



تاثیر سبک رهبری اصیل بر عملکرد سازمانی در شرکت توزیع نیروی برق خوزستان

خدیجه جادری^۱، صید مهدی ویسه^۲

۱- دانشجوی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد غرب تهران (khadije2016jaderi@gmail.com)

۲- دانشیار دانشگاه آزاد ایلام

چکیده:

نظریه رهبری اصیل نخستین بار در سال ۲۰۰۴ میلادی از سوی موسسه رهبری گالوپ از دانشگاه نبراسکا مطرح شد. سازمان در مفهوم امروزی، مجموعه ای از عناصر در حال تعامل، سطوح ترتیب یافته و واحدهای تصمیم گیری است، شناسایی و بررسی این عناصر همواره یکی از مهم ترین مسائل پیش روی محققان سازمانی بوده است. بنابراین، عملکرد سازمانی در مطالعات مدیریت بسیار اهمیت دارد. با بررسی عملکرد سازمانی و اهمیت ویژگی های آن می توان دریافت که برخورداری از دانش و اطلاعات به روز برای ادامه حیات سازمان ها به یک ضرورت انکارناپذیر تبدیل شده است. از جمله مهمترین عوامل تاثیرگذار بر عملکرد در سازمان ها میزان حس، اعتماد و پذیرش است که کارکنان نسبت به مدیران و سازمان های خود دارند، چرا که در چنین سازمان هایی کارکنان حداکثر توان خود را در نیل به اهداف مدیریت و سازمان به کار می گیرند. لذا این مقاله به منظور ارائه تاثیر سبک رهبری اصیل بر عملکرد سازمانی می باشد.

واژگان کلیدی: سبک رهبری، رهبری اصیل، عملکرد سازمانی

مقدمه:

رهبری مناسب سازمان یکی از راه های مهم تجسم فضیلت سازمانی است. سبک های رهبری نیز می توانند تعالی و ارتقای بهره وری افراد در محیط کار را تسهیل نمایند. در این زمینه، رهبری اصیل که بر جنبه های اخلاقی رهبری متمرکز است. رهبری اصیل از تقاطع جنبه های مختلف رهبری یعنی مسایل اخلاقی و رفتار سازمانی مثبت ناشی می شود. رهبری اصیل به فراتر از اصالت رهبر، یعنی به پوشش روابط اصیل با پیروان و دیگر ذینفعان توسعه می یابد. رهبران اصیل با توجه به باورها و ارزش های واقعی خود، تأکید زیادی بر تقویت پیروان داشته و تلاش می نمایند، بستر سازمانی مثبت و جذابی را فراهم نمایند. پیروان رهبران اصیل، این رهبران را اصیل، متعهد، با توجه، خودآگاه ادراک نموده و به آنها احترام می گذارند، رهبران اصیل عمیقاً خود را متعهد به رفاه دیگران می دانند.

نظری رهبری اصیل

تاریخچه رهبری اصیل

نظریه رهبری اصیل نخستین بار در سال ۲۰۰۴ میلادی از سوی موسسه رهبری گالوپ از دانشگاه نبراسکا مطرح شد. تمایز اصلی این نظریه با دیگر نظریه های اخیر در زمینه رهبری این است که تئوری رهبری اصیل کلی تر است و بر سازه ریشه ای تمرکز دارد. منظور از این سازه، پایه ای است که رهبری مثبت را شکل می دهد. تئوری رهبری اصیل بر خود کنترلی و خودآگاهی رهبر و پیروان، سرمایه مثبت روا نشناختی و نقش تعدیل گر مثبت سازمانی تمرکز دارد. اعتماد و بطور خاص اعتماد به رهبری، مولفه ضروری و ماندگار در موفقیت سازمان است. رهبر اصیل به عنوان کسی که قابل اعتماد و راستین است تعریف می شود. رهبران اصیل افرادی هستند که می دانند چه کسی هستند، چه فکری دارند و چگونه رفتار می کنند و از



ارزش های اخلاقی، دانش و توانایی های خود و دیگران آگاه هستند. آنها مطمئن، امیدوار، خوش بین و منعطف هستند و از شخصیت بالا و اخلاقی برخوردار هستند. هرگاه اصول اخلاقی زیر سوال رود، از آن شانه خالی می کنند. یک سازمان و موسسه در صورتی اصیل است که در رهبری، محدودیت، عدم اطمینان و احتمال را پذیرا باشد. توانایی مسئولیت پذیری و انتخاب داشته باشد. اشتباهات خود را قبول کند و بطور موثر و قابل اعتماد در حرفه خود فعالیت کند (فیض آبادی و همکاران، ۱۳۹۶). از نظر محقق شرکت توزیع نیروی برق خوزستان، تقریباً به شیوه سنتی اداره می شود و رفتارهای مدیریتی و رهبری در آنها، با تحولات عصر حاضر همخوانی ندارد. این سازمان در برقراری روابط انسانی و رعایت جوانب انسانی کار، نقاط ضعف اساسی دارد که این امر باعث شده کارکنان اهداف شخصی خود را به اهداف سازمانی ترجیح دهند. از سوی دیگر رهبری سازمان منوط به مشروعیت کارکنان است و از آنجا که رهبری اصیل در این سازمان با خصوصیت ثبت اخلاقی خود و ایجاد شفافیت در سازمان، زمینه ایجاد محیط کار سالم و با اعتماد مقابل را فراهم می آورد، لذا در این راستا سبک رهبری مدیران تاثیرات زیادی بر رضایت، فعالیت ها و دلبستگی شغلی کارمندان و در نتیجه موفقیت سازمان دارد. رهبری اصیل با ایجاد اعتماد در کارکنان، می تواند به نتایج سودمندی از جمله دلبستگی شغلی کارکنان در شرکت توزیع نیروی برق خوزستان دست یابد، لذا این تحقیق در پی بررسی؛

سبک رهبری اصیل بر عملکرد سازمانی در شرکت توزیع نیروی برق خوزستان چه تاثیری دارد؟

اهمیت و ضرورت تحقیق

۲

عوامل بسیاری وجود دارند که می توانند بر عملکرد سازمان اثرگذار باشند که یکی از مهم ترین آنها رهبران سازمان و رفتارهای آنها در فرایند تغییر می باشد. انجام موفق تغییر سازمانی، به توانایی رهبران در شناخت نیاز به تغییر و برنامه ریزی در جهت تحقق آن وابسته است تا مدیریت در کنار نیروی کار، با وحدت و یکپارچگی به سمت دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده حرکت کند (کاترل و همکاران، ۲۰۱۴)؛ بنابراین، نقش رهبران برای تمام شرکت ها و سازمان ها جهت دستیابی به مزایا و دستاوردهای آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی، مورد توجه قرار گرفته است. بر اساس تعریف والوموا و همکاران (۲۰۱۱) رهبری اصیل به عنوان الگویی از رفتار رهبری مشخص می شود که هم قابلیت های روانی مثبت دارد و هم از یک جو غیر اخلاقی در سازمان جلوگیری می کند. بروز رفتارهای غیر اخلاقی در سازمان ها از مهم ترین معضلات عصر فعلی است و بر ضرورت توسعه اخلاقی تاکید می نماید. هرچه رفتارهای غیر اخلاقی کارکنان بیشتر می شود، عملکرد سازمان بیشتر تحت تاثیر قرار گرفته و تصویر بیرونی سازمان بیشتر مخدوش می شود و می توان ادعا نمود که حاکمیت ارزش های اخلاقی بر سازمان و رعایت آنها از سوی کارکنان، تاثیر به سزایی بر موفقیت سازمان ها دارد و منجر به نهادینه سازی ارزش های اخلاقی در سازمان ها می شود (خدای و اصائلو، ۱۳۹۴)؛

اهداف تحقیق

هدف اصلی تحقیق

• تعیین تاثیر سبک رهبری اصیل بر عملکرد سازمانی در شرکت توزیع نیروی برق خوزستان

اهداف فرعی تحقیق

• تعیین تاثیر سبک رهبری اصیل بر عملکرد سازمانی در شرکت توزیع نیروی برق خوزستان

¹ Cottrill, K., Denise Lopez, P., & Hoffman, C

² Walumbwa, O., Luthanz, F., Avey, B., & Oke, A.



سؤالات تحقیق

سوال اصلی تحقیق

- سبک رهبری اصیل بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی فضیلت سازمانی در شرکت توزیع نیروی برق خوزستان چه تاثیری دارد؟

سوالات فرعی تحقیق

- سبک رهبری اصیل بر عملکرد سازمانی در شرکت توزیع نیروی برق خوزستان چه تاثیری دارد؟
فرضیه‌های تحقیق
فرضیه اصلی تحقیق
- سبک رهبری اصیل بر عملکرد سازمانی در شرکت توزیع نیروی برق خوزستان تاثیر معنادار دارد.
فرضیه های فرعی تحقیق
- سبک رهبری اصیل بر عملکرد سازمانی در شرکت توزیع نیروی برق خوزستان تاثیر معنادار دارد.
تعریف واژه‌ها و اصطلاحات فنی و تخصصی (به صورت مفهومی)
تعریف مفهومی متغیرهای تحقیق:

رهبری اصیل: رهبران اصیل افرادی هستند که به خود شناسی رسیده و از چگونگی افکار و رفتار خود آگاهی دارند. افرادی هستند که می دانند چه کسانی هستند، چه فکر می کنند و چگونه رفتار می کنند و از چشم انداز ارزشی/اخلاقی دانش و توانایی های خود و دیگران آگاه هستند (کامرون و همکاران، ۲۰۱۶).
عملکرد سازمانی: عملکرد سازمانی، کارایی بالای سازمان در استفاده از منابع ، در جهت تحقیق اهداف خود می باشد (فیلسوفان و اخوان، ۱۳۹۶).

قلمرو تحقیق

- قلمرو موضوعی: قلمرو موضوعی تحقیق حاضر در حوزه مدیریت دولتی می باشد.
- قلمرو زمانی: قلمرو زمانی تحقیق حاضر، پائیز ۱۴۰۰ تا زمستان ۱۴۰۰ می باشد.
- قلمرو مکانی: قلمرو مکانی تحقیق حاضر در شرکت توزیع نیروی برق خوزستان می باشد.

مبانی رهبری اصیل :

رهبران اصیل افرادی هستند که به خودشناسی رسیده و از چگونگی افکار و رفتار خود آگاهی دارند. افرادی هستند که می دانند چه کسانی هستند، چه فکر می کنند و چگونه رفتار می کنند و از چشم انداز ارزشی/اخلاقی دانش و توانایی های خود و دیگران آگاه هستند همچنین از بستری که در آن باید فعالیت کنند، آگاهند. یک سازمان در صورتی اصیل است که در رهبری، محدودیت و عدم اطمینان را بپذیرد، توانایی اش را برای مسئولیت پذیری و انتخاب درک کند، به اشتباهات خود اعتراف کند، توان مدیریتی خلاق خود را برای برنامه ریزی منعطف، رشد و تدوین خط مشی به کار گیرد و به طور وسیع در اجتماع وسیع مشارکت نماید (کامرون و همکاران، ۲۰۱۶). چون رهبری اصیل به عنوان یک الگوی رفتاری از ظرفیت های روانشناختی مثبت و جو اخلاقی مثبت سازمانی منتج می گردد و موجبات پرورش خودآگاهی، جنبه های اخلاقی درونی، پردازش متعادل اطلاعات و شفافیت روابط را در کار با پیروان فراهم می سازد. همچنین رهبری اصیل آگاهی عمیقی نسبت به طرز تفکر خود دارد و از ارزش ها، دیدگاه های اخلاقی و نقاط قوت خود و دیگران آگاه است؛ و بافتی را که در آن فعالیت می کند می شناسد؛ و منجر به ارتقای عملکرد سازمانی می شود (آراد و همکاران، ۱۳۹۹).

³ Cameron KS, Bright D, Caza A



وظایف رهبری

در گروه‌های کوچک، رهبر، از لحاظ نقش رهبری، دارای دو وظیفه است که گاه مشترکاً بر عهده یک نفر گذاشته می‌شود. این وظایف، بر اساس تحقیقاتی که پیرامون گروه‌های خانوادگی به‌عمل آمده، به‌عنوان وظایف بیانی و وظایف ابزاری مشخص شده‌اند (آهنچیان و همکاران، ۱۳۹۱):

الف) وظایف بیانی؛^۴ بر نگرش‌های اجتماعی-عاطفی تکیه دارد. و رهبر را به‌منابه زبان گروه و روح گروه تلقی می‌کند که کنش‌های متقابل میان افراد خارج از گروه به‌عنوان، نماد یا سمبل گروه شناخته می‌شود و تمامی ارزش‌های آن را در خود متمرکز می‌سازد.

ب) وظیفه ابزاری؛^۵ این وظیفه اساساً در پی یافتن راه‌حل‌های مربوط به مسایل گروه است. وجود این دو وظیفه برای رهبر اهمیت فوق‌العاده‌ای دارد و حتی گاهی این وظیفه میان دو نفر از افراد گروه تقسیم می‌شود. در چنین شرایطی یکی از آن دو به‌عنوان کارشناس به مسایل گروه می‌پردازد و قادر خواهد بود راه‌حل‌های متناسب با توانایی‌های فکری و شناختی‌اش را عرضه کند. نفر دوم فردی است که با اندیشه‌های درونی گروه برخورد می‌کند. او معمولاً از مهارت‌هایی در مناسبات انسانی برخوردار است و در عین حال، عامل وحدت‌بخش گروه است و این وحدت و یگانگی را به خارج از گروه نیز بازتاب می‌دهد (آهنچیان و همکاران، ۱۳۹۱).

شاید بتوان اهم وظایف رهبری را به شرح زیر خلاصه کرد (احمد زاده، ۱۳۹۵):

۱. شناسایی نیروهای گروه مورد رهبری و برآورد واقع‌بینانه امکانات آن؛
۲. آگاهی از تحولات و نیازهای زمان و توجه به پیشرفت علوم و فنون؛
۳. تشخیص نیازهای گروه مورد هدایت در جهت رشد و پیشرفت آن؛
۴. طراحی استراتژی‌ای که دربر گیرنده هدف‌های درازمدت رهبری می‌باشد و در عین حال بدون دوراندیشی و توجه به تحولات آینده انجام آن به‌درستی امکان‌پذیر نمی‌شود.
۵. تعیین هدف‌های مقطعی نیل به آن‌ها راه هدایت به‌سوی استراتژی را هموار می‌سازد و در عین حال می‌توان تعیین این هدف‌ها را به زمان‌بندی تحقق هدف‌های دراز مدت تعبیر کرد.
۶. توجه به چگونگی ارتباط رهبری با گروه هدایت شونده و کوشش در جهت ایجاد پیوند دائمی و ناگسستنی بین رهبری و گروه از طریق تفهیم منطق رهبری.
۷. توجه به شرایط زندگی و محیط کار گروه هدایت‌شونده.
۸. بسیج نیروهای موجود در بین گروه هدایت‌شونده و ترغیب آنان به فعالیت در امور مختلف.
۹. ایجاد تعادل و هماهنگی بین فعالیت‌های مختلف گروه در جهت تبدیل تلاش‌های پراکنده به کوشش کلی و جهت‌دار (احمد زاده، ۱۳۹۵).

انواع رهبری

۱. رهبری تخصصی و ارشادی؛ رهبر تخصصی یا ابزاری به آن نوع رهبر گفته می‌شود که گروه را سازمان داده، اداره می‌کند، اهداف گروه را در نظر دارد و از مسئولیت خود در طراحی وسایلی که بری رسیدن به اهداف به‌کار می‌رود، کاملاً آگاه است. رهبر ارشادی به رهبری گفته می‌شود که گرایش‌های خوب و هماهنگی را در میان گروه ایجاد می‌کند. در این نوع رهبری،

⁴ Function Expressive

⁵ Function Instrumental

⁶ Instrumental & Expressive Leadership



روحیه گروه در بالاترین سطح حفظ می‌شود و ناهماهنگی داخل گروه به حداقل خود تقلیل می‌یابد و از هرگونه شکاف در داخل گروه جلوگیری می‌شود (نیکزاد، ۱۳۹۱).

۲. رهبری فرهمند و رهبری اجرایی؛ رهبری فرهمند در جنبش اجتماعی می‌تواند توده‌های مردم را در حمایت از آرمان‌ها و اهداف جنبش بسیج کند. رهبر فرهمند ممکن است عضو طبقه‌ای باشد که می‌کوشد وضع خود را بهبود بخشد و به تحرک صعودی نایل آید، یا ممکن است عضو طبقه ممتازی باشد. کارکرد عمده رهبر ایجاد شور و اشتیاق و برانگیختن هیجان پیروان و ترغیب آنان به وحدت است. اما نقش رهبر اجرایی با نقش رهبر فرهمند بسیار متفاوت است. توجه رهبر اجرایی باید به امور عملی از قبیل سازماندهی جنبش، تفویض وظایف و مسئولیت‌ها، عضوگیری و تأمین بودجه جنبش از طریق گردآوری اعانه و روابط عمومی، معطوف باشد (نیکزاد، ۱۳۹۱).

در جنبش استقلال طلب هند، "مهاتما گاندی" یک رهبر فرهمند و "جواهر لعل نهرو" یک رهبر اجرایی بود. رهبران حقوق مدنی سیاه‌پوستان در آمریکا از قبیل مالکوم ایکس و مارتین لوتر کینگ جزء رهبران فرهمند بودند.

رهبر فرهمند در آغاز جنبش تجلی می‌کند و در میان پیروانش شور و هیجان برمی‌انگیزد و آنان را به وحدت در جنبش ترغیب می‌کند. پس از مدتی جاذبه رهبر فرهمند فروکش می‌کند و رهبر اجرایی پا به عرصه می‌گذارد. رهبر اجرایی به اعضای جنبش کمک، و آنان را راهنمایی می‌کند، وظایف و مسئولیت‌ها را تعیین می‌نماید، اعضای جدیدی را جذب جنبش می‌کند، بودجه‌ها را افزایش می‌دهد و می‌کوشد تصویر مثبتی از جنبش اجتماعی در میان عموم ملت ارائه دهد. مردم زمانی می‌توانند به درستی ناراضی‌تبی خود را ابراز دارند یا به اقدام مناسب دست بزنند که تشکیلات ایجاد کنند و برنامه‌ای برای عمل داشته باشند. رهبر محور طرح اجرایی اعضای جنبش را سازمان می‌دهد. بدون وجود رهبر افراد نمی‌دانند که افراد دیگری نیز هستند که با آنان مسایل مشترکی دارند و مایلند که به آنان بپیوندند. رهبر پیوند میان اعضای جنبش را تحکیم می‌بخشد و ناراضی‌تبی آنان را به گونه‌ای جلوه می‌دهد که حکومت و بقیه اعضای جامعه برانگیخته می‌شوند تا از این جنبش اجتماعی حمایت کنند (نیکزاد، ۱۳۹۱).

سبک‌های رهبری^۷

کورت لوین در دهه ۱۹۳۰ سه سبک رهبری را شناسایی کرد. که این سه سبک، بر اساس صفات شخصیتی رهبر شکل می‌گیرند و مورد مطالعه روان‌شناسان اجتماعی قرار گرفته‌اند (کریستین یانگ و همکاران، ترجمه بشیری، ۱۳۹۴):

۱. رهبر مقتدر یا رهبری آمرانه^۸؛ که همه تصمیمات را شخصاً می‌گیرد و به دیگران دستور می‌دهد که فقط تصمیماتش را اجرا کنند.

۲. رهبر دموکراتیک^۹؛ که اندیشه‌ها و پیشنهادها را برای رسیدن به اهداف گروه و سازمان، مبنای تصمیمات خود قرار می‌دهد و تصمیم‌ها براساس اتفاق نظر گروه گرفته می‌شود. در ازمنه قدیم افراد گروه به شخص رهبر اعتماد می‌کرد، امروزه بر منطق رهبری متکی هستند و به خود اجازه می‌دهند که منطق رهبری را درک کنند، آن را تجزیه و تحلیل نمایند. گستره طیف نظریات در سازمان‌ها بر اثر رشد فکری و دانش افراد گروه حاصل می‌شود و مشارکت آنان در امر رهبری و در نتیجه حصول رهبری جمعی را موجب می‌گردد و همان طوری که اشاره شد سبب می‌شود که گروه به جای اعتماد به شخص رهبر به منطق رهبری تکیه نماید، کلیه این تغییرات ایجاب می‌نماید که امر رهبری متکی بر منطق و روش‌های علمی باشد. از این‌رو، امروزه دیگر نمی‌توان رهبری را یک امر سنتی و آسان تلقی کرد که گذشت زمان و سالخورده‌گی و یا اعتبار مالی و دانش به‌تنهایی آن را نصیب رهبران سازد.

⁷ Styles Leadership

⁸ Authorian Leader

⁹ Democratic Leader



۳. رهبر بی‌قید یا بی‌مسئولیت^۱؛ به شخصی گفته می‌شود که معمولاً دنبال منافع خاصی است و اداره سازمان به بهترین نحو ممکن، برای او در اولویت نیست (کریستین یانگ و همکاران، ترجمه بشیری، ۱۳۹۴).

دو نوع رهبر مقتدرانه و بی‌قید، در جوامع سنتی و گروه‌های کوچک دیده می‌شوند. اما امروزه، رهبری دموکراتیک است که مورد پذیرش افکار عمومی است. البته گرچه رهبری دموکراتیک امروزه دارای مقبولیت عامه است اما دارای یک عیب مهم است. «عمده‌ترین عیب رهبری دموکراتیک این است که تصمیم‌گیری سریع و کارآمد در آن، غالباً دشوار است.» زیرا کارکنان سطوح گوناگون اجازه دارند در فرایند تصمیم‌گیری شرکت جویند. و همین باعث مشکلاتی می‌شود. چون اگر سازمان‌ها بخواهد به اهدافش برسد، باید تصمیمات به‌سرعت گرفته شود، تا سیاست‌های سازمان نیز به‌سرعت به اجرا درآید. اگر قرار باشد تصمیم‌گیری در مدت‌زمان کوتاهی گرفته شود، تصمیم‌گیری دموکراتیک ناممکن است (کوئن، ترجمه توسلی و فاضل، ۱۳۹۳).

رهبری اصیل

تحقیق در خصوص رهبری اصیل در طول چند سال اخیر به موازات پژوهش سازمانی مثبت‌گرا و اخلاق رهبری شکل گرفته است. اصالت در واقع به میزان صداقت فرد نسبت به رابطه با خودش اشاره دارد. همچنین، اصالت به عنوان شناخت و تسلط بر تجارب، افکار، احساسات، نیازها، ترجیحات یا عقاید خود، شناخت خود، و داشتن یک خود واقعی تعریف شده است. رهبری اصیل الگوی رفتاری می‌باشد که هم از ظرفیت‌های مثبت روانشناختی و جو مثبت اخلاقی نشأت گرفته است و هم بر آن تأثیر می‌گذارد. رهبران اصیل نه تنها از ظرفیت‌های مثبت روانشناختی (خودکارآمدی، انعطاف‌پذیری، خوشبینی و امیدواری) برخوردار هستند بلکه می‌توانند اینگونه ظرفیت‌های مثبت روانشناختی را در کارکنان نیز تقویت کنند. رهبران اصیل نسبت به دانش، ضعف‌ها و قوت‌های خود و زمینه‌ای که در آن کار می‌کنند، آگاهی داشته با اعتماد به نفس، امیدوار، خوش‌بین، آینده‌نگر، منعطف، اخلاقی و دارای وجدان بوده و فرصت‌هایی را برای رشد ظرفیت‌های رهبری در سایرین ایجاد می‌کنند. تعریف جاری رهبری اصیل خاطر نشان می‌سازد که رهبری اصیل یک مفهوم سطح بالای چند بعدی متشکل از چهار بعد خودآگاهی، پردازش متوازن، شفافیت رابطه و وجدان درونی شده است (لطفی و همکاران، ۱۳۹۴):

- خودآگاهی: رهبران اصیل نسبت به ضعف‌ها و توانمندی‌ها، احساسات و افکار خود، آگاه هستند. در این مفهوم ارزش‌ها، شناخت شخصی نسبت به هویت، هیجانات، انگیزه‌ها و اهداف عناصر کلیدی خودآگاهی محسوب می‌شوند. خودآگاهی به رهبران کمک می‌کند تا انرژی، فعالیت‌ها، و منابع را به‌طور هدفمند برای توسعه بیشتر خود به‌کاربرند و رهنمودهایی نیز برای اثر بخشی بیشتر کارکنان در زمینه بهبود، توانمندسازی و دادن اختیار به آنها ارائه می‌کند. این خودآگاهی رهبران سبب می‌شود که در مسیر رشد و توسعه شخصی قرار گرفته و از بازخوردهای کارکنان در سازمان استقبال کنند (لطفی و همکاران، ۱۳۹۴).
- پردازش متوازن: پردازش متوازن به عنوان تحلیل تمام اطلاعات مرتبط با موضوع پیش از تصمیم‌گیری تعریف شده است. رهبران اصیل قادرند تمام اطلاعات پیرامون خود را تحلیل کنند. در واقع این مورد به پردازش همزمان نگرش‌ها و کیفیت‌های مثبت و منفی و قضاوت عادلانه پیرامون آنها اشاره دارد. این ویژگی رهبران اصیل به آنها کمک می‌کند از پیش‌داوری و تعصب و قضاوت‌های نسنجیده پرهیز کنند و دیدگاه واقع‌بینانه‌ای در ارزیابی‌های خود اعمال کنند. این ویژگی به ایجاد عدالت و اعتماد در سازمان نیز کمک می‌کند (لطفی و همکاران، ۱۳۹۴).
- وجدان درونی: رهبران اصیل از یک نقطه مرجع درونی برای اخلاق خود، احساسی از درست و غلط، یا چیزی که برخی به آن "شاخص اخلاقی" می‌گویند برخوردار هستند. وجدان درونی، فرآیندی است که در آن رهبران اصیل ارزش‌های

¹ Laissez Faire Leaders



خود را با نیت و اقدامات خود هماهنگ می سازند، به طوری که بین استانداردهای و نتایج به دست آمده یک تطابق و هماهنگی ایجاد گردد. رهبران اصیل همیشه رفتار خود را با شاخص های اخلاقی خود مقایسه و ارزیابی می کنند تا حداکثر تطابق را بتوانند حفظ کنند (لطفی و همکاران، ۱۳۹۴).

- شفافیت رابطه: این رهبران می توانند گفت و گویی باز و شفاف با پیروان خود برقرار کنند. شفافیت رابطه مستلزم ارائه یک خود واقعی از طریق بیان واضح و شفاف ارزش ها، هیجانات، انگیزه ها و اهداف خود است. تسهیم شفاف این اطلاعات باعث تقویت اعتماد میان پیروان به رهبران می گردد. در واقع، رهبران اصیل در رابطه با دیگران تظاهر نمی کنند و ظاهر و باطن آنها یکی است. شفافیت رابطه رهبران اصیل باعث می شود رهبران به شکل بهتری بتوانند سرمایه اجتماعی را در سازمان خلق کرده و امکان پیش بینی پذیری رفتار خود را برای پیروان فراهم می سازند (لطفی و همکاران، ۱۳۹۴).

پیش آیندهای رهبری اصیل

مطالعه رهبران اصیل آشکار می سازد که رهبران اصیل از ویژگی ها، رفتار اجتماعی، و تاریخچه زندگی خاصی برخوردار هستند که به آنها در تبدیل شدن به یک رهبر اصیل کمک می کند. که پیشایندهای رهبری اصیل عبارت است از (پیران نژاد، ۱۳۹۲):

- ۱- تاریخچه شخصیت/ زندگی رهبر و وقایع برانگیزاننده- وقایعی در زندگی که رشد و توسعه مثبت فرد را تحریک می کنند مثل زندگی خانوادگی، دوران کودکی، فرهنگ، تعلیم و تربیت، دوران شغلی، تجارب شغلی، مدل های نقش، و تجارب پیشین رهبری که می توانند به حافظه خودشناسی و ایجاد هویت و شخصیت فرد کمک کنند.
- ۲- الگوهای نقش مثبت فرد: به عبارت دیگر والدین، معلم، مربی، یا حتی یک دوست که از سطح بالای صداقت، تصمیم گیری اخلاقی، شفافیت، اعتماد، خودکارآمدی، خوش بینی، امیدواری و انعطاف پذیری برخوردار هستند، می توانند تاثیر مثبتی بر رشد شخصی فرد، توسعه اخلاقی، و توسعه شخصیت اصیل داشته باشند.
- ۳- الگوسازی مثبت رهبر یا "آشکار سازی ارزش ها، هیجانات، انگیزه ها، اهداف و رفتارهای مثبت جهت تقلید پیروان".
- ۴- خودآگاهی رهبر نسبت به نقاط قوت و ضعف خود- که گواه سطح بالای شفافیت خود و اعتماد به خود آنهاست.
- ۵- ارزش های رهبر- صداقت نسبت به خود و به ویژه نسبت به ارزش های اصلی خود؛ هویت یا خود پنداره رهبر- دیدن خود به عنوان رهبر و در نفس خود به عنوان یک نقش الگوی مثبتی که می تواند مورد اعتماد، احترام، و افتخار بوده و به توسعه خودش و پیروانش کمک کند (پیران نژاد، ۱۳۹۲).

پیامدهای رهبری اصیل در سازمان

رهبران اصیل از طریق کمک به کارکنان برای یافتن معنا در کار، افزایش خوش بینی و خلق روابط شفاف که منجر به اعتماد سازی و تقویت و ترویج جو اخلاقی مثبت می شوند. از آنجایی که رهبران به عنوان الگوهای رفتاری پیروان تلقی می شوند انتظار داریم که ادراک رفتار مثبت گرایانه رهبران از سوی پیروان الگوبرداری شود. باتلر (۲۰۱۰) در پژوهشی درخصوص تاثیر رهبری مثبت گرا بر روی دانشجویان نظامی نشان داد که تاثیر رهبری مثبت گرا می تواند دارای تاثیرات کوتاه مدت و بلند مدت بر روی دانشجویان باشد. تاثیرات کوتاه مدت آن شامل افزایش عزت نفس، روحیه، کاهش غیبت، افزایش عملکرد، تحقق اهداف، سازگاری بیشتر با محیط، افزایش اعتماد بین رهبران و پیروان و تقویت احساس توانمندی است و اثر بلند مدت آن نیز شامل الگو گیری پیروان از رهبران مثبت گرا و تلاش برای تقلید از رهبران مثبت گرا است. سایر پژوهش ها نیز نشان می دهند که رهبرانی که از ویژگی ها و حالت های مثبت، اهداف، ارزش ها و توانمندی های شخصیتی قدرتمندی برخوردار هستند تاثیر مثبتی بر عملکرد، رفتار و هیجانات پیروان خود دارند. همچنین، رابطه مثبتی بین رهبری اصیل، سرمایه روانشناختی و خلاقیت، اثربخشی رهبری و قابلیت های مثبت روانشناختی، عملکرد سازمان، تعهد، رضایت،



رفتار شهروندی و رضایت از سرپرستان به دست آمده است. صداقت، اعتماد و شفافیت رهبران اصیل می تواند، مشوق دو سویه کارکنان و فرهنگ سازمانی باشد به گونه ای که آشکارسازی، تسهیم و توسعه مداوم سرمایه روان شناختی به یک هنجار در سازمان تبدیل شود. از این رو، رهبری اصیل می تواند ظرفیت های فردی و سازمانی را رشد و توسعه دهد و به خلق یک محیط کاری مثبت و الهام بخش کمک کند (عبدالله زاده و همکاران، ۱۳۹۸).

مبانی نظری عملکرد سازمانی

عملکرد سازمانی

عملکرد در لغت یعنی حالت یا کیفیت کارکرد؛ بنابراین، عملکرد سازمانی یک سازه ای کلی است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد. معروف ترین تعریف عملکرد توسط نیلی و همکاران (۲۰۰۲) ارائه شده است: «فرایند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته». طبق این تعریف، عملکرد به دو جزء تقسیم می شود: (۱) کارایی که توصیف کننده ی چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید خدمات یا محصولات است، یعنی رابطه بین ترکیب واقعی و مطلوب دروندادهای تولید بروندادهای معین؛ و (۲) اثربخشی که توصیف کننده ی درجه ی نیل به اهداف سازمانی است. بقاء و تداوم فعالیت های سازمان ها و مؤسسات به چگونگی عملکرد سازمانی بستگی دارد. در هر اداره ای نقش نیروی کار در تمام عرصه های فعالیت مهم شناخته شده است، بنابراین مهم ترین مؤلفه کار و فعالیت انسان ها هستند که تصمیمات را اتخاذ می کنند، سپس آن را به اجرا درمی آورند و بر پایه آن ها تداوم فعالیت های آینده را پیش بینی می کنند. شواهد تجربی نشان می دهد زمانی که عملکرد سازمانی پایین باشد مشکلات بسیاری در سازمان ها و ادارات به وجود می آید، بنابراین در حیطة مشاغل گاهی فرصت ها به گونه ای فراهم می شوند که فرد بتواند اولویت های شغلی خود را بدون تغییر مسیرهای شغلی خود بیان کند. عملکرد سازمانی به عنوان یکی از معیارهای سنجش فعالیت ها، با در نظر گرفتن هدف و مقصد مدنظر از دو زاویه مجزا قابل بررسی است. از یک سو، نقش مفید و مؤثر بودن فعالیت در دستیابی به هدف ترسیمی مورد ارزیابی قرار گرفته و از سوی دیگر بازده فعالیت مطرح می شود. بر این اساس می توان عملکرد سازمانی را به دو مؤلفه تجزیه کرد (رجبی و موسوی فرد، ۱۳۹۶).

عملکرد سازمانی یکی از مهم ترین سازه در دست یابی به اهداف سازمان است. عملکرد سازمانی حاصل فرآیندهای اجرایی و تحقق اهداف سازمان است. در تعریفی دیگر، عملکرد سازمانی عبارت است از به نتیجه رساندن وظایفی که از طرف سازمان بر عهده نیروی انسانی گذاشته شده است. عملکرد سازمانی تقریباً شامل تمامی اهداف رقابت پذیری و تعالی تولید است و به هزینه، انعطاف پذیری، سرعت، قابلیت اعتماد با کیفیت مربوط می شود؛ به علاوه، آن را می توان به مثابه چتری تعریف کرد که همه مفاهیم مرتبط به موفقیت و فعالیت های کل سازمان را در بر می گیرد. عملکرد سازمانی یک مفهوم چند وجهی است. توجه به این نکته، یک تمایز بین دو شاخص عملکرد سازمانی؛ یعنی عملکرد عملیاتی (مانند بهره وری و کیفیت و عملکرد مالی (مانند بازده سرمایه). عملکرد مالی بیشتر از عملکرد عملیاتی بالقوه بوده و در معرض عوامل مداخله گر قرار دارد (آلتوناس و همکاران، ۲۰۱۴).

عملکرد سازمانی حاصل فرآیندهای اجرایی و تحقق اهداف سازمان است. در تعریفی دیگر، عملکرد سازمانی عبارت است از به نتیجه رساندن وظایفی که از طرف سازمان بر عهده نیروی انسانی گذاشته شده است. عملکرد سازمانی تقریباً شامل تمامی اهداف رقابت پذیری و آن را می توان به مثابه چتری تعریف کرد که همه مفاهیم مرتبط به موفقیت و فعالیت های کل سازمان را در بر می گیرد. عملکرد بهینه و برتر به خودی خود تحقق نمی یابد، بلکه برای پشتیبانی از آن باید ساختار، راهبرد و فرآیندهای مختلف از جمله فرآیند یادگیری متناسب گردد. عملکرد در بخش سازمانی و دولتی، مفهوم مبهم، چند بعدی و پیچیده ای است. هر چند عملکرد یکی از محبوب ترین مفاهیم در نظریه و عمل مدیریت دولتی کنونی و عامل معرف دولت

¹ Altunas, G. Semercioz, F. Mert, A. and Pehlivan, C



مدرن است، اما هنوز ابهامات و حتی آشفتگی هایی درباره مفهوم عملکرد، روش های سنجش آن و نیز جایگاه مدیریت عملکرد باقی مانده است. بر این باورند که چند وجهی بودن پدیده عملکرد سازمانی بدین دلیل است که از سازمان ها انتظار می رود طیفی از اهداف را دنبال کنند که ممکن است برخی از آنها با یکدیگر در تضاد باشند، بنابراین، سازمان ها و بالاخص سازمان های دولتی موظف هستند توجه خود را بر ابعاد چندگانه عملکرد متمرکز کنند. بعضی از این ابعاد عملکرد به فرآیند عرضه خدمت اشاره می کند که ورودی ها (منابع)، فعالیتها (عملیات)، خروجی ها و پیامدها (اثرها) را دربر می گیرد. برخی دیگر، مفاهیم نسبتی هم چون کارایی، صرفه اقتصادی، اثر بخشی، بهره وری، هزینه اثربخشی، مطلوبیت و پایداری و مرتبط بودن (اهداف به نیازها) هستند که اغلب، عملکرد را بر آنها معرفی می کنند (عسگری و همکاران، ۱۳۹۳).

ابعاد عملکرد سازمانی

میتاس و همکارانش (۲۰۰۴) در مطالعه خود ابعاد عملکرد سازمانی را به صورت زیر بیان می دارند که هر کدام این ابعاد چهارگانه دارای زیر ابعاد است:

- مشتری شامل: سطوح و گرایش هایی در رضایت مندی مشتری، حفظ مشتری، پارامترهای عملکردی و خدماتی و تولیدی مثبت که برای مشتریان مهم است.
 - مالی شامل: قابلیت سود آوری، نقدینگی، سهم بازار، و رشد کسب و کار
 - منابع انسانی شامل: رضایت مندی کارکنان، توسعه کارکنان، گردش شغلی، یادگیری سازمانی، و چیدمان کاری.
 - اثربخشی سازمانی شامل: شاخص های عملکردی عملیاتی طراحی، تولید، تحویل، فرایندهای پشتیبانی و کسب و کار مانند بهره وری، سیکل زمانی، عملکرد تامین کننده.
- شاخص های ارزیابی عملکرد سازمان
- ریچارد و همکاران (۲۰۰۹) شاخص های ارزیابی عملکرد سازمان را به صورت زیر کردند:
- رضایت مشتریان: تکرار خرید به وسیله مشتریان، اعتماد مشتریان به محصولات سازمان، تحویل به موقع محصولات به مشتریان، میزان ارائه خدمات ویژه به مشتریان، ارزش پولی که مشتریان برای محصولات سازمان پرداخت می کنند.
 - رضایت کارکنان: نسبت جابه جایی کارکنان، میزان وفاداری کارکنان یا میل به ماندن در سازمان، تعداد پیشنهادات دریافتی از کارکنان، نمرات عملکردی کارکنان
 - اثربخشی سازمان: هزینه تمام شده محصول، شاخص های بهره وری، مدت زمان انجام کار در سازمان، تعداد ضایعات، نمرات عملکرد تأمین کنندگان.
 - نتایج مالی و بازار: سهم بازار محصولات ارائه شده به وسیله سازمان، سود کسب شده، نرخ بازگشت سرمایه، موقعیت کلی رقابتی سازمان، تعداد محصولات جدید معرفی شده به بازار (زکی پور و همکاران، ۱۳۹۴).

ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد عبارت است از اندازه گیری عملکردی از طریق مقایسه وضع موجود با وضع مطلوب با ایدئال بر اساس شاخص های از پیش تعیین شده که خود واجد ویژگی های معین باشد؛ اما اقدام موثرتر و پیشرفته تر از آن مدیریت عملکرد است. سازمان ها در ارزیابی عملکرد کارکنان و اعضای خود در پی هدف های مختلف و گوناگون هستند. مدیران برای تصمیم هایی که در مورد با کارکنان باید بگیرند از این گونه ارزیابی ها استفاده می کنند. آنها می توانند بدین وسیله درباره ارتقا، نقل و انتقال و خاتمه بخشیدن به کار کارکنان تصمیم هایی مهم بگیرند. با استفاده از ارزیابی ها متوجه نارسایی های مهارتی افراد

¹ Mithas, S. Ramasubbu, N. Krishnan, M. S. and Sambamurthy, V

2

¹ Richard, P. J. Devinney, T. M. Yip, G. S. and Johnson, G

3



می شوند و در می یابند چه نوع برنامه های آموزشی را باید به اجرا در آورند و بدین وسیله می توانند مهارت ها و شایستگی های افراد را مشخص نمایند و برای حل این مشکل برنامه های مناسبی را اجرا کنند (پرز، ۲۰۱۷).

ضرورت و اهمیت ارزیابی عملکرد

در راستای اهمیت نقش سیستم ارزیابی عملکرد، برخی صاحب نظران، این سیستم را به ستون فقرات انسان تشبیه نموده اند. دقیقا مانند عملکرد ستون فقرات در بدن انسان، سیستم ارزیابی عملکرد، اطلاعات را به مرکز تصمیم گیری و عمل در مغز سازمان فرستاده و تصمیمات اتخاذ شده را از آنجا به تمام بدن می فرستند. در یک سازمان هر فرد برای پیشرفت و نیل به اهداف تعیین شده شغلی، نیاز به آگاهی از موقعیت خود دارد، این آگاهی موجب می شود که او از نقاط قوت و ضعف عملکرد خود مطلع گردد و تمهیدات لازم را برای اثربخشی بیشتر کوشش هایش به کار بندد. بهبود مستمر عملکرد سازمان ها، نیروی عظیم هم افزایی ایجاد می کند که این نیروها می تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت های تعالی سازمانی شود. دولت ها و سازمان ها و مؤسسات تلاش جلوبرنده ای را در این مورد اعمال می کنند. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش های پیش روی سازمان و کسب بازخور و اطلاع از میزان اجرا سیاست های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. تمامی موارد مذکور بدون اندازه گیری و ارزیابی امکان پذیر نیست (ناظری و همکاران، ۱۳۹۶).

مراحل اساسی برای ایجاد یک سیستم اندازه گیری عملکرد موفق

مراحل اساسی برای ایجاد یک سیستم اندازه گیری عملکرد موفق به شرح زیر است:

مرحله ۱: طرح ریزی راهبردی

- تعیین مأموریت، چشم انداز، اهداف راهبردی و ارزش های سازمان
- تعیین اهداف عملکردی میان مدت و کوتاه مدت
- طرح ریزی عملکرد سالانه
- تعیین مسئول برای هر هدف عملکردی
- تعیین راهبردها و تخصیص منابع

مرحله ۲: تعیین شاخص های عملکردی و ایجاد محیط مسئولیت پذیری برای عملکرد • تعیین و بهنگام کردن اهداف و شاخص های عملکردی

- تعیین مسئول مشخص در مورد هر شاخص

تخصیص منابع

- تعیین مسئولیت جمع آوری، طبقه بندی و پردازش

اطلاعات و گزارش دهی

- تعیین سیستم تشویق و پاداش بر اساس میزان دستیابی به نتایج

مرحله ۳: اندازه گیری عملکرد تعیین منابع اطلاعاتی

- طراحی سیستم های اطلاعاتی برای جمع آوری طبقه بندی، پردازش و ارائه اطلاعات

تدوین طرح های عملیات و اجرای آنها

- جمع آوری، طبقه بندی و پردازش اطلاعات

مرحله ۴: تحلیل اطلاعات



- متوازن و یکپارچه نمودن اطلاعات
- ایجاد توانمندی برای تحلیل اطلاعات
- تحلیل و تصدیق نتایج
- انجام بازنگری مدیریت
- ارائه بازخورهای مناسب به مسئولین فرایندها
- مرحله ۵: ارزیابی تحلیل ها و بهبود مستمر
- به کارگیری تحلیل ها توسط مسئولین برای بهبود مستمر و اعلام نتایج برای همه ذینفعان
- انجام تشویق و دادن پاداش بر اساس نتایج
- استفاده از نتایج توسط مدیریت برای بهینه سازی اهداف راهبردی (والسکی، ۲۰۱۳^۵).

ارتباط عملکرد و مدیریت کیفیت جامع

در شرایط دائما متغیر و پویایی امروزی، چالش اساسی مدیریت، بقا، رشد و موفقیت در بخش صنعت و تجارت است. مدیریت کیفیت جامع، فلسفه و نگرشی به مدیریت است که بر مبنای آن، تمامی کارکنان، مشتریان و تأمین کنندگان به منظور دستیابی به این اهداف تلاش می کنند. در مدیریت کیفیت جامع، علاوه بر بقای سازمان، اهداف دیگری نیز وجود دارند که جلب رضایت مشتری، ارائه محصولات با کیفیت بالا، کم کردن هزینه ها و سودآوری شرکت از مهم ترین آنها هستند. کامیابی در نیل به این اهداف، مستلزم استقرار موثر و کارآمد نظام مدیریت کیفیت فراگیر است و استقرار اثربخش و کارآمد این نظام، در گرو درک صحیح فلسفه و اصول آن توسط مدیران و کارکنان است (نماینان و فیض اللهی، ۱۳۹۴).

دیدگاه های موجود در ارزیابی عملکرد

مباحث ارزیابی عملکرد را می توان از زوایای متفاوتی مورد بررسی قرار داد. دو دیدگاه اساسی سنتی و نو در این مورد وجود دارد. دیدگاه سنتی، قضاوت و یادآوری عملکرد و کنترل ارزیابی شونده را هدف قرار داده و سبک دستوری دارد؛ این دیدگاه صرفاً معطوف به عملکرد دوره زمانی گذشته است و با مقتضیات گذشته نیز شکل گرفته است. دیدگاه نو، آموزش، رشد و توسعه ظرفیت های ارزیابی شونده، بهبود افراد و سازمان و عملکرد آن، ارائه خدمات مشاوره ای و مشارکت عمومی ذی نفعان، ایجاد انگیزش و مسئولیت پذیری برای بهبود کیفیت و بهینه سازی فعالیت ها و عملیات را هدف قرار داده و مبنای آن را شناسایی نقاط ضعف و قوت و تعالی سازمانی تشکیل می دهد. خاستگاه این دیدگاه مقتضیات معاصر بوده و به ارزیابی سیستمی عملکرد با استفاده از تکنیک ها و روش های مدرن، توسعه پیدا می کند. حوزه تحت پوشش اندازه گیری عملکرد می تواند سطح کلان یک سازمان، یک واحد، یک فرآیند و کارکنان باشد. سطح ارزیابی عملکرد اگر تنها شامل افراد باشد به طوری که امروزه در بخش های مدیریت منابع انسانی متداول است، ارزشیابی شایستگی کارکنان با معیارهای مختلف در سازمان ها انجام می شود. سازمان، افراد و یا واحد سازمانی، گرچه به ظاهر انجام دهنده کار هستند اما تنها جزئی از سیستم کل می باشند و باید شرایط اجزای دیگر آن نیز مدنظر قرار گیرد. توجه به معیارهای همه جانبه و استراتژی ها و آرمان های سازمان از لوازم یک سیستم مدیریت عملکرد جامع می باشد. چنین رویکردی در ارزیابی عملکرد، یک ارزیابی واقعی، عدالت محور، قابل اعتماد و اتکا و پیش برنده و پویا خواهد بود (مشبکی اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۳).

¹ Valaski J., Malucelli A., Reinehr S



مفهوم ارزشیابی عملکرد

برای درک مفهوم ارزشیابی عملکرد سازمانی بایستی ابتدا مفهوم عملکرد را دریابیم. عملکرد به درجه انجام وظایفی که شغل یک کارمند را تکمیل می‌کند اشاره دارد (بایرز و رو، ۲۰۰۸) و نشان می‌دهد که چگونه یک کارمند الزامات یک شغل را به انجام می‌رساند. عملکرد اغلب با «تلاش» که اشاره به صرف انرژی دارد یکسان تلقی می‌شود، اما عملکرد براساس نتایج فعالیت‌ها اندازه‌گیری می‌شود. برای مثال یک دانشجو ممکن است تلاش زیادی را در آماده شدن برای آزمون بکار گیرد اما نمره کمی دریافت کند، در این مورد تلاش زیادی صورت گرفته اما عملکرد پایین بوده است. به عقیده بایرز و رو (۲۰۰۸) عملکرد افراد در یک موقعیت می‌تواند به عنوان نتیجه ارتباط متقابل بین: الف) تلاش، ب) توانایی‌ها و ج) ادراکات نقش تلقی شود. "تلاش، که از برانگیختگی نشأت می‌گیرد اشاره به میزان انرژی (فیزیکی یا ذهنی) که یک فرد در انجام وظیفه استفاده می‌کند دارد." توانایی‌ها، ویژگیهای شخصی مورد استفاده در انجام یک شغل هستند و "ادراکات نقش" به مسیرهایی که افراد باور دارند بایستی تلاشهایشان را در جهت انجام شغلشان هدایت کنند، اشاره دارد. نو و همکاران (۲۰۱۰) عملکرد را ناشی از ویژگیهای شخصی، مهارت‌ها و نظیر آن می‌دانند.

کارل و همکاران (۲۰۱۱) ارزشیابی عملکرد سازمانی را فرایند مداوم ارزیابی و مدیریت رفتار و بروندهای انسانی در محل کار تعریف کرده‌اند. فرآیند رسمی برای سنجش و ارائه بازخورد به کارکنان در مورد خصوصیات و نحوه انجام فعالیت‌هایشان و همچنین شناخت استعدادهای بالقوه آنان به منظور شکوفایی آنها در آینده.

رویکردهای ارزشیابی عملکرد

برای انجام ارزشیابی صحیح بایستی رویکردها و روش‌های ارزشیابی عملکرد سازمانی را شناسایی کرده و کاربرد هر کدام را در موقعیت‌های معین بدانیم. بطور کلی پنج رویکرد در خصوص ارزشیابی عملکرد سازمانی معرفی شده است (نو و همکاران، ۲۰۱۰؛ اسنل و بولندر، ۲۰۰۷) که این رویکردها عبارتند از: ۱- رویکرد مقایسه‌ای، ۲- رویکرد ویژگی‌ها، ۳- رویکرد رفتاری، ۴- رویکرد نتایج و ۵- رویکرد کیفیت.

الف) رویکرد مقایسه‌ای: رویکرد مقایسه‌ای به مدیریت عملکرد، نیازمند اینست که ارزیابی کننده، عملکرد افراد را با دیگران مقایسه کند. این رویکرد معمولاً از ارزیابی جامع یک عملکرد فردی یا ارزشی به منظور رتبه‌بندی افراد در یک گروه کاری استفاده می‌کند. حداقل سه تکنیک در این رویکرد مورد استفاده قرار می‌گیرد که شامل: رتبه‌بندی، توزیع اجباری و مقایسه زوجی می‌شود.

ب) رویکرد ویژگیهای فردی: این رویکرد به مدیریت عملکرد، بر گسترش ویژگیهای معینی که برای موفقیت سازمان مطلوب تلقی می‌گردد، تأکید می‌کند. تکنیکهایی که در این رویکرد مورد استفاده قرار می‌گیرند، مجموعه‌ای از رفتارها و ویژگی‌ها شامل: ابتکار، رهبری، خصلت رقابتی و ارزشیابی افراد را در بر می‌گیرد.

Myers and Rue
Noe and et al

Sarell & et al
Comparative
Attribute
Behavioral
Result
Quality



ج) رویکرد رفتاری: این رویکرد تلاش می کند رفتارهایی که یک کارمند بایستی انجام دهد تا در کارش مؤثر باشد را تعریف کند. تکنیک های متنوعی در این رویکرد تعریف شده است که مستلزم اینست که یک مدیر ارزیابی کند کدام کارمند این رفتارها را از خود بروز می دهد. این تکنیک ها شامل ۵ تکنیک: وقایع حساس، مقیاس های درجه بندی رفتاری، مقیاس های مشاهده رفتاری، اصلاح رفتار سازمانی و مراکز سنجش می باشد.

د) رویکرد نتایج: این رویکرد بر مدیریت اهداف، نتایج قابل اندازه گیری یک شغل و گروه های کاری تمرکز دارد. این رویکرد فرض را بر این می گذارد که می توان فردیت خود را از فرآیند اندازه گیری جدا کرد که در این صورت نتایج بدست آمده نزدیک ترین شاخص های ویژگی های فردی به اثربخشی سازمانی است. دو سیستم مدیریت عملکردی که در این رویکرد جای می گیرد، شامل: مدیریت بر مبنای اهداف و سیستم ارزیابی و اندازه گیری بهره وری می باشد.

ه) رویکرد کیفیت: چهار رویکرد پیش گفته رویکردها سنتی به اندازه گیری و عملکرد سازمانی کارکنان تلقی می شوند. دو ویژگی اصلی رویکرد کیفیت؛ مشتری گرایی و رویکرد پیشگیری از خطا هستند. ارتقاء رضایت مشتریان داخلی و خارجی از اهداف اولیه و اساسی رویکرد کیفیت است (کارکان و همکاران، ۲۰۱۴).

برنامه ریزی عملکرد

عده بسیاری معقدند که ارزیابی عملکرد بخش مهم مدیریت عملکرد است، در حالی که برنامه ریزی عملکرد بسیار مهمتر از ارزیابی عملکرد است، چون ارزیابی عملکرد با گذشته سرو کار دارد ولی برنامه ریزی عملکرد با آینده. مراحل برنامه ریزی عملکرد را می توان در موارد زیر بیان کرد (بیک زاد و همکاران، ۱۳۹۱):

۱- آماده سازی: کارمند و مدیر و یا هر دو باهم باید طرحهای عملیاتی و استراتژیک سازمان، اهداف و مقاصد هر واحد کاری و شرح شغل موجود را مورد بازنگری قرار دهند.

۲- برپایی جلسه: این مرحله قلب برنامه ریزی عملکرد است و یعنی اینکه مدیر و کارمند در کنار هم نشسته و در مورد کار در سال آینده بحث کنند.

۳- بازنگری: مدیر و کارمند آنچه را که توافق کرده بودند را بررسی می کنند تا میزان تحقق و انحرافات احتمالی را شناسایی و رفع کنند.

۴- ارتباطات مداوم عملکرد: دو نوع ارتباطات وجود دارد: الف- رسمی، ب- غیر رسمی (بیک زاد و همکاران، ۱۳۹۱).

• نتیجه فرضیه

سبک رهبری اصیل بر عملکرد سازمانی در شرکت توزیع نیروی برق خوزستان تاثیری معنادار دارد. رهبری اصیل به علت توجه به فطرت فرد و اینکه مدیران به دور از ریا و تزویر برای رسیدن به اهداف سازمان به همراه کارکنان، تلاش می کنند، جو سازمانی قابل اعتماد را افزایش خواهند داد. بالابردن سطح رهبری قابل اعتماد موجب می شود که بین مدیران و کارکنان ادارات ارتباط شفاف و بدون نیاز به سیاسی کاری به وجود آید و در نهایت ارتقا عملکرد سازمانی را در پی دارد.



پیشنهادهای مربوط به فرضیه:

- نتایج تحقیق حاضر نشان داد که سبک رهبری اصیل بر عملکرد سازمانی در شرکت توزیع نیروی برق خوزستان تاثیری معنادار دارد. لذا پیشنهاد می شود که؛
- یکی از مکانیزم های اثر گذاری رهبری اصیل ایجاد هویت مشترک میان رهبر و اعضای تیم است. رهبر باید توجه داشته باشد که هر چه بتواند ارزش ها و باورهای اعضای تیم خود را با ارزش ها و باورهای خود و سازمان هم راستا کند. هویت مشترک و در نتیجه اعتماد عاطفی مشترک بیشتری ایجاد می شود.
 - رهبران باید ضمن شناخت وضعیت همه ی افراد و تخصیص وقت برای راهنمایی و آموزش آنان، نیازها و توانایی ها و خلاقیت های کارکنان را بشناسد و برنامه توانمندسازی، رضایت مندی، تلاش و تعهد کارکنان دارد. پیروان مورد راهنمایی، آموزش و حمایت رهبر قرار گرفته و توانایی هایشان در یک فرآیند منظم رشد و توسعه می یابد.

نتیجه گیری

وقتی کارکنان رهبر را به عنوان فردی صادق، عادل، اخلاق مدار و شفاف ارزیابی کنند، از این رفتارها الگو گرفته و ترغیب می شوند که به این ارزش ها و سایر فضایل اخلاقی پایبند باشند. عملکرد هر فرد در سازمان تابع سه عامل اصلی شامل توانایی، حمایت و تلاش است. به مدیران توصیه می شود در صورت امکان محیط حمایتی در سازمان ایجاد و مشوق ها و انگیزه های لازم را برای افزایش تلاش در کارکنان فراهم کنند چرا که با توجه به نظر صاحب نظران تعهد سازمانی تنها می تواند بروی تلاش کارکنان اثر گذارد و از طریق آن تلاش فرد در عملکردش افزایش یابد.

منابع فارسی:

- احمدزاده بیانی، احمد (۱۳۹۵) روان شناسی مدیریت، تهران، انتشارات دانشگاه پیام نور، ص ۱۵۸.
- اسماعیل قالو، فواد (۱۳۹۹) بررسی تاثیر سبک رهبری اصیل بر عملکرد سازمانی در سیستم دانشگاهی، پنجمین کنفرانس ملی اقتصاد، مدیریت و حسابداری، شیروان.
- آراد، امید، محمد داودی، امیرحسین، تقی پورظهیر، علی (۱۳۹۹) شناسایی ابعاد و مولفه های رهبری اصیل در دانشگاه آزاد اسلامی، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، سال چهاردهم، شماره ۳، ۶۱-۴۳.
- جلال حقیقت منفرد- علی اوسط حضرتی-حجت میرزا زاده. تاثیر تعهد سازمانی بر عملکرد کارکنان
- آهنچیان، محمدرضا؛ خجسته بوجار، مریم؛ بابادی، امین؛ اطهری، عاطفه؛ داوودی پور؛ عبدالله (۱۳۹۱)، "رهبری تحولی سبکی اثربخش برای بهبود عملکرد و رضایت شغلی معلمان". تعلیم و تربیت شماره ۱، صص ۱۰۶-۷۹.
- بیک زاد، جعفر؛ علائی، محمد باقر؛ اسکندری، کریم (۱۳۹۱). بررسی رابطه هوش سازمانی مدیران با عملکرد آنان در سازمانهای دولتی استان آذربایجان شرقی؟، سال سوم، شماره هشتم، ۱۴۳-۱۶۳.
- پیران نژاد، علی (۱۳۹۲). رهبری اصیل، سبکی ضروری در مدیریت دانشگاه ها (مطالعه موردی دانشگاه های پیام نور استان های تهران و البرز)، مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۶، سال دوم، شماره ۲، صفحات ۳۲۹-۳۵۰.
- حکیمی، ایمان و ابوالفتحی، علی (۱۴۰۰) بررسی تاثیر فضیلت سازمانی بر عملکرد کارکنان: کاوش نقش میانجی هویت سازمانی و تعلق کاری کارکنان شاغل در شرکت سیمان نهاوند، دومین کنفرانس بین المللی چالش ها و راهکارهای نوین در مهندسی صنایع و مدیریت و حسابداری، دامغان.



رجنی، طیبه (۱۴۰۰) بررسی رابطه بین رهبری اصیل و رفتار شهروندی سازمانی مشتری محور و کیفیت خدمات با توجه به نقش میانجی اعتماد به رهبر در اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان گلستان، چهارمین همایش بین المللی دانش و فناوری هزاره سوم اقتصاد، مدیریت و حسابداری ایران، تهران.

سرمدی، محمدرضا و صیف، محمدحسن و منصور، مرتضی (۱۴۰۰) پیش بینی هویت حرفه ای براساس مولفه های ادراک از رهبری اصیل و تعهد شغلی در بین معلمان مقطع ابتدایی ناحیه یک شیراز، نخستین کنفرانس ملی آینده پژوهی، علوم تربیتی و روانشناسی، شیراز. عبدالله زاده، لاله، دشتی، مهرزاد، گودرزوند چگینی، مهرداد، رضایی کلیدبری، حمید رضا (۱۳۹۸) بررسی همبستگی رهبری اصیل و کارکرد شغلی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی و تبیین نقش میانجی سرمایه روان شناختی و سرمایه اجتماعی. مجله دانشگاه علوم پزشکی گیلان. ۱۳۹۸؛ ۲۸ (۱۱۲): ۶۱-۷۲.

عسگری روح اله، سپاسه فاطمه، تواضع زهرا (۱۳۹۳) بررسی رابطه بین سکوت سازمانی و عملکرد سازمانی در کارکنان بیمارستان های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد، طلوع بهداشت. ۱۳۹۵؛ ۱۵ (۳): ۲۹-۲۲.

لطفی جلال آبادی، مصطفی، موغلی، علیرضا؛ فیضی، طاهره و امیرخانی، امیرحسین (۱۳۹۴). بررسی تأثیر رهبری اصیل بر هویت یابی سازمانی (مطالعه موردی کارکنان یکی از واحدهای صنعتی دفاعی کشور)، فصل نامه مدیریت نظامی، دوره ۱۵، شماره ۵۸، ۴۲-۲۴. مشبکی اصفهانی اصغر، خداداد حسینی سیدحمید، ضابط محمدرضا (۱۳۹۳) بررسی تاثیر ارزیابی عملکرد بر بهبود نیروی انسانی در ستاد ناجا (ارزیابی عملکرد)، پژوهش های مدیریت انتظامی (مطالعات مدیریت انتظامی): دوره ۵، شماره ۴؛ از صفحه ۵۴۷ تا صفحه ۵۶۲. نامیان، فرشید، فیض الهی، صادق (۱۳۹۴) تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان با نقش میانجی نوآوری (مطالعه موردی: شهرک صنعتی ایلام) دوره شانزدهم، شماره ۴۶، ۱۷۴-۱۶۱. نیکزاد، محمود (۱۳۹۶) روان شناسی اجتماعی، تهران، کیهان، ص ۲۲۴.

منابع انگلیسی:

- Altunas, G. Semercioz, F. Mert, A. and Pehlivan, C. (2014). Industry forces, competitive and functional strategies and organizational performance: Evidence from restaurants in Istanbul, Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 300 – 309 .
- Cameron KS, Bright D, Caza A (2016) Exploring the Relationships between Organizational Virtuousness and Performance. *Am Behav Sci*. 2016;47(6):766-90.
- Carell, M.R. Elbert, N.F. Hatfield, R.D. Grobler, P.A. Marx, M. and van der Schyf, S. (2011). *Human Resource Management in South Africa*. Thomson Learning: Great Britain.
- Cottrill, K., Denise Lopez, P., & Hoffman, C. (2014). How authentic leadership and inclusion benefit organizations. *Equality Diversity and Inclusion An International Journal*, 33 (3): 275-292.
- Feldner SB, Berg KT (2014) How corporations manage industry and consumer expectations via the CSR report. *Public Relat J*. 2014.
- Felix Martin (2021) Organizational Virtues and Organizational Anthropomorphism, *Journal of Business Ethics* .
- Kalkan, A., Bozkurtb, Ö Ç., Arman, M. (2014). The impacts of intellectual capital, innovation and organizational strategy on firm performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150 (2014) 700 – 707
- Lotfi Jalalabadi, M.; Mugli, A.; Feizi, T., & Amirkhani, A. (2016). An Investigation of the effect of authentic leadership on organizational identification (a case study of the personnel of defensive-industrial units), *A Research Quarterly in Military Management*, 15(58), 24-42.
- Ozen, Fatmanur (2018) The Impact of the Perception of Organizational Virtue on the Perception of Organizational Happiness in Educational Organizations, *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, v13 n4 p124-140.
- Press, M. C. B. U. (2017). The structural relationships between TQM and employee satisfaction and hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(4), 2–29.
- Rego, A.; Júnior, D. R., & Cunha, M. P. (2015). Authentic leaders promoting store performance: the mediating roles of virtuousness and potency, *Journal of Business Ethics*, (128), 617-634.
- Valaski J., Malucelli A., Reinehr S (2013). Ontologies application in organizational learning: A literature review. *Expert Systems with Applications* 2013; 39:pp 7555-7561.
- Venâncio, Sara Filipa Gonçalves (2015) Ethical leadership and unethical pro-organizational behavior: A moderated mediation model of affective commitment and authenticity at work, *Nova School of Business and Economics*.

6th International & National Conference on Management Studies, Accounting & Law

20 June 2022 - Tehran

ششمین کنفرانس بین المللی و ملی مطالعات مدیریت، حسابداری و حقوق
۳۰ خرداد ۱۴۰۱ - تهران



- Vivien E. Jancenelle(2021) Executive cues of organizational virtue and market performance: Creating value during times of earnings uncertainty, Market Performance Measurements.
- Walumbwa, O., Luthanz, F., Avey, B., & Oke, A. (2011). Authentically leading groups and The mediating role of collective psychological capital and trust. Journal of organizational behavior, 32(1): 4-24.
- Wiernik, B. M. Ones, D. S. (2018). Ethical employee behaviors in the consensus taxonomy of counterproductive work behaviors. International Journal of Selection and Assessment, 26(1): 36-48.