

## تحلیل تاثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان بانک کشاورزی شهر ارومیه)

مریم فقه شیخی

کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، مدیریت تحول، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد مهاباد، مهاباد، ایران.

مسعود قهرمانی

استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد مهاباد، مهاباد، ایران (نویسنده مسئول)

mhd472002@yahoo.com

### چکیده

**مقدمه و هدف پژوهش:** امروزه یکی از متغیرهایی که تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر عملکرد سازمانی دارد، فرهنگ سازمانی است. هدف پژوهش حاضر، بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد سازمانی کارکنان بانک کشاورزی شهر ارومیه با نقش میانجی فرهنگ سازمانی است.

**روش پژوهش:** تحقیق حاضر، توصیفی-تحلیلی و از لحاظ شیوه انجام، از نوع تحقیقات پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش، کلیه کارکنان بانک کشاورزی شهر ارومیه به تعداد ۲۰۰ نفر بوده که ۱۲۷ نفر از اعضای جامعه، با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده، به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه‌های استاندارد رهبری تحول آفرین (باس و اولیو، ۲۰۰۲) با ضرایب پایایی ۰/۸۸، عملکرد سازمانی (هرسی و گلداسمیت، ۱۹۸۰) و فرهنگ سازمانی (دنیسون، ۲۰۰۰) ۰/۹۱ بود. جهت بررسی روائی ابزارهای اندازه‌گیری، از روش تأیید محتوا استفاده شد. برای تحلیل داده‌ها از مدل معادلات ساختاری از طریق نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد.

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش نشان داد رهبری تحول آفرین بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی در بانک کشاورزی شهر ارومیه تأثیر دارد.

**نتیجه‌گیری:** نتایج پژوهش، بیانگر تاثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد سازمانی و فرهنگ سازمانی و فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی است.

**واژگان کلیدی:** رهبری تحول آفرین، عملکرد سازمانی، فرهنگ سازمانی، بانک کشاورزی

## مقدمه

از سوی دیگر محیط پیرامون سازمان‌ها پویاتر از قبل شده و سازمان‌ها برای رسیدن به موفقیت ضروری است به سمت تحول حرکت نمایند (قسیم، ۱۳۸۹). رهبری تحول‌گرا به عنوان یکی از پارادایم‌های رهبری جهت ارتقای عملکرد سازمان در محیط متلاطم امروزی با قابلیت برانگیختن کارکنان و توسعه یک فرهنگ سازمانی که رویه‌های اخلاقی در آن یک هنجار رفتاری تلقی شده سعی در پیش‌بینی تغییرات محیطی دارد (گارسیا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). رهبران تحول‌آفرین تصویری از یک چشم‌انداز آینده روشن و مورد نیاز را شکل می‌دهند. قابلیت‌های رهبران تحول‌آفرین برای اجرای فرایند مناسب تحول‌آفرینی به سازمان‌ها جهت پاسخ سریع به شرایط رقابتی در حال تغییر اطمینان می‌بخشد سازمان‌های موفق به رهبرانی نیازمندند که با ژرف‌نگری جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را مشخص سازند و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان بوجود آورند (طاهری و کوروند، ۱۳۹۷). سبک رهبری تحول‌آفرین به ویژگی‌ها و فرایندهایی توجه می‌نماید که برای موفقیت اجرای تغییر ضروری هستند (هانکوت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳).

در کنار این مهم و برای رسیدن به این هدف، بهره گرفتن از نوعی دیدگاه سیستمی و کاربردی می‌تواند مثمر ثمر باشد. موفقیت‌های چشم‌گیر سازمان‌هایی که با حداقل امکانات از یکسو و عدم موفقیت سازمان‌هایی با بهترین امکانات مادی از دیگر سو، بیانگر نقش قابل توجه عوامل غیرمادی و معنوی در موفقیت آنها بوده است که در این میان فرهنگ سازمانی به عنوان عاملی مؤثر در عملکرد سازمان تلقی می‌گردد (اوگونو و هریس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴).

در این راستا مدیران همواره در پی راه‌هایی برای بهبود شاخص‌های عملکرد سازمان بوده‌اند و در این راه پیشنهادهایی ارائه شده و عواملی نیز، چه بواسطه مطالعات علمی و چه از طریق آزمون‌های تجربی شناسایی شده‌اند. آنچه واضح و مبرهن است در میان عوامل مؤثر بر عملکرد سازمانی، نقش رهبری و سبک که در سازمان که از سوی مدیریت سازمان اتخاذ می‌شود و فرهنگ حاکم بر سازمان

قرن جدید امواج تازه‌ای از تغییر را با خود به همراه آورده است. محیط پیرامون سازمان‌ها پویاتر از قبل شده و باعث گردیده تا سازمان‌ها در پی یافتن پاسخ‌هایی برای این پویایی‌ها باشند و برای موفقیت و حتی بقا در چنین محیطی ضروری است سازمان‌ها به سمت انعطاف‌پذیری و تحول حرکت نموده و عملکرد سازمانی خود را ارتقا دهند (کریشنان، گیسکنس و استینکامبس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). عملکرد سازمانی، از جمله مهم‌ترین مسایل برای سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی بوده و یکی از مهم‌ترین سازه‌های مورد بحث در پژوهش‌ها مدیریتی است و بدون شک مهم‌ترین معیار سنجش موفقیت در شرکت‌های تجاری به حساب می‌آید. اطلاع از عوامل تاثیرگذار بر عملکرد سازمان برای مدیران بسیار مهم بوده است، زیرا این مساله برای برداشتن قدم‌های مناسب بسیار حائز اهمیت است (بولاند و فاولر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). در دو دهه گذشته، در سازمان‌های موفق کارکنان را به منزله شرکایی در نظر می‌گیرند که از طریق عملکرد مطلوب، ضریب موفقیت برنامه‌های سازمان را برای دستیابی به موفقیت ارتقا می‌دهند (پاپاسولومو و دوکاکیس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲).

براساس این رویکرد، عملکرد مطلوب نیروهای انسانی تحت تأثیر دامنه‌ای گسترده از متغیرهایی مانند چگونگی سازمان‌دهی (بکر و گرهای<sup>۴</sup>، ۱۹۹۶)؛ روش تصمیم‌گیری (شرایدن<sup>۵</sup>، ۱۹۹۲)؛ ارزیابی عملکرد (کاتن<sup>۶</sup>، ۱۹۸۸)؛ فرهنگ سازمانی (گست<sup>۷</sup>، ۲۰۰۲)؛ سبک رهبری (نمانیخ و کلر<sup>۸</sup>، ۲۰۰۷)؛ و ... قرار دارد. صاحب‌نظرانی که به طور افراطی از جایگزینی رهبری با مدیریت طرفداری می‌کنند، معتقدند که اتکا به روش‌های بوروکراتیک برای اداره سازمان‌ها، نشانه نوعی خطا در ادراک مختصات و الزامات زمانه است (پینکات و پینکات<sup>۹</sup>، ۱۹۹۴). رهبری کمک می‌کند تا از تأکید بر روند بوروکراتیک کاسته شود (کنه و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۲) و در نتیجه آمادگی سازمان برای همراهی با تغییرات افزایش یابد (رستگار و مقصودی، ۱۳۹۶).

نقش یک رهبر تحول آفرین در آن نقش بسزایی دارند. لذا با این توصیف پژوهش حاضر درصدد پاسخ به سوال زیر می باشد.

رهبری تحول آفرین چه تاثیری بر عملکرد سازمانی کارکنان بانک کشاورزی شهر ارومیه با نقش میانجی فرهنگ سازمانی دارد؟

### ادبیات پژوهش

هر چند به تعداد افرادی که درصدد ارائه تعریفی از رهبری برآمده اند، به همان تعداد تعریف برای رهبری وجود دارد، ولی از نظر مدیریت، رهبری فرآیند هدایت و اعمال نفوذ بر فعالیت های گروه یا اعضای سازمان می باشد، چنین تعریفی چهار کاربرد مهم دارد. نخست، رهبری، در مورد کسان یا افراد دیگری مثل زیردستان یا پیروان مطرح می شود. دوم، رهبری مستلزم توزیع نابرابر قدرت بین رهبر و اعضای گروه می شود. اگر چه اعضای گروه بدون قدرت نیستند و می توانند فعالیت های گروه را از راه های متعدد و گوناگون شکل دهند، ولی تردیدی نیست که معمولاً قدرت رهبر بسیار بیشتر است. سومین جنبه رهبری توانایی وی در به کارگیری شکل های مختلف قدرت برای اعمال نفوذ بر رفتار پیروان از راه های گوناگون است. در واقع این رهبران هستند که می توانند بر کارکنان و اعضای سازمان اعمال نفوذ نمایند به گونه ای که آنها برای خیر و صلاح شرکت فداکاری یا ایثار نمایند. چهارمین جنبه رهبری آمیزه ای است از سه جنبه نخست و آگاهی از اینکه رهبری با «ارزش ها» سر و کار دارد. رهبری معنوی با ارزش ها سر و کار دارد و ایجاب می کند که درباره راه ها و گزینه هایی که در پیش رو قرار دارد به پیروان آگاهی لازم داده شود تا آنها بتوانند هنگام واکنش نشان دادن در برابر پیشنهاد یک رهبر جهت رهبری، انتخابی آگاهانه بنمایند (گارسیا، ۲۰۱۴).

کیمبل و ایلز<sup>۱۴</sup> عنوان می کند که رهبری عبارت از هر نوع کنشی است که برای تعیین هدف ها و مقاصد جمعی و وصول به آنها صورت می گیرد. فن بهتر بسیج کردن و بهتر

حائز اهمیت بسیار زیادی است. در توصیف محیط کاری مناسب در این بخش ها بر ویژگی هایی چون تیم سازی، ارتباطات باز و تعادل میان نیازهای سازمان و نیازهای نیروی کار، تأکید زیادی شده است، ولی این که فرهنگ حاکم بر سازمان و رهبری تحول آفرین تا چه حد می تواند در بهبود عملکرد آنان تأثیرگذار باشد، کمتر مورد توجه بوده است (یساول، ۱۳۹۷).

بانک کشاورزی به عنوان یک سازمان فعال در عرصه بانکداری کشور با هدف توسعه ی فن آوری اطلاعات و ارتباطات، مدیریت روابط مشتریان، بهبود کیفیت خدمات، توسعه منابع انسانی و بهبود شاخص های عملکرد که برای دستیابی به این راهبردها، اهدافی هم چون رشد و بهره وری بانک، سوددهی و ارائه خدمات مناسب به مشتریان، شناخت نیازها و دسته بندی مشتریان و فرآیندهای مربوط به سود، آموزش های استراتژی محور، فن آوری نوین بانکی و همسوسازی اهداف فردی، بخشی و سازمانی را ترسیم نموده و در یک محیط بسیار پیچیده و پویا فعالیت می کند و سعی دارد با اتکا به فن آوری پیشرفته و سرمایه گذاری بر روی بخش های تحقیق و توسعه، در صحنه رقابت فزاینده امروز، نقش بیشتری در صنعت بانکداری داشته باشد. تحقق این راهبردها و اهداف، بی تردید نیازمند یک رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی می باشد که از این اهداف حمایت کند. بهره گرفتن از فرهنگ سازمانی حامی رهبری تحول گرا با هدف بهبود عملکرد سازمانی از چالش های اساسی بانک کشاورزی در شرایط حاضر است. امری که به نظر می رسد توجه ویژه ای را می طلبد و نسبت به آن کم توجهی شده است. بر این اساس وجود سبک رهبری تحول آفرین در بدنه مدیریتی سازمان و نیز فرهنگ مطلوب می تواند نوید دهنده عملکرد مطلوب باشد.

با توجه به این که رهبری تحول آفرین می تواند نقش مهمی در عملکرد سازمان ها ایفا کند؛ بکارگیری این سبک از رهبری توسط مدیریت در سازمان، یکی از راهکارهای اساسی بهبود عملکرد سازمان است که مدیران سازمان در

سامان دادن و بهتر سازمان دادن و بهتر کنترل کردن نیروهای انسانی و بکاربردن آنها (قنبری و حاتمی، ۱۳۹۷).

جرج تری<sup>۱۵</sup>، معتقد است که رهبری عبارت است از عمل تأثیرگذاری بر افراد بطوری که از روی میل و علاقه برای هدف‌های گروهی تلاش کنند (پال هرسی<sup>۱۶</sup> و کنت بلانچارد<sup>۱۷</sup>، ۱۳۷۸).

رابرت تاننوم<sup>۱۸</sup>، ایروینگ وچلر<sup>۱۹</sup> و فرد مازاریک<sup>۲۰</sup>، رهبری را بعنوان تأثیرگذاری بین افراد تعریف می‌کنند که در وضعیتی اعمال می‌شود و بوسیلهٔ فراگرد ارتباط بسوی تحقق هدف یا هدف‌های خاصی معطوف می‌گردد. (پال هرسی و کنت بلانچارد، ۱۳۷۸)

هارولد کونتز<sup>۲۱</sup> و سیرل اودانل<sup>۲۲</sup> می‌نویسند که رهبری تأثیرگذاری بر افراد است تا تحقق هدف مشترکی را دنبال کنند (پال هرسی و کنت بلانچارد، ۱۳۷۸)

میرسپاسی (۱۳۸۶)، رهبری هنر یا علم نفوذ در اشخاص بطوری که با میل و خواستهٔ خود در جهت حصول به هدف‌های تعیین شده گام بردارند، عنوان می‌کند.

رهبری تحول‌آفرین برای اولین بار توسط دانتون<sup>۲۳</sup> (۱۹۷۳) بکار رفت. اگر چه این اصطلاح تا زمانی که کلاسیک‌ها به وسیله برنز آن را بکار نبردند، مشهور نشد (بابایی، ۱۳۸۶). تئوری رهبری تحول‌گرا نخست توسط برنز<sup>۲۴</sup> (۱۹۷۸) به منظور تمایز بین آن دسته از رهبران که روابط قوی و انگیزشی با زیردستان و پیروان برقرار می‌کنند و آن دسته از آنها که به طور گسترده‌ای متمرکز بر مبادله یا تعامل برای ایجاد نتایج‌اند به وجود آمد (مکوئل کندی<sup>۲۵</sup>، ۲۰۰۲).

باس و اولیو<sup>۲۶</sup> مفهوم و ایده برنز در مورد رهبری را توسعه دادند و یک مفهوم رهبری تحول‌گرا را ایجاد نمودند. باس و اولیو معتقدند که رهبری تحول‌گرا زمانی شکل می‌گیرد که رهبر علائق کارکنانش را ارتقا و توسعه بخشد، آگاهی و پذیرش برای ماموریت و مقصد گروه را ایجاد کند و کارکنان را به دیدن فراسوی منافع خویش برای منافع گروه برانگیزاند (اکبری، ۱۳۹۲).

عامل اول رهبری تحول‌آفرین کاریزما یا نفوذ آرمانی نامیده می‌شود و رهبرانی را شرح می‌دهد که به عنوان مدل‌هایی قوی برای پیروان عمل می‌کنند. آنها عمیقاً مورد احترام پیروان بوده قابل اعتمادند و پیروان را در راستای تحقق بیش و رسالت هدایت می‌کنند. در اصل عامل کاریزما افرادی را توصیف می‌کنند که دیگران را ترغیب به پیروی از چشم‌انداز سازمان می‌کنند (اکبری، ۱۳۹۲).

یک رهبر تحول‌گرا، به دنبال انگیزه‌های بالقوه در پیروان و ارضای نیازهای بالاتر آنان است. رهبران تحول‌گرا، رابطه انگیزشی متقابلی را برقرار می‌کنند که پیروان را به رهبران تبدیل می‌کند. بنابراین رهبری تحول‌گرا، تعاملی و دوسویه است (مکوئل کندی، ۲۰۰۲).

فرهنگ سازمانی موضوعی است که به تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است. فرهنگ از دیر باز برای شرح کیفیت زندگی جامعه انسانی به کار برده می‌شود. ولی درباره فرهنگ سازمانی آنچه مربوط به کار و رفتار مردمان در سازمان است کمتر سخن گفته شده است. از ترکیب دو واژه فرهنگ و سازمان اندیشه‌ای تازه پدید آمده است که هیچ یک از آن دو واژه این اندیشه را در بر ندارد. سازمان یک استعاره برای نظم و تربیت است در حالی که عناصر فرهنگ نه منظم هستند و نه با نظم. فرهنگ کمک می‌کند تا درباره چیزی جدای از مسائل فنی در سازمان سخن گفته شود و باعث می‌شود نوعی از روان همراه با نوعی رمز و راز پدید آید. بنابراین می‌توان گفت فرهنگ در یک سازمان مانند شخصیت در یک انسان است. فرهنگ سازمانی پدیده‌ای است که در سازمان است و همه اعضا اتفاق نظر دارند که یک دست ناپیدا افراد را در جهت نوعی رفتار نامرئی هدایت می‌کند. شناخت و درک چیزی که فرهنگ سازمان را می‌سازد، شیوه ایجاد و دوام آن کمک می‌کند تا بهتر بتوان رفتار افراد در سازمان را توجیه نمود (کردنائیج و همکاران، ۱۳۹۳).

رابینز (۱۳۷۶) فرهنگ سازمانی را سیستمی از استنباط مشترکی می‌داند که اعضا نسبت به سازمان دارند و موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود (مشبکی، ۱۳۸۹).

سازمان‌هایی که به خوبی یکپارچه‌اند، به سختی تغییر می‌کنند. لذا یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی را می‌توان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد (هادیان نسب و ابراهیم‌پور، ۱۳۹۷).

**رسالت:** این ویژگی با سه شاخص گرایش و جهت‌گیری استراتژیک، اهداف و مقاصد و چشم‌انداز اندازه‌گیری می‌شود. شاید بتوان گفت مهم‌ترین ویژگی فرهنگ سازمانی رسالت و مأموریت آن است. سازمان‌های موفق، درک روشنی از اهداف و جهت خود دارند، به طوری که اهداف سازمانی و استراتژیک را تعریف و چشم‌انداز سازمان را ترسیم می‌کنند (هادیان نسب و ابراهیم‌پور، ۱۳۹۷). عملکرد نیز در لغت یعنی حالت یا کیفیت کارکرد. بنابراین عملکرد سازمانی یک سازه‌ی کلی است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد (اکبری، کارنما و ملاحسینی، ۱۳۹۲).

با توجه به تعریف خاویز<sup>۲۷</sup> (۲۰۰۲)، عملکرد معادل اقتصاد، کارایی و اثربخشی برای یک برنامه‌ی خاص یا فعالیت است. با این حال، دفت<sup>۲۸</sup> (۲۰۰۰) بیان می‌دارد که، عملکرد سازمانی، فعالیت سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف با استفاده از منابع به شیوه‌ی موثر و کارآمد است. کاملاً شبیه به گفته‌ی دفت، ریچاردو<sup>۲۹</sup> (۲۰۰۱) بیان می‌دارد که، عملکرد سازمانی، فعالیت سازمان برای دستیابی به اهداف و مقاصد است. هو<sup>۳۰</sup> (۲۰۰۸) بیان می‌دارد که عملکرد سازمانی شاخصی است که چگونگی تحقق اهداف یک سازمان یا موسسه را اندازه‌گیری می‌نماید (باقری و تولایی، ۱۳۸۹).

معروف‌ترین تعریف عملکرد توسط نیلی<sup>۳۱</sup> (۲۰۰۲) شده است: «فرایند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته». مطابق این تعریف، عملکرد به دو جزء تقسیم می‌شود: (۱) کارایی که توصیف‌کننده چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید، خدمات یا محصولات است، یعنی رابطه بین ترکیب واقعی و مطلوب دروندادها برای تولید دروندادهای معین؛ و (۲) اثربخشی که توصیف‌کننده‌ی درجه‌ی نیل به اهداف سازمانی است. این اهداف معمولاً در

فرهنگ سازمانی عبارت است از مفروضات مشترک، ارزش‌ها و هنجارهای درون سازمان (فیض و همکاران، ۱۳۹۶). پژوهشگران در زمینه فرهنگ سازمانی بر این باورند که نسبت فرهنگ به سازمان مانند نسبت شخصیت است به فرد و بر این نظرند که برای ایجاد بالندگی در افراد جامعه باید در زمینه شخصیتی آنها کاوش صورت گیرد. بر این اساس، برای ایجاد بالندگی سازمانی که به بالندگی جامعه منجر می‌شود باید در فرهنگ سازمان تحقیق شود. میزان قدرت فرهنگ سازمانی را می‌توان بر حسب تعداد اعضای متعهد به ارزش‌های غالب و میزان تعهد اعضا به ارزش‌ها و هنجارهای غالب سازمان تعیین کرد (واهلوو، ۲۰۱۵). دانیل دنیسون (۲۰۰۰) در مدل خود ابعاد فرهنگ را برای سازمان‌ها در چهار محور اصلی شامل درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت در نظر می‌گیرد که هر یک از این ابعاد با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شوند.

درگیر شدن در کار: این ویژگی با سه شاخص توانمندسازی، تیم‌سازی و توسعه قابلیت‌ها اندازه‌گیری می‌شود. سازمان‌های اثربخش افرادشان را توانمند می‌کنند، سازمان را بر محور گروه‌های کاری تشکیل می‌دهند و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می‌دهند. اعضای سازمان نیز به کارشان متعهد می‌شوند و خود را به منزله پاره‌ای از پیکره سازمان احساس می‌کنند (هادیان نسب و ابراهیم‌پور، ۱۳۹۷).

**سازگاری:** این ویژگی با سه شاخص ارزش‌های بنیادی، توافق و هماهنگی و انسجام اندازه‌گیری می‌شود. تحقیقات نشان داده است که سازمان‌هایی که اغلب اثر بخش‌اند، ثبات و یکپارچگی دارند و رفتار کارکنان از ارزش‌های بنیادین سرچشمه گرفته است. رهبران و پیروان در رسیدن به توافق مهارت یافته‌اند (حتی زمانی که دیدگاه متقابل دارند و فعالیت‌های سازمانی به خوبی هماهنگ و پیوسته شده است (هادیان نسب و ابراهیم‌پور، ۱۳۹۷).

**انطباق‌پذیری:** این ویژگی با سه شاخص ایجاد تغییر، مشتری‌گرایی و یادگیری سازمانی اندازه‌گیری می‌شود.

برای ایجاد عملکرد سازمانی مطلوب، تلاش می‌کنند. رهبری تحول‌آفرین به صورت مستقیم بر عملکرد سازمانی و به صورت غیرمستقیم از طریق نوآوری و یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد.

شریفی (۱۳۹۲) پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی کارکنان: مطالعه موردی شرکت پالایش گاز شهید هاشمی‌نژاد خانگیان را به سرانجام رساند. نتایج نشان داد که اگرچه رهبری تحول‌آفرین به صورت مستقیم بر عملکرد سازمانی کارکنان این سازمان تأثیر مثبت نداشته، لیکن این رابطه با ایفای نقش میانجی توانمندسازی کارکنان پررنگ گشته و ضرورت توجه به این متغیر در ارتقای عملکرد سازمان تبیین می‌گردد.

آغاز (۱۳۸۴) در پایان‌نامه خود رابطه متقابل رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمان را در وزارت رفاه و تأمین اجتماعی بررسی کرد. یافته‌های حاصل از تحقیق او نشان داد که رهبران وزارت رفاه و تأمین اجتماعی سبک رهبری خود را تحول‌آفرین قلمداد می‌کردند. اما پیروان رهبرانشان را تحول‌آفرین نمی‌دانستند؛ از لحاظ فرهنگ نیز چه رهبران و چه پیروان انسجام و هویت اندک را در وزارتخانه اعلام کردند؛ اما این امر هشدار است به سازمان‌ها و وزارتخانه‌هایی که قبل از ادغام فرهنگی صرفاً ادغام فیزیکی می‌کنند.

دوکاسی و مونتاندرو<sup>۳۵</sup> (۲۰۱۶) تحقیقی در خصوص مالکیت متمرکز بر روی عملکرد سازمان با نقش میانجی فرهنگ سازمانی را انجام دادند. نتایج تحقیق نشان داد مالکیت متمرکز بر روی عملکرد سازمان نقش منفی و بالعکس مالکیت متشتر، سبب بهبود عملکرد در سازمان می‌شود.

عبداله، شمس‌الدین و وهاب<sup>۳۶</sup> (۲۰۱۶) به تحقیقی در خصوص نقش رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری با نقش میانجی فرهنگ سازمانی در سازمان‌های پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که رهبری تحول‌آفرین با نقش میانجی فرهنگ سازمانی، بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد.

گارسیا (۲۰۱۴) تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد سازمان از طریق قابلیت‌های پویای یادگیری و نوآوری را

قالب مناسبت<sup>۳۲</sup> (درجه‌ی انطباق بروندادها با نیازهای مشتریان)، در دسترس بودن<sup>۳۳</sup> (جنبه‌هایی نظیر فراوانی، ارائه در میان گروه‌های الویت‌دار، و و فاصله‌ی فیزیکی)، و کیفیت (درجه‌ی تحقق استانداردهای مورد نیاز) تبیین می‌شوند (دالری و ورسینگتون<sup>۳۴</sup>، ۱۹۹۶).

### پیشینه پژوهش

هادیان‌نسب و همکاران (۱۳۹۷)، به بررسی تأثیر رهبری اصیل در عملکرد اجتماعی سازمان با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی (مورد مطالعه: اداره کل بنادر و دریانوردی استان گیلان) پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که رهبری اصیل در عملکرد اجتماعی و فرهنگ سازمانی تأثیر معناداری دارد. هم‌چنین، فرهنگ سازمانی نیز در عملکرد اجتماعی تأثیر معناداری داشته است. نقش میانجی فرهنگ سازمانی نیز با توجه به تأثیر معنادار بودن روابط تأیید شد.

رستگار و مقصودی (۱۳۹۶) در پژوهشی به بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری سازمانی با میانجی‌گری تسهیم دانش پرداختند. نتایج نشان داد رهبری تحول‌آفرین با حضور متغیر میانجی تسهیم دانش تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری سازمانی دارد.

علامه و همکاران (۱۳۹۵) در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی: تأکید بر نقش تسهیم دانش و چابکی سازمانی با رویکرد کارت امتیازی متوازن در استانداری چهار محال و بختیاری پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد فرهنگ سازمانی بر تسهیم دانش تأثیرگذار است. هم‌چنین، تسهیم دانش بر چابکی سازمانی تأثیر می‌گذارد و عواملی مانند چابکی سازمانی و تسهیم دانش بر عملکرد سازمانی تأثیرگذارند.

احمدیان (۱۳۹۳) پژوهشی با عنوان نقش رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد سازمانی از طریق نوآوری و یادگیری سازمانی انجام داد. نتایج نشان داد که رهبران تحول‌آفرین، اثربخشی را بر کارایی ترجیح می‌دهند و با توجه به روحیات خود و کارکنان، و با ایجاد جو نوآوری و یادگیری سازمانی

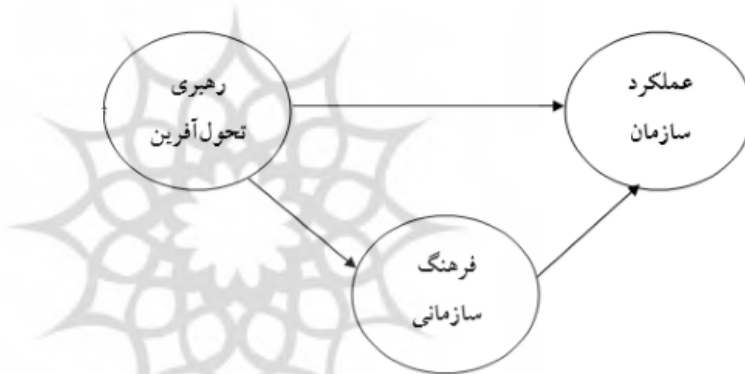
آنان به پیچیدگی بیش از اندازه تعامل میان سبک رهبری با یادگیری دانش آموزان اشاره می کنند.

### مدل مفهومی پژوهش

با توجه به این که پژوهش حاضر به بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد سازمانی کارکنان بانک کشاورزی شهر ارومیه با نقش میانجی فرهنگ سازمانی می پردازد، لذا مدل مفهومی تحقیق برگرفته از مدل رهبری تحول آفرین باس و اولیو (۲۰۰۲)، مدل عملکرد سازمانی هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰)، و مدل فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰) بود در قالب فرضیه های مورد نظر به شرح ذیل قابل ارایه می باشد.

بررسی نمود. نتیجه به دست آمده این بود که شرکت ها و سازمان ها به رهبری تحول آفرین نیاز دارند تا عملکرد خود را به منظور تغییر محیط کسب و کار در زندگی واقع بهبود دهند. نتایج نشان می دهد که سبک رهبری تحول آفرین از طریق نوآوری و یادگیری سازمان به طور همزمان بر عملکرد سازمان تاثیر می گذارد.

بارنت<sup>۳۷</sup> (۲۰۱۲) در تحقیقی در مدارس ایالت نیوساوت ولز استرالیا، ضمن این که رابطه رهبری تحولی با نتایج حاصل از عملکرد معلمان، رضایت شغلی و انجام دادن تلاش مضاعف و فراتر از سطح انتظار معلم را تأیید می کند، بر خلاف انتظار به این نتیجه می رسند که رفتار رهبری تحولی با یادگیری دانش آموزان رابطه منفی دارد. در توجیه این نتیجه



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

### فرضیه اصلی

- رهبری تحول آفرین بر عملکرد سازمانی کارکنان بانک کشاورزی شهر ارومیه با نقش میانجی فرهنگ سازمانی، تاثیر دارد.

### فرضیه های فرعی

- رهبری تحول آفرین بر عملکرد سازمانی کارکنان بانک کشاورزی شهر ارومیه، تاثیر دارد.

- رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی کارکنان بانک کشاورزی شهر ارومیه، تاثیر دارد.

- فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی کارکنان بانک کشاورزی شهر ارومیه، تاثیر دارد.

روش پژوهش  
تحقیق حاضر توصیفی - تحلیلی و از لحاظ شیوه انجام از نوع تحقیقات پیمایشی می باشد. جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان بانک کشاورزی شهر ارومیه و به تعداد ۲۰۰ نفر بود که ۱۲۷ نفر از اعضای جامعه، با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه آماری انتخاب گردیدند. ابزار جمع آوری داده ها، پرسشنامه های رهبری تحول آفرین باس و اولیو (۲۰۰۲) با ضریب پایایی ۰/۸۸، پرسشنامه عملکرد سازمانی هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰) با ضریب پایایی ۰/۸۶ و پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰) با ضریب پایایی ۰/۹۱ بود. جهت بررسی روائی ابزارهای اندازه گیری از روش تأیید محتوا استفاده شد. جهت مقیاس بندی پاسخ سوالات

کار داشتند. ۱۰ نفر (۹/۷ درصد) از افراد نمونه را افراد بین بیست تا سی سال، ۵۸ نفر (۷/۴۵ درصد) را سی و یک تا چهل سال، ۳۰ نفر (۶/۲۳ درصد) را چهل و یک تا پنجاه سال و ۲۹ نفر (۸/۲۲ درصد) را افراد بالای پنجاه سال تشکیل می‌دادند. نتایج توزیع افراد نمونه براساس سطح تحصیلات نشان داد که، ۳۴ نفر (۲۶/۸ درصد) دیپلم، ۱۵ نفر (۱۱/۸ درصد) کاردانی، ۶۳ نفر (۴۹/۶ درصد) کارشناسی و ۱۵ نفر (۱۱/۸ درصد) کارشناسی ارشد یا بالاتر هستند. هم‌چنین در جدول شماره ۱، آمار توصیفی متغیرها شامل میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی ارائه شده است.

پرسشنامه از طیف لیکرت استفاده شده است. برای تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری با کمک نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

نتایج توزیع افراد نمونه بر اساس نوع جنسیت افراد نشان داد که ۹۰ نفر از پاسخ‌دهندگان مرد (۹/۷۰ درصد) و ۳۷ نفر زن (۱/۲۹ درصد) هستند. هم‌چنین نتایج توزیع افراد نمونه براساس سابقه کار نشان داد که ۱۲ نفر (۹/۴ درصد) کمتر از ۵ سال، ۱۹ نفر (۱۵ درصد) ۶-۱۰ سال، ۴۴ نفر (۳۴/۶ درصد) ۱۱-۲۰ سال و ۵۲ نفر (۴۰/۹ درصد) بیشتر از ۲۰ سال سابقه

جدول ۱- شاخص‌های مرکزی، پراکندگی و توزیع عوامل

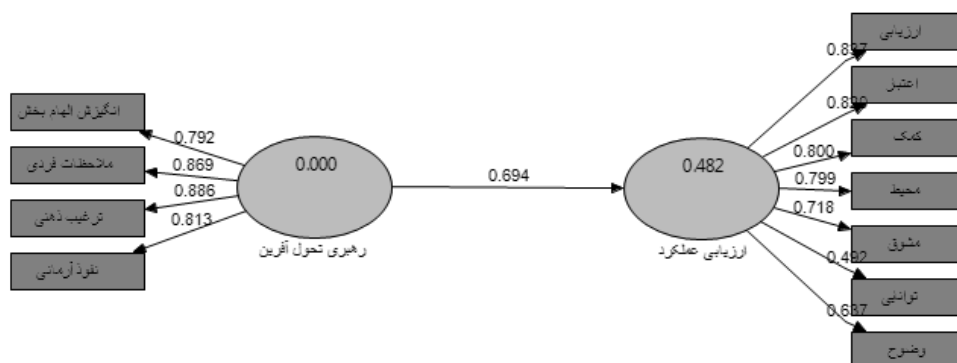
شاخص	رهبری تحول‌آفرین	عملکرد سازمانی	فرهنگ سازمانی
تعداد	۱۲۷	۱۲۷	۱۲۷
مرکزی	۳/۱۵۹	۳/۲۴۹	۳/۴۰۵
پراکندگی	۰/۵۲۵۰	۰/۷۰۳۸	۰/۸۷۸۲
	۰/۲۷۶	۰/۴۹۵	۰/۷۷۱
شکل توزیع	-۰/۰۱۶	۰/۲۷۰	۰/۷۶۱
	-۰/۲۴۸	-۰/۱۶۶	۰/۱۳۵

### ۱) شاخص ضریب تعیین

براساس نتایج شکل ۲، مقدار ضریب تعیین عملکرد سازمانی در حالت بدون حضور متغیر میانجی برابر با ۰/۴۸۲ می‌باشد که نشان می‌دهد رهبری تحول‌آفرین قادر به تبیین ۴۸ درصد از تغییرات عملکرد سازمانی است.

### آزمون مدل‌های ساختاری

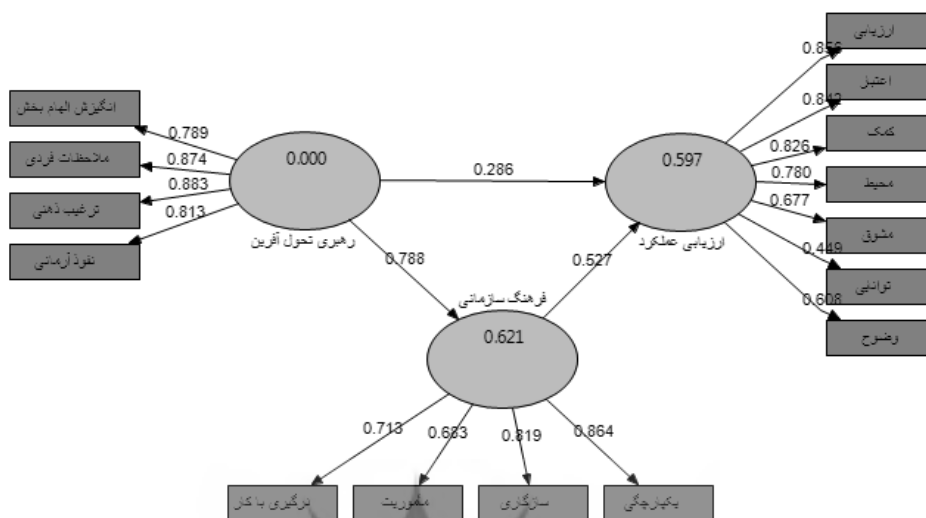
سه معیار اصلی برای آزمون مدل‌های ساختاری وجود دارد: ۱) شاخص ضریب تعیین (۲) معناداری ضرایب مسیر (بتا) و ۳) شاخص افزونگی یا ارتباط پیش‌بین



شکل ۲- ضریب تعیین بدون متغیر میانجی



نتایج شاخص ضریب تعیین در حالی که متغیر میانجی فرهنگ سازمانی وارد مدل شد در شکل ۳ نشان داده شده است. براساس نتایج این آزمون رهبری تحول آفرین با حضور متغیر میانجی فرهنگ سازمانی نیز قادر به تبیین بیش از ۵۹ درصد از تغییرات عملکرد سازمانی است. نتایج ضرایب تعیین در جدول ۲ آورده شده است.



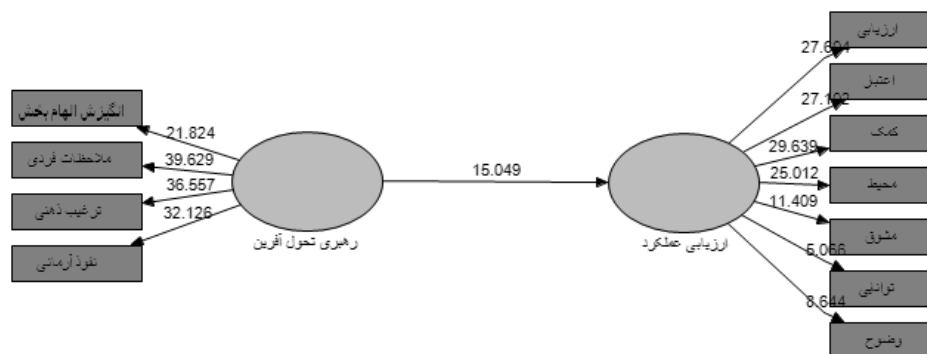
شکل ۳- نمودار ضرایب تعیین با متغیر میانجی

جدول ۲- ضریب تعیین

ابعاد	R Square
رهبری تحول آفرین	۰/۰۰۰
عملکرد سازمانی	۰/۵۹۶۵۷۱
فرهنگ سازمانی	۰/۶۲۱۰۱۵

نکته مهم در تفسیر نتایج این آزمون این است که هنوز نمی توان در مورد نقش میانجی گری فرهنگ سازمانی با قطعیت اظهار نظر کرد. چرا که هر نوع اظهار نظر در این خصوص منوط به معناداری آماره t در آزمون ضریب مسیر است که در ادامه بدان اشاره شده است.

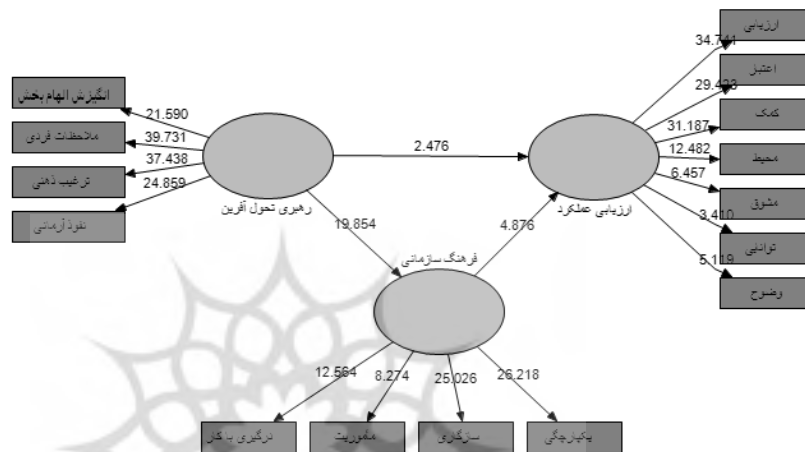
(۲) معناداری ضرایب مسیر (بتا): نتایج بررسی ضرایب مسیر در حالت بدون حضور متغیر میانجی در شکل ۴ نشان داد که مقدار بدست آمده آماره برابر با ۱۵,۰۴۹ است که در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار گزارش شد ( $P\text{-Value} \leq 0\text{-}01$ ).



شکل ۴- نمودار ضرایب مسیر متغیرها بدون متغیر میانجی

میانجی دارد. از سوی دیگر از آنجا که ارتباط بین رهبری تحول آفرین با عملکرد سازمانی هم به صورت مستقل و هم با حضور متغیر میانجی معنادار گزارش شد، می توان این طور نتیجه گرفت که متغیر فرهنگ سازمانی یک متغیر میانجی نسبی است و نقش میانجی مطلق ندارد.

در ادامه و با حضور متغیر میانجی فرهنگ سازمانی در ارتباط بین رهبری تحول آفرین با عملکرد سازمانی در شکل ۵، مقدار آماره t برابر با ۲/۴۷۶ است که در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار گزارش شد ( $P\text{-Value} \leq 0.05$ ). بر این اساس می توان این طور نتیجه گرفت که متغیر فرهنگ سازمانی در ارتباط بین رهبری تحول آفرین با عملکرد سازمانی، نقش



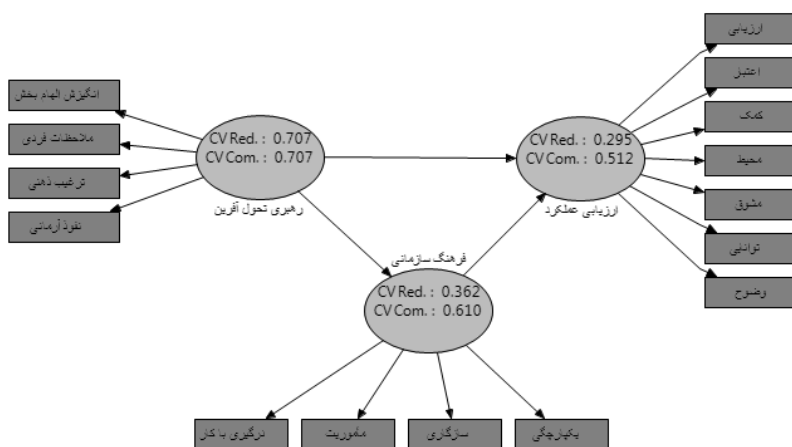
شکل ۵- نمودار ضرایب مسیر متغیرها با متغیر میانجی

۳- ارتباط پیش بین ( $Q^2$ ) یا اشتراک افزونگی یا شاخص مناسب مدل ساختاری است. در مورد قدرت پیش بینی مدل در مورد متغیرهای پنهان درونزا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این شاخص معرفی شده اند. بر این اساس قدرت پیش بینی مدل در مورد متغیرهای پنهان درونزا قوی است.

برابر نتایج حاصل در جدول ۳ و شکل ۶، مقادیر بدست آمده از این آزمون مثبت است که نشان دهنده کیفیت

جدول ۳- مقادیر اشتراک افزونگی

۱-SSE/SSO	
۰/۲۹۴۶۳۱	عملکرد سازمانی
۰/۷۰۷۰۴۳	رهبری تحول آفرین
۰/۳۶۱۹۰۰	فرهنگ سازمانی



شکل ۶- اشتراک افزونگی

### نتایج آزمون فرضیه‌ها

فرضیه اصلی: رهبری تحول آفرین بر عملکرد سازمانی کارکنان بانک کشاورزی شهر ارومیه با نقش میانجی فرهنگ سازمانی تاثیر دارد.

نتایج شاخص ضریب تعیین (جدول ۵) در حالتی که متغیر میانجی فرهنگ سازمانی وارد مدل شد نشان داد رهبری تحول آفرین با حضور متغیر میانجی فرهنگ سازمانی نیز قادر به تبیین بیش از ۵۹ درصد از تغییرات عملکرد سازمانی است. در ادامه و با حضور متغیر میانجی فرهنگ سازمانی در ارتباط بین رهبری تحول آفرین با عملکرد سازمانی مقدار آماره  $t$  برابر با  $2/476$  است که در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار گزارش شد ( $P-Val. e \leq .05$ ). بر این اساس می‌توان این طور نتیجه گرفت که متغیر فرهنگ سازمانی در ارتباط بین رهبری تحول آفرین با عملکرد سازمانی، نقش میانجی دارد. از دیگر سو از آنجا که ارتباط بین رهبری تحول آفرین با عملکرد سازمانی هم به صورت مستقل و هم با حضور متغیر میانجی معنادار گزارش شد، می‌توان این طور نتیجه گرفت که متغیر فرهنگ سازمانی یک متغیر میانجی نسبی است و نقش میانجی مطلق ندارد.

**فرضیه فرعی اول:** رهبری تحول آفرین بر عملکرد سازمانی کارکنان بانک کشاورزی شهر ارومیه، تاثیر دارد. براساس نتایج (جدول ۵) مقدار ضریب تعیین عملکرد سازمانی در حالت بدون حضور متغیر میانجی برابر با  $0/48$

می‌باشد که نشان می‌دهد رهبری تحول آفرین قادر به تبیین ۴۸ درصد از تغییرات عملکرد سازمانی است. نتایج بررسی ضرایب مسیر در حالت بدون حضور متغیر میانجی نشان داد که مقدار بدست آمده آماره برابر با  $15/042$  است که در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار گزارش شد ( $P-Value \leq 0.01$ ).

**فرضیه فرعی دوم:** رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی کارکنان بانک کشاورزی شهر ارومیه، تاثیر دارد. در بررسی تاثیر گذاری رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی نتایج (جدول ۵) نشان داد رهبری تحول آفرین قادر به تبیین بیش از ۶۲ درصد از تغییرات فرهنگ سازمانی است. در بررسی معناداری ارتباط بین رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی مشخص شد که مقدار ضریب مسیر برابر با  $19/854$  است که در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار گزارش شد ( $P-Value \leq 0.05$ ).

**فرضیه فرعی سوم:** فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی کارکنان بانک کشاورزی شهر ارومیه، تاثیر دارد. در بررسی تاثیر گذاری فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی نتایج (جدول ۴) نشان داد ضریب تاثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد برابر با  $0/527$  است. در بررسی معناداری ارتباط بین فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمانی مشخص شد که مقدار ضریب مسیر برابر با  $4/876$  است که در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار گزارش شد ( $P-Value \leq 0.05$ ).

جدول ۴- خلاصه نتایج مدل ساختاری

روابط	ضریب تعیین	T	مقایسه با مقدار بحرانی	نتیجه آزمون فرضیه
رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد سازمانی با مطالعه نقش میانجی فرهنگ سازمانی تأثیر دارد.	۰/۵۹	۲/۴۷۶	۱/۹۶ < ۲/۴۷۶	در سطح اطمینان ۹۵٪ قبول
رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد.	۰/۴۸	۱۵/۰۴۹	۲/۵۸ < ۱۵/۰۴۹	در سطح اطمینان ۹۹٪ قبول
رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ سازمانی تأثیر دارد.	۰/۷۸۸	۱۹/۸۵۴	۲/۵۸ < ۱۹/۸۵۴	در سطح اطمینان ۹۹٪ قبول
فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد.	۰/۵۲۷	۴/۸۷۶	۲/۵۸ < ۴/۸۷۶	در سطح اطمینان ۹۵٪ قبول

## نتیجه گیری

سازمان تأثیر دارد. رهبران تحول‌آفرین، اثربخشی را بر کارایی ترجیح می‌دهند و با توجه به روحیات خود و کارکنان و با ایجاد جو نوآوری و یادگیری سازمانی برای ایجاد عملکرد سازمانی مطلوب، تلاش می‌کنند. لذا اطلاع از عوامل تأثیرگذار بر عملکرد سازمان برای مدیران بسیار مهم بوده است، زیرا این مساله برای برداشتن قدم‌های مناسب بسیار حائز اهمیت است. در واقع رهبری تحول‌آفرین جهت ارتقای عملکرد سازمان می‌تواند با قابلیت برانگیختن کارکنان و توسعه یک فرهنگ سازمانی که رویه‌های اخلاقی در آن یک هنجار رفتاری تلقی شده پیش‌بینی تغییرات محیطی را میسر سازد. نتایج دیگر تحقیق حکایت از تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ سازمانی دارد. پیش‌تر اشاره شد که موفقیت‌های چشم‌گیر سازمان‌هایی که با حداقل امکانات از یکسو و عدم موفقیت سازمان‌هایی با بهترین امکانات مادی از دیگر سو، بیانگر نقش قابل توجه عوامل غیرمادی و معنوی در موفقیت آنها بوده است که در این میان فرهنگ سازمانی به عنوان عاملی مؤثر در عملکرد سازمان تلقی می‌گردد. در بررسی تأثیرگذاری فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان نتایج نشان داد فرهنگ سازمانی قوی، منجر به ایجاد احساس بهتر برای کارکنان و انجام بهتر کارها می‌شود. هم‌چنین فرهنگ قوی سازمان موجب افزایش تعهد افراد به سازمان و ایجاد هم‌سویی میان اهداف کارکنان و اهداف سازمان می‌شود و این عامل، عامل مؤثری در جهت افزایش عملکرد است.

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد سازمانی کارکنان بانک کشاورزی شهر ارومیه با نقش میانجی فرهنگ سازمانی انجام گرفت. نتایج نشان داد که متغیر فرهنگ سازمانی در ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین با عملکرد سازمانی، نقش میانجی دارد. از سوی دیگر از آنجا که ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین با عملکرد سازمانی هم به صورت مستقل و هم با حضور متغیر میانجی معنادار گزارش شد، می‌توان این طور نتیجه گرفت که متغیر فرهنگ سازمانی یک متغیر میانجی نسبی است و نقش میانجی مطلق ندارد. در بررسی و توضیح نتایج می‌توان گفت: رهبران تحول‌گرا می‌توانند کارکنان خود را الهام بخشند، به آنها روحیه بدهد و در مسیری هدایتشان کنند که منافع سازمان تأمین شود. هم‌چنین می‌تواند موجب شود که کارکنان با روحیه‌ای بسیار بالا عمل نموده و اثراتی عمیق بر سازمان بگذارند. این مدیران به نیازها و جنبه‌های پیشرفته و ترقی کارکنان توجه خاصی می‌کنند، بر آگاهی‌های آنها می‌افزایند و می‌توانند به گونه‌ای افراد را هدایت نمایند که آنها از دیدگاه‌های جدیدتر به مسائل قدیمی نگاه کنند. در سایه تحریک و ایجاد انگیزه در افراد، آنها تشویق می‌شوند تا در جهت تأمین هدف‌های سازمان از هیچ کوششی فروگذار نکنند. در ادامه و براساس نتایج آزمون فرضیات به ارائه پیشنهادات کاربردی پرداخته خواهد شد. نتایج تحقیق نشان داد که رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد

الف) اتخاذ سیاست‌هایی نظیر تخصیص پاداش بر اساس عملکرد و ارائه پاداش به فعالیت‌های فراتراز وظایف سازمانی کارکنان، از مواردی است که باید مورد توجه قرار گیرد.

ب) به انعطاف‌پذیری در شیوه‌های انجام کار، انطباق با تغییرات محیطی و بکارگیری شیوه‌های نوین در سازمان برای پیشبرد بهتر امور و تشویق فرهنگ نوآوری، خلاقیت و یادگیری توجه شود.

ج) ایجاد مجموعه‌ای روشن و پایدار از ارزش‌هایی که شیوه انجام کار را سازماندهی کند و نیز ایجاد دیدگاه و چشم‌انداز مشترک در سازمان توصیه می‌شود.

د) تبیین رسالت و مأموریت روشن سازمان و اتخاذ یک استراتژی روشن برای آینده باید مورد توجه قرار گیرد.

#### منابع

احمدیان، محمد مهدی (۱۳۹۳). نقش رهبری تحول آفرین بر عملکرد سازمانی از طریق نوآوری و یادگیری سازمانی، کنفرانس بین‌المللی مدیریت، چالش‌ها و راهکارها.

اکبری، مینا (۱۳۹۲). چارچوب مفهومی تاثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد سازمانی، کنفرانس بین‌المللی مدیریت، چالش‌ها و راهکارها.

اکبری، مینا، کارنما، اسداله و ملاحسینی، علی (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی (نمونه پژوهی: سازمان‌های دولتی استان کرمان)، توسعه سازمانی پلیس، شماره ۴۵.

آغاز، عسل (۱۳۸۴). بررسی رابطه متقابل رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمان در وزارت رفاه و تأمین اجتماعی، پایان‌نامه کارشناس ارشد مدیریت دولت دانشگاه تهران.

بابایی، محمدعلی (۱۳۸۶). رهبری، ماهنامه تدبیر، سال هیجدهم، شماره ۱۸۶.

باقری، مسلم و تولایی، روح‌اله (۱۳۸۹). بررسی تاثیر تعهد سازمان بر عملکرد سازمان‌ها، توسعه انسانی پلیس سال هفتم، شماره ۳۰.

پال، هرسی و کنت بلانچارد (۱۳۷۸). مدیریت رفتار

بر اساس نتایج آزمون این فرضیه که فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان تأثیر دارد می‌توان گفت، سازمان برای موفق و برتر شدن، باید در جهت ایجاد فرهنگ قوی و مثبت اقدام کند؛ چرا که فرهنگ سازمانی قوی و مثبت موجب افزایش سطح مشارکت کارکنان و کثرت توافق همگان بر روی نکات راهبردی و افزایش کارایی می‌شود.

نتایج تحقیق حاضر، یافته‌های حاصل از پژوهش‌های شریفی (۱۳۹۲)، احمدیان (۱۳۹۳)، هادیان‌نسب و همکاران (۱۳۹۷) و گارسیا (۲۰۱۴) را از حیث تاثیر رهبری بر عملکرد سازمان را مورد تایید قرار می‌دهد. همچنین نتایج حاصل از تحقیقات علامه و همکاران (۱۳۹۵)، دوکاسی و موتاندرو (۲۰۱۶)، عبدالله، شمس‌الدین و وهاب (۲۰۱۶) و آغاز (۱۳۸۴) می‌تواند از لحاظ تاثیر فرهنگ سازمانی به عنوان میانجی در میزان عملکرد و رهبری، هم‌سو با تحقیق حاضر باشد.

با توجه به این که رهبری تحول آفرین بر عملکرد سازمانی کارکنان در بانک کشاورزی شهر ارومیه تاثیر دارد، پیشنهاد می‌شود: مدیران در بانک کشاورزی به مثابه یک رهبر تحول آفرین در سازمان ایفای نقش کنند و اقداماتی نظیر فعالیت‌های زیر انجام دهند:

الف) اهداف سازمان بر اهداف فردی ترجیح داده شود.

ب) توجه به پیامدهای اخلاقی و دینی تصمیمات سازمانی و مدیریتی.

ج) در نظر گرفتن دیدگاه‌ها و جوانب مختلف در هنگام اخذ تصمیم برای رفع مشکلات سازمانی.

با توجه به این که رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی در واحدهای ستادی بانک کشاورزی تاثیر دارد، پیشنهاد می‌شود:

الف) از پیشنهادات و ایده‌های سازنده و خلاق در سازمان استقبال شود.

ب) در هر تصمیم مهمی، آینده سازمان در نظر گرفته شود.

ج) به آموزش مستمر کارکنان و مدیران توجه شود.

د) به کارکنان خلاق و با انگیزه توجه ویژه‌ای معطوف شود.

با توجه به این که فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی

کارکنان بانک کشاورزی تاثیر دارد، پیشنهاد می‌شود:

- سازمانی (کاربرد منابع انسانی)، ترجمه دکتر علی علاقه‌بند، چاپ دوازدهم، تهران، موسسه انتشارات امیرکبیر.
- حسینی‌نسب، علیرضا (۱۳۹۰). شناخت فرهنگ، و ارتباط آن با بهره‌وری، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد.
- رستگار، عباسعلی و مقصودی، طاهره (۱۳۹۶). بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری سازمانی با میانجی‌گری تسهیم دانش، مقاله ۹، دوره ۲۵، شماره ۸۰.
- شریفی (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی کارکنان: مطالعه موردی شرکت پالایش گاز شهید هاشمی‌نژاد خانگیان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد صنایع و مدیریت. طاهری، محمدرضا و زهره کوروند (۱۳۹۷). رابطه اعتماد سازمانی و سبک رهبری تحول‌گرا با اشتیاق شغلی از دیدگاه معلمان مقطع متوسطه ناحیه ۱ شهرستان اردبیل، نخستین همایش ملی حسابداری و مدیریت، نطنز، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نطنز.
- علامه، محسن، عسکری، نوربخش و خزائی، جواد (۱۳۹۵). بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی: تأکید بر نقش تسهیم دانش و چابکی سازمانی با رویکرد کارت امتیازی متوازن، مقاله ۷، دوره ۱۴، شماره ۲.
- فیض، داود، اکبرزاده صفوئی، مرتضی و زنگیان، سمیه (۱۳۹۴). طراحی مدل تعاملی فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی و تأثیر آن بر اثربخشی سازمانی با میانجی‌گری مدیریت دانش، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۳، شماره ۱.
- قسیم، بابک (۱۳۸۹). بررسی اثر میانجی‌گری مؤلفه‌های تیم محوری و تعهد سازمانی کارکنان بر رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی: مطالعه موردی در بخش بازاریابی سازمان‌های تحقیق و توسعه صنعت نفت ایران، پایان‌نامه کارشناس ارشد در رشته MBA گرایش بازاریابی دانشگاه تهران.
- قنبری، سیروس و فهیمه امین حاتمی (۱۳۹۷). وضعیت استفاده از سبک رهبری تحولی توسط مدیران دانشگاه بوعلی سینا از دیدگاه کارکنان، ششمین کنفرانس ملی توسعه پایدار در
- علوم تربیتی و روانشناسی، مطالعات اجتماعی و فرهنگی، تهران، مرکز راهکارهای دستیابی به توسعه پایدار، موسسه آموزش عالی مهر اروند.
- کردنائیچ اسداله، فانی، علی اصغر و مسعودی، زهرا (۱۳۹۳). فرهنگ سازمانی حلقه مفقوده شفافیت سازمانی و عملکرد سازمان، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۲، شماره ۲ (پیاپی ۳۲). مشبکی، اصغر و روحانی، محمدحسین (۱۳۸۶). مدیریت رفتار سازمانی، تهران: اقبال.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی و روابط کار، چاپ هفتم، ناشر مولف.
- هادیان‌نسب، علی، ابراهیم‌پور، مصطفی (۱۳۹۷). بررسی تأثیر رهبری اصیل در عملکرد اجتماعی سازمان با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی (مورد مطالعه: اداره کل بنادر و دریانوردی استان گیلان)، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۶، شماره ۱.
- یساول، ناهید (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول‌گرا در مدیران مدارس با خلاقیت معلمان دوره متوسطه ناحیه ۲ مشهد، سومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در حوزه علوم تربیتی و روانشناسی و مطالعات اجتماعی ایران، تهران، مرکز مطالعات و تحقیقات اسلامی سروش حکمت مرتضوی

Abdullah, N.H, Hamid, N.A, Shamsuddin, A and Wahab, E (2016). Exploring the Relationships among Transformational Leadership, Organizational Culture, and Product Innovation Using PLS-SEM, In Proceedings of the 1st AAGBS International Conference on Business Management 2014 (AiCoBM 2014).

Bass, B, Avolio, B (2003). Multifactor Leadership Questionnaire: Feedback Report, Mind Garden Inc, Redwood City, CA.

Becker, B & Gerhart, B (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects, Academy of Management Journal.

arnett, K (2012). Transformational leadership in schools: Panacea, Placebo or problem? Journal of Educational Administration.

Boland, T, Fowler, A (2000). A Systems Perspective of Performance Management in

- uncertainty, *Strategic Management Journal*.
- McColl-Kennedy, J.R (2002). Impact of Leadership Style and Emotions on Subordinate Performance. *The Leadership Quarterly*.
- Nemanich, A.L & Keller, R.T (2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees, *The Leadership Quarterly*.
- Neely, A.D (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationships*, London: Financial Times/Prentice Hall.
- Ogbonna, E & Harris, L.C (2014). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies, *International Journal of Human Resource Management*.
- Papasolomou, M & Doukakis, I (2002). The role of employee development in customer relation: the case of UK retail banks. *Corporate Communication: An International Journal*.
- Pinchot, G & Pinchot, E (1994). *The End of Bureaucracy & the Rise of the Intelligent Organization*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Sheridan, J.A (1992). *Organizational Culture and Employee Retention*, Academy of Management.
- Wahlow, w, Abdul-Rahman, H & Zakaria, N (2015). The impact of organizational culture on international bidding decisions: Malaysia context, *International Journal of Project Management*.
- Public Sector Organizations. *The International Journal of Public Sector Management*.
- Cotton, J.L.(1988). Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes, *Academy of Management Review*.
- Dollery, B.E, Worthington, A.C (1996). The Evaluation of Public Policy: Normative Economic Theories of Government Failure. *Journal of Interdisciplinary Economics*.
- Ducassy, I & Montandrou, S (2016). Corporate social performance, ownership structure, and corporate governance in France, *Journal of International Business and Finance*.
- Guest, D (2002). Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: Building the Worker into HRM, *Journal of Industrial Relations*.
- Garcia-Morales, V.J (2014). Transformational Leadership Influence on Organizational Performance through Organizational Learning and Innovation. *Journal of Business Research*.
- Hersey, P, Blanchard, K.H and Jonbanson, D.E (2002). *Management of organizational behavior: Leading Human Resources*. (8th Ed). Upper saddle River, NJ: prentice Hall.
- Hancott, D.E (2005). The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Performance in the Largest Public Companies in Canada. Thesis of ph.D, Capella University: Available.
- Koene, B.A, Vogelaar, A.L & Soeters, J.L (2002). Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations, *The Leadership Quarterly*.
- Krishnan, R, Geyskens, I and Steenkamp, J.B.E (2016). The effectiveness of contractual and trust-based governance in strategic alliances under behavioral and environmental

<sup>1</sup> Krishnan, Geyskens and Steenkamp

<sup>2</sup> Boland & Fowler

<sup>3</sup> Papasolomou & Doukakis

<sup>4</sup> Becker & Gerhart

<sup>5</sup> Sheridan

<sup>6</sup> Cotton

<sup>7</sup> Guest

<sup>8</sup> Nemanich & Keller

<sup>9</sup> Pinchot & Pinchot

<sup>10</sup> Koene

<sup>11</sup> Garcia

<sup>12</sup> Hancott

<sup>13</sup> Ogbonna & Harris

<sup>14</sup> Whilse

<sup>15</sup> George Tery

<sup>16</sup> Paul Hersi

<sup>۷۷</sup> Kent Belanchar  
<sup>۸۸</sup> Robert Tanenbum  
<sup>۹۹</sup> Ayronick Wichler  
<sup>۰۰</sup> Fred Mazarick  
<sup>۱۱</sup> Harwold Kontez  
<sup>۳۲</sup> Seerel odanel  
<sup>۳۳</sup> Dantone  
<sup>۴۴</sup> Burns  
<sup>۵۵</sup> McColl-Kennedy  
<sup>۶۶</sup> Bass & Avolio  
<sup>۷۷</sup> Xhavier

<sup>۸۸</sup> Daft  
<sup>۹۹</sup> Richardo  
<sup>۰۰</sup> Ho L. A  
- Neely  
<sup>۱۱</sup> Appropriateness  
<sup>۳۳</sup> Accessibility  
<sup>۴۴</sup> Dollery & Worthington  
<sup>۵۵</sup> Ducassy, I & Montandrau  
<sup>۶۶</sup> Abdullah, Shamsuddin and Wahab  
<sup>۷۷</sup> Barnett

