

## نقش ویژگی‌های شغل، رهبری تحولی و دشواری هدف در عملکرد کارکنان شرکت احیاء فولاد سپاهان

### The Role of Job Characteristics, Transformational Leadership and Goal Difficulty on Employees' Performance in Ehya Fold Sepahan Company

Nafiseh Vakili	نفیسه وکیلی <sup>۱</sup>
Mohsen Golparvar	محسن گل‌پرور <sup>۲</sup>
Seied Hamid Atashpour	سیدحمید آتش‌پور <sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۸۸/۱/۲۰

تاریخ وصول: ۸۷/۹/۲۹

#### Abstract

This research was administered with the aim of investigating the role of job characteristics, transformational leadership and goal difficulty on employees' performance... Research statistical population were the personnel of minerals and industries Holding of Ehya Folad Sepahan company in autumn 1388 (2500 persons), which from them, 329 persons was selected using two stage sampling. Research instruments including; transformational leadership with 22 items (with four subscales, namely group goals, personal support, intellectual role model and high performance expectancies), goal difficulty with 5 items, job characteristics with 23 items (with 5 subscales, skill variety, task identity, task significance, autonomy and feedback) and job performance with 6 items (with three subscales, general performance, technical performance, and interpersonal performance). Data were analyzed with the use of Pearson's correlation coefficient and stepwise regression analysis. The results of stepwise regression analysis showed that for prediction of general job performance, goal difficulty, skill variety and high performance expectancies, for prediction of technical job performance, group goals, goal difficulty and high performance expectancies, for prediction of interpersonal job performance, goal difficulty, skill variety and intellectual role model and for prediction of total performance, skill variety, goal difficulty and high performance expectancies have highest predictive power for prediction respectively ( $P < 0.01$ ).

**Keywords:** Job characteristic, Transformational leadership, Goal difficulty, Employees performance.

#### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی نقش ویژگی‌های شغل، رهبری تحولی و دشواری هدف در عملکرد کارکنان به مرحله اجرا درآمد. جامعه آماری پژوهش را کارکنان هولدینگ صنایع و معادن شرکت احیاء فولاد سپاهان در تابستان ۱۳۸۸ (۲۵۰۰ نفر) تشکیل دادند که از این تعداد ۳۲۹ نفر با استفاده از نمونه‌گیری دو مرحله‌ای انتخاب شدند. ابزارهای پژوهش شامل پرسشنامه ۲۲ سؤالی رهبری تحولی (با چهار خرده‌مقیاس موسوم به اهداف گروهی، حمایت شخصی، الگوی نقش هوشمندانه و انتظارات عملکرد بالا)، پرسشنامه پنج سؤالی دشواری هدف، پرسشنامه ۲۳ سؤالی ویژگی‌های شغل (با پنج خرده‌مقیاس تنوع مهارت، هویت تکلیف، اهمیت تکلیف، خودمختاری و بازخورد) و پرسشنامه ۶ سؤالی ارزیابی عملکرد (با سه خرده‌مقیاس عملکرد عمومی، عملکرد فنی و عملکرد بین فردی) بودند. داده‌ها با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون گام به گام مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون گام به گام نشان داد که به ترتیب برای عملکرد شغلی عمومی، دشواری هدف، تنوع مهارت و انتظارات عملکرد بالا، برای عملکرد شغلی فنی، اهداف گروهی، دشواری هدف و انتظارات عملکرد بالا، برای عملکرد شغلی بین فردی، دشواری هدف، تنوع مهارت و الگوی نقش هوشمندانه و برای عملکرد شغلی کلی نیز تنوع مهارت، دشواری هدف و انتظارات عملکرد بالا دارای بالاترین توان پیش‌بین معنادار ( $P < 0.01$ ) هستند.

**واژه‌های کلیدی:** ویژگی‌های شغل، رهبری تحولی، دشواری

هدف، عملکرد کارکنان.

۱. کارشناسی ارشد روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان v\_nafis@yahoo.com

۲. استادیار، گروه روان‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان

۳. استادیار، گروه روان‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان

## مقدمه

می‌باشند (ورنر<sup>۹</sup>، ۲۰۰۰). در واقع در بیانی ساده‌تر می‌توان گفت که وقتی کارکنان در یک سازمان به همکاران خود کمک می‌کنند تا تکالیف کاری خود را کامل کنند، یا وقتی به اشکال مختلف با سرپرست خود همکاری می‌کنند و یا شیوه‌هایی را برای بهبود فرایندهای سازمانی پیشنهاد می‌دهند، درگیر عملکرد زمینه‌ای شده‌اند (ون اسکاتر، موتو ویدلو و کراس<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۰). در این پژوهش از بین دو حوزه‌ی عملکرد، برحوزه عملکرد وظیفه متمرکز شده‌ایم. به هر حال گستره‌ی مطالعات موجود حاکی از آن است که عملکرد وظیفه در کارکنان می‌تواند به اشکال مختلف تحت تأثیر متغیرهای مختلف از جمله سبک رهبری سرپرستان، ویژگی‌های شغل و دشواری هدف قرار گیرد.

رهبری تحولی<sup>۱۱</sup> (تحول‌گرا) از جمله سبک‌هایی است که بر عملکرد شغلی افراد در وظایف محوله مؤثر است. در سال‌های پس از ۲۰۰۰ میلادی، تعداد متناهی از تحقیقات بر نحوه تأثیر رهبری تحول‌گرا بر پیامدهای عملکردی کارکنان متمرکز بوده است (وانگ، لاو، هاکت، وانگ، چن<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۵، پیکولو و کال کوئیت<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۶؛ شاو بروک، لام و چا<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۷؛ لیاو و چایووانگ<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۷، والمو، اولیووزایو<sup>۱۶</sup>، ۲۰۰۸).

اما در کنار این دست از تحقیقات، شواهد تحقیقی قابل توجهی نیز وجود دارد که نشان می‌دهد ویژگی‌های شغل نیز به اشکال مختلف با عملکرد شغلی ارتباط دارند. به زعم هاکمن و اولدهام<sup>۱۷</sup> (۱۹۷۵)

به باور کایا<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) یکی از مهمترین متغیرهای وابسته در روان‌شناسی صنعتی و سازمانی عملکرد شغلی<sup>۲</sup> است. در واقع شاید بتوان گفت در اکثر قریب به اتفاق شاخه‌های کاربردی در حوزه‌ی روان‌شناسی به ویژه روان‌شناسی صنعتی و سازمانی و بالاخص در حوزه‌های آموزش کارکنان<sup>۳</sup> و طراحی شغل<sup>۴</sup>، تمرکز اصلی و هدف بر عملکرد شغلی است. بورمن و موتویدلو<sup>۵</sup> (۱۹۹۳) در حوزه عملکرد دو طبقه وسیع از رفتار کارکنان را شناسایی نموده‌اند: عملکرد وظیفه<sup>۶</sup> و عملکرد زمینه‌ای<sup>۷</sup>. هر دو این ابعاد عملکرد به شیوه‌های مختلفی بر اثر بخشی سازمانی مؤثر هستند (کای کر و موتویدلو<sup>۸</sup>، ۱۹۹۹). از این دو، عملکرد وظیفه شامل الگوهای رفتاری است که به طور مستقیم معطوف به تولید کالاها، خدمات یا فعالیت‌هایی است که به طور غیرمستقیم حمایت لازم را برای فرایندهای فنی سازمان فراهم می‌آورند. ملاک‌های مربوطه یعنی الگوهای رفتاری معطوف به تولید کالاها، خدمات یا فعالیت‌ها، بر مبنای کمیت و کیفیت در مطالعات حوزه سنجش و ارزیابی عملکرد و مطالعات ارگونومیکی مورد استفاده قرار می‌گیرند. در مقابل عملکرد زمینه‌ای بدین شکل تعریف می‌شود: تلاش‌های فردی که به طور مستقیم با کارکردهای معطوف به وظایف افراد مرتبط نیستند، اما به دلیل نقش تقویت‌گری که در شکل‌دهی بافت روانی، اجتماعی و سازمانی مورد نیاز برای فعالیت‌ها و فرایندهای معطوف به وظایف ایفاء می‌کنند مهم

9. Werner

10. Van Scotter, Motowidlo &amp; Cross

11. Transformational leadership

12. Wang, Law, Hackett, Wang &amp; Chen

13. Piccolo &amp; Colquitt

14. Schaubroeck, Lam &amp; Cha

15. Liao &amp; Chuang

16. Walumbwa, Avolio &amp; Zhu

17. Hackman &amp; Oldham

1. Kahya

2. Jop performance

3. Employee training

4. Job designing

5. Borman &amp; Motowidlo

6. Task performance

7. Contextual performance

8. Kiker &amp; Motowidlo

گودوین و مورای<sup>۸</sup> (۲۰۰۴) ویژگی‌های مورد تأکید هاگمن و اولدهام (۱۹۷۶) به خوبی می‌توانند منجر به انگیزش درونی بالا، عملکرد با کیفیت بالا، رضایت بالا و سطوح پائین غیبت و ترک خدمت<sup>۹</sup> شوند. این پژوهشگران نیز خود بین ویژگی‌های شغلی (بر مبنای غنی‌سازی شغل که از طریق امتیاز سطح پراکنج‌اندگی بالقوه شغل بوده است) و عملکرد رابطه مثبت گزارش نموده‌اند. بنابراین در یک جمع‌بندی می‌توان گفت، از آنجایی که ویژگی‌های شغل مورد تأکید در الگوی هاگمن والدهام (۱۹۷۵ و ۱۹۷۶) ماهیت انگیزشی دارند و زمینه‌ساز حالات عاطفی و هیجانی نظیر رضایت و شادکامی می‌شوند به خوبی می‌توانند، با عملکرد شغلی در وظایف رابطه داشته باشند. ما آخرین متغیر مورد استفاده در این پژوهش دشواری هدف<sup>۱۰</sup> است. دشواری هدف که منظور همان دشواری و سختی ادراک شده کارکنان از وظایفی است که در شغلشان باید انجام دهند تا به هدف نهایی (یعنی انجام یک خدمت و یا تولید یک محصول) برسند، با فرایندهای چندی از جمله هدف‌گذاری<sup>۱۱</sup> دارای ارتباط نزدیک و تنگاتنگی است. در پیشینه‌ی تحقیقات انجام شده، شواهد قابل توجهی وجود دارد که نشان می‌دهد دشواری هدف و هدف‌گذاری در شغل به اشکال مختلف با عملکرد رابطه دارند (وایتینگتون و همکاران، ۲۰۰۴). در واقع بر اساس بررسی‌های به عمل آمده از طریق وایتینگتون و همکاران (۲۰۰۴) دشواری هدف بستر لازم را برای چالش‌انگیز شدن کار برای کارکنان فراهم می‌آورد. این چالش‌انگیزی زمانی که در کنار نقش‌های انگیزشی ویژگی‌های شغل و رهبری تحولی قرار می‌گیرد، به خوبی قادر است سطح عملکرد کارکنان را ترفیع دهد. به معنای دیگر یک شغل

ادراکات معطوف به محیط و شرایط وظایف شغلی، نگرش‌های کارکنان در حوزه رفتار، عاطفه و شناخت را تحت تأثیر قرار می‌دهد. مدل ویژگی‌های شغل<sup>۱</sup> این محققان بر ویژگی‌های انگیزشی شغل متمرکز است. در این مدل پنج ویژگی شغل که دارای نقش انگیزشی برای کارکنان است، عبارت از هویت و وظیفه<sup>۲</sup>، خودمختاری شغلی<sup>۳</sup>، بازخورد شغلی<sup>۴</sup>، تنوع وظیفه<sup>۵</sup>، و اهمیت وظیفه<sup>۶</sup> می‌باشند. هویت و وظیفه در این بین میزان آگاهی و مشارکت فرد را در تکمیل بخش کاملی از کار نظیر یک محصول کامل (و نه جزئی از آن) انعکاس می‌دهد. خودمختاری شغلی به گستره آزادی تصمیم‌گیری در شغل، بازخورد شغلی به دسترسی به اطلاعات درباره‌ی اثربخشی عملکرد در شغل، تنوع وظایف به تنوع مهارت‌های مورد استفاده برای انجام تکالیف شغلی و بالاخره اهمیت وظیفه نیز به اهمیت شغل از نظر دیگران و نقشی که شغل بر دیگران به جا می‌گذارد مربوط می‌شوند (بانائی و ریسل<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷). هر یک از این ویژگی‌ها موجب حالت انگیزشی خاصی در افراد در محیط کار می‌شوند. به باور بانائی و ریسل (۲۰۰۷) این ویژگی‌ها به این دلیل باعث انگیزش کارکنان می‌شوند که منجر به حالات عاطفی و شناختی مثبت در آنها می‌شوند. در واقع همین حالات عاطفی و شناختی مثبت نیز زمینه تقویت عملکرد را در کارکنان فراهم می‌آورد. شواهد به نسبت قابل توجهی نیز در عرصه پژوهش‌های روانشناسی صنعتی و سازمانی در باب رابطه بین ویژگی‌های شغل با عملکرد وظیفه گزارش شده است. بر اساس گزارش وایتینگتون،

1. Job characteristic model
2. Task identity
3. Job autonomy
4. Job feedback
5. Task variety
6. Task significance
7. Banai & Reisel

8. Whittington, Goodwin & Murray

9. Motivating Potential Score

10. Goal difficulty

11. Goal setting

انتظارات عملکرد بالا) با ابعاد عملکرد شغلی (عمومی، فنی، بین فردی و کلی) رابطه‌ی مثبت وجود دارد. فرضیه دوم: بین ابعاد ویژگی‌های شغل (شامل تنوع مهارت، هویت و وظیفه، اهمیت وظیفه، خودمختاری و بازخورد) با ابعاد عملکرد شغلی (عمومی، فنی، بین فردی و کلی) رابطه مثبت وجود دارد.

فرضیه سوم: بین دشواری هدف و ابعاد عملکرد شغلی (عمومی، فنی، بین فردی و کلی) رابطه مثبت وجود دارد.

سؤال پژوهش: کدامیک از ابعاد رهبری تحولی (اهداف گروهی، حمایت شخصی، الگوی نقش هوشمندانه و انتظارات عملکرد بالا)، ویژگی‌های شغل (تنوع مهارت، هویت و وظیفه، اهمیت وظیفه، خودمختاری و بازخورد) و دشواری هدف برای پیش‌بینی ابعاد عملکرد شغلی (عملکرد عمومی - فنی، بین فردی و کلی) دارای نقش بیشتری هستند؟

## روش

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های همبستگی محسوب می‌شود که جامعه آماری آن را کلیه کارکنان کارخانجات هولدینگ صنایع و معادن شرکت احیاء فولاد سپاهان در تابستان ۱۳۸۸ تشکیل دادند. تعداد کل کارکنان این کارخانجات در دوره زمانی تحقیق ۲۵۰۰ نفر بود. از این جامعه آماری و براساس تناسب حجم نمونه با حجم جامعه آماری (سکاران، ۱۳۸۱، ص ۳۱۱) تعداد ۳۲۹ نفر از کارکنان هفت کارخانه به شیوه نمونه‌گیری دو مرحله‌ای انتخاب شدند. شیوه نمونه‌گیری به این ترتیب بود که از سه مجموعه کارخانه بزرگ، متوسط و کوچک (براساس تعداد کارکنان هر کارخانه، این کارخانجات با هماهنگی دفتر مرکزی شرکت احیاء فولاد سپاهان به سه گروه یاد شده تقسیم شدند)، دو کارخانه بزرگ، دو کارخانه متوسط و سه

ترفع دهد. به معنای دیگر یک شغل چالش‌انگیز نیز همانند رهبری تحول‌گرا می‌تواند باعث تقویت سطح تناسب بین تقاضاهای شغلی با مهارت‌ها و توانایی‌های افراد شود. این تناسب در صورت وجود یک سرپرست حمایت‌گر و اطمینان‌دهنده به خوبی محقق خواهد شد. بنابراین در جمع‌بندی پایانی می‌توان گفت که هر

یک از متغیرهای رهبری تحولی، ویژگی‌های شغل و دشواری هدف بر مبنای نقش‌هایی نظیر همانندسازی با واحد کاری، تقویت خودکارآمدی و برانگیزاننده و جذاب سازی شرایط کار با عملکرد کارکنان ارتباط پیدا می‌کنند. در نمونه مطالعاتی که در پیشینه مرتبط با موضوع این پژوهش مرور گردید، با تحقیقات به نسبت کمی مواجه شدیم (به ویژه در ایران) که در آن به طور همزمان ابعاد رهبری تحولی، ویژگی‌های شغل و دشواری هدف برای پیش‌بینی عملکرد استفاده شده باشند. به باور پژوهشگران این پژوهش شواهد تحقیقی موجود به خوبی این مسئله را که کدامیک از ابعاد رهبری تحولی، ویژگی‌های شغل و دشواری هدف برای عملکرد دارای نقش نسبی با اهمیت‌تری هستند را روشن نمی‌کنند. در واقع ارائه پاسخ به این مسئله، یکی از نیرو محرکه‌های اصلی برای انجام و گزارش این پژوهش بوده است. این که کدامیک از ابعاد رهبری تحولی، ویژگی‌های شغل و دشواری هدف برای پیش‌بینی عملکرد شغلی (در وظایف) از اهمیت نسبی بیشتری برخوردارند، حداقل دارای این مزیت است که امکان برنامه‌ریزی کوتاه مدت تا میان مدت را برای افزایش سطح عملکرد از طریق متغیرهای که در اولویت قرار می‌گیرند فراهم می‌آورند. بر همین اساس سه فرضیه و یک سؤال برای پژوهش در نظر گرفته شده‌اند.

فرضیه اول: بین ابعاد رهبری تحولی (شامل اهداف گروهی، حمایت شخصی، الگوی نقش هوشمندانه و

و پایایی فرم انگلیسی این پرسشنامه در حد قابل قبول و مطلوبی است (پودساکف و همکاران، ۱۹۹۰).

اما از آنجایی که این پرسشنامه برای اولین بار برای این پژوهش آماده گردیده بود، از طریق تحلیل عامل اکتشافی<sup>۱</sup> و با استفاده از چرخش متعامد از نوع واریماکس<sup>۲</sup>، روایی سازه این پرسشنامه مورد بررسی قرار گرفت. تحلیل عامل اکتشافی در این پژوهش ۲۲ سؤال این پرسشنامه را بر روی چهار عامل با ارزشهای ویژه بالاتر از ۱ (KMO) در این تحلیل برابر با ۰/۹۴۶ و آزمون کرویت بارتلت برابر با ۵۷۶۵/۷۶ و معنادار  $P < ۰/۰۰۱$  بود) قرار داد. عامل اول که دارای بالاترین ارزش ویژه یعنی ۱۱/۴۶۷ بود، با ۱۳ سؤال الگوی نقش هوشمندانه، عامل دوم با چهار سؤال اهداف گروهی (ارزش ویژه ۱/۵۴)، عامل سوم با دو سؤال حمایت شخصی (با ارزش ویژه ۱/۲۹) و عامل چهارم با سه سؤال انتظارات عملکرد بالا (با ارزش ویژه ۱/۰۴۷) نامیده شدند. اسکری پلات قابل استخراج بودن چهار عامل را تأیید نمود. آلفای کرونباخ چهار عامل استخراج شده از پرسشنامه رهبری تحولی (اهداف گروهی، حمایت شخصی، الگوی نقش هوشمندانه و انتظارات عملکرد بالا) به ترتیب ۰/۹۳، ۰/۶۳ (این عدد همبستگی دو گویه مربوط به حمایت شخصی است که در سطح  $P < ۰/۰۰۱$  معنادار می‌باشد) ۰/۹۵ و ۰/۵۳ بدست آمدند. یک نمونه از سؤالات پرسشنامه رهبری تحولی به این شرح است: سرپرست ما کارکنان را تشویق می‌کند تا به صورت گروهی و تیمی کار کنند.

۲- دشواری هدف: برای سنجش دشواری هدف، همسو با چهار سؤال بکار گرفته شده در پژوهش وایتینگتون و همکاران (۲۰۰۴) و متناسب با پیشینه‌ی مطرح در پژوهش این محققان، ۴ سؤال با مقیاس

کارخانه کوچک در مرحله اول برای انتخاب نمونه نهایی افراد انتخاب شدند. در مرحله دوم از این هفت کارخانه و با رعایت نسبت افراد انتخاب شده از هر کارخانه در نمونه با نسبت کارکنان هر کارخانه به مجموع کل کارکنان هفت کارخانه از روی فهرست اسامی کارکنان به شیوه تصادفی ساده نمونه ۳۲۹ نفری انتخاب شدند. از کل نمونه ۳۲۹ نفر، ۱۷ نفر زن (معادل ۵/۲ درصد) و ۳۱۲ نفر مرد (۹۴/۸ درصد) بودند. اکثریت افراد نمونه متأهل (حدود ۷۵ درصد) و به طور نسبی ۵۴/۴ درصد نمونه (معادل ۱۷۹ نفر) را افراد دارای تحصیلات تا دوره متوسط و باقیمانده را افراد (حدود ۵۴/۶ درصد) دارای تحصیلات دیپلم یا بالاتر تشکیل دادند. همچنین اکثریت افراد نمونه در مشاغل غیر مدیریتی (حدود ۱۰ درصد از اعضای نمونه به نوعی در یکی از مشاغل مدیریتی و سرپرستی) مشغول به کار بودند. میانگین سنی اعضای نمونه ۳۶/۰۳ (با انحراف معیار ۱۸/۸) و میانگین سابقه شغلی آنها نیز ۱۰/۸۷ (با انحراف معیار ۷/۰۸) بود. ابزارهای زیر برای سنجش متغیرهای پژوهش استفاده به عمل آمد.

۱- رهبری تحولی: برای سنجش رهبری تحولی از پرسشنامه ۲۲ سؤالی معرفی شده توسط پودساکف و همکاران (۱۹۹۰) استفاده بعمل آمد. این ۲۲ سؤال در فرم انگلیسی خود شش حوزه اهداف گروهی (۴ سؤال)، حمایت شخصی (۴ سؤال)، الگوی نقش مناسب (۳ سؤال)، تحریک هوشمندانه (۳ سؤال)، انتظارات عملکرد بالا (۳ سؤال) و صورت بندی چشم انداز (۵ سؤال) را مورد سنجش قرار می‌دهند و مقیاس پاسخگویی آن هفت درجه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم = ۱ تا کاملاً موافقم = ۷) است. این پرسشنامه برای اولین بار برای استفاده در این پژوهش ترجمه (طی فرایند دو مرحله‌ای ترجمه و تطابق محتوایی دقیق توسط متخصص) و آماده اجرا گردید. شواهد مربوط به روایی

1. Exploratory factor analysis  
2. Varimax

پاسخگویی هفت درجه‌ای (کاملاً مخالف = ۱ تا کاملاً موافق = ۷) آماده اجرا گردید. روایی صوری و محتوایی این ۴ سؤال توسط تنی چند از متخصصان بررسی و تأیید گردید. محتوای اصلی این چهار سؤال بر محور پیچیدگی و دشواری اهداف شغلی و کاری فرد در سازمان دور می‌زند. برای بررسی روایی سازه این پرسشنامه از تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش از نوع واریماکس استفاده بعمل آمد. نتایج نشان داد که تک عاملی در نظر گرفتن این چهار سؤال بعنوان دشواری هدف، منطقی و قابل قبول است، به ترتیبی که آلفای کرونباخ این چهار سؤال ۰/۶۱ بدست آمد. یک نمونه سؤال این پرسشنامه به این شرح است: برای دستیابی به اهداف شغلی‌ام باید سخت و جدی کار کنم.

۳- پرسشنامه‌ی ویژگی‌های شغل: زمینه‌یابی تشخیصی شغل از هاگمن و اولدهام (۱۹۷۵) که دارای ۲۳ سؤال و پنج خرده مقیاس به نامهای تنوع مهارت (پنج سؤال)، هویت وظیفه (چهار سؤال)، اهمیت وظیفه (چهار سؤال)، خودمختاری (چهار سؤال) و بازخورد (شش سؤال) می‌باشد، برای سنجش ویژگیهای شغل در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفت. این شاخص برای سنجش ویژگیهای شغل از اعتبار قابل توجهی برخوردار است (هاگمن و اولدهام ۱۹۷۶). بانائی و ریسل (۲۰۰۷) نیز که در پژوهش خود این پرسشنامه را برای سنجش ویژگیهای شغل استفاده نموده‌اند، آلفای کرونباخ ۰/۵۹ (برای اهمیت وظیفه) تا ۰/۷۷ (بازخورد شغلی) را برای خرده مقیاسهای این پرسشنامه گزارش نموده‌اند. بدلیل عدم دسترسی به پرسشنامه‌ی ترجمه شده، در این پژوهش از نسخه انگلیسی (هاگمن و اولدهام، ۱۹۷۵ و ۱۹۷۶) طی فرایند دو مرحله‌ای (ترجمه و تطبیق محتوایی تخصصی) یک نسخه ترجمه و آماده اجرا گردید. در عین حال در آغاز از تنی چند از افراد مشابه نمونه هدف پژوهش درخواست گردید تا وضوح و

رسا بودن سؤالات را بررسی و اعلام نظر نمایند. بر اساس این نظر خواهی نیز تغییرات ظاهری در برخی سؤالات بعمل آمد. پس از اجرای پرسشنامه بر روی ۳۲۹ نفر، نتایج مورد تحلیل عاملی قرار گرفت. نتایج این تحلیل عاملی نشان داد که در نظر گرفتن عاملهای پنج گانه بصورت مستقل (چرخش واریماکس) چندان مناسب نیست، لذا تحلیل عاملی به شیوه مایل (ابلیمین) پنج عامل را با آلفای کرونباخ ۰/۵۸، ۰/۵۸، ۰/۵۵، ۰/۶۳ و ۰/۵۹ (به ترتیب برای تنوع مهارت، هویت وظیفه، اهمیت وظیفه، خودمختاری و بازخورد) بدست داد. این ضرایب آلفا بطور نسبی در دامنه‌ی ضرایب گزارش شده در تحقیقات خارجی است (بانائی و ریسل، ۲۰۰۷). یک نمونه سؤال این پرسشنامه به این شرح است: همیشه مسئولیت لازم را برای تعیین زمان و چگونگی انجام کارها دارم. این سؤال مربوط به خرده مقیاس خود مختاری است.

۴- پرسشنامه‌ی ارزیابی عملکرد: برای سنجش ارزیابی عملکرد از پرسشنامه ۶ سؤالی موتو و یدلوو ون اسکاتر (۱۹۹۴) که سه حوزه‌ی عملکرد عمومی، فنی و بین فردی (هر یک از این ابعاد دو سؤال دارند) را مورد سنجش قرار می‌دهد استفاده شده است. این پرسشنامه از شواهد روایی و پایایی مطلوبی برخوردار است و قبلاً در ایران ترجمه و مورد استفاده قرار گرفته است (گل‌پرور و خاکسار، ۱۳۸۸)، به ترتیبی که آلفای کرونباخ سه خرده مقیاس همراه با کل مقیاس از ۰/۸۵ بالاتر بوده است. این پرسشنامه را می‌توان به سه شکل خود ارزیابی، سرپرست ارزیابی و همکار ارزیابی به مرحله اجرا درآورد. در این پژوهش بدلیل عدم دسترس مستقیم به سرپرستان، پرسشنامه بصورت خود گزارش‌دهی پاسخ داده شده است. تحلیل عاملی انجام شده بر روی شش سؤال بخوبی در نظر گرفتن این پرسشنامه را برای سنجش عملکرد شغلی کلی

تا ۲۰ دقیقه به صورت خود گزارش دهی در محل کار اعضای نمونه پاسخ داده شده اند. داده‌های حاصل از پرسشنامه‌های پژوهش از طریق ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون گام به گام مورد تحلیل قرار گرفته است. استفاده از روش گام به گام به این دلیل بوده که این روش برای تحلیل‌هایی از نوع پژوهش حاضر مفید و سودمند توصیه شده است (سرمد، بازرگان و حجازی، ۱۳۷۶). در عین حال این تحقیق نقش انحصاری هر یک از متغیرهای پیش بین معنادار را برای ابعاد عملکرد تا اندازه‌ای مشخص خواهد کرد. در تحلیل‌ها از نرم‌افزار SPSS ۱۴<sup>۱</sup> استفاده شده است.

#### یافته‌ها

در جدول ۱، شاخصهای توصیفی (میانگین و انحراف معیار) متغیرها همراه با همبستگی بین آنها آمده است.

جدول ۱- میانگین، انحراف معیار و همبستگی بین متغیرهای پیش بین و ملاک

ردیف	متغیرهای پیش‌بین	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳
۱	اهداف گروهی	۲۱/۵۵	۵/۹۰	-												
۲	حمایت شخصی	۹	۳/۵۷	۰/۳۱۲ <sup>**</sup>	-											
۳	الگوی نقش هوشمندانه	۶۵/۱	۱۶/۹۵	۰/۷۶۶ <sup>**</sup>	۰/۴۲۶ <sup>**</sup>	-										
۴	انتظارات عملکرد بالا	۱۵/۲	۳/۳۱	۰/۴۵۷ <sup>**</sup>	۰/۱۹۷ <sup>**</sup>	۰/۴۳۷ <sup>**</sup>	-									
۵	دشواری هدف	۹/۸۱	۳/۹۰	۰/۰۷۳	۰/۰۵۸	۰/۰۶	۰/۲۳۱ <sup>**</sup>	-								
۶	تنوع مهارت	۱۵/۳۴	۲/۴۵	۰/۱۶۳ <sup>**</sup>	۰/۱۸۸ <sup>**</sup>	۰/۱۸۳ <sup>**</sup>	۰/۱۸۷ <sup>**</sup>	۰/۴۱۰ <sup>**</sup>	-							
۷	هویت وظیفه	۱۵/۳	۲/۶۱	۰/۱۸۹ <sup>**</sup>	۰/۳۵۸ <sup>**</sup>	۰/۲۹۳ <sup>**</sup>	۰/۲۱۵ <sup>**</sup>	۰/۲۷۶ <sup>**</sup>	۰/۵۶۴ <sup>**</sup>	-						
۸	اهمیت وظیفه	۱۵/۴۳	۲/۴۴	۰/۲۸۶ <sup>**</sup>	۰/۱۹۰ <sup>**</sup>	۰/۲۷۶ <sup>**</sup>	۰/۲۶۳ <sup>**</sup>	۰/۳۸۴ <sup>**</sup>	۰/۵۹۲ <sup>**</sup>	۰/۴۹۲ <sup>**</sup>	-					
۹	خودمختاری	۱۴/۸۸	۲/۷۴	۰/۳۱۸ <sup>**</sup>	۰/۴۲۵ <sup>**</sup>	۰/۴۶۰ <sup>**</sup>	۰/۲۷۶ <sup>**</sup>	۰/۴۴۵ <sup>**</sup>	۰/۶۹۳ <sup>**</sup>	۰/۳۵۱ <sup>**</sup>	۰/۳۵۱ <sup>**</sup>	-				
۱۰	بازخورد	۱۸/۳۷	۲/۹۷	۰/۴۳۵ <sup>**</sup>	۰/۳۶۷ <sup>**</sup>	۰/۵۷۸ <sup>**</sup>	۰/۳۴۹ <sup>**</sup>	۰/۲۱۷ <sup>**</sup>	۰/۴۷۷ <sup>**</sup>	۰/۴۹۴ <sup>**</sup>	۰/۵۰۳ <sup>**</sup>	۰/۵۳۹ <sup>**</sup>	-			
۱۱	عملکرد شغلی عمومی	۵/۰۶	۱/۷۵	۰/۱۴۷ <sup>**</sup>	۰/۰۳۵	۰/۱۵۲ <sup>**</sup>	۰/۲۲۳ <sup>**</sup>	۰/۴۴۲ <sup>**</sup>	۰/۴۴۱ <sup>**</sup>	۰/۳۳۲ <sup>**</sup>	۰/۳۴ <sup>**</sup>	۰/۲۸ <sup>**</sup>	۰/۲۲۴ <sup>**</sup>	-		
۱۲	عملکرد شغلی فنی	۵/۴۴	۱/۸۳	۰/۱۳۳ <sup>**</sup>	۰/۰۵۹	۰/۱۱ <sup>**</sup>	۰/۲۲۹ <sup>**</sup>	۰/۴۱۷ <sup>**</sup>	۰/۴۶۸ <sup>**</sup>	۰/۳۲۴ <sup>**</sup>	۰/۳۱۶ <sup>**</sup>	۰/۲۷۴ <sup>**</sup>	۰/۲۲۹ <sup>**</sup>	۰/۷۹ <sup>**</sup>	-	
۱۳	عملکرد شغلی بین فردی	۵/۸۳	۱/۹۹	۰/۱۴۷ <sup>**</sup>	۰/۱۶۰ <sup>**</sup>	۰/۱۷۹ <sup>**</sup>	۰/۲۱۳ <sup>**</sup>	۰/۵۰۵ <sup>**</sup>	۰/۴۷۶ <sup>**</sup>	۰/۳۲۴ <sup>**</sup>	۰/۳۳۵ <sup>**</sup>	۰/۲۶۸ <sup>**</sup>	۰/۲۹۵ <sup>**</sup>	۰/۶۹۵ <sup>**</sup>	۰/۷۸۷ <sup>**</sup>	-
۱۴	عملکرد شغلی کلی	۱۶/۳۴	۵/۱	۰/۱۵۵ <sup>**</sup>	۰/۰۹۵	۰/۱۶۱ <sup>**</sup>	۰/۲۴۲ <sup>**</sup>	۰/۴۹۸ <sup>**</sup>	۰/۵۰۵ <sup>**</sup>	۰/۳۵۷ <sup>**</sup>	۰/۳۶۱ <sup>**</sup>	۰/۲۹۹ <sup>**</sup>	۰/۲۷۵ <sup>**</sup>	۰/۸۹۸ <sup>**</sup>	۰/۹۳۷ <sup>**</sup>	۰/۹۱ <sup>**</sup>

\*\* معنی داری  $P < 0/01$

وظیفه ( $T=0/357$ )، با اهمیت وظیفه ( $T=0/361$ )، با خود مختاری ( $T=0/299$ ) و باباز خورد دارای ( $T=0/275$ ) رابطه معنی داری ( $P<0/01$ ) است، ولی با حمایت شخصی به عنوان یکی از ابعاد رهبری تحول‌گرا دارای رابطه معناداری ( $P>0/05$ ) نیست. در جدول ۲ نتایج تحلیل گرسون گام به گام برای پیش‌بینی عملکرد شغل عمومی و عملکرد شغلی فنی ارائه شده است. چنانکه در جدول ۲ مشاهده می‌شود، برای پیش‌بینی عملکرد شغلی عمومی، در گام اول دشواری هدف با ضریب بتای استاندارد  $0/442$ ،  $19/6$  درصد از واریانس عملکرد شغلی عمومی را تبیین نموده است. در گام دوم تنوع مهارت از ابعاد ویژگی‌های شغل افزوده شده است. در این مرحله دشواری هدف با ضریب بتای استاندارد  $0/314$  و تنوع مهارت با ضریب بتای استاندارد  $0/312$ ،  $27/7$  درصد از واریانس عملکرد شغلی عمومی را تبیین نموده که  $8/1$  درصد آن واریانس انحصاری افزوده مربوط به تنوع مهارت است. بالاخره در گام سوم، انتظارات عملکرد بالا نیز به دشواری هدف و تنوع مهارت افزوده شده که با ضرایب بتای استاندارد  $0/296$ ،  $0/301$  و  $0/098$ ، واریانس تبیین شده عملکرد شغلی رابه  $28/6$  درصد رسانده‌اند. از این مقدار،  $0/9$  درصد واریانس انحصاری افزوده مربوط به انتظارات عملکرد بالا بوده است. در ردیف دوم جدول ۲ نشان داده شده است که در گام اول اهداف گروهی با بتای استاندارد  $0/466$ ،  $21/9$  درصد از واریانس عملکرد شغلی فنی را تبیین نموده است. در گام دوم دشواری هدف با ضریب بتای استاندارد  $0/27$  به اهداف گروهی با بتای استاندارد  $0/357$  افزوده شده و واریانس تبیین شده عملکرد شغلی فنی به  $28$  درصد رسیده است. از این مقدار،  $6/1$  درصد واریانس انحصاری افزوده مربوط به دشواری هدف بوده است. در گام سوم انتظارات عملکرد بالا با ضریب بتای استاندارد  $0/107$ ، به اهداف گروهی (با بتای

چنانکه در ردیف یازدهم جدول ۱ مشاهده می‌شود، عملکرد شغلی عمومی با اهداف گروهی ( $T=0/147$ )، با الگوی نقش هوشمندانه ( $T=0/152$ )، با انتظارات عملکرد بالا ( $T=0/223$ )، با دشواری هدف ( $T=0/442$ )، با تنوع مهارت ( $T=0/441$ )، با هویت وظیفه ( $T=0/332$ )، با اهمیت وظیفه ( $T=0/34$ )، با خودمختاری ( $T=0/28$ )، و باز خورد ( $T=0/224$ ) دارای رابطه معناداری ( $P<0/01$ ) بوده است ولی با حمایت شخصی بعنوان یکی از ابعاد رهبری تحولی دارای رابطه معناداری ( $P>0/05$ ) نمی‌باشد. همچنین چنانکه در ردیف دوازدهم جدول ۱ نشان داده شده، عملکرد شغلی فنی نیز با اهداف گروهی ( $T=0/133$ )، با الگوی نقش هوشمندانه ( $T=0/110$ )، با انتظارات عملکرد بالا ( $T=0/229$ )، با دشواری هدف ( $T=0/417$ )، با تنوع مهارت ( $T=0/468$ )، با هویت وظیفه ( $T=0/324$ )، با اهمیت وظیفه ( $T=0/316$ )، با خودمختاری ( $T=0/274$ ) و با باز خورد ( $T=0/229$ ) دارای رابطه معنادار ( $P<0/01$ ) ولی با حمایت شخصی بعنوان یکی از ابعاد رهبری تحولی دارای رابطه معناداری ( $P>0/05$ ) نیست. در ردیف سیزدهم جدول ۱ نشان داده شده که عملکرد شغلی بین فردی با اهداف گروهی ( $T=0/147$ )، با حمایت شخصی ( $T=0/16$ )، با الگوی نقش هوشمندانه ( $T=0/179$ )، با انتظارات عملکرد بالا ( $T=0/213$ )، با دشواری هدف ( $T=0/505$ )، با تنوع مهارت ( $T=0/476$ )، با هویت وظیفه ( $T=0/324$ )، با اهمیت وظیفه ( $T=0/335$ )، با خودمختاری ( $T=0/268$ ) =  $T$  و با باز خود ( $T=0/295$ ) دارای رابطه معناداری ( $P<0/01$ ) است. بالاخره در ردیف چهاردهم جدول ۱ نشان داده شده که عملکرد شغلی کلی با اهداف گروهی ( $T=0/155$ )، با الگوی نقش هوشمندانه ( $T=0/161$ )، با انتظارات عملکرد بالا ( $T=0/242$ )، با دشواری هدف ( $T=0/498$ )، با تنوع مهارت ( $T=0/505$ )، با هویت



جدول ۲- نتایج تحلیل رگرسیون گام به گام برای پیش‌بینی عملکرد شغلی عمومی و عملکرد شغلی فنی

ردیف	گامها	متغیرهای پیش‌بین	متغیر ملاک	B	SE	β	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> تعدیلی	F
۱	۱	دشواری هدف	عملکرد شغلی عمومی	۰/۱۹۹**	۰/۰۲۲	۰/۴۴۲	۰/۴۴۲	۰/۱۹۶	۰/۱۹۳	۷۹/۴۷**
		دشواری هدف		۰/۱۴۱**	۰/۰۲۳	۰/۳۱۴	۰/۳۱۴	۰/۲۷۷	۰/۲۷۲	۶۲/۳۴**
	تنوع مهارت	۰/۲۲۳**		۰/۰۳۷	۰/۳۱۲	۰/۳۱۲	۰/۵۳۵	۰/۲۷۹	۰/۲۷۹	۴۳/۳۳**
	دشواری هدف	۰/۱۳۳**		۰/۰۲۳	۰/۲۹۶	۰/۲۹۶				
	تنوع مهارت	۰/۲۱۶**		۰/۰۳۷	۰/۳۰۱	۰/۳۰۱				
	انتظارات عملکرد بالا	۰/۰۵۲*		۰/۰۲۷	۰/۰۹۸	۰/۰۹۸				
۲	۱	اهداف گروهی	عملکرد شغلی فنی	۰/۳۴۹**	۰/۰۳۶	۰/۴۶۶	۰/۴۶۶	۰/۲۱۹	۰/۲۱۷	۹۱/۷**
		اهداف گروهی		۰/۲۶۶**	۰/۰۳۸	۰/۳۵۷	۰/۳۵۷	۰/۲۸	۰/۲۷۵	۶۳/۲۶**
	دشواری هدف	۰/۱۲۶**		۰/۰۲۴	۰/۲۷	۰/۲۷				
	اهداف گروهی	۰/۲۵۸**		۰/۰۳۸	۰/۳۴۵	۰/۳۴۵	۰/۵۳۹	۰/۲۸۴	۰/۲۸۴	۴۴/۳**
	دشواری هدف	۰/۱۱۷**		۰/۰۲۴	۰/۲۵۰	۰/۲۵۰				
	انتظارات عملکرد بالا	۰/۰۵۹*		۰/۰۲۷	۰/۱۰۷	۰/۱۰۷				

\* معنی داری  $P < 0/05$

\*\* معنی داری  $P < 0/01$

۰/۱۰۱ به دشواری هدف و تنوع مهارت (بترتیب با ضرایب بتای استاندارد ۰/۳۷۵ و ۰/۳۰۳) افزوده شده و واریانس تبیین شده عملکرد شغلی بین فردی را به ۳۵/۲ درصد رسانده که از این مقدار ۱ درصد واریانس انحصاری افزوده مربوط به الگوی نقش هوشمندانه بوده است. چنانکه در ردیف دوم جدول ۳ دیده می‌شود، برای عملکرد شغلی کلی، تنوع مهارت با ضریب بتای استاندارد ۰/۳۶۱، ۳۵/۷ درصد از واریانس عملکرد شغلی کلی را تبیین نموده است. در گام دوم، دشواری هدف با ضریب بتای استاندارد ۰/۳۵ به تنوع مهارت با ضریب بتای استاندارد ۰/۳۶۱ افزوده شده و واریانس تبیین شده عملکرد شغلی کلی را به ۳۵/۷ درصد رسانده که از این مقدار، ۱۰/۲ درصد مربوط به دشواری هدف بوده است. در گام سوم انتظارات عملکرد بالا با بتای استاندارد ۰/۳۵ به تنوع مهارت با بتای استاندارد ۰/۳۳۲، و دشواری هدف با بتای استاندارد ۰/۳۳۲ افزوده

استاندارد (۰/۳۴۵) افزوده شده و واریانس تبیین شده عملکرد شغلی فنی را به ۲۹ درصد رسانده است که از این مقدار ۱ درصد مربوط به انتظارات عملکرد بالا بوده است.

در جدول ۳ نتایج تحلیل رگرسیون گام به گام برای پیش‌بینی عملکرد شغلی بین فردی و عملکرد شغلی کلی ارائه شده است. چنانکه در ردیف اول جدول ۳ مشاهده می‌شود، در گام اول دشواری هدف با بتای استاندارد ۰/۵۰۵، ۲۵/۵ درصد از واریانس عملکرد شغلی بین فردی را تبیین نموده است. در گام دوم تنوع مهارت با بتای استاندارد ۰/۳۳۲، به دشواری هدف (با بتای استاندارد ۰/۳۲۲) افزوده شده و واریانس تبیین شده عملکرد شغلی بین فردی را به ۳۴/۲ درصد رسانده که از این مقدار ۸/۷ درصد واریانس انحصاری افزوده مربوط به تنوع مهارت بوده است. در گام سوم نیز، الگوی نقش هوشمندانه با ضریب بتای استاندارد

جدول ۳- نتایج تحلیل رگرسیون گام به گام برای پیش‌بینی عملکرد شغلی بین فردی و عملکرد شغلی کلی

ردیف	گامها	متغیرهای پیش‌بین	متغیر ملاکی	B	SE	$\beta$	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> تعدیلی	F
۱	۱	دشواری هدف	عملکرد شغلی فردی	۰/۲۵۸**	۰/۰۲۴	۰/۵۰۵	۰/۵۰۵	۰/۲۵۵	۰/۲۵۳	۱۱۲/۱**
		دشواری هدف		۰/۱۹۰**	۰/۰۲۵	۰/۳۷۳	۰/۵۸۵	۰/۳۴۲	۰/۳۳۸	۸۴/۶۲**
	تنوع مهارت	۰/۲۶۲**		۰/۰۴	۰/۳۳۲	۰/۵۸۵	۰/۳۴۲	۰/۳۳۸	۸۴/۶۲**	
	دشواری هدف	۰/۱۹۱**		۰/۰۲۵	۰/۳۷۵	۰/۵۹۳	۰/۳۵۲	۰/۳۴۶	۵۸/۷۴**	
	تنوع مهارت	۰/۲۴۶**		۰/۰۴	۰/۳۰۳	۰/۵۹۳	۰/۳۵۲	۰/۳۴۶	۵۸/۷۴**	
	الگوی تنوع هوشمندانه	۰/۰۱۲*		۰/۰۰۵	۰/۱۰۱	۰/۵۹۳	۰/۳۵۲	۰/۳۴۶	۵۸/۷۴**	
۲	۱	تنوع مهارت	عملکرد شغلی فنی	۱/۰۵۱**	۰/۰۹۹	۰/۵۰۵	۰/۵۰۵	۰/۲۵۵	۰/۲۵۳	۱۱۱/۸۸**
		تنوع مهارت		۰/۷۵۲**	۰/۱۰۱	۰/۳۶۱	۰/۵۹۷	۰/۳۵۷	۰/۳۵۳	۹۰/۴۵**
	دشواری هدف	۰/۴۵۸**		۰/۰۶۴	۰/۳۵۰	۰/۵۹۷	۰/۳۵۷	۰/۳۵۳	۹۰/۴۵**	
	تنوع مهارت	۰/۷۲۹**		۰/۱۰۱	۰/۳۵۰	۰/۶۰۵	۰/۳۶۶	۰/۳۶۰	۶۲/۵۹**	
	دشواری هدف	۰/۴۳۳**		۰/۰۶۴	۰/۳۳۲	۰/۶۰۵	۰/۳۶۶	۰/۳۶۰	۶۲/۵۹**	
	انتظارات عملکرد بالا	۰/۱۵۴**		۰/۰۷	۰/۱	۰/۶۰۵	۰/۳۶۶	۰/۳۶۰	۶۲/۵۹**	

\* معنی داری  $P < ۰/۰۵$ \*\* معنی داری  $P < ۰/۰۱$ 

(۲۰۰۱) به نقل از والمبوا و همکاران، (۲۰۰۸)، شامیر و همکاران (۱۹۹۳) به نقل از والمبوا و همکاران، (۲۰۰۸)، وانگ و همکاران (۲۰۰۵)، پیکولو و کال کوئیت (۲۰۰۶)، شاپروک و همکاران (۲۰۰۷)، لیائو و چایووانگ (۲۰۰۷)، والمبوا و همکاران (۲۰۰۸) و ایتینگتون و همکاران (۲۰۰۴) همسویی‌هایی را نشان می‌دهد. زیر بنای نظری و پژوهشی ارتباط بین ابعاد رهبری تحولی (به ویژه در حوزه‌ی اهداف گروهی، الگوی نقش هوشمندانه و انتظارات عملکرد بالا) با ابعاد عملکرد، به نقش انگیزشی و حمایتی این نوع سبک رهبری که در ویژگی‌های آن بخوبی نمود می‌یابد باز می‌گردد. رهبران تحول‌گرا از طریق ارتباطات هدایتی - حمایتی و از طریق برقراری رابطه بین توانایی‌های

شده و واریانس تبیین شده عملکرد شغلی کلی را به ۳۶/۶ رسانده است. که از این مقدار ۰/۹ درصد واریانس انحصاری افزوده مربوط به انتظارات عملکرد بالا بوده است.

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از پژوهش، سه فرضیه اول مبنی بر وجود رابطه بین ابعاد رهبری تحولی، ویژگی‌های شغلی و دشواری هدف را با ابعاد عملکرد شغلی، بجز در مورد رابطه حمایت شخصی با عملکرد عمومی و عملکرد فنی، در بقیه موارد مورد تأیید قرار داد. یافته‌های حاصل از این پژوهش با، نظرات و یافته‌های محققانی چون چون هاگمن و اولدهام (۱۹۷۵ و ۱۹۷۶)، هاگ

دهنده آن است که عملکرد شغلی عمومی بعدی از عملکرد است که مبنی بر حالات انگیزشی، چالش‌برانگیز بودن در کنار تنوع و انتظار است. به معنای دیگر وقتی افراد تکالیف شغلی و اهداف مرتبط با آنها را متنوع ارزیابی می‌کنند و در عین حال سرپرست نیز از آنها انتظارات بالایی دارد، در راستای این انگیزش - انتظار فزاینده، بخوبی در سطح عمومی احتمال دارد که عملکرد شغلی خود را ارتقاء بخشند. اما برای عملکرد شغلی فنی تصویر بدست آمده تا اندازه‌ای متفاوت بود، چرا که سه متغیر اهداف گروهی (یک بعد از رهبری تحول‌گرا)، دشواری هدف و انتظارات عملکرد بالا به ترتیب دارای بالاترین توان پیش‌بین معنادار در این مورد بودند. اگر به اولین متغیر پیش‌بین برای عملکرد فنی توجه شود، تا اندازه‌ای مشخص می‌گردد که عملکرد فنی اساساً یک متغیر معطوف به اهداف یکپارچه گروهی است. چرا که فعالیت‌های فنی افراد در یک نظام سازمانی دارای اجزایی است که افراد در تعامل با یکدیگر آنها را به انجام می‌رسانند. بنابراین بنظر می‌رسد که همانند سازی با واحد کاری و اهداف سازمان با احتمال بیشتری رابطه اهداف گروهی را با عملکرد شغلی فنی تعدیل می‌نمایند.

این امر لازم است در تحقیقات آینده مورد بررسی قرار گیرد. برای عملکرد شغلی بین فردی نیز شرایط به این صورت بود که ابتدا دشواری هدف، سپس تنوع مهارت و در آخر الگوی نقش هوشمندانه دارای بالاترین توان پیش‌بین معنادار بودند. چنین وضعیتی گویای آن است که در ارزیابی عملکرد بین فردی، گستره‌ای از چالش‌انگیزی، تنوع و رفتارهای الگو (مانند سرپرست) در راستای اهداف گروه کاری و سازمان بیشترین نقش را ایفاء می‌کنند. به معنای دیگر یک سرپرست دارای گرایش‌های تحول‌گرایانه معطوف به انگیزش و هدایت هوشمندانه، زمینه روابط بین کاری

کارکنان با اهداف آینده‌نگرانه به خوبی بستر و زمینه لازم را برای تقویت عملکرد کارکنان فراهم می‌سازند. از طرف دیگر رهبران تحول‌گرا با انتقال حس اطمینان به خود در کارکنان به اشکال مختلف بستر تقویت خودکارآمدی کارکنان را فراهم می‌سازند. در واقع این تبیین‌ها مبتنی بر نقش رهبران تحول‌گرا در همانندسازی با واحد کاری و تقویت خودکارآمدی است. در این راستا و برای اطمینان هر چه بیشتر از نقش رهبران تحول‌گرا در سازمانهای ایران بر خودکارآمدی و همانند سازی سازمانی و کاری، پژوهشگران علاقه‌مند می‌توانند در پژوهشهای آینده در این خصوص نقش خودکارآمدی شغلی و همانندسازی با سازمان، اهداف آن و مشاغل را در رابطه بین رهبری تحولی با ابعاد مختلف عملکرد مورد بررسی قرار دهند. رابطه بین ویژگی‌های شغل و دشواری هدف با ابعاد عملکرد (جدول ۱ در سطح همبستگی‌های ساده) نیز مطابق با تأکیدات هاگمن و اولدهام (۱۹۷۵ و ۱۹۷۶) و یافته‌های وایتینگتون و همکاران (۲۰۰۴) است. ویژگی‌هایی نظیر تنوع مهارت، خودمختاری، بازخورد، هویت وظیفه و اهمیت‌وظیفه در کنار دشواری هدف همگی از طریق چالش‌انگیزی و مطبوع سازی شرایط نقش و کار، انگیزش و بدنال آن عملکرد را بهبود می‌بخشند. نتایج تحلیل رگرسیون (جدول ۲ و ۳) در یک حضور سلسله مراتبی متغیرهای معطوف به رهبری تحولی، ویژگی‌های شغل و دشواری هدف برای پیش‌بینی ابعاد عملکرد شغل نتایج به نسبت قابل توجه تری را ارائه کرد. بر اساس نتایج ارائه شده در جدول ۲، دشواری هدف، تنوع مهارت و انتظارات عملکرد بالا (تنوع مهارت بعنوان یکی از متغیرهای معطوف به ویژگی‌های شغل و انتظارات عملکرد بالا بعنوان یکی از ابعاد رهبری تحولی) دارای توان پیش‌بین معنادار برای عملکرد شغلی عمومی بودند. این ترکیب تا اندازه‌ای نشان

Banai, M., & Reisel W.D. (2007). The influence of supportive leadership and job characteristics on work alienation: A six country investigation. *Journal of World Business*, 42, 463-476.

Borman, W. C., Motowidlo, S.J., S.J., (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance . In Schmitt, N., Borman, W. C. (Eds.), *personal selection in organizations*. Jossey-Bass, New York, pp. 71-98.

Hackman, J.R., & Oldham, G.R . (1975). Development of the job diagnostic survey . *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.

Hackman, J. R., & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.

Hogg, M.A. (2001). A social identity theory of leadership . *Personality and Social Psychology Review*, 5, 184-200.

Kahya, E. (2007). The effects of job characteristics and working conditions on job performance . *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37, 515-523.

Kiker, D.S., Motowidlo, S.J. (1999). Main and interaction effects of task and contextual performance on supervisory reward decisions . *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 602-609.

Liao, H., Chuang, A. (2007). Transformational service employees and climate: A multi-level, multisource examination of transformational leadership in building long term service relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1006-1019.

Motowidlo, S.J., & Van Scotter, J.R. (1994) . Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance . *Journal of Applied Psychology* . 79(4), 745-780.

Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: the mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49, 327-340.

Podsakoff, P., Mackenzie, S., Moorman, R., & Fetter. R . (1990) . Transformational leader behaviors and their effects on followers, trust in

کارکنان خود را در کنار چالش‌انگیزی و تنوع می‌تواند افزایش دهد تا بدین وسیله امور کاری مبتنی بر روابط بین کارکنان ارتقاء یابد. توان پیش‌بین معنادار تنوع مهارت، دشواری هدف و انتظارات عملکرد بالا برای عملکرد شغلی کلی نیز در راستای اهداف یاد شده است. در تفسیر نتایج این پژوهش لازم است به چند محدودیت توجه داشت. در درجه اول نتایج این پژوهش از کارکنان هولدینگ صنایع و معادن شرکت احیاء فولاد سپاهان بدست آمده، لذا در تعمیم نتایج به سازمانهای بازرگانی و خدماتی باید جانب احتیاط رعایت شود. در راستای پیشنهادات کاربردی نیز می‌توان گفت که برای عملکرد شغلی عمومی، چالش‌انگیزی اهداف کاری، تنوع مهارت همراه با انتظارات سرپرستان از کارکنان، برای عملکرد فنی، اهداف گروهی، دشواری هدف و انتظارات عملکرد بالا و برای عملکرد شغلی بین فردی، دشواری هدف، تنوع مهارت و الگوی نقش هوشمندانه باید در برنامه‌ریزی‌های کوتاه مدت تا میان مدت (در راستای دستیابی هر چه مطلوبتر) به منظور ارتقاء سطح عملکرد افراد و بدنبال آن عملکرد سازمان وجهه همت قرار گیرد.

## منابع

سرمدز، بازرگان، ع، حجازی، ا. (۱۳۷۶). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. چاپ اول، تهران: نشر آگه.

سکاران، ا. (۱۳۸۱). روشهای تحقیق در مدیریت ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی چاپ اول، تهران: مؤسسه آموزش عالی پژوهش در مدیریت و برنامه‌ریزی. (سال انتشار اثر به زبان اصلی در نسخه ترجمه شده نامشخص است).

گل‌پرور، م و خاکسار، ف. (۱۳۸۸). رابطه هوش هیجانی با خود‌ارزیابی عملکرد. زیر چاپ در فصلنامه دانشور رفتار.

leader, satisfaction and organizational citizenship behavior. *The Leadership Quarterly*, 1, 107-142.

Shamir, B., House, R.J., Arthur, M.B. (1993). The motivational effect of charismatic leadership: A self concept based theory. *Organization Science*, 4, 577-594.

Schaubroeck, K., Lam, S.K., & Cha, S.E. (2007). Embracing transformational leadership: Team values and the impact of leader behavior on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1020-1030.

Van Scotter, J. R., Motowidlo, S.J., & Cross, T.C. (2000). Effects of task and contextual performance on systematic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 526-535.

Walumbwa, F.O., Avolio, B., & Zhu, W. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology*, 61(4), 793-825.

Wang, H., Law, K.S., Hackett, R.D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48, 420-432.

Werner, J. M. (2000). Implications of OCB and contextual performance for human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 3-24.

Whittington, J. L., Goodwin, V.L., & Murray, B. (2004). Transformational leadership, goal difficulty, and job design: independent and interactive effects on employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 593-606.