



Paper Type: Original Article



Explaining Project Success through Transformational Leadership, Self-Leadership, and Employee Empowerment

Mahmoud Golabchi¹, Alireza Khani Mohsenabadi^{2,*}

¹ Department of Civil and Architectural Engineering, University of Tehran, Tehran, Iran; golabchi@ut.ac.ir.

² Department of Project and Construction Management, Pars University of Architecture and Art, Tehran, Iran; alireza.khani@pu.ac.ir.

Citation:



Golabchi, M., & Khani Mohsenabadi, A. (2026). Explaining project success through transformational leadership, self-leadership, and employee empowerment. *Management Sciences and Decision Analysis*, 4(1), 25-36.

Received: 01/04/2025

Reviewed: 04/05/2025

Revised: 24/06/2025

Accepted: 28/07/2025

Abstract

Purpose: Project success is one of the most important performance indicators in project-based organizations, and human and behavioral factors play a critical role in achieving it. Among these factors, transformational leadership has attracted considerable attention due to its ability to enhance motivation, commitment, and employee performance. However, the mechanisms through which transformational leadership influences project success, particularly through individual employee characteristics and organizational conditions, remain insufficiently understood. Therefore, this study aims to investigate the impact of transformational leadership on project success by considering the mediating role of self-leadership and the moderating role of employee empowerment.

Methodology: This study is applied in purpose and descriptive survey in method. The statistical population consisted of managers and employees of Tasdid Marine Structures Development Company. Based on Morgan's sampling table, 278 participants were selected from a population of 1,000 employees. Data were collected using a standardized questionnaire adapted from the model proposed by Ahmad et al. Structural Equation Modeling and Smart PLS software were employed to analyze the data and test the research hypotheses. Transformational leadership, project success, self-leadership, and empowerment were examined as the independent, dependent, mediating, and moderating variables, respectively.

Findings: The results revealed that transformational leadership has a positive and significant effect on both self-leadership and project success. Self-leadership was also found to have a direct positive effect on project success and to significantly mediate the relationship between transformational leadership and project success. The findings suggest that transformational leaders can improve project outcomes by fostering employees' self-direction, self-motivation, and sense of responsibility. However, employee empowerment did not exhibit a significant moderating effect on the relationships examined in this study.

Originality/Value: The main contribution of this study is the development of an explanatory framework that clarifies how transformational leadership contributes to project success through the enhancement of self-leadership among employees. The findings highlight the importance of self-leadership as a mechanism linking leadership behaviors to project outcomes. The study also provides practical implications for project managers and project-based organizations seeking to improve project performance through leadership development and the promotion of self-leadership capabilities.

Keywords: Transformational leadership, Self-leadership, Employee empowerment, Project success, Project management, Structural equation modeling.



Corresponding Author: alireza.khani@pu.ac.ir



<https://doi.org/10.22105/msda.v4i1.144>



Licensee. **Management Sciences and Decision Analysis**. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>).

تبیین موفقیت پروژه بر پایه رهبری تحول آفرین، خود رهبری و توانمندسازی کارکنان

محمود گلابی^۱، علیرضا خانی محسن آبادی^۲

^۱ گروه معماری و مهندسی راه و ساختمان، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

^۲ گروه مدیریت پروژه و ساخت، دانشگاه معماری و هنر پارس، تهران، ایران.

چکیده

هدف: موفقیت پروژه یکی از مهم‌ترین شاخص‌های عملکرد سازمان‌های پروژه محور است و عوامل انسانی و رفتاری نقش تعیین‌کننده‌ای در تحقق آن دارند. در میان این عوامل، رهبری تحول‌آفرین به دلیل توانایی در ایجاد انگیزش، توسعه تعهد و ارتقای عملکرد کارکنان موردتوجه گسترده قرار گرفته است. با این حال، سازوکارهای تاثیرگذاری این سبک رهبری بر موفقیت پروژه، به‌ویژه از طریق ویژگی‌های فردی کارکنان و شرایط سازمانی، همچنان نیازمند بررسی بیشتر است. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف بررسی تاثیر رهبری تحول‌آفرین بر موفقیت پروژه با در نظر گرفتن نقش میانجی خود رهبری و نقش تعدیل‌گر توانمندسازی کارکنان انجام شد.

روش‌شناسی پژوهش: این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش را کارکنان و مدیران شرکت توسعه سازه‌های دریایی تسدید تشکیل دادند که از میان ۱۰۰۰ نفر، ۲۷۸ نفر بر اساس جدول مورگان به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه استاندارد مبتنی بر مدل احمد و همکاران گردآوری شد. برای تحلیل داده‌ها و آزمون روابط میان متغیرها از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار *Smart PLS* استفاده شد. در این چارچوب، رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان متغیر مستقل، موفقیت پروژه به‌عنوان متغیر وابسته، خود رهبری به‌عنوان متغیر میانجی و توانمندسازی به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر موردبررسی قرار گرفتند.

یافته‌ها: نتایج نشان داد که رهبری تحول‌آفرین تاثیر مثبت و معناداری بر خود رهبری و موفقیت پروژه دارد. همچنین خود رهبری به‌طور مستقیم بر موفقیت پروژه اثرگذار است و نقش میانجی معناداری در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و موفقیت پروژه ایفا می‌کند. یافته‌ها حاکی از آن است که رهبران تحول‌آفرین از طریق تقویت خود هدایتی، خود انگیزشی و مسئولیت‌پذیری کارکنان می‌توانند زمینه دستیابی به نتایج مطلوب پروژه را فراهم سازند. با این حال، نقش تعدیل‌گر توانمندسازی در روابط میان متغیرهای پژوهش تایید نشد و این متغیر نتوانست اثر معناداری بر شدت روابط موردبررسی داشته باشد.

اصالت/ارزش‌افزوده علمی: ارزش‌افزوده این پژوهش در ارایه یک چارچوب تبیینی برای درک سازوکار اثرگذاری رهبری تحول‌آفرین بر موفقیت پروژه از طریق خود رهبری کارکنان است. نتایج مطالعه نشان می‌دهد که توسعه قابلیت‌های خود رهبری می‌تواند نقش مهمی در تبدیل رفتارهای رهبری به پیامدهای موفقیت‌آمیز پروژه ایفا کند. یافته‌های پژوهش همچنین بینش‌های کاربردی ارزشمندی برای مدیران پروژه و سازمان‌های پروژه محور فراهم می‌آورد تا از طریق تقویت سبک‌های رهبری توسعه‌گرا و پرورش رفتارهای خود رهبری، عملکرد پروژه‌های خود را بهبود بخشند.

کلیدواژه‌ها: رهبری تحول‌آفرین، خود رهبری، توانمندسازی کارکنان، موفقیت پروژه، مدیریت پروژه، معادلات ساختاری.

۱- مقدمه

مساله رهبری در سازمان ارزش و اهمیت قابل‌توجهی دارد که به نظر پیچیده و گسترده می‌آید. بسیاری از صاحب‌نظران علم معتقدند باورها و نگرش یک مدیر در رفتار او تاثیر مستقیم دارد و رهبران باید رفتار رضایت‌شغلی کارکنان را که یکی از شاخص‌های عملکرد مدیریت و رهبری در سازمان است، موردتوجه قرار دهند [1]. رهبری تعاملی به‌عنوان یک رابطه مبادله‌ای است که رهبران از ابزار جریمه و پاداش بهره می‌برند. رهبری

تعاملی یک سبک رهبری وظیفه محور است [2]. رهبری تحول‌گرا با ایجاد انگیزش در کارکنان به پذیرش اهداف سازمانی به‌عنوان اهداف شخصی منجر می‌شود و باعث کارایی کارکنان خواهد بود [3]. مدیران تحول‌گرا نقش الگو را بر عهده دارند و باعث انگیزش برای رسیدن به اهداف پروژه می‌شوند که با ارزش‌های کارکنان منطبق است [4]. به‌طورکلی استراتژی مجموعه‌ای از اصول هدایتی است که الگوی مطلوب تصمیم‌گیری را ایجاد می‌کند و تخصیص منابع برای دستیابی به اهداف پروژه است [3]. بهره‌وری می‌تواند در زمینه‌های مختلف معانی مختلفی داشته باشد، به‌ویژه با افزایش کار دانش و اتوماسیون. بهره‌وری شخصی به این اشاره دارد که یک فرد چگونه وظایف را به‌طور مداوم و کارآمد انجام می‌دهد یا اهداف را به انجام می‌رساند. درک لایه‌های مختلف بهره‌وری می‌تواند به شما کمک کند تا ببینید که چگونه بهره‌وری شخصی شما در محل کار به بهره‌وری کسب‌وکارتان کمک می‌کند و شاید حتی چگونه هر دو با بهره‌وری کشورتان ارتباط دارند. برای کسب‌وکارها نیز، بهره‌وری میزان درآمدزایی آن‌ها از ورودی، نیروی کار و مواد را اندازه می‌گیرد. بهره‌وری کسب‌وکار معمولاً به بهره‌وری به‌عنوان درآمد تقسیم بر ساعت کار اشاره می‌کند. برای رهبران شرکت، سطح بهره‌وری کل به احتمال زیاد بیش عملی را ارایه نمی‌دهد، اما می‌تواند به آن‌ها کمک کند تا ببینند که چگونه با رقبا یا سایر شرکت‌های پیشرو مقایسه می‌کنند. بهره‌وری در سطح شرکت-درآمد نسبت به ساعات کار کارمند در یک سه ماهه می‌تواند بسیار دور از فعالیت‌های خودمان به نظر برسد که ممکن است نتایج را ببیند یا در بازه زمانی متفاوتی ارزش ارایه دهد [5]. توانمندسازی کارکنان، جز اصلی فعالیت‌های اثربخش مدیریتی و سازمانی است. از طریق توانمندسازی، کارمندان به میزان مشخصی از استقلال و مسئولیت در مورد پروژه‌ها و وظایف خاص خود دست می‌یابند. در نتیجه، نیروی کار می‌تواند با نظارت کمتری از سوی مدیریت کار کند. با این حال، تمرین توانمندسازی مستلزم درجه بالایی از اعتماد بین کارفرمایان و کارکنان است [6]. بهره‌وری در محل کار ارزشی است که هر تیم برای موفقیت کسب‌وکار کلی به ارمان می‌آورد. خروجی افراد یا تیم‌ها را اندازه‌گیری می‌کند تا بهتر درک کند که چگونه یک سازمان می‌تواند گردش کار خود را بهینه کند. سطح بهره‌وری اساسی‌ترین و مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده سطح زندگی است. بالا بردن آن به افراد اجازه می‌دهد تا آن‌چه را که می‌خواهند سریع‌تر به دست آورند یا در همان مدت‌زمان بیشتر به دست آورند. عرضه با بهره‌وری افزایش می‌یابد که باعث کاهش قیمت‌های واقعی و افزایش دستمزدهای واقعی می‌شود. بهره‌وری یک موضوع مد روز است که جایگاهی قوی در رشد و توسعه کسب‌وکار دارد؛ بنابراین، دانستن اهمیت بهره‌وری کارکنان در محیط کار بسیار ضروری است. یا چگونه بهره‌وری می‌تواند به رشد بیشتر کسب‌وکارها کمک کند؟ با این حال، افزایش بهره‌وری برجسته‌ترین چالشی است که کسب‌وکارها در سطح جهانی نادیده می‌گیرند [7].

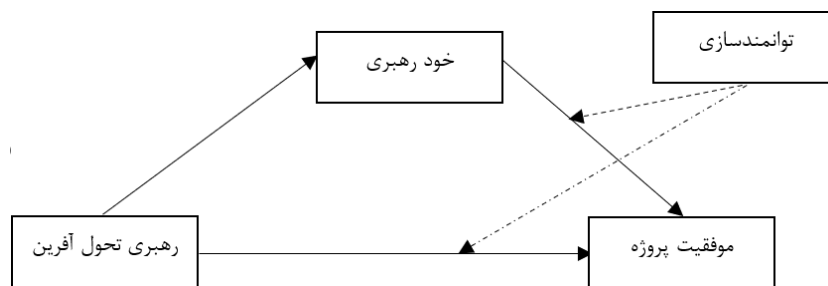
یکی از چالش‌های اصلی که مدیران شرکت‌ها با آن مواجه هستند، شناسایی مشکلات موجود در پروژه‌های نفت، گاز و پتروشیمی است. تنوع و تعداد بالای مباحث مرتبط با مدیریت پروژه‌های این حوزه، انتخاب بهترین اقدامات اصلاحی برای بهبود عملکرد و توانمندسازی پروژه‌ها را دشوار می‌سازد. در این راستا، شرکت توسعه سازه‌های دریایی تسدید با هدف ارتقا مدیریت و تعهد به اجرای توسعه پایدار، به انجام پروژه‌های مرتبط در صنایع بالادستی و پایین‌دستی نفت، گاز، پالایشگاهی، پتروشیمی و نیروگاهی می‌پردازد. این شرکت با بهره‌گیری از توان داخلی، در مسیر خودکفایی در زمینه‌های مدیریت، مهندسی، تامین تجهیزات، ساخت، نصب و راه‌اندازی پروژه‌ها در داخل و خارج از کشور فعالیت می‌کند. تامین مالی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین جنبه‌های یک پروژه، در صنایع نفت و گاز با چالش‌های متعددی مواجه است. توسعه منابع مالی در زنجیره تامین نفت و گاز می‌تواند انگیزه‌ای تازه برای شرکت‌ها ایجاد کند. با این حال، این فرایند نیز با مشکلاتی همراه است که شرکت‌ها باید برای غلبه بر آن‌ها توانمند شوند. از آنجاکه نیروی انسانی در سازمان‌ها نقش کلیدی و حساسی در ایجاد مزیت رقابتی دارد، ضروری است که به دنبال راهکارهایی برای افزایش بهره‌وری آن‌ها باشیم. برای ارتقا بهره‌وری کارکنان و پیشبرد اهداف سازمان، تکنیک‌های مختلفی وجود دارد که یکی از آن‌ها توانمندسازی نیروی انسانی است. بهبود بهره‌وری از طریق توانمندسازی در پروژه‌ها باعث می‌شود که نیروی انسانی بتواند بهتر فکر کند، ایده پردازی کند، خلاقیت به خرج دهد، نوآوری کند و نگرش سیستمی پیدا کند. این نوع تفکر به جای تمرکز بر حال و گذشته، بر خلق و ساختن آینده متمرکز است. با نگاهی به کشورهای موفق جهان، مشاهده می‌شود که این کشورها به نیروی انسانی به‌عنوان مهم‌ترین عامل تولید ارزش قابل هستند و در عوض، این نیروها با افزایش بهره‌وری خود، در منافع حاصل از تولید سهیم می‌شوند. تغییر شرایط سازمان‌ها منجر به تغییر نگرش آن‌ها نسبت به منابع انسانی شده است. در این شرایط، کارکنان سازمان به‌عنوان سرمایه‌های اصلی و گرداننده‌گان اصلی جریان کار و شرکای سازمان شناخته می‌شوند؛ بنابراین، علاوه بر مهارت‌های رهبری مدیران، کارکنان نیز به روش‌های خود رهبری نیاز دارند. از این‌رو، توانمندسازی کارکنان باید همواره به‌عنوان یکی از ارکان کلیدی مدیریت منابع انسانی در پروژه‌های شرکت تسدید مورد توجه قرار گیرد، زیرا منابع انسانی مهم‌ترین و باارزش‌ترین دارایی‌هایی هستند که هر سازمان در اختیار دارد. موثرترین راه برای کسب مزیت رقابتی در شرایط کنونی، بهبود کارایی کارکنان سازمان‌ها است. تحقیقات نشان می‌دهد که سازمان‌ها از اجرای فرایند توانمندسازی بهره‌مند می‌شوند؛ این مزایا شامل افزایش رضایت شغلی اعضا، بهبود کیفیت زندگی کاری، ارتقا کیفیت کالا و خدمات، افزایش بهره‌وری سازمانی، تقویت خلاقیت، آمادگی برای رقابت و جلب اعتماد اعضای سازمان می‌باشد؛ بنابراین، این پژوهش با هدف بررسی

تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر موفقیت پروژه، با در نظر گرفتن نقش خود رهبری و توانمندسازی در شرکت توسعه سازه‌های دریایی تسدید انجام شده است که در ادامه به جزییات این مباحث پرداخته شده است. بر این اساس فرضیات زیر ارایه می‌گردد:

۱. رهبری تحول‌آفرین تأثیر معناداری بر خود رهبری دارد.
۲. رهبری تحول‌آفرین تأثیر معناداری بر موفقیت پروژه دارد.
۳. خود رهبری تأثیر معناداری بر موفقیت پروژه دارد.
۴. رهبری تحول‌آفرین از طریق خود رهبری تأثیر معناداری بر موفقیت پروژه دارد.
۵. توانمندسازی رابطه بین خود رهبری و موفقیت پروژه را تعدیل می‌کند.
۶. توانمندسازی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و موفقیت پروژه را تعدیل می‌کند.

با توجه به بررسی پیشینه تحقیق داخلی و خارجی در نهایت محقق با استفاده از مقاله احمد و همکاران [1] به ارایه مدل زیر پرداخت؛ که بر اساس این مدل در ادامه متغیرها و مدل مفهومی تحقیق طرح گردیده است.

۱. متغیر مستقل: رهبری تحول‌آفرین.
۲. متغیر وابسته: موفقیت پروژه.
۳. متغیر میانجی: خود رهبری.
۴. متغیر تعدیل‌گر: توانمندسازی.



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق برگرفته از مقاله احمد و همکاران [1].

Figure 1- Conceptual research model adapted from the paper by Ahmad et al. [1].

۲- ادبیات نظری

همان‌طور که مطالب فوق بیان گردید، این تحقیق رهبری تحول‌آفرین و خود رهبری و تأثیر آن بر موفقیت پروژه را مورد بررسی قرار داده است. در ادامه به بررسی اجمالی متغیرهای نامبرده و پیشینه مطالعاتی موجود پرداخته شده است.

۲-۱- مفهوم موفقیت پروژه

موفقیت مدیریت پروژه با میزان کارآمدی یک مدیر پروژه به اهداف و مقاصد پروژه تعریف می‌شود. البته، شما می‌خواهید یک پروژه را قبل از موعد مقرر و با بودجه کمتر وارد کنید. این همه در مورد استفاده از منابع محدود به بهترین شکل ممکن است؛ اما در عین حال، باید روابط خوبی با همه ذی‌نفعان ایجاد کنید. ذی‌نفعان انتظاراتی دارند که باید مدیریت شوند. همه کسانی که در پروژه سرمایه‌گذاری می‌کنند تصویری از موفقیت دارند و درک و مدیریت آن انتظارات بسیار مهم است، در غیر این صورت سهامدارانی وجود خواهند داشت که بدون توجه به برآورده شدن بودجه، برنامه و اهداف محدود، احساس می‌کنند پروژه شکست خورده است. یکی دیگر از جنبه‌های موفقیت مدیریت پروژه، کیفیت محصول یا خدمات ارایه شده است. این بدان معنا نیست که تعریف موفقیت مدیریت پروژه آسان است. فاکتورهای زیادی وجود دارد که باید در نظر گرفته شود و برخی از آنها تا مدت‌ها پس از بسته شدن پروژه قابل ارزیابی نیستند؛ بنابراین، درک موفقیت پروژه و موفقیت مدیریت پروژه بسیار مهم است [8].

۲-۲- مفهوم رهبری تحول آفرین

رهبری تحول آفرین یک فلسفه مدیریتی است که کارکنان را به نوآوری و توسعه راه‌های جدید برای رشد و بهبود مسیر موفقیت در آینده تشویق می‌کند. با استفاده از این روش، مدیران به کارکنان مورد اعتماد استقلال برای تصمیم‌گیری و حمایت از رویکردهای جدید حل مساله می‌دهند. رهبران تحول آفرین به کار خود و مأموریت شرکت علاقه دارند و درعین حال به موفقیت همه کارمندان کمک می‌کنند. یکی دیگر از ویژگی‌های کلیدی، توانایی آن‌ها در شناسایی فرایندهای تجاری است که دیگر کار نمی‌کنند و بر ساده‌سازی یا تغییر آن‌ها در صورت نیاز تمرکز می‌کنند [9].

درحالی‌که رهبران تحول آفرین اغلب مورد تحسین قرار می‌گیرند، آن‌ها به دنبال تحسین یا تحسین نیستند زیرا تمرکز آن‌ها بر انجام بهترین کار برای سازمان‌شان است. ریسک‌پذیری بر اساس جمع‌آوری اطلاعات از اعضای تیم، غرایز و تجربه خود رهبر محاسبه می‌شود. تصمیمات با توجه به ارزش‌ها، چشم‌انداز و اهداف سازمان گرفته می‌شود. انواع مختلفی از سبک‌های رهبری وجود دارد. درحالی‌که برخی ممکن است به نفع رهبر فردی باشند یا نتایج کوتاه‌مدت ارایه دهند، رهبری تحول آفرین الهام‌بخش اقدامات و عاداتی است که برای کمک به سازمان در دوره‌های زمانی طولانی طراحی شده اند. این رویکرد محبوبیت پیدا کرده است زیرا می‌تواند ضرب‌المثل برد-برد باشد و به رهبر و سازمان کمک کند تا موفق شوند [10]. برای سنجش رهبری تحول‌گرا باید ابعاد آن مشخص شود. رهبری تحول‌گرا بر طبق مدل برنارد بس بر اساس چهار عامل نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک ذهنی و حمایت‌های توسعه‌گرا تحقق می‌یابد [11].

۱. نفوذ آرمانی.

۲. انگیزش الهام‌بخش.

۳. تحریک ذهنی.

۴. حمایت‌های توسعه‌گرا [11].

به‌طورکلی رهبری تحولی از رهبری تعاملی حمایت می‌کند، یادگیری سازمانی را ترغیب می‌نماید و خط‌مشی‌هایی را برای دوره‌های بحرانی و ثبات فراهم می‌آورد. به‌علاوه رهبری تحولی شامل ایجاد تغییر بنیادی در نگرش کارکنان، تعالی اخلاقی و هدایت سازمان است. همچنین رهبری تحولی در عملکردهای موثر دیگر است و اثربخشی سازمانی را ارتقاء می‌دهد. درحالی‌که رهبران تحول آفرین به مسایل و نگرانی‌ها پاسخگو هستند، اما در تشویق ایده‌ها و رویکردهای جدید به‌طور مداوم فعال‌تر هستند. آن‌ها بر اهداف بلندمدت یا آرزویی تمرکز می‌کنند که تعیین کمیت آن‌ها دشوارتر است. با این حال، رهبر تحول آفرین اهداف سنتی‌تر و قابل اندازه‌گیری مانند سهمیه فروش یا بازخورد مثبت مشتری را در تصویر بزرگ‌تر قرار می‌دهد. رهبران تحول آفرین همچنین اقداماتی را تشویق می‌کنند که به تیم و شرکت کمک می‌کند تا به اهداف سازمانی و چشم‌انداز موفقیت خود دست یابند و با توسل به منافع شخصی خود، کارکنان را برانگیخت. این امر با اجازه دادن به کارکنان بخشی از فرایند تصمیم‌گیری ایجاد می‌شود که منجر به خرید بیشتر اهداف مورد توافق می‌شود. به‌عنوان مثال، یک مدیر و یک کارمند ممکن است توافق کنند که زمان پاسخگویی به سوالات خدمات مشتری باید ۱۰٪ سریع‌تر باشد تا از رضایت بیشتر مشتری اطمینان حاصل شود؛ اما به‌جای پیروی از یک فرمان مدیریت، کارمند می‌داند که رسیدن به این هدف نشانه موفقیت برای آن‌ها و بهتر برای شرکت است. درجایی که یک رهبر معاملاتی ممکن است به نتایج منفی واکنش تنبیهی نشان دهد. به‌عنوان مثال، سهمیه فروش از دست‌رفته منجر به کمیسیون کمتر یا تخصیص مجدد چشم‌انداز فروش می‌شود، رهبر تحول آفرین تلاش می‌کند تا مشکل را با مشارکت مستقیم‌تر برطرف کند [12].

۲-۳- مفهوم توانمندسازی

توانمندسازی میزان خودمختاری و تعیین سرنوشت در مردم و جوامع است. این آن‌ها را قادر می‌سازد تا منافع خود را به شیوه‌ای مسئولانه و خودمختار نمایندگی کنند و بر اساس اختیارات خود عمل کنند. این فرایند قوی‌تر شدن و اعتمادبه‌نفس بیشتر است، به‌ویژه در کنترل زندگی و مطالبه حقوق خود. توانمندسازی به‌عنوان کش هم به فرایند خود توانمندسازی و هم به حمایت حرفه‌ای از افراد اشاره دارد که آن‌ها را قادر می‌سازد بر حس ناتوانی و عدم نفوذ خود غلبه کنند و منابع خود را بشناسند و از آن‌ها استفاده کنند [13]. به‌عنوان یک اصطلاح، توانمندسازی از روانشناسی جامعه آمریکایی سرچشمه می‌گیرد و با دانشمند علوم اجتماعی، جولیان راپاپورت [14]، مرتبط است. با این حال، ریشه‌های تئوری توانمندسازی بیشتر به تاریخ گسترش می‌یابد و با نظریه جامعه‌شناختی مارکسیستی مرتبط است. این ایده‌های جامعه‌شناختی از طریق نظریه نئومارکسیستی (همچنین به‌عنوان

نظریه انتقادی شناخته می‌شود) به توسعه و پالایش ادامه داده‌اند. در مددکاری اجتماعی، توانمندسازی یک رویکرد عملی از مداخله منبع محور را تشکیل می‌دهد. در زمینه آموزش شهروندی و آموزش دموکراتیک، توانمندسازی به‌عنوان ابزاری برای افزایش مسئولیت شهروندی تلقی می‌شود. توانمندسازی یک مفهوم کلیدی در گفتمان ترویج مشارکت مدنی است. توانمندسازی به‌عنوان یک مفهوم که با دور شدن از کسری محور به سمت ادراک قدرت محورتر مشخص می‌شود، می‌تواند به‌طور فزاینده‌ای در مفاهیم مدیریتی و همچنین در حوزه‌های آموزش مداوم و خودیاری یافت شود [15].

۴-۲- پیشینه مطالعاتی

صفری شاد و همکاران [16] پژوهشی با عنوان مدل ساختاری ابعاد خود رهبری و مؤلفه‌های بهبود عملکرد سازمانی انجام دادند. آنالیز حساسیت در مورد هزینه‌های همکاری پروژه‌ها که به‌واسطه دشواری اجرای پروژه‌های مشترک ایجاد می‌گردد نشان داد که با افزایش هزینه، شرکت‌ها از استراتژی همکاری به سمت استراتژی تلافی و سپس به سمت استراتژی عدم همکاری سوق پیدا می‌کنند. این استراتژی‌ها بر اساس تطبیق نتایج معادله سود طراحی شده با سه بازی متواتر همکارانه معمای زندانی، بازی شاهین و کبوتر و بازی معمای اعتماد بدست آمده‌اند. چنگیزی و همکاران [17] در پژوهشی با عنوان "ارایه مدل پیشنهادی توانمندسازی منابع انسانی برای ارتقای بهره‌وری در شرکت ملی گاز ایران" اقدام کردند. نتایج این تحقیق با استفاده از روش تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی مورد بررسی قرار گرفت و مهم‌ترین عوامل به مؤلفه‌های مدیریتی، گروهی، سازمانی، محیطی، اخلاقی، فردی و ساختاری اختصاص یافتند. یزدان‌شناس و ادیب پور [18] در تحقیق خود با عنوان "تاثیر رهبری توانمند ساز بر بهبود عملکرد خدمات هتل: نقش میانجی قراردادهای روان‌شناختی و تبادل دانش" به بررسی این موضوع پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که رهبری توانمند ساز تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد هتل‌های پنج ستاره تهران دارد. همچنین، مشخص گردید که تحقق قراردادهای روان‌شناختی نیز تاثیر مثبتی بر عملکرد این هتل‌ها دارد. جلالی و مظلومی [19] در پژوهش خود با عنوان نقش رهبری تحول‌گرا در تسهیل فرایند پیاده‌سازی استراتژی بیان کردند.

محققان عرصه استراتژی، مؤلفه رهبری را یکی از مهم‌ترین عوامل تاثیرگذار در جهت توفیق یا شکست برنامه‌های استراتژیک دانسته‌اند. یافته‌های پژوهش ضمن تایید رابطه میان رهبری تحول‌گرا و پیاده‌سازی استراتژی، نشان می‌دهد که ایجاد تعهد سازمانی و انگیزش کارکنان مهم‌ترین کارکرد رهبری تحول‌گرا در هنگام اجرای استراتژی است و این سبک از رهبری می‌تواند با به همراه آوردن نوآوری، یادگیری، تعهد و انگیزش، فضای سازمان را برای دستیابی به اهداف استراتژیک و تسهیل فرایند پیاده‌سازی استراتژی آماده سازد. الزبیر و همکاران [7] پژوهشی با عنوان مدل مفهومی پیش‌بینی عملکرد کارکنان از طریق نقش میانجی مشارکت و توانمندسازی کارکنان انجام دادند. نتایج این مطالعه نقش حیاتی مشارکت کارکنان و توانمندسازی را در بهبود عملکرد کارکنان تایید می‌کند. به‌طور غیرمنتظره، این مطالعه همچنین هیچ شواهد حمایتی از رابطه بین محیط کار و عملکرد کارکنان پیدا نکرده است.

احمد و همکاران [1] پژوهشی با عنوان تاثیر مدیر پروژه و رهبری تحول‌آفرین، با نقش میانجیگری خود رهبری و توانمندسازی، در موفقیت پروژه انجام دادند. نتایج نشان می‌دهد که رفتار رهبری تحول‌آفرین مدیر پروژه و خود رهبری کارکنان بر موفقیت پروژه تاثیر مثبت دارد. علاوه بر این، خود رهبری رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و موفقیت پروژه را واسطه می‌کند. الفریزی و همکاران [6] پژوهشی با عنوان میانجیگری رضایت شغلی در بهبود عملکرد کارکنان با نقش توانمندسازی و انضباط کاری انجام دادند. نتایج نشان داد رضایت شغلی می‌تواند تا حدی تاثیر توانمندسازی بر عملکرد کارکنان را واسطه کند؛ بنابراین، رضایت شغلی با تاثیر انضباط کاری بر عملکرد کارکنان یک واسطه کامل می‌شود.

افرام و همکاران [20] پژوهشی با عنوان تاثیر توانمندسازی کارکنان بر عملکرد سازمانی: نقش واسطه‌ای مشارکت کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی انجام دادند. مدل فرضی بر بررسی تعاملات بین توانمندسازی ساختاری و روانی، رفتار شهروندی سازمانی، مشارکت کارکنان و عملکرد سازمانی در اقتصاد در حال توسعه تکیه دارد. اینینگ و همکاران [21] پژوهشی با عنوان "نقش سبک رهبری مدیر در اجرای استراتژی فروش توسط فروشندگان: رویکرد اقتضایی" چشم‌اندازی احتمالی انجام دادند. نتایج نشان می‌دهد سبک رهبری تحول‌گرا اثر قوی‌تری نسبت به رهبری تعاملی بر اجرای استراتژی فروش فروشنده دارد. اگرچه با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌گری شدت رقابت محیطی، تاثیر رهبری تعاملی بر اجرای استراتژی فروش فروشنده بسیار قوی‌تر است.

چن و همکاران [2] پژوهشی با عنوان رهبری خوب نتیجه می‌دهد: اثرات میانجی و تجزیه و تحلیل چند گروهی عملکرد استراتژیک انجام دادند. نتایج نشان می‌دهد که تاثیر میانجی سبک‌های رهبری بر عملکرد استراتژیک، سبک‌های رهبری حمایت‌کننده و راهنمایی بخشی از عوامل تاثیرگذار بر استراتژی تمایز است، درحالی‌که سبک رهبری حمایتی تاثیر متقابل قوی‌تری را نسبت به دیگران نشان می‌دهد. باگنولی و جیاچتی [22] رابطه بین توانایی منابع، نگرش استراتژیک و عملکرد شرکت را مورد بررسی قرار دادند. آن‌ها بیان کردند کسب‌وکارها اغلب بیشترین تاثیر را بر روی نگرش استراتژیک شرکت‌های جوان‌تر دارند. نتایج آن‌ها نشان داد درک اثر زمان بر روی کسب‌وکار منجر به موفقیت و عاملی استراتژیک می‌باشد، به‌خصوص در زمان تمرکز بر روی استراتژی‌های داخلی و خارجی بسیار موثر می‌باشد.

۳- روش تحقیق

این تحقیق از نظر روش، توصیفی پیمایشی می‌باشد و از باب هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی بوده است. همچنین از نظر نوع در دسته مطالعات میدانی قرار گرفته است. از سوی دیگر در میان انواع روش‌های تحقیق، توصیفی بوده و در حیطه مطالعات موردی قرار می‌گیرد. همچنین پژوهش از با توجه به استفاده از پرسشنامه طیف لیکرت ۵ رتبه‌ای، روش کمی می‌باشد. جامعه آماری در این مطالعه شرکت توسعه سازه‌های دریایی تسدید بوده که در حوزه طراحی، تامین و امور پیمانکاری مربوط به سازه‌های دریایی و ساحلی فعالیت دارد. بر اساس آمار ارایه شده از طریق سازمان تعداد ۱۰۰۰ نفر حجم جامعه آماری را تشکیل می‌دهد؛ و اعضای جامعه آماری این پژوهش کلیه مدیران و کارکنان کلیدی و همچنین پرسنل این شرکت می‌باشند که به‌عنوان افراد نمونه انتخاب گردیده‌اند. بر این اساس نمونه‌گیری با استفاده از جدول مورگان ۲۷۸ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. اطلاعات مربوط به مبانی نظری و تئوری تحقیق حاضر، با استفاده از کتب و مقالات فارسی و انگلیسی به روز از سایت‌های معتبر علمی جمع‌آوری شده و همچنین پرسشنامه‌ها به‌صورت میدانی بین کلیه مدیران و کارکنان کلیدی و همچنین پرسنل این شرکت می‌باشند، صورت گرفت؛ که این امر با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد برگرفته از مدل احمد و همکاران [1] توزیع، جمع‌آوری و تحلیل شد. روش تجزیه و تحلیل این تحقیق به دو شکل توصیفی و استنباطی انجام شده است. از آمار توصیفی برای تحلیل اطلاعات جمعیت شناختی یا دموگرافی و از آمار استنباطی برای آزمون فرضیات استفاده خواهد شد. در این پژوهش از معادلات ساختاری و از روش برای تجزیه و تحلیل و همچنین نرم‌افزار *Smart PLS* استفاده شد.

۴- یافته‌ها

بر اساس اطلاعات حاصل از پرسشنامه، از مجموع ۲۷۸ نفر، ۱۶۸ نفر از پاسخ‌دهندگان مرد و ۱۱۰ نفر زن بودند؛ بنابراین، مردان با ۶۰/۴ درصد، بیشترین سهم را در تعداد پاسخ‌دهندگان دارند. از مجموع ۲۷۸ نفر پاسخ‌دهنده، ۱۰۵ نفر در بازه سنی ۳۵ تا ۴۵ سال قرار دارند که بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان را در این گروه سنی تشکیل می‌دهند. همچنین، لازم به ذکر است که تقریباً ۳۷/۸ درصد از شرکت‌کنندگان در این پژوهش، در این بازه سنی قرار دارند. بر اساس اطلاعات حاصل از پرسشنامه، از مجموع ۲۷۸ پاسخ‌دهنده، ۱۲۱ نفر دارای مدرک تحصیلی فوق‌لیسانس هستند. به‌این ترتیب، بالاترین درصد مدرک تحصیلی با ۴۳/۵ درصد به گروه فوق‌لیسانس اختصاص دارد. همچنین از نظر سابقه فعالیت از مجموع ۲۷۸ نفر پاسخ‌دهنده، ۱۲۹ نفر دارای سابقه فعالیت در شرکت بین ۳ تا ۴ سال هستند و این گروه بیشترین درصد را به خود اختصاص داده است. به‌این ترتیب، تقریباً ۴۶/۴ درصد از پاسخ‌دهندگان تجربه قابل توجهی در شرکت دارند.

۵- آمار توصیفی

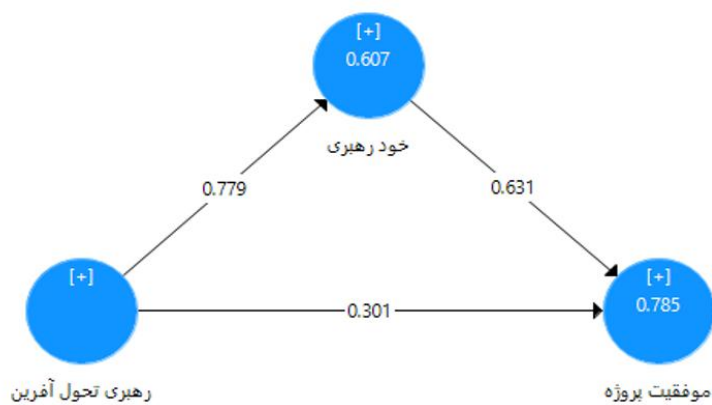
با تحلیل متغیرهای تحقیق، مشخص می‌شود که متغیر "رهبری تحول‌آفرین" بالاترین میانگین را در مقایسه با سایر متغیرها دارد. در مقابل، متغیر "استراتژی پاداش طبیعی" کمترین میانگین را به خود اختصاص داده است. منفی بودن ضریب چولگی گویه‌ها نشان‌دهنده تمایل اعداد به سمت مقادیر بزرگ‌تر و وجود چولگی به سمت چپ است. همچنین، منفی بودن مقادیر کشیدگی تمامی گویه‌ها نشان می‌دهد که منحنی توزیع پایین‌تر از توزیع نرمال قرار دارد. آمار توصیفی مربوط به سوالات متغیرهای تحقیق در جدول ۱ ارایه شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، مقادیر چولگی و کشیدگی در بازه‌های ۳ و ۳- قرار ندارند؛ بنابراین، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار نیستند که این موضوع یکی از شرایط لازم برای استفاده از نرم‌افزار *Smart PLS* است.

جدول ۱- آمار توصیفی متغیرها.

Table 1- Descriptive statistics of the variables.

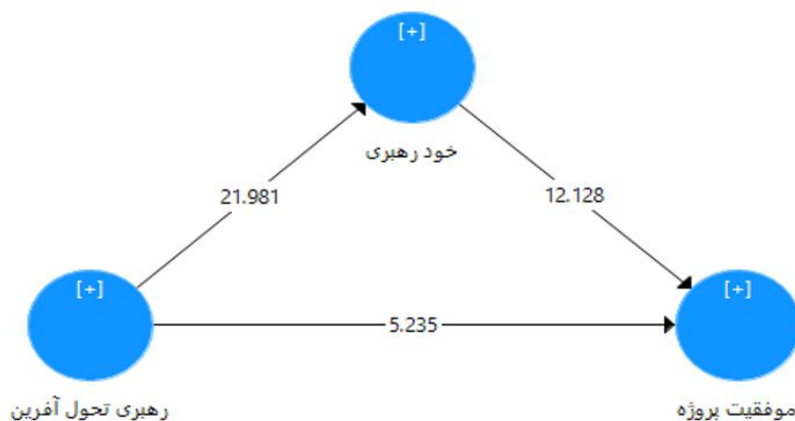
رهبری تحول آفرین	استراتژی رفتارمحور	استراتژی پاداش طبیعی	استراتژی افکار سازنده	موفقیت پروژه	توانمندسازی
مورد قبول	278	278	278	278	278
حجم نمونه	0	0	0	0	0
Missing	0	0	0	0	0
میانگین	4.34	4.16	3.62	4.15	4.27
میانه	4.40	4.33	4.00	4.18	4.37
انحراف معیار	.67	.72	1.06	.72	.61
چولگی	-1.98	-1.54	-0.68	-1.69	-1.85
کشیدگی	6.12	3.60	-0.44	4.49	5.91
حداقل	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
حداکثر	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0

از آن جاکه تایید را رد فرضیات بر اساس مقدار ضرایب معناداری تعیین می‌گردد؛ بنابراین، جهت تصمیم‌گیری به بررسی ضرایب معناداری پرداختیم که در شکل‌های ۲ و ۳ نشان داده شده است. مقادیر بار عاملی در تمامی متغیرها بالاتر از ۰/۲ می‌باشد که نشان‌دهنده مقادیر قابل قبولی هستند. در صورتی که مقادیر متغیرهای نامبرده کمتر از ۰/۲ بوده که نشان‌دهنده رابطه ضعیف می‌باشد. جهت تایید یا رد فرضیات از آماره تی استفاده گردیده که در ادامه ارایه شده است. همان‌طور که در شکل ۳ ملاحظه می‌شود، مقادیر آماره تی در تمامی روابط بالاتر از ۱/۹۶ می‌باشد که نشان از تایید فرضیات دارد.



شکل ۲- مقادیر بار عاملی در مدل اولیه تحقیق.

Figure 2- Factor loading values in the initial research model.



شکل ۳- مقادیر آماره تی در مدل اولیه تحقیق.

Figure 3- T-statistic values in the initial research model.

مقادیر جدول ۳ نشان می‌دهد که ابزار مورد استفاده از پایایی لازم برخوردار می‌باشد. همان‌طور که ملاحظه می‌شود تمامی مقادیر پایایی ترکیبی متغیرها بالای ۰/۷ می‌باشند. همچنین تمامی مقادیر روایی همگرایی متغیرهای پژوهش روایی همگرا برقرار است؛ زیرا تمامی مقادیر بالاتر از ۰/۵ هستند.

جدول ۳- بررسی مدل بر اساس معیارهای اندازه‌گیری.

Table 3- Model evaluation based on measurement criteria.

آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی همگرا	
توانمندسازی	0.852	توانمندسازی	0.891
خود رهبری	0.933	خود رهبری	0.940
رهبری تحول‌آفرین	0.862	رهبری تحول‌آفرین	0.901
موفقیت پروژه	0.928	موفقیت پروژه	0.938

۵-۱- معیار GOF^1

در این پژوهش معیار مربوطه ۰/۸۹۲ محاسبه و ارایه گردید؛ و نتایج جدول ۴ نشان از برازش بسیار قوی دارد.

جدول ۴- مقدار معیار GOF .

Table 4- GOF criterion value.

متغیرها	Communality
توانمندسازی	0.948466
خود رهبری	0.979371
رهبری تحول‌آفرین	0.937248
موفقیت پروژه	0.946606
میانگین	0.9529
R2	0.698
GOF	0.892

همان‌طور که جدول ۵ نشان داده است، مقادیر برای متغیرهای برون‌زا در این پژوهش بالاتر از ۰/۲۵ ارایه گردیده و نشانگر برازش قوی مدل می‌باشد.

جدول ۵- مقادیر برازش مدل ساختاری.

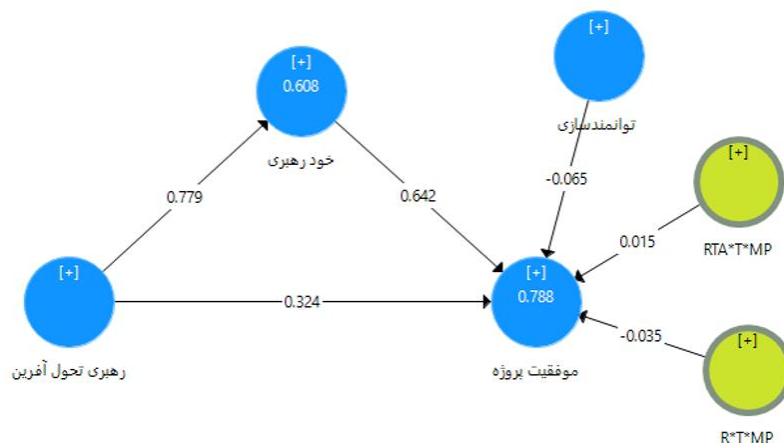
Table 5- Structural model fit indices.

Q2	Redundancy	f Square	R Square	
0.430	0.559	0.606	0.608	خود رهبری
0.384	0.507	0.784	0.788	موفقیت پروژه

۵-۲- مدل اصلی تحقیق بعد از ورود متغیر تعدیل‌گر

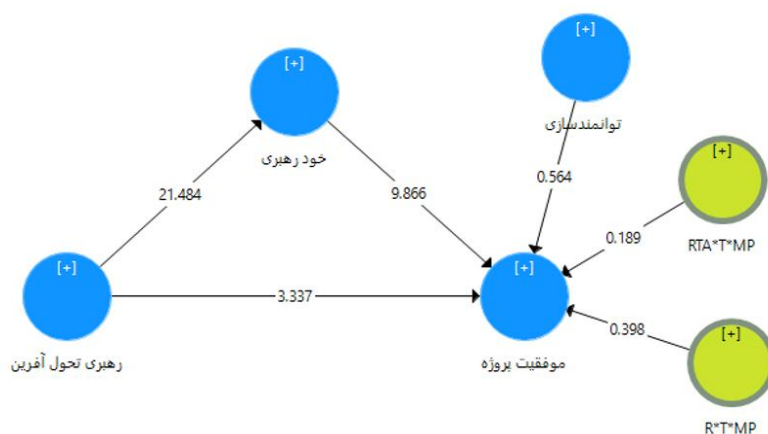
در شکل‌های ۴ و ۵، مدل اصلی نمایش داده شده است که پیش از باز شدن متغیرهای اصلی و به‌منظور ارزیابی فرضیات کلیدی مورد تحلیل قرار گرفته است.

¹ Goodness of Fit (GoF)



شکل ۴- مقادیر بار عاملی مدل بعد از ورود متغیر تعدیل گر.

Figure 4- Model factor loading values after the inclusion of the moderator variable.



شکل ۵- مقادیر آماره تی مدل بعد از ورود متغیر تعدیل گر.

Figure 5- T-statistic values of the model after the inclusion of the moderator variable.

۳-۵- آزمون سوبل برای سنجش روابط میانجی مدل

پس از انجام محاسبات آزمون سوبل با استفاده از نرم افزار *Smart PLS*، اگر مقدار آماره *Z* آزمون سوبل بیشتر از ۱/۹۶ باشد، فرضیه تایید می شود. در این تحقیق، فرضیه میانجی تایید گردید.

جدول ۶- آزمون سوبل.

Table 6- Sobel test.

سطح معناداری	آماره تی	انحراف استاندارد	بار عاملی
0.000	22.181	0.035	0.779 رهبری تحول آفرین ← خود رهبری
0.000	11.822	0.053	0.631 خود رهبری ← موفقیت پروژه
		10.498	آماره سوبل

۶- بحث و نتیجه گیری

نتایج تحقیق نشان می دهد که وجود بینش الهام بخش و توانایی تجسم در کارکنان و سازمان های موفق، به عنوان عاملی انگیزشی در راستای خود هدف گذاری، خود هدایت گری، خود حمایتی و خودانگیختگی افراد عمل می کند. این بینش به عنوان یک پشتیبان قوی برای خود رهبری افراد عمل کرده و آن ها را به تلاش برای بهبود وضعیت کنونی و دستیابی به شرایط مطلوب ترغیب می سازد. از آن جاکه انگیزش یکی از عوامل کلیدی در

تلاش‌های افراد و خدمت به پروژه و سازمان است، تمرکز مدیران و رهبران بر استراتژی‌های خود رهبری و تقویت آن در کارکنان می‌تواند به ایجاد پروژه‌ای با کارکنان با انگیزه منجر شود؛ کارکنانی که احساس وفاداری و مسئولیت‌پذیری نسبت به شغل و سازمان خود دارند و به اهداف سازمان متعهد و وفادار هستند. به‌طورکلی، درک پیچیدگی خود رهبری به مدیران پروژه کمک می‌کند تا بین رهبری و موقعیت‌های مدیریتی یا ساختارهای بوروکراتیک تمایز قایل شوند. به همین دلیل، ضرورت به‌کارگیری مدل‌سازی نرم در خود رهبری به‌وضوح نمایان می‌شود. با توجه به نتایج مطالعه پاناگورپولوس و اوگیلوی [23] تأثیرات مستقیم استراتژی‌های خود رهبری بر موفقیت پروژه باید موردتوجه قرار گیرد؛ بنابراین، متخصصانی که به خود رهبری می‌پردازند، با نظارت بر اهداف و اصلاح مسیر در صورت لزوم، گام‌های موثری برمی‌دارند. این افراد یاد گرفته‌اند که زمان و انرژی خود را به کجا متمرکز کنند و کجاها را واگذار نمایند. به همین ترتیب، دیگران نیز بر این نکته تأکید کرده‌اند که نوآوری نه تنها از طریق خلق عمدی ایده‌های جدید، بلکه از طریق معرفی و به‌کارگیری این ایده‌ها که همگی با هدف بهبود موفقیت پروژه انجام می‌شود، شکل می‌گیرد [24]. در مرحله اول رفتار نوآورانه، فرد یک مشکل را تشخیص می‌دهد و با راه‌حل‌ها و ایده‌های جدید، چه جدید و چه اتخاذشده، مواجه می‌شود [25]؛ بنابراین، فرایندهایی مانند خودسازمان‌دهی، خودآگاهی، خود مشاهده‌گری، خود هدف‌گذاری، خودنمایی، روابط و پدیده‌های ادراکی جدید، به پروژه‌ها شکلی نوین و گاهی تجدیدشده می‌بخشند. این وضعیت می‌تواند به‌عنوان عاملی برای توانمندی برخی سازمان‌ها در بقا و حتی پیشرفت پس از بحران‌های ویرانگر محسوب شود. وجود افراد خود رهبر به بهبود عملکرد پروژه کمک می‌کند، زیرا خود رهبری به‌عنوان فرایندی برای تأثیرگذاری بر خود به‌منظور ایجاد خود هدایت و خودانگیختگی در عملکرد تعریف می‌شود. در این راستا، افراد خود رهبر با تأثیرگذاری بر خود، به خود هدایت و خودانگیختگی لازم برای عمل دست می‌یابند که می‌تواند تأثیر قابل‌توجهی بر عملکرد کلی پروژه داشته باشد [26]. بر این اساس نتایج این تحقیق با نتایج مطالعات الزبیر و همکاران [7]، احمد و همکاران [1]، الفریزی و همکاران [6]، افام و همکاران [20]، اینینگ و همکاران [21]، چن و همکاران [2]، باگنولی و جیاجتی [22] هم‌راستا می‌باشد. در رابطه با مطالعات داخلی نیز نتایج با نتایج مطالعات صفری و همکاران [16]، چنگیزی و همکاران [17]، یزدان‌شناس و ادیب پور [18] و جلالی و مظلومی [19] هم‌راستا می‌باشد.

به بیان دیگر، رهبری تحول‌آفرین از طریق توانمندسازی روان‌شناختی، حس مالکیت و مسئولیت‌پذیری کارکنان را نسبت به پروژه افزایش می‌دهد و از این طریق، موفقیت پروژه تسهیل می‌گردد. ترکیب این دو متغیر میانجی نشان می‌دهد که موفقیت پروژه صرفاً تابع مستقیم سبک رهبری نیست، بلکه وابسته به ظرفیت‌های فردی اعضای تیم در خود رهبری و سطح ادراک آن‌ها از توانمندسازی در محیط کار است. در نهایت، این پژوهش بر اهمیت رویکردهای توسعه‌ای در رهبری تأکید دارد که فراتر از هدایت مستقیم، بر توانمندسازی و پرورش قابلیت‌های فردی اعضای تیم متمرکز هستند. سازمان‌هایی که به دنبال بهبود اثربخشی پروژه‌های خود هستند، باید ضمن انتخاب و آموزش رهبران تحول‌آفرین، شرایط لازم برای پرورش خود رهبری و ارتقای احساس توانمندی کارکنان را نیز فراهم سازند.

این یافته‌ها نیاز سازمان‌ها را برای رسیدگی و کاهش رفتار بداخلاقی برای ترویج تعامل کاری مثبت نشان می‌دهد. در راستای نتایج مطالعه حاضر، پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

۱. با توجه به تأیید فرضیه مذکور، پیشنهاد می‌شود که مدیران پروژه تلاش بیشتری در جهت تقویت ارتباطات عاطفی با کارگران پروژه داشته باشند. این امر می‌تواند به ایجاد اعتماد بیشتر میان بخش اجرایی و بخش ستادی که شامل مدیران پروژه می‌شود، کمک کند. همچنین، برای حفظ تعادل در ساختار رهبری و ایجاد انگیزه در کارکنان، حس مشارکت در موفقیت‌های آینده و رعایت تناسب در اعمال پاداش و جریمه برای کارکنان کوشا و خاطی، ضروری است. در شرایط اقتصادی پایدار و با شدت رقابت متعادل، این اقدامات می‌تواند زمینه‌ساز اجرای استراتژی خود رهبری توسط کارگران پروژه باشد. در نهایت، با ایجاد انگیزه و مشارکت بیشتر آن‌ها در موفقیت‌های پروژه، روحیه لازم برای اجرای استراتژی‌های صحیح در حین پروژه فراهم خواهد شد.
۲. نقش رهبری تحول‌آفرین در شکل‌دهی الگوهای شناختی و رفتاری کارکنان بسیار موثر است؛ زیرا رهبران تحول‌آفرین با ارائه چشم‌اندازهای بزرگ‌تر و معنادار، چارچوب فکری کارکنان را دگرگون می‌کنند. این دگرگونی باعث می‌شود کارکنان به‌جای وابستگی به دستورات و ساختارهای رسمی، به‌سوی هدایت درونی و خودتنظیمی سوق داده شوند. لذا پیشنهاد می‌گردد سازمان‌ها سیستم‌های ارزیابی عملکرد رهبران را طوری طراحی کنند که "میزان اثرگذاری آن‌ها بر خود رهبری زیردستان" به‌عنوان یک شاخص کلیدی در نظر گرفته شود.
۳. با توجه به تأیید فرضیه، پیشنهاد می‌شود که در شرایطی که محیط در وضعیت پایداری قرار دارد، توجه بیشتری به مباحث انگیزشی کارکنان معطوف گردد. همچنین، تلاش مدیران ارشد پروژه باید بر ترسیم چشم‌اندازهای منطقی و قابل‌دستیابی برای کارفرمایان متمرکز شود. این امر می‌تواند به ایجاد حس مشارکت در کارگران در موفقیت‌های آینده کمک کند و زمینه‌ساز تحولات فکری و فرهنگی برای کارگران و کارفرما باشد. به این ترتیب، اهداف پروژه با اهداف شخصی هم‌راستا شده و کارگران موفقیت پروژه را به‌عنوان موفقیت خود تلقی خواهند کرد. به‌طور طبیعی، به‌کارگیری مدیران پروژه‌ای که توانایی لازم برای

- اجرای سیاست‌های تحول‌گرا در سبک رهبری خود را دارند، کارفرما را به اتخاذ استراتژی‌های مناسب در حین اجرای پروژه ترغیب خواهد کرد. این امر موجب می‌شود که با استفاده از سبک رهبری تحول‌آفرین، استراتژی‌های به‌موقع در زمان‌های حساس از سوی کارفرمایان به کار گرفته شود.
۴. با توجه به اهمیت خود رهبری و تأیید فرضیه فوق، جذب و استخدام افرادی که به‌طور طبیعی تمایل به انجام اقدامات مبتنی بر مسئولیت‌پذیری فردی دارند، به‌منظور ارتقاء رفتارهایی نظیر خود توسعه، خود رهبری، خود مدیریتی و خود راهبری در یادگیری، توصیه می‌شود.
۵. با توجه به تأیید فرضیه و وجود رابطه میان دو متغیر، به مدیران پروژه توصیه می‌شود که به تقویت استراتژی‌های خود رهبری، به‌ویژه استراتژی تفکر سازنده، توجه بیشتری داشته باشند. این اقدام به کارکنان کمک می‌کند تا با تصور آینده‌ای روشن و داشتن یک چشم‌انداز مشخص، سطح عملکرد فردی خود را افزایش دهند و در نتیجه، عملکرد بهتری در پروژه ارایه دهند. این احساس مثبت و دلگرم‌کننده که ناشی از وجود یک محیط پرانرژی و انگیزشی است، به بهبود عملکرد کاری افراد و در نهایت به ارتقاء کیفیت پروژه در جامعه منجر خواهد شد.
۶. با توجه به تأیید فرضیه مذکور، ضروری است که مدیران پروژه به‌طور صحیح آموزش ببینند تا بتوانند در شرایط پیچیده رقابتی از سبک رهبری تحول‌آفرین بهره‌برداری کنند. همچنین، آگاهی از روش‌های استفاده از پاداش و جریمه مشروط در زمان مناسب و اطلاع‌رسانی به کارگران درباره فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در شرایط رقابتی، به‌منظور تسهیل پذیرش این سبک رهبری، اهمیت دارد. در این راستا، لازم است که کارگران از مزایا و معایب به‌کارگیری یا عدم به‌کارگیری استراتژی‌های ابلاغی از سوی سطوح بالاتر سازمانی در شرایط رقابتی آگاه شوند.
۷. توسعه رهبری تحول‌آفرین با تمرکز بر پرورش خود رهبری به‌منظور افزایش موفقیت پروژه‌ها پیشنهاد می‌گردد؛ زیرا رهبران تحول‌آفرین با استفاده از ابزارهایی مانند ایجاد انگیزش الهام‌بخش، دادن معنا به کار و توجه فردی به کارکنان، باعث می‌شوند افراد در تیم احساس هدف، مسئولیت‌پذیری و خود کارآمدی کنند. این احساسات، پایه‌های شکل‌گیری رفتارهای خود رهبری هستند. در نتیجه، اعضای تیم به‌جای اینکه صرفاً مجری دستورها باشند، به عاملان فعال، خود مدیر و مسئول پروژه تبدیل می‌شوند. این خود رهبری، به‌ویژه در محیط‌های پروژه محور که با پیچیدگی، تغییرات سریع و نیاز به تصمیم‌گیری فوری همراه‌اند، عاملی کلیدی در موفقیت پروژه است.

منابع

- [1] Ahmad, M. K., Abdulhamid, A. B., Wahab, S. A., & Nazir, M. U. (2022). Impact of the project manager's transformational leadership, influenced by mediation of self-leadership and moderation of empowerment, on project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(5), 842–864. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-03-2021-0066>
- [2] Chen, Q., Eriksson, T., & Giustiniano, L. (2017). Leading well pays off: Mediating effects and multi-group analysis of strategic performance. *Management Decision*, 55(2), 400–412. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2016-0401>
- [3] Panagopoulos, N. G., & Avlonitis, G. J. (2010). Performance implications of sales strategy: The moderating effects of leadership and environment. *International Journal of Research in Marketing*, 27(1), 46–57. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2009.11.001>
- [4] Shannahan, K. L. J., Bush, A. J., & Shannahan, R. J. (2013). Are your salespeople coachable? How salesperson coachability, trait competitiveness, and transformational leadership enhance sales performance. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 41(1), 40–54. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0302-9%0A%0A>
- [5] Faeq, D. K. (2022). The importance of employee involvement in work activities to overall productivity. *International Journal of Humanities and Education Development (IJHED)*, 4(5), 15–26. <https://doi.org/10.22161/jhed.4.5.4>
- [6] Alfarizi, A. W., Haryadi, D., & Syaechurodji, S. (2022). Mediating of job satisfaction in improving employee performance with the role of empowerment and work discipline. *Mantik Journal*, 6(2), 1892–1902. <https://doi.org/10.35335/mantik.v6i2.2612>
- [7] Al Zeer, I., Ajouz, M., & Salahat, M. (2023). Conceptual model of predicting employee performance through the mediating role of employee engagement and empowerment. *International Journal of Educational Management*, 37(5), 986–1004. <https://doi.org/10.1108/IJEM-03-2023-0095>
- [8] Almashhadani, M., & Almashhadani, H. A. (2023). English translations in project management: Enhancing cross-cultural communication and project success. *International Journal of Business And Management Invention*, 12(6), 291–297. <https://doi.org/10.35629/8028-1206291297>
- [9] Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*, 41(5), 700–708. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>
- [10] Al Amin, R., Prahiawan, W., Ramdanyah, A. D., Haryadi, D., Manajemen, M., Sultan, U., & Tirtayasa, A. (2023). Employee performance under organizational culture and transformational leadership: A mediated model. *Jurnal Mantik*, 7(2), 2685–2236.
- [11] Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- [12] Lyubych, Z., Gulseren, D., Turner, N., Barling, J., & Seifert, M. (2022). Shared transformational leadership and safety behaviours of employees, leaders, and teams: A multilevel investigation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 95(2), 431–458. <https://doi.org/10.1111/joop.12381>

- [13] AlKahtania, N. S., Iqbalb, S., Sohailc, M., Sherazd, F., Jahane, S., Anwarf, B., & Haiderg, S. A. (2021). Impact of employee empowerment on organizational commitment through job satisfaction in four and five stars hotel industry. *Management Science Letters*, 813–822. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.10.022> %0A
- [14] Rappaport, J. (1981). In praise of paradox: A social policy of empowerment over prevention. *American Journal of Community Psychology*, 9(1), 1–25. <https://doi.org/10.1007/BF00896357>
- [15] Kam, P. K. (2021). From the strengths perspective to an empowerment-participation-strengths model in social work practice. *The British Journal of Social Work*, 51(4), 1425–1444. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcab049>
- [16] Safari Shad, F., Abedi Sharbiani, A. A., Moradi, M., & Abzari, M. (2015). Structural model of self-leadership dimensions and components of organizational performance improvement. *International Conference on Recent Research Achievements in Management, Accounting, and Economics*. Tehran, Iran. Civilica. **(In Persian)**. <https://civilica.com/doc/406990>
- [17] Changizi, B., Amirian-Zadeh, M., Salehi, M., & Zarei, R. (1399). Presenting a proposed model for human resource empowerment to enhance productivity at the national Iranian gas company. *Journal of Strategic Studies in the Oil and Energy Industry*, 12(46), 185–202. **(In Persian)**. https://iieshrm.ir/browse.php?a_id=1057&sid=1&slc_lang=fa
- [18] Yazdanshenas, M., & Adibpour, M. R. (2017). The impact of empowering leadership on improving hotel service performance: The mediating role of psychological contracts and knowledge exchange. *Quarterly Journal of Tourism Management Studies*, 12(40), 83–114. **(In Persian)**. <https://doi.org/10.22054/tms.2018.14428.1404>
- [19] Jalali, S. H., & Mazloumi, N. (2017). The role of transformational leadership in facilitating the strategy implementation process. *Public Management Research*, 10(36), 161–180. **(In Persian)**. <https://doi.org/10.22111/jmr.2017.3513>
- [20] Afram, J. (2022). The impact of employee empowerment on organizational performance: A mediating role of employee engagement and organisational citizenship behaviour. *Intangible Capital*, 18(1), 96–119. <https://doi.org/10.3926/ic.1781>
- [21] Inyang, A. E., Agnihotri, R., & Munoz, L. (2018). The role of manager leadership style in salesperson implementation of sales strategy: A contingency perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(8), 1074–1086. <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2017-0230>
- [22] Bagnoli, C., & Giachetti, C. (2015). Aligning knowledge strategy and competitive strategy in small firms. *Journal of Business Economics and Management*, 16(3), 571–598. <https://doi.org/10.3846/16111699.2012.707623>
- [23] Panagopoulos, N. G., & Ogilvie, J. (2015). Can salespeople lead themselves? Thought self-leadership strategies and their influence on sales performance. *Industrial Marketing Management*, 47, 190–203. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.043>
- [24] Tang, M. (2017). Creativity and innovation: Basic concepts and approaches. In *Handbook of the Management of Creativity and Innovation: Theory and Practice* (pp. 3–32). World Scientific. <https://doi.org/10.1142/10086>
- [25] Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607. <https://doi.org/10.5465/256701>
- [26] Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11(3), 585–600. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306232>