

سازمان‌ها و سبک رهبری آنها در جامعه پساانقلابی ایران (مطالعه موردی سازمان‌های دولتی و خصوصی تهران)

محمد گلچینی^۱

دکتر مختار رنجبر^۲

دکتر زهرا شکوه^۳

دکتر سنجر سلاجقه^۴

چکیده

سازمان‌ها امروزه به بخش عظیمی از زندگی روزمره انسان‌ها تبدیل شده‌اند. بدون آنها هیچ کاری را نمی‌توان از پیش برد. سازمان‌ها مشکل‌گشای امور روزمره‌اند و گاه خود مسبب گرفتاری‌های بسیاری برای مردم جوامع معاصر به شمار می‌روند. برای دولت‌ها نیز وضع چنین است؛ نه تنها پیشرفت آن‌ها در گروی عملکرد بهینه سازمان‌های دولتی و خصوصی است، بلکه بسیاری از نارضایتی‌های مردم از دولت‌ها نیز ناشی از عملکرد نادرست آن‌ها است. در جامعه پساانقلابی ایران، سازمان‌ها و ادارات دولتی نقش به‌سزایی در نارضایتی مردم از حکومت دارند و علی‌رغم وعده‌های انقلاب اسلامی، عملکرد این سازمان‌ها چنان‌که باید رضایت مردم را جلب نکرده است. بدون شک، شایسته است که متغیرهای درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، متغیرهای کلان و خرد (روانشناختی و جامعه‌شناختی) همگی در طرحی جامع در خصوص سازمان‌های ایرانی (دولتی و خصوصی) مورد بررسی قرار گیرند تا بتوان به تحلیلی همه‌جانبه از عملکرد این سازمان‌ها و علل رضایت/نارضایتی مردم دست یازید. تا آن روز باید به پژوهش‌هایی که به یک یا چند متغیر توجه دارند، بسنده کرد. در این پژوهش در چارچوب رویکرد نهادی در جامعه‌شناسی سازمان‌ها سبک رهبری در سازمان‌های دولتی و خصوصی مورد بررسی قرار گرفته است. سبک رهبری به عنوان یکی از عوامل همواره مؤثر بر عملکرد سازمان‌ها مورد تأکید قرار گرفته است. پژوهش حاضر به بررسی رابطه میان سبک‌های رهبری و عملکرد سازمان‌ها در سازمان‌های دولتی و خصوصی استان تهران از منظر کارکنان می‌پردازد. نتایج حاکی از آن است که بین سبک رهبری دستوری و عملکرد کارکنان رابطه منفی و بین سبک‌های رهبری توجیهی، مشارکتی و تفویضی و عملکرد کارکنان همبستگی مثبت وجود دارد. از میان این سه سبک رهبری، رهبری تفویضی با ضریب همبستگی بالاتر از سوی کارکنان به عنوان سبک رهبری مطلوب‌تر شناخته شده است.

کلیدواژگان

سبک‌های رهبری، عملکرد کارکنان، سازمان‌های دولتی، سازمان‌های خصوصی

۱ دانشجوی دکترای مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمان، mgolchini88@gmail.com

۲ استاد راهنما اول نویسنده مسوول، دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی لامرد، ranjibarmokhtar@yahoo.com

۳ استاد راهنما دوم، دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی کرمان، zshs7002@yahoo.com

۴ مشاور، دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی کرمان، s.salajeghe@iauk.ir

مقدمه

مطالعات متعددی در جامعه‌شناسی کلاسیک در باره رهبری صورت گرفته است، اما این مطالعات بیش از هر جای دیگر در جامعه‌شناسی سیاسی بوده است. نظریه اقتدار وبر (۱۹۷۸: ۲۱۲ و بعد) سرمنشاء آثار متعدد دیگری (توسط پاره‌تو، موسکا، سی رایت میلز و دیگران) بوده و تنها برخی از جامعه‌شناسان نظیر راینه‌هایت بندیکس، چستر بارنارد و فیلیپ سلزنیک این موضوع را به جامعه‌شناسی سازمان‌ها، جامعه‌شناسی صنعتی، جامعه‌شناسی اقتصادی، جامعه‌شناسی توسعه و حوزه‌های مطالعاتی مشابه کشانده‌اند. اینر (۲۰۰۵) در مقاله جالب توجه خود به سهم کارآفرینی در توسعه اقتصادی می‌پردازد و از منظر جامعه‌شناسی اقتصادی آن را بررسی می‌کند. به نظر اینر دو متغیر نوآوری و هماهنگی در عملکردهای کارآفرینانه از همه چیز مهم‌تر است. از منظر تحلیل کلان‌نگر، آن چه می‌تواند کارآفرینان یک کشور را در مسیر درست توسعه قرار دهد، رهبری درست کارآفرینان است. طی چند دهه گذشته با انفجار آثار منتشرشده در خصوص رهبری روبرو هستیم، به طوری که بیش از صدها اثر در باره رهبری در عرصه‌های مختلف سیاسی، اقتصادی، آموزشی، نظامی، ورزشی و غیره به نگارش در آمده است. موریس و سی من (۱۹۵۰) سال‌ها پیش به ضرورت یک رویکرد بینارشته‌ای برای تحلیل رهبری در سازمان‌ها اشاره کرده‌اند. به نظر این دو، متغیرهای مهمی را که در جامعه‌شناسی سازمان‌ها و دیگر رشته‌های مرتبط نظیر مدیریت به آنها توجه شده است، می‌توان ذیل پنج دسته تقسیم‌بندی کرد: به عنوان نتایج رفتار رهبر، به عنوان عوامل همراه، تعیین‌کننده یا شرطی‌کننده رفتار رهبر؛ و به عنوان معیاری برای ارزیابی. ناگفته نماند که در این زمینه دانش مدیریت بر جامعه‌شناسی پیشی گرفته و سهم بیشتری از این آثار را به خود اختصاص داده است. گیلن^۵ (۲۰۱۰: نک. فصل ۸) از چهار رویکرد عمده در جامعه‌شناسی رهبری یاد می‌کند: ۱- رویکرد وبری ۲- رویکرد نهادی ۳- رویکرد نئومارکسیستی ۴- رویکرد شبکه‌ای. در رویکرد وبری، بنیان‌های اجتماعی مشروعیت اقتدار موضوع کلیدی بوده است. البته، به نظر جاکوبز (۲۰۲۳) تصور غالب در جامعه‌شناسی سازمانی امروزی این است که سازمان‌ها دستاوردهای متأخر مدرنیته هستند، اما نباید تصور کرد که سازمان‌های پیشامدرن از آن چه وبر دو مشخصه اصلی سازمان‌های بوروکراتیک بر می‌شمارد، تهی هستند؛ حکومت بوروکراتیک و سازمان عقلانی کار. در رویکرد نهادی، مسأله اساسی وظایفی که رهبر در مقابل پیروان دارد، و کارکرد این وظایف در حفظ انسجام سازمانی موضوع کلیدی است. در رویکرد نئومارکسیستی بنیان‌های طبقاتی قدرت نخبگان مورد تأکید است. از این رو، ضمن شباهت با رویکرد وبری، به جای بنیان‌های سیاسی بر بنیان‌های طبقاتی تأکید می‌ورزد. سرانجام، در رویکرد شبکه‌ای، به رابطه رهبر و پیروان در ساختار غیر سلسله‌مراتبی (شبکه‌ای) نگریده می‌شود. در رویکرد شبکه‌ای، کنشگر می‌تواند فرد و یا یک شرکت باشد که نقش یک کنشگر (کارگزار/عامل) را بازی می‌کند. در این رویکرد، بحث بر سر این است که کنشگر چگونه می‌تواند با استفاده از «حفره‌های ساختاری» نقش خود را به عنوان پیونددهنده، ارائه‌دهنده خدمات و کالا و یا رهبر در معنای گسترده ایفاء کند. به گفته پودولنی، خورانا و هیل-پاپر (۲۰۰۵) رهبران در سازمان‌ها از دو ظرفیت برخوردارند که هر دو برای سازمان دارای اهمیت است: ظرفیت القای معنا و ظرفیت تأثیر بر عملکرد. در پژوهش حاضر ما از رویکردی نهادی پیروی کرده‌ایم و نقش رهبر را از زاویه تأثیر آن بر عملکرد سازمانی سنجیده ایم.

پژوهش‌ها و انتشارات صورت گرفته در حوزه‌ی مسائل مربوط به رهبری نشان‌دهنده‌ی رشد علاقه‌مندی در توسعه‌ی رهبری و اهمیت حیاتی و استراتژیک آن در رهبری و اداره‌ی سازمان‌های امروزی است (دیوید، ۲۰۰۰). بسیاری از سازمان‌ها رهبری را منبعی پایدار برای مزیت رقابتی خود می‌پندارند و برای توسعه و گسترش آن سرمایه‌گذاری‌های کلانی انجام می‌دهند (فولمر و گلداسمیت^۶، ۲۰۰۱؛ دانفی و همکاران^۷، ۲۰۰۳). اهمیت رهبری به‌حدی است که امروزه دانشمندان بر آن هستند که کلید خلق و بقا، رشد، توسعه و پیشرفت سازمان‌های موفق در قرن ۲۱، همانا رهبری است؛ آن هم نه در رأس سازمان بلکه در سرتاسر سازمان باید این مهارت توسعه پیدا کند (زارعی‌متین و همکاران، ۱۳۹۳). رهبری اساس و شالوده‌ای برای تغییرات بلندمدت سازمانی است که دسترسی به اهداف بالاتر را برای نظام سازمانی میسر می‌سازد (عسگرانی و اصغری، ۱۳۹۶). از آن‌جا که رهبری فرایندی اساسی در هر سازمانی به شمار می‌آید و هنگام موفقیت یا شکست یک سازمان، رهبری آن سازمان مدنظر قرار می‌گیرد، می‌توان گفت که دیدگاه‌ها و نگرش‌ها و عملکرد افراد در سازمان تا حدود زیادی به سبک و سیاق رهبری موجود در سازمان بستگی دارد (اکبری و همکاران، ۱۳۹۲). بنابراین، سازمان‌های دولتی و خصوصی ایران (از جمله استان تهران به عنوان مورد پژوهش حاضر) برای دوری از شکست و دستیابی به موفقیت راهی جز توجه به رهبری کارآمد ندارند. سبک و روش رهبری مدیران از عوامل مؤثر در انگیزه، کارایی و در نهایت عملکرد و بهره‌وری سازمان است؛ الگوی رفتار مناسب هر کدام از مدیران در سازمان‌های دولتی و خصوصی استان تهران سبب تقویت روحیه و انگیزه‌ی قوی در کارکنان و افزایش میزان رضایت آنان از شغل و در نهایت عملکرد بالای آنها می‌شود. امروزه سازمان‌های دولتی و خصوصی برای اینکه از قافله رقابت عقب نمانند، باید توجه خود را به رهبران سازمانی و سبک رهبری آنها معطوف نمایند. مدیر در نقش رهبری سازمان می‌تواند سبک‌های متفاوتی را در هدایت نیروی انسانی انتخاب نماید (مصدق‌راد، ۱۳۸۲). مدیر یا رهبر قلب تپنده سازمان و اندیشه‌های او همیشه در سازمان ساری و جاری است. از این رو، همواره شرکت‌های بزرگ مزین به نام رهبرانی لایق و توانا بوده‌اند رهبرانی چون گیتس، تویوتا و دل از زمره این افرادند که توانسته‌اند سازمان‌های خود را در عرصه جهانی مطرح ساخته و نگاه دارند. علاوه بر آن، این پرسش مطرح می‌شود که چه نوع یا به عبارت دیگر چه سبک رهبری مناسب‌تر است. پاسخ به پرسش اول در دایره این پژوهش نمی‌گنجد، اما پژوهش حاضر به بررسی پرسش دوم در خصوص رابطه سبک‌های رهبری و عملکرد کارکنان شرکت‌های خصوصی و دولتی (در استان تهران) پرداخته است.

طرح مساله

رهبری، به طور عام، و رهبری سازمان‌ها امروزه به یکی از پر دامنه‌ترین عرصه‌های پژوهش تبدیل شده است. تدوین دانشنامه‌ای (گوئالز و همکاران، ۲۰۰۴)^۸ قطور و چهار مجلدی در خصوص رهبری حاکی از آن است که نه تنها این موضوع در جهان حایز اهمیت بسیار است، بلکه مفاهیم، نظریه‌های عرضه شده و پژوهش‌های صورت گرفته به آن حد از انباشت رسیده‌اند که بتوان چنین دانشنامه‌ای را تدوین و منتشر کرد. اهمیت سازمان‌های دولتی و خصوصی در جهان معاصر بر کسی پوشیده نیست، صلاح و فساد دولت‌ها ریشه در عملکرد این سازمان‌ها دارند. توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورها مرهون عملکرد این سازمان‌ها است و

6 Fulmer & Goldsmith

7 Dunphy et al.

8 Goethals, G. R. et. Al.

بخش مهمی از مردم همه کشورهای جهان در این سازمان‌ها مشغول به کار هستند. ریشه بخشی از نارضایتی‌های مردم در کشورهای مختلف نیز ناشی از عملکرد همین سازمان‌ها، به ویژه سامان‌های دولتی، است. مردم گاه انگشت اتهام را به سوی کارکنان این سازمان‌ها نشانه می‌روند و گاه به مدیران آن‌ها. هرچه باشد، یکی از این دو طرف یا هر دوی آنها، مقصر باشند، مسأله سازمان‌ها به یکی از مهم‌ترین دلایل رضایت یا عدم رضایت مردم در بسیاری از کشورهای جهان تبدیل شده است. یکی از آرمان‌های انقلاب اسلامی ایران، مبارزه با بوروکراسی و مفاسد و معایب ناشی از آن بوده است. زیرا، بخش مهمی از توده مردم از این سازمان‌ها و نحوه عملکرد آنها (کاغذبازی یا قرطاس‌بازی) ناراضی بودند. این که انقلاب اسلامی تا کجا به اهداف خود دست پیدا کرده و آیا توانسته است عملکرد این سازمان‌ها را کاملاً بهبود بخشد، خود مستلزم پژوهش‌های گسترده‌ای است. اما، آن چه روشن است ضعف در عملکرد سازمان‌ها، چه در بخش دولتی و چه در بخش خصوصی، هنوز پابرجاست. بدون شک، نه تنها عملکرد کارکنان، بلکه نحوه و سبک مدیریت مدیران این سازمان‌ها نتوانسته است کاملاً بر مشکلات غلبه کند. از این رو، این پرسش هنوز پابرجاست که ریشه این ضعف‌ها در کجاست؟ آیا در نحوه عملکرد کارکنان است و یا ریشه در نحوه و سبک رهبری مدیران این سازمان‌ها دارد؟ حتی از ابتدای انقلاب اسلامی هم برای سبک‌های مدیریتی اسامی تازه‌ای خلق شده است: مدیریت جهادی، مدیریت انقلابی، مدیریت حزب‌اللهی و غیره. معنای این اصطلاحات هرچه باشد، یک مسأله روشن است که سبک‌های رهبری پیشانقلابی و یا حتی پسانقلابی کارآیی لازم را نداشته و لذا سبک‌های رهبری متفاوتی از سوی انقلابیون پیشنهاد شده است. در هر حال، روشن است که سبک رهبری یکی از عوامل مهم در عملکرد سازمان‌های دولتی و خصوصی است. پژوهش حاضر به بررسی ارزیابی سبک‌های مدیریتی و تأثیر آن بر عملکرد سازمان از منظر کارکنان شرکت‌های دولتی و خصوصی می‌پردازد.

پرسش‌های پژوهش

در این پژوهش دو پرسش اصلی مطرح است:

۱. آیا ارزیابی کارکنان از سبک‌های رهبری سازمان‌های دولتی و خصوصی مثبت است یا منفی؟
۲. آیا از نظر کارکنان رابطه‌ای مثبت (مبتنی بر همبستگی) بین سبک‌های رهبری و عملکرد کارکنان سازمان دولتی و خصوصی وجود دارد یا نه؟

مفاهیم و چارچوب نظری

دو مفهوم کلیدی در پژوهش حاضر سبک‌های رهبری و عملکرد شغلی کارکنان است. از این رو، به ترتیب و به اختصار به این دو مفهوم می‌پردازیم.

سبک رهبری

پرسشی که قرن‌ها مطرح بوده این است: رهبری چیست؟ این پرسش به گونه‌ای دقیق‌تر به عنوان یک مسئولیت مدیریتی به کندوکاو می‌پردازد، اما مشکل از همین جا شروع می‌شود که خود اصطلاحات رهبر و مدیر به عنوان مسأله مطرح هستند. یانکورو، لودویگو و گابووا (۲۰۱۷) در مقاله خود به مرور ادبیات بسیار متنوع رهبری پرداخته و براساس آن ادعا می‌کنند که تعدد تعاریف رهبری بیش از آن چیزی است که تصور

می‌رود. آن‌ها به نقل از کریئر^۹ تعداد این تعاریف را بالغ بر ۴۰۰ تعریف می‌دانند (همان: ۱۳۶). وارن بینس از پژوهشگران مورد احترام موضوع رهبری و مشاور مدیریت ادعا می‌کند که بسیاری از شرکت‌های آمریکایی بیش از حد به مدیریت و کمتر از حد به رهبری می‌پردازند. رهبری به معنی توانایی نفوذ بر گروهی برای رسیدن به هدف یا هدف‌هایی است؛ رهبری جزء جدایی‌ناپذیر مدیریت است و نقش اساسی را در عملیات مدیر ایفا می‌کند؛ اگر فقط یک عامل وجود داشته باشد که باعث تفاوت بین سازمان‌های موفق و ناموفق شود بدون شک آن رهبری پویا و مؤثر می‌باشد. پیترو دراکر پدر علم مدیریت اشاره می‌کند که مدیران یعنی رهبران سازمان‌ها منبع اصلی هر مؤسسه‌ای به شمار می‌روند. گریس هوپر متخصص دیگر مدیریت و اولین زنی که در نیروی دریایی آمریکا به درجه‌ی دریاداری رسیده است، می‌گوید: شما امور را مدیریت می‌کنید؛ اما افراد را باید رهبری کرد؛ تردیدی نیست که در محیط کار پیچیده‌ی امروزی مدیران باید رهبر باشند؛ در هر حال چالش اصلی این است که این نقش مهم سازمانی ایفا شود (ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۸۱).

گروهی رهبری را تأثیرگذاری بر افراد در انجام وظایفشان با میل و علاقه توصیف کرده‌اند (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۰). گروهی دیگر رهبری را نفوذ بر زیردستان تعریف کرده‌اند؛ تعریف دیگری با تأکید بر روابط بین افراد، رهبری را نفوذ بر مرئوسان از طریق برقراری ارتباط با آنان در تحقق اهداف سازمان بیان کرده است. همان‌گونه که از تعریف رهبری ملاحظه می‌شود مهم‌ترین نکته در رهبری جهت دادن و نفوذ بر اعضای سازمان است؛ از این رو، می‌توان گفت که رهبری مستلزم نفوذ و تأثیرگذاران بر افراد است (همپتن^{۱۰}، ۱۹۸۱). رهبری یکی از پنج وظیفه‌ای است که فرایند مدیریت (برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، رهبری و کنترل) تشکیل می‌دهد. برنامه‌ریزی جهت و هدف‌ها را تعیین می‌کند؛ بسیج منابع و امکانات، منابع را برای دستیابی به هدف گردآوری می‌نماید؛ سازماندهی این منابع گردآوری شده را سازمان می‌دهد تا برنامه‌ها را به مرحله‌ی عمل در آورد؛ رهبری تعهد و اشتیاق لازم را برای انس افراد ایجاد می‌کند تا استعدادهایشان را به طور کامل به کار گرفته و به انجام برنامه‌ها کمک کنند و کنترل اطمینان می‌دهد که امور به طریق صحیح ادامه می‌یابد (ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۸۱).

سبک رهبری

رید (۲۰۱۶) بر این نکته تأکید ورزیده است که همه سازمان‌ها صرف نظر از خصوصی یا دولتی بودن، باید با مفهوم «رهبری مؤثر» آشنا باشند. رهبری کلید شکست و یا موفقیت سازمان‌ها تلقی شده است (معمارزاده و صناعی ۱۳۹۰؛ حقیقی‌فرد و همکاران ۱۳۸۹). از نظر رضائیان (۱۳۶۸) رهبری «توانایی ترغیب دیگران به کوشش مشتاقانه به منظور کسب اهداف معین یا فعالیت‌هایی است که مردم را برای تلاش مشتاقانه در جهت کسب اهداف گروهی تحت تأثیر قرار می‌دهد.» وی در تعریفی گسترده‌تر رهبری را به معنای «نفوذ بر دیگران به منظور کسب هدف» می‌داند.

سبک رهبری. تعاریف متعددی از سبک رهبری ارائه شده است. در یک تعریف ساده، اما راهگشا، از نظر هرسی و بلانچارد (۱۳۸۰) سبک رهبری عبارت است از:

- الگوهای رفتاری خاصی
- که رهبر

- هنگام هدایت کردن رفتارها و فعالیت‌های دیگران از خود نشان می‌دهد. در این تعریف سبک رهبری از جنس «الگوهای رفتاری» تلقی شده و هدف آن «هدایت رفتارها و فعالیت‌های دیگران» است. بدون شک، این مهم انجام نمی‌شود، مگر آن که رهبر بتواند با الگوهای رفتاری خود بر دیگران «نفوذ» کند و رفتار آنان را تحت تأثیر قرار دهد. بنابراین، از نظر فار و چنگ (۲۰۰۰) «عملکرد شغلی کارکنان» تا حد زیادی مرهون سبک رهبری و میزان نفوذ بر روی کارکنان است. از این رو، از نظر والدمن و همکارانش (۲۰۰۱) سبک رهبری یکی از کلیدی‌ترین مفاهیم در نظریه سازمان‌ها است. از نظر این محققان نمی‌توان از عملکرد شغلی کارکنان و موفقیت یا عدم موفقیت سازمان‌ها سخن گفت، بدون این که از سبک رهبری سخن به میان آید. لذا آشکار است که سبک رهبری متغیری مهم در پژوهش‌های مربوط به عملکرد شغلی کارکنان، موفقیت و برونداد سازمان‌های دولتی و خصوصی، و در نتیجه، رضایت مردم از عملکرد این سازمان‌ها است. لذا، یکی از رمزهای موفقیت هر سازمانی در سبک رهبری است که مدیران برای رهبری و هدایت سازمان خود بر می‌گزینند.

انواع سبک‌های رهبری

شخصیت یا سبک رهبری یک فرد عبارت است از الگوی رفتاری که وی هنگام هدایت کردن فعالیت‌های دیگران از خود نشان می‌دهد؛ این الگو عموماً شامل رفتار وظیفه‌مدار و رفتار رابطه‌مدار یا ترکیبی از این دو است. دو نوع رفتار وظیفه‌مدار و رابطه‌مدار که از لحاظ بیان مفهوم شخصیت رهبر اهمیت زیادی دارند به شرح ذیل تعریف می‌شوند:

الف: رفتار وظیفه‌مدار: این نوع سبک رهبری اشاره می‌کند به میزانی که یک رهبر نقش‌های اعضای گروه (زیردستان) خود را سازمان دهد، تعریف کند و توضیح دهد که هر یک چه فعالیت‌هایی را قرار است انجام دهند و چه وقت، کجا و چگونه قرار است، این وظایف عملی شوند؛ کوشش‌هایی که رهبر در راستای ایجاد الگوهای دقیق سازمانی، مجاری ارتباط و طرق انجام دادن وظایف به عمل می‌آورد، این رفتار را مشخص می‌سازند.

الف: رفتار رابطه‌مدار: این نوع سبک رهبری اشاره می‌کند به میزانی که یک رهبر به وسیله‌ی گشودن مجاری ارتباط، تفویض مسئولیت و دادن فرصت به زیردستان برای استفاده از توانایی‌های بالقوه‌شان میان خود و اعضای گروه خود روابط مشخص برقرار سازد. این رفتار به وسیله‌ی حمایت اجتماعی، عاطفی، دوستی و اعتماد متقابل مشخص می‌شود (علاقه‌بند، ۱۳۸۱).

از ترکیب این دو نوع سبک رهبری چهار نوع رفتار رهبری می‌توان برای رهبری تعریف کرد که عبارتند از: ۱- وظیفه‌مداری قوی / رابطه‌مداری قوی، ۲- وظیفه‌مداری ضعیف / رابطه‌مداری ضعیف، ۳- رابطه‌مداری قوی / وظیفه‌مداری ضعیف و ۴- رابطه‌مداری ضعیف / وظیفه‌مداری قوی (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۰).

این چهار سبک اصلی اساساً شخصیت رهبر را توصیف می‌نماید؛ یک فرد طی رشد و بلوغ نسبت به محرک‌های گوناگون، الگوهای عادت و شرطی پیدا می‌کند و در شرایط مشابه به نحو مشابهی رفتار می‌کند؛ این رفتار چیزی است که دیگران یاد می‌گیرند آن را به عنوان شخصیت رهبر تشخیص دهند؛ آنان انواع معینی از رفتارها را از او انتظار دارند یا حتی می‌توانند آن رفتارها را پیش‌بینی کنند (علاقه‌بند، ۱۳۸۱).

در این پژوهش سبک رهبری اتخاذ شده از سوی مدیران سازمان‌های دولتی و خصوصی در استان تهران از منظر کارکنان شاغل در بخش‌های مختلف آن سازمان‌ها مورد ارزیابی قرار گرفته است. سپس رابطه سبک

رهبری اتخاذ شده و عملکرد شغلی کارکنان سنجیده شده است. به منظور سنجش سبک رهبری در پژوهش حاضر از چهار سبک رهبری ارائه شده توسط هرسی و بلانچارد (۱۳۸۰) استفاده شده است. سبک‌های چهارگانه رهبری مورد نظر این دو نظریه‌پرداز عبارتند از: ۱. سبک رهبری دستوری، ۲- سبک رهبری توجیهی ۳- سبک رهبری مشارکتی و ۴- سبک رهبری تفویضی.

عملکرد سازمانی کارکنان

یکی از پرسش‌های مهم در کسب‌وکار این بوده است که، چرا برخی از سازمان‌ها در حالی که سازمان‌های دیگر شکست خورده‌اند، موفق هستند. عملکرد سازمانی، مهم‌ترین مسأله برای سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی است. اطلاع از عوامل تاثیرگذار بر عملکرد سازمان برای مدیران بسیار مهم بوده است؛ زیرا این مسأله برای برداشتن قدم‌های مناسب در آغاز حائز اهمیت است. عملکرد در لغت یعنی حالت یا کیفیت کارکرد. بنابراین، عملکرد سازمانی یک سازه کلی است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد. عملکرد عبارت است از: «فرایند تبیین کیفیت و اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته» (نیلی و همکاران^{۱۱}، ۲۰۰۲). مطابق این تعریف، عملکرد به دو جزء تقسیم می‌شود: ۱- اثربخشی و ۲- کارایی اقدامات گذشته. منظور از اثربخشی درجه نیل به اهداف سازمانی، و مقصود از کارایی چگونگی استفاده سازمان از منابع برای تولید خدمات و یا محصولات است (دالری و ورسینگتون^{۱۲}، ۱۹۹۶). این دو وجه از سازمان بدون شک به هم مرتبط بوده و بیانگر رابطه درونداد (کارایی) و برونداد (اثربخشی) است.

تعریف، مفهوم‌سازی، و اندازه‌گیری عملکرد کار آسانی نیست. محققان تعاریف و عقاید مختلفی در مورد عملکرد سازمانی داشته‌اند؛ ولی این موضوع هنوز به عنوان یک مسأله‌ی جنجال‌برانگیز باقی مانده است (بارنی^{۱۳}، ۱۹۹۷). با توجه به تعریف جیمینو^{۱۴} (۲۰۰۲)، عملکرد معادل اقتصاد، کارایی و اثربخشی برای یک برنامه‌ی خاص یا فعالیت است. با این حال، دفت (۲۰۰۰) بیان می‌دارد که عملکرد سازمانی، فعالیت سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف با استفاده از منابع به شیوه‌ای مؤثر و کارآمد است. کاملاً شبیه به گفته‌ی دفت، ریکاردو^{۱۵} (۲۰۰۱)، نقل از ابوجرد، یوسف، نیک‌بین^{۱۶}، (۲۰۱۰). بیان می‌دارد که، عملکرد سازمانی، فعالیت سازمان برای دستیابی به اهداف و مقاصد است هو^{۱۷} (۲۰۰۸) بیان می‌دارد که عملکرد سازمانی شاخصی است که چگونگی تحقق اهداف یک سازمان یا مؤسسه را اندازه‌گیری می‌کند. با توجه به تعدد تعاریف ارائه شده، در این پژوهش از تعریف نیلی و همکاران (۲۰۰۲) پیروی شده است. طبق این تعریف سنجش عملکرد سازمانی عبارت است از: فرایند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته. بنابراین، کانون این تعریف از عملکرد نیز اثربخشی و کارایی است: اثربخشی که توصیف‌کننده‌ی درجه‌ی نیل به اهداف سازمانی است و کارایی که توصیف‌کننده چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید، خدمات یا محصولات است. به منظور سنجش این دو جنبه، در پژوهش حاضر از نظریه آچیو^{۱۸} استفاده شده است که در بخش بعدی به آن می‌پردازیم.

11 Neely, Adams & Kennerley

12 Dollery & Worthington

13 Barney

14 Gimeno

15 Ricardo

16 Abu-Jarad., Yusof., & Nikbin

17 Ho L. A.

18 Achieve

سیستم‌های سنجش عملکرد به عنوان ابزاری برای پایش و اعمال نظارت طراحی شده‌اند (نیلی و همکاران، ۱۹۹۵؛ نانی و همکاران^{۱۹}، ۱۹۹۰). سنجش عملکرد عبارت است از فرایند حصول اطمینان از این که یک سازمان راهبردهایی را دنبال کند که به تحقق اهداف منجر می‌شود. سینک^{۲۰} (۱۹۹۱) سنجش عملکرد را یک وظیفه‌ی پیچیده، مشکل، چالش‌برانگیز و مهم می‌داند. سطح عملکرد یک سازمان تابعی است از کارایی و اثربخشی عملیات سازمانی. بنابراین، سنجش عملکرد عبارت است از فرایند تعیین کمیت کارایی و اثربخشی یک سازمان. بی‌شک، سنجش عملکرد یک هدف نیست، اما ابزاری است برای مدیریت اثربخش. نتایج سنجش عملکرد نشان می‌دهد که چه اتفاقی افتاده است؛ اما چرایی آن را نشان نمی‌دهد. به منظور استفاده مؤثر از یافته‌های سنجش عملکرد، یک سازمان نیازمند انتقال از «سنجش» به «مدیریت» است. این مفهوم به عنوان مدیریت عملکرد در تحقیقات عملکرد سازمانی معروف است (آماراتونگا و همکاران، ۲۰۰۲). به هر حال، باید در نظر داشت که سنجش عملکرد در سازمان عبارت است از عمل اندازه‌گیری عملکرد در صورتی که مدیریت عملکرد با استفاده از برون‌داد سنجش عملکرد در پی مدیریت کردن آن است (رادنور و مک‌گوئر، ۲۰۰۴). سنجش عملکرد یکی از مهم‌ترین فرآیندهای راهبردی است که ضمن ارتقای پاسخگویی، میزان تحقق اهداف و برنامه‌های هر سازمان را مشخص می‌سازد (داربانی و همکاران، ۱۳۸۶). به عبارت دیگر، اگر نتوان چیزی را اندازه‌گیری کرد، نمی‌توان آن را مدیریت کرد. آنچه اندازه‌گیری شود، انجام‌شدنی نیز هست، مطمئناً تا زمانی که وضعیت موجود عملکرد را ندانیم، نمی‌توانیم عملکرد را بهبود بخشیم (قلیچ‌لی و همکاران، ۱۳۸۷). سنجش عملکرد به معنای مقایسه سطوح واقعی عملکرد با سطوح قبل از استقرار اصلاحاتی است که با هدف خاصی تبیین شده‌اند (میرزاصادقی و همکاران، ۱۳۸۱). دس و رابینسون^{۲۱} (۱۹۸۴) بر آن هستند که در گذشته برای سنجش عملکرد سازمانی بیشتر رویکرد مالی به کار گرفته می‌شد، اما امروزه دیگر این رویکرد برای سنجش عملکرد سازمانی کارساز نیست و متغیرهای عملکرد را شامل کیفیت، بهره‌وری، سوددهی، سهم بازار، بازگشت سرمایه و عملکرد کلی حائز اهمیت است. نظام‌های سنجش عملکرد با مقایسه نتایج واقعی و مقاصد و اهداف استراتژی به مدیران در پیگیری اجرای استراتژی کسب و کار کمک می‌کند. نظام سنجش عملکرد معمولاً روش‌های تعیین اهداف کسب و کار را با گزارش‌های دوره‌هایی که پیشرفت این اهداف را نشان می‌دهد، ترکیب می‌کند. این اهداف ممکن است کوتاه‌مدت یا بلندمدت باشد؛ منظور از عملکرد سازمانی برتر، عملکردی است که در یک دوره زمانی بلندمدت از طریق توانایی انطباق مناسب با تغییرات و واکنش سریع به تغییرات، ایجاد ساختار منسجم و هدفمند، بهبود مستمر قابلیت‌های کلیدی و رفتار مناسب با کارکنان به نتایجی بهتر دست یابد (قلیچ‌لی و همکاران، ۱۳۸۷).

در پژوهش حاضر به منظور سنجش و اندازه‌گیری عملکرد کارکنان از مدل هرسی و گلداسمیت^{۲۲} (۲۰۰۳) به نقل از خیرت، (۱۳۹۵) که به مدل آپچو معروف است، استفاده شده است. یک مشکل کلی در روند مدیریت سازمان‌ها این است که بسیاری از مدیران این قابلیت را دارند که پیروان خود را در جریان نوع مشکلات موجود بگذارند، ولی همین مدیران اثربخشی لازم را در تعیین علت وجود این مشکلات ندارند. به عبارت دیگر، بسیاری از مدیران در شناسایی مسائل یا مشکلات قوی هستند اما در تحلیل یا تشخیص

19 Nani

20 Sink

21 Dess and Robinson

22 Hersy & Goldsmith

علل آن مشکلات به مراتب ضعیف‌ترند. برای داشتن حداکثر اثربخشی در ارزیابی و حل مسائل مربوط به عملکرد، مدیران باید علت ایجاد مسائل را تعیین نمایند. مدل آچپو توسط هرسی و گلداسمیت، به منظور کمک به مدیران در تعیین علت وجود مشکلات عملکرد و ایجاد استراتژی‌های تغییر برای حل این مشکلات، طراحی شده است. در تدوین مدلی برای تحلیل عملکرد انسانی، هرسی و گلداسمیت دو هدف اصلی را در نظر داشتند:

- ۱- تعیین عوامل کلیدی که می‌توانند بر عملکرد فرد کارکنان تأثیر بگذارند.
- ۲- ارائه این عوامل به گونه‌ای که بتوان آنها را به خاطر سپرد و به کار برد.

مراحل تدوین مدل آچپو

- ۱- اولین قدم برای تدوین مدل، کنار گذاشتن عواملی است که بر عملکرد مدیریت تأثیر می‌گذارند. عواملی مانند مشوق، توانایی، درک، حمایت سازمانی، سازش محیطی، بازخور و اعتبار.
- ۲- قدم بعدی آن است که مدیران این عوامل را به گونه‌ای که بتوان آنها را به خاطر سپرد و مورد استفاده قرار داد، ترکیب کنند. تحقیقات آتکینسون^{۲۳} نشان می‌دهد که عملکرد تابع انگیزش و توانایی است.

پورتر و لاولر^{۲۴} با افزودن تصور نقش یا درک شغل این ایده را بسط دادند. لورش و لارنس^{۲۵} با این موضوع به گونه‌ای متفاوت برخورد کرده و به این نتیجه رسیده‌اند که عملکرد صرفاً به کنش خصایص موجود در فرد مربوط نیست، بلکه به سازمان و محیط نیز مربوط می‌شود. مدل آچپو از دو عامل دیگر نیز در معادله مدیریت عملکرد بهره می‌گیرد. یکی عامل بازخورد است، یعنی پیروان/ کارکنان نه تنها باید به آنچه می‌خواهند انجام دهند آگاه باشند، بلکه باید بدانند که بر اساس آن چه متداول است چگونه باید عمل کنند. عامل دیگر مدیریت عملکرد، اعتبار است. در تحلیل عملکرد، مدیران باید به طور مستمر در مورد اعتبار فعالیت‌های کارکنان نظیر تحلیل شغلی، تقاضای استخدام، ارزیابی، کارآموزی، ترفیع و اخراج، بررسی لازم را به عمل آورند. هرسی و گلداسمیت هفت متغیر مربوط به مدیریت عملکرد اثربخش را از میان بقیه انتخاب نموده‌اند: ۱- مشوق، ۲- توانایی، ۳- درک، ۴- حمایت سازمانی، ۵- سازش محیطی، ۶- بازخورد و ۷- اعتبار. بدین ترتیب یک واژه هفت حرفی به نام Achieve (آچپو) از انتخاب نخستین حرف واژه‌های Ability (توانایی)، Clarity (وضوح)، Help (کمک)، Incentive (مشوق)، Evaluation (ارزیابی) و Validity (اعتبار)، Environment (محیط)، به دست می‌آید (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۰).

قلمروی مکانی و زمانی پژوهش

قلمروی زمانی پژوهش از مهر ماه ۱۳۹۸ تا مهر ماه ۱۳۹۹ و قلمروی مکانی آن سازمان‌های دولتی و خصوصی استان تهران است.

تعریف مفهومی و عملیاتی متغیرها

23 Atkinson

24 Porter & Lawler

25 Lorsch & Lawrence

دو مفهوم مهم که این پژوهش در پی بررسی رابطه آنها است، عبارتند از: سبک رهبری و عملکرد سازمانی (شغلی) کارکنان.

سبک رهبری

تعریف مفهومی. سبک رهبری به الگوی رفتاری خاصی اشاره می‌کند که مدیر برای انگیزش کارکنان به منظور تحقق اهداف سازمان اتخاذ می‌کنند (گوهری مقدم و سلیمان‌پور، ۱۳۹۳).

تعریف عملیاتی. برای تعریف عملیاتی متغیر سبک رهبری از پژوهش هرسی و بلانچارد (۱۳۸۰) استفاده کرده‌ایم. همان‌گونه که پیش از این آمد، سبک‌های رهبری را به چهار دسته عمده تقسیم می‌کند: ۱. سبک رهبری دستوری ۲- سبک رهبری توجیهی، ۳- سبک رهبری مشارکتی و ۴- سبک رهبری تفویضی. این سبک‌های رهبری با الهام از پرسشنامه‌ی استاندارد ۴۸ سنج‌های هرسی و بلانچارد (۱۳۸۰) اندازه‌گیری شده‌اند. هر سبک رهبری توسط تعدادی سنج (گویه) سنجیده شده است: سبک رهبری دستوری (گویه‌های ۱ تا ۱۲)، سبک رهبری توجیهی (گویه‌های ۱۳-۲۴)، سبک رهبری مشارکتی (گویه‌های ۲۵-۳۶) و سبک رهبری تفویضی (گویه‌های ۳۷-۴۸). هر یک از گویه‌ها (سنج‌ها) بر اساس یک طیف لیکرت ۵ نمره‌ای (از خیلی موافق (با نمره ۵) تا کاملاً مخالف (با نمره ۱) سنجیده شده‌اند.

۱. سبک رهبری دستوری (آمرانه)^{۲۶}

سبکی است که در آن رفتار هدایتی زیاد و رفتار حمایتی اندک است. یعنی رهبر بیشتر تأکید بر تحقق اهداف دارد. رهبر آموزش‌های لازم درباره اینکه چه کارهایی باید انجام شود تا هدف‌ها محقق گردند، به زیردستانش ارائه می‌دهد و بر چگونگی انجام دستورات توسط آنان نظارت دقیق می‌کند (آزادی، ۱۳۹۱). این سبک بر اساس گویه‌های ۱ تا ۱۱ پرسشنامه هرسی و بلانچارد سنجیده شده است.

۲. سبک رهبری توجیهی (فروشی، قبولاندنی یا اقناعی)^{۲۷}

در این سبک رفتارهای هدایتی و حمایتی هر دو زیاد است؛ رهبری هم به تحقق اهداف و هم به تأمین نیازهای زیردستان تأکید دارد. رهبر باید برای تشویق و ایجاد انگیزه در کارکنان، خود را درگیر وظایف آنان کند، و برای افزایش کارایی با آنها رابطه مناسبی برقرار سازد. در این سبک رهبر تصمیمات را برای زیردستان توضیح می‌دهد و به آنها فرصت می‌دهد تا آنها را بپذیرند ولی در نهایت تصمیم را رهبر می‌گیرد (آزادی، ۱۳۹۱). این سبک با گویه‌های ۱۳ تا ۲۴ پرسشنامه هرسی و بلانچارد سنجیده شده است.

۳. سبک رهبری مشارکتی^{۲۸}

رفتار هدایتی در این سبک کم و رفتار حمایتی زیاد است. رهبر به عنوان حلال و تسهیل‌کننده مسائل برای پیروان و همچنین پشتیبان آنان است؛ به آنان اجازه می‌دهد که برای بعضی مسائل تصمیم‌گیری کنند و آنها را کنترل نیز می‌کند. رهبر همیشه برای حل مسائل پیش‌بینی نشده در دسترس است و همواره آمادگی اظهار قدردانی و حمایت اجتماعی از زیردستان را دارد (آزادی، ۱۳۹۱). این سبک با گویه‌های ۲۵ تا ۳۶ پرسشنامه هرسی و بلانچارد سنجیده شده است.

۴. تعریف سبک رهبری تفویضی^{۲۹}

26 Telling (S1)

27 Selling (S2)

28 Participating (S3)

29 Deligating (S4)

رفتار هدایتی و حمایتی در این سبک هر دو پایین است. سبک تفویضی برای بسیاری از رهبران ایده‌آل است. زیرا رهبر دخالت خود را در برنامه‌ریزی، کنترل جزئیات و تصریح هدف‌ها به حداقل می‌رساند و بعد از اینکه با زیردستان در مورد آنچه که باید انجام شود، به توافق رسید، اجازه می‌دهد تا آنها مسئولیت کارها را برعهده گرفته و راه‌های رسیدن به اهداف را خود تعیین کنند. رهبر بیشتر سعی می‌کند اعتماد را بین کارکنان گسترش دهد و در آنها برای انجام وظایف محول انگیزه ایجاد نماید (آزادی، ۱۳۹۱). این سبک با گویه‌های ۳۷ تا ۴۸ پرسشنامه هرسی و بلانچارد سنجیده شده است. بدیهی است، علاوه بر این سبک‌های رهبری می‌توان از سبک‌های دیگر نیز نام برد. اما، پژوهش حاضر تنها به سنجش این سبک‌ها اکتفاء کرده است.

عملکرد سازمانی (شغلی) کارکنان

تعریف مفهومی. عملکرد شغلی عبارت است از آنچه شخص انجام می‌دهد و قابل مشاهده است و شامل آن دسته از فعالیت‌هایی است که با اهداف سازمان مرتبط است (موچینکی، ۲۰۰۰).

تعریف عملیاتی. در پژوهش حاضر، در عملکرد شغلی از مدل هرسی و گلداسمیث (۲۰۰۳) به نقل از خیرت، (۱۳۹۵) استفاده شده است؛ بر اساس این مدل عملکرد سازمانی بر اساس هفت مؤلفه‌ی سنجیده می‌شود که عبارتند از ۱- توانایی، ۲- وضوح، ۳- کمک، ۴- مشوق، ۵- ارزیابی، ۶- اعتبار و ۷- محیط و به وسیله‌ی پرسشنامه‌ی ۴۲ سنجه‌ای که خود هرسی و گلداسمیث (۲۰۰۳) به نقل از خیرت، (۱۳۹۵) طراحی کرده‌اند، اندازه‌گیری می‌شوند.

۱. توانایی. توانایی، به دانش و مهارت‌های پیروان در به انجام رساندن موفقیت‌آمیز یک تکلیف گفته می‌شود که شامل دانش مربوط به تکلیف، تجربه‌ی مربوط به تکلیف و قابلیت‌های مربوط به تکلیف است (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۰). برای سنجش این بعد از گویه‌های ۱ تا ۴ پرسشنامه هرسی و گلداسمیث (۲۰۰۳) به نقل از خیرت، (۱۳۹۵) استفاده شده است.

۲. وضوح. به درک و پذیرش نحوه‌ی کار، محل و چگونگی انجام کار گفته می‌شود. برای آن‌که پیروان، درک کاملی از مشکل داشته باشند باید مقاصد و اهداف عمده، نحوه‌ی رسیدن به این مقاصد و اهداف و اولویت‌های اهداف و مقاصد برای آنها کاملاً صریح و واضح باشد تا بتوانند سازمان را به سمت اهداف تعیین شده سوق دهند؛ در غیر این صورت، نمی‌توان از آنها انتظار زیادی داشت. برای سنجش این بعد از گویه‌های ۵ تا ۱۱ استفاده شده است.

۳. کمک (حمایت سازمانی). اصطلاح کمک به کمک سازمانی یا حمایتی گفته می‌شود که پیرو برای تکمیل اثربخشی کار به آن نیاز دارد. برخی از عوامل حمایت سازمانی، شامل بودجه، وسایل و تسهیلاتی که برای کامل کردن تکلیف لازم است، حمایت لازم از جانب دوایر دیگر، در دسترس بودن فرآورده و کیفیت آن و ذخیره‌ی کافی از منابع انسانی می‌باشد؛ حمایت سازمانی می‌تواند به صورت مستقیم یا غیرمستقیم باشد (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۰). برای سنجش این بعد از گویه‌های ۱۲ تا ۱۶ پرسشنامه یادشده استفاده شده است.

۴. مشوق (انگیزه یا تمایل). افراد طبعاً دارای این گرایش هستند که تکالیفی را که پاداش در بردارند، دنبال کنند و از تکالیف دیگر روی برگردانند. پاداش‌ها، می‌تواند ملموس و یا ناملموس باشند. بازخور

در مورد عملکرد، مانند بازشناسی و یا دلجویی از افراد را می‌توان بخش مهمی از نظام کلی انگیزش به شمار آورد (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۰). برای سنجش این بعد از گویه‌های ۱۷ تا ۲۲ پرسشنامه یادشده استفاده شده است.

۵. ارزیابی (آموزش و بازخور عملکرد). ارزیابی به بازخور روزانه‌ی عملکرد و مرورهای گاه به گاه گفته می‌شود. روند بازخور مناسب به پیروان اجازه می‌دهد پیوسته از چند و چون انجام کار مطلع باشند (رضایان، ۱۳۸۱). اگر اشخاص، از مشکلات عملکرد خویش آگاه نباشند، انتظار بهبود عملکرد انتظاری غیر واقع‌گرایانه است (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۰). برای سنجش این بعد از گویه‌های ۲۳ تا ۳۱ استفاده شده است.

۶. اعتبار (اعمال معتبر و قانونی پرسنل). اصطلاح اعتبار به مناسب بودن و حقیقی بودن تصمیمات مدیر در مورد منابع انسانی اطلاق می‌شود؛ مدیران باید مطمئن شوند که تصمیم‌های اخذ شده در مورد افراد از لحاظ حقوقی، دادگاهی و خطمشی‌های شرکت‌ها مناسب است (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۰). برای سنجش این بعد از گویه‌های ۳۲ تا ۳۷ استفاده شده است.

۷. محیط (تناسب محیطی). مجموعه عوامل مؤثر برون‌سازمانی است (رضایان، ۱۳۸۱)؛ اصطلاح محیط به آن دسته از عوامل خارجی گفته می‌شود که می‌توانند حتی با وجود داشتن عوامل توانایی، وضوح، حمایت و انگیزه لازم برای شغل، باز هم بر عملکرد تأثیر گذارند. عناصر کلیدی عوامل محیطی عبارتند از: رقابت، تغییر شرایط بازار، آیین‌نامه‌های دولتی، تدارکات و اموری از این قبیل (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۲). برای سنجش این بعد از گویه‌های ۳۸ تا ۴۲ استفاده شده است.

جامعه آماری، نمونه آماری و روش نمونه‌گیری

در پژوهش حاضر به دلیل نیاز به ماهیت مقایسه‌ای، جامعه آماری شامل دو گروه از کارکنان می‌شود: ۱. کارکنان (کارمندان) سازمان‌های دولتی استان تهران ۲. کارکنان (کارمندان) سازمان‌های خصوصی استان تهران. بر اساس برآوردهای مرکز آمار ایران در سال ۱۳۹۹ تعداد کارمندان سازمان‌های دولتی استان تهران برابر با ۱۴۳۴۰۱ نفر و جامعه آماری کارمندان سازمان‌های خصوصی برابر با ۳۲۵۶۶ نفر بوده است. **نمونه آماری:** با توجه به مشخص بودن حجم جامعه آماری (N)، در هر دو گروه (کارمندان سازمان‌های دولتی و خصوصی استان تهران) برای تعیین حجم نمونه (n) از فرمول کوکران^{۳۱} استفاده شده است. این فرمول به شرح زیر است:

$$n = \frac{NZ_{\alpha/2}^2 pq}{\varepsilon^2 (N-1) + Z_{\alpha/2}^2 pq}$$

مفروضات: $\varepsilon = 0.05$ ، $q=0.5$ ، $p=0.5$ ، $\alpha = 0.05$

بر اساس فرمول کوکران تعداد نمونه‌ی مورد نیاز برای کارمندان سازمان‌های دولتی استان تهران ۳۸۳ نفر است:

$$n = \frac{NZ2\alpha/2 pq}{\varepsilon^2(N-1)+Z2\alpha/2 pq} = \frac{143401(1.96)^2 * 0/5 * 0/5}{(0.05)^2 (143401-1)+(1.96)^2 * 0/5 * 0/5} = \frac{137722.3204}{(358.5)+(0.9604)} = \frac{137722.3204}{(359.4604)} \approx 383$$

بر اساس فرمول کوکران تعداد نمونه‌ی مورد نیاز پژوهش برای کارمندان سازمان‌های خصوصی استان تهران ۳۷۹ نفر است:

$$n = \frac{NZ2\alpha/2 pq}{\varepsilon^2(N-1)+Z2\alpha/2 pq} = \frac{32566(1.96)^2 * 0/5 * 0/5}{(0.05)^2 (32566-1)+(1.96)^2 * 0/5 * 0/5} = \frac{31276.3864}{(81.4125)+(0.9604)} = \frac{31276.3864}{(82.3729)} \approx 379$$

روش نمونه‌گیری

برای انتخاب افراد نمونه از روش نمونه‌گیری احتمالی و از نوع روش نمونه‌گیری تصادفی ساده با استفاده از جدول اعداد تصادفی استفاده شده است.

روش پژوهش و گردآوری داده‌ها

با توجه به هدف این پژوهش که مقایسه تطبیقی رابطه سبک‌های رهبری مدیران با عملکرد کارکنان در سازمان‌های دولتی و خصوصی است، پژوهش به روش پیمایش و از طریق توزیع و پر کردن (خوداظهاری) پرسشنامه در میان کارمندان سازمان‌های دولتی و خصوصی استان تهران صورت گرفته است. در پیمایش حاضر از ۲ پرسشنامه به منظور اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش در میان کارمندان سازمان‌های دولتی و خصوصی استان تهران استفاده شده است: ۱. پرسشنامه سبک رهبری هرسی و بلانچارد (۱۳۸۰) و ۲- پرسشنامه عملکرد سازمانی هرسی و گلداسمیث (۲۰۰۳ به نقل از خیرت، ۱۳۹۵).

تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آماره‌های توصیفی و استنباطی به کمک نرم افزار SPSS 25 استفاده شده است.

پرسشنامه استاندارد سبک‌های رهبری هرسی و بلانچارد (۱۳۸۰): پرسشنامه سبک‌های رهبری^{۳۲} (LS) هرسی و بلانچارد برای سنجش سبک رهبری مدیران سازمان‌های دولتی و خصوصی استان تهران مورد استفاده قرار گرفته و کارمندان این سازمان‌ها و از طریق دگرآظهاری (یعنی اندازه‌گیری سبک‌های رهبری مدیران به وسیله‌ی اظهار نظر کارکنان) تکمیل شده است. این پرسشنامه ۴۸ گویه دارد که به صورت گویه‌هایی به صورت طیف لیکرت ۵ درجه‌ای (از کاملاً موافق تا کاملاً مخالف) به کارمندان عرضه شده است. با توجه به تعداد گویه‌های این پرسشنامه (۴۸ گویه) حداقل نمره برای هر پاسخگو از نظر ارزیابی سبک رهبری مدیران برابر با ۴۸ و حداکثر آن برابر با ۲۴۰ است.

پرسشنامه استاندارد عملکرد سازمانی هرسی و گلداسمیث: از این پرسشنامه به منظور اندازه‌گیری عملکرد سازمانی^{۳۳} (OP) کارمندان سازمان‌های دولتی و خصوصی استان تهران استفاده شده و از طریق خوداظهاری (یعنی اندازه‌گیری عملکرد سازمانی کارکنان به وسیله‌ی اظهار نظر خودشان از طریق پاسخ دادن به

پرسشنامه) تکمیل شده است. این پرسشنامه دارای ۴۲ گویه به صورت جمله‌ی خبری و دارای طیف ۵ درجه‌ای لیکرت از کاملاً موافق (۵) تا کاملاً مخالف (۱) است. با توجه به گویه‌های این پرسشنامه یعنی ۴۲ و طیف ۵ درجه‌ای لیکرت، حداقل نمره برای کل پرسشنامه برابر با ۴۲ و حداکثر نمره برابر با ۲۱۰ است. این پرسشنامه دارای ۷ مؤلفه است که عبارتند از: ۱- توانایی (دانش و مهارت)، ۲- وضوح (درک یا تصور نقش)، ۳- کمک (حمایت سازمانی)، ۴- مشوق (انگیزه یا تمایل)، ۵- ارزیابی (آموزش و بازخور عملکرد) و ۶- اعتبار (اعمال معتبر و قانونی پرسنل) و ۷- محیط (تناسب محیطی). گویه‌های ۱ تا ۴ مربوط به مؤلفه‌ی توانایی، گویه‌های ۵ تا ۱۱ مربوط به مؤلفه‌ی وضوح، گویه‌های ۱۲ تا ۱۶ مربوط به مؤلفه‌ی کمک، گویه‌های ۱۷ تا ۲۲ مربوط به مؤلفه‌ی مشوق، گویه‌های ۲۳ تا ۳۱ مربوط به مؤلفه‌ی ارزیابی، گویه‌های ۳۲ تا ۳۷ مربوط به مؤلفه‌ی اعتبار، و در نهایت گویه‌های ۳۸ تا ۴۲ مربوط به مؤلفه‌ی محیط است. در پژوهش انجام شده توسط اسدی و همکاران (۱۳۸۸) پایایی و روایی پرسشنامه مورد نظر به ترتیب ۰/۸۶ و ۰/۸۱ گزارش شده است.

روایی و پایایی

با آن که دو پرسشنامه هرسی و بلانچارد و هرسی و گلداسمیت پرسشنامه‌هایی استاندارد بوده و در تحقیقات دیگر پژوهشگران ایرانی نیز مورد استفاده قرار گرفته‌اند، به منظور اطمینان کامل از روایی آنها از روایی محتوا و صوری (با مراجعه به اساتید و خبرگان دانشگاهی) استفاده شده است.

پایایی

در پژوهش حاضر از روش آلفای کرونباخ برای محاسبه‌ی پایایی استفاده شده است. جدول ۱ ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه‌ها، متغیرها و مؤلفه‌های پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۱: ضریب آلفای کرونباخ برای دو پرسشنامه سبک رهبری و عملکرد سازمانی

ضریب آلفا		تعداد گویه‌ها	بازه‌ی سوالات	متغیرهای فرعی یا مؤلفه‌ها	متغیرهای اصلی
خصوصی	دولتی				
۰/۸۳۱	۰/۸۳۰	۱۲	۱-۱۲	رهبری دستوری	سبک رهبری (LS)
۰/۷۸۷	۰/۷۹۲	۱۲	۱۳-۲۴	رهبری دموکراتیک	
۰/۸۰۸	۰/۸۰۹	۱۲	۲۵-۳۶	رهبری عدم مداخله	
۰/۷۸۵	۰/۷۸۴	۱۲	۳۷-۴۸	رهبری تفویضی	
۰/۷۸۵	۰/۷۸۳	۴	۹۷-۱۰۰	توانایی	عملکرد سازمانی (OP)
۰/۷۳۹	۰/۷۴۶	۷	۱۰۱-۱۰۷	وضوح	
۰/۷۳۲	۰/۷۳۶	۵	۱۰۸-۱۱۲	کمک	
۰/۷۱۶	۰/۷۱۴	۶	۱۱۳-۱۱۸	مشوق	
۰/۸۰۳	۰/۷۸۲	۹	۱۱۹-۱۲۷	ارزیابی	
۰/۸۰۵	۰/۸۲۸	۶	۱۲۸-۱۳۳	اعتبار	
۰/۷۴۵	۰/۸۱۷	۵	۱۳۴-۱۳۸	محیط	

بر اساس ارقام جدول ۱ همه‌ی متغیرها و مؤلفه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ مناسب برخوردارند؛ ضریب کلی آلفای کرونباخ متغیر سبک رهبری (LS) برای سازمان‌های دولتی برابر ۰/۹۲۳ و برای سازمان‌های خصوصی برابر با ۰/۹۲۴ است. ضریب کلی آلفای کرونباخ متغیر عملکرد سازمانی (OP) برای سازمان‌های دولتی برابر با برابر با ۰/۹۳۳ و برای سازمان‌های خصوصی برابر با ۰/۹۳۵ است. بنابراین ضریب آلفای کرونباخ همه‌ی متغیرها بالاتر از ۰/۷ است و مطلوب و مورد قبول می‌باشد.

یافته‌های پژوهش

در این بخش ابتدا مشخصه‌های جمعیت‌شناختی نمونه را گزارش می‌کنیم و سپس به ارائه یافته‌ها در خصوص رابطه بین سبک‌های رهبری و عملکرد سازمانی کارکنان می‌پردازیم. تمامی محاسبات و پردازش‌های آماری با استفاده از نرم افزار SPSS 25 و نرم افزار LISREL 8.8 صورت پذیرفته است.

ویژگی‌های جمعیت شناختی

ویژگی‌های جمعیت شناختی دو نمونه آماری تحقیق حاضر (شامل ۳۸۳ نفر از کارکنان سازمان‌های دولتی و ۳۷۹ نفر از کارکنان سازمان‌های خصوصی تهران) بر حسب جنسیت، سن، تحصیلات، رشته تحصیلی، محل کار، مرتبه علمی، پست سازمانی و سابقه کار در جداول ۲ تا ۹ گزارش شده است. جنسیت پاسخگویان. فراوانی پاسخگویان بر اساس جنسیت در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲. توزیع فراوانی جنسیت پاسخگویان

جنسیت	فراوانی (دولتی)	درصد (دولتی)	فراوانی (خصوصی)	درصد (خصوصی)
زن	۱۴۰	۳۶/۶	۱۵۹	۴۱/۹
مرد	۲۴۳	۶۳/۴	۲۲۰	۵۸/۱
جمع کل	۳۸۳	۱۰۰	۳۷۹	۱۰۰

سن. فراوانی پاسخگویان بر اساس سن در جدول آمده ۳ آمده است. بر اساس اطلاعات جدول بیشترین فراوانی پاسخگویان در هر دو بخش مربوط به گروه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال و کمترین فراوانی مربوط به گروه سنی کمتر از ۲۰ سال بوده است.

جدول ۳. توزیع فراوانی سن پاسخگویان در هر دو بخش دولتی و خصوصی

سن	فراوانی (دولتی)	درصد (دولتی)	فراوانی (خصوصی)	درصد (خصوصی)
کمتر از ۲۰ سال	۷	۱/۸	۶	۱/۶
بین ۲۰ تا ۳۰ سال	۹۵	۲۴/۸	۱۲۲	۳۲/۲
بین ۳۱ تا ۴۰ سال	۱۹۴	۵۰/۷	۲۱۱	۵۵/۷
بالاتر از ۴۰ سال	۸۷	۲۲/۷	۴۰	۱۰/۵
جمع کل	۳۸۳	۱۰۰	۳۷۹	۱۰۰

تحصیلات. فراوانی تحصیلات پاسخگویان در جدول ۴ آمده است. بیشترین فراوانی تحصیلات مربوط به مقطع کارشناسی ارشد در هر دو گروه از پاسخگویان بوده است.

جدول ۴. توزیع فراوانی تحصیلات پاسخگویان در هر دو بخش دولتی و خصوصی

تحصیلات	فراوانی (دولتی)	درصد (دولتی)	فراوانی (خصوصی)	درصد (خصوصی)
دیپلم و کمتر	۲۲	۵/۷	۱۱	۲/۹
کاردانی	۹۸	۲۵/۶	۵۶	۱۴/۸
کارشناسی	۱۲۱	۳۱/۶	۱۴۳	۳۷/۷
کارشناسی ارشد	۱۲۶	۳۲/۹	۱۵۰	۳۹/۶
دکتری	۱۶	۴/۲	۱۹	۵/۰
جمع کل	۳۸۳	۱۰۰	۳۷۹	۱۰۰

رشته‌ی تحصیلی. فراوانی پاسخگویان بر اساس رشته‌ی تحصیلی در جدول ۵ آمده است. بیشترین فراوانی پاسخگویان در بخش دولتی مربوط به سایر رشته‌ها (احتمالاً رشته‌های کمتر مرتبط) و در بخش خصوصی مرتبط با گرایش‌های مختلف علم مدیریت بوده است.

جدول ۵. توزیع فراوانی رشته تحصیلی پاسخگویان در هر دو بخش دولتی و خصوصی

رشته‌ی تحصیلی	فراوانی (دولتی)	درصد (دولتی)	فراوانی (خصوصی)	درصد (خصوصی)
مدیریت	۱۴۵	۳۷/۹	۱۸۶	۴۹/۱
کارآفرینی	۵۵	۱۴/۴	۶۶	۱۷/۴
علوم سیاسی	۳۴	۸/۹	۱۹	۵/۰
سایر رشته‌ها	۱۴۹	۳۸/۸	۱۰۸	۲۸/۵
جمع کل	۳۸۳	۱۰۰	۳۷۹	۱۰۰

محل کار. توزیع فراوانی پاسخگویان بر اساس محل کار در جدول ۶ آمده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که در نمونه مورد بررسی سهم اعضای هیأت علمی در نمونه پاسخگویان بخش خصوصی بیشتر بوده است.

جدول ۶. توزیع فراوانی مربوط به محل کار پاسخگویان

محل کار	فراوانی (دولتی)	درصد (دولتی)	فراوانی (خصوصی)	درصد (خصوصی)
وزارت خانه‌های دولتی	۸۸	۲۳/۰	۰	۰
سازمان‌ها دولتی	۲۲۲	۵۸/۰	۰	۰
سازمان‌های غیر دولتی	۰	۰	۲۸۹	۷۶/۳
هیئت علمی یا مدرس دانشگاه	۷۳	۱۹/۰	۹۰	۲۳/۷
جمع کل	۳۸۳	۱۰۰	۳۷۹	۱۰۰

مرتبه‌ی علمی. توزیع فراوانی پاسخگویان بر اساس مرتبه‌ی علمی در جدول ۷ عرضه شده است. نتایج نشان می‌دهد که اعضای هیأت علمی با مدارج بالاتر عموماً در بخش دولتی فعال هستند.

جدول ۷. توزیع فراوانی مرتبه‌ی علمی پاسخگویان در سازمان‌های دولتی و خصوصی

مرتبه‌ی علمی	فراوانی (دولتی)	درصد (دولتی)	فراوانی (خصوصی)	درصد (خصوصی)
مربی	۱۱	۱۵/۱	۲۱	۲۳/۳
استاد یار	۲۲	۳۰/۱	۴۰	۴۴/۴
دانشیار	۲۶	۳۵/۶	۲۳	۲۵/۶
استاد	۱۴	۱۹/۲	۶	۶/۷
جمع کل	۷۳	۱۰۰	۹۰	۱۰۰

پست سازمانی. توزیع فراوانی پاسخگویان بر اساس پست سازمانی در جدول ۸ حاکی از آن است که در هر دو بخش دولتی و خصوصی بیشترین پست‌های سازمانی پاسخگویان مربوط به مشاغل دفتری بوده است.

جدول ۸. توزیع فراوانی پست سازمانی پاسخگویان در سازمان‌های دولتی و خصوصی

پست سازمانی	فراوانی (دولتی)	درصد (دولتی)	فراوانی (خصوصی)	درصد (خصوصی)
مدیریتی	۸۹	۲۳/۲	۷۵	۱۹/۸
اداری (دفتری)	۱۷۵	۴۵/۷	۲۰۱	۵۳/۰
عملیاتی	۱۱۹	۳۱/۱	۱۰۳	۲۷/۲
جمع کل	۳۸۳	۱۰۰	۳۷۹	۱۰۰

سابقه کار. فراوانی پاسخگویان بر اساس سابقه کار در جدول ۹ آمده است. بیشترین فراوانی مربوط به پاسخگویان با سابقه کاری بین ۱۵ تا ۲۵ بوده است. این یافته حاکی از آن است که بیشتر پاسخگویان در هر دو بخش دولتی و خصوصی دارای سابقه کار کافی برای اظهار نظر در مورد موضوع مورد پژوهش بوده‌اند.

جدول ۹. توزیع فراوانی سابقه کار پاسخگویان در سازمان‌های دولتی و خصوصی

سابقه کار	فراوانی (دولتی)	درصد (دولتی)	فراوانی (خصوصی)	درصد (خصوصی)
کمتر از ۵ سال	۲۳	۶/۰	۱۱	۲/۹
۵ تا ۱۰ سال	۴۵	۱۱/۷	۵۱	۱۳/۵
۱۰ تا ۱۵ سال	۹۸	۲۵/۶	۱۲۲	۳۲/۲
۱۵ تا ۲۰ سال	۱۲۳	۳۲/۱	۱۳۶	۳۵/۹
۲۰ تا ۲۵ سال	۵۵	۱۴/۴	۳۸	۱۰/۰
۲۵ سال و بالاتر	۳۹	۱۰/۲	۲۱	۵/۵
جمع کل	۳۸۳	۱۰۰	۳۷۹	۱۰۰

ب: شاخص‌های توصیفی

در جدول ۱۰ شاخص‌های توصیفی (میانگین، انحراف استاندارد، دامنه‌ی تغییرات و غیره) مربوط به پاسخگویان در سازمان‌های دولتی و خصوصی ارائه شده است. الف: کارمندان سازمان‌های دولتی استان تهران به تعداد ۳۸۳ نفر و ب: کارمندان سازمان‌های خصوصی استان تهران به تعداد ۳۷۹ نفر.

جدول ۱۰. شاخص‌های توصیفی متغیرها و ابعاد پژوهش

متغیر	مؤلفه‌ها	میانگین		انحراف استاندارد		مجموع نمره		تعداد نمونه	
		دولتی	خصوصی	دولتی	خصوصی	دولتی	خصوصی	دولتی	خصوصی
عملکرد کارکنان	سبک رهبری دستوری	۳/۳۶۲۵	۳/۳۵۹۹	۰/۶۸۸۱	۰/۶۸۹۹۹	۱۲۸۷/۸۳	۱۲۷۳/۴۲	۳۸۳	۳۷۹
	سبک رهبری توجیهی	۳/۴۹۹۸	۳/۴۹۳۰	۰/۶۳۴۳	۰/۶۲۸۹۱	۱۳۴۰/۴۲	۱۳۳۳/۸۳	۳۸۳	۳۷۹
	سبک رهبری مشارکتی	۳/۵۰۲۲	۳/۵۰۸۴	۰/۶۴۲۴۷	۰/۶۳۹۶۴	۱۳۴۱/۳۳	۱۳۳۹/۶۷	۳۸۳	۳۷۹
	سبک رهبری تفویضی	۳/۵۳۳۱	۳/۵۳۵۶	۰/۶۱۸۹۵	۰/۶۱۹۸۱	۱۳۵۳/۱۷	۱۳۴۰/۰۰	۳۸۳	۳۷۹
	نمره کلی سبک رهبری	۳/۴۷۵۰	۳/۴۷۴۲	۰/۴۱۷۴۳	۰/۴۱۴۰۷	۱۳۲۶/۵۳	۱۳۱۶/۳۲	۳۸۳	۳۷۹
	توانایی	۳/۳۸۵۸	۳/۳۹۴۵	۰/۹۲۳۷۱	۰/۹۲۴۴۳	۱۲۹۶/۷۵	۱۲۸۶/۵۰	۳۸۳	۳۷۹
	وضوح	۳/۴۶۲۹	۳/۴۶۸۱	۰/۷۲۷۶۲	۰/۷۱۹۳۳	۱۳۲۶/۲۹	۱۳۱۴/۴۳	۳۸۳	۳۷۹
	کمک	۳/۵۱۸۵	۳/۵۳۱۴	۰/۷۸۷۱۰	۰/۷۸۰۵۴	۱۳۴۷/۶۰	۱۳۳۸/۴۰	۳۸۳	۳۷۹
	مشوق	۳/۴۱۴۳	۳/۴۲۰۰	۰/۷۵۹۴۵	۰/۷۶۳۱۲	۱۳۰۷/۶۷	۱۲۹۶/۱۷	۳۸۳	۳۷۹
	ارزیابی	۳/۴۴۴۲	۳/۴۷۴۶	۰/۷۳۹۵۶	۰/۷۴۴۵۹	۱۳۱۹/۱۱	۱۳۱۶/۸۹	۳۸۳	۳۷۹
	اعتبار	۳/۴۷۲۱	۳/۴۴۹۰	۰/۸۹۲۷۱	۰/۸۷۸۴۳	۱۳۳۹/۸۳	۱۳۰۷/۱۷	۳۸۳	۳۷۹
	محیط	۳/۴۶۱۶	۳/۵۱۸۷	۰/۹۱۳۷۵	۰/۸۲۴۸۴	۱۳۲۵/۸۰	۱۳۳۳/۶۰	۳۸۳	۳۷۹
	نوآوری	۳/۵۸۸۶	۳/۴۷۴۹	۰/۷۴۹۳۴	۰/۷۹۱۱۱	۱۳۷۴/۴۳	۱۳۱۷/۰۰	۳۸۳	۳۷۹
	مشتری‌مداری	۳/۳۴۰۷	۳/۳۶۹۷	۰/۷۴۴۶۲	۰/۷۲۴۳۳	۱۲۷۹/۵۰	۱۲۷۷/۱۰	۳۸۳	۳۷۹
	انضباط	۳/۴۵۴۶	۳/۴۵۰۷	۰/۷۴۶۵۳	۰/۷۳۸۳۱	۱۳۳۳/۱۰	۱۳۰۷/۸۰	۳۸۳	۳۷۹
	همکاری	۳/۴۰۱۴	۳/۴۰۴۴	۰/۷۹۶۰۳	۰/۸۰۲۶۶	۱۳۰۲/۷۵	۱۲۹۰/۲۵	۳۸۳	۳۷۹
نمره کلی عملکرد کارکنان	۳/۴۴۹۷	۳/۴۵۱۰	۰/۴۷۵۰۳	۰/۴۷۹۲۹	۱۳۲۱/۲۳	۱۳۰۷/۹۱	۳۸۳	۳۷۹	

همان‌گونه که در جدول ۱۰ مشاهده می‌شود، در میان کارمندان سازمان‌های دولتی میانگین نمره‌ی متغیر سبک رهبری (۳/۴۷) بالاتر از حد میانگین (یعنی عدد ۳ در طیف لیکرت) و میانگین نمره‌ی متغیر عملکرد کارکنان نیز با عدد ۳/۴۴، بالاتر از حد میانگین (یعنی عدد ۳ در طیف لیکرت) است. در میان کارمندان سازمان‌های خصوصی میانگین نمره‌ی متغیر سبک رهبری با عدد ۳/۴۷، بالاتر از حد میانگین (عدد ۳ در طیف لیکرت) و میانگین نمره‌ی متغیر عملکرد کارکنان نیز با عدد ۳/۴۵، بالاتر از حد میانگین (عدد ۳ در طیف لیکرت) است. در مجموع می‌توان گفت که ارزیابی پاسخگویان از سبک مدیران سازمان‌های مربوط و نیز خودشان بالاتر از حد میانگین (البته نه چندان زیاد) است و ارزیابی منفی از مدیران و عملکرد خود ندارند. به‌علاوه، نکته جالب توجه آن است که در خصوص عملکرد کارکنان در سازمان‌های دولتی بیشترین نمره مربوط به نوآوری و در سازمان‌های خصوصی مربوط به کمک است. در هر دو سازمان کمترین نمره مربوط به مشتری‌مداری است.

آماره‌های استنباطی

پس از توصیف متغیرهای پژوهش، به منظور برآورد و بررسی اهداف و آزمون فرضیه‌های پژوهش، هر یک از گویه‌ها و ابعاد و متغیرها با آماره‌های مناسب (آزمون کولموگروف - اسمیرنوف) مورد آزمون قرار گرفته است. یکی از آزمون‌های رایج و مهم که برای مشخص نمودن نرمال یا غیرنرمال بودن توزیع داده‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد، آزمون کولموگروف - اسمیرنوف است که به اختصار K-S نوشته می‌شود. در این آزمون، اگر سطح معناداری به دست آمده بیشتر از ۰/۰۵ باشد نشان می‌دهد که داده‌های پژوهش نرمال هستند و می‌بایست از آزمون‌های پارامتریک برای تحلیل داده‌ها استفاده کرد؛ اما اگر سطح معناداری به دست آمده کمتر از ۰/۰۵ باشد نشان می‌دهد که داده‌های پژوهش نرمال نیستند و می‌بایست از آزمون‌های ناپارامتریک برای تحلیل داده‌ها استفاده کرد. آزمون فرضیه مناسب برای این آزمون پژوهش حاضر عبارتند از:

- ❖ H_0 (فرض صفر): بین توزیع مشاهده‌شده و توزیع نظری تفاوت وجود ندارد (داده‌های پژوهش نرمال هستند).
- ❖ H_1 (فرض خلاف): بین توزیع مشاهده‌شده و توزیع نظری تفاوت وجود دارد (داده‌های پژوهش نرمال نیستند).

جدول ۱۱. نتایج آزمون K-S برای مؤلفه‌های پژوهش

ردیف	متغیرها	مؤلفه‌ها	K-s		سطح خطا (α)		Sig		نتیجه	
			D	P	D	P	D	P	نتیجه	نتیجه
۱	سبک رهبری	دستوری	۰/۱۰۸	۰/۲۷۵	۰/۰۵	۰/۰۵	۰/۲۲۲	۰/۳۴۵	نرمال	نرمال
۲		توجهی	۰/۱۰۹	۰/۲۸۸	۰/۰۵	۰/۰۵	۰/۲۲۵	۰/۳۶۹	نرمال	نرمال
۳		مشارکتی	۰/۱۲۲	۰/۲۹۵	۰/۰۵	۰/۰۵	۰/۲۶۵	۰/۳۸۵	نرمال	نرمال
		تفویضی	۰/۱۲۹	۰/۳۰۲	۰/۰۵	۰/۰۵	۰/۲۸۶	۰/۴۰۹	نرمال	نرمال
۱۱	عملکرد کارکنان	توانایی	۰/۱۲۶	۰/۵۵۶	۰/۰۵	۰/۰۵	۰/۲۷۶	۰/۶۰۱	نرمال	نرمال
۱۲		وضوح	۰/۵۵۶	۰/۷۸۵	۰/۰۵	۰/۰۵	۰/۷۳۲	۰/۷۹۹	نرمال	نرمال
۱۳		کمک	۰/۵۴۱	۰/۷۷۰	۰/۰۵	۰/۰۵	۰/۷۷۸	۰/۷۴۵	نرمال	نرمال
۱۴		مشوق	۰/۵۸۶	۰/۷۸۹	۰/۰۵	۰/۰۵	۰/۷۸۹	۰/۷۸۴	نرمال	نرمال
۱۵		ارزیابی	۰/۶۲۱	۰/۷۹۹	۰/۰۵	۰/۰۵	۰/۸۵۶	۰/۸۱۲	نرمال	نرمال
۱۶		اعتبار	۰/۶۲۲	۰/۷۴۵	۰/۰۵	۰/۰۵	۰/۸۸۹	۰/۷۹۹	نرمال	نرمال
۱۷		محیط	۰/۶۸۹	۰/۸۵۶	۰/۰۵	۰/۰۵	۰/۹۰۱	۰/۸۶۹	نرمال	نرمال
۱۸		نوآوری	۰/۶۹۹	۰/۸۸۸	۰/۰۵	۰/۰۵	۰/۹۵۶	۰/۸۹۳	نرمال	نرمال
۱۹		مشتری	۰/۷۲۲	۰/۹۴۵	۰/۰۵	۰/۰۵	۰/۹۶۶	۰/۹۰۲	نرمال	نرمال
۲۰		انضباط	۰/۷۵۱	۰/۹۶۰	۰/۰۵	۰/۰۵	۰/۹۷۱	۰/۹۳۲	نرمال	نرمال
۲۱		همکاری	۰/۶۸۹	۰/۹۷۸	۰/۰۵	۰/۰۵	۰/۸۵۶	۰/۹۹۱	نرمال	نرمال

جدول ۱۱ نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای مؤلفه‌ها را در میان کارمندان دولتی و خصوصی استان تهران به تفکیک نشان می‌دهد. همان‌طور که در این جدول مشاهده می‌شود، سطح معنی‌داری‌های به‌دست آمده در همه مؤلفه‌ها چه در بخش دولتی و چه در بخش خصوصی بزرگتر از سطح خطا یعنی ۰/۰۵ است و با اطمینان ۹۹ درصد می‌توان H_0 را پذیرفت و بیان داشت که داده‌ها و مؤلفه‌های پژوهش در میان کارمندان دولتی و همچنین خصوصی استان تهران از ویژگی نرمال بودن برخوردارند و لذا، از آزمون‌های پارامتریک برای تحلیل داده‌های هر دو بخش می‌توان استفاده کرد.

رابطه سبک‌های رهبری و عملکرد کارکنان

یافته‌های توصیفی در مورد متغیرهای مستقل (سبک رهبری) و وابسته (عملکرد کارکنان) نشان داد که در هر دو مورد ارزیابی پاسخگویان در هر دو بخش دولتی و خصوصی مثبت (با نمراتی بالاتر از نمره میانگین ۳ در طیف لیکرت) است. اما، پرسش اصلی باقیمانده آن است که آیا بین سبک رهبری و عملکرد کارکنان از نظر پاسخگویان رابطه معناداری وجود دارد یا نه. در پژوهش حاضر با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌ها، برای بررسی همبستگی (رابطه‌ی) بین متغیرها و مؤلفه‌های پژوهش از ضریب همبستگی پیرسون^{۳۴} استفاده شد.

برای آزمون این فرضیه، رابطه بین این دو متغیر به صورت فرضیه‌های صفر (عدم وجود رابطه) و فرضیه یک به شرح ذیل در بخش دولتی صورتبندی شده است:

H_0 (فرضیه صفر): از نظر پاسخگویان بین سبک‌های رهبری و عملکرد کارکنان در سازمان‌های دولتی استان تهران رابطه‌ای وجود ندارد؟

H_1 (فرضیه مقابل): بین سبک‌های رهبری و عملکرد کارکنان در سازمان‌های دولتی استان تهران رابطه‌ای وجود ندارد؟
و یا:

H_0 (فرضیه صفر): $r_1 = 0$

H_1 (فرضیه مقابل): $r_1 \neq 0$

آزمون فرضیه در بخش خصوصی نیز به شرح ذیل صورتبندی شده است:

H_0 (فرضیه صفر): بین سبک‌های رهبری و عملکرد کارکنان در سازمان‌های خصوصی استان تهران رابطه‌ای وجود ندارد؟

H_1 (فرضیه مقابل): بین سبک‌های رهبری و عملکرد کارکنان در سازمان‌های خصوصی استان تهران رابطه‌ای وجود ندارد؟
و یا:

H_0 (فرضیه صفر): $r_1 = 0$

H_1 (فرضیه مقابل): $r_1 \neq 0$

سبک رهبری دستوری و عملکرد کارکنان

جدول ۱۲ ضرایب همبستگی پیرسون بین سبک دستوری (آمرانه) و عملکرد کارکنان را برای هر دو گروه از پاسخگویان نشان می‌دهد.

جدول ۱۲. ضریب همبستگی پیرسون بین سبک رهبری دستوری و عملکرد کارکنان

عملکرد کارکنان		سبک رهبری دستوری		متغیرها	
خصوصی	دولتی	خصوصی	دولتی		
-.۳۴۴**	-.۳۵۲**	۱		همبستگی پیرسون	سبک رهبری دستوری
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	Sig. (2-tailed)	
۳۷۹	۳۸۳	۳۷۹	۳۸۳	N	
۱	۱	-.۳۴۴**	-.۳۵۲**	همبستگی پیرسون	عملکرد کارکنان

۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	Sig. (2-tailed)	
۳۷۹	۳۸۳	۳۷۹	۳۸۳	N	
همبستگی در سطح ۹۹ درصد معنی دار می باشد (دو دنباله ۳۵)**					

با توجه به معناداری همبستگی بین سبک رهبری دستوری و عملکرد کارکنان می توان گفت فرضیه ی صفر رد و فرضیه ی مقابل مبنی بر «وجود رابطه ی منفی و معنی دار» بین دو متغیر سبک رهبری دستوری (آمرانه) و عملکرد کارکنان (هم برای سازمان های دولتی و هم برای سازمان های خصوصی) در سطح ۹۹ درصد تأیید می شود. ضمناً این رابطه دارای شدت تقریباً متوسطی است، زیرا مقدار ضریب همبستگی برای سازمان های دولتی و سازمان های خصوصی به ترتیب برابر با ۰/۳۵۲ و ۰/۳۴۴ است که به عدد نیم نزدیک است. بنابراین، بین میزان سبک رهبری دستوری و عملکرد کارکنان (هم برای سازمان های دولتی و هم برای سازمان های خصوصی استان تهران) در سطح ۹۹ درصد رابطه منفی و معنی داری وجود دارد. به عبارت دیگر، کارمندان سبک رهبری دستوری را در کاهش عملکرد کارکنان مؤثر می دانند؛ اگرچه، میزان ضرایب همبستگی چندان بالا نیست.

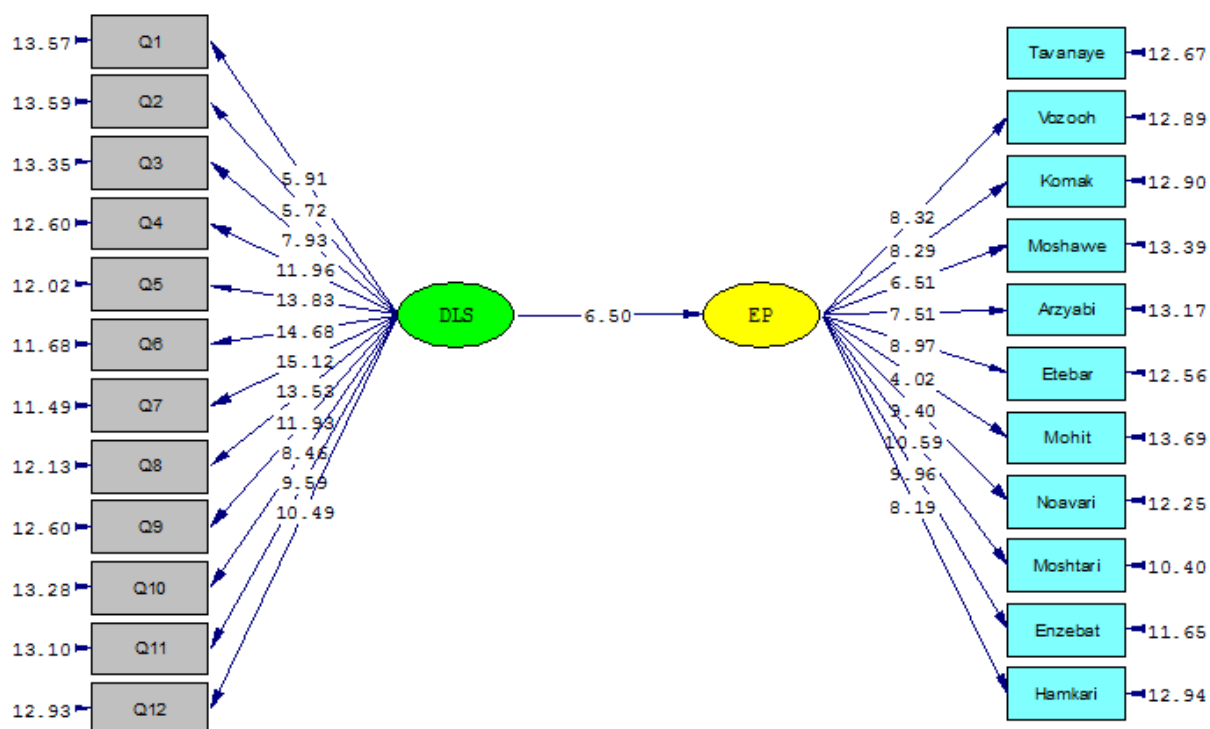
به منظور پیش بینی متغیر وابسته یعنی عملکرد کارکنان با توجه به متغیر مستقل یعنی سبک رهبری دستوری از مدل یابی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شده است؛ بدین منظور باید به ارائه ی مدل معادلات ساختاری پژوهش در حالت معنی داری و استاندارد پرداخت. اما ابتدا باید شاخص های برازش مدل مورد بررسی قرار گیرند. جدول ۱۳ شاخص های برازش مدل (هم برای سازمان های دولتی و هم برای سازمان های خصوصی استان تهران) را نشان می دهد.

جدول ۱۳. شاخص های برازش مدل معادلات ساختاری

شاخص های برازش	مقادیر پژوهش		مقادیر مطلوب	
	خصوصی	دولتی		
تقسیم کای-مربع بر درجه آزادی	χ^2/df	۱/۸۶۲	۱/۸۶۲	≤ 5
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	Root Mean Squared Error of Approximation (RMSEA)	۰/۰۵۳	۰/۰۶۹	< 0.1
شاخص نیکویی برازش تعدیل شده	Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	۰/۹۸	۰/۹۵	≥ 0.9
شاخص برازش نرم	Normed Fit Index (NFI)	۰/۹۵	۰/۹۶	≥ 0.9
شاخص برازش غیر نرم	Non-Normed Fit Index (NNFI)	۰/۹۶	۰/۹۶	≥ 0.9
شاخص برازش مقایسه ای	Comparative Fit Index (CFI)	۰/۹۳	۰/۹۷	≥ 0.9
شاخص برازش افزایشی	Incremental Fit Index (IFI)	۰/۹۷	۰/۹۷	≥ 0.9
شاخص نیکویی برازش	Goodness of Fit Index (GFI)	۰/۹۵	۰/۹۱	≥ 0.9
ریشه میانگین مربعات باقی مانده	Root Mean Square Residual (RMR)	۰/۰۸۱	۰/۰۶۷	≥ 0.05
ریشه میانگین مربعات باقی مانده استاندارد شده	Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)	۰/۰۹۷	۰/۰۵۲	≥ 0.05

با توجه به جدول ۱۳ شاخص های برازش مدل (هم برای سازمان های دولتی و هم برای سازمان های خصوصی) در حالت بسیار مطلوبی قرار دارد. پس از اطمینان از مناسب بودن شاخص های برازش مدل، نوبت

به ارائه‌ی مدل معادلات ساختاری می‌رسد. بنابراین، ابتدا باید این مدل در حالت معنی‌داری نشان داده شود تا مشخص شود که ضرایب مسیر معنی‌دار هستند یا خیر. شکل ۱ و ۲ مدل معادلات ساختاری در حالت معنی‌داری را به ترتیب، برای سازمان‌های دولتی و برای سازمان‌های خصوصی را نشان می‌دهند.



Chi-Square=426.45, df=229, P-value=0.00000, RMSEA=0.069

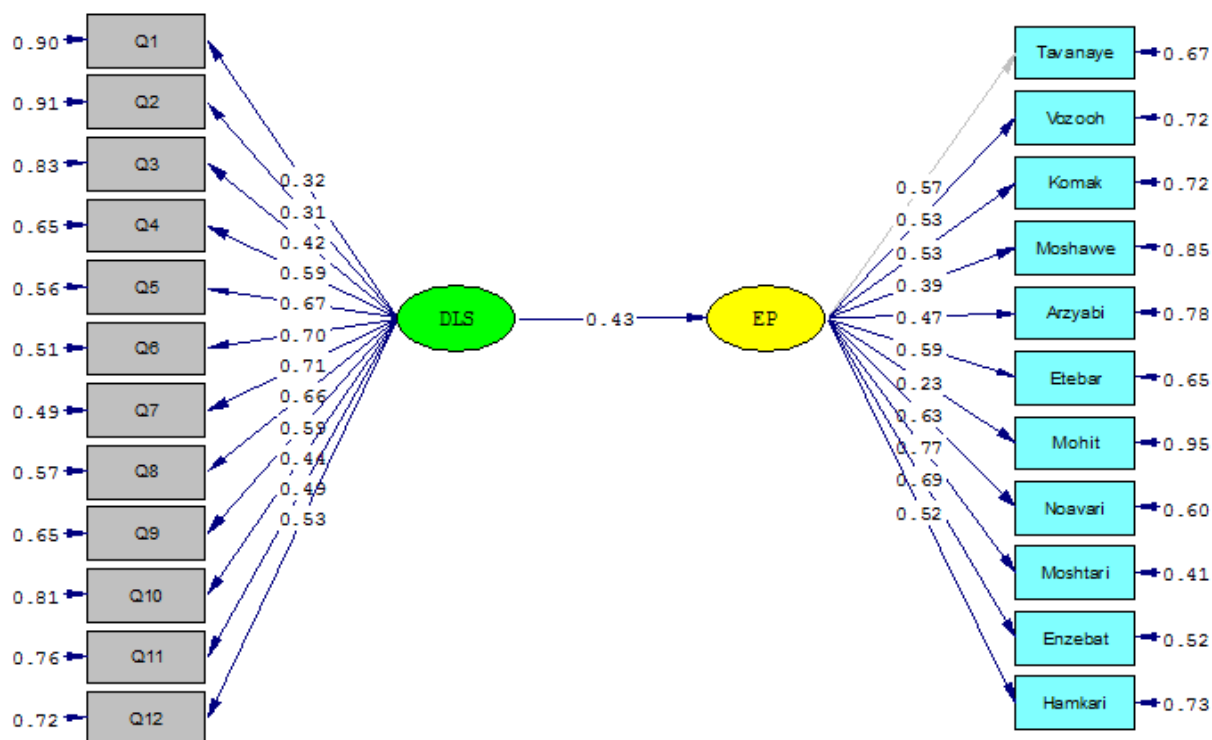
شکل ۱. مدل‌یابی معادلات ساختاری در حالت معنی‌داری برای سازمان‌های دولتی



Chi-Square=326.61, df=229, P-value=0.00000, RMSEA=0.053

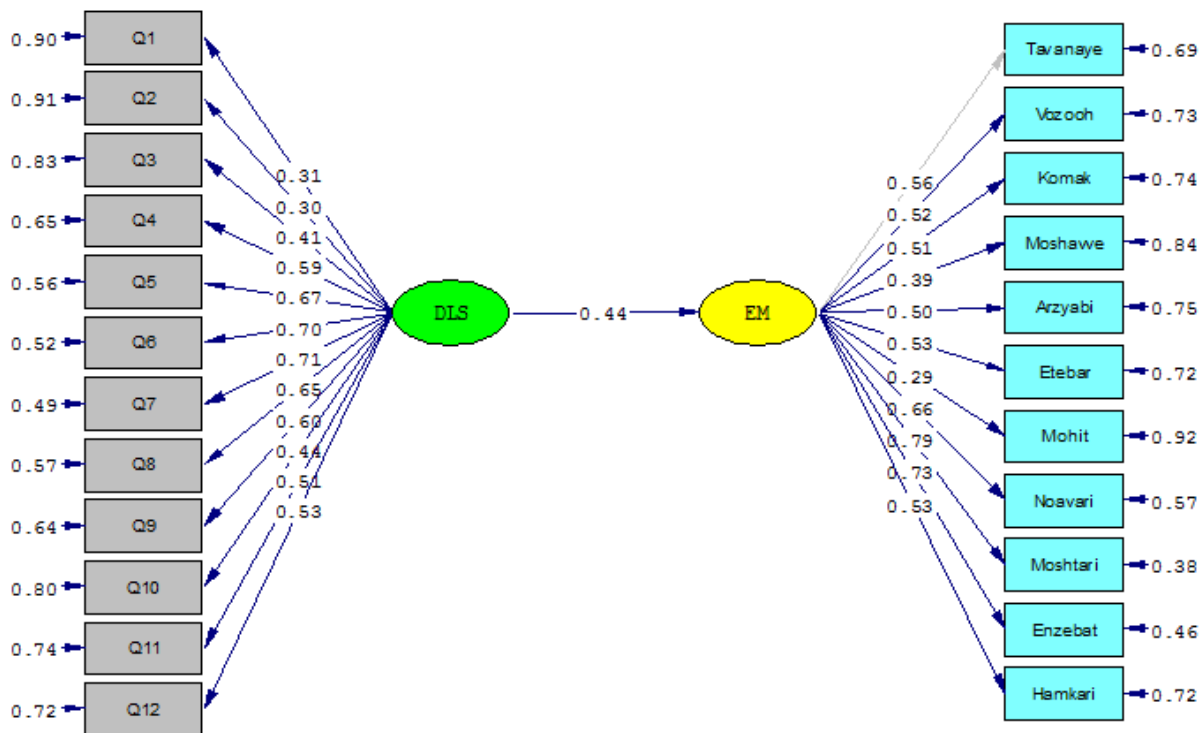
شکل ۲. مدل‌یابی معادلات ساختاری در حالت معنی‌داری برای سازمان‌های خصوصی

مقادیر روی مسیر در تحلیل عاملی تأییدی در حالت معنی‌داری، نشان دهنده‌ی آماره‌ی t است. اگر این آماره خارج از محدوده‌ی $\pm 1/96$ باشد، روابط و اعداد روی مسیر معنی‌دار خواهند بود. همان‌طور که در شکل‌های ۱ و ۲ بالا ملاحظه می‌شود، تمامی آماره‌های t خارج از محدوده‌ی $\pm 1/96$ هستند (هم برای سازمان‌های دولتی و هم برای سازمان‌های خصوصی). لذا، همه‌ی روابط معنی‌دارند. اکنون نوبت به ارائه‌ی مدل‌های معادلات ساختاری در حالت استاندارد می‌رسد. شکل‌های ۳ و ۴ این مدل را در حالت استاندارد، به ترتیب، برای سازمان‌های دولتی و برای سازمان‌های خصوصی، نشان می‌دهند.



Chi-Square=426.45, df=229, P-value=0.00000, RMSEA=0.069

شکل ۳. مدل‌یابی معادلات ساختاری در حالت استاندارد برای سازمان دولتی



Chi-Square=326.61, df=229, P-value=0.00000, RMSEA=0.053

شکل ۴. مدل یابی معادلات ساختاری در حالت استاندارد برای سازمان‌های خصوصی

اشکال ۳ و ۴ که مدل‌های معادلات ساختاری پژوهش در حالت استاندارد را نشان می‌دهند از دو بخش تشکیل شده‌اند: ۱- تحلیل عاملی تأییدی^{۳۶} (CFA) یا مدل اندازه‌گیری و ۲- تحلیل مسیر^{۳۷} یا مدل ساختاری. در اشکال ۳ و ۴ برای هر شکل دو مدل اندازه‌گیری یا تحلیل عاملی تأییدی داریم. مدل اندازه‌گیری اول، مربوط به متغیر پنهان (متغیر مستقل) سبک رهبری دستوری و ۱۲ گویه‌ی مربوط به خود است و مدل اندازه‌گیری دوم مربوط به متغیر پنهان (متغیر وابسته) عملکرد کارکنان و ۱۱ مؤلفه‌ی مربوط به آن. به اعداد روی مسیر بین مؤلفه‌های آشکار با متغیر پنهان، بار عاملی^{۳۸} می‌گویند. بارهای عاملی نشان دهنده‌ی این هستند که گویه‌ها یا مؤلفه‌های آشکار چقدر با متغیر پنهان مربوط به خود رابطه دارند و آنها را تبیین می‌کنند؛ مقدار بارهای عاملی باید از ۰/۳ بیشتر باشد؛ همان‌طور که ملاحظه می‌شود، مقدار همه‌ی بارهای عاملی بالاتر از ۰/۳ هستند (هم برای سازمان‌های دولتی و هم برای سازمان‌های خصوصی) (به جز مؤلفه‌ی محیط هم برای سازمان‌های دولتی و هم خصوصی) و اثر تبیین‌کنندگی و رابطه‌ی بالایی با متغیر پنهان مربوط به خود دارند و این نشان از روایی عاملی (سازه) و اعتبار بالایی مدل و پرسشنامه است که بخوبی متغیرهای مستقل و وابسته را اندازه‌گیری کرده است. در متغیر سبک رهبری دستوری برای سازمان‌های دولتی و خصوصی، به ترتیب گویه‌ی ۷ با بار عاملی ۰/۷۱ و گویه‌ی ۷ با بار عاملی ۰/۷۱ در رتبه‌ی اول قرار دارند و دارای بیشترین رابطه و اثر تبیین‌کنندگی با متغیر پنهان مربوط به خود یعنی سبک رهبری دستوری است و گویه‌ی ۲ با بار عاملی ۰/۳۱ و گویه‌ی ۲ با بار عاملی ۰/۳۰ در رتبه‌ی آخر قرار دارد و کمترین رابطه و اثر تبیین‌کنندگی با متغیر پنهان مربوط به خود دارند. در متغیر عملکرد کارکنان برای

36 Confirmatory Factor Analysis
 37 Path Analysis
 38 Factor Load

سازمان‌های دولتی و خصوصی، به ترتیب، مؤلفه‌ی مشتری‌مداری با بار عاملی ۰/۷۷ و مؤلفه‌ی مشتری‌مداری با بار عاملی ۰/۷۹ در رتبه‌ی اول قرار دارند و دارای بیشترین رابطه و اثر تبیین‌کنندگی با متغیر پنهان مربوط به خود یعنی «عملکرد کارکنان» هستند و مؤلفه‌ی محیط با بار عاملی ۰/۲۳ و مؤلفه‌ی محیط با بار عاملی ۰/۲۹ در رتبه‌ی آخر قرار دارند و کمترین رابطه و اثر تبیین‌کنندگی با متغیر پنهان مربوط به خود دارند. در نهایت، ضریب مسیر یا بتای بین متغیر سبک رهبری دستوری و متغیر عملکرد کارکنان به ترتیب برای سازمان‌های دولتی و خصوصی برابر با (۰/۴۳-) و (۰/۴۴-) می‌باشد. یعنی در سازمان دولتی با افزایش یک واحد سبک رهبری دستوری ۰/۴۳ واحد عملکرد کارکنان کاهش می‌یابد؛ و در سازمان خصوصی با افزایش یک واحد سبک رهبری دستوری ۰/۴۴ واحد عملکرد کارکنان کاهش می‌یابد؛ در واقع معادله رگرسیون ساختاری آن برای سازمان‌های دولتی و خصوصی به صورت زیر قابل ارائه است:

$$\text{(عملکرد کارکنان)} = -0/43 = \text{سبک رهبری دستوری در سازمان دولتی}$$

$$\text{(عملکرد کارکنان)} = -0/44 = \text{سبک رهبری دستوری در سازمان خصوصی}$$

سبک رهبری توجیهی و عملکرد کارکنان

رابطه بین سبک رهبری توجیهی و عملکرد کارکنان در سازمان‌های دولتی و خصوصی استان تهران در جدول ۱۴ آمده است.

جدول ۱۴- آزمون همبستگی پیرسون بین دو متغیر سبک رهبری توجیهی و عملکرد کارکنان

عملکرد کارکنان		سبک رهبری توجیهی		متغیرها	
خصوصی	دولتی	خصوصی	دولتی		
۰/۳۵۸**	۰/۳۴۴**	۱		سبک رهبری توجیهی	
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰		Sig. (2-tailed)
۳۷۹	۳۸۳	۳۷۹	۳۸۳		N
۱	۱	۰/۳۵۸**	۰/۳۴۴**	عملکرد کارکنان	
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰		Sig. (2-tailed)
۳۷۹	۳۸۳	۳۷۹	۳۸۳		N

همبستگی در سطح ۹۹ درصد معنی‌دار می‌باشد (دو دنباله ۳۹)**

با توجه به یافته‌های جدول ۱۴ می‌توان گفت از آن‌جا که سطح معنی‌داری یا Sig (هم برای سازمان‌های دولتی و هم برای سازمان‌های خصوصی) برابر با ۰/۰۰۰ می‌باشد که کمتر از سطح خطا یعنی ۰/۰۵ است، فرضیه‌ی صفر رد و فرضیه‌ی مقابل مبنی بر وجود رابطه‌ی منفی و معنی‌دار بین دو متغیر سبک رهبری توجیهی و عملکرد کارکنان (هم برای سازمان‌های دولتی و هم برای سازمان‌های خصوصی) در سطح ۹۹ درصد تأیید می‌شود. ضمناً این رابطه دارای شدت متوسط است، زیرا مقدار ضریب همبستگی سازمان‌های دولتی و سازمان‌های خصوصی به ترتیب برابر با ۰/۳۴۴ و ۰/۳۵۸ است که به عدد نیم نزدیک است.

بنابراین، بین میزان سبک رهبری توجیهی و عملکرد کارکنان (هم برای سازمان‌های دولتی و هم برای سازمان‌های خصوصی استان تهران) در سطح ۹۹ درصد رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. به منظور پیش‌بینی متغیر وابسته یعنی عملکرد کارکنان با توجه به متغیر مستقل یعنی سبک رهبری توجیهی از مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شده است که به منظور پرهیز از طولانی شدن مطلب از ذکر جزئیات آن صرف نظر کرده و صرفاً به معادله رگرسیون ساختاری آن برای سازمان دولتی و خصوصی می‌پردازیم:

$$\text{عملکرد کارکنان} = 0/38 = \text{سبک رهبری توجیهی برای سازمان دولتی}$$

$$\text{عملکرد کارکنان} = 0/42 = \text{سبک رهبری توجیهی برای سازمان خصوصی}$$

سبک رهبری مشارکتی و عملکرد کارکنان

در جدول ۱۵ نتیجه آزمون همبستگی پیرسون بین سبک رهبری مشارکتی و عملکرد کارکنان ارائه شده است.

جدول ۱۵. همبستگی پیرسون بین دو متغیر سبک رهبری مشارکتی و عملکرد کارکنان

عملکرد کارکنان		سبک رهبری مشارکتی			
خصوصی	دولتی	خصوصی	دولتی	متغیرها	
0/267**	0/216**	۱		همبستگی پیرسون	سبک رهبری مشارکتی
0/000	0/000	0/000	0/000	Sig. (2-tailed)	
379	383	379	383	N	
۱	۱	0/267**	0/216**	همبستگی پیرسون	عملکرد کارکنان
0/000	0/000	0/000	0/000	Sig. (2-tailed)	
379	383	379	383	N	
همبستگی در سطح ۹۹ درصد معنی‌دار می‌باشد (دو دنباله ۴۰)**					

با توجه به داده‌های جدول ۱۵ می‌توان گفت از آن جا که سطح معنی‌داری یا Sig (هم برای سازمان‌های دولتی و هم برای سازمان‌های خصوصی) برابر با ۰/۰۰۰ می‌باشد که کمتر از سطح خطا یعنی ۰/۰۵ است، فرضیه‌ی صفر رد و فرضیه‌ی مقابل مبنی بر وجود رابطه‌ی منفی و معنی‌دار بین دو متغیر سبک رهبری مشارکتی و عملکرد کارکنان (هم برای سازمان‌های دولتی و هم برای سازمان‌های خصوصی) در سطح ۹۹ درصد تأیید می‌شود. این رابطه دارای شدت تقریباً متوسطی است، زیرا مقدار ضریب همبستگی سازمان‌های دولتی و سازمان‌های خصوصی به ترتیب برابر با ۰/۲۱۶ و ۰/۲۶۷ می‌باشد که به عدد نیم نزدیک است. بنابراین، بین میزان سبک رهبری مشارکتی و عملکرد کارکنان (هم برای سازمان‌های دولتی و هم برای سازمان‌های خصوصی استان تهران) در سطح ۹۹ درصد رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. به منظور پیش‌بینی متغیر وابسته یعنی عملکرد کارکنان با توجه به متغیر مستقل یعنی سبک رهبری مشارکتی از مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شده است که به منظور جلوگیری از تطویل مطالب از ذکر آن خودداری می‌کنیم. معادله رگرسیون ساختاری به دست آمده به شرح زیر است:

(عملکرد کارکنان) $0/21 =$ سبک رهبری مشارکتی برای سازمان دولتی
 (عملکرد کارکنان) $0/30 =$ سبک رهبری مشارکتی برای سازمان خصوصی

سبک رهبری تفویضی

رابطه بین سبک رهبری توجیهی و عملکرد کارکنان در سازمان‌های دولتی و خصوصی استان تهران در جدول ۱۶ آمده است.

جدول ۱۶- همبستگی پیرسون بین دو متغیر سبک رهبری تفویضی و عملکرد کارکنان

عملکرد کارکنان		سبک رهبری تفویضی		متغیرها	
خصوصی	دولتی	خصوصی	دولتی		
$0/622^{**}$	$0/611^{**}$	۱		همبستگی پیرسون	سبک رهبری تفویضی
$0/000$	$0/000$	$0/000$	$0/000$	Sig. (2-tailed)	
۳۷۹	۳۸۳	۳۷۹	۳۸۳	N	
۱	۱	$0/622^{**}$	$0/611^{**}$	همبستگی پیرسون	عملکرد کارکنان
$0/000$	$0/000$	$0/000$	$0/000$	Sig. (2-tailed)	
۳۷۹	۳۸۳	۳۷۹	۳۸۳	N	

همبستگی در سطح ۹۹ درصد معنی دار می‌باشد (دو دنباله^(۴))^{**}

با توجه به نتایج جدول ۱۶ و از آنجا که سطح معنی‌داری یا Sig (هم برای سازمان‌های دولتی و هم برای سازمان‌های خصوصی) برابر با $0/000$ می‌باشد که کمتر از سطح خطا یعنی $0/05$ است، فرضیه‌ی صفر رد و فرضیه‌ی مقابل مبنی بر «وجود رابطه‌ی مثبت و معنی‌دار» بین دو متغیر سبک رهبری تفویضی و عملکرد کارکنان (هم برای سازمان‌های دولتی و هم برای سازمان‌های خصوصی) در سطح ۹۹ درصد تأیید می‌شود. ضمناً این رابطه دارای شدت تقریباً بالایی است؛ زیرا مقدار ضریب همبستگی سازمان‌های دولتی و سازمان‌های خصوصی به ترتیب برابر با $0/611$ و $0/622$ است که از دیگر ضرایب به عدد یک نزدیک‌تر است.

به منظور پیش‌بینی متغیر وابسته یعنی عملکرد کارکنان با توجه به متغیر مستقل یعنی سبک رهبری مشارکتی از مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شده است که به منظور جلوگیری از تطویل مطالب از ذکر آن خودداری می‌کنیم. معادله رگرسیون ساختاری به دست آمده به شرح زیر است:

$$\text{(عملکرد کارکنان)} = 0/78 = \text{سبک رهبری تفویضی برای سازمان دولتی}$$

$$\text{(عملکرد کارکنان)} = 0/77 = \text{سبک رهبری تفویضی برای سازمان خصوصی}$$

از داده‌های به دست آمده از این پژوهش به‌ویژه ضرایب همبستگی و معادلات رگرسیون ساختاری می‌توان گفت که از میان چهار سبک رهبری، سبک رهبری دستوری رابطه‌ای منفی با عملکرد کارکنان دارد. به عبارت دیگر، از نظر کارکنان سازمان‌های دولتی و خصوصی این سبک مدیریت که بسیار هم در ایران رواج دارد، عملکرد مناسب کارکنان را کاهش می‌دهد. از میان سه سبک رهبری دیگر، بر خلاف انتظار، کارکنان

هر دو سازمان با اختلاف اندک، سبک رهبری تفویضی را مناسب‌تر دانسته و آن را در افزایش عملکرد کارکنان مؤثر دانسته‌اند. به عبارت دیگر، برخلاف انتظار سبک رهبری مشارکتی که انتظار می‌رفت از نظر کارمندان ایرانی (تهرانی) مناسب‌تر باشد، در مرتبه سوم (بعد از سبک رهبری تفویضی و توجیهی) قرار گرفته است و کارکنان سبک تفویضی را مناسب‌ترین سبک رهبری در افزایش عملکرد کارکنان دانسته‌اند.

نتیجه‌گیری

توسعه‌یافتگی جوامع معاصر بستگی به عملکرد مناسب سازمان‌های دولتی و خصوصی در آنها دارد و دلیل بسیاری از نارضایتی‌ها در کشورهای در حال توسعه یا توسعه‌نیافته، عملکرد نامناسب کارکنان این سازمان‌ها است. با این حال، نظریه‌های سازمان بر آن هستند که عملکرد کارکنان سازمان‌ها تا حدود زیادی به سبک رهبری سازمان‌ها توسط مدیران بستگی دارد. لذا، متغیر سبک رهبری را وارد معادله می‌کنند. اما، در باره این که کدام سبک رهبری مناسب‌تر است، اختلاف نظر وجود دارد. در پژوهش حاضر ارزیابی کارکنان از چهار سبک رهبری و رابطه آن با عملکرد کارکنان در نمونه‌ای از سازمان‌های دولتی و خصوصی در تهران سنجیده شده است. نتایج حاکی از آن است که طبق انتظار سبک رهبری دستوری (آمرانه) از نظر کارکنان هر دو بخش اثر منفی بر عملکرد کارکنان سازمان‌های دولتی و خصوصی دارد. اما، از میان سه سبک دیگر (توجیهی، مشارکتی و تفویضی)، سبک رهبری تفویضی همبستگی بیشتری با عملکرد کارکنان از خود نشان می‌دهد. به عبارت دیگر، کارکنان ایرانی این سازمان‌ها سپردن کارها توسط مدیران به کارکنان و اعتماد به ایشان را برای دستیابی به عملکرد مناسب‌تر مطلوب‌تر می‌دانند.

فهرست منابع

۱. آزادی، الهام (۱۳۹۱). سبک مناسب رهبری مدیران بر اساس سطح بلوغ کارکنان (مطالعه موردی بانک سپه)، ارائه شده در لینک:
<https://www.banksepah.ir/Page.aspx?mID=۲۰۳۹&Page=Articles/ShowArticles&id=۱۰۵>
۲. اسدی، حسن و همکاران (۱۳۸۸). رابطه بین یادگیری و عملکرد سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، مدیریت ورزشی/حرکت، شماره ۱، صص. ۲۳۷-۲۴۷.
۳. اکبری، مهدی و صالحی، کیوان (۱۳۹۳). بررسی رابطه‌ی سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران با اثربخشی، انگیزش و رضایت کارکنان، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال ششم زمستان ۱۳۹۳ شماره ۴ (پیاپی ۱۸)، صص. ۱۲۹-۱۵۵.
۴. ایران‌نژاد پاریزی، مهدی (۱۳۷۱). مسؤلیت‌های اخلاقی و اجتماعی مدیریت، فصلنامه دانش مدیریت، دوره ۱۸، شماره ۵.
۵. ایران‌نژاد پاریزی، مهدی و ساسان‌گهر، پرویز (۱۳۷۱). سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، انتشارات مؤسسه بانکداری ایران، بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، چاپ اول.
۶. حقیقی‌فرد، علی؛ یوسفی، سجاد؛ میرزاده، اکبر (۱۳۸۹). سبک رهبری و پیامدهای آن در چارچوب الگوی رهبری تمام‌عیار، فصلنامه علمی توسعه سازمانی پلیس، دوره ۷، شماره ۲۸، صص. ۱۱-۲۷.
۷. خیریت، شاهین (۱۳۹۵). بررسی تاثیر استراتژی منابع انسانی با رویکرد مزیت رقابتی و بازارمحوری بر عملکرد سازمان (مطالعه موردی: اداره کل بنادری دریانوردی استان خوزستان بندر امام خمینی (ره)). پایان‌نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی (MA) گرایش: استراتژیک، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد یاسوج، دانشکده علوم انسانی، گروه مدیریت.
۸. داریانی، محمدعلی و همکاران (۱۳۸۶). رویکردهای نوین در مدیریت عملکرد، سومین کنفرانس مدیریت عملکرد، تهران، انتشارات جهاد دانشگاهی.
۹. رضائیان، علی (۱۳۶۸). کدامین سبک مدیریت. نشریه علوم تربیتی، شماره ۱۱، پاییز و زمستان.
۱۰. رضائیان، علی (۱۳۸۱). مدیریت رفتار سازمانی. تهران. انتشارات سمت.
۱۱. رضائیان، علی. (۱۳۹۵). مبانی مدیریت رفتار سازمانی. تهران، انتشارات سمت، چاپ شانزدهم.
۱۲. زارعی‌متین، و همکاران (۱۳۹۳). طراحی مدل شایستگی مدیران در سازمان‌های فرهنگی کشور، مدیریت سازمان‌های دولتی، پاییز ۱۳۹۳، شماره ۸، صص. ۱۹-۳۶.
۱۳. زارعی‌متن، حسن، سیار، ابوالقاسم، و فاطمه طاهری. (۱۳۹۰). سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها، نشریه علوم مدیریت ایران، دوره ۶، شماره ۲۱، صص. ۷۷-۱۰۴.
۱۴. علاقه‌بند، علی (۱۳۸۱). مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی، نشر روان، چاپ چهاردهم.
۱۵. فرهنگی، علی‌اکبر، میرسپاسی، ناصر، معمارزاده تهرانی، غلامرضا و صمدی، مهران. (۱۳۸۹). ارایه یک الگوی بومی رهبری به منظور مطالعه تطبیقی سبک رهبری روزنامه‌های دولتی و غیردولتی. مطالعات جامعه‌شناسی، ۲(۶)، صص. ۶۵-۸۶.
۱۶. قلیچ‌لی، بهروز، سید حمید، خدادادحسینی و اصغر، مشبکی. (۱۳۸۷). نقد سرمایه فکری در ایجاد مزیت رقابتی: مطالعه موردی دو شرکت خودروساز ایرانی. دو ماهنامه دانشور رفتار، صص. ۱۰۹-۱۲۴.
۱۷. گوهری‌مقدم، مریم؛ سلیمانپور، جواد (۱۳۸۷) رابطه بین ویژگی‌های شخصی و سبک رهبری مدیریت پروژه، مجموعه مقالات سایر دوره‌های چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت پروژه. تهران: گروه پژوهشی آریانا.
۱۸. مصدق‌راد، علی‌محمد. (۱۳۸۳) نقش مدیریت مشارکتی (نظام پیشنهادها) در میزان اثربخشی و کارایی بیمارستان، نشریه پژوهش در علوم پزشکی، دوره ۸، شماره ۳، صص/ ۸۵-۹۸.
۱۹. معمارزاده طهران، غلامرضا؛ صناعی، مهدی (۱۳۹۰) تهیه ابزاری استاندارد جهت سنجش معنویت در نظام اداری ایران، فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت، دوره ۲، شماره ۱ (پیاپی ۱ بهار ۱۳۹۰)، صص. ۱-۲۷.
۲۰. میرزاصادقی، علیرضا، وطن‌دوست، سودابه، فاطمی، رزیتا. (۱۳۸۱). استقرار نظام مدیریت مبتنی بر عملکرد، تهران، انتشارات وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی، چاپ دوم.

۲۱. هرسی، پاول و بلانچارد، کنت (۱۳۸۰). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه‌ی قاسم کبیری، چاپ هفتم، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی.
۲۲. هرسی، پاول و بلانچارد، کنت (۱۳۸۲). مدیریت رفتار سازمانی. چاپ بیست و یکم. ترجمه علی علاقه‌بند، تهران: امیرکبیر.

منابع لاتین

1. Abu-Jarad, I., Yusof, N. and Nikbin, D. (2010) "A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance". *International Journal of Business and Social Science*, 1, 26-46.
2. Amaratunga, D, Baldry, D (2002), "Moving from performance measurement to performance management", *Facilities*, 20(5/6), PP. 217-223.
3. Barney, J. B. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison-Wesley.
4. Daft, R.L. (2000). *Management*, 5th edition. USA: The Dryden Press.
5. David V.D. (2000). Leadership Development: A Review in Context. *The Leadership Quarterly*, 11(4): 581-613.
6. Davis, K. J., Newstrom, W. (1985). *Organizational Behavior: Readings and Exercises*. McGraw-Hill.
7. Dess, G. G., & Robinson, R. B. (1984). "The Case of the Privately Held Firm and Conglomerate Business Unit". *Strategic Management Journal*, 5(3), pp. 265-273.
8. Dollery, B. E., Worthington, A.C., (1996b), "The Evaluation of Public Policy: Normative Economic Theories of Government Failure", *Journal of Interdisciplinary Economics*, 7, pp.27-39.
9. Dunphy, D., Griffiths, A., & Benn, S. (2003). *Organizational change for corporate sustainability*. London: Routledge.
10. Ebner, A. (2005), "Entrepreneurship and economic development: From classical political economy to economic sociology", *Journal of Economic Studies*, Vol. 32 No. 3, pp. 256-274. <https://doi.org/10.1108/01443580510611047>
11. Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). Paternalistic leadership in Chinese organizations: A cultural analysis. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 13, 127-80. DO - 10.1057/9780230511590_5 .
12. Fulmer, Robert M., Goldsmith, Marshall. (2001) *The leadership investment: how the world's best organizations gain strategic advantage through leadership development*, New York: AMACOM.
13. Gimeno, J. (2002). "The Performance Effects of Unintended and Purposive Multimarket Contact". *Managerial and Decision Economics*, 23(4-5), PP. 209-224. Hampton, D. R. (1981). *Contemporary management*. McGraw-Hill series in management, Second Edition.
14. Goethals, G. R. et. al. (2004). *Encyclopedia of Leadership*, 4 vol., London: Sage Publications, Inc.
15. Guillén, Mauro F. (2010) Classical Sociological Sociological Approaches to the Study of Leadership' in *Handbook of leadership theory and practice* , Edited by Nitin Nohria and Rakesh Khurana, Harvard Business Press, Chapter 8.
16. Hersey ,P., Blanchard ,K., Dewey, J. (1996). *Management of organizational Behavior*, New Jersey: Prentice – Hall.
17. Hersey H, Goldsmith M. A situational approach to performance planning. *Training and Development Journal*, Madison. 1980;34(11):38.
18. Ho, L. A. (2008). "What affects organizational performance?" *Industrial Management & Data Systems*, 108(9), PP. 1234-1254.

19. Jakobs, Philipp (2023) Max Weber and the sociology of organization: Reflections on a concept of pre-modern organization, Springer.
20. Jankurová, A. Ljudvigová, I., Gubová, K. (2017), Research of the Nature of Leadership Activities, Economics and Sociology, Vol. 10, No. 1, pp. 135-151. DOI: 10.14254/2071-789X.2017/10-1/10
21. Morris, Richard T. & Seeman, Melvin (1950) 'The Problem of Leadership: An Interdisciplinary Approach', *American Journal of Sociology*, Vol. 56, No. 2, pp. 149–155.
22. Muchinsky, P (2000). Psychology to work: an introduction to industrial and organizational psychology, *Wadsworth*. PP.1-175.
23. Nani, A.J., Dixon, J. R. and Vollmann, T. E. (1990), "Strategic control and performance measurement", *Journal of Cost Management, Summer*, pp. 33-42.
24. Neely, A., Adams, C. and Kennerley, M. (2002), *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, Financial Times, Prentice-Hall, London.
25. Neely, A., Gregory, M. and Platts, K. (1995), "Performance measurement system design: a literature review and research agenda", *International Journal of Operations & Productions Management*, 15 (4), pp. 80-116.
26. Neely, A., Mills, J., Gregory, M., Richards, H., Platts, K., & Bourne, M. (1996). *Getting the measure of your business*. University of Cambridge, Cambridge.
27. Podolny, J. M., Khurana, R., & Hill-Popper, M. (2005). Revisiting the meaning of leadership. In B. M. Staw & R. M. Kramer (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, Vol. 26, pp. 1–36). Elsevier Science/JAI Press.
28. Radnor, Z. & McGuire, M. (2003) "Performance management in the public sector: fact or fiction?" *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(3), pp. 245-260.
29. Reid, J. (2016). The effects of leadership styles and budget participation on job satisfaction and job performance. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 3(1), PP. 3-21.
30. Shin, Y., Sung, S. Y., Choi, J. N., & Kim, M. S. (2014), Top management ethical leadership and firm performance: Mediating role of ethical and procedural justice climate, *Journal of Business Ethics*, 129(1), PP. 43-57.
31. Sink, D. (1991). "The Role of measurement in achieving word class quality and productivity management", *Industrial Engineering*, 23(6).
32. Sink, S., & Tuttle, T. (1989). *Planning and measurement in your organization of the future*. Industrial Engineering and Management Press, Norcross, GA.
33. Waldman, D., Ramirez, G., House, R., & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, (38), PP. 943-974.
34. Weber, Max (1978) *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*, 2 vols., edited by Guenther Roth and Claus Wittich. Berkeley, CA: University of California Press, 1978.