

## بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری تحول آفرین و مبادله رهبر - پیرو

فرشید حسینی<sup>۱</sup>، حمزه رایج<sup>۲</sup>، مهرداد استیری<sup>۳</sup>، سید مهدی شریفی<sup>۴</sup>

۱. دکترای سیاست‌گذاری از دانشگاه تهران، ایران

۲. دانشجوی دکترای مدیریت دانشگاه تهران، ایران

۳. دانشجوی دکترای مدیریت دانشگاه تهران، ایران

۴. دانشجوی دکترای مدیریت دانشگاه تهران، ایران

(تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۸/۱/۲۲، تاریخ تصویب: ۱۳۸۸/۱/۷)

### چکیده

این مقاله به بررسی روابط میان فرهنگ سازمانی و سبک رهبری در سازمان می‌پردازد. فرهنگ سازمانی از عوامل مهم تأثیرگذار بر عملکرد سازمان و رهبری نیز از اجزای کلیدی در موفقیت سازمان به‌شمار می‌رود. بنابراین شناخت نسبت به چگونگی روابط بین این دو عامل تأثیرگذار بر عملکرد سازمان، مهم و اهمیت دارد. در این پژوهش سه فرهنگ سازمانی گروهی، توسعه‌ای و سلسله‌مراتبی و دو سبک رهبری تحول‌آفرین و مبادله رهبر - پیرو مورد بررسی قرار گرفته‌اند. روش پژوهش مورد استفاده پیمایشی - همبستگی و به‌طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. نتایج پژوهش حاضر نشان داد که فرهنگ گروهی بر مبادله رهبر - پیرو و فرهنگ توسعه‌ای بر هر دو سبک رهبری تحول‌آفرین و مبادله رهبر - پیرو اثر مثبت و معناداری دارند اما فرهنگ سلسله‌مراتبی اثر منفی بر هر دو سبک رهبری از خود بر جای می‌گذارد. در پایان نیز بر اساس هدف مطالعه مدل مفهومی ارائه و در راستای آن پیشنهادها کاربردی و پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی ارائه شده است.

واژه‌های کلیدی: فرهنگ سازمانی، رهبری تحول‌آفرین، مبادله رهبر - پیرو، مدل معادلات ساختاری

### ۱. مقدمه

در خلال چند دهه‌ی گذشته فرهنگ و رهبری در سازمان‌ها به موضوعاتی مهم در پژوهش‌های علمی تبدیل شده‌اند. نگاهی به این مطالعه‌ها نشان می‌دهد، فرهنگ سازمانی و رهبری دو مقوله بسیار مهم هستند که در پژوهش‌های مختلف اغلب به صورت مجزا مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته‌اند و تنها می‌توان مطالعه‌های تجربی محدودی در خصوص ارتباط میان آن‌ها یافت نمود [۶]. از طرف دیگر، در میان منابعی که در خصوص ارتباط این دو مفهوم وجود دارد، پژوهش‌های محدودی در توصیف این که کدام یک از سبک‌های رهبری در فرهنگ‌های سازمانی مختلف از قابلیت اجرایی مناسب‌تری برخوردار است، می‌توان مشاهده نمود [۱].

هدف از این مقاله بررسی رابطه‌ی بین سبک رهبری و فرهنگ سازمانی است. این هدف بحث و مجادله ادامه‌دار که کدام یک بر دیگری تأثیر می‌پذیرند، نیز بررسی می‌کند. آیا فرهنگ بر رهبری اثر گذار است یا رهبری بر فرهنگ؟ به عبارتی آیا یک رهبر می‌تواند نوع فرهنگ سازمانی را خلق نماید یا این که فرهنگی سبک یک رهبر در سازمان را مشخص می‌کند؟ مروری بر مطالعه‌ها و پژوهش‌های دانشمندان و پژوهشگران مختلف در این زمینه بیانگر آن است که نمی‌توان اجماعی بین پژوهشگران در حوزه فرهنگ یا رهبری در این خصوص مشاهده نمود. شاین (۱۹۹۲) بیان داشت که رهبر قوی و دارای توانایی‌های خاص قادر به خلق یک فرهنگ سازمانی است [۳۰]، دیدگاهی که دایمون (۲۰۰۰) و مارتین و همکارانش (۱۹۸۵) نیز بر آن صحنه می‌گذارند [۱۰، ۲۵]. اما اگر انتقاد هیچ (۱۹۹۳) از مدل فرهنگی شاین را بپذیریم، فرهنگ سازمانی می‌تواند به طور هم-زمان یک متغیر تأثیرگذار و یک متغیر مداخله‌گر باشد [۱۶]. اسمیریش (۱۹۸۳) دو رویکرد در مطالعه‌ی پدیده‌ی فرهنگ در سازمان‌ها شناسایی کرد: فرهنگ یک متغیر سازمانی، در این رویکرد فرهنگ به عنوان مقوله‌ای در نظر گرفته می‌شود که قابل دستکاری و تفسیر است. در این رویکرد ماهیت، جهت و تأثیر این تفسیر، وابسته به مهارت و توانایی‌های رهبر است. به عبارت دیگر این رهبر است که بر فرهنگ تأثیر می‌گذارد. در رویکرد دوم، به فرهنگ سازمانی به عنوان جزء غیر قابل تفکیک از سازمان نگریسته می‌شود که تفکر، احساس و اعمال رهبر تحت تأثیر آن قرار دارد [۳۳]. در این پژوهش با توجه به جامعه‌ی مورد مطالعه (سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران) و پذیرش مدل فرهنگی هیچ

(۱۹۹۳) با توجه به اجماع بیشتر پژوهشگران در خصوص آن، رویکرد دوم را مورد پذیرش قرار داده و بر همین اساس سعی شد تا روابط میان فرهنگ سازمانی و سبک رهبری با مد نظر قرار دادن این رویکرد مورد مذاقه و بررسی دقیقی قرار گیرد.

## ۲. مروری بر ادبیات نظری

### ۲-۱. فرهنگ سازمانی

بر اساس تئوری زمینه‌ی اجتماعی فریس و همکاران (۱۹۹۹)، فرهنگ سازمانی نوعی از محیط اجتماعی سازمانی است که استقرار سیستم مدیریت منابع انسانی در سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد [۱۲]. فرهنگ سازمانی منعکس کننده‌ی برخی از الگوهای پنهان از رفتارهای رهبری در سازمان است. اگرچه برخی از پژوهشگران فرهنگ و استراتژی را مترادف با یکدیگر دانسته‌اند [۱۴]. برخی دیگر فرهنگ سازمانی را به‌عنوان برآیندی از استراتژی‌های سازمانی قلمداد می‌نمایند [۲۹]. فرهنگ به‌عنوان انگیزه‌ها، ارزش‌ها، باورها، هویت‌ها و تفسیرها یا معانی وقایع مهمی است که در نتیجه تجربه معمول اعضای سازمان یا جامعه‌ای حاصل می‌شود [۱۷، ۱۸].

مطالعه‌های فرهنگ سازمانی در سطوح تحلیل مختلف (سازمانی در برابر اجتماعی)، رویکردهای روش شناختی مختلف (مفهومی، کیفی و کمی) و سازه‌های مرتبط مختلفی به انجام رسیده است. برای مثال فرهنگ توسط شاین (۱۹۹۲) در ارتباط با رهبری و توسط اوریلی و همکاران (۱۹۹۱) و هوس و همکاران (۲۰۰۱، ۲۰۰۲) در ارتباط با ارزش‌ها مورد مطالعه قرار گرفت [۳۰، ۱۷، ۱۸].

انواع مختلف فرهنگ در سازمان ممکن است تأثیرهای متفاوتی بر سبک‌های مختلف رهبری و مدیریت در سازمان با اولویت‌ها و جهت‌گیری‌های مختلف از خود بر جای گذارد. در برخی از مطالعه‌ها فرهنگ سازمانی، سه بعد فرهنگی در گونه شناسی فرهنگ سازمانی در مطالعه‌ها مختلف شناسایی شده است [۳۴، ۲۲، ۲۸].

این سه‌گونه عبارتند از: فرهنگ گروهی (حمایتی)؛ فرهنگ توسعه‌ای (نوآورانه) و فرهنگ سلسله مراتبی (بروکراتیک). فرهنگ گروهی منطبق با رویکردهای انسان‌گرایانه بوده است و تأکید بیشتر بر شکل دهی محیط دوستانه برای کارکنان در سازمان دارد. در سازمان‌هایی که تأکید بر محیط حمایتی و دوستانه دارند، فضای کاری صمیمی، منصفانه،

اعتماد، تشویق کننده و مشارکتی دارند، این فرهنگ حاکم است. فرهنگ توسعه‌ای بیشتر بر روی رفتارهای کارآفرینانه کارمندان و تعهد به نوآوری و توسعه، ریسک پذیری و خلاقیت در سازمان توجه دارد. در چنین محیطی که تأکید بیشتر بر روی بررسی منظم استراتژی‌ها و اهداف سازمانی است، کارمندان تشویق می‌شوند ریسک بالاتری را پذیرفته و منابع جدید نوآوری را کسب نمایند. درمقابل یک سازمان با فرهنگ سلسله‌مراتبی میزان تأکید و توجه را بیشتر بر استقرار رویه‌ها و قوانین و مقررات رسمی مبذول می‌دارد. این بعد که نام دیگر آن فرهنگ بروکراتیک است تأکید بر کارایی، رسمیت‌گرایی و تمرکز داشته و فقدان انعطاف پذیری لازم است. این نوع فرهنگ منجر به ساختارهایی می‌شود که از ویژگی‌های آن ثبات، سازگاری و قابلیت پیش‌بینی بالا است [۲۸، ۲۲، ۳۴].

## ۲-۲. رهبری تحول‌آفرین

هر چند که برنز (۱۹۷۸) برای نخستین بار اصطلاح رهبری تحول‌آفرین را در مباحث علوم سیاسی مطرح نمود، ولی بس (۱۹۸۵) بود که با مطالعه‌های خود این مفهوم را وارد حیطه‌ی رهبری در سازمان‌ها نمود [۷، ۱۱].

بس، یک رهبر تحول‌آفرین را کسی می‌داند که پیروان را ترغیب به انجام کاری فراتر از آنچه به‌طور معمول از او انتظار می‌رود، انجام دهد [۳].

برنز رهبری تحول‌آفرین را به عنوان فرایندی که در آن رهبران و پیروان یکدیگر را به سطوح بالاتری از اخلاق و انگیزش سوق می‌دهند، تعریف می‌نماید [۷]. برخلاف تئوری‌های سنتی رهبری، که عمدتاً متمرکز بر فرایندهای عقلایی هستند، تئوری رهبری تحول‌آفرین بر احساسات و ارزش‌ها تأکید می‌کند [۳۷]. رهبری تحول‌آفرین در جستجوی اتصال میان علایق فردی و جمعی است تا از این طریق به زیر دستان اجازه دهد برای اهداف متعالی تلاش کنند. به این گونه رهبران تحول‌آفرین قادر به متحد کردن پیروان خود با توجه به توانایی‌شان در تغییر اهداف و اعتقادات پیروان هستند. آن‌ها ارزش‌ها و نگرش‌های جاری سازمان‌ها را ایستاد نمی‌دانند، بلکه در جستجوی تغییر و تحول در راستای اهداف و ماموریت سازمان و متناسب با شرایط محیطی هستند [۲۰].

رفتارهای مرتبط با رهبری تحول‌آفرین از نگاه بس به چهار دسته کاریزما یا جذبه‌ی روحانی؛ انگیزش الهام بخش؛ تحریک ذهنی (تحریک فرهیختگی) و ملاحظات فردی دسته‌بندی می‌شوند [۳، ۵].

داشتن جذبه‌ای روحانی از نگاه پیروان، قدم اساسی در رهبری تحول‌آفرین است [۲۰]. بعد جذبه‌ی روحانی رهبری تحول‌آفرین شامل فراهم کردن چشم‌انداز و حس رسالت شناختی، القا کردن افتخار و غرور در گروه و کسب احترام و اعتماد است [۲۱]. انگیزش الهام بخش مستلزم انتقال اهمیت مأموریت سازمان است و رهبر در این راستا باید به پیروان انرژی و توان لازم را بدهد [۲۰]. تحریک فرهیختگی شامل ارتقا ذهنی، عقلانیت، تفکر منطقی، شناخت مشکلات و حل دقیق مسایل می‌شود. رهبری که تحریک فرهیختگی را به کار می‌گیرد سعی در نشان دادن راه‌های جدید حل مسایل قدیمی، تشویق به باز فرموله کردن مسایل و کنجکاوی ذهنی دارد [۳۲]. ملاحظات فردی متمرکز بر توسعه‌ی پیروان است که این امر مستلزم توجه به نیازهای کارکنان، نشان دادن همدلی و قدردانی، حمایت از ابتکارها و دیدگاه‌های آنها است. بنابراین با توجه به تعاریف ارائه شده از ابعاد رهبری تحول‌آفرین می‌توان ابراز داشت این سبک رهبری انگیزاننده، منطقی، متعالی و درنهایت اخلاقی است [۴].

بس (۱۹۸۷) بیان نمود که رهبری تحول‌آفرین منجر به عملکردی فراتر از انتظارات در محیط سازمانی می‌شود. پژوهشات نیز به طور تجربی اثبات کردند که ارتباط مثبتی مابین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی وجود دارد. [۳]. هم‌چنین پژوهش‌ها نشان داد که بین رهبری تحول‌آفرین با تعهد کارکنان [۲]، سطوح پایین استرس شغلی، رضایت شغلی و رضایت از رهبر [۲۶]، خلاقیت [۳۲]، هوش عاطفی [۲]، مبادله رهبر- پیرو [۳۵، ۱۹] و رفتار شهروندی سازمانی [۲۷، ۳۵] ارتباط مثبتی وجود دارد. میزان اثر سبک رهبری تحول‌آفرین وابسته به سطوح مدیریت، محیط‌های کاری و فرهنگ ملی است [۳۷]. بس بیان داشت که جوامع جمع‌گرا و سطوح رهبری دو عامل پیش‌بینی‌کننده‌ی مهم برای رهبری تحول‌آفرین هستند [۳]. به‌طور کلی تئوریسین‌های رهبری تحول‌آفرین بیان داشتند که رهبری تحول‌آفرین اثر گذارتر و درنهایت اثربخش‌تر از رهبری تبادل‌ی، اصلاحی و یا اجتنابی در ترغیب کارکنان به عملکرد بالاتر هستند [۴، ۵] و پژوهش‌های گذشته نیز این امر را تأیید می‌کند [۱۹].

### ۲-۳. مبادله رهبر - پیرو

تئوری مبادله رهبر - پیرو ارایه کننده رویکردی نظری به منظور درک رهبری در شرایط کاری است. این تئوری را می توان به واسطه‌ی تمرکز بر یک رابطه‌ی پویا میان رهبر و زیردستان از سایر تئوری‌های مدیریت مجزا دانست.

گرین و همکارانش از حدود سه دهه قبل رویکرد جدیدی را در رهبری سازمان‌ها مورد مطالعه قرار دادند. این رویکرد ابتدا تئوری روابط دوتایی زوجی عمودی نامیده شد که امروزه از آن به تئوری مبادله رهبر- پیرو نام می‌برند. تئوریسین‌ها مبنای تئوری مبادله رهبر- پیرو را تئوری نقش و تئوری مبادله اجتماعی دانستند [۱۵]. گرین مبادله رهبر- پیرو را کیفیت روابط پدیدار شده بین رهبر و پیرو در طول فرآیند نقش‌سازی می‌داند [۱۳].

مرکز توجه تئوری مبادله رهبر- پیرو بر روابط اجتماعی بین رهبر و پیروان قرار دارد. بر طبق تئوری مبادله رهبر- پیرو، رهبران و پیروان روابط زوجی را توسعه می‌دهند که رهبران به طور متفاوتی با افراد رفتار می‌کنند که منجر به شکل‌گیری دو گروه از پیروان - گروه خودمانی و گروه غیر خودمانی - می‌شود [۲۳]. گروهی که مطلوب رهبر است را گروه خودمانی می‌نامند، اعضای این گروه مورد توجه بیشتر رهبر قرار گرفته و سهم بیشتری از منابع را دریافت می‌کنند. در مقابل این مزیت‌ها، رهبران از اعضای این گروه انتظار انجام وظایفی فراتر از حوزه‌ی شرح شغل رسمی را دارند [۱۵، ۲۴].

نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که اعضای گروه خودمانی عملکرد بالاتر، رضایت بیشتر و جابه‌جایی کمتری دارند. برعکس افرادی که عضو گروه غیر خودمانی هستند مطلوب رهبر نیستند و منابع کم ارزش‌تری را کسب می‌کنند [۸]. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که در یک سازمان روابط با کیفیت بالا (گروه خودمانی) کمتر از روابط با کیفیت پایین (گروه غیر خودمانی) است [۳۸].

واین و گرین (۱۹۹۳) مفهوم مبادلات گروه خودمانی و غیر خودمانی را شبیه به مفاهیم مبادلات اقتصادی و مبادلات اجتماعی پیتربلاو دانستند [۳۶].

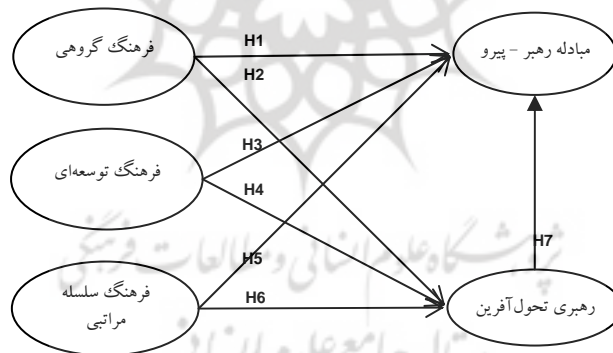
آن چیزی که در روابط مبادله رهبر- پیرو، مبادله می‌شود و یا ابعادی که مبادله رهبر - پیرو را تشکیل می‌دهند، عبارتند از: کمک ادراک شده، وفاداری، مهر و علاقه [۲۴]. لیدن و دینش (۱۹۸۶) ادعا نمی‌کنند که تنها همین سه بعد ابعاد مبادله رهبر - پیرو را تشکیل

می‌دهند. آن‌ها هم‌چنین افزودند، می‌توان متغیرهای دیگری هم‌چون اعتماد، احترام، گشودگی و صداقت را نیز به حساب آورد.

مدل رهبر - پیرو در طی سه دهه‌ی گذشته یکی از رویکردهای مهم پژوهشی به رهبری بوده که بسیار مورد پژوهش قرار گرفته است. این پژوهش‌ها نشان دادند مبادله رهبر - پیرو به‌طور مثبتی با رضایت پیروان، عدالت سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، تعهد سازمانی، روشنی نقش و عملکرد ارتباط دارد و با تضاد نقش‌ها، جابه‌جایی و استرس شغلی رابطه‌ی معکوس دارد [۳۱، ۱۳].

### ۳. چارچوب مفهومی پژوهش

چارچوب نظری، یک الگوی مفهومی مبتنی بر روابط تئوریک، میان شماری از عواملی که در مورد مسایل مورد پژوهش با اهمیت تشخیص داده شده‌اند، است. این چارچوب نظری با بررسی سوابق پژوهشی در قلمرو مسئله به گونه‌ای منطقی جریان پیدا می‌کند. با توجه به تعاریف ارائه شده و بیان پژوهش‌های گذشته، در این پژوهش، الگوی مفهومی زیر برای بررسی نحوه‌ی تأثیرگذاری فرهنگ سازمانی به تفکیک انواع فرهنگ شامل فرهنگ گروهی، فرهنگ توسعه‌ای و فرهنگ سلسله‌مراتبی بر سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و مبادله رهبر - عضو مورد پذیرش و بررسی قرار گرفت.



نمودار ۱. چارچوب مفهومی پژوهش

### ۴. فرضیه‌های پژوهش بر مبنای الگوی مفهومی

با توجه به الگوی بیان شده فرضیه‌های زیر در این مطالعه مد نظر قرار گرفته است:

۱. فرهنگ گروهی اثر مثبت و معناداری بر مبادله رهبر - پیرو دارد (H1).
۲. فرهنگ گروهی اثر مثبت و معناداری بر رهبری تحول آفرین دارد (H2).
۳. فرهنگ توسعه‌ای اثر مثبت و معناداری بر مبادله رهبر - پیرو دارد (H3).
۴. فرهنگ توسعه‌ای اثر مثبت و معناداری بر رهبری تحول آفرین دارد (H4).
۵. فرهنگ سلسله‌مراتبی بر مبادله رهبر - پیرو اثر منفی و معناداری دارد (H5).
۶. فرهنگ سلسله‌مراتبی بر رهبری تحول آفرین اثر منفی و معناداری دارد (H6).
۷. رهبری تحول آفرین اثر مثبت و معناداری بر مبادله رهبر - پیرو دارد (H7).

##### ۵. روش‌شناسی پژوهش

از آنجایی که هدف از این پژوهش تعیین روابط علی میان متغیرهای فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری تحول آفرین، مبادله رهبر- پیرو بوده است، پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی و از نوع همبستگی و به‌طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری به‌شمار می‌آید. با توجه به این که مدل معادلات ساختاری رویکردی آماری جامع برای آزمون فرضیه‌هایی درخصوص روابط بین متغیرهای مشاهده شده و متغیرهای مکنون است، از طریق این رویکرد می‌توان قابل قبول بودن مدل‌های نظری را در جوامع خاص آزمون کرد و از آنجایی که اکثر متغیرهای موجود در پژوهش‌های مدیریتی به‌صورت مکنون یا پوشیده و پنهان است، ضرورت استفاده از این مدل‌ها روز به روز بیشتر می‌شود. بنابراین در این مطالعه نیز از مدل معادلات ساختاری برای تبیین روابط مورد نظر و آزمون فرضیه‌ها استفاده شده است.

##### ۶. ابزار گردآوری داده‌ها

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها پرسشنامه است که براساس متغیرهای مورد بررسی به ترتیب ۲۰، ۱۲ و ۱۲ سؤال برای رهبری تحول آفرین، مبادله رهبر- پیرو و فرهنگ سازمانی در نظر گرفته شده است. برای سنجش مبادله رهبر - پیرو از پرسشنامه‌ی لیدن و ماسلین (۱۹۹۸) که به نام LMX-MDM نیز معروف است [۲۴]، برای سنجش فرهنگ سازمانی از پرسشنامه‌ی کوئین و اسپریتزر (۲۰۰۱) [۲۸] و برای سنجش رهبری تحول آفرین از پرسشنامه MLQ که توسط بس و آوولیو (۱۹۹۷) ارائه شد، استفاده شده است [۵]. به‌منظور سنجش پایایی یک نمونه‌ی اولیه شامل ۵۰ پرسشنامه پیش‌آزمون شد و سپس با استفاده از داده‌های به‌دست



آمده از پرسشنامه، میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای سؤالات مربوط به هریک از متغیرها به ترتیب، ۰/۹۴۳. برای رهبری تحول‌آفرین، ۰/۹۰۳. برای مبادله رهبر - پیرو و ۰/۸۵۷. برای فرهنگ سازمانی به‌دست آمد. این اعداد نشان دهنده‌ی این است که پرسشنامه از قابلیت اعتماد و به‌عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار است.

به‌منظور سنجش روایی سؤالات از اعتبار عاملی استفاده شده است. اعتبار عاملی صورتی از اعتبار سازه است که از طریق تحلیل عاملی به‌دست می‌آید. تحلیل عاملی فنی آماری است که در اکثر علوم انسانی کاربرد فراوانی دارد. در حقیقت استفاده از تحلیل عاملی در شاخه‌هایی که در آن‌ها از پرسشنامه و آزمون استفاده می‌شود و متغیرها از نوع مکنون باشد، ضروری است. در این پژوهش با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه اول، عوامل ابتدایی این متغیرها استخراج که نتایج آن در نگاره ۱ ارائه شده است، گفتنی است بعضی از سؤالات پژوهش به علت پایین بودن نسبت اشتراک و عدم تناسب در ساختار عاملی حذف شده‌اند.

نگاره ۱. روش تحلیل مؤلفه‌ی اصلی و روش چرخش واریماکس با نرمال‌سازی

نام حوزه	نام عامل‌های به‌دست آمده به ترتیب اهمیت در واریانس تبیین شده	درصد واریانس تبیین شده
رهبری تحول‌آفرین	تحریک فرهیختگی (۱۴۵۱)، انگیزش الهام بخش (۱۳۰۶)، جذبه‌ی روحانی (۱۸۵۹) ملاحظات فردی (۲۲۹۴)	۶۹.۱۱
مبادله رهبر - پیرو	احترام حرفه‌ای (۲۱.۱۳)، وفاداری (۱۲.۱۳)، کمک (۲۵.۲۵)، علاقه (۲۱.۲۵)	۷۹.۷۷
فرهنگ سازمانی	فرهنگ توسعه‌ای (۲۸۸۸)، فرهنگ گروهی (۱۸۷۸)، فرهنگ سلسله مراتبی (۱۵۸۹)	۶۳.۵۶

## ۷. جامعه‌ی آماری

جامعه‌ی آماری در این پژوهش با توجه به متغیرهای پژوهش، شامل کلیه‌ی کارکنان شاغل در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران در شهر تهران بوده است. تعداد جامعه‌ی آماری ۱۴۰۰۰ نفر و محدود فرض شده است. بر طبق فرمول نمونه‌گیری از جامعه‌ی محدود نمونه‌ای با حجم ۳۰۰ نفر انتخاب شده است.

$$n = \frac{NZ_{\alpha/2}^2 pq}{\varepsilon^2 (N-1) + Z_{\alpha/2}^2 pq} \cong 300$$

در این فرمول نسبت موفقیت برای داشتن حداکثر حجم نمونه، ۰.۵ فرض شده است. هم‌چنین گفتنی است که از ۳۰۰ پرسشنامه‌ی توزیع شده تعداد ۱۹۰ پرسشنامه برگشت داده شده است. نرخ بازگشت پرسشنامه ۶۳.۳۳ درصد بوده که نسبت مناسب و قابل قبولی است. در نگاره‌ی زیر وضعیت نمونه‌ی آماری از لحاظ متغیرهای جمعیت شناختی هم‌چون جنسیت، سن و سابقه‌ی کاری ارایه شده است.

نگاره ۲. وضعیت نمونه‌ی آماری از منظر متغیرهای جمعیت شناختی

متغیرهای جمعیت شناختی	سطوح متغیر	تعداد	درصد
جنسیت	مرد	۱۱۱	۵۸
	زن	۷۹	۴۲
سن	۳۰-۲۰	۵۸	۳۱
	۴۰-۳۰	۱۰۷	۵۶
	۵۰-۴۰	۱۹	۱۰
	۵۰ و بالاتر	۵	۳
سابقه کار	زیر ۱۰ سال	۱۰۴	۵۵
	۱۰-۲۰ سال	۷۶	۴۱
	۲۰ سال و بالاتر	۷	۴

#### ۸. یافته‌های پژوهش

در ادامه یافته‌های پژوهش به تفکیک مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای مورد بررسی شامل فرهنگ سازمانی و رهبری تحول‌آفرین و مبادله رهبر - پیرو سپس مدل مفهومی پژوهش تحلیل می‌شود.

##### ۸-۱. بررسی مدل‌های اندازه‌گیری

قبل از وارد شدن به مرحله‌ی آزمون فرضیه‌ها و مدل‌های مفهومی پژوهش لازم است از صحت مدل‌های اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی و رهبری تحول‌آفرین و مبادله رهبر - پیرو اطمینان شود. بنابراین در ادامه مدل‌های اندازه‌گیری این سه حوزه به واسطه‌ی تحلیل عاملی تأییدی ارایه شده است. تحلیل عاملی تأییدی یکی از قدیمی‌ترین روش‌های آماری است که برای بررسی ارتباط بین متغیرهای مکنون (عامل‌های به‌دست آمده) و متغیرهای مشاهده شده (سؤالات) به کار برده می‌شود و بیانگر مدل اندازه‌گیری است.

نگاره ۳. مقایسه‌ی مدل‌های اندازه‌گیری

مدل اندازه‌گیری	نوع تحلیل عاملی تأییدی	کای مربع	درجه آزادی	$\chi^2/df$	RMSEA	CFI
رهبری تحول‌آفرین	مرتبۀ اول	۱۵۲.۷۶	۶۲	۲.۴۶	۰.۰۷۳	۰.۹۶
	مرتبۀ دوم	۱۵۹.۳۳	۷۰	۲.۲۷	۰.۰۷۱	۰.۹۵
مبادله رهبر - پیرو	مرتبۀ اول	۷۴.۱۰	۳۸	۱.۹۵	۰.۰۷۱	۰.۹۳
	مرتبۀ دوم	۸۵.۱۷	۴۰	۲.۱۲	۰.۰۷۷	۰.۹۴
فرهنگ سازمانی	مرتبۀ اول	۵۰.۲۷	۴۱	۱.۲۲	۰.۰۳۵	۰.۹۴
	مرتبۀ دوم	۵۵.۶۴	۴۲	۱.۳۲	۰.۰۴۲	۰.۹۵

همان‌طور که در نگاره ۳ مشاهده می‌کنید نتایج تحلیل عاملی تأییدی فرهنگ سازمانی، رهبری تحول‌آفرین و مبادله رهبر - پیرو (مدل‌های اندازه‌گیری) نشان می‌دهد که مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای مکنون مناسب و کلیه‌ی اعداد و پارامترهای مدل معنادار است. شاخص‌های تناسب مدل نیز در وضعیت خوبی هستند.

در بین متغیرهای مشاهده‌گر تبیین‌کننده‌ی متغیر مکنون سبک رهبری تحول‌آفرین در تحلیل عاملی تأییدی مرتبۀ دوم، ملاحظات فردی دارای بالاترین درصد همبستگی (۰/۸۹) و به عبارتی بیشترین درصد تبیین (۰/۸۹) در واریانس سبک رهبری تحول‌آفرین است و بعد از آن به ترتیب انگیزش الهام بخش، تحریک فرهیختگی و جذبه‌ی روحانی قرار دارند. هم‌چنین در بین متغیرهای مشاهده‌گر تبیین‌کننده‌ی متغیر مکنون سبک رهبری مبادله رهبر - پیرو، احترام حرفه‌ای دارای بالاترین درصد همبستگی (۰/۹۰) و به عبارتی بیشترین درصد تبیین (۰/۹۰) در واریانس سبک رهبری مبادله رهبر - پیرو است و بعد از آن به ترتیب علاقه، کمک و وفاداری قرار دارند و در نهایت برای متغیر مکنون فرهنگ سازمانی، فرهنگ توسعه‌ای دارای بالاترین میزان همبستگی است و بعد از آن به ترتیب فرهنگ گروهی و فرهنگ سلسله‌مراتبی قرار دارند.

#### ۲-۸. مدل ساختاری

پس از اطمینان یافتن از صحت مدل‌های اندازه‌گیری مرتبۀ اول و مرتبۀ دوم به سراغ فرضیه‌های پژوهش می‌رویم. قبل از بررسی و آزمون فرضیه‌های میانگین، انحراف معیار، همبستگی و آلفای کرونباخ هر یک از متغیرها مورد بررسی قرار گرفت که نتایج آن به قرار نگاره ۴ است.

نگاره ۴. میانگین، انحراف معیار، آلفای کرونباخ (اعداد داخل پرانتز) و همبستگی بین متغیرهای پژوهش

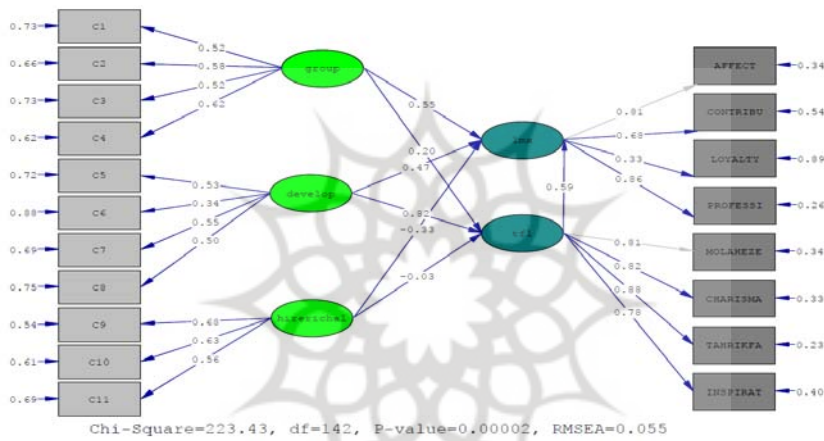
متغیرها	میانگین	انحراف معیار					
فرهنگ گروهی	۳.۵۴۷۶	۱.۳۲۵۳۳	(۰.۷۸)				
فرهنگ توسعه‌ای	۳.۶۳۵۶	۱.۳۵۶۹۲	۰.۴۰**	(۰.۸۱)			
فرهنگ سلسله‌مراتبی	۴.۷۲۰۴	۱.۲۱۶۸۲	۰.۲۴*	۰.۱۳۸	(۰.۷۹)		
رهبری تحول‌آفرین	۳.۵۳۸۸	۱.۰۶۶۱۶	۰.۴۱**	۰.۳۸۵**	۰.۱۳۴	(۰.۹۴)	
مبادله رهبر-پیرو	۴.۳۹۱۴	۱.۳۶۴۹۴	۰.۴۷**	۰.۴۱**	-۰.۰۲۸	۰.۴۵**	(۰.۹۰)

\* همبستگی در سطح معناداری ۰.۰۵

\*\* همبستگی در سطح معناداری ۰.۰۱

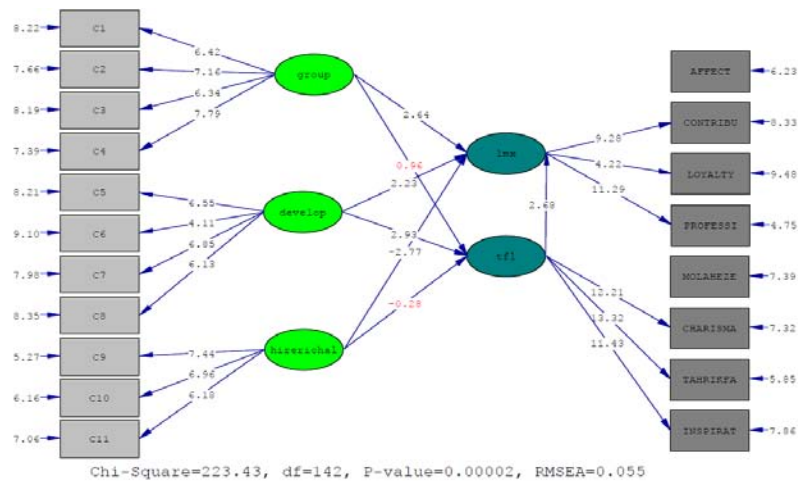
در ادامه فرضیات پژوهش با استفاده از مدل معادلات ساختاری بررسی و الگوی

پیشنهادی پژوهش بررسی شده است.



نمودار ۲. مدل پژوهش در حالت تخمین استاندارد

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی



نمودار ۳. مدل پژوهش در حالت اعداد معناداری

نتایج مدل معادلات ساختاری نشان می‌دهد، فرهنگ گروهی اثر مثبت و معناداری بر مبادله رهبر - پیرو دارد ( $t=2.64, \beta=0.55$ ). هم‌چنین فرهنگ گروهی اثر مثبتی بر رهبری تحول‌آفرین دارد اما این اثر معنادار نیست ( $t=0.96, \beta=0.20$ ). این نتایج بیانگر آن است که فرهنگ گروهی نقش تعیین‌کننده‌تری در پیش‌بینی سبک رهبری مبادله رهبر-پیرو دارد. بنابراین فرض اول پژوهش رد و فرض دوم تأیید می‌شود. هم‌چنین نتایج مدل معادلات ساختاری نشان می‌دهد، فرهنگ توسعه‌ای بر هر دو سبک رهبری اثر مثبت و معناداری دارد. با توجه به نتایج آزمون، میزان اثر فرهنگ توسعه‌ای بر سبک رهبری تحول‌آفرین  $0.82$  ( $t=2.93, \beta=0.82$ ) است و میزان اثر آن بر سبک مبادله رهبر - پیرو  $0.47$  ( $t=2.23, \beta=0.47$ ) است. بنابراین فرض‌های سه و چهار هر دو تأیید می‌شود. نتایج هم‌چنین بیانگر آن است که فرهنگ سلسله‌مراتبی بر هر دو سبک رهبری تحول‌آفرین و مبادله رهبر - پیرو اثر منفی دارد. اثر فرهنگ سلسله‌مراتبی بر رهبری تحول‌آفرین  $-0.03$  بوده که این اثر معنادار نشده است ( $t=-0.29, \beta=-0.03$ ). اثر فرهنگ سلسله‌مراتبی بر مبادله رهبر - پیرو  $-0.33$  بوده که این مقدار معنادار شده است ( $t=-2.77, \beta=-0.33$ ). بنابراین فرض پنج رد ولی فرض شش تأیید شده است. در ارتباط با فرض پایانی و یا هفتم نیز نتایج بیانگر آن است که این فرض تأیید شده است. سبک رهبری تحول‌آفرین اثر مثبت و معناداری بر مبادله رهبر - پیرو دارد ( $t=2.69, \beta=0.59$ )

### ۹. نتایج پژوهش و ارایه پیشنهادها

انگیزه‌ی اصلی این مطالعه کسب شناختی جامع و عمیق در ارتباط با فرهنگ‌های حاکم بر سازمان و ارتباط میان آن‌ها با سبک‌های رهبری در ایران بوده است. درک روابط میان رهبری و فرهنگ سازمانی موجب افزایش اثربخشی رهبری و در نتیجه اطلاعات ارزشمند برای سازمان می‌شود؛ زیرا تعریف سبک‌های رهبری خاص و تطبیق این سبک‌ها با فرهنگ سازمان را می‌توان استراتژی بالقوه برای افزایش عملکرد سازمان دانست. همان‌گونه که از مطالب ارایه شده در این مقاله پیداست، تاکنون چارچوب شناختی منسجم، جامع و یک-پارچه‌ای در خصوص این متغیرها در سازمان‌های ایرانی ارایه نشده و اکثر مطالب اشاره شده از سوی صاحب‌نظران مختلف به صورت پراکنده و تک بعدی بوده است. معطوف کردن ذهن پژوهشگران به نگاهی جامع به مقوله‌های فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری، انسجام بخشیدن به مطالعه‌های پراکنده در این زمینه و گردآوری داده‌ها و اطلاعات تحلیلی در این خصوص را شاید بتوان دستاوردهای اصلی این مقاله بیان کرد. در ادامه برخی از نتایج به دست آمده بر مبنای فرضیه‌های پژوهش مورد بررسی دقیق‌تری قرار خواهد گرفت.

مروری بر یافته‌ها و نتایج این مطالعه که با هدف بررسی تأثیرهای فرهنگ سازمان بر سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و مبادله رهبر - پیرو صورت گرفت، نشان می‌دهد همان‌گونه که در ادبیات نظری مورد تأیید است، انواع مختلف فرهنگ در سازمان می‌تواند تأثیرهای متفاوتی بر سبک‌های مختلف رهبری و مدیریت از خود بر جای گذارد. به طور کلی فرهنگ سازمانی به واسطه‌ی شکل‌دهی ارزش‌ها و باورهای حاکم در سازمان از نقش قابل توجهی در شکل‌دهی بسترهای لازم برای پیروی و ایجاد زمینه‌ی مناسب از یک سبک رهبری خاص به عهده دارد. نتایج بررسی‌های تکمیلی در این زمینه بیانگر آن است که فرهنگ گروهی می‌تواند در میان دو سبک رهبری مورد مطالعه بستر و زمینه مناسب‌تری برای سبک رهبری مبادله رهبر - پیرو از خود بر جای گذارد.

در خصوص فرهنگ توسعه‌ای نیز نتایج یافته‌ها مؤید این واقعیت است که این نوع فرهنگ حاکم بر سازمان نیز اثر مثبت و معناداری بر سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و مبادله رهبر - پیرو داشته ولی با این تفاوت که میزان تأثیرهای آن بر سبک رهبری تحول‌آفرین بالاتر از سبک رهبری مبادله رهبر - پیرو است. فرهنگ توسعه‌ای با توجه به این که بیشتر بر روی رفتارهای کارآفرینانه کارمندان و تعهد به نوآوری و توسعه و ریسک

پذیری سازمانی توجه دارد، زمینه مناسب‌تری را برای اجرای سبک رهبری تحول‌آفرین در سازمان ایجاد می‌نماید.

فرهنگ سلسله‌مراتبی در سازمان براساس داده‌های جمع‌آوری شده و بر مبنای نتایج مورد انتظار بر هر دو سبک رهبری تحول‌آفرین و مبادله رهبر - پیرو اثر منفی دارد. این نوع از فرهنگ حاکم بر سازمان با تأکید بر کارایی، رسمیت‌گرایی و تمرکز و فقدان انعطاف‌پذیری مورد نیاز نمی‌تواند زمینه‌ی لازم جهت بهره‌گیری هر چه مناسب‌تر از سبک‌های رهبری مورد اشاره را فراهم آورد.

در خصوص ارتباط میان سبک‌های رهبری نیز نتایج نشان می‌دهند پذیرش سبک رهبری تحول‌آفرین نیز در سازمان می‌تواند اثر مثبت و معناداری بر سبک رهبری مبادله رهبر - پیرو از خود بر جای گذارد.

درحالی‌که این مطالعه با هدف گردآوری شواهد تجربی در خصوص ارتباط فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری شکل گرفته بود، نتایج بررسی سؤالات جدیدی را مطرح و محدودیت‌های مطالعه نیز راه‌های جدیدی برای انجام مطالعه‌های آتی پیش روی پژوهشگران قرار می‌دهد. به‌علت این که یافته‌ها و نتایج این پژوهش ممکن است به‌واسطه‌ی محیطی که پژوهش در آن شکل گرفته محدود شود، پژوهش‌های آینده ممکن است بتوانند در شرایط و محیط‌های جدید و متفاوت، یافته‌های جدیدی را ارایه نمایند (نظیر مطالعه در سازمان‌های خصوصی و یا سازمان‌های با حجم فعالیت کمتر). از طرف دیگر، نتایج این مطالعه به‌واسطه‌ی معیارهای مورد استفاده برای سنجش سبک‌های رهبری و انواع فرهنگ سازمانی نیز محدود شده است. هرچند روایی و پایایی معیارها و سنجش‌های مورد استفاده تأیید شده است و انتخاب آن‌ها برای این پژوهش قابل دفاع است اما در انجام پژوهش‌های آتی، بررسی‌ها و مطالعه‌های تکمیلی و عمیق‌تر ممکن است به پذیرش معیارهای تازه‌ای که مبین رویکردی جدید درباره‌ی فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری باشد، منجر شوند.

#### ۱۰. منابع

1. Alvesson, M. (2002). Understanding organizational culture. Thousand Oaks, CA: Sage.

2. Barling J., Loughlin C., Kelloway E.K.; (2001). Development and test of a model linking safety-specific transformational leadership and occupational safety; *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, pp.488-496.
3. Bass B.M., Avolio B.J., Goodheim L; (1987). Biography and the assessment of transformational leadership at the world-class level ;*Journal of Management*, Vol. 13, pp.7-19.
4. Bass B.M., Avolio B.J.; (1994). Shatter the glass ceiling: women may make better managers; *Human Resource Management journal*, Vol. 33 No. 4,pp.549-560.
5. Bass B.M.:(1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?; *American Psychologist*, Vol. 52, pp.130-139.
6. Block, L. (2003). 'The leadership-culture connection: An exploratory investigation', *Leadership and Organisation Development Journal*, Vol. 24, No. 5/6, pp. 318-334.
7. Burns J.M.; (1978). *Leadership*; New York: Harper & Row,
8. Castro C.B., Armario E.M., Ruiz D.M.; (2004). The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty; *International Journal Of Service Industry Management*,Vol.15,No.1, pp.27-30
9. Cultural influences in leadership and organization: Project GLOBE. In W. H. Mobley, M. J. Gessner, & V. Arnold (Eds.), *Advances in global leadership*, 1. Stanford: JAI Press.
10. Daymon, C. (2000). Culture formation in a new television station: A multi-perspective analysis. *British Journal of Management*, 11(2), 121-135.
11. Elkins T., Keller R.T.; (2003). Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework; *The Leadership Quarterly*, Vol.14, pp.587-606.
12. Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell- Cook, G., & Frink, D. D. (1999). Human resources management: Some new directions. *Journal of Management*, 25, 385–415.
13. Graen G.B., Uhl-Bien M.; (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective, *The Leadership Quarterly* ,Vol. 6, No2, pp.219-247
14. Greiner, L. E. (1983). Senior executives as strategic actors. *New Management*, 1(2), 11–15.



15. Harris K., Kacmar M.; (2006). Too Much of a Good Thing: The Curvilinear Effect of Leader–Member Exchange on Stress; *The Journal of Social Psychology*, Vol.146, No.1, pp.65-84.
16. Hatch, M.J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657-693.
17. House, R., Javidan, M., Dorfman, P., (2001). Project GLOBE: an introduction. *Applied Psychology: An International Review* 50 (4), 489–505.
18. House, R., Javidan, M., Hanges, P., Dorfman, P., (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business* 37 (1), 3–10.
19. Howell J.M., Shamir B.; (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: relationships and their consequences; *Academy of Management Review*, Vol.30 No.1, pp.96-112.
20. Humphreys J.H., Einstein W.O.; (2003). Nothing new under the sun: transformational leadership from a historical perspective; *Management Decision*, Vol.41, No.1, pp.85-95.
21. Klein K.J., House R.J.; (1995). On fire: charismatic leadership and levels of analysis; *The Leadership Quarterly*, Vol.6, No.2, pp.183-198.
22. Kotter, J.P. and Heskett, J.L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
23. Liden R.C., Graen G.; (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of Leadership ; *Academy Of Management Journal*, Vol 23, pp.451-465.
24. Liden R.C., Maslyn J.M.; (1998). Multi-dimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development; *Journal of Management*, Vol.24, pp.43-72.
25. Martin, J., Sitkin, S.B. and Boehm, M. (1985). Founders and the elusiveness of a cultural legacy. In P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg and J. Martin (eds.), *Organizational culture* pp 99-124. Newbury Park, CA.: Sage.
26. Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Bommer W.H.; (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors; *Journal of Management*, Vol.22, pp.259-298.
27. Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Paine J.B., Bachrach D.G.; (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical

- and empirical literature and suggestions for future research; *Journal of Management*, Vol.26, pp.513-563.
28. Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (2001). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of corporate culture on quality of life. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development* (Vol. 5., pp. 115–142). Greenwich, CT.: JAI Press.
  29. Saffold, G. S. (1988). Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond “strong” culture. *Academy of Management Review*, 13, 546–558.
  30. Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*. 2nd ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
  31. Settoon R.P., Bennett N., Liden R.C.; (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader–member exchange, and employee reciprocity; *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, pp.219-227.
  32. Shin S.J., Zhou j.; (2003). Transformational leadership, conservation and creativity: evidence from Korea, *Academy of Management Journal*; Vol.46, No.6, pp.703-714.
  33. Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
  34. Tsui S., Zhang, Z., Wang, H., Xin, K. R., and Wu, J. B. (2006). Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture, *The Leadership Quarterly*, 17, 113– 137.
  35. Wang H., Law K.S., Hackett R., Wang D., Chen Z.X.; (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers’ performance and organizational citizenship behavior; *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No.3 , pp.420-432.
  36. Wayne S.J., Green S.A.; (1993). The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior; *Human Relations*, Vol.46, No.12.,pp.1431-1441.
  37. Xenikou A., Simosi M.; (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance; *Journal of Managerial Psychology*, Vol.21, No.6, pp.566-579.
  38. Yu D., Liang J., (2004) A new model for examining the leader – member exchange (LMX) theory; *Human Resource Development International*, Vol.7, No.2, pp.251-264.