

بررسی تاثیر سبک رهبری تحول آفرین بر عملکرد کارکنان شعب بانک ملی استان خراسان رضوی

مجله علمی پژوهش در علوم انسانی و مطالعات اجتماعی (سال پنجم)
شماره ۱۵ / بهار ۱۳۹۸ / ص ۲۴۹-۲۳۴

عبدالله داودی پور^۱

^۱ کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه فرهنگیان پردیس شهید بهشتی مشهد و دانشگاه آزاد اسلامی فریمان

نویسنده مسئول:

عبدالله داودی پور

چکیده

هدف این پژوهش بررسی میزان تاثیر سبک رهبری تحول آفرین بر عملکرد کارکنان شعب بانک ملی استان خراسان رضوی می باشد. پژوهش حاضر با استفاده از روش توصیفی و از نوع پیمایشی می باشد. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان شعب بانک ملی استان خراسان رضوی است که تعداد کل شعب بالغ بر ۱۹۸ شعبه و تعداد کل کارمندان ($N=2795$) نفر می باشد، که در سال ۱۳۹۳ در شعب بانک ملی خراسان رضوی مشغول به کار هستند. برای سنجش عملکرد کارکنان و سبک رهبری تحول آفرین پرسشنامه ای به صورت محقق ساخته تهیه گردید که در دو قسمت و دارای ۲۷ سؤال بسته پاسخ است و گزینه ها بر اساس طیف لیکرت طرح ریزی شد. یافته های تحقیق نشان می دهد که سبک رهبری تحول آفرین بر عملکرد کارکنان شعب بانک ملی استان خراسان رضوی تاثیر مثبتی دارد. و سبک رهبری تحول آفرین در این سازمان مطلوب است. بین عملکرد کارکنان و جنسیت، تحصیلات و سن آنها رابطه معناداری مشاهده نشد، اما بین عملکرد کارکنان و سابقه خدمت آنها رابطه معناداری وجود دارد. که این امر ناشی از افزایش مهارت ها و آموزش های ضروری می باشد، که منجر به افزایش عملکرد کارکنان می گردد. با توجه به نتایج و یافته های تحقیق پیشنهاد می شود. استفاده از سبک رهبری تحول آفرین در کلیه سازمان ها به خصوص بانک ها ضروری است. تا بهترین عملکرد را در کارکنان شاهد باشند.

کلید واژه ها : رهبری ، سبک رهبری تحول آفرین ، عملکرد کارکنان ، شعب بانک ملی.

مقدمه

اساساً نیاز به مدیریت و به ویژه رهبری در همه زمینه‌های اجتماعی امری لازم و ضروری است. منابع انسانی و مادی عظیم بدون هدایت و رهبری لایق، بزودی رو به نابودی می‌رود. امروزه با توجه به تغییرات شگرف و بی‌سابقه‌ای که در اقتصاد، سیاست، علم و تکنولوژی بخصوص در چند دهه اخیر به وقوع پیوسته، وظایف و کارکردهای مدیریت به مراتب گسترده‌تر و پیچیده‌تر و دشوارتر از گذشته شده است (Birasnav, Rangnekar and Dalpati, 2010:1037). به طوری که تنها افرادی که از نظر حرفه‌ای برای این مسئولیت آموزش دیده و تربیت شده‌اند، با اثربخشی و کارآیی قادر به انجام وظایف محوله خواهند بود به همین لحاظ مدیریت امروز براساس ویژگی‌هایی که دارد یک حرفه تخصصی تلقی می‌شود. در ساز مانها به جز مدیریت عنصر اساسی، انسانها هستند. در واقع توفیق سازمانها مستقیماً به استفاده موثر از منابع انسانی بستگی دارد. (Haghighi et al, 2001). رهبری^۲ به عنوان یک کارکرد اجتماعی مهم، میانجی بین این دو یعنی مدیریت و منابع انسانی است. رهبری هنر مدیریت است (Daughtrey, 2002). به نحوی که رهبری اثربخش می‌تواند در افراد جهت تحقیق هدفها نفوذ کند و حس وفاداری و همکاری با احترام را در آنها به وجود آورد. از سوی دیگر توانایی نفوذ در دیگران به وسیله قدرت به وجود می‌آید. (Hersy & Blanchard, 1999). قدرت به عنوان پدیده اجتناب ناپذیر ویژگی اساسی نقش مدیر است که اثر بخشی^۳ او را در سازمان فراهم می‌سازد. به اعتقاد زلینک^۴ (۱۹۹۷) قدرت در دست افراد، خطا و ریسک انسانی به دنبال دارد و گاهی کاربرد نامناسب آن توسط مدیران موجب فشارهای روحی و روانی در منابع انسانی می‌شود، که این امر موجب به خطر انداختن بهداشت روانی معلمان می‌شود.

رهبری برای تمام سازمان‌ها جهت رسیدن به اهداف، مهم می‌باشد. از آن جایی که رهبری یک عامل کلیدی برای بهبود عملکرد سازمان است، موفقیت یا شکست سازمان وابسته به اثربخشی رهبری در تمام سطوح می‌باشد (Munir et al, 2012:885-886).

بیان مسئله

یکی از سازمان‌ها و نهادهای موجود در یک سیستم که جهت تنظیم معادلات اقتصادی و اجتماعی نقش مهمی ایفا می‌کند بانک‌ها است. در این میان مدیر بانک به عنوان مسئول یک تشکیلات، که هدفی خاص را دنبال می‌کند، جنبه محوری دارد و در این عرصه نقش اصلی سبک رهبری را ایفا می‌کند (Yarali, 2009:3). مدیریت بر سازمان‌های دولتی از جمله بانک‌ها که پایه و اساس مبادلات مالی هر کشور می‌باشند، از جایگاه ویژه‌ای در قرن بیست و یکم برخوردار است. از آنجایی که پژوهش‌های انجام شده در کشور با موضوع سبک رهبری بیشتر در سازمان‌های آموزشی و پژوهشی انجام گرفته است، انجام تحقیقی با این موضوع در سازمان‌های دولتی خصوصاً بانک‌ها که پایه و اساس و رکن اساسی اقتصاد کشور محسوب می‌شوند، امری ضروری است. همچنین، عملکرد کارکنان از نظر تئوری به عنوان عامل موثر در افزایش اثربخشی و کارایی سازمان‌ها به ویژه بانک‌ها مطرح و لزوم تاکید و توجه همه جانبه به سبک‌های گوناگون رهبری یا مدیریتی یکی از عوامل موثر بر عملکرد کارکنان می‌باشد. لذا در این پژوهش میزان تاثیر سبک رهبری تحول آفرین بر عملکرد کارکنان شعب بانک ملی استان خراسان رضوی مورد بررسی قرار می‌گیرد. Firth et al (۲۰۰۴) نشان دادند که عملکرد کارکنان تحت تاثیر تعهد سازمانی و نارضایتی آنان از شغل خود است. براساس نظر این محققان رفتار رهبری تاثیر مستقیمی بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان دارد (Elci et al, 2012:289-290). رهبری تحول آفرین با تاکید بر نیازها، ارزش‌ها و روحیات پیروان در ایجاد مسئولیت اخلاقی در آن‌ها تلاش می‌نماید. رهبران تحول آفرین با خلق ایده‌ها و چشم اندازهای جدید و با ایجاد اعتماد و شور و شوق در میان مدیران و کارکنان در جهت تغییر و تحول در سازمان‌ها عمل می‌نمایند و نوید بخش توسعه و بهبود عملکرد سازمان هستند. رهبری عبارت است از تاثیر میان فردی اعمال شده در یک یا چند موقعیت خاص از طریق فرایند ارتباطات در جهت تحقق هدف و یا اهداف شخصی یا سازمانی. البته ذکر این نکته لازم است که بین مدیریت و رهبری سازمان تفاوت وجود داشته و این دو

2. Effectiveness

3. Leadership

4. Zaleznik

الزاماً یکی نمی باشند، گرچه ممکن است رهبری، مدیر هم باشد ولی الزاماً هر مدیری رهبر نیست، در متون مدیریتی و علم رفتار سازمانی تفاوت های رهبر و مدیر به طور مشروح و مشخص ارائه گردیده است که به لحاظ رعایت اختصار از پرداختن به آنها خودداری نموده و فقط به ارائه جدول ۱ که تفاوت های اصلی مدیر و رهبر را نمایش می دهد اکتفا می کنیم و سپس به مفاهیم رهبری تحول آفرین می پردازیم.

جدول ۱: تفاوت های رهبری و مدیریت

ویژگی های رهبر	ویژگی های مدیر
- انتخابی است	- انتصابی است
- تعیین کننده است	- تبیین کننده است
- رهنمود می دهد.	- برنامه ریزی می کند.
- انگیزه ایجاد می کند.	- کنترل می کند.
- غیر رسمی است	- رسمی است.
- بنای فرهنگ سازمان است	- بنای ساختار سازمان است.
- جستجو و پیدا کردن مسیر ها (Hodgson 1985)	- دنبال کردن مسیرها
- به دنبال کارهای درست رفتن	- کارها را درست انجام دادن (Bennis & Nanuss 1985)
- رشد دادن و اهتمام داشتن. (Bennis 1989)	- کنترل کردن.
- توجه به اهداف آینده فرد و سازمان.	- توجه به اهداف حال سازمان.
- توجه به افراد	- توجه به قانون. (Zaleznik 1977)
- انجام رسالت.	- انجام طرح ها (Louis & Miles 1992)

- یکی از جدیدترین رویکردها که برای مطالعه رهبری پدید آمده است، مدل رهبری تحول آفرین-مراوده ای طرحی شده توسط باس (۱۹۸۵) و عملیاتی شده از سوی بس و اولیو (۱۹۹۵) می باشد. جیمز مک گریگور برنز (۱۹۷۸) اولین کسی بود که در کتاب خود با نام "رهبری" اصطلاحات رهبری مراوده ای و تحول آفرین را به کار برد. این اصطلاحات به سرعت در حوزه ها رهبری تحول آفرین فرآیند ایجاد تعهد به اهداف سازمانی و توانمند ساختن پیروان جهت به تحقق رساندن آن اهداف است.
- رهبر تحول آفرین کسی است که پیروان را ترغیب به انجام کاری فراتر از آن چه که به طور معمول از آنان انتظار می رود، می کند.
- رهبری تحول آفرین فرآیندی است که در آن رهبران و پیروان یکدیگر را به سطوح بالاتری از اخلاق و انگیزش سوق می دهند.
- رهبری تحول آفرین برخلاف تئوری های سنتی که عمدتاً متمرکز بر فرآیندهای عقلایی هستند، بر احساسات و ارزش ها تاکید می کند و در جستجوی اتصال میان علایق فردی و جمعی می باشد تا از این طریق به زیردستان اجازه دهد برای اهداف متعالی تلاش کنند.

- رهبران تحول آفرین ارزش ها و نگرش های جاری سازمان را ایستا نمی دانند، بلکه در جستجوی تغییر و تحول در راستای اهداف و مأموریت سازمان و متناسب با شرایط محیطی می باشند.
 - رهبری تحول آفرین به توسعه و توانمندسازی پیروان جهت عملکرد مستقل توجه می کند.
 - رهبران تحول آفرین اثربخشی را به کارایی ترجیح می دهند و سعی می کنند با توجه به روحیات خود و کارکنان از منابع انسانی سازمان بهره مند شوند.
 - رهبری تحول آفرین زمانی تحقق می یابد که رهبر علایق کارکنانش را به کار افزایش دهد و آنان را از هدف ها و مأموریت ها آگاه سازد و پیروانشان را تشویق کند که فراتر از منابع فردی بیندیشند. (Dulewicz, V., Higgs, M, 2005:406). اولیو و دیگران ۴ رفتار اصلی که رهبری تحول گرا را تشکیل می دهند به شرح زیر بیان می دارند: نفوذ مطلوب یا کاریزما، انگیزش الهامی، تحریک هوشی، ملاحظات شخصی (Oshigemi, 2004:19)
 - سرافرازی، فرهنگ، احترام و وفاداری بی چون و چرای پیروان از رهبری است که حس آرمانی را انتقال می دهد. نفوذ مطلوب باعث می شود که رهبران به عنوان مدل هایی از نقش و الگوی رفتار برای پیروان باشند.
 - انگیزش الهامی: برانگیختن و بالا بردن انگیزش در پیروان که با توسل به احساسات آنها صورت می پذیرد. تاکید انگیزش الهام بخش بر احساسات و انگیزه های درونی است نه بر تبادلات روزانه بین رهبر و پیروان.
 - تحریک هوشی: برانگیختن پیروان بوسیله رهبری به منظور کشف راه حل های جدید و تفکر مجدد در مورد حل مشکلات سازمانی توسط پیروان است.
 - ملاحظات شخصی: توجه به تفاوت های فردی پیروان و ارتباط با تک تک آنها و تحریک آنها از طریق واگذاری مسئولیتها برای یادگیری و تجربه آنها است. افراد به وسیله رهبران حمایت می شوند و رهبران در رابطه با توجه به احساسات و نیازهای شخصی آنها نگران هستند.
- رهبری تحول گرا با استفاده از مکانیزم های سازمانی مانند پاداش، ارتباطات، سیاست های سازمانی و شیوه ها و روشها باعث ایجاد فرهنگ توانمند سازی پویا با ویژگی های فعال، قوی، پویا و نوآور می شود. این فرهنگ سبب می شود که رهبری تحول گرا در محیط های پویا موفق تر عمل کند و در محیط های ثابت به شکل ناموفق تر از رهبری خدمتگزار عمل کند و این سبک رهبری را برای دوره های بحران یا گذار از وضعیت فعلی و مخصوصا زمانهای ایجاد تغییر مناسب کند. جدول ۲ ویژگی های رهبری تحول آفرین را از دیدگاه های مختلف بیان می کند

جدول ۲: ویژگی های رهبری تحول آفرین (Hersey & Blanchard & Doey, 1996:522)

کاتگر ۱۹۸۹	نارلرد تا شمن ۱۹۸۹	بس ۱۹۸۹	کوزس و پستر ۱۹۸۷	نیکی و دوانا ۱۹۸۶	بتیس و نانوس ۱۹۸۵
- آشکار کردن فرصت های بهره برداری شده در موقعیت کنونی یا ابلاغ چشم انداز	- تعیین چشم انداز - انرژی بخشیدن - توانمند سازی - ساختار دهی - کنترل - بارش دهی	- نفوذ آرمانی (ویژگی های آرمانی و رفتارهای آرمانی) - انگیزش الهام بخش - ترغیب ذهنی - ملاحظات فردی	- الهام بخشی در راستای یک چشم انداز مشترک. - توانمند سازی دیگران برای اقدام. - مدل سازی و عمل کردن به عنوان یک الگو. - تسخیر قلوب	- شناسایی نیاز برای تجدید حیات. - ایجاد چشم انداز جدید. - نهادینه ساختن تغییر. - توسعه خویشتن.	- ایجاد چشم انداز مشترک. - معنا دادن از طریق ارتباطات. - ایجاد اعتماد میان رهبر و پیرو. - توسعه خویشتن.

عملکرد کارکنان یک چالش مهم برای سازمان‌هاست. Hom and Griffeth (۱۹۹۵) نشان دادن که کارمندان مهمترین دارایی سازمان هستند، همچنین عملکرد کارکنان تهدیدی برای سازمان محسوب می‌شود. عملکرد عبارت است از مجموع رفتارهای در ارتباط با شغل که افراد از خود نشان می‌دهند (Griffin, 1375:479). رضایت کارکنان از کار و سازمان، عامل مهمی در عملکرد آنهاست. همه سازمانها آرزوی داشتن کارکنان راضی را دارند و در این راه تلاش می‌کنند. رضایت کارکنان به معنی نگرش و برداشت کلی و مثبت آنها از کار و همه عوامل مرتبط با کار است. کارکنان راضی، بهره‌ورترند، به سازمان وفادارترند، آموزش‌ها و مهارت‌های جدید را بهتر و سریعتر فرا می‌گیرند و به اهداف و سرنوشت سازمان علاقه‌مندند. مدل اچیو مدلی است که به مدیران در تعیین وجود مشکلات در عملکرد کمک می‌کند. هرسی و بلانچارد با ارائه این مدل ۷ عامل را بر عملکرد نیروی انسانی موثر دانسته‌اند که به منظور کمک به مدیران در تعیین علت وجود مشکلات عملکرد و به وجود آمدن استراتژی‌های تغییر به منظور حل این مشکلات طرح ریزی گردید. هرسی و گلداسمیت هفت متغیر مربوط به مدیریت عملکرد اثربخش را به شرح زیر از میان بقیه برگزیده‌اند:

توانایی^۵، درک^۶، حمایت سازمانی^۷، انگیزه^۸، سازش محیطی^۹ اعتبار^{۱۰} و ارزیابی و بازخورد^{۱۱}. در واقع مدل اچیو عوامل فوق را به عنوان عوامل اصلی و تاثیر گذار در عملکرد نیروی انسانی معرفی نموده است. هفت متغیر مربوط به مدیریت عملکرد اثربخش در شکل ۱ نشان داده شده است.

^۵ - Ability

^۶ - Clarify

^۷ -Help

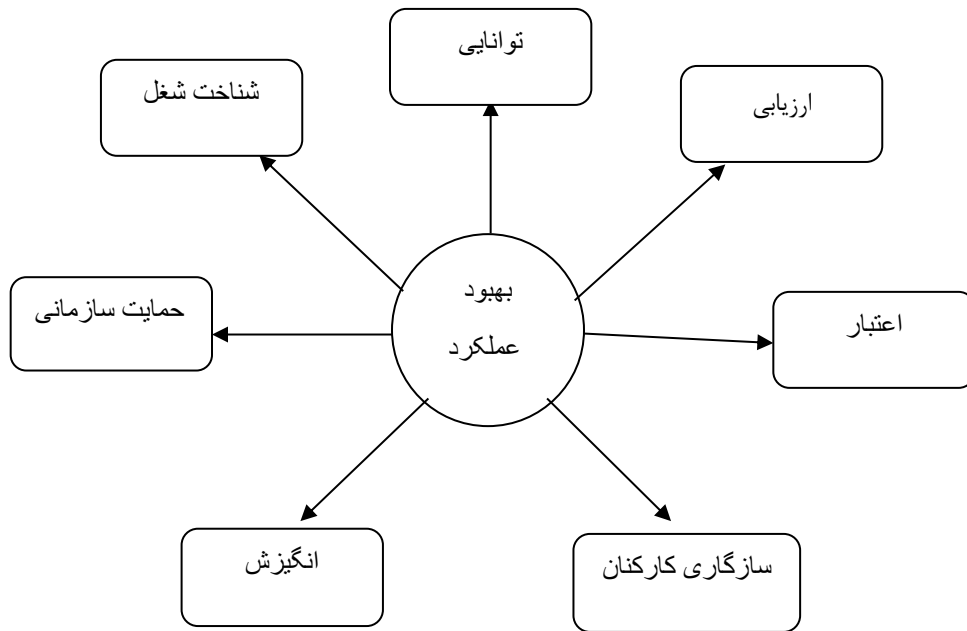
^۸ -Incentive

^۹ -Environment

^{۱۰} - Validity

^{۱۱} - Evaluation

شکل ۱: عوامل اصلی در مدیریت عملکرد اثر بخش بر اساس مدل اچیو (Achieve)



منبع: Hersey & Blanchard, 2003:423

- T wigg (۲۰۰۷) در تحقیقی که با عنوان رهبری تحول آفرین در سازمان های صنعتی انجام دادند نتایج نشان داد که اهمیت نقش سبک رهبری تحول آفرین در بروز رفتار های شهروندی سازمانی از جانب کارکنان تایید گردید.
- Awamleh (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان تاثیر رهبری تحول گرایانه بر رضایت شغلی و عملکرد خود مختار (ادراک شده) از عملکرد کارکنان بانک اردن نشان داد که برای به دست آوردن سطوح بالاتری از رضایت در میان کارکنان بانک مدیران و ناظران نیاز به نشان دادن ویژگی های تحول گرا و معاملاتی را همزمان دارند.
- Efe, M (۲۰۱۲) اثر سبک رهبری و شایستگی ارتباطات از مدیران بانک در رضایت شغلی کارکنان: مطالعه موردی بانک های ترکیه. مطالعه ما بر این عقیده است که سبک رهبری و مهارت های ارتباطی از مدیران بانک عناصر اساسی که رضایت شغلی کارکنان در بانک های ترکیه را تحت تاثیر قرار می دهند تمرکز دارد. بررسی این مطالعه در بانک سپرده گذاری در ترکیه انجام شده است. اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه ها از طریق نرم افزار آماری SPSS بررسی شده است. یافته های تجربی نشان می دهد که سبک رهبری تعاملی و مهارت های ارتباطی دارای یک ارتباط قوی تر با رضایت شغلی است. با این حال، رهبری تحول گرا و فرد گرا هیچ اثر مشخص در رضایت شغلی کارکنان بانک ندارد.
- van den Berg, Peter (۲۰۱۲) مطالعه طولی از اثرات رهبری کاریزماتیک و فرهنگ سازمانی بر هدف و درک عملکرد شرکت ها. ما درکی از اثر ترکیبی از رهبری کاریزماتیک و فرهنگ سازمانی بر عملکرد شرکت داریم و هدف با استفاده از طرح طولی بررسی شده است. کارکنان (N = 1214) در ۴۶ شعبه از یک بانک هلندی مدیریت زیادی شاخه در رهبری کاریزماتیک، فرهنگ سازمانی از نظر شیوه کار، و همچنین عملکرد سازمانی درک شده است. داده های عملکرد هدف دو بار، در دو سال از هم جدا جمع آوری شد. روش نمونه تقسیم کاهش تعصب منبع مشترک. از مدل سازی معادلات ساختاری، که در آن زمان اقدامات عملکرد مالی تحت کنترل قرار گرفت استفاده

شد، نتایج نشان داد که افزایش عملکرد مالی، فرهنگ و جاذبه قابل توجهی به عملکرد درک شده مرتبط بود. فاصله زمانی دیگر ممکن است لازم باشد قبل از اثرات فرهنگ بر عملکرد مالی آشکار می شوند. این یافته ها در مقابل افت ارزش منابع نامشهود بحث شده است.

- Yong (۲۰۰۸) در پژوهشی با عنوان به سوی درک اثرات مستقیم و غیر مستقیم رهبری تحولی مدیران اجرایی در نوآوری شرکت. این مطالعه به دنبال پیشبرد درک درستی از چگونگی تحول رهبری توسط مدیران ارشد (مدیران) می تواند نوآوری شرکت های خود را تحت تاثیر قرار دهد. یک مدل است که شامل هر دو اثرات مستقیم و اثرات غیر مستقیم تعدیل شده توسط جنبه از فرهنگ سازمانی، ساختار و محیط خارجی ارائه شده است. اثرات پیش بینی شده همراه با اطلاعات جمع آوری شده از منابع مختلف در ۵۰ مؤسسه الکترونیک تایوانی و شرکت های ارتباطات از راه دور تست شده است. نتایج حمایت از انتظار که بین مدیر عامل رهبری تحول گرا و نوآوری سازمانی رابطه مثبت وجود دارد.

- (2010)Yaqoubi& Noor Mohammad بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان. نتایج نشان داد که رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین در رفتار شهروندی کارکنان معنادار است. رفتار آرمانی و ملاحظات فردی بیشترین تاثیر را در رفتار شهروندی سازمانی دارد.

- Alemzade (2011) بررسی ارتباط بین رهبری تحول آفرین در رضایت شغلی کارکنان بانک ملت استان کردستان. نتایج نشان داد که کیفیت ارائه خدمات توسط کارکنان بانک بستگی به میزان خشنودی آن ها از کار خود و رضایت شغلی دارد. سبک رهبری و مدیریت بانک یکی از عوامل تاثیر گذار بر آن است. که ارتباط بین سبک رهبری تحول آفرین و رضایت شغلی کارکنان بانک ملت استان کردستان تایید گردید.

- Ahmadi (2011) رابطه بین سبک های رهبری (رابطه مدار-وظیفه مدار) و حمایت سازمانی ادراک شده با عملکرد شغلی کارکنان شهرک صنعتی آباریک فارس. نتایج تحقیق نشان دادند که بین سبک رهبری (رابطه مدار - وظیفه مدار و حمایت سازمانی ادراک شده رابطه وجود دارد.

- Bashiri (2013) نگرش مدیریت رفتار سازمانی و تاثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد کارکنان. نتایج نشان داد که رهبری تحول آفرین و از راه ترویج فرهنگ کار آفرینی و سلسله مراتبی بر روی تعهد سازمانی کارکنان در سازمان مورد مطالعه اثر گذار می باشد.

- Erfani (2016) در پژوهشی با عنوان تاثیر رهبری تحول آفرین بر اثر بخشی تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان نشان داد که رهبران تحول آفرین توانایی های شخصی را به کار می گیرند تا به ارتقای آرمان دیگران پرداخته و افراد سازمان را به سطح بالاتری از عملکرد کار آفرین هدایت کند.

روش شناسی

هدف این پژوهش بررسی میزان تاثیر سبک رهبری تحول آفرین بر عملکرد کارکنان شعب بانک ملی استان خراسان رضوی است. که از روش تحقیق پیمایشی استفاده شد که برای بررسی توزیع ویژگی های یک جامعه آماری، و به منظور پاسخ به سؤالات زیر مورد استفاده قرار می گیرد.

الف (ماهیت شرایط چگونه است؟ ب (چه رابطه ای میان رویدادها وجود دارد؟ پ) وضعیت موجود چگونه است؟ (Sarmad, Bazargan & Hejazi, 2000:82). در این پژوهش فرضیه اصلی عبارت است از:

بین سبک رهبری تحول آفرین و عملکرد کارکنان شعب بانک ملی استان خراسان رابطه معناداری وجود دارد.

و فرضیه های فرعی تحقیق عبارتند از:

۱- بین عملکرد کارکنان و جنسیت آنها رابطه معناداری وجود دارد.

۲- بین عملکرد کارکنان و تحصیلات آنها رابطه معناداری وجود دارد.

۳- بین عملکرد کارکنان و سن آنها رابطه معناداری وجود دارد.

۴- بین عملکرد کارکنان و سابقه آنها رابطه معناداری وجود دارد.

انواع متغیرها براساس نقش آنها در تحقیق عبارتند از:

۱- متغیر مستقل: متغیر مستقل متغیری است که در پژوهش‌های تجربی به وسیله پژوهشگر دستکاری می‌شود تا تاثیر (یا رابطه) آن بر روی پدیده دیگری بررسی شود. در این پژوهش سبک رهبری تحول آفرین از دیدگاه باس و اولیو (جنسیت، تحصیلات، سن و سابقه کار) متغیرهای مستقل هستند.

۲- متغیر وابسته: متغیر وابسته، متغیری است که تأثیر (یا رابطه) آن بر روی متغیر مستقل مورد بررسی قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر پژوهشگر با دستکاری متغیر مستقل درصدد آن است که تغییرات حاصل را بر متغیر وابسته مطالعه نماید (Sarmad, Bazargan & Hejazi, 2001:37). عملکرد کارکنان در این پژوهش متغیر وابسته است.

در این پژوهش جامعه آماری با توجه به متغیر عملکرد کارکنان شامل کلیه کارکنان (مسئول و کارمند) شعب بانک ملی استان خراسان رضوی است که تعداد کل شعب بالغ بر ۱۹۸ شعبه و تعداد کل کارمندان (N= ۲۷۹۵) نفر می باشد، که در سال ۱۳۹۳ در شعب بانک ملی خراسان رضوی مشغول به کار هستند. در این پژوهش از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده می‌شود. که برای تعیین حجم نمونه ساده ترین روش استفاده از فرمول کوکران می باشد. اگر حجم جامعه مشخص باشد خواهیم داشت:

$$n = \frac{\frac{z^2 pq}{e^2}}{1 + \frac{1}{N} (\frac{z^2 pq}{e^2} - 1)} = \frac{\frac{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05 \times 0,05}}{1 + \frac{1}{2795} (\frac{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05 \times 0,05} - 1)} \cong 337$$

N: حجم جامعه آماری

n: حجم نمونه

Z: مقدار متغیر نرمال واحد استاندارد، که در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر ۱.۹۶ می باشد

P: مقدار نسبت صفت موجود در جامعه است. اگر در اختیار نباشد می توان آن را ۰/۵ در نظر گرفت.

q: درصد افرادی که فاقد آن صفت در جامعه هستند (q=1-p)

e: مقدار اشتباه مجاز که در این تحقیق (۰.۰۵) در نظر گرفته می‌شود.

بر اساس آمار اعلام شده در سایت بانک ملی^{۱۲} و با جایگذاری در فرمول فوق حجم نمونه مورد نظر ۳۳۷ نفر محاسبه شد. که پرسشنامه ها از طریق پست برای آن ها ارسال گردید. و تعداد ۱۸۵ پرسشنامه برگشت داده شد. از آنجا که در مورد موضوع تحقیق پرسشنامه ی استاندارد شده ای وجود نداشته است، لذا برای سنجش میزان عملکرد کارکنان و سبک رهبری تحول آفرین پرسشنامه ای به صورت محقق ساخته تهیه گردید که در دو قسمت و دارای ۲۷ سؤال بسته پاسخ است و گزینه ها بر اساس طیف لیکرت^{۱۳} طرح ریزی شد. حداقل نمره آزمون در عملکرد ۷ و حداکثر ۳۵ در سبک رهبری تحول آفرین حداقل ۲۰ و حداکثر ۱۰۰ می باشد. برای سنجش اعتبار پرسشنامه پژوهش پرسشنامه طراحی شده ی

¹². www.bmi.ir.

¹³. Likert

اولیه میان 20 تن از منابع انسانی بانک ملی خراسان رضوی توزیع شد سپس داده‌های بدست آمده از اجرای آزمایشی^{۱۴} با استفاده از روش آلفای کرونباخ^{۱۵} طبق فرمول زیر تحلیل شد.

$$r_o = \frac{j}{j-1} \left[1 - \frac{\sum jS^2}{S^2} \right]$$

که در آن:

j = تعداد زیرمجموعه سئول‌های پرسشنامه یا آزمون

jS^2 = واریانس زیر آزمون j ام.

S^2 = واریانس کل آزمون می‌باشد (سرمد، بازرگان، حجازی، ۱۳۸۰؛ ص ۱۶۹). نتایج تحلیل بر اساس فرمول زیر به دست آمد.

$$r_o = \frac{j}{j-1} \left[1 - \frac{\sum jS^2}{S^2} \right] = \frac{3}{2} \left[1 - \frac{238}{359} \right] = 0.95$$

جهت سنجش روایی پرسشنامه پژوهش از روایی وابسته به سازه^{۱۶} استفاده به عمل آمد. همان طور که گفته شد پرسشنامه بر اساس تئوری‌ها و مفاهیم مربوط به عملکرد و سبک رهبری تحول آفرین تهیه و سپس در اختیار اساتید گروه علوم تربیتی و مدیریت قرار گرفت که نظرات آن‌ها در خصوص سوالات پرسشنامه اعمال گردید. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد و داده‌ها، کلیه اطلاعات مربوط به تک تک پرسشنامه‌ها به برنامه نرم‌افزاری SPSS داده شده و جهت بررسی رابطه بین سبک رهبری و عملکرد از ضریب همبستگی گشتاوری پیرسون استفاده می‌شود چرا که هر کارمند دو نمره در دو پرسشنامه به هم پوخته سبک رهبری و عملکرد دارد که دو ارزشی و از نوع متغیر فاصله ای می باشد و می‌خواهیم همبستگی آن‌ها را بسنجیم. رابطه همبستگی به بررسی ارتباط بین دو یا چند متغیر می‌پردازد و ضریب آن را محاسبه می‌کند. برای محاسبه همبستگی دو مجموعه داده استفاده می شود. تمام آزمون‌های آماری مورد استفاده آزمون دو طیفی با ضریب اطمینان ۰/۰۵ است.

فرضیه اصلی تحقیق:

یافته های پژوهش

بین سبک رهبری تحول آفرین و عملکرد کارکنان شعب بانک ملی استان خراسان رضوی رابطه معنادار وجود دارد. نتایج آمار توصیفی مربوط به مولفه عملکرد کارکنان در جدول شماره ۳ آورده شده است.

جدول شماره ۳: جدول آمار توصیفی عملکرد کارکنان

خطای معیار	میانگین	ماکزیمم	مینیمم	
0.03387	4.4734	5	2.71	عملکرد کارکنان

طبق جدول ۳ ملاحظه می شود که میانگین عملکرد کارکنان شعب بانک ملی استان خراسان در بازه قرار دارد که نشان می دهد عملکرد کارکنان در شعب بانک ملی مطلوب است.

نتایج آمار توصیفی مربوط به مولفه سبک رهبری تحول آفرین در جدول شماره ۴ آورده شده است.

¹⁴ - Pilot Study

¹⁵ - Cronbach's Alpha

¹⁶ . Construct validity

جدول شماره ۴: جدول آمار توصیفی سبک رهبری تحول آفرین

خطای معیار	میانگین	ماکزیمم	مینیمم	رهبری تحول آفرین
0.05	4	5	1.3	

طبق جدول ۴ ملاحظه می شود که میانگین سبک رهبری تحول آفرین در بازه قرار دارد که نشان می دهد سبک رهبری تحول آفرین در این سازمان مطلوب است. (چون بیش از نمره میانی (۳) می باشد).

جهت بررسی رابطه بین دو مولفه از آزمون همبستگی استفاده می کنیم. ضریب همبستگی معیار مورد استفاده در تعیین همبستگی دو متغیر می باشد. این ضریب شدت رابطه و نوع رابطه مستقیم یا معکوس را نشان می دهد. این ضریب بین (۱ تا -۱ است) و در صورت نبود رابطه خطی بین دو متغیر، مقدار آن صفر خواهد شد. به منظور بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین و عملکرد کارکنان شعب بانک ملی استان خراسان از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده نموده ایم. دلیل استفاده از این روش نرمال نبودن مولفه هاست، که نتایج در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول شماره ۵: همبستگی بین سبک رهبری تحول آفرین و عملکرد کارکنان

ضریب همبستگی اسپیرمن	۰/۵۴۰
مقدار احتمال (Sig.)	۰/۰۰۰

* معنی داری در سطح پنج درصد

بر اساس جدول ۵ مقدار ضریب همبستگی به ارزش 0/540 و مقدار احتمال ($p < 0/001$) نشان می دهد که بین سبک رهبری تحول آفرین و عملکرد کارکنان شعب بانک ملی رابطه خطی معناداری در سطح پنج درصد وجود دارد. مقدار ضریب همبستگی مثبت نشان می دهد که سبک رهبری تحول آفرین بر عملکرد کارکنان شعب بانک ملی استان خراسان رضوی تاثیر مثبتی دارد.

فرضیه های فرعی تحقیق:

۱. بین عملکرد کارکنان و جنسیت آن ها رابطه معناداری وجود دارد.

به منظور مقایسه عملکرد کارکنان در دو گروه مردان و زنان از آزمون t استودنت دو نمونه مستقل استفاده شده است. با توجه به برابری واریانس های دو جامعه فرمول محاسباتی آماره t با درجه آزادی استفاده شد و نتایج آزمون فوق در جدول ۶ آورده شده است:

جدول شماره ۶: آزمون تساوی میانگین های عملکرد کارکنان مرد و زن

میانگین		
عملکرد کارکنان مرد	4.4724 ± 0.026	
عملکرد کارکنان زن	4.4776 ± 0.878	
آماره t		-0.06
مقدار احتمال (Sig.)		0.953

بر اساس جدول ۶ میانگین عملکرد برای کارکنان مرد برابر 0.026 ± 4.4724 و برای کارکنان زن برابر 0.878 ± 4.4776 می باشد. مقدار آماره t به ارزش $0/06$ و مقدار احتمال $0/953$ نشان می دهند فرض برابری میانگین های عملکرد مردان و زنان رد نمی شود ($p < 0/05$) لذا می توان گفت جنسیت رابطه معناداری با عملکرد ندارد.

۲. بین عملکرد کارکنان و تحصیلات آنها رابطه معناداری وجود دارد.

به منظور بررسی رابطه بین عملکرد و تحصیلات کارکنان شعب بانک ملی استان خراسان از آزمون همبستگی استفاده نموده ایم. با توجه به اینکه مولفه عملکرد کارکنان نرمال نیست. از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده می کنیم. و نتایج در جدول ۷ ارائه شده است.

جدول شماره ۷: همبستگی بین عملکرد و تحصیلات کارکنان

ضریب همبستگی اسپیرمن	-0.002
مقدار احتمال (Sig.)	0.980

طبق جدول ۷ مقدار احتمال 0.980 نشان می دهد که بین عملکرد و تحصیلات کارکنان شعب بانک ملی رابطه خطی معناداری در سطح یک درصد وجود ندارد.

جهت بررسی تاثیر میزان تحصیلات کارکنان بر عملکرد شان با توجه به نرمال نبودن گروههای مورد بررسی، از آزمون کروسکال-والیس استفاده گردید. این آزمون روشی ناپارامتری برای مقایسه میانگین ها در بیش از دو گروه مستقل می باشد. آماره مورد بررسی در آزمون کروسکال-والیس آماره کی دو با $k-1$ درجه آزادی است.

جدول شماره ۸: آزمون میانگین های عملکرد کارکنان به تفکیک مقطع تحصیلی

میانگین عملکرد کارکنان به تفکیک مقطع تحصیلی	0.99
آماره	
مقدار احتمال (Sig.)	۰.۹۱۱

همانطور که در

جدول ۸ مشاهده می گردد مقدار احتمال بزرگتر از پنج درصد می باشد. لذا فرض صفر در سطح پنج درصد رد نمی شود ($p < 0/05$). به بیانی دیگر میانگین عملکرد کارکنان در سطوح مختلف تحصیلی تفاوت معناداری را از هم نشان نمی دهند.

۳. بین عملکرد کارکنان و سن آنها رابطه معناداری وجود دارد.

به منظور بررسی رابطه بین عملکرد و سن کارکنان شعب بانک ملی استان خراسان از آزمون همبستگی استفاده نموده ایم. با توجه به این که مولفه عملکرد کارکنان نرمال نیست. لذا از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده می کنیم. و نتایج در جدول ۹ آمده است.

جدول شماره ۹: همبستگی بین عملکرد و سن کارکنان

ضریب همبستگی اسپیرمن	۰/۰۸۶
مقدار احتمال (Sig.)	۰/۲۴۳

طبق جدول ۹ مقدار احتمال 243/0 نشان می دهد که بین عملکرد و سن کارکنان شعب بانک ملی رابطه خطی معناداری در سطح یک درصد وجود ندارد. به منظور مقایسه میانگین عملکرد کارکنان در سنین مختلف به دلیل عدم نرمالیت گروهها، از آزمون کروسکال والیس استفاده گردید. و نتایج در جدول ۱۰ ارائه شده است.

جدول شماره ۱۰: آزمون میانگین های عملکرد کارکنان به تفکیک سن

میانگین عملکرد کارکنان به تفکیک سن	
آماره	5.063
مقدار احتمال (Sig.)	0.167

همانطور که در جدول ۱۰ مشاهده می گردد مقدار احتمال بزرگتر از پنج درصد می باشد. لذا فرض صفر در سطح پنج درصد رد نمی شود ($p < 0.05$). به بیانی دیگر میانگین عملکرد کارکنان در مقاطع مختلف سنی تفاوت معناداری را از هم نشان نمی دهند.

۴. بین عملکرد کارکنان و سابقه آنها رابطه معناداری وجود دارد.

به منظور بررسی رابطه بین عملکرد و سابقه خدمت کارکنان شعب بانک ملی استان خراسان از آزمون همبستگی استفاده نموده ایم. ابتدا فرض نرمال بودن مولفه های عملکرد کارکنان و سابقه را بررسی می کنیم. با توجه به این که مولفه عملکرد کارکنان نرمال نیست. لذا از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده می کنیم. و نتایج در جدول ۱۱ ارائه شده است.

جدول شماره ۱۱: همبستگی بین عملکرد و سابقه خدمت کارکنان

ضریب همبستگی اسپیرمن	۰/۱۴۹
مقدار احتمال (Sig.)	۰/۰۴۳

* معنی داری در سطح پنج درصد

طبق جدول ۱۱ مقدار احتمال 0.043 نشان می دهد که بین عملکرد کارکنان و سابقه آنها در شعب بانک ملی رابطه خطی معناداری در سطح پنج درصد وجود دارد. مقدار ضریب همبستگی رابطه ضعیف و منفی را بین سابقه خدمت کارکنان و عملکرد ایشان نشان می دهد. یعنی، هرچه سابقه کارکنان بالاتر رود از عملکرد شان تا حد کمی کاسته می شود. به منظور مقایسه میانگین عملکرد کارکنان با سابقه خدمتشان با توجه به عدم نرمالیت گروهها، از آزمون کروسکال-والیس استفاده شد. که نتایج در جدول ۱۲ ارائه شده است.

جدول شماره ۱۲: آزمون میانگین های عملکرد کارکنان به تفکیک سنوات خدمت

میانگین عملکرد کارکنان به تفکیک سنوات خدمت	
آماره	10.581
مقدار احتمال (Sig.)	0.032

* معناداری در سطح پنج درصد

همانطور که در جدول ۱۲ مشاهده می گردد مقدار احتمال کمتر از پنج درصد می باشد. لذا فرض صفر در سطح پنج درصد رد می شود

($p > 0.05$) و ادعای یکسان نبودن میانگین عملکرد کارکنان در سنوات مختلف خدمت پذیرفته می گردد. لذا، برای بررسی این مطلب که عملکرد کارکنان در کدام دوره از خدمتشان به بیشترین مقدار رسیده، از آزمون دانکن استفاده شده است. نتایج این آزمون در جدول ۱۳ نشان داده شده است:

جدول شماره ۱۳: آزمون دانکن

میانگین عملکرد کارکنان	زیر ۵ سال	۵-۱۰ سال	۱۰-۱۵ سال	۱۵-۲۰ سال	۲۰ سال به بالا
گروه یک	4.3354	4.4459	4.4881	4.5393	
گروه دو			4.4881	4.5393	4.6905
تعداد	46	33	48	40	18

طبق جدول ۱۳ با در نظر گرفتن نتایج دو گروه می توان گفت افزایش سنوات خدمت منجر به افزایش عملکرد کارکنان می گردد و این افزایش در عملکرد، با سابقه ۱۰ سال به بالا با جهش روبرو می باشد. (اگرچه تا کمتر از ۲۰ سال سابقه اختلاف معناداری گزارش نشده است). در کل، عملکرد کارکنان با افزایش سنوات خدمت تا آنجا افزایش می یابد که متوسط عملکرد ایشان با سابقه بیش از ۲۰ سال از نظر آماری از متوسط عملکرد کارکنان با کمتر از ۱۰ سال سابقه بطور معناداری در سطح پنج درصد بیشتر می باشد.

بحث و نتیجه گیری

بر مبنای چارچوب نظری پژوهش سبک رهبری تحول آفرین بر عملکرد کارکنان بانک نتایج کلی یافته های تحقیق به شرح ذیل می باشد:

۱. با توجه به سبک رهبری تحول آفرین در عملکرد کارکنان بر اساس ضریب همبستگی، مقدار T و ضریب تعیین سبک رهبری تحول آفرین بر عملکرد کارکنان شعب بانک ملی استان خراسان رضوی تاثیر مثبتی دارد. مقدار قدرمطلق ضریب رگرسیون استاندارد شده نشان می دهد که به ازای یک واحد تغییر در سبک رهبری تحول آفرین، ۵.۱۵ درصد تغییر در عملکرد کارکنان ایجاد می شود. و قسمت اعظم تغییرات مولفه عملکرد کارکنان ناشی از تغییر مولفه سبک رهبری تحول آفرین می باشد. که با تحقیقات یونگ (۲۰۰۷) و عالم زاده (۱۳۹۰) هماهنگی دارد و پژوهش های احمدی (۱۳۹۰) و بشیری (۱۳۹۲) آن را تایید می کنند.

۲. بین عملکرد کارکنان و جنسیت آنها رابطه معناداری مشاهده نشد.

۳. بین عملکرد کارکنان و تحصیلات آنها رابطه معناداری مشاهده نشد.

۴. بین عملکرد کارکنان و سن آنها نیز رابطه معناداری مشاهده نشد.

۵. بین عملکرد کارکنان و سابقه خدمت آنها رابطه معناداری وجود دارد. که این امر ناشی از افزایش سنوات خدمت (افزایش مهارت ها و آموزش های ضروری) می باشد منجر به افزایش عملکرد کارکنان می گردد و این افزایش در عملکرد، با سابقه ۱۰ سال به بالا با جهش روبرو می باشد.

با توجه به نتایج و یافته های بیان شده در این قسمت پیشنهاد می شود: زمینه سازی برای تکمیل دانش و تغییر نگرش ها، باورها، افکار و برداشت ها و انتظارات مدیران و کارکنان بانک ها در مورد سبک رهبری تحول آفرین و نقش آن در عملکرد کارکنان. مدیران تلاش کنند تا کارکنان در فعالیت های گروهی شرکت کنند و بدین طریق خود را جزئی از گروه کاری احساس کنند. با افزایش شعاع اعتماد یعنی افزایش گستره دایره همکاری و اعتماد متقابل بین اعضای گروه، اعتماد در بین سازمان افزایش می یابد و عملکرد بیشتری را ارائه می دهند. مدیران به تقویت هنجارهای غیر رسمی در سازمان بپردازند، زیرا در سازمانها افراد در گروه های غیر رسمی راحت تر و سریع تر با یکدیگر ارتباط برقرار کرده و به هم اعتماد می کنند. سازمان با افزایش مهارتهای فردی کارکنان به ویژه برای کارکنان تازه استخدامی و همچنین برگزاری دوره های آموزشی برای آشنایی این کارکنان با مأموریت های سازمان، آنان را هم در شناخت یکدیگر و هم شناخت از سازمان، یاری دهند. این دوره های آموزشی باید به گونه ای باشد که باعث افزایش مهارتهای کارکنان گردد. نتیجه این دوره نه تنها کارکنان را در انجام وظایفشان توانمند می کند بلکه باعث می شود که انسجام کارکنان بیشتر شود. استفاده از سبک های رهبری نوین بویژه سبک رهبری تحول آفرین و تاثیر مثبت آن در عملکرد کارکنان در کلیه سازمان ها به خصوص بانک ها ضروری است.

منابع و مآخذ

Ahmadi, Abdollah (2011), The Relationship between Leadership Styles (Circuit-Task-Oriented Relationship) and Perceived Organizational Support with Job Performance of Employees in the Abargar Industrial Township Fars Master's thesis, University of Tehran.(in persian)

Sarmad, Zohre. Bazargan, Abbas and Hejazi, Elahe. (1379). Research Methods in Behavioral Sciences. Tehran: Aqa Publication. (in persian)

Erfani, Ashraf (1395) The Effect of Transformational Leadership on Effectiveness, Organizational Commitment and Staff Performance. (in persian)

Garizi, Hamid Reza. (2010), Determining the relationship between leadership style and job performance of native and non-native managers of governmental organizations of Guilan province through organizational support, job satisfaction and organizational commitment, PhD thesis, Isfahan University. (in persian)

Haghighi, Mohammad Ali and others(2001), Organizational Behavior Management, Second Edition, Tehran: Terme .(in persian)

Hares, Powell & Blanchard, Kent H (1999), Managing Organizational Behavior: Using Human Resources, Translated: Qassim Kabiri. Sixth Edition. Tehran Publications Institute of Jihad University (Majid). (in persian)

Yarali, Bahram (2009), The Impact of Leadership Style from the Viewpoint of Rennes Likert on the Performance of Employees in Agricultural Bank Branches in Lorestan Province. Master's Thesis, Islamic Azad University, Lorestan Branch. (in persian)

Yaqoubi, Noor Mohammad and others (2010). Investigating the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior of Staff, Transformation Management Research Journal, Vol. 2, No. 4, p. 64-96. (in persian)

Bass , B.& Avolio, B.J.(1995). Multifactor leadership questionnaire: Manual leader form, rater and scoring key for ML Q. (pp. 835-25). Redwood city, CA: Mind Garden

Birasnav, M., Rangnekar, S., and Dalpati, A., (2010). Transformational leadership, Interim leadership and employee human capital benefits: an empirical study, Procedia Social and Behavioral Sciences, Vol. 5, pp. 1037-1042.

Cetin, M., Karabay, M.E., Naci Efe, M., (2012), The effects of Leadership styles and the Communication competency of Bank managers on the Employee's job Satisfaction: The case of Turkish Banks, Social and behavioral science, vol. 58, pp. 227-235

Duckett, H, and Macfarlane, E., (2003), Emotional Intelligence and Transformational Leadership in Retailing, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 24, pp. 309-317.

Dulewicz,V., Higgs, M., (2005), Assessing leadership styles and organizational context, journal of managerial Psychology, vol.20, No. 2, pp.105-123.

Elci, M., Sener, I., Aksoy, S., Alpkan, L., (2012), The impact of Ethical leadership and leadership Effectiveness on employees' turnover intention: The mediating Rle of work related stress, , Social and behavioral science, vol. 58, pp. 289-297.

Munir, R.S., Rahman, R.A., Malik, A., and Ma`amor, H., (2012), Relationship between Transformational leadership and employees' job satisfaction among the Academic staff, Procedia Social and Behavioral Sciences, Vol. 65, pp. 885-890.

[Raed Awamleh](#) (2011) The Impact Of Transformational Leadership On Job Satisfaction And Self-Perceived Performance Of Banking Employees: The Case Of Jordan .International Business & Economics Research Journal – November 2004 Volume 3, Number 11

Yuan, C.K., and Lee, C.Y., (2012), Exploration of a construct model linking leadership types, organization culture, employees performance and leadership performance, Social and behavioral science, vol. 25, pp. 123-136.