مورد نظر دست پیدا می‌کنند و به همین دلیل کارکنان ماهر و توانمند برای نیل به اهداف و آمال سازمان حایز اهمیت‌اند. از سوی دیگر امروزه بیش از گذشته، مزیت رقابتی یک سازمان متکی به دانش سازمان، روش کاربرد دانش، سرعت تطابق دانش با محیط در حال تغییر و سرعت دستیابی به دانش جدید است. سازمان‌هایی که به سمت یادگیری جهت‌گیری کرده و به طور مؤثر از آموخته‌های خود استفاده می‌کنند، فرصت کسب منافع بیشتر در بهره‌وری، سرعت و سودآوری را به دست می‌آورند. با توجه به ضرورت این موضوع، محققان در این



پژوهش با ارائه چارچوبی مفهومی (شکل 1) به بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر توانمندسازی کارکنان دانشگاه سمنان پرداخته‌اند.

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی و از نوع همبستگی است. داده‌های مورد نیاز با استفاده از ابزار پرسشنامه و توزیع آن بین 130 نفر از کارکنان دانشگاه گردآوری شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار لیزرل استفاده شده است.

نتایج پژوهش نشان داد که رهبری تحول‌آفرین بر یادگیری‌گرایی و توانمندسازی تأثیری مستقیم و مثبت دارد و فرضیه تأثیر یادگیری‌گرایی بر توانمندسازی نیز رد شده است. همچنین نتایج نشان دادند که متغیرهای رهبری تحول‌آفرین و یادگیری‌گرایی روی هم رفته توانسته‌اند 61 درصد از تغییرات توانمندسازی را توضیح دهند.

واژه‌های کلیدی: رهبری تحول‌آفرین، یادگیری‌گرایی، توانمندسازی.

## 1- مقدمه

با توجه به سرعت شتابنده تغییرات و تحولات علمی، تکنولوژیک، اجتماعی، فرهنگی و غیره در عصر حاضر، سازمان‌هایی موفق و کارآمد محسوب می‌شوند که علاوه بر هماهنگی با تحولات جامعه امروزی بتوانند مسیر تغییرات و دگرگونی‌ها را نیز پیش‌بینی کرده و قادر باشند که این تغییرات را در جهت ایجاد تحولات مطلوب برای ساختن آینده‌ای بهتر هدایت کنند [1]. از آن جایی که صاحب‌نظران و دانشمندان مهم‌ترین عناصر تغییر در سازمان‌ها را منابع انسانی آن می‌دانند، نیروی انسانی مهم‌ترین سرمایه هر سازمان نیز قلمداد می‌شود [2]. [چرا که کارکنان ماهر و توانمند برای نیل به اهداف و آمال سازمان، حایز اهمیت هستند [3]. بنابراین رهبری در سازمان یک عنصر کلیدی به شمار می‌رود. اهمیت رهبری در این است که رهبران از راه نفوذ در پیروان خود به اهداف مورد نظر دست پیدا می‌کنند. در این میان برنز مشخص کرد که رهبران تحول‌آفرین، صاحب بینش بوده و دیگران را برای انجام کارهای استثنایی به چالش و تلاش و آ می‌دارند [4]. به طور مطمئن هر تغییر یا تحولی در درون سازمان نیازمند اجزایی است که به درستی انتخاب و گزینش یا پیاده‌سازی شود.



براساس نظر جان کارتر تحول‌آفرین در سازمان اجرا می‌شود و خوب ریشه می‌گیرد که رهبر خوبی داشته باشد و نیاز به تغییر عمده را تشخیص دهد. یکی از دلایل مهم موفقیت هر تغییر یا تحولی، رهبر تغییر کارآمد می‌باشد. کسی که بتواند تغییر یا تحول را به درستی ایجاد و هدایت کند تا به شکست منجر نشود. از این رو نیاز به رهبری شایسته با موقعیت پویایی که سازمان در آن قرار دارد، احساس می‌شود. براساس پژوهش‌های پیشین ادعا شده است که سبک رهبری تحول‌آفرین، سبک رهبری مناسبی برای محیط‌های پویای امروزی است [5، صص 49-55]. از این رو محققان سبک رهبری تحول‌آفرین را به عنوان یکی از متغیرهای اصلی مدل پژوهش فعلی در نظر گرفته‌اند (شکل 1) و از آن جایی که اثربخشی یک سازمان مستلزم ساختار مناسب و کارکنان شایسته با موقعیت کاری مناسب است، نیروی انسانی مهم‌ترین درونداد سازمان محسوب می‌شود [6، صص 143-167]. بنابراین توانمندسازی کارکنان به عنوان یکی از متغیرهای اصلی پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است (شکل 1). در سال‌های اخیر، توانمندسازی به عنوان بخشی از گفتگوی مدیریت تبدیل شده و در حوزه علوم سازمانی به آن توجه بسیاری شده است [7، صص 165-171] در محیط رقابتی کنونی، کارکنان متعهد و توانمند کلید موفقیت سازمان‌ها شناخته می‌شوند و اشاره شده است که محیط سازمانی تأثیر قوی بر ادراک توانمندسازی دارد. مطالعات بر مهارت‌های مدیریتی و رهبری بیان می‌کند که اقدام به توانمندی پیروان از اجزای اصلی اثربخشی سازمانی و مدیریتی است [8، صص 335-344]. همچنین ساجدی (2007) توانمندی کارکنان را یکی از فنون مؤثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت، توانایی‌های فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی می‌داند [9، صص 104-113]. علاوه بر رهبری و توانمندسازی کارکنان به عنوان عناصر ضروری تعامل با محیط‌های پویای امروزی محققان در عرصه مدیریت یک مزیت رقابتی بی‌همتا برای سازمان متصور شده‌اند و آن مزیت رقابتی، چیزی جز دانش نیست و یادگیری کلید کسب دانش است [10]. امروز بیش از گذشته، مزیت رقابتی یک سازمان متکی به دانش سازمان، روش کاربرد دانش، سرعت تطابق دانش با محیط در حال تغییر و سرعت دستیابی به دانش جدید است. سازمان‌هایی که به سمت یادگیری جهت‌گیری می‌نمایند و به طور مؤثر از آموخته‌های خود استفاده می‌کنند، فرصت کسب منافع بیش‌تر در بهره‌وری، سرعت و سودآوری را به دست



می‌آورند. تاریخچه توجه و علاقه‌مندی محققان به روش تحول و بازسازی سازمان‌ها توسط رهبران به دهه 1980 بر می‌گردد. این ضرورت به‌ویژه وقتی بیش‌تر احساس شد که بسیاری از شرکت‌های آمریکایی لازم می‌دیدند برای تداوم حیات در شرایطی که رقابت خارجی آنها رقابت سختی را ادامه می‌دادند، روش انجام کارها را تغییر دهند. اینجا بود که نقش رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان فرآیند ایجاد تعهد در برابر اهداف سازمان و توانمند کردن پیروان در انجام و رسیدن به این اهداف مورد توجه قرار گرفت [11، صص 49-53]. محققان در این پژوهش تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر توانمندسازی کارکنان دانشگاه سمنان با ملاحظه نقش یادگیری‌گرایی را مورد بررسی قرار دادند تا به سؤال‌های اصلی پژوهش پاسخ دهند: که آیا رهبری تحول‌آفرین بر توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد؟ میزان این تأثیر چه قدر است؟ و آیا یادگیری‌گرایی رابطه میان رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی را میانجی‌گری می‌کند؟

## 2- مبانی نظری پژوهش

### 2-1- رهبری تحول‌آفرین

اهمیت رهبری به حدی است که برخی از صاحب‌نظران علم مدیریت، موفقیت هر مدیر را در گرو توان او در هدایت نیروی انسانی می‌دانند. شیوه‌های رهبری به‌شدت تحت تأثیر محیط فرهنگی جوامع قرار دارند، به طوری که می‌توان گفت «شیوه‌های رهبری و مدیریت» در هر تمدن، جلوه‌ای از ساخت فرهنگی آن تمدن است [12]. تعاریف مختلفی برای رهبری ارائه شده است. آگراول (1982) رهبری را تلاش مدیر برای انگیزش کارکنان به منظور نیل به اهداف سازمانی می‌داند. کیت دیویس (1981) هم رهبری را اقدام برای ترغیب دیگران به تلاش مشتاقانه برای نیل به اهداف معین تعریف می‌کند. نظریه‌های متنوعی نیز در رابطه با رهبری ارائه شده است و پژوهش‌های زیادی نیز در این رابطه صورت گرفته است. سبک‌های متفاوتی نیز برای رهبری عنوان شده است که رهبری تحول‌آفرین یکی از آنهاست. هولاندر و آفرمن (1990) هر دو بر این عقیده‌اند که رهبری به پاسخگویی پیروان در فرآیند جهت‌دهی و حفظ فعالیت جمعی بستگی دارد. در حقیقت رهبری فرآیند تعامل بین رهبران و زیردستان است، طوری که رهبر سعی می‌کند رفتار زیردستان خود را برای دستیابی به اهداف سازمانی



تحت تأثیر قرار دهد [ 11، صص 49-53 ]؛ به عبارت دیگر رهبری به معنای تأثیر است. در ادبیات رهبری، سبک‌ها و تئوری‌های متفاوتی برای رهبری بیان شده است. براساس نظریه رهبری تحول‌آفرین، یک رهبر، نیازمند استفاده از بازیگران داخلی جهت انجام وظایف لازم برای سازمان است تا به اهداف مطلوب خود دست پیدا کند. در این زمینه هدف رهبری تحول‌آفرین آن است که اطمینان پیدا کند مسیر رسیدن به هدف، به وضوح از سوی بازیگران داخلی درک شده است. رهبر باید موانع بالقوه‌ی درون سیستم را برطرف و بازیگران را در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده ترغیب کند باس (1985) پیرو پژوهش‌های برنز مدل رهبری تحول‌آفرین را برای موقعیت‌های تحول سازمانی ارائه داد. [13] مطالعات قبلی به طور مکرر گزارش کرده‌اند که رهبری تحول‌آفرین برای پیروان اثربخش‌تر، بهره‌ورتر، نوآورتر و رضایت‌بخش‌تر است چرا که هر دو طرف (رهبر و پیرو) به یمن بینش و ارزش‌های مشترک و اعتماد و احترام متقابل در جهت منفعت سازمان فعالیت [ 14، صص 184-207] این موضوع به طور تلویحی به آن معناست که رهبران تحول‌آفرین معتقد به تسهیم قدرت رسمی و تمرین کاربرد قدرت فردی هستند [ 15، صص 5384-5388]. در دو دهه گذشته، رفتار رهبران تحول‌آفرین نقطه تمرکز تئوری‌های رهبری بوده است [ 16، صص 112-123]. برنز (1978) مبدع نظریه سبک رهبری تحول‌آفرین است. او رهبری را تحول‌آفرین می‌داند که در آن رهبران و پیروان اغلب هم از نظر دیدگاهی و هم از نظر عملکردی متحول می‌شوند. بعلاوه تعامل بین رهبر- پیرو نیز فرآیند اثر تحول‌آفرین نامیده می‌شود و به آن رهبری تحول‌آفرین نیز می‌گویند. به طور کلی رهبران تحول‌آفرین با تغییر دیدگاه، باورها و ارزش‌های پیروان، آنها را به دستیابی به عملکردی فراتر از انتظار رهنمون می‌کنند. یافته‌های بولوشی و حسین (2008) از این قضیه حمایت می‌کند که وقتی از رهبری تحول‌آفرین استفاده می‌شود، اعضای گروه به این باور می‌رسند که رهبران به آنها توجه می‌کنند و آنها را به طور صرف ابزاری برای رسیدن به هدف نمی‌دانند.

## 2-2- یادگیری و یادگیری‌گرایی

یادگیری فرآیندی است که در آن رفتارها، پندارها و دانش افراد تغییر می‌کند و موجب سهولت در تغییر رفتار می‌شود که این امر بهبود عملکرد را به دنبال خواهد داشت [ 17، صص 66-75]. سازمان‌های امروزی به شدت به یادگیری‌گرایی برای به دست آوردن مزیت رقابتی نیاز دارند



یادگیری تغییر رفتار ناشی از تجربه است). نالز (1998) یادگیری کارکنان را فرآیند کسب دانش و یا تجربه توسط ایشان می‌داند. یادگیری در طول زندگی، تغییرات در نگرش‌ها و ارزش‌های کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. زمانی که اطلاعات حجیم در دسترس قرار بگیرد، به طور مستمر یادگیری برای هر فرد یا سازمان به منظور اینکه موقعیت در صنعت هدایت و حفظ شود، ضروری است [18، صص 515-524]. هر چند دانش یادگیری فردی اساس توسعه سازمانی و ایجاد مزیت رقابتی در سازمان است، اما یادگیری وقتی می‌تواند مزیت رقابتی را پایدار کند که بتواند در نتیجه تعادل افراد گروه‌های مختلف ایجاد شود. ژاپنی‌ها یادگیری را مشتمل بر دو بعد ادراکی (ضمنی)<sup>1</sup> و عملی (صریح)<sup>2</sup> می‌دانند و وقتی یادگیری را تضمین می‌کند که علاوه بر ذهن در بدن نیز شکل گرفته باشد. به این ترتیب یادگیری سازمانی به معنای توانایی سازمان در سبک بصیرت از تجربه خود و سایر سازمان‌ها می‌باشد. این مفهوم در دنیای متحول کنونی برای سازمان‌های یادگیرنده در حکم رمز و بقا و رشد است. سازمان یادگیرنده به سازمانی گفته می‌شود که تمام افراد آن به صورت فردی و گروهی به صورت مستمر جهت افزایش بازده مورد انتظار تلاش می‌کنند [19].

تعریف‌های گوناگونی از یادگیری ارائه شده است اما در تمامی آنها تغییر در رفتار به عنوان اساسی ترین رکن یادگیری قلمداد گردیده است [17، صص 66-75]، بیکر و سینکولا (1999) یادگیری را به عنوان یکی از ابعاد سازمانی که بر گرایش سازمان به تولید ارزش، یادگیری دو حلقه‌ای و تشویق اعضای سازمان به تفکرخارج از چارچوب تأثیر می‌گذارد، تعریف کردند [20، صص 336-345].

یادگیری‌گرایی بر انواع اطلاعاتی که جمع‌آوری شده است و چگونگی تفسیر آن، ارزیابی کردن و تسهیم اطلاعات تأثیر می‌گذارد. براساس مصاحبه عمقی با مدیران ارشد و مرور ادبیات در پژوهشی توسط کالانتون و همکارانش (2001) سه بعد یادگیری‌گرایی را می‌توان: 1- تعهد به یادگیری، 2- چشم‌انداز مشترک، 3- خودآگاهی (پذیرش افکار و عقاید نو) و تسهیم دانش درون سازمانی بیان کرد [18، صص 515-524]. که هر یک از این ابعاد در ادامه توضیح داده شده است:

1- تعهد به یادگیری: تعهد به یادگیری یا میزانی که یک سازمان یادگیری را ارزشیابی و ارتقا می‌دهد و احتمالاً یک جو یادگیری را در سازمان رواج می‌دهد. سازمان متعهد شده یادگیری را به عنوان یک سرمایه‌گذاری مهم که برای بقا و ماندگاری سازمان حیاتی و مهم است، مورد ملاحظه قرار می‌دهد. سازمانی که بیشتر یادگیری را ارزشیابی می‌کند، احتمالاً

1. Tacit  
2. Explicit



یادگیری بیشتر اتفاق می‌افتد، برای مثال مدیران در سازمان‌های متعهد انتظار دارند کارکنان از زمانی که در شرکت هستند برای دنبال کردن دانش خارج سازمان - که برای حوزه کاری آنان ضروری است - تلاش کنند. اگر یک سازمان توسعه دانش را در سازمان تشویق نکند، کارکنان برای دنبال کردن فعالیت‌های یادگیری ترغیب و برانگیخته نمی‌شوند [18، صص 515-524].

**2- چشم‌انداز مشترک:** چشم‌انداز مشترک به تمرکز وسیع سازمان بر یادگیری اشاره دارد. ورونا تأکید داشت که بدون یک چشم‌انداز مشترک، یادگیری به وسیله اعضای یک سازمان به احتمال کمی هدفمند باشد؛ به عبارت دیگر حتی اگر آنها تشویق به یادگیری شوند، این مشکل است که دریابیم یادگیری چگونه صورت بگیرد. یک مسئله شایع در سازمان‌ها این است که بسیاری از ایده‌های خلاق به دلیل یک دست‌والعمل مشترک هرگز بکار برده نشده‌اند. ایده‌های عالی وقتی تبدیل به عمل می‌شوند ممکن است به دلیل علایق ناهمگون و مختلف در سازمان شکست بخورند. براون و ایزنهارت به این نکته اشاره داشتند که بخش‌های مختلف در روش به دست‌آوری و تفسیر دانش متفاوت از هم هستند. بنابراین افراد از حوزه‌های عملیاتی مختلف، نوآوری را به روش‌های گوناگونی درک و دریافت می‌کنند، برای مثال یک بازاریاب بیشتر درباره اطلاعات بازار در ارتباط است در حالی که برخی دیگر در بخش پژوهش و توسعه ممکن است بر جنبه‌های تکنیکی نوآوری تمرکز داشته باشند. این مسئله ممکن است به تفاسیر متفاوت، حتی اگر اطلاعات مشابه و یکسان باشد، منجر شود. یک چشم‌انداز مشترک، تمرکز بخش‌های مختلف و ارتقا کیفیت یادگیری را هماهنگ می‌سازد [18، صص 515-524].

**3- پذیرش افکار و عقاید نو:** خودگشودگی ذهن برای پذیرش افکار و عقاید نو، اشتیاقی برای ارزیابی جریان عادی عملیاتی سازمان با صلاحیت انتقاد کردن و پذیرفتن ایده‌های جدید می‌باشد. شرکت باید به سرعت با تغییر تکنولوژی و بازارهای متلاطم برخورد نماید. بنابراین درس‌های یادگرفته شده در گذشته ممکن است هم اکنون آموزنده باشد. اگر سازمان عقاید و ایده‌های جدید را بتواند بپذیرد، ممکن است تنها به عنوان فراموش کردن روش‌های قدیمی به طوری که اساس و پایه دانش جدید و به روز گردند، با اهمیت تلقی شود و تسهیم دانش درون‌سازمانی به عقاید مشترک یا جریان عادی رفتاری مرتبط با اشاعه دادن یادگیری در میان واحدهای مختلف درون یک سازمان اشاره دارد. این موضوع به طور فعال دانش و اطلاعات



جمع‌آوری شده از منابع مختلف را حفظ می‌کند و به عنوان یک مرجع برای عملکرد آینده بکار می‌گیرد. یادگیری در یک سازمان از مجموعه یادگیری افراد حاصل می‌شود [18، صص 515-524]

## 2-3- توانمندسازی

در چند دهه اخیر مطالعات زیادی در زمینه توانمندسازی صورت گرفته است، با این وجود درک ما از مفهوم توانمندسازی محدود و گیج‌کننده می‌باشد و تعاریف متعددی از آن وجود دارد [21، صص 79-102]. برخی بر این باورند که توانمندسازی، اعطای قدرت و تفویض اختیار به کارکنان [22، صص 99-121] برخی دیگر این مفهوم را رد کرده و معتقدند که کارکنان به خودی خود، قدرت انجام کار به نحو عالی را دارا می‌باشند و بر این اساس توانمندسازی را فراهم کردن زمینه در جهت آزادکردن این قدرت بالقوه می‌دانند [23، صص 44-57] در مدیریت اصطلاح توانمندسازی با عنوان‌های مختلف تیم‌سازی، مشارکت و مدیریت کیفیت جامع مطرح شده‌اند که شکل جدیدتر آن «توانمندسازی کارکنان» نام گرفت. از این رو می‌توان گفت توانمندسازی، مفهومی تازه نیست. در دهه 1950 نمایش رفتار دوستانه مدیران نسبت بکارکنانشان مطرح بود [24، صص 1-19] در سال‌های 1960 غنی‌سازی شغل به عنوان پارادایمی مطرح شد که برای کارکنان کاری با معنا شکل گیرد. در دهه 1970 علاقه بیشتری برای مشارکت و درگیر کردن کارکنان به وجود آمد و در سال‌های 1980 شکل جدیدی از مشارکت با عنوان دوایر کیفیت و تیم‌سازی تشکیل شد. در اواخر دهه 1980 بود که شکل مدرن و امروزی توانمندسازی شکل گرفت [25، صص 40-56]. لاندن (1993) توانمندسازی را اطمینان از اینکه کارکنان دارای اختیار برای انجام کارشان هستند، تعریف می‌کند. برک (1986) توانمندسازی را معادل تفویض اختیار می‌داند [8، صص 335-344]. به زعم شوول و همکارانش (1993) توانمندسازی عبارت است از اعطای اختیارهای بیشتر بکارکنان برای اتخاذ تصمیم‌ها لازم بدون آنکه در آغاز به تأیید مقامات بالاتر سازمان برسد. هاراری (1999) نیز بیان می‌کند که توانمندسازی ابزاری برای بازگذاشتن دست کارکنان به گونه‌ای که آنان بتوانند برای انجام آنچه که فکر می‌کنند «بهترین است» بدون ترس از وتو شدن آن به وسیله رؤسای آنان، از آزادی عمل برخوردار شوند [21، صص 79-103]. وگت (1997) توانمندسازی را دادن فرصت برای تصمیم‌گیری در محیط کار از راه گسترش اختیارهای تصمیم‌گیری تعریف می‌کند. همچنین

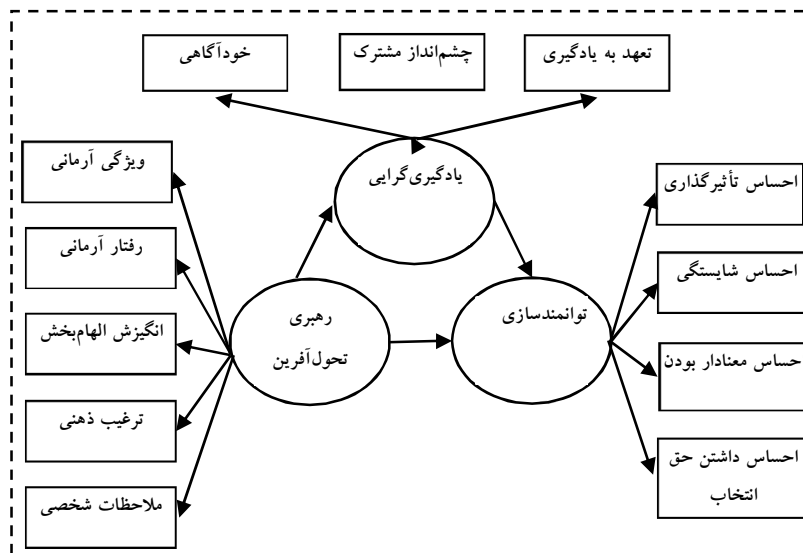


توانمندسازی به عنوان بر هم زدن سلسله مراتب سنتی توصیف می‌کنند. از منظر خدمات توانمندسازی، دادن اختیارات تصمیم‌گیری بکارکنان در مورد خدمات مشتریان است [26، صص 638-649] منظور از توانمندسازی کارکنان این است که آنها بتوانند همه توانایی‌ها و دانش‌های خود را توسعه دهند و از آنها برای رسیدن به اهداف فردی و سازمانی استفاده کنند. در واقع، توانمندسازی فرآیند تغییر عقاید درونی افراد است [27، صص 165-194].

#### 2-4- فرضیه‌های پژوهش

1. رهبری تحول‌آفرین تأثیری مستقیم، مثبت و معنادار بر یادگیری‌گرایی دارد.
2. رهبری تحول‌آفرین تأثیری مستقیم، مثبت و معنادار بر توانمندسازی دارد.
3. یادگیری‌گرایی تأثیری مستقیم، مثبت و معنادار بر توانمندسازی دارد.
4. یادگیری‌گرایی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی را میانجی‌گری می‌کند.

#### 3- مدل مفهومی پژوهش



شکل 1 مدل مفهومی پژوهش؛ روابط بین رهبری تحول‌آفرین، یادگیری‌گرایی و توانمندسازی



#### 4- روش شناسی پژوهش

هدف از این پژوهش تعیین روابط علی میان متغیرهای رهبری تحول‌آفرین، یادگیری‌گرایی و توانمندسازی کارکنان دانشگاه سمنان است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی و از نوع همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری به شمار می‌آید. با توجه به اینکه مدل معادلات ساختاری رویکردی آماری جامع برای آزمون فرضیه‌هایی در خصوص روابط بین متغیرهای مشاهده شده و متغیرهای مکنون است، از طریق این رویکرد می‌توان قابل قبول بودن مدل‌های نظری را در جوامع خاص آزمون کرد و از آن جایی که بیشتر متغیرهای موجود در پژوهش‌های مدیریتی به صورت مکنون یا پوشیده و پنهان است، ضرورت استفاده از این مدل‌ها روز به روز بیشتر می‌شود. بنابراین در این مطالعه نیز از مدل معادلات ساختاری برای تبیین روابط مورد نظر و آزمون فرضیه استفاده شده است. ابزار اصلی گردآوری داده‌های پژوهش پرسشنامه می‌باشد. پرسشنامه رهبری تحول‌آفرین که توسط باس و اولیو تهیه شده و دارای 20 شاخص یا سنجه می‌باشد. پرسشنامه توانمندسازی کارکنان که توسط اسپریتزر (1995) طراحی شده است دارای 12 شاخص یا سنجه می‌باشد و پرسشنامه یادگیری‌گرایی که توسط سینکولا و همکاران طراحی شده و دارای 15 شاخص یا سنجه می‌باشد. در هر پرسشنامه از طیف 5 گزینه‌ای لیکرت (از کاملاً مخالفم = 1 تا کاملاً موافقم = 5) استفاده شده است.

#### 4-1- روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری داده‌ها

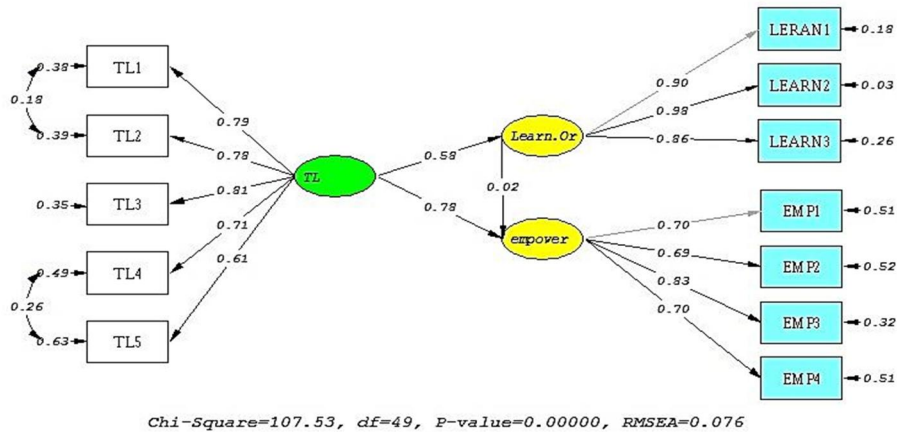
به منظور سنجش پایایی، یک نمونه اولیه 30 پرسشنامه پیش‌آزمون شد و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از پرسشنامه، میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که این اعداد در جدول 1 آورده شده است. پایایی کل پرسشنامه 0/909 می‌باشد که نشان می‌دهد پرسشنامه از قابلیت اعتماد و به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار است. برای تعیین روایی از روایی سازه و محتوا استفاده شد. در این حالت کمیت و کیفیت سؤال‌ها از نظر خبرگان مورد بررسی قرار گرفت. به این منظور پرسشنامه‌ها در اختیار تعدادی از اساتید دانشگاه قرار گرفت و اصلاحات پیشنهاد شده انجام گردید.

جدول 1 میانگین، انحراف معیار، آلفای کرونباخ و همبستگی متغیرها

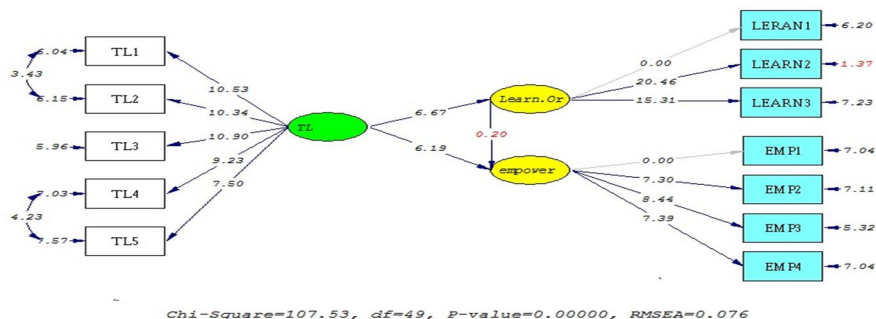
نام متغیر	میانگین	انحراف معیار	آلفای کرونباخ	1	2	3
رهبری تحول‌آفرین	3/8	0/87	0/876	1		
یادگیری گرابی	3/6	0/84	0/937	0/512	1	
توانمندسازی	3/6	1/17	0/816	0/658	0/437	1

### 5- یافته‌های پژوهش

برای بررسی صحت و سقم فرضیه پژوهش حاضر از روابط علی مبتنی بر مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شده است. شکل‌های 2 و 3 و جدول 4 نتایج آزمون فرضیه پژوهش به روش مدلسازی معادلات ساختاری را نشان می‌دهند. شکل 2 نمایانگر ضریب استاندارد (R) و شکل 3 مدل اعداد معناداری، رابطه علی مشاهده شده میان متغیرهای پژوهش می‌باشد.



شکل 2 مدل در حالت استاندارد



شکل 3 مدل در حالت معناداری

تمامی شاخص‌های برآزش ذکر شده در جدول 4 نشان از تناسب مدل با داده‌های مشاهده شده است. در نتیجه چارچوب کلی مدل معنادار و قابل پذیرش است.

براساس نتایج به دست آمده از ضریب مسیر و آماره  $t$ ، متغیر رهبری تحول‌آفرین در سطح اطمینان 99 درصد بر متغیر یادگیری‌گرایی و توانمندسازی تأثیر معناداری دارد (آماره  $t$  خارج از بازه  $-2/56$  تا  $+2/56$  قرار گرفته است). با توجه به ضریب مثبت این مسیر می‌توان گفت نوع این رابطه مستقیم است و با تغییر سبک رهبری به سوی رهبری تحول‌آفرین، یادگیری‌گرایی و توانمندسازی افزایش پیدا می‌کند. بنابراین فرضیه اول و دوم پژوهش تأیید می‌شود ولی با توجه به اینکه ضریب مسیر و آماره  $t$ ، متغیر یادگیری‌گرایی روی توانمندسازی 0/2 (آماره  $t$  در بازه  $-1/96$  تا  $+1/96$  قرار گرفته است) می‌باشد، می‌توان نتیجه گرفت که متغیر یادگیری‌گرایی روی توانمندسازی تأثیر معناداری نداشته است و فرضیه سوم رد می‌شود.

جدول 2 میزان برآزش مدل

مقدار مجاز	مقدار به دست آمده	نام شاخص
کمتر از 3	2/2	کای دو بر درجه آزادی
کمتر از 0/08	0/076	RMSEA (ریشه میانگین مربعات خطای برآورد)
بالاتر از 0/9	0/97	CFI (برآزندگی تعدیل‌یافته)
بالاتر از 0/9	0/97	IFI (برآزندگی افزایشی)
بالاتر از 0/9	0/94	NFI (برآزندگی نرم‌شده)
بالاتر از 0/9	0/96	NNFI (برآزندگی نرم‌شده)



ضریب تعیین ( $R^2$ ) توانایی پیش‌بینی متغیر وابسته به وسیله متغیر یا متغیرهای مستقل را بررسی می‌کند. این ضریب بررسی می‌کند که چند درصد از تغییرات متغیر وابسته به وسیله متغیرهای مستقل تبیین می‌شوند. بر این اساس متغیرهای رهبری تحول‌آفرین و یادگیری‌گرایی روی هم رفته توانسته‌اند 61 درصد از تغییرات توانمندسازی را توضیح دهند. 39 درصد باقیمانده مربوط به خطای پیش‌بینی است و می‌تواند شامل سایر متغیرهای تأثیرگذار بر توانمندسازی باشد. بر اساس این ضریب متغیر رهبری تحول‌آفرین توانسته 30 درصد از تغییرات یادگیری‌گرایی را توضیح دهد و 70 درصد باقیمانده مربوط به خطای پیش‌بینی است که می‌تواند شامل سایر متغیرهای تأثیرگذار بر یادگیری‌گرایی باشد.

## 6- نتیجه‌گیری

سرعت تغییرات در دنیا به صورتی بی‌سابقه افزایش پیدا کرده است. مدیران کنونی می‌توانند مفروضات و رویه‌های منسوخ و قدیمی را کنارگذاشته و سازمان‌ها را برای پذیرش تغییرات آماده سازند. ما در یک دنیای پیچیده، پر از رویداد و بی‌اطمینان به سر می‌بریم. از ویژگی‌های دنیای ما شگفتی، تغییرات سریع و ابهام است و اغلب چنین به نظر می‌رسد که به طور کامل از کنترل خارج است. مدیران دیگر نمی‌توانند از راه‌های معقول، منطقی و بخردانه رویدادهای داخلی و خارجی سازمان را اندازه‌گیری کنند، آنها را پیش‌بینی یا کنترل نمایند [28]. سازمان‌هایی می‌توانند در این عصر ادامه حیات دهند که تحت مدیریت مدیران و رهبران شایسته قرار گیرند تا آنها بتوانند سازمان‌ها را با این تغییر و تحولات سازگار نمایند. رهبری یک سازمان برای انطباق با تغییرات و به منظور بقا و رشد در محیط‌های جدید، ویژگی‌های خاصی را می‌طلبد که به طور معمول مدیران برای پاسخ به آنها با مشکلات بسیاری مواجه می‌شوند [4، صص 91-118]، زیرا که مهم‌ترین سرمایه‌های یک سازمان، کارکنان هوشمند و با دانش آنها است که با خلق فرآیندهای سازمانی نوین، فناوری‌های جدید و توسعه محصولات جدید برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار می‌پردازند و از سوی دیگر دانش و یادگیری‌گرایی به عنوان زیربنایی‌ترین عنصر پیشرفت و توسعه پایدار در تمام زمینه‌ها کانون توجه اندیشمندان و صاحب‌نظران قرار گرفته است. در این راستا، منابع انسانی به‌ویژه منابع ماهر و متخصص، سرمایه‌های اصلی هر سازمان به شمار می‌روند. از این رو موفقیت هر سازمانی، رابطه مستقیمی



با کاردانی و تلاش نیروی انسانی شاغل در آن دارد و هر گونه بی‌توجهی به این منبع مهم عوارض و پیامدهای گوناگون در بر خواهد داشت [29]. بنابراین افزایش کارایی سازمان‌ها در گرو افزایش کارایی کارکنان و توانمندسازی آنهاست. در واقع بهبود و اثربخشی سازمانی - که از جمله اهداف استراتژیک منابع انسانی است - دربرگیرنده فرآیندهای گسترده سازمانی همچون توسعه و تحول سازمانی (توجه به رهبری تحول‌آفرین)، مدیریت فرهنگ، مدیریت دانش و یادگیری و ... می‌باشد [30] از آن جایی که دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی و پژوهشی به عنوان سازمان‌های دانشگر باید در نقش سازمان‌های پیشروی عصر امروزی ظاهر شوند، در این پژوهش کارکنان دانشگاه سمنان به عنوان جامعه آماری مورد بررسی قرار گرفتند. پس از جمع‌آوری 130 عدد پرسشنامه تکمیل شده، داده‌ها تجزیه و تحلیل شدند.

نتایج این بررسی‌ها نشان داد که رهبری تحول‌آفرین بر یادگیری گرایشی و توانمندسازی کارکنان تأثیری مستقیم و مثبت داشته و یادگیری گرایشی بر توانمندسازی تأثیری نداشته است. نتایج نشان دادند که متغیر رهبری تحول‌آفرین توانسته است 30 درصد از تغییرات یادگیری گرایشی را توضیح دهد. همچنین متغیرهای رهبری تحول‌آفرین و یادگیری گرایشی روی هم رفته توانسته‌اند 61 درصد از تغییرات توانمندسازی را توضیح دهند.

در پایان با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود که 1- به منظور ترغیب یادگیری سازمانی و به دنبال آن توانمندسازی، شرکت‌ها باید با اجرای برنامه‌های پرداخت براساس عملکرد بین پرداخت، روش جبران خدمت کارکنان و عملکرد آنها رابطه برقرار کنند؛ 2- با توجه به اینکه همیشه از بازخور به‌عنوان یک عامل سازنده در یادگیری سازمانی یاد می‌شود، مدیران می‌توانند با ارائه بازخور در رابطه با عملکرد کارکنان و نقش آن در دستیابی به اهداف و مأموریت سازمانی بکارکنان بازخور بدهند و از این راه امکان تصحیح اشتباهات و یادگیری دو حلقه‌ای را فراهم کنند؛ 3- مدیران شرکت باید از یادگیری مستمر حمایت کرده و تعهد خود به این برنامه‌ها را با ترغیب کارکنان به شرکت در آنها نشان دهند. با توجه به اهمیت حفاظت از دانش سازمانی و انتقال آن، توصیه می‌شود که شرکت‌ها از سیستم‌های مدیریت اطلاعات، فناوری‌های اطلاعاتی، کتابچه‌های راهنما، فایل‌ها و غیره برای ثبت دانش کاری استفاده کنند تا از خروج دانش و اطلاعات شغلی همزمان با ترک خدمت کارکنان جلوگیری شود و از این طریق جریان انتقال



دانش را در درون مرزهای سازمانی حفظ کنند. 4- بعلاوه، شرکت‌ها می‌توانند نشست‌ها و برنامه‌های غیررسمی ترتیب دهند و کارکنان را تشویق به بحث و تبادل نظر در رابطه با خطاها، ایده‌ها، اطلاعات و غیره کنند و به ایده‌های نو و ابتکاری پاداش دهند. افزایش یادگیری و به‌دنبال آن توانمندسازی کارکنان، مستلزم مشارکت آنان در وظایف و مسئولیت‌های سازمانی است. از این رو شرکت‌ها باید ضمن تمرکززدایی، اختیار و مسئولیت را در حد ممکن به سطوح پایین شرکت تفویض کنند.

## 7- منابع

- [1] آقای فیشانی ت.؛ خلاقیت و نوآوری در انسان‌ها و سازمان‌ها؛ تهران: ترمه، چاپ اول، 1377.
- [2] روحی ق.، آسایش ح.، رحمانی ح.، عباسی ع.؛ ارتباط رضایت شغلی و تعهد سازمانی در پرستاران شاغل در بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی گلستان؛ فصلنامه پایش، سال دهم، شماره دوم، 1390.
- [3] Bushra F., Usman A., Naveed; " Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of lahore (Pakistan)"; *International Journal of Business and Social Science* Vol. 2, No. 18, 2011.
- [4] بیکزاده ج.، حسین‌پور سنبلی ع.؛ فلسفی، علی و نبی، نوح؛ بررسی رابطه بین هوش احساسی و رهبری تحول‌آفرین در مدیران شرکت‌های گاز استانی شرکت ملی گاز ایران؛ فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت بیمه، سال چهارم، شماره دهم، 1389، صص 118-91.
- [5] Simić I.; "Transformational leadership: The key to successful management of transformational management of organizational changes"; *The Scientific Journal FACTA UNIVERSITATIS Series: Economics and Organization*, Vol.1, No. 6, 1998, pp. 49 – 55



- [6] نوروزی ف.؛ میزان تعهد حرفه‌ای کارمندان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران - شمال و دانشگاه شهید بهشتی و عوامل مؤثر بر آن؛ مجله تخصصی جامعه‌شناختی، سال اول، شماره سوم، 1387، صص 143-167.
- [7] Kamalian Yaghoubi and Moloudi; "Survey of relationship between organizational justice and empowerment (A Case Study)"; *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, Issue 26, 2010, pp. 165-171
- [8] Ozaralli N.; "Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness"; *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 24, No. 6, 2003, pp. 335-344
- [9] میرکمالی س. م.، ناستیزی ن.؛ بررسی رابطه توانمندسازی روانشناختی با رضایت شغلی در پرسنل پرستاری؛ فصلنامه دانشکده پرستاری و مامایی ارومیه، دوره هشتم، شماره دوم، 1389، صص 104-113.
- [10] Goldsmith M.; *Leading organizational learning: Harnessing the power of knowledge*; Jossey-Bass, 2003.
- [11] Yukl G.; "Leading organizational learning; reflections on theory and research"; *The Leadership Quarterly*, No. 20. 2009, pp. 49-53.
- [12] رضائیان ع.؛ مبانی سازمان و مدیریت؛ تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها، چاپ نهم، 1380.
- [13] Bass B. M.; *Leadership and performance beyond expectations*; *New York: Free Press*, 1985.
- [14] Bass B. M. Avolio B. J., Jung D. I., Berson Y.; "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership"; *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 2, 2003, pp 207-184
- [15] May-Chiu TLo; "Does transformational leadership style foster commitment to change? The case of higher education in Malaysia"; *Procedia Social and Behavioral Sciences* 2, 2010, pp. 5384-5388.
- [16] Wong Peter S.P.; "An analysis of the relationship between Learning Behavior and performance improvement of contracting organizations"; *International Journal of Project Management*, No.26, 2008, pp.112-123.





- [17] علوی س.؛ یادگیری سازمانی و عوامل مؤثر بر آن؛ پیام مدیران فنی و اجرایی، شماره 24، 1385، صص 66-75.
- [18] J. Calantone R., Cavusgil S. T., Zhao Y.; "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance", *Industrial Marketing Management*, No. 31, 2002, pp. 515– 524
- [19] اصیلی غ.، قدیریان ع.، فرهادی م.؛ گروه‌های یادگیرنده، محور یادگیری و توسعه منابع انسانی؛ 1386.
- [20] N. Nasution Hanny, T. Mavondo, Felix, Jekanyika, Margaret; "Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value"; *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, 2011, pp. 336 –345.
- [21] بیگی‌نیا، ع.، سرداری ا.، نجاری‌نژاد ح.؛ «تأثیر توانمندسازی شناختی کارکنان بر عوامل تقویت‌کننده بهره‌وری نیروی انسانی»؛ چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره 3، 1389، صص 79-102.
- [22] فرهنگ‌نیا، ع.، اسکندری م.؛ معرفی توانمندسازی در مدیریت و الگوهای آن؛ فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره 39 و 40، صص 99-121.
- [23] گرجی م.، رئیسی م.؛ بررسی رابطه توانمندسازی نیروی انسانی و بهبود عملکرد سازمان (مطالعه موردی: محاکم دادگستری شهرستان گرگان)، فصلنامه علمی ترویجی مدیریت، سال پنجم، شماره 10، تابستان 1387، صص 44-57.
- [24] محمدی ح.؛ عوامل مؤثر در توانمندسازی منابع انسانی؛ تعاون، سال بیستم، شماره 200 و 204، 1388، صص 1-19.
- [25] Wilkinson A.; "Empowerment: Theory and practice"; *Personnel Review*, Vol. 27, No. 1, 1997, pp. 40-56.
- [26] Nauman M. K., Nadeem E.; "Patterns of empowerment and leadership style in project environment"; *International Journal of Project Management*, No. 28, 2010, pp. 638–649.



- [27] رسولی ر.؛ بررسی رابطه بین توانمندسازی کارکنان با خشنودی شغلی، استرس شغلی و تعهد سازمانی؛ پیام مدیریت، شماره 15 و 16، 1384، صص 165-194.
- [28] دفت ر.؛ تئوری و طراحی سازمان؛ جلد اول، ترجمه اعرابی و پارسیان، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، 1390.
- [29] الهی ش.، خدیور آ.، حسن‌زاده ع.؛ ارائه یک متدولوژی برای ایجاد استراتژی مدیریت دانش مطالعه و بررسی سه سازمان نمونه؛ مجله مدرس علوم انسانی - پژوهش‌های مدیریت در ایران، شماره 3، 1389.
- [30] آرمسترانگ م.؛ مدیریت استراتژیک منابع انسانی؛ ترجمه: اعرابی م. و مهدیه.ا، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول، 1389.