



# بررسی تأثیر توانمندسازی تیمی بر رابطه بین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی

(مطالعه موردی در واحدهای تحقیق و توسعه ی صنعت نفت مستقر در تهران)

محمد ابراهیم سنجقی<sup>\*۱</sup> - برزو فرهی بوزنجانی<sup>۲</sup> - ایمان ظهوریان نادعلی<sup>۳</sup>  
(تاریخ دریافت ۱۳۹۰/۰۶/۲۹ تاریخ پذیرش ۱۳۹۰/۰۸/۰۳)

## چکیده

رهبری تحول آفرین همواره از منظر تأثیرگذاری بر عملکرد سازمانهای دانشپایه از اهمیت ویژه ای برخوردار بوده است. از طرفی توانمندسازی تیمی که در این پژوهش بعنوان تلفیقی از کار تیمی و خودکارآمدی تیمها بازتعریف شده است، می تواند به مثابه متغیری میانجی، فرآیند تأثیرگذاری رهبری بر عملکرد این سازمانها را شدت بخشد. لذا هدف اصلی این تحقیق، بررسی ساز و کار میانجی گری مؤثر بر رابطه بین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی بوده و توانمندسازی تیمی در این راستا مورد واکاوی قرار گرفته است. بمنظور بررسی فرضیههای پژوهش، پرسشنامههای در واحدهای مورد مطالعه توزیع گردید. در تحلیل نتایج از روش تحلیل مسیر<sup>۴</sup> با استفاده از نرم افزار لیزرل<sup>۵</sup> نسخه ۸/۸ استفاده شد و خروجیهای این نرم افزار از برآزش خوبی برخوردار بودند. تحلیل مسیر مدلهای معرفی شده نشان داد که اگرچه رهبری تحول آفرین بر عملکرد سازمانی تأثیر مستقیم نداشته است؛ اما توانمندسازی تیمی به طور مؤثر در رابطه ی بین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی نقش مثبت معنادار ایفا کرده است. به بیان دیگر رهبری تحول آفرین از طریق توانمندسازی تیمی بر عملکرد سازمانی در نمونهی آماری مورد مطالعه تأثیر مثبت و معنادار داشته است.

4- Path Analysis  
5- LISREL

\*۱ - دانشیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر  
۲- دانشیار دانشگاه امام حسین (ع)  
۳- دانشجوی M.B.A. دانشگاه صنعتی مالک اشتر

واژگان کلیدی: رهبری تحول آفرین<sup>۱</sup>، توانمندسازی تیمی<sup>۲</sup>، عملکرد سازمانی<sup>۳</sup>

## ۱. مقدمه

با اینکه در دهه های اخیر حجم زیادی از تحقیقات گوناگون در زمینه ی بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی انجام گرفته است؛ اما بنا بر آنچه جینگ و آوری<sup>۴</sup> بیان می کنند، هنوز حلقه های مفقوده فراوانی در تبیین دقیق این رابطه وجود دارد [۲۳]. در این میان پارامترهای سازمانی از مهمترین موارد مفقوده در درک رابطه بین رهبری و عملکرد به شمار میروند. لذا در این مقاله به بررسی نقش توانمندسازی تیمی بعنوان عامل میانجی بین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی پرداخته شده است.

با بررسی دقیق ادبیات موضوع مشخص میشود که در مطالعات مختلف، بسیاری از محققین رابطه بین رهبری و برخی پارامترهای تیمی را مورد بررسی قرار داده اند [۳۰، ۲۹، ۱۵]. از طرفی نیز در خصوص تبیین رابطه بین رهبری و توانمندسازی کارکنان مطالعات گوناگونی انجام گرفته است [۳۹، ۳۰، ۱۹، ۹]. اما نگرش تیمی به توانمندسازی در میان مطالعات گذشته به ندرت وجود داشته و از این رو است که مقاله ی حاضر به همراه مفهوم سازی جدیدی تحت عنوان «توانمندسازی تیمی» و بررسی نقش میانجیگری این مؤلفه در رابطه بین رهبری و عملکرد سازمانی نتایج قابل توجه و حائز اهمیتی را ارائه خواهد کرد.

از سوی دیگر نیز تا به حال اندیشمندان بسیاری در مورد مقوله ی رهبری نظریات قابل توجهی ارائه کرده اند، به عنوان مثال آوری<sup>۵</sup> چهار پارادایم رهبری را به این ترتیب بیان می کند: ۱- کلاسیک، ۲- تعاملی<sup>۶</sup>، ۳- تحول آفرین<sup>۷</sup> و ۴- ارگانیک<sup>۸</sup> [۳]. از میان این سبکهای رهبری همواره انتخاب بهترین سبک بسیار دشوار بوده است، چرا که سبک های رهبری در شرایط مختلف نتایج گوناگونی را منعکس می کنند [۴۶، ۱۶، ۱۱، ۳]. اما رهبری تحول آفرین حجم بالایی از تحقیقات را به خود اختصاص داده و در بسیاری از مطالعات اثربخشی این سبک در پیشبرد اهداف سازمانی مورد تأکید قرار گرفته است. بعنوان مثال میتوان به تحقیقات دیون و همکاران (۲۰۰۴) اشاره کرد که بر طبق آن ابعاد چهارگانه رهبری تحول آفرین میتوانند تیمهای توانمند<sup>۹</sup> در سازمانها بوجود آورند [۱۵]. این ابعاد چهارگانه بر مبنای تعریف بس و اولیو عبارتند از: نفوذ آرمانی<sup>۱۱</sup>، تحریک فرهیختگی<sup>۱۲</sup>، الهام بخشی<sup>۱۳</sup> و حمایتهای توسعه گرا<sup>۱۴</sup> [۲۹]. وجود تیمهای توانمند نیز از سوی دیگر موجب اتقاء سطح رضایت شغلی و رفاه کارکنان می شود. همچنین مستندات بسیاری نشان می دهند که رهبری تحول آفرین در بالابردن انگیزش و عملکرد زیردستان اثر دارد [۴۷]. لذا رهبری تحول آفرین از اهمیت خاصی در دست یابی به اهداف سازمان برخوردار بوده است و در میان سبک های رهبری می تواند نقش کلیدی در موفقیت سازمانی ایفا کند.

بر مبنای آنچه ذکر شد در مقاله ی حاضر سبک رهبری تحول آفرین به عنوان متغیر مستقل مدنظر قرار گرفت. از آنجا که حجم بسیار کمی از ادبیات در زمینه سازمان های تحقیق و توسعه ای وجود دارد [۱۷]، این مقاله می تواند نقش مهمی در گسترش دانش به خصوص در زمینه سازمان های تحقیق و توسعه ای بمثابة سازمانهای دانش پایه کشور بازی کند. بنابراین در این مقاله به بررسی نقش میانجی گری توانمندسازی تیمی بر رابطه بین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی پرداخته و به سوالات زیر پاسخ داده می شود:

۱. رابطه ی بین رهبری تحول آفرین و توانمندسازی تیمی در واحدهای مورد مطالعه چگونه است؟

1- Transformational Leadership  
2- Team Empowerment  
3- Organizational Performance  
4- Jing & Avery  
5- Avery G.

6- Classical  
7- Transactional  
8- Transformational  
9- Organic  
10- Empowered Team

11- Idealized Influence  
12- Intellectual Stimulation  
13- Inspiration  
14- Individualized Consideration

۲. آیا رابطه‌ی معناداری بین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی در واحدهای مورد مطالعه وجود دارد؟
۳. رابطه‌ی بین توانمندسازی تیمی و عملکرد سازمانی در واحدهای مورد مطالعه چگونه است؟

## مرور ادبیات تحقیق

### رهبری تحول آفرین؛

سبک رهبری تحول آفرین زمانی رخ می‌دهد که رهبران «با ایجاد آگاهی و پذیرش اهداف و مأموریت گروه از سوی کارکنان و ترغیب آنها به اینکه فراتر از نیازهای شخصی به اهداف گروه توجه کنند، موجب ارتقاء تمایلات کارکنان بشوند» [۷]. این سبک رهبری فراتر از رهبری تعاملی قرار می‌گیرد که در آن بر فعالیت‌های اصلاحی، تعاملات دوجانبه و پاداش در صورت برآورده شدن انتظارات رهبر تأکید می‌شود. رهبری تحول آفرین از چهار عنصر زیر تشکیل شده است: نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، تحریک فرهیختگی و حمایت‌های توسعه‌گرا [۱۵، ۸، ۴]. نفوذ آرمانی و انگیزش الهام بخش با تدوین و تبیین چشم‌انداز و تعیین اهداف چالشی مرتبط هستند. درحالی‌که تحریک فرهیختگی موجب گسترش هوش، عقلانیت و روش‌های حل دقیق مسئله می‌شود [۱۵]. رفتارهای مرتبط با تحریک فرهیختگی عبارتند از تمایل به یافتن نقطه نظرات جدید در هنگام حل مسئله، ارائه راه‌های جدید برای انجام وظایف و تشویق بازاندیشی ایده‌هایی که تاکنون مورد سوال قرار نگرفته‌اند [۸]. نهایتاً حمایت‌های توسعه‌گرا به این اشاره دارد که پیروان در نظر رهبرانشان نه به عنوان اعضای گروه بلکه به مثابه شهروندان سازمان تلقی شوند. حمایت‌های شخصی نیز با صرف زمان برای آموزش و تربیت زیردستان، کمک به آنها برای گسترش توانمندی‌هایشان و استماع دغدغه‌های آنها مرتبط می‌باشد [۸]. رهبران تحول آفرین پیروانی دارند که از رضایت شغلی بیشتری برخوردار هستند و اغلب تلاش بیشتری صرف کار می‌کنند [۸، ۱۱]. از تعاریف گوناگون رهبری تحول آفرین چنین بر می‌آید که رهبران تحول آفرین چشم‌انداز پویای سازمانی<sup>۱</sup> ایجاد می‌کنند که این امر خود سبب چرخش ارزش‌های فرهنگی برای القاء نوآوری بیشتر و همچنین افزایش هنجارهای فرهنگی توانمندساز<sup>۲</sup> می‌شود [۳۰]. بس مستنداتی از تعدادی از مطالعات ارائه می‌کند که نشان می‌دهند رهبری تحول آفرین رابطه‌ی مثبت بسیار قوی با تعدادی از خروجی‌ها شامل بهره‌وری سازمانی، رضایت شغلی و تعهد دارد [۱]. بنابراین مطالعه رهبری تحول آفرین از منظر خروجی‌های سازمانی می‌تواند از اهمیت ویژه‌ای برخوردار باشد در زمینه سازمان‌های تحقیق و توسعه‌ای برخوردار باشد، زیرا تحقیقاتی که در مورد رهبری تحول آفرین در سازمان‌های تحقیق و توسعه‌ای انجام گرفته، رابطه مثبت بین رهبری تحول آفرین و اثربخشی را تایید می‌کنند [۱۷]. در این تحقیق به منظور سنجش رهبری تحول آفرین از مدل پنج بعدی رافرتی و گریفین<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) استفاده شده است که شامل ابعاد زیر می‌باشد: چشم‌انداز، ارتباطات الهام بخش<sup>۴</sup>، تحریک فرهیختگی، رهبری حمایتی<sup>۵</sup> و تمجید شخصی<sup>۶</sup> [۳۵].

### توانمندسازی تیمی؛

هوگل<sup>۷</sup> تیم را به عنوان مجموعه‌ای از حداقل دو نفر تعریف می‌کند که در بطن یک سازمان شکل

1- Dynamic Organizational Vision  
2- Empowering Cultural Norms  
3- Rafferty & Griffin  
4- Inspirational Motivation  
5- Supportive Leadership

6- Personal Recognition  
7- Hoegl M.

گرفته است و اعضاء آن در انجام وظایف مشترک با یکدیگر همکاری می کنند [۲۲]. قسمت دوم این تعریف به موضوع کار تیمی<sup>۱</sup> اشاره دارد. در این مقاله کار تیمی به منزله میزان اتکاء سازمان به فعالیت های تیمی در اجرای برنامه ها در نظر گرفته شده است. به بیان دیگر اینکه تیم ها تا چه میزان سنگ بنای سازمان هستند، نشان دهنده میزان کار تیمی در سازمان می باشد. از طرف دیگر در این پژوهش خودکارآمدی تیمی نیز در محاسبات وارد شد تا تعریفی از توانمندسازی تیمی ارائه شود: توانمندسازی تیمی برابر است با مجموع کار تیمی و خودکارآمدی تیمی. برخی از اندیشمندان به اهمیت کارآمدی<sup>۲</sup> به عنوان یک متغیر میانجی در رابطه ی بین رهبری، رفاه<sup>۳</sup> و رضایت شغلی<sup>۴</sup> اشاره می کنند [۲۹]. در واقع دو نوع خودکارآمدی در ادبیات وجود دارد: خودکارآمدی فردی و خودکارآمدی تیمی. خودکارآمدی فردی معمولاً به توانایی افراد در برآوردن نیازهای کاری خود در صورتی که منابع لازم را در اختیار داشته باشند، تعریف می شود [۵]. خودکارآمدی فردی نقش بسیار مهمی در سلامت روانی و فیزیکی بازی می کند [۲۹]. خودکارآمدی تیمی نیز از سوی دیگر به ارزیابی فرد از توانایی جمعی تیم یا گروه در سازماندهی و اجرای وظایف اشاره می کند [۶]. در واقع اینکه «من توانایی انجام وظایفم را دارم» (خودکارآمدی فردی) با «ما توانایی انجام وظایفمان را داریم» (خودکارآمدی تیمی) متفاوت است [۲۸]. بر مبنای تعریف باندورا (۱۹۹۷) خودکارآمدی تیمی باور مشترک اعضاء تیم بر قابلیت جمعی تیم در انجام موفقیت آمیز وظایف می باشد [۵]. لنت و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۶) خودکارآمدی تیمی را همزاد مفهوم خودکارآمدی فردی در محیط تیمی می دانند و آن را به عنوان عنصری شناختی در تعیین میزان کارآمدی جمعی تیم ها تعریف می کنند [۲۶]. بر خلاف خودکارآمدی فردی که به باور فرد در توانایی خود برای انجام وظایف فردی اشاره دارد، خودکارآمدی تیمی به باور جمعی اعضاء تیم در توانایی انجام وظایف گروهی اشاره می کند.

### 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 نوظهور انطباق دهند. بیشتر مطالعات گذشته در زمینه عملکرد سازمانی بر مبنای عملکرد مالی بوده اند، اگرچه شاخص های مالی چندان با اهداف راهبردی و بلندمدت یک کسب و کار هم بستگی ندارند و نمی توانند در شرایط حاد رقابتی مزیت برای سازمان ها ایجاد کنند [۴۵]. همچنین اندازه گیری عملکرد سازمانی بدون در نظر گرفتن اهداف سازمانی غیر ممکن است [۳۷]. در سال ۱۹۹۴ ای.آی.سی.پی.ای<sup>۶</sup> پیشنهاد کرد که شاخص های عملکردی، شامل اطلاعات غیر مالی نیز باشند، این اطلاعات می توانند منعکس کننده ی سرمایه ی فکری و پاسخگویی اجتماعی باشد [۴۵]. به منظور شناخت کامل جنبه های گوناگون اندازه گیری عملکرد سازمانی می بایست به تحلیل شیوه های مختلف عملکرد پرداخت. شاخص های سنتی عملکرد شاخص های مالی بوده اند - نسبت هایی مانند بازگشت سرمایه گذاری<sup>۷</sup> و گردش مالی [۳۲]. هارپر<sup>۸</sup> هفت بعد برای عملکرد بیان کرده است: ۱- بهره وری<sup>۹</sup>، ۲- هزینه ی واحد<sup>۱۰</sup>، ۳- قیمت<sup>۱۱</sup>، ۴- نسبت عوامل<sup>۱۲</sup>، ۵- نسبت هزینه<sup>۱۳</sup>، ۶- سبد محصول<sup>۱۴</sup> و ۷- تخصیص ورودی ها<sup>۱۵</sup> [۲۱]. نورتون و کاپلان<sup>۱۶</sup> نیز با ارائه کارت های امتیازی متوازن<sup>۱۷</sup> برای تبیین راهبرد از پنج شاخص زیر استفاده کردند: ۱- منظر مالی، ۲- منظر مشتری، ۳- منظر فرآیندهای داخلی، ۴- نوآوری و ۵- کارکنان [۴۵]. به علاوه ویراکون<sup>۱۸</sup> نیز چارچوبی برای اندازه گیری عملکرد ارائه می دهد که شامل: انگیزش کارکنان، عملکرد بازار، بهره وری و تاثیر اجتماعی می باشد [۴۳]. اما یوکل عملکرد را با سه بُعد تبیین کرده

1- Teamwork

2- Efficacy

3- Well-being

4- Job Satisfaction

5- Lent et al

6- American Institute of Certified Publ

7- Return on Investment (ROI)

8- Harper J.

9- Productivity

10- Unit Cost

11- Price

12- Factor Proportion

13- Cost Proportion

14- Product Mix

15- Input Allocation

16- Kaplan & Norton

17- SC

18- Weerakoon T.S.

است که این ابعاد عبارتند از: بازدهی، انطباق پذیری و منابع انسانی [۴۷]. در این تحقیق مدل یوکل به منظور ارزیابی عملکرد سازمان آلفا مورد استفاده قرار گرفت.

### چارچوب مفهومی؛

چارچوب مفهومی این تحقیق و سؤالاتی که مطرح شده بر مبنای این فرض است که بین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی از طریق توانمندسازی تیمی رابطه معنی داری وجود دارد. در این قسمت رابطه بین این متغیرها در ادبیات مورد بررسی قرار گرفته و نتایج آن بطور اختصار در جدول شماره ۱ انعکاس یافته است. این جدول بیانگر مطالعاتی است که رابطه بین رهبری، عملکرد سازمانی، کار تیمی، خودکارآمدی تیمی و دیگر عوامل سازمانی را مورد بررسی قرار داده اند.

### جدول ۱- رابطه میان متغیرها در مطالعات گذشته

نام صاحب نظر	عوامل و متغیرهای مورد بررسی	نتایج پژوهش
Arnold et al. (2001)	اعتماد، تعهد و خودکارآمدی تیمی	در حالی که تسویق 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 (2003)	اثربخشی تیمی و توانمندسازی	رهبری تحول آفرین با میزان توانمندی کارکنان ارتباط معنی دار دارد و هرچه تیم‌ها توانمند شوند اثربخش تر خواهند بود.
Elkins and Keller (2003)	اثربخشی فعالیت‌های تحقیق و توسعه‌ای	رهبران تحول آفرین که از چشم‌انداز الهام‌بخش و تحریک فریختگی بهره می‌برند، در انجام پروژه‌ها موفق تر هستند.
Pillai et al. (2004)	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.
Tasa and Whyte (2005)	حل مسئله‌ی تحلیلی و آگاهانه	نتایج نشان می‌دهند که بین خودکارآمدی جمعی و حل مسئله آگاهانه رابطه غیر خطی معنی دار و بین حل مسئله آگاهانه و خروجی‌های تصمیم‌گیری رابطه خطی معنی دار وجود دارد.
Rapp et al. (2006)	خدمات مشتری، رضایت مشتری و عملکرد	بر خلاف عقیده رایج کارکنانی که تجربه کاری کمتری دارند بیشتر از رفتارهای توانمندساز رهبران سود می‌برند.
Burke et al. (2006)	عملکرد تیمی	بهره‌گیری از رفتارهای وظیفه‌محور با اثربخشی تیمی و بهره‌وری تیمی ارتباط دارد. رفتارهای فردمحور با اثربخشی تیمی، بهره‌وری تیمی و یادگیری تیمی رابطه دارد.
Xenikou and Simosi (2006)	رویکردهای فرهنگی سازمان و عملکرد واحد کسب و کار	رویکردهای فرهنگی سازگاری و موفقیت‌محور با عملکرد رابطه مثبت دارد. رهبری تحول آفرین؛ رویکرد انسانی رابطه مثبت غیر مستقیم بر عملکرد از طریق رویکرد موفقیت‌محور دارد.
Steyrer et al. (2008)	عملکرد و تعهد سازمانی	رفتار مطلوب رهبران با تعهد سازمانی زیردستان رابطه مثبت دارد و تعهد نیز بر عملکرد اثر دارد.
Morgeson et al. (2009)	موفقیت تیمی	۱۵ فعالیت رهبری در تیم‌ها که در شرایط بحرانی به موفقیت آنها کمک می‌کند، معرفی شده است.

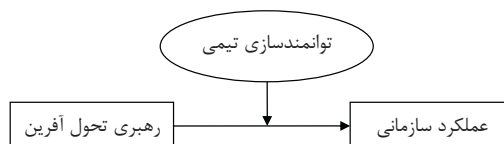
Huang (2009)	عملکرد تیمی در تیم‌های تحقیق و توسعه‌ای	چسبندگی گروهی با عملکرد تیمی رابطه‌ی مثبت و معنی‌دار دارد.
Lambe et al. (2009)	میزان مشارکت تیم‌های فروش در خود مدیریتی مطلوب از طریق توانمندسازی و کنترل	رابطه مثبتی بین میزان مدیریت بر خود و عملکرد تیم‌های فروش وجود دارد. از طرفی نیز این رابطه به میزان زیادی عملکرد تیم‌های فروش را تبیین می‌کند.
Wendt et al. (2009)	چسبندگی تیمی	رهبری دستوری و حمایتی به ترتیب رابطه منفی و مثبت با چسبندگی تیمی دارند و این روابط در جوامع فردمحور قوی‌تر است.
Nielsen et al. (2009)	رضایت شغلی و رفاه	خودکارآمدی فردی به طور کامل در رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفاه کارکنان نقش میانجی‌گری ایفا کرد. در حالی که خودکارآمدی تیمی به طور جزئی در رابطه بین رهبری تحول آفرین و رضایت شغلی از چنین نقشی برخوردار بود.
Dionne et al. (2009)	عملکرد تیمی	چهار بعد رهبری تحول آفرین می‌توانند منجر به خروجی‌هایی مانند تعهد تیمی و چشم‌انداز مشترک شوند که این خروجی‌ها خود می‌توانند بر ارتباطات تیم و چسبندگی تیمی اثر مثبت بگذارند.
Harris et al. (2009)	خروجی‌های رضایت شغلی و تمایل به خروج از طریق توانمندسازی	عموما توانمندسازی در رابطه بین تعامل رهبر و نیرو <sup>۱</sup> و خروجی‌های شغلی نقش میانجی را بازی می‌کند.
Gill et al. (2010)	تمایل کارکنان به توانمندسازی <sup>۲</sup>	مدیرانی که رفتارهای رهبری تحول آفرین از خود نشان می‌دهند بیشتر می‌توانند تمایل کارکنان را برای ارتقاء توانمندی افزایش دهند.
Nauman et al. (2010)	رفتارهای رهبری و خدمات مشتری	محیط توانمندسازی و توجه به وظایف، افراد و خدمات مشتری ارتباط مثبت دارد.
Chang et al. (2010)	تعهد سازمانی و رضایت شغلی	در رابطه‌ی بین توانمندسازی و تعهد سازمانی، رضایت شغلی نقش میانجی را ایفا می‌کند.

همانگونه که در جدول ۱ نیز مشهود است، حجم قابل توجهی از تحقیقات پیشین در زمینه رهبری سازمانی، تأثیر شگرف رهبری تحول آفرین را بر عملکرد سازمانی مورد تأکید قرار داده اند. اما پژوهشگرانی نیز در مورد رابطه «مستقیم» بین رهبری و عملکرد سازمانی تشکیک کرده اند و معتقدند این رابطه از طریق تأثیر رهبری بر عوامل دیگری که نقش میانجی‌گری ایفا می‌کنند صورت می‌پذیرد [۴۷، ۲۳].

هم چنین شمار زیادی از مطالعات فوق بر نقش بی بدیل رهبری تحول آفرین در موفقیت تیم‌ها [۳۰، ۲۹، ۱۵] از سویی و تأثیر رویکرد تیمی بر ارتقاء عملکرد سازمانی از سوی دیگر صحنه می‌گذارند [۳۰، ۴۲]. این تحقیق از مفهوم توانمندسازی تیمی به مثابه متغیر توسعه یافته رویکرد تیمی که دربردارنده دو مؤلفه خودکارآمدی تیمی و تیم محوری می‌باشد، سود جست است. از این رو انتظار می‌رود تا با معرفی مفهوم توانمندسازی تیمی بتوان منطق قویتری را در تحلیل رابطه بین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی ارائه نمود. بر این اساس می‌توان مدل مفهومی تحقیق را در قالب شکل ۱ ترسیم کرد.

1- Leader-Member Exchange

2- Employee Desire for Empowerment



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

## روش شناسی تحقیق

روش تحقیق در این مطالعه از نوع توصیفی و هم بستگی می باشد. به منظور تحلیل کمی اطلاعات و نیز استفاده از دیدگاه‌ها و نگرش کارکنان واحدهای مورد مطالعه از طریق پرسشنامه اقدام گردید. در این پرسشنامه برای رتبه بندی داده ها از مقیاس رتبه ای استفاده شد که از پاسخگو به سوالات می خواهد که میزان موافقت یا مخالفت خود را با هر گویه بر مبنای طیفی هفت گزینه‌ای بیان کنند. به منظور ارزیابی روایی پرسشنامه، نظر ۱۰ نفر از نخبگان و صاحب نظران اخذ گردید که نهایتاً منجر به حذف یکی از سوالات شد و در این فرآیند پس از حذف سوال مذکور میزان روایی پرسشنامه ۹۳/۱۸ درصد بدست آمد که نشان دهنده قابلیت روایی مطلوبی است. پایایی ابزار نیز که از آن به اعتبار، دقت و اعتمادپذیری تعبیر می شود، عبارت است از این که اگر یک وسیله اندازه گیری که برای سنجش متغیر و صفتی ساخته شده در شرایط مشابه در زمان یا مکان دیگری مورد استفاده قرار گیرد، نتایج مشابهی حاصل شود. در این تحقیق از روش آلفای کرونباخ<sup>۱</sup> با استفاده از نرم افزار SPSS.17 میزان پایایی پرسشنامه در یک تست مقدماتی<sup>۲</sup> با ۳۱ عدد پرسشنامه در سازمان آلفا محاسبه گردید که نتایج در جدول زیر آورده شده است:

جدول ۲- پایایی پرسشنامه

آلفای کرونباخ	
۰/۸۴۸	رهبری تحول آفرین
۰/۶۱۰	توانمندسازی تیمی
۰/۶۲۰	عملکرد سازمانی
۰/۸۹۳	کل پرسشنامه

در این پژوهش جامعه آماری تمام کارکنان بخش های تحقیق و توسعه ای واحدهای مورد مطالعه بود که شامل ۳ واحد کسب و کاری و ۲۵۵ نفر از کارکنان در ۳ سطح مدیر پروژه، پژوهنده ارشد و پژوهنده می باشد. با در نظر گرفتن سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای ۵ درصد حجم نمونه ۱۵۴ عدد پرسشنامه می شود که البته پس از توزیع، حدود ۸۶ درصد آنها یعنی ۱۳۳ پرسشنامه تکمیل و برگردانده شد. روش نمونه گیری در این تحقیق از نوع تصادفی ساده بوده است. در نمونه گیری تصادفی ساده هر یک از عناصر جامعه مورد نظر برای انتخاب شدن شانس مساوی دارند. در این روش افراد به صورت تصادفی انتخاب شدند. در جدول ۳ فراوانی پاسخ دهندگان به پرسشنامه نمایش داده شده است.

1- Cronbach's alpha

2- Pre-test

### جدول ۳- فراوانی پاسخ دهندگان به پرسشنامه

درصد	فراوانی		
۳۲/۵۸	۴۳	زن	جنسیت
۶۷/۴۲	۸۹	مرد	
۲۴/۲۳	۳۲	۳۵-۲۲	گروه سنی
۳۹/۴	۵۲	۳۵-۴۵	
۳۶/۳۷	۴۸	۴۵-۵۵	
۱۷/۴۲	۲۳	کارشناسی	تحصیلات
۵۹/۸۵	۷۹	کارشناسی ارشد	
۲۲/۷۳	۳۰	دکتری	
۲۳/۴۸	۳۱	پژوهنده	جایگاه سازمانی
۳۱/۸۲	۴۲	پژوهنده ارشد	
۴۴/۷	۵۹	مدیر پروژه	

### یافته های تحقیق

در تجزیه و تحلیل اطلاعات بدست آمده از پرسشنامه ها در این تحقیق از نرم افزار LISREL 8.8 استفاده شده است. به این منظور دو مدل مختلف به شرح زیر مورد بررسی قرار گرفت:

(۱) در این مدل رابطه بین رهبری و عملکرد سازمانی تنها از طریق توانمندسازی تیمی تعریف شده است.

(۲) در مدل دوم علاوه بر نقش میانجیگری توانمندسازی تیمی، رابطه ی مستقیم بین این دو نیز مدنظر قرار گرفته است.

این دو مدل به منظور تحلیل نقش میانجیگری توانمندسازی تیمی در رابطه بین رهبری و عملکرد تعریف شدند. به این ترتیب که در مدل ۱ آنچه اندازه‌گیری میشود میزان میانجیگری توانمندسازی تیمی است و در مدل دوم این میانجیگری کنترل شده تا تأثیر دیگر عوامل احتمالی مؤثر در این رابطه نیز سنجیده شود. برای مدل‌های معادلات ساختاری، آزمون‌های برازندگی متعددی ارائه شده است. با آن‌که 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 که مقاله‌های مختلف، شاخص‌های مختلفی ارائه می‌کنند و حتی نگارش‌های مختلف نرم‌افزارهای مدلسازی معادلات ساختاری مانند لیزرل نیز تعداد زیادی از شاخص‌های برازندگی به دست می‌دهند. اما از بین شاخص‌های گوناگون موارد زیر از اهمیت ویژه ای برخوردار هستند و برای اندازه‌گیری برازش مدل های این تحقیق مورد استفاده قرار گرفته اند:



جدول ۴ - وضعیت مدل های بررسی شده با توجه به شاخص های برازش

شاخص برازش	مقدار بهینه	مدل ۱	نتیجه گیری	مدل ۲	نتیجه گیری
$\chi^2$	هر چه کوچکتر باشد، بهتر است	۴۵/۸۹	مناسب	۴۴/۴۱	مناسب
df	بزرگتر از ۰	۳۲	مناسب	۳۲	مناسب
$\chi^2 / df$	کمتر از ۴ باشد یا کمتر از ۲	۱/۴۳	مناسب	۱/۳۹	مناسب
NFi	بالای ۰/۹۰	۰/۸۰	قابل قبول	۰/۸۰	قابل قبول
NNFi	برابر با ۱ یا بزرگتر از ۱	۰/۸۹	قابل قبول	۰/۸۹	قابل قبول
CFi	برابر با ۱ یا بزرگتر از ۱	۰/۹۲	قابل قبول	۰/۹۲	قابل قبول
RMSEA	کمتر از ۰/۰۵ یا بین ۰/۰۵ و ۰/۰۸	۰/۰۵۴	مناسب	۰/۰۵۴	مناسب
GFI	بالای ۰/۹۰	۰/۹۴	مناسب	۰/۹۴	مناسب
AGFI	بالای ۰/۹۰	۰/۸۹	قابل قبول	۰/۸۹	قابل قبول
RMR	نزدیک به صفر	۰/۰۹۲	مناسب	۰/۰۹۲	مناسب
IFI	بالای ۰/۹۰	۰/۹۳	مناسب	۰/۹۳	مناسب

همانگونه که در جدول ۴ قابل مشاهده است، تمامی این مدل ها از برازش خوبی برخوردار بوده اند. در این بخش به بررسی فرضیه های  $H_0$  و  $H_1$  و تحلیل و بررسی هر یک از فرضیه های پنج گانه تحقیق می پردازیم. این فرضیه ها به صورت زیر تعریف می شوند:

فرضیه ی ۱: در واحدهای مورد مطالعه رابطه ای مثبت بین رهبری تحول آفرین و توانمندسازی تیمی وجود دارد.

فرضیه ی ۲: در این واحدها بین رهبری تحول آفرین با عملکرد سازمانی رابطه ای مثبت وجود دارد.

فرضیه ی ۳: در واحدهای مورد مطالعه بین توانمندسازی تیمی و عملکرد سازمانی رابطه ای مثبت وجود دارد.

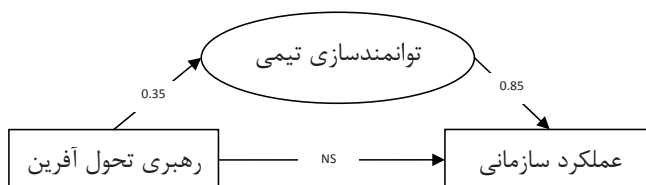
به طور کلی فرضیه های  $H_0$  و  $H_1$  نیز به این صورت تعریف شدند:

$H_0$ : بین متغیرهای مذکور رابطه ی مثبت و معنی داری وجود ندارد

$H_1$ : بین متغیرهای مذکور رابطه ی مثبت و معنی داری وجود دارد

همانگونه که در شکل ۲ مشاهده می شود، ارتباط میان رهبری تحول آفرین و توانمندسازی تیمی از یک سو و ارتباط میان توانمندسازی تیمی و عملکرد سازمانی از سوی دیگر مثبت می باشد. لذا در مدل ۱ توانمندسازی تیمی به خوبی نقش میانجی گری در رابطه ی بین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی ایفا می کند. در نتیجه در سازمانهای مورد مطالعه رهبری تحول آفرین دارای ارتباط مثبت و معنی دار با عملکرد سازمانی از طریق نقش میانجی گری توانمندسازی تیمی بوده است. اجرای مدل ۲ و بررسی نتایج آن نشان

می دهد که مقدار ((تی))<sup>۱</sup> در رابطه بین رهبری تحول آفرین و عملکرد در محدوده عدم معناداری قرار دارد. این موضوع نشان دهندهی عدم ارتباط مستقیم بین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی می باشد. شکل ۲ به خوبی نقش قابل توجه توانمندسازی تیمی را در رابطه ی میان رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی روشن می سازد.



شکل ۲ - نتایج تحلیل مسیر

آنچه در شکل ۲ بعنوان نتایج تحلیل مسیر مدل های ۱ و ۲ مشهود است، رابطه علی و معلولی اثبات شده بین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی از طریق ایفای نقش میانجی گری مؤلفه توانمندسازی تیمی می باشد. این در حالی است که اجرای مدل ۲ و اثبات عدم معنی داری رابطه مستقیم بین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی، خود حاوی نتایجی است که در بخش نتیجه گیری به آن ها پرداخته خواهد شد.

### نتیجه گیری

همانگونه که قبلاً نیز ذکر شد، هدف این پژوهش بررسی و تعیین رابطه میان رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی بوده است. به منظور بررسی صحت فرضیه های پژوهش، مدل مفهومی تحقیق را در واحدهای تحقیق و توسعه صنعت نفت مستقر در تهران مورد آزمون قرار گرفت. بررسی هم بستگی میان متغیرهای پژوهش نشان می دهد که رابطهی معنی داری میان رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی بطور مستقیم وجود ندارد. این درحالی است که توانمندسازی تیمی به خوبی توانسته است بر رابطه میان رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی نقش میانجی گری ایفا کند. در واقع، رهبری تحول آفرین دارای هم بستگی مثبت و معنی داری به اندازه ی ۰/۳۵ با توانمندسازی تیمی میباشد. از سوی دیگر نیز رابطه میان توانمندسازی تیمی و عملکرد سازمانی نیز به اندازه ی ۰/۸۵ بوده و معنی دار میباشد.

نتایج این مطالعه نشان می دهد که هیچ گونه رابطه معنی دار مستقیم میان رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی در واحدهای مورد مطالعه وجود ندارد. در حالی که رهبری تحول آفرین از طریق نقش میانجی گری مؤلفه توانمندسازی تیمی به صورت غیر مستقیم بر عملکرد سازمانی اثر می گذارد. این موضوع نشان می دهد که نقش مؤلفه های میانجی مهم ترین ساز و کار اثرگذاری رهبری بر عملکرد می باشد. تا حدودی این یافته تحقیق می تواند ضعف نظری موجود را در تبیین رابطه میان رهبری و عملکرد جبران سازد. همانگونه که قبلاً نشان دادیم، جینگ و آوری (۲۰۰۸) معتقدند که پارامترهای سازمانی در زمره مهم ترین حلقه های مفقوده در رابطه ی میان رهبری و عملکرد می باشند [۲۳]. در نتیجه یافته های پژوهش حاضر می تواند از این منظر دارای ارزشی والا برای محققین آینده باشد. بر این اساس پیشنهاد می شود پژوهشگران به منظور

شناسایی مؤلفه های میانجی دیگر، حیطة این پژوهش را گسترش داده و موارد دیگر را نیز بررسی کنند. معرفی «توانمندسازی تیمی» به عنوان مفهومی جدید یکی از نوآوریهای این پژوهش می باشد. همانگونه که ذکر شد، توانمندسازی تیمی به صورت تلفیق رویکرد تیمی و خودکارآمدی تیمی تعریف می شود. رویکرد تیمی نشان می دهد که به چه میزان کارها در یک سازمان به صورت تیمی انجام می شود. از سوی دیگر، خودکارآمدی تیمی عبارتست از میزان ایمان و باور جمعی اعضای تیم به توانایی تیم خود در انجام امور محول به آنها [۵]. در نتیجه، این مفهوم سازی جدید برای توانمندسازی تیمی می تواند ارزش تفکر تیمی را در شرایط گوناگون نشان دهد. در حقیقت، توانمندسازی تیمی طبق این تعریف هم بر توانمندی ها و قابلیت های تیمی و هم بر تفویض اختیار به تیم ها در سازمان ها اشاره می کند. نهایتاً، به محققین توصیه می شود این تعریف جدید از توانمندسازی تیمی را در شرایط دیگر نیز آزموده و آن را در تحقیقات خود لحاظ کنند.

با توجه به تأثیر معنی دار توانمندسازی تیمی بر عملکرد سازمانی، این مطالعه به اهمیت نقش تیم ها در پیشبرد اهداف سازمانی تأکید دارد. در نتیجه، به مدیران پیشنهاد می شود که در ساختارهای بوروکراتیک سازمان های خود به اهمیت تیم ها توجه کنند و از واحدهای تیم بنیان بهره کافی ببرند. این پیشنهاد می تواند برای مدیران از این رو حائز اهمیت باشد که توانمندسازی تیمی به نحو قابل قبولی می تواند روند اثربخشی رهبری تحول آفرین را تسریع ببخشد. همچنین بهره گیری همزمان از رفتارهای تحول آفرین و استفاده از ساختارهای تیمی می تواند منجر به ارتقاء عملکرد واحدهای تحقیق و توسعه ای شده و موجب افزایش اثربخشی گردد.

#### منابع انگلیسی

1. Alimo-Metcalfe, B., & Alban-Metcalfe, R. J. (2001). The development of a new transformational leadership questionnaire. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74, 1-27.
2. Arnold, K. A., Barling, J., & Kelloway, E. K. (2001). Transformational leadership or the iron cage: which predicts trust, commitment and team efficacy? *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (7), 315 - 320.
3. Avery, G. C. (2004). *Understanding Leadership: Paradigms and Cases*. London: Sage.
4. Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2002). *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*. Oxford: ElsevierScience.
5. Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: Freeman.
6. Bandura, A. (2000). Exercise of human agency through collective-efficacy. *Current Directions in Psychological Science*, 9 (3), 75-78.
7. Bass, B. M. (1995). Transformational leadership redux. *The leadership quarterly*, 6, 463-487.

8. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through*. Thousand Oaks, CA: sage.
9. Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders*. New York: Harper & Row.
10. Broome, K. M., Knight, D. K., Edwards, J. R., & Flynn, P. M. (2009). Leadership, burnout, and job satisfaction in outpatient drug-free treatment programs. *Journal of Substance Abuse Treatment* , 37, 160–170.
11. Bryman, A. (1992). *Charisma & Leadership in Organizations*. London: Sage.
12. Cabrera, E. F., Ortega, J., & Cabrera, A. (2003). An exploration of the factors that influence employee participation in Europe. *Journal of World Business* , 38, 43-54.
13. Chang, L. C., Shih, C. H., & Lin, S. M. (2010). 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, 427–433.
14. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). the empowerment process: integrating theory and practice. *academy of management* , 13 (3): 471-482.
15. Dionne, S.D., Yammarino, F.J., Atwater, L.E., & Spangler, W.D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management* , 17 (2), 177-193.
16. Drath, W. H. (2001). *The Deep Blue Sea: Rethinking the Source of Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
17. Elkins, T., & Keller, R. T. (2003). Leadership in research and development organizations. *The Leadership Quarterly* , 14, 587–606.
18. Giesler, D. (2005). The next level in employee empowerment. *Quality Progress* , 38 (6), 48-52.
19. Gill, A., Fitzgerald, S., Bhutani, H., Mand, S., & Sharma, S. (2009). The relationship between transformational leadership and employee desire for empowerment. *International journal of contemporary hospitality management* , 22 (2), 263-273.
20. Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Soetanto, R., & King, N. (2004). Employee perceptions of empowerment. *Employee relations* , 27 (4), 354-368.
21. Harper, J. (1984). *Measuring Business Performance*. Gower, Aldershot: Institute of Manpower Studies.
22. Hoegl, M. (2005). Smaller teams—better teamwork: How to keep project teams small. *Business Horizons* , 48, 209-214.
23. Jing, F.F., & Avery, G.C. (2008). Missing links in understanding the relationship

between leadership and organizational performance. *International Business & Economics Research Journal* , 7 (1), 67-78.

24. Kaplan, R. S., & Norton, D. (1997). *Translating strategy into action: The Balanced Scorecard*. Boston, MA: HBS Press.

25. Lambe, C. J., Webb, K. L., & Ishida, C. (2009). Self-managing selling teams and team performance: The complementary roles of empowerment and control. *Industrial Marketing Management* , 38, 5–16.

26. Lent, R. W., Schmidt, J., & Schmidt, L. (2006). Collective efficacy beliefs in student work teams: Relation to self-efficacy, cohesion, and performance. *Journal of Vocational Behavior* , 68, 73–84.

27. London, M. (1993). Relationship between career motivation, empowerment and support for career development. *Journal of occupational and organizational psychology* , 66, 55-69.

28. Mischel, L. J., & Northcraft, G. B. (1997). *The role of efficacy beliefs in group and teams effectiveness*. Greenwich, CT: JAI Press.

29. Nielsen, K., Yarker, J., Randal, R., & Munir, F. (2009). The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies* , 46, 1236-1244.

30. Özaralli, N. (2003). Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness. *Leadership and organization development* , 24 (6), 335-344.

31. Papalexandris, N., & Galanaki, E. (2009). Leadership's impact on employee engagement. *Leadership & Organization Development Journal* , 30 (4), 365-385.

32. Parker, C. (2000). Performance Measurement. *Work Study*, 49 (2): 63-66.

33. Pillai, R., & Williams, E. A. (2004). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of Organizational Change Management* , 17 (2), 144-159.

34. Psionos, J., & Smithson, S. (2002). Employee empowerment in manufacturing: a study of organisations in the UK. *New technology, work and empowerment* , 17 (2), 132-148.

35. Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly* , 15, 329–354.

36. Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, MA: HBS Press.

37. Skerlavaj, M., Stemberger, M. I., Skrinjar, R., & Dimovski, V. (2007). Organizational learning culture—the missing link between business process change and organizational performance. *Int. J. Production Economics* , 106, 346–367.
38. Steyrer, J., Schiffinger, M., & Lang, M. (2008). Organizational commitment-A missing link between leadership behavior and organizational performance? *Scandinavian Journal of Management* , 24, 364–374.
39. Thomas, K.W., & Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment: an `interpretive model` of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review* ,15, 666-681.
40. Tietjen, M. A., & Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision* , 36 (4), 226–231.
41. Wall, T. D., Wood, S. J., & Leach, D. J. (2004). Empowerment and performance. *International Review of Industrial and Organizational Psychology* , 19, 1-46.
42. Wang, S. L., & Lin, S. S. (2007). The effects of group composition of self-efficacy and collective efficacy on computer-supported collaborative learning. *Computers in Human Behavior* , 23, 2256–2268.
43. Weerakoon, T. S. (1996). Organizational performance-a stakeholder. *International Research Conference on Quality*.
44. Wendt, H., Euwema, M. C., & Hetty van Emmerik, I. J. (2009). Leadership and team cohesiveness across cultures. *The Leadership Quarterly* , 20, 358–370.
45. Wu, S. I., & Liu, S. Y. (2010). The performance measurement perspectives and causal relationship for ISO-certified companies. *International Journal of Quality & Reliability Management* , 27 (1), 27-47.
46. Yukl, G. (1999). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work & Organizational Psychology* , 8 (1), 33-48.
47. Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly* , 19, 708–722.