

## بررسی نقش رهبری تحول آفرین بر توانمند سازی کارکنان از طریق نقش واسطه تسهیم دانش

امیر حسین پورجباری خامنه\*<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۷/۱۵ تاریخ چاپ: ۱۳۹۸/۰۸/۰۴

### چکیده

پژوهش حاضر به تاثیر رهبری تحول گرا بر توانمند سازی کارکنان از طریق نقش واسطه تسهیم دانش در شعبات مرکزی بانک ملت پرداخته است. روش تحقیق مورد استفاده از نوع توصیفی، پیمایشی میباشد. همچنین جامعه آماری تحقیق حاضر شامل، کلیه کارکنان شعبات مرکزی بانک ملت می باشند. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۱۸۳ 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 ۰.۸۹۲ 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. بنابراین، مدیران شرکت بایستی از طریق تسهیم دانش 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 بانک شده و کارکنان را به سازمان متعهدتر و توانمندتر کنند.

### واژگان کلیدی

رهبری تحول گرا، تسهیم دانش؛ توانمند سازی کارکنان

<sup>۱</sup> دکتری مدیریت بازرگانی بین الملل، دانشکده مدیریت تکنولوژی نیویورک (Pourjabari@yahoo.com)

## ۱. مقدمه

در سازمانهای امروزی اهمیت موضوع رهبری باعث شده است که اندیشمندان و محققان مدیریت در پی کشف ویژگی ها و خصوصیات رهبران موفق در سازمان ها 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 پژوهش های سازمانی و نظریه پردازی درباره سازمان، پدیده خلاقیت، تغییر و نوآوری نقش محوری پیدا کرده است. (صلاحی، ۱۳۹۴) تغییر سازمانی مستلزم حرکت از شناخته ها به سوی ناشناخته ها است و از آنجایی که آینده نامطمئن است و ممکن است بر قابلیت ها، ارزش ها و توانایی های افراد تأثیر منفی بگذارد، به طور کلی اعضای یک سازمان از انجام تغییر حمایت نمی کنند مگر اینکه دلایل قانع کننده ای برای مجاب کردن آنها بر اقدام مورد نظر وجود داشته باشد. به همین منوال سازمان ها نیز گرایش شدیدی دارند که در وضعیت موجود سرمایه گذاری کنند و در مقابل تغییر برای منافع نامطمئن آینده مقاومت می کنند (مانو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴) بدون تردید رفتار و سبک رهبری با در نظر گرفتن تسهیم دانش 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 (چیانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). از سوی دیگر، سازمان هایی که به تسهیم دانش کارکنان شان 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 (صفایی شکیب، ۱۳۹۴) از طرفی، سازمان های موفق دارای پیشینه دانش هستند و موفقیت آنها در مراحل مختلف تکامل سازمانی به صورت غیر ارادی و اتفاقی نبوده است. به همین دلیل در عصر حاضر سازمان هایی موفق هستند که ضمن توجه به تسهیم دانش، همه کارکنان آن ها برای بالا بردن توانمندی خود بکوشند، وظیفه مدیر نیز فراهم آوردن شرایط مناسب برای این روند آموزشی و توان افزائی است. همچنین توانمندی سازی کارکنان بانک به عنوان یکی دیگر از عوامل مهم نیروی انسانی است که می تواند در این زمینه موثر باشد. توانمندسازی در بانک فقط از طریق افزایش مهارت های حرفه ای و مجهز کردن آن ها به ابزار و تکنولوژی های نوین بانکی بدست نخواهد آمد و لازم است که توجه به تقویت بعد روانشناختی و تأثیر رهبری در آن نیز نظر گرفته شود. برخورداری مدیران از رفتارهای مناسب در سازمان باعث به وجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان میشود و میزان رضایت آن ها را از شغل و حرفه خویش افزایش میدهد تا آنها با تمام توان در جهت اهداف سازمان گام بردارند (کومار و همکاران، ۲۰۱۷) از طرفی توانمندسازی کارکنان نیاز به ایجاد بسترهای فکری، رفتاری و فرهنگی لازم در بانک را دارد که سبک رهبری می تواند در این زمینه تأثیر گذار باشد. رهبری تحول گرا با حمایت از گروه سازی و فرایندهای تغییر، فرهنگ سازمانی را بهبود بخشیده و سبب برانگیختگی فکری، نوآوری و افزایش اعتماد به نفس در کارکنان می شود (حسینی و همکاران، ۱۳۹۳) اگر قدرت به عنوان توانایی بسیج افراد برای انجام کارها تعریف شود،

<sup>1</sup>Mano et al

<sup>2</sup>Chiang

هنگامی که کارکنان به خطوط اطلاعات، پشتیبانی، منابع و فرصتهای یادگیری و رشد، دسترسی دارند، دارای قدرت هستند، اما اگر این خطوط یا منابع در دسترس نباشند، قدرت وجود ندارد و انجام کار به صورت مؤثر نیز امکان پذیر نیست. با توجه به محوریت فرایند رهبری در سازمان، رهبران اغلب به عنوان یک قدرت مولد مؤثر بر توانمندسازی در واحد کاری عمل می کنند. بدین ترتیب، مسلماً رهبری، نشانگر یکی از مهمترین عوامل زمینه ای برای قدرتمند شدن کارکنان است. تحقیقات نشان داده است که اگر تسهیم دانش مناسب در محل کار وجود داشته باشد توانمندسازی کارکنان روند مطلوب تری دارد (الکردی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳) 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 راههای خلاقانه و ایده های جدید در رویکرد رهبری تحول گرا و گسترش دانش سازمانی در جهت تقویت توانمندی کارکنان می تواند به عملکرد موفق بانک ملت کمک نماید. پژوهش حاضر نیز به بررسی تأثیر رهبری تحول گرا بر توانمند سازی کارکنان از طریق نقش میانجی تسهیم دانش در بانک ملت می پردازد و در خاتمه کوشش می شود تا راهکارهایی جهت توسعه این ارتباط و پررنگ کردن تسهیم دانش در توانمند سازی کارکنان ارائه گردد. لذا سوال اساسی تحقیق حاضر این است که رهبری تحول گرا از طریق متغیر تسهیم دانش چه تأثیری بر توانمند سازی کارکنان بانک ملت دارد؟

## ۲. ادبیات پژوهش

**رهبری تحول گرا:** رهبر تحول گرا چشم اندازی را به شیوه ای جذاب و روشن شکل می دهد و چگونگی رسیدن به آن چشم انداز را بیان می کند و با اعتماد به نفس و با خوش بینی این اطمینان را به زیر دستان انتقال می دهد. ارزشها را با اقدامات نمادین تاکید می کند، با الگو بودن هدایت می کند و کارکنان را برای رسیدن به چشم انداز توانمند می سازد. ((الکردی، ۲۰۱۳)) رهبران تحول آفرین با ترجیح اثربخشی بر کارایی سعی در به کارگیری منابع انسانی سازمان به گونه ای مؤثر در جهت رسیدن به اهداف سازمانی را دارند. برنز توجه را به ماهیت روابط متعامل رهبران و پیروان جلب نمود. او مطالعه رهبری را به سمت پویایی های تعارض و قدرت اهداف جمعی، تغییر واقعی عمده و اهمیت مبنای اخلاقی رهبری و پیروی کشانید و سپس دو نوع مدل رهبری تبدالی و تحول آفرین را مطرح نمود. در سال ۱۹۸۵ پاداش و جریمه را به عنوان دو بعد اساسی رهبری تبدالی مطرح نمود. رهبری تبدالی با ویژگی های رکود، مجذوب خود شدن و کنترل برزیردستان سعی در برآورده ساختن پایین ترین نیازهای پیروان همراه می باشد. (میرکمالی، ۱۳۹۰) در واقع رهبر تبدالی یک مبادله هزینه منفعت اقتصادی را جهت برآورده کردن نیازهای فیزیکی و مادی جاری کارکنان تعقیب می کند و در عوض از زیردستان انتظار مجموعه ای از خدمات که بر سر توافق صورت گرفته است را دارد. از نظر برنز رهبری تحول آفرین انگیزه دهنده متعالی و نهایتاً اخلاقی است که در آن سطوح رفتار انسانی و تمایلات اخلاقی هر دو رهبران و پیروان بالا می رود. برنارد بس براسای نظریه برنز در مورد رهبری تحول آفرین نظریه جدیدی ارائه داد. او رهبر تحول آفرین را به عنوان کسی که پیروان را توانمند می سازد و به آن ها جهت

<sup>1</sup> Elkordy

عملکرد فراتر از انتظاراتشان و پیروی از اهداف دسته جمعی به جای منافع شخصی فوری انگیزه می دهد تعریف می نماید. (نیستانی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). رهبری تحول آفرین در ۴ حوزه مهم با رهبری تبدالی تفاوت دارد: رهبری تحول آفرین پیروان را توسعه داده و به آن ها آزادی بیشتری جهت کنترل رفتار های خودشان می دهند. رهبران تحول آفرین توجه پیروان را از سطح نیازهای روان شناختی (مانند احترام به خود و خود شکوفایی) ارتقا می دهند. رهبران تحول آفرین پیروان را تشویق به فراتر رفتن از منافع خود به نفع گروه می کنند. رهبران تحول آفرین چشم انداز وضع آینده مطلوب را تصویر می کنند و افراد را جهت تحقق این چشم انداز تشویق می کنند از دیدگاه برنز رهبر تحول آفرین در جستجوی انگیزه های بالقوه در پیروان بوده و هدف وی جلب توجه پیروان به نیاز های برتر و تبدیل منافع فردی به منافع جمعی است. از نظر برنز رهبری تحول گرا عموماً برتر از تبدالی است. رهبری تحول گرا با تاکید بر روی نیازها، ارزش ها و روحیات پیروان در ایجاد مسولیت اخلاقی در پیروان تلاش می نماید (نیستانی و همکاران، ۲۰۱۲)

**توانمند سازی کارکنان:** توانمندسازی، مفهومی چند وجهی است که در مدیریت، روانشناسی، انسان شناسی اجتماعی، علوم سیاسی و پزشکی مورد استفاده قرار می گیرد (کومار و همکاران، ۲۰۱۷). توانمندسازی بیشتر به شرایطی اطلاق می شود که طی آن، قدرت در اختیار باشد و این توانایی وجود داشته باشد که بتوان با بهره برداری لازم، از مزایای آن بهره مند شد. توانمندسازی، وجود قدرت رهبری در افراد و توانایی انجام کار به وسیله آنها تعریف می شود و اساس آن، تغییر در رهبری است. هنگامی که رهبر دیدگاه خود را درباره آنچه می خواهد انجام شود، بیان می کند، در حقیقت میزان زیادی از اختیارات را تفویض می کند و به پیروان خود اجازه می دهد با علاقه برای دستیابی به هدف فردی و سازمانی فعالیت کنند. فقط در این صورت، آنان احساس قدرت می کنند و انگیزه بیشتری در آنان ایجاد می شود (چیانگ، ۲۰۱۲). توانمندسازی، به معنای تزریق نیرو در کارکنان است. سازمان باید احساس نیروی شخصی کارمند را تقویت کند. توانمندسازی، یعنی اینکه کارکنان بتوانند به خوبی وظایفشان را درک کنند، پیش از آنکه به آنها بگویند چه کار کنند (صفایی، ۱۳۹۴). توانمندسازی فرایند توسعه است و باعث افزایش توان کارکنان برای حل مشکل و ارتقای بینش سیاسی و اجتماعی آنها می شود و کارکنان را قادر می کند که عوامل محیطی را شناسایی کنند و آنها را در کنترل خود داشته باشند. جی درایدیک بیان می کند آنچه به آن پی بردم، این است که مردم توانمند می شوند تا توانایی خود در تصمیم گیری و تأثیرگذاری بر انتخاب های مهم و راهبردی در زندگی و مقابله با موانع را توسعه دهند، ظرفیتهای خود را در تصمیم گیری و تأثیرگذاری افزایش دهند و امکانات خود را افزایش دهند. توانمندی آنها را در کنترل دارایی هایشان به طور فردی و جمعی یاری می کند. در عملکرد آنها تأثیر می گذارد و به آنها فرصت می دهد تا از توانایی های خود در مقابله با شرایط دشوار استفاده کنند (درایدیک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸).

**تسهیم دانش:** امروزه یکی از چالش های اساسی مدیریت، واداشتن افراد برای به اشتراک گذاشتن آنچه که می دانند و تسهیم دانش می باشد. چرا افراد باید دانشی را که به سختی به دست آورده اند در اختیار دیگران قرار دهند در حالی که این دانش یکی از عوامل کلیدی مزیت فردی آنها در سازمان تلقی می شود؟ در برخی از سازمان ها، تسهیم دانش امری طبیعی است اما در برخی دیگر هنوز این نگرش قدیمی که دانش قدرت است، حکمفرمایی می کند. در

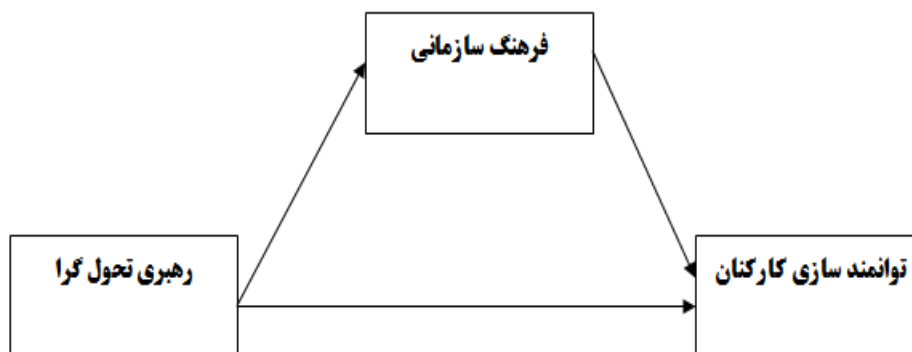
<sup>1</sup> Neyestani

<sup>2</sup> Drydik

این سازمان ها، دانش ضمنی از دانش صریح سخت تر بین کارکنان به اشتراک گذاشته می شود (سیتروفسکی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). بسیاری از سازمان های روشن فکر، استراتژی هایی را با هدف تغییر این نگرش های منسوخ شده آغاز کرده اند. آنها عوامل انگیزشی متنوعی را از جمله انگیزش کارکنان به کار گرفته اند تا نشان دهند در زمینه تسهیم دانش در سازمان خود مصمم و جدی هستند. با توجه به مبانی نظری، فرضیه های پژوهش به شرح زیر تدوین شده است:

۱. رهبری تحول گرا از طریق نقش میانجی تسه، بر توانمند سازی کارکنان تاثیر دارد.
۲. رهبری تحول گرا بر توانمند سازی کارکنان تاثیر مثبت دارد.
۳. رهبری تحول گرا بر فرهنگ سازمانی تاثیر مثبت دارد.
۴. فرهنگ سازمانی بر توانمند سازی کارکنان تاثیر مثبت دارد.
۵. رهبری تحول گرا از طریق نقش میانجی تسهیم دانش، بر توانمند سازی کارکنان تاثیر دارد.

### ۳. مدل مفهومی پژوهش



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق: کومار وهمکاران (۲۰۱۷)

### ۴. روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر بر اساس هدف از دسته پژوهش های کاربردی محسوب میشود و از نظر گردآوری داده ها، از نوع پژوهش های پیمایشی به شمار می رود. ساختار این پژوهش بر اساس مدل معادلات ساختاری طرح ریزی شده است. بنابراین، از روش حداقل مربعات جزئی (PLS) برای تجزیه و تحلیل داده ها استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش را بر ۱۵۱ نفر از مدیران و کارکنان بانک ملت شکل می دهد که نمونه گیری از آنها به روش تصادفی ساده انجام گرفته است. از این میان ۱۰۰ پرسش نامه جمع آوری شد که ۸۲ عدد آن برای تحلیل مناسب تشخیص داده شد.

### ۵. بررسی توصیفی متغیرهای تحقیق

در این پژوهش ۳ متغیر اصلی انتخاب شده است که براساس یک مدل مفهومی مورد بررسی قرار گیرد. توصیف متغیرهای از آن جهت دارای اهمیت است که نتایج آزمون فرضیه های پژوهش براساس داده ها و شاخص های این متغیرها

<sup>1</sup> Sotirofski

استخراج می‌گردد. داده‌های تحقیق دارای مقیاس فاصله‌ای هستند. برای توصیف متغیرهای پژوهش از شاخص‌های مرکزی و پراکندگی استفاده شده است که در ادامه به آنها پرداخته شده است. با توجه به انتخاب طیف لیکرت ۵ تایی برای سؤالات تشکیل دهنده پرسشنامه، می‌بایست مقادیر حاصل از نظرات پاسخگویان را مورد بررسی قرار داد تا این موضوع روشن شود که آیا میانگین پاسخ‌های ایشان به طور متوسط با مقدار ۳ (عدد وسط طیف لیکرت) تفاوت دارد یا خیر؟ در صورتی که مقدار میانگین به دست آمده کمتر از ۳ باشد، نشان می‌دهد که جامعه مورد مطالعه در آن شاخص وضعیتی نامطلوب دارد (در مورد متغیرهای معکوس برعکس می‌باشد). همچنین هرچه قدر مطلق ضرایب چولگی و کشیدگی بزرگتر باشد بیانگر انحراف و تفاوت نمونه از نظر قرینگی با توزیع نرمال است به طوری که اگر قدر مطلق این ضرایب در بازه (۱-و-۱) باشد، بیانگر عدم انحراف توزیع و منحنی متغیر در مقایسه با یک توزیع نرمال است.

جدول ۱. شاخص‌های توصیفی برای ابعاد متغیرهای تحقیق

متغیر تحقیق	اندازه نمونه	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی
رهبری تحول‌گرا	۸۲	۳,۲۶	۳,۰۹۲	-۰,۲۹۱	۰,۵۷۷
توانمندسازی کارکنان	۸۲	۳,۱۷	۳,۳۸۱	۰,۲۱۰	-۰,۲۸۴
تسهیم دانش	۸۲	۳,۴۷	۴,۶۲۸	-۰,۳۱۸	-۰,۷۳۷

با توجه به جدول ۱ مشاهده می‌شود که تمامی متغیرها در وضعیت مطلوبی قرار دارند.

## ۶. یافته‌های پژوهش

یافته‌های این تحقیق به دو بخش کلی دسته‌بندی شده‌اند؛ دسته اول یافته‌ها به روایی و پایایی سازه‌ها و معر فها اختصاص دارد. در روش حداقل مربعات جزئی برای ارزیابی پایایی سازه‌ها به طور معمول از دو ابزار AVE و CR استفاده می‌شود. با توجه به اینکه آلفای کرونباخ برآورد سختگیرانه تری از پایایی درونی متغیرها ارائه می‌دهد، در مدل‌های مسیری حداقل مربعات جزئی از سنج‌های پایایی مرکب استفاده می‌شود. البته، اهمیتی ندارد کدام ضریب پایایی به کار می‌رود، در هر صورت مقدار آلفای کرونباخ باید بیشتر از ۰,۷ باشد. با توجه به جدول ۲، CR و آلفای کرونباخ برای همه سازه‌ها بیشتر از ۰,۷ می‌باشد.

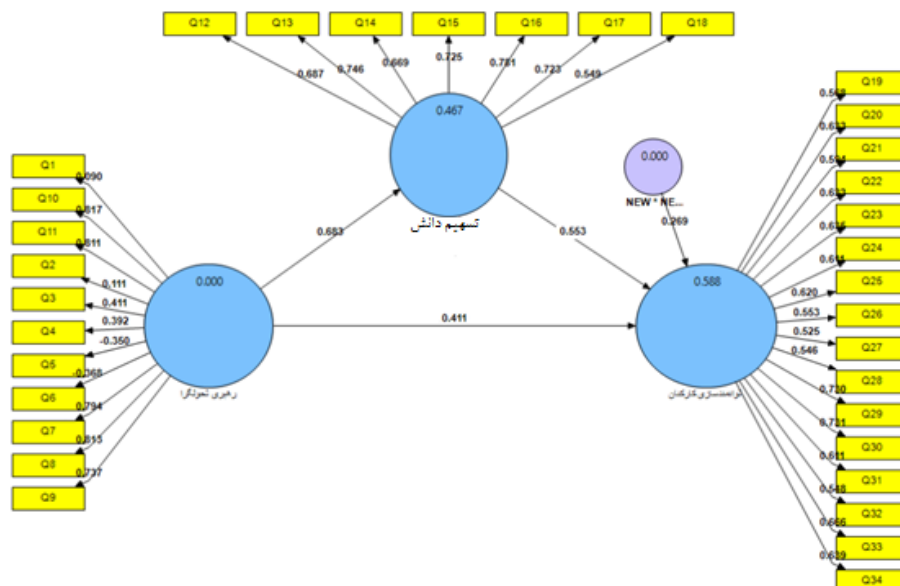
جدول ۲. نتایج بررسی اعتبار متغیرها

متغیر	AVE	آلفای کرونباخ	CR
رهبری تحول گرا	۰,۷۷۰	۰,۸۵۱	۰,۸۵۹
توانمند سازی کارکنان	۰,۶۷۲	۰,۸۴۹	۰,۸۶۰
تسهیم دانش	۰,۶۹۹	۰,۹۰۲	۰,۹۴۷

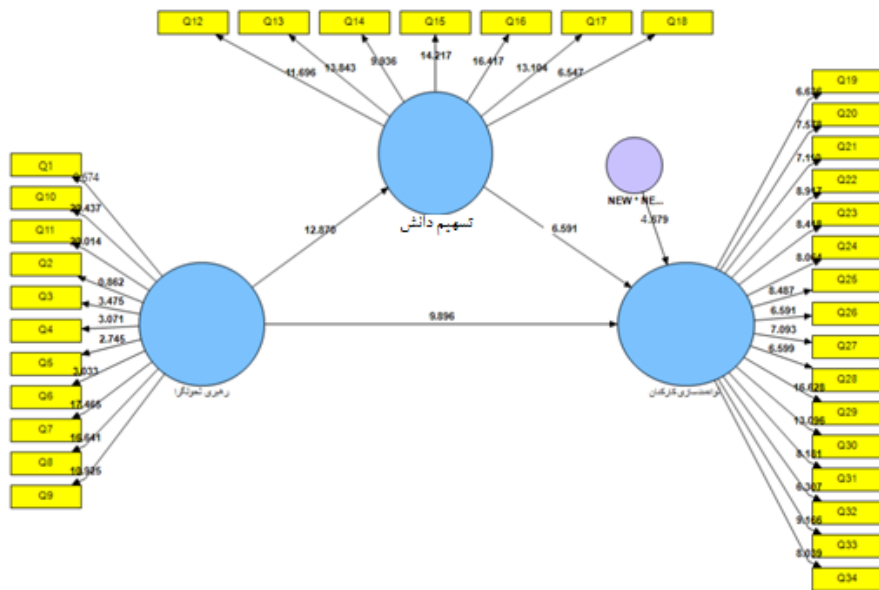
همچنین با توجه به اعداد محاسبه شده برای شاخص ها مشاهده می شود که کلیه ی مقادیر CR بزرگتر از ۰,۷ و مقدار AVE بزرگتر از ۰,۶ است بنابراین شاهد پایایی ترکیبی یا سازه هستیم. بنابراین روایی و پایایی سازه ای با توجه به اعداد جدول نیز تایید می شود.

## ۷. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

دسته دوم یافته های این تحقیق به آزمون الگوی ساختاری و فرضیه های پژوهش اختصاص دارد. بدین منظور از ضریب مسیر و ضریب تعیین استفاده شده است؛ ضریب مسیر سهم هر یک از متغیرهای پیش بین در تبیین واریانس متغیر ملاک را نشان می دهد. ضریب تعیین نیز نشان دهنده واریانس تبیین شده متغیر ملاک توسط متغیرهای پیش بین است. در پژوهش حاضر از نرم افزار SmartPLS استفاده شده است که در زمینه مدل سازی معادلات ساختاری بر پایه روش حداقل مربعات جزئی، نرم افزاری پر کاربرد و مفید می باشد. خروجی نرم افزار بعد از آزمون مدل مفهومی پژوهش، در شکل ۲ و ۳ نشان داده شده است.



شکل ۲. مدل کلی پژوهش در حالت استاندارد



شکل ۳. مدل کلی پژوهش درحالت معناداری

در شکل ۳، متغیرهای آشکار و پنهان و همچنین ضرایب مسیر و بارهای عاملی نشان داده شده است. اعدادی که بین متغیرهای پنهان مدل (متغیرهایی که با شکل دایره نشان داده شده‌اند) و متغیرهای آشکار (متغیرها به شکل مستطیل که همان زیر مولفه‌های متغیر پنهان می‌باشند) مشاهده می‌شود، نشان دهنده بارهای عاملی هستند. روابطی که بین متغیرهای پنهان تعریف شده است، همان فرضیه‌های پژوهش می‌باشند و اعداد نشان داده شده بر روی این روابط، ضرایب مسیر هستند. بر اساس شکل ۳، فرضیه اول مبنی بر تاثیر رهبری تحولی گرا بر توانمند سازی کارکنان، با توجه به مقدار ضریب بحرانی یا همان  $t$ -value (۶,۵۹۱) که خارج از بازه  $[-۱,۹۶, ۱,۹۶]$  است، با احتمال ۹۹ درصد پذیرفته می‌شود. فرضیه دوم مبنی بر تاثیر رهبری تحولی گرا بر تسهیم دانش با توجه به مقدار ضریب بحرانی یا همان  $t$ -value (۹,۸۶۹) که خارج از بازه  $[-۱,۹۶, ۱,۹۶]$  است، با احتمال ۹۹ درصد پذیرفته می‌شود. فرضیه سوم مبنی بر تاثیر تسهیم دانش بر توانمند سازی کارکنان با توجه به مقدار ضریب بحرانی یا همان  $t$ -value (۱۲,۸۷۰) که خارج از بازه  $[-۱,۹۶, ۱,۹۶]$  است، با احتمال ۹۹ درصد پذیرفته می‌شود. فرضیه چهارم بر اساس شکل ۲، متغیر تسهیم دانش با ضریب تعدیل ۰,۲۶۹ تاثیر رهبری تحولی گرا بر توانمند سازی کارکنان را به طور معنی داری میانجی (افزایشی) میکند. در نتیجه فرضیه مورد نظر مورد تایید قرار می‌گیرد. جدول شماره ۳ نتایج تحلیل علی مدل معادلات ساختاری را برای آزمون فرضیه‌های پژوهش به نمایش گذاشته است.



جدول ۳: نتایج فرضیه‌های تحقیق

نتیجه	آماره آزمون	ضریب بتا	عنوان فرضیه
H0 رد	۶,۵۹۱	۰,۵۵۳	رهبری تحول گرا ← توانمند سازی کارکنان
H0 رد	۹,۸۶۹	۰,۴۱۱	رهبری تحول گرا ← تسهیم دانش
H0 رد	۱۲,۸۷۰	۰,۶۸۳	تسهیم دانش ← توانمند سازی کارکنان
H1 رد	۴,۶۷۹	۰,۲۶۹	تسهیم دانش ← رهبری تحول گرا* توانمند سازی کارکنان

### ۸. آزمون مدل کلی PLS (GOF)

این شاخص برازش مدل توسط آماتو و تنهوس (۲۰۰۴) برای ارزیابی برازش مدل های معادلات داخلی و سنجه های خارجی داده ها به طور هم زمان، پیشنهاد شده است. این شاخص، مجذور ضرب دو مقدار متوسط مقادیر اشتراکی و متوسط ضرایب تعیین است. واریانس تشریح شده/ متوسط ضرایب تعیین ( $R^2$ ) مربوط به متغیر درون زا (توانمند سازی کارکنان) برطبق نظر چاین (۱۹۹۸) باید حداقل ۰/۲ باشد اما به صورت ایده آل باید از ۰/۳ بالاتر رود بنابراین جدول ۴ بیان می کند که متغیر درون زا (وابسته) مقدار ایده آل مورد نظر را کسب کرده است.

جدول ۴. واریانس تشریح شده مربوط به متغیرهای وابسته

متغیر وابسته	$R^2$
توانمند سازی کارکنان	۰/۶۱۲

متوسط مقادیر اشتراکی (Communality)

جدول ۵. متوسط مقادیر اشتراکی

متغیرهای تحقیق	Communality
رهبری تحول گرا	۰/۴۱۲
توانمند سازی کارکنان	۰/۶۹۹
تسهیم دانش	۰/۷۰۱

$$GOF = \sqrt{(communality) \times (R\ square)}$$

بنابراین مقدار (GOF) محاسبه شده ۰,۶۰۷ می باشد که بر خوبی برازش مدل برای داده‌ها دلالت دارد.

### ۹. جمع بندی و نتیجه گیری

با توجه به نتایج این فرضیات و اهمیت متغیرهای مذکور، به مدیران بانک ملت پیشنهادهای زیرارائه می گردد: با بهره گیری از ویژگی های رهبری تحول آفرین بستری را مهیا کنند که کارکنان بتوانند ایده ها و راه حل های تازه ای در خصوص خدمات جدید، ورود به بازار جدید، افزایش فروش خدمات و... ارائه دهند و با تشویق ایده های افراد خلاق، دیگر اعضای سازمان را توانمندتر کنند. به علاوه رهبران میتوانند از طریق ایجاد محیط مناسب و تصمیم گیریهایی به جا تولید و اجرای دانش خلاقانه را میسر سازند و افراد را به یادگیری و ایده های خلاقانه تشویق نمایند.

همچنین توصیه می گردد برای سازگار کردن ابزارهای مورد نیاز مطابق با فرایندهای مورد انتظار رهبری تحول، برنامه ریزی مناسب صورت گیرد و برای ایفای نقش مؤثرتر ابزارهای توانمند سازی، زیرساختهای مورد نیاز، تقویت شود. مدیران سازمان برای بهبود توانمند سازی کارکنان، سبک رهبری مناسب یعنی سبک رهبری تحول گرا را برگزینند؛ زیرا سبک رهبری تحول گرا سنخیت بیشتری با عصر تغییر و تحولات شتابان داشته، باعث افزایش انگیزش کارکنان خواهد شد. سازمانهای خدمات و مالی از جمله بانکهای، موفق امروزی به رهبرانی نیازمند هستند که با ژرف نگری، جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را مشخص سازند، افراد را به مسیر تعیین شده هدایت کنند و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان به وجود آورند.

مدیران تحول گرا با خلق ایده ها و چشم اندازهای جدید، مسیر تازه‌ای از رشد و شکوفایی را فرا روی سازمانها قرار داده، منجر به بهبود مسئولیت پذیری اجتماعی کارکنان خواهد شد. از سوی دیگر، مدیران بانک باید 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 بانک شده و کارکنان را به سازمان متعهدتر و توانمندتر کنند.

مدیران بانکها باید بر اساس رویکرد دانشی موجود روابط قدرت میان خود و کارکنان را به طور مساوی برای رسیدن به یک هدف جمعی و تحول واقعی بنا کنند. این کار منجر به ایجاد ترغیب ذهنی مناسب به اهداف سازمانی بانک شده و باعث مسئولیت پذیری اجتماعی بیشتر کارکنان برای به تحقق رساندن این اهداف میشود.

برای این که مدیران بانکها اثربخش باشند، باید در کارکنان خود آمادگی پذیرش تغییر را ایجاد کرده، دارای قابلیت های کلیدی برای اجرای فرایند مناسب تحول آفرینی باشند. مدیران باید تغییر مناسب و سازنده را به کل ساختار سازمانی القا کرده و چشم انداز قوی و آرمانی برای بانک خلق کنند.

به جای قراردادن قواعد و مقررات از پیش تعیین شده سازمانی، از مشارکت کارکنان استفاده شود تا با ایجاد ترغیب ذهنی کارکنان و با درگیر کردن هر چه بیشتر کارکنان در تصمیم گیری ها، آن ها را توانمندتر ساخت و با نهادینه کردن ارزش های بنیادی در سطوح مختلف بانک و ایجاد توافق و هماهنگی، میزان سازگاری کارکنان با شرایط جاری را افزایش داد.

به علاوه، پژوهش حاضر می تواند به مدیران و رهبران بانک در درک اهمیت عملکرد تولید و مشتری و بهبود تسهیم دانش از طریق توجه به زیردستان، افزایش اعتماد و احترام کارکنان، توجه فزاینده به نیازهای کارکنان خود، ایجاد چشم اندازی مطلوب برای آینده سازمان و تشویق کارکنان، امنیت شغلی لازم را بوجود آورند تا از این طریق محیط سازمانی پویا و کارکنان فعال و جو سازمانی آکنده از اعتماد پرورش داده، موجبات بهبود مسئولیت پذیری اجتماعی کارکنان شوند. همچنین به پژوهشگران در درک بهتر اهمیت توجه به رهبری تحول گرا کمک کند تا به نقش مهم رهبری تحول گرا به منزله ی عامل اساسی در تقویت تسهیم دانش پی ببرند.

رهبران از طریق ایجاد چشم انداز در پیروان خود تعهد به اهداف ایجاد کرده، کارکنان را به یکدیگر پیوند می دهند و سبب می شوند عمیق ترین خواسته های آن ها برآورده شده و به اهدافشان دست یابند.

رهبران بایستی از طرق ایجاد محیطی مناسب از اعتماد و احترام، پیروان را تشویق کنند به کاربرد همه منابع در دسترس، راهها و ابزارهای کسب اطلاعات داخلی و خارجی و پیامدهای اخلاقی تصمیمات خلاقانه خود را در جهت توانمندسازی مطلوبتر در نظر بگیرند.

مدیران بانکها ملت ابزار و فناوری هایی که در جهت توانمند سازی کارکنان لازم اند؛ به مانند فرصتی جهت ارتقای توانمندی های خود استفاده کنند (و البته این کار نیازمند بکارگیری فناوری های به روزی نیز دارد) همچنین داشتن چشم انداز روشن نسبت به چگونگی ایجاد ایده های خلاق بین کارکنان، نیز می تواند رهبری و اداره موثر دانش در سازمان را بیشتر توسعه دهد. بنابراین در این راستا ضروری است مدیران بانک، ایجاد آنچه محیطی در بانک تلاش نمایند که در آن خلق دانش و یادگیری افراد و واحدهای گوناگون از یکدیگر امکان پذیر بوده و گسترش یابد.

#### ۱۰. محدودیت های پژوهش

- ۱- این پژوهش در بین مدیران و کارکنان بانک ملت انجام شده است لذا جهت تعمیم آن در دیگر سازمان ها باید جانب احتیاط را رعایت کرد.
- ۲- امکان دارد متغیرهای مداخله گر بر نحوه پاسخگویی افراد تاثیر گذار بوده اند که در این پژوهش به علت کمبود امکانات و گستردگی حوزه پژوهش به آن پرداخته نشده است.

#### ۱۱. منابع

۱. آزما، فریدون؛ آقایی، جواد؛ (۱۳۸۸). " رابطه میان ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان خراسان شمالی". *پژوهشنامه تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد*، شماره ۲۱، زمستان ۸۸، صص ۱-۲۶
۲. اسدی فرد، رویا؛ خائف الهی، احمدعلی؛ رضائیان، علی؛ (۱۳۹۰)، " مدل شایستگی مدیران دولتی ایران بر اساس صحیفه امام (ره) رویکرد استراتژی تئوری داده بنیاد"، *نشریه مدیریت دولتی*، دوره ۳، شماره ۸، زمستان ۱۳۹۰، صص ۷۵-۹۲
۳. آقا داوود، سید رسول؛ حاتمی، محمود؛ حکیمی نیا، بهزاد. (۱۳۸۹). "بررسی عوامل موثر بر نوآوری سازمانی در میان مدیران (مطالعه موردی مدیران ارشد مخابرات استان اصفهان)". *فصلنامه تخصصی علوم اجتماعی*، سال چهارم، شماره ۱۱، صص ۱۷۰-۱۲۷.
۴. اکرامی، محمود؛ خورشیدی، عباس؛ (۱۳۹۰)، " شناسایی عوامل سازنده شایستگی های مدیران"، *فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی*، سال ششم، شماره چهارم، زمستان ۱۳۹۰، صص ۵۹۲-۵۸۰
۵. اعرابی، سید محمد (1390). "طراحی ساختار سازمانی"، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
۶. الوانی، سید مهدی. (۱۳۸۵). "مدیریت عمومی"، تهران: نشرنی
۷. بنیادی نایینی، علی؛ تشکری، محمود؛ (۱۳۹۱)، " طراحی الگوی شایستگی های مدیران و فرماندهان ناجا از دیدگاه امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری (مد ظله العالی)"، *فصلنامه نظارت و بازرسی*، سال ششم، شماره ۱۹، صص ۷-۳۰
۸. چوپانی، حیدر و همکاران. (۱۳۹۱). "ب" *ررسی رابطه بین سرمایه فکری با نوآوری سازمانی (مطالعه موردی: شرکت سهامی بیمه توسعه)*. *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، دوره دوم، شماره ۱، ۲۸-۵۸.

۹. خداداد حسینی، حمید؛ عزیزی، شهریار. (۱۳۸۵). مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک: رویکردی جامع، چاپ اول، تهران: صفار.
۱۰. رابینز، استیفن. (۱۳۹۲). تئوری سازمان (ساختار، طراحی و کاربردها)، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران: انتشارات صفار - اشراقی.
۱۱. یگانگی، سیده عاطفه، (۱۳۸۹)، " نقش شایستگی مدیران در اثربخشی مدیریت (مطالعه موردی در شرکت مخابرات استان قزوین)"، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، شماره ۵، صص ۶۸-۵۷
12. Boyatzis, R, (1982), The competent manager: a model for effective performance. New York: John Wiley & Sons.
13. Oxford Advanced Learner's Dictionary.(1993).4th.Ed. p.235.
14. Szczepańska-Woszczyńska, Katarzyna ; Dacko-Pikiewicz, Zdzisława, (2014). "Managerial Competencies And Innovations In The Company – The Case Of Enterprises In Poland". Business, Management and Education, Vol 12, No 2, pp 266–282.

# The Role of Transformational Leadership on Empowering Employees through the Role of Knowledge Sharing

Amir Hossein Pourjabari Khameneh1

Date of Receipt: 2019/10/07 Date of Issue: 2019/10/26

## Abstract

The present study investigates the impact of transformational leadership on staff empowerment through the mediating role of knowledge sharing in the central branches of Mellat Bank. The research method used is descriptive survey. The statistical population of the present study includes all employees of central bank of Mellat. The sample size was 183 using Cochran formula and the sampling method was simple random. Research data were collected by library and field method and questionnaire was used. The reliability of the questionnaires was confirmed by Cronbach's alpha method 0.892 and content validity by content method. The research data were analyzed by PLS software using statistical, descriptive and inferential tests. Therefore, corporate managers should increase their employees' motivation by encouraging knowledge and identifying new opportunities, being challenged, improving and explaining a strong vision for the future, and by encouraging bank and employee engagement. Make the organization more committed and empowered.

## Keyword

transformational leadership, knowledge sharing; Staff empowerment

1. PhD International Business, New York University of Technology Management  
(Pourjabari@yahoo.com)