

## مقایسه نقش سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و خدمتگزار در توانمندسازی کارکنان سازمان صدا و سیما مرکز مازندران

جواد طباحی<sup>۱</sup>، محمدعلی هرمزی‌زاده<sup>۲</sup>، مجید کریمی<sup>۳</sup>

### چکیده

پژوهش پیش‌رو با هدف مقایسه نقش سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و خدمتگزار در توانمندسازی کارکنان صداوسیما مرکز مازندران انجام شد. پژوهش از حیث هدف کاربردی و روش پیمایشی که ابزار جمع‌آوری اطلاعات متغیر مستقل پرسشنامه استاندارد رهبری تحول‌آفرین (باس و اولیو، ۲۰۰۰)، پرسشنامه رهبری خدمتگزار (قلی‌پور و حضرتی، ۱۳۸۸) و متغیر وابسته پرسشنامه توانمندسازی کارکنان (اسپریتزر و میشر، ۱۹۹۵) بود. روایی ابزارها از نوع روایی صوری و پایایی ابزارها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای سبک رهبری تحول‌آفرین ۰/۹۵۶، برای سبک رهبری خدمتگزار ۰/۹۶۸ و برای توانمندسازی کارکنان ۰/۹۰۰ بدست آمد. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان سازمان صدا و سیما مرکز مازندران که در مجموع ۳۶۹ نفر و حجم نمونه با فرمول کوکران ۱۸۸ نفر بدست آمد و نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی انجام شد. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که بین مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین و خدمتگزار و تمامی ابعاد آن با توانمندسازی کارکنان رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد. مقایسه سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و خدمتگزار نشان می‌دهد که رابطه سبک رهبری خدمتگزار با توانمندسازی کارکنان سازمان صداوسیما، قوی‌تر از رابطه سبک رهبری تحول‌آفرین با توانمندسازی کارکنان می‌باشد. نتایج رگرسیون نشان می‌دهد از میان متغیرهای سبک رهبری تحول‌آفرین، متغیر نفوذ آرمانی ۰/۳۶۸ توانمندسازی کارکنان را پیش‌بینی می‌کند و از میان متغیرهای سبک رهبری خدمتگزار، متغیر قابلیت اعتماد ۰/۵۳۰ و متغیر مهرورزی ۰/۳۷۸ قابلیت پیش‌بینی متغیر توانمندسازی کارکنان را دارا می‌باشند.

### واژه‌های کلیدی

رهبری تحول‌آفرین، رهبری خدمتگزار، توانمندسازی کارکنان، سازمان صدا و سیما

---

Jtm1344@gmail.com

<sup>۱</sup>. استادیار دانشگاه صدا و سیما

hormozizadeh@iribu.ac.ir

<sup>۲</sup>. استادیار دانشگاه صدا و سیما

communication.karimi@gmail.com

<sup>۳</sup>. کارشناسی ارشد مدیریت رسانه دانشگاه صدا و سیما (نویسنده مسئول)

## ۱. مقدمه

با توجه به رقابت شدید سازمان صدا و سیما با سایر رسانه‌های رقیب داخلی و خارجی که بدون کارکنان توانمند امکان‌پذیر نخواهد بود، در نخستین گام باید بدانیم که مهم‌ترین عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان سازمان صدا و سیما کدامند. مطالعات موجود بیانگر آن است که توانمندسازی کارکنان تحت تأثیر متغیرهای مختلف از جمله سبک رهبری سرپرستان قرار می‌گیرد و یکی از مفاهیمی که با توانمندسازی کارکنان در محیط کار پیوند محکمی دارد، سبک رهبری مدیران است، بدین معنا که سبک رهبری اثربخش منجر به هدایت کارکنان جهت توانمندسازی بیشتر می‌شود. در سال‌های اخیر، سازمان‌های پیشرفته و موفق رسانه‌ای بخش عظیمی از زمان و سرمایه خود را به سبک‌های رهبری مدیران جهت توانمندسازی نیروی انسانی اختصاص داده‌اند. جذب و نگهداشت کارکنان و ارتقاء و پیشرفت سازمان رسانه‌ای نوین بدون استفاده از سبک‌های رهبری نوین پیچیده می‌باشد. ناگفته پیداست که سبک‌های مدیریت و رهبری سنتی در محیط پیچیده امروز سازمان‌های رسانه‌ای پاسخگو نیستند و باید به سمت سبک‌هایی که باعث توانمندسازی بیشتر کارکنان در سازمان صدا و سیما می‌شوند پیش رفت. از طرف دیگر چون دستیابی به دانش برتر، رمز موفقیت در سازمان‌ها به‌منظور دستیابی به مزیت‌های رقابتی و اثربخشی به حساب می‌آید، نسل جدیدی از کارگزاران دانش محور با مقتضیات جدیدی در سازمان‌های موفق حاکم گردید و مدیران سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند با بهره‌گیری از سازوکار شدید بروکراتیک و اقتدار سنتی خود به خوبی و اثربخشی از عهده سرپرستی کارکنان دانش محور برآیند. تبلور یافتن چنین مشکل و معضلی در عرصه فعالیت‌های سازمانی موجب شد تا نوع جدیدی از رهبری سازمانی مجال بروز یابد و بر آن شود تا سازوکارهای جدیدی را برای ارتقای عملکرد و توانمندی‌های عموم کارکنان دانش محور بکار گیرد (سنجقی و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۲). در واقع می‌توان گفت که موفقیت در این شرایط و موقعیت مستلزم تغییر در فعالیت‌ها و چگونگی رهبری سازمان‌ها است. رهبری تحول‌آفرین برآن است تا با بهره‌گیری از نظام ارزشی، تحریک عواطف و تقویت هویت‌های فردی و اجتماعی کارکنان، خلاءهای ناشی از کاستی‌های سازوکارهای بروکراتیک و اقتدار سنتی را جبران کرده و سازمان دانش محور امروزی را به کمال مطلوب سوق دهد. طبق پژوهش باس (۱۹۸۵) رهبران تحول‌گرا دارای مشخصه‌هایی نظیر الگوی نقش بودن، توجه شخصی و اختصاصی به کارکنان، انگیزش الهام بخش و تحریک هوشمندانه

هستند. این رهبران و مدیران از طریق تعاملات سازمانی خود، تحسین، احترام و وفاداری را به کارکنان منتقل می‌کنند و حس هدفمندی گروهی را تقویت می‌نمایند. همچنین این نوع رهبران از طریق برقراری یک رابطه فرد به فرد با کارکنان یا پیروان خود سعی در فهم و توجه به نیازها، مهارت‌ها و آرزوهای متفاوت آنها می‌نمایند. این نوع رهبران سعی می‌کنند تا چشم‌اندازی محرک را برای کارکنان خود نسبت به آینده گروه کاری ترسیم نمایند و بر مبنای الگوی نقش بودن با رفتار و عمل خود نشان دهند که چگونه می‌توان به اهداف دست یافت. مهم‌تر از آن، اینکه، این نوع مدیران به خوبی حس شایستگی را برای دستیابی به اهداف کارکنان با بازخوردهای به موقع منتقل می‌نمایند. بالاخره این رهبران از طریق تحریک هوشمندانه سعی می‌کنند تا با بسط و گسترش علایق کارکنان خود، آنها را تحریک نمایند تا در باب مشکلات قدیمی به شیوه‌ای نوین بیندیشند (به نقل از حسینی طبقدهی، خلعتبری، ۱۳۹۱: ۴۶).

از نظر هامفریز (۲۰۰۵) خدمت باید در هسته مرکزی رهبری قرار داشته باشد. اگرچه قدرت با رهبری می‌آید ولی تنها شکل استفاده مشروع از آن، خدمتگزاری است (قلاوندی، علیزاده، ۱۳۹۳: ۱۵). همچنین اسپیارس (۲۰۱۱) معتقد است رهبری خدمتگزار بر ارائه خدمات بیشتر به دیگران، داشتن نگرش جامع به کار، ایجاد حس جمع‌گرایی و تقسیم قدرت تصمیم‌گیری با دیگران تأکید دارد. این رهبران به‌طور صادقانه‌ای پیروان‌شان را در اطلاعات، خواه مثبت یا منفی، شریک می‌کنند تا اطمینان حاصل کنند که در اخذ تصمیمات منافع پیروان را در نظر گرفته‌اند.

جست‌وجوی راه‌هایی برای افزایش مخاطبان، افزایش کارایی و بکارگیری حداکثر توانایی‌های کارکنان سازمان صدا و سیما در جهت تحقق هدف‌های سازمانی یکی از موضوعات پراهمیت و دغدغه‌های همیشگی مدیران بوده است. در جهت پاسخگویی سریع به تغییرات به وجود آمده، سازمان صدا و سیما باید سطوح بالایی از عملکرد در مدیریت کیفیت، هزینه و سرعت را داشته باشد. از نظر بلانچارد و همکاران (۱۹۹۹) هرچند توانمندسازی به مدیران این امکان را می‌دهد که از دانش، مهارت و تجربه همه افراد سازمان استفاده کنند اما متأسفانه تعداد مدیران و گروه‌هایی که راه و رسم ایجاد فرهنگ توانمندسازی را بداند اندک است (به نقل از تقی‌پورظهیر، جهانیان، ۱۳۸۸: ۲). توانمندسازی با پرورش کارکنانی با انگیزه و توانا به مدیران امکان خواهد داد تا در برابر پویایی محیط رقابتی از خود عکس‌العمل

سریع‌تر و مناسب‌تر نشان دهند (عابسی، کرد، ۱۳۸۵: ۲). مدیر با تفویض اختیار و قدرت بیشتر به کارکنان، دادن استقلال و عمل به آنان، فراهم نمودن جو مشارکتی ایجاد فرهنگ کار گروهی و با حذف شرایطی که موجب بی‌قدرتی کارکنان شده است، بستر لازم را برای توانمندی افراد فراهم می‌کند (عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵: ۳۵).

سبک رهبری نامناسب و توانمندی پایین کارکنان سازمان صدا و سیما، باعث کاهش رضایت شغلی و انگیزه درونی پایین کارکنان شده، ائتلاف منابع، زمان و کاهش اثربخشی برنامه‌ها و مخاطبان سازمان صدا و سیما را در پی خواهد داشت. با توجه به اینکه مشاهدات محقق و مصاحبه با بعضی از صاحب‌نظران ما را به این نتیجه رساند که به نظر می‌رسد توانمندی کارکنان سازمان صدا و سیما به‌خصوص در مرکز مازندران چندان مطلوب نیست و نیاز است که سبک رهبری مدیران جهت افزایش توانمندی کارکنان تغییر کند، آیا سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و خدمت‌گزار می‌توانند در توانمندسازی کارکنان سازمان صدا و سیما تأثیر مثبتی داشته باشند؟ قدرت توانمندسازی کارکنان سازمان صدا و سیما در کدام یک از سبک‌های رهبری تحول‌آفرین یا خدمت‌گزار بیشتر است؟

## ۲. مفاهیم نظری پژوهش

پیتر دراگر اشاره می‌کند که مدیران و رهبران، کمیاب‌ترین منبع اساسی همه سازمان‌ها بوده و سازمان‌ها به‌طور مستمر در جست‌وجوی رهبران اثربخش هستند. همچنین، تحقیقات نشان می‌دهد که بسیاری از ناکامی‌ها و شکست‌های سازمان‌ها، شرکت‌ها و حتی پروژه‌های تحقیقاتی ناشی از رهبری ضعیف بوده است (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۳: ۵).

### ۱-۲. رهبری تحول‌آفرین

رهبری تحول‌آفرین فرایند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه‌ها برای ایجاد تغییر و تحول ناپیوسته در وضع موجود و کارکردهای سازمان به عنوان یک کل است (به نقل از میر کمالی، شاطری، یوزباشی، ۱۳۹۲: ۳). برنز در سال ۱۹۷۸ اظهار داشت که رهبری تحول‌آفرین در ارتباط با تغییر اجتماعی و سازمانی است و به همان نسبت موجب تغییر در تفکر و وضعیت انگیزشی پیروان خواهد شد (اسکندری، ۱۳۹۳). به‌زعم میر کمالی (۱۳۸۵) در رهبری تحولی، رهبر علائق و منافع پیروان را توسعه می‌دهد و در آنها احساس آگاهی و پذیرش نسبت به اهداف و مأموریت‌ها به وجود می‌آورد. همچنین رهبران تحول‌آفرین به آن دسته از رهبرانی اطلاق می‌شود که در

صددند تا با خلق ایده‌ها و چشم اندازهای جدید، مسیر تازه‌ای از رشد و شکوفایی را فراروی سازمان قرار دهند و با ایجاد تعهد و اشتیاق وافر بین مدیران و کارکنان، اعضاء سازمان را برای ایجاد تغییرات بنیادین و تحول در ارکان و شالوده سازمان به‌منظور کسب آمادگی‌ها و توانمندی‌های لازم جهت حرکت در مسیر جدید و فتح قله‌های بالاتر عملکرد آرمانی بسیج نماید (سنجقی، ۱۳۸۰). رهبری تحول آفرین برای عملی شدن به چهار مؤلفه یا عامل که به عنوان عناصر تشکیل دهنده این نظریه نیز شناخته شده اند نیاز دارد. این عوامل عبارتند از:

۱. **نفوذ آرمانی:** نفوذ آرمانی اشاره به سرافزاری، فرهنگمدی، احترام و وفاداری بی‌چون و چرای پیروان از رهبری که حس آرمانی را انتقال می‌دهد، دارد (موغلی، ۱۳۸۳). درواقع این بعد از رهبری تحول آفرین اشاره به رهبری دارد که مورد اعتماد و تحسین زیردستان بوده و زیردستان او را به‌عنوان یک الگو شناخته و سعی می‌کنند که همانند او شوند.

۲. **انگیزش الهام بخش:** انگیزش الهام بخش شامل برانگیختن و بالا بردن انگیزش در پیروان که با توسل به احساسات زیردستان صورت می‌پذیرد و تأکیدش بر احساسات و انگیزه‌های درونی می‌باشد. درواقع انگیزش الهام بخش اشاره به آن نوع رهبری دارد که در زیرمجموعه خود ایجاد امید می‌کند، چشم‌انداز آتی را روشن و دست یافتنی معرفی کرده و افراد را ترغیب می‌کند که انتظارات خود را بالا ببرند.

۳. **ترغیب ذهنی:** در ترغیب ذهنی، رهبران دلایلی را برای پیروان خود ارائه می‌دهند تا ادراک خودشان را نسبت به انجام اعمال و ارزش‌ها و نگرش‌های خودشان تغییر دهند و جریانی از ایده‌های جدید و چالش برانگیز برای زیردستان فراهم می‌کنند؛ پیروان را تحریک می‌کنند که درباره راههای جدید فکر کنند و ارزش‌ها و اعتقادات قدیمی‌شان را دوباره ارزیابی کنند و بر حل مسئله تأکید کنند و از منطق و استدلال قبل از عمل استفاده کنند.

۴. **ملاحظه فردی:** توجه و ملاحظه فردی، شامل توجه به تفاوت‌های فردی پیروان و ارتباط با تک تک آنها و تحریک آنان از طریق واگذاری مسئولیت‌ها برای یادگیری تجربه‌ها و صرف وقت به‌منظور آموزش رفتار و مراوده با افراد برای رشد و توسعه توانایی‌های زیردستان می‌باشد. این عامل در بر گیرنده مراتب دلسوزی و اهتمام وافر رهبر در خصوص توجه جدی به خواسته‌های پیروان و تلاش به‌منظور رشد و

شکوفایی هر چه بیشتر آنان است (به نقل از میر کمالی، شاطری، یوزباشی، ۱۳۹۲: ۳-۴).

## ۲-۲. رهبری خدمتگزار

از نظر هورسمن (۲۰۰۱) مدل رهبری خدمتگزار، اعضای سازمان را به‌عنوان افرادی که دارای توانایی‌های کمتری نسبت به مدیر خود هستند، توصیف نمی‌کند. بلکه به کارکنان نیز ارزش‌هایی همانند مدیران سازمان‌ها می‌دهد. اعضای سازمان همگی از شأن و منزلت یکسانی برخوردار هستند و همگی به شکلی فعال در مدیریت و تصمیم‌گیری‌های سازمانی مشارکتی فعال دارند. رهبران خدمتگزار، رهبرانی هستند که خدمت‌رسانی به پیروان، برآوردن نیازهای آنها و همچنین توسعه و پرورش پیروان خود را در اولویت نخست قرار می‌دهند. رهبران خدمتگزار، توانمندسازی، اعتماد متقابل، روحیه همکاری، استفاده اخلاقی از قدرت و ارزش خدمت‌رسانی به پیروان را به هر چیز دیگری در سازمان ترجیح می‌دهند (به نقل از قلی‌پور، حضرتی، ۱۳۸۸: ۴).

مهم‌ترین مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار عبارتند از: ۱. خدمت‌رسانی: از نظر کاردونا (۲۰۰۰) رهبران خدمت‌رسانی به دیگران را در رفتارها، نگرش‌ها و ارزش‌های خود نشان می‌دهند. رهبر خوب کسی است که به دیگران خدمت می‌کند تا اینکه دیگران به او خدمت کنند. خدمت‌رسانی هسته محوری رهبری خدمتگزار بوده و یک ضرورت اخلاقی محسوب می‌شود. نهایتاً وقتی ما بین نفع شخصی و خدمت به دیگران وادار به انتخاب می‌گردیم متأسفانه نفع شخصی را بیشتر انتخاب می‌کنیم. رهبری که خدمت‌گزاری را انتخاب کند، منابع مورد نیاز دیگران برای موفقیت‌شان را فراهم می‌سازد. آنها به دیگران از طریق ارائه اطلاعات، منابع مادی، زمان، توجه و التفات و غیره خدمت می‌کنند که باعث مفهوم دادن به کارهای آنها می‌گردد. ۲. تواضع و فروتنی: فروتنی از دیدگاه ساندیج و وینر (۲۰۰۱) به معنای این است که فرد تنها به خودش توجه نداشته، بلکه به دیگران نیز توجه دارد و توانایی‌ها و استعدادها را سایرین را نیز مورد توجه قرار می‌دهد سویندل معتقد است که فروتنی به این معنا نمی‌باشد که فرد برای خودش احترامی قائل نمی‌باشد، بلکه فروتنی به معنای این است که یک فرد نه خودش را برتر و نه کمتر از دیگران ببیند. رهبران خدمتگزار این ویژگی را به‌وسیله توجه به سایرین و اولویت دادن به نیازهای پیروان خود نشان می‌دهند. ۳. قابلیت اعتماد: اعتماد، اطمینان پایدار مبتنی بر صداقت، توانایی یا شخصیت یک فرد است و به بیانی دیگر، اعتماد

عبارت است از اشتیاق و علاقه یک گروه به اقدامات حساس گروه دیگر. ایجاد و حفظ اعتماد در سازمان لازم و ضروری می‌باشد. اعتماد ریشه رهبری محسوب می‌گردد و یکی از مهم‌ترین عوامل نفوذ در روابط پیرو - رهبر، اثربخشی رهبری و بهره‌وری است. در غیاب اعتماد، ترس بر سازمان حاکم گشته و بهره‌وری کاهش می‌یابد. راسل ارزش‌های صداقت و شایستگی را شکل دهنده اعتماد سازمانی و اعتماد بین فردی قلمداد می‌کند و معتقد است که این اعتماد جوهره رهبری خدمتگزار محسوب می‌گردد به علاوه ملروز معتقد است رهبرانی که به آنچه می‌گویند عمل می‌کنند، رهبرانی هستند که اعتماد را ایجاد می‌کنند. پیروان نیز تمایل بیشتری به پیروی از رهبری دارند که از قابلیت اعتماد و ثبات بیشتری برخوردار هستند. ۴. مهرورزی: کاپلان نوع دوستی را به معنی کمک کردن و یاری رساندن به دیگران می‌داند. البته تنها در صورتی که به قصد کمک کردن و یاری رساندن باشد. این بزرگ رفتارهای نوع دوستانه را به این شکل تعریف می‌کند: رفتارهای داوطلبانه‌ای که به قصد منفعت رساندن به دیگران انجام می‌گیرد و انگیزه دریافت پاداش‌های خارجی در آن نقشی ندارد. مونرو (۱۹۹۴) نوع دوستی را بدین گونه شرح می‌دهد: رفتارهایی که به قصد منفعت رساندن به دیگران انجام می‌شود، حتی اگر برای انجام دهنده متضمن آن باشد که منافع خود را به خطر بیندازد و در این راه ریسک زیادی را نیز تحمل می‌کند (به نقل از قلی‌پور و حضرتی، ۱۳۸۸: ۱۱-۱۰).

### ۳-۲. توانمندسازی

بوگler و سومش (۲۰۰۴) معتقدند توانمندی، باور فردی است که به وسیله آن مهارت‌ها و دانش افراد بهبود می‌یابد و بر طبق آن عمل می‌کنند. در واقع سازمان‌های توانمند شده سازمان‌هایی هستند که برای پیشرفت و به ظهور رساندن شایستگی‌ها، فرصت‌هایی برای انتخاب و استقلال و تثبیت شایستگی‌های اعضای خود فراهم می‌کنند (پور کریمی، میرکمالی، ۱۳۹۲: ۵). منظور از توانمندسازی کارکنان این است که آنها بتوانند همه توانایی‌ها و دانش خود را توسعه دهند و از آنها برای رسیدن به اهداف فردی و سازمانی استفاده کنند. در واقع توانمندسازی فرایند تغییر عقاید درونی افراد است (رسولی، ۱۳۸۴: ۱۹۴-۱۶۵). از نظر اسپریتزر (۱۹۹۵ و ۱۹۹۶) توانمندسازی روان‌شناختی یک مفهوم انگیزشی است که شامل پنج بعد؛ احساس شایستگی (اثربخش بودن)، احساس آزادی عمل (استقلال)، احساس معنی دار بودن، احساس مؤثر بودن و احساس داشتن اعتماد به دیگران می‌باشد که این ابعاد انعکاس دهنده ادراکات فرد نسبت به نقش خویش در شغل و سازمان می‌باشد (پور کریمی، میرکمالی، ۱۳۹۲: ۶).

۱. احساس خود اثربخشی: احساس خود اثربخشی به این اشاره دارد که افراد قابلیت‌ها و تبحر لازم را برای انجام دادن موفقیت‌آمیز یک شغل را دارند. به قول باندورا (۲۰۰۰) خودکارآمدی یا شایستگی یک باور شخصی است که فرد احساس می‌کند، می‌تواند وظایف خود را به‌طور موفقیت‌آمیز انجام دهد. احساس خودمختاری اشاره به این دارد که افراد توانمند احساس می‌کنند که در انجام دادن وظایف استقلال دارند، می‌توانند در مورد فعالیت‌های شغلی تصمیم بگیرند و اختیارات لازم را برای تعیین چگونگی زمان و سرعت انجام دادن وظایف را دارند؛ ۲. احساس داشتن حق انتخاب: توماس و ولتهون خودمختاری یا داشتن حق انتخاب را به آزادی عمل و استقلال کارمند در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی، تعریف می‌کنند؛ ۳. احساس مؤثر بودن: مؤثر بودن یا احساس توان تأثیرگذاری، احساسی که فرد مؤثر فکر می‌کند نقش مهمی در تحقق اهداف سازمان دارد، بر نتایج و پیامدهای شغلی کنترل دارد، بر آنچه اتفاق می‌افتد تأثیر می‌گذارد و موانع و محدودیت‌ها را تحت کنترل خود درمی‌آورد. احساس اینکه فرد می‌تواند در استراتژی‌ها، راهبردهای مدیریتی، پیامدها و نتایج شغلی نفوذ کند؛ ۴. احساس معنی‌دار بودن: معنی‌دار بودن فرصتی است که افراد احساس می‌کنند اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می‌کنند، بدین معنی است که احساس کنند در جاده‌ای حرکت می‌کنند که وقت و نیروی آنان با ارزش است؛ ۵. احساس داشتن اعتماد به دیگران: اعتماد به روابط بین فرادستان و زیردستان اشاره دارد. افراد توانمند مطمئن هستند که با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد. معمولاً معنی این احساس آن است که آنان اطمینان دارند که صاحبان قدرت به آنان آسیب یا زیان نخواهند زد و با آنان بی‌طرفانه و عادلانه رفتار خواهد شد (وتن و کمرون، ۲۰۱۱). (به نقل از پورکریمی، میرکمالی، ۱۳۹۲: ۶).

### ۳. پیشینه پژوهش

در پژوهش با نام رهبری تحول‌گرا، توانمندسازی و رضایت شغلی: نقش واسطه‌ای توانمندسازی کارکنان، (چوی<sup>۱</sup>، آدام<sup>۲</sup>، تان، ۲۰۱۶) روابط علمی بین رهبری تحول‌گرا شده، توانمندسازی و رضایت شغلی در پرستاران و دستیاران پزشکی در دو بیمارستان خصوصی و عمومی بزرگ مالزی مورد بررسی قرار گرفت. این تجزیه و تحلیل نشان داد که توانمندسازی نقش رهبری تحول‌گرا بر رضایت شغلی در پرستاران را تأمین می‌کند.

1. Choi

2. Adam

توانمندسازی کارکنان نه تنها برای افزایش رضایت شغلی ضروری است، بلکه ارتباط میان رهبری تحول‌گرا و رضایت شغلی در میان پرستاران را نیز میانجی می‌کند.

در پژوهش با نام رفتارهای رهبری تحول‌گرا، فرایند توانمندسازی و تعهد سازمانی: بررسی نقش مدون ساختار سازمانی در کره، (کیم<sup>۱</sup> و شین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷) پاسخ‌های بررسی ۴۹۱ کارمند که برای شرکت‌های تابعه خارجی در کره جنوبی کار می‌کردند مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. با توجه به چند بعدی بودن، رفتارهای رهبری تحول‌گرا به‌عنوان یک ساختار دو بعدی طراحی شده‌اند: رفتارهای مرتبط با سازمان (*OBs*) و رفتارهای مرتبط با فرد (*PBs*). یافته‌ها نشان داد که هر دو *OB* و *PBs* به وسیله توانمندسازی روان‌شناختی برای تعیین تعهد سازمانی استفاده می‌شوند. مهم‌تر از همه، یافته‌های نشان می‌دهد که فرایند توانمندسازی براساس رفتارهای رهبری بستگی به ساختار سازمانی دارد.

در مقاله باعنوان بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی در عملکرد کارکنان (مطالعه موردی در مالزی) (اسماعیل و همکاران، ۲۰۰۹) به این نتیجه رسیدند که ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی، عملکرد کارکنان را افزایش می‌دهد.

وانگ و جان<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) به بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین، هویت و پیامدهای پیروان پرداخته است. این مطالعه با استفاده از نمونه‌گیری در یک شرکت بزرگ انجام شده است. نتایج در سطح فردی حاکی از وجود رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و افزایش توانمندی پیروان سازمان می‌باشد.

بیراسناو<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان مدیریت دانش، عملکرد سازمانی و نقش رهبری تحول‌آفرین که داده‌ها از مدیران منابع انسانی و مدیران به‌طور کلی کار در ۱۱۹ شرکت خدمات جمع‌آوری شده نشان داد که رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبت و قوی بر فرایند مدیریت دانش دارد. همچنین رهبری تحول‌آفرین شرايطی را برای اجرای فرایند مدیریت دانش در سازمان از طریق انتقال دانش، اشتراک گذاری دانش میان کارکنان و تشویق آنان به استفاده از دانش فراهم می‌کند.

1. Kimm

2. Shinn

3. Wong & John

4. Birasnav

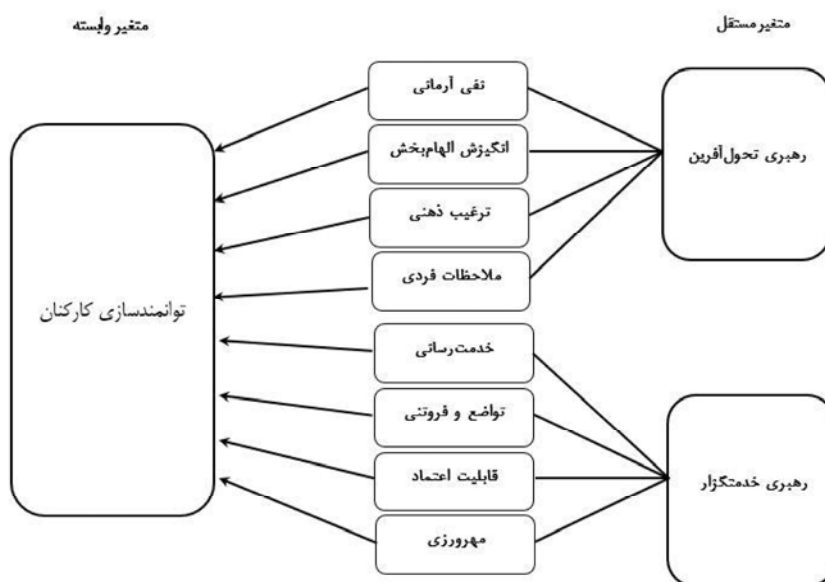
در پایان نامه رابطه رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان کتابخانه‌های عمومی استان تهران (پاشازاده، ۱۳۹۳)، نتایج تحقیق پیش‌رو نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین در توانمندسازی کارکنان بسیار تأثیرگذار است و رابطه معناداری با احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب، احساس موثر بودن، احساس معنادار بودن و احساس داشتن اعتماد به دیگران دارد. همچنین بین تمام ابعاد پنجگانه رهبری تحول‌آفرین (ویژگی‌های آرمانی، رفتارهای آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی) با توانمندسازی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

در پایان نامه بررسی رابطه میان رهبری خدمتگزار با توانمندسازی کارکنان ادارات مرکزی بانک مسکن (حسینی، ۱۳۹۲)، نتایج حاصل از بکارگیری آزمون اسپیرمن، بیانگر وجود رابطه مثبت و معنادار سبک رهبری خدمتگزار ابعاد آن با توانمندسازی کارکنان بود که در میان ابعاد رهبری خدمتگزار، عشق الهی به‌عنوان مهم‌ترین بعد انتخاب شد. همچنین میان خصوصیات جمعیت‌شناختی کارکنان با توانمندسازی آنان رابطه‌ای مشاهده نشد. در نهایت با بکارگیری آزمون دوجمله‌ای سطوح متغیرها تحلیل شدند که تمامی متغیرها به جزء تواضع و اعتماد در سطح مطلوبی قرار گرفتند.

در مقاله نقش رهبری تحول‌آفرین مدیران دانشگاهی در توانمندی اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها (پورکریمی، میرکمالی، ۱۳۹۴) نتایج نشان داد رهبری تحول‌آفرین مدیران و توانمندی روان‌شناختی اعضای هیأت علمی بالاتر از متوسط بوده و از نظر آماری نیز معنی‌دار است. همچنین همبستگی مثبت و معنی‌داری بین رهبری تحول‌آفرین و توانمندی اعضای هیأت دانشگاه تهران وجود دارد.

در مقاله بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان‌های دولتی (قلی‌پور، پورعزت و حضرتی، ۱۳۸۸: ۱). مشخص شد، رابطه‌ای قوی میان رهبری خدمتگزار، اعتماد سازمانی و توانمندسازی کارکنان و مدیران وزارت کار و امور اجتماعی وجود دارد.

#### ۴. مدل مفهومی تحقیق



#### ۵. اهداف تحقیق

- هدف اصلی:
- مقایسه نقش سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و خدمتگزار در توانمندسازی کارکنان سازمان صدا و سیما مرکز مازندران
- اهداف فرعی:
- بررسی رابطه نفوذ آرمانی رهبر تحول‌آفرین و توانمندسازی کارکنان سازمان صدا و سیما مرکز مازندران؛
- بررسی رابطه انگیزش الهام‌بخش رهبر تحول‌آفرین و توانمندسازی کارکنان سازمان صدا و سیما مرکز مازندران؛

- بررسی رابطه ترغیب ذهنی رهبر تحول‌آفرین و توانمندسازی کارکنان سازمان صدا و سیما مرکز مازندران؛
- بررسی رابطه ملاحظات فردی رهبر تحول‌آفرین و توانمندسازی کارکنان سازمان صدا و سیما مرکز مازندران؛
- بررسی رابطه خدمت‌رسانی رهبر خدمتگزار و توانمندسازی کارکنان سازمان صدا و سیما مرکز مازندران؛
- بررسی رابطه تواضع و فروتنی رهبر خدمتگزار و توانمندسازی کارکنان سازمان صدا و سیما مرکز مازندران؛
- بررسی رابطه قابلیت اعتماد رهبر خدمتگزار و توانمندسازی کارکنان سازمان صدا و سیما مرکز مازندران؛
- بررسی رابطه مهرورزی رهبر خدمتگزار و توانمندسازی کارکنان سازمان صدا و سیما مرکز مازندران.

#### ۶. فرضیه‌های تحقیق

- بین رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی کارکنان سازمان صدا و سیما مرکز مازندران رابطه مثبتی وجود دارد؛
- بین رهبری خدمتگزار و توانمندسازی کارکنان سازمان صدا و سیما مرکز مازندران رابطه مثبتی وجود دارد؛
- بین نفوذ آرمانی رهبر تحول‌آفرین و توانمندسازی کارکنان سازمان صدا و سیما مرکز مازندران رابطه مثبتی وجود دارد؛
- بین انگیزش الهام بخش رهبر تحول‌آفرین و توانمندسازی کارکنان سازمان صدا و سیما مرکز مازندران رابطه مثبتی وجود دارد؛
- بین ترغیب ذهنی رهبر تحول‌آفرین و توانمندسازی کارکنان سازمان صدا و سیما مرکز مازندران رابطه مثبتی وجود دارد؛
- بین ملاحظات فردی رهبر تحول‌آفرین و توانمندسازی کارکنان سازمان صدا و سیما مرکز مازندران رابطه مثبتی وجود دارد؛

- بین خدمت‌رسانی رهبر خدمتگزار و توانمندسازی کارکنان سازمان صدا و سیما مرکز مازندران رابطه مثبتی وجود دارد؛
- بین تواضع و فروتنی رهبر خدمتگزار و توانمندسازی کارکنان سازمان صدا و سیما مرکز مازندران رابطه مثبتی وجود دارد؛
- بین قابلیت اعتماد رهبر خدمتگزار و توانمندسازی کارکنان سازمان صدا و سیما مرکز مازندران رابطه مثبتی وجود دارد؛
- بین مهرورزی رهبر خدمتگزار و توانمندسازی کارکنان سازمان صدا و سیما مرکز مازندران رابطه مثبتی وجود دارد.

#### ۷. روش‌شناسی

این پژوهش، از حیث هدف، کاربردی و روش انجام تحقیق به صورت پیمایشی بوده که از مهم‌ترین مزایای آن قابلیت تعمیم نتایج است. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها پرسشنامه رهبری تحول‌آفرین (باس و اولیو، ۲۰۰۰: ۷۱) با ۲۰ گویه، دارای چهار بعد ملاحظات فردی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و نفوذ آرمانی می‌باشد و براساس مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرات تنظیم شده است که روایی و پایایی آن در مقاله نقش رهبری تحول‌آفرین مدیران دانشگاهی در توانمندی اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها (مورد: دانشگاه تهران) (پورکریمی و میرکمالی، ۱۳۹۴: ۴۵) مورد تأیید قرار گرفته است. پرسشنامه رهبری خدمتگزار (قلی‌پور و حضرتی، ۱۳۸۸: ۲۶) دارای ۲۸ سؤال می‌باشد که چهار مقیاس خدمت‌رسانی، تواضع و فروتنی، قابلیت اعتماد و مهرورزی را می‌سنجد و براساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرات تنظیم شده است که روایی و پایایی آن در مقاله تبیین ابزار سنجش رهبری خدمتگزار در سازمان‌های دولتی ایران (قلی‌پور و حضرتی، ۱۳۸۸: ۲۸) مورد تأیید قرار گرفت. پرسشنامه توانمندسازی کارکنان (اسپریتزر و میشرا، ۱۹۹۵: ۳۳) دارای ۱۵ سؤال بوده و هدف آن سنجش توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در سازمان و ابعاد آن (شایستگی، خودمختاری، تأثیرگذاری، معنی‌دار بودن و اعتماد) است که در طیف پنج گزینه‌ای لیکرات تنظیم شده است که روایی و پایایی آن در مقاله عوامل مرتبط با توانمندسازی اعضای هیأت علمی دانشگاه، مطالعه موردی دانشگاه تربیت معلم تهران (عبدالهی و حیدری، ۱۳۸۸) مورد تأیید قرار گرفت. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان سازمان صدا و سیما مرکز مازندران به جزء حوزه پشتیبانی و

خدمات، تأسیسات و حوزه حراست بود که در مجموع ۳۶۹ نفر می‌باشند. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد که حجم نمونه آماری ۱۸۸ نفر بدست آمد. این تعداد متناسب با حجم هر طبقه، به بخش‌های مختلف اختصاص داده شده است. و جهت اطمینان بیشتر تعداد پرسشنامه بیشتری توزیع شد که نهایتاً ۲۰۴ پرسشنامه کامل بدست آمد.

### ۸. اعتبار و پایایی پژوهش

در این مقاله از روایی صوری با نظر اساتید راهنما، مشاور و متخصصان این حوزه همچنین استفاده شد. همچنین از روش همبستگی درونی ضریب همسازی درونی (آلفای کرونباخ) جهت بررسی پایایی متغیرها استفاده شد. برای این کار ۵۰ پرسشنامه بین کارکنان سازمان صدا و سیما مرکز مازندران توزیع شد و پس از بررسی ۳۶ پرسشنامه کامل بدست آمد سپس با استفاده از نرم‌افزار SPSS ضریب پایایی متغیرها بدست آمد. نتایج پایایی در نرم افزار SPSS به صورت زیر می‌باشد:

جدول ۱. آمار قابلیت اعتماد

متغیر	تعداد آیت‌ها	آلفای کرونباخ
نفوذ آرمانی	۸	۰/۷۹۹
ترغیب ذهنی	۴	۰/۸۹۲
انگیزش الهام بخش	۴	۰/۸۵۲
ملاحظات فردی	۴	۰/۹۱۴
خدمت‌رسانی	۶	۰/۸۴۸
فروتنی	۷	۰/۸۸۰
قابلیت اعتماد	۱۰	۰/۸۹۸
مهرورزی	۵	۰/۸۶۴
احساس شایستگی	۳	۰/۸۰۱
احساس استقلال	۳	۰/۸۵۹
احساس مؤثر بودن	۳	۰/۸۴۶
احساس معنی‌دار بودن	۳	۰/۸۴۲
اعتماد	۳	۰/۸۶۹
رهبری تحول‌آفرین	۲۰	۰/۹۵۶
رهبری خدمتگزار	۲	۰/۹۶۸
توانمندسازی کارکنان	۱۵	۰/۹۰۰

توضیحات: همان‌گونه که جدول شماره ۱ نشان می‌دهد، ضریب آلفای گویه‌ها بیش از ۰/۷ بوده و در حد قابل قبول است.

### ۹. یافته‌های پژوهش

#### ۹-۱. بررسی فرضیه‌های تحقیق

بین رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی کارکنان سازمان صدا و سیما مرکز مازندران رابطه مثبت وجود دارد.

برای بررسی این فرضیه از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده می‌شود.

جدول ۲. همبستگی رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی کارکنان

	توانمندسازی کارکنان	رهبری تحول‌آفرین
	۱	**۰/۴۲۸
توانمندسازی کارکنان	۲۰۴	۰/۰۰۰
		۲۰۴

توضیحات: همان‌طور که در جدول شماره ۲ مشاهده می‌شود ضریب همبستگی پیرسون ۰/۴۲۸ است و این به معنای است که بین سبک رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی کارکنان رابطه همبستگی با شدت متوسط وجود دارد و علامت ستاره به معنای قابلیت تعمیم است. دو ستاره به معنای این است که در سطح معناداری ۰/۰۱ خطا و ۰/۹۹ اطمینان معنادار است.

#### بررسی فرضیه دوم

بین رهبری خدمتگزار و توانمندسازی کارکنان سازمان صدا و سیما مرکز مازندران رابطه مثبت وجود دارد.

جدول ۳. همبستگی رهبری خدمتگزار و توانمندسازی کارکنان

	توانمندسازی کارکنان	رهبری خدمتگزار
	۱	**۰/۴۷۹
توانمندسازی کارکنان	۲۰۴	۰/۰۰۰
		۲۰۴

**توضیحات:** همان طور که در جدول شماره ۳ مشاهده می‌شود ضریب همبستگی پیرسون ۰/۴۷۹ است و این به معنای است که بین سبک رهبری خدمتگزار و توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت با شدت متوسط وجود دارد.

**بررسی فرضیه سوم**

بین نفوذ آرمانی رهبر تحول‌آفرین و توانمندسازی کارکنان سازمان صدا و سیما مرکز مازندران رابطه مثبت وجود دارد.

**جدول ۴. همبستگی نفوذ آرمانی و توانمندسازی کارکنان**

	توانمندسازی کارکنان	نفوذ آرمانی
توانمندسازی کارکنان	۱	**۰/۴۵۲
	۲۰۴	۲۰۴
		۰/۰۰۰

**توضیحات:** همان طور که در جدول شماره ۴ مشاهده می‌شود ضریب همبستگی پیرسون ۰/۴۵۲ است و این به معنای است که بین نفوذ آرمانی سبک رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت با شدت ضعیف وجود دارد.

**بررسی فرضیه چهارم**

بین انگیزش الهام بخش رهبر تحول‌آفرین و توانمندسازی کارکنان سازمان صدا و سیما مرکز مازندران رابطه مثبت وجود دارد.

**جدول ۵. همبستگی انگیزش الهام بخش و توانمندسازی کارکنان**

	توانمندسازی کارکنان	انگیزش الهام بخش
توانمندسازی کارکنان	۱	**۰/۳۶۵
	۲۰۴	۲۰۴
		۰/۰۰۰

**توضیحات:** همان طور که در جدول شماره ۵ مشاهده می‌شود ضریب همبستگی پیرسون ۰/۳۶۵ است و این به معنای است که بین انگیزش الهام بخش سبک رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت با شدت ضعیف وجود دارد.

### بررسی فرضیه پنجم

بین ترغیب ذهنی رهبر تحول‌آفرین و توانمندسازی کارکنان سازمان صدا و سیما مرکز مازندران رابطه مثبت وجود دارد.

جدول ۶ همبستگی ترغیب ذهنی و توانمندسازی کارکنان

	توانمندسازی کارکنان	ترغیب ذهنی
	۱	**۰/۳۸۶
توانمندسازی کارکنان		۰/۰۰۰
	۲۰۴	۲۰۴

توضیحات: همان طور که در جدول شماره ۶ مشاهده می‌شود ضریب همبستگی پیرسون ۰/۳۸۶ است و این به معنای است که بین ترغیب ذهنی سبک رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت با شدت ضعیف وجود دارد.

### بررسی فرضیه ششم

بین ملاحظات فردی رهبر تحول‌آفرین و توانمندسازی کارکنان سازمان صدا و سیما مرکز مازندران رابطه مثبت وجود دارد.

جدول ۷ همبستگی ملاحظات فردی و توانمندسازی کارکنان

	توانمندسازی کارکنان	ملاحظات فردی
	۱	**۰/۳۸۴
توانمندسازی کارکنان		۰/۰۰۰
	۲۰۴	۲۰۴

توضیحات: همان طور که در جدول شماره ۷ مشاهده می‌شود ضریب همبستگی پیرسون ۰/۳۸۴ است و این به معنای است که بین ملاحظات فردی سبک رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت با شدت ضعیف وجود دارد.

### بررسی فرضیه هفتم

بین خدمت‌رسانی رهبر خدمتگزار و توانمندسازی کارکنان سازمان صدا و سیما مرکز مازندران رابطه مثبت وجود دارد.

جدول ۸. همبستگی خدمت‌رسانی و توانمندسازی کارکنان

	توانمندسازی کارکنان	خدمت‌رسانی
توانمندسازی کارکنان	۱	**۰/۳۳۰
		۰/۰۰۰
	۲۰۴	۲۰۴

توضیحات: همان‌طور که در جدول شماره ۸ مشاهده می‌شود ضریب همبستگی پیرسون ۰/۳۳۰ است و این به معنای است که بین متغیر خدمت‌رسانی سبک رهبری خدمتگزار و توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت با شدت ضعیف وجود دارد.

#### بررسی فرضیه هشتم

بین تواضع و فروتنی رهبر خدمتگزار و توانمندسازی کارکنان سازمان صدا و سیما مرکز مازندران رابطه مثبت وجود دارد.

جدول ۹. همبستگی فروتنی و توانمندسازی کارکنان

	توانمندسازی کارکنان	فروتنی
توانمندسازی کارکنان	۱	**۰/۳۷۴
		۰/۰۰۰
	۲۰۴	۲۰۴

توضیحات: همان‌طور که در جدول شماره ۹ مشاهده می‌شود ضریب همبستگی پیرسون ۰/۳۷۴ است و این به معنای است که بین متغیر فروتنی سبک رهبری خدمتگزار و توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت با شدت ضعیف وجود دارد.

#### بررسی فرضیه نهم

بین قابلیت اعتماد رهبر خدمتگزار و توانمندسازی کارکنان سازمان صدا و سیما مرکز مازندران رابطه مثبت وجود دارد.

جدول ۱۰. همبستگی قابلیت اعتماد و توانمندی کارکنان

	توانمندی کارکنان	قابلیت اعتماد
توانمندی کارکنان	۱	**۰/۵۲۴
		۰/۰۰۰
	۲۰۴	۲۰۴

توضیحات: همان طور که در جدول شماره ۱۰ مشاهده می‌شود ضریب همبستگی پیرسون ۰/۵۲۴ است و این به معنای است که بین متغیر قابلیت اعتماد سبک رهبری خدمتگزار و توانمندی کارکنان رابطه مثبت با شدت متوسط وجود دارد.

#### بررسی فرضیه دهم

بین مهرورزی رهبر خدمتگزار و توانمندی کارکنان سازمان صدا و سیما مرکز مازندران رابطه مثبت وجود دارد.

جدول ۱۱. همبستگی مهرورزی و توانمندی کارکنان

	توانمندی کارکنان	مهرورزی
توانمندی کارکنان	۱	**۰/۵۳۱
		۰/۰۰۰
	۲۰۴	۲۰۴

توضیحات: همان طور که در جدول شماره ۱۱ مشاهده می‌شود ضریب همبستگی پیرسون ۰/۵۳۱ است و این به معنای است که بین متغیر مهرورزی سبک رهبری خدمتگزار و توانمندی کارکنان رابطه مثبت با شدت متوسط وجود دارد.

#### ۱۰. تحلیل رگرسیون متغیرهای تحقیق

جهت تعیین سهم نسبی هر یک از متغیرهای پیش بین (متغیرهای سبک رهبری تحول‌آفرین و خدمتگزار) در پیش‌بینی توانمندی کارکنان از روش رگرسیون گام به گام استفاده شد که در جداول زیر آمده است:

تحلیل رگرسیون توانمندسازی کارکنان توسط متغیرهای سبک رهبری تحول‌آفرین  
خلاصه مدل

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Error of the Estimate Std
1	a-/.۴۵۸	۰/۲۱۰	۰/۱۹۴	۰/۵۷۹۲۰

a0 Predictors: (Constant), ملاحظات فردی, ملاحظات فردی, ملاحظات فردی

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
1 Regression	۱۷/۷۳۴	۴	۴/۴۳۳	۱۳/۲۱۵	b-/.۰۰۰
Residual	۶۶/۷۶۰	۱۹۹	۰/۳۳۵		
Total	۸۴/۴۹۳	۲۰۳			

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig	Correlations		
	B	Error Std	Beta			Zero-order	Partial	Part
(Constant)	۲/۴۴۲	۰/۱۸۲		۱۳/۴۳۱	۰/۰۰۰			
1 نفوذ آرمانی	۰/۲۸۸	۰/۰۸۵	۰/۳۶۸	۳۰/۳۷۲	۰/۰۰۱	۰/۴۵۲	۰/۲۳۲	۰/۲۱۲
ترغیب ذهنی	۰/۰۰۶	۰/۰۸۸	۰/۰۰۹	۰/۰۶۴	۰/۹۴۹	۰/۳۸۶	۰/۰۰۵	۰/۰۰۴
انگیزش الهام بخش	۰/۰۰۲	۰/۰۷۴	۰/۰۰۳	۰/۰۲۶	۰/۹۸۰	۰/۳۶۵	۰/۰۰۲	۰/۰۰۲
ملاحظات فردی	۰/۰۵۶	۰/۰۶۵	۰/۱۰۱	۰/۸۶۳	۰/۳۸۹	۰/۳۸۴	۰/۰۶۱	۰/۰۵۴

با توجه به جداول بالا، نتایج تحلیل رگرسیون نشان می‌دهد ضریب همبستگی چندگانه که بیانگر رابطه بین متغیرهای مستقل با وابسته می‌باشد در یک ترکیب خطی با متغیرهای وارد شده در معادله برابر با ۰/۴۵۸ می‌باشد. همچنین مجذور ضریب همبستگی چندگانه یا ضریب تعیین برابر با ۰/۲۱۰ است. این ضریب نشان

دهنده این است که متغیرهای مستقل مختلف تا چه اندازه توانستند تغییرات واریانس متغیر وابسته را تبیین کنند. در مقابل ضریب عدم تعیین، مقدار واریانس است که توسط متغیر مستقل ریشه‌یابی نشده است. نخستین متغیری که بیش از سایر عوامل بر توانمندسازی کارکنان تاثیر دارد متغیر نفوذ آرمانی با بتای ۰/۳۶۸ است. از آنجایی که ضریب بتا میزان تاثیر خالص، استاندارد شده و مستقل را نشان می‌دهد، امکان مقایسه اثرگذاری متغیرهای مستقل را به ما می‌دهد. با توجه به مقدار ضریب تاثیر بدست آمده، می‌توان گفت متغیر نفوذ آرمانی، مهم‌ترین متغیر در پیش بینی توانمندسازی کارکنان است. سایر متغیرهای سبک رهبری تحول‌آفرین به علت sig بالای ۵ صدم، رابطه معناداری با توانمندسازی ندارند. لازم به ذکر است که در تحلیل دو متغیره داده‌ها در حالت دو به دو، تمام متغیرهای سبک رهبری تحول‌آفرین با متغیر وابسته توانمندسازی رابطه معنادار داشتند، ولی با استفاده از تحلیل رگرسیون چند متغیره برخی از نتایج تحلیل دو متغیره تأیید نمی‌گردد، این امر به منطبق اساسی تحلیل رگرسیون چند متغیره برمی‌گردد؛ زیرا روشی است که برای تحلیل مشارکت جمعی چند متغیر مستقل در تغییرات متغیر وابسته می‌پردازد. بنابراین متغیرهایی که در کنار سایر متغیرها از توان تبیین‌کنندگی کمتری برخوردار باشند از معادله خارج می‌شوند. پس اگر تاثیر متغیرهای سبک رهبری تحول‌آفرین را به‌طور همزمان و باهم بر توانمندسازی کارکنان بررسی کنیم، فقط متغیر نفوذ آرمانی با توانمندسازی کارکنان ارتباط معنادار دارد. به طوری که با یک انحراف معیار افزایش نفوذ آرمانی، توانمندسازی کارکنان ۰/۳۶۸ انحراف معیار افزایش می‌یابد.

#### تحلیل رگرسیون توانمندسازی کارکنان توسط متغیرهای سبک رهبری خدمتگزار

##### خلاصه مدل

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Error of the Estimate Std
1	0/585 <sup>a</sup>	0/342	0/329	0/52838

a0 Predictors: (Constant) فروتنی، قابلیت اعتماد، فروتنی

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	۲۸۰/۹۳۴	۴	۷۰/۲۳۴	۲۵۰/۹۰۹	<sup>b</sup> ۰/۰۰۰
Residual	۵۵۰/۵۵۹	۱۹۹	۰/۲۷۹		
Total	۸۴۰/۴۹۳	۲۰۳			

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
(Constant)	۲۰/۲۸۱	۰/۱۶۲		۱۴۰/۰۴۱	۰/۰۰۰			
خدمت رسانی	-۰/۰۹۹	۰/۰۸۰	-۰/۱۳۲	-۱۰/۲۳۷	۰/۲۱۸	۰/۳۲۰	-۰/۰۸۷	-۰/۰۷۱
1 فروتنی	-۰/۱۸۴	۰/۰۹۷	-۰/۲۵۰	-۱۰/۸۹۵	۰/۰۵۹	۰/۳۷۴	-۰/۱۳۳	-۰/۱۰۹
قابلیت اعتماد	۰/۴۰۲	۰/۰۹۶	۰/۵۳۰	۴۰/۱۷۲	۰/۰۰۰	۰/۵۲۴	۰/۲۸۴	۰/۲۴۰
مهرورزی	۰/۲۶۶	۰/۰۷۱	۰/۳۷۸	۳۰/۷۳۱	۰/۰۰۰	۰/۵۳۱	۰/۲۵۶	۰/۲۱۴

دوره ۱۲، شماره ۲۸، زمستان ۱۳۹۷

نتایج تحلیل رگرسیون نشان می‌دهد ضریب همبستگی چندگانه که بیانگر رابطه بین متغیرهای مستقل با وابسته می‌باشد در یک ترکیب خطی با متغیرهای وارد شده در معادله برابر با ۰/۵۸۵ می‌باشد. همچنین مجذور ضریب همبستگی چندگانه یا ضریب تعیین برابر با ۰/۳۴۲ است. با توجه به مقدار ضریب تأثیر بدست آمده، می‌توان گفت متغیر قابلیت اعتماد، مهم‌ترین متغیر در پیش‌بینی توانمندسازی کارکنان است و بعد از آن متغیر مهرورزی بیشترین تأثیر را در پیش‌بینی متغیر توانمندسازی دارد. سایر متغیرهای سبک رهبری خدمتگزار به علت sig بالای ۵

صدم، رابطه معناداری با توانمندسازی ندارند. لازم به ذکر است که در تحلیل دو متغیره داده‌ها در حالت دو به دو، تمام متغیرهای سبک رهبری خدمتگزار با متغیر وابسته توانمندسازی رابطه معنادار داشتند، ولی با استفاده از تحلیل رگرسیون چند متغیره برخی از نتایج تحلیل دومتغیره تأیید نمی‌گردد، این امر به منطبق اساسی تحلیل رگرسیون چند متغیره برمی‌گردد؛ زیرا روشی است که برای تحلیل مشارکت جمعی چند متغیر مستقل در تغییرات متغیر وابسته می‌پردازد. بنابراین، متغیرهایی که در کنار سایر متغیرها از توان تبیین کنندگی کمتری برخوردار باشند از معادله خارج می‌شوند. با توجه به جداول بالا، نتایج تحلیل رگرسیون نشان می‌دهد که از میان متغیرهای سبک رهبری خدمتگزار، متغیرهای قابلیت اعتماد و مهرورزی با توانمندسازی کارکنان ارتباط معنادار دارند. به طوری که با یک انحراف معیار افزایش قابلیت اعتماد به شرط ثابت بودن سایر عوامل، توانمندسازی کارکنان  $0/530$  انحراف معیار افزایش می‌یابد. همچنین با یک انحراف معیار افزایش مهرورزی، به شرط ثابت بودن سایر عوامل، توانمندسازی کارکنان  $0/378$  انحراف معیار افزایش می‌یابد.

### ۱۱. بحث و نتیجه‌گیری

مدیر علاوه بر وظیفه برنامه‌ریزی، سازماندهی، تصمیم‌گیری، وظیفه رهبری و هدایت کارکنان را هم در سازمان بر عهده دارد، نتایج تحقیق نشان داد سبک رهبری تحول‌آفرین بر توانمندسازی کارکنان سازمان صدا و سیما تأثیر مثبت و معناداری دارد که این نتیجه با پایان‌نامه ملیحه پاشازاده رابطه رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان کتابخانه‌های عمومی استان تهران و مقاله پورکریمی و میرکمالی نقش رهبری تحول‌آفرین مدیران دانشگاهی در توانمندی اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها همخوانی و مطابقت دارد. همچنین نتیجه تحقیق نشان داد سبک رهبری خدمتگزار با توانمندسازی کارکنان سازمان صدا و سیما در مرکز مازندران رابطه مثبت و معناداری دارند که با نتایج پایان‌نامه حسینی با عنوان بررسی رابطه میان رهبری خدمتگزار با توانمندسازی کارکنان ادارات مرکزی بانک مسکن و مقاله قلی‌پور، پورعزت و حضرتی بررسی تاثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمند سازی در سازمان‌های دولتی (۱۳۸۸) مطابقت دارد.

مقایسه سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و خدمتگزار نشان می‌دهد که رابطه سبک رهبری خدمتگزار با توانمندسازی کارکنان سازمان صدا و سیما، قوی‌تر از رابطه سبک رهبری تحول‌آفرین با توانمندسازی کارکنان می‌باشد. همچنین بین متغیرهای سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و خدمتگزار، متغیرهای قابلیت اعتماد و مهرورزی سبک رهبری خدمتگزار، بیشترین تأثیر را بر توانمندسازی کارکنان دارند. نتایج رگرسیون نشان می‌دهد از میان متغیرهای سبک رهبری تحول‌آفرین، متغیر نفوذ آرمانی  $0/368$  توانمندسازی کارکنان را بیش‌بینی می‌کند و از میان متغیرهای سبک رهبری خدمتگزار، متغیر قابلیت اعتماد  $0/530$  و متغیر مهرورزی  $0/378$  قابلیت پیش‌بینی متغیر توانمندسازی کارکنان را دارا می‌باشند. با توجه به اینکه متغیر نفوذ آرمانی در سبک رهبری تحول‌آفرین بیشترین تأثیر را بر توانمندسازی کارکنان دارد، پیشنهاد می‌شود مدیران جهت افزایش توانمندی کارکنان به موارد زیر توجه داشته باشند:

- به دلیل مصلحت گروه از علایق شخصی خود چشم‌پوشی کنند؛
- طوری رفتار کنند که باعث احترام کارکنان به آنها شود؛
- از خود اعتماد بنفس و قدرت نشان دهند؛
- درباره ارزش‌ها و باورهای خود بیشتر با کارکنان صحبت کنند؛
- از کارکنان بخواهد به اهداف سازمان علاقه شدید داشته باشند؛
- پیامدهای اخلاقی و دینی تصمیمات را مورد توجه قرار دهند؛
- حس همکاری گروهی درباره ماموریت سازمان را مورد تأکید قرار دهند.

در سبک رهبری خدمتگزار جهت افزایش قابلیت اعتماد که بیشترین تأثیر را بر توانمندسازی کارکنان دارد، پیشنهاد می‌شود مدیران موارد زیر را بیشتر مورد توجه قرار دهند:

- به کارکنان اجازه دهند تصمیماتی بگیرند که باعث افزایش مسئولیت‌های آنها شود؛
- به کارکنان اجازه دهند که ایده جدید خود را پیاده کنند حتی اگر نتایج خوبی نداشته باشد؛

- از چشم‌انداز کارکنان در تدوین چشم‌انداز سازمان استفاده کنند؛
  - در کارها الگوی کارکنان باشند؛
  - هر یک از کارکنان را به عنوان عامل تاثیرگذار در آینده سازمان ببینند؛
  - به کارکنان اعتماد داشته باشند؛
  - به همه کارکنان احترام بگذارند.
- با توجه به اینکه در سبک رهبری خدمتگزار بعد از متغیر قابلیت اعتماد، متغیر مهرورزی بیشترین تاثیر را بر توانمندسازی کارکنان دارد، پیشنهاد می‌شود مدیران موارد زیر را بیشتر مدنظر قرار دهند:
- محبت و دلسوزی خود نسبت به کارکنان را در رفتارهایشان نشان دهند؛
  - به کارکنان بیشتر توجه کنند؛
  - در آشفتگی و ناراحتی با خونسردی و تدبیر بیشتری عمل کنند؛
  - از حقوق کارکنانشان در سازمان دفاع کنند؛
  - رثوف‌تر و مهربان‌تر باشند.

## منابع و مأخذ

- اسکندری، مجتبی (۱۳۹۳). «تحلیل و نقدی بر نظریه رهبری تحول‌آفرین»، *دو فصلنامه علمی - تخصصی اسلام و مدیریت*، شماره ۵، ۱۴۵-۱۲۳.
- بلانچارد، کارلوس، راندولف (۱۳۸۱). *مدیریت تواناسازی کارکنان*، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، چاپ دوم، نشر مدیران.
- پاشازاده، ملیحه (۱۳۹۳). *رابطه رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان کتابخانه‌های عمومی استان تهران*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. گروه علوم انسانی. دانشکده مدیریت و حسابداری. دانشگاه علامه طباطبائی.
- پورکریمی، جواد و سید محمد میرکمالی (۱۳۹۴). *نقش رهبری تحول‌آفرین مدیران دانشگاهی در توانمندی اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها* (مورد: دانشگاه تهران).
- پورظهیر، علی و رمضان جهانیان (۱۳۸۸). بررسی ابعاد توانمندسازی مدیران آموزشی به منظور ارائه چارچوب مناسب جهت مدیران مدارس کشور، *مجله پژوهش‌های مدیریت*، شماره ۸۳: ۹۳-۷۲.
- حسینی طبقدهی، سیده لیلا، جواد خلعتبری (۱۳۹۱). «رابطه سبک رهبری تحول‌آفرین و خودکارآمدی کارکنان»، *فصلنامه روان‌شناسی تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تنکابن*، شماره ۵: ۵۳-۴۴.
- قلاوندی، حسن و معصومه علیزاده (۱۳۹۳). «تحلیل همبستگی ویژگی‌های رهبری خدمتگزار مدیران، عدالت سازمانی ادراک شده و وجدان کاری در میان اعضای هیأت علمی دانشگاه ارومیه»، *فصلنامه علمی پژوهشی فرایند مدیریت توسعه*، شماره ۳: ۲۰-۳.
- قلی‌پور، آرین و محمود حضرتی (۱۳۸۸). «تبیین ابزار سنجش رهبری خدمتگزار در سازمان‌های دولتی ایران»، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت*، شماره ۳: ۲۷-۵.
- قلی‌پور، آرین و علی‌اصغر پورعزت و محمود حضرتی (۱۳۸۸). بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان‌های دولتی.
- میر کمالی، سیدمحمد؛ کریم شاطری و علیرضا یوزباشی (۱۳۹۲). «تبیین نقش رهبری تحول‌آفرین در گرایش به خلاقیت سازمانی»، *دو فصلنامه نوآوری و ارزش‌آفرینی*، شماره ۳: ۳.
- هرسی، پاول و بلانچارد، کنت (۱۳۷۳). *مدیریت رفتار سازمانی در استفاده از منابع انسانی*، ترجمه علی علاقه‌بند، تهران: انتشارات امیرکبیر.
- Avolio Bruce J. Gardner, William L. Authentic Leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership Quarterly 16 (2005) 315-338
- Bass, B. M. (1985). "Leadership and performance beyond expectations", New York: Free Press
- . Birasnav.m. (2014). Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. Journal of Business Research Volume 67, Issue 8, August 2014, Pages 1622-1629
- . Cardona,P.(2000)."Transcendental leadership".The Leadership and Organization .Development Journal,,21.4,201-206

- . Humphreys, J.H. (2005). "Contextual implications for transformational and servant leadership ", *Management Decision*
6. Sang Long Choi Chin Fei Goh, Muhammad Badrull Hisyam Adam, and Owee Kowang Tan. (2016), Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment.
- . Spreitzer G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation ; *Academy of management Journal*
- Spears, L. (1996). "Reflections on Robert K. Greenleaf and servant leadership". *Journal of Leadership & Organization Development*
- soyeon kimm, monsoo shin, (2017). Transformational leadership behaviors, the empowering process, and organizational commitment: investigating the moderating role of organizational structure in Korea.