

تأثیر رهبری تحول گرا بر توانمند سازی کارکنان با تأکید بر نقش فرهنگ سازمانی در شهرداری تهران

عباس پازوکی^۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۳/۲۱ تاریخ چاپ: ۱۴۰۱/۰۴/۲۵

چکیده

پژوهش حاضر به تأثیر رهبری تحول گرا بر توانمندسازی کارکنان با تأکید بر نقش فرهنگ سازمانی در شهرداری تهران پرداخته است. روش تحقیق مورد استفاده از نوع توصیفی، پیمایشی میباشد. همچنین جامعه آماری تحقیق حاضر شامل، کلیه کارکنان و کارشناسان مربوطه در شهرداری تهران می باشند. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۲۰۵ نفر تعیین گردید و روش نمونه گیری پژوهش حاضر تصادفی ساده می باشد. داده های تحقیق با روش کتابخانه ای و میدانی گردآوری شده و ابزار مورد استفاده پرسشنامه بوده است. پایایی پرسشنامه ها با استفاده از روش آلفای کرونباخ و روایی ابزار با روش محتوایی مورد تأیید قرار گرفته اند. اطلاعات تحقیق به کمک نرم افزار PLS و با استفاده از آزمونهای آماری، توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج این تحقیق حاکی از آن است که رهبری تحول گرا بر فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان تأثیر معناداری دارد. همچنین نتایج تأثیر فرهنگ سازمانی بر توانمند سازی را تأیید میکند. به علاوه نتایج نشان میدهد رهبری تحول گرا از طریق فرهنگ سازمانی بر توانمند سازی کارکنان تأثیر دارد؛ بنابراین، مدیران شرکت بایستی از طریق فرهنگ سازمانی با شناسایی فرصت های جدید، چالشی بودن، بهبود و تبیین چشم انداز قوی برای آینده، باعث افزایش انگیزه کارکنان خود شده و با ایجاد ارتباطات قوی و روشن باعث الهام بخشی در شهرداری شده و کارکنان را به سازمان متعهدتر و توانمندتر کنند.

واژگان کلیدی

رهبری تحول گرا، طریق فرهنگ سازمانی، توانمند سازی کارکنان

۱. کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، واحد فیروز کوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروز کوه، ایران.

۱- مقدمه

در سازمانهای امروزی اهمیت موضوع رهبری باعث شده است که اندیشمندان و محققان مدیریت در پی کشف ویژگیها و خصوصیات رهبران موفق در سازمانها برآیند و همواره در تلاشند تا مشخصات رهبر موفق را در سازمان ذکر کنند، در پی این تلاشها در دهه های اخیر مکاتب رهبری و نظریات متعددی در زمینه رهبری شکل گرفته و به جامعه علمی معرفی شده است. در پژوهشهای سازمانی و نظریه پردازی درباره سازمان، پدیده خلاقیت، تغییر و نوآوری نقش محوری پیدا کرده است. (میرکمالی وهمکاران، ۱۳۸۷) تغییر سازمانی مستلزم حرکت از شناختهها به سوی ناشناختههاست و از آنجایی که آینده نامطمئن است و ممکن است بر قابلیتها، ارزشها و تواناییهای افراد تأثیر منفی بگذارد، به طور کلی اعضای یک سازمان از انجام تغییر حمایت نمیکنند مگر اینکه دلایل قانع کنندهای برای مجاب کردن آنها بر اقدام مورد نظر وجود داشته باشد. به همین منوال سازمانها نیز گرایش شدیدی دارند که در وضعیت موجود سرمایه گذاری کنند و در مقابل تغییر برای منافع نامطمئن آینده مقاومت می کنند (بوشرا وهمکاران^۱، ۲۰۱۱) بدون تردید رفتار و سبک رهبری با در نظر گرفتن فرهنگ سازمانی و توانمند سازی کارکنان در درون سازمان به عنوان عامل ایجاد انگیزه تغییر سازمانی تأثیر بسزایی بر نوع نیازها و آگاهی کارکنان دارد. اهمیت رهبری در فرایند مدیریت تغییر به وسیله این حقیقت که تغییر، بر حسب تعریف، نیازمند ایجاد یک سیستم جدید و سپس نهادینه کردن رویکردهای جدید است مورد تأکید قرار گرفته است (کایا و پاتون^۲، ۲۰۱۱). از سوی دیگر، سازمانهایی که به فرهنگ سازمانی کارکنانشان توجه دارند، به طور ضمنی این پیام را به آنان می رسانند که: کارمندان برای سازمان مهمند و سازمان به آنها توجه دارد، این موضوع تعهد کارکنان را در جهت سازمان، اهداف آن و رفاه همه گیر، افزایش می دهد. هریک از کارکنان به کار خود علاقمند شده، از طریق آموزش و تحصیل مناسب به انتظارات سازمان وقوف یافته و سعی در برآورده کردن آنها می کنند (حسینی قادیکلایی، ۱۳۹۱) از طرفی، سازمانهای موفق دارای پیشینه یادگیری هستند و موفقیت آنها در مراحل مختلف تکامل سازمانی به صورت غیر ارادی و اتفاقی نبوده است. به همین دلیل در عصر حاضر سازمانهایی موفق هستند که ضمن توجه به فرهنگ سازمانی، همه کارکنان آنها را برای بالا بردن توانمندی خود بکوشند، وظیفه مدیر نیز فراهم آوردن شرایط مناسب برای این روند آموزشی و توان افزایی است.

در دنیای امروز تغییرات گسترده و جهانی شدن مستلزم سبک رهبری متفاوت و جدیدی است که با استفاده بهینه از منابع و دارایی های مادی و انسانی، اهداف سازمان را تحقق بخشیده و قادر به توسعه ظرفیتها و استفاده از آنها می باشد. (اتاقسرا^۳، ۲۰۱۰) سازمانها به مدیران و کارکنانی نیازمند است که اثر بخش و کارآمد باشند تا بتوانند به اهداف تعیین شده در جهت رشد و توسعه همه جانبه دست یابند. (مانو وهمکاران^۴، ۲۰۱۴) باید گفت که موفقیت هر سازمان

1 Bushra et al

2 Kaya and Patton

3 Otaghsara

4 Mano et al

در گرو تحقق اهداف از پیش تعیین شده و چگونگی مدیریت و سبک‌های موثر رهبری مدیر است. برخورداری مدیران از رفتارهای مناسب در سازمان باعث به وجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان میشود و میزان رضایت آن‌ها را از شغل و حرفه خویش افزایش میدهد تا آنها با تمام توان در جهت اهداف سامان‌گام بردارند (بس و اویلیو^۵، ۲۰۰۷). رهبرانی که با خلق چشم‌اندازهای نوین، تدوین و توسعه بینش‌ها و الهام‌بخشی موجب تحول و نوآوری شده و با برانگیختن پیروان و ایجاد تعهد و مسئولیت‌پذیری و هماهنگی در آن‌ها، عوامل و عناصر سازمانی را به گونه‌ای به کار می‌گیرند که هم بقای سازمان را تضمین کرده و هم موجبات رشد آن‌ها را فراهم می‌سازد. نوآوری سازمانی فرایندی هوشیارانه، هدفمند، متعامل، پویا، مستمر، مداوم و رشد‌یابنده است که از بازخورد مداوم، سریع و مؤثر در سطوح فردی، گروهی و سازمانی برخوردار است و تحت تأثیر فرایندهای ادراکی و یا منابع فرهنگی مورد استفاده افراد عمل میکند و هدفش کامیابی افراد و سازمان است (الکوردی^۶، ۲۰۱۳). رهبری تحول‌گرا با حمایت از گروه‌سازی و فرایندهای تغییر، فرهنگ سازمانی را بهبود بخشیده و سبب برانگیختگی فکری، نوآوری و افزایش اعتماد به نفس در کارکنان می‌شود (بس و همکاران، ۲۰۰۳) در خلال چند دهه گذشته، فرهنگ و رهبری در سازمان‌ها به یکی از موضوع‌های مهم در پژوهش‌های علمی تبدیل شده است. نگاهی به این مطالعات نشان می‌دهد، فرهنگ سازمانی و رهبری دو مقوله بسیار مهم هستند که در پژوهش‌ها اغلب به طور مجزا تحلیل شده‌اند و فقط می‌توان مطالعات تجربی محدودی درباره ارتباط میان آنها یافت (حسینی و همکاران، ۱۳۸۸)

از آنجا که افزایش رقابت داخلی در سازمانها، رقابت را بیش از پیش شدیدتر کرده است بازخورد از محیط و همسویی شیوه‌های رهبری تحول‌گرا با توانمندسازی کارکنان می‌تواند عملکرد این سازمانها -ها را بهبود داده تا بتوانند برای خود مزیت رقابتی ایجاد کرده و به بقای خود ادامه دهند؛ بنابراین، هرچند بحث توانمندسازی کارکنان و توسعه سبک رهبری تحول‌گرا در رقابت‌پذیری سازمانها سابقه زیادی دارد ولی متأسفانه در کشور ما در حوزه‌های علمی و سیاست‌گذاری چندان به اهمیت و جایگاه این بخش پرداخته نشده است (علی محمدی، ۱۳۹۳). لذا خروج از وضعیت فعلی و حرکت به سمت کسب مزیت‌های رقابتی بیشتر، مستلزم تغییر نگرش از روش‌های سنتی به روش‌های نوین متکی بر نگرش مدیران و توجه به ساختار فرهنگی حاکم می‌باشد. از این رو این پژوهش در صدد آن است که با بررسی ابعاد رهبری تحول‌گرا با تأکید بر نقش فرهنگ سازمانی نشان دهد اگر این مولفه‌ها با یکدیگر رابطه داشته و همسو باشند، توانمندسازی کارکنان در سطح بالاتری خواهد بود و باعث بقای سازمان در رقابت داخلی خواهد شد.

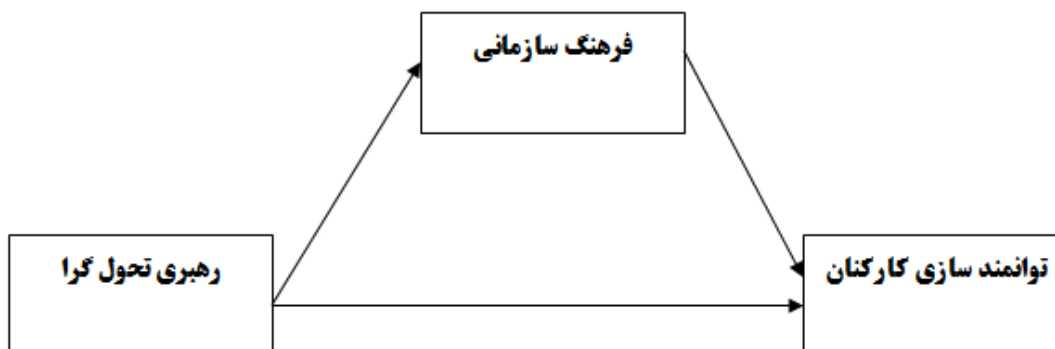
بنابراین مسأله‌ای که این پژوهش با آن مواجه بوده، آن است که علی‌رغم آنکه یکی از عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان، رهبری تحول‌گرا است، لذا در حال حاضر اکثر مدیران فاقد برنامه‌ای ثابت و مشخص در این زمینه هستند. این مهم، علاوه بر ایجاد هزینه فرصت از دست رفته ناشی از عدم توجه به فرهنگ سازمانی و عوامل مربوط به توانمند

سازی کارکنان، باعث شده است که مدیران و سیاست گذاران حوزه های مختلف اغلب بدون برنامه و استراتژی خاص عمل کرده و در برخی موارد اقدامات مستدل و حتی متضاد و مغایر با هم داشته باشند. در نتیجه، به جای ارایه تصویری شفاف، روش و منسجم؛ تصاویری ناهماهنگ، متناقض و آشفته از سازمان خود ارایه داده اند.

شرایط نامناسب در فرایند پیاده سازی رهبری تحول، ناشی از داشتن تنها یک نگاه فناورانه به ساختار داخلی است در حالی که این موضوع در شهرداری تهران فرآیندی است که بایستی با تمام فعالیت های درون و برون سازمان، درخواستهای کارکنان و توانمند سازی نیروی انسانی هماهنگ باشد. از طرف دیگر به دلیل اقناع کامل نیازهای کارکنان که موجب کاهش سطح ارائه خدمات از سوی سازمان می گردد، کاهش توان رقابتی سازمان امری بدیهی است در مقایسه با سایر سازمانها. با این حال، چالش اساسی پیش روی مدیران شهرداری تهران در ایجاد یک سازمان قدرتمند قدرتمند، شناسایی عواملی است که باعث می شود کارکنان با تکیه بر نیروی خلاق خود توانمندی خود را به توسعه بخشند به گونه ای که در ذهن آنها، افکار، احساس ها، تصورات، باورها و نگرش های مطلوبی از سازمان ایجاد شود و پیامد مثبت آن افزایش عملکرد باشد. به همین دلیل، به نظر می رسد که علیرغم این توافق همگانی بر اهمیت اثرگذاری رهبری تحول بر بهبود توانمند سازی متأسفانه در شرکت توجه درخوری به این بخش نداشته اند. با این وجود، مسأله اساسی در شهرداری تهران که دارای رسالت ارائه و عرضه بخش عمده ای از خدمات می باشند، این است که در راستای توجه به فرهنگ سازمانی، روش منطقی و صحیحی برای اجرای رهبری تحول گرا ارائه نشده است چرا که اگر شاخصهای خوبی معرفی شده بود می توانستند به هدایت نیروهای خود به طور اخص و هدایت بخش ها در جهت توانمند سازی کارکنان ای به طور اعم پردازند.

بنابر آنچه بیان گردید و از آنجا که امروزه رهبری تحول گرا به عنوان عامل راهبردی و تعیین کننده در سازمانهای خدماتی مطرح است، استفاده از فرهنگ سازمانی، فضای جدیدی را برای سازمانهای خدماتی ایجاد می نماید و اگر متناسب با فعالیتهای سازمان باشد، می تواند به موفقیت در ارائه خدمات جدید بیانجامد. استفاده از راههای خلاقانه و ایده های جدید در رویکرد رهبری تحول گرا می تواند به عملکرد موفق سازمانها در این رابط کمک نماید در این پژوهش تلاش شده است که تاثیر ابعاد رهبری تحولگرا بر توانمند سازی کارکنان، با در نظر گرفتن نقش متغیر فرهنگ سازمانی را مورد بررسی قرار دهیم و در خاتمه کوشش می شود تا راهکارهایی جهت توسعه این ارتباط و پررنگ کردن فرهنگ سازمانی ارائه گردد. هدف از انجام این تحقیق پاسخ به این سوال اساسی است که رهبری تحول گرا از طریق متغیر فرهنگ سازمانی چه تاثیری بر توانمند سازی کارکنان شهرداری تهران دارد؟

مدل مفهومی تحقیق



شکل ۱. مدل مفهومی: کومار و همکاران (۲۰۱۷)

۲- پیشینه پژوهش

در دو دهه اخیر، توانمند سازی کارکنان به یکی از موضوع های مدورد توجه و جذاب تبدیل شده است و این تمایل در زمینه های تحقیقاتی و کاربردی به بروز نوآوری های بسیاری منجر شده است با توجه به تغییرات مداوم مدیریتی در استانداری و لزوم عرضه خدمات یکسان به شهروندان، به کارگیری سازوکارها و روش هایی که به بهبود عملکرد منجر می شود، از موارد ضروری و الزامی است (هورمنش، ۱۳۹۱). لازمه بهبود توانمند سازی کارکنان شناخت عوامل تأثیرگذار بر آن است. همچنین، محدودیت قوانین و مقررات، تغییرات سیاسی، اجتماعی و فرهنگی اهمیت رهبری تحول گرا لزوم پاسخگویی سریع به مطالبات مردمی و در اختیار گرفتن دانش و تجربه مدیران و کارشناسان برای جلوگیری از دوباره کاری و هزینه مجدد و افزایش کارایی و اثربخشی را دوچندان کرده است (تیدور، ۲۰۱۲). از سوی دیگر، مطالعات نشان میدهد فرهنگ سازمان به دلیل تأثیری که بر ادراک و رفتار کارکنان دارد، در بهره وری و اثربخشی سازمان مؤثر است. اگر پذیرفته شود که استفاده از منابع انسانی برتر به مثابه مزیت رقابتی در بهبود اثربخشی سازمانی، بعد جدیدی در مدیریت رفتار سازمانی است و نیز، سازمانها با داشتن کارکنان توانمند و باصلاحیت ی که به طور مناسب ی برانگیخته شده اند، توانایی دستیابی به مزیت رقابتی را دارند، میتوان نتیجه گرفت که مدیریت سازمانهای فرهنگی به معنای استفاده از عناصر فرهنگی و مهم تر از همه تغییر و خلق این عناصر، نقش مهمی در توانمند سازی کارکنان دارد (جکی و همکاران، ۲۰۱۵) برای این منظور سازمانها باید به تجزیه و تحلیل فرهنگ خود پردازند، سازمان مطلوب و مد نظرشان را تعریف کنند و ضمن تشخیص فرهنگ و ارزش های مناسب حمایت کننده از رسالت و اثربخشی سازمان، آنها را ایجاد کنند. همچنین فرهنگ سازمانی به منزله عاملی وحدت بخش، با تمایز و تفکیک که بخشی اجتنابناپذیر از اثربخشی سازمانی شمرده می شوند، مقابله میکند و به کمک ارائه سیستمی از معانی مشترک، شالوده های برای ارتباطات و درک دوجانبه در سازمانهای خدماتی ایجاد میکند.

پیشینه تحقیق

صلاحی و مورکی (۱۳۹۵) در بررسی رابطه رهبری تحول گرا بر فرهنگ سازمانی مطالعه موردی: شرکت ارائه کننده خدمات به این نتیجه رسیدند که گاهی از ویژگی های انگیزش این کارکنان و توجه به آنها از سوی مدیران می تواند باعث ایجاد علاقه و ارتقاء عملکردشان شود. س از تحلیل آماری اطلاعات، مشخص شد که رهبری تحول گرا رابطه مثبت با فرهنگ سازمانی دارد. صفایی و همکاران (۱۳۹۴) به بررسی اثر رهبری تحول گرا بر تعالی سازمانی با نقش واسطه ای توانمندسازی ساختاری و روانشناختی کارکنان پرداختند. نتایج پژوهش حاضر حاکی از اثر مثبت و معنی دار رهبری تحول گرا بر تعالی سازمانی دانشگاه پیام نور با وساطت توانمندسازی ساختاری و روانشناختی کارکنان بود؛ لذا به کارگیری سبک رهبری تحول گرا و اتخاذ شیوه های مدیریتی ویژه توانمندسازی کارکنان، برای تعالی و رشد دانشگاه پیشنهاد می شود. نیستانی و همکاران (۱۳۹۱) در مطالعه ای با عنوان بررسی رابطه بین رهبری تحول گرا و توانمندسازی کارکنان کویرتایر دریافتند بین همه ابعاد رهبری تحول گرا با توانمندسازی کارکنان و مؤلفه های آن، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج این مطالعه نشان داد که سه بعد ملاحظه فردی، انگیزش الهامبخش و نفوذ آرمانی، به عنوان متغیرهای پیشین، توانایی ورود به معادله رگرسیون برای توضیح تغییرهای توانمندسازی را دارند.

حسینی و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان بررسی ارتباط میدان فرهنگ سازمانی و رهبری تحول گرا و مبادله رهبر - پیرو با رویکردی متفاوت گزارش دادند که فرهنگ گروهی بر مبادله رهبر - پیرو و فرهنگ توسعه ای بر دو سبک رهبری تحول گرا و مبادله رهبر - پیرو اثر مثبت و معنادار می گذارد؛ اما فرهنگ سلسله مراتبی اثر منفی بر هر دو سبک رهبری از خود بر جای میگذارد. حسن پور و همکاران (۱۳۸۸) بررسی نقش رهبری تحول گرا در در مطالع های با عنوان تأثیر ابعاد رهبری تحول گرا بر ابعاد توانمندسازی کارکنان (توانمندسازی کارکنان احساس های شایستگی، داشتن حق انتخاب، مؤثر بودن، معنادار بودن و اعتماد به دیگران) را در شعب بانک ملت شهر تهران بررسی کردند و به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول گرا، ارتباطی معنادار با توانمندسازی کارکنان دارد. نتایج این پژوهش نشان داد که از میان ابعاد توانمندسازی، رهبران تحول گرا بیشترین تأثیر را بر احساس معناداری کارکنان دارند.

کومار و همکاران^۷ (۲۰۱۷) به بررسی بررسی نقش رهبری تحول گرا بر توانمند سازی کارکنان از طریق نقش میانجی فرهنگ سازمانی پرداخته است. پژوهشات تجربی این پژوهش نشان داد که رهبری تحول گرا تأثیر مثبت بر فرهنگ سازمانی دارد. همچنین این مطالعه نشان داده است فرهنگ سازمانی رابطه بین رهبری تحول گرا و توانمندسازی روانشناختی رابه طور معنی داری میانجی گری میکند. سوتی روفسکی^۸ (۲۰۱۴) با بررسی فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی هیات علمی نشان داد که همه مؤلفه های فرهنگ سازمانی رابطه مثبت و معناداری با توانمندسازی روانشناختی داشته اند. نتایج رگرسیون چند متغیره نشان داد که از طریق فرهنگ عقلایی می توان

7 Kumar et al

8 Sotirofski

توانمندسازی روانشناختی مدیران و را پیش‌بینی کرد. نتایج نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی روانشناختی از دیدگاه اعضای هیأت علمی از نظر جنس، سن، میزان تحصیلات و سابقه خدمت هیچ‌گونه رابطه معناداری وجود ندارد. سومی^۹ (۲۰۱۴) بررسی نقش رهبری تحول‌گرا بر توانمندسازی کارکنان از طریق نقش رفتار شهروند سازمانی نشان داد که بین رهبری تحول‌آفرین، رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. همچنین نتایج نشان داد بین توانمندسازی کارکنان و رفتار شهروندی و همچنین بین رهبری تحول‌گرا و توانمندسازی کارکنان نیز رابطه معناداری وجود دارد از دیگر یافته‌های پژوهش وجود نقش مثبت رفتار شهروندی سازمانی در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی کارکنان است. مانو و همکاران^{۱۰} (۲۰۱۴) در مطالعه‌ای با موضوع بررسی آثار سبک رهبری تحول‌گرا، تکنولوژی اطلاعات، فرهنگ سازمانی و نوآوری رهبری در عملکرد رهبری، دریافت‌کننده سبک رهبری تحول‌گرا بر نوآوری رهبر و عملکرد رهبری اثر معناداری می‌گذارد. همچنین فرهنگ سازمانی نیز توانایی پیش‌بینی نوآوری رهبر و عملکرد رهبر را دارد. نتایج نشان می‌دهد رهبری به خصوص رهبری تحول‌گرا یک عامل کلیدی در تحول سازمان‌ها است. رهبری تحول‌گرا در زمان‌های مورد نیاز برای تغییر، بیشترین کاربرد را دارند. رهبران تحول‌گرا دغدغه تحول سازمانها و افراد را دارند و بر کارکنان سازمان و پیروانشان تأثیر بسزایی می‌گذارند تا تعهد آنها را نسبت به چشم‌انداز سازمان افزایش دهند. لذا با توجه به اهمیت موضوع نوآوری و نقش تعیین‌کننده‌ی رهبری در بروز نوآوری. کانتر^{۱۱} (۲۰۱۴) در مطالعه‌ای با عنوان "رابطه بین ابعاد توانمندسازی و ارتقا رفتار شهروندی سازمانی" به این نتیجه رسید که هر یک از ابعاد توانمندسازی با رفتارهایی که عملکرد را افزایش می‌دهد، رابطه دارند. افرادی که معناداری بیشتری را احساس می‌کنند و یا بیشتر به آن توجه دارند، برای کارشان تلاش بیشتری انجام می‌دهند و به وظایف خود تعهد بیشتری دارند و بنابراین در هنگام مواجهه با موانع و مشکلات احتمالاً مقاومت بیشتری از خود نشان می‌دهند. شایستگی به تلاش بیشتر، پافشاری و مقاومت در مواجهه با موانع منجر می‌گردد. خودمختاری نیز به تلاش و انعطاف‌پذیری بیشتر برای سازگاری با تغییرات و ایجاد راهبردهای شغلی بهتر منجر می‌شود. در رابطه با اثرگذاری، افرادی که اعتقاد دارند می‌توانند بر پیامدهای شغلی اثر بگذارند، به احتمال بیشتر به صورت واقعی بر کارها اثر خواهند گذاشت و اثربخشی آنها بیشتر خواهد شد.

از آنجا که بسیاری از پژوهشگران معتقدند رهبری تحول‌گرا پدیده‌های ذهنی است نه عینی، بخش اعظم مطالعات انجام شده در حوزه رهبری به بررسی پیش‌آیندها و پیامدهای برداشت از توانمندی کارکنان پرداخته شده است مرور پیشینه پژوهش حاکی از آن است که تعداد پژوهشهایی که تأثیر رهبری تحول‌گرا بر توانمندسازی را مورد توجه قرار داده‌اند بسیار اندک است. همچنین فرهنگ سازمانی با وجود اهمیتی که در ادبیات سیاست سازمانی دارد کمتر به عنوان متغیر میانجی مورد مطالعه قرار نگرفته است. از طرفی در باره رهبری تحول‌گرا تأکید بر این است که این رویکرد مبتنی بر

9 Sumi

10 Mano et al

11. Canter

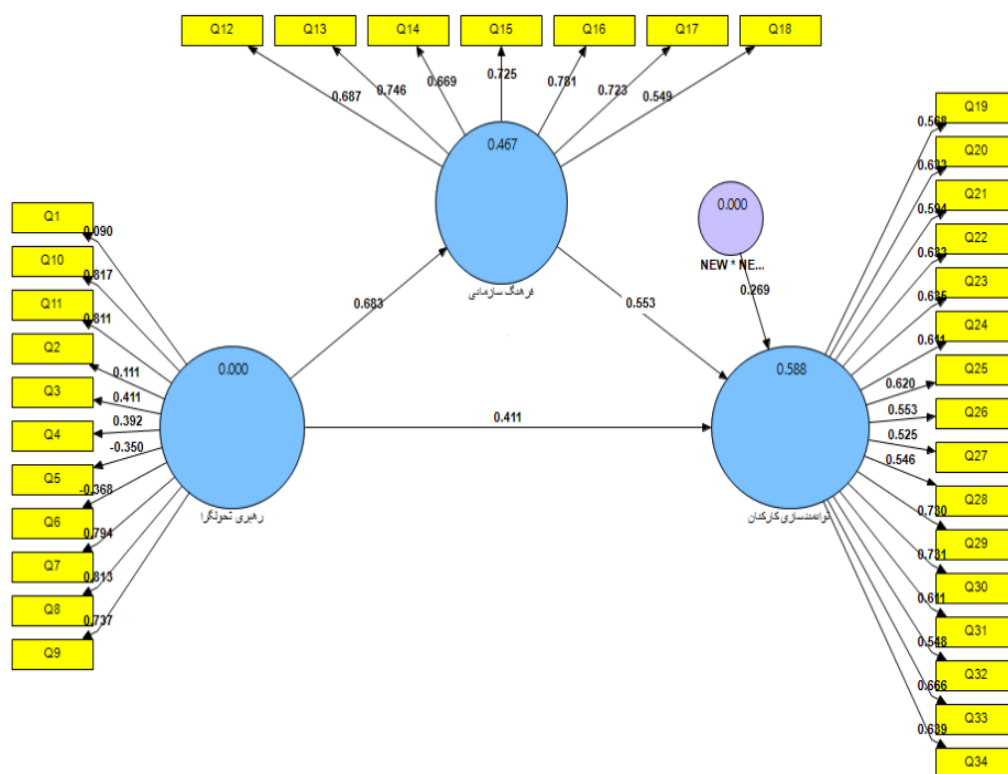
داشتن بینش است که به مدد آن ویژگی، آنچه را که در گروه، سازمان و جامعه سازمان و جامعه آنان روی می دهد می بینند و راهی را که باید طی شود تشخیص می دهند. سازمان و گروه خلاق به رهبری خلاق نیاز دارد که در ایجاد و نگهداری فرهنگ خلاق داخلی و در ترغیب و به وجود آوردن انگیزه برای رفتار خلاق افراد و گروه درون سازمانی کوشان باشد؛ بنابراین رهبران تحول آفرین با ترجیح اثربخشی بر کارایی سعی در به کارگیری منابع انسانی سازمان به گونه ای موثر در جهت رسیدن به اهداف سازمانی رادارند در توسعه توانمند سازی براساس آنچه برداشت کلی این فصل بوده است میتوان گفت با توجه به نقش محوری انسان و منابع انسانی در گشایش تنگناها و ایجاد فن آوری های پیشرفته و اینکه مهمترین عامل بهره وری در سازمانها و نهایت کل جامعه، منابع انسانی میباشد، تردیدی نیست که شکوفایی هر جامعه ای در بهبود و پرورش منابع انسانی آن نهفته است و بدین سبب است که مسئولان سازمانها با یاری متخصصان رفتاری و منابع انسانی توجه خاصی را به پرورش کارکنان مبذول می دارند. با این حال در ادامه تاکید می شود که اساسی ترین و زیربنایی ترین راه حل، ایجاد تغییر و تحول در فرهنگ است. فرهنگ، نظام پیچیده ای از تفکر، احساس و عمل است. برای ایجاد تغییر در کل نظام فرهنگی، تغییر و تحول در اجزای تشکیل دهنده آن ضروری است. به علت تعامل، همبستگی و تناسب بین اجزاء یک نظام، تغییر در یک جزء به سایر اجزاء راه می یابد و کل نظام را متحول می سازد، مهم نقطه آغازین است. همچنین در این فصل نقش فرهنگ سازمانی و ابعاد آن در سازمان مورد بررسی قرار گرفت و در نهایت به این نکته باید توجه کرد که تأثیر فرهنگ سازمانی در حفظ سلامتی سازمان از طریق ایجاد تیم های کاری، هماهنگی و همبستگی بین بخش های مختلف که نهایتاً منجر به بهبود کیفیت مستمر می شود.

روش تحقیق

یکی از مهمترین عواملی که می تواند راهنما و هدایتگر محقق باشد تا او بطور دقیقتر، آسانتر، سریعتر و با هزینه کمتری پژوهش خود را دنبال کرده و نتایج مطمئن تری از یافته های خود بگیرد انتخاب روش تحقیق مناسب و معقول است. تحقیق حاضر از نگاه هدف تحقیق، کاربردی - توسعه ای است. تحقیق از این نظر کاربردی است که این نوع تحقیقات به سمت کاربرد عملی دانش و نتایج حاصله در جهت حل مشکل هدایت می شود و از آن جهت که به دنبال کشف حقایق و شناخت پدیده ها بوده و مرزهای دانش عمومی بشر را توسعه می دهد از نوع تحقیق توسعه ای است؛ و از حیث اجرا، با توجه به اینکه پژوهشگر هیچ کنترلی بر متغیرهای تحقیق ندارد و هیچ کدام از متغیرها کنترل نمی شوند توصیفی (غیرآزمایشی) با تاکید بر مدل علی است و به لحاظ جمع آوری داده ها میدانی به شمار می آید. در این پژوهش پس از بررسی روش های مختلف و جمع آوری نظرات اساتید، پرسشنامه به عنوان مناسب ترین ابزار بررسی فرایند رهبری تحول گرا، توانمند سازی کارکنان و فرهنگ سازمانی به عنوان کاراترین شیوه شناسایی راهکارهای بهبود ارائه می گردد. همچنین به لحاظ زمانی نیز این تحقیق از نوع مقطعی می باشد. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان و کارشناسان مربوطه در شهرداری تهران می باشد. بر اساس بررسی بعمل آمده حجم جامعه آماری حدوداً ۴۴۰ نفر خواهد بود. لذا با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه آماری ۲۰۵ نفر تعیین شده است.

اعتبار سازه^{۱۲} (بررسی دیاگرام‌های تحقیق و نتایج تحلیل مسیر)

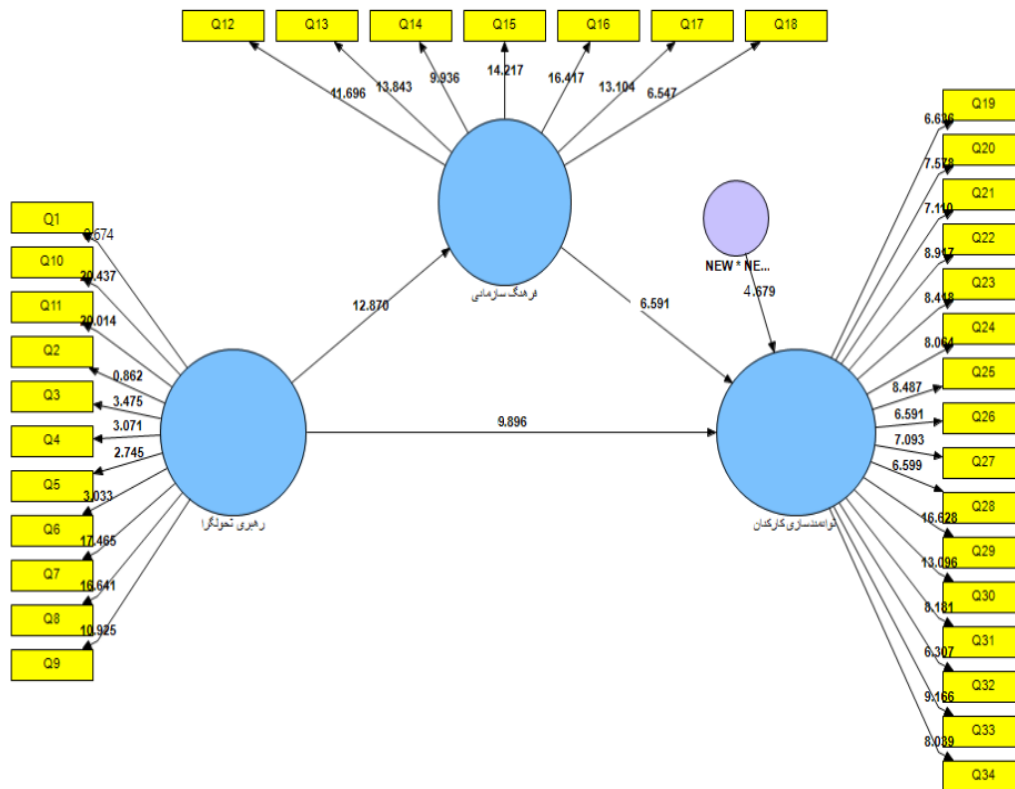
اعتبار سازه برای آن است که ما مشخص کنیم آیا شیوه یا ابزار جمع‌آوری داده‌ها به خوبی معرف سازه نظری یا نظریه‌های متداول زیربنایی متغیر تحت بررسی است و با آن همخوانی دارد. سازه متشکل از گروهی از متغیرهای مرتبط با هم است. اعتبار سازه بر این مطلب تأکید می‌کند که آزمون تا چه اندازه سازه نظری یا صفت مورد نظر را اندازه می‌گیرد. این سنجش مستلزم سه اقدام اساسی است: در ابتدا سازنده آزمون باید صفت مورد نظر را به دقت تحلیل کند. در مرحله بعد، چگونگی ارتباط صفت با متغیرهای دیگر را مورد توجه قرار دهد و بعد از طریق آزمایش معلوم کند که آیا این روابط فرضی واقعا وجود دارند یا نه.



شکل ۲) مدل پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد

نمودار فوق مدل تحلیل عاملی تاییدی و معادلات ساختاری را در حالت تخمین ضرایب استاندارد نشان می‌دهد. متغیر ارتباطات سازمانی برونزا، متغیرهای رضایت ارتباطی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی درونزا می‌باشند. در این نمودار اعداد و یا ضرایب به دو دسته تقسیم می‌شوند. دسته اول تحت عنوان "معادلات اندازه‌گیری" هستند که روابط بین متغیرهای پنهان (بیضی) و متغیرهای آشکار (مستطیل) می‌باشند. این معادلات را اصطلاحاً بارهای عاملی گویند. دسته دوم "معادلات ساختاری" هستند که روابط بین متغیرهای پنهان و پنهان می‌باشند و برای آزمون فرضیات استفاده

می‌شوند. به این ضرایب اصطلاحاً ضرایب مسیر^{۱۳} گفته می‌شود. به منظور تحلیل ساختار پرسشنامه و کشف عوامل تشکیل دهنده هر سازه از بارهای عاملی استفاده شده است.



شکل ۳) مدل پژوهش در حالت قدر مطلق معناداری ($|T\text{-Value}|$)

نمودار فوق مدل تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری را در حالت قدر مطلق معناداری ضرایب ($t\text{-value}$) نشان می‌دهد. این مدل در واقع تمامی معادلات اندازه‌گیری و معادلات ساختاری را با استفاده از آماره t ، آزمون می‌کند. بر طبق این مدل، تمامی بارهای عاملی و ضرایب مسیر در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار می‌باشند، اگر مقدار آماره t آن‌ها از ۱/۹۶ بیشتر باشد. همانطور که مشخص است تمامی بارهای عاملی و ضرایب مسیرها معنادار می‌باشند و آماره تی آن‌ها داخل بازه معناداری می‌باشد.

ضرایب معناداری که بین متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق آورده شده است برای تایید و یا رد فرضیات استفاده شده است که تمامی آنها فرضیات تحقیق را تایید می‌کنند. با توجه به نتایج جدول ضرایب عاملی، تمامی مولفه‌ها دارای بار عاملی بیشتر از ۰/۴ هستند و معنادار می‌باشند؛ بنابراین هیچکدامیک از سوالات پرسشنامه حذف نمی‌شود و تمامی سوالات نقش تعیین‌کننده در این تحقیق دارند و پرسشنامه تحقیق روایی لازم را داشته است.

جدول ۱) نتایج معادلات ساختاری جهت بررسی فرضیه های تحقیق

جهت رابطه	وضعیت فرضیه	t	بتا	فرضیه های تحقیق
+	تأیید	۹,۸۶۹	۰,۴۱۱	رهبری تحول گرا → توانمندسازی کارکنان
+	تأیید	۱۲,۸۷۰	۰,۶۸۳	رهبری تحول گرا → فرهنگ سازمانی
+	تأیید	۴,۶۷۹	۰,۲۶۹	رهبری تحول گرا ← فرهنگ سازمانی * توانمند سازی کارکنان
+	تأیید	۶,۵۹۱	۰,۵۵۳	فرهنگ سازمانی → توانمندسازی کارکنان

$|t| > 1.96$ Significant at $P < 0.05$, $|t| > 2.58$ Significant at $P < 0.01$

بر اساس نتایج به دست آمده از ضرایب معادلات ساختاری، مقدار t برای کلیه پارامترها (طبق قاعده خطای پنج درصد در ناحیه رد فرض صفر برای مقادیر خارج بازه ۱/۹۶ تا ۱/۹۶- هر پارامتر مدل) خارج بازه برآورد شده است. لذا می توان بیان نمود که فرضیات محقق با ۹۹ درصد اطمینان تایید می شود ضریب تعیین نیز نشان دهنده این می باشد که متغیر مستقل چه میزان از تغییرات متغیر وابسته را توضیح دهند. بر اساس جدول ۴-۱۲، فرضیه اول مبنی بر تأثیر رهبری تحول گرا بر توانمندسازی کارکنان با توجه به مقدار ضریب بحرانی یا همان t-value (۹/۸۶۹) که در بازه [۱,۹۶، ۱,۹۶-] است، تایید می شود. از آنجایی که مقدار بحرانی در بازه [۲,۵۸، ۲,۵۸-] نیز می باشد، این فرضیه تایید می شود. فرضیه دوم مبنی بر تأثیر رهبری تحول گرا بر فرهنگ سازمانی با توجه به مقدار ضریب بحرانی یا همان t-value (۱۲,۸۷۰) که در بازه [۱,۹۶، ۱,۹۶-] است، تایید می شود. از آنجایی که مقدار بحرانی در بازه [۲,۵۸، ۲,۵۸-] نیز می باشد، این فرضیه با احتمال ۹۹ درصد پذیرفته می شود. فرضیه سوم مبنی بر تأثیر رهبری تحول گرا بر توانمندسازی کارکنان از طریق نقش میانجی فرهنگ سازمانی. با توجه به مقدار ضریب بحرانی یا همان t-value (۴/۶۷۹) که در خارج از بازه [۱,۹۶، ۱,۹۶-] است، تایید می شود. از آنجایی که مقدار بحرانی در بازه [۲,۵۸، ۲,۵۸-] نیز می باشد، این فرضیه تایید می شود. فرضیه چهارم مبنی بر تأثیر فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی کارکنان. با توجه به مقدار ضریب بحرانی یا همان t-value (۶/۵۹۱) که در بازه [۱,۹۶، ۱,۹۶-] است، تایید می شود. از آنجایی که مقدار بحرانی خارج از بازه [۲,۵۸، ۲,۵۸-] نیز می باشد، این فرضیه با احتمال ۹۹ درصد پذیرفته می شود.

۴- نتیجه گیری

در این پژوهش رهبری تحول گرا با توانمند سازی کارکنان از طریق نقش میانجی فرهنگ سازمانی در شهرداری تهران مورد بررسی قرار گرفت. براین اساس سعی شد تا در ابتدا عوامل مرتبط با این عوامل شناسائی گردد. هدف دیگر

پژوهش مشخص نمودن رابطه بین این متغیرها در شهرداری تهران بود که با استفاده از مباحث نظری و ادبیات موضوع شاخص‌ها استخراج و سپس با اجرای پرسش‌نامه‌ها و جمع‌آوری اطلاعات، رابطه عواملی چون فرهنگ سازمانی، رهبری تحول‌گر و توانمندسازی کارکنان مورد بررسی قرار گرفت. روش تحقیق توصیفی و از نوع پیمایشی بوده و جهت جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه‌ای شامل اطلاعات جمعیت‌شناختی و سوالات متغیرهای اصلی استفاده شد. فرضیه اول: رهبری تحول‌گرا بر توانمندسازی کارکنان تاثیر معناداری دارد. نتایج به دست آمده از ضرایب معادلات ساختاری، مقدار t (۹,۸۶۹) برای این پارامتر (طبق قاعده خطای پنج درصد در ناحیه رد فرض صفر برای مقادیر خارج بازه $1/96$ تا $-1/96$ هر پارامتر مدل) خارج بازه برآورد شده است. لذا می‌توان بیان نمود که فرض محقق با ۹۵ درصد اطمینان تایید می‌شود. با این حال میزان تاثیر رهبری تحول‌گرای بر توانمندسازی برابر (۰,۴۱۱) است؛ بنابراین این فرضیه تایید می‌شود. البته در مطالعات سان و همکاران (۲۰۱۲)، نیستانی و همکاران (۱۳۹۱)، سوتی و روفسکی (۲۰۱۴) و کانتر (۲۰۱۴) این فرضیه نیز مورد تایید قرار گرفته شد به طوری که این پژوهشگران نشان دادند رهبری تحول‌گر یکی از مهمترین عوامل تأثیرگذار در جهت بهبود توانمندسازی بوده است که بعنوان یک ابزار قوی، موثر و کارآمد در تمام جنبه‌های عملکرد بکار می‌رود. فرضیه دوم: رهبری تحول‌گرا بر فرهنگ سازمانی تاثیر معناداری دارد. در تحلیل استنباطی فرضیه دوم، می‌توان اذعان داشت ارتباط رهبری تحول‌گرا با فرهنگ سازمانی با آماره t (۱۲,۸۷۰) معنادار بوده است با این حال میزان تاثیر رهبری تحول‌گرا بر فرهنگ سازمانی (۰,۶۸۳) است؛ بنابراین این فرضیه تایید می‌شود. البته نتایج این فرضیه با یافته‌های سان و همکاران (۲۰۱۲)، شارما و شارما (۲۰۱۰) صلاحی و مورکی (۱۳۹۵) و صفایی و همکاران (۱۳۹۴) هم خوانی دارد. نتایج حاکی از آنست که ارتباط معنادار فرهنگ سازمانی با رهبری تحول‌گرا میتواند برای سازمانها مزیت رقابتی فراهم کند و در نهایت موجب بهبود عملکرد سازمانی شود. فرضیه ۳: رهبری تحول‌گرا از طریق فرهنگ سازمانی با توانمندسازی کارکنان تاثیر معناداری دارد. در تحلیل استنباطی فرضیه سوم، می‌توان اذعان داشت رهبری تحول‌گرا از طریق فرهنگ سازمانی با توانمندسازی کارکنان با آماره t (۴,۶۷۹) معنا دار بوده و میزان تاثیر رهبری تحول‌گرا از طریق فرهنگ سازمانی با توانمندسازی کارکنان به میزان ۰/۲۶۹ است. به میزان ۶,۵۹۱ است و با احتمال ۰/۹۵ ادعای محقق مبنی بر این که "رهبری تحول‌گرا از طریق فرهنگ سازمانی با توانمندسازی کارکنان رابطه دارد." تایید می‌گردد. البته نتیجه این فرضیه با مطالعات شارما و شارما (۲۰۱۰) صلاحی و مورکی (۱۳۹۵) و صفایی و همکاران (۱۳۹۴) مطابقت دارد. این محققان بر این باورند که سازمان‌های که با توسعه فرهنگ سازمانی روبرو هستند که این مقوله در توانایی و انعطاف‌پذیری سرمایه انسانی نقش مهمی را ایفا میکند. در نتیجه سازمانها به ساخت و تغییر پارادایم در شیوه‌های توانمندسازی در سطح داخلی نیاز دارند. فرضیه چهارم: به ارتباط فرهنگ سازمانی با توانمندسازی کارکنان اشاره دارد. در تحلیل استنباطی فرضیه سوم، می‌توان اذعان داشت ارتباط فرهنگ سازمانی با توانمندسازی با آماره t (۶/۵۹۱) معنادار بوده است با این حال میزان ارتباط فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی (۰/۵۵۳) می‌باشد بنابراین این فرضیه تایید می‌شود. البته

نتیجه این فرضیه با نتیجه مطالعات نیستانی و همکاران (۱۳۹۱)، سوتی روفسکی (۲۰۱۴) و کانتر (۲۰۱۴) همسو می‌باشد و نتایج حاکی از معنی داری ارتباط فرهنگ سازمانی با توانمندسازی کارکنان دارد.

منابع

۱. ابطی، سید حسن و عابسی، سعید (۱۳۸۹)، توانمندسازی کارکنان، کرج: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
۲. اسکات، س. ژافه، د. (۱۳۸۹). تواناسازی کارکنان. ترجمه محمد ایراننژاد پاریزی. تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
۳. آقاجانی، طهمورث؛ شوقی، بهزاد (۱۳۹۲) بررسی تأثیر سبک رهبری مدیران بر خلاقیت کارکنان (مورد مطالعه: صنایع فلزی شهر صنعتی کاوه) فصلنامه مدیریت و توسعه و تحول ۱۷(۱۳۹۳) ۴۳-۵۱
۴. امیر کبیری، علیرضا؛ خدایاری، ابراهیم؛ نظری، فرزاد؛ و مرادی، محمد. (۱۳۸۵). بررسی رابطه بین سبکهای رهبری تحول آفرین و تبادللی با تعهد سازمانی کارکنان. فرهنگ مدیریت، ۴(۱۴): ۱۱۷-۱۴۲.
۵. ایرانزاده، س. بابایی هروی، ص. (۱۳۹۰). توانمندسازی کارکنان در سازمانهای نوین. تبریز: انتشارات فروزش رضائیان، ع. مبانی سازمان و مدیریت، انتشارات سمت (۱۳۹۰).
۶. بابالحوانجی، ف؛ و آقاکیشی زاده و. (۱۳۸۹). رابطه هوش هیجانی با توانمندسازی کتابداران کتابخانه های دانشگاهی شهرستان. تبریز، نشریه دانش شناسی.
۷. بهادری خسروشاهی، جعفر؛ هاشمی نصرت آباد، تورج؛ باباپورخیرالدین، جلیل (۱۳۹۱) رابطه سرمایه روانشناختی با سرمایه اجتماعی دانشجویان دانشگاه تبریز مجله تخصصی پژوهش و سلامت مرکز پژوهشات توسعه اجتماعی و ارتقای سلامت گناباد دوره دو شماره ۱، تابستان ۱۳۹۱ مقاله اصیل پژوهشی.
۸. پاکدل بناب، م؛ و بابائی هروی، ص. ۱۳۹۱، بررسی رابطه بین سبکهای مدیریت تعارض و خلاقیت کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز. فراسوی مدیریت، سال پنجم، شماره ۲۰، صص. ۱۶۵-۱۸۷.
۹. پناهی، احمد (۱۳۹۲). رابطه بین کیفیت زندگی کاری و سرمایه روانشناختی بین اعضای هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. پایاننامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه اصفهان.
۱۰. تابلی، حمید؛ تیرگر، هدایت الله؛ مظفری، لیلا؛ مرتضوی، حمید؛ مهربانی، فری، فاطمه؛ (۱۳۹۱) بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین و خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی شهرستان نیریز ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی دوره دوم، شماره ۱.
۱۱. تسلیمی، م. بازرگان، ع. موسی خانی، م. الوداری، ح. (۱۳۹۰). تدوین الگوی توسعه رهبری تحول آفرین در دانشگاه های کشور در راستای تعدیل بیگانگی شغلی (مورد مطالعه: دانشگاه پیام نور). مدیریت دولتی: (۸). ۱۹-۳۸
۱۲. تونکه نژاد، ماندنی (۱۳۸۵) مقایسه دو سبک رهبری خدمتگذار و تحول گرا در محیط سبک رهبری، ماهنامه تدبیر، سال ۱۷، شماره ۱۷۲.

۱۳. جزنی، محمد (۱۳۹۰) توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی. تهران: انتشارات ویرایش.
۱۴. جعفر بهادری خسروشاهی، تورج هاشمی نصرت آباد، جلیل باباپور خیرالدین. (۱۳۹۳). رابطه سرمایه روانشناختی با سرمایه اجتماعی دانشجویان دانشگاه تبریز. مجله تخصصی پژوهش و سلامت مرکز پژوهشات توسعه اجتماعی و ارتقای سلامت گناباد دوره ۲، شماره ۱
۱۵. جلیلیان، ح. ر. مرادی، م؛ و کاکائی مأویی، ح. ۱۳۸۹، رهبری تحول آفرین و خلاقیت کارکنان. دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال هفتم، شماره ۳۲، صص. ۷۲-۵۹.
۱۶. حسینی، فرشید؛ رایج، حمزه؛ استیری، مهرداد؛ شریفی، سیدمهدی (۱۳۸۹) بررسی ارتباط میدان فرهنگ سازمانی و رهبری تحول آفرین و مبادله رهبر - پیرو؛ نشریه مدیریت دولتی، دوره دوم، شماره سوم، صفحات ۷۲-۰۵۵
۱۷. حسینی، معصومه، صادقی، طاهره، عوامل موثر بر خلاقیت و نوآوری اعضای هیات علمی و ارایه راهکار به منظور ارتقاء، دوماهنامه علمی پژوهشی راهبردهای آموزش در علوم پزشکی. ۱۳۸۹؛ ۳(۱): ۱۲.
۱۸. خیراندیش، مهدی؛ کاملی، جواد (۱۳۹۰) رهبری تحول آفرین؛ عاملی در موفقیت پروژه های مدیریت دانش. فصلنامه منابع انسانی ناجا.
۱۹. ربیعی، ع. آصف، ه. (۱۳۹۱). نقش فرهنگ سازمانی در پیشگیری از بروز فساد اداری. مدیریت دولتی: (۱۰) ۴۵، ۴-۵۹
۲۰. رحیمی، مجید (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان. پایان نامه جهت اخذ مدرک کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران.
۲۱. رضوانی، ح. سهام خدام، م. (۱۳۹۰). مطالعه تطبیقی گونه شناسی های فرهنگ سازمانی مطالعه موردی. شرکت های پگاه فارس و شام شام. مدیریت دولتی: (۶)، ۷۹-۹۲
۲۲. زارعی متین، ح. الوانی، م. جندقی، غ. احمدی، ف. (۱۳۸۹). ارائه مدل جامع عوامل مؤثر بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی مطالعه موردی: کارکنان شرکت ملی نفت ایران. مدیریت دولتی، (۵) ۲، ۳۹-۵۶
۲۳. زین آبادی، ح. (۱۳۹۰). رهبری تحولی و رفتار شهروندی سازمانی در مدرسه: بازآزمون و تغییر یک الگوی آزمون شده در صنعت. نشریه مدیریت دولتی (۳)، ۶۳-۸۰
۲۴. سنجقی، محمدابراهیم (۱۳۸۰) تحلیل ی بر ماهیت و ابعاد نظریه رهبری تحول آفرین. فصلنامه علوم انسانی، سال یازدهم، شماره های ۳۷ و ۳۸
۲۵. شفیع آبادی، محمد (۱۳۹۰). طراحی و تبیین الگوی توانمندسازی مدیران، (رساله دکتری). دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۲۶. شکوهنده، ل. (۱۳۸۷). تأثیر آموزش توانمندسازی روانشناختی بر سازگاری کاری و سرزندگی کارکنان دانشگاه اصفهان. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه.

۲۷. صفایی شکیب، عبدالملکی، علی؛ بابک؛ سیدعلی اکبر حسین زاده؛ مریم موسیوند (۱۳۹۴) اثر رهبری تحول‌گرا بر تعالی سازمانی با نقش واسطه‌ای توانمندسازی ساختاری و روانشناختی کارکنان، دوره ۴، ویژه‌نامه رهبری (پیاپی ۱۶)، صفحه ۲۴-۱
۲۸. صلاحی، معصومه، مورکی، ساکور (۱۳۹۵) بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ سازمانی مطالعه موردی: شرکت ارائه‌کننده خدمات، دومین کنفرانس ملی رویکردهای نوین در علوم مدیریت، اقتصاد و حسابداری
۲۹. صمدی میارکلایی، حسین؛ صمدی میارکلایی، حمزه؛ آقاجانی حسنعلی (۱۳۹۵) تبیین نقش سبک رهبری تحول‌آفرین در فرهنگ سازمانی، دوره ۱۴، شماره ۲، صفحه ۴۹۹-۵۱۹
۳۰. صنعتی، علی و همکاران، تواناسازی کارکنان، سرمایه‌گذاری جایگزین، مجله تدبیر شماره ۱۳۹۰.
۳۱. عابدی جعفری، حسن، آغاز، عسل، (۱۳۸۷)، رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی فصلنامه دانش مدیریت، بهار، شماره ۸۰
۳۲. فیضی، م. چوپانی، ح؛ و حیات، ع.الف.۱۳۹۳، بررسی رابطه بین سبکهای مدیریت مدیران با خلاقیت دبیران دبیرستانهای شهرستان سندج. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، سال سوم، شماره ۳، صص. ۱۰۳-۱۲۳.
۳۳. کینلا. دنیس (۱۳۹۰). توانمندسازی منابع انسانی. ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی و معصوم علی سلیمیان. تهران. نشر مدیران.
۳۴. موغلی، علیرضا (۱۳۸۳). رهبری تحول‌آفرین ابزار سنجش آن (MLQ). مطالعات مدیریت. ۱۱۲-۹۵.
۳۵. موغلی، علیرضا، (۱۳۸۲)، طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان های اداری ایران، فصلنامه دانش مدیریت، پاییز، شماره ۶۲.
۳۶. میرکمالی سید محمد ۱۳۸۵، رهبری تحول‌آفرین و مدیریت آموزشی، انتشارات یسطرون، چ ۱۷.
۳۷. میرکمالی، سید محدود؛ چوچانی، حیدر (۱۳۹۰) رابطه بین رهبری تحول‌آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی در یک شرکت بیمه ای. پژوهش نامه بیمه (صنعت بیمه سابق) / سال بیست و ششم شماره ۳ / شماره مسلسل ۱۰۳ / صفحات ۱۵۵ تا ۱۸۱.
۳۸. نادری، ناهید (۱۳۹۰). توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش‌های ضمن خدمت (مورد مطالعه شرکت پالایش نفت اصفهان) پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه اصفهان.
۳۹. نریمانی؛ محمد و همکاران (۱۳۹۳). مقایسه سرمایه روانشناختی و سبکهای عاطفی در بین دانش‌آموزان پسر با و بدون ناتوانی یادگیری. مجله ناتوانیهای یادگیری، پاییز، دوره ۴، شماره ۱۱۸-۱۰۰.
۴۰. نصراصفهانی، ع. مهدیه نجف آبادی، ن. (۱۳۹۳). تحلیل تأثیر سرمایه‌روانشناختی بر رفتارهای شهروندی سازمانی و مؤلفه‌های آن در قالب الگوسازی معادلات ساختاری، مجله دانش و پژوهش در روانشناسی کاربردی، (۲)، ۱۲۴-۱۱۶.

۴۱. نورشاهی، نسرين، ۱۳۸۸، بررسی رابطه پیامدهای رهبری و ابعاد سبک رهبری تحول گرا در میان روسای دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی شهر تهران، مطالعات تربیتی و روان شناسی، سال دهم، شماره ۳.
۴۲. الوانی، سید مهدی؛ دانایی فرد، حسن، آذر، عادل، (۱۳۸۳). روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع، چاپ اول، تهران، انتشارات صفا.
۴۳. وتن، د؛ و کمرون، ک. (1387). تواناسازی و تفویض اختیار. ترجمه ب. ا. اورعی یزدانی. تهران: انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو.
44. Ahmadi, P. Safarikohreh, M. & Nemati, S. (2011). *Management of employees' empowerment*. Second edition, Office of Cultural Researches Press. Tehran. (In Persian)
45. Bartol, K. M. & Martin, D. C. (۱۹۹۴). Management. New York: McGraw Hill, Inc.
46. Bass, B. M. (۱۹۹۰), From transactional to transformational leadership: learning to share the vision, *Organizational Dynamics*, Vol. ۱۸, pp: ۱۹-۳۱
47. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond, *Journal of European industrial Training*, 14(5): 21-27.
48. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2007). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5). 21-27.
49. Bazerman. H. (۱۹۸۶). Judgment in Managerial Decision Making. New York: Wiley.
50. Blanchard K. H. Carlos J.P. Randolph A. (2009) Empowerment take more than one minute; Barrett-Koehler. Sanfrancisco Publishers. Inc, 20۰۹.
51. Bryant, S. E. (۲۰۰۳), The role of transformational & transactional leadership on creating, sharing and exploiting organizational
52. Burke, S & Collins, K (۲۰۰۱), 'Gender differences in leadership styles and management skills', Women
53. Cartwright, Roger (2002). Empowerment. Easton publishing.
54. Cemal Zehir, (۲۰۱۱), The Effects of Leadership Styles and Organizational Culture over Firm Performance: Multi-National Companies in Istanbul, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol ۲۴, Pages ۱۴۶۰ – ۱۴۷۴
55. Chae, S. Seo, Y. and Lee, K. Ch. (۲۰۱۳), Effects of task complexity on individual creativity through knowledge interaction: A comparison of temporary and permanent teams. *Computers in Human Behavior*, xxx (۲۰۱۳), pp: ۱-۱۱.
56. Chen, G. & Kanfer, R. (2006). Toward a systems theory of motivated behavior in work teams. *Research in Organizational Behavior*, 27: 223-267.
57. Chen, M. f. (۲۰۰۶). "The relationship among transformational leadership, organizational commitment and organizational citizenship behavior a study of network department in a telecommunication company", www.sciencedirect.com
58. Chen, X. P. and Fahr, J.L. (۲۰۰۱). "Transformational and transactional leader behaviors in Chinese organizations: differential effects in the people's republic of china and Taiwan ", *Advances in Global Leadership*, Vol ۲, pp ۱۰۱ – ۱۲۶.
59. Cheung, M. F. Y. and Wong, C. S. (۲۰۱۰), Transformational leadership, leader support, and employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. ۳۲ No. ۷, pp: ۶۵۶-۶۷۲.
60. Cock. D (۱۹۹۲). *Managing Engineering & Technology*. prentice Hall.
61. Cyr, D. Hassanein, K. Head, M. Ivanov, A. (2010). The role of social presence in establishing loyalty in e-service environments. *Interacting with Computers*, 19, 43-56.
62. Davis, F.D. (2008). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-339.

63. Davis, Keith. (۱۹۶۱). Human relation at work. New York: The free press.
64. Day, G. (2009). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58 (3), 37–52.
65. De Bono, Edward. (۱۹۹۲). Serious creativity: using the of lateral thinking to create newe ideas. HarperBusiness
66. DiLiello Trudy C. and Jeffery D. Houghton. (۲۰۰۸). Creative Potential and Practised Creativity: Identifying Untapped Creativity in Organizations. Journal compilation. Blackwell Publishing ۱۷ (۱): ۳۷-۴۶.
67. Drydyk, j. (2013). Empowerment and power: some conceptual analysis. Carleton university. Ottawa.
68. Duffy, Jo Ann, Barragan, Bob & Riley Brenda (۲۰۱۱). A Study of Employee Empowerment in Small Business. Proceeding of the Southwestern Small Business Institute Association Proceedings.
69. Elkordy, M. (2013), "Transformational leadership and Organizational Culture as predictors of Employees attitudinal factors", *Business Management Dyanamics*, Vol.3, No.5, pp.15-26
70. Erez A, Judge T. Relationship of core selfevaluations to Goal Setting, Motivation, and Performance. *J Appl Psychol* ۲۰۰۱; ۸۶(۶):۱۲۷۰-۱۲۷۹.
71. Ergenelia, A. Goharb, R. & Temirbekovac, Z. (۲۰۰۷), "Transformational
72. *Ergonomics* ۳۹(۱): ۹۶-۱۰۴.
73. Farrell, M.A. "Developing a market-oriented learning organisation," *Australian Journal of Management* (25:2) 2000, pp 201-222.
74. Fortado, B. & Fadil, P. (2012). The four faces of organizational culture. *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*, 22(4): 283-298
75. Fox, John (2009). Employee Empowerment: an apprenticeship modle, University of Hartford.
76. Freud, s. (۱۹۰۹). Creative writers and day dreaming. Hogarth press.
77. Fry P. Perfectionism, humor, and optimism as moderators of health outcomes and determinants of coping styles of women. *Genet Soc Gen Psychol Monogr* ۱۹۹۰; ۱۲(۱):۲۱۱-۲۴۰.
78. Gatingon, H. & Xuereb, J. M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77–90.
79. Geisler, David (2005). The next level in employee empowerment Quality progress. research library core,
80. Gill, Amarjit, Flaschner, Alan B. & Bhutani, Smita (2010). The Impact of Transformational Leadership and Empowerment on Employee Job Stress. *Business and Economics Journal*, BEJ-3.
81. Greasley, K. & King, N. (2005). Employee Perceptions of Empowerment. *Emerald Group Publishing*. 27 (4):351-368.
82. Horwitz, I. B, Daram, B (۲۰۰۸) «Transformational, Transactional & Passive Avoidant leadership characteristics of a surgical resident cohort», *Journal of surgical research*, pp: ۱۱۱
83. Johnson, J. V. (۲۰۱۲). Empowerment in future work life, *Scand J Work Environment Health* ۲۰۱۲, vol23, suppl4.
84. Kahya. Emin. (۲۰۰۹). The effects of job performance on effectiveness. *International Journal of Industrial*
85. Kaiser. Kate. (۱۹۶۸). You & Creativity. *Aluminum News* ۲۰(۳).
86. Karakoc, Nihat (2011). Employee Empowerment and Differentiation in Companies: A Literature Review and Research Agenda. *Enterprise Risk Management*, 1(2), E1.

87. Kark, R. Shamir, B. & Chen, G. (۲۰۰۳), "The Two Faces of Transformational
88. Kennedy Elena-Bronte, Tinkew Jacinta – Matthews (2007). Enhancing cultural competence in out-of-school time, Program: whate is it, And why is it important? Sponsored by: the Atlantic Philanthropies, From www.childtrends.org
89. Khanalizadeh R, Kordnaiej A, Fani AA, Moshabaki A. (2010) Study of the relationship between organizational learning and empowerment. *Transformation Managemet Journal*; 2(3): 20-45. [In Persian].
90. knowledge, *Journal of Leadership and Organizational Study*, Vol. ۹
91. Koontz.H (۱۹۸۸). *Management*. New York: Mc Graw Hill, nc, P.۲۲۸.
92. Kumar, Pradhan Madhusmita Panda Lalatendu Kesari Jena, (2017)," Transformational Leadership and Psychological Empowerment: Mediating Effect of Organizational Culture in Indian Retail Industry ", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 30 Iss 1 pp
93. lamandi, I. (2007). Corporate Social Responsibility and Social Responsiveness in a Global Business Environment A Comparative Theoretical Approach. *Romanian Economic Journal*, 23: 3-18.
94. Larson, M. & Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*,
95. Lawson, Karen (2006). 4 Keys to Employee Empowerment. Lawson Consulting Group, Inc.
96. Leadership: Empowerment and Dependency", *Journal of Applied Psychology*,
97. Leadership: Its Relationship to Culture Value Dimensions", *International*
98. Lee Huye Yiing, ۲۰۰۹, The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction performance, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol ۳۰, No ۱, Pages ۵۳ – ۸۶
99. Luthans F, Luthans K, Luthans BC. Positive Psychological Capital: Going beyond human and social capital. *Bus horiz* ۲۰۰۴; ۴۷ (۱): ۴۵-۵۰.
100. Luthans, F. & Youssef, C. M. (۲۰۰۴). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, ۳۳, (۲), ۱۴۳-۱۶۰.
101. Magliocca, L. A. & Christakis, A. N. (۲۰۰۱), "Creating Transforming Leadership for Organizational Change: the Cogniscope System Approach *System Research and Behavioral Science*, Vol. ۱۸, pp. ۲۵۹-۲۷۷.
102. Mano, M. B. T. Thoyib, A. Maskie, G. Djumahir, A. (2014). "Effect of information technology on leader innovation and its impact on leader performance". *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 8(18), 666-671.
103. Mehrabi B. et al. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal*, 54(4): 744-764.
104. Narayan, Deepa (2010). *Measuring empowerment, cross-disciplinary perspectives*. Washington, D. C: The Worth Bank.
105. Newell, A. and Shaw, J.C. (۱۹۷۲). The process of creative thinking, in A. Newell and no. ۴.
106. Neyestani, M. Choupani, H. Gholamzadeh, H. & Zare Khalili, M. (2012). A survey on relationship between transformational Leadership and employees empowerment in Birjand Kavir Tire Company. *Journal of Industrial Management*, 7(20): 49-64. (In Persian)
107. Osborn, A. (۱۹۵۳). *Applied Imagination*. New York: Charles Scribner.

108. Otaghsara, K. and Abbas, M. (2010), "Studying the impact of leadership styles (transformational, transactional, Non-interference) on psychological empowerment", 24th international electricity conference.
109. Page L.F. Donohue R. Positive psychological capital: A preliminary exploration of the construct. Department of management; Monash University, ۱۱۰, ۲۰۰۴.
110. Pandey Sharadindu Sharma, R.R.K. (۲۰۰۹) "Organizational Factors for Exploration and Exploitation", J. Technol. Manag. Innov. ۲۰۰۹, Volume ۴, Issue
111. Parker C, Baltes B, Young S, Huff J, Altmann R, Lacost H, Roberts J. Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta analytic review. J Organ Behav ۲۰۰۱; ۲۴:۳۸۹-۴۱۶.
112. Pasley, Todd Michael (2002). Communication Tactics for Empowering Employees: A Guidebook for Organizations and Managers. Rowan University
113. Pirayeh, N. & Mahdavi, A. M. & Nematpour, A. M. (2011). Study of Organizational Culture Influence (Based on Denison's Model) on Effectiveness of Human Resources in Karun Oil & Gas Production Company. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(10): 1991-8178.
114. Podsakoff, M. MacKenzie B. & Bommer W. (1996). Transformational leadership behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22: 259-298.
115. pp. ۱۴۴-۱۷۴.
116. Rego A. Sousa F. Marques C. Cunha M.P. "Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity"; *Journal of Business Research*, pp. ۱۹, ۲۰۱۱.
117. Rider, Ellis J. (۲۰۱۱). Management & coordinating Nursing Care. Lippin Cot. Saunders-Erstad, Margaret (۲۰۱۰). Empowerment and organizational change, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 9(7), 325-333.
118. Robbins S, Millet B, Caccioppe R, Waters Marsh T. Organisational behaviour, 2ndEdn. Australia: Prentice Hall; ۱۹۹۸.
119. Sackmann, S. A. (1992). "Culture and subcultures: An analysis of organizational knowledge". *Administrative Science Quarterly*, 7(1), 140-161.
120. Schriesheim, Ch. A & Proctor Thomson, S. R. (۲۰۰۳) Leadership, culture and performance, The case of New Zealand Public Sector, *Journal of Change Management*, Vol ۳. iss ۴. pp: ۳۷۶-۳۹۳
121. Sefertzi Eleni. (۲۰۰۰). dissemination of innovation and knowledge management techniques. Report produced for the EC funded project
122. Seligman ME, Csikszentmihalyi M. Positive psychology: An introduction. *Am Psychol* ۲۰۰۰;
123. Sharma, S. K. Sharma, A. (2010). "Examining the relationship between organizational culture and leadership styles". *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 36(1), 97-105.
124. Sotirofski, K. (2014), "Albania Organizational Culture Impact on Psychological Empowerment of Academic Staff", *European Journal of Sustainable Development*, Vol.3 No.2, pp. 119-124\
125. Spreitzer, G.M. & Mishra, A. (1997). Survivor responses to downsizing: the mitigating effects of trust and empowerment. Available from Department of Management and Organization, University of Southern California, Marshall School of Business at <http://www.usc.edu/dept/LAS/SC2/pdf/spreitzer.Pdf> Accessed: 24th April 2009
126. Sternberg, R. S. & Lubart, T. (۱۹۹۱). An investment theory of creativity and its development. *Human Development* ۳۴(۱), ۱-۳۱.

127. Sternberg, R.J. and Lubart, T.I. (۱۹۹۹). The Concept of Creativity: Prospects and Paradigms. In Sternberg, R.J. (ed.), *Handbook of Creativity*. Cambridge University Press, New York.
128. Sumi Jha, (2014) "Transformational leadership and psychological empowerment: Determinants of organizational citizenship behavior", *South Asian Journal of Global Business Research*, Vol. 3 Issue: 1, pp.18-35
129. Sun L. Y. Zhang Z. J. & Xiong C. Z. (2012). Empowerment and creativity: A cross-level investigation. *The Leadership Quarterly*, 23: 55-65.
130. Tavanaei Shahroodi E, Mahram B. (2010) Study the amount of teacher's capabilities and its relation with organizational culture dimensions at elementary school. *New Educational Approaches*; 5(2): 23-40. [In Persian].
131. Thomas K. Velthouse B. "Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation"; *Academy of Management Review*, No.15, 2005.
132. Tracy, J.B. and Hinkin, T.R. (1994). Transformational leaders in the hospitality industry", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. ۳۰ No. ۲
133. Twigg, N. W. Fuller, J. B. and Hester, K. (۲۰۰۷). "Transformational leadership in labor organizations: the effects on union citizenship behaviors", *Journal of Labor Research*, Vol ۲۹, No ۱, pp ۲۷-۴۱
134. Zamini S, Hosseini Nasab D, Zamini S, Zarei P. (2011) The relationship between organizational culture and job satisfaction and job burnout among the employees in Tabriz University. *Iran Occup Health*; 8(1): 30-40. [In Persian].
135. 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.

The effect of transformational leadership on employee empowerment with an emphasis on the role of organizational culture in Tehran Municipality

Abbas Pazoki ¹

Date of Receipt: 2022/06/11 Date of Issue: 2022/07/15

Abstract

The current research has focused on the impact of transformational leadership on employee empowerment with emphasis on the role of organizational culture in Tehran Municipality. The research method used is descriptive, survey. Also, the statistical population of the current research includes all the relevant employees and experts in Tehran municipality. The sample size was determined using Cochran's formula of 205 people, and the sampling method of the current research is simple random. Research data was collected by library and field method and questionnaire was used as the tool. The reliability of the questionnaires was confirmed using Cronbach's alpha method and the validity of the instrument was confirmed using the content method. Research information was analyzed with the help of PLS software and using statistical, descriptive and inferential tests. The results of this research indicate that transformational leadership has a significant impact on organizational culture and employee empowerment. Also, the results confirm the impact of organizational culture on empowerment. In addition, the results show that transformational leadership has an impact on employee empowerment through organizational culture. Therefore, company managers should increase the motivation of their employees through organizational culture by identifying new opportunities, being challenging, improving and explaining a strong vision for the future, and by creating strong and clear communication, they should inspire in the municipality and encourage employees to Make the organization more committed and capable.

Keywords

Transformational leadership, through organizational culture, empowering employees

1. Master of Industrial Management, Firuzkoh Branch, Islamic Azad University, Firozkeh, Iran.