

## مطالعه اثر رهبری تحول گرا بر بهره وری نیروی انسانی با توجه به نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی کارکنان (مطالعه موردی: وزارت ورزش و جوانان)

علی بنسپردی<sup>۱\*</sup>، محسن اسماعیلی ثانی<sup>۲</sup>

۱- استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه حکیم سبزواری، ۲- کارشناسی ارشد مدیریت راهبردی در سازمان‌های ورزشی دانشگاه حکیم سبزواری

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۴/۱۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۶/۲۹

## The Study of the Transformational Leadership Effect on Human Resource Efficiency Based on the Mediator Role of Employees' Psychological Empowerment (Case Study: Ministry of Sport and Youth)

Ali Benesbordi<sup>1\*</sup>, Mohsen Smaeili Sani<sup>2</sup>

1- Assistant Professor of sport management in Hakim Sabzevari University, 2- Master of Strategic Management in Sports Organizations of Hakim Sabzevari University

Received: (2018/07/02) Accepted: (2018/09/20)

### Abstract

The purpose of this study was to investigate the effect of transformational leadership on human resource efficiency with respect to the mediator role of psychological empowerment in the Ministry of Sport and Youth. The statistical sample of this study consists of 308 senior executives and staff of the Ministry of Sport and Youth. This is an applied and descriptive survey study. For collecting data, the questionnaires such as Hersey & Goldsmith's (1980) human resource efficiency, Bass's (2003) transformational leadership, and Spreitzer's (1995) psychological empowerment were applied which the validity and reliability were confirmed. Structural equations model and Lisrel software were used to test the hypotheses. The results of this research indicate that the transformational leadership has a positive effect on psychological empowerment and workforce efficiency. Also, psychological empowerment has a positive effect on workforce efficiency and a partial mediator role in the relationship between transformational leadership and human resource productivity. Therefore, transformational leadership and psychological empowerment and their dimensions can be effective factors in improving the workforce efficiency.

### Keywords

Leadership Method, Productivity, Psychological Empowerment, Transformational Leadership.

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر رهبری تحول گرا بر بهره وری نیروی انسانی با توجه به نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی در وزارت ورزش و جوانان انجام گرفت. نمونه آماری پژوهش حاضر را ۳۰۸ نفر از مدیران و کارشناسان ستادی وزارت ورزش و جوانان تشکیل می دهند. این پژوهش کاربردی و از نوع توصیفی-پیمایشی بوده و برای جمع آوری داده ها از پرسش نامه بهره وری نیروی انسانی هرسی و گلد اسمیت (۱۹۸۰)، رهبری تحول گرا باس (۲۰۰۳) و پرسش نامه توانمندسازی روانشناختی اسپریتر (۱۹۹۵) استفاده شد که روایی و پایایی آن ها مورد تأیید قرار گرفت. برای بررسی و آزمون فرضیه ها از مدل معادلات ساختاری و نرم افزار لیزرل استفاده شد. نتایج پژوهش حاکی از آن است که رهبری تحول گرا بر توانمندسازی روانشناختی و بهره وری نیروی انسانی اثر مثبت دارد. همچنین توانمندسازی روانشناختی بر بهره وری نیروی انسانی اثر مثبت داشته و در رابطه بین رهبری تحول گرا و بهره وری نیروی انسانی نقش میانجی جزئی دارد. بنابراین رهبری تحول گرا و توانمندسازی روانشناختی و ابعاد آن ها می توانند عوامل موثری در جهت بهبود بهره وری نیروی انسانی باشند.

### واژه‌های کلیدی

سبک رهبری، رهبری تحول گرا، توانمندسازی روانشناختی، بهره وری.

## مقدمه

امروزه رقابت شدید جهانی، پیشرفت سریع فن آوری و شیوه‌های مدیریت نوآورانه نیروهایی هستند که موجب تغییر محیط رقابتی می‌شود (۴۴). بنابراین در این محیط پویا شرکت‌ها باید به دنبال برگ برنده‌ای باشند که تضمین کننده ماندگاری و بقای آن‌ها باشد. شرکت‌ها باید استراتژی‌های مناسب افزایش ارزش را دنبال نموده و با کسب و سازماندهی منابع، این استراتژی‌ها را به منظور مطابقت با محیط کسب و کار خود اجرایی نمایند. دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت را مجموعه‌ای از دارایی‌ها و منابع می‌داند که باید در ایجاد مزیت رقابتی از این منابع به بهترین نحو ممکن استفاده کرد (۳۹). از طرفی بنابراین گزارش سالیانه بسیاری از سازمان‌ها و بررسی‌های محققین، نیروی انسانی کارآمد به عنوان مهمترین دارایی هر سازمانی و برگ برنده آن به شمار می‌آید (۸). سازمان‌های امروزی به منظور رویارویی با تحولات کنونی حیات بشری، باید آماده باشند. منظور از این آمادگی، آمادگی فناوری و تجهیزاتی نیست، بلکه آن‌ها باید کارکنان، یعنی سرمایه اصلی و ارزشمند سازمان را آماده سازند. سازمان‌ها برای ماندن در عرصه رقابت باید به منابع انسانی که ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می‌دهد، توجه بیشتری داشته باشند. چرا که توجه به این منبع می‌تواند کلید دستیابی به موفقیت سازمان‌ها باشد. هر سازمانی با منابع انسانی ایجاد می‌شود و بدون آن هیچ سازمانی قادر به ادامه حیات نخواهد بود. بنابراین شناخت انگیزه‌ها، نیازها، تمایلات و عوامل رضایت و عدم رضایت کارکنان و همچنین توانمندسازی آن‌ها نه تنها لازم است، بلکه جهت اتخاذ سیاست‌های صحیح، راهبردهای مناسب و برنامه‌های موثر، ضروری می‌باشد (۲۰).

براین اساس تلاش برای ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی و استفاده بهینه از نیروی انسانی یکی از برنامه‌های حیاتی سازمان‌های موفق محسوب می‌شود.

از آنجایی که منابع انسانی به عنوان یک عامل ذی شعور، نقش و جایگاه ویژه‌ای در بهبود بهره‌وری کل سازمان دارند، بنابراین شاخص بهره‌وری منابع انسانی و عوامل موثر بر آن میان سایر شاخص‌ها از اهمیت به‌سزایی برخوردار است (۳۸). با توجه به اهمیت نیروی انسانی به عنوان با ارزشمندترین سرمایه جوامع، شناخت عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی در هر سازمان می‌تواند در ارتقای بهره‌وری و توان رقابت آن سازمان بسیار مفید و مؤثر باشد. در حال حاضر، تمامی کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه به این مطلب اذعان دارند که بهبود بهره‌وری خصوصاً

بهره‌وری نیروی انسانی منشأ اصلی رشد اقتصادی و رفاه ملی و از جمله مباحث مهم امروز محافل مدیریتی می‌باشد. همچنان که پیتر دراگر بهره‌وری کارکنان فرهیخته را مهمترین چالش مدیریتی در قرن بیست و یکم می‌داند (۱۱).

بهره‌وری، در معنای عام آن استفاده‌ی مؤثر و کارآمد از نهادها برای دست‌یابی به ستاده‌ها است. نهادها، منابعی (نظیر: انرژی، مواد اولیه، سرمایه و نیروی کار) هستند که برای خلق خروجی یا ستاده (ستاده اشاره به برون‌داد یک سازمان دارد که می‌تواند ماهیتی فیزیکی داشته یا دارای ماهیتی ناملموس باشد) استفاده می‌شوند (۴۲). به عبارت دیگر، می‌توان گفت که بهره‌وری عبارت است از به دست آوردن سود بیشینه‌ی ممکن با بهره‌گیری بهینه از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی، زمین، ماشین، پول، تجهیزات، زمان، مکان و غیره. بهره‌وری نیروی انسانی یعنی درجه‌ی استفاده مؤثر از نیروی کار به عنوان یکی از عوامل تولید، به عبارت دیگر بهره‌وری نیروی کار یعنی بدست آوردن یک نتیجه‌ی کمی و کیفی مطلوب از نیروی کار در راستای اهداف جامعه و سازمان (۲۹). بهره‌وری منابع انسانی عبارت است از بدست آوردن حداکثر سود با بهره‌گیری و استفاده بهینه از توان، استعداد و مهارت منابع انسانی به منظور تحقق اهداف سازمانی (۲۷). در خصوص مدل سازی بهره‌وری منابع انسانی، کوشش‌های زیادی صورت گرفته است. هرسی و گولداسمیت<sup>۱</sup> (۱۹۸۰) بر اساس عوامل هفتگانه مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی، مدل ACHIEVE را طرح ریزی کردند و هفت متغیر مربوط به بهره‌وری نیروی انسانی را معرفی کردند که عبارتند از: توانایی (A)، وضوح (C)، حمایت سازمانی (H)، انگیزه (I)، ارزیابی (E)، اعتبار (V) و سازگاری محیطی (E) (۲۱). بدون تردید فرآیند بهره‌وری نیروی انسانی متأثر از عوامل خاصی نیست، بلکه نتیجه‌ی تکامل و ترکیب عوامل گوناگونی می‌باشد. از آنجایی که بهره‌وری مقوله‌ای انتزاعی نیست، پس لزوماً باید جنبه کاربردی داشته باشد. بنابراین، مدیریت سازمان نقش به‌سزایی در فراهم آوردن زمینه مناسب، به منظور نهادینه کردن و ارتقاء آن خواهد داشت (۳۷). علت وجودی و مسئولیت اساسی مدیران، ایفای نقش‌های رهبری در سازمان‌ها به منظور دستیابی به بهره‌وری مؤثرتر و بهتر از منابع مادی، مالی و به ویژه منابع انسانی می‌باشد (۳۰). رهبری در سازمان یک عنصر کلیدی به شمار می‌رود. محققین از میان سبک‌های مختلف رهبری بر سبک رهبری تحول‌گرا تأکید زیادی داشته‌اند. با توجه به پیشرفت‌های روزافزون در هزاره‌ی

بین توانایی‌های کارکنان با اهداف آینده‌نگرانه، به خوبی بستر و زمینه لازم را برای تقویت عملکرد کارکنان فراهم می‌سازند (۳۶). رهبران می‌توانند با استفاده از ویژگی‌های رفتاری رهبری تحول‌گرا، پیروان خود را به سوی عملکرد بیش از انتظار، رهنمون سازند (۹). در ادبیات تحقیق چهار عامل انگیزش الهام‌بخش<sup>۱</sup>، نفوذ آرمانی<sup>۲</sup>، ملاحظات فردی<sup>۳</sup> و ترغیب ذهنی<sup>۴</sup> را به عنوان مهمترین مؤلفه‌های رفتاری رهبری تحول‌گرا معرفی کرده‌اند. انگیزش الهام‌بخش یعنی ارائه‌ی چشم‌اندازی جذاب از آینده، استفاده از استدلال‌های عاطفی و نمایش خوشبینی و اشتیاق؛ نفوذ آرمانی، شامل رفتارهایی مانند فداکاری برای منافع گروه، تعیین یک الگوی شخصی و بیان استانداردهای اخلاقی بسیار بالاست؛ ملاحظات فردی به معنای ارائه‌ی پشتیبانی، تشویق و دستورالعمل روشن برای پیروان است و ترغیب ذهنی، یعنی رفتارهایی که آگاهی پیروان از چالش‌ها و مشکل‌ها را از منظری جدید افزایش می‌دهد (۲۲).

امروزه سازمان‌هایی موفقتر خواهند بود که حاضر به خطر کردن بوده و تصمیم‌گیری را به پایین‌ترین سطح سازمانی ممکن ارجاع دهند. این عمل بر مبنای قدرت بخشیدن به فرد بنا شده است (۱۷). در این راستا، سازمان‌ها به گونه‌ای طراحی شده‌اند تا از انرژی و توانایی افراد برای انجام کار و تحقق هدف‌های خود استفاده کنند (۱۶). از آن جایی که مدیران بیشترین وقت خود را صرف شناسایی محیط خارجی و داخلی سازمان می‌کنند، می‌بایست سایر وظایف روزمره را بر عهده کارکنان بگذارند. کارکنان زمانی می‌توانند به خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار بوده و اهداف سازمان را به خوبی بشناسند. ابزاری که در این زمینه به مدیران کمک موثری میکند، فرآیند توانمندسازی است (۴).

توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی، به عنوان یک رویکرد نوین انگیزش‌درونی شغل، به معنی آزاد کردن نیروهای درونی کارکنان و فراهم کردن بسترها و به وجود آوردن فرصت‌ها برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و شایستگی‌های افراد است. توانمندسازی روانشناختی با تغییر در باورها، افکار و طرز تلقی‌های کارکنان شروع می‌شود. بدین معنی که آن‌ها باید به این باور برسند که توانایی و شایستگی لازم را برای انجام وظایف، به طور موفقیت‌آمیز داشته و احساس کنند توانایی تأثیرگذاری و کنترل بر نتایج شغلی را دارند؛ احساس کنند که اهداف شغلی معنادار و ارزشمند را دنبال می‌کنند و باور داشته باشند که با آن‌ها صادقانه و منصفانه

سوم، سبک رهبری سنتی دیگر راه حل مناسبی برای پیش برد اهداف و رسالت سازمان نیست، بلکه محیط ناپایدار کنونی، وجود رهبرانی را می‌طلبد 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 می‌باشند، بتوانند سرعت تغییر و تحولات محیطی را نیز سنجیده اداره کنند (۲۸). سازمان‌های موفق به رهبرانی نیازمندند که با ژرف‌نگری، مسیر آینده سازمان را مشخص سازند، افراد را به آن مسیر هدایت کنند و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان به وجود آورند. رهبران تحول-گرا با خلق ایده‌ها و چشم‌اندازهای جدید، مسیر تازه‌ای از رشد و شکوفایی را فراروی سازمان‌ها قرار می‌دهند و نوید بهبود عملکرد سازمان‌ها و کسب مزیت رقابتی را خواهند داد (۲۳).

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 طرح‌های مشارکتی قابل اعتماد دنبال می‌شوند (۳۴). تحقق این نوع رهبری، نیازمند تغییرهای معنی‌دار در روابط قدرت، تحول در سلسله‌مراتب قدرت و نیز انتقال آن به سطح افقی مبتنی بر تساوی عمومی خواهد بود (۱۳). مدارک و شواهد موجود حاکی از آن است که این سبک رهبری در مقایسه با رهبری تعامل‌گرا، برتری‌های زیادی داشته و این رهبران در کسب اهدافشان موفق‌تر عمل می‌کنند، 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 (۳۲). به عبارتی دیگر رهبران تحول‌گرا از دید زیردستانشان رهبرانی هستند که همیشه از آن‌ها محافظت می‌کنند و با ایجاد چشم‌اندازهای روشن و جذاب افرادشان را تشویق و ترغیب می‌کنند (۵). ترغیب کارکنان به اتخاذ شیوه‌های نوین و حل خلاقانه مسائل و معضلات سازمانی یکی از ویژگی‌های بارز رهبران تحول‌گرا است. درحقیقت با توجه به ترغیب‌ها و تشویق‌ها و تحریکات ذهنی که توسط رهبران تحول‌گرا بر روی پیروان صورت می‌گیرد، آنان وضع موجود را به چالش کشیده و برای برآورده ساختن اهداف و بهبود و بازسازی سازمان، روش‌های نو و پیشرفته را جایگزین روش‌های سنتی حل مسئله می‌نمایند (۴۰). رهبران تحول‌گرا از طریق ارتباطات هدایتی - حمایتی و برقراری رابطه

رفتار می‌شود (۲). با توجه به موارد فوق و با عنایت به اینکه منابع انسانی کارآمد و توانمند مهمترین عامل موثر بر بهره‌وری است، برنامه‌ریزی در راستای توانمند کردن کارکنان برای رسیدن به بهره‌وری جزء برنامه‌های راهبردی محسوب می‌شود و برنامه‌ریزی در این زمینه از اهمیت بالایی برخوردار است (۱). در این راستا رهبری تحول‌گرا با یک چشم انداز سازمانی روشن باعث تحریک و الهام بخشی از طریق ایجاد یک رابطه‌ی دوستانه و نزدیک با کارکنان، درک نیازهای آن‌ها و کمک به آن‌ها برای رسیدن به توانایی‌های بالقوه خود می‌شوند که در نهایت این امر به نتایج مثبتی برای سازمان منجر خواهد شد. بنابراین، رهبران تحول‌گرا با ایجاد اعتماد به نفس در کارکنان، آن‌ها را در انجام فعالیت‌هایی فراتر از حد انتظار ترغیب می‌کنند (۱۴).

ابعاد توانمندسازی روانشناختی را باتوجه به تحقیقات گذشته به ابعاد زیر تقسیم کرده‌اند: احساس شایستگی<sup>۱</sup>، احساس معنا داری<sup>۲</sup>، احساس حق انتخاب<sup>۳</sup> و احساس تاثیرگذاری<sup>۴</sup>. احساس شایستگی به احساس کارمند از این که قابلیت و تبحر لازم را برای انجام دادن وظیفه دارا است، اشاره می‌کند. این احساس بر چگونگی برخورد آنها در موقعیت‌های مختلف شغلی تاثیرگذار خواهد بود و باعث می‌شود به طور حساب شده و حرفه‌ای با مسائل و مشکلات برخورد کنند (۱۰). احساس معنادار بودن، بیان‌کننده‌ی تطابق شرایط یک وظیفه‌ی کاری، باورها، ارزش‌ها و رفتارهای فردی یک شخص است و به معنای فرصتی است که افراد احساس کنند اهداف مهم و باارزشی را دنبال می‌کنند. کار با معنا مربوط به زمانی است که افراد با کار کردن به تمامیت روانشناختی دست یابند. اگر افراد با کار کردن به تحقق خود (خود شکوفایی) حس تعلق و وابستگی دسترسی پیدا کنند، کار با معنا خواهد (۳۵). احساس حق انتخاب یعنی احساس فرد راجع به اجرا و تنظیم فعالیت‌های شغلی خود که نشان‌دهنده‌ی استقلال در رفتارها، اجرا و ادامه فرایندهای شغلی فرد است. به عبارت دیگر انتخاب یا خودتعیینی اشاره به احساس استقلال در تصمیم‌گیری‌های کاری دارد و فرد کاری را که می‌خواهد انجام می‌دهد (۷). احساس تاثیر گذار بودن، درجه‌ای است که در آن فرد احساس می‌کند توانایی تاثیرگذاری بر پیامدها و راهبردهای سازمان را دارد (۴۳). در تحقیقات داخلی، خلیفه‌سلطانی و همکاران (۱۳۹۶) به بررسی تاثیر رهبری تحول‌گرا بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان برای

توسعه قابلیت‌ها و فعالیت‌های کارآفرینی کارکنان دانشگاه لرستان پرداختند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که رهبری تحول‌گرا تاثیر مثبت و معناداری بر توانمندسازی روانشناختی و کارآفرینی سازمانی دارد. همچنین توانمندسازی روانشناختی، در تاثیر رهبری تحول‌گرا بر کارآفرینی سازمانی نقش متغیر میانجی دارد (۲۴). حسنی و همکاران (۱۳۹۵) به بررسی نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی در تبیین ارتباط رهبری تحول‌آفرین و درگیری شغلی کارکنان در اداره‌ی کل آموزش و پرورش استان کردستان پرداختند. نتایج نشان داد، ترکیبی از مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین نقش معناداری در پیش‌بینی درگیری شغلی کارکنان داشتند. نتایج همچنین نشان داد که توانمندسازی روانشناختی می‌تواند نقش میانجی را در ایجاد یا افزایش ارتباط بین مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین و درگیری شغلی کارکنان ایفا کند (۱۹). صفایی شکیب و همکاران (۱۳۹۴) به بررسی اثر رهبری تحول‌گرا بر تعالی سازمانی با نقش واسطه‌ای توانمندسازی ساختاری و روانشناختی کارکنان در دانشگاه پیام نور پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که رهبری تحول‌گرا به‌طور معنی‌داری، تغییرات تعالی سازمانی، توانمندسازی ساختاری و توانمندسازی روانشناختی کارکنان را تبیین می‌کند. همچنین، توانمندسازی ساختاری، به‌طور معناداری تغییرات توانمندسازی روانشناختی و تعالی سازمانی و نیز توانمندسازی روانشناختی، به‌طور معنی‌داری تغییرات تعالی سازمانی را تبیین می‌کنند. به‌علاوه، رهبری تحول‌گرا به‌طور غیرمستقیم، از طریق توانمندسازی ساختاری و روانشناختی، با تعالی سازمانی ارتباط معنادار دارد (۳۴). عباس‌پور و بدری (۱۳۹۴) به بررسی رابطه بین توانمندسازی روانشناختی و عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی در بخش اعتبارات شعب بانک ملی مشهد پرداختند. نتایج نشان داد بین ابعاد توانمندسازی روانشناختی و عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (۱). شائمی‌برزکی و محمدی (۱۳۹۳) به بررسی تاثیر رهبری تحول‌گرا بر بهره‌وری نیروی انسانی با نقش میانجی کارآفرینی سازمانی در شهرداری اصفهان پرداختند. نتایج نشان داد که رهبری تحولی بر بهره‌وری نیروی انسانی تاثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین، تاثیر غیر مستقیم رهبری تحولی بر بهره‌وری نیروی انسانی از طریق متغیر میانجی کارآفرینی سازمانی معنادار شناخته شد (۳۶).

در تحقیقات خارجی، پرادهان<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۷) به بررسی ارتباط

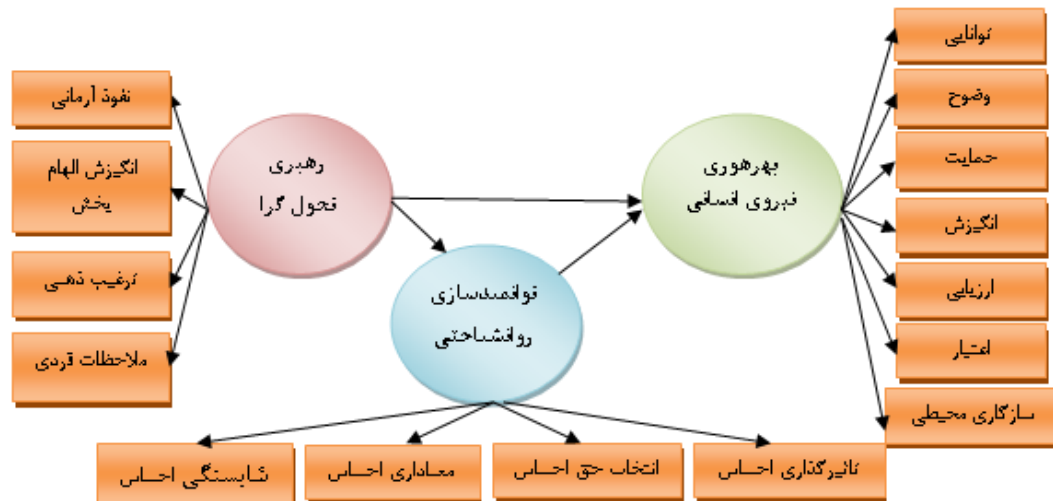
4. Impact  
5. Pradhan et al

1. Competence  
2. Meaningfulness  
3. Self. determination

روان شناختی پرداختند. نتایج تحقیق آنان نشان داد که رهبران تحول گرا با نفوذ آرمانی، الهام بخشی، توجه فردی و تحریک ذهنی کارکنان می توانند موجب شکوفایی استعدادها و توانایی های 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 تحول گرا در مقایسه با رهبری تعامل گرا در توانمندسازی کارکنان موفق تر عمل می کنند (۴۵).

با توجه به توضیحات ارائه شده این پژوهش به دنبال بررسی تأثیر رهبری تحول گرا بر بهره وری نیروی انسانی با توجه به نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی در وزارت ورزش و جوانان می- باشد. بررسی روند کلی در سازمان های ایران موید این موضوع است که وضعیت حاکم در اکثر این سازمان ها، سنتی، بروکراتیک و ناکارآمد می باشد (۳). این در حالی است که سازمان های بزرگ با ساختارهای سنتی، توان و انعطاف لازم برای همسویی با تغییرات پیرامونی ناشی از جهانی شدن اقتصاد و پیچیدگی های ناشی از آن را ندارند و برای بقاء خود ناچارند تغییر ساختار دهند یا خود را به ابزارهایی مجهز کنند تا توان مقابله با تحولات جهانی را به دست آورند که سازمان های دولتی همچون وزارت ورزش و جوانان نیز از این قاعده مستثنی نیست. بنابراین این پژوهش می تواند درک مدیران سازمان ها در زمینه اهمیت ساختار رهبری سازمان در راستای توانمندسازی و افزایش بهره وری کارکنان را افزایش دهد. بنابراین سوال اصلی تحقیق این بود که آیا رهبری تحول گرا بر بهره وری نیروی انسانی با توجه به نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی در وزارت ورزش و جوانان تأثیر دارد؟

بین رهبری تحول گرا و توانمندسازی روانشناختی با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی در صنعت خرده فروشی کشور هند پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که بین رهبری تحول گرا و توانمندسازی روانشناختی ارتباط معناداری وجود دارد. همچنین فرهنگ سازمانی در رابطه بین این دو متغیر نقش میانجی جزئی را ایفا می نماید (۳۱). لن و چانگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) به بررسی نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی در رابطه بین رهبری تحول گرا و نگرش های کاری کارکنان در کشور چین پرداختند. یافته ها نشان داد که رهبری تحول گرا رابطه معناداری با توانمندسازی روانشناختی دارد و توانمندسازی روانشناختی نیز رابطه معناداری با نگرش های کاری کارکنان دارد. البته همه ابعاد رهبری تحول گرا رابطه معناداری با توانمندسازی روانشناختی ندارد؛ و همچنین همه ابعاد توانمندسازی روانشناختی رابطه معناداری با نگرش های کاری ندارد. بنابراین توانمندسازی روانشناختی فقط تا حدودی در رابطه بین رهبری تحول گرا و نگرش های کاری کارکنان نقش واسطه ای دارد (۲۶). داست<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۴) به بررسی تأثیرات رهبری تحول گرا و توانمندسازی روانشناختی با توجه به نقش تعدیلگر ساختار و شرایط ارگانیک و مکانیک در سازمان های شمال شرقی ایالات متحده پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که توانمندسازی روانشناختی در رابطه بین رهبری تحول گرا و عملکرد وظیفه ای کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی دارد. همچنین این روابط با وجود ساختار سازمانی ارگانیک ارتقاء پیدا می کنند (۱۲). زو<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۲) در تحقیقی به بررسی روابط بین رهبری تحول گرا و تعامل گرا در تعیین پیروان سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

3. Zhu et al

1. Lan & Chong

2. Dust et al

## روش تحقیق

پنج تایی لیکرت مورد بررسی قرار داده است. روایی پرسشنامه از طریق روش اعتبار محتوا و پایایی (همسازی درونی گویه‌ها) با استفاده از نرم افزار spss و آلفا کرونباخ تأیید شد (جدول ۱).

در این پژوهش پس از اطمینان از روایی و پایایی به آزمون مدل و فرضیه های پژوهش اقدام شد. بدین ترتیب از رویکرد معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تأییدی برای آزمون مدل و فرضیه های پژوهش استفاده شده است. با توجه به اینکه مدل معادلات ساختاری رویکردی آماری جامع برای آزمون فرضیه هایی در خصوص روابط بین متغیرهای مشاهده شده و متغیرهای مکنون است، از طریق این رویکرد می توان قابل قبول بودن مدل های نظری را در جوامع خاص آزمون کرد و از آن جایی که بیشتر متغیر های موجود در پژوهش های مدیریتی به صورت مکنون یا پوشیده و پنهان است، ضرورت استفاده از این مدل ها روز به روز بیشتر می شود. بنابر این در این مطالعه نیز با استفاده از نرم افزار لیزرل از مدل معادلات ساختاری برای تبیین روابط مورد نظر و آزمون فرضیه ها استفاده شده است.

هدف از این پژوهش تعیین روابط علی میان متغیر های رهبری تحول گرا، توانمندسازی روانشناختی و بهره وری کارکنان اداره ورزش و جوانان استان تهران است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق شامل ۳۳۰ نفر از مدیران و کارشناسان ستادی وزارت ورزش و جوانان می‌باشد که با توجه به حجم کم، کلیه نفرات به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند و در نهایت با پیگیری‌های صورت گرفته، ۳۰۸ پرسش نامه قابل قبول جمع آوری شد. ابزار اصلی گردآوری داده های پژوهش پرسشنامه می باشد. برای جمع آوری اطلاعات متغیر بهره‌وری نیروی انسانی از پرسشنامه هرسی و گلد اسمیت (۱۹۸۰)، برای متغیر رهبری تحول‌گرا از پرسش‌نامه‌ی باس و همکاران (۲۰۰۳) و برای متغیر توانمندسازی روانشناختی از پرسش‌نامه اسپریتزر (۱۹۹۵) استفاده شده است (۲۱،۴۲). لازم به ذکر است که هر کدام از پرسشنامه‌ها نگرش افراد را براساس مقیاس

جدول ۱: پایایی مولفه های مورد سنجش

ردیف	متغیر	آلفا کرونباخ	ردیف	متغیر	آلفا کرونباخ
۱	نفوذ آرمانی	۰،۸۴۷	۹	توانایی	۰،۸۲۹
۲	انگیزه الهام بخش	۰،۸۴۷	۱۰	وضوح	۰،۸۳۶
۳	ترغیب ذهنی	۰،۸۳۳	۱۱	حمایت	۰،۹۱۵
۴	ملاحظات فردی	۰،۸۴۷	۱۲	انگیزش	۰،۸۷۸
۵	احساس شایستگی	۰،۹۲۱	۱۳	ارزیابی	۰،۸۶۷
۶	احساس معناداری	۰،۸۴۱	۱۴	اعتبار	۰،۸۸۲
۷	احساس حق انتخاب	۰،۸۳۱	۱۵	سازگاری محیطی	۰،۸۲۲
۸	احساس تأثیرگذاری	۰،۸۶۶			

## یافته های تحقیق

کاری کمتر از ۵ سال، ۱۹،۹ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال، ۳۳،۳ درصد بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۲۵،۷ درصد بین ۱۶ تا ۲۰ سال و ۹،۴ درصد بیش از ۲۰ سال سابقه کاری دارند.

پس از جمع آوری اطلاعات، برای مشخص کردن این که شاخص‌های اندازه‌گیری (متغیرهای آشکار) تا چه اندازه برای سنجش متغیرهای پنهان قابل قبول هستند، لازم است ابتدا کلیه متغیرهای مشاهده شده که مربوط به متغیرهای پنهان هست، به طور مجزا مورد آزمون قرار گیرند. شاخص‌های کلی برازش برای الگوهای اندازه‌گیری

اطلاعات جمعیت شناختی نمونه بدین شرح است: ۶۲،۴ درصد از افراد نمونه مرد و ۳۷،۶ درصد زن هستند. ۱۷،۴ درصد از افراد نمونه بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۴۲،۸ بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۲۶،۶ بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۱۳،۲ درصد ۵۰ سال به بالا بودند. ۵۸،۸ درصد از افراد نمونه دارای تحصیلات کارشناسی، ۲۸،۴ درصد کارشناسی ارشد و ۱۲،۸ درصد دارای تحصیلات در سطح دکتری بودند. از نظر سابقه کاری ۱۱،۷ درصد از افراد نمونه دارای سابقه

شاخص‌های اندازه‌گیری (متغیرهای آشکار) می‌توانند متغیرهای پنهان را به خوبی اندازه‌گیری کنند.

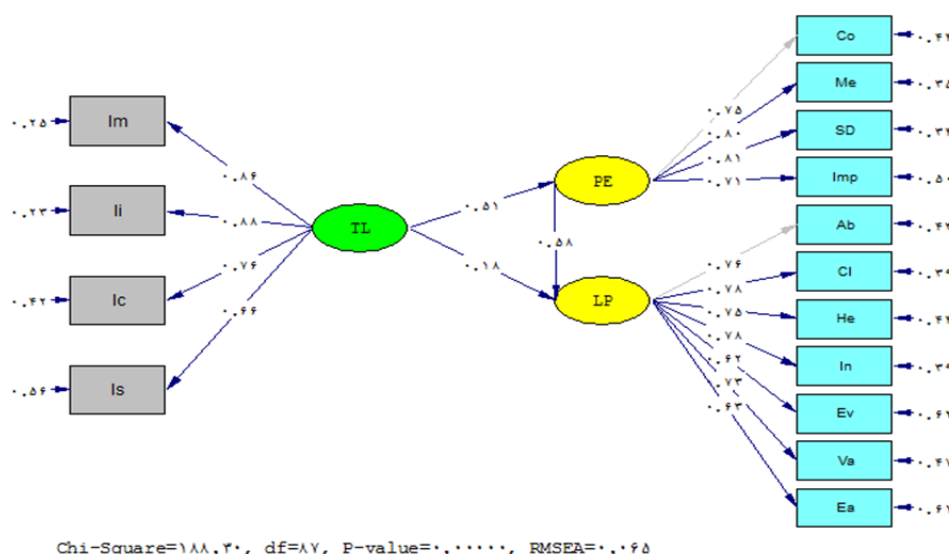
(تحلیل عاملی تأییدی) با استفاده از نرم‌افزار لیزرل ارزیابی شد که شاخص‌های برازش برای مدل‌های تحلیل عاملی تأییدی برای کلیه متغیرهای پنهان تحقیق در سطح مطلوبی قرار داشته و کلیه سنج‌ها دارای بار عاملی بیش از ۰,۵ بودند (جدول ۲) و حاکی از این بودند که

جدول ۲: نتایج تحلیل عاملی تأییدی

متغیر	سوال	بار عاملی تأییدی	متغیر	سوال	بار عاملی تأییدی
نفوذ آرمانی	Q1	۰,۷۸	توانایی	Q29	۰,۷۹
	Q2	۰,۷۴		Q30	۰,۸۱
	Q3	۰,۷۱		Q31	۰,۷۶
انگیزه الهام بخش	Q4	۰,۶۹	وضوح	Q32	۰,۸۳
	Q5	۰,۷۲		Q33	۰,۸۱
	Q6	۰,۷۴		Q34	۰,۷۸
	Q7	۰,۷۵		Q35	۰,۷۶
	Q8	۰,۷۱		Q36	۰,۷۵
ترغیب ذهنی	Q9	۰,۶۹	حمایت	Q37	۰,۷۲
	Q10	۰,۶۸		Q38	۰,۷۰
	Q11	۰,۷۰		Q39	۰,۷۳
ملاحظات فردی	Q12	۰,۷۲	انگیزش	Q40	۰,۶۴
	Q13	۰,۷۴		Q41	۰,۶۸
	Q14	۰,۷۳		Q42	۰,۷۱
	Q15	۰,۷۷		Q43	۰,۷۰
احساس شایستگی	Q16	۰,۷۱	ارزیابی	Q44	۰,۶۳
	Q17	۰,۶۶		Q45	۰,۶۰
	Q18	۰,۶۸		Q46	۰,۷۱
احساس معناداری	Q19	۰,۷۱	اعتبار	Q47	۰,۶۸
	Q20	۰,۶۵		Q48	۰,۷۱
	Q21	۰,۷۲		Q49	۰,۷۴
	Q22	۰,۷۳		Q50	۰,۶۸
احساس حق انتخاب	Q23	۰,۷۶	سازگاری محیطی	Q51	۰,۷۲
	Q24	۰,۷۲		Q52	۰,۷۲
احساس تأثیرگذاری	Q25	۰,۷۴	سازگاری محیطی	Q53	۰,۶۹
	Q26	۰,۶۷		Q54	۰,۶۷
	Q27	۰,۷۲			
	Q28	۰,۷۰			

های پنهان و بارهای عاملی مدل اندازه‌گیری برای متغیرهای آشکار بررسی شده است که در شکل زیر نمایان است. جدول ۳ شاخص‌های برازش مدل را نشان می‌دهد که بیانگر برازش بسیار خوب مدل است.

همانطور که عنوان شد در این تحقیق برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از معادلات ساختاری و نرم افزار لیزرل استفاده شده است. همان گونه که در شکل ۲ مشاهده می‌شود، ضرایب رگرسیون مدل ساختاری برای متغیری



شکل ۲: مدل مفهومی پژوهش در حالت ضرایب استاندارد

جدول ۳: شاخص‌های برازش مدل

مقدار به دست آمده	مقدار استاندارد	شاخص
۲,۱۶	کمتر از ۳	$\chi^2/df$
۰,۰۶۵	کمتر از ۰,۰۸	RMSEA
۰,۰۴۷	کمتر از ۰,۰۹	SRMR
۰,۹۸	بیشتر از ۰,۹	CFI
۰,۹۶	بیشتر از ۰,۹	NFI
۰,۹۸	بیشتر از ۰,۹	NNFI

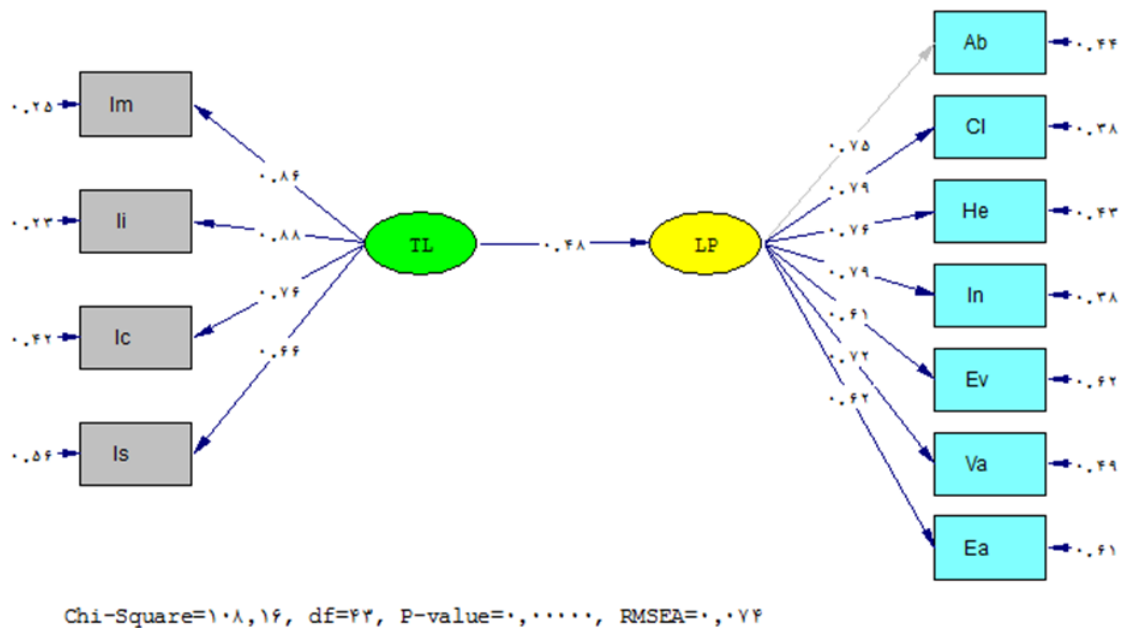
مورد تأیید قرار می‌گیرد.

فرضیه چهارم پیش بینی می‌کند که توانمندسازی روانشناختی در رابطه بین رهبری تحول‌گرا و بهره‌وری نیروی انسانی نقش میانجی دارد. برای بررسی این فرضیه ابتدا باید تأثیر مستقیم رهبری تحول‌گرا بر بهره‌وری نیروی انسانی قبل از ورود متغیر میانجی به مدل بررسی شود.

همان‌طور که شکل ۳ نشان می‌دهد اثر مستقیم رهبری تحول‌گرا بر بهره‌وری نیروی انسانی قبل از ورود متغیر میانجی ۰,۴۸ و با آماره  $t=6.93$  در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار است. اما شکل ۲ نشان داد که پس از ورود متغیر میانجی این اثر مستقیم کاهش پیدا می‌کند (۰,۱۸) و از آن جایی که کم‌کم معنادار است بنا بر توضیحات هیر و همکاران (۲۰۱۶) (۱۸) می‌توان گفت که توانمندسازی روانشناختی در رابطه بین رهبری تحول‌گرا و بهره‌وری نیروی انسانی نقش میانجی جزئی دارد و فرضیه چهارم تأیید می‌شود.

فرضیه ۱ اول پیش‌بینی کرده بود که رهبری تحول‌گرا بر بهره‌وری نیروی انسانی اثر مثبت دارد. براساس نتایج بدست آمده رهبری تحول‌گرا به میزان ۰,۱۸ بر بهره‌وری نیروی انسانی اثر دارد. با توجه به این که آماره  $t$  برای این رابطه ۲,۷۳ و معنادار است، بنابراین فرضیه اول در سطح اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار می‌گیرد. فرضیه دوم پیش‌بینی کرده بود که رهبری تحول‌گرا بر توانمندسازی روانشناختی اثر مثبت دارد. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد که رهبری تحول‌گرا به میزان ۰,۵۱ بر توانمندسازی روانشناختی اثر دارد. با توجه به این که آماره  $t$  برای این رابطه ۷,۳۲ و معنادار است، بنابراین فرضیه دوم در سطح اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار می‌گیرد. فرضیه سوم پیش‌بینی کرده بود که توانمندسازی روانشناختی بر بهره‌وری نیروی انسانی اثر مثبت دارد. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد که توانمندسازی روانشناختی به میزان ۰,۵۸ بر بهره‌وری نیروی انسانی اثر دارد. از آن جایی که آماره  $t$  برای این رابطه ۷,۲۳ و معنادار است، بنابراین فرضیه سوم در سطح اطمینان ۹۹ درصد





شکل ۳: تأثیر مستقیم رهبری تحول گرا بر بهره‌وری نیروی انسانی در حالت ضریب استاندارد

**بحث و نتیجه‌گیری**

سرعت تغییرات در دنیا به صورتی بی سابقه افزایش یافته است. از ویژگی‌های دنیای ما شگفتی، تغییرات و ابهام است و اغلب چنین به نظر می‌رسد که به طور کامل از کنترل خارج است. سازمان‌هایی می‌توانند در این عصر ادامه حیات دهند که تحت مدیریت مدیران و رهبران شایسته قرار گیرند تا آن‌ها بتوانند سازمان‌ها را با این تغییر و تحولات سازگار نمایند. رهبری یک سازمان برای انطباق با تغییرات و به منظور بقا و رشد در محیط‌های جدید، ویژگی‌های خاصی را می‌طلبد که به طور معمول مدیران برای پاسخ به آن‌ها با مشکلات بسیاری مواجه می‌شوند. امروزه واکنش موفقیت آمیز و پویای هر سازمانی در گستره‌ی رقابت‌ها و تحولات جهانی مستلزم تغییر در فعالیت‌ها، وظایف سازمانی، چگونگی اداره‌ی آن‌ها و به ویژه رهبری است. رهبرانی که با ژرف نگری، جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را مشخص سازند و انگیزه‌ی ایجاد تحول را در کارکنان به وجود آورند. رهبران تحول‌گرا با بیان چشم انداز جذاب و گیرا، تزریق ارزش‌ها، ایدئولوژی‌های جدید و پیوند دادن علائق فردی و جمعی، سازمان را یاری می‌کنند. این پژوهش به دنبال بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر بهره‌وری نیروی انسانی با توجه به نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی در وزارت ورزش و جوانان ایران بود.

نتایج پژوهش نتایج داد که رهبری تحول گرا بر بهره‌وری نیروی انسانی اثر مثبت دارد. نتیجه این تحقیق در این زمینه با نتایج تحقیقات شائمی برزکی و محمدی (۱۳۹۳) همراستا می‌باشد (۳۶). همچنین نتایج نشان داد که رهبری تحول‌گرا بر توانمندسازی روانشناختی اثر مثبت دارد. نتیجه تحقیق در این زمینه با نتایج تحقیقات خلیفه سلطانی و همکاران (۱۳۹۶)، حسنی و همکاران (۱۳۹۵)، پرادهان و همکاران (۲۰۱۷) و لن و چانگ (۲۰۱۵) همراستا می‌باشد (۲۴،۱۹،۳۱،۲۶). نتایج این تحقیق در ادامه تحقیقات قبلی نشان داد که رهبران تحول گرا با نفوذ آرمانی، الهام بخشی، توجه و ملاحظات فردی و ترغیب 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.

دستیابی به کارکنانی توانمند چه به لحاظ ساختار سازمانی و چه به لحاظ روانشناختی، مستلزم به کارگیری شیوه‌های نوین رهبری و اعمال روش‌های تحول‌گرایانه در شیوه‌ی رهبری سازمان‌ها است. بنابراین در درجه اول مدیران وزارت ورزش و جوانان باید سبک رهبری تحول‌گرا را در پیش گیرند. برای این کار نیز مدیران خود نیازمند یادگیری این سبک از مدیریت و رهبری هستند. رهبری تحول‌گرا موجب

انسانی نقش میانجی دارد. نتایج این تحقیق در این زمینه با نتایج تحقیق عباس‌پور و بدری (۱۳۹۴) و کو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۰) همراستا می‌باشد (۱،۲۵). بر این اساس و با توجه به اهمیت روزافزون بهره‌وری نیروی انسانی که نهایتاً به ایجاد ارزش برای سازمان منجر می‌گردد، توجه به توانمندسازی کارکنان به عنوان یکی از محرک‌های افزایش بهره‌وری باید در رأس اقدامات مدیران قرار گرفته و تصمیمات لازم در این زمینه اتخاذ گردد. نتایج این پژوهش در ادامه تحقیقات قبلی نشان داد که توانمندسازی روانشناختی یکی از ابزارهای موثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و توانایی‌های فردی و گروهی آن‌ها در دراستای اهداف سازمانی است و تلاش برای بهبود توانمندسازی کارکنان می‌تواند یک استراتژی ارزشمند برای بهبود بهره‌وری باشد. بنابراین لازم است که مدیران وزارت ورزش و جوانان در راستای افزایش توانمندسازی کارکنان با دادن آزادی عمل، مدیریت موثر، ارتقاء انگیزش و توان خود مدیریتی، آموزش‌های ضمن خدمت و تقسیم کار بر مبنای لیاقت و شایستگی شریطی را فراهم آورند تا کارکنان شغل خود را با ارزش تلقی نمایند و ضمن علاقه درونی نسبت به آن، به توانایی و ظرفیت خود برای انجام وظایف محوله اعتقاد و باور و به یکدیگر احساس اعتماد، علاقه مندی، شایستگی و گشودگی داشته باشند که این خود سبب افزایش بهره‌وری فرد می‌شود. این امر نیز در مجموع سبب افزایش بهره‌وری مجموعه وزارت ورزش و جوانان شده و می‌تواند به موفقیت هر چه بیشتر ورزش کشور در تمام ابعاد ورزش همگانی، تربیتی، قهرمانی و حرفه‌ای منتهی شود.

در خصوص احساس معنادار بودن پیشنهاد می‌شود، حداکثر تلاش صورت بگیرد تا مشاغل طوری طراحی شود که چالش برانگیز و با اهمیت باشد و تا حد امکان از رویکردهای نوین طراحی شغل، چرخش شغلی، غنی‌سازی مشاغل و گروه‌های کاری منسجم (گروه‌های کاری خود گردان) استفاده شود. همچنین در طراحی مشاغل و به کارگیری افراد به تفاوت‌های موجود بین افراد توجه کنند تا افراد کار خود را معنادار و با ارزش بدانند. در جهت بهبود احساس شایستگی، پیشنهاد می‌گردد که مدیران در جهت تقویت بیش از پیش و فراهم نمودن زمینه از سوی کارکنان، اهتمام ورزند. مضافاً این که برای جلوگیری از عدم رشد

می‌شود که کارکنان، معنای واقعی شغل خود را درک کرده و برای شغلی که دارند اهمیت قائل شوند (معناداری). با افزایش معناداری در کار، توانمندسازی نیز افزایش می‌یابد. زمانی که اعضاء خود را مورد توجه رهبر می‌دانند و از نظر آن‌ها رهبر به‌طور معقول آن‌ها را درک کرده و از کارهایشان قدردانی می‌کند، این احساس به آن‌ها القا می‌شود که برای رهبر و دیگر همکاران باارزش هستند، از این رو خود را عضوی از سازمان می‌دانند و برای این عضویت ارزش قائلند (۶). محققان اظهار داشتند که شرکت‌ها و سازمان‌ها به رهبری تحول‌گرا نیاز دارند تا عملکرد خود را برای تغییر محیط کسب و کار در زندگی واقعی بهبود بخشند (۱۵). بر این اساس توجه به رهبری تحول‌گرا به منظور ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی و توانمندسازی روانشناختی کارکنان از اهمیت زیادی برخوردار است. با توجه به ابعاد رهبری تحول‌گرا به مدیران وزارت ورزش و جوانان توصیه می‌شود با استفاده از این سبک رهبری مسئولیت‌های چالش برانگیز را به کارکنان زیر مجموعه خود محول و به آن‌ها کمک کنند تا درک روشنی نسبت به کارشان در وزارتخانه داشته باشند. همچنین، با تدوین چشم انداز، بیان انتظارات با کارآیی بالا و ارائه‌ی حمایت‌های فردی از کارکنان، تمایل آن‌ها را به انجام کارهای بزرگ و چالشی و داشتن نوآوری و خلاقیت در فعالیت‌های خود ترغیب کنند. این امر کمک می‌کند تا بهره‌وری کارکنان وزارت ورزش و جوانان افزایش یافته و در نتیجه بتوان بهبود عملکرد آنان را در موفقیت بیشتر ورزش کشور مشاهده کرد. مدیران باید مشارکت کارکنان و حس همکاری گروهی را تسهیل کنند. با این کار، احترام به خود، اعتماد و اشتیاق برای رسیدن به اهداف چالشی را میان آن‌ها توسعه می‌دهند. مدیران باید به کارکنانی که فاقد انگیزه هستند، توجه خاصی داشته باشند و به آن‌ها در پرورش و توسعه توانمندی‌هایشان کمک کنند. به طور کلی توجه به تشویق کارکنان در صورت بروز موفقیت در انجام وظایف، دوری از اعمال تبعیض بین کارکنان، فراهم سازی زمینه ارتقای شغلی و اعطای پاداش نقدی در مواقع نشان دادن ابتکار عمل، سبب ارتقای عملکرد کارکنان وزارت ورزش و جوانان می‌شود.

نتایج تحقیق نشان داد که توانمندسازی روانشناختی بر بهره‌وری نیروی انسانی اثر مثبت دارد و همچنین توانمندسازی روانشناختی در رابطه بین رهبری تحول‌گرا و بهره‌وری نیروی

که نتیجه بهره‌وری بهبود عملکرد و خروجی سازمان است. وزارت ورزش و جوانان نیز از این قاعده مستثنی نیست، بنابراین اگر مدیران وزارت ورزش و جوانان به دنبال افزایش بهره‌وری کارکنان خود هستند، باید در درجه اول سبک رهبری تحول‌گرا را به طور کامل جامه عمل بپوشند و با کمک آن کارکنان را توانمندتر سازند.

بدون شک در مسیر انجام هر تحقیقی محدودیت‌هایی وجود دارد که کار تحقیق را دشوار می‌سازد. این محدودیت‌ها با توجه به موضوع و جامعه مورد تحقیق متفاوت می‌باشد. این تحقیق نیز با محدودیت‌هایی رو به رو بوده است که جهت اطلاع و استفاده محققان بعدی در ادامه بیان می‌شود:

تمامی شاخص‌ها با استفاده از پاسخ‌های فرد پاسخ‌دهنده اندازه‌گیری شده‌اند که ذاتاً بستگی به طرز فکر شخص دارد، بنابراین به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که در تحقیقات آینده از داده‌هایی بی‌طرفانه‌تر و یا از چند منبع اطلاعاتی استفاده نمایند. جامعه آماری این تحقیق کارشناسان و مدیران ستادی وزارت ورزش و جوانان بودند. وجود تفاوت‌ها پیرامون محیط سازمان‌ها و مناطق مختلف، موجب می‌شود که مشمولیت نتایج کسب شده در سازمان‌های دیگر و به کارگیری آن‌ها نیازمند احتیاط بیشتر باشد. پژوهشگران می‌توانند برای کسب ادراک بیشتر و بررسی قابلیت تعمیم‌پذیری یافته‌ها این پژوهش را به سازمان‌ها و مناطق دیگر به خصوص بخش خصوصی توسعه دهند و یا فرضیه‌های تحقیق را از طریق مطالعات موردی، بررسی دقیق‌تری نمایند.

احساس شایستگی در بین کارکنان، مدیران سازمان از طریق برگزاری دوره‌های تخصصی و عملی ضمن خدمت، توان و مهارت کارکنان را در جهت انجام فعالیت‌های مربوط به شغل آنان در راستای افزایش این احساس به کار بندند. در رابطه با احساس حق انتخاب، مدیران وزارت ورزش و جوانان باید توجه نمایند که با ایجاد خودمختاری، کارکنان با آزادی عمل بیشتر در جهت اهداف مشخص، مسئولانه عمل می‌کنند و خلاقیت بیشتری از خود نشان خواهند داد. در رابطه با احساس تأثیرگذاری نیز مدیران باید به ایده‌ها و نظرات کارکنان ارجح نهاد و نظام پیشنهادات کارکنان را عملاً در وزارتخانه به اجرا در آورند و ارزش کار کارکنان را برایشان بازگو نمایند. به افراد فرصت مشارکت در تعیین سمت و سو آتی واحد کاریشان را بدهند و به خاطر موفقیت در انجام وظایف به افراد پاداش داده و آنها را تکریم کنند.

در یک جمع بندی کلی از نتایج تحقیق می‌توان گفت که با توجه به اثر گذاری رهبری تحول‌گرا بر توانمندسازی روانشناختی و بهره‌وری نیروی انسانی؛ وزیر ورزش و جوانان و مدیران ارشد وزارتخانه باید از سبک رهبری تحول‌گرا در شیوه مدیریتی خود استفاده کنند تا هم شرایط برای توانمند شدن کارکنان وزارتخانه فراهم شود و هم از آن مهمتر بهره‌وری کارکنان افزایش یابد. همچنین با توجه به نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی در رابطه رهبری تحول‌گرا و بهره‌وری نیروی انسانی؛ ایجاد شرایط برای توانمند کردن کارکنان باید در دستور کار مدیران وزارتخانه قرار گیرد. بدون شک بهره‌وری نیروی انسانی خواست تمام مدیران و سازمان‌هاست، چرا

## منابع

1. Abaspour A, Badri M. The Relationship between psychological empowerment and effective factors of human resource productivity. Management Studies.2016; 24(79): 73-100. [Persian].
2. Abdollahi B, Nave ebrahim A. Employee empowerment, the golden key of human resource management. First Edition. Virayesh Publications. 2006. [Persian].
3. Abiyavi N, Mehralizade Y, Hoosinpour M. Investigating the factors affecting organizational entrepreneurship and its relationship with organizational performance. Second National Entrepreneurship Conference, Tehran. 2013. [Persian].
4. Aghayar S. Empowerment. Journal of Management Information.2006;109: 60-62. [Persian]
5. Ahmad RB, bin Mohamed AM, Manaf HB. The relationship between transformational leadership characteristic and succession planning program in the Malaysian public sector. International Journal of Asian Social Science. 2017; 7(1):19-30.

6. Bass BM, Avolio BJ, Jung DI, Berson Y. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*. 2003 Apr; 88(2): 207.
7. Bonias D, Bartram T, Leggat SG, Stanton P. Does psychological empowerment mediate the relationship between high performance work systems and patient care quality in hospitals?. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 2010 Dec 1; 48(3): 319-37.
8. BorborJafari M, Rastegar A. The impact of transformational leadership on employee empowerment with the mediation of learning orientation. *Human Resource Management Research*. 2016; 5(1): 25-42. [Persian]
9. Braun S, Peus C, Weisweiler S, Frey D. Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*. 2013 Feb 1; 24(1): 270-83.
10. Collins MD. Understanding the relationships between leader-member exchange (LMX), psychological empowerment, job satisfaction, and turnover intent in a limited-service restaurant environment (Doctoral dissertation, The Ohio State University).
11. Draucker P. Management challenges in the 21st century. Translated by AbdolrezaRezaeiNejad, First Edition. Fara Publications. 2008. [Persian]
12. Dust SB, Resick CJ, Mawritz MB. Transformational leadership, psychological empowerment, and the moderating role of mechanistic-organic contexts. *Journal of Organizational Behavior*. 2014 Apr 1; 35(3):413-33.
13. Erkutlu H. The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The Turkish case. *Journal of management development*. 2008 Jul 18; 27(7): 708-26.
14. Fok-Yew O. The Relationship between Transformational Leadership and Followers' Work Characteristics and Task Performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2015; 5(6): 365-77.
15. García-Morales VJ, Jiménez-Barrionuevo MM, Gutiérrez-Gutiérrez L. Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of business research*. 2012 Jul 1; 65(7):1040-50.
16. Gazzoli G, Hancer M, Park Y. The role and effect of job satisfaction and empowerment on customers' perception of service quality: a study in the restaurant industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 2010 Feb; 34(1): 56-77.
17. Ghochani F, Heidari H, Yazdani M. Investigating the relationship between psychological empowerment of staff and negative psychological stress (Case Study: Qom Labor and Social Organization). *Journal of Industrial Psychology Organization*. 2012; 3(12): 77-86. [Persian]
18. Hair Jr JF, Hult GT, Ringle C, Sarstedt M. A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage Publications; 2016 Feb 29.
19. Hasani R, Tavakoli M, Zandi K. The mediating role of psychological empowerment in explaining the relationship between transformational leadership and employee involvement. *Organizational Culture Management*. 2016; 14(3): 883-907. [Persian].
20. Hasanzadeh M. The Relationship between lifestyle and job satisfaction among nurses. Master's Thesis, Allameh Tabatabai University of Tehran. 2011. [Persian]
21. Hersey P, Goldsmith M. A situational approach to performance planning. *Training and Development Journal*. 1980 Jan 1; 34(11):38.

22. Jain P, Duggal T. The role of transformational leadership in organizational commitment. *International Journal of Business Quantitative Economics and Applied Management Research*. 2015; 2(5):1-1.
23. Jamshidian M, Yazdanshenas M. The role of transformational leadership in change management. Sixth International Management Conference. Ariana Research Group. Tehran. 2008. [Persian]
24. KalifehSoltani H, Soltani A, Etemadian, S. The effect of transformational leadership on psychological empowerment of employees to develop organizational capabilities and entrepreneurship activities. *Organizational Behavior Studies*. 2017; 6(1): 121-146. [Persian].
25. Kuo TH, Ho LA, Lin C, Lai KK. Employee empowerment in a technology advanced work environment. *Industrial Management & Data Systems*. 2010 Feb 2; 110(1): 24-42.
26. Lan XM, Chong WY. The mediating role of psychological empowerment between transformational leadership and employee work attitudes. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2015 Jan 27; 172: 184-91.
27. Latifian A, Doaei H. Drawing a conceptual model of employee productivity using a Structural Interpretative Modeling Approach. *Public Management Research*. 2013; 6(33): 5-20. [Persian]
28. Mburu DK., Tiri, G. & Ogollah, K. Influence of transformational leadership role on performance of virtual project teams in safaricom limited. *International Journal of Economics, Commerce and Management*. Feb 2015; 3(2): 1-27.
29. Mohseni AR, Zanjani H, Taleghani M. The alienation from work and its impact on workforce productivity. *Monthly Journal of Management Engineering*. 2012; 5(47): 82-87. [Persian]
30. Nazem F, Mohsen Sheikhi A. The relationship between control position, organizational climate and employee productivity in Tehran Tax Office. *Management Quarterly Journal*. 2009; 6(13):11-22. [Persian]
31. Pradhan RK, Panda M, Jena LK. Transformational leadership and psychological empowerment: The mediating effect of organizational culture in Indian retail industry. *Journal of Enterprise Information Management*. 2017 Feb 13; 30(1): 82-95.
32. Reuvers M, Van Engen ML, Vinkenburg CJ, Wilson- Evered E. Transformational leadership and innovative work behaviour: Exploring the relevance of gender differences. *Creativity and Innovation Management*. 2008 Sep 1; 17(3): 227-44.
33. SafaeiShakib A, Abdalmaleki B, Hosseinzadeh AA, Mosivand M. The effect of transformational leadership on organizational excellence with the mediating role of structural and psychological empowerment of employees. *Journal of Organizational Behavior Studies*. 2016; 4(5):1-24. [Persian]
34. SafaeiShakib A, Abdalmaleki B, Hosseinzadeh AA, Mosivand M. The effect of transformational leadership on organizational excellence with the mediating role of structural and psychological empowerment of employees. *Journal of Organizational Behavior Studies*. 2016; 4(5):1-24. [Persian]
35. Sapelli G. Does work have a meaning? Basis for a positive work culture. *La Medicina del lavoro*. 2010; 101: 7-10.
36. ShaemiBarzaki A, Mohammadi M. Investigating the effect of transformational leadership on work force productivity with the mediating role of corporate entrepreneurship. *Tahavol Management Research journal*. 2014; 6(12):1-28. [Persian]

37. Sharifzadeh F, Mohammadi Moghadam Y. The relationship between employee empowerment and labor productivity of police commanders in Lorestan Province. *Quarterly Journal of Law Enforcement Management Studies*. 2009; 4(1): 5-18. [Persian]
38. Shojaei S, Jmali GR, Manteghi N. Identification of factors affecting human resource productivity. *Quarterly Journal of Human Resource Management Researches at Imam Hossein University*. 2017. [Persian]
39. Sirmon DG, Hitt MA, Ireland RD. Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of management review*. 2007 Jan 1; 32 (1):273-92.
40. Spreitzer GM, Perttula KH, Xin K. Traditionality matters: An examination of the effectiveness of transformational leadership in the United States and Taiwan. *Journal of Organizational Behavior*. 2005 May 1; 26(3): 205-27.
41. Spreitzer GM. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*. 1995 Oct 1; 38(5): 42-65.
42. Tangen S. Demystifying productivity and performance. *International Journal of Productivity and performance management*. 2005 Jan 1; 54(1): 34-46.
43. Tetik N. The Effects of Psychological Empowerment on Job Satisfaction and Job Performance of Tourist Guides. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2016; 6(2): 221-39.
44. Tu Q, Vonderembse MA, Ragu-Nathan TS, Sharkey TW. Absorptive capacity: Enhancing the assimilation of time-based manufacturing practices. *Journal of operations management*. 2006 Sep 1; 24(5): 692-710.
45. Zhu W, Sosik JJ, Riggio RE, Yang B. Relationships between transformational and active transactional leadership and followers' organizational identification: The role of psychological empowerment. *Journal of Behavioral and Applied Management*. 2012 May 1; 13(3): 186.



