

## بررسی تاثیر رهبری همنو بر عملکرد سازمانی از طریق نقش توانمندسازی تیمی در بین مدیران و کارکنان دانشگاه پیام نور بهاره عزیزی نژاد<sup>\*۱</sup>

تاریخ دریافت: ۹۴/۸/۸ صص ۴۶-۲۷ تاریخ پذیرش: ۹۷/۱۰/۱۵

### چکیده

بکارگیری شیوه مناسب رهبری از عوامل تاثیر گذار در دستیابی به عملکرد سازمانی برتر است که این امر در عصر رقابتی کنونی بیش از پیش نیازمند توجه است. در این راستا تحقیق حاضر با هدف کلی بررسی تاثیر رهبری همنو بر عملکرد سازمانی از طریق نقش میانجی توانمندسازی تیمی انجام شده است. روش تحقیق توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری، شامل مدیران و کارکنان دانشگاه پیام نور است که از بین آنها حجم نمونه آماری با استفاده از فرمول برآورد نمونه و به روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای ۲۱۰ نفر انتخاب شد. ابزار مورد استفاده شامل پرسشنامه رهبری هنوا، توانمند سازی تیمی و عملکرد سازمانی است که روایی و پایایی آنها در حد مطلوب برآورد شد. پایایی ابزارها با استفاده از آلفای کرونباخ به ترتیب، ۰/۹۱ برای رهبری همنو، ۰/۸۷ برای توانمندسازی تیمی، ۰/۸۲ برای عملکرد سازمانی حاصل شد. تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از روش مدلسازی معادلات ساختاری و به کمک نرم افزار لیزرل در قالب مدل ساختاری با حضور متغیر توانمندسازی تیمی ترسیم شد و برازش آن با شاخص های برازش بررسی شد. داده های حاصل حاکی از اثر مستقیم، مثبت و معنی دار رهبری همنو بر عملکرد سازمانی با ضریب مسیر ۰/۴۷ است. توانمندسازی تیمی نیز دارای اثر مستقیم و معنی دار بر عملکرد سازمانی با ضریب مسیر ۰/۲۵ است. همچنین توانمندسازی تیمی نقش میانجی را در رابطه بین رهبری همنو و عملکرد سازمانی دارد. رهبری همنوای حاکم بر سازمان از طریق ارتقاء توانمندسازی تیمی بر عملکرد سازمانی مدیران و کارکنان تأثیرگذار بوده و همچنین مدیران سازمان می توانند با بهره گیری از راهکارهای عملیاتی ارائه شده نسبت به ایجاد و بهبود رهبری همنو و تقویت عملکرد سازمانی اقدام نمایند.

**واژه های کلیدی:** رهبری همنو، توانمند سازی تیمی، عملکرد سازمانی

## مقدمه

سازمان ها در سال های اخیر به سبب مواجهه با محیط رقابتی جهانی، با تمرکز بیشتر به امر بهبود عملکرد و در نتیجه کسب مزیت رقابتی پایدار اقدام می کنند، زیرا در عصری که به عصر حکمرانی عملکرد شهیر است عملکرد سازمانی می تواند تعیین کننده میزان حصول پیامدهای مورد انتظار و به بیان دقیق تر نیل به وضعیت مطلوب باشد (Bayatzis, 2008, p 5). در چنین شرایطی سازمانهایی می توانند همسو با تغییرات به مهندسی موقعیت خود و تطبیق با دگرگونی ها و عملکرد بهینه دست یابند که از رهبری قوی برخوردار باشند و این موضوع آنچنان حائز اهمیت است که مهمترین عامل در پیروزی یا شکست سازمان محسوب می شود (Bass, 1995, p 210). دانشگاهها به مثابه متولیان اصلی آموزش عالی و نقش تعیین کننده ای که در آتیه کشور و تربیت متخصصان دارند بیشتر در مرکز تمرکز این امر قرار دارند. نحوه رهبری و دستیابی به بهبود عملکرد در دانشگاه بسیار حائز اهمیت است زیرا که نظام های آموزشی یک کشور به عنوان کوتاهترین سکوی پرتاب بسوی توسعه مطرح هستند و آموزش عالی و دانشگاه از این امر مستثنی نیستند. در این اثنا یکی از دغدغه های اندیشمندان سازمانی شناسایی عوامل موثر بر عملکرد سازمانی است و در این راستا دریافته اند که چگونگی رهبری در سازمان می تواند عامل تعیین کننده ای در قوت یا ضعف عملکرد سازمانی باشد (Cho et al, 2006, p 50)، اما یکی از راههایی که مدیران می توانند بر عملکرد سازمانی تاثیرگذار باشند از طریق توانمندسازی تیمی است (Lent et al, 2006). بر اساس نظر وتن و کمرون (۱۹۸۸) سازمان متشکل از تیمهای کاری مختلف است که عملکردهای مختلفی را رقم می زنند و توانمندسازی آنها به واسطه مدیران می تواند به کارآمدی و در نهایت به عملکردهای برتر منتهی می شود (Ozaralli, 2003, p 337). با مروری بر ادبیات نظری مبحث رهبری می توان اذعان داشت که از اوایل دهه ۱۹۹۰ که به دوره شکوفایی اشتیاق به رهبری نوین شهرت یافته است انواع مختلف شیوه های رهبری ظهور یافته است. حال آنکه سازمانهای امروزی به دنبال افرادی هستند که هر چه بیشتر توانایی های لازم برای رهبری مفید و مؤثر راداشته باشند تا قادر به هدایت سازمانهای پیشرو باشند (McKee & Massimilian, 2006). بر این اساس، در سال ۲۰۰۲ نظریه رهبری همنوا<sup>۱</sup> به عنوان بنیاد رهبری اصولی و نیز یکی از ویژگی های سازمانهای موفق از جمله دانشگاههای پیشرو توسط

<sup>1</sup>. Wetten & Cameron

<sup>2</sup>. Resonant Leadership

بویاتسیز، مک کی و گولمن<sup>۱</sup> مطرح شد که همواره سعی بر آن دارد تا از طریق ایجاد احساس خوب در افراد سازمان آنها را رهبری کند و این امر زمانی محقق می شود که یک رهبر، طنینی مثبت ایجاد کند و بهترین انرژی را در اعضای تیم آزاد کند (Golman et al, 2002). حال آنکه فضای سازمانی دانشگاهها و مراکز آموزش عالی در قرن بیست و یکم منفک از فشارهای محیطی نیست و در حال تغییر مداوم است (Clark, 1998) و رهبران دانشگاهها به دنبال اتخاذ روشهایی هستند تا در فضای رقابتی، بقای خویش را تضمین نمایند (Boyatzis, 2008). بر این اساس گزارش ملی آموزش عالی کشور، جایگاه سازمانهای آموزشی در نظام آموزش عالی را به گونه ای نشان می دهد که دانشگاههای داخل نیز باید عملکرد خود را برای رسیدن به جایگاه منابع انسانی و اداری برتر ارتقا دهند (Hagdost, 2010) و این امر در صورت مهیا شدن طنین مثبت در بین تیم های کاری سازمان میسر می شود. با اذعان به مطالب فوق هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی تاثیر رهبری هممنوا بر عملکرد سازمانی با میانجی گری توانمندسازی تیمی<sup>۲</sup> است. به زعم گولمن و همکارانش رهبری هممنوا هنر متقاعد کردن افراد برای نیل به یک هدف مشترک که برای آن کار می کنند و نه سلطه بر آنها می باشد. در حقیقت، رهبری، از طریق توجه به جنبه هیجانی پیاده می شود و هرچند نامرئی به نظر می رسد، اما جهت توفیق در امر رهبری اهمیت فراوانی دارد و موفقیت آن تأییدی بر سایر موفقیتهای رهبری سازمان است (Lucas et al, 2008). رهبران هممنوا برای اعضای سازمانی از طریق القای امید و مثبت اندیشی، الهام بخشی می کنند و به جای تأکید بر شکستها، بر موفقیتها و ظرفیتها تأکید می کنند. آنها به دنبال دریافت ایده ها، ابداع ها و بازخوردهای اعضای سازمانی هستند، حتی اگر شنیدن آن برایشان خوشایند نباشد و روابط صمیمانه و صادقانه ای با اعضای سازمانی دارند و به مسائل آنها اهمیت نشان می دهند و در یک کلمه آوای مثبتی را در سازمان می افکنند. منشا تولید طنین مثبت، همانا توجه به هیجانات، احساسات و عواطف از طریق رهبر است. اگر هیجانات افراد به سمت اشتیاق کشیده شود، عملکرد به اوج خواهد رسید ولی اگر افراد به سمت کینه و اضطراب سوق یابند، از پیشرفت باز خواهند یافت. کارکنان نیز برای ارتباط هیجانی حمایتگرانه و همدلی، نگاه خود را به رهبر معطوف می کنند. وقتی رهبران، هیجانات را در جهت مثبت سوق می دهند، بهترین نتیجه را به بار می آورند که به این اثر طنین افکنی می گویند (Golman et al, 2002). رهبران هممنوا به بهترین شکل از هوش هیجانی در جهت

---

1. Boyatzis, McKee & Goleman

2. Team Empowerment

پیشبرد امور بهره می برند (McKee et al, 2008) و در این امر به شش شیوه عمل می کنند که عبارتند از: رهبری ژرف بین<sup>۱</sup>: در این شیوه، رهبر از طریق اشتراک دانش ونفوذ، کارکنان را برای عمل و نوآوری آماده می کند و آنها را به سوی آرمانهایشان رهنمون می سازد. رهبری مربیگر<sup>۲</sup>: در آن تمرکز بر بالندگی افراد است. رهبری پیوندجویانه<sup>۳</sup>: در این شیوه، رهبر ارتباط بسیار قوی با سایر کارکنان دارد. رهبری مردم سالار<sup>۴</sup>: رهبر همه را به اجماع یا اتفاق نظر در نوآوری، کارگروهی و همکاری تشویق می کند. دو شیوه دیگر با عنوان رهبری ناهماهنگ<sup>۵</sup> مطرح هستند که اگر به اقتضای مناسب استفاده شوند در رهبری همونوا مؤثر خواهند بود و در غیر این صورت اثر منفی خواهند داشت و با عناوین شیوه رهبری پیشتازانه<sup>۶</sup> که برای دستیابی به استاندارد های بالا به کارکنان فشار وارد می کند و هزینه های عاطفی کارکنان را افزایش می دهد و دیگری شیوه رهبری آمرانه<sup>۷</sup> که در آن مشارکت وجود ندارد و رهبران، مدیرانی تعیین کننده برای همه امور به شمار می روند مطرح هستند. در این میان رهبران مؤثر آنهایی هستند که حداقل چهار شیوه رهبری یا بیشتر را دارند و توانایی تغییر شیوه را در موقعیت های مختلف برای خود تقویت کنند (Boyatzis & McKee, 2005). لیکینگدام<sup>۸</sup> (۲۰۰۴) بیان می کند که اعمال رهبری با توجه، تعامل و اهمیت به منابع انسانی در سازمان بر عملکرد تاثیر مثبت دارد. به این ترتیب به نظر می رسد که رهبری همونوا رابطه مستقیمی در افزایش عملکرد سازمانی دارد. بیشتر مطالعات گذشته در زمینه عملکرد سازمانی بر مبنای عملکرد مالی بوده اند، ولی امروزه تنها شاخصهای مالی نمی توانند در شرایط حاد رقابتی مزیت برای سازمان ها ایجاد کنند. تا اینکه در سال ۱۹۹۴ ای.آی.سی.پی.ای<sup>۹</sup> پیشنهاد کرد که شاخص های عملکردی، باید شامل اطلاعات غیر مالی نیز بوده و منعکس کننده سرمایه فکری و پاسخگویی اجتماعی باشد (Leiter et al, 2011). بمنظور شناخت کامل جنبه های گوناگون اندازه گیری عملکرد سازمانی، محققانی چون هارپر، کاپلان و نورتون<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۷)، ویراکن<sup>۱۱</sup> (۱۹۹۶) و یوکل<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) به تحلیل شیوه های

1. Visionary

2. Coaching

3. Affinitive

4. Democratic

5. Dissonant

6. Pacesetter

7. Commanding

8. Likingdom

9. American Institute of Certified Publ

10. Harper, Kaplan & Norton

11. Werakoon

مختلف عملکرد پرداختند. در تحقیق حاضر مدل یوکل بمنظور ارزیابی عملکرد سازمان مورد استفاده قرار گرفته است. یوکل عملکرد را با سه بُعد بازدهی، انطباق پذیری و منابع انسانی تبیین کرده است. به زعم هوگل<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) عملکرد سازمانی ناشی از فعالیت تیمهای کاری سازمانی است که به عنوان مجموعه ای از حداقل دو نفر تعریف می شود که در بطن یک سازمان شکل گرفته اند و اعضای آن در انجام وظایف مشترک با یکدیگر همکاری می کنند. وی در این تعریف به موضوع کار تیمی نیز اشاره کرده است (Senjegi et al, 2011 & Hoegl, 2005). در تحقیق حاضر کار تیمی به منزله میزان انکاء سازمان به فعالیت های تیمی در اجرای برنامه ها در نظر گرفته شده است. فتاحیان و همکاران (۱۳۹۳) اشاره کردند که توانمندسازها با عملکرد سازمانی در ارتباط هستند و جینگ و آوری<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) معتقدند که پارامترهای سازمانی در زمره مهمترین حلقه های مفقوده در رابطه میان رهبری و عملکرد می باشند (Jing & Avery, 2008, p 70). ایزدی و محسنی (۱۳۹۴) نیز ادعان داشتند که رهبری یکی از عاملهای موثر بر توانمندسازی کارکنان محسوب می شود. در نتیجه یافته های پژوهش حاضر می تواند از این منظر دارای ارزشی والا برای محققین آتی باشد. به بیان دیگر اینکه تیم ها تا چه میزان سنگ بنای سازمان هستند، نشان دهنده میزان کار تیمی در سازمان می باشد. از طرف دیگر در این پژوهش خودکارآمدی تیمی نیز وارد شده است تا تعریفی از توانمندسازی تیمی ارائه شود: توانمندسازی تیمی برابر است با مجموع کار تیمی و خودکارآمدی تیمی. همچنین خودکارآمدی تیمی باور مشترک اعضای تیم بر قابلیت جمعی تیم در انجام موفقیت آمیز وظایف می باشد (Bandura, 2000, p 77). برخلاف خودکارآمدی فردی که به باور فرد در توانایی خود برای انجام وظایف فردی اشاره دارد، خودکارآمدی تیمی به باور جمعی اعضای تیم در توانایی انجام وظایف گروهی اشاره می کند (Mischel & Northcraft, 1997). رویکرد تیمی نیز نشان می دهد که به چه میزان کارها در یک سازمان به صورت تیمی انجام می شود. توانمندسازی تیمی با پیروی از تحقیق لنت و همکاران (۲۰۰۶) و سنجی و همکاران (۱۳۹۰) برگرفته شده است. معرفی توانمندسازی تیمی به عنوان مفهومی جدید یکی از نوآوری های این پژوهش می باشد. همانگونه که ذکر شد، توانمندسازی تیمی به صورت تلفیقی از رویکرد تیمی و خودکارآمدی تیمی تعریف می شود. در نتیجه، این مفهوم سازی جدید برای توانمندسازی تیمی می تواند ارزش تفکر تیمی

---

1. Yukl

2. Hoegl

3. Jing & Avery

را در شرایط گوناگون نشان دهد. در حقیقت، توانمندسازی تیمی طبق این تعریف هم بر توانمندی ها و قابلیت های تیمی و هم بر تفویض اختیار به تیم ها در سازمان ها اشاره می کند. بدین ترتیب رهبران هم‌نوا با بذل توجه به تیمهای کاری از طریق درک هیجانات، احساسات و همدلی با آنها در جهت استقرار محیطی حاوی طنین مثبت به توانمندسازی تیمهای کاری همت می گمارند تا به عملکردهای سازمانی برتر دست یابند (Comings, 2004, p 80). نتایج پژوهشهای مختلف به نوعی موید رابطه بین متغیرهای رهبری هم‌نوا، توانمندسازی تیمی و عملکرد سازمانی می باشد، حال آنکه پژوهشی که بطور مستقیم در داخل به بررسی متغیرهای مطرح به‌پردازد یافت نشد. برای نمونه سنجی و همکاران (۱۳۹۰) در تحقیق خود در بین ۱۳۳ نفر از کارکنان واحد تحقیق و توسعه صنعت نفت تهران به روش نمونه گیری تصادفی ساده و با نرم افزار لیزرل نشان دادند که رهبری تحول آفرین از طریق توانمندسازی تیمی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معنادار داشته است. حیدری و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیق خود که در بین ۳۸۵ نفر از اعضای هیات علمی دانشگاههای آزاد اسلامی استان فارس بود نشان دادند که بین راهبردهای رهبری مثبت‌گرا با نشاط اجتماعی و ابعاد آن رابطه وجود دارد و بیانگر این است که هر چه محیط پر از امید و انرژی و به دور از طنین منفی باشد می توان اعضای مشتاق و برانگیزاننده در سازمان را انتظار داشت که با دل‌بستگی به کار، عملکرد بهتری خواهند داشت. لاسچینگر<sup>۱</sup>، لیترا<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۰۹) در تحقیقات خود که در بین ۶۱۲ نفر از کارکنان بیمارستان در کانادا انجام شد ضمن بررسی رفتارها و نگرش ها با رگرسیون خطی چندگانه نشان دادند که در سازمانی که متشکل از تیمهای کاری مختلف است توانمندسازی بطور معناداری در ارتباط با رهبری هم‌نوا است و این شیوه از رهبری اثرات منفی را کاهش می دهد و به مرور می تواند به لحاظ ساختاری در سازمان تغییر ایجاد کند و یک سال بعد اسمیت<sup>۳</sup> و همکارانش (۲۰۱۰) در بین ۱۱۷ نفر از پرستاران تازه استخدام شده با طرح غیر آزمایشی مبتنی بر مدال کانتر<sup>۴</sup> نشان دادند که توانمندسازی ساختاری و روانشناسی در محیط کاری منجر به تعهد سازمانی و عملکرد بهتر می شود. مک کی و ماسیمیلیان<sup>۵</sup> (۲۰۰۶) در مقاله تحلیلی و مروری خود به دامنه تأثیر رهبری هم‌نوا بر پیشرفت افراد، مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی و توفیق

1. Laschinger

2. Leiter

3. Smith

4. Kanter

5. McKee & Massimilian

مالی که منبعث از نوع رهبری در بسیاری از شرکتهای امریکایی بود تاکید کرده اند. لاسچینگر و همکارانش (۲۰۱۴) در بررسی های خود در بین ۱۲۶۱ نفر از پرستاران در ۴۰۰ منطقه نشان دادند که رهبری همنوا بر توانمندسازی و ایجاد محیط مثبت و عملکرد اثر گذار است و رهبری همنوا نقش حامی عاطفی را در محیط کار ایفا می کند و تاکید بر معرفی این رویکرد نوین از رهبری در محیط کار داشتند. لاسچینگر، پوردی و آلموست<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) در تحقیقات خود نشان در بین ۱۴۱ نفر از سرپرستاران بیمارستان نشان دادند که کاربست شیوه های رهبری مثبت در اعتمادسازی به سازمان و در نتیجه عملکرد بهتر اثر دارد و رضایت شغلی را در پی دارد. اسمیت و همکارانش (۲۰۱۰) در بررسی های خود نشان دادند که فشار، گستاخی مداوم در سازمان ناشی از عدم توجه به احساسات و عواطف افراد و در نتیجه نارضایتی است که در حقیقت ناشی از فقدان وجود رهبری همنوا و عملکرد حاصل از آن است. لاسچینگر و همکارانش (۱۹۹۹) در خصوص توانمندسازی و رهبری دریافتند که ارتباط قوی بین شیوه رهبری و بهره وری پرسنل، قبول تغییر، عملکرد شغلی، ترک خدمت و توانمندسازی پرسنل وجود دارد. مک کای (۱۹۹۵)، گوردون<sup>۲</sup> (۱۹۹۳)، موريسون<sup>۳</sup> (۱۹۹۷) به نتایج مشابهی اشاره داشتند. صاحبزترانی همچون اربی و هنگ<sup>۴</sup> (۱۹۹۰)، می یر و آلن<sup>۵</sup> (۱۹۹۷)، باروچ و مودی<sup>۶</sup> (۱۹۹۸)، گولت و فرانک (۲۰۰۲) با تمرکز بر رهبری همنوا و تعهد سازمانی بطور غیر مستقیم نتایج مفیدی همچون بهبود عملکرد را در سازمان مطرح کردند (Senjegi et al, 2011). لیمن<sup>۷</sup> (۱۹۹۶) مطالعات خود را بر روی ۸۰۰ مورد از محیطهای کار در سوئد انجام داد و نشان داد که گزارشات کاری و عملکردهای خلاف انتظار ناشی از محیط های کاری است که در آن تیمهای کاری بطور ضعیف و بدون توجه، اهمیت و درک احساسات تیم هدایت می شوند. انارسن، راکنس و ماتیسسن<sup>۸</sup> (۱۹۹۴) و نیز زاف، نوزز، کیل<sup>۹</sup> (۱۹۹۶) با تحقیقات شبه تجربی خود تاثیر رهبری بر تیم های کاری و مقایسه عملکردهای ناشی از آن را مطالعه کردند و نشان دادند که عملکردهای غیر قابل انتظار ناشی

---

1. Laschinger, Purdy & Almost

2. Gordon

3. Morison

4. Hang & Orby

5. Meyer & Allen

6. Baruch & Muddy

7. Leymann

8. Einarsen, Raknes & Matthiesen

9. Cole

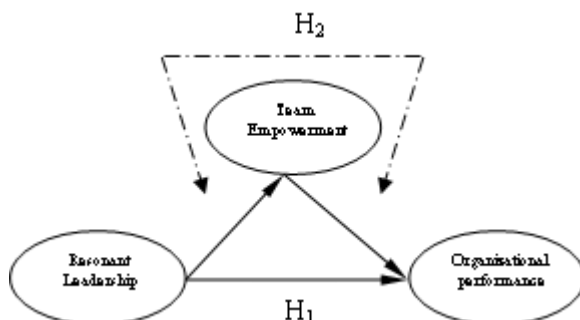
از عدم ایجاد دلبستگی بین رهبری و تیم های کاری از طریق عدم اهمیت، درک احساسات و عواطف آنها و در واقع عدم وجود رهبری همنوا است. هاگمن (۲۰۱۳) ضمن تاکید بر الزام وجود هم رهبر رسمی و هم غیر رسمی برای تیم و ضرورت وجود رهبر همنوا برای توانمندی و انگیزش تیم، از رهبری همنوا به مثابه یک بست و بازویی که نگهدار تیم است یاد می کند (Laschinger et al, 2014, p 7). ازارالی (۲۰۰۳) و وانگ و لین<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) به تاثیر رویکرد تیمی بر ارتقا عملکرد سازمانی صحنه می گذارند. لذا بر اساس دانش نظری موجود چنین به نظر می رسد که رهبری همنوا می تواند به طور مستقیم بر ارتقای عملکرد سازمانی (Greco et al, 2006) و از طریق تاثیرگذاری بر توانمندسازی تیمی نقش داشته باشد. بحث حاضر در محدوده مکانی دانشگاه به انجام رسیده است، زیرا که در کشور ما در سند چشم انداز بیست ساله، ایران کشوری با جایگاه اول علمی و فناوری در منطقه هدفگذاری شده است. برای دستیابی به این موقعیت، لازم است وضعیت عملکردی دانشگاهها بعنوان یکی از مکانهای تولید علم در ایران بطور مستمر مورد بررسی قرار گیرد پس ضرورت دارد بررسی هایی درباره وضعیت ساختاری، اداری و نحوه رهبری آن انجام شود. دانشگاهها به عنوان موتور محرکه توسعه همه جانبه و پایدار کشورها نقش عمده ای را در روند حیاتی واقعیتهای اجتماعی ایفا می کند. امروزه تمامی کشورهای توسعه یافته و یا در حال توسعه برای ارتقاء قدرت رقابت خود با دیگر کشورها، دانشگاهها را به عنوان محور اصلی فعالیتهای خود مورد توجه قرار می دهند و بودجه های کلانی را به فعالیت های تحقیقاتی در این ساحت اختصاص می دهند. بنابراین نقش تحقیقات علمی در این زمینه به منزله ساز و کار مؤثر و تعیین کننده در توسعه ملی را نمی توان کم اهمیت تلقی کرد. بنابراین ضروری است تا تحقیقاتی در زمینه مدیریت منابع انسانی، ساختار داخلی و نحوه مدیریت و رهبری اعضای سازمان دانشگاه و راههای دستیابی به بهبود عملکرد در این سازمان انجام گیرد. از این رو تحقیق حاضر با هدف کلی بررسی تاثیر رهبری همنوا بر عملکرد سازمانی از طریق نقش توانمندسازی تیمی در بین مدیران و کارکنان دانشگاه پیام نور انجام شده و مدل مفهومی متغیرهای تحقیق در زیر قابل ارائه است:

---

1. Hackman

2. Wong & Lin





شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### روش پژوهش

از آنجایی که هدف پژوهش تعیین روابط علی میان متغیرهای رهبری هم‌نوا، توانمندسازی تیمی و عملکرد سازمانی می باشد، پس تحقیق از نظرهدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی و از نوع همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. در مدل مفهومی تحقیق رهبری هم‌نوا، متغیر برونزا و متغیر عملکرد سازمانی متغیرهای درونزا هستند؛ و از جهتی دیگر رهبری هم‌نوا به عنوان متغیر مستقل و توانمندسازی تیمی به عنوان متغیر میانجی و متغیر عملکرد سازمانی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است. جامعه آماری، شامل مدیران و کارکنان دانشگاه پیام نور به تعداد ۴۷۰ نفر است که از بین آنها حجم نمونه آماری با استفاده از فرمول برآورد نمونه و به روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای ۲۱۰ نفر انتخاب شد. به منظور گردآوری داده ها ابزار مورد استفاده که شامل پرسشنامه است برای جلوگیری از هدررفت آن ها و حفظ حداقل تعداد نمونه بین ۲۳۰ نفر توزیع شد و در نهایت مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفت. تحلیل داده ها با نرم افزار لیزرل انجام شد و برازش مدل بررسی شد. متداولترین روش برای برآورد پارامترهای بهترین برازندگی در SEM<sup>۱</sup> روش بیشینه احتمالی نامیده می شود. این روش یک فرایند تکرار شونده است که در آن مجموعه ای از پارامترها برآورد می شود. بر پایه این برآورد اولیه تابعی بنام تابع برازندگی محاسبه می شود. این تابع اساسا دارای ضرایبی است که برازندگی پارامترها را با داده ها توصیف می کند. دومین برآورد بر اساس نخستین برآورد به دست می

<sup>۱</sup>. Structural equation modeling (SEM)

آید تا تابع برازندگی کوچکتری حاصل شود. در این صورت برای برازندگی آن می توان از شاخص های تعیین شده استفاده کرد. در این تحقیق سایر تحلیل ها نیز با استفاده از SPSS انجام شده است. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه است که برای سنجش متغیرها از آنها استفاده شده است. همه ابزارهای مورد استفاده پرسشنامه هایی بوده اند که قبلا در پژوهش های پیشین استفاده شده و در ذیل بطور مختصر ارائه شده اند.

**پرسشنامه رهبری همنوا:** برای سنجش رهبری همنوا از ۱۴ سوال با طیف پنج تایی لیکرت استفاده شده است. معیارهای سنجش رهبری همنوا از تحقیق واگنر (۲۰۱۰) و افخمی روحانی (۱۳۹۱) برگرفته شده است. در تحقیق واگنر آلفای کرونباخ برای این پرسشنامه ۰/۹۲ و در تحقیق افخمی روحانی ۰/۹۶ گزارش شده است. به منظور سنجش پایایی، یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش آزمون شد و سپس با استفاده از داده های بدست آمده از پرسشنامه، میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای گویه های مبین متغیر حاضر ۰/۹۱ بدست آمد. این عدد نشان دهنده این است که پرسشنامه از پایایی لازم برخوردار است. به منظور سنجش روایی سؤالات از اعتبار عاملی استفاده شده است. اعتبار عاملی صورتی از اعتبار سازه است که از طریق تحلیل عاملی به دست می آید. تحلیل عاملی یک فن آماری است که در اکثر علوم انسانی کاربرد فراوانی دارد. در تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش متعامد واریماکس مقدار KMO برابر با ۰/۸۶ حاصل شد که این مقدار نشانگر کفایت نمونه گیری برای متغیر مذکور است. همچنین از آنجا که ضریب معناداری آزمون بارتلت کوچکتر از ۰/۰۵ بود تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار، مناسب تشخیص داده شد. جهت بررسی صحت مدل های اندازه گیری از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که نتایج نشان داد تمام بارهای عاملی بالای ۰/۵ بوده است و بیانگر روایی همگرا می باشد.

**پرسشنامه توانمندسازی تیمی:** به منظور سنجش توانمندسازی تیمی از ۹ سوال با طیف پنج تایی لیکرت استفاده شده است که این ابزار تجمیعی از رویکرد تیمی و خودکارآمدی تیمی در سازمان را مدنظر قرار داده است. معیارهای سنجش برای توانمندسازی تیمی از چارچوب پژوهش لنت و همکاران (۲۰۰۶) و سنجقی و همکاران (۱۳۹۰) اخذ شده است. لنت آلفای کرونباخ را برای این پرسشنامه ۰/۸۷ گزارش کرده است. طی یک مطالعه مقدماتی مشتمل بر ۳۰ نفر، همبستگی گویه های پرسشنامه حاضر با کل آزمون برابر با ۰/۷۱ تا ۰/۸۵ و آلفای کرونباخ برابر با ۰/۸۷ حاصل شد. از حیث روایی سازه نیز تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش متعامد واریماکس سؤالات پرسشنامه را بر یک عامل قرار داد و مقدار KMO برابر با ۰/۸۸ به دست آمد که این امر بیانگر کفایت نمونه گیری برای متغیرهای تحقیق است.

بعلاوه چون ضریب معناداری آزمون کرویت بارتلت نیز کمتر از ۰/۰۵ بود، تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار، مناسب تشخیص داده شد. جهت بررسی صحت مدل های اندازه گیری از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که مویدروایی همگرا بود. این پرسشنامه در تحقیق سنجی و همکاران (۱۳۹۰) نیز استفاده شده که در آنجا پایایی ۰/۶۱ گزارش شده است.

**پرسشنامه عملکرد سازمانی:** جهت سنجش عملکرد سازمانی از ۷ سوال با طیف پنج تایی لیکرت استفاده شده است. در این ابزار؛ بازدهی، انطباق پذیری و منابع انسانی جزو شاخص های سنجش عملکرد سازمانی منطبق با نظر یوکل (۲۰۰۸) است. جهت سنجش پایایی یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه توزیع شد و بر مبنای داده های پرسشنامه ها، میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ ۰/۸۲ محاسبه شد که نشان می دهد پایایی در حد مطلوب است. روایی سازه نیز با تحلیل عاملی اکتشافی و چرخش متعامد واریماکس سوالات پرسشنامه را بر یک عامل با ارزش ویژه ۱/۶۷۱ و واریانس تبیین شده ۲۶/۷۶۳ قرار داد و مقدار KMO برابر با ۰/۸۷ به دست آمد که این امر بیانگر کفایت نمونه گیری برای متغیر حاضر است. بعلاوه چون ضریب معناداری آزمون کرویت بارتلت نیز کمتر از ۰/۰۵ بود، تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار، مناسب است.

### یافته های پژوهش

**توصیف وضعیت متغیرهای تحقیق:** جدول نتایج محاسبه میانگین را در هر یک از متغیرهای تحقیق نشان می دهد و بیانگر آن است که متغیرها دارای وضعیت مناسبی می باشند.

جدول ۱. نتایج بررسی میانگین جامعه

نام متغیر	تعداد	حداقل	حداکثر	میانگین	خطای	انحراف	وضعیت
					استاندارد	استاندارد	متغیر
رهبری همنوا	۲۳۰	۲/۳۳	۴/۵۰	۳/۳۷۵۹	۰/۰۱۸۹	۰/۳۷۹۵	مناسب
توانمندسازی	۲۳۰	۲/۱۳	۳/۸۸	۳/۱۰۸۹	۰/۰۱۴۵	۰/۲۹۱۷	مناسب
تیمی							
عملکرد	۲۳۰	۲/۱۴	۳/۸۶	۳/۶۸۶۹	۰/۰۱۵۳	۰/۳۰۸۱	مناسب
سازمانی							

در جدول شماره ۲ همبستگی بین متغیرهای پژوهش ارائه شده است. چنانچه در جدول مشاهده می شود. ضریب همبستگی بین متغیرهای پژوهش معنی دار هستند. از تحلیل همبستگی میان متغیرهای تحقیق میتوان نتیجه گیری کرد که هرگونه افزایش در نمرات رهبری همنوا و توانمندسازی تیمی همراه با افزایش عملکرد سازمانی در بین مدیران و کارکنان نمونه مورد پژوهش بود.

جدول ۲. همبستگی بین متغیرهای پژوهش

سازه	رهبری همنوا	توانمندسازی تیمی	عملکرد سازمانی
رهبری همنوا	۱		
توانمندسازی تیمی	*۰/۱۵	۱	
عملکرد سازمانی	*۰/۲۱	*۰/۱۶	۱

$p < 0/05$

همانگونه که یافته های حاصل از جدول ۲ نشان می دهند بین دو متغیر رهبری همنوا و عملکرد سازمانی همبستگی مستقیم و معنی داری وجود دارد و در جدول ۳ ضرایب رگرسیون ( $R^2 = 0/46$ ,  $B = 0/68$ ,  $t = 18/38$ ,  $p = 0/003$ ) موید فرضیه یک است لذا رهبری همنوا پیش بینی کننده عملکرد سازمانی می باشد. به علاوه نتایج تحلیل رگرسیون نشان می دهد که بین رهبری همنوا و توانمندسازی تیمی با عملکرد سازمانی ( $R^2 = 0/50$ ,  $B = 0/71$ ,  $t = 20/28$ ,  $p = 0/005$ ) همبستگی مستقیم و معناداری وجود دارد بطوریکه در راستای تایید فرضیه دوم، هم رهبری همنوا و هم توانمندسازی تیمی پیش بینی کننده عملکرد سازمانی هستند.

جدول ۳. تحلیل رگرسیون متغیرهای پژوهش

مدل	B	R <sup>2</sup>	t	سطح معنی داری
فرضیه ۱	۰/۶۸	۰/۴۶	۱۸/۳۸	۰/۰۰۰۳
فرضیه ۲	۰/۷۱	۰/۵۰	۲۰/۲۸	۰/۰۰۰۵

### بررسی فرضیه های تحقیق مبتنی بر مدل ساختاری

در تحقیق حاضر دو نوع نمودار ارائه می شود. نمودار اول حاوی ضرایب تحلیل مسیر و نمودار دوم حالت معناداری مدل را نشان می دهد. همانگونه در الگوی تابع ساختاری در

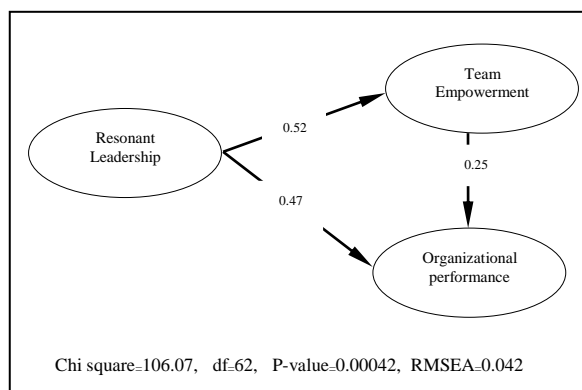
نمودار ۱ مشاهده می شود مدل در وضعیت مناسبی است و شاخصهای برازش در جدول ۳ موید ان است.

### فرضیه ۱: رهبری همنوا بر عملکرد سازمانی اثر مستقیم دارد.

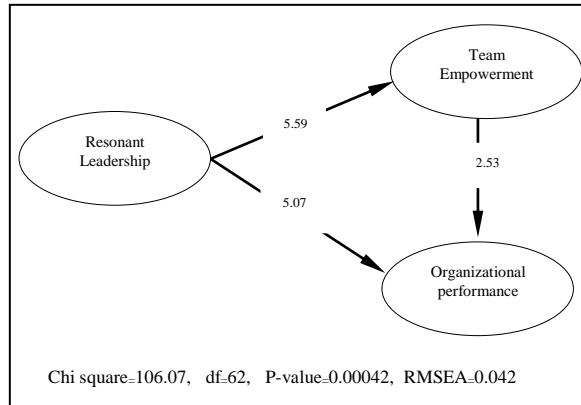
رهبری همنوا دارای اثر مستقیم، مثبت و معنی دار بر عملکرد سازمانی با ضریب  $0/47$  می باشد یعنی منجر به تقویت آن می شود. ضریب  $0/52$  بیانگر رابطه مثبت، مستقیم و معنادار رهبری همنوا بر توانمندسازی تیمی است و با در پیش گرفتن رهبری همنوا، کار تیمی بهتر و با قوت بیشتری سازمان می یابد و ضریب  $0/25$  نشانگر رابطه مثبت، مستقیم و معنادار توانمندسازی تیمی بر عملکرد سازمانی است. بعبارت دیگر در پیش گرفتن رویه توانمندسازی تیمی، به بهبود عملکرد سازمانی منتج می شود.

### فرضیه ۲: رهبری همنوا بر عملکرد سازمانی از طریق نقش میانجی توانمندسازی تیمی اثر غیر مستقیم دارد.

در بررسی فرضیه دوم بر اساس معنی دار بودن ضریب تاثیر، رهبری همنوا اثر غیر مستقیم و مثبت برابر با ۱۴ درصد بر عملکرد سازمانی دارد. به عبارتی رهبری همنوا از طریق توانمندسازی تیمی بر عملکرد سازمانی تاثیر می گذارد و باعث ارتقا آن می شود و توانمندسازی تیمی به عنوان متغیر واسطه ای در رابطه بین رهبری همنوا و عملکرد سازمانی، منجر به تقویت آن می شود.



نمودار ۱. مدل تخمین استاندارد



نمودار ۲. مدل ضرایب معناداری

جدول ۳. خلاصه ارزیابی برازش مدل پژوهش با مقادیر شاخص های حاصل شده از لیزرل

AGFI	GFI	CFI	NFI	RMSEA	X <sup>2</sup> /df	X <sup>2</sup>	شاخصهای برازش
شاخص تعدیل شده برازش	شاخص نکویی برازش	شاخص برازش تطبیقی	شاخص بنتلر- بونت	جذر برآورد واریانس خطای تقریب	شاخص مجذور خی بر درجه آزادی	شاخص مجذور خی	
۰/۹۴	۰/۹۶	۰/۹۵	۰/۹۰	۰/۰۴۲	۱/۷۱		مقادیر مدل
>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	- ۰/۹۰ ۰/۹۵	<۰/۰۵ برازش خوب <۰/۰۸ برازش مستدل	بین ۱-۲ یا ۱-۳	۱۰۶/۰۷	مقادیر مجاز

نتایج حاصل در جدول ۳، حاکی از آن است که در نمونه مورد مطالعه، شاخص های برازش مدل نهایی با متغیر میانجی در وضعیت تایید هستند. با توجه به نتایج شاخص ها هر چه

مقدار  $RMSEA$  از  $0/05$  کوچکتر باشد مدل خوب و از  $0/08$  کوچکتر باشد مستدل است. سایر شاخصها نیز با مقایسه مقادیر به دست آمده و مقادیر مجاز که در جدول ۳ ذکر شده اند در حد خوب و مناسب می باشند. از این رو مدل ساختاری در وضعیت خوب و مورد تایید می باشد.

## بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی تاثیر رهبری همنو و عملکرد سازمانی و اثر متغیر میانجی توانمندسازی تیمی انجام شد. نظریه رهبری همنو، رابطه مثبت و معنی داری را با عملکرد سازمانی نشان می دهد. در عین حال توجه به نقش متغیر میانجی و شناخت بهتر این روابط مورد تأکید محققان می باشد. اخیراً از سوی برخی محققان بررسی تأثیرات رهبری تحول آفرین بر پیامدهای عملکرد سازمانی مورد نظر قرار گرفته است. تعدادی از محققان به طور جداگانه به مطالعه رابطه بین رهبری همنو با متغیرهای سازمانی پرداخته اند؛ اما این اولین پژوهش منسجمی می باشد که روابط علی مستقیم و غیر مستقیم را در رابطه بین رهبری همنو با عملکرد سازمانی از طریق نقش میانجی توانمندسازی تیمی در نظر می گیرد؛ بنابراین دو دلیل وجود دارد که چرا بررسی این روابط مهم هستند: اولاً بیانگر یک پیوند نظری و مفهومی بین رهبری همنو با عملکرد سازمانی است. دوماً عملکرد سازمانی جزء ویژگیهای مهم سیستمهای سازمانی و آموزشی است که مطالعه آن مساعد برای درک بهتر رهبری می باشد. در پژوهش حاضر کارکنان و مدیران در دانشگاه از رهبری همنو و عملکرد سازمانی مطلوبی برخوردار بودند و نتایج بیانگر اثر مثبت، مستقیم و معنی داری بین رهبری همنو و عملکرد سازمانی بود. این یافته با یافته های پژوهشی مک کی و ماسیمیلیان (۲۰۰۶)، لاسچینگر، پوردی و آلموست (۲۰۰۷)، اسمیت و همکارانش (۲۰۱۰) و لاسچنجر و همکارانش (۲۰۱۴) همسو می باشد. تحقیقات ذکر شده از حیث کاربست شیوه های رهبری مثبت در اعتمادسازی، تعهد سازمانی، بهره روی و در نتیجه عملکرد بهتر با یافته های تحقیق حاضر مشابهت دارند و نشان دادند که سبک رهبری که توام با هم افزایی، طنین مثبت، الهام بخشی و تاکید بر موفقیت ها باشد می تواند ضامن عملکرد سازمانی بهینه باشد و تحقق اهداف آموزش عالی را در پی داشته باشد. همچنین نتایج حاصل شده نقش میانجی توانمندسازی تیمی در رابطه علی بین رهبری همنو و عملکرد سازمانی را تایید می کنند که نتایج تحقیقات انارسن، راکنس و ماتیسسن (۱۹۹۴) و نیز زاف، نوز، کیل (۱۹۹۶)، لیمن (۱۹۹۶)، ازارالی (۲۰۰۳) و وانگ و لین (۲۰۰۷)، لاسچینگر، لیتر و همکارانش (۲۰۰۹)

و اسمیت و همکارانش (۲۰۱۰) با نتیجه فوق هم راستا می باشند. در واقع تحقیقات ذکر شده هر یک از زاویه ای به هم افزایی در سازمان و بهبود عملکرد با در پیش گرفتن رهبری مثبت و همنو و البته ارتقا کار تیمی و توانمندی و تقویت آن اشاره دارند. آنچه از نتایج بر می آید این نکته است که رهبرانی که به جای دستور دهی آمرانه، تاکید بر شکست ها و انجام بی نقص وظایف بر همکاریهای مبتنی بر اعتماد، ایجاد حس یگانگی میان اعضای سازمانی دانشگاه با تاکید بر ظرفیتهای در واحدهای مختلف و کار گروهی تاکید و حمایت می کنند در واقع رهبری همنو را در اداره دانشگاه در پیش گرفته اند که اتخاذ این نوع از رهبری خود مستعد استقرار طنین مثبت در سازمان است که پیامدهای مثبتی چون ارتقای عملکرد سازمانی را در پی دارد. با توجه به تأثیر معنی دار توانمندسازی تیمی بر عملکرد سازمانی، این مطالعه به اهمیت نقش تیم ها در پیشبرد اهداف سازمانی تأکید دارد. از منظر دیگر نیز این نکته قابل تایید است که دانشگاهها به مثابه سازمانهای یادگیرنده هستند که در آنها توجه کثیری به تیمها و کار تیمی شده است و در سازمانهای یادگیرنده تیم ها تسهیل کننده تحقق عملکرد بهینه هستند (Senge, 1990). بعبارت دیگر رهبری همنو با ایجاد طنین مثبت در سازمان مشتمل بر اشتراک مساعی، حمایت، اعتماد، همفکری و دلگرمی، زمینه ای را فراهم می کند که اقبال افراد در سازمان به جای تقابل، به تقارب باشد و کار تیمی با قوت، رونق و هماهنگی بیشتری رخ دهد و انتظام رفتاری و کاری در تیمهای کاری مشهود شود که از تبعات آن عملکرد سازمانی بهینه است. در تبیین بهتر نتایج، چنانچه سبک رهبری همنو در مدیریت دانشگاهها در پیش گرفته شود تحقق اهداف آموزش عالی و عملکرد بهتر قابل انتظار خواهد بود و این فرایند با تقویت، توانمندی و هموردی کار تیمی قابل حصول می شود.

هر پژوهشی با یکسری محدودیت هایی روبرو است که این پژوهش نیز از این اصل مستثنی نبود. این پژوهش به بررسی رهبری همنو و تأثیر آن ها بر عملکرد سازمانی در دانشگاه پرداخته است و برای پرهیز از انحرافات تعمیم بهتر است این روابط در سایر سازمان ها نیز آزمون گردند. همچنین تحقیق حاضر بصورت کمی و با روش همبستگی انجام شده است که می توان در تحقیقات آتی از روش ترکیبی نیز بهره مند شد و نیز بررسی عملکرد سازمانی در این تحقیق با میانجی گری یک متغیر انجام شده است که برای دستیابی به مدل غنی تر امکان بررسی چندین متغیر باید فراهم شود.

بر مبنای نتایج حاصل شده در تحقیق حاضر به مدیران پیشنهاد می شود که در دانشگاه به پتانسیل تیم ها توجه کنند و از واحدهای تیم بنیان بهره کافی برند. این پیشنهاد می تواند برای مدیران از این رو حائز اهمیت باشد که توانمندسازی تیمی به نحو قابل قبولی می تواند



روند اثربخشی رهبری هم‌نوا را تسریع بخشد. همچنین بهره‌گیری هم‌زمان از رهبری هم‌نوا و استفاده از ساختارهای تیمی می‌تواند منجر به ارتقاء عملکرد واحدهای تحقیق و توسعه در دانشگاه شده و موجب افزایش اثربخشی گردد. با توجه به یافته‌های تحقیقات که ذکر آنها به میان آمد، مدیران دانشگاهها در جهت افزایش کارایی در اثربخشی کارکنان و مدیران بخش‌ها در دانشگاه و نیز افزایش عملکرد سازمانی آنها در راستای تحقق بخشی به اهداف سازمان، باید در ایجاد محیط‌های کاری برخوردار از رهبری هم‌نوا کوشا باشند. در نهایت به محققین در پژوهش‌های آتی توصیه می‌شود که توانمندسازی تیمی را در شرایط دیگر و در رابطه با سایر متغیرها نیز آزموده و آن را در تحقیقات خود لحاظ کنند و نیز از سایر پارامترهای سازمانی در ارتباط بین رهبری و عملکرد سازمانی نیز بهره‌گیرند. همچنین پیشنهاد می‌شود موضوع حاضر در سطح دانشجویان و رشته‌هایی که دروس عملی و کارگاهی دارند و نیاز به کار تیمی در آنها بیشتر مشهود است انجام پذیرد.

## References

- Afkhami Rohani, H., Rahman Sarsht, H. & Koushazadeh, S. A. (2012). The effect of leadership is consistent with organizational commitment through the role of trust and knowledge sharing. *Research on Transformation Management*, Vol 4, No, 7, pp 109-91. (in Persian).
- Bass B. M. (1995). Predicting unit performance by assessing transformation and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, Vol 88, No, 2, pp 207-218.
- Bandura, A. (2000). Exercise of human agency through collective-efficacy. *Current Directions in Psychological Science*, Vol 9, No, 3, pp 75-78.
- Boyatzis, R., & McKee, A. (2005). *Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Boyatzis, R.E. (2008). Competencies in the 21st century. *The Journal of Management Development*, Vol 27, No, 1, pp 5.

- Cummings, G.G. (2004). Investing relational energy: The hallmark of resonant leadership. *Canadian Journal of Nursing Leadership*, Vol 17, No, 4, pp 76-87.
- Clark, B. R. (1998). Creating entrepreneurial universities: Organizational path ways of transformation. *Issues in higher education: International Association of Universities*, Paris.
- Cho, J., Laschinger, H.K.S., & Wong, C. (2006). Workplace empowerment, work engagement and organizational commitment of new graduate nurses. *Nursing Leadership*, Vol 19, No, 3, pp 43-60.
- Einarsen, S., Raknes, B.I., & Matthiesen, S.B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: An exploratory study. *European Work and Organizational Psychologist*, Vol 4, No, 4, pp 381-401.
- Fattahian, S.; Hoveyda, R.; Siadat, S. A. & Talebi, H. (2014). Relationship between Empowerments and Knowledge Management Processes with University Performance (Case Study: Selected State Universities of Isfahan Province). *Quarterly Journal of New Approach in Educational Administration*, Vol 5, No, 4, pp 1-18.(in Persian).
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results*. London, England: Little, Brown.
- Greco, P., Laschinger, H.K.S., & Wong, C. (2006). Leader empowering behaviors, staff work empowerment and work engagement/burnout. *Nursing Leadership*, Vol 19, No, 4, pp 41-56.
- Hoegl, M. (2005). Smaller teams -better teamwork: How to keep project teams small. *Business Horizons*, Vol 48, pp 209-214.
- Hagdost, A. A. (2010). The proposed model for educational ranking of medical universities of Iran (Rad Project). Center for Medical Education Research and Development. Tehran: Ministry of Health and Medical Education. . (in Persian).
- Heidari, M., Ghorbani Dolatabadi, M. & Mohammad Janni, S. (2017). Investigating the relationship between positive leadership strategies, job engagement and social welfare in Islamic Azad Universities of Fars Province. *Quarterly Journal of New Approach in Educational Administration*, Vol 8, No, 4, pp 62-44.(in Persian).
- Izadi, S. & Mohseni, A. (2015). Investigating the ways of empowerment of staff of Mazandaran education departments and presenting a suitable model, *New research journal of research in teaching management*, Vol, 6, No, 3, pp 42-23. (in Persian).
- Jing, F.F., & Avery, G.C. (2008). Missing links in understanding the relationship between leadership and organizational performance. *International Business & Economics Research Journal*, Vol 7, No, 1, pp 67-78.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. (1997). *Translating strategy into action: The balanced scorecard*. Boston, MA: HBS Press.

- Leyman, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol 5, No, 2, pp 165-184.
- Lent, R. W., Schmidt, J., & Schmidt, L. (2006). Collective beliefs in student work teams: Relation to self- cohesion, and performance. *Journal of Vocational Behavior* , Vol 68, pp 73–84.
- Leiter, M.P., Laschinger, H.K.S., Day, A., & Gilin Oore, D. (2011). The impact of civility interventions on employee social behavior, distress, and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, Vol 96, No, 6, pp 1258-1274.
- Laschinger, H.K.S., Leiter, M., Day, A., & Gilin, D. (2009). Workplace empowerment, incivility, and burnout: Impact on staff nurse recruitment and retention outcomes. *Journal of Nursing Management*, Vol 17, pp 302-311.
- Laschinger, H.K.S., Purdy, N., & Almost, J. (2007). The impact of leader-member exchange quality, empowerment, and core self-evaluation on nurse manager's job satisfaction. *Journal of Nursing Administration*, Vol 37, No, 5, pp 221-229.
- Laschinger, Heather K. Spence, Cummings, G. Greta, Wong, A. Carol & Grau, L. Ashley(2014). Resonant Leadership and Workplace Empowerment: The value of positive organizational cultures in reducing workplace incivility. *Nursing Economics*, Vol 32, No, 1, pp 5-16.
- Lucas, V., Laschinger, H.K.S., & Wong, C.A. (2008). The impact of emotional intelligent leadership on staff nurse empowerment: The moderating effect of span of control. *Journal of Nursing Management*, Vol 16, No, 8, pp 964-973.
- McKee, A., Boyatzis, R.E. & Johnston, F. (2008). *Becoming a resonant leader: Develop your emotional intelligence, renew your relationships, and sustain your effectiveness*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- McKee, A., & Massimilian, D. (2006). Resonant leadership: a new kind of leadership for the digital age. *Journal of Business Strategy*, Vol 27, No, 5, pp 45-49. doi: 10.1108/02756660610692707.
- Mischel, L. J., & Northcraft, G. B. (1997). The role of efficacy beliefs in group and teams effectiveness. Greenwich, CT: JAI Press.
- Ozaralli, N. (2003). Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness. *Leadership and Organization Development* , Vol 24, No, 6, pp 335-344.
- Smith, L.M, Andrusyszyn, M.A., & Laschinger, H.K.S. (2010). Effects of workplace incivility and empowerment on newly-graduated nurses' organizational commitment. *Journal of Nursing Management*, Vol 18, pp 1004-1015.
- Senjegi, M. I., Farahi Bazanjani, B. & Zohourian nadali, I. (2011). The Impact of Team Empowerment on the Relationship between

Transformational Leadership and Organizational Performance. Improvement Management Magazine, Vol 5, No, 2, pp 137-124.(in Persian)..

- Senge, P. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday.
- Werakoon, T. S. (1996). Organizational performance-a stakeholder. International Research Conference on quality.
- Yukl, G.(2008).How leaders influence organizational effectiveness. The Leadership Quarterly ,Vol 19, pp 708-722.
- Zapf, D., Knorz, C., & Kull, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol 5, No, 2, pp 215-237.