سازمان‌ها و سبک رهبری آن‌ها در جامعهٔ پساانقلابی ایران
(مطالعهٔ موردی سازمان‌های دولتی و خصوصی تهران)

محمد گلچینی[۱]
دکتر مختار رنجبر[۲]
دکتر زهرا شکوه[۳]
دکتر سنجر سلاجقه[٤]

چکیده

سازمان‌ها امروزه به بخش عظیمی از زندگی روزمرهٔ 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؛ نه‌تنها پیشرفت آن‌ها در گروی عملکرد بهینهٔ سازمان‌های دولتی و خصوصی است، بلکه بسیاری از نارضایتی‌های مردم از دولت‌ها نیز ناشی از عملکرد نادرست آن‌هاست. در جامعهٔ پساانقلابی ایران، سازمان‌ها و ادارات دولتی نقش بسزایی 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 یافت. 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 به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر بر عملکرد سازمان‌ها همواره مورد تأکید قرار گرفته است. پژوهش حاضر به بررسی رابطهٔ میان سبک‌های رهبری و عملکرد سازمان‌ها در سازمان‌های دولتی و خصوصی استان تهران از منظر کارکنان می‌پردازد. نتایج حاکی از آن است که میان سبک رهبری دستوری و عملکرد کارکنان رابطهٔ 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، به‌عنوان سبک رهبری مطلوب‌تر شناخته شده است.

کلیدواژه‌ها:
سبک‌های رهبری، عملکرد کارکنان، سازمان‌های دولتی، سازمان‌های خصوصی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۴/۲۴
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۲/۲۶
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۴/۲۲

۱ دانشجوی دکترای مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمان، ایران. ایمیل: mgolchini88@gmail.com
۲ استاد راهنما اول، نویسندهٔ مسئول، دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی لامرد، ایران. ایمیل: ranjbarmokhtar@yahoo.com
۳ استاد راهنما دوم، دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی دانشگاه کرمان، ایران. ایمیل: zshs7002@yahoo.com
٤ مشاور، دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی دانشگاه کرمان، ایران. ایمیل: s.salajeghe@iauk.ir

مقدمه

مطالعات متعددی در جامعه‌شناسی کلاسیک دربارهٔ رهبری صورت گرفته است، اما این مطالعات بیش از هر جای دیگر در جامعه‌شناسی سیاسی بوده است. نظریهٔ اقتدار وبر (۱۹۷۸: ۲۱۲ و بعد) سرمنشأ آثار متعدد دیگری (توسط پاره‌تو، موسکا، سی رایت میلز و دیگران) بوده و تنها برخی از جامعه‌شناسان، نظیر راینهایت بندیکس، چستر بارنارد و فیلیپ سلزنیک، این موضوع را به جامعه‌شناسی سازمان‌ها، جامعه‌شناسی صنعتی، جامعه‌شناسی اقتصادی، جامعه‌شناسی توسعه و حوزه‌های مطالعاتی مشابه کشانده‌اند. ابنر (۲۰۰۵) در مقالهٔ جالب‌توجه خود به سهم کارآفرینی در توسعهٔ اقتصادی می‌پردازد و از منظر جامعه‌شناسی اقتصادی آن را بررسی می‌کند. به نظر ابنر، دو متغیر نوآوری و هماهنگی در عملکردهای کارآفرینانه از همه چیز مهم‌ترند. از منظر تحلیل کلان‌نگر، آنچه می‌تواند کارآفرینان یک کشور را در مسیر درست توسعه قرار دهد، رهبری درست کارآفرینان است. طی چند دههٔ گذشته با انفجار آثار منتشرشده در خصوص رهبری روبه‌رو هستیم، به‌طوری‌که بیش از صدها اثر دربارهٔ رهبری در عرصه‌های مختلف سیاسی، اقتصادی، آموزشی، نظامی، ورزشی و غیره به نگارش درآمده است. موریس و سی‌من (۱۹۵۰) سال‌ها پیش به ضرورت یک رویکرد بین‌رشته‌ای 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: به‌عنوان نتایج رفتار رهبر، به‌عنوان عوامل همراه، تعیین‌کننده یا شرطی‌کنندهٔ رفتار رهبر و به‌عنوان 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[1](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 آنچه وبر دو مشخصهٔ اصلی سازمان‌های بوروکراتیک برمی‌شمارد، تهی هستند: حکومت بوروکراتیک و سازمان عقلانی کار. در رویکرد نهادی، مسئلهٔ اساسی، وظایفی است 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. ازاین‌رو، ضمن شباهت با رویکرد وبری، به‌جای بنیان‌های سیاسی، بر بنیان‌های طبقاتی تأکید می‌ورزد. سرانجام، در رویکرد شبکه‌ای، به رابطهٔ رهبر و پیروان در ساختار غیرسلسله‌مراتبی (شبکه‌ای) نگریسته می‌شود. در رویکرد شبکه‌ای، کنشگر می‌تواند فرد 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 به‌عنوان پیونددهنده، ارائه‌دهندهٔ خدمات و کالا یا رهبر، در معنای گسترده، ایفا کند. به گفتهٔ پودولنی، خورانا و هیل–پاپر (۲۰۰۵)، رهبران در سازمان‌ها از دو ظرفیت برخوردارند که هر دو برای سازمان دارای اهمیت‌اند: ظرفیت القای معنا و ظرفیت تأثیر بر عملکرد. در پژوهش حاضر، ما از رویکردی نهادی پیروی کرده‌ایم و نقش رهبر را از زاویهٔ تأثیر آن بر عملکرد سازمانی سنجیده‌ایم.

پژوهش‌ها و انتشارات صورت‌گرفته در حوزهٔ مسائل مربوط به رهبری نشان‌دهندهٔ رشد علاقه‌مندی به توسعهٔ رهبری و اهمیت حیاتی و راهبردی آن در رهبری و ادارهٔ 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[2]، ۲۰۰۱؛ دانفی و همکاران[3]، 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

1 Guillén, Mauro F.
2 Fulmer & Goldsmith
3 Dunphy et al.

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، 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 به‌عنوان 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 بر انگیزه، کارایی و در نهایت، عملکرد و بهره‌وری سازمان است؛ الگوی رفتاری مناسب هر یک از مدیران در سازمان‌های دولتی و خصوصی استان تهران سبب تقویت روحیه و انگیزهٔ کارکنان، افزایش میزان رضایت آنان از شغل و در نهایت، بهبود عملکرد آن‌ها می‌شود. امروزه سازمان‌های دولتی و خصوصی برای اینکه از قافلهٔ 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 تپندهٔ سازمان است و اندیشه‌های او همیشه در سازمان ساری و جاری است. ازاین‌رو، همواره شرکت‌های بزرگ مزین به نام رهبرانی لایق و توانا بوده‌اند؛ رهبرانی چون گیتس، تویوتا و دل از زمرهٔ این افرادند که توانسته‌اند سازمان‌های خود را در عرصهٔ 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 دایرهٔ این پژوهش نمی‌گنجد، اما پژوهش حاضر به بررسی پرسش دوم در خصوص رابطهٔ سبک‌های رهبری و عملکرد کارکنان شرکت‌های خصوصی و دولتی (در استان تهران) پرداخته است.

طرح مسئله

رهبری، به‌طور عام و رهبری سازمان‌ها، به‌طور خاص، امروزه به یکی از پردامنه‌ترین عرصه‌های پژوهش تبدیل شده است. تدوین دانشنامه‌ای چهارمجلدی و قطور دربارهٔ رهبری (گوتالز و همکاران، ۲۰۰۴)[1] نشان می‌دهد که این موضوع نه‌تنها در جهان از اهمیت بسیاری برخوردار است، بلکه مفاهیم، نظریه‌های عرضه‌شده و پژوهش‌های صورت‌گرفته دربارهٔ آن به چنان انباشتی رسیده‌اند که تدوین و انتشار چنین دانشنامه‌ای را امکان‌پذیر کرده است. اهمیت سازمان‌های دولتی و خصوصی در جهان معاصر بر کسی پوشیده نیست، صلاح و فساد دولت‌ها تا حد زیادی ریشه در عملکرد این سازمان‌ها دارد. توسعهٔ اقتصادی و اجتماعی کشورها مرهون عملکرد این سازمان‌هاست و بخش مهمی از نیروی انسانی در کشورهای جهان در این سازمان‌ها مشغول به کار هستند. بخشی از نارضایتی‌های مردم در کشورهای مختلف نیز ناشی از عملکرد همین سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های دولتی است. مردم گاه انگشت اتهام را به‌سوی کارکنان این سازمان‌ها و گاه به‌سوی مدیران آن‌ها نشانه می‌روند. در هر صورت، چه کارکنان و چه مدیران این سازمان‌ها در بروز مشکلات مقصر باشند، عملکرد سازمان‌ها به یکی از عوامل مهم در شکل‌گیری رضایت یا نارضایتی مردم در بسیاری از کشورهای جهان تبدیل شده است. یکی از آرمان‌های انقلاب اسلامی ایران، مبارزه با بوروکراسی و پیامدهای منفی ناشی از آن بوده است. زیرا، بخش مهمی از تودهٔ مردم از این سازمان‌ها و نحوهٔ عملکرد آن‌ها (کاغذبازی یا قرطاس‌بازی) ناراضی بودند. این‌که انقلاب اسلامی تا چه اندازه به اهداف خود دست یافته و آیا توانسته است علمکرد این سازمان‌ها را کاملاً بهبود بخشد، خود مستلزم پژوهش‌های گسترده‌ای است. اما، آنچه روشن است، این است که ضعف عملکرد سازمان‌ها، چه در بخش دولتی و چه در بخش خصوصی، همچنان پابرجاست. بدون شک، نه‌تنها عملکرد کارکنان، بلکه نحوه و سبک مدیریت مدیران این سازمان‌ها نتوانسته است به‌طور کامل بر مشکلات غلبه کند. ازاین‌رو، این پرسش همچنان پابرجاست که ریشهٔ این ضعف‌ها در کجاست؟ آیا

1 Goethals, G. R. et. Al.

این ضعف‌ها در نحوهٔ عملکرد کارکنان ریشه دارد یا ناشی از نحوه و سبک رهبری مدیران این سازمان‌هاست؟ حتی از ابتدای انقلاب اسلامی نیز برای سبک‌های مدیریتی، اسامی تازه‌ای خلق شده است: مدیریت جهادی، مدیریت انقلابی، مدیریت حزب‌اللهی و غیره. صرف‌نظر از معنای این اصطلاحات، مسئله‌ای روشن وجود دارد، سبک‌های رهبری پیشاانقلابی و حتی پساانقلابی کارآیی لازم را نداشته‌اند؛ ازاین‌رو، سبک‌های رهبری متفاوتی از سوی انقلابیون پیشنهاد شده است. در هر حال، سبک رهبری یکی از عوامل مهم در عملکرد سازمان‌های دولتی و خصوصی است. پژوهش حاضر به بررسی ارزیابی سبک‌های مدیریتی و تأثیر این سبک‌ها 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، رابطهٔ مثبت (مبتنی بر همبستگی) میان سبک‌های رهبری و عملکرد کارکنان سازمان دولتی و خصوصی وجود دارد یا خیر؟

مفاهیم و چارچوب نظری

دو مفهوم کلیدی در پژوهش حاضر، سبک‌های رهبری و عملکرد شغلی کارکنان هستند. ازاین‌رو، به ترتیب و به اختصار به این دو مفهوم پرداخته می‌شود.

سبک رهبری

یکی از پرسش‌های دیرینه در حوزهٔ مدیریت این است: رهبری چیست؟ این پرسش، هنگامی که از منظر یک مسئولیت مدیریتی دقیق‌تر بررسی شود، پیچیدگی بیش‌تری می‌یابد؛ زیرا خود مفاهیم «رهبر» و «مدیر» نیز محل بحث هستند. یانکوروا، لودویگوا و گابووا (۲۰۱۷) در مقالهٔ خود به مرور ادبیات بسیار متنوع رهبری پرداخته و بر اساس آن بیان می‌کنند که تعدد تعاریف رهبری بیش از آن چیزی است که تصور می‌شود. آن‌ها به نقل از کرینر[1]، تعداد این تعاریف را بالغ بر ۴۰۰ مورد می‌دانند (همان: ۱۳۶). وارن بینس، از پژوهشگران مورد احترام در حوزهٔ رهبری و مشاور مدیریت، بیان می‌کند که بسیاری از شرکت‌های آمریکایی بیش از حد به مدیریت و کمتر از اندازهٔ لازم به رهبری توجه می‌کنند. رهبری به معنای توانایی نفوذ بر گروهی برای دستیابی به هدف یا اهدافی مشخص است. رهبری جزء جدایی‌ناپذیر مدیریت به شمار می‌رود و نقشی اساسی در فعالیت‌های مدیر ایفا می‌کند. اگر تنها یک عامل موجب تفاوت بین سازمان‌های موفق و ناموفق باشد، آن عامل، رهبری پویا و مؤثر است. پیتر دراکر، پدر علم مدیریت اشاره می‌کند که مدیران یعنی رهبران سازمان‌ها منبع اصلی هر مؤسسه‌ای به شمار می‌روند. گریس هوپر، متخصص مدیریت و نخستین زنی که در نیروی دریایی آمریکا به درجهٔ دریاداری رسیده است، می‌گوید: «شما امور را مدیریت می‌کنید؛ اما افراد را باید رهبری کرد.» تردیدی نیست که در محیط کار پیچیدهٔ امروزی، مدیران باید نقش رهبر را ایفا کنند؛ چالش اصلی آن است که این نقش مهم سازمانی به‌درستی ایفا شود (ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۸۱).

گروهی رهبری را تأثیرگذاری بر افراد در انجام وظایفشان با میل و رغبت توصیف کرده‌اند (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۰). گروهی دیگر، رهبری را نفوذ بر زیردستان تعریف کرده‌اند. در تعریفی دیگر، با تأکید بر روابط میان افراد، رهبری نفوذ بر مرئوسان از طریق برقراری ارتباط با آنان برای تحقق اهداف سازمان دانسته شده است. همان‌گونه که از تعریف رهبری ملاحظه می‌شود، مهم‌ترین نکته در رهبری، جهت دادن و نفوذ بر اعضای سازمان است؛ ازاین‌رو،

1 Crainer

می‌توان گفت که رهبری مستلزم نفوذ و تأثیرگذاری بر افراد است (همپتن[1]، ۱۹۸۱). رهبری یکی از پنج وظیفه‌ای است که فرایند مدیریت را تشکیل می‌دهند (برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، بسیج منابع و امکانات، رهبری و کنترل). برنامه‌ریزی، جهت و هدف‌ها را تعیین می‌کند. بسیج منابع و امکانات، منابع لازم برای دستیابی به هدف را فراهم می‌سازد. سازمان‌دهی، منابع گردآوری‌شده را سامان می‌دهد تا برنامه‌ها به مرحلهٔ عمل درآیند. رهبری، تعهد و اشتیاق لازم را در افراد ایجاد می‌کند تا استعدادهای خود را به‌طور کامل به کار گیرند و در اجرای برنامه‌ها مشارکت کنند. کنترل نیز اطمینان می‌دهد که امور به‌درستی ادامه می‌یابد (ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۸۱).

رید (۲۰۱۶) بر این نکته تأکید کرده است که همهٔ سازمان‌ها، صرف‌نظر از خصوصی یا دولتی بودن، باید با مفهوم «رهبری مؤثر» آشنا باشند. رهبری کلید موفقیت یا شکست سازمان‌ها تلقی شده است (معمارزاده و صانعی، 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.

تعاریف متعددی از سبک رهبری ارائه شده است. هرسی و بلانچارد (۱۳۸۰) در تعریفی ساده، اما راهگشا، سبک رهبری را چنین تعریف می‌کنند:

- الگوهای رفتاری خاصی که رهبر هنگام هدایت کردن رفتارها و فعالیت‌های دیگران از خود نشان می‌دهد.

در این تعریف، سبک رهبری به‌عنوان «الگوهای رفتاری» تلقی شده و هدف آن «هدایت رفتارها و فعالیت‌های دیگران» است. این امر محق نمی‌شود، مگر آنکه 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 رهبر بر کارکنان است. ازاین‌رو، از نظر والدمن و همکارانش (۲۰۰۱)، سبک رهبری یکی از کلیدی‌ترین مفاهیم در نظریهٔ سازمان‌ها است. از نظر این محققان، نمی‌توان از علمکرد شغلی کارکنان و موفقیت یا عدم موفقیت سازمان‌ها سخن گفت، بدون آنکه از سبک رهبری توجه شود. بنابراین، سبک رهبری متغیر مهمی در پژوهش‌های مربوط به عملکرد شغلی کارکنان، موفقیت و برونداد سازمان‌های دولتی و خصوصی و در نتیجه، رضایت مردم از عملکرد این سازمان‌هاست. لذا، یکی از رمزهای موفقیت هر سازمانی، سبک رهبری‌ای 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 فعالیت‌های دیگران از خود نشان می‌دهد. این الگو عموماً شامل رفتار وظیفه‌مدار، رفتار رابطه‌مدار یا ترکیبی از این دو است. دو نوع رفتار وظیفه‌مدار و رابطه‌مدار که در تبیین مفهوم شخصیت رهبر اهمیت زیادی دارند، به شرح زیر تعریف می‌شوند:

الف. رفتار وظیفه‌مدار: این نوع سبک رهبری به میزان سازمان‌دهی، تعریف و تبیین نقش‌های اعضای گروه (زیردستان) از سوی رهبر اشاره دارد؛ به‌گونه‌ای که مشخص شود هر یک از اعضا چه فعالیت‌هایی را در چه زمان، مکان و شیوه‌ای انجام دهند. کوشش‌های رهبر در راستای ایجاد الگوهای دقیق سازمانی، مجاری ارتباطی و روش‌های انجام وظایف، این رفتار را مشخص می‌کند.

ب. رفتار رابطه‌مدار: این نوع سبک رهبری به میزان برقراری روابط میان رهبر و اعضای گروه از طریق گشودن مجاری ارتباط، تفویض مسئولیت و فراهم‌کردن فرصت برای زیردستان به‌منظور استفاده از توانایی‌های بالقوهٔ خود

1 Hampton

اشاره دارد. این رفتار از طریق حمایت اجتماعی و عاطفی، دوستی و اعتماد متقابل مشخص می‌شود (علاقه‌بند، ۱۳۸۱).

از ترکیب این دو نوع سبک رهبری، چهار نوع رفتار رهبری را می‌توان تعریف کرد که عبارت‌اند 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 می‌کنند. فرد در طی فرایند رشد و بلوغ، در مواجهه با محرک‌های گوناگون، الگوهای رفتاری و عادت‌های مشخصی پیدا می‌کند و در شرایط مشابه، رفتارهای مشابهی از خود نشان می‌دهند. دیگران این رفتارها را به‌عنوان ویژگی‌های شخصیت رهبر تشخیص می‌دهند و ممکن است انواع معینی از رفتارها را از او انتظار داشته باشند یا حتی بتوانند آن رفتارها را پیش‌بینی کنند (علاقه‌بند، ۱۳۸۱).

در این پژوهش، سبک رهبری اتخاذشده از سوی مدیران سازمان‌های دولتی و خصوصی در استان تهران، از منظر کارکنان شاغل در بخش‌های مختلف این سازمان‌ها مورد ارزیابی قرار گرفته است. سپس رابطهٔ میان سبک رهبری اتخاذشده و عملکرد شغلی کارکنان سنجیده شده است. به‌منظور سنجش سبک رهبری در پژوهش حاضر، از چهار سبک رهبری ارائه‌شده از سوی هرسی و بلانچارد (۱۳۸۰) استفاده شده است. سبک‌های چهارگانه رهبری مورد نظر این دو نظریه‌پرداز عبارت‌اند 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 موفق هستند، درحالی‌که سازمان‌های دیگر شکست خورده‌اند. عملکرد سازمانی، مهم‌ترین مسئله برای سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی است. آگاهی از عوامل تاثیرگذار بر عملکرد سازمان برای مدیران بسیار مهم است؛ زیرا این امر در اتخاذ اقدامات مناسب اهمیت دارد. عملکرد در لغت یعنی حالت یا کیفیت کارکرد. بنابراین، عملکرد سازمانی یک سازه کلی است که به چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد. عملکرد عبارت است از: «فرایند تبیین کیفیت، اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته» (نیلی و همکاران[1]، 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 استفادهٔ سازمان از منابع برای تولید خدمات یا محصولات است (دالری و ورسینگتون[2]،۱۹۹۶). این دو وجه از عملکرد به یکدیگر مرتبط‌اند و بیانگر رابطهٔ میان درونداد (کارایی) و برونداد (اثربخشی) هستند.

تعریف، مفهوم‌سازی، و اندازه‌گیری عملکرد، کار آسانی نیست. محققان، تعاریف و دیدگاه‌های مختلفی دربارهٔ عملکرد سازمانی ارائه کرده‌اند؛ ولی این موضوع همچنان به‌عنوان مسئله‌ای جنجال‌برانگیز باقی مانده است (بارنی[3]، ۱۹۹۷). با توجه به تعریف جیمینو[4] (۲۰۰۲)، عملکرد معادل اقتصاد، کارایی و اثربخشی برای یک برنامهٔ خاص یا فعالیت است. بااین‌حال، دفت (۲۰۰۰) بیان می‌کند که عملکرد سازمانی، فعالیت سازمان برای دستیابی به اهداف با استفاده از منابع به شیوه‌ای مؤثر و کارآمد است. همسو با گفته‌ی دفت، ریکاردو[5] (۲۰۰۱، نقل از ابوجرد، یوسف، نیک‌بین[6]،۲۰۱۰).) بیان می‌کند که عملکرد سازمانی، فعالیت سازمان برای دستیابی به اهداف و مقاصد است. هو[7] (۲۰۰۸) بیان می‌کند که عملکرد سازمانی شاخصی است که چگونگی تحقق اهداف یک سازمان یا مؤسسه را

1 Neely, Adams & Kennerley
2 Dollery & Worthington
3 Barney
4 Gimeno
5 Ricardo
6 Abu-Jarad., Yusof., & Nikbin
7 Ho L. A.

اندازه‌گیری می‌کند. با توجه به تعدد تعاریف ارائه‌شده، 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 کارآیی است. اثربخشی، توصیف‌کنندهٔ درجهٔ نیل به اهداف سازمانی است و کارایی، چگونگی استفادهٔ سازمان از منابع برای تولید محصولات یا ارائهٔ خدمات را نشان می‌دهد. به‌منظور سنجش این دو جنبه، در پژوهش حاضر از نظریهٔ آچیو[1] استفاده شده است که در بخش بعدی به آن می‌پردازیم.

سیستم‌های سنجش عملکرد به‌عنوان ابزاری برای پایش و اعمال نظارت طراحی شده‌اند (نیلی و همکاران، ۱۹۹۵؛ نانی و همکاران[2]، ۱۹۹۰). سنجش عملکرد عبارت است از فرایند حصول اطمینان از اینکه یک سازمان راهبردهایی را دنبال می‌کند که به تحقق اهداف منجر می‌شوند. سینک[3] (۱۹۹۱) سنجش عملکرد را وظیفه‌ای پیچیده، دشوار، چالش‌برانگیز و مهم می‌داند. سطح عملکرد یک سازمان، تابعی از کارایی و اثربخشی عملیات سازمانی است. بنابراین، سنجش عملکرد عبارت است از فرایند تعیین کمیت کارایی و اثربخشی یک سازمان. بی‌شک، سنجش عملکرد یک هدف نیست، بلکه ابزاری برای مدیریت اثربخش است. نتایج سنجش عملکرد نشان می‌دهد که چه اتفاقی افتاده است؛ اما چرایی آن را نشان نمی‌دهد. به‌منظور استفادهٔ مؤثر از یافته‌های سنجش عملکرد، یک سازمان نیازمند انتقال از «سنجش» به «مدیریت» است. این مفهوم به‌عنوان مدیریت عملکرد در پژوهش‌های عملکرد سازمانی شناخته می‌شود (آماراتونگا و همکاران، ۲۰۰۲). به‌هرحال، باید در نظر داشت که سنجش عملکرد در سازمان عبارت است از اندازه‌گیری عملکرد، درحالی‌که مدیریت عملکرد با استفاده از برونداد سنجش عملکرد، در پی مدیریت آن است (رادنور و مک‌گوئر، ۲۰۰۴). سنجش عملکرد یکی از مهم‌ترین فرایندهای راهبردی است که ضمن ارتقای پاسخگویی، میزان تحقق اهداف و برنامه‌های هر سازمان را مشخص می‌سازد (داریانی 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 مقایسهٔ سطوح واقعی عملکرد با سطوح پیش از استقرار اصلاحاتی است که با هدف خاصی تبیین شده‌اند (میرزاصادقی و همکاران، ۱۳۸۱). دس و رابینسون[4] (۱۹۸۴) معتقدند که در گذشته برای سنجش عملکرد سازمانی بیش‌تر از رویکرد مالی استفاده می‌شد؛ اما امروزه این رویکرد به‌تنهایی برای سنجش عملکرد سازمانی کافی نیست. ازاین‌رو، متغیرهایی مانند کیفیت، بهره‌وری، سوددهی، سهم بازار، بازگشت سرمایه و عملکرد کلی در سنجش عملکرد سازمانی اهمیت دارند. نظام‌های سنجش عملکرد با مقایسهٔ نتایج واقعی با مقاصد و اهداف راهبردی، به مدیران در پیگیری اجرای راهبرد کسب‌وکار کمک می‌کند. نظام سنجش عملکرد معمولاً روش‌های تعیین اهداف کسب‌وکار را با گزارش‌های دوره‌ای که میزان پیشرفت این اهداف را نشان می‌دهند، ترکیب می‌کند. این اهداف ممکن است کوتاه‌مدت یا بلندمدت باشند. منظور از عملکرد سازمانی برتر، عملکردی است که در یک دورهٔ زمانی بلندمدت، از طریق توانایی انطباق مناسب با تغییرات، واکنش سریع به تغییرات، ایجاد ساختار منسجم و هدفمند، بهبود مستمر قابلیت‌های کلیدی و تعامل مناسب با کارکنان، به نتایجی بهتر دست یابد (قلیچ‌لی و همکاران، ۱۳۸۷).

در پژوهش حاضر، به‌منظور سنجش و اندازه‌گیری عملکرد کارکنان، از مدل هرسی و گلداسمیت[5] (۲۰۰۳، به نقل از خیرت، ۱۳۹۵) استفاده شده است. این مدل به مدل آچیو معروف است. یکی از مشکلات اساسی در فرایند مدیریت سازمان‌ها این است که بسیاری از مدیران توانایی آگاه‌کردن پیروان خود از مشکلات موجود را دارند، اما

---

1 Achive
2 Nani
3 Sink
4 Dess and Robinson
5 Hersy & Goldsmith

همین مدیران در تعیین علل بروز این مشکلات از اثربخشی لازم برخوردار نیستند. به عبارت دیگر، بسیاری از مدیران در شناسایی مسائل یا مشکلات توانمند هستند، اما در تحلیل یا تشخیص علل آن‌ها به‌مراتب ضعیف‌تر عمل می‌کنند. برای دستیابی به حداکثر اثربخشی در ارزیابی و حل مسائل مربوط به عملکرد، مدیران باید علت ایجاد مسائل را تعیین کنند. مدل اَچیو از سوی هرسی و گلداسمیت، به‌منظور کمک به مدیران در تعیین علل مشکلات عملکرد و ایجاد راهبردهای 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 تک‌تک کارکنان تأثیر بگذارند.

۲- ارائهٔ این عوامل به‌گونه‌ای که بتوان آن‌ها را به خاطر سپرد و به کار برد.

مراحل تدوین مدل اچیو

۱- نخستین گام برای تدوین مدل، کنار گذاشتن عواملی است که بر عملکرد مدیریت تأثیر می‌گذارند. عواملی مانند مشوق، توانایی، درک، حمایت سازمانی، سازش محیطی، بازخورد و اعتبار از جمله این عوامل هستند.

۲- گام بعدی آن است که مدیران این عوامل را به‌گونه‌ای ترکیب کنند که بتوان آن‌ها را به‌خاطر سپرد و از آن‌ها استفاده کرد. پژوهش‌های آتکینسون[1] نشان می‌دهد که عملکرد تابع انگیزش و توانایی است.

پورتر و لاولر[2] با افزودن تصور نقش یا درک شغل، این ایده را بسط دادند. لورش و لارنس[3] با این موضوع به‌گونه‌ای متفاوت برخورد کرده و به این نتیجه رسیده‌اند که عملکرد صرفاً به ویژگی‌های موجود در فرد مربوط نیست، بلکه با سازمان و محیط نیز ارتباط دارد. مدل اچیو از دو عامل دیگر نیز در معادلهٔ مدیریت عملکرد بهره می‌گیرد. یکی از این عوامل، بازخورد است؛ یعنی پیروان/کارکنان نه‌تنها باید از آنچه می‌خواهند انجام دهند آگاه باشند، بلکه باید بدانند بر اساس معیارهای موجود چگونه باید عمل کنند. عامل دیگر مدیریت عملکرد، اعتبار است. در تحلیل عملکرد، مدیران باید به‌طور مستمر دربارهٔ اعتبار فعالیت‌های کارکنان، نظیر تحلیل شغلی، تقاضای استخدام، ارزیابی، کارآموزی، ترفیع و اخراج، بررسی کنند. هرسی و گلداسمیت هفت متغیر مربوط به مدیریت اثربخش عملکرد را از میان سایر عوامل انتخاب کرده‌اند: ۱. مشوق؛ ۲. توانایی؛ ۳. درک؛ ۴. حمایت سازمانی؛ ۵. سازش محیطی؛ ۶. بازخورد و ۷. اعتبار. بدین ترتیب، واژهٔ هفت حرفی به نام Achieve (اَچیو) 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

دو مفهوم مهم که این پژوهش در پی بررسی رابطهٔ آن‌هاست، عبارت‌اند از: سبک رهبری و عملکرد سازمانی (شغلی) کارکنان.

سبک رهبری

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

تعریف عملیاتی. برای عملیاتی‌سازی متغیر سبک رهبری، از پژوهش هرسی و بلانچارد (۱۳۸۰) استفاده شده است. همان‌گونه که پیش از این اشاره شد، سبک‌های رهبری به چهار دستهٔ عمده تقسیم می‌شوند: ۱. سبک رهبری

---

1 Atkinson
2 Porter & Lawler
3 Lorsch & Lawrence

دستوری؛ ۲. سبک رهبری توجیهی؛ ۳. سبک رهبری مشارکتی و ۴. سبک رهبری تفویضی. این سبک‌های رهبری با الهام از پرسشنامهٔ استاندارد ۴۸ سنجه‌ای هرسی و بلانچارد (۱۳۸۰) اندازه‌گیری شده‌اند. هر سبک رهبری با تعدادی سنجه (گویه) سنجیده شده است: سبک رهبری دستوری (گویه‌های ۱ تا ۱۲)، سبک رهبری توجیهی (گویه‌های ۱۳ تا ۲۴)، سبک رهبری مشارکتی (گویه‌های ۲۵ تا ۳۶) و سبک رهبری تفویضی (گویه‌های ۳۷ تا ۴۸). هر یک از گویه‌ها (سنجه‌ها) بر اساس یک طیف لیکرت پنج‌نمره‌ای از خیلی موافق با نمرهٔ ۵ تا کاملاً مخالف با نمرهٔ ۱ سنجیده شده‌اند.

۱. سبک رهبری دستوری (آمرانه)[1]

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

۲. سبک رهبری توجیهی (فروشی، قبولاندنی یا اقناعی)[2]

در این سبک، رفتارهای هدایتی و حمایتی هر دو زیاد است؛ رهبر هم بر تحقق اهداف و هم بر 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 رابطهٔ مناسبی برقرار سازد. در این سبک، رهبر تصمیمات را برای زیردستان توضیح می‌دهد و به آن‌ها فرصت می‌دهد تا آن تصمیم‌ها را بپذیرند ولی در نهایت تصمیم‌گیری بر عهدهٔ رهبر است (آزادی، ۱۳۹۱). این سبک با گویه‌های ۱۳ تا ۲۴ پرسشنامهٔ هرسی و بلانچارد سنجیده شده است.

۳. سبک رهبری مشارکتی[3]

رفتار هدایتی در این سبک کم و رفتار حمایتی زیاد است. رهبر به‌عنوان حل‌کننده و تسهیل‌کنندهٔ مسائل برای پیروان و همچنین پشتیبان آنان عمل می‌کند؛ به آن‌ها اجازه می‌دهد در برخی مسائل تصمیم‌گیری کنند و بر عملکرد آن‌ها نیز نظارت دارد. رهبر همیشه برای حل مسائل پیش‌بینی‌نشده در دسترس است و همواره آمادگی قدردانی و حمایت اجتماعی از زیردستان را دارد (آزادی، ۱۳۹۱). این سبک با گویه‌های ۲۵ تا ۳۶ پرسشنامهٔ هرسی و بلانچارد سنجیده شده است.

٤. تعریف سبک رهبری تفویضی[4]

رفتار هدایتی و حمایتی در این سبک، هر دو کم است. سبک تفویضی برای بسیاری از رهبران ایده‌آل است. زیرا رهبر دخالت خود را در برنامه‌ریزی، کنترل جزئیات و تصریح هدف‌ها به حداقل می‌رساند. پس از این‌که با زیردستان دربارهٔ آنچه باید انجام شود به توافق رسید، اجازه می‌دهد تا آن‌ها مسئولیت کارها را برعهده گیرند و راه‌های دستیابی به اهداف را خودشان تعیین کنند. رهبر بیش‌تر تلاش می‌کند اعتماد را میان کارکنان گسترش دهد و در آن‌ها برای انجام وظایف محول‌شده انگیزه ایجاد کند (آزادی، ۱۳۹۱). این سبک با گویه‌های ۳۷ تا ۴۸ پرسشنامهٔ هرسی و بلانچارد سنجیده شده است.

بدیهی است که علاوه بر این سبک‌های رهبری، می‌توان از سبک‌های دیگری نیز نام برد. اما پژوهش حاضر تنها به سنجش این سبک‌ها اکتفا کرده است.

---

1 Telling (S1)
2 Selling (S2)
3 Participating (S3)
4 Deligating (S4)

عملکرد سازمانی (شغلی) کارکنان

تعریف مفهومی. عملکرد شغلی عبارت است از آنچه شخص انجام می‌دهد و قابل مشاهده است؛ همچنین شامل آن دسته از فعالیت‌هایی است که با اهداف سازمان مرتبط هستند (موچینکی[1]، 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 مؤلفه سنجیده می‌شود که عبارت‌اند از ۱. توانایی، ۲. وضوح، ۳. کمک، ۴. مشوق، ۵. ارزیابی، ۶. اعتبار و ۷. محیط. این مؤلفه‌ها به وسیلهٔ پرسشنامهٔ ۴۲ سنجه‌ای طراحی‌شده توسط هرسی و گلداسمیث (۲۰۰۳، به نقل از خیرت، ۱۳۹۵) اندازه‌گیری می‌شوند.

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

۲. وضوح. به درک و پذیرش نحوهٔ کار، محل و چگونگی انجام کار گفته می‌شود. برای آن‌که پیروان درک کاملی از موضوع داشته باشند، باید اهداف اصلی، نحوهٔ دستیابی به آن‌ها و اولویت‌های اهداف برای آن‌ها کاملاً صریح و روشن باشد تا بتوانند سازمان را به سمت اهداف تعیین‌شده هدایت کنند؛ در غیر این صورت، نمی‌توان انتظار عملکرد مطلوبی از آن‌ها داشت. برای سنجش این بعد، از گویه‌های ۵ تا ۱۱ استفاده شده است.

۳. کمک (حمایت سازمانی). اصطلاح کمک به حمایت سازمانی گفته می‌شود که پیرو برای تکمیل اثربخشی کار به آن نیاز دارد. برخی از عوامل حمایت سازمانی شامل بودجه، وسایل و تسهیلات لازم برای انجام تکلیف، حمایت موردنیاز از سوی دوایر دیگر، در دسترس بودن فرآورده و کیفیت آن، و ذخیرهٔ کافی از منابع انسانی است. حمایت سازمانی می‌تواند به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم باشد (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۰). برای سنجش این بعد، از گویه‌های ۱۲ تا ۱۶ پرسشنامهٔ یادشده استفاده شده است.

۴. مشوق (انگیزه یا تمایل). افراد به‌طور طبیعی گرایش دارند تکالیفی را دنبال کنند که دربردارندهٔ پاداش باشند و از تکالیف دیگر اجتناب کنند. پاداش‌ها می‌توانند ملموس یا ناملموس باشند. بازخورد دربارهٔ عملکرد، مانند بازشناسی یا دلجویی از افراد را می‌توان بخشی مهم از نظام کلی انگیزش به شمار آورد (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۰). برای سنجش این بعد، از گویه‌های ۱۷ تا ۲۲ پرسشنامهٔ یادشده استفاده شده است.

۵. ارزیابی (آموزش و بازخور عملکرد). ارزیابی به بازخورد روزانهٔ عملکرد و مرورهای گاه‌به‌گاه گفته می‌شود. روند بازخورد مناسب به پیروان اجازه می‌دهد پیوسته از چگونگی انجام کار مطلع باشند (رضاییان، ۱۳۸۱). اگر اشخاص از مشکلات عملکرد خویش آگاه نباشند، انتظار بهبود عملکرد، انتظاری غیرواقع‌گرایانه 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 معتبر بودن تصمیم‌های مدیر دربارهٔ منابع انسانی اطلاق می‌شود. مدیران باید مطمئن شوند که تصمیم‌های اتخاذشده دربارهٔ افراد از لحاظ حقوقی، دادگاهی و خط‌مشی‌های سازمان مناسب هستند (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۰). برای سنجش این بعد، از گویه‌های ۳۲ تا ۳۷ استفاده شده است.

۷.محیط (تناسب محیطی). محیط به مجموعه عوامل مؤثر برون‌سازمانی اشاره دارد (رضائیان، ۱۳۸۱). اصطلاح محیط به آن دسته از عوامل خارجی گفته می‌شود که حتی با وجود برخورداری از توانایی، وضوح، حمایت و انگیزهٔ لازم برای انجام شغل، می‌توانند بر عملکرد تأثیر بگذارند. عناصر کلیدی محیط شامل رقابت، تغییر شرایط بازار، آیین‌نامه‌های دولتی، تدارکات و اموری از این قبیل است (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۲). برای سنجش این بعد، از گویه‌های ۳۸ تا ۴۲ استفاده شده است.

---

1 Muchincky

جامعه آماری، نمونه آماری و روش نمونه‌گیری

در پژوهش حاضر، با توجه به ماهیت مقایسه‌ای آن، جامعه آماری شامل دو گروه از کارکنان است: 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 ۱۴۳۴۰۱ نفر و تعداد کارمندان سازمان‌های خصوصی ۳۲۵۶۶ نفر بوده است.

نمونه آماری: با توجه به مشخص‌بودن حجم جامعه آماری (N)، برای تعیین حجم نمونه (n) در هر دو گروه (کارمندان سازمان‌های دولتی و خصوصی استان تهران) از فرمول کوکران[1] استفاده شده است. این فرمول به شرح زیر است:

$$n = \frac{NZ^2_{\alpha/2}\, pq}{\varepsilon^2(N-1) + Z^2_{\alpha/2}\, pq}$$

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

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

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

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

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

روش نمونه‌گیری

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

روش پژوهش و گردآوری داده‌ها

با توجه به هدف این پژوهش، که مقایسهٔ تطبیقی رابطهٔ سبک‌های رهبری مدیران با عملکرد کارکنان در سازمان‌های دولتی و خصوصی است، پژوهش حاضر به روش پیمایش و از طریق توزیع و تکمیل (خوداظهاری) پرسشنامه میان کارمندان سازمان‌های دولتی و خصوصی استان تهران انجام شده است. در پیمایش حاضر، از دو پرسشنامه به‌منظور اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش در میان کارمندان سازمان‌های دولتی و خصوصی استان تهران استفاده شده است: ۱. پرسشنامهٔ سبک رهبری هرسی و بلانچارد (۱۳۸۰) و ۲. پرسشنامهٔ عملکرد سازمانی هرسی و گلداسمیث (۲۰۰۳، به نقل از خیرت، ۱۳۹۵).

تجزیه‌وتحلیل داده‌ها

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

---

1 Chocran

پرسشنامهٔ استاندارد سبک‌های رهبری هرسی و بلانچارد (۱۳۸۰): پرسشنامه سبک‌های رهبری[1] (LS) هرسی و بلانچارد برای سنجش سبک رهبری مدیران سازمان‌های دولتی و خصوصی استان تهران استفاده شده و توسط کارمندان این سازمان‌ها از طریق دگراظهاری (یعنی اندازه‌گیری سبک‌های رهبری مدیران به‌وسیلهٔ اظهارنظر کارکنان) تکمیل شده است. این پرسشنامه ۴۸ گویه دارد که به‌صورت طیف لیکرت ۵ درجه‌ای (از کاملاً موافق تا کاملاً مخالف) به کارمندان ارائه شده است. با توجه به تعداد گویه‌های این پرسشنامه (۴۸ گویه)، حداقل نمره هر پاسخگو در ارزیابی سبک رهبری مدیران ۴۸ و حداکثر نمره ۲۴۰ است.

پرسشنامهٔ استاندارد عملکرد سازمانی هرسی و گلداسمیث: از این پرسشنامه به منظور اندازه‌گیری عملکرد سازمانی[2] (OP) کارمندان سازمان‌های دولتی و خصوصی استان تهران استفاده شده است و از طریق خوداظهاری (یعنی اندازه‌گیری عملکرد سازمانی کارکنان به‌وسیلهٔ اظهار نظر خودشان از طریق پاسخ‌گویی به پرسشنامه) تکمیل شده است. این پرسشنامه دارای ۴۲ گویه به‌صورت جمله‌های خبری و طیف لیکرت ۵ درجه‌ای از کاملاً موافق (۵) تا کاملاً مخالف (۱) است. با توجه به گویه‌های این پرسشنامه (۴۲ گویه) و طیف ۵ درجه‌ای لیکرت، حداقل نمره برای کل پرسشنامه ۴۲ و حداکثر نمره ۲۱۰ است. این پرسشنامه دارای ۷ مؤلفه است: ۱. توانایی (دانش و مهارت)؛ ۲. وضوح (درک یا تصور نقش)؛ ۳. کمک (حمایت سازمانی)؛ ۴. مشوق (انگیزه یا تمایل)؛ ۵. ارزیابی (آموزش و بازخورد عملکرد) و ۶. اعتبار (اعمال معتبر و قانونی پرسنل) و ۷. محیط (تناسب محیطی). گویه‌های ۱ تا ۴ مربوط به مؤلفهٔ توانایی، گویه‌های ۵ تا ۱۱ مربوط به مؤلفهٔ وضوح، گویه‌های ۱۲ تا ۱۶ مربوط به مؤلفهٔ کمک، گویه‌های ۱۷ تا ۲۲ مربوط به مؤلفهٔ مشوق، گویه‌های ۲۳ تا ۳۱ مربوط به مؤلفهٔ ارزیابی، گویه‌های ۳۲ تا ۳۷ مربوط به مؤلفهٔ اعتبار و گویه‌های ۳۸ تا ۴۲ مربوط به مؤلفهٔ محیط است. در پژوهش انجام‌شده توسط اسدی و همکاران (۱۳۸۸)، پایایی و روایی پرسشنامه موردنظر به‌ترتیب ۰/۸۶ و ۰/۸۱ گزارش شده است.

روایی و پایایی

اگرچه دو پرسشنامه هرسی و بلانچارد و هرسی و گلداسمیث، پرسشنامه‌هایی استاندارد هستند و در پژوهش‌های دیگر پژوهشگران ایرانی نیز به کار رفته‌اند، به منظور اطمینان بیش‌تر از روایی آن‌ها، از روایی محتوا و صوری (با مراجعه به اساتید و خبرگان دانشگاهی) استفاده شده است.

پایایی

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

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

متغیرهای اصلی	متغیرهای فرعی یا مؤلفه‌ها	بازهٔ سوالات	تعداد گویه‌ها	ضریب آلفا	
				دولتی	خصوصی
	رهبری دستوری	۱–۱۲	۱۲	۰/۸۳۰	۰/۸۳۱
سبک رهبری (LS)	رهبری دموکراتیک	۱۳–۲۴	۱۲	۰/۷۹۲	۰/۷۸۷
	رهبری عدم مداخله	۲۵–۳۶	۱۲	۰/۸۰۹	۰/۸۰۸
	رهبری تفویضی	۳۷–۴۸	۱۲	۰/۷۸۴	۰/۷۸۵
	توانایی	۹۷–۱۰۰	۴	۰/۷۸۳	۰/۷۸۵
	وضوح	۱۰۱–۱۰۷	۷	۰/۷۴۶	۰/۷۳۹

1 Leadership Styles
2 Organizational Performance

عملکرد سازمانی (OP)	کمک	۱۰۸–۱۱۲	۵	۰/۷۳۶	۰/۷۳۲
	مشوق	۱۱۳–۱۱۸	۶	۰/۷۱۴	۰/۷۱۶
	ارزیابی	۱۱۹–۱۲۷	۹	۰/۷۸۲	۰/۸۰۳
	اعتبار	۱۲۸–۱۳۳	۶	۰/۸۲۸	۰/۸۰۵
	محیط	۱۳۴–۱۳۸	۵	۰/۸۱۷	۰/۷۴۵

بر اساس ارقام جدول ۱، همهٔ متغیرها و مؤلفه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ مناسبی برخوردارند؛ ضریب کلی آلفای کرونباخ متغیر سبک رهبری (LS) برای سازمان‌های دولتی ۹۲۳/. و برای سازمان‌های خصوصی ۰/۹۲۴ است. ضریب کلی آلفای کرونباخ متغیر عملکرد سازمانی (OP) برای سازمان‌های دولتی ۹۳۳/. و برای سازمان‌های خصوصی ۹۳۵/. است. بنابراین، ضریب آلفای کرونباخ همهٔ متغیرها بالاتر از ۰/۷ است و در سطح مطلوب و قابل‌قبول قرار دارد.

یافته‌های پژوهش

در این بخش، ابتدا مشخصه‌های جمعیت‌شناختی نمونه گزارش می‌شود و سپس یافته‌های مربوط به رابطهٔ میان سبک‌های رهبری و عملکرد سازمانی کارکنان ارائه می‌شود. تمامی محاسبات و پردازش‌های آماری با استفاده از نرم افزار SPSS 25 و LISREL 8.8 انجام شده است.

ویژگی‌های جمعیت شناختی

ویژگی‌های جمعیت شناختی دو نمونه آماری پژوهش حاضر (شامل ۳۸۳ نفر از کارکنان سازمان‌های دولتی و ۳۷۹ نفر از کارکنان سازمان‌های خصوصی تهران) بر اساس جنسیت، سن، تحصیلات، رشتهٔ تحصیلی، محل کار، مرتبه علمی، پست سازمانی و سابقه کاری، 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 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 رشتهٔ 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 رشتهٔ 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 نمونهٔ 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)
وزارت‌خانه‌های دولتی	۸۸	۲۳/۰	۰	۰
سازمان‌ها دولتی	۲۲۲	۵۸/۰	۰	۰
سازمان‌های غیردولتی	۰	۰	۲۸۹	۷۶/۳
هیأت 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 مرتبهٔ علمی پاسخگویان در سازمان‌های دولتی و خصوصی

مرتبهٔ 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 و دامنهٔ تغییرات) مربوط به پاسخگویان سازمان‌های دولتی و خصوصی ارائه شده است. این شاخص‌ها برای دو گروه شامل: الف) کارمندان سازمان‌های دولتی استان تهران به تعداد ۳۸۳ نفر ب) کارمندان سازمان‌های خصوصی استان تهران به تعداد ۳۷۹ نفر.

جدول۱۰. شاخص‌های توصیفی متغیرها و ابعاد پژوهش

متغیر	مؤلفه‌ها	میانگین		انحراف استاندارد		مجموع نمره		تعداد نمونه	
		دولتی	خصوصی	دولتی	خصوصی	دولتی	خصوصی	دولتی	خصوصی
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	۱۳۲۳/۸۳	۳۸۳	۳۷۹
سبک رهبری مشارکتی		۳/۵۰۲۲	۳/۵۰۸۴	۰/۶۴۲۴۷	۰/۶۳۹۶۴	۱۳۴۱/۳۳	۱۳۲۹/۶۷	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
عملکرد کارکنان	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	۰/۷۲۹۵۶	۰/۷۴۴۵۹	۱۳۱۹/۱۱	۱۳۱۶/۸۹	۳۸۳	۳۷۹
	اعتبار	۳/۴۷۲۱	۳/۴۴۹۰	۰/۸۹۲۷۱	۰/۸۷۸۴۳	۱۳۲۹/۸۳	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
	انظباط	۳/۴۵۴۶	۳/۴۵۰۷	۰/۷۴۶۵۳	۰/۷۳۸۳۱	۱۳۲۳/۱۰	۱۳۰۷/۸۰	۳۸۳	۳۷۹
	همکاری	۳/۴۰۱۴	۳/۴۰۴۴	۰/۷۹۶۰۳	۰/۸۰۲۶۶	۱۳۰۲/۷۵	۱۲۹۰/۲۵	۳۸۳	۳۷۹
نمرهٔ 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 نمرهٔ متغیر سبک رهبری (۳/۴۷) بالاتر از حد میانگین (یعنی عدد ۳ در طیف لیکرت) است. همچنین، میانگین نمرهٔ متغیر عملکرد کارکنان (۳/۴۴) نیز بالاتر از حد میانگین (یعنی عدد ۳ در طیف لیکرت) قرار دارد. در میان کارمندان سازمان‌های خصوصی نیز میانگین نمرهٔ متغیر سبک رهبری (۳/۴۷) و میانگین نمرهٔ متغیر عملکرد کارکنان (۳/۴۵) بالاتر از حد میانگین (عدد ۳ در طیف لیکرت) است. در مجموع، می‌توان گفت ارزیابی پاسخگویان از سبک رهبری مدیران سازمان‌های مورد بررسی و نیز عملکرد خود، بالاتر از حد میانگین است؛ هرچند این تفاوت چندان زیاد نیست. بنابراین، پاسخگویان ارزیابی منفی از مدیران و عملکرد خود ندارند. به‌علاوه، نکتهٔ قابل توجه آن است که در عملکرد کارکنان سازمان‌های دولتی، بیش‌ترین نمره مربوط به مؤلفهٔ نوآوری و در سازمان‌های خصوصی مربوط مؤلفهٔ کمک است. در هر دو گروه سازمانی، کم‌ترین نمره به مؤلفهٔ مشتری‌مداری اختصاص دارد.

آماره‌های استنباطی

پس از توصیف متغیرهای پژوهش، به منظور بررسی اهداف و آزمون فرضیه‌های پژوهش، گویه‌ها، ابعاد و متغیرهای پژوهش با استفاده از آماره‌های مناسب (آزمون کولموگروف- اسمیرنوف) مورد بررسی قرار گرفته‌اند. یکی از آزمون‌های رایج و مهم برای تعیین نرمال یا غیرنرمال بودن توزیع داده‌ها، آزمون کولموگروف-اسمیرنوف است که به اختصار K-S نامیده می‌شود. در این آزمون، اگر سطح معناداری به‌دست‌آمده بیش‌تر از ۰/۰۵ باشد، نشان‌دهندهٔ نرمال بودن داده‌های پژوهش نرمال است و باید از آزمون‌های پارامتریک برای تحلیل داده‌ها استفاده شود. در مقابل، اگر سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ باشد، داده‌ها نرمال تلقی نمی‌شوند و استفاده از آزمون‌های ناپارامتریک ضرورت می‌یابد. آزمون فرضیه مناسب برای این آزمون پژوهش حاضر عبارت‌اند از:

- H_0 (فرض صفر): بین توزیع مشاهده‌شده و توزیع نظری تفاوتی 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	
			دولتی	خصوصی	دولتی	خصوصی	دولتی	خصوصی	خصوصی	خصوصی
۱	**سبک رهبری**	دستوری	۰/۱۰۸	۰/۲۷۵	۰/۰۵	۰/۰۵	۰/۲۲۲	۰/۳۴۵	نرمال	نرمال
۲		توجیهی	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		انظباط	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 سازمان‌های دولتی و خصوصی استان تهران به تفکیک نشان می‌دهد. همان‌طور که در این جدول مشاهده می‌شود، سطح معناداری به‌دست‌آمده برای همه مؤلفه‌ها، چه در بخش دولتی و چه در بخش خصوصی، بزرگ‌تر از سطح خطا یعنی ۰/۰۵ است. بنابراین، با اطمینان ۹۹ درصد، می‌توان H_0 را پذیرفت و بیان داشت که داده‌های مربوط به مؤلفه‌های پژوهش در میان کارمندان سازمان‌های دولتی و خصوصی استان تهران از توزیع نرمال برخوردارند؛ بنابراین، برای تحلیل داده‌های هر دو بخش می‌توان از آزمون‌های پارامتریک استفاده کرد.

رابطهٔ سبک‌های رهبری و عملکرد کارکنان

یافته‌های توصیفی دربارهٔ متغیرهای مستقل (سبک رهبری) و وابسته (عملکرد کارکنان) نشان داد که ارزیابی پاسخگویان از هر دو متغیر در بخش‌های دولتی و خصوصی (با نمراتی بالاتر از نمرهٔ میانگین ۳ در طیف لیکرت) مثبت است. اما پرسش اصلی این است که آیا از نظر پاسخگویان، بین سبک رهبری و عملکرد کارکنان رابطهٔ معناداری وجود دارد یا خیر. در پژوهش حاضر، با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌ها، برای بررسی همبستگی (رابطهٔ) بین متغیرها و مؤلفه‌های پژوهش از ضریب همبستگی پیرسون[1] استفاده شد.

برای آزمون این فرضیه، رابطهٔ بین این دو متغیر در بخش دولتی در قالب فرضیهٔ صفر (عدم وجود رابطه) و فرضیهٔ یک، به شرح زیر صورت‌بندی شده است:

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

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

و یا:

H_0 (فرضیهٔ صفر): $r_1 = 0$

H_1 (فرضیهٔ مقابل): $r_1 \neq 0$

آزمون فرضیه در بخش خصوصی نیز به شرح زیر 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 (فرضیهٔ صفر): $r_1 = 0$

H_1 (فرضیهٔ 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 پاسخگویان نشان می‌دهد.

جدول۱۲. ضریب همبستگی پیرسون بین سبک رهبری دستوری و عملکرد کارکنان

		سبک رهبری دستوری		عملکرد کارکنان	
متغیرها		دولتی	خصوصی	دولتی	خصوصی
سبک رهبری دستوری	همبستگی پیرسون		۱	−۰/۳۵۲**	−۰/۳۴۴**
	Sig. (2-tailed)	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
	N	۳۸۳	۳۷۹	۳۸۳	۳۷۹
عملکرد کارکنان	همبستگی پیرسون	−۰/۳۵۲**	−۰/۳۴۴**	۱	۱
	Sig. (2-tailed)	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
	N	۳۸۳	۳۷۹	۳۸۳	۳۷۹
همبستگی در سطح ۹۹ درصد معنادار است (دو دنباله ۲)**					

1 Pearson correlation coefficient

2 (2-tailed)

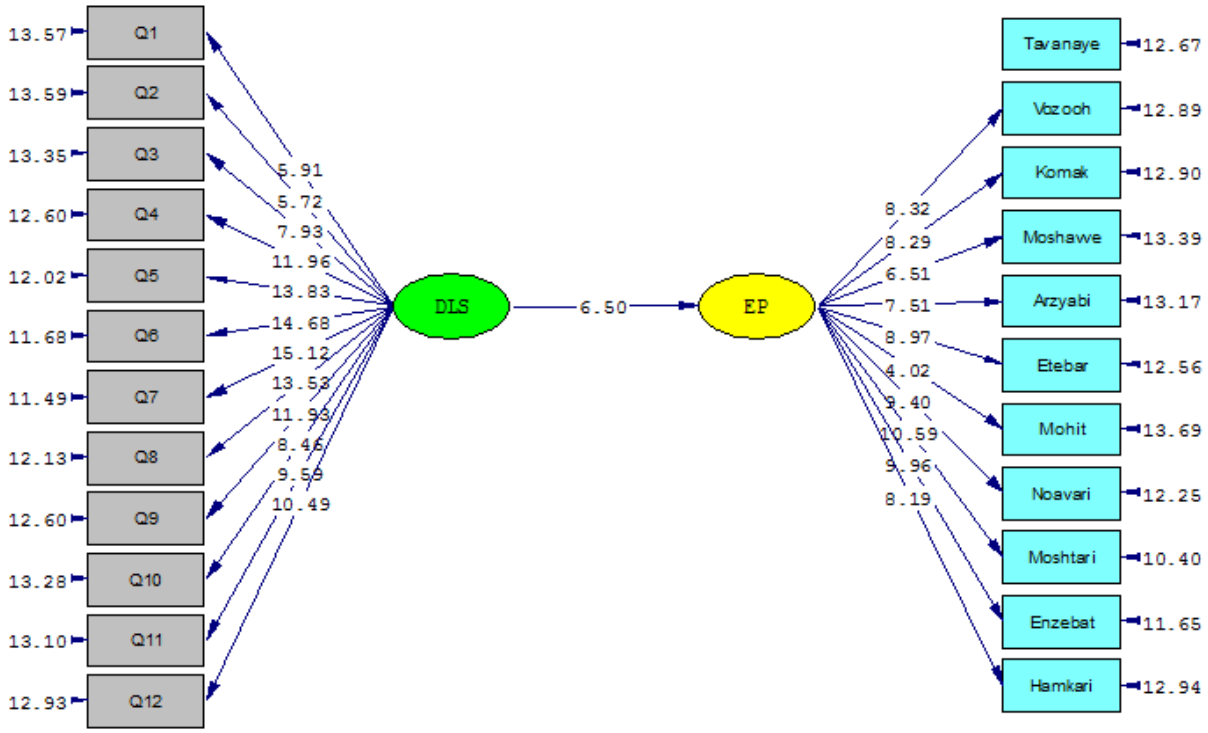
با توجه به معناداری همبستگی بین سبک رهبری دستوری و عملکرد کارکنان، می‌توان گفت فرضیهٔ صفر رد و فرضیهٔ مقابل، مبنی بر وجود رابطهٔ منفی و معنی‌دار بین سبک رهبری دستوری (آمرانه) و عملکرد کارکنان، در هر دو گروه سازمان‌های دولتی و خصوصی، با اطمینان ۹۹ درصد تأیید می‌شود. همچنین، شدت این رابطه تقریباً متوسط است؛ زیرا ضریب همبستگی در سازمان‌های دولتی و خصوصی، به‌ترتیب ۰/۳۵۲ و ۰/۳۴۴ است. بنابراین، بین سبک رهبری دستوری و عملکرد کارکنان در سازمان‌های دولتی و خصوصی استان تهران، رابطه‌ای منفی و معنادار با اطمینان ۹۹ درصد وجود دارد. به عبارت دیگر، کارمندان، سبک رهبری دستوری را با کاهش عملکرد کارکنان مرتبط می‌دانند؛ اگرچه ضرایب همبستگی چندان بالا نیستند.

به‌منظور پیش‌بینی متغیر وابسته، یعنی عملکرد کارکنان، بر اساس متغیر مستقل، یعنی سبک رهبری دستوری، از مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شده است. بدین‌منظور، مدل معادلات ساختاری پژوهش در دو حالت معناداری و استاندارد ارائه می‌شود. ابتدا، شاخص‌های برازش مدل بررسی می‌شوند. جدول ۱۳ شاخص‌های برازش مدل را برای سازمان‌های دولتی و خصوصی استان تهران نشان می‌دهد.

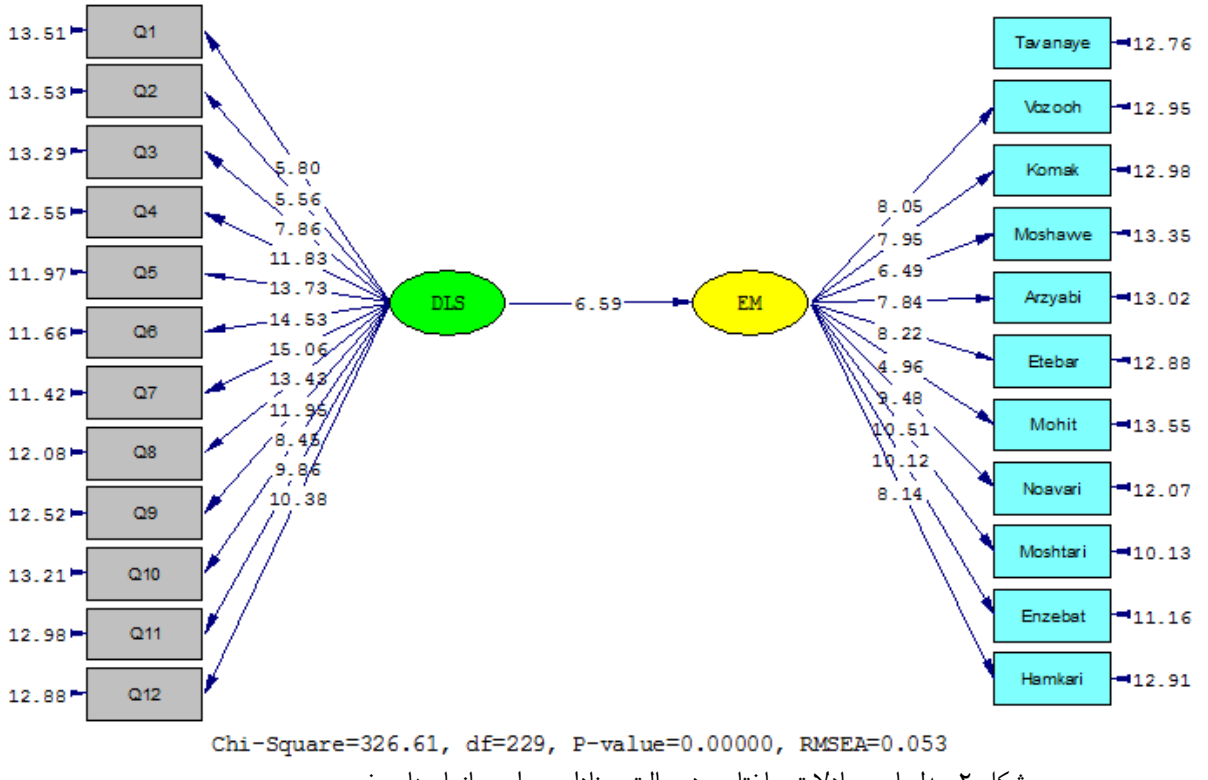
جدول ۱۳. شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری

مقادیر مطلوب	مقادیر پژوهش		شاخص‌های برازش	
	دولتی	خصوصی		
≤ ۵	۱/۸۶۲	۱/۸۶۲	x^2/df	تقسیم کای–مربع بر درج آزادی
< ۰/۱	۰/۰۶۹	۰/۰۵۳	Root Mean Squared Error of Approximation (RMSEA)	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد
≥ ۰/۹	۰/۹۵	۰/۹۸	Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	شاخص نیکویی برازش تعدیل‌شده
≥ ۰/۹	۰/۹۶	۰/۹۵	Normed Fit Index (NFI)	شاخص برازش نرم
≥ ۰/۹	۰/۹۶	۰/۹۶	Non-Normed Fit Index (NNFI)	شاخص برازش غیر نرم
≥ ۰/۹	۰/۹۷	۰/۹۳	Comparative Fit Index (CFI)	شاخص برازش مقایسه‌ای
≥ ۰/۹	۰/۹۷	۰/۹۷	Incremental Fit Index (IFI)	شاخص برازش افزایشی
≥ ۰/۹	۰/۹۱	۰/۹۵	Goodness of Fit Index (GFI)	شاخص نیکویی برازش
≥ ۰/۰۵	۰/۰۶۷	۰/۰۸۱	Root Mean Square Residual (RMR)	ریشه میانگین مربعات باقی‌مانده
≥ ۰/۰۵	۰/۰۵۲	۰/۰۹۷	Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)	ریشه میانگین مربعات باقی‌مانده استانداردشده

با توجه به جدول ۱۳، شاخص‌های برازش مدل برای سازمان‌های دولتی و خصوصی در وضعیت بسیار مطلوبی قرار دارند. پس از اطمینان از مناسب بودن شاخص‌های برازش مدل، مدل معادلات ساختاری ارائه می‌شود. بنابراین، ابتدا مدل در حالت معناداری ارائه می‌شود تا مشخص شود ضرایب مسیر معنادارند یا خیر. شکل ۱ و ۲، به‌ترتیب، مدل معادلات ساختاری در حالت معناداری را برای سازمان‌های دولتی و خصوصی نشان می‌دهند.



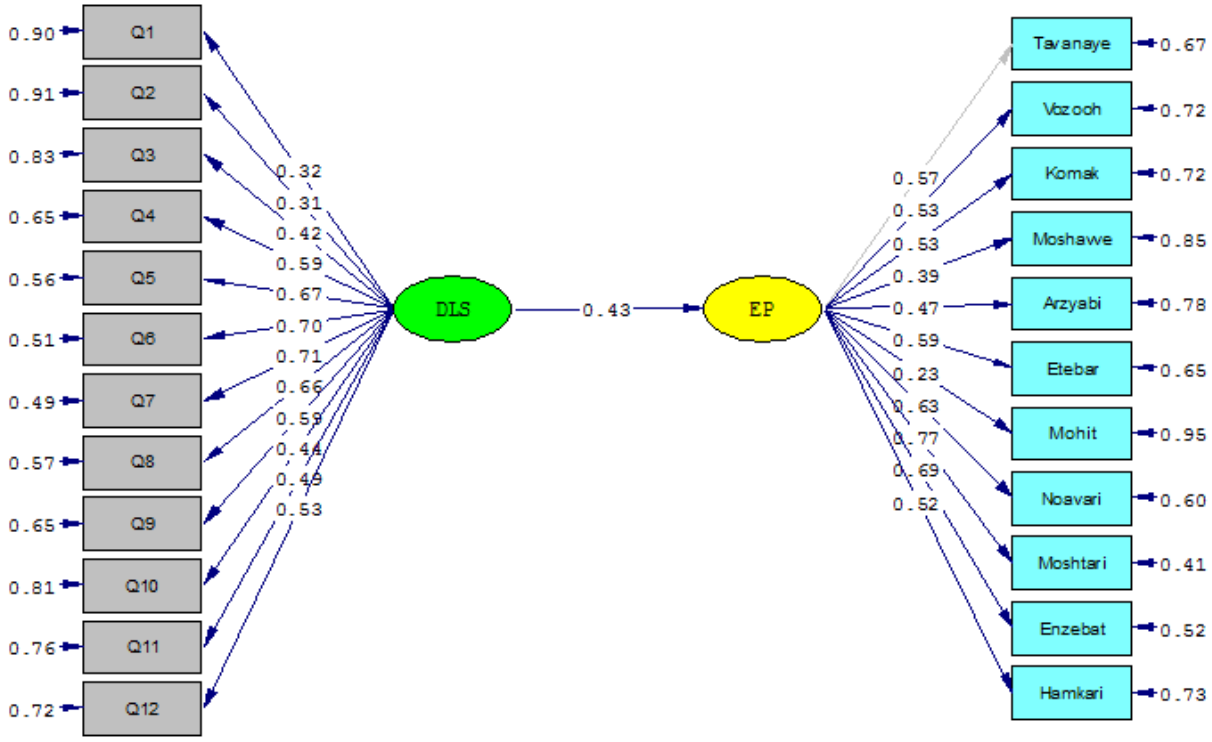
شکل ۱. مدل‌یابی معادلات ساختاری در حالت معناداری برای سازمان‌های دولتی



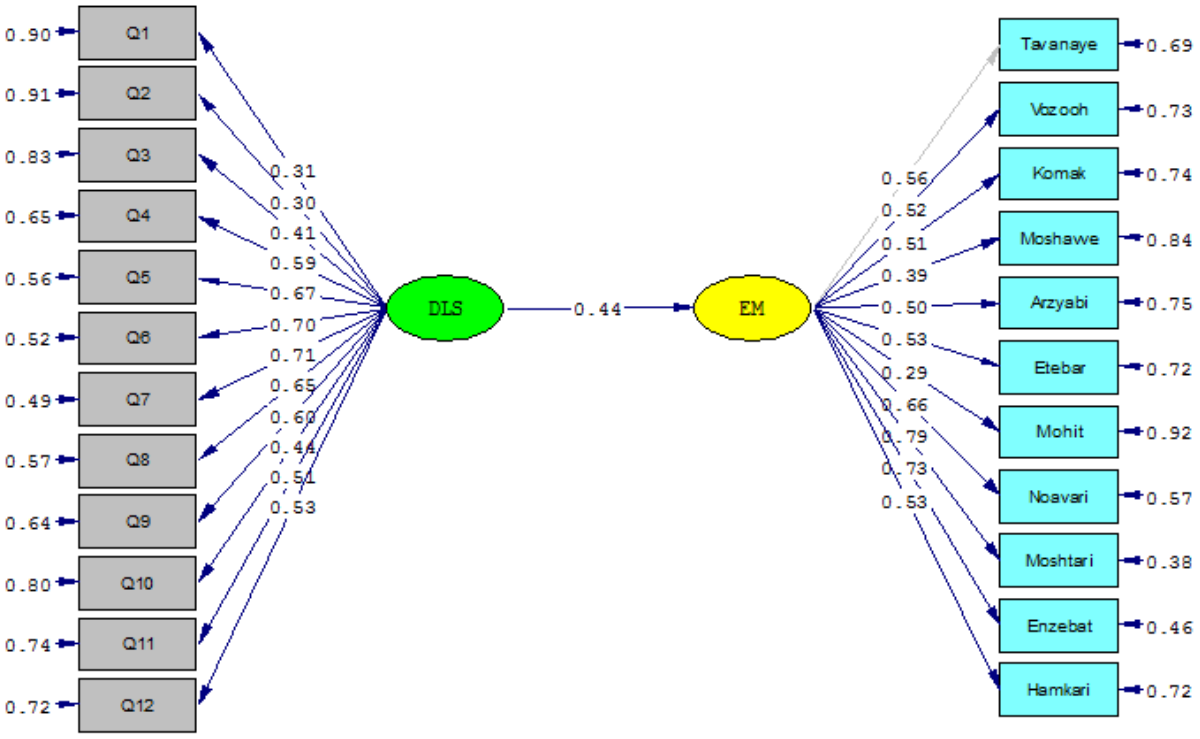
شکل ۲. مدل‌یابی معادلات ساختاری در حالت معناداری برای سازمان‌های خصوصی

مقادیر روی مسیر در تحلیل عاملی تأییدی در حالت معناداری، نشان‌دهندهٔ آمارهٔ t است. اگر این آماره خارج از دامنهٔ ۱/۹۶ ± باشد، روابط و اعداد روی مسیر معنادار خواهند بود. همان‌طور که در شکل‌های ۱ و ۲ مشاهده می‌شود، تمامی آماره‌های t برای سازمان‌های دولتی و خصوصی خارج از محدودهٔ ۱/۹۶ ± قرار دارند. بنابراین، همهٔ

روابط معنادارند. در ادامه، مدل‌های معادلات ساختاری در حالت استاندارد، ارائه می‌شوند. شکل‌های ۳ و ۴، به‌ترتیب، مدل‌های معادلات ساختاری را در حالت استاندارد، برای سازمان‌های دولتی و خصوصی نشان می‌دهند.



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



شکل ۴. مدل‌یابی معادلات ساختاری در حالت استاندارد برای سازمان‌های خصوصی

اشکال ۳ و ۴، که مدل‌های معادلات ساختاری پژوهش را در حالت استاندارد را نشان می‌دهند؛ از دو بخش تشکیل شده‌اند: ۱. تحلیل عاملی تأییدی[1] (CFA) یا مدل اندازه‌گیری و ۲. تحلیل مسیر[2] 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 گویهٔ مربوط به آن است و مدل اندازه‌گیری دوم مربوط به متغیر پنهان (متغیر وابسته) «عملکرد کارکنان» و ۱۱ مؤلفهٔ مربوط به آن است. به اعداد روی مسیر بین مؤلفه‌های آشکار با متغیر پنهان، «بار عاملی[3]» گفته می‌شود. بارهای عاملی نشان‌دهندهٔ این هستند که گویه‌ها یا مؤلفه‌های آشکار تا چه اندازه با متغیر پنهان مربوط به خود رابطه دارند و آن را تبیین می‌کنند. مقدار بارهای عاملی باید بیش‌تر از ۰/۳ باشد. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، مقدار همهٔ بارهای عاملی، هم برای سازمان‌های دولتی و هم برای سازمان خصوصی، بیش‌تر از ۰/۳ است؛ به‌جز مؤلفهٔ «محیط» که برای سازمان‌های دولتی و خصوصی نیز کم‌تر از این مقدار است. این امر نشان‌دهندهٔ روایی عاملی (سازه) و اعتبار بالای مدل و پرسشنامه است و بیانگر آن است که مدل و پرسشنامه، متغیرهای مستقل و وابسته را به‌خوبی اندازه‌گیری کرده‌اند. در متغیر «سبک رهبری دستوری» در سازمان‌های دولتی و خصوصی، به‌ترتیب، گویهٔ ۷ با بار عاملی ۰/۷۱ و گویهٔ ۷ با بار عاملی ۰/۷۱ در رتبهٔ نخست قرار دارند و بیش‌ترین رابطه و اثر تبیین‌کنندگی را با متغیر پنهان مربوط به خود، یعنی «سبک رهبری دستوری» دارند. در مقابل، گویهٔ ۲ با بار عاملی ۰/۳۱ و گویهٔ ۲ با بار عاملی ۰/۳۰ در رتبهٔ آخر قرار دارند و کمترین رابطه و اثر تبیین‌کنندگی را با متغیر پنهان مربوط به خود دارند. در متغیر «عملکرد کارکنان» در سازمان‌های دولتی و خصوصی، به‌ترتیب، مؤلفهٔ «مشتری‌مداری» با بار عاملی ۰/۷۷ و مؤلفهٔ «مشتری‌مداری» با بار عاملی ۰/۷۹ در رتبهٔ نخست قرار دارند و بیش‌ترین رابطه و اثر تبیین‌کنندگی را با متغیر پنهان مربوط به خود، یعنی «عملکرد کارکنان» دارند. در مقابل، مؤلفهٔ «محیط» با بار عاملی ۰/۲۳ و مؤلفهٔ «محیط» با بار عاملی ۰/۲۹ در رتبهٔ آخر قرار دارند و کم‌ترین رابطه و اثر تبیین‌کنندگی را با متغیر پنهان مربوط به خود دارند. در نهایت، ضریب مسیر یا بتای بین متغیر «سبک رهبری دستوری» و متغیر «عملکرد کارکنان»، به‌ترتیب، برای سازمان‌های دولتی و خصوصی، برابر با ۰/۴۳- و ۰/۴۴- است. یعنی در سازمان دولتی، با افزایش یک واحد در «سبک رهبری دستوری»، عملکرد کارکنان ۰/۴۳ واحد کاهش می‌یابد و در سازمان خصوصی، با افزایش یک واحد در «سبک رهبری دستوری»، عملکرد کارکنان ۰/۴۴ کاهش می‌یابد. در واقع، معادلهٔ رگرسیون ساختاری آن برای سازمان‌های دولتی و خصوصی به‌صورت زیر قابل ارائه است:

(عملکرد کارکنان) ۰/۴۳- = سبک رهبری دستوری در سازمان دولتی

(عملکرد کارکنان) ۰/۴۴- = سبک رهبری دستوری در سازمان خصوصی

سبک رهبری توجیهی و عملکرد کارکنان

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

جدول۱۴- آزمون همبستگی پیرسون بین دو متغیر سبک رهبری توجیهی و عملکرد کارکنان

		سبک رهبری توجیهی		عملکرد کارکنان	
متغیر ها		دولتی	خصوصی	دولتی	خصوصی
سبک رهبری توجیهی	همبستگی پیرسون		۱	۰/۳۴۴**	۰/۳۵۸**

1 Confirmatory Factor Analysis
2 Path Analysis
3 Factor Load

	Sig. (2-tailed)	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
	N	۳۸۳	۳۷۹	۳۸۳	۳۷۹
عملکرد کارکنان	همبستگی پیرسون	۰/۳۴۴**	۰/۳۵۸**	۱	۱
	Sig. (2-tailed)	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
	N	۳۸۳	۳۷۹	۳۸۳	۳۷۹
همبستگی در سطح ۹۹ درصد معنادار است (دو دنباله ۱)**					

با توجه به یافته‌های جدول ۱۴، می‌توان گفت از آن‌جا که سطح معناداری یا Sig (هم برای سازمان‌های دولتی و هم برای سازمان‌های خصوصی) برابر با ۰/۰۰۰ است و از سطح خطا، یعنی ۰/۰۵ کمتر است، فرضیهٔ صفر رد و فرضیهٔ مقابل مبنی بر وجود رابطهٔ منفی و معنادار 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 شدت متوسطی دارد؛ زیرا مقدار ضریب همبستگی در سازمان‌های دولتی و خصوصی، به‌ترتیب، برابر با ۰/۳۴۴ و ۰/۳۵۸ است که به عدد ۰.۵ نزدیک‌اند. بنابراین، بین میزان سبک رهبری توجیهی و عملکرد کارکنان (هم برای سازمان‌های دولتی و هم برای سازمان‌های خصوصی استان تهران) در سطح ۹۹ درصد، رابطهٔ مثبت و معناداری وجود دارد.

به‌منظور پیش‌بینی متغیر وابسته، یعنی عملکرد کارکنان با توجه به متغیر مستقل، یعنی سبک رهبری توجیهی از مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شده است. به‌منظور پرهیز از طولانی شدن مطلب، از ذکر جزئیات آن صرف‌نظر کرده و صرفاً به معادلهٔ رگرسیون ساختاری آن برای سازمان دولتی و خصوصی می‌پردازیم:

(عملکرد کارکنان) ۰/۳۸ = سبک رهبری توجیهی برای سازمان دولتی

(عملکرد کارکنان) ۰/۴۲ = سبک رهبری توجیهی برای سازمان خصوصی

سبک رهبری مشارکتی و عملکرد کارکنان

در جدول ۱۵ نتیجهٔ 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

		سبک رهبری مشارکتی		عملکرد کارکنان	
متغیرها		دولتی	خصوصی	دولتی	خصوصی
سبک رهبری مشارکتی	همبستگی پیرسون		۱	۰/۲۱۶**	۰/۲۶۷**
	Sig. (2-tailed)	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
	N	۳۸۳	۳۷۹	۳۸۳	۳۷۹
عملکرد کارکنان	همبستگی پیرسون	۰/۲۱۶**	۰/۲۶۷**	۱	۱
	Sig. (2-tailed)	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
	N	۳۸۳	۳۷۹	۳۸۳	۳۷۹
همبستگی در سطح ۹۹ درصد معنادار است (دو دنباله ۲)**					

1 (2-tailed)

2 (2-tailed)

با توجه به داده‌های جدول ۱۵، می‌توان گفت از آن‌جا که سطح معناداری یا Sig (هم برای سازمان‌های دولتی و هم برای سازمان‌های خصوصی) برابر با ۰/۰۰۰ است و از سطح خطا، یعنی ۰/۰۵، کمتر است، فرضیهٔ صفر رد و فرضیهٔ مقابل مبنی بر وجود رابطهٔ منفی و معنادار 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 شدت تقریباً متوسطی دارد؛ زیرا مقدار ضریب همبستگی در سازمان‌های دولتی و خصوصی، به‌ترتیب، برابر با ۰/۲۱۶ و ۰/۲۶۷ است که به عدد ۰.۵ نزدیک‌اند. بنابراین، بین میزان سبک رهبری مشارکتی و عملکرد کارکنان (هم برای سازمان‌های دولتی و هم برای سازمان‌های خصوصی استان تهران) در سطح ۹۹ درصد، رابطهٔ مثبت و معناداری وجود دارد.

به‌منظور پیش‌بینی متغیر وابسته، یعنی عملکرد کارکنان با توجه به متغیر مستقل، یعنی سبک رهبری مشارکتی از مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شده است که به‌منظور جلوگیری از تطویل مطلب، از ذکر جزئیات آن خودداری می‌کنیم. معادلهٔ رگرسیون ساختاری به‌دست‌آمده به شرح زیر است:

(عملکرد کارکنان) ۰/۲۱ = سبک رهبری مشارکتی برای سازمان دولتی

(عملکرد کارکنان) ۰/۳۰ = سبک رهبری مشارکتی برای سازمان خصوصی

سبک رهبری تفویضی

رابطهٔ 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

		سبک رهبری تفویضی		عملکرد کارکنان	
متغیرها		دولتی	خصوصی	دولتی	خصوصی
سبک رهبری تفویضی	همبستگی پیرسون		۱	۰/۶۱۱**	۰/۶۲۲**
	Sig. (2-tailed)	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
	N	۳۸۳	۳۷۹	۳۸۳	۳۷۹
عملکرد کارکنان	همبستگی پیرسون	۰/۶۱۱**	۰/۶۲۲**	۱	۱
	Sig. (2-tailed)	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
	N	۳۸۳	۳۷۹	۳۸۳	۳۷۹
همبستگی در سطح ۹۹ درصد معنادار است (دو دنباله[1])**					

با توجه به نتایج جدول ۱۶ و از آن‌جا که سطح معناداری یا Sig (هم برای سازمان‌های دولتی و هم برای سازمان‌های خصوصی) برابر با ۰/۰۰۰ است و از سطح خطا، یعنی ۰/۰۵ کمتر است، فرضیهٔ صفر رد و فرضیهٔ مقابل مبنی بر «وجود رابطهٔ مثبت و معنادار» 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 شدت تقریباً بالایی دارد؛ زیرا مقدار ضریب همبستگی در سازمان‌های دولتی و خصوصی، به‌ترتیب، برابر با ۰/۶۱۱ و ۰/۶۲۲ است که در مقایسه با سایر ضرایب، به عدد یک نزدیک‌ترند.

به‌منظور پیش‌بینی متغیر وابسته، یعنی عملکرد کارکنان با توجه به متغیر مستقل، یعنی سبک رهبری مشارکتی از مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شده است که به‌منظور جلوگیری از تطویل مطلب، از ذکر جزئیات آن خودداری می‌کنیم. معادلهٔ رگرسیون ساختاری به‌دست‌آمده به شرح زیر است:

1 (2-tailed)

(عملکرد کارکنان) ۰/۷۸ = سبک رهبری تفویضی برای سازمان دولتی
(عملکرد کارکنان) ۰/۷۷ = سبک رهبری تفویضی برای سازمان خصوصی

از داده‌های به‌دست‌آمده 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 در ایران نیز بسیار رواج دارد، عملکرد مناسب کارکنان را کاهش می‌دهد. از میان سه سبک رهبری دیگر، برخلاف انتظار، کارکنان هر دو سازمان، با اختلافی اندک، سبک رهبری تفویضی را مناسب‌تر دانسته و آن را در افزایش عملکرد کارکنان مؤثر ارزیابی کرده‌اند. به عبارت دیگر، برخلاف انتظار، سبک رهبری مشارکتی، که انتظار می‌رفت از نظر کارکنان ایرانی (تهرانی) مناسب‌تر باشد، در مرتبهٔ سوم (پس 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 به عملکرد مناسب سازمان‌های دولتی و خصوصی در آن‌ها بستگی دارد و دلیل بسیاری از نارضایتی‌ها در کشورهای درحال‌توسعه یا توسعه‌نیافته، عملکرد نامناسب کارکنان این سازمان‌هاست. بااین‌حال، نظریه‌های سازمان بر این باورند که عملکرد کارکنان سازمان‌ها تا حدود زیادی به سبک رهبری مدیران بستگی دارد. ازاین‌رو، متغیر سبک رهبری را وارد معادله می‌کنند. اما، دربارهٔ اینکه کدام سبک رهبری مناسب‌تر است، اختلاف‌نظر وجود دارد. در پژوهش حاضر، ارزیابی کارکنان از چهار سبک رهبری و رابطهٔ آن‌ها 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. بااین‌حال، از میان سه سبک دیگر (توجیهی، مشارکتی و تفویضی)، سبک رهبری تفویضی همبستگی بیش‌تری با عملکرد کارکنان نشان می‌دهد. به عبارت دیگر، کارکنان ایرانی این سازمان‌ها، سپردن کارها از سوی مدیران به کارکنان و اعتماد به آنان را برای دستیابی به عملکرد مطلوب‌تر، مناسب‌تر می‌دانند.

فهرست منابع

۱. آزادی، الهام (۱۳۹۱). سبک مناسب رهبری مدیران بر اساس سطح بلوغ کارکنان (مطالعهٔ موردی بانک سپه)، ارائه‌شده در لینک:
https://www.banksepah.ir/Page.aspx?mID=۲۰۳۹&Page=Articles/ShowArticles&id=۱۰۵

۲. اسدی، حسن و همکاران (۱۳۸۸). رابطهٔ بین یادگیری و عملکرد سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، *مدیریت ورزشی (حرکت)*، شماره ۱، ص۲۳۷-۲۴۷.

۳. اکبری، مهدی و صالحی، کیوان (۱۳۹۳). بررسی رابطهٔ سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران با اثربخشی، انگیزش و رضایت کارکنان، *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، سال ششم، شماره ۴ (پیاپی ۱۸)، ص ۱۲۹-۱۵۵.

۴. ایران‌نژاد پاریزی، مهدی (۱۳۷۱). مسؤلیت‌های اخلاقی و اجتماعی مدیریت، فصلنامه دانش مدیریت، دوره ۱۸، شماره

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 و میرزاده، اکبر (۱۳۸۹). سبک رهبری و پیامدهای آن در چارچوب الگوی رهبری تمام‌عیار، *فصلنامه علمی توسعه سازمانی پلیس*، دوره ۷، شماره ۲۸، ص ۱۱-۲۷.

۷. خیریت، شاهین (۱۳۹۵). بررسی تاثیر استراتژی منابع انسانی با رویکرد مزیت رقابتی و بازارمحوری بر عملکرد سازمان (مطالعهٔ موردی: اداره کل بنادری دریانوردی استان خوزستان، بندر امام خمینی (ره)). پایان‌نامه برای دریافت درجهٔ 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. زارعی متین 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، ص 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). ارائه یک الگوی بومی رهبری به‌منظور مطالعهٔ تطبیقی سبک رهبری روزنامه‌های دولتی و غیردولتی. مطالعات جامعه‌شناسی، ۲(۶)، ص ۶۵-۸۶.

۱۶. قلیچ‌لی، بهروز؛ سید حمید، خدادادحسینی و اصغر، مشبکی (۱۳۸۷). نقد سرمایهٔ فکری در ایجاد مزیت رقابتی: مطالعهٔ موردی دو شرکت خودروساز ایرانی. *دو ماهنامه دانشور رفتار*، ص ۱۰۹-۱۲۴.

۱۷. گوهری‌مقدم، مریم و سلیمان‌پور، جواد (۱۳۸۷) رابطهٔ بین ویژگی‌های شخصی و سبک رهبری مدیریت پروژه، مجموعه مقالات سایر دوره‌های چهارمین کنفرانس بین المللی 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، ص ۸۵-۹۸.

۱۹. معمارزاده طهران، غلامرضا و صانعی، مهدی (۱۳۹۰). تهیهٔ ابزاری استاندارد جهت سنجش معنویت در نظام اداری ایران، فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت، دوره ۲، شماره۱ (پیاپی ۱)، ص ۱-۲۷.

۲۰. میرزاصادقی، علیرضا؛ وطن‌دوست، سودابه و 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. ترجمه قاسم کبیری، چاپ هفتم، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی.
۲۲. هرسی، پاول و بلانچارد، کنت (۱۳۸۲). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه علی علاقه‌بند، چاپ بیست‌ویکم، تهران: امیرکبیر.

References

1. Abu-Jarad, I., Yusof, N., & Nikbin, D. (2010). A review paper on organizational culture and organizational performance. International Journal of Business and Social Science, 1, 26–46.
2. Akbari, M., & Salehi, K. (2014). Examining the relationship between managers' transformational leadership style and employee effectiveness, motivation, and satisfaction. Human Resource Management Research, 6(4 [Issue 18]), 129–155. (in Persian)
3. Alagheband, A. (2002). Theoretical foundations and principles of educational management (14th ed.). Tehran: Ravan Publications. (in Persian)
4. Amaratunga, D., & Baldry, D. (2002). Moving from performance measurement to performance management. Facilities, 20(5/6), 217–223.
5. Asadi, H., et al. (2009). The relationship between learning and organizational performance among experts of the Physical Education Organization of the Islamic Republic of Iran. Sport Management (Harekat), (1), 237–247. (in Persian)
6. Azadi, E. (2012). Appropriate leadership style of managers based on employees' maturity level: A case study of Bank Sepah. Retrieved from Bank Sepah (in Persian)
7. Barney, J. B. (1997). Gaining and sustaining competitive advantage. Addison-Wesley.
8. Daft, R. L. (2000). Management (5th ed.). USA: The Dryden Press.
9. David, V. D. (2000). Leadership development: A review in context. The Leadership Quarterly, 11(4), 581–613.
10. Daryani, M. A., et al. (2007). Modern approaches to performance management. In Proceedings of the Third Performance Management Conference. Tehran: Academic Center for Education, Culture and Research Press. (in Persian)
11. Davis, K. J., & Newstrom, W. (1985). Organizational behavior: Readings and exercises. McGraw-Hill.
12. Dess, G. G., & Robinson, R. B. (1984). The case of the privately held firm and conglomerate business unit. Strategic Management Journal, 5(3), 265–273.
13. Dollery, B. E., & Worthington, A. C. (1996b). The evaluation of public policy: Normative economic theories of government failure. Journal of Interdisciplinary Economics, 7, 27–39.
14. Dunphy, D., Griffiths, A., & Benn, S. (2003). Organizational change for corporate sustainability. London: Routledge.
15. Ebner, A. (2005). Entrepreneurship and economic development: From classical political economy to economic sociology. Journal of Economic Studies, 32(3), 256–274. https://doi.org/10.1108/01443580510611047
16. Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). Paternalistic leadership in Chinese organizations: A cultural analysis. Indigenous Psychological Research in Chinese Societies, 13, 127–180. DOI: 10.1057/9780230511590_5.
17. Farhangi, A. A., Mirsepasi, N., Memarzadeh Tehrani, G. R., & Samadi, M. (2010). Presenting an indigenous leadership model for a comparative study of leadership styles in state-owned and non-state-owned newspapers. Sociological Studies, 2(6), 65–86. (in Persian)
18. Fulmer, R. M., & Goldsmith, M. (2001). The leadership investment: How the world's best organizations gain strategic advantage through leadership development. New York: AMACOM.
19. Gholichli, B., Khodad-Hosseini, S. H., & Moshabaki, A. (2008). A critique of intellectual capital in creating competitive advantage: A case study of two Iranian automobile companies. Daneshvar Raftar Bimonthly, 109–124. (in Persian)
20. Gimeno, J. (2002). The performance effects of unintended and purposive multimarket contact. Managerial and Decision Economics, 23(4–5), 209–224.
21. Gohari-Moghaddam, M., & Soleimanpour, J. (2008). The relationship between personal characteristics and project management leadership style. In Proceedings of the Fourth International Project Management Conference. Tehran: Ariana Research Group. (in Persian)
22. Goethals, G. R., et al. (2004). Encyclopedia of leadership (4 vols.). London: Sage Publications, Inc.

23. Haghighi-Fard, A., Yousefi, S., & Mirzadeh, A. (2010). Leadership style and its consequences within the framework of the full-range leadership model. Police Organizational Development Quarterly, 7(28), 11–27. (in Persian)
24. Hampton, D. R. (1981). Contemporary management. McGraw-Hill Series in Management.
25. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (2001). Management of organizational behavior (Q. Kabiri, Trans.; 7th ed.). Tehran: Islamic Azad University. (in Persian)
26. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (2003). Management of organizational behavior (A. Alagheband, Trans.; 21st ed.). Tehran: Amir Kabir Publications. (in Persian)
27. Hersey, P., Blanchard, K., & Dewey, J. (1996). Management of organizational behavior. New Jersey: Prentice-Hall.
28. Hersey, H., & Goldsmith, M. (1980). A situational approach to performance planning. Training and Development Journal, 34(11), 38.
29. Ho, L. A. (2008). What affects organizational performance? Industrial Management & Data Systems, 108(9), 1234–1254.
30. Iran-Nejad Parizi, M. (1992). Ethical and social responsibilities of management. Danesh-e Modiriyat Quarterly, 18. (in Persian)
31. Iran-Nejad Parizi, M., & Sasan-Gohar, P. (1992). Organization and management: From theory to practice (1st ed.). Iranian Institute of Banking, Central Bank of the Islamic Republic of Iran. (in Persian)
32. Jakobs, P. (2023). Max Weber and the sociology of organization: Reflections on a concept of pre-modern organization. Springer.
33. Jankurová, A., Ljudvigová, I., & Gubová, K. (2017). Research of the nature of leadership activities. Economics and Sociology, 10(1), 135–151. DOI: 10.14254/2071-789X.2017/10-1/10.
34. Karami Qahi, M. T. (2013). Discourse analysis of three development plans with an approach to women and family issues. Journal of Social Welfare Planning and Development, (13), Winter 2012. (in Persian)
35. Kheyrat, S. (2016). Examining the effect of human resource strategy, with an emphasis on competitive advantage and market orientation, on organizational performance: A case study of the General Directorate of Ports and Maritime Affairs of Khuzestan Province, Imam Khomeini Port (Master's thesis in Executive Management, Strategic Orientation). Islamic Azad University, Yasuj Branch, Faculty of Humanities, Department of Management. (in Persian)
36. Memarzadeh Tehrani, G. R., & Sanei, M. (2011). Developing a standardized instrument for measuring spirituality in Iran's administrative system. Public Policy-Making in Management Quarterly, 2(1 [Issue 1]), 1–27. (in Persian)
37. Mirza-Sadeghi, A., Vatandoost, S., & Fatemi, R. (2002). Establishing a performance-based management system (2nd ed.). Tehran: Ministry of Health, Treatment and Medical Education Publications. (in Persian)
38. Mosadeghrad, A. M. (2004). The role of participative management (the suggestion system) in hospital effectiveness and efficiency. Journal of Research in Medical Sciences, 8(3), 85–98. (in Persian)
39. Morris, R. T., & Seeman, M. (1950). The problem of leadership: An interdisciplinary approach. American Journal of Sociology, 56(2), 149–155.
40. Muchinsky, P. (2000). Psychology to work: An introduction to industrial and organizational psychology. Wadsworth.
41. Nani, A. J., Dixon, J. R., & Vollmann, T. E. (1990). Strategic control and performance measurement. Journal of Cost Management, Summer, 33–42.
42. Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success. London: Financial Times/Prentice-Hall.
43. Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. International Journal of Operations & Production Management, 15(4), 80–116.

44. Neely, A., Mills, J., Gregory, M., Richards, H., Platts, K., & Bourne, M. (1996). Getting the measure of your business. Cambridge: University of Cambridge.
45. 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.
46. Radnor, Z., & McGuire, M. (2003). Performance management in the public sector: Fact or fiction? International Journal of Productivity and Performance Management, 53(3), 245–260.
47. Reid, J. (2016). The effects of leadership styles and budget participation on job satisfaction and job performance. Asia-Pacific Management Accounting Journal, 3(1), 3–21.
48. Rezaeian, A. (1989). Which management style? Journal of Educational Sciences, (11), Fall and Winter. (in Persian)
49. Rezaeian, A. (2002). Organizational behavior management. Tehran: SAMT Publications. (in Persian)
50. Rezaeian, A. (2016). Fundamentals of organizational behavior management (16th ed.). Tehran: SAMT Publications. (in Persian)
51. 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), 43–57.
52. Sink, D. (1991). The role of measurement in achieving world-class quality and productivity management. Industrial Engineering, 23(6).
53. Sink, S., & Tuttle, T. (1989). Planning and measurement in your organization of the future. Norcross, GA: Industrial Engineering and Management Press.
54. 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), 943–974.
55. Weber, M. (1978). Economy and society: An outline of interpretive sociology (2 vols., G. Roth & C. Wittich, Eds.). Berkeley, CA: University of California Press.
56. Zarei Matin, H., et al. (2014). Designing a competency model for managers in the country's cultural organizations. Public Organizations Management, (8), 19–36. (in Persian)
57. Zarei Matin, H., Sayyar, A., & Taheri, F. (2011). Organizational silence: Concepts, causes, and consequences. Iranian Journal of Management Sciences, 6(21), 77–104. (in Persian)

Organizations and Their Leadership Styles in Post-Revolutionary Iranian Society

(A Case Study of Public and Private Organizations in Tehran)

Mohammad Golchini[1]
Dr. Mokhtar Ranjbar[2]
Dr. Zahra Shokouh[3]
Dr. Sanjar Salajegheh Torkameh[4]

Abstract

Organizations have become a major part of people's daily lives today. Without them, no task can be carried out effectively. While organizations solve many everyday problems, they can also cause numerous difficulties for members of contemporary societies. The same applies to governments: not only does their progress depend on the optimal performance of public and private organizations, but many people's dissatisfaction with governments also stem from the poor performance of such organizations.

In post-revolutionary Iranian society, governmental organizations and administrative bodies have played a significant role in public dissatisfaction with the government. Despite the promises of the Islamic Revolution, the performance of these organizations has not sufficiently secured public satisfaction. Undoubtedly, internal and external organizational variables, as well as macro- and micro-level variables—psychological and sociological alike—should be examined within a comprehensive framework concerning Iranian organizations, both public and private, in order to achieve a holistic analysis of their performance and the causes of public satisfaction or dissatisfaction. Until then, it is necessary to rely on studies that focus on one or several variables.

Within the framework of the institutional approach in the sociology of organizations, this study examines leadership styles in public and private organizations. Leadership style has consistently been emphasized as one of the factors influencing organizational performance. The present study investigates the relationship between leadership styles and organizational performance in public and private organizations in Tehran Province from the employees' perspective. The findings indicate a negative relationship between directive leadership and employee performance, whereas explanatory, participative, and delegative leadership styles demonstrate positive correlations with employee performance. Among these three styles, delegative leadership, with the highest correlation coefficient reported by employees, was identified as the most desirable leadership style.

Keywords

Leadership Styles; Employee Performance; Public Organizations; Private Organizations

[1] Ph.D. Student in Management, Islamic Azad University, Kerman Branch, Iran. Email: mgolchini88@gmail.com
[2] First Supervisor and Corresponding Author, Associate Professor, Islamic Azad University, Lamerd Branch, Iran. Email: ranjbarmokhtar@yahoo.com
[3] Second Supervisor, Associate Professor, Islamic Azad University, Kerman Branch, Iran. Email: zshs7002@yahoo.com
[4] Advisor, Associate Professor, Islamic Azad University, Kerman Branch, Iran. Email: s.salajeghe@iauk.ir

Received: 15/07/2023
Received in revised form: 16/05/2026
Accepted: 13/07/2026