

## تأثیر رهبری تحول‌گرا بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان برای توسعه قابلیت‌ها و فعالیت‌های کارآفرینی در سازمان

حشمت خلیفه‌سلطانی\*، عبدالله ساعدی\*\*، سجاد اعتمادیان\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۵/۰۸/۰۵

تاریخ پذیرش: ۹۶/۰۲/۱۱

### چکیده

امروزه واکنش موفقیت‌آمیز و پویای هر سازمانی در گستره رقابت‌ها و تغییرات جهانی، مستلزم تغییر در فعالیت‌های سازمانی، چگونگی اداره آنها و به ویژه رهبری است؛ رهبرانی که با ژرف‌نگری، تزریق ارزش‌ها، و پیوند دادن علانق فردی و جمعی، سازمان را یاری رسانده و همچنین با حمایت از افکار و ایده‌های جدید، زمینه را برای توسعه و بهبود فعالیت‌ها و قابلیت‌های کارآفرینی فراهم می‌سازند. پژوهش حاضر به تبیین تأثیر رهبری تحول‌گرا بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان برای توسعه قابلیت‌ها و فعالیت‌های کارآفرینی در سازمان پرداخته است. این پژوهش کاربردی و از نوع توصیفی-پیمایشی است. نمونه آماری براساس فرمول کوکران ۲۵۴ نفر از بین جمع کارکنان دانشگاه لرستان (اعضای هیئت‌علمی و کارمندان به تعداد ۷۵۰ نفر) با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده است. ابزار مورد استفاده در این پژوهش، پرسشنامه بوده که روایی آن از روش اعتبار محتوا و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ تأیید شده است. برای بررسی و آزمون فرضیه‌ها از رویکرد معادلات ساختاری و نرم‌افزار Amos استفاده شده است. نتایج پژوهش حاکی از آن است که در سطح خطای ۰/۰۵ رهبری تحول‌گرا تأثیر مثبت و معناداری بر توانمندسازی روان‌شناختی و کارآفرینی سازمانی دارد. به علاوه می‌توان گفت که در سطح خطای ۰/۰۵، توانمندسازی روان‌شناختی، نقش متغیر میانجی در تأثیر رهبری تحول‌گرا بر کارآفرینی سازمانی دارد.

**کلیدواژه:** رهبری تحول‌گرا؛ توانمندسازی روان‌شناختی؛ کارآفرینی سازمانی؛ دانشگاه لرستان

\*. استادیار دانشگاه

saediabd115@gmail.com

\*\* کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه لرستان (نویسنده مسئول)

\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت کارآفرینی دانشگاه علامه طباطبایی

## مقدمه

پیشرفت‌های اخیر در زمینه‌های علمی، فناوری، اجتماعی، فرهنگی و... امواج تازه‌ای از تغییر را به همراه آورده است. به طوری که پیچیدگی، عدم اطمینان، پویا تر شدن محیط سازمان نسبت به قبل و روند حرکت به سمت جهانی سازی، سازمان‌ها را وادار ساخته است تا برای مقابله با این تغییرات در پی یافتن پاسخ‌هایی برای موفقیت و حتی بقای خود باشند. بدیهی است با توجه به پیشرفت‌های روزافزون در هزاره سوم، سبک رهبری سنتی دیگر راه حل مناسبی برای پیشبرد اهداف و رسالت سازمان نیست، بلکه محیط ناپایدار کنونی، وجود رهبرانی را می طلبد که با ظرفیتی خاص ضمن توانایی مدیریت بر خود، دیگران و ابزارهایی که شاهراه‌های نقل و انتقال آگاهی‌ها و دانایی‌های تولید شده در جوامع و سازمان‌ها می باشند، بتوانند سرعت تغییر و تحولات محیطی را نیز سنجیده اداره کنند. به این ترتیب، سبک رهبری که بتواند زمان پاسخ گویی به تغییرات موجود در بازارهای رقابتی را تا حد ممکن کاهش دهد، سبک رهبری تحول گراست<sup>۱</sup> (تیری و همکاران،<sup>۲</sup> ۲۰۱۵: ۲). رهبری تحول گرا سبکی از رهبری است که با یک چشم انداز سازمانی روشن باعث تحریک و الهام بخشی از طریق ایجاد یک رابطه دوستانه و نزدیک با کارکنان، درک نیازهای آنها و کمک به آنها برای رسیدن به توانایی‌های بالقوه خود می شوند که در نهایت این امر به نتایج مثبتی برای سازمان منجر خواهد شد. بنابراین، رهبران تحول گرا با ایجاد اعتماد به نفس در کارکنان، آنها را در انجام فعالیت‌هایی فراتر از حد انتظار ترغیب می کنند (یو،<sup>۳</sup> ۲۰۱۵: ۳۶۸). راهبرد توانمندسازی<sup>۴</sup> کارکنان بقای سازمان در فضای رقابتی و همچنین قدرت انعطاف پذیری آن را با محیط بیرونی در حال تغییر مهیا می سازد. توانمندسازی به معنی آزاد کردن نیروهای درونی کارکنان بوده و شرایط و فرصت‌هایی را برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و شایستگی‌های آنان فراهم می کند و علاوه بر این، در کارکنان نسبت به شغل و سازمانشان نگرش مثبتی ایجاد می کند (یعقوبی و همکاران، ۲۰۱۱). از طرف دیگر با تهدیدات و تحولات گسترده بین المللی، سازمان‌ها به شدت پیگیر فعالیت‌ها و افزایش قابلیت‌های کارآفرینی برای مقابله با ساختارهای بوروکراسی (انعطاف ناپذیر)

1. Transformational Leadership
2. Tiri et al
3. Yew
4. Empowerment

برای ارتقای اثربخشی، بهره‌وری و انعطاف‌پذیری خود می‌باشند. در این راستا، کارآفرینی سازمانی<sup>۱</sup> به‌عنوان یک سلاح منتخب برای سازمان‌ها در عصر بی‌ثباتی مطرح شده است. کارآفرینی سازمانی به معنای توسعه شایستگی‌ها و فرصت‌ها در درون سازمان از طریق ترکیبات گوناگون منابع جدید است (النکو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷: ۱۹۹-۲۰۰).

امروزه اداره سازمان‌های بزرگ، پیچیده و پیشرفته، امری است بسیار دشوار که دستیابی به این مهم مرهون زحمات رهبرانی است که بتوانند به مدد ویژگی‌های شخصی و جاذبه استثنایی، توان نفوذ بالا و چشم‌انداز وسیع، تعهد و شور و حرارت لازم را در زیردستان برای تحریک افکار، اندیشه‌ها و الهام‌بخشیدن به آنان برای اندیشیدن به مسائل با استفاده از شیوه‌های نوین، جو خلاقیت و نوآوری را در کارکنان نهادینه سازند و درنهایت با به‌کارگیری استعداد و تلاششان در ارائه خدمات مناسب، جهت افزایش رضایت و ایجاد وفاداری در مشتریان، تحقق اهداف سازمانی را میسر نمایند. این‌گونه رهبران باعنوان رهبران تحول‌گرا مطرح شدند (جنگ و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳: ۵۲۹). با ورود به محیط رقابتی، اقدامات رهبری تحول‌گرا این امکان را برای سازمان‌ها به‌ویژه مؤسسات آموزش عالی فراهم می‌آورد تا در عرصه رقابت، از طریق توانمندسازی کارکنان و استفاده بهینه و مؤثر از استعدادها و توانایی‌های بالقوه آنان، موجب بهسازی و تعالی منابع انسانی و به‌تبع آن رشد و بالندگی فعالیت‌ها و قابلیت‌های کارآفرینی در سازمان شوند. دانشگاه‌ها از جمله عمده‌ترین نهادهای اثرگذار در حوزه‌های علمی، آموزشی و پژوهشی به‌ویژه در عرصه توسعه تربیت نیروی انسانی ماهر و متخصص محسوب می‌شوند که با تکیه بر رسالت خود یعنی آموزش و پژوهش می‌تواند مهم‌ترین و سازنده‌ترین نقش را در تحول و پیشرفت جامعه، پرورش منابع انسانی کارآمد، تولید دانش و فناوری، آرمان‌های توسعه ملی، وظیفه آینده‌نگری، برنامه‌ریزی و... داشته باشند. بنابراین، شناخت عوامل مؤثر در توانمندسازی کارکنان به‌عنوان عامل زیربنایی در بهبود و توسعه قابلیت‌ها و فعالیت‌های کارآفرینی در جهت انعطاف‌پذیری و افزایش ظرفیت ابتکار و نوآوری می‌تواند رشد مداوم، ارتقای کیفیت و کمیت خدمات ارائه‌شده توسط دانشگاه‌ها و

1. Corporate entrepreneurship  
2. Elango et al  
3. Jung et al

مؤسسات آموزش عالی و همچنین به تبع آن ادامه حیات صنعت و سایر بخش‌های دولت را در همه زمینه‌ها عینیت بخشد. لذا پژوهش حاضر در پی پاسخگویی به این پرسشی است که رهبری تحول‌گرا چه تأثیری در توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان برای توسعه فعالیت‌ها و قابلیت کارآفرینی در دانشگاه دارد؟ از این رو پژوهش حاضر بر آن است تا نقش رهبری تحول‌گرا بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان برای توسعه فعالیت‌ها و قابلیت کارآفرینی در سازمان را بررسی کند.

## مبانی نظری

### رهبری تحول‌گرا

دانتون<sup>۱</sup> در سال (۱۹۷۳) برای اولین بار اصطلاح رهبری تحول‌گرا را به کار گرفت. اما بسط و توسعه این نظریه را به یک جامعه‌شناس سیاسی به نام جیمز مگگ گرگور برنز<sup>۲</sup> (۱۹۷۸) نسبت می‌دهند. برنز رهبری تحول‌گرا را به عنوان فرایندی توصیف می‌کند که در آن رهبران و پیروان تلاش خود را با کمک همدیگر برای بهبود انگیزه و روحیه به سطحی بالاتر به کار می‌گیرند (کومیوس و واگنر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). سپس باس<sup>۴</sup> (۱۹۸۵)، باس و اولیو<sup>۵</sup> (۱۹۹۴، ۱۹۹۹ و ۲۰۰۴) مفهوم و نظریه رهبری برنز را به عنوان یک پارادایم جدید در رهبری توسعه دادند. به زعم آنان، رهبر کسی است که انگیزه افراد را بیش از حد انتظار برای انجام فعالیت، بالا ببرد. همچنین از دیدگاه باس، رهبری تحول‌گرا بیشتر بر تغییر و تحول، الهام بخشیدن به کارکنان برای دستیابی به اهداف مشترک، تصور آینده‌ای مطلوب و ترغیب کارکنان به حل مسائل پیش روی سازمان تمرکز دارد (باس و ریگیو<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶). رهبری تحول‌گرا، فرایندی آگاهانه، اخلاقی و معنوی است که الگوهای مطلوب روابط قدرت بین رهبران و پیروان را برای رسیدن به اهداف جمعی و دگرگونی‌های واقعی منطبق با الگوی نظام‌های اجتماعی بنا کرده است و البته این دسته از نظام‌ها، از طریق

1. Downton
2. James McGregor Burns
3. Komives & Wagner
4. Bass
5. Avolio
6. Riggio

طرح‌های مشارکتی قابل‌اعتماد دنبال می‌شود (صفایی کیب و همکاران، ۱۳۹۴: ۴). همچنین در تعریفی دیگر، پیکولو و کولقیت<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) بیان می‌کنند که رهبران تحول‌گرا در ارتقای قابلیت‌های کارکنان، بسیج منابع، ارائه دستورالعمل‌های جدید، حمایت و پشتیبانی کارکنان و پاسخ مناسب به چالش‌های سازمانی پیوسته تلاش می‌کنند. آنها تغییر را برای سازمان لازم می‌دانند و همواره به دنبال ایجاد تغییرات و پیشبرد سازمان هستند. مدارک و شواهد موجود حاکی از آن است که این سبک رهبری در مقایسه با رهبری تعامل‌گرا<sup>۲</sup>، برتری‌های زیادی داشته و در کسب اهدافشان موفق‌تر عمل می‌کند، به طوری که هنگام هدایت و تحریک افراد خود به گونه‌ای عمل می‌کنند که افراد نه تنها منافع سازمان را بر منافع خود ترجیح می‌دهند، بلکه تلاشی مضاعفی را برای دستیابی به موفقیت سازمانی به کار می‌گیرند (روارس و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸: ۲۳۱). به عبارتی دیگر رهبران تحول‌گرا از دید زبردستانشان رهبرانی هستند که همیشه از آنها محافظت می‌کنند و با ایجاد چشم‌اندازهای روشن و جذاب افرادشان را تشویق و ترغیب می‌کنند (بیتی احمد و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷: ۲۱). درخصوص عوامل و عناصر تشکیل‌دهنده نظریه رهبری تحول‌گرا و ابعاد آن، محققان و پژوهشگران مختلفی اظهار نظر کرده‌اند. در این پژوهش ابعاد رهبری تحول‌گرا از دیدگاه باس و اولیو به عنوان چهارچوب مفهومی در نظر گرفته شده است که در ادامه تشریح شده است.

**نفوذ آرمانی (کاریماتیک)<sup>۵</sup>:** نفوذ آرمانی موجب می‌شود که رهبران از لحاظ ویژگی‌ها و رفتارهای آرمانی به عنوان مدل و الگو برای پیروان خود باشند. این رهبران با وجود اینکه در پیروان خود اعتماد به نفس ایجاد می‌کنند، آنان را تحریک می‌کنند تا در جهت دستیابی به اهداف خارق‌العاده، نهایت تلاش و کوشش را کرده و در این راه از خودگذشتگی نشان دهند که نتیجه این نوع رفتار رهبری، اعتماد و اطمینان پیروان به رفتارها و تصمیمات یکدیگر است که این همان نفوذ آرمانی رهبر در پیروان است (مژده و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱: ۵۰۶).

1. Piccolo & Colquitt  
2. Transactional leader  
3. Reuvers et al  
2. Binti Ahmad et al  
5. Idealized Influence  
6. Mozhddeh et al

**انگیزش الهام‌بخش<sup>۱</sup>:** انگیزه و الهام بخشی دو جزء اصلی رهبری تحول‌گرا محسوب می‌شوند. بدین معنی که رهبر تحول‌گرا با ایجاد انگیزه در افراد آنها را به انجام فعالیت‌هایی برای دستیابی به اهداف و مقاصد سازمان و با الهام‌بخشی افراد را برای دستیابی به اهداف خود ترغیب می‌کند. بنابراین، انگیزش الهام‌بخش یک راهبرد لازم و ضروری برای هماهنگ‌سازی نیازهای فردی و سازمانی است. رهبران تحول‌گرا با کمک انگیزش الهام‌بخش می‌توانند به تقویت کار گروهی، ترسیم چشم‌انداز آتی روشن، تصور آینده‌ای مطلوب، مشخص کردن رسالت و اهداف راهبردی و ایجاد حس مشترک میان کارکنان نسبت به اهداف سازمان دست یابند (رنجیته و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵: ۱۱۵).

**ترغیب ذهنی<sup>۳</sup> (تحریک به تفکر):** رهبران تحول‌گرا از ترغیب ذهنی پیروان جهت به چالش کشیدن افکار، تصورات و خلاقیت آنها استفاده می‌کنند (کورلاند<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰: ۱۶). در واقع فضای فکر کردن را تشویق می‌کنند و افراد را به تفکر وامی‌دارند. این عامل شامل رفتاری است که علاقه کارکنان را به آگاهی بر مسائل فزونی می‌بخشد، این موضوع اشتیاق طبیعی و توانایی ایشان را برای تفکر پیرامون مسائل به شیوه‌ای نو توسعه می‌دهد (باس، ۱۹۸۵).

**ملاحظات فردی<sup>۵</sup> (توجه به افراد):** کارکنان در هر کسب و کاری دارای نیازها و خواسته‌های منحصر به فردی هستند و ممکن است هر یک با عوامل مختلفی برانگیخته شود. بدین ترتیب، ملاحظات فردی یعنی توان رهبری در شناسایی و تشخیص نیازها و انگیزه‌های افراد. چنین رهبرانی دلسوز، پاسخگو به نیازها و علایق افراد و همچنین قدردان زحمات و دستاوردهای کارکنان خود هستند (جین و دوگال<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵: ۶).

### توانمندسازی روان‌شناختی

اصطلاح توانمندسازی در علوم سازمانی بسیار مورد استفاده قرار گرفته است، اما هیچ توافق

1. Inspirational Motivation
2. Renjith et al
3. Intellectual Stimulation
4. Kurland
5. Individual Consideration
6. Jain & Duggal

روشنی در مورد تعاریف ارائه شده از آن وجود ندارد. بسیاری از دانشمندان، توانمندسازی را حالتی می‌دانند که در آن افراد احساس می‌کنند می‌توانند سرنوشت خود را کنترل و به اهداف فردی و سازمانی دست یابند. درحقیقت توانمندسازی بیشتر به مسائل انگیزشی و روانی، تغییرات ساختاری، عناصر فرهنگی و تاریخی، ارزش‌ها و نگرش‌های موجود در بافت سازمانی اشاره دارد (پورمنزه<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴: ۴). علاوه‌براین، لشلی<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) نیز معتقد است که توانمندسازی، شامل دستیابی به اهداف سازمانی از طریق مشارکت همه کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری صرف‌نظر از موقعیت و جایگاه شغلی آنهاست (دگاگو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴: ۶۳-۶۴). در مطالعات سازمانی، توانمندسازی از دو رویکرد متفاوت قابل بحث است که شناخت این رویکردها می‌تواند به درک بهتری از توانمندسازی منجر شود. رویکرد سازمانی یا ساختاری<sup>۴</sup>: یعنی اقداماتی که سازمان برای سهم‌شدن مدیران و کارکنان در قدرت و فرایند تصمیم‌گیری انجام می‌دهد. بوون و لاولر<sup>۵</sup> (۱۹۹۲) توانمندسازی ساختاری را به‌عنوان سهم‌شدن در عناصر تشکیل‌دهنده سازمان یعنی اطلاعات، پاداش، دانش و قدرت تعریف می‌کند. به گفته فیشر<sup>۶</sup> (۱۹۹۳) توانمندسازی ساختاری تابع سه متغیر مهم قدرت، منابع و اطلاعات است (تتیک<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶: ۲۲۵-۲۲۶). در رویکرد توانمندسازی روان‌شناختی<sup>۸</sup>، دی و همکاران<sup>۹</sup> (۲۰۰۳) معتقدند که توانمندسازی روان‌شناختی برانگیزش درونی افراد تمرکز دارد نه شیوه‌های مدیریتی مورد استفاده برای افزایش سطح قدرت کارکنان (دی و همکاران، ۲۰۰۳: ۲۶۱). توانمندسازی روان‌شناختی به معنای ایجاد یک حس درونی در افراد است تا بتوانند به‌طور مستقل تصمیم‌هایی را در فرایند کاری خویش اتخاذ نمایند (کردنائیج و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۰۳). اسپریتزر<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۷) در تعریفی دیگر، توانمندسازی روان‌شناختی را به‌عنوان مجموعه‌ای از حالات روانی لازم و ضروری برای فرد می‌داند تا احساس کند که قادر است کار و

1. Pourmonazah
2. Lashli
3. Degago
4. Structural approach
5. Bowen & Lawler
6. Fisher
7. Tetik
8. Psychological empowerment approach
9. Dee et. al
10. Spreitzer

روابطش را کنترل کند. در واقع به جای تمرکز بر تسهیم قدرت، برتری توانمندسازی روان‌شناختی نسبت به توانمندسازی ساختاری را در تمرکز بر تجربه منحصر به فرد، انرژی و انگیزه افراد می‌داند (واچرکیات<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). در مجموع می‌توان بیان کرد که توانمندسازی روان‌شناختی منجر به پیامدهای رفتاری مهمی می‌شود. به عنوان مثال، کارکنانی که دارای حس خودیابی هستند، نیازها و خواسته‌های مشتریان را بهتر درک می‌کنند و به موقع مشکلات و مسائل پیش روی سازمان را حل و عملکردی فوق‌العاده در انجام وظایف محوله از خود نشان می‌دهند (خان و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱: ۵۵۸). بنابراین، با توجه به مدل اسپریتزر (۱۹۹۵: ۱۴۴۹، ۱۹۹۶: ۴۹۱) ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی تشریح خواهد شد.

**معنی دار بودن<sup>۳</sup>:** توماس و ولتهوس<sup>۴</sup> (۱۹۹۰) معتقدند که احساس معنی‌دار بودن یعنی ارزش اهداف یا مقاصد فعالیت که با استانداردها و ایده‌آل‌های خود فرد سنجیده می‌شود (توماس و ولتهوس به نقل از دگاگو، ۲۰۱۴: ۶۵).

**شایستگی<sup>۵</sup>:** شبیه حس خودیابی<sup>۶</sup> است. شایستگی یک باور شخصی است که فرد احساس می‌کند می‌تواند وظایف شغلی را به‌طور موفقیت‌آمیزی انجام دهد (لی و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۲: ۹۷).

**خودتعیینی<sup>۸</sup>:** یعنی احساس فرد راجع به اجرا و تنظیم فعالیت‌های شغلی خود که نشان‌دهنده استقلال در رفتارها، اجرا و ادامه فرایندهای شغلی فرد است (اسپریتزر، ۱۹۹۶: ۴۹۱).

**تأثیرگذاری<sup>۹</sup>:** درجه‌ای است که در آن فرد احساس می‌کند توانایی تأثیرگذاری بر پیامدها و راهبردهای سازمان را دارد (تتیک، ۲۰۱۶: ۲۲۷).

## کارآفرینی سازمانی

وجود مشخصه‌هایی همچون پیچیدگی و عدم قطعیت در محیط کسب و کار امروزی می‌تواند

1. Vacharakiat
2. Khan, et al
3. Meaningfulness
4. Thomas & Velthouse
5. Competence
6. Self- efficacy
7. Li et al
8. Self - determination
9. Impact



اقدامات و روند روبه‌رشد سازمان را با چالش مواجه سازد. از این‌رو، بقا و ادامهٔ حیات در چنین محیط‌های رقابتی، نیازمند انعطاف‌پذیری و افزایش ظرفیت نوآوری در سایهٔ توسعهٔ فعالیت‌ها و قابلیت‌های کارآفرینی در سازمان است. بروز رفتارها و فعالیت‌های کارآفرینی نه تنها منجر به سرمایه‌گذاری در کسب‌وکارهای جدید می‌شود، بلکه به توسعه و معرفی محصولات، خدمات و فناوری‌های جدید در سازمان نیز کمک می‌کند (القر،<sup>۱</sup> ۲۰۱۴: ۱۰-۱۱). اصطلاح کارآفرینی سازمانی یا به عبارتی کسب‌وکار مخاطره‌آمیز سازمانی برای نخستین بار در مطالعات پینکات<sup>۲</sup> (۱۹۸۵) به کار گرفته شد. کارآفرینی سازمانی از دیدگاه‌های گوناگون مورد توجه محققان قرار گرفته و تعاریف مختلفی از آن ارائه شده است. ایرلند و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) کارآفرینی سازمانی را به‌عنوان فرایندی توصیف می‌کنند که در آن افراد از طریق کشف فرصت‌های کارآفرینی بدون توجه به سطح و ماهیت منابع موجود دست به ابتکار و نوآوری می‌زنند. همچنین کوراتکو و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) نیز کارآفرینی سازمانی را فرایندی مهم از نوآوری می‌دانند (انگینو گلو و ارکان<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶: ۱۸-۱۹). در تعریفی دیگر، دوبینه<sup>۶</sup> (۲۰۱۳) و مایاکا<sup>۷</sup> (۲۰۱۲) کارآفرینی سازمانی را یک سلاح راهبردی و ابزاری مؤثر می‌دانند که بسیاری سازمان‌ها برای تجدید ساختار و بهبود عملکرد خود از آن استفاده می‌کنند و همچنین معتقدند کارآفرینی سازمانی آمادگی کارکنان را برای بروز رفتارهای کارآفرینانه هدف قرار می‌دهد تا بتواند موانع مختلف توسعه و بهبود محصولات و خدمات جدید را کاهش دهد (پاونویک و دیماس<sup>۸</sup>، ۲۰۱۴: ۲۷۱). بنابراین، کارآفرینی سازمانی دربرگیرندهٔ تلاش‌هایی کارآفرینانه است که به حمایت‌های سازمانی و تخصیص منابع برای اجرایی کردن فعالیت‌های نوآورانه در قالب نوآوری سازمانی، تولیدی و فرایندی نیاز دارد (جینگس و سامان<sup>۹</sup>، ۱۹۹۰: ۱۸۱). با توجه به مطالعات کوراتکو و همکاران (۲۰۱۴: ۴۰، ۲۰۱۵: ۳)

1. Olughor
2. Pinchot
3. Ireland et al
4. Kuratko et al
5. Enginoglu & Arikan
6. Duobiene
7. Moyaka
8. Paunovic & Dima
9. Jennings & Seaman

ابعاد کارآفرینی سازمانی شامل حمایت مدیریت<sup>۱</sup>، مرزهای سازمانی<sup>۲</sup>، پاداش و تقویت<sup>۳</sup>، زمان دسترسی<sup>۴</sup> و اختیار شغلی<sup>۵</sup> است که در جدول (۱) به طور مختصر تشریح شده است.

جدول ۱. ابعاد کارآفرینی سازمانی کوارتکو و همکاران (۲۰۱۴، ۲۰۱۵).

| ابعاد          | تعاریف   |
|----------------|--|
| حمایت مدیریت   | تسهیل و ترویج رفتارها و فعالیت‌های کارآفرینی، ایجاد شرایط حمایتی، تأمین منابع موردنیاز             |
| مرزهای سازمانی | درک انعطاف‌پذیری سازمان توسط کارکنان و مرزهایی که تحریک‌کننده و تشویق‌کننده رفتارهای نوآورانه است. |
| پاداش و تقویت  | ادراک فرد نسبت به دریافت پاداش برای موفقیت و فعالیت‌های کارآفرینی                                  |
| زمان دسترسی    | ادراک فرد از اینکه سازمان به اندازه کافی زمان برای کسب ایده‌های جدید و نتایج دارد                  |
| اختیار شغلی    | آزادی در تصمیم‌گیری، تفویض اختیار و مسئولیت به مدیران و کارکنان سطوح پایین‌تر                      |

### پیشینه پژوهش

زو و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۲) در تحقیقی به بررسی روابط بین رهبری تحول‌گرا و تعامل‌گرا در تعیین پیروان سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی پرداختند. نتایج تحقیق آنان نشان داد که رهبران تحول‌گرا با نفوذ آرمانی، الهام‌بخشی، توجه فردی و تحریک ذهنی کارکنان می‌توانند موجب شکوفایی استعدادها و توانایی‌های بالقوه آنان شوند؛ (توانمندسازی) که به تبع خود رشد و بالندگی سازمان را در پی دارد. همچنین نتایج حاکی از آن است که رهبران با سبک رهبری تحول‌گرا در مقایسه با رهبری تعامل‌گرا در توانمندسازی کارکنان موفق‌تر عمل می‌کنند.

1. Management Support
2. Organizational boundaries
3. Reward and reinforcement
4. Time Availability
5. Work Discretion
6. Zhu et al

صفایی شکیب و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقی به بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر تعالی سازمانی با نقش واسطه‌ای توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی کارکنان پرداختند که نتایج تحقیق آنان نشان داد که رهبری تحول‌گرا اثر مثبت و معناداری بر تعالی سازمانی با وساطت توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی کارکنان دارد. بارترام و کسمیر<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) و اولیو و همکاران (۲۰۰۴) نیز نشان می‌دهند که بین رهبری تحول‌گرا و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان رابطه مثبتی وجود دارد. قهرمانی و همکاران (۱۳۹۰) در تحقیقی نقش رهبری تحول‌گرا در ارتقای دانشگاه به سازمانی کارآفرین را مورد بررسی قرار دادند. نتایج تحقیق آنها نشان داد که میزان به‌کارگیری رهبری تحول‌گرا در دانشگاه و وضعیت آن از حیث میزان ارتقا به سازمان کارآفرین بیشتر از سطح متوسط است. در واقع بین رهبری تحول‌گرا و دانشگاه به سازمانی کارآفرین رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین بیان داشتند که بعد انگیزش الهام‌بخش از قدرت پیش‌بینی‌کنندگی بیشتری در ارتقای دانشگاه به سازمانی کارآفرین برخوردار است. شگری بکر و محمود<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) در تحقیقی رابطه بین رهبری تحول‌گرا و کارآفرینی سازمانی را مورد مطالعه قرار دادند که نتایج پژوهش آنها نشان می‌دهد که رابطه مثبت و معناداری بین رهبری تحول‌گرا و کارآفرینی سازمانی وجود دارد. عسگری و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) در تحقیقی به بررسی روابط بین توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان با کارآفرینی سازمانی پرداختند. نتایج پژوهش آنان نشان می‌دهد که رابطه مثبتی بین توانمندسازی کارکنان و کارآفرینی سازمانی وجود دارد. همچنین از بین ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان، متغیر اعتماد، بیشترین تأثیر را در کارآفرینی افراد دارد. الکنس و کلر<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) نشان دادند که رهبران تحول‌گرا با ایجاد یک دیدگاه مشترک در تمامی کارکنان، آنها را به همکاری با یکدیگر برای رسیدن به اهداف خاص قادر می‌نمایند، علاوه بر این، آنها نشان دادند که رهبران تحول‌گرا می‌توانند موجب تحریک فکری و خلق ایده‌های جدید (بروز رفتار نوآورانه) و کارآفرینی کارکنان در سازمان شوند، تا با نظرها، پیشنهادها و راه‌حل‌های جدید بتوانند خدمات بهتری ارائه دهند. مطالعات وان گن و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) نشان داد که از بین

1. Bartram & Casmir
2. Shukri Bakar & Mahmood
3. Asgari et al
4. Elkins & Keller
5. Van Engen et al

ابعاد رهبری تحول‌گرا، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی بیشترین تأثیر را در ایجاد رفتار نوآورانه در کارکنان دارد و افراد را در عملی کردن ایده‌های خود در محیط کار کمک می‌کند و تمایل و آمادگی آنها را برای فراهم‌ساختن خدمات سریع به مشتری افزایش می‌دهد. پژوهش‌های جونگ، چو و وو<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) میان ۳۲ شرکت الکترونیکی و ارتباطی در تایوان نشان داد که بین سبک رهبری تحول‌گرا و رفتار نوآورانه، رابطه مثبت و مستقیمی وجود دارد. همچنین براساس این یافته‌ها مشخص شد که رهبری تحول‌گرا چگونه موجب ارائه خدمات با سطح بالای کیفیت در کار می‌شود.

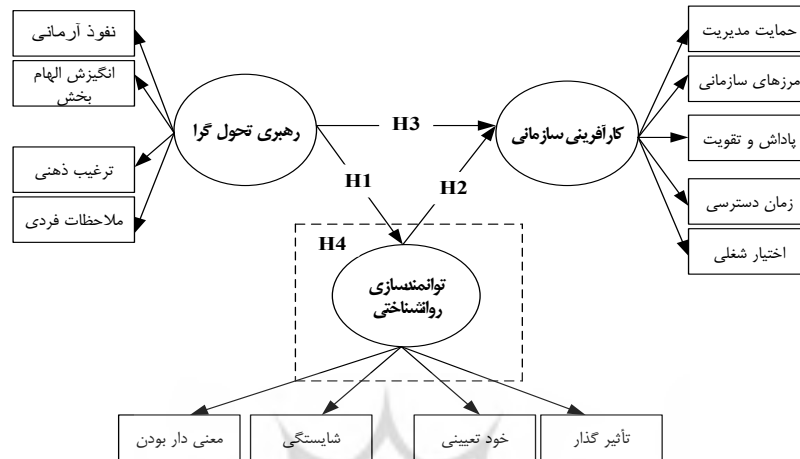
### فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش

باتوجه به مبانی نظری و مشخص شدن متغیرهای پژوهش و همچنین برای روشن شدن ارتباط متغیرها با یکدیگر، مدل مفهومی پژوهش در شکل شماره ۱ ارائه شده است. لازم به ذکر است که مدل استاندارد و یکپارچه‌ای در این زمینه وجود نداشته و هر یک از محققین پیشین تنها بخشی از ابعاد مدل ذیل را بررسی کرده‌اند. بدین ترتیب، در تدوین مدل مفهومی پژوهش از چند مدل استفاده شده است. بدین گونه که برای سنجش متغیر رهبری تحول‌گرا از مدل باس و اولیو (۱۹۹۹) و برای متغیر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان از مدل اسپریتزر (۱۹۹۵، ۱۹۹۶) و همچنین برای سنجش متغیر کارآفرینی سازمانی از مدل کوارتکو و همکاران (۲۰۱۴، ۲۰۱۵) استفاده شده است. بنابراین باتوجه به آنچه گفته شد، مدل مفهومی پژوهش به شکل (۱) است.

### فرضیه‌های پژوهش

۱. رهبری تحول‌گرا بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.
۲. توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
۳. رهبری تحول‌گرا بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
۴. توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان نقش متغیر میانجی در تأثیر رهبری تحول‌گرا بر کارآفرینی سازمانی دارد.

1. Jung, Chow & Wu



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

## روش تحقیق

این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی-پیمایشی است. در این پژوهش برای بررسی و آزمون فرضیه‌ها از نرم‌افزار SPSS19 و AMOS18 استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان دانشگاه لرستان (اعضای هیئت‌علمی و کارمندان) به تعداد ۷۵۰ نفر می‌باشد که براساس فرمول کوکران در سطح اطمینان ۰/۹۵ و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نمونه‌ای به حجم ۲۵۴ نفر انتخاب شد. در این پژوهش، برای جمع‌آوری اطلاعات و آزمون متغیر سبک رهبری تحول‌گرا از پرسشنامه چندعاملی رهبری باس و اولیو (۲۰۰۴)، برای متغیر توانمندسازی روان‌شناختی از پرسشنامه اسپریتزر (۱۹۹۵) و همچنین برای متغیر کارآفرینی سازمانی از پرسشنامه کوارتکو و همکاران (۲۰۱۴) استفاده شده است. لازم به ذکر است که هر کدام از پرسشنامه‌ها نگرش افراد را براساس مقیاس پنج‌تایی لیکرت (کاملاً موافقم، موافقم، بی‌نظم، مخالفم و کاملاً مخالفم) مورد بررسی قرار داده است. روایی پرسشنامه از طریق روش اعتبار محتوا و پایایی (همسازی درونی گویه‌ها) با استفاده از نرم‌افزار SPSS و روش آلفای کرونباخ تأیید شد. جدول (۲) نتایج به‌دست‌آمده از پایایی داده‌ها برای هر یک از مؤلفه‌های مورد سنجش را نشان می‌دهد.

جدول ۲. پایایی و همبستگی درونی مؤلفه‌های موردسنجش

| ردیف | متغیر            | آلفای کرونباخ | ردیف | متغیر          | آلفای کرونباخ |
|------|------------------|---------------|------|----------------|---------------|
| ۱    | نفوذ آرمانی      | ۰/۸۵          | ۸    | تأثیر گذاری    | ۰/۸۳          |
| ۲    | انگیزش الهام بخش | ۰/۷۸          | ۹    | حمایت مدیریت   | ۰/۸۶          |
| ۳    | ترغیب ذهنی       | ۰/۷۹          | ۱۰   | مرزهای سازمانی | ۰/۷۹          |
| ۴    | ملاحظات فردی     | ۰/۸۱          | ۱۱   | پاداش و تقویت  | ۰/۸۴          |
| ۵    | معنی دار بودن    | ۰/۷۶          | ۱۲   | زمان دسترسی    | ۰/۸۰          |
| ۶    | شایستگی          | ۰/۸۰          | ۱۳   | اختیار شغلی    | ۰/۸۷          |
| ۷    | خود تعیینی       | ۰/۷۷          |      |                |               |

یافته‌های جمعیت شناختی

جدول (۳) یافته‌های جمعیت شناختی پژوهش را نشان می‌دهد. براساس نتایج به دست آمده از این جدول، ۱۵۷ نفر از پاسخگویان معادل ۰/۶۲ مرد و ۹۷ نفر معادل ۰/۳۸ از پاسخگویان زن هستند. همچنین توزیع فراوانی متغیرهای سن، میزان تحصیلات و پست سازمانی در این جدول نشان داده شده است

جدول ۳. یافته‌های جمعیت شناختی نمونه

| تعداد افراد | متغیرهای جمعیت شناختی |             |
|-------------|-----------------------|-------------|
| ۱۵۷         | مرد                   | جنسیت       |
| ۹۷          | زن                    |             |
| ۶۷          | ۲۰-۳۰                 | سن          |
| ۱۱۶         | ۳۱-۴۰                 |             |
| ۷۱          | ۴۱ سال به بالا        |             |
| ۱۷          | فوق دیپلم             | تحصیلات     |
| ۷۹          | لیسانس                |             |
| ۹۷          | فوق لیسانس            |             |
| ۶۱          | دکتری                 |             |
| ۵۳          | هیئت علمی             | پست سازمانی |
| ۲۰۱         | کارمند                |             |

## روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش پس از اطمینان از روایی و پایایی به آزمون مدل و فرضیه‌های پژوهش اقدام شد. بدین ترتیب از رویکرد معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تأییدی برای آزمون مدل و فرضیه‌های پژوهش و همچنین سنجش تأثیر رهبری تحول‌گرا بر توانمندسازی روان‌شناختی برای توسعه قابلیت‌ها و فعالیت کارآفرینی در سازمان استفاده شده است. مدل‌سازی معادلات ساختاری ارتباط میان چندین متغیر را در یک مدل فراهم می‌سازد و در واقع نسبت به سایر فن‌های تحلیل داده این امکان را فراهم می‌آورد که محقق بتواند الگوی نظری خود را هم به‌طور کلی و هم به‌گونه‌ای جزئی مورد آزمون و واریسی قرار دهد. به‌عبارتی دیگر، در مدل‌سازی معادلات ساختاری بین دو گروه متغیر مشاهده‌شده (معرف) و متغیر پنهان تمایز وجود دارد. متغیرهای پنهان مستقیماً قابل مشاهده یا اندازه‌گیری نیستند، بلکه به‌طور غیرمستقیم مورد مشاهده و اندازه‌گیری قرار می‌گیرند و متغیرهای مشاهده‌شده یا معرف متغیرهایی هستند که مستقیماً مورد مشاهده و اندازه‌گیری قرار می‌گیرند. بنابراین، با توجه به مدل مفهومی، ۱۳ متغیر آشکار در این پژوهش وجود دارد که سه متغیر پنهان رهبری تحول‌گرا، توانمندسازی روان‌شناختی و کارآفرینی سازمانی را اندازه‌گیری می‌کنند. همچنین برای برازش مدل از معیارهای برازشی که در مدل‌سازی معادلات ساختاری وجود دارد، استفاده شده است. معیارهایی که نشان می‌دهند آیا مدل بازتابی شده توسط داده‌ها، مدل اندازه‌گیری تحقیق را تأیید می‌کند یا خیر؟ پیش از آنکه شاخص‌های برازش در پژوهش حاضر مورد بررسی قرار گیرد، توضیح هرچه‌بہتر متغیرهای پژوهش در این تحقیق با استفاده از جدول سنجش شاخص آشکار و ابعاد عملیاتی لازم است. در توصیف جدول مذکور باید عنوان کرد که در این جدول مشخص می‌شود که هر متغیر پنهان به همراه متغیرهای آشکار خود با استفاده از چه ابعاد عملیاتی و چه گویه‌هایی اندازه‌گیری می‌شود. در واقع این جدول به کاربردی‌تر کردن پژوهش کمک زیادی می‌کند. با توجه به آنچه گفته شد، جدول سنجش متغیر آشکار به همراه ابعاد عملیاتی آنها در جدول (۴) نشان داده شده است.

جدول ۴. شاخص‌های سنجش به همراه ابعاد عملیاتی

| متغیر پنهان             | متغیر آشکار      | شاخص عملیاتی  |
|-------------------------|------------------|---|
| رهبری تحول‌گرا          | نفوذ آرمانی      | الگودهی، ایجاد و تشریح ارزش‌ها، حس هدف‌مندی، القای حس افتخار به اعضا            |
|                         | ملاحظات فردی     | رفتار با اعضا به‌عنوان یک شخص نه عضو، کمک به افراد جهت ارتقای توانایی، آموزش    |
|                         | ترغیب ذهنی       | پیشنهاد راه‌حل‌های جدید، بررسی مشکلات از زوایای مختلف، توجه به نظرات مختلف.     |
|                         | انگیزش الهام‌بخش | تأکید بر آینده‌نگری، امید به اعضا در کسب اهداف، گفتار خوش‌بینانه در مورد آینده. |
| توانمندسازی روان‌شناختی | معنی‌دار بودن    | درک اهداف مهم و پارزش، احساس ارزشمندی در کار، ارزش‌ها و الزامات کاری            |
|                         | شایستگی          | کارآمدی، احساس قابلیت و توانایی انجام وظایف، مهارت شخصی                         |
|                         | خودتعیینی        | حس استقلال و خودمختاری، آزادی عمل در اجرا و تنظیم فعالیت‌های شغلی خود           |
| کارآفرینی سازمانی       | تأثیرگذاری       | حس مؤثر بودن، توانایی تأثیرگذاری بر اهداف و راهبردها                            |
|                         | حمایت مدیریت     | تسهیل و ترویج فعالیت‌های کارآفرینی، تأمین منابع، حمایت ایده‌های کارآفرینانه     |
|                         | مرزهای سازمانی   | حس پویایی و انعطاف‌پذیری سازمان، مرزهای ترغیب‌کننده و تشویق‌کننده نوآوری        |
|                         | پاداش و تقویت    | ادراک دریافت پاداش، تشویق فعالیت‌های کارآفرینی، ارائه پاداش                     |
|                         | زمان دسترسی      | درک زمان کافی برای کسب ایده، زمان لازم برای عملی کردن ایده‌ها                   |
|                         | اختیار شغلی      | تفویض اختیار، آزادی در عمل، حق انتخاب و اختیار در تصمیم‌گیری                    |
|                         |                  |   |

#### یافته‌های حاصل از تحلیل عاملی تأییدی

پس از جمع‌آوری اطلاعات، برای مشخص کردن اینکه شاخص‌های اندازه‌گیری (متغیرهای مشاهده) تا چه اندازه برای سنجش متغیرهای پنهان قابل قبول هستند، لازم است ابتدا کلیه متغیرهای مشاهده‌شده که مربوط به متغیرهای پنهان هست، به‌طور مجزا مورد آزمون قرار گیرند. شاخص‌های کلی برازش برای الگوهای اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی) با استفاده از نرم‌افزار Amos18 ارزیابی شد که شاخص‌های برازش برای مدل‌های تحلیل عاملی تأییدی برای کلیه متغیرهای پنهان



تأثیر رهبری تحول‌گرا بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان

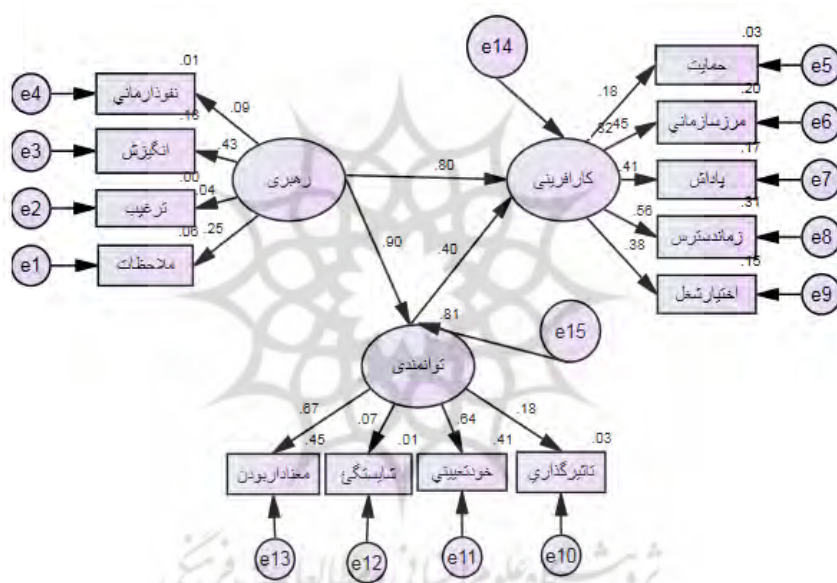
تحقیق در سطح مطلوبی قرار داشته و حاکی از این بودند که شاخص‌های اندازه‌گیری (متغیرهای آشکار) می‌توانند متغیرهای پنهان را به خوبی اندازه‌گیری کنند. با توجه به جدول (۵)، نتایج تحلیل عاملی تأییدی به همراه شاخص جزئی  $p$  برای آزمون قابل قبول بودن بار عاملی مربوط به هر سؤال بررسی شد و بارهای عاملی همه سؤالات بالاتر از  $0,05$  و مقدار  $P$  جزئی کمتر از  $0,05$  بودند. لذا می‌توان نتیجه گرفت که سؤالات به خوبی متغیرهای مشاهده (آشکار) را می‌سنجند.

جدول ۵. نتایج تحلیل عاملی تأییدی به همراه شاخص جزئی  $P$  برای هر سؤال

| مؤلفه               | سؤال | بار عاملی تأییدی | $P$   | مؤلفه            | سؤال | بار عاملی تأییدی | $P$   |
|---------------------|------|------------------|-------|------------------|------|------------------|-------|
| نفوذ آرمانی         | Q1   | ۰/۸۴             | ۰,۰۰۰ | خود<br>تعیینی    | Q23  | ۰/۵۶             | ۰,۰۰۲ |
|                     | Q2   | ۰/۶۳             | ۰,۰۰۴ |                  | Q24  | ۰/۷۹             | ۰,۰۰۰ |
|                     | Q3   | ۰/۷۵             | ۰,۰۰۲ |                  | Q25  | ۰/۷۳             | ۰,۰۰۹ |
|                     | Q4   | ۰/۵۷             | ۰,۰۱۰ |                  | Q26  | ۰/۸۲             | ۰,۰۰۰ |
| انگیزش<br>الهام‌بخش | Q5   | ۰/۸۲             | ۰,۰۰۵ | تأثیرگذاری       | Q27  | ۰/۷۱             | ۰,۰۰۲ |
|                     | Q6   | ۰/۶۳             | ۰,۰۰۲ |                  | Q28  | ۰/۷۵             | ۰,۰۰۳ |
|                     | Q7   | ۰/۷۳             | ۰,۰۳۲ |                  | Q29  | ۰/۶۶             | ۰,۰۰۵ |
|                     | Q8   | ۰/۸۵             | ۰,۰۰۰ |                  | Q30  | ۰/۷۷             | ۰,۰۰۷ |
| ملاحظات<br>فردی     | Q9   | ۰/۷۲             | ۰,۰۰۱ | حمایت<br>مدیریت  | Q31  | ۰/۷۳             | ۰,۰۱۷ |
|                     | Q10  | ۰/۸۰             | ۰,۰۰۰ |                  | Q32  | ۰/۸۱             | ۰,۰۰۰ |
|                     | Q11  | ۰/۶۹             | ۰,۰۳۱ |                  | Q33  | ۰/۶۳             | ۰,۰۰۸ |
|                     | Q12  | ۰/۷۱             | ۰,۰۰۰ |                  | Q34  | ۰/۶۸             | ۰,۰۱۳ |
| ترغیب<br>ذهنی       | Q13  | ۰/۸۴             | ۰,۰۰۰ | پاداش و<br>تقویت | Q35  | ۰/۷۲             | ۰,۰۰۲ |
|                     | Q14  | ۰/۶۳             | ۰,۰۰۱ |                  | Q36  | ۰/۸۱             | ۰,۰۰۰ |
|                     | Q15  | ۰/۷۵             | ۰,۰۰۲ |                  | Q37  | ۰/۷۹             | ۰,۰۰۲ |
| معنی‌دار<br>بودن    | Q16  | ۰/۶۸             | ۰,۰۰۵ | زمان<br>دسترسی   | Q38  | ۰/۷۵             | ۰,۰۰۴ |
|                     | Q17  | ۰/۷۷             | ۰,۰۰۶ |                  | Q39  | ۰/۸۲             | ۰,۰۰۰ |
|                     | Q18  | ۰/۷۳             | ۰,۰۱۷ |                  | Q40  | ۰/۶۹             | ۰,۰۰۹ |
|                     | Q19  | ۰/۶۶             | ۰,۰۰۰ |                  | Q41  | ۰/۸۳             | ۰,۰۰۱ |
| شایستگی             | Q20  | ۰/۵۷             | ۰,۰۰۲ | اختیار شغلی      | Q42  | ۰/۷۴             | ۰,۰۰۳ |
|                     | Q21  | ۰/۶۹             | ۰,۰۰۲ |                  | Q43  | ۰/۸۰             | ۰,۰۰۰ |
|                     | Q22  | ۰/۷۲             | ۰,۰۰۷ |                  |      |                  |       |

## آزمون فرضیه‌های پژوهش

در این تحقیق برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از معادلات ساختاری و نرم‌افزار AMOS 18 استفاده شده است. همان‌گونه که در شکل (۲) مشاهده می‌شود، ضرایب رگرسیون مدل ساختاری برای متغیرهای پنهان و بارهای عاملی مدل اندازه‌گیری برای متغیرهای آشکار بررسی شده است که در شکل زیر نمایان است.



شکل ۲. خروجی نرم‌افزار

برای برازش مدل فوق از نرم‌افزار AMOS استفاده شده است که شاخص‌های کلی آن به شکل جدول (۶) است.

جدول ۶. برازش مدل مفهومی

| RMSE | GFI  | CFI  | CMIN/DF | P     | CIMN  |
|------|------|------|---------|-------|-------|
| ۰,۰۶ | ۰/۹۳ | ۰/۹۱ | ۲,۷۱    | ۰,۰۰۰ | ۸۳,۴۲ |

### تأثیر رهبری تحول‌گرا بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان

اطلاعات جدول (۶) نشان می‌دهد که مدل، از برآزش بسیار خوبی برخوردار است. بدین ترتیب، پس از بررسی و تأیید الگو برای آزمون معناداری فرضیه‌ها از دو شاخص جزئی مقدار بحرانی CR و P استفاده شده است، براساس سطح معناداری ۰/۰۵ مقدار بحرانی باید بیشتر از ۱/۹۶ باشد، مقدار پارامتر کمتر از این در الگو مهم شمرده نمی‌شود، همچنین مقادیر کوچک‌تر از ۰/۰۵ برای مقدار P حاکی از تفاوت معنادار مقدار محاسبه‌شده برای وزن‌های رگرسیونی با مقدار صفر در سطح ۰/۰۵ دارد. فرضیه‌ها به همراه ضریب رگرسیونی و مقادیر شاخص‌های جزئی مربوط به هر فرضیه در جدول (۷) ارائه شده است.

جدول ۷. فرضیه‌های تحقیق به همراه ضریب رگرسیونی و مقادیر شاخص‌های جزئی

| فرضیه‌ها  | ضریب رگرسیونی | مقدار بحرانی | P     | نتیجه |
|---|---------------|--------------|-------|-------|
| رهبری تحول‌گرا بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.                       | ۰/۹۰          | ۳/۸۳         | ۰,۰۰۰ | تأیید |
| توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد                     | ۰/۴۰          | ۲/۹۱         | ۰,۰۰۱ | تأیید |
| رهبری تحول‌گرا بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.                                     | ۰/۸۰          | ۳/۳۱         | ۰,۰۰۰ | تأیید |
| توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان نقش متغیر میانجی در تأثیر رهبری تحول‌گرا بر کارآفرینی سازمانی دارد. | ۰/۶۷          | -            | -     | تأیید |

باتوجه به جدول (۷) و آزمون فرضیه‌های پژوهش، مشخص می‌شود که فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۰/۹۵ تأیید می‌شوند. در توضیح آزمون فرضیه‌های اصلی باید گفت که باتوجه به مقدار بحرانی (CR) که برای تمامی فرضیه‌ها دارای مقدار بیش از ۱/۹۶ است و مقدار (P) که کمتر از سطح خطای ۰/۰۵ است، در سطح اطمینان ۰/۹۵ فرضیه‌های پژوهش تأیید می‌شوند. بنابراین می‌توان گفت که رهبری تحول‌گرا تأثیر مثبت و معناداری بر توانمندسازی روان‌شناختی و

کارآفرینی سازمانی دارد. به علاوه می‌توان گفت که در سطح خطای ۰/۵ توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان نقش متغیر میانجی در تأثیر رهبری تحول‌گرا در کارآفرینی سازمانی دارد.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

امروزه واکنش موفقیت‌آمیز و پویای هر سازمانی در گستره رقابت‌ها و تحولات جهانی مستلزم تغییر در فعالیت‌ها، وظایف سازمانی، چگونگی اداره آنها و به‌ویژه رهبری است؛ رهبرانی که با ژرف‌نگری، جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را مشخص سازند و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان به وجود آورند. رهبران تحول‌گرا با بیان چشم‌انداز جذاب و گیرا، تزییق ارزش‌ها، ایدئولوژی‌های جدید و پیوند دادن علائق فردی و جمعی، سازمان را یاری رسانده و همچنین با حمایت از افکار و ایده‌های جدید، زمینه را برای توسعه و بهبود فعالیت‌ها و قابلیت‌های کارآفرینی فراهم می‌سازند تا مسیر تازه‌ای از رشد و شکوفایی را فراروی سازمان قرار دهند. پژوهش حاضر با هدف بررسی و تحلیل اثر رهبری تحول‌گرا بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان برای توسعه قابلیت‌ها و فعالیت‌های کارآفرینی در سازمان انجام پذیرفت. از این رو نتایج پژوهش به تفکیک فرضیه‌ها مطرح می‌شود. نتایج به تفکیک فرضیه‌ها نشان‌دهنده آن است که در سطح اطمینان ۰/۹۵، رهبری تحول‌گرا تأثیر مثبت و معناداری بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در دانشگاه لرستان دارد. نتایج فرضیه مذکور با پژوهش‌های بارترام و کسمیر (۲۰۰۷)، اولیو و همکاران (۲۰۰۴) و زو و همکاران (۲۰۱۲) مطابقت و همخوانی دارد. تشابه فرضیه مذکور با پژوهش‌های صورت گرفته فوق در آن است که رهبران تحول‌گرا با نفوذ آرمانی، الهام‌بخشی، توجه فردی و تحریک ذهنی کارکنان می‌توانند موجبات رشد و شکوفایی استعدادها و توانایی‌های بالقوه (توانمندسازی) آنان را فراهم سازند که به تبع داشتن نیروی انسانی توانمند و کارا رشد و بالندگی سازمان را در پی خواهد داشت. از طرف دیگر با توجه به نتایج پژوهش، می‌توان اذعان داشت که در سطح اطمینان ۰/۹۵ توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر مثبت و معناداری بر توسعه قابلیت‌ها و فعالیت‌های کارآفرینی در دانشگاه لرستان دارد. نتایج این فرضیه با پژوهش‌های عسگری و همکاران (۲۰۱۲) و الکنس و کلر (۲۰۰۳) مطابقت دارد. وجه اشتراک این فرضیه با پژوهش‌های مذکور در آن است که مدیران و رهبران سازمان می‌تواند با تمرکز بر تجربه منحصربه‌فرد، انرژی،

مهارت و انگیزه افراد در شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های پیش‌رو، سازمان را در موفقیت و تحقق اهدافش یاری رسانند. نتایج پژوهش نیز حاکی از آن است که در سطح اطمینان ۰/۹۵ رهبری تحول‌گرا تأثیر مثبت و معناداری بر کارآفرینی سازمانی در دانشگاه لرستان دارد. این فرضیه با پژوهش قهرمانی و همکاران (۱۳۹۰) همخوانی دارد. وجه اشتراک هر دو پژوهش در آن است که نتایج پژوهش آنان نیز نشان می‌دهد، رهبران تحول‌گرا با تحریک فکری افراد، خلق ایده‌های جدید و توسعه فعالیت‌های کارآفرینی می‌توانند به هنگام رقابت در یک محیط متلاطم و غیرقابل پیش‌بینی عملکرد خود را ارتقا دهند. همچنین یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان نقش متغیر میانجی در تأثیر رهبری تحول‌گرا بر کارآفرینی سازمانی دارد. بنابراین، باتوجه به موارد مذکور و همچنین تأیید فرضیه‌ها و نتایج پژوهش، پیشنهادهاى کاربردی پژوهش به شرح زیر مطرح می‌شود.

- براساس یافته‌ها و تأیید فرضیه‌های پژوهش، برای توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان به منظور بهبود و توسعه قابلیت‌ها و فعالیت‌های کارآفرینی در سازمان، پژوهش حاضر به دانشگاه لرستان و سایر نهادها توصیه می‌کند که نقش رهبری به‌خصوص سبک رهبری تحول‌گرا را در سازمان خود مورد توجه قرار داده و در به‌کارگیری آن برای ارتقای سطح فعالیت‌های کارآفرینی خود اقدام کنند.
- باتوجه به اینکه رهبری تحول‌گرا سبک غالب رهبری در محیط‌های ناپایدار و عاملی مهم در تجدید حیات سازمان‌ها به‌شمار می‌رود، برای پرورش مدیران تحول‌آفرین و کارآمد، توصیه می‌شود، به مؤلفه‌های نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی توجه شود. براین اساس، رهبران تحول‌آفرین می‌توانند با خلق ایده‌ها و چشم‌اندازهای جدید، ارائه الگوی مناسب به کارکنان در کنار القای فرهنگ ریسک‌پذیری و با ایجاد اعتماد و شور و شوق میان مدیران و کارکنان در جهت تغییر و تحول گام بردارند و نویدبخش توسعه و بهبود فعالیت‌های کارآفرینی در سازمان باشند.
- پژوهش حاضر به دانشگاه لرستان و سایر نهادهاى دیگر برای توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در راستای توسعه قابلیت‌ها و فعالیت‌های کارآفرینی توصیه می‌کند به شایستگی، معنادار بودن، تأثیرگذاری و خودتعیینی توجه نمایند. راه‌حل اساسی برای

اینکه کارکنان بتوانند تأثیرگذار بودن و معنادار بودن خود را در کار احساس کنند؛ علاوه بر انجام فعالیت‌های تأثیرگذار، مهم و باارزش، کارکنان باید باور داشته باشند که دارای وظایف و مسئولیت‌های ارزشمندی بوده و بر نتایج کارشان کنترل دارند. لذا با توجه به آنچه گفته شد، سازمان‌ها با استفاده از غنی‌سازی و جابه‌جایی شغلی، شفافیت اهداف و وظایف و همچنین فراهم آوردن زمینه مشارکت افراد در سازمان می‌توانند در جهت کسب اهداف و مقاصد سازمان بهتر عمل کنند.

- بر مبنای نتایج پژوهش، پیشنهاد می‌شود که برای بهبود و ارتقای فعالیت‌های کارآفرینی در سازمان، زمینه را برای تسهیل و ترویج فعالیت‌های کارآفرینی، آزادی و حق انتخاب به کارکنان و تشویق فعالیت‌های کارآفرینانه فراهم سازند که این امر موجب بروز فعالیت‌های کارآفرینانه شده و توانایی سازمان را در دستیابی به خدمات با کیفیت برتر، افزایش داده و با ایجاد یک مزیت رقابتی، موفقیت و بقای سازمان را در درازمدت تضمین می‌کند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## منابع

- صفایی کیب، علی؛ عبدالمالکی، بابک؛ حسین‌زاده، سید علی‌اکبر و موسیوآند، مریم (۱۳۹۴)، اثر رهبری تحول‌گرا بر تعالی سازمانی با نقش واسطه‌ای توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی کارکنان، *مطالعات رفتار سازمانی*، ۵ (۱۶): ۱-۲۴.
- قهرمانی، محمد؛ حاجی خواجه‌لو، صالح‌رشید و ابوچناری، عقیل (۱۳۹۰)، نقش رهبری تحولی در ارتقای دانشگاه به سازمان کارآفرین (مورد مطالعه: دانشگاه شهید بهشتی)، *توسعه کارآفرینی*، ۴ (۵): ۱۸۵-۲۰۴.
- کردنائیج، اسداله؛ بخشی‌زاده، علی‌رضا و فتح‌الهی، مهدی (۱۳۹۴)، بررسی تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر توانمندسازی ساختاری، *مطالعات رفتار سازمانی*، ۴ (۱۴): ۹۷-۱۱۹.
- Asgari, M., Taleghani, M., & Ghadimi, S. (2012). The Relationship between Psychological Empowerment Of Employees with Corporate Entrepreneurship of Guilan Payamnour University, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(4)3181-3187.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behaviour*, 25, 951-968.
- Bartram, T. & Casimir, G. (2007). The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leaders: The mediating effects of empowerment and trust in the leader. *Leadership and Organization Development Journal*, 28 (1), 4-19.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, New Jersey 07430: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Binti Ahmad, R., Mohamed, A., & AbdulManaf, H. (2017). The Relationship between Transformational leadership characteristic and succession planning program in The Malaysian public sector. *International Journal of Asian Social Science*, 7(1): 19-30.
- Dee, J. R., Henkin, A. B., & Duemer, L. (2003). Structural antecedents and psychological correlates of teacher empowerment. *Journal of Educational Administration*, 41(3), 257-277.
- Degago, E (2014). A Study on Impact of Psychological Empowerment on Employee Performance in Small and Medium Scale Enterprise Sectors. *European Journal of Business and Management*, Vol.6, No.27, pp 60-73.
- Elango, B.E., Hounter, Gray. L., & Winchell, Mike.(2007). Barriers to nurse entrepreneurship: a study of the process model of entrepreneurship. *American Academy of Nurse Practitioners* 19.pp.198-204.
- Elkins, T., & Keller, R. T. (2003). Leadership in Research and Development Organizations: A Literature Review and Conceptual Framework. *Leadership Quarterly*, 14: 587-606.

- Enginoglu, D., & Arikan, C (2016). Creating In Corporate Entrepreneurship strategy For competitive Advantage. **International Review of Economics and Management**, Vol,4, Number 1,pp 14-28.
- Jain, P., & Duggal, T. ( 2015).The Role Of Transformational Leadership in organizational commitment.. **international Journal of Business Quantitative Economics and Applid Management Research**. Vol 2, Issue 5,pp1-11.
- Jennings, D. F. Seaman, S. L (1990). Aggressiveness of response to new business opportunities following deregulation: An empirical study of established financial firms, **Journal of Business and Venturing**, Vol. 5, pp. 177-189.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. **Leadership Quarterly**, 14, 525-544.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. **Leadership Quarterly**, 14, 525-544.
- Khan, M.T., Saboor, A.,Khan, N.A.,& Ali, I.(2011). Connotation of employees'empowerment emerging challenges.**European Journal of Social Sciences**, 22(4), 556-564.
- Komives, S.R., & Wagner, W. (Eds.). (2009). Leadership for a better world: Understanding the social change model of leadership development(2<sup>nd</sup>ed.). **San Francisco**, CA: Jossey-Bass.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Covin, J. G. (2014). Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. **Business Horizons**, 57(1), 37-47.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Hayton, J. (2015). Corporate entrepreneurship: the innovative challenge for a new global economic reality.**Small Business Economics**, 1-9.
- Kurland, (2010). Leadership style and organizational leader and Leadership program effect of school vision, **Journal of Educational Administration**,48(1), 7-30.
- Li, C., Wu, K., Johnson, D. E., & Wu, M. (2012). Moral leadership and psychological empowerment in China. **Journal of Managerial Psychology**, 27(1), 90-108.
- Mozhdeh, M, Wan, K.W. I. and Amin, V., (2011). the Impact of Transformational Leadership on Organizational Innovation Moderated by Organizational Culture, **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, 5(6): 504-508.
- Olughor, A. (2014). Corporate Entrepreneursh and Employee Retention Strategies in Nigerian Telecommunication industry. **European Journal of Business and Social Sciences**, Vol.3, No.2, 09-23.
- Paunovic, S,P.,& Dima, I. C. (2014). organizational culture and Corporate entrepreneurs. **Annals of the University of Petroşani, Economics**, 14(1).269-276.
- Pourmonazah, A. (2014). Investigation of the Influence of Dimensions of Psychological Empowerment on Employees' Organizational Commitment. **J ournal of Applied Environmental and Biological Sciences**,1-8.
- Renjith, V., Renu, G., George, A (2015). Transformational Leadership in Nursing. **international Journal of Scientific Research and Management Studies (IJSRMS)**, Vol 2 Issue 2, 112-118.
- Reuvers, M., Van Engen, M. L., Vinkenburg, C. J., & Wilson-Evered, E. (2008). Transformational leadership and innovative work behaviour: Exploring the relevance of gender differences. **Creativity and Innovation Management**, 17(3), 227-244.
- Sayyadi,M & Reaiche,. C (2015). Leading in globalised markets; the emerging role of transformational leadership. **Proceedings of the Australasian Conference on Business and Social Sciences in partnership with The Journal of Developing Areas**, 3(14),1433-1447.



- Shukri Bakar, M., & Mahmood, R. (2014). Linking Transformational Leadership and Corporate Entrepreneurship to Performance in the Public Higher Education Institutions in Malaysia, **Advances in Management and Applied Economics**, 4 (3):1-8.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement & validation. **Academy of Management Journal**, 6(38),1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social characteristics of psychological empowerment. **Academy of Management Journal**, 39(2), 483-504.
- Tetik, N. (2016). The Effects of Psychological Empowerment on Job Satisfaction and Job Performance of Tourist Guides. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol. 6, No. 2,221- 240.
- Tiri, G., Ogollah, K., & Mburu, D. (2015). influence of transformational leadership roel on performance of virtual project teams in safaricom limited. **International Journal of Economics, Commerce and Management**, United Kingdom. Vol. III, Issue 2, pp,1-27.
- Vacharakiat, M. (2008). The Relationships of Empowerment, Job Satisfaction, and Organizational Commitment among Filipino and American Registered Nurses Working in the U.S.A. A dissertation submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy at George Mason University. **Journal of Basic and Applied Scientific Research**, 2(9), 7681-7689.
- Van Engen, M. L., Reuvers, M., Vinckenburg, C. J., & Wilson-Evered, E. (2008). Transformational leadership and innovative work behaviour:Exploring the relevance of gender differences. **Creativity and Innovation Management**, 17(3), 227-244.
- Yaghoobi, N.M., Moloudi J., & Azadikhah, O. (2011). The Relationship between Empowerment and Human Resource Productivity in Organization, **Journal of Basic and Applied**.
- Yew, O. (2015). The Relationship between Transformational Leadership and Followers' Work Characteristics and Task Performance. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol. 5, No. 6. Pp,365-377.
- Zhu, W., Sosik, J., Riggio, R., & Yang, B. (2012). Relationships between Transformational and Active Transactional Leadership and Followers' Organizational Identification: The Role of Psychological Empowerment. **Institute of Behavioral and Applied Management. All Rights Reserved**, 24(2), 186-212.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی