Open Access

Urban Ecological Research

Vol. 17(3), (Series 44): 217-234

Doi: 10.30473/grup.2026.78500.3000

E-ISSN: 2538-3949 P-ISSN: 2538-3930

ORIGINALARTICLE

Explaining the Model of Transformational Leadership's Behavioral Drivers in Improving Urban Management Effectiveness: A Case Study of Tehran Municipality

Zeinab Salehi Khalaf Badam[1], Naser Barkhordar[2*], Rashid Zolfaghari Zaafarani[3]

1. Department of Management, Ro.C. Islamic Azad University, Roudehen, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.
3. Department Of public Managemenet, Ro.C. Islamic Azad University, Roudehen, Iran.

*Correspondence
Nasr Barkhordar
E-mail: barkhordar@pnu.ac.ir

Receive Date: 17/ April /2026
Revise Date: 25/ May /2026
Accept Date: 29/ July /2026

How to cite
Salehi Khalaf Badam, Z., Barkhordar, N., & Zolfaghari Zaafarani, R. (2026). Explaining the Model of Behavioral Drivers of Transformational Leadership in Enhancing Urban Management Efficiency: A Case Study of Tehran Municipality. *Urban Ecoligy Researches*, 17(3), 217-234.

EXTENDED A B S T R A C T

Introduction

Municipalities serve as principal institutions governing urban life, playing a fundamental role in organizing public services, enhancing quality of life, promoting spatial justice, and responding to the diverse needs of citizens. In today's rapidly changing environments, urban management is exposed to growing complexities, including rapid population growth, infrastructure strain, resource limitations, environmental challenges, rising citizen expectations, and the demand for administrative agility. Under these conditions, the effectiveness of urban management is no longer determined by formal regulations, physical planning, or organizational structures alone. Instead, it depends heavily on the quality of leadership, the strength of organizational interaction, and the capacity to mobilize human capital. Tehran Municipality, as one of Iran's largest and most complex public service organizations, faces critical administrative challenges. These include excessive bureaucracy, multiple layers of decision-making, weak interdepartmental coordination, political interference, ineffective performance evaluation, declining employee motivation, and the underutilization of employees' creative and intellectual capacities. These systemic issues necessitate a fundamental reconsideration of prevailing leadership approaches within the organization.

While transformational leadership is widely recognized in management literature for improving organizational performance, commitment, and communication through dimensions such as idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration, many studies treat this relationship as a direct, linear association. Such approaches often overlook the complex mediating mechanisms and foundational layers critical to public and service-oriented organizations. In municipalities, where performance is shaped by institutional, cultural, ethical, and participatory contexts, leadership effectiveness cannot be reduced to personal traits. It must be analyzed through the behavioral drivers that connect leadership to performance.

This study identifies, categorizes, and tests the causal relationships among the behavioral drivers of transformational leadership to enhance urban management effectiveness in the Tehran Municipality. The research offers three primary innovations: identifying specific behavioral drivers within the urban management context; employing Interpretive Structural Modeling (ISM) to explain the hierarchical positioning of these drivers; and utilizing Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) to empirically test these relationships. This study argues that urban management effectiveness is not the result of a simple linear process, but the outcome of a chain of ethical, participatory, communicative, and empowering drivers. Furthermore, because sustainable urban governance requires strong institutional capacity, the study assumes that improving municipal effectiveness is a prerequisite for achieving urban resilience and responding to complex urban challenges.

Methodology
This study adopts an exploratory-explanatory mixed-methods approach. In the first phase, a qualitative thematic analysis was conducted to identify the behavioral drivers of transformational leadership in urban management. Participants included 15 experts in urban management, human resources, and municipal administration, selected via purposive and snowball sampling. Data collection relied on semi-structured interviews. Theoretical saturation was reached at the twelfth interview, but interviews were continued until the fifteenth participant to ensure data adequacy. The analysis yielded 145 initial codes, which were refined and organized into 25 basic themes, 8 organizing themes, and 2 overarching themes.

In the second phase, Interpretive Structural Modeling (ISM) was used to determine the hierarchical relationships among the identified themes. This stage contextualized the behavioral drivers within a multilayered system, identifying foundational, mediating, and outcome-oriented variables. The results highlighted that ethical and spiritual patterns, alongside collaboration and collective deliberation, occupied the foundational levels of the model, providing the base on which other variables were formed.

In the third phase, Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) was employed to test the conceptual model and examine the relationships among the constructs. The statistical population comprised 308 senior and executive managers of the Tehran Municipality. Based on the Krejcie and Morgan table, 191 participants were selected through stratified random sampling. A researcher-developed questionnaire, derived from the qualitative findings, served as the primary instrument. To assess reliability and validity, we calculated factor loadings, Average Variance Extracted (AVE), Composite Reliability (CR), and Cronbach's alpha. Results confirmed that all factor loadings exceeded 0.4, AVE values were above 0/5, and both CR and Cronbach's alpha values exceeded 0/7. Discriminant validity was confirmed using the Fornell–Larcker criterion and HTMT values below 0/9. Finally, the overall goodness-of-fit index (GOF = 0/530) demonstrated satisfactory explanatory power for the structural model.

Findings
The findings across both phases demonstrate that urban management effectiveness in Tehran Municipality is a multidimensional behavioral and structural process rather than the direct outcome of a single leadership style. Qualitative analysis identified eight principal constructs: shared vision creation, inspirational motivation, employee empowerment, effective interaction and communication, intellectual stimulation and influence, collaboration and collective deliberation, dynamic organizational performance, and ethical-spiritual patterns. These constructs were located at different hierarchical levels in the ISM model, confirming the layered nature of their relationships.

ISM framework analysis revealed that "ethical and spiritual patterns" and "collaboration and collective deliberation" form the model's foundation. Without ethical capital, organizational trust, and a culture of collective thinking, other transformational leadership dimensions fail to achieve sufficiency. These foundations create the conditions under which leadership behaviors can be meaningful and sustainable.

At the intermediate level, employee empowerment emerged as a pivotal construct. Quantitative results showed that the path from "employee empowerment" to "effective interaction and communication," with a standardized coefficient of 0/782, represented the model's strongest relationship. This suggests that as employees gain autonomy, competence, meaningfulness, and influence, the quality of interpersonal engagement, information exchange, and participation increases significantly. Empowerment, therefore, is not merely a leadership outcome but a fundamental mediating mechanism translating leadership capacity into effective organizational behavior.

Furthermore, "stimulation and influence" proved highly dependent on lower-level model variables. Innovation and leadership effectiveness are built upon ethical values, collaboration, participation, empowerment, and communication. The transition from foundational to performance-oriented levels represents a systemic, upward developmental process. Dynamic organizational performance in Tehran Municipality is optimized when leaders create a shared vision, generate inspirational motivation, empower employees, and facilitate horizontal communication. Ultimately, transformation in Tehran's system requires moving beyond command-oriented, hierarchical approaches to reconstructing relationships around ethics, participation, and dynamic communication.

Discussion and Conclusion
This study offers significant theoretical and practical implications. First, it challenges conventional understandings of transformational leadership, which prioritize direct leadership-performance links. By identifying employee empowerment as a primary mediating mechanism, the study confirms that leadership effects translate into

organizational action through specific internal processes. The strong path coefficient between empowerment and effective interaction suggests that empowerment should be viewed as the main mechanism through which transformational leadership is converted into organizational action. While this result is consistent with Amani (2023) regarding the importance of motivational approaches, the present study goes further by positioning empowerment as the explicit mechanism of transfer.

Second, the foundational position of "ethical and spiritual patterns" and "collaboration and collective deliberation" highlights the critical role of ethical capital and collective wisdom in urban management. Although this finding is consistent with Babaei and Kheirkhah (2024), the present study differs because it focuses on organizational, rather than individual, productivity. In Tehran Municipality, productivity and dynamic performance are largely the results of collective, ethical, and participatory infrastructures. This critiques classical individualistic models, illustrating that successful transformational leadership in the indigenous urban management context depends on institutionalizing ethical values, mutual trust, and teamwork culture.

Third, by expanding on Wang et al. (2022) and Trichandhara et al. (2019), this study demonstrates that variable relationships are systemic and hierarchical. The dependence of "stimulation and influence" on lower-level foundations suggests that innovation in urban management cannot emerge without reinforcing underlying dimensions like ethics and empowerment. Thus, innovation originates not from the top, but from the consolidation of foundational organizational layers.

Practically, Tehran Municipality must transition from hierarchy to facilitative, empowering leadership. Actionable steps include structured delegation, enhanced interdepartmental communication, and formal mechanisms for participative decision-making, revised performance evaluations, behavioral management training, and the institutionalization of ethical values. Additionally, utilizing digital platforms for bottom-up idea generation can reduce power distance and improve administrative agility. Through an urban ecology lens, these shifts strengthen the municipality's capacity to address environmental and social challenges.

Despite these contributions, the study is limited by its geographical focus on Tehran. Generalization to smaller cities or different administrative structures should be cautious. Moreover, the cross-sectional data may not fully capture the temporal dynamics of these relationships. Future research should test this model in other organizations and employ longitudinal designs to examine the stability of these causal links over time.

In conclusion, this study demonstrates that transformational leadership in Tehran Municipality achieves sustainable performance only when grounded in organizational ethics, collective collaboration, psychological empowerment, and effective interaction. Urban management effectiveness is the outcome of an integrated behavioral and institutional system wherein ethical values, collective wisdom, and human capabilities operate in a coordinated, systemic manner.

K E Y W O R D S

Behavioral Drivers; Transformational Leadership; Urban Management; Tehran.

© 2026, by the author (s). Published by Payame Noor University, Tehran, Iran.
This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

فصلنامه علمی

پژوهش‌های بوم‌شناسی شهری

سال ۱۷، شماره ۳، پیاپی ۴۴، فصل پاییز (۲۳۴-۲۱۷)

Doi: 10.30473/grup.2026.78500.3000

«مقاله پژوهشی»

تبیین الگوی پیشران‌های رفتاری رهبری تحول‌گرا در ارتقای کارآمدی مدیریت شهری: مورد مطالعه، شهرداری تهران

زینب صالحی خلف بادام [۱]، ناصربرخوردار [۲*]، رشید ذوالفقارزعفرانی، [۳]

۱. گروه مدیریت، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.
۲. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.
۳. گروه مدیریت، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.

***نویسنده مسئول:** ناصر برخوردار
رایانامه: barkhordar@pnu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۱/۲۸
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۳/۰۴
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۵/۰۷

استناد به این مقاله:
صالحی خلف بادام، زینب؛ برخوردار، ناصر و ذوالفقاری زعفرانی، رشید (۱۴۰۵). تبیین الگوی پیشران های رفتاری رهبری تحولگرا در ارتقای کارآمدی مدیریت شهری: مورد مطالعه، شهرداری تهران. فصلنامه علمی پژوهش‌های بوم‌شناسی شهری، ۱۷(۳)، ۲۳۴-۲۱۷.

چکیده

پژوهش حاضر با هدف تبیین الگوی پیشران‌های رفتاری رهبری تحول‌گرا در ارتقای کارآمدی مدیریت شهری، با تمرکز بر شهرداری تهران، انجام شده است. مسئله اصلی پژوهش آن است که اگرچه نقش رهبری تحول‌گرا در بهبود عملکرد سازمانی در مطالعات پیشین مورد تأکید قرار گرفته، اما چگونگی تبدیل رفتارهای رهبری به کارآمدی مدیریت شهری در بستر سازمان‌های بزرگ، دیوان‌سالار و چندلایه‌ای مانند شهرداری تهران کمتر به صورت سطح‌بندی‌شده و علّی بررسی شده است. ازاین‌رو، نوآوری پژوهش حاضر در ترکیب مدل‌سازی ساختاری-تفسیری ISM و مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی PLS-SEM برای شناسایی، سطح‌بندی و آزمون روابط میان پیشران‌های رفتاری رهبری تحول‌گرا در بستر مدیریت شهری است. پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش‌شناسی، آمیخته است. در بخش کیفی، با استفاده از تحلیل مضمون و نظر خبرگان، مؤلفه‌های اصلی مدل استخراج و سپس از طریق ISM سطح‌بندی شدند. در بخش کمی نیز روابط میان مؤلفه‌ها با استفاده از PLS-SEM آزمون شد. نتایج نشان داد که مؤلفه‌های «الگوی اخلاقی و معنوی» و «همکاری و هم‌اندیشی» در لایه‌های بنیادین مدل قرار دارند و می‌توانند زمینه‌ساز شکل‌گیری سایر رفتارهای تحول‌گرا باشند. همچنین مسیر «توانمندسازی کارکنان به تعامل و ارتباطات مؤثر» با ضریب مسیر ۰/۷۸ قوی‌ترین رابطه مدل بود. یافته‌ها نشان می‌دهد که در شهرداری تهران، رهبری تحول‌گرا صرفاً از طریق ویژگی‌های فردی رهبر تبیین نمی‌شود، بلکه از مسیر توانمندسازی، ارتباطات سازمانی و مشارکت کارکنان به کارآمدی مدیریت شهری پیوند می‌خورد. با این‌حال با توجه به محدودیت حجم نمونه و تمرکز پژوهش بر شهرداری تهران، تعمیم نتایج به سایر شهرداری‌ها باید با احتیاط انجام شود.

واژه‌های کلیدی

پیشران‌های رفتاری، رهبری تحول‌گرا، مدیریت شهری، تهران.

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. © ۱۴۰۵ ناشر این مقاله، دانشگاه پیام نور است.
این مقاله تحت گواهی زیر منتشرشده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.
This is an open access article under the CC BY (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).
https://grup.journals.pnu.ac.ir/

مقدمه

شهرداری‌ها به بیش از ۷۰ درصد جمعیت کشورها خدمات می‌دهند. این در حالی است که نقش، اهمیت و جایگاه این نهادهای غیردولتی و مردمی چندان روشن نشده است (سلحشوری و همکاران، ۱۳۹۶). شهرداری به‌عنوان یک نهاد خدمتگزار اجتماعی و نقش‌آفرین در تمامی حوزه‌های مدیریت شهری و به‌عنوان یکی از نهادهای کلیدی راهبری و ارائه خدمات شهری شناخته می‌شود که عملکرد آن به‌طور مستقیم بر کیفیت زندگی شهری، نظم فضایی و عدالت اجتماعی در شهر اثرگذار است (Wu, 2014) و می‌بایست از قابلیت‌های راهبردی متعددی برخوردار باشد؛ زیرا مقدم بر هرگونه تحولی در سطح شهر، تداوم پویایی و پیشرو بودن این نهاد در گرو تحول در ساختارهای درونی و سازوکار اداره خود سازمان است، تا از این طریق بتواند هم نقش خدمتگزاری را به‌درستی ایفا کرده و هم توانایی الگوسازی برای سایر نهادهای عمومی را دارا باشد. تداوم پویایی و پیشرو بودن این نهاد در گرو تحول در ساختارهای درونی و ارتقای کارآمدی مدیریت آن است؛ زیرا تنها یک «سازمان توانمند»، قادر به حل مسائل پیچیده و چندلایه محیط‌های شهری مدرن است.

طبق قانون پارتو چنانچه شهرداری‌ها با ارائه خدمات مناسب بتوانند ۲۰ درصد نیازهای اصلی شهروندان را به‌درستی شناسایی و حل نمایند، ۸۰ درصد مشکلات حل شده و شهروندان، ضمن رضایت از شهرداری‌ها و اعتماد به آن‌ها، در برنامه‌های مشارکتی همراهی خواهند کرد (Suebvises, 2018). در این میان عملکرد شهرداری تهران به‌عنوان اصلی‌ترین بازیگر در ساختار مدیریت کلان‌شهر، نقشی تعیین‌کننده در ارتقای شاخص‌های کیفیت زندگی و اعتماد عمومی دارد. با این‌حال سازمان‌های عمومی امروز در محیطی فعالیت می‌کنند که با پیچیدگی روزافزون، تغییرات سریع، محدودیت منابع، افزایش انتظارات شهروندان و ضرورت پاسخگویی بیش‌تر همراه است (زنگنه، ۱۳۹۵). در چنین شرایطی، موفقیت سازمان‌ها صرفاً به ساختارهای سلسله‌مراتبی کلاسیک وابسته نیست، بلکه بیش از پیش به کیفیت رهبری، میزان انگیزش کارکنان و سطح درگیری و مشارکت آنان در فرایندهای کاری بستگی دارد (Northouse, 2021). به‌ویژه در سازمان‌های خدمات‌محوری مانند شهرداری‌ها که تحقق مأموریت‌های سازمانی مستلزم هماهنگی گسترده میان واحدها است، نقش رفتارهای رهبری در ایجاد مشارکت و تعهد کارکنان برجسته‌تر می‌شود. در واقع رهبری در سازمان‌های شهری دیگر یک ضرورت صرفاً اداری نیست، بلکه یک «پیشران راهبردی» برای عبور از بن‌بست‌های حکمرانی است (Van Wart, 2023) و شهرداری تهران به دلیل بافت خاص ساختاری، مداخلاءت سیاسی و تنوع وظایف، با تنگناهایی نظیر قوانین ناکارآمد، بروکراسی سنگین، پایین بودن انگیزه کارکنان و ضعف در بهره‌وری نیروی انسانی مواجه است، اتکای صرف به الگوهای سنتی پاسخگوی پیچیدگی‌های کنونی نیست.

در پاسخ به این چالش‌ها، «رهبری تحول‌گرا» با تمرکز بر نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش و ترغیب ذهنی، به‌عنوان راهکاری برای بازآفرینی باورها و تقویت تعهد کارکنان مطرح شده است (Bass & Riggio, 2023). مطالعات معاصر خان (۲۰۲۱)، جنا (۲۰۱۱) و اسپریتزر (۲۰۲۳)، نشان می‌دهند که سبک رهبری تحول‌گرا از طریق تحریک فکری و فراهم‌سازی فرصت‌های مشارکتی، نقش کلیدی در توانمندسازی روان‌شناختی Spreitzer (et al., 2023) و ارتقای عملکرد سازمانی ایفا می‌کند Jena et (al., 2011; Khan et al., 2021). با وجود این، شواهد موجود نشان می‌دهد که در سازمان‌های بزرگ شهری نظیر شهرداری تهران، پیوند میان سبک رهبری و مشارکت عملیاتی کارکنان همچنان با خلاءهای جدی روبرو است و اغلب تحت تأثیر ساختارهای سنتی و تصمیم‌گیری‌های متمرکز باقی مانده است (بیگی‌نصرآبادی و ملک‌زاده، ۱۴۰۲). فقدان یک الگوی بومی که بتواند میان سبک رهبری تحول‌گرا و مشارکت فعال کارکنان در فرایندهای تصمیم‌گیری هم‌افزایی ایجاد کند، اصلی‌ترین مانع در مسیر بهبود کارآمدی و پاسخگویی به نیازهای شهروندان است.

بر همین اساس، پژوهش حاضر با هدف کلی «شناسایی، سطح‌بندی و آزمون روابط میان پیشران‌های رفتاری رهبری تحول‌گرا در ارتقای کارآمدی مدیریت شهری در شهرداری تهران» و پاسخ به این سؤال که: پیشران‌های رفتاری رهبری تحول‌گرا در شهرداری تهران چه ساختار سطح‌بندی شده‌ای دارند و روابط میان آن‌ها چگونه می‌تواند کارآمدی مدیریت شهری را تبیین کند؟ انجام گرفت.

نوآوری پژوهش حاضر در آن است که برخلاءف مطالعات پیشین که عمدتاً اثر مستقیم رهبری تحول‌گرا بر عملکرد یا مشارکت کارکنان را بررسی کرده‌اند، این پژوهش پیشران‌های رفتاری رهبری تحول‌گرا را در قالب یک مدل سطح‌بندی شده و علّی در بستر شهرداری تهران تحلیل می‌کند. ترکیب ISM و PLS-SEM امکان آن را فراهم کرده است که هم جایگاه ساختاری مؤلفه‌ها در مدل مشخص شود و هم روابط میان آن‌ها به‌صورت تجربی آزمون گردد. از این منظر، پژوهش حاضر تلاش می‌کند شکاف میان مطالعات عمومی رهبری تحول‌گرا و نیازهای خاص مدیریت شهری در سازمانی پیچیده و چندلایه مانند شهرداری تهران را کاهش دهد.

مبانی نظری

چارچوب نظری

رهبری تحول‌گرا

رهبری تحول‌گرا یکی از اثرگذارترین رویکردهای رهبری در ادبیات مدیریت معاصر است که بر توانایی رهبر در ایجاد چشم‌انداز، برانگیختن انگیزه درونی، توسعه ظرفیت‌های کارکنان و سوق دادن آنان به فراتر رفتن از منافع فردی تأکید دارد (Bass & Riggio, 2023). در مطالعات شهری، شهرداری به‌عنوان «مرکز هماهنگی و تصمیم‌گیری در مدیریت شهری» عمل می‌کند و سبک رهبری در آن، به‌طور مستقیم بر نحوه تعامل سازمان با محیط پیرامون و پایداری خدمات اثر می‌گذارد (Van Wart et al., 2014). رهبر تحول‌گرا در این سازمان، نه‌تنها هدایت‌گر سرمایه انسانی است، بلکه با تغییر در باورهای سازمانی، شهرداری را از یک نهاد متصلب و دیوان‌سالار، به نهادی «سازگارپذیر» با تغییرات محیطی تبدیل می‌کند که با تغییر در باورها و ارزش‌های پیروان، سازمان را به سطوح بالاتری از اثربخشی می‌رساند (Northouse, 2021).

بس و آوولیو[1] (۲۰۰۱) چهار بُعد عملیاتی بر سبک رهبری تحول‌گرا معرفی کردند:

- نفوذ آرمانی: ایجاد اعتماد و احترام که رهبر را به الگوی رفتاری تبدیل می‌کند.
- انگیزش الهام‌بخش: ترسیم چشم‌انداز آینده و ایجاد شور و اشتیاق.
- تحریک ذهنی: به چالش کشیدن مفروضات و تشویق کارکنان به تفکر خلاق که کارکنان را تشویق می‌کند تا مسائل شهری را نه به‌عنوان وظایف روتین، بلکه به‌عنوان چالش‌های زیستی ببینند که نیازمند راه‌حل‌های نوآورانه و پایدار هستند.
- ملاحظات فردی: توجه به تفاوت‌های فردی و نیازهای رشدی کارکنان (صالحی، ۱۴۰۴).

در سازمان‌های عمومی و خدماتی مانند شهرداری، رهبری تحول‌گرا برای گذار از دیوان‌سالاری خشک به سازمان‌های پاسخگو حیاتی است. این سبک رهبری با ایجاد هم‌راستایی میان اهداف فردی و سازمانی، زمینه افزایش تلاش داوطلبانه را فراهم می‌آورد (Caillier, 2020).

با این‌حال تحقق عملیاتی این تلاش‌های داوطلبانه و پاسخ‌گویی بهینه به شهروندان، مستلزم بازتعریف مفهوم کارآمدی در بستر مدیریت کلان‌شهرهاست؛ چراکه کارآمدی مدیریت شهری در سازمان‌های عمومی، صرفاً بر پایه ساختارهای رسمی، سلسله‌مراتب اداری و کنترل فرایندها تبیین نمی‌شود، بلکه به کیفیت رهبری، ظرفیت‌های انسانی و چگونگی فعال‌سازی توان درونی سازمان نیز وابسته است. در محیط‌های پیچیده‌ای مانند شهرداری‌ها که مدیران با مسائل چندبعدی، ذی‌نفعان متکثر و انتظارات فزاینده شهروندان روبه‌رو هستند، الگوهای سنتی مدیریت کفایت لازم را ندارند. در چنین بستری، رهبری تحول‌گرا به‌عنوان سبکی که برانگیزش، الهام‌بخشی، توسعه کارکنان و جهت‌دهی ارزشی به عملکرد تأکید دارد، می‌تواند چارچوب مناسبی برای تبیین ارتقای کارآمدی مدیریت شهری فراهم آورد (Bass & Riggio, 2006; Northouse, 2021).

رهبری تحول‌گرا در برداشت کلاسیک برنز، فرایندی است که رهبر و پیرو را به سطوح بالاتری از انگیزش، تعهد و رشد سوق می‌دهد (Burns, 1978). باس و ریجیو این سبک را در قالب چهار بعد اصلی شامل نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک ذهنی و ملاحظه فردی بسط داده‌اند (Bass & Riggio, 2006). بر این اساس، رهبر تحول‌گرا با ترسیم چشم‌انداز مشترک، تقویت اعتماد، تشویق خلاقیت و توجه به رشد فردی کارکنان، زمینه تغییر در نگرش‌ها و رفتارهای سازمانی را فراهم می‌سازد. شواهد تجربی نیز نشان می‌دهد که رهبری تحول‌گرا با عملکرد سازمانی در سطوح مختلف فردی، گروهی و سازمانی رابطه مثبت و معنادار دارد (Judge & Piccolo, 2004; Wang et al., 2011).

با وجود این تبیین رابطه رهبری تحول‌گرا و عملکرد، بدون توجه به سازوکار انتقال این اثر، ناقص خواهد بود. در اینجا نظریه توانمندسازی روان‌شناختی می‌تواند حلقه واسط این رابطه را توضیح دهد. اسپریتزر توانمندسازی روان‌شناختی را حالتی انگیزشی می‌داند که در چهار بعد معناداری، شایستگی، خودمختاری و اثرگذاری تجلی می‌یابد (Spreitzer, 1995). از این منظر کارکنان زمانی رفتار مؤثر، خلاق و مسئولانه از خود نشان می‌دهند که شغل خود را معنادار بدانند، به توانایی خویش باور داشته باشند، در انجام امور احساس اختیار کنند و خود را در نتایج سازمانی مؤثر ببینند. مرورهای نظری و تجربی نیز نشان داده‌اند که توانمندسازی روان‌شناختی با اثربخشی، رضایت شغلی و بهبود پیامدهای سازمانی پیوند دارد (Spreitzer, 2008; Llorente-Alonso et al., 2023).

توانمندسازی؛ پیشران تبدیل ظرفیت به عملکرد

توانمندسازی به معنای افزایش اختیار، خودگردانی و تقویت احساس اثرگذاری است که به دو صورت ساختاری و روان‌شناختی تبیین می‌شود. توانمندسازی ساختاری بر ایجاد بسترهای سازمانی (مانند تفویض اختیار و کاهش کنترل‌های غیرضروری) تمرکز دارد؛ در حالی‌که توانمندسازی روان‌شناختی

1. Bass & Avolio

به درک درونی کارکنان از شایستگی، معناداری، خودمختاری و اثرگذاری اشاره می‌کند. در شهرداری‌ها توانمندسازی (ساختاری و روان‌شناختی) به کارکنان اجازه می‌دهد تا در مواجهه با پیچیدگی‌های غیرمنتظره محیط شهری، تصمیمات محلی سریع و اثرگذار اتخاذ کنند (Spreitzer et al., 2023).

پژوهش‌های اخیر به‌ویژه اوفلین[1] (۲۰۲۱)، کیم[2] (۲۰۲۰) و جنا[3] (۲۰۲۰)، نشان داده‌اند که توانمندسازی روانی، پیش‌نیاز رفتارهای پیش‌دستانه و نوآورانه در سازمان‌های دولتی است (Kim et al., 2020).

در سازمان‌هایی که با پیچیدگی‌های اجرایی مواجهند، تنها زمانی توانمندسازی به عملکرد تبدیل می‌شود که با اعتماد رهبر همراه باشد. رهبری تحول‌گرا با فراهم آوردن بسترهای روانی لازم، به کارکنان این قدرت را می‌دهد که خود را نه یک کارمند صرف، بلکه « کنشگران سازمانی مؤثر در حفظ زیست‌بوم شهری» تلقی کنند (Jena et al., 2021). رهبری تحول‌گرا با فراهم آوردن امنیت روانی، بستر تحقق توانمندسازی روان‌شناختی، توانمندسازی منابع انسانی و ترغیب به یادگیری و توسعه را تسهیل می‌کند (Khan et al., 2021) .

عملکرد سازمانی؛ برآیند هم‌افزایی رهبری و توانمندسازی

عملکرد سازمانی به میزان تحقق اهداف، اثربخشی در انجام مأموریت‌ها و کیفیت نتایج حاصل از فعالیت‌های سازمان اشاره دارد. عملکرد سازمانی در سازمان‌های مدیریت شهری، مجموعه‌ای از اثربخشی در ارائه خدمات، نوآوری در فرآیندها و پاسخگویی به نیازهای متغیر شهروندان است که به‌طور مستقیم بر «تاب‌آوری سیستم شهری» اثر می‌گذارد (Walker, 2024). در این زنجیره، توانمندسازی به‌عنوان یک «متغیر پیشران» عمل می‌کند؛ یعنی رهبری تحول‌گرا، منابع بالقوه انسانی را با ابزار توانمندسازی فعال کرده و آن را به «عملکرد سازمانی مشهود» تبدیل می‌کند.

طبق نظریه‌های اشمیت[4] (۲۰۰۲)، اسکاتر[5] (۲۰۰۲) و کای پینگ هون[6] (۲۰۱۱)، عملکرد سازمانی کارکنان دارای ابعاد مختلفی است که عبارتند از:

- بعد خصیصه‌ای: این بعد به عملکرد، بر گسترش ویژگی‌های معینی که برای موفقیت سازمان مطلوب تلقی می‌گردد، تأکید می‌کند. تکنیک‌هایی که در این بعد مورد استفاده قرار می‌گیرند مجموعه‌ای از رفتارها و ویژگی‌ها شامل: ابتکار، رهبری، خصلت رقابتی و ارزشیابی افراد را در برمی‌گیرد.
- بعد رفتاری: بعد رفتاری شامل روش ثبت وقایع حساس، روش چک‌لیست، روش مقیاس رتبه‌ای رفتاری و مقیاس مشاهده رفتار می‌باشد. این بعد تلاش می‌کند رفتارهایی که یک کارمند بایستی انجام دهد تا در کارش مؤثر باشد را تعریف کند. این رویکرد اساساً فرآیند محور بوده و بر چگونگی انجام کار توسط کارمند تأکید می‌کند.
- بعد مبتنی بر نتایج: این بعد بر مدیریت اهداف، نتایج قابل‌اندازه‌گیری یک شغل و گروه‌های کاری تمرکز دارد. این رویکرد فرض را بر این می‌گذارد که می‌توان فردیت خود را از فرآیند اندازه‌گیری جدا کرد که در این صورت نتایج به‌دست آمده نزدیک‌ترین شاخص‌های ویژگی‌های فردی به اثربخشی سازمانی است (شکور و شجاعی‌فرد، ۱۴۰۱).

کارکنان توانمند در سازمان‌های خدماتی، به‌جای انتظار برای دستورات، با اتکای به خودمختاری خود، در مواجهه با چالش‌های شهری، تصمیم‌های سریع و اثربخشی اتخاذ می‌کنند. این خودگردانی، نرخ خطاهای عملیاتی را کاهش و کیفیت خدمات را افزایش می‌دهد (بیگی‌نصرآبادی و ملک‌زاده، ۱۴۰۲).

پیوند میان رهبری تحول‌گرا و توانمندسازی روان‌شناختی از آن جهت دارای اهمیت است که رهبران تحول‌گرا از طریق معنا بخشی به مأموریت‌ها، اعتمادآفرینی، حمایت حرفه‌ای، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری و تشویق آنان به نوآوری، ادراک کارکنان از شایستگی، خودمختاری و اثرگذاری را تقویت می‌کنند. به همین دلیل، انتظار می‌رود این سبک رهبری از مسیر توانمندسازی، پیامدهای عملکردی مطلوب‌تری ایجاد کند. آوولیو و همکاران نیز نشان داده‌اند که توانمندسازی روان‌شناختی می‌تواند در رابطه میان رهبری تحول‌گرا و پیامدهای سازمانی نقش میانجی ایفا کند (Avolio et al., 2004).

از سوی دیگر، درک کارآمدی مدیریت شهری در بستر سازمان‌های عمومی نیازمند عبور از نگاه صرفاً ابزاری به عملکرد است. در رویکرد خدمت عمومی نوین، عملکرد نه‌فقط به معنای کارایی، بلکه ناظر بر پاسخگویی، خلق ارزش عمومی، کیفیت خدمت و توجه به منافع شهروندان است (Denhardt & Denhardt, 2015). همچنین رویکرد حکمرانی عمومی نوین نیز تأکید می‌کند که موفقیت سازمان‌های عمومی در گرو تعامل، همکاری، مشارکت و بهره‌گیری از ظرفیت‌های انسانی و نهادی

1. O'Flynn
2. Kim
3. Jena
4. Schmit
5. Scotter
6. Kai ping huang

است (Osborne, 2010). براین اساس، کارآمدی مدیریت شهری را می‌توان توانایی شهرداری در استفاده اثربخش از منابع انسانی و مدیریتی برای ارائه خدمات مطلوب، افزایش هماهنگی، تقویت پاسخگویی و حل مسائل شهری دانست.

در نتیجه، منطق نظری پژوهش حاضر بر این فرض استوار است که رهبری تحول‌گرا به‌عنوان متغیر پیشایند، از طریق تقویت توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان به‌عنوان متغیر میانجی، به ارتقای کارآمدی مدیریت شهری به‌عنوان متغیر پیامد منجر می‌شود. مزیت این چارچوب آن است که رابطه میان متغیرها را از سطح توصیف فراتر برده و آن را در قالب یک سازوکار تبیینی روشن صورت‌بندی می‌کند. ازاین‌رو، پژوهش حاضر می‌کوشد خلاءِ موجود در مطالعاتی را که رابطه رهبری و عملکرد را به‌صورت مستقیم و خطی بررسی کرده‌اند، با ارائه مدلی میانجی‌محور در بستر شهرداری تهران جبران کند (Wang et al., 2011; Avolio et al., 2004).

رابطه رهبری تحول‌گرا با متغیرهای مورد بررسی

– رابطه رهبری تحول‌گرا و توانمندسازی کارکنان

باس و ریگو[1] (۲۰۲۳)، در نظریه خود مطرح کردند که رهبران تحول‌گرا با تفویض اختیار و ایجاد اعتماد، احساس خودکارآمدی را در کارکنان تقویت می‌کنند که این امر هسته اصلی توانمندسازی روان‌شناختی است (Bass & Riggio, 2023).

– رابطه توانمندسازی و تعاملات سازمانی

اسپرتزر[2] در نظریه توانمندسازی خود بیان می‌کند که وقتی موانع ساختاری حذف شوند، تعاملات افقی جایگزین سلسله‌مراتب عمودی می‌شود. این مسئله در مدیریت شهری بسیار حیاتی است (Spreitzer, 2008) و جینگ[3] و همکاران (۲۰۱۲) در مطالعه تأثیر مدیریت منابع انسانی بر نتایج سازمانی، نشان دادند که توانمندسازی باعث تقویت سرمایه اجتماعی درون‌سازمانی و تسهیل جریان اطلاعات در سیستم‌های پیچیده اداری می‌گردد.

– رابطه رهبری تحول‌گرا و کارآمدی مدیریت شهری

دنهرت[4] (۲۰۱۵)، در نظریه «خدمت عمومی نوین» استدلال کردند که رهبری تحول‌گرا با جایگزینی مدل‌های کنترلی با مدل‌های مشارکتی، کارآمدی سازمان‌های خدمت‌رسان (مانند شهرداری‌ها) را در مواجهه با چالش‌های محیطی ارتقا می‌دهد. بنابراین مدل پژوهش حاضر بر پایه روابط میان مؤلفه‌های مدل بر مبنای منطق نظری رهبری تحول‌گرا، نظریه توانمندسازی روان‌شناختی و رویکرد سرمایه اجتماعی سازمانی تبیین شده است. همان‌طور که در مبانی نظری آمده است، براساس نظریه رهبری تحول‌گرا، رهبر ابتدا از طریق ایجاد چشم‌انداز مشترک، جهت‌گیری کلی سازمان را مشخص می‌کند و تلاش می‌کند میان اهداف فردی کارکنان و مأموریت‌های سازمانی هم‌راستایی ایجاد کند. این چشم‌انداز زمانی می‌تواند به رفتار سازمانی مؤثر تبدیل شود که با انگیزش الهام‌بخش همراه باشد؛ زیرا انگیزش، سازوکار روان‌شناختی انتقال چشم‌انداز به سطح فردی و گروهی کارکنان است.

از سوی دیگر نظریه توانمندسازی روان‌شناختی بیان می‌کند که کارکنان زمانی در فرایندهای سازمانی مشارکت مؤثر خواهند داشت که احساس شایستگی، معناداری، خودمختاری و اثرگذاری داشته باشند. بنابراین انگیزش الهام‌بخش به‌تنهایی برای تغییر رفتار کارکنان کافی نیست و باید از طریق توانمندسازی به احساس اختیار و مسئولیت‌پذیری تبدیل شود. در بستر شهرداری تهران، این مسئله اهمیت بیشتری دارد؛ زیرا پیچیدگی وظایف، تعدد ذی‌نفعان و ماهیت خدمات شهری ایجاب می‌کند که کارکنان در سطوح مختلف سازمان بتوانند تصمیم‌های سریع، هماهنگ و مسئله‌محور اتخاذ کنند.

همچنین براساس رویکرد سرمایه اجتماعی سازمانی، تعاملات مؤثر، اعتماد، همکاری و تبادل دانش، پیش‌شرط شکل‌گیری رفتارهای نوآورانه و پذیرش تغییر هستند. از این منظر، توانمندسازی کارکنان می‌تواند از طریق افزایش اعتماد و کاهش فاصله قدرت، زمینه تعامل و ارتباطات مؤثر را فراهم کند. تعاملات مؤثر نیز به نوبه خود، پذیرش تغییر، تحریک ذهنی و نفوذ رهبری را تقویت می‌کند. در نهایت همکاری و هم‌اندیشی می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی منجر شود؛ زیرا حل مسائل شهری، به‌ویژه در کلان‌شهری مانند تهران، مستلزم هماهنگی میان واحدها، یادگیری سازمانی و بهره‌گیری از خرد جمعی است. بنابراین روابط پیشنهادی مدل، صرفاً حاصل طراحی پژوهش نیستند، بلکه بر مبنای پیوند نظری میان رهبری تحول‌گرا، توانمندسازی روان‌شناختی و سرمایه اجتماعی سازمانی شکل گرفته‌اند. رهبری تحول‌گرا با ایجاد اعتماد، انگیزش و چشم‌انداز مشترک، زمینه روانی و رفتاری لازم را برای توانمندسازی کارکنان فراهم می‌کند. توانمندسازی نیز با افزایش خودمختاری، احساس اثرگذاری و مشارکت فعال، رفتارهای کارآمدتر و پاسخگوتر را در بدنه سازمان تقویت می‌کند. در نتیجه، این فرایند می‌تواند به ارتقای عملکرد سازمانی در شهرداری منجر شود.

1. Bass & Riggio
2. Spreitzer
3. Jiang
4. Denhardt

پیشینه پژوهش

بابایی و همکاران (۱۴۰۳)، مطالعه‌ای با عنوان «طراحی مدل رهبری تحول‌آفرین در راستای افزایش بهره‌وری کارکنان اداره کل دامپزشکی استان سمنان» انجام دادند و نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که رهبری تحول‌آفرین و ابعاد آن تأثیر مثبت و معناداری بر بهره‌وری کارکنان دارند.

امانی (۱۴۰۲)، در مطالعه خود با عنوان «بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری خدمتگزار و تحول‌آفرین و مشارکت کاری با نقش میانجی روش‌های انگیزشی کارکنان شهرداری بجنورد» دریافتند که سبک‌های رهبری (به‌ویژه رهبری تحول‌آفرین) بر مشارکت کاری کارکنان شهرداری تأثیر معناداری دارند. همچنین یافته‌های مطالعه آن‌ها تأیید کرد که روش‌های انگیزشی به‌عنوان یک متغیر میانجی، نقش کلیدی در تقویت این رابطه و افزایش کارآمدی کارکنان ایفا می‌کنند.

کاکایی و همکاران (۱۴۰۱)، در پژوهشی که با عنوان «تأثیر رهبری تحول‌گرا بر بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی» انجام دادند نتیجه گرفتند که رهبری تحول‌گرا و نیز ابعاد آن شامل نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی، تأثیر مثبت و معناداری بر بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی دارند.

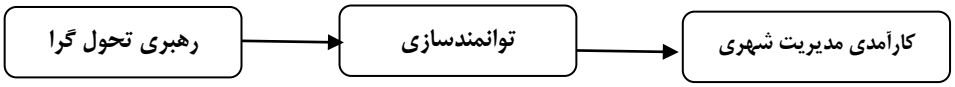
ونگ و همکاران (۲۰۲۲)، پژوهشی با عنوان «تأثیر رهبری تحول‌گرا بر تعهد سازمانی عاطفی و عملکرد شغلی: نقش میانجی مشارکت کارکنان» انجام دادند و نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که رهبری تحول‌گرا بر تعهد عاطفی سازمانی و عملکرد شغلی اثر مثبت دارد و مشارکت کارکنان نیز این رابطه را تا حدی میانجی‌گری می‌کند.

تهیر (۲۰۲۵)، پژوهشی با عنوان «ادراک کارکنان از سبک رهبری: تئوری تحول‌آفرین» به بررسی نقش این سبک رهبری در سازمان‌های دولتی انجام داد. یافته‌های مطالعه او نشان داد که رهبری تحول‌آفرین از طریق توانمندسازی و توسعه زیردستان، تأثیر مستقیمی بر عملکرد کارکنان دولت دارد و به‌عنوان رویکردی مؤثر برای هدایت تغییرات بنیادین در ساختارهای اداری عمل می‌کند.

تریچاندهارا و همکاران (۲۰۱۹)، پژوهشی با عنوان «تأثیر رهبری تحول‌گرا و انگیزه خدمات عمومی بر عملکرد شغلی پرستاران در تایلند» انجام دادند و نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که رهبری تحول‌گرا و انگیزه خدمات عمومی تأثیر مستقیم بر عملکرد تکلیف و عملکرد متنی دارند و رهبری تحول‌گرا از طریق انگیزه خدمات عمومی نیز اثر غیرمستقیم بر عملکرد دارد.

مرور ادبیات پژوهش و یافته‌های تجربی (مانند بابایی و همکار، ۱۴۰۳؛ امانی، ۱۴۰۲؛ کاکایی و همکاران، ۱۴۰۱؛ Tahir, 2025; Wang et al., 2022; Trichandhara et al., 2019) نشان می‌دهد که رابطه میان رهبری تحول‌گرا و عملکرد سازمانی، رابطه‌ای مستقیم و خطی نبوده و اثربخشی آن در سازمان‌های عمومی و مدیریت شهری مستلزم وجود واسطه‌های انگیزشی، مشارکتی و توانمندسازی است؛ با این‌حال پژوهش‌های گذشته کمتر به صورت هم‌زمان به تبیین نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی در پیوند میان رهبری تحول‌گرا و کارآمدی مدیریت شهری پرداخته‌اند. ازاین‌رو پژوهش حاضر با هدف پوشش این خلاء نظری و کاربردی، مدل تحلیلی خود را در قالب یک زنجیره علی سه عاملی صورت‌بندی کرده است تا تبیین کند چگونه رفتارهای تحول‌آفرین رهبران (پیشایند) از طریق تقویت ادراک شایستگی، خودمختاری، معنی‌داری و اثرگذاری کارکنان (میانجی)، در نهایت به ارتقای پاسخگویی، نوآوری و کارآمدی مدیریت شهری (پیامد) در بستر پویای شهرداری منجر می‌شود.

با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش، مدل مفهومی پژوهش به شکل زیر تدوین می‌گردد:



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش انجام پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و شیوه گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی با رویکرد آمیخته اکتشافی-تبیینی است. در بخش کیفی، با هدف شناسایی و استخراج ابعاد و مؤلفه‌های پیشران‌های رفتاری رهبری تحول‌گرا، جامعه آماری شامل ۱۵ نفر از خبرگان حوزه مدیریت شهری، متخصصان مدیریت دولتی و منابع انسانی بود که با روش نمونه‌گیری هدفمند (گلوله برفی) انتخاب شدند. فرآیند گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت؛ به‌طوری‌که از مصاحبه دوازدهم به بعد کد جدیدی استخراج نگردید و جهت اطمینان تا ۱۵ مصاحبه تکمیل شد. تحلیل داده‌های کیفی به روش تحلیل مضمون انجام گرفت که طی آن مضامین پایه، محوری و فراگیر استخراج شدند. به این صورت که فرآیند تحلیل شامل پیاده‌سازی متون مصاحبه‌های

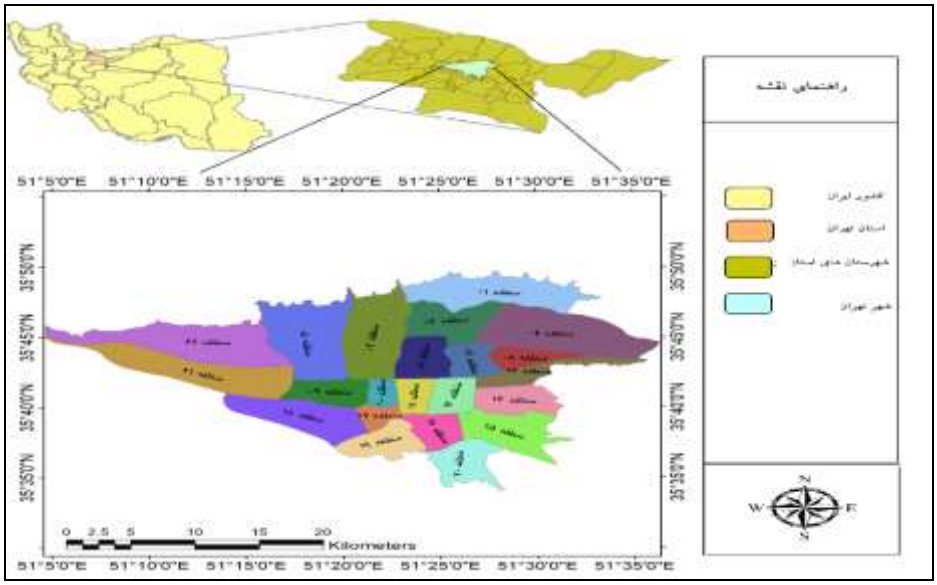
نیمه ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان حوزه مدیریت شهری و مبانی نظری پژوهش بود. پس از بررسی دقیق متون، در مرحله کدگذاری باز، تعداد ۱۴۵ کد اولیه (کدهای باز) استخراج گردید. سپس با تجمیع کدهای هم‌پوشان و مشابه، ۲۵ مضمون پایه (کدهای باز/مفهومی)، ۸ مضمون سازمان‌دهنده (کدهای محوری) و ۲ مضمون فراگیر (کدهای انتخابی/کلان) دسته‌بندی شدند.

در بخش کمی، با هدف آزمون مدل و سنجش روابط متغیرها، جامعه آماری شامل مدیران ارشد و اجرایی شهرداری مناطق تهران به تعداد ۳۰۸ نفر بود. براساس جدول کرجسی و مورگان (۱۹۷۰)، حجم نمونه موردنیاز ۱۹۱ نفر تعیین گردید که با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با ساختار جامعه، انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در این بخش، پرسش‌نامه محقق‌ساخته بود که شاخص‌های آن بر مبنای ادبیات نظری و یافته‌های بخش کیفی استخراج شد؛ به‌طوری‌که رهبری تحول‌گرا براساس مؤلفه‌های نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک ذهنی و ملاحظات فردی Bass & Riggio, (2006)، توانمندسازی روان‌شناختی براساس ابعاد شایستگی، خودمختاری، تأثیرگذاری و معناداری (Spreitzer, 1995) و کارآمدی مدیریت شهری با شاخص‌های کیفیت خدمات، نوآوری و تحقق اهداف سازمانی عملیاتی‌سازی شدند.

برای روایی ابزار، در بخش کیفی از تأیید استادان متخصص و در بخش کمی از روایی محتوا، روایی صوری و روایی‌سازه (تحلیل عاملی تأییدی) استفاده شد. نتایج نشان داد که بارهای عاملی تمامی گویه‌ها بالاتر از مقدار ۰/۴ بود. برای سنجش روایی همگرا، شاخص میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) برای تمام سازه‌ها بالاتر از ۰/۵ و برای روایی واگرا از معیار فورنل و لارکر استفاده شد که مقادیر آن در سطح مطلوبی قرار داشت. پایایی ابزار نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) ارزیابی گردید که برای تمامی متغیرها مقادیر بالاتر از ۰/۷ به‌دست آمد. تحلیل داده‌ها در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی با بهره‌گیری از نرم‌افزارهای SPSS و SmartPLS انجام شد. برای آزمون فرضیه‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده گردید که امکان بررسی هم‌زمان روابط مستقیم و غیرمستقیم را فراهم کرد.

محدوده مورد مطالعه

کلان‌شهر تهران براساس نتایج سرشماری ۱۳۹۵، در محدوده مناطق ۲۲گانه خود ۸۶۸۰۰۰۰ نفر جمعیت دارد که در پهنه‌ای معادل ۷۱۶ کیلومترمربع اسکان یافته است. از نظر توزیع منطقه‌ای جمعیت، منطقه چهار با بیش از ۹۱۷ هزار و منطقه ۲۲ با ۱۷۶ هزار نفر، به ترتیب پرجمعیت‌ترین و کم‌جمعیت‌ترین مناطق شهری است (مرکز آمار ایران، ۱۳۹۵). علاوه بر تفاوت‌های جمعیتی، تفاوت در وسعت مناطق، تفاوت در دسترسی به امکانات و سرانه‌های خدماتی و نابرابری در توزیع فرصت‌ها و منابع شهری (توپوگرافی نابرابر اجتماعی)، از دیگر مشخصه‌های سازمان فضایی و ویژگی‌های نظام اجتماعی–اقتصادی کلان‌شهر تهران است.



شکل ۳. موقعیت شهر تهران در تقسیمات استانی

مأخذ. صفرعلی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۴

یافته‌ها

از مجموع ۱۷۱ نفر پاسخگویان، ۱۳۶ نفر معادل ۸۰ درصد را افراد متأهل و ۳۵ نفر معادل ۲۰ درصد را افراد مجرد تشکیل داده‌اند. از نظر سن، ۱۰ نفر از پاسخگویان در بازه ۲۵ تا ۳۵ سال، ۲۹ نفر در بازه ۳۶ تا ۴۵ سال، ۷۴ نفر در بازه ۴۶ تا ۵۵ سال و ۵۸ نفر بالاتر از ۵۵ سال قرار داشته‌اند که به ترتیب ۶، ۱۷، ۴۳ و ۳۴ درصد از کل نمونه را شامل می‌شوند. از حیث سطح تحصیلات نیز ۱۱ نفر از پاسخ‌گویان دارای مدرک لیسانس و ۱۶۰ نفر دارای مدرک فوق‌لیسانس و بالاتر بوده‌اند؛ بنابراین ۷ درصد از نمونه دارای تحصیلات کارشناسی و ۹۳ درصد دارای تحصیلات تکمیلی هستند. همچنین، از نظر سابقه خدمت، ۵ نفر از پاسخگویان دارای ۱۱ تا ۱۵ سال سابقه، ۴۷ نفر دارای ۱۶ تا ۲۰ سال سابقه، ۵۸ نفر دارای ۲۱ تا ۲۵ سال سابقه و ۶۱ نفر دارای بیش از ۲۵ سال سابقه خدمت بوده‌اند که به ترتیب ۳، ۲۷، ۳۴ و ۳۶ درصد از نمونه آماری را تشکیل می‌دهند. در مجموع، یافته‌های جمعیت‌شناختی نشان می‌دهد که بیشتر پاسخگویان متأهل، دارای سن بالاتر از ۴۶ سال، دارای تحصیلات تکمیلی و برخوردار از سابقه خدمت نسبتاً طولانی هستند؛ بنابراین نمونه پژوهش از نظر تجربه سازمانی و آشنایی با محیط شهرداری، از غنای مناسبی برخوردار است.

در بخش آماره‌های توصیفی متغیرهای پژوهش نیز میانگین همه مؤلفه‌ها در دامنه بالاتر از حد متوسط مقیاس قرار دارد. در میان مؤلفه‌ها، بیشترین میانگین مربوط به «توانمندسازی کارکنان» با میانگین ۶۳۹/۳ بوده است و پس از آن «ایجاد چشم‌انداز مشترک»، «تعامل و ارتباطات مؤثر»، «تحریک و نفوذ» و سایر مؤلفه‌ها قرار دارند. همچنین بیشترین میزان پراکندگی و انحراف معیار مربوط به «ایجاد چشم‌انداز مشترک» با انحراف معیار ۹۸۹/۰ و واریانس ۹۷۹/۰ بوده است که نشان‌دهنده تنوع نسبی دیدگاه پاسخگویان درباره این مؤلفه است. به‌طور کلی، میانگین کل متغیرهای تحقیق ۵۷۲/۳ و انحراف معیار آن ۷۸۳/۰ به‌دست آمده است که حاکی از وضعیت نسبتاً مطلوب متغیرهای مورد مطالعه در میان پاسخگویان است.

بخش کیفی (تحلیل مضمون)

در این پژوهش، جهت شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های اصلی مسئله، از روش تحلیل مضمون با رویکرد ۶ مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) استفاده گردید. فرآیند تحلیل داده‌های حاصل از ادبیات نظری و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان شهرداری تهران در ۶ گام متوالی شامل: ۱. آشنایی با داده‌ها، ۲. ایجاد کدهای اولیه (کدگذاری باز)، ۳. جستجوی مضمون‌ها (کدگذاری محوری)، ۴. بازبینی مضمون‌ها، ۵. تعریف و نام‌گذاری مضمون‌ها (کدگذاری انتخابی/ سازمان‌دهنده) و ۶. تهیه گزارش نهایی انجام پذیرفت.

پس از کدگذاری و تحلیل داده‌های کیفی، تعداد ۱۴۵ کد اولیه حاصل از مطالعه مبانی نظری و مصاحبه با خبرگان، پس از تحلیل مضمون‌ها، به ۲۵ مضمون پایه و ۸ مضمون سازمان‌دهنده دسته‌بندی شدند. ساختار کامل کدگذاری شامل کدهای باز، کدهای محوری (مضامین پایه)، کدهای انتخابی (مضامین سازمان‌دهنده) و میزان فراوانی کدهای استخراج شده در جدول ۱، ارائه شده‌اند. این مضامین نشان می‌دهد که کارآمدی مدیریت شهری در شهرداری تهران صرفاً حاصل فرآیندهای مکانیکی و ساختاری ایستا نیست، بلکه برآیند زنجیره‌ای پویا از کنش‌های رفتاری رهبران تحول‌گرا و مشارکت همه‌جانبه کارکنان است. طبق خروجی جدول ۱، متغیرهای «ایجاد چشم‌انداز مشترک» و «انگیزه الهام‌بخش»، زیربنای انگیزشی و جهت‌دهنده رفتارها را می‌سازند که با «توانمندسازی کارکنان» به لایه عملیاتی منتقل می‌شوند. در ادامه، «تعامل و ارتباطات مؤثر» و «همکاری و هم‌اندیشی» نقش بستر تعاملی را ایفا کرده و زمینه‌ساز «تحریک و نفوذ نوآورانه» می‌گردند تا در نهایت به ارتقای «عملکرد پویای سازمان» و نهادینه‌سازی «الگوی اخلاقی و معنوی» منجر شوند. از آنجا که تحلیل مضمون کیفی تنها قادر به «شناسایی ابعاد» است و توانایی تعیین «روابط علی و معلولی»، «سطح‌بندی متغیرها» و «میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری سیستماتیک» میان این ۸ مؤلفه را ندارد، در بخش کمی پژوهش از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) استفاده شد.

در این مرحله، ۸ مضمون سازمان‌دهنده شناسایی‌شده (جدول ۱) به‌عنوان متغیرهای ورودی وارد الگوریتم ISM شدند. با نظرخواهی از خبرگان، ابتدا ماتریس خودتطبیقی ساختاری (SSIM) تشکیل گردید، سپس با تبدیل آن به ماتریس دستیابی اولیه و نهایی (با اعمال قانون تسری) و در نهایت سطح‌بندی متغیرها، زنجیره روابط علی، درجه نفوذ و میزان وابسته بودن هریک از ابعاد تعیین گردید.

جدول ۱. مضامین سازمان‌دهنده رهبری تحول‌گرا با تأکید بر مشارکت کارکنان

مضمون انتخابی (کد انتخابی / سازمان‌دهنده)	مضمون محوری (کد محوری / مضمون پایه)	نمونه کدهای باز (کدهای اولیه استخراج‌شده از مصاحبه‌ها)	فراوانی کد باز	ضریب توافق
ایجاد چشم‌انداز مشترک	ترسیم آینده مطلوب و شفاف‌سازی اهداف سازمانی	تبیین افق چشم‌انداز ۱۰ ساله شهرداری هم‌راستاسازی اهداف فردی و سازمانی شفاف‌سازی مأموریت مناطق برای بدنه اجرایی	۱۸	۰/۸۵
انگیزه الهام‌بخش	ایجاد تعهد و انگیزش از طریق رفتار و گفتار رهبر	الگوسازی رفتاری مدیران ارشد ایجاد امید و اشتیاق نسبت به آینده سازمان سخنوران ترغیب‌کننده در جلسات سازمانی	۱۵	۰/۸۲
توانمندسازی کارکنان	افزایش مشارکت در تصمیم‌گیری و توانمندی	تفویض اختیارات اجرایی به بدنه کارشناسی برگزاری دوره‌های ارتقای مهارت تخصصی ایجاد حق انتخاب در فرآیندهای کاری	۲۱	۰/۸۶
تعامل و ارتباطات مؤثر	تسهیل هماهنگی و اعتماد میان مدیران و کارکنان	سیاست درهای باز مدیریتی تسهیل کانال‌های ارتباطی افقی و عمودی برگزاری نشست‌های صمیمانه و دوره‌ای	۱۶	۰/۸۱
تحریک و نفوذ	تأثیرگذاری بر پذیرش تغییر و نوآوری در کارکنان	تشویق ایده‌پردازی و نقد سازنده چالش کشیدن فرضیات قدیمی کاری حمایت از طرح‌های نوآورانه شهری	۱۹	۰/۸۴
همکاری و هم‌اندیشی	کارتیمی، مشارکت جمعی و تبادل دانش	تشکیل نظام پیشنهادها و طوفان فکری اشتراک‌گذاری تجربیات میان مناطق تقویت روحیه مسئولیت‌پذیری جمعی	۲۲	۰/۸۷
عملکرد پویای سازمان	تحقق اهداف، بهره‌وری بیشتر و کیفیت خدمات	کاهش زمان صدور پروانه و خدمات شهری ارتقای رضایت‌مندی شهروندان بهینه‌سازی مصرف منابع و کاهش هزینه‌ها	۱۷	۰/۸
الگوی اخلاقی و معنوی	پایبندی به ارزش‌های اخلاقی در محیط کار	شفافیت مالی و پاسخگویی به شهروندان عدالت در برخورد با پرسنل ترویج فرهنگ خدمت‌رسانی صادقانه	۱۷	۰/۸۳
۸ مضمون انتخابی	۲۵ مضمون پایه	کد اولیه	۱۴۵	ضریب میانگین:۰/۸۳۷

در ادامه با استفاده از روش کمی مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM)، روابط یک‌سویه و یا دوسویه میان مؤلفه‌های پژوهش و میزان تأثیرپذیری و تأثیرگذاری هریک از مؤلفه‌ها سطح‌بندی و تعیین گردید.

یافته‌های مدل‌سازی ساختاری-تفسیری (ISM)

به‌منظور کشف روابط علی، تعیین اولویت‌های ساختاری و سطح‌بندی پیشران‌های رفتاری رهبری تحول‌گرا در ارتقای کارآمدی مدیریت شهری، ۸ مضمون سازمان‌دهنده حاصل از بخش کیفی وارد الگوریتم مدل‌سازی ساختاری-تفسیری (ISM) شدند.

فرآیند تحلیل در سه‌گام متوالی شامل: ۱. تشکیل ماتریس خودتطبیقی ساختاری (SSIM) براساس نظر خبرگان، ۲. محاسبه ماتریس دستیابی نهایی (RRR) با اعمال خاصیت تعدی/تسری و ۳. تعیین مجموعه ورودی‌ها، خروجی‌ها و اشتراک آن‌ها جهت تعیین سطوح متغیرها انجام پذیرفت.

بر اساس نتایج حاصل از تحلیل ساختاری-تفسیری (ISM)، مؤلفه‌های پژوهش در ۵ سطح طبقه‌بندی شدند که نمایانگر توالی منطقی و میزان قدرت نفوذ هر یک از پیشران‌ها در سیستم شهرداری تهران است (جدول ۲).

– سطح پنجم (سنگ‌بنا و پیشران‌های پایه مدل): «همکاری و هم‌اندیشی» و «الگوی اخلاقی و معنوی»

در عمیق‌ترین سطح مدل دو مؤلفه «همکاری و هم‌اندیشی» و «الگوی اخلاقی و معنوی» قرار گرفته‌اند. این دو متغیر دارای بیشترین قدرت نفوذ و کمترین میزان وابستگی هستند.

این یافته بدین معناست که پیاده‌سازی رهبری تحول‌گرا در شهرداری تهران نمی‌تواند از دستورالعمل‌های بخشنامه‌ای یا روش‌های تجویزی آغاز شود. «الگوی اخلاقی و معنوی» سلامت اداری، پاسخگویی و اعتماد متقابل را ایجاد می‌کند و «همکاری و هم‌اندیشی» روحیه کار گروهی و خرد جمعی را در بدنه عریض و طویل شهرداری شکل می‌دهد. تا زمانی که این دو بستر زیربنایی محقق نشوند، سایر اقدامات تحولی در سطوح بالاتر دچار شکست خواهند شد.

– سطح چهارم (واسطه‌های ساختاری و ارتباطی): «عملکرد سازمان»، «تعامل و ارتباطات مؤثر» و «ایجاد چشم‌انداز مشترک»

در سطح چهارم، مؤلفه‌های ساختاری و زمینه‌ای قرار دارند که نقش میانجی عملیاتی را ایفا می‌کنند. وجود بسترهای اخلاقی و مشارکتی (سطح ۵) بلافاصله جریان اطلاعات شفاف را از طریق «تعامل و ارتباطات مؤثر» تسهیل کرده و افق تحول را در قالب «ایجاد چشم‌انداز مشترک» برای بدنه شهرداری ملموس می‌سازد. این امر به‌نوبه خود زیرساخت‌های ابتدایی «عملکرد سازمان» را سامان داده و سازمان را از حالت لختی اداری به سمت چابکی هدایت می‌کند.

– سطح سوم (لایه توانمندسازی و ارتقای سرمایه انسانی): «توانمندسازی کارکنان»

سطح سوم توسط مؤلفه «توانمندسازی کارکنان» اشغال شده است. پس از آنکه ارتباطات و چشم‌انداز مشترک در سطح چهارم شکل گرفت، رهبران تحول‌گرا نیازمند تفویض اختیار، استقلال کاری و ارتقای مهارت‌های تخصصی بدنه کارشناسی هستند. توانمندسازی نقش پل ارتباطی میان ساختارهای سازمانی و انگیزه‌های فردی را ایفا می‌کند و کارکنان شهرداری را از مجریان صرف به تصمیم‌گیران مسئولیت‌پذیر تبدیل می‌نماید.

– سطح دوم (لایه محرک و تقویت‌کننده رفتاری): «انگیزه الهام‌بخش»

در سطح دوم، مؤلفه «انگیزه الهام‌بخش» قرار دارد. در این مرحله، توانمندسازی شایسته کارکنان (سطح ۳) همراه با انگیزه‌بخشی، اشتیاق‌آفرینی و الگوسازی رفتاری رهبران متجلی می‌شود. این مؤلفه مانند سوخت حرکتی سیستم عمل کرده و خستگی ناشی از بروکراسی اداری در شهرداری را کاهش داده و تعهد عاطفی پرسنل را به حداکثر می‌رساند.

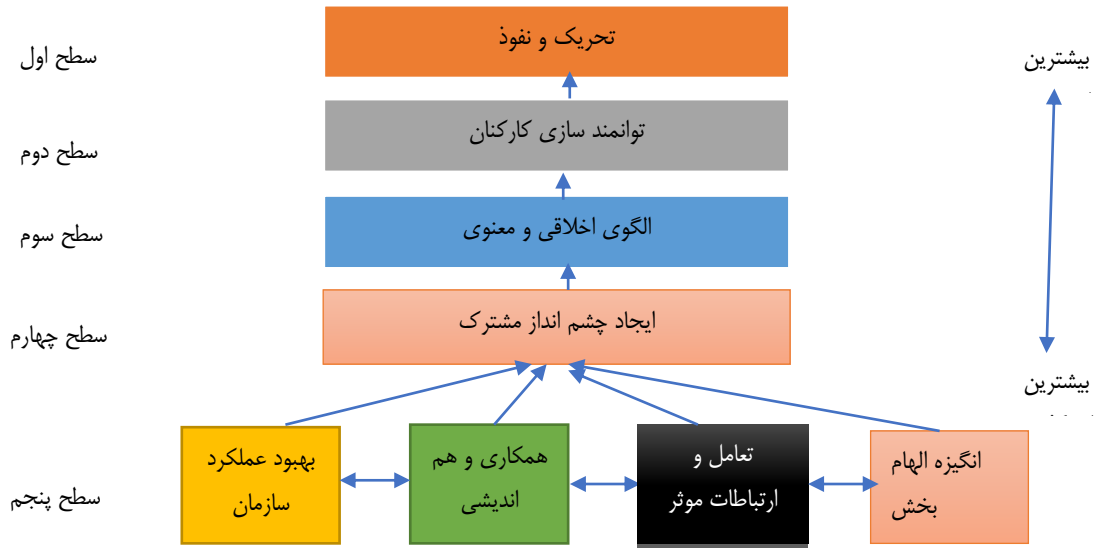
– سطح اول (قله مدل و معلول نهایی): «تحریک و نفوذ»

در بالاترین سطح مدل، مؤلفه «تحریک و نفوذ» (ترغیب نوآوری، چالش کشیدن فرضیات سنتی و تغییر نگرش) جای گرفته است. این متغیر دارای کمترین قدرت نفوذ و بیشترین میزان وابستگی است. قرارگیری این مؤلفه در قله مدل نشان می‌دهد که «نوآوری، تغییر رفتار و پذیرش تحول در خدمات شهری» یک متغیر خروجی و معلول است. داوران و برنامه‌ریزان شهری باید توجه داشته باشند که نمی‌توان از کارکنان شهرداری انتظار رفتار نوآورانه و تحول‌خواهانه داشت، مگر آنکه زنجیره پیشران‌ها در ۴ سطح قبلی به‌درستی و به ترتیب تسلسل پیاده‌سازی شده باشند.

جدول ۲. سطح‌بندی مضامین سازمان‌دهنده در مدل ISM

سطح	مضمون	نقش در مدل
۱	تحریک و نفوذ	بیش‌ترین تأثیرپذیری با توجه به خروجی‌ها– پیامد نهایی اجرای درست سطوح زیرین
۲	انگیزه الهام‌بخش	تقویت‌کننده رفتاری– انتقال اهداف به باورهای فردی کارکنان
۳	توانمندسازی کارکنان	واسطهای توانمندساز– بستر عملیاتی‌سازی اختیارات و ارتقای سرمایه انسانی
۴	عملکرد سازمان، تعامل و ارتباطات مؤثر	واسطهای عملکردی – تنظیم‌کننده تعاملات سازمانی و هماهنگی‌های عملیاتی
۵	همکاری و هم‌اندیشی، الگوی اخلاقی و معنوی	اثرگذارترین با توجه به خروجی‌ها– تنظیم‌کننده تعاملات سازمانی و هماهنگی‌های عملیاتی

مدل نهایی استخراج شده از روش ISM در شکل۲، مشاهده می‌شود، مؤلفه‌های «همکاری و هم‌اندیشی» و «الگوی اخلاقی و معنوی» در سطح پنجم مدل قرار گرفته‌اند که نشان‌دهنده نقش بنیادین آن‌ها در شکل‌گیری سایر پیشران‌های رفتاری رهبری تحول‌گرا در شهرداری تهران است.



شکل۲. مدل ساختاری–تفسیری پیشران‌های رفتاری

مدل ساختاری شکل۲، در کنار نتایج به‌دست آمده از مدل‌سازی معادلات ساختاری (جدول ۲)، یک نقشه راه عملیاتی برای مدیریت شهری ترسیم می‌کند. سطح پنجم مدل که شامل پیشران‌های بنیادین است، تأکید می‌کند که بدون ارتقای عملکرد سازمانی و تقویت تعاملات مبتنی بر هم‌اندیشی، دستیابی به سطوح بالاتر (ایجاد چشم‌انداز مشترک تا مرحله نهایی تحریک و نفوذ) دشوار خواهد بود. این مدل، به‌ویژه در بستر « سیستم شهرداری»، نشان می‌دهد که تحول در مدیریت شهری یک فرآیند خطی نیست، بلکه یک زنجیره علی چندمرحله‌ای است که از مشارکت و اخلاق آغاز شده و به تغییر رفتاری و تعالی سازمان ختم می‌شود.

نتایج مدل‌سازی ساختاری ((PLS-SEM

پیش از آزمون فرضیه‌ها، برازش مدل اندازه‌گیری از طریق شاخص‌های روایی همگرا ((AVE > 0.5و پایایی ترکیبی (CR 0.7) >مورد ارزیابی قرار گرفت که مقادیر به‌دست آمده، نشان‌دهنده برازش مطلوب و کفایت روایی و پایایی سازه‌ها بود. در مرحله بعد برای ارزیابی مدل ساختاری، از شاخص برازش کلی (GOF) استفاده شد. مقدار شاخص GOF برابر با ۰/۰۵۳ به‌دست آمد که با توجه به مقادیر مرجع (۰/۳۶ برای برازش قوی)، نشان‌دهنده برازش بسیار مطلوب و قدرت تبیین بالای مدل در بستر شهرداری تهران است.

ارزیابی مدل اندازه‌گیری در روش PLS-SEM، معیارهای پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا مورد بررسی قرار گرفتند:

پایایی و روایی همگرا: بررسی معیارهای سنجش مدل نشان می‌دهد که شاخص‌های پایایی شامل (CR) و ضریب A_ARho_ARho_Rho برای تمامی سازه‌ها بالاتر از آستانه مجاز ۰/۷ و در محدوده ۰/۹ قرار دارند. علاوه‌بر این، شاخص (AVE) برای تمام متغیرها مقدار قابل‌قبول یعنی بیش از ۰/۵ را ثبت کرده و از میزان CR کمتر است (CR>AVECR > AVE>AVECR). این نتایج هم‌بستگی قوی میان گویه‌ها و روایی همگرای ابزار سنجش را تأیید می‌کند.

روایی واگرا: این ویژگی با دو معیار Fornell-Larcker و (HTMT) ارزیابی شد. نتایج آزمون Fornell-Larcker نشان داد که جذر AVE هر سازه از همبستگی آن با سایر سازه‌ها بیشتر است؛ یعنی هر متغیر، ارتباط قوی‌تری با گویه‌های خودش دارد تا با گویه‌های مربوط به متغیرهای دیگر. همچنین در آزمون HTMT، همه مقادیر کمتر از حد مجاز ۰/۹ به‌دست آمد. این یافته‌ها به زبان ساده یعنی سازه‌های پژوهش با یکدیگر همپوشانی نامناسب ندارند و هرکدام یک بُعد مستقل و قابل تشخیص را اندازه‌گیری می‌کنند؛ بنابراین روایی واگرای مدل تأیید می‌شود.

ارزیابی مدل اندازه‌گیری در روش PLS-SEM، معیارهای پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا مورد بررسی قرار گرفتند:

پایایی و روایی همگرا: بررسی معیارهای سنجش مدل نشان می‌دهد که شاخص‌های پایایی شامل (CR) و ضریب A_ARho_ARho_Rho برای تمامی سازه‌ها بالاتر از آستانه مجاز ۰/۷ و در محدوده ۰/۹ قرار دارند. علاوه‌بر این، شاخص (AVE) برای تمام متغیرها مقدار قابل‌قبول یعنی بیش از ۰/۵ را ثبت کرده و از میزان CR کمتر است (CR>AVECR > AVE>AVECR). این نتایج هم‌بستگی قوی میان گویه‌ها و روایی همگرای ابزار سنجش را تأیید می‌کند.

روایی واگرا: این ویژگی با دو معیار Fornell-Larcker و (HTMT) ارزیابی شد. نتایج آزمون Fornell-Larcker نشان داد که جذر AVE هر سازه از همبستگی آن با سایر سازه‌ها بیشتر است؛ یعنی هر متغیر، ارتباط قوی‌تری با گویه‌های خودش دارد تا با گویه‌های مربوط به متغیرهای دیگر. همچنین در آزمون HTMT، همه مقادیر کمتر از حد مجاز ۰/۹ به‌دست آمد. این یافته‌ها به زبان ساده یعنی سازه‌های پژوهش با یکدیگر همپوشانی نامناسب ندارند و هرکدام یک بُعد مستقل و قابل تشخیص را اندازه‌گیری می‌کنند؛ بنابراین روایی واگرای مدل تأیید می‌شود.

جدول ۳. خروجی جامع ارزیابی مدل اندازه‌گیری و کیفیت مدل ساختاری

سازه / متغیر پژوهش	ضریب آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	ضریب Rho_A	میانگین واریانس استخراجی (AVE)	ضریب تعیین	توان پیش‌بینی	نتیجه
ایجاد چشم‌انداز مشترک	۰/۹۵	۰/۹۵	۰/۹۵	۰/۶۹	۰/۳۱	۰/۱۴	تأیید
انگیزه الهام‌بخش	۰/۹۳	۰/۹۴	۰/۹۳	۰/۶۴	۰/۱۸	۰/۱	تأیید
توانمندسازی کارکنان	۰/۹۳	۰/۹۴	۰/۹۴	۰/۶۲	۰/۵۲	۰/۳۵	تأیید
تعامل و ارتباطات مؤثر	۰/۹۱	۰/۹۲	۰/۹۲	۰/۵۷	۰/۶۱	۰/۲۸	تأیید
تحریک و نفوذ	۰/۹۷	۰/۹۷	۰/۹۷	۰/۷۲	۰/۱۸	۰/۲۵	تأیید
همکاری و هم‌اندیشی	۰/۹۲	۰/۹۳	۰/۹۳	۰/۵۹	۰/۵۴	۰/۱۵	تأیید
عملکرد پویای سازمان	۰/۹۱	۰/۹۴	۰/۹۳	۰/۶۵	۰/۲۵	۰/۲۱	تأیید
الگوی اخلاقی و معنوی	۰/۹	۰/۹۵	۰/۹۴	۰/۵۷	۰/۳۳	۰/۳	تأیید

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی پژوهش حاضر، تبیین الگوی پیشران‌های رفتاری رهبری تحول‌گرا در راستای ارتقای کارآمدی مدیریت شهری در شهرداری تهران بود. نتایج حاصل از ترکیب رویکرد کیفی (تحلیل مضمون و ISM) و کمی (PLS-SEM)، الگویی را ترسیم کرد که گذار از نگاه مکانیکی و سنتی در مدیریت شهری به سمت یک سیستم رفتاری کنشگر و عاملیت‌محور است؛ به‌طوری که برخلاف نظریه‌های کلاسیک غربی که کارآمدی شهری را صرفاً در شاخص‌های فنی و کالبدی جست‌وجو می‌کنند، الگوی نظری پژوهش نشان داد که در بسترهای سازمانی عمومی کلان‌شهرها، بلوغ رفتاری رهبران از مجرای توانمندسازی روان‌شناختی و بسترهای اخلاقی–مشارکتی، زیرساخت اصلی ارتقای عملکرد و تاب‌آوری سازمانی را تشکیل می‌دهد.

یافته‌های بخش کیفی نشان داد که مؤلفه‌هایی مانند ایجاد چشم‌انداز مشترک، انگیزه الهام‌بخش، توانمندسازی کارکنان، تعامل و ارتباطات مؤثر، تحریک و نفوذ، همکاری و هم‌اندیشی، عملکرد سازمان و الگوی اخلاقی و معنوی، مهم‌ترین مضامین مرتبط با رهبری تحول‌گرا در شهرداری تهران هستند. نتایج ISM نیز نشان داد که این مؤلفه‌ها از جایگاه یکسانی در مدل برخوردار نیستند، بلکه برخی از آن‌ها نقش بنیادین و برخی دیگر نقش واسط یا پیامدی دارند. قرار گرفتن مؤلفه‌های «الگوی اخلاقی و معنوی» و «همکاری و هم‌اندیشی» در لایه‌های بنیادین مدل (سطح ۵)، نشان می‌دهد که در بستر سازمانی شهرداری تهران، رفتارهای تحول‌گرا زمانی می‌توانند اثربخش باشند که بر پایه اعتماد، ارزش‌های اخلاقی، تعامل گروهی و مشارکت جمعی شکل بگیرند. این یافته با مطالعات کاکایی و همکاران (۱۴۰۱) و تهیر (۲۰۲۵) که تأکید دارند در سازمان‌های عمومی، رهبری تحول‌گرا از طریق توسعه زیردستان، مسیر تغییرات بنیادین را هموار می‌کند، همسو است.

مدل نهایی پژوهش نشان می‌دهد که مسیر بلوغ سازمانی در شهرداری تهران از یک «زنجیره رفتاری» عبور می‌کند: از اخلاق و مشارکت (سطح ۵) آغاز شده و با عبور از توانمندسازی، به نوآوری و تحریک و نفوذ (سطح ۱) می‌رسد. این گذار سلسله‌مراتبی، ماهیت غیرخطی و پیچیده تحول در مدیریت شهری را نشان می‌دهد. برخلاف مدل‌های سنتی که مدیریت شهری را صرفاً مجموعه‌ای از وظایف روتین خدماتی می‌بینند، مدل ارائه شده در این پژوهش، شهرداری را می‌توان یکی از کانون‌های اصلی هماهنگی و راهبری سیستم شهری دانست که تاب‌آوری آن به‌طور مستقیم به سبک رهبری گره خورده است. یافته‌های پژوهش نشان داد که «توانمندسازی روان‌شناختی» کارکنان، عامل میانجی حیاتی برای تبدیل دستورات رهبری به عملکرد آشکار است؛ موضوعی که خلاء آن در ساختار فعلی شهرداری تهران به‌وضوح احساس می‌شد. مدل نهایی این پژوهش، نشان داد که کارآمدی مدیریت شهری، برآیند هم‌افزایی مؤلفه‌هایی است که در آن، رهبر نه‌فقط هدایت‌گر، بلکه تسهیلگر شبکه‌ای از مشارکت‌های فعال است.

در رابطه با اثربخشی رهبری تحول‌گرا یافته‌های پژوهش مبنی بر تأثیر معنادار رهبری تحول‌گرا بر عملکرد و مشارکت، با یافته‌های کاکایی و همکاران (۱۴۰۱) و تهیر (۲۰۲۵) همسو است. با این‌حال تفاوت کلیدی پژوهش حاضر در بومی‌سازی این اثرگذاری در بستر «بوروکراسی سنگین شهرداری تهران» است. در حالی که مطالعات پیشین بیش‌تر بر سازمان‌های دولتی با ابعاد عمومی تمرکز داشتند.

در رابطه با نقش میانجی توانمندسازی، نتایج این مطالعه نشان داد که «توانمندسازی کارکنان» با ضریب مسیر ۰/۷۸۲ قوی‌ترین پیشران تعاملات است. این یافته همسو با نتایج امانی (۱۴۰۲) است که بر نقش روش‌های انگیزشی تأکید داشت. اما پژوهش حاضر گامی فراتر گذاشته و نشان داد که هرچه کارکنان احساس اختیار، شایستگی و اثرگذاری بیشتری داشته باشند، امکان شکل‌گیری ارتباطات مؤثرتر، تبادل اطلاعات و مشارکت فعال‌تر در فرایندهای سازمانی افزایش می‌یابد. بنابراین توانمندسازی را می‌توان یکی از سازوکارهای مهم انتقال اثر رهبری تحول‌گرا به سطح عملکردی سازمان دانست. در رابطه با نقش اخلاق و هم‌اندیشی در این پژوهش، جایگاه «الگوی اخلاقی و معنوی» و «همکاری و هم‌اندیشی» در سطح پایه (بنیادی) مدل ISM است. این یافته، با یافته‌های بابایی و خیرخواه (۱۴۰۳) همسو است با این تفاوت که آن‌ها بر بهره‌وری فردی تمرکز داشتند اما مدل این مطالعه نشان داد که در شهرداری تهران، بهره‌وری و عملکرد، خروجی نهایی بر «سرمایه اخلاقی» و «خرد جمعی» هستند. این موضوع تأکیدی است بر نقد مدل‌های کلاسیک غربی که اغلب بر فردگرایی تأکید دارند؛ در حالی که در مدیریت شهری بومی (تهران)، موفقیت رهبری تحول‌گرا به‌طور مستقیم با «نهادینه‌سازی ارزش‌های معنوی و کار تیمی» گره خورده است.

در رابطه با روابط علی متغیرها و مسیر اثرگذاری، پژوهش ونگ و همکاران (۲۰۲۲) و تریچاندهارا و همکاران[1] (۲۰۱۹)،

1. Trichandhara

نقش میانجی مشارکت را تأیید کرده‌اند، اما مدل این پژوهش (شکل ۲) نشان داد که این رابطه خطی نیست. نتایج این مطالعه نشان داد که در سیستم شهرداری، «تحریک و نفوذ» (خروجی نهایی رهبر) بیش‌ترین تأثیرپذیری را از سطوح پایین مدل دارد. این یافته با رویکرد «سیستمی» در مدیریت شهری مطابقت دارد و تأیید می‌کند که برای رسیدن به «نوآوری» (تحریک و نفوذ)، باید از سطوح پایه (اخلاق و مشارکت) شروع کرد؛ نکته‌ای که در پیشینه پژوهش کم‌تر به‌صورت یک مدل سطح‌بندی شده (ISM) مورد توجه قرار گرفته بود.

به‌طور کلی نتایج این پژوهش نشان داد که در شهرداری تهران، رهبری تحول‌گرا بدون «بستر اخلاقی» (سطح ۵) و «توانمندسازی ساختاری» (سطح ۳)، به نتایج پایدار (عملکرد پویا) نمی‌انجامد و مدیران شهری برای ارتقای کارآمدی سازمانی باید از الگوهای صرفاً کنترلی و سلسله‌مراتبی فاصله گرفته و به سمت رهبری تسهیلگر، توانمندساز و مشارکت‌محور حرکت کنند. این امر می‌تواند از طریق تفویض اختیار، تقویت ارتباطات میان‌واحدی، ایجاد سازوکارهای رسمی برای مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، توسعه آموزش‌های رفتاری مدیران و نهادینه‌سازی ارزش‌های اخلاقی در محیط کار دنبال شود. لازم به توضیح است که پژوهش حاضر با وجود تلاش برای ارائه الگویی جامع از پیشران‌های رفتاری رهبری تحول‌گرا در شهرداری تهران، با چند محدودیت همراه بوده است. نخست، قلمرو مکانی پژوهش به شهرداری تهران محدود بوده است؛ بنابراین نتایج آن لزوماً قابل تعمیم مستقیم به سایر شهرداری‌ها، به‌ویژه شهرداری‌های شهرهای کوچک‌تر یا دارای ساختار اداری متفاوت، نیست.

راهکارها

با توجه به یافته‌های پژوهش، راهکارهای زیر پیشنهاد می‌شود:

- ✓ تقویت رهبری تسهیلگر در مدیریت شهری برای افزایش هماهنگی میان واحدها و تسریع تصمیم‌گیری‌های مرتبط با محیط‌زیست شهری.
- ✓ گذار از مدل‌های کنترلی–ساختاری به رویکرد «توانمندسازی روان‌شناختی» برای تقویت مشارکت فعال کارکنان در فرایندهای مدیریتی؛
- ✓ توانمندسازی کارکنان در مسائل زیست‌محیطی از طریق تفویض اختیار، آموزش و دسترسی به داده‌های شهری؛
- ✓ تغییر نظام ارزیابی عملکرد مدیران با افزودن «شاخص‌های رفتاری تحول‌گرا» نظیر حمایت از خلاءقیت و کیفیت تعاملات سازمانی؛
- ✓ تشکیل کمیته‌های تفویض اختیار در مناطق شهرداری جهت واگذاری بخشی از تصمیمات پروژه‌های محلی به کارشناسان عملیاتی؛
- ✓ آموزش مدیران میانی در حکمرانی شهری پایدار با تأکید بر گفتگو، حل تعارض و تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد؛
- ✓ طراحی برنامه‌های آموزشی کوتاه‌مدت برای توسعه مهارت‌های «تحریک و نفوذ» در مدیران جهت پیشبرد نوآوری در خدمات شهری؛
- ✓ تسهیل فضای گفتگوی باز میان سطوح مختلف سازمانی برای کاهش بروکراسی و افزایش چابکی در پاسخگویی به نیازهای شهروندان.

References

Amani, H. (2022). Investigating the relationship between servant leadership and transformational leadership styles and work engagement, with the mediating role of employees' motivational methods in the Municipality of Bojnord. *14th National Conference on Economics, Management, and Accounting*, Shirvan. (In Persian)

Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior, 25* (8), 951–968. https://doi.org/10.1002/job.283

Babaei, F., & Kheirkhah, M. (2024). Designing a transformational leadership model to increase employee productivity in the General Directorate of Veterinary Medicine of Semnan Province. *6th International Conference and 7th National Conference on New Findings in Management*, Psychology, and Accounting. (In Persian)

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2023). *Transformational Leadership* (3rd ed.). Psychology Press.

Beygi Nasrabadi, F., Malekzadeh, Gh.R. (2024). Drivers and Outcomes for Inertia in Public Organizations. *Transformation management journal*, 15 (1), 1-39. https://doi.org/10.22067/tmj.2022.67939.1008

Boyne, G. A. (2002). Public and private management: What's the difference? *Journal of Management Studies, 39* (1), 97–122.

Caillier, J. G. (2020). Testing the influence of autocratic leadership, democratic leadership, and public service motivation on citizen ratings of an agency head's performance. *Public Performance & Management Review*, *43* (4), 918-941.

Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The new public service: Serving, not steering* (4th ed.). Routledge.

Huang, K., Huang, C., Chen, K. & Yien, J. (2011). Performance Appraisal-Management by Objective and Assessment Centre. *American Journal of Applied Sciences*, 8 (3), 271-276. DOI: https://doi.org/10.3844/ajassp.2011.271.276

Jena, L. K., Pradhan, S., & Panigrahy, N. P. (2018). Pursuit of organizational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership. *Asia Pacific Management Review*, *23*, 227–234. https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2017.11.001

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal, 55* (6), 1264–1294. https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088

Kakaei, H., Honarmand, H., Hashemi-Moghaddam, B., & Zandi, F. (2022). *Barrasi-ye ta'sir-e rahabi-ye tahavvol-gara bar behbud-e sazman-haye dowlati [Investigating the effect of transformational leadership on improving the performance of government organizations]*. The 9th National Conference on Modern Studies and Research in Humanities, Management and Entrepreneurship, Tehran, Iran. (In Persian)

Khan, M. M., Mubarik, M. S., Islam, T., Rehman, A., Ahmed, S. S., Khan, E., et al. (2021). How servant leadership triggers innovative work behavior: Exploring the sequential mediating role of psychological empowerment and job crafting. *European Journal of Innovation Management*. 25 (4), 1037-1055. https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2020-0367

Kim, M., & Beehr, T. A. (2020). The long reach of the leader: Can empowering leadership at work result in enriched home lives? *Journal of Occupational Health Psychology,* 25 (3), 203–213. https://doi.org/10.1037/ocp0000177

Llorente-Alonso, M., García-Ael, C., & Topa, G. (2024). A meta-analysis of psychological empowerment: Antecedents, organizational outcomes, and moderating variables. *Current Psychology*, *43* (2), 1759-1784.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Sage Publications.

O'Flynn, J. (2021). *Governing in a Complex World*. Palgrave Macmillan.

Safaralizadeh, E., Hoseinzadeh, R., & Akbari, M. (2025). Spatial Measurement and Analysis of Economic Viability in Tehran Metropolis. *Urban Ecological Research*, 16 (1), 101-116. DOI: 10.30473/grup.2023.68212.2792

Saffarzadeh, I., Hosseinzadeh, R., & Akbari, M. (2025). Measurement and spatial analysis of economic livability in the metropolitan area of Tehran. *Urban Ecological Research, 16* (1), 101–116. https://doi.org/10.30473/grup.2023.68212.2792

Salahshouri, M., Qahtani, H., Dashti, M., & Shojaei, M. R. (2017). An analysis of operationalizing cultural and social development strategies in urban management and municipalities (Case study: Zahedan Municipality). *National Conference on New Research in Behavioral Sciences and Socio-Cultural Studies*, Mashhad. (In Persian)

Salehi Khalaf Badam. (2025). *Presenting a transformational leadership model with emphasis on the participatory role of employees in Tehran Municipality.* Doctoral dissertation, Islamic Azad University, Roudehen Branch.

Schmidt, F. L. (2002). The role of general cognitive ability and job performance: Why there cannot be a debate. In *Role of General Mental Ability in Industrial, Work, and Organizational Psychology*. Psychology Press.

Shakour, A., & Shojaeifard, A. (2022). The role of municipality employees' performance in promoting public participation (Case study: District 2 Municipality of Shiraz). *Urban Social Geography*, 9 (1), 15–32. (In Persian) https://doi.org/10.22103/JUSG.2022.2059

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, *38* (5), 1442-1465.

Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. *Handbook of organizational behavior*, *1*, 54-72.

Suebvises, P. (2018). Social capital, citizen participation in public administration, and public sector performance in Thailand. *World Development*, 109, 236–248. https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2018.05.007

Tahir, M. U. (2025). Leadership styles and their impact on employee performance: A comprehensive review. *Leadership and Organizational Insights*, 1 (3), 19–24. DOI: 10.64229/araq6038

Trichandhara, K., Somrongthong, R., & Rinthaisong, I. (2019). Influence of transformational leadership and public service motivation on job performance of nurses in Thailand. *Asian Social Science*, 15 (6), 59-70. DOI:10.5539/ass.v15n6p59

Van Scotter, J., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology, 85* (4), 526–535. https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.526

Van Wart, M. (2014). *Dynamics of Leadership in Public Service: Theory and Practice*. Routledge.

Walker, R. M., Andrews, R., George, B., & Tu, X. (2024). Organizational size and public service performance: A meta-analysis and an agenda for future research. *Asia Pacific Journal of Public Administration, 46* (1), 32–65. https://doi.org/10.1080/23276665.2023.2176333

Wang, J., Wang, Z., Alam, M., Murad, M. M. M., Gul, F., & Gill, S. A. S. A. (2022). The impact of transformational leadership on affective organizational commitment and job performance: The mediating role of employee engagement. *Frontiers in Psychology*, *13*, 831060. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060

Wu, J. (2014). Urban ecology and sustainability: The state-of-the-science and future directions. *Landscape and Urban Planning*, *125*, 209–221. https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2014.01.018

Zanganeh, Y., & Hosseinabadi, S. (2016). The evaluation of citizens' satisfaction with municipality performance and its role in financing of urban management. Case study: Sabzevar city. *Geographical planning of space quarterly journal*, 6 (20), 51-62. (In Persian)