

نقش سبک رهبری تحول آفرین و سیستم پاداش در عملکرد مدیریتی مدیران

حسن رضایی لیجایی^۱، زهره حبیبی^۲

چکیده:

سبک رهبری تحول آفرین با عملکرد و شخصیت رهبر در ارتباط است. به همین دلیل بسیاری از محققان به اهمیت و لزوم بررسی رهبری تحول آفرین تأکید دارند. پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش سبک رهبری و سیستم پاداش در عملکرد مدیریتی مدیران انجام شد. پژوهش پیش رو از دید هدف کاربردی است؛ و از نظر ماهیت و روش، پژوهشی توصیفی - پیمایشی از نوع همبستگی به شمار می‌رود. برای جمع‌آوری داده‌های مؤلفه‌های تحقیق هم از پرسشنامه‌های محقق ساخته برگرفته از نظر متخصصین حوزه منابع انسانی و هم از پرسشنامه‌های استاندارد بومی‌سازی شده بهره جسته شد. روش نمونه‌گیری در این تحقیق به صورت تصادفی ساده است. جامعه‌ی آماری تحقیق ۲۰۰ نفر از مدیران و کارکنان یکی از یگان‌های نظامی است که با توجه به تعیین حجم نمونه از روش کوکران، تعداد جامعه نمونه ۱۳۲ نفر برآورد گردید. روایی ابزار سنجش با استفاده از روایی سازه و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ تأیید شد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها و مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد سبک رهبری تحول آفرین به صورت مستقیم و غیرمستقیم از طریق سیستم پاداش بر عملکرد مدیران تأثیر مثبت دارد.

کلیدواژه‌ها: سبک رهبری تحول آفرین، عملکرد، سیستم پاداش، مدیران.

-
۱. کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، گرایش مدیریت آحاد، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران.
 ۲. کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، گرایش مدیریت مالی، دانشگاه آزاد اسلامی تهران مرکز، تهران، ایران.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۱۰/۰۵
تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۶/۰۲/۰۶
نویسنده مسئول مقاله: حسن رضایی لیجایی
E-mail: h.rezaeel@chmail.ir

مقدمه

سبک رهبری می‌تواند در تعیین اولویت‌های استراتژیک شرکت و پیاده‌سازی سیستم‌های کنترل رسمی تأثیرگذار باشد (آبرنتی^۱ و همکاران، ۲۰۱۰: ۱۴)، نوآوری و خلاقیت شرکت (مورالز^۲ و همکاران، ۲۰۱۲: ۱۰۴۵-۱۰۴۶)، عملکرد تیمی و سازمانی (بیراسناو^۳، ۲۰۱۴: ۱۶۲۷ و براون^۴ و همکاران، ۲۰۱۳: ۲۷۰-۲۸۳). برخی پژوهش‌ها رهبران را به دو دسته تحول‌آفرین و مبادله‌ای تقسیم کرده‌اند (باس و ریگیو^۵، ۲۰۰۶). استفاده از سیستم جامع ارزیابی عملکرد^۶ به منظور سیستم پاداش در سبک رهبری تحول‌آفرین از اهمیت کمتری برخوردار است (ان‌گوین^۷ و همکاران، ۲۰۱۶: ۵ و آبرنتی، ۲۰۱۰: ۱۰). با توجه به اینکه انتخاب سیستم کنترل مدیریت به عنوان ابزاری است که توسط آن، برقراری ارتباطات مدیران عالی، توانمندسازی و اجرای چشم انداز حاصل می‌گردد. ویژگی‌های سبک رهبر تحول‌آفرین عبارتند از: اول، رهبران تحول‌آفرین در چشم‌زیردستان خود جذابیت بیشتری دارند و دارای ویژگی کاریزماتیک (الهام بخش) هستند. رهبران تحول‌آفرین دارای قدرت مرجعیت و نفوذ، وفاداری الهام بخش به سازمان، احترام، و توانایی برای تعیین چشم‌اندازهای مهم هستند (هوم^۸، ۱۹۷۷). این ویژگی ویژگی رهبران تحول‌آفرین نشان‌دهنده این است که آنها می‌توانند به توسعه و حفظ یک سیستم کنترل مانند سیستم پاداش اقدام کنند که توسط آن مدیران به زیردستان پاداش می‌دهند تا به واسطه تلاششان آن‌ها را تصدیق و تشویق کنند (جونگ^۹، ۲۰۰۱).

دوم، رهبران تحول‌آفرین با استفاده از ملاحظات فردی به طور قابل توجهی، به زیردستان جهت‌دهی می‌کنند. ملاحظات فردی یک روش انتقال اطلاعات به موقع از طریق، مربی و مربیگری به زیردستان است که بهبود مستمر و سیستم بازخورد را فراهم می‌کند.

-
1. Abernethy
 2. Morales
 3. Birasnav
 4. Braun
 5. Bass&Riggio
 6. Comprehensive performance measurement system(PMS)
 7. Nguyen
 8. Home
 9. Jung

مهم‌تر از آن، نیازهای فعلی فرد را با مأموریت و تعالی سازمان در زمانی که این نیازها برای انجام کار مناسب است پیوند می‌دهد. رهبران تحول آفرین به تفاوت‌های فردی در نیازهای زیردستان برای رشد و توسعه توجه دارد. آن‌ها با توجه به ویژگی‌های فردی برای زیردستان به تعیین وظایف و تنظیم نمونه اقدام می‌کنند که این مقوله نه تنها برای برآوردن نیازهای فوری، بلکه برای بالا بردن نیاز و توانایی‌های سطوح بالاتر زیردستان می‌باشد. از جمله ویژگی‌های رهبران تحول آفرین این است که آنها می‌توانند یک سیستم کنترل را توسعه و حفظ نمایند. سوّم، رهبران تحول آفرین با استفاده از تحریک فکری کارمندان و به چالش کشیدن وضع موجود، آن‌ها را به قبول ایجاد راه حل‌های نوآورانه برای حل مشکلات، متقاعد می‌سازند (باس، ۱۹۸۵؛ برسون و آوولیو^۱، ۲۰۰۴).

تحریک فکری به عنوان مفهوم، درک و تجزیه و تحلیل زیردستان از مواجهه با مشکلات و تولید راه حل برای آن گفته می‌شود (اول هاگا^۲ و کوچین کِب^۳، ۲۰۱۶: ۲۶۰). از طریق تحریک فکری فکری زیردستان، روش‌های جدید انجام مأموریت سازمان کشف می‌شود. در واقع، تحقیقات پیشین در این خصوص دریافته‌اند که سبک رهبری تحول آفرین می‌تواند یک سیستم کنترل را، با توجه به ارزش و پاداش خلاقیت و نوآوری، از طریق سیستم‌های پاداش و اندازه‌گیری عملکرد مناسب توسعه و حفظ کند (ان گوین و همکاران، ۲۰۱۶: ۷ و جونگ، ۲۰۰۱؛ مامفورد و گوستافسون^۴، ۱۹۸۸).

مسئله اصلی در این تحقیق این است که در یک سیستم نظامی، مدیران ارشد از یک نظام سلسله‌مراتبی پیروی می‌کنند که بیشتر به سبک رهبری مبادله‌ای^۵ شباهت دارد. رهبری مبادله‌ای هنگامی مفید است، که نقش رهبر برای دستیابی به اهداف مربوط می‌شود. یک رهبر مبادله‌ای، در نتیجه با استفاده روش چماق و هویج برای دستیابی به این اهداف متوسل می‌شود (اول هاگا و کوچین کِب، ۲۰۱۶: ۲۵۸ و باس، ۱۹۹۷). رهبران مبادله‌ای هیچ‌گاه راه‌های خلاقانه‌ای برای انجام وظیفه از کارمندان خود انتظار ندارند (هارتوگ^۶ و همکاران، ۱۹۹۷: ۶۹۰-۶۸۹).

-
1. Avolio & Berson
 2. ul-Haqa
 3. Kuchinkeb
 4. Mumford & Gustafson
 5. Transactional
 6. Hartog

رهبران مبادله‌ای بیشتر به فکر تکمیل کار و عملکرد کارکنان خود هستند به همین دلیل، آنها با استفاده از تقویت نقاط (مثبت و منفی) برای رسیدن به نتایج مورد نظر اقدام می‌کنند. لذا این روش نه تنها خلاقیت را برای حل مشکلات سازمانی پرورش نمی‌دهد بلکه انگیزه کارکنان را به دلیل دچار شدن به روزمرگی از بین برده و در نتیجه راندمان نیروی انسانی را تا حد قابل توجهی پایین می‌آورد و گاهاً موجبات ترک خدمت، عدم رضایت و تعهد کارکنان را موجب می‌گردد. بنابراین به نظر می‌رسد سبک رهبری تحول‌آفرین بتواند این مشکل را در سازمان برطرف نماید و باعث بهبود عملکرد مدیران گردد. لذا هدف اصلی این تحقیق رسیدن به سؤال اصلی تحقیق می‌باشد: آیا سبک رهبری تحول‌آفرین به صورت مستقیم و یا غیر مستقیم (از طریق متغیر میانجی سیستم پاداش) باعث بهبود عملکرد مدیران می‌گردد؟

مروری بر مبانی نظری

سبک رهبری تحول‌آفرین

سبک رهبری مدیران یکی از عوامل مؤثر در افزایش روحیه، انگیزش، عملکرد، کارایی و اثر بخشی و در نهایت بهره‌وری در سازمان‌ها است (کیو^۱، ۲۰۱۱: ۵۸۸). رهبری تحول‌آفرین نمایانگر فرآیندی است که منتهی به تغییر و تحول در افراد می‌شود و با ارزش‌ها، ویژگی‌های اخلاقی، اهداف بلند مدت، ارزیابی محرک‌های تأثیرگذار بر کارکنان، ارضای نیازها و شیوه رفتار با آنها مرتبط است. رهبری تحول‌آفرین برای عینیت یافتن نیازمند چهار عامل مشتمل بر توجه افراد، ترغیب به تفکر، انگیزش الهام بخش و نفوذ ایده‌آل است (عزیزی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۳: ۷۷). رهبری تحول‌آفرین بیشتر شبیه رهبری رویایی است که در آن رهبران انگیزه کارکنان خود را فراتر از انتظارات خاص تعیین می‌کنند به عبارت دیگر رهبری تحول‌آفرین منجر به عملکردی فراتر از انتظارات در محیط سازمانی می‌شود (هاتر^۲ و باس، ۱۹۸۸: ۷۰۲-۶۹۵ و داوست^۳ و همکاران، ۲۰۱۵: ۲۶۴-۲۴۴).

1. Ku
2. Hater
3. Doucet

رهبر تحول آفرین معمولاً به کارکنان چشم انداز ارائه می‌دهد. او بیشتر از یک رهبر کاریزماتیک است و تلاش می‌کند از طریق چشم انداز و فرهنگ‌مندی به افراد الهام بخشید (بورنز^۱، ۱۹۷۸). رهبران تحول آفرین باورها و نگرش کارکنان را با الهام از آنها تغییر می‌دهد. آنها با ارائه چشم‌انداز و ایجاد انگیزه در کارمندان خود، دستیابی به اهداف خاص را در دقیقه دنبال می‌کنند (اول هاگا و کوچین کب ۲۰۱۶: ۲۶۱ و روج^۲ و همکاران، ۱۹۸۹). رهبری تحول آفرین برای به انجام رساندن اهداف و مأموریت سازمانی از طریق همکاری با پیروان اقدام می‌نمایند. آنها با تأثیر گذاشتن بر باورها، ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتار پیروان خود، آنها را تشویق می‌کنند. رهبران تحول آفرین با ایجاد انگیزه در پیروان خود آنها را به راهی فراتر از بخش‌ها و مبادلات موجود می‌برد. زمانی که یک رهبر، سبک رهبری تحول آفرین را برای رهبری بر می‌گزیند پیروان و کارمندان همسو با او حرکت می‌کنند.

ماهیت رهبر تحول آفرین را می‌توان با تأثیری که رهبر بر پیروان ایجاد می‌کند، درک کرد. توسعه اعتماد و احترام کارمندان به رهبر تحول آفرین این‌گونه است که آنها مایل به رفتار فوق‌العاده‌ای برای تحقق انتظارات رهبر خود هستند (باربیوتو^۳، ۱۹۹۷). در سال ۱۹۹۷، باس ابعاد زیر را برای رهبری تحول آفرین مشخص نموده است: نفوذ آرمانی (منسوب و رفتار). انگیزش الهام بخش؛ تحریک فکری؛ و در نظر گرفتن ویژگی‌های فردی. نفوذ آرمانی نیز به عنوان رهبری کاریزماتیک شناخته شده است. رهبران با در اختیار داشتن نفوذ آرمانی، به عنوان یک الگو برای پیروان خود عمل می‌کنند. آنها ارزش‌های اخلاقی قوی را دنبال می‌کنند. نفوذ آرمانی از دو نوع است: منسوب و رفتاری. نفوذ آرمانی منسوب، ویژگی‌های مهم رهبران را در بر می‌گیرد. از سوی دیگر، اقدامات رهبر، تأثیرات رفتاری در نظر گرفته شده است. در انگیزش الهام بخش، رهبران یک دیدگاه خوش بینانه و استانداردهای بالایی برای پیروان در نظر می‌گیرند. آنها مشتاق هستند که پیروان خود را برای رسیدن به اهداف بالاتر تشویق کنند. تحریک فکری تضمین می‌کند که کارکنان از مشکلات خود آگاه و به اندازه کافی قادر هستند در مورد مشکلات خود به شیوه‌ای خلاق تر فکر کنند.

1. Burns

2. Rouche

3. Barbuto

تحریک فکری کارکنان را قادر به درک، فهم از مشکلات خود می‌سازد. علاوه بر این، کارمندان را قادر به تجزیه و تحلیل و حل مشکلات خود از راه‌های غیرمعمول (خلاقانه) می‌سازد (باس و آوولیو، ۱۹۹۷). به نظر شخصی هر کارمند بر اساس ویژگی‌های شخصی و نیازهایی که دارد توجه ویژه می‌شود. به توصیه کارکنان خود گوش می‌دهند و بر اساس ویژگی‌های فردیشان به آن‌ها آموزش می‌دهند. رهبران تحول‌آفرین چنین در نظر می‌گیرند که پیروان خود بهترین هستند.

سیستم پاداش

کلمه اجر و مشتقات آن، ۱۰۸ بار در قرآن کریم تکرار شده که مؤید اهمیت پاداش در شکل‌گیری رفتار انسان‌ها از نظر اسلام است (علیزاده و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۱). میل به اراده انجام کار یا انگیزش عامل اساسی در ایجاد تلاش‌ها و فعالیت‌های افراد است. یکی از صاحب‌نظران انگیزش را فرآیندی می‌داند که با یک نیاز یا کمبود زیستی یا روانی آغاز شده و رفتار هدفمند یا انگیزه‌ای را در جهت محرکی خارجی فعال می‌نماید (رضائیان، ۱۳۹۳). یکی از متغیرهایی که می‌تواند تأثیر بسزایی در این خصوص داشته باشد، نحوه توزیع پاداش‌های سازمانی به کارکنان است. با توجه به اینکه کوتاهی در اعطای «پاداش» به رفتار درست، می‌تواند منتج به نتیجه غلط شود، کارکنان یک سازمان وقتی بین کار و آنچه به عنوان پاداش دریافت می‌دارند رابطه‌ای نبینند، آن طور که باید سعی و تلاش نمی‌کنند (میر سپاسی، ۱۳۹۳).

در بازار بسیار رقابتی امروز، نیاز سازمان‌ها به حفظ نیروی انسانی متخصص بیش از پیش آشکار شده و ارائه پاداش راهبردی در جهت وصول به این مهم است (ساندرز^۱، ۲۰۰۰). پاداش عبارتست از: «پیامدهای ارزشمند مثبت کار برای افراد (شرمرهرن^۲، ۱۹۹۳). پاداش ارائه یک پیشامد خوشایند برای انجام رفتاری مطلوب از فرد به منظور افزایش احتمال تکرار است (هلریگل^۳ و همکاران، ۱۹۹۵)».

پاداش از چنان اهمیتی در مباحث مربوط به مدیریت برخوردار است که از آن به عنوان یکی از منابع قدرت مدیر تحت عنوان «قدرت پاداش» یاد می‌شود.

-
1. Sanders
 2. Shermerhorn
 3. Hellriegel

منظور از قدرت پاداش استفاده از پاداش‌های مختلف درونی و بیرونی به منظور کنترل عملکرد افراد است. به عبارت دیگر مدیر از قدرت پاداش به منظور تأثیرگذاری و کنترل رفتار زیردستان استفاده می‌کند (رابینز و کاتلر^۱، ۱۹۹۹). اگر چه همه مدیران دارای قدرت پاداش مشابهی هستند اما موفقیت در دسترسی و به کار بردن اثربخش پاداش نیازمند مدیریت آن است. مدیریت پاداش عبارتست از: «فرآیند ایجاد و اجرای استراتژی‌ها، خط‌مشی‌ها و سیستم‌ها که به سازمان در نایل شدن به اهدافش از طریق انگیزه و تعهد افراد کمک می‌کند». مدیریت پاداش بر نحوه تهیه و طراحی برنامه‌ها توسط سازمان، به منظور مطمئن شدن از اینکه رفتارها و عملکردهای مؤثر کارکنان در تحقق اهداف سازمان مورد تقدیر قرار می‌گیرد، تمرکز دارد (آرمسترانگ، ۱۳۸۱).

مدیریت پاداش بر این اصل بنا می‌شود که منبع نهایی ایجاد ارزش در سازمان کارکنان هستند. این به این معناست که فرآیند پاداش باید به نحوی به نیازهای کارکنان و سازمان پاسخ دهد (جونز و گنورک^۲، ۱۹۹۸). دو معیار مهم در مدیریت پاداش وجود دارد یکی فوریت و دیگری توازن. فوریت به این معناست که پاداش بایستی تا حد امکان بلافاصله پس از عملکرد مطلوب ارائه شود زیرا هر چقدر بین این دو فاصله بیفتد از خاصیت انگیزشی پاداش کاسته می‌شود و منظور از توازن، نوعی برابری و عدالت بین عملکرد فرد و نوع و میزان پاداش است. که هر گونه عدم توازن بین این دو از خاصیت انگیزش پاداش خواهد کاست.

عملکرد مدیریتی

سبک رهبری تحول آفرین با عملکرد و شخصیت رهبر در ارتباط است (دینرت^۳ و همکاران، ۲۰۱۵: ۲۶-۱). به همین دلیل بسیاری از محققان به اهمیت و لزوم بررسی رهبری تحول آفرین تأکید کرده است (وان کنیپنبرگ و سیتکین^۴، ۲۰۱۳: ۱-۶۰). دان^۵ (۲۰۰۰) در پژوهش خود دریافت که دو شاخص مهم، مؤثر بودن و متعهد بودن رهبری می‌تواند سازمان را از وضع نامساعد به وضع بهینه انتقال دهد.

1. Robbins&katler
 2. Jones& George
 3. Deinert
 4. van Knippenberg & Sitkin
 5. Dunn

بهترین مدل رهبری برای مدیران آن است که از یک طیف به عنوان تسهیل کننده امر اصلاحات و نوسازی استفاده گردد و از طرف دیگر سازمان را به عنوان یک جامعه یادگیرنده در آورد و بتواند شرایط رهبری انتقالی^۱ را به وجود آورد. ویتکر و ولنتن^۲ (۱۹۹۳) شاخص‌های مشترک مدیران مؤثر را شناسایی کرده‌اند: ۱- میزان پذیرش مسئولیت در تمام جنبه‌های سازمانی ۲- میزان ارتباط و درگیری آن‌ها با مسائل و داشتن ادراک دقیق ۳- میزان دریافت اطلاعات و بازخورد از طرف کارکنانی که به طور غیر رسمی رهبری کارکنان را به عهده دارند. لوتانز^۳ (۱۹۹۵) در مطالعات خود برای تشریح مدیریت «اثربخش» دو معیار را به کار گرفته است: ۱- تحقق اهداف سازمان با استانداردهای کمی و کیفی بالا ۲- ایجاد رضایت و تعهد کاری در کارکنان.

میزان تحقق اهداف سازمانی، یکی از معیارهای سنجش عملکرد مدیر است. آنچه در این راستا مهم به شمار می‌آید پایداری مدیریت به رسالت و فلسفه وجودی سازمان است. لوتانز علاوه به راین معیار رضایت و تعهد کارکنان را نیز برای اثر بخشی مدیریت لحاظ کرده است. اگر چه معیار اصلی ارزیابی مدیر، کیفیت عملکردی وی در تحقق اهداف سازمان است. ولیکن در انجام این امر کارکنان نقش کلیدی دارند. مینتزرگ^۴ (۱۹۷۳) با توجه به مطالعات خود بر روی عملکرد مدیران اجرایی نگرش جدیدی ارائه کرد که علیرغم تفاوت سازمان‌ها و مدیران، این «نقش‌ها» در کارهای مدیران مشترک است. مینتزرگ این ده نقش را در سه گروه: نقش‌های ارتباطی، نقش‌های اطلاعاتی، نقش‌های تصمیم‌گیری طبقه‌بندی کرده است.

سبک رهبری تحول آفرین و عملکرد مدیریتی

تحقیقات قبلی این گوین و همکاران (۲۰۱۶)، (بُرِنز^۵، ۱۹۸۷) و (انسلی^۶ و همکاران، ۲۰۰۶) نشان می‌دهد که رهبران تحول آفرین به آرمان‌ها و اصول اخلاقی پیروان خود متوسل می‌شوند و برای رسیدن به بالاترین سطح موفقیت و مالکیت اهداف گروه به پیروانشان الهام می‌بخشند.

-
1. Trans Formation
 2. Whitaker & Valentine
 3. Luthans
 4. Mintzberg
 5. Burns
 6. Ensley

پیروان یک رهبر تحول آفرین، به خودی خود انگیزه دست‌یابی به هدف با یا بدون پاداش که ممکن است با نتیجه همراه باشد دارد (پیرس و همکاران، ۲۰۰۳). سبک رهبری تحول آفرین می‌تواند کمک به ترویج مشاهدات طولانی مدت و الهام بخش کند که ممکن است با افزایش کمک‌های ترویجی پیروان با اعمال تلاش فراتر از وظیفه همراه باشد. بنابراین، رهبران تحول آفرین می‌توانند با ایجاد انگیزه در پیروان خود برای تلاش مؤثر، موجب بهبود عملکرد گردد. چوی^۱ (۲۰۰۶) معتقد است که پیروان رهبری کاربزماتیک، اغلب دارای عملکرد بالا در کارشان هستند. این افزایش عملکرد می‌تواند برای دست‌یابی به نیازهای بالاتر پیروان نسبت داده شود که توسط تجسم رفتار رهبر کاربزماتیک شبیه‌سازی می‌شود این مقوله به عنوان چشم انداز تفاوت زیادی با وضع موجود دارد بنابراین پیروان همه توانایی خود را برای شناسایی و تحقق آن بسیج می‌کنند (باس، ۱۹۸۵).

سبک رهبری تحول آفرین و سیستم پاداش

مدیران ارشد که دارای یک سبک رهبری تحول آفرین هستند می‌توانند با ارائه یک چشم انداز، آینده فوتی و فوری، به پیروانشان الهام بخشیده و آنها را تحریک نمایند (باس، ۱۹۸۵). مدیران آنها را متقاعد به قبول یا ایجاد راه حل‌های نوآورانه برای مشکلات نموده به جای اینکه به سادگی وضع موجود را بپذیرند (باس، ۱۹۸۵؛ برسون و آوولیو، ۲۰۰۴: ۶۴۶-۶۲۵). در واقع در مطالعات پیشین توجه رهبری تحول آفرین برای ایجاد و حفظ یک سیستم پاداش برای ارزش‌ها و جبران تلاش‌های مدیران بوده است (مامفورد و گاستافسون، ۱۹۸۸: ۴۳-۲۷ و جانگ^۲، ۲۰۰۱: ۱۹۵-۱۸۵).

اصطلاح «سیستم پاداش» اشاره به سطح حقوق و مزایای ارائه شده به کارکنان بر اساس عملکرد آنها دارد که می‌تواند همچنین عنوان «عملکرد مبتنی بر پاداش» باشد. یک سیستم پاداش، که متشکل از پاداش‌های بیرونی و درونی است، می‌تواند به تلاش کارکنان برای افزایش عملکرد آنها ایجاد انگیزه کند. پاداش‌های درونی به ایجاد انگیزه مدیران اطلاق می‌شود که ذاتاً به کار در سطوح بالاتر بهره‌وری و تلاش برای توسعه حرفه‌ای مرتبط است.

چنین پاداشی در یک معامله بزرگ یافت می‌شود است، که قوی‌تر از پاداش‌های مالی در کارکنان ایجاد انگیزه می‌نماید. گفته می‌شوند که کارکنان در انگیزه درونی به دنبال پاداش‌های مالی نیستند به عبارت دیگر اغلب برای به حداکثر رساندن انگیزه، پول کافی نیست. آن‌ها احساس کمک کردن برای‌شان مهم‌تر است.

در مقابل، پاداش خارجی می‌تواند به سادگی مانند: اختصاص یک دفتر بهتر، و یا تشویق شفاهی، جوایز، تبلیغات و یا مسئولیت‌های اضافی همراه باشد. مواردی که این پاداش می‌تواند انگیزه ایجاد کند مانند حقوق، پیشرفت و به رسمیت شناختن، که برای اکثر کارمندان مهم است. بنابراین، در حال حاضر برخی از اشکال به رسمیت شناختن (ذاتی و پاداش خارجی) به ایجاد انگیزه در زیردستان به منظور افزایش نگرش آن‌ها نسبت به کارشان را به دنبال دارد (مک کنا، ۱۹۹۴). اُک اوکی^۱ (۱۹۹۶) معتقد است که رهبران با ارائه پاداش به زیردستان خود می‌تواند تأثیرگذاری عملکرد زیردستان از برنامه بهبود مستمر مدیریت کیفیت جامع را به رسمیت بشناسند. از این رو، انتظار می‌رود که رهبران تحول‌آفرین می‌توانند بر روی یک سیستم پاداش متکی به تحریک و الهام بخشیدن به زیردستانشان برای رسیدن به اهداف سازمانی اقدام نمایند.

سیستم پاداش و عملکرد مدیریتی

یکی از مهم‌ترین ابزارها برای ایجاد انگیزه در کارکنان سیستم پاداش مناسب است (شولتز و همکاران، ۲۰۱۰). مدیران از طریق اندازه‌گیری عملکرد، انواع پاداش، و سیستم ارزیابی یا پاداش، و همچنین ترکیبی از این‌ها، انگیزه را ایجاد می‌کنند (کومینیز^۲ و همکاران، ۲۰۰۷). (ان گوین و همکاران، ۲۰۱۶: ۱-۱۲) استدلال می‌کنند که ارتباط نزدیک بین پاداش و عملکرد وجود دارد. اهداف ممکن است عملکرد مدیریتی را بهبود بخشد. مطالعات زیادی صورت گرفته که ارتباط معناداری بین سیستم پاداش و عملکرد را به اثبات رسانده‌اند (بیون^۳ و همکاران، ۲۰۰۹؛ اسشولز^۴ و همکاران، ۲۰۱۰؛ اوکانر^۵ و همکاران، ۲۰۰۶).

-
1. Okokie
 2. Kominis
 3. Byun
 4. Schulz
 5. O'Connor

با این حال، ممکن است اگر معیار اندازه‌گیری عملکرد مناسب نباشد مشکلاتی به وجود آید ایتنر^۱ و همکاران (۲۰۰۳: ۷۲۰). همان منبع اعلام می‌دارد، مدیرانی هستند که برای سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش، سطح بالایی از اهداف را ملاک قرار داده‌اند. (به عنوان مثال تعصب در جایزه و معیارهای نامشخص برای تعیین پاداش).

هنگامی که کارکنان درک کنند یک رابطه نزدیک بین تلاش‌های خود و اهداف عملکرد وجود دارد، ممکن است آن‌ها تلاش خود را به منظور ارتقاء عملکرد (لانگ فیلد^۲ و همکاران، ۲۰۰۶) گسترش دهند. مثلاً، وقتی مدیران فروش درک می‌کنند که برای رسیدن به اهداف، جوایز با ارزشی برای عملکردشان دریافت خواهند کرد، مانند رضایت مشتری، ممکن است اطلاعات مربوط به نیازها و انتظارات مشتری را مورد بررسی قرار دهند (بانگ چوک دی^۳، ۲۰۰۸). که انتظار می‌رود در مذاکره و بستن قرار داد جهت ارائه کالا و خدمات به مشتری مورد استفاده قرار گیرد. در نتیجه، ممکن است این مدیران به عملکرد بالا دست یابند. به این معنا که، ارتباط پاداش به اهداف عملکرد ممکن است به بهبود عملکرد مدیریتی منجر شود (اسپرینکل^۴، ۲۰۰۳).

مطالعات قبلی بر روی سیستم پاداش (طرح جبران خدمت) (چونگ و اِگلتون^۵، ۲۰۰۷: ۳۴۳-۳۱۲؛ گویمون^۶ و همکاران، ۲۰۰۸: ۱۸-۱؛ اسپرینگل^۷، ۲۰۰۰، ۲۰۰۳؛ وب^۸ و همکاران، ۲۰۱۳: ۱۴۵۷-۱۴۳۳). بر تئوری نمایندگی و تئوری هدف‌گذاری تکیه کرده‌اند. طرفداران نظریه نمایندگی استدلال می‌کنند که اثر تلاش - محور از یک سیستم پاداش باعث بهبود عملکرد در بخشی از تلاش زیردستان می‌گردد.

-
1. Ittner
 2. Langfield-Smith
 3. Bangchokdee
 4. Sprinkle
 5. Eggleton
 6. Guymon
 7. Sprinkle
 8. Webb

مطالعات قبلی (بانکر^۱ و همکاران، ۱۹۹۶؛ بانکر و همکاران، ۲۰۰۱؛ چو^۲، ۱۹۸۳؛ چورچ^۳ و همکاران، ۲۰۰۸؛ فارل^۴ و همکاران، ۲۰۰۸؛ اسپرینگل، ۲۰۰۰) نشان داده‌اند که سیستم پاداش می‌تواند می‌تواند سطحی از عملکرد افراد را با القای تلاش بالاتر تحت تأثیر قرار دهد (تلاش القا اثر). فارل و همکاران (۲۰۰۸: ۸۰۲-۷۳۳) نشان می‌دهد که عملکرد یک تابع از تلاش است. آنها استدلال می‌کنند که تلاش بیشتر منجر به عملکرد بهتر است. چونگ و اِگلتون^۵، ۲۰۰۷: ۳۴۲-۳۱۲) استدلال می‌کنند که سیستم پاداش به کارمندان، انگیزه تلاش بیشتر برای بهبود عملکرد را می‌دهد. در مقابل، طرفداران نظریه هدف‌گذاری استدلال می‌کنند که سیستم‌های پاداش انگیزشی هستند زیرا آنها افراد را تشویق به ارتکاب عمل برای رسیدن اهداف به عملکرد بالاتر کرده که به نوبه خود موجب افزایش عملکرد کاری‌شان می‌شود (چن^۶ و همکاران، ۲۰۱۳؛ فاتسیس و هرست^۷، ۱۹۹۲: ۳۴۷-۳۵۵؛ رایت^۸، ۱۹۹۲، ۱۹۹۴). یک مطالعه توسط چن و همکاران (۲۰۱۳: ۲۷۵) نشان می‌دهد که کارکنانی که بر اساس دست‌یابی به اهداف قابل دسترسی، تلاش می‌کنند، بیشتر به چالش کشیده می‌شوند، بازخورد گرفته شده حاکی از این است که افزایش تلاش‌ها اثر مثبت و معناداری بر عملکرد آنان دارد. روی هم رفته، نظریه‌های موجود و شواهد تجربی نشان می‌دهد که استفاده از سیستم پاداش احتمالاً تأثیر زیادی بر افزایش عملکرد مدیران دارد.

اکبری و صالحی (۱۳۹۲: ۱۲۹) در تحقیق خود با عنوان «بررسی سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران با اثربخشی، انگیزش و رضایت کارکنان» برای سنجش سبک رهبری برای سطوح معاونین، مدیران و رؤسای یکی از شرکت‌های گروه سایپا به این نتیجه رسیدند که پیامدهای رهبری (انگیزش کارکنان، رضایت کارکنان و اثربخشی رهبری) با سبک رهبری تحول‌آفرین، رابطه‌ای مثبت و معنادار دارد.

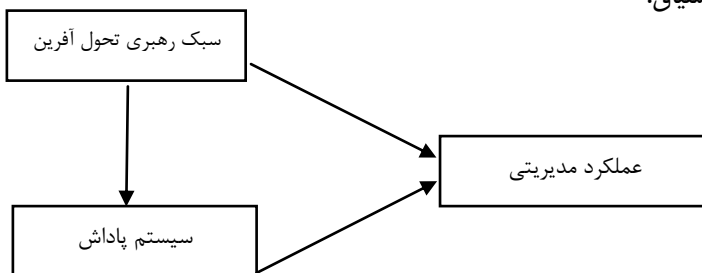
-
1. Banker
 2. Chow
 3. Church
 4. Farrell
 5. Chong & Eggleton
 6. Chen
 7. Fatseas & Hirst
 8. Wright

صمدی میارکلائی و همکاران (۱۳۹۳: ۵۱۹) در تحقیق خود با عنوان «تبیین نقش رهبری تحول آفرین در فرهنگ سازمانی» در اداره آموزش و پرورش استان مازندران به این نتیجه رسیدند که بین رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی رابطه مثبت و معنادار نسبتاً قوی وجود دارد. غریبی و یامچی و همکاران (۱۳۹۰: ۱) در تحقیق خود با عنوان «تبیین الگوی اثربخش کارکنان بخش عمومی با رویکردی کل نگرانه به پاداش» به این نتیجه رسیدند که میان عناصر پاداش کل، انگیزش و عملکرد همبستگی معناداری وجود دارد. همچنین میان عناصر پاداش کل و انگیزش رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. چنین رابطه مثبت و معنادار میان عناصر کل و عملکرد نیز یافت شد. میان انگیزش کاری و عملکرد کارکنان رابطه معناداری به دست نیامد. از میان عناصر پاداش کل، پاداش‌های گروهی - رابطه‌ای و فردی - تبدالی از تأثیر بیشتری بر متغیرهای وابسته برخوردار بودند.

علیزاده و همکاران (۱۳۹۳: ۵۱) در تحقیق خود با عنوان «طراحی الگوی بومی عوامل مؤثر بر توزیع پاداش در قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص) آجا» به این نتیجه رسیدند که وجود کمبودها و کاستی‌ها در مقوله توزیع پاداش، هم از جنبه آیین نامه‌ها، نظام‌ها و روش‌ها و هم منابع و بودجه است. تدوین آیین‌نامه و فرموله کردن یک نظام پاداش مدون می‌تواند راه‌گشا و موجب انگیزش کارکنان قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص) شود. عزیزی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۳: ۷۵) در تحقیق خود تحت عنوان «طراحی مدل تأثیر سبک رهبری بر فراموشی سازمانی هدفمند و عملکرد سازمانی با استفاده از روش مدل یابی معادلات ساختاری» به این نتیجه رسیدند که سبک رهبری (تحول آفرین و مبادله‌ای) تأثیر مستقیم و معنادار بر فراموشی سازمانی هدفمند و عملکرد سازمانی دارد و همچنین به صورت غیر مستقیم به واسطه فراموشی سازمانی هدفمند بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد. این گوین و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیق خود تحت عنوان «تأثیر سبک رهبری تحول آفرین و سیستم کنترل مدیران بر عملکرد» به این نتیجه رسیدند که سبک رهبری تحول آفرین با عملکرد مدیریتی به طور مستقیم رابطه مثبت و معنادار دارد اما با سیستم کنترل به صورت مستقیم رابطه معناداری وجود ندارد اما سبک رهبری تحول آفرین به صورت غیر مستقیم از طریق سیستم پاداش بر عملکرد ارتباط مثبت و معنادار وجود دارد.

اول هاگا^۱ و کوچین کب^۲ (۲۰۱۶) در تحقیق خود تحت عنوان «تأثیر سبک رهبری بر نگرش کارمندان پسر نسبت به رهبر و عملکردشان: مطالعه موردی بانک‌های پاکستانی» که از ۲۲۴ نفر از کارمندان بانک نمونه‌گیری نمودند دریافتند که ارتباط مثبت و معنی‌داری بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد کارکنان وجود دارد. با این حال، سبک رهبری آزادمنش^۳ رابطه منفی با عملکرد کارکنان به لحاظ اثربخشی و رضایت کارکنان را نشان داد. دینرت و همکاران (۲۰۱۵) در تحقیق خود تحت عنوان «ابعاد فرعی رهبری تحول‌آفرین و ارتباط آن با شخصیت و عملکرد رهبران» به این نتیجه رسیدند که بین ابعاد فرعی رهبری تحول‌آفرین و پنج صفت شخصیتی رهبر ارتباط مستقیم و با عملکرد رهبر رابطه غیر مستقیم وجود دارد.

آبرنثی و همکاران (۲۰۱۰) در تحقیق خود تحت عنوان «رهبری و طراحی سیستم کنترل» به این نتیجه رسیدند که بین سبک رهبری و عوامل کنترلی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد که ویدنر و همکاران (۲۰۰۸) در تحقیق خود تحت عنوان «کنترل‌های هم‌جوار نظارت‌های اجتماعی با اجزاء طراحی سازمانی سنتی» به رابطه مثبت سبک رهبری و سیستم کنترل اشاره نمودند. بنابراین با توجه به ادبیات موضوع و نتایج تحقیقات قبلی مدل مفهومی تحقیق و فرضیه‌های آن تدوین می‌گردد. در این تحقیق سبک رهبری تحول‌آفرین به عنوان متغیر مستقل بوده و شاخص‌های آن برگرفته از پرسشنامه استاندارد آوولیو، باس و یونگ (۱۹۹۹) که عبارتند از: نمایش قدرت، اعتماد به نفس و اخلاق - محوریت ارزش‌ها، اعتقادات و مأموریت - تحریک آگاهی زیردستان - مذاکرات مثبت در مورد آینده - احترام به زیردستان - بالندگی و غرور زیردستان از گروه - تاکید بر مأموریت جمعی - انجام مذاکرات با اشتیاق.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

1. ul-Haqa
2. Kuchinkeb
3. laissez-faire leadership style

سیستم پاداش هم به عنوان متغیر مستقل و هم به عنوان متغیر میانجی می‌باشد و شاخص‌های آن برگرفته از نظر متخصصان منابع انسانی مانند: شولز^۱ و همکاران (۲۰۱۰)، چو و همکاران (۱۹۹۹)، شیلدرز و یانگ^۲ (۱۹۹۳) که عبارتند از: ارتباط مستقیم پاداش با عملکرد فردی - ارتباط مستقیم پاداش با سیستم اندازه‌گیری عملکرد - ارتباط پاداش با افزایش کارایی - اخذ پاداش بیشتر برای ۲۵ درصد رتبه‌های بالای عملکرد افراد در سازمان نسبت به ۲۵ درصد دارندگان پایین‌ترین رتبه عملکرد. عملکرد مدیریتی به عنوان متغیر وابسته بوده و شاخص‌های آن برگرفته از پرسشنامه استاندارد ماهونی، جردی و کارول^۳ (۱۹۶۳) می‌باشد و شاخص‌های آن عبارتند از: برنامه‌ریزی، بررسی، هماهنگی، ارزیابی، نظارت، نیروی انسانی، مذاکره، نمایندگی.

لذا فرضیات تحقیق به شرح ذیل تدوین می‌گردد.

فرضیه اول: سبک رهبری تحول آفرین بر عملکرد مدیریتی تأثیر مثبت دارد.

فرضیه دوم: سیستم پاداش بر عملکرد مدیریتی تأثیر مثبت دارد.

فرضیه سوم: سبک رهبری تحول آفرین از طریق سیستم پاداش بر عملکرد مدیریتی تأثیر مثبت

دارد.

روش پژوهش

پژوهش پیش رو از دید هدف کاربردی است؛ زیرا از نتایج یافته‌های آن می‌توان برای حل مشکلات سازمان‌ها به کار برد. و از نظر ماهیت و روش، پژوهشی توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی به شمار می‌رود؛ زیرا تلاش می‌کند با استفاده از پرسش‌نامه، اطلاعات مورد نیاز را از وضع موجود نمونه آماری به دست آورد برای جمع‌آوری داده‌های مؤلفه‌های تحقیق از پرسشنامه‌های استاندارد بومی‌سازی شده و هم پرسشنامه محقق ساخته بهره‌جسته شد. هم‌چنین از جنبه زمانی، مقطعی و از نگاه نوع داده‌ها، پژوهشی کمی به شمار می‌رود. روش نمونه‌گیری در این تحقیق به صورت نمونه‌گیری تصادفی ساده است.

1. Schulz

2. Shields& Young

3. Mahoney, Jerdee& Carroll

جامعه‌ی آماری تحقیق ۲۰۰ نفر از کارکنان یکی از یگان‌های نظامی مستقر در مرکز می‌باشد که با توجه به تعیین حجم نمونه از روش کوکران با حجم معلوم، تعداد جامعه نمونه ۱۳۲ نفر برآورد گردید. در پژوهش حاضر جهت گردآوری داده‌ها از ابزار پرسش‌نامه استفاده شده است. روایی تحقیق به صورت سازه‌ای و پایایی آن از روش آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت. پایایی تحقیق از طریق آلفای کرونباخ و سازه‌ای مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه، جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار مدل‌سازی معادلات ساختاری لیزرل استفاده گردید. در جدول تحلیلی (۱) متغیرهای پژوهش ارائه شده است.

جدول ۱. مؤلفه‌ها و شاخص‌های تحقیق

مؤلفه	شاخص	گویه	منبع
سبک رهبری تحول‌آفرین	نفوذ ایده آل	نمایش قدرت، اعتماد به نفس و اخلاق	آوولیو، باس و یونگ (۱۹۹۹)
	انگیزش الهام بخش	محوریت ارزش‌ها، اعتقادات و مأموریت سازمانی - انجام مذاکرات با شوق و ذوق در مورد آنچه باید باشد - احساس غرور زیردستان از گروه .	
	تحریک فکری	تحریک آگاهی زیردستان در مورد آنچه که واقعا مهم است - تاکید بر مأموریت جمعی	
	ملاحظات فردی	احترام زیردستان - تقویت توانایی کارکنان - مثبت اندیشی	
سیستم پاداش	پاداش درونی	پاداش به طور مستقیم به عملکرد فردی مرتبط است	شولز و همکاران (۲۰۱۰)، چو و همکاران (۱۹۹۹)، شیلدز و یانگ (۱۹۹۳)
		به طور مستقیم به اندازه گیری عملکرد مرتبط است	
		پاداش افراد باعث افزایش کارایی می‌گردد	
	پاداش بیرونی	۲۵ درصد کسانی که در رتبه‌های بالای عملکرد قرار دارند نسبت به کسانی که در ۲۵ درصد پایین قرار دارند پاداش بیشتری دریافت می‌کنند	

منبع	گویه	شاخص	مؤلفه
ماهونی، جردی و کارول (۱۹۶۳)	تعیین اهداف، سیاست‌ها و دوره‌های کاربردی	برنامه ریزی	عملکرد مدیران
	جمع آوری و آماده کردن سوابق اطلاعات برای ثبت گزارش‌ها	بررسی	
	تبادل اطلاعات با افراد در خود سازمان به منظور ارتباط و تنظیم روش‌ها، سیاست‌ها و برنامه - مشاوره و ارتباط با سایر پرسنل در سازمان	هماهنگی	
	ارزیابی و نقد عملکرد واقعی و طرح‌های پیشنهادی برای عملکرد آینده	ارزیابی	
	کارگردانی، توسعه پرسنل تحت امر (مشاوره، آموزش و توضیح قوانین کار به زیردستان؛ تخصیص کار و بررسی شکایت	نظارت	
	حفظ نیروی کار در حوزه تحت مسئولیت (استخدام، مصاحبه و انتخاب کارکنان جدید؛ ترویج و انتقال کارکنان	نیروی انسانی	
	خرید، فروش و یا انعقاد قرارداد برای محصولات و یا خدمات (تماس با تامین کننده	مذاکره	
	مشاوره با دیگر سازمان‌ها، شرکت در جلسات تخصصی و سخنرانی‌های عمومی، پیشبرد منافع عمومی سازمان.	نمایندگی	

یافته‌های پژوهش

با توجه به داده‌های مربوط به ویژگی‌های عمومی پاسخ‌دهندگان، بیشترین فراوانی با توجه به سطح تحصیلات با ۵۷ درصد مربوط به پاسخ‌دهندگان دارای مدرک کارشناسی و به بالا و با توجه به سابقه خدمت، ۷۵ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای سابقه خدمت ۱۱-۲۰ سال می‌باشد. به منظور سنجش پایایی با استفاده از داده‌های به دست آمده از پرسشنامه، میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که نتایج پایایی متغیرهای سبک رهبری، سیستم پاداش و عملکرد مدیریتی به ترتیب ۰/۸۵۲، ۰/۷۷۹ و ۰/۸۹۲ نشان داد. این اعداد گویای این است که پرسشنامه از قابلیت اعتماد و به بیان دیگر، از پایایی لازم برخوردار است. شایان ذکر است، هیچ سوآلی به دلیل نامناسب بودن داده‌ها و عدم تبیین واریانس متغیر مربوط به آن، از مجموع سوآل‌ها حذف نشد.

روایی سوآل‌ها نیز به کمک اعتبار عاملی سنجیده شد. اعتبار عاملی صورتی از اعتبار سازه است که از طریق تحلیل عاملی به دست می‌آید. تحلیل عاملی نوعی فن آماری است که در اغلب علوم انسانی کاربرد فراوانی دارد. در تحلیل عاملی اکتشافی، مقدار KMO متغیرهای سبک رهبری، سیستم پاداش و عملکرد مدیریتی به ترتیب ۰/۸۹۶، ۰/۷۴۹ و ۰/۸۷۲ به دست آمد که گویای کفایت نمونه‌گیری برای متغیرهای پژوهش است. همچنین از آنجا که ضریب معناداری آزمون بارتلت برابر صفر بود، تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار، مناسب تشخیص داده شد. برای بررسی صحت مدل‌های اندازه‌گیری از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. نتایج تمام بارهای عاملی بیشتر از ۰/۵ به دست آمد که روایی همگرایی آن را نشان می‌دهد.

قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرضیه‌ها و مدل‌های مفهومی پژوهش، باید از صحت مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش اطمینان حاصل شود. از این رو در ادامه، به بحث مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش پرداخته می‌شود. این کار با بهره‌مندی از روش تحلیل عاملی تأییدی انجام شده است. نتایج تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای پژوهش نشان می‌دهد تمام مدل‌های اندازه‌گیری و همه اعداد و پارامترهای مدل مناسب و معنادارند. با توجه به اینکه تمام بارهای عاملی در تمام ابعاد بزرگ‌تر از ۰/۵ میانگین واریانس‌های استخراجی است و میانگین واریانس‌های استخراجی بیشتر از ۰/۵ به دست آمده است، بین سازه‌ها روایی همگرا وجود دارد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی اول (تحلیل عاملی پرسش‌نامه) حاکی از آن است که تمام سوآل‌ها از روایی مناسبی برای سنجش متغیرهای پژوهش برخوردارند.

معیار تأیید یا رد سؤال برای سنجش هر متغیر، اعداد معناداری بزرگ‌تر از ۱/۹۶ یا کوچک‌تر از ۱/۹۶ باشد، نشان می‌دهد آن سؤال برای سنجش بعد مد نظر مناسب است و چنانچه عدد معناداری در بازه‌ی اشاره شده باشد، آن سؤال برای سنجش مناسب نیست. برای بررسی برازش متغیرها و مؤلفه‌های آن با داده‌های جمع‌آوری شده، از نرم‌افزار لیزرل ۸/۵۴ استفاده می‌شود. شاخص‌های برازش در جدول (۲) نشان داده شده است: شاخص کی‌دو اختلاف میان مدل و داده‌ها را نشان می‌دهد. لذا هر چه مقدار آن کمتر باشد حاکی از اختلاف کمتر بین ماتریس واریانس- کواریانس نمونه و ماتریس واریانس- کواریانس حاصل از مدل است. به جهت این‌که این شاخص تحت تأثیر تعداد نمونه قرار می‌گیرد؛ لذا از تقسیم این شاخص بر درجه‌ی آزادی استفاده می‌شود. شاخص میانگین مجذور خطاهای مدل (RMSEA) از شاخص‌های مهم در برازش مدل است. این شاخص بر اساس خطاهای مدل ساخته می‌شود و هر چه کمتر باشد، بهتر است. شاخص نیکویی برازش (GFI) نشان‌دهنده‌ی اندازه‌ای از مقدار نسبی واریانس‌ها و کواریانس‌ها است که توسط مدل تعیین می‌شود و هر چه بیشتر باشد بهتر است. شاخص (AGFI) همان نیکویی برازش است که با در نظر گرفتن درجه‌ی آزادی تعدیل شده است. شاخص نرم شده‌ی برازندگی (NFI) یکی دیگر از شاخص‌های برازش مدل است که مقادیر بالای آن بهتر است.

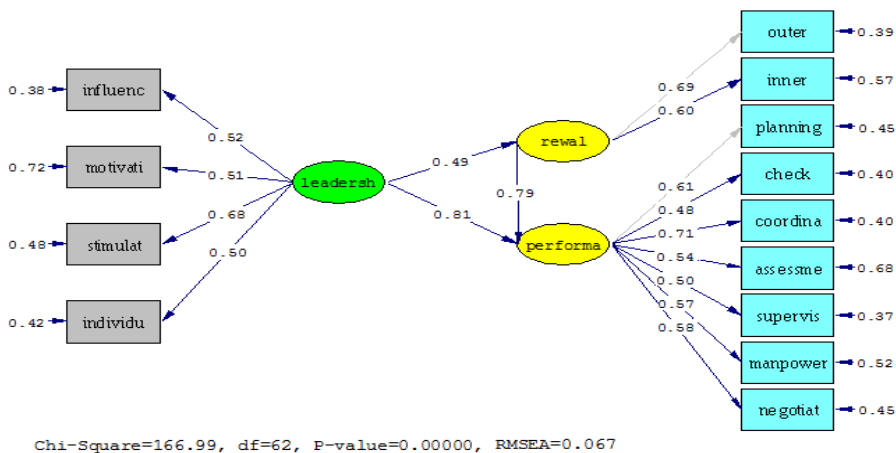
جدول ۲. اطلاعات مربوط برازش کلی مدل تحقیق

نام پارامتر	مقدار	حد مجاز
شاخص میانگین مجذور خطاهای مدل (RMSEA)	۰/۰۶۷	کمتر از ۰/۰۰۸
نسبت کای اسکوئر به درجه آزادی	۲/۶۹	کوچک‌تر از ۳
شاخص برازش غیرنرم (NNFI)	۰/۹۳	بزرگ‌تر از ۰/۹
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۱	بزرگ‌تر از ۰/۹
شاخص برازش افزایشی (IFI)	۰/۹۶	بزرگ‌تر از ۰/۹
شاخص برازندگی (GFI)	۰/۹۴	بزرگ‌تر از ۰/۹
شاخص برازندگی تعدیل یافته (AGFI)	۰/۹۱	بزرگ‌تر از ۰/۹

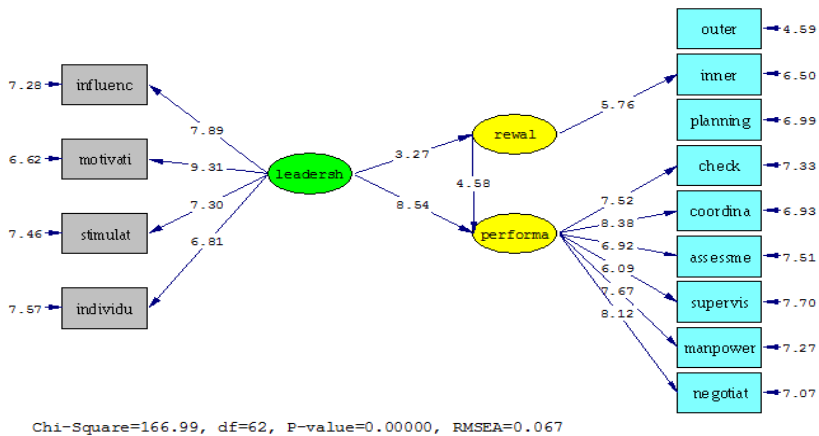
مقایسه میان مقدار شاخص‌ها با حد مجاز در نظر گرفته شده برای آن‌ها، نشان‌دهنده‌ی برازش

مدل در نظر گرفته شده برای متغیرها با داده‌های جمع‌آوری شده دارد.

اکنون با مدل مفهومی پژوهش و با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری، به طور اخص تکنیک تحلیل مسیر، به بررسی فرضیات پرداخته می‌شود. تحلیل مسیر تکنیکی است که روابط بین متغیرهای تحقیق را به طور هم‌زمان نشان می‌دهد. بدین منظور از نرم‌افزار لیزرل نسخه ۸/۵۰ استفاده شده است. دو خروجی مهم نرم‌افزار، مدل در حالت تخمین استاندارد و مدل در حالت ضرایب معناداری است. در حالت تخمین استاندارد میزان تبیین استاندارد میزان تبیین واریانس هر متغیر توسط متغیرهای وابسته به آن مشخص می‌شود و در خروجی ضرایب معناداری، معنادار بودن روابط متغیرها مشخص می‌گردد. اگر ضرایب معناداری (مقدار آماره‌ی t) بیش از ۱/۹۶ یا کم‌تر از ۱-۱/۹۶ باشد، مقدار واریانس تبیین شده معنادار می‌باشد. با توجه به خروجی شکل‌های ۲ و ۳ فرضیه‌های تحقیق مورد تأیید قرار می‌گیرد.



شکل ۲. نتایج ضریب مسیر بین متغیرهای تحقیق



شکل ۳. مقادیر اعداد معناداری متغیرهای تحقیق

جدول ۳. نتایج فرضیه‌ی اصلی

ضریب معناداری	ضریب بار عاملی	فرضیه‌های اصلی
۸/۵۴	۰/۸۱	سبک رهبری بر عملکرد مدیریتی تأثیر مثبت دارد.
۴/۵۸	۰/۷۹	سیستم پاداش بر عملکرد مدیریتی تأثیر مثبت دارد.
۳/۲۷	۰/۴۹	سبک رهبری از طریق سیستم پاداش بر عملکرد مدیریتی تأثیر مثبت دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

از آنجا که یکی از عوامل مؤثر در این تغییر بزرگ در سازمان‌های سبک‌های رهبری تحول آفرین است، پژوهشگران بر این باورند که توجه به این عامل بر توانایی‌ها و قابلیت‌های فنی و فرهنگی، شناسایی و تقویت ابعاد آن، موجب موفقیت‌های فزاینده در فعالیت‌های این سازمان‌ها می‌شود (تویگ^۱ و همکاران، ۲۰۰۸).

1. Twigg

حساسیتی که در موضوع سبک رهبری در نیروهای مسلح وجود دارد به مراتب از سایر سازمان‌ها بیشتر است و در اهمیت آن همین بس که در بخشی از بیانات مقام معظم رهبری در هفتم آبان ماه سال ۱۳۸۱ در جمع دانشجویان، افسران و مسئولان دانشگاه افسری امام علی (ع) فرمودند: «فرماندهی نظامی مثل مدیریت‌های غیرنظامی نیست. فرق است بین فرمانده نظامی و مدیر یک سازمان یا کارخانه یا یک اداره. در فرماندهی، رهبری وجود دارد. جوهر فرماندهی، رهبری است. فرمانده نظامی فقط به ابلاغ آئین نامه‌ها و دستور نمی‌پردازد، بلکه مجموعه تحت فرماندهی خود را رهبری می‌کند، یعنی فکر و جان و دل آن‌ها را هم مانند جسم آن‌ها هدایت می‌نماید. برای این کار خود را آماده کنید.» (بر گرفته سایت بیانات مقام معظم رهبری^۱).

هدف این تحقیق بررسی سبک رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد مدیران به صورت مستقیم و غیر مستقیم می‌باشد که نتایج تحقیق نشان داد که سبک رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد مدیران چه به صورت مستقیم و یا غیر مستقیم بر عملکرد مدیریتی تأثیر مثبت و معنادار دارد. اما همان‌گونه که در ضرایب معناداری مدل تحقیق مشخص است کم‌ترین رابطه معنادار را سیستم پاداش در رابطه با سبک رهبری و عملکرد مدیریتی دارد که دور از انتظار نبود زیرا رهبر تحول‌آفرین با ویژگی‌های بارز خود کارکنان را به اهداف از پیش تعیین شده هدایت می‌کند که بدون سیستم پاداش شاید این عمل به درستی انجام شود به عبارت دیگر در این نوع سبک، پاداش هدف نیست ولی با بهره‌مندی رهبر از سیستم پاداش ممکن است زیردستان آن را به عنوان سیستم ارزیابی عملکرد در نظر گیرند و کارایی آن‌ها بیشتر شود. لذا با توجه به بالندگی که پیاده‌سازی سبک رهبری تحول‌آفرین برای سازمان به ارمغان می‌آورد و نتیجه آن در عملکرد مدیریتی متبلور است در ادامه پیشنهادهای ارائه می‌گردد.

فرضیه اول: سبک رهبری بر عملکرد مدیریتی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

تحلیل داده‌ها نشان داد که سبک رهبری بر عملکرد مدیریتی تأثیری مثبت و معنادار دارد. به عبارتی دیگر، پیاده‌سازی سبک رهبری تحول‌آفرین موجب بهبود عملکرد مدیریتی خواهد شد. یافته‌های تحقیق با نتایج مطالعات، اکبری و صالحی (۱۳۹۲)، صمدی میارکلائی و همکاران (۱۳۹۳)، ان گوین و همکاران (۲۰۱۶)، اول‌هاگا و کوچین کب (۲۰۱۶) و دینرنت و همکاران (۲۰۱۵) هم‌سویی دارد.

فرضیه دوّم : سیستم پاداش بر عملکرد مدیریتی تأثیر مثبت و معناداری دارد. یافته‌های تحقیق نشان داد که سیستم پاداش بر عملکرد مدیریتی تأثیری مثبت و معنادار دارد. یافته‌های تحقیق با نتایج حاصل از مطالعات، غریبی پامچی و همکاران (۱۳۹۰)، علیزاده و همکاران (۱۳۹۳) و آبرنثی و همکاران، (۲۰۱۰) هم‌خوانی دارد. فرضیه سوّم : سیستم پاداش با نقش میانجی در تأثیر سبک رهبری و عملکرد مدیریتی دارای تأثیر مثبت و معنادار است.

تحلیل داده‌ها نشان داد که سبک رهبری تحول آفرین بر عملکرد سامانه‌ی آماد نه‌جا هم به صورت مستقیم (فرضیه اول) و هم به صورت غیر مستقیم (از طریق تأثیر بر سیستم پاداش) تأثیری مثبت و معنادار دارد. به عبارتی دیگر، پیاده‌سازی سبک رهبری تحول آفرین چه به صورت مستقیم و یا غیر مستقیم از طریق سیستم پاداش موجب بهبود عملکرد مدیران خواهد شد. یافته‌های تحقیق با نتایج حاصل از مطالعات ان گوین و همکاران (۲۰۱۶)، آبرنثی و همکاران (۲۰۱۰) و ویدنر و همکاران (۲۰۰۸) هم‌راستا می‌باشد.

پیشنهادها

در پایان بر اساس یافته‌های تحقیق پیشنهادهای زیر به مسئولین و دست‌اندرکاران ارائه می‌گردد. بازنگری در قوانین و رویه‌های غیر منعطف موجود در راستای استقلال دادن کافی به کارمند. گاهی مقرراتی از قبل تدوین گشته که به دلایل مختلف از جمله رشد تکنولوژی دیگر کارایی سابق را نداشته و آزادی عمل را از کارکنان سلب می‌نماید. لذا بازنگری و انعطاف‌پذیری قوانین در چارچوب نظارتی و پشتیبانی از او در زمان نیاز، می‌تواند عزت نفس کارکنان را افزایش دهد که به تبع آن عملکرد مدیریتی به خصوص نظارت را بهبود ببخشد.

با توجه به ویژگی شخصیتی هر فرد در سازمان برای او شرح وظایف نوشته شود و اهداف برای او مشخص گردد اما برای ایجاد انگیزه و افزایش خلاقیت برنامه‌ریزی‌های مرحله‌ای برای رسیدن به هدف غایی به عهده او گذاشته شود که این کار هم باعث تحریک فکری کارکنان در مواجهه با مشکلات می‌گردد و هم در حوزه برنامه‌ریزی موجب بهبود عملکرد مدیریتی در سیستم می‌شود.

با ارج نهادن به تلاش کارکنان متعهد در سازمان از طریق شرکت دادن کارمند در تصمیم‌گیری، هم‌فکری در انجام مأموریت و در نهایت با پیاده‌سازی یک سیستم پاداش مبتنی بر ارزیابی عملکرد، می‌توان کارایی را افزایش داد که در نتیجه عملکرد مدیریتی در بخش‌های ارزیابی و مذاکره بهبود خواهد یافت. هم‌راستایی فعالیت‌ها و اقدامات روزانه کارکنان با چشم‌انداز سازمان و مشارکت کارکنان در هدف‌گذاری می‌توان آنان را به شعائر و ارزش‌های سازمان پایبند نمود و در نتیجه دستیابی به اهداف سازمان تسهیل می‌گردد تا از این طریق بهبود در بخش‌های هماهنگی و نیروی انسانی عملکرد مدیریتی، حاصل گردد.

منابع

- آرمسترانگ، مایکل. (۲۰۰۱). مدیریت استراتژیک منابع انسانی. ترجمه محمد اعرابی و داود ایزدی ۱۳۸۱، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- اکبری، محمد و صالحی، کیوان. (۱۳۹۲). بررسی رابطه‌ای سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران با اثر بخشی انگیزش و رضایت کارکنان. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال ششم، شماره ۴ زمستان ۱۳۹۳: صص ۱۲۹-۱۵۵.
- رضایان، علی. (۱۳۹۳). مدیریت رفتار سازمانی. تهران: انتشارات سمت.
- صمدی میارکلایی حسین و صمدی میارکلایی، حمزه و آقاجانی، حسنعلی. (۱۳۹۳). تبیین نقش سبک رهبری تحول‌آفرین در فرهنگ سازمانی. فصلنامه فرهنگ سازمانی، صص: ۴۹۹-۵۱۹.
- عزیزی‌نژاد، بهاره و جنابادی، حسین و مرادزاده، عبدالباسط. (۱۳۹۳). طراحی مدل تأثیر سبک رهبری بر فراموشی سازمانی هدفمند و عملکرد سازمانی با استفاده از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال هفتم، شماره بیست و پنجم، پاییز ۱۳۹۳، صفحه ۷۵-۹۶.
- علیزاده، حمید و دهقان، نبی‌اله و قوچانی، سید محمود. (۱۳۹۳). طراحی الگوی بومی عوامل مؤثر بر توزیع پاداش در قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیا (ص) آجا، فصلنامه‌ی مدیریت نظامی، شماره ۵۶، سال چهاردهم، زمستان ۱۳۹۳، صص ۵۱-۷۷.
- غریبی یامچی، حمیده و الوانی، سید مهدی و نیک مرام، سحر و احمدی زهرانی، مریم. (۱۳۹۰). تبیین الگوی اثربخش تشویق کارکنان بخش عمومی با رویکردی کل‌گرانه به پاداش. فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت بهبود و تحول، سال بیست و یکم، شماره ۶۴، تابستان ۱۳۹۰، صص: ۱-۱۷.
- میر سپاسی، ناصر (۱۳۹۳). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار. تهران: انتشارات فروزش.

- Abernethy, M. A., Bouwens, J., & van Lent, L. (2010). Leadership and control system design. *Management Accounting Research*, 21(1), 2–16.
- Anika Deinert, Astrid C. Homan, Diana Boer, Sven C. Voelpel , Daniela Gutermann (2015). Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance, *Int journal The Leadership Quarterly* p.p 1-26
- Banker, R. D., Lee, S., & Potter, G. (1996). A field study of the impact of a performancebased incentive plan. *Journal of Accounting and Economics*, 21(2), 195–226.
- Banker, R. D., Lee, S., Potter, G., & Srinivasan, D. (2001). An empirical analysis of continuing improvements following the implementation of a performance-based compensation plan. *Journal of Accounting and Economics*, 30(3), 315–350
- Barbuto, J.E.(1997).Takingthecharismaoutoftransformationalleadershipa. *Journal of SocialBehaviorandPersonality*, 12(3), 689–690.
- Bass, B.M.,&Avolio,B.J.(1997). Full range leadership development : Manual for the multifactor leadership questionnaire . Palo Alto, Calif : Mind Garden
- Berson, Y., & Avolio, B. J. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 625–646.
- Birasnav,M. (2014). Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *Journal of Business Research*, 67(8), 1622–1629.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270–283.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership* . Newyork: Harper Torch books.
- Byun, D. H., Kim, J., & Shin, J. Y. (2009). The effects of deferred compensation and performance-based compensation on firm value. *Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics*, 16(1), 49–68.
- Chen, Y., Jermias, J., & Lee, G. (2013). The performance implication of goal achievability in incentive contracts and feedback. Paper presented at the CAAA annual conference 2013 (Available at SSRN: [http : // ssrn . com / abstract =2200275](http://ssrn.com/abstract=2200275)).
- Chong, V. K., & Eggleton, I. R. C. (2007). The impact of reliance on incentive-based compensation schemes, information asymmetry and organizational commitment on managerial performance. *Management Accounting Research*, 18(3), 312–342.
- Chow, C. W. (1983). The effects of job standard tightness and compensation scheme on performance: An exploration of linkages. *The Accounting Review*, 58(4), 667–685.
- Church, B. K., Libby, T., & Zhang, P. (2008). Contracting frame and individual behavior: Experimental evidence. *Journal of Management Accounting Research*, 20, 153–168.
- Doucet, O.,Fredette,M.,Simard,G.,&Tremblay,M.(2015).Leaderprofiles and their effectiveness on employees' outcomes. *Human Performance*, 28(3), 244–264.
- Dunn,Victoria (2000). “Principal Leadership for equality and excellence “a case study of an inclusive exemplary school, ph.d. dissertation, university of houston, september.

- Farrell, A. M., Kadous, K., & Towry, K. L. (2008). Contracting on contemporaneous versus forward-looking measures: An experimental investigation. *Contemporary Accounting Research*, 25(3), 773–802.
- Fatseas, V. A., & Hirst, M. K. (1992). Incentive effects of assigned goals and compensation schemes on budgetary performance. *Accounting and Business Research*, 22(88), 347–355
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040–1050.
- Guymon, R. N., Balakrishnan, R., & Tubbs, R.M. (2008). The effect of task interdependence and type of incentive contract on group performance. *Journal of Management Accounting Research*, 20, 1–18.
- Hater, J.J., & Bass, B.M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695–702.
- Hellriegel, Don, Slocum, John, Woodman Richard (1995). *Organizational Behavior massachusetts* : Addison Wesley.
<http://farsi.khamenei.ir/speech-topic>.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Meyer, M.W. (2003). Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a balanced scorecard. *The Accounting Review*, 78(3), 725–758.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7–8), 715–741.
- Jones, Gareth. R, George, Jennifer (1998). *Organizational behavior, massachusetts* ; Addison Wesley.
- Jung, D. I. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13(2), 185–195.
- Ku, t.h. (2011). How to improve organizational performance through learning and knowledge?, *Int Journal of Manpower*, 32(5), 581-90.
- Langfield-Smith, K., Thorne, H., & Hilton, R.W. (2006). *Management accounting: Information for managing and creating value*. Australia: McGraw-Hill.
- LUTHANS, FRED, (1995) *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*, 4TH ED. NEW YORK, MCGRAW HILL,.
- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., & Carroll, S. J. (1963). *Development of managerial performance: A research approach*. Cincinnati, OH: South-Western
- MINTZBERG, HENRY, (1973) *MANAGING ON THE EDGE*, *INTERNATIONAL JOURNAL OF PUBLIC SECTOR MANAGEMENT*, VOL. 10, ISSUE 3..
- Muhammad Asrar-ul-Haq, n, K. Peter Kuchin keb (2016). *Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance : Empirical evidence from Pakistani banks*. *Int Future Business Journal* 254–64
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103(1), 27–43.

- Robbins, Stephen , (1999). *Company ultar mary management*. Newyork : Hall . international.
- Rouche, J.E.,Baker,G.A.,&Rose,R.R.(1989). *Shared vision : Transformational leadership in a merican community colleges* . Washington ,DC: Community College Press.
- Sanders, Debbie (2000). *A total Reward perspective*. www. Total. Reward. Com.
- Schulz, A. K. -D., Wu, A., & Chow, C. W. (2010). Environmental uncertainty, comprehensive performance measurement systems, performance-based compensation, and
- Shermerhorn, John (1993). *Management for productivity* . Newyork: John- 12 Wiely.
- Shields, M. D., & Young, S. M. (1993). Antecedents and consequences of participative budgeting: Evidence on the effects of asymmetrical information. *Journal of Management Accounting Research*, 5, 265–280.
- Sprinkle, G. B. (2000). The effect of incentive contracts on learning and performance. *The Accounting Review*, 75(3), 299–326.
- Thi Thu Nguyen, Lokman Mia, LanitaWinata, Vincent K. Chong (۲۰۱۶).Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance. *Journal of Business Research* p.p 1-12.
- Twigg, N.W; Fuller,J.B , Hester ,K (2008). Transfoprmtional leadership in labor organizations; the effects on union citizenship behavior . *journal of labor research*. 29 (1), 27 . 41.
- van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic-transformational leadership research: Back to the drawing board? *Academy of Management Annals*, 7, 1–60.
- Webb, R. A., Williamson, M. G., & Zhang, Y. (2013). Productivity-target difficulty, targetbased pay, and outside-the-box thinking. *The Accounting Review*, 88(4), 1433–1457.
- WHITAKER, T.AND VALENTINE, J. (1993)HOW DO YOU RATE? HOW EFFECTIVE SCHOOL LEADERS INVOLVE STAFF MEMBERS, BOSTON, SCHOOLS IN MIDDLE,
- Widener, S. K., Shackell, M. B., & Demers, E. A. (2008). The juxtaposition of social surveillance controls with traditional organizational design component. *Contemporary Accounting Research*, 25(2), 605–638.
- Wright, P. M. (1992). An examination of the relationships among monetary incentives, goal level, goal commitment, and performance. *Journal of Management*, 18(4), 677–693.
- Wright, P. M. (1994). Goal setting and monetary incentives: Motivational tools that can work too well. *Compensation & Benefits Review*, 26(3), 41–49.

