

## نقش غنی سازی شغلی در رابطه مؤلفه های رهبری تحولگرا با عملکرد در تکالیف

دکتر محسن گلپور\*  
نقیسه وکیلی\*\*

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی نقش غنی سازی شغل در رابطه مؤلفه های رهبری تحول گرا با عملکرد در تکالیف به مرحله اجرا در آمد. جامعه آماری پژوهش را کارکنان کارخانجات هولدینگ صنایع و معادن شرکت احیاء سپاهان در تابستان ۱۳۸۸ تشکیل دادند. از این جامعه آماری، ۳۲۹ نفر برای شرکت در پژوهش به شیوهی نمونه گیری دو مرحله ای انتخاب شدند. ابزارهای پژوهش شامل پرسشنامه ۲۲ سؤالی رهبری تحول گرا (با چهار خرده مقیاس بنام های اهداف گروهی، حمایت شخصی، الگوی نقش هوشمندانه و انتظارات عملکرد بالا)، پرسشنامه ۲۲ سؤالی غنی سازی شغل (برای محاسبه MPS بعنوان سطح غنی سازی شغل) و پرسشنامه ۶ سؤالی عملکرد در تکالیف بودند. داده های حاصل از پرسشنامه های پژوهش با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و مدل سازی معادله ساختاری مورد تحلیل قرار گرفتند. نتایج حاصله نشان داد که حمایت شخصی، الگوی نقش هوشمندانه و انتظارات عملکرد بالا (بعنوان سه مؤلفه ی رهبری تحول گرا) دارای رابطه مستقیم با غنی سازی شغل و انتظارات عملکرد بالا همراه با غنی سازی شغل نیز با عملکرد در تکالیف دارای رابطه مستقیم هستند.

واژه های کلیدی: غنی سازی شغل، رهبری تحول گرا، عملکرد تکلیف.

\* استادیار گروه روانشناسی صنعتی و سازمانی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان، اصفهان.  
\*\* کارشناس ارشد روانشناسی صنعتی و سازمانی، دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان، اصفهان.

## مقدمه

بر اساس گزارش والنبوا، اولیووزایو<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)، در طول یک دهه اخیر، تلاشهای پژوهشی قابل توجهی برای فهم فرایندهایی که از آن طریق رهبری تحول گرا با نگرشها، رفتار و عملکرد کارکنان در سازمانها مرتبط می گردد صورت گرفته است. برای نمونه برخی مطالعات فرآیندهای مداخله‌ای چندی را که از آن طریق رهبری تحول گرا منجر به عملکرد مطلوبتر در تکالیف می شوند را مورد بررسی قرار داده‌اند (باس، اولیو، یونگ و برسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳، ۲۱۰؛ بونو و جاج<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳). این مجموعه از تحقیقات نشان داده‌اند که اثرات رهبری تحول گرا بر عملکرد از طریق فرآیندهایی نظیر کارآمدی شغلی، توانمندی، اعتماد و همانندسازی صورت می گیرد. در همین راستا در این پژوهش الگوی سه سطحی رهبری تحول گرا (بر اساس مؤلفه‌هایش بعنوان متغیرهای پیش‌بین)، غنی سازی شغل (بعنوان متغیر واسطه‌ای) و عملکرد در تکلیف (بعنوان متغیر پیامد یا ملاک) مطابق آنچه که در شکل ۱ ارائه شده است بعنوان مدل اصلی برای این پژوهش در نظر گرفته شد. رهبری تحول گرا مطابق گزارش راجل برگ<sup>۴</sup> (۲۰۰۷b)، شکلی از نفوذ بر پایه رشد و گسترش رابطه با کارکنان است که موجب می شود تا کارکنان به سطوح بالاتری از رشد حرفه‌ای و اخلاقی، همراه با ارتقاء سازش‌پذیری و تغییرات و در نهایت عملکرد فراتر از انتظارات برسند. تحقیق بر روی رهبران تحول گرا حاکی از آن است که آنها افرادی با نگرشهای مثبت، هوشمند، پرانرژی، پذیرنده یادگیری و تغییر و دارای احساس کنترل بر وقایع هستند. آنها اغلب دارای صفات مردم‌مدارانه نظیر برون‌گرایی، مهرورزی و شوخ‌طبعی هستند و از نظر هیجانی و اجتماعی افراد هوشمندی هستند که از طریق فهم احساسات و اثرات خود بر دیگران، قادر به برقراری روابط رشد دهنده با پیروان خود هستند. تحقیق بر روی زندگی نامه این رهبران حاکی از آن است که آنها دارای رضایت از زندگی بالایی هستند، دارای عملکرد مطلوبی در دوران تحصیل خود بوده‌اند، افراد شناخته شده‌ای از نظر پیشرفت‌ها و موفقیت‌ها نزد دیگران هستند، والدین این افراد به پیشرفت و موفقیت آنها توجه نشان می‌داده‌اند، استانداردهای اخلاقی سطح بالا را در رفتار در مقابل آنها به نمایش گذاشته‌اند و شرایط خانوادگی بادوام و حمایت‌گرانه‌ای برای آنها فراهم ساخته‌اند. این افراد در دوران مدرسه خود افراد فعال و سرشناسی بوده‌اند و به معلمانی که آنها را به فعالیتهای سخت و چالش‌انگیز و امی داشته‌اند علاقه مند هستند. در عین حال این رهبران تمایل قابل توجهی به نوآوری و دستیابی به اهداف شغلی سطح بالا دارند و ساعتی را در هفته به شاعر دینی و مذهبی اختصاص می‌دهند (راجل برگ، ۲۰۰۷b). در مجموع رهبران تحول گرا دارای چهار مشخصه‌ی برجسته در محیطهای کار و سازمانها هستند:

(۱) تأثیر و نفوذ ایده‌آل: این رهبران با برقراری استانداردهای سطح بالای اخلاقی، خود به نحو چشم‌گیری به این استانداردها توجه و پای بندی دارند و از کارکنان صداقت و درستکاری انتظار دارند، (۲) انگیزش الهام بخش: این رهبران بر اساس دیدگاه‌های مهبیج، رو به آینده حرکت می‌کنند و در هدف گذاری‌ها، ارزشها و ایده‌آلهای فردی و سازمانی را نیز در نظر می‌گیرند، (۳) تحریک هوشمندانه: هنجارهای کندکننده و مانع از

1. Walumbwa, Avolio & Zhu
2. Bass, Avolio, Jung & Berson
3. Bono & Judge
4. Rogelberg.

رشد و ترقی فردی و سازمانی را این رهبران به چالش می طلبند، تفکر واگرا که برای خلاقیت ضروری است را ترغیب می کنند و کارکنان را ترغیب می سازند تا راهبردهای خلاقانه‌ای را برای امور و کارها بسط و گسترش دهند و (۴) ملاحظه شخصی: این رهبران رشد منحصر به فرد و نیازهای رشدی کارکنان خود را همواره مد نظر قرار می دهند و حمایت‌های لازم را برای کارکنان همراه با مشورت با آنها در پیش می گیرند (باس، ۱۹۸۵، هیکمن، ۱۹۹۳، آولیو، والدمن و یامارینو، ۱۹۹۱). رهبران تحول گرا بر پایه ویژگیهای مثبت برشمرده شده دارای اثرات مثبت متعدد در سطح فردی (کارکنان) و سازمانی هستند. این رهبران در درجه اول موجب می شوند تا کارکنان تحت امر آنها از آنها راضی باشند، احساس توانمندی کنند، دارای خودانگیزگی شوند و منجر به هدایت آنها به انجام کارهایی فراتر از نقشهای رسمی شان می شوند. همچنین این رهبران اغلب باعث می شوند تا کارکنان تحت امر آنها تلاشهای مضاعفی برای انجام کارها انجام دهند و همواره سعی در خلاق بودن و مؤثر بودن در مشاغل خود کنند. این رهبران همچنین باعث کاهش سطح فشار و فرسودگی کارکنان تحت امر خود می شوند. در سطح گروهی نیز رهبران تحول گرا باعث ایجاد و ارتقاء اطمینان و اعتماد جمعی، پای بندی اخلاقی، ارتقاء روحیه و پیوستگی گروهی می شوند. همه این ویژگیها می تواند منجر به ارتقاء سطح بارآوری گروهی، اثر بخشی، خلاقیت و رضایت از تکالیف و رهبر (سرپرست) شوند. این رهبران همچنین قادر به ایجاد رهبری مشترک<sup>۳</sup> (اشتراکی)، که همان رهبری از طریق تیم (که طی آن کارکردهای رهبری بین اعضای گروه توزیع می شود) می باشد هستند. ابعاد مورد تأکید در واقع بخش عمده‌ای به نقشهای انگیزشی رهبری تحول گرا اشاره دارد (برنز، ۱۹۷۸، ساسیک، آولیو و کاهانی، ۱۹۹۷، آولیو، ۱۹۹۹، راجل برگر، ۲۰۰۷، شوایراک، لام و چا، ۲۰۰۷، گامش لوقلو و ایلسو، ۲۰۰۹). این نقشهای انگیزشی رهبران تحول گرا بر اساس پیشینه‌ی موجود نظری و پژوهشی منجر به غنی سازی شغلی می شود.

بر اساس مدل هاگمن و اولدهام (۱۹۷۵، ۱۹۸۰) پنج ویژگی اصلی شغل شامل تنوع مهارت، هویت تکلیف، معناداری و اهمیت تکلیف، خودمختاری و بازخورد شغلی در مشاغل، باعث شکل گیری و ایجاد سه حالت روانشناختی حساس ناشی از کار در افراد شامل تجربه معناداری در کار، تجربه مسئولیت پذیری برای نتایج کاری و کسب دانش از نتایج کار می شوند. این سه حالت روانشناختی بطور طبیعی در یک فرایند زنجیره ای باعث ارتقاء سطح انگیزش درون زای کاری، عملکرد در تکالیف و رضایت شغلی می شوند. بر اساس گزارشهای موجود پژوهشی، ویژگیهای شغلی بر شمرده شده در مدل ویژگیهای شغلی هاگمن و اولدهام (۱۹۸۰) جنبه انگیزش دارند، علاوه بر اینکه می توان از طریق محاسبه امتیاز بالقوه انگیزشی<sup>۸</sup> (MPS) از طریق ویژگیهای شغلی یاد شده به سطح غنی سازی شغل دست یافت (وایتینگتون، گودوین و مورای،

1. Hickman.
2. Avolio, Waldman & Yammarino
3. Shared leadership
4. Burns
5. Sosick , Avolio & Kahai
6. Schaubroeck , Lam & Cha
7. Gumusluoglu & Ilsev
8. Motivating Potential Score
9. Whittigton , Goodwin & Murray

۲۰۰۴). از طرف دیگر نقشهای انگیزشی رهبران تحول گرا بطور قابل توجهی با غنی سازی شغل ارتباط دارند. تنوع مهارت بعنوان اولین ویژگی اشاره ای است به تعداد مهارتهای مورد نیاز برای انجام تکالیف و وظایف شغلی و هویت تکلیف نیز بر اینکه آیا شغل فرد مستلزم تکمیل بخش قابل توجه و کلی کار است تمرکز دارد. اهمیت یا معناداری تکلیف بدنبال آن اشاره ای است به تأثیر شغل فرد بر زندگی دیگر افراد در سازمان یا در جامعه. خودمختاری هم اشاره ای است به سطح آزادی، اختیار و استقلال فرد در نحوه و زمان انجام کارها و وظایف شغلی. و سرانجام باز خورد شغلی نیز اشاره ای است به اینکه تا چه اندازه فعالیتهای شغلی اطلاعات مستقیم و غیر مستقیم درباره ی عملکرد شغلی فرد فراهم می سازد (راجل برگ، ۲۰۰۷). فراتحلیل انجام شده توسط فرید و فریس<sup>۱</sup> (۱۹۸۷) حاکی از اعتبار قابل قبول مدل ویژگیهای شغل هاگمن و اولدهام (۱۹۷۵) است. بر اساس گزارش راجل برگ (۲۰۰۷) نیز نتایج بیش از ۲۰۰ مطالعه علاوه بر اینکه حاکی از اعتبار این مدل است، حاکی از آن نیز هست که ویژگیهای شغلی و غنی سازی شغل با پیامدهای رفتاری و بویژه عملکرد در تکالیف و وظایف شغلی دارای رابطه مثبت است.

علاوه بر این، ویژگیهای رهبری تحول گرا به شرحی که خواهد آمد با غنی سازی شغل مرتبط می باشد. تحریک هوشمندانه بعنوان یکی از ویژگیهای مطرح برای رهبری تحول گرا، موجب ترغیب کارکنان به دیدن وظایف و تکالیف خود به شیوه هایی متفاوت و نگریشان وظایف به شیوه ای فراتر از محدوده های متعارف می شود و بدین وسیله زمینه را برای خودمختاری، تنوع و چالش پذیری شغل فراهم می سازد. الهام بخشی بعنوان ویژگی بعدی رهبران تحول گرا موجب تلاشهای کارکنان در راستای چشم اندازها و اهداف سازمان می شود و در عین حال نقش کارکنان بصورت کاملاً مشخص و قابل تشخیصی نیز حفظ می شود و این امر نیز موجب ارتقاء سطح اهمیت و هویت تکلیف می شود. از طریق احترام و رفتارهای فرهمندانه، رهبران تحول گرا همچنین احساس توانمندی که بسیار با هویت و خودمختاری هم راستاست را پدید می آورند. بالاخره رهبران تحول گرا از طریق ملاحظه و توجه شخصی، به نیازهای خاص کارکنان التفات نموده و اغلب تکالیفی را به افراد واگذار می کنند که با نیازها و تواناییهای آنها تناسب و تناظر داشته باشد. در عین حال توجه و ملاحظه شخصی موجب دسترسی پذیری که زمینه را برای بازخورد شغلی فراهم می نماید، می گردد. مجموعه این عناصر و ارتباطات منجر به احساس غنی بودن شغل در افراد می شود (آولیو، ۱۹۹۹، وایتینگتون و همکاران، ۲۰۰۴).

بهر حال در یک جمع بندی کلی می توان گفت که ویژگیهای رهبری تحول گرا، بستر و زمینه لازم را از طریق تأکید بر خودمختاری، بازخورد، اهمیت تکلیف، هویت تکلیف و تنوع تکالیف برای احساس غنی بودن شرایط شغل فراهم می سازد. بدنبال آن در یک فرایند زنجیره ای، احساس غنی بودن شغل، از طریق ایجاد حالات روان شناختی پایه، نظیر ایجاد حس مسئولیت، انگیزش درونی و احساس معناداری زمینه را برای تقویت عملکرد فراهم می آورند. بنابراین بر پایه پیشینه ی نظری و پژوهشی مرور شده و متناسب با مسیرهای مطرح شده در شکل ۱ (بعنوان مدل نظری پژوهش از رابطه بین مؤلفه های رهبری تحول گرا با غنی سازی عملکرد در تکالیف) فرضیه زیر طی این پژوهش مورد بررسی قرار گرفته اند.

### فرضیه پژوهش

بین مؤلفه های رهبری تحول گرا (شامل اهداف گروهی، حمایت شخصی، الگوی نقش هوشمندانه و انتظارات عملکرد بالا) با غنی سازی شغل و سپس غنی سازی شغل با عملکرد در تکالیف رابطه مثبت وجود دارد.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع پژوهشهای همبستگی محسوب می شود. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان کارخانجات هولدینگ صنایع و معادن شرکت احیاء فولاد سپاهان در تابستان ۱۳۸۸ تشکیل داده اند. تعداد کل کارکنان این کارخانجات در دوره ی زمانی تحقیق ۲۵۰۰ نفر بود. از این جامعه آماری و بر اساس تناسب حجم نمونه با حجم جامعه آماری (سکاران، ۱۳۸۱) تعداد ۳۲۹ نفر از کارکنان هفت کارخانه مربوط به هولدینگ صنایع و معادن به شیوه ی نمونه گیری دو مرحله ای انتخاب شدند. شیوه ی نمونه گیری به این ترتیب بود که از سه مجموعه کارخانه بزرگ، متوسط و کوچک (بر اساس 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 بانسبت کارکنان هر کارخانه به مجموع کل کارکنان هفت کارخانه از روی فهرست اسامی کارکنان به شیوه ی تصادفی ساده، نمونه ۳۲۹ نفری انتخاب شد. از کل نمونه ۳۲۹ نفر، ۱۷ نفر زن (معادل ۵/۲ درصد) و ۳۱۲ نفر مرد (۹۴/۸ درصد) بودند. اکثریت افراد نمونه متأهل (حدود ۷۵ درصد) و به طور نسبی ۵۴/۴ درصد (معادل ۱۷۹ نفر) را افراد دارای تحصیلات تا دوره ی متوسطه و باقیمانده را افراد (حدود ۴۵/۶ درصد) دارای تحصیلات دیپلم و بالاتر تشکیل دادند. همچنین اکثریت افراد نمونه در مشاغل غیر مدیریتی (حدود ۱۰ درصد از نمونه به نوعی در یکی از مشاغل مدیریتی و سرپرستی مشغول به کار بودند) مشغول به کار بودند. میانگین سنی اعضای نمونه ۳۶/۰۳ سال (با انحراف معیار ۸/۱۸) و میانگین سابقه شغلی آنها نیز ۱۰/۸۷ سال (با انحراف معیار ۷/۰۸) بود.

از ابزارهای زیر برای سنجش متغیرهای پژوهش استفاده بعمل آمد.

۱. رهبری تحولی: برای سنجش رهبری تحولی از پرسشنامه ۲۲ سؤالی معرفی شده توسط پودساکف، مکنتزی، مورمن و فتر<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) استفاده بعمل آمد. این سؤال در فرم انگلیسی خود شش حوزه اهداف گروهی (۴ سؤال)، حمایت شخصی (۳ سؤال)، الگوی نقش مناسب (۳ سؤال)، تحریک هوشمندانه (۳ سؤال)، انتظارات عملکرد بالا (۳ سؤال) و صورت بندی چشم انداز (۵ سؤال) را مورد سنجش قرار می دهد و مقیاس پاسخگویی آن هفت درجه ای لیکرت (کاملاً مخالفم = ۱ تا کاملاً موافقم = ۷) است. این پرسشنامه برای اولین بار برای استفاده در این پژوهش ترجمه (طی فرایند دو مرحله ای 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 عاملی 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 (معنادار  $P < ۰/۰۰۱$ ) قرار داد. عامل اول که دارای بالاترین ارزش ویژه (۱۱/۴۶۷) بود، با ۱۳ سؤال الگوی نقش هوشمندانه، عامل دوم با چهار سؤال اهداف گروهی (ارزش ویژه ۱/۵۴)، عامل سوم با دو سؤال حمایت شخصی (با ارزش ویژه ۱/۲۹) و عامل چهارم با سه سؤال انتظارات عملکرد بالا (با ارزش ویژه ۱/۰۴۷) نامیده شدند. اسکری پلات قابل استخراج بودن چهار عامل را تأیید نمود. آلفای کرونباخ چهار عامل استخراج شده از پرسشنامه رهبری تحولی (اهداف گروهی، حمایت شخصی، الگوی نقش هوشمندانه و انتظارات عملکرد بالا) به ترتیب ۰/۹۳، ۰/۶۳ (این عدد همبستگی دو گویه مربوط به حمایت شخصی است که در سطح  $P < ۰/۰۰۱$  معنادار می باشد)، ۰/۹۵ و ۰/۵۳ بدست آمدند. یک نمونه از سؤالات پرسشنامه رهبری تحولی به این شرح است: سرپرست ما کارکنان را تشویق می کند تا به صورت گروهی و تیمی کار کنند.

۲. پرسشنامه عملکرد تکلیف: برای سنجش عملکرد در تکالیف از پرسشنامه ۶ سؤالی موتو ویلدوون اسکاتر (۱۹۹۴) که بر مقیاس هفت درجه ای (بسیار بد = ۱ تا بسیار عالی = ۷) پاسخ داده می شود استفاده بعمل آمد. این پرسشنامه قبلاً در ایران (گل پرور و خاکسار، ۱۳۸۸) ترجمه و مورد استفاده قرار گرفته است. سؤالات مطرح در این پرسشنامه سه حوزه ی عملکرد عمومی در تکالیف، عملکرد در روابط بین فردی و عملکرد فنی در تکالیف را مورد سنجش قرار می دهد. شواهد روایی و پایایی این پرسشنامه در داخل و خارج از ایران در حد مطلوبی گزارش شده است، به ترتیبی که آلفای کرونباخ آن بالای ۰/۸۵ گزارش شده است. لازم به ذکر است که این پرسشنامه را می توان به صورت سه خرده مقیاس دو سؤالی و یا یک مقیاس ۶ سؤالی در نظر گرفت. از آنجایی که در این پژوهش عملکرد کلی در تکالیف مدنظر بوده، مجموع امتیازات شش سؤال برای در نظر گرفتن شاخص ارزیابی عملکرد در نظر گرفته شده است. تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش از نوع واریماکس با KMO برابر با ۰/۸۹ و آزمون کرویت بارتلت معنادار ( $P < ۰/۰۰۱$ ) در نظر گرفتن ۶ سؤال این پرسشنامه را بعنوان یک عامل تأیید نمود و در نهایت آلفای کرونباخ شش سؤال ۰/۹۳ بدست آمد. یک نمونه سؤال این پرسشنامه به این شرح است: سطح کلی دانش و مهارت کاری و فنی خود را چگونه ارزیابی می کنید.

۳. غنی سازی شغل: برای سنجش غنی سازی شغلی، از پرسشنامه زمینه یابی تشخیصی شغل<sup>۳</sup> (هاکمن و اولدهام، ۱۹۷۵ و ۱۹۷۶) که دارای ۲۳ سؤال و پنج خرده بنام های تنوع مهارت (۵ سؤال) هویت تکلیف (۴ سؤال)، معناداری تکلیف (۴ سؤال)، خودمختاری (۴ سؤال) و بازخورد (۶ سؤال) می باشد استفاده بعمل آمد.

1. Exploratory factor analysis

2. Varimax

3. Job diagnostic survey

بنابر توصیه هاگمن و اولدهام (۱۹۷۶) و محققان دیگر (از جمله وایتینگتون و همکاران، ۲۰۰۴) با محاسبه MPS که از طریق خرده مقیاسهای این پرسشنامه بدست می آید می توان سطح غنی سازی شغل را اندازه گیری کرد. شواهد مربوط به روایی و پایایی این مقیاس بر اساس گزارشهای موجود (وایتینگتون و همکاران، ۲۰۰۴) در حد قابل قبولی است. مقیاس پاسخگویی برای این پرسشنامه پنج درجه ای (توصیف بسیار ضعیفی از شغل من است = ۱ تا توصیف کاملی از شغل من است = ۵) می باشد. این پرسشنامه به دلیل عدم دسترسی به نسخه فارسی آن از زبان انگلیسی طی فرایند دو مرحله ای (ترجمه و تطابق محتوایی تخصصی توسط متخصص) ترجمه و آماده اجرا شده است. برای روایی سازه این پرسشنامه ترجمه شده از تحلیل عامل اکتشافی به شیوه چرخش از نوع واریماکس استفاده بعمل آمد، ولی نتیجه این تحلیل (بدلیل مستقل در نظر گرفته شدن عوامل) چندان تناسبی با پنج عامل معرفی شده نداشت، لذا بدلیل همبستگی بین عوامل مطرح در این پرسشنامه، در نهایت شیوه ابلیمین (که از چرخشهای مایل در تحلیل عامل اکتشافی محسوب می شود) اجرا گردید که نتیجه این تحلیل در نظر گرفتن پنج عامل تنوع مهارت، هویت تکلیف، معناداری تکلیف، خودمختاری و بازخورد را تأیید نمود. آلفای کرونباخ پنج عامل استخراج شده نیز از ۰/۵۸ تا ۰/۶۲ در نوسان بود. این ضرایب با ضرایب گزارش شده توسط محققان خارج از کشور تا اندازه ی قابل توجهی نزدیک است. یک نمونه سؤال این پرسشنامه به این شرح است: من از مهارتهای متنوع و پیچیده ای در کارم استفاده می کنم. این سؤال مربوط به عامل تنوع مهارت است.

پرسشنامه های پژوهش بصورت خود گزارش دهی (۵۳ سؤال) در زمان ۱۵ تا ۲۰ دقیقه پاسخ داده شده اند. داده های حاصل از پرسشنامه های پژوهش با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون (برای بررسی روابط ساده) و مدل سازی معادله ساختاری (برای بررسی مدل نظری و مفهومی پیشنهادی) مورد تحلیل قرار گرفت.

### یافته های پژوهش

جدول ۱: میانگین، انحراف معیار و همبستگی درونی بین متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیرهای پژوهش	میانگین	انحراف معیار	اهداف گروهی	حمایت شخصی	الگوی نقش هوشمندانه	انتظارات عملکرد بالا	غنی سازی شغل
۱	اهداف گروهی	۲۱/۵۵	۵/۹	-				
۲	حمایت شخصی	۹	۳/۵۷	۰/۳۱۲**	-			
۳	الگوی نقش هوشمندانه	۶۵/۱	۱۶/۹۵	۰/۷۶۶**	۰/۴۲۶**	-		
۴	انتظارات عملکرد بالا	۱۵/۲	۳/۳۱	۰/۴۵۷**	۰/۱۹۷**	۰/۴۳۷**	-	
۵	غنی سازی شغل	۴۳۸۶/۵۲	۱۷۹۹/۷۷	۰/۳۹۰**	۰/۴۲۸**	۰/۵۲۱**	۰/۳۳۵**	-
۶	عملکرد در تکالیف	۱۶/۳۴	۵/۱۰	۰/۱۵۵**	۰/۰۹۵	۰/۱۶۱**	۰/۲۴۲**	۰/۴۰۶**

\*\* p < ۰/۰۱

در جدول ۱، میانگین، انحراف معیار و همبستگی درونی بین متغیرهای پژوهش ارائه شده است. چنانکه در جدول ۱ مشاهده می شود، اهداف گروهی با غنی سازی شغل (V = ۱۵/۲ و I = ۰/۳۹) و

عملکرد در تکالیف ( $r=0/155$  و  $V=2/4$ ) دارای رابطه مثبت و معناداری است. حمایت شخصی نیز با غنی سازی شغل ( $r=0/428$  و  $V=18/3$ ) دارای رابطه مثبت و معنادار ولی با عملکرد در تکالیف دارای رابطه معناداری ( $P<0/05$ ) نیست.

الگوی نقش هوشمندانه با غنی سازی شغل ( $r=0/521$  و  $V=27/1$ ) و با عملکرد در تکالیف ( $r=0/161$  و  $V=2/5$ ) دارای رابطه مثبت و معنادار ( $P<0/01$ ) و انتظارات عملکرد بالا نیز با غنی سازی شغل ( $r=0/335$  و  $V=11/20$ ) و با عملکرد در تکالیف ( $r=0/242$  و  $V=5/8$ ) دارای رابطه معنادار مثبت است. بالاخره غنی سازی شغل با عملکرد در تکالیف ( $r=0/406$  و  $V=16/5$ ) دارای رابطه مثبت و معنادار می باشد.

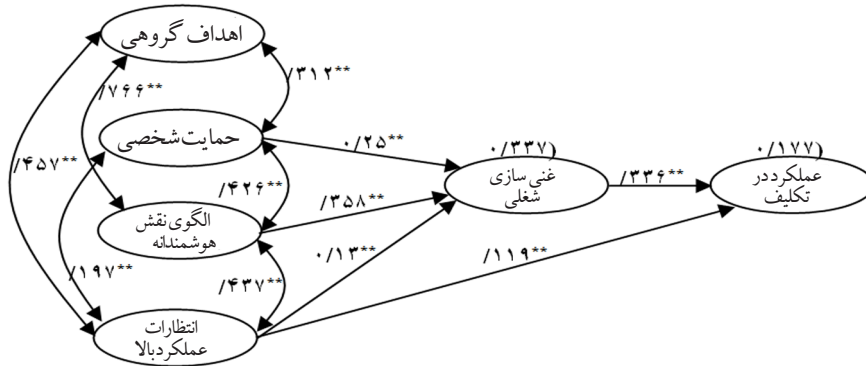
### جدول ۲: نتایج بررسی مدل پژوهش (بصورت نهایی و اصلاح شده).

RMSEA	CFI	RFI	NFI	AGFI	GFI	$\chi^2$	$R^2$	$\beta$	SE	B	مسیرهای مدل نهایی	
0/47	0/995	0/96	0/989	0/964	0/993	2/94		0/25	25	125/98 <sup>00</sup>	حمایت شخصی ← غنی سازی شغل	
								0/337	0/358	5/74	37/99 <sup>00</sup>	الگوی نقش هوشمندانه ← غنی سازی شغل
								0/13	27/12	70/53 <sup>00</sup>	انتظارات عملکرد بالا ← غنی سازی شغل	
								0/366	0	-0/001 <sup>00</sup>	غنی سازی شغل ← عملکرد در تکالیف	
								0/119	0/082	0/184 <sup>00</sup>	انتظارات عملکرد بالا ← عملکرد در تکالیف	

$P<0/05^*$   $P<0/01^{**}$

نتایج بررسی مدل پژوهش (شکل ۱) در جدول ۲ و شکل ۲ ارائه شده است. چنانکه در جدول ۲ مشاهده می شود، سه متغیر حمایت شخصی، الگوی نقش هوشمندانه و انتظارات عملکرد بالا به ترتیب با ضرایب بتای استاندارد 0/25، 0/358، 0/13 و 33/7 درصد از واریانس غنی سازی شغل را تبیین نموده اند. رابطه ی بین اهداف گروهی بعنوان اولین مؤلفه ی رهبری تحول گرا با غنی سازی شغل در مدل سازی معادله ساختاری غیر معنادار بود که حذف گردید. در ردیفهای ۴ و ۵ جدول ۲ نیز نشان داده شده که غنی سازی شغل و انتظارات عملکرد بالا به ترتیب با ضرایب بتای استاندارد 0/366 و 0/119، 17/7 درصد از واریانس عملکرد در تکالیف را تبیین نموده اند. رابطه مطرح شده در ردیف پنجم (انتظارات عملکرد بالا ← عملکرد در تکالیف) در مدل اولیه پیشنهادی (شکل ۱) مطرح و پیش بینی نشده بود، ولی بر پایه شاخصهای اصلاح و پیشینه ی پژوهش به مدل نهایی اصلاح شده (شکل ۲) افزوده شده است. مدل نهایی اصلاح شده همراه با شاخصهای آماری آن در شکل ۲ ارائه شده است.





شکل ۲: مدل نهایی و اصلاح شده پژوهش از رابطه بین متغیرها

جدول ۳: اثرات مستقیم و غیر مستقیم مؤلفه های رهبری تحول گرا بر عملکرد در تکالیف از طریق غنی سازی شغل (استاندارد شده)

ردیف	عملکرد در تکالیف		مؤلفه های رهبری تحول گرا
	اثر غیر مستقیم	اثر مستقیم	
۱	-	-	اهداف گروهی
۲	۰/۰۹۲°	-	حمایت شخصی
۳	۰/۱۳۱°°	-	الگوی نقش هوشمندانه
۴	۰/۰۴۸°	۰/۱۱۹°°	انتظارات عملکرد بالا

$P < ۰/۰۵^*$   $P < ۰/۰۱^{**}$

اثرات مستقیم و غیر مستقیم ابعاد رهبری تحول گرا برای غنی سازی شغل و عملکرد در تکالیف در جدول ۳ ارائه شده است.

پیش از توضیح راجع به جدول ۳، مواردی که در این جدول بصورت خط تیره آمده، مواردی بوده که بدلیل عدم ارتباط (بویژه در موارد مستقیم) مقدار اثری برای آن وجود نداشته است. چنانکه در جدول ۳ می توان دید، حمایت شخصی از طریق غنی سازی شغل ۰/۰۹۲ اثر غیر مستقیم استاندارد شده، الگوی نقش هوشمندانه ۰/۱۳۱ اثر غیر مستقیم استاندارد شده و انتظارات عملکرد بالا ۰/۰۴۸ اثر غیر مستقیم استاندارد شده بر عملکرد در تکالیف داشته اند. روش بوت استرپ حاکی از آن بود که غنی سازی شغل نقش یک متغیر واسطه ای کامل را در رابطه بین حمایت شخصی و الگوی نقش هوشمندانه با عملکرد در تکالیف ایفاء می کند، اما برای رابطه انتظارات عملکرد بالا با عملکرد در تکالیف، نقش غنی سازی شغل، نقش یک متغیر واسطه ای پاره ای است.

### بحث و نتیجه گیری

بر اساس یافته‌های این پژوهش، فرضیه پژوهش بدین ترتیب مورد تأیید قرار گرفت که حمایت شخصی، الگوی نقش هوشمندان و انتظارات عملکرد بالا بعنوان سه مؤلفه‌ی رهبری تحول‌گرا با غنی سازی شغل (اما اهداف گروهی باغنی سازی شغل دارای رابطه معناداری نیست) و سپس رابطه غنی سازی شغل با عملکرد در تکالیف مورد تأیید قرار گرفت. علاوه بر روابط پیش بینی شده در مدل پژوهش (شکل ۱)، یک رابطه مستقیم بین انتظارات عملکرد بالا با عملکرد در تکالیف نیز بدست آمد. شواهد حاصل از این پژوهش علاوه بر حمایت اولیه از الگوی سه سطحی رهبری تحول‌گرا ← غنی سازی شغل ← عملکرد در تکالیف، با یافته‌ها و نظرات پژوهشگران و نظریه پردازان چندی از جمله ساسیک و همکاران (۱۹۹۷)، اولیو (۱۹۹۹) و وایتینگتون و همکاران (۲۰۰۴) همسویی نسبی نشان می‌دهد. شواهد حاصل از این پژوهش همچنین از ایده وجود متغیرهای واسطه‌ای (بر اساس روش بوت استرپ) در رابطه رهبری تحول‌گرا و مؤلفه‌های آن با شاخصهای عملکرد بطور نسبی حمایت می‌نماید. رهبران تحول‌گرا با تأکید بر اهداف مشترک فردی و سازمانی، از طریق تعیین چشم اندازهای امید بخش، مهیج و برانگیزاننده و بدنبال آن از طریق توجه به مهارت‌ها، نیازها و تواناییهای کارکنان در مشاغل و وظایف کاری، بدلیل رعایت نسبی تناسب مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان با مشاغل، از کارکنان عملکرد سطح بالایی را انتظار دارند. این انتظارات بر اساس رهنمودهای مبتنی بر نمونه و مثال به کارکنان، آنها را به سوی خودمختاری، معناداری و اهمیت شغل و تکالیف، همراه با هویت در تکالیف که از مشخصه‌های اصلی برای غنی بودن شغل است پیش می‌برد. این تبیین همخوان با اثراتی است که مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا بر غنی سازی شغل در شکل ۲ داشته‌اند. در سطح بعدی، کارکنان با احساس غنی بودن شغل، از نظر رفتاری و عملکردی، تکالیف شغلی خود را در سطح مطلوب و مطابق استانداردهای سطح بالا به انجام می‌رسانند. در واقع بنظر می‌رسد که رابطه بین غنی سازی شغل و عملکرد در تکالیف مبتنی بر نوعی هماهنگی شناختی - انگیزشی با عملکرد رفتاری باشد. بر اساس مدل ویژگیهای شغل هاگن و اولدهام (۱۹۷۵، ۱۹۷۶ و ۱۹۸۰) ویژگی‌هایی نظیر تنوع، معناداری، بازخورد، خودمختاری و هویت جنبه انگیزشی دارند. از آنجایی که در فضای ذهنی افراد این حالات انگیزشی بوقوع می‌پیوندند، به باور پژوهشگران پژوهش حاضر شاید صحیح‌تر باشد بگوییم ویژگیهای شغل جنبه شناختی - انگیزشی دارد. بهمین دلیل از هماهنگی شناختی - انگیزشی ← عملکرد رفتاری در تکالیف سخن به میان آمده است.

در سطح مدل سازی معادله ساختاری دو پدیده غیر قابل پیش بینی دیگر نیز به وقوع پیوست. اولین پدیده عدم وجود رابطه بین اهداف گروهی و غنی سازی شغل بود. در آغاز بر اساس مدل اولیه پژوهش پیش بینی شده بود که بین اهداف گروهی و غنی سازی شغل رابطه وجود دارد، ولی پس از تحلیل داده‌ها (مدل سازی معادله ساختاری) این رابطه غیر معنادار بود، لذا حذف گردید. دلیل این امر چند عامل می‌تواند باشد. عامل اول اینکه سؤالات مطرح در حوزه‌ی اهداف گروهی بر تأکید سرپرست بر روی کار تیمی و گروهی متمرکز است. این تأکید بر کار تیمی و گروهی شاید باعث می‌شود تا این بُعد از رهبری تحول‌گرا چندان روشن و واضح باغنی سازی شغل که بیشتر جنبه فردی و شخصی (حداقل در سطح ادار کی و شناختی) دارد دارای ارتباط نباشد. بهر حال شاید لازم باشد برای نتیجه گیری قطعی‌تر

تا تکرار پژوهش با گروه‌های نمونه دیگر و با استفاده از ابزارهای دیگر بجز ابزار مورد استفاده در پژوهش حاضر صبر شود. اما دو مین رابطه پیش بینی نشده مربوط به رابطه مستقیم انتظارات عملکرد بالا با عملکرد در تکالیف بود. شواهد پژوهشی قابل توجهی وجود دارد که نشان می‌دهد انتظارات عملکرد بالا از طرف رهبران تحول‌گرا برای کارکنان همراه با توجه و راهنمایی شخصی از زمره تعیین‌کننده‌های مهم عملکرد رفتاری کارکنان است (والمیوا و همکاران، ۲۰۰۸). از این منظر رابطه بین انتظارات عملکرد بالا با عملکرد بالاتر در تکالیف و وظایف شغلی حاکی از کارکرد رهبری عملکرد بر مبنای انتظارات سطح بالا برای رهبری تحول‌گرا است. این امر بدین معنی است که انتظار داشتن عملکرد سطح بالا نیز در اثر فرایند انتظار - انگیزش منجر به عملکرد مطلوب‌تر و سطح بالاتر می‌شود. برای قطعیت نتیجه‌گیری در این حوزه لازم است در مطالعات دیگری از شاخصهای دیگر سنجش عملکرد، نظیر ارزیابی عملکرد توسط سرپرست یا همکاران به جای خود ارزیابی عملکرد استفاده شود.

بنابراین در تفسیر یافته‌های این پژوهش لازم است به محدودیت مربوط به سنجش عملکرد بصورت خود ارزیابی در کنار توجه به محدود بودن گروه نمونه به کارخانجات صنعتی و معدنی و نه خدماتی و بازرگانی توجه شود. از لحاظ کاربردی نیز یافته‌های این پژوهش دارای تلو یحات قابل توجهی است. در جبهه اول ترویج و اشاعه حمایت شخصی، الگوی نقش هوشمندانه و انتظارات عملکرد بالا با تأکید بر زمینه‌سازی بازخورد، خودمختاری، تنوع وظایف، تأکید بر اهمیت و معناداری وظایف و تکالیف و زمینه‌سازی همانند سازی بین وظایف با اهداف جمعی و سازمانی بستر لازم را برای احساس غنی شدن شغل فراهم می‌سازد. بدنبال آن انتظارات عملکردی بالا و احساس غنی بودن شغل از طریق فرایندهای انتظاری - انگیزشی موجب تقویت عملکرد خواهد شد. تحقق این مهم از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی کاربردی برای مدیران و سرپرستان در حوزه‌ی تحول‌گرایی و غنی‌سازی شغل میسر می‌گردد.

## منابع

- سکاران، او.ما. (۱۳۸۱). روشهای تحقیق در مدیریت. ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی، چاپ اول، تهران: مؤسسه عالی آموزش پژوهش مدیریت و برنامه ریزی (سال انتشار اثر به زبان اصلی در کتاب ترجمه شده نامشخص است).
- گل پرور، محسن و خاکسار، فخری. (۱۳۸۸). رابطه مؤلفه های هوش هیجانی با عملکرد شغلی کارکنان. زیر چاپ در فصلنامه دانشور رفتار.
- Avolio, B.J. (1999). Full leadership development. Sage Publication, Thousand Oaks, CA.
- Avolio, B.J., Waldman, D.A., & Yammarino, F.J. (1991). The four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9-16.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218.
- Bono, J.E., & Judge, T.A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46, 554-571.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Fried, Y., & Ferris, G.R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40, 287-313.
- Gumusluoglu, L., & Issev, A. (2009). Transformational leadership, creativity and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62, 461-473.
- 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). Motivating through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hakman, J.R., & Oldman G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hickman, J.C. (ed.). (1993). *The Jepson manual*. Berkeley, CA: University of California Press.
- 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.
- Podsakoff, P., Mackenzie, S., Moorman, R., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on follower trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behavior. *The Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Rogelberg, S.G. (2007a). *Encyclopedia of industrial and organizational psychology*. Volume 1 (pp. 393-395). SAGE Publication, Thousand Oaks: London.
- Rogelberg, S.G. (2007b). *Encyclopedia of industrial and organizational psychology*. Volume 2 (pp. 834-837). SAGE Publication, Thousand Oaks: London.
- Schaubroeck, J., Lam, S.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 (4), 1020-1030.
- Sosik, J.J., Avolio, B.J. & Kahai, S.S. (1997). Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment. *Journal of Applied Psychology*, 82, 89-103.
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J. & Zhu, w. (2008). How transformational leadership weaves its in-

- fluence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology*, 61 (4), 793-825.
- 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: ۹۰/۳/۳

تاریخ پذیرش: ۸۹/۸/۲۹

Archive of SID