

دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربردی

دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان)

شماره سی و نهم - بهار ۱۳۸۸

صص ۲۲ - ۱

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

نویسنده و کیلی<sup>۱</sup> - محسن گل پرور<sup>۲</sup> - حمید آتش پور<sup>۳</sup>

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی نقش ویژگیهای شغل، رهبری تحولی و دشواری هدف در عملکرد کارکنان اجرا شد. 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

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد روان‌شناسی ص / س، دانشگاه

۲. استادیار، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان اصفهان

۳. استادیار، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان اصفهان

خرده‌مقیاس تنوع مهارت، هویت وظیفه، اهمیت وظیفه، 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.

**کلید واژه‌ها:** ویژگیهای شغل، رهبری تحولی، دشواری هدف، عملکرد کارکنان.

#### مقدمه

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 حوزه روان‌شناسی به‌ویژه روان‌شناسی صنعتی و سازمانی و به‌خصوص در حوزه‌های آموزش کارکنان<sup>۳</sup> و طراحی شغل<sup>۴</sup>، تمرکز اصلی و هدف بر عملکرد شغلی است. بorman 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>. این ابعاد عملکرد به شیوه‌های مختلفی بر اثربخشی سازمانی مؤثر هستند (کایکر و موتویدلو<sup>۸</sup>، ۱۹۹۹). عملکرد وظیفه شامل الگوهای رفتاری است که به‌طور مستقیم معطوف به تولید کالاها، خدمات یا فعالیت‌هایی است که به‌طور غیرمستقیم حمایت لازم را برای

1. Kahya

2. Jop performance

3. Employee training

4. Job designing

5. Borman & Motowidlo

6. Task performance

7. Cantextual performance

8. Kiker & Motowidlo

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 به‌طور 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 فعالیتهای و فرایندهای معطوف به وظایف ایفا می‌کنند مهم هستند (ورنر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰).

در واقع در بیانی ساده‌تر می‌توان گفت که وقتی کارکنان در یک سازمان به همکاران خود کمک می‌کنند تا وظایف 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، موتویدلو و کراس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). در این پژوهش از بین دو حوزه عملکرد، بر حوزه عملکرد وظیفه متمرکز شده‌ایم. به هر حال گستره مطالعات موجود بیانگر آن است که عملکرد وظیفه در کارکنان به اشکال مختلف تحت تأثیر متغیرهای مختلف از جمله سبک رهبری سرپرستان، ویژگیهای شغل و دشواری هدف (پیچیدگی وظایف شغلی) قرار می‌گیرد.

رهبری تحولی<sup>۳</sup> (تحول‌گرا) از جمله سبک‌هایی است که بر عملکرد شغلی افراد در وظایف محوله مؤثر است. در سالهای پس از ۲۰۰۰ میلادی، تعداد معتناهایی از تحقیقات بر نحوه تأثیر رهبری تحول‌گرا بر پیامدهای عملکردی کارکنان متمرکز بوده است (وانگ، لاو، هاکت، وانگ، چن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵؛ پیکولو و کال کوئیت<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶؛ شاو بروک، بروک، لام و چا<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷؛ لیائو و چایووانگ<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷، والمبوا، اولیو و زایو<sup>۸</sup>، ۲۰۰۸). این دست شواهد تحقیقاتی بیانگر آن است که رهبری تحول‌گرا بر مبنای ویژگیهای

- 
۱. Werner  
 ۲. Van Scotter, Motowidlo & Cross  
 ۳. Transformational leadership  
 ۴. Wang, Law, Hackett, Wang & Chen  
 ۵. Piccolo & Colquitt  
 ۶. Schaubroeck, Lam & Cha  
 ۷. Liao & Chuang  
 ۸. Walumbwa, Avolio & Zhu

بنیادی و پایه خود، شامل الگو بودن برای کارکنان، توجه شخصی و انحصاری به کارکنان، انگیزش الهام‌بخش و هدایت‌گرانه و تحریک هوشمندانه زمینه تأثیرات عملکردی مثبت را بر کارکنان فراهم می‌آورند. بر اساس گزارش‌ها و المبوا و همکاران (۲۰۰۸) رهبری تحول‌گرا از طریق ایجاد زمینه و فرصت برای همانندسازی کارکنان با واحد کاری خود و تقویت سطح خودکارآمدی کارکنان، زمینه تقویت عملکرد شغلی در وظایف را فراهم می‌آورد.

هاگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۱؛ به نقل از المبوا و همکاران، ۲۰۰۸) در نظریه هویت اجتماعی رهبری، رهبری را در درون یک سازمان بر پایه میزان نفوذ و قدرتی که یک مدیر یا سرپرست برای تعیین هویت و تحریک کارکنان در راستای دستیابی به اهداف جمعی دارد تعریف نموده است. به همین دلیل پیشنهاد کرده که چون رهبران تحول‌گرا افرادی آینده‌نگر، تغییر مدار، نوآور محور و الهام‌بخش و انگیزه‌دهنده هستند، زمینه لازم را برای همانندسازی با واحد کاری و به دنبال آن افزایش عملکرد در کارکنان فراهم می‌آورند. شامیر، هاوس و آرتور<sup>۲</sup> (۱۹۹۳؛ به نقل از المبوا و همکاران، ۲۰۰۸) نیز در نظریه رهبری مبتنی بر انگیزش خودکارآمدی، رهبری تحولی را با عملکرد از طریق متغیر واسطه‌ای (میانجی) خودکارآمدی مرتبط معرفی کرده‌اند. این نظریه‌پردازان و محققان بر این باورند که رهبران تحول‌گرا از طریق تأکید بر چشم‌اندازهای مثبت و انتظارات عملکرد بالا همراه با حمایت ارتباطی و نشان دادن اعتماد و اطمینان خود به کارکنان تحت سرپرستی‌شان زمینه تقویت خودکارآمدی آنها و به دنبال آن عملکرد را فراهم می‌آورند. در راستای بررسی این روابط، المبوا و همکاران (۲۰۰۸) پژوهشی به انجام رساندند و به این نتیجه دست یافتند که در سطح همبستگی‌های ساده بین رهبری تحولی با عملکرد شغلی در وظایف (که توسط سرپرست و نه خود افراد ارزیابی شده است) همبستگی ۰/۳۴ وجود دارد. براساس الگویی که این محققان بررسی کردند، رهبری تحولی از طریق همانندسازی با واحد کاری و تقویت خودکارآمدی زمینه را برای تقویت عملکرد شغلی کارکنان در وظایف فراهم می‌سازد.

1. Hogg

2. Shamir, House & Arthur

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 عقیده هاکمن و اولدهام<sup>۱</sup> (۱۹۷۵) ادراکات معطوف به محیط و شرایط وظایف شغلی، نگرش‌های کارکنان در حوزه رفتار، عاطفه و شناخت را تحت تأثیر قرار می‌دهد. الگوی ویژگیهای شغل<sup>۲</sup> این محققان بر ویژگیهای انگیزشی شغل متمرکز است. در این الگو پنج ویژگی شغل که دارای نقش انگیزشی برای کارکنان است عبارت از هویت وظیفه<sup>۳</sup>، خودمختاری شغلی<sup>۴</sup>، بازخورد شغلی<sup>۵</sup>، تنوع وظیفه<sup>۶</sup> و اهمیت وظیفه<sup>۷</sup> می‌باشند. هویت 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 درباره اثربخشی عملکرد در شغل، تنوع وظایف به تنوع مهارت‌های مورد استفاده برای انجام وظایف شغلی و بالاخره اهمیت وظیفه نیز به اهمیت شغل از نظر دیگران و نقشی که شغل بر دیگران به‌جا می‌گذارد مربوط می‌شوند (بانائی و ریسل<sup>۸</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 می‌آورند. شواهد به نسبت قابل توجهی نیز در عرصه پژوهش‌های روان‌شناسی صنعتی و سازمانی در مورد رابطه بین ویژگیهای شغل با عملکرد وظیفه گزارش شده است.

- 
- |                                  |                                |
|----------------------------------|--------------------------------|
| 1. Hackman & Oldham              | 2. Job characteristic model    |
| 3. Task identity                 | 4. Job autonomy                |
| 5. Job feedback                  | 6. Task variety                |
| 7. Task significance             | 8. Banai & Reisel              |
| 9. Whittington, Goodwin & Murray | 10. Motivating Potential Score |

براساس گزارش وایتینگتون، گودوین و مورای<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) ویژگیهای مورد تأکید هاگمن و اولدهام (۱۹۷۶) به خوبی منجر به انگیزش درونی بالا، عملکرد با کیفیت بالا، رضایت بالا و سطوح پایین غیبت و ترک خدمت<sup>۲</sup> شوند. این پژوهشگران نیز خود بین ویژگیهای شغلی (بر مبنای غنی‌سازی شغل که از طریق امتیاز سطح برانگیزانندگی بالقوه شغل بوده است) و عملکرد رابطه مثبت گزارش نموده‌اند. بنابراین در یک جمع‌بندی می‌توان گفت، از آنجایی که ویژگیهای شغلی 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 با عملکرد شغلی در وظایف رابطه دارند. اما آخرین متغیر مورد استفاده در این پژوهش دشواری هدف<sup>۳</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>۴</sup> دارای ارتباط نزدیک و تنگاتنگی است.

در پیشینه 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 چالش‌انگیز نیز همانند رهبری تحولگرا باعث تقویت سطح خودکارآمدی در صورت تناسب بین تقاضاهای شغلی با مهارتها و تواناییهای افراد می‌شود. این تناسب در صورت وجود یک سرپرست حمایتگر و اطمینان‌دهنده به خوبی محقق خواهد شد.

---

1. Goal difficulty

2. Goal setting

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 جذاب‌سازی شرایط کار با عملکرد کارکنان ارتباط پیدا می‌کنند. در نمونه مطالعاتی که در پیشینه مرتبط با موضوع این پژوهش مرور شد، تحقیقات به نسبت کمی (به ویژه در ایران) یافتیم که در آن به‌طور 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 مسأله را که کدام یک از ابعاد رهبری تحولی، ویژگیهای شغل و دشواری هدف برای عملکرد دارای نقش نسبی با اهمیت‌تری هستند روشن نمی‌کند. در واقع ارائه پاسخ به این مسأله، یکی از نیرو محرکه‌های اصلی برای انجام و گزارش این پژوهش بوده است. اینکه کدام یک 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 کوتاه‌مدت تا میان‌مدت را برای افزایش سطح عملکرد از طریق متغیرهایی 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 انتظارات عملکرد بالا) با ابعاد عملکرد شغلی (عمومی، فنی، بین فردی و کلی) رابطه مثبت وجود دارد.

**فرضیه دوم:** بین ابعاد ویژگیهای شغل (شامل تنوع مهارت، هویت 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:** کدام یک از ابعاد رهبری تحولی (اهداف گروهی، حمایت شخصی، الگوی نقش هوشمندانه و انتظارات عملکرد بالا)، ویژگیهای شغل (تنوع مهارت، هویت

وظیفه، اهمیت وظیفه، خودمختاری و بازخورد) و دشواری هدف برای پیش‌بینی ابعاد عملکرد شغلی (عملکرد عمومی - فنی، بین فردی و کلی) نقش بیشتری دارند؟

## روش

این پژوهش 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 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 به‌طور نسبی ۵۴/۴ درصد نمونه (معادل ۱۷۹ نفر) را افراد با تحصیلات دوره متوسطه و باقیمانده را افراد (حدود ۵۴/۶ درصد) با تحصیلات دیپلم یا بالاتر تشکیل دادند.

همچنین اکثریت افراد نمونه در مشاغل غیرمدیریتی و 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. از ابزارهای زیر برای سنجش متغیرهای پژوهش استفاده شد.

**۱- رهبری تحولی:** برای سنجش رهبری تحولی از پرسشنامه ۲۲ سؤالی معرفی شده پودساکف و همکاران (۱۹۹۰) استفاده شد. 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 صورت‌بندی چشم‌انداز (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 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 (با 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 ۱/۷/۰۴) مشخص شد. 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 است) ۰/۹۵ و ۰/۵۳ به دست آمدند. یک نمونه از سؤالات پرسشنامه رهبری تحولی به این شرح است: سرپرست ما کارکنان را تشویق می‌کند تا به صورت گروهی کار کنند.

**۲- دشواری هدف:** برای سنجش دشواری هدف، همسو با چهار سؤال به کار گرفته شده در پژوهش وایتینگتون و همکاران (۲۰۰۴) و متناسب با پیشینه مطرح در این پژوهش، ۴

سؤال با مقیاس پاسخگویی هفت درجه‌ای (کاملاً مخالف = ۱ تا کاملاً موافق = ۷) آماده اجرا گردید. روایی صوری و محتوایی این ۴ سؤال را تنی چند از متخصصان بررسی و تأیید کردند. 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 شد. نتایج نشان داد که تک عاملی در نظر گرفتن این چهار سؤال به‌عنوان دشواری هدف منطقی و قابل قبول است. به ترتیبی که آلفای کرونباخ این چهار سؤال ۰/۶۱ به‌دست آمد. یک نمونه سؤال این پرسشنامه به این شرح است: برای دستیابی به اهداف شغلی‌ام باید سخت و جدی کار کنم.

**۳- پرسشنامه ویژگیهای شغل:** زمینه‌یابی تشخیصی شغل از هاگمن و اولدهام (۱۹۷۵) که دارای ۲۳ سؤال و پنج خرده‌مقیاس به نامهای تنوع مهارت (پنج سؤال)، هویت وظیفه (چهار سؤال)، اهمیت وظیفه (چهار سؤال)، خودمختاری (چهار سؤال) و بازخورد (شش سؤال) است، 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 و آلفای کرونباخ ۰/۵۹ (برای اهمیت وظیفه) تا ۰/۷۷ (بازخورد شغلی) را برای خرده‌مقیاس‌های این پرسشنامه گزارش نموده‌اند. به‌دلیل دسترسی نداشتن به پرسشنامه 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. براساس این نظرخواهی نیز تغییرات ظاهری در برخی سؤالات به عمل 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 پنجگانه به‌صورت مستقل (چرخش واریماکس) چندان مناسب نیست، بنابراین 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) به دست داد. این ضرایب آلفا به طور نسبی در دامنه ضرایب گزارش شده در تحقیقات خارجی است (بانایی و ریسل، ۲۰۰۷). یک نمونه سؤال این پرسشنامه به این شرح است: همیشه مسؤلیت لازم را برای تعیین زمان و چگونگی انجام کارها دارم. این سؤال مربوط به خرده‌مقیاس خودمختاری است.

۴- پرسشنامه ارزیابی عملکرد: برای سنجش ارزیابی عملکرد از پرسشنامه ۶ سؤالی موتوویدلو و ون اسکاتر (۱۹۹۴) که سه حوزه 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 خرده‌مقیاس همراه با کل مقیاس از ۰/۸۵ بالاتر بوده است. این پرسشنامه را می‌توان به سه شکل خودارزیابی، سرپرست ارزیابی و همکار ارزیابی به مرحله اجرا در آورد. در این پژوهش به دلیل دسترس نداشتن مستقیم به سرپرستان، پرسشنامه به صورت خود گزارش‌دهی پاسخ داده شده است. تحلیل عاملی انجام شده بر روی شش سؤال به‌خوبی در نظر گرفتن این پرسشنامه را برای سنجش عملکرد شغلی کلی (با KMO ۰/۸۹ و آزمون کروییت بارتلت ۱۵۲۹/۷۷ که معنادار  $P < ۰/۰۰۱$  نیز بود) مورد تأیید قرار داد. بر پایه پیشینه پژوهش (موتوویدلو و ون اسکاتر، ۱۹۹۴) و نتایج تحلیل عاملی، عملکرد در این پژوهش در سه خرده‌مقیاس همراه با مجموع آنها به‌عنوان عملکرد شغلی کلی محاسبه گردید. همبستگی‌های دو گویه‌ای برای ۳ خرده‌مقیاس عملکرد عمومی، عملکرد بین فردی و عملکرد فنی به ترتیب ۰/۷۷، ۰/۷۳ و ۰/۷۹ ( $P < ۰/۰۰۱$ ) و آلفای کرونباخ کل شش سؤال نیز ۰/۹۳ به دست آمد. یک نمونه سؤال این پرسشنامه بدین شرح است: سطح کلی دانش و مهارت فنی خود را چگونه ارزیابی می‌کنید؟ این سؤال مربوط به خرده‌مقیاس عملکرد فنی است. مقیاس پاسخگویی این پرسشنامه به صورت بسیار عالی = ۷ تا بسیار بد = ۱ بوده است.

کلیه پرسشنامه‌های پژوهش در زمان ۱۵ تا ۲۰ دقیقه به صورت خود گزارش‌دهی در محل کار اعضای نمونه پاسخ داده شده‌اند. 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 این پژوهش مفید و سودمند توصیه شده است (سرمد، بازرگان و حجازی، ۱۳۷۶). در عین حال این تحلیل نقش انحصاری هر یک از متغیرهای پیش‌بین معنادار را برای ابعاد عملکرد تا اندازه‌ای مشخص خواهد کرد. در تحلیل‌ها از نرم‌افزار<sup>۱</sup> SPSS استفاده شده است.

### یافته‌ها

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

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

1.-Statistical Package for Social Science.

( $r=0/155$ )، با الگوی نقش هوشمندانه ( $r=0/161$ )، با انتظارات عملکرد بالا  
( $r=0/242$ )، با دشواری هدف ( $r=0/498$ )، با تنوع مهارت ( $r=0/505$ )، با هویت  
وظیفه ( $r=0/357$ )، با اهمیت وظیفه ( $r=0/361$ )، با خودمختاری ( $r=0/299$ ) و با  
بازخورد دارای ( $r=0/275$ ) رابطه معناداری ( $P<0/01$ ) است، ولی با حمایت شخصی  
به عنوان یکی از ابعاد رهبری تحولگرا دارای رابطه معناداری ( $P>0/05$ ) نیست.

(جای جدول ۱)



در جدول ۲ نتایج تحلیل گرسیون گام به گام برای پیش‌بینی عملکرد شغلی 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 ۰/۴۴۲، ۱۹/۶ 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 ۰/۳۱۴ و تنوع مهارت با ضریب بتای استاندارد ۰/۳۱۲، ۲۷/۷ درصد از واریانس عملکرد شغلی عمومی را تبیین نموده که ۸/۱ 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 ۰/۲۹۶، ۰/۳۰۱ و ۰/۰۹۸، واریانس تبیین شده عملکرد شغلی را به ۲۸/۶ درصد رسانده‌اند. از این مقدار، ۰/۹ 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 ۰/۴۶۶، ۲۱/۹ درصد از واریانس عملکرد شغلی فنی را تبیین نموده است. در گام دوم دشواری هدف با ضریب بتای استاندارد ۰/۲۷ به اهداف گروهی با بتای استاندارد ۰/۳۵۷ افزوده شده و واریانس تبیین شده عملکرد شغلی فنی به ۲۸ درصد رسیده است. از این مقدار، ۶/۱ درصد واریانس انحصاری افزوده مربوط به دشواری هدف بوده است. در گام سوم نیز انتظارات عملکرد بالا با ضریب بتای استاندارد ۰/۱۰۷، به اهداف گروهی (با بتای استاندارد ۰/۳۴۵) و دشواری هدف (با بتای استاندارد ۰/۲۵) 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.

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

متغیر ملاک	متغیرهای پیش‌بین	B	SE	$\beta$	R	$R^2$	$R^2$ تعدیلی	F
عملکرد شغلی عمومی	دشواری هدف	۰/۱۹۹**	۰/۰۲۲	۰/۴۴۲	۰/۴۴۲	۰/۱۹۶	۰/۱۹۳	۷۹/۴۷**
	دشواری هدف	۰/۱۴۱**	۰/۰۲۳	۰/۳۱۴	۰/۵۲۶	۰/۲۷۷	۰/۲۷۲	۶۲/۳۴**
	تنوع مهارت	۰/۲۲۳**	۰/۰۳۷	۰/۳۱۲	۰/۲۹۶	۰/۲۷۷	۰/۲۷۲	۶۲/۳۴**
عملکرد شغلی عمومی	دشواری هدف	۰/۱۳۳**	۰/۰۲۳	۰/۲۹۶	۰/۳۰۱	۰/۲۸۶	۰/۲۷۹	۴۳/۳۳**
	تنوع مهارت	۰/۲۱۶**	۰/۰۳۷	۰/۳۰۱	۰/۳۰۱	۰/۲۸۶	۰/۲۷۹	۴۳/۳۳**
	انتظارات عملکرد بالا	۰/۰۵۲*	۰/۰۲۷	۰/۰۹۸	۰/۳۰۱	۰/۲۸۶	۰/۲۷۹	۴۳/۳۳**
عملکرد شغلی فنی	اهداف گروهی	۰/۳۴۹**	۰/۰۳۶	۰/۴۶۶	۰/۴۶۸	۰/۲۱۹	۰/۲۱۷	۹۱/۷**
	اهداف گروهی	۰/۲۶۶**	۰/۰۳۸	۰/۳۵۷	۰/۵۲۹	۰/۲۸	۰/۲۷۵	۶۳/۲۶**
	دشواری هدف	۰/۱۲۶**	۰/۰۲۴	۰/۲۷	۰/۵۲۹	۰/۲۸	۰/۲۷۵	۶۳/۲۶**
عملکرد شغلی فنی	اهداف گروهی	۰/۲۵۸**	۰/۰۳۸	۰/۳۴۵	۰/۵۳۹	۰/۲۹	۰/۲۸۴	۴۴/۳**
	دشواری هدف	۰/۱۱۷**	۰/۰۲۴	۰/۲۵۰	۰/۵۳۹	۰/۲۹	۰/۲۸۴	۴۴/۳**
	انتظارات عملکرد بالا	۰/۰۵۹*	۰/۰۲۷	۰/۱۰۷	۰/۵۳۹	۰/۲۹	۰/۲۸۴	۴۴/۳**

\*\* P < ۰/۰۱      \* P < ۰/۰۵

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 ۰/۱۰۱، به دشواری هدف و تنوع مهارت (به ترتیب 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 ۰/۳۵ و دشواری هدف با بتای استاندارد ۰/۳۳۲ افزوده شده و واریانس تبیین شده عملکرد شغلی کلی را به ۳۶/۶ رسانده است. از این مقدار ۰/۹ درصد واریانس انحصاری افزوده مربوط به انتظارات عملکرد بالا بوده است.



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

متغیرهای پیش‌بین	متغیر ملاک	B	SE	$\beta$	R	$R^2$	$R^2$ تعدیلی	F	رتبه
دشواری هدف	۱	۰/۲۵۸**	۰/۰۲۴	۰/۵۰۵	۰/۵۰۵	۰/۲۵۵	۰/۲۵۳	۱۱۲/۱**	
دشواری هدف	۲	۰/۱۹۰**	۰/۰۲۵	۰/۳۷۳	۰/۵۸۵	۰/۳۴۲	۰/۳۳۸	۸۴/۶۲**	۱
تنوع مهارت		۰/۲۶۲**	۰/۰۴	۰/۳۳۲					
دشواری هدف	۳	۰/۱۹۱**	۰/۰۲۵	۰/۳۷۵	۰/۵۹۳	۰/۳۵۲	۰/۳۴۶	۵۸/۷۴**	
تنوع مهارت		۰/۲۴۶**	۰/۰۴	۰/۳۰۳					
الگوی تنوع هوشمندانه		۰/۰۱۲*	۰/۰۰۵	۰/۱۰۱				۱/۸۸**	
تنوع مهارت	۱	۱/۰۵۱**	۰/۰۹۹	۰/۵۰۵	۰/۵۰۵	۰/۲۵۵	۰/۲۵۳	۱۱۱	
تنوع مهارت		۰/۷۵۲**	۰/۱۰۱	۰/۳۶۱					
دشواری هدف	۲	۰/۴۵۸**	۰/۰۶۴	۰/۳۵۰	۰/۵۹۷	۰/۳۵۷	۰/۳۵۳	۹۰/۴۵**	۲
تنوع مهارت		۰/۷۲۹**	۰/۱۰۱	۰/۳۵۰					
دشواری هدف	۳	۰/۴۳۳**	۰/۰۶۴	۰/۳۳۲	۰/۶۰۵	۰/۳۶۶	۰/۳۶۰	۶۲/۵۹**	
انتظارات عملکرد بالا		۰/۱۵۴**	۰/۰۷	۰/۱					

\*\* P < ۰/۰۱ \* P < ۰/۰۵

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از پژوهش، سه فرضیه اول مبنی بر وجود رابطه بین ابعاد رهبری تحولی، ویژگیهای شغل 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 ایده‌ها، نظرات و یافته‌های محققانی چون هاگن و اولدهام (۱۹۷۵ و ۱۹۷۶)، هاگ (۲۰۰۱؛ به نقل از والمبوا و همکاران، ۲۰۰۸)، شامیر و همکاران (۱۹۹۳؛ به نقل از والمبوا و همکاران، ۲۰۰۸)، وانگ و همکاران (۲۰۰۵)، پیکولووکیال کوئیت (۲۰۰۶)، شاپرووک و همکاران (۲۰۰۷)، لیائو و چایوانگ (۲۰۰۷)، والمبوا و همکاران (۲۰۰۸) و وایتینگتون و همکاران (۲۰۰۴) همسویی‌هایی را نشان می‌دهد. زیربنای نظری و پژوهشی ارتباط بین ابعاد رهبری تحولی (به‌ویژه در حوزه 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 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 هرچه بیشتر از نقش رهبران تحولگرا در سازمانهای ایران بر خودکارآمدی و همانندسازی 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 هاگن و اولدهام (۱۹۷۵ و ۱۹۷۶) و یافته‌های وایتینگتون و همکاران (۲۰۰۴) است. ویژگیهایی نظیر تنوع مهارت، خودمختاری، بازخورد، هویت وظیفه و اهمیت وظیفه در کنار دشواری هدف همگی از طریق چالش‌انگیزی و مطبوع‌سازی شرایط نقش و کار، انگیزش و به‌دنبال آن عملکرد را بهبود می‌بخشند. نتایج تحلیل

رگرسیون (جداول ۲ و ۳) در یک حضور سلسله‌مراتبی متغیرهای معطوف به رهبری تحولی، ویژگیهای شغل و دشواری هدف برای پیش‌بینی ابعاد عملکرد شغل نتایج به نسبت قابل توجه‌تری را ارائه کرد.

براساس نتایج ارائه شده در جدول ۲، دشواری هدف، تنوع مهارت و انتظارات عملکرد بالا (تنوع مهارت به‌عنوان یکی از متغیرهای معطوف به ویژگیهای شغل و انتظارات عملکرد بالا به‌عنوان یکی از ابعاد رهبری تحولی) دارای توان پیش‌بین معنادار برای عملکرد شغلی عمومی بودند. این ترکیب تا اندازه‌ای نشان‌دهنده 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، به‌خوبی در سطح عمومی احتمال دارد که عملکرد شغلی خود را ارتقا بخشند. اما برای عملکرد شغلی فنی تصویر به‌دست آمده تا اندازه‌ای متفاوت بود، چرا که سه متغیر اهداف گروهی (یک بعد از رهبری تحولی)، 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 به‌نظر می‌رسد که همانندسازی 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 ایفا می‌کنند. به معنای دیگر یک سرپرست دارای گرایش

تحول‌گرایانه معطوف به انگیزش و هدایت هوشمندانه، زمینه روابط بین کاری کارکنان خود را در کنار چالش‌انگیزی و تنوع می‌تواند افزایش دهد تا بدین‌وسیله امور کاری مبتنی بر روابط بین کارکنان ارتقا 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 به‌دست 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 کوتاه‌مدت تا میان مدت (در راستای دستیابی هرچه مطلوبتر) به‌منظور ارتقای سطح عملکرد افراد و به‌دنبال آن عملکرد سازمان مدنظر قرار گیرد.

#### منابع

- سرمد، ز.ع. بازرگان و ا. حجازی. (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.
- گل‌پور، م و ف. خاکسار. (۱۳۸۸). «رابطه هوش هیجانی با خود ارزیابی عملکرد»، زیر چاپ در *فصلنامه دانشور رفتار*.
- 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 multilevel, 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

- 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.

تاریخ وصول: ۸۷/۹/۲۹

تاریخ پذیرش: ۸۸/۱/۲۰