

# Investigating the Relationship Between the Components of Organizational Culture with Transformational Leadership and Determining the Degree of Appropriateness of the Organizational Culture Model Based on Transformational Leadership in the Broadcasting Organization of the Islamic Republic of Iran

Masoumeh Bahmani<sup>1</sup>, Fatemeh Farahani Azizabadi (Ph. D.)<sup>2</sup>

Seyed Reza Salehi Amiri (Ph. D.)<sup>3</sup>, Seyed Mohammad Dadgaran (Ph. D.)<sup>4</sup>

## Abstract

The main purpose of this study is to present a model of organizational culture based on transformational Leadership in the Broadcasting Organization of the Islamic Republic of Iran. The research method of this research is self-emerging data type (qualitative stage) and cross-sectional survey (quantitative stage). The statistical population of the qualitative section were Elites in the field of culture and Broadcasting, which were sampled in a targeted manner and with snowballs Debt-snowball method. The population of the quantitative section was 16,372 all employees and managers of the Tehran Broadcasting Organization. Cochran's formula was used to determine the sample size and 375 people were selected as the sample. Then sampling was done by simple random method. Accordingly, after document analysis (study of theoretical background and research background), the variables of organizational culture and transformational Leadership were listed and the opinions of elites in the form of Delphi method were obtained. The output of the qualitative part of the research was prepared in the form of a researcher-made questionnaire and distributed among the statistical sample of the quantitative part and the data were collected. To determine the validity of the research tool (equivalent to 0.81) from the content validity (taking elite's opinions about the questionnaires and removing their ambiguities and problems) and to calculate the relative content validity coefficient (CVR), and to determine the reliability of the tool (equivalent to 0.85) from Cronbach's alpha used. In order to analyze the collected data in the qualitative part, the coding method was used and in the quantitative part, descriptive statistics indices and inferential statistical tests (t-test, heuristic and confirmatory factor analysis) were used. . The results obtained from the data analysis are as follows: In total, 54 indicators and 12 components were identified for the organizational culture model based on transformational Leadership in the Broadcasting Organization, which were confirmed in a quantitative step by confirmatory factor analysis. The current state of organizational culture in broadcasting was below average and transformational Leadership was above average. There was a significant relationship between the components of organizational culture and transformational Leadership in the IRIB.

**Keywords:** *Culture, Organizational Culture, Transformation Leadership, Broadcasting Organization.*

1. Corresponding Author: PhD Student, Department of Cultural Management and Planning, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
2. Associate Professor, Department of Cultural Management and Planning, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
3. Professor, Department of Cultural Management and Planning, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
4. Assistant Professor, Department of Cultural Management and Planning, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

## بررسی رابطه بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با رهبری تحول و تعیین درجه تناسب مدل فرهنگ سازمانی مبتنی بر رهبری تحول در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران

معصومه بهمنی\*، دکتر فاطمه فراهانی عزیز آبادی\*\*

دکتر سیدرضا صالحی امیری\*\*\*، دکتر سیدمحمد دادگران\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۱/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۲۶

### چکیده

هدف اصلی انجام این پژوهش، ارائه مدل فرهنگ سازمانی مبتنی بر رهبری تحول در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران است. روش تحقیق این پژوهش از نوع داده‌بنیاد خودرظهور (مرحله کیفی) و پیمایشی مقطعی (مرحله کمی) است. جامعه آماری بخش کیفی خبرگان حوزه فرهنگ و صدا و سیما بودند که به روش هدفمند و گلوله‌برفی اقدام به نمونه‌گیری از آنها شد. جامعه بخش کمی هم تمام کارکنان و مدیران سازمان صدا و سیما شهر تهران به تعداد ۱۶۳۷۲ نفر بودند. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد و ۳۷۵ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. سپس به روش تصادفی ساده نمونه‌گیری انجام شد. بر این اساس، بعد از سندکاوی (مطالعه پیشینه نظری و پیشینه پژوهشی)، متغیرهای فرهنگ سازمانی و رهبری تحول فهرست شدند و نظرات خبرگان در قالب فن دلفی درباره آنها اخذ شد. خروجی بخش کیفی پژوهش در قالب پرسشنامه محقق ساخته تنظیم و بین نمونه آماری بخش کمی توزیع و داده‌ها جمع‌آوری شد. برای تعیین ابزار پژوهش (معادل

\* نویسنده مسئول: دانشجوی دکترا، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد

اسلامی، تهران، ایران

\*\* دانشیار، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

\*\*\* استاد، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

\*\*\*\* استادیار، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۸۱) از روایی محتوا (اخذ نظر خبرگان در خصوص پرسشنامه‌ها و رفع ابهامات و ایرادات آنها) و محاسبه ضریب نسبی روایی محتوا (CVR)، و برای تعیین پایایی ابزار (معادل ۰.۸۵) از آلفای کرونباخ استفاده شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده در بخش کیفی، از روش کدگذاری استفاده شد و در بخش کمی از شاخص‌های آمار توصیفی و آزمون‌های آمار استنباطی (آزمون تی، تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی) بهره گرفته شد. نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها بدین شرح است: در مجموع، ۵۴ شاخص و ۱۲ مؤلفه برای مدل فرهنگ سازمانی مبتنی بر رهبری تحول در سازمان صدا و سیما شناسایی شدند که در مرحله کمی و با آزمون تحلیل عاملی تأییدی مورد تأیید قرار گرفتند. وضعیت موجود فرهنگ سازمانی در صدا و سیما پایین‌تر از میانگین و رهبری تحول بالاتر از میانگین بود. بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با رهبری تحول ارتباط معنی‌داری در سازمان صدا و سیما وجود داشت.

**کلیدواژه‌ها:** فرهنگ، فرهنگ سازمانی، رهبری تحول، سازمان صدا و سیما.

## مقدمه

بحث رهبری و تأثیر آن در اثربخشی سازمان، مدتی است که مورد بحث و بررسی صاحب‌نظران این رشته قرار گرفته است؛ به طوری که متخصصان رهبری راه‌های مختلفی را برای شناخت موضوع رهبری و ارتباط آن با اثربخشی سازمان انتخاب کرده و نظریه‌های متعددی را ارائه داده‌اند. شروع مباحث علمی رهبری با نظریه‌های شخصیتی بوده و سپس نظریه‌های رفتاری و اقتضایی رهبری برای تشریح بیشتر موضوع بیان شده است. از طرف دیگر، رهبری تحول از جدیدترین سبک‌های رهبری است که بسیار مورد توجه قرار گرفته است. مزایای بسیاری برای این سبک رهبری شناخته شده است، از جمله رضایت شغلی، افزایش بهره‌وری سازمان و کاهش استرس بین زیردستان.

رهبری تحول، اساس و شالوده‌ای را برای تغییرات بلندمدت سازمانی - که دسترسی به اهداف بالاتر را برای نظام سازمانی میسر می‌سازد - فراهم می‌کند. از طرف دیگر، رهبران تحول در باورها، ارزش‌ها و اهداف پیروان خود نفوذ کرده، تأثیر بسزایی بر آنها می‌گذارند. این گونه رهبران از طریق رفتار و کردار خود کل سازمان را دچار تحول کرده، پیروان این رهبران نیز به آنها اعتماد و احساس وفاداری می‌کنند.

«تریسی و هینکین» رهبری تحول را به عنوان فرایند نفوذ و تغییرات اساسی در نگرش‌ها و

مفروضات اعضای سازمان و ایجاد تعهد برای مأموریت‌های سازمان و اهداف آن تعریف می‌کنند. در همین زمینه، «باس» رهبر تحول را فردی می‌داند که به منظور تقویت عملکرد کارکنان و سازمان، رابطه مثبتی با زیردستان برقرار و کارکنان را تشویق می‌کند که از نیازهای شخصی فراتر بروند و در زمینه تمایلات گروه و سازمان کار کنند. رهبران تحول زیردستان خود را برمی‌انگیزانند تا آنچه در توان دارند، انجام دهند. پژوهش‌های انجام شده در زمینه رهبری تحول نیز نشان‌دهنده این مطلب است که در سازمان‌هایی که رهبران تحول وجود دارند، در دستیابی به سطوح بالای رشد و توسعه و عملکرد شغلی بالا بهتر عمل می‌کنند. چنین سازمان‌هایی در مدیریت فعالیت‌های مرتبط با خلق، حفاظت، توزیع و در نهایت، عملکرد شغلی کارکنان خود موفق‌ترند. به همین دلیل، در چند دهه اخیر، توجه به رهبری تحول به یک ضرورت غیرقابل اجتناب تبدیل شده است؛ زیرا سازمان‌ها از طریق رهبری تحول می‌توانند شاخص‌های مزیت رقابتی خود، از جمله فرهنگ سازمانی مطلوب را بهبود و توسعه دهند.

از بسیاری جنبه‌ها، صدا و سیما قدرتمندترین، فراگیرترین و پرنفوذترین رسانه خبری و نهاد آموزشی - فرهنگی در ایران به‌شمار می‌رود. فعالیت‌های صدا و سیما به مرزهای ایران محدود نیست و در کشورهای مختلف جهان دارای تشکیلات است. در سال‌های اخیر، فرهنگ سازمانی و رهبری تحول به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر در رشد و توسعه سازمان‌ها و حتی کشورها شناخته شده است. حیات و بقای سازمان‌ها در آینده، بستگی کامل به ارتقای فرهنگ و رهبری تحول در حوزه‌های مختلف دارد. توجه به این مسائل و همچنین اثربخشی سازمانی در سطوح بالای سازمان‌های پیشرو و حتی در بین مسئولان رده‌بالای کشورها، نشان‌دهنده اهمیت بالای این مفاهیم در ساخت و شکل‌دهی به جهان آینده است. با توجه به اینکه مهم‌ترین ویژگی جهان امروز رقابت رسانه‌ای است و سازمان صدا و سیما در صدد مقابله با تهاجم فرهنگی و جنگ‌های روانی و رسانه‌ای است؛ به ناچار باید با تکیه بر افراد سازمان به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه، آنها را به درک، فهم و ارائه دانسته‌ها و ایده‌های جدید و استفاده عملی از آن ایده‌ها در پیشبرد مقاصد سازمان تشویق کند. این فعالیت نیازمند این است که فرهنگ سازمانی - به‌عنوان تشکیل‌دهنده شخصیت سازمان‌ها که رفتار کارکنان متأثر از آن است - مبتنی بر تغییر و تحول باشد. لذا هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی رابطه بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با رهبری تحول و تعیین درجه تناسب

مدل فرهنگ سازمانی مبتنی بر رهبری تحول در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران در راستای ارائه مدل مربوطه است. در جامعه هدف تحقیق حاضر، محقق به منظور تدوین صورت مسئله، به مطالعه مبانی نظری و پژوهشی موضوع فرهنگ سازمانی و رهبری تحول پرداخته است و بالغ بر ۵۰ پژوهش داخلی و خارجی - که منتج به ارائه مدل‌های فرهنگ سازمانی به طور عام یا خاص شده‌اند- را مورد مطالعه قرار داده است. محقق با بررسی دقیق تک تک نظریه‌ها و مدل‌های قبلی به دنبال این موضوع بود که آیا می‌توان از این مدل‌ها، یکی را به عنوان مدل فرهنگ سازمانی مبتنی بر رهبری تحول در سازمان صدا و سیما استفاده کرد و اصلاً آیا نیازی به ارائه مدلی جدید در زمینه فرهنگ سازمانی هست؟

با توجه به بررسی‌های انجام شده از بین مدل‌های ارائه شده برای فرهنگ سازمانی و رهبری تحول، مدل «کویین و کمرون» و رهبری تحول «بس و اولیو» به عنوان مبنا و چارچوب مفهومی پژوهش حاضر انتخاب شده است که پس از جرح و تعدیل و استفاده از نتایج سایر مدل‌ها و تحقیقات انجام شده، تعدادی از شاخص‌های دو مدل اول تغییر کرده و اصلاح شده و تعدادی نیز به آنها اضافه شده است. در نهایت، چند مؤلفه به دو مدل اولیه اضافه شده که در سایر تحقیقات به دست آمده است. نتیجه بررسی و به‌روزرسانی دو مدل اولیه پس از مطالعه پیشینه نظری و تجربی پژوهش، منجر به شناسایی ۱۱۸ مفهوم کلیدی، ۵۴ شاخص و ۱۲ مؤلفه شده است که به صورت شماتیک در قالب مدل مفهومی به شرح زیر است.

## سؤالات پژوهش

### سؤال اصلی

رابطه بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با رهبری تحول و تعیین درجه تناسب مدل فرهنگ سازمانی مبتنی بر رهبری تحول در صدا و سیما ایران چیست؟

### سؤال‌های فرعی

۱. شاخص‌ها و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران کدام‌اند؟

۲. شاخص‌ها و مؤلفه‌های رهبری تحول در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی کدام‌اند؟
۳. وضعیت شاخص‌ها و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و رهبری تحول در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران چگونه است؟
۴. آیا بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با رهبری تحول در بین کارکنان سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران رابطه معناداری وجود دارد؟
۵. درجه تناسب مدل فرهنگ سازمانی مبتنی بر رهبری تحول در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران چگونه است؟

## ادبیات پژوهش (مفاهیم کلیدی)

### ۱. تعاریف نظری

**فرهنگ:** مجموعه‌ای پیچیده از معارف، اعتقادات، باورها، هنر، اخلاق، دین، قوانین، الگوهای رفتاری و علوم و صنایع است که هر فرد از جامعه خود فرامی‌گیرد و بر اساس آن، احساس و رفتار او شکل می‌گیرد (فرهی، ۱۳۸۴: ۱۲).

**فرهنگ سازمانی:** فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌های مسلم فرض شده، باورهای اساسی، حافظه جمعی، انتظارات و تعاریف از موفقیت است که در یک سازمان وجود دارد و آن ایدئولوژی رایجی را منعکس می‌کند که افراد در ذهن خود به همراه دارند. همچنین بیانگر احساس هویت کارکنان است که قوانین نانوشته و رهنمودهای غالباً ناگفته‌ای را به منظور سازش با دیگران در سازمان فراهم می‌کند و ثبات اجتماعی را افزایش می‌دهد (کامرون و کووین، ۲۰۰۶: ۲۵).

**رهبری تحول:** «باس» رهبر تحول را کسی می‌داند که به منظور تقویت عملکرد کارکنان و سازمان، رابطه مثبتی با زیردستان برقرار و کارکنان را تشویق می‌کند که از نیازهای شخصی فراتر بروند و در زمینه‌های تمایلات گروه و سازمان کار کنند. رهبران تحول زیردستان خود را برمی‌انگیزانند تا آنچه در توان دارند، انجام دهند (بیورک و کالین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱).

1. Burke & Collins

## ۲. مفاهیم کلیدی (تعاریف عملیاتی)

### ۲. تعاریف عملیاتی

**فرهنگ سازمانی:** در پژوهش حاضر، منظور از فرهنگ سازمانی نمره‌ای است که فرهنگ سازمانی صدا و سیما از پاسخ کارکنان آن سازمان به سؤالات پرسشنامه محقق ساخته به دست آورده است.

**رهبری تحول:** در پژوهش حاضر، منظور از رهبری تحول نمره‌ای است که رهبری تحول در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران از پاسخ کارکنان آن سازمان به سؤالات پرسشنامه محقق ساخته به دست آورده است.

### پیشینه پژوهش

#### ۱. تحقیقات انجام شده در داخل کشور

عبداللهی و همکاران (۱۳۹۵) در مقاله‌ای به شناسایی فرهنگ سازمانی جمعیت هلال احمر بر اساس مدل کامرون و کوئین (مطالعه موردی: ستاد مرکزی) پرداختند. از دیدگاه آنها فرهنگ حاکم بر هر سازمان، شکل دهنده شخصیت سازمانی آن است. لذا می‌توان سازمان‌ها را برحسب نوع فرهنگ آن شناسایی کرد. فرهنگ منسجم و متناسب با اهداف و مأموریت‌های سازمانی موجب افزایش کارایی و اثربخشی سازمان می‌شود. از این رو، این مطالعه درصدد شناسایی فرهنگ سازمانی جمعیت هلال احمر بوده است. در نتیجه، بین وضع موجود و مطلوب فرهنگ سازمانی تفاوت معنادار مشاهده شده است. همچنین به ترتیب اولویت، فرهنگ رقابتی، فرهنگ سلسله‌مراتبی، فرهنگ گروهی و فرهنگ ویژه‌سالاری، بر ستاد مرکزی جمعیت حاکم بوده است. صمدی و همکاران (۱۳۹۵) به تبیین نقش سبک رهبری تحول در فرهنگ سازمانی پرداختند. از دیدگاه آنها رهبری تحول‌آفرین بیان‌کننده فرایندی است که افراد را متحول می‌کند و با ارزش‌ها و خصیصه‌های اخلاقی و اهداف بلندمدت ارتباط دارد. ارزیابی محرک‌های مؤثر در پیروان، ارضای نیازهای آنان و نحوه برخورد با آنها به عنوان افرادی کامل، از جمله کارکردهای این نوع رهبری است. در این میان، سبک‌های رهبری مدیران از عوامل اثرگذار در فرایند فرهنگ سازمانی است. بر این اساس، هدف اصلی این پژوهش بررسی آثار سبک رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ سازمانی بود. یافته‌ها نشان داد بین رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی ارتباط مثبت و

معنادار نسبتاً قوی وجود دارد. همچنین همه ابعاد سبک‌های رهبری تحول‌آفرین با فرهنگ سازمانی، ارتباط مثبت و معنادار دارند.

صالحی و همکاران (۱۳۹۴) مقاله‌ای با عنوان شناسایی فرهنگی سازمانی بر اساس مدل دنیسون (مورد مطالعه: سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران) به رشته تحریر درآوردند. هدف اصلی این پژوهش شناخت فرهنگ سازمانی در سازمان صدا و سیما و بیان پیشنهادهایی برای تقویت آن بوده است. نتایج نشان داد که در این سازمان «درگیر شدن در کار»، «سازگاری (ثبات و یک‌پارچگی)» و «انطباق‌پذیری» در وضعیتی مناسب قرار ندارند و پایین‌تر از حد متوسط هستند، اما «مأموریت» در وضعیت متوسط قرار دارد. همچنین ملاحظه شد که «مأموریت» مهم‌ترین مؤلفه از ابعاد اصلی فرهنگ سازمانی در سازمان صدا و سیماست.

قدسیان و همکاران (۱۳۹۴) به طراحی الگوی فرهنگ سازمانی سازمان‌های آموزشی پرداختند. هدف پژوهش تعیین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش بوده است. در نتیجه، الگوی فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش در سه بُعد «انطباق بیرونی» با چهار شاخص یادگیری سازمانی، مشتری‌مداری، چشم‌انداز، و پیشرو و فعال؛ «هماهنگی درونی» با چهار شاخص دانش‌گرایی، مشارکت قانونمند، ارزش‌های محوری و نگاه سرمایه‌ای به انسان و «روابط انسانی» با چهار شاخص کرامت ذاتی و اکتسابی، انگیزه، منافع ملی و رشد و تعالی؛ با مرکزیت آموزه‌های دینی (حیات طیبه) طراحی شد. قابلیت فهم و مفید بودن یافته‌ها از نظر خبرگان و استادان دانشگاه تأیید شده است؛ لذا الگوی ارائه شده از اتکاپذیری لازم برخوردار است.

ابراهیم‌زاده و قدمی (۱۳۹۳) مقاله‌ای با عنوان «مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و نقش آن در بهبود مدیریت تحول (مطالعه موردی: شرکت کارت اعتباری ایران کیش)» به نگارش درآوردند. آنها به سنجش ارتباط میان مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی (مشارکت، یک‌پارچگی، انعطاف‌پذیری، ارزش‌ها و هنجارها، ریسک‌پذیری، جو نوآوری و پشتیبانی) و مدیریت تحول پرداختند. نتایج این تحقیق، دیدگاه جامع‌تری نسبت به ارتباط فرهنگ و مدیریت تحول ارائه داده است. از میان مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، شاخص‌های «مشارکت، یک‌پارچگی، انعطاف‌پذیری، پشتیبانی و ارزش‌ها» بر مدیریت تحول مؤثر هستند و دو مؤلفه ریسک‌پذیری و جو نوآوری تأثیر معناداری بر مدیریت تحول ندارند.



## ۲. تحقیقات انجام شده در خارج از کشور

نظریه رهبری تحول نخست، توسط برنز (۱۹۷۸) به منظور تمایز بین آن دسته از رهبران که روابط قوی و انگیزشی با زیردستان و پیروان برقرار می کنند و آنهایی که به طور گسترده بر مبادله یا تعامل برای ایجاد نتایج متمرکز هستند، به وجود آمد (داکت و مکفارلن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). باس و اولیو<sup>۲</sup> مفهوم و ایده برنز<sup>۳</sup> در مورد رهبری را توسعه دادند و مفهوم رهبری تحول را ایجاد کردند و برای آن، مؤلفه های اساسی برشمردند. آنها معتقدند که رهبری تحول زمانی شکل می گیرد که رهبر علائق کارکنانش را ارتقا و توسعه بخشد، آگاهی و پذیرش برای مأموریت و مقصد گروه را ایجاد کند و کارکنان را به دیدن فراسوی منافع خویش، برای منافع گروه برانگیزاند (استون و همکاران، ۲۰۰۴).

هارویکی<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) ضمن پژوهشی درباره عوامل مؤثر در توسعه فرهنگ سازمانی، گزارش کرد که عوامل رهبری خدمت گذار، رفتار شهروندی و عملکرد کارکنان بر فرهنگ سازمانی مؤثر هستند.

خان، اسورو و مجسکی<sup>۵</sup> (۲۰۱۵) گزارش کردند که فرهنگ سازمانی دارای شاخص های «حضور سازمانی، موفقیت، ارتباط، رسمیت، خلاقیت، فروش، یک پارچگی سازمانی، بهداشت و هماهنگی، خدمات، اخلاق کاری و جو سازمانی» است.

رادرینگز و ستانو<sup>۶</sup> (۲۰۱۳) در پژوهش خود، چارچوب ارزش های رقابتی بر مبنای رشد و عملکرد در تجارت را مورد مطالعه قرار دادند. آنها در یک فراتحلیل بیان می کنند که فرهنگ طایفه ای پایدارترین نوع فرهنگ برای زمانی است که می خواهید اثربخشی سازمانی را پیش بینی کنید.

مطالعه موردی، موریز و گارسیا<sup>۷</sup> (۲۰۱۳) بر روی پنج سازمان بهداشتی (پرتغالی و اسپانیایی) با استفاده از فرهنگ سازمانی کوئین و مدل های راهبرد سازمانی میلز و اسنوا انجام گرفت. آنها

1. Duckett & Macfarlane
2. Bass & Avolio
3. Burns
4. Harwiki
5. Khan, Usoro & Majewski
6. Rodrigues & Caetano
7. Morias & Graca

دریافتند که مدیران اگر مشارکت، همکاری و تعاون (فرهنگ تیم‌گرا) با همه سهام‌داران داشته باشند، در جایگاه مدیریت بهتری قرار خواهند گرفت.

## چارچوب نظری پژوهش

از آنجا که در خلال چند دهه گذشته، فرهنگ و رهبری در سازمان‌ها به موضوعاتی مهم در پژوهش‌های علمی تبدیل شده‌اند، نگاهی به مطالعات اخیر نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی و رهبری دو مقوله بسیار مهم هستند که بر اثربخشی سازمان و پویایی آن تأثیر گذارند. با توجه به محیط رقابتی و پیچیده عرصه سازمان، سازمان‌ها محکوم به داشتن فرهنگی قوی و سبک رهبری تحول‌زا و اثربخش هستند تا ساختاری مناسب و منعطف برای حفظ و پرورش نیروی انسانی توانمند از بُعد روانی و مهارتی مهیا کنند. معمولاً اجرای برنامه‌های تحول‌زا، با موانع و مقاومت‌هایی از سوی کارکنان همراه است. به همین علت، کارشناسان بر فرهنگ سازمانی به عنوان عامل مؤثر در بهبود مدیریت تحول، تأکید کرده‌اند. به‌طور کلی در سازمان، پدیده‌ای به دور از نقش و اثر این عوامل سازمانی وجود ندارد. بنابراین، از جمله عواملی که در نهایت، نقشی اساسی در توانمندسازی، برتری کارکنان و سازمان‌ها دارند؛ فرهنگ سازمانی و رهبری تحول است که با اثرگذاری در نوع ساختار سازمان، این توانمندی‌ها را گسترش می‌دهند.

اما در جامعه هدف تحقیق حاضر، محقق به منظور تدوین صورت مسئله، پس از مطالعه مبانی نظری و پژوهشی موضوع فرهنگ سازمانی و رهبری تحول و همچنین مطالعه بالغ بر ۵۰ پژوهش داخلی و خارجی که منتج به ارائه مدل‌های فرهنگ سازمانی به طور عام یا خاص شده‌اند، با بررسی دقیق تک‌تک نظریه‌ها و مدل‌های قبلی، به دنبال این موضوع بود که آیا می‌توان از این مدل‌ها، یکی را به عنوان مدل فرهنگ سازمانی مبتنی بر رهبری تحول در سازمان صدا و سیما استفاده کرد و آیا اصلاً نیازی به ارائه مدلی جدید در زمینه فرهنگ سازمانی هست؟

لذا با توجه به تجربه کاری پژوهشگر در سازمان صدا و سیما و همچنین مشورت و مصاحبه با چند تن از مدیران ارشد سازمان و خبرگان حوزه فرهنگ سازمانی نتایج زیر به دست آمد:

**اول:** مدل‌های ارائه شده هیچ کدام برای سازمان صدا و سیما طراحی و ارائه نشده‌اند.

**دوم:** مدل‌های ارائه شده فاقد جامعیت کافی برای چنین پژوهشی هستند. هرچند حسب نیاز جامعه مورد بررسی، به نظر می‌رسد پژوهش آنها جامعیت دارد.

**سوم:** در ارائه مدل برای یک جامعه، به اقتضائات خاص آن جامعه باید توجه کافی صورت گیرد تا مدلی همه‌جانبه طراحی شود؛ به گونه‌ای که پس از عملیاتی کردن آن بتوان به هدف اصلی که همانا ارتقای فرهنگ سازمانی مبتنی بر رهبری تحول در صدا و سیماست، دست یافت. این هدف با استفاده از مدل‌های موجود محقق نمی‌شود.

**چهارم:** سازمان صدا و سیما نیازمند مدلی بومی، جامع و کامل با در نظر گرفتن ویژگی‌ها و استلزامات خاص سازمان است. لذا ارائه مدلی جدید در این زمینه، کاملاً ضرورت دارد. با توجه به بررسی‌های صورت گرفته و مطالب پیش گفته، پژوهشگر برای ارائه مدل مذکور، به مبنا و پایه‌ای برای مدل مورد نظر نیاز داشت که از دو طریق می‌توانست به آن دست یابد: اول اینکه یکی از مدل‌هایی که به لحاظ مفهومی به مدل مدنظر شباهت دارد را انتخاب و بر مبنای آن اقدام به تدوین مدل خود کند، و دوم اینکه به صورت ترکیبی، چارچوب اولیه پژوهش را ترسیم نماید.

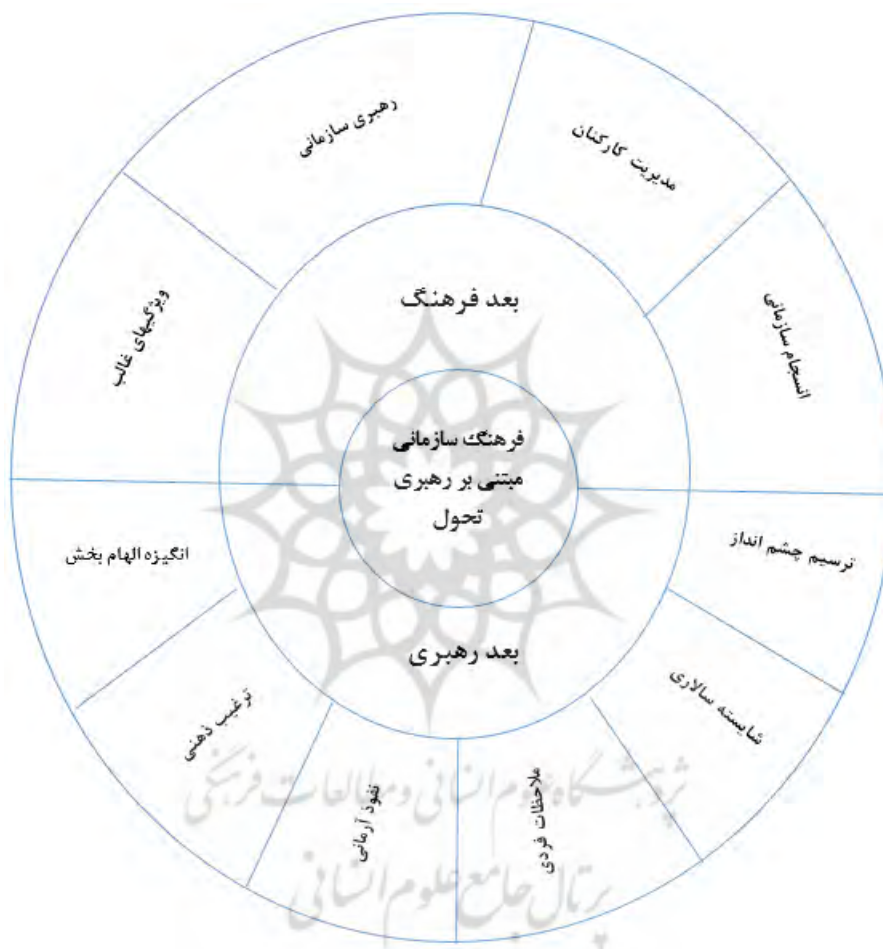
نتایج بررسی‌های پژوهشگر و جمع‌بندی استادان راهنما و مشاور منتج به انتخاب راه‌حل اول شد و از بین مدل‌ها و پژوهش‌های به دست آمده، دو مدل فرهنگ سازمانی «کویین و کمرون» و رهبری تحول «بس و اولیو» به عنوان مبنا و چارچوب پژوهش حاضر انتخاب شدند. دلیل انتخاب این دو الگو به عنوان چارچوب نظری پژوهش عبارت است از:

اول اینکه این فراوانی استفاده از این دو مدل در سایر تحقیقات انجام شده در داخل و خارج کشور بیشتر است؛ دوم اینکه مدل‌های مذکور دارای مؤلفه‌هایی هستند که بیشترین همخوانی را با سازمان صدا و سیما دارند.

لذا با توجه به بررسی‌های انجام شده، از بین مدل‌های ارائه شده برای فرهنگ سازمانی و رهبری تحول، مدل کویین و کمرون و رهبری تحول بس و اولیو به عنوان مبنا و چارچوب مفهومی پژوهش حاضر انتخاب شده است که پس از جرح و تعدیل و استفاده از نتایج سایر مدل‌ها و تحقیقات انجام شده، تعدادی از شاخص‌های دو مدل اول تغییر و اصلاح شده و تعدادی نیز به آنها اضافه شده است. در نهایت، تعدادی مؤلفه به دو مدل اولیه اضافه شده که در سایر تحقیقات به

بررسی رابطه بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با رهبری تحول و تعیین درجه تناسب مدل فرهنگ سازمانی...

دست آمده است. نتیجه بررسی و به‌روزرسانی دو مدل اولیه، پس از مطالعه پیشینه نظری و تجربی پژوهش، منجر به شناسایی ۱۱۸ مفهوم کلیدی، ۵۴ شاخص و ۱۲ مؤلفه شده است که به صورت شماتیک در قالب مدل مفهومی به شرح زیر است.



مدل مفهومی پژوهش

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر داده‌ها آمیخته اکتشافی (کیفی و کمی) و از نظر ماهیت و روش اجرای پژوهش از نوع **داده‌بنیاد خودظهور** (مرحله کیفی) و **پیمایشی مقطعی** (مرحله کمی) است.

در تحقیق حاضر، جامعه و نمونه به دو مرحله **کیفی** و **کمی** بدین شرح تقسیم شده است: جامعه آماری مرحله **کیفی**: تمام صاحب‌نظران، خبرگان و متخصصان حوزه فرهنگ سازمانی و آگاه در زمینه فرهنگ سازمانی و سبک رهبری در سازمان صدا و سیما. نمونه‌گیری مرحله **کیفی**، به روش آگاهانه، از نوع هدفمند و گلوله برفی انجام شده است. جامعه آماری بخش کمی، شامل کلیه مدیران و کارشناسان دارای سوابق علمی و تجربی بالای سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران مستقر در تهران که بر اساس آمار سال ۱۳۹۸ در مجموع ۱۶۳۷۲ نفر بودند که از این تعداد ۵۳۴۷ نفر زن و ۱۱۰۲۵ نفر مرد و تعداد ۱۶۱۴ نفر از آنها مدیر بودند.

از آنجا که مطالعه و بررسی تمام کارکنان سازمان صدا و سیما به علت محدودیت‌های زمانی، مالی و بزرگی حجم جامعه، ممکن نبود، برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد.

داده‌های پژوهش حاضر در دو بخش کیفی و کمی و به روش کتابخانه‌ای و میدانی به دست آمده است:

در بخش کیفی از هر دو روش کتابخانه‌ای و میدانی برای گردآوری داده‌ها استفاده شد. ابتدا با مطالعه و بررسی پیشینه و مبانی نظری بخشی از داده‌ها به دست آمد. سپس با اجرای مصاحبه دلفی داده‌های بخش کیفی تکمیل شد. ابزار مورد استفاده در این گام اسناد و مدارک و فرم مصاحبه به روش دلفی بود.

در بخش کمی، برای گردآوری داده‌ها از روش میدانی استفاده شد. ابزار مورد استفاده در این مرحله پرسشنامه محقق ساخته بود که طی مرحله کیفی به دست آمد. پرسشنامه مذکور دارای ۱۲ مؤلفه و ۵۴ شاخص به شرح زیر بود.

مؤلفه‌ها و شاخص‌های پرسشنامه فرهنگ سازمانی مبتنی بر رهبری تحول

مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
ویژگی‌های غالب	۴ تا ۱
رهبری سازمانی	۸ تا ۵
مدیریت کارکنان	۱۲ تا ۹
انسجام سازمانی	۱۶ تا ۱۳
تأکیدات استراتژیک	۲۰ تا ۱۷
معیارهای موفقیت	۲۴ تا ۲۱
انگیزه الهام‌بخش	۲۸ تا ۲۵
ترغیب ذهنی	۳۲ تا ۲۹
نفوذ آرمانی	۳۶ تا ۳۳
ملاحظات فردی	۴۴ تا ۳۷
شایسته‌سالاری	۴۹ تا ۴۵
ترسیم چشم‌انداز	۵۴ تا ۵۰

اعتبار ابزار جمع‌آوری داده‌ها (پرسشنامه) از طریق آلفای کرونباخ به دست آمد. همچنین روایی ابزار گردآوری داده‌ها از طریق روایی صوری، محتوایی (ضریب نسبی روایی محتوا - CVR) و روایی سازه (تحلیل عاملی اکتشافی) انجام شد. نتایج آزمون CVR و آلفای کرونباخ در قالب جدول زیر ارائه می‌شود.

روایی و اعتبار مؤلفه‌های مدل فرهنگ سازمانی مبتنی بر رهبری تحول

مؤلفه‌ها	ضریب آلفای کرونباخ	روایی نسبی محتوا CVR
ویژگی‌های غالب	۰/۸۹۲	۰/۸۶
رهبری سازمانی	۰/۸۳	۰/۸۵
مدیریت کارکنان	۰/۷۳۸	۰/۸۷
انسجام سازمانی	۰/۸۸۴	۰/۸۶
تأکیدات استراتژیک	۰/۷۰	۰/۷۹
معیارهای موفقیت	۰/۸۷۴	۰/۸۲
انگیزه الهام‌بخش	۰/۸۸۳	۰/۷۷
ترغیب ذهنی	۰/۸۵۵	۰/۷۴
نفوذ آرمانی	۰/۸۸۹	۰/۸۱
ملاحظه فردی	۰/۹۰	۰/۸۰
شایسته‌سالاری	۰/۷۱	۰/۷۵
ترسیم چشم‌انداز	۰/۸۱۶	۰/۸۸

در این پژوهش، پس از تدوین پرسشنامه و جمع‌آوری داده‌های حاصل از پرسشنامه، تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش‌های مرسوم آمار توصیفی و استنباطی انجام شد؛ ابتدا به کمک روش‌های مرسوم آمار توصیفی، مانند رسم جداول توزیع فراوانی، رسم نمودارها و رسم جداول مشخصه‌های آماری، به توصیف جمعیت شناختی نمونه پرداخته شد و سپس از آزمون آماری

تحلیل عاملی برای تدوین مدل فرهنگ سازمانی مبتنی بر رهبری تحول استفاده شد. لازم به ذکر است تمام تحلیل‌های توصیفی و استنباطی به کمک دو نرم‌افزار SPSS و لیزرل انجام شد.

### یافته‌ها

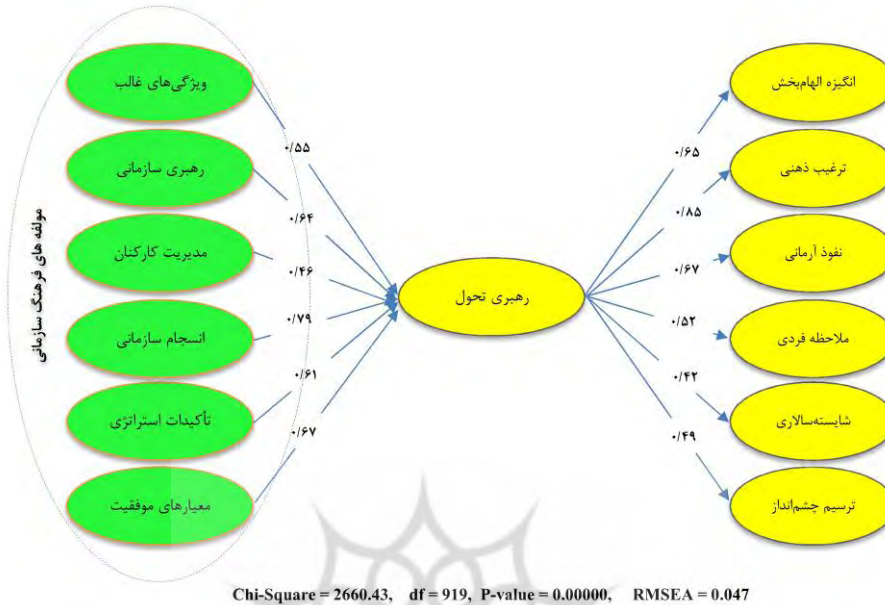
با توزیع آماری نمونه بر حسب مدرک تحصیلی، سابقه خدمت، جنسیت و جایگاه شغلی، نتایج در قالب نمودارهایی مورد بررسی قرار گرفت. پس از توصیف جمعیت شناختی نمونه، به تحلیل داده‌ها در دو بخش پرداخته شده است. ابتدا توزیع داده‌ها از نظر نرمال بودن و سپس پاسخ به سؤال‌های پژوهش از طریق آزمون تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی ارائه شده است. برای استفاده از آزمون‌های پارامتریک قبل از اقدام به آزمون، لازم است از نرمال بودن جامعه اطمینان حاصل کنیم. به همین منظور، از آزمون کلموگروف اسمیرنوف استفاده شده است. با توجه به سطح معنی‌داری به دست آمده برای متغیر فرهنگ سازمانی (بزرگ‌تر از ۰/۰۵)، لذا K-S به دست آمده معنادار نیست و نرمال بودن داده‌ها تأیید می‌شود. بنابراین، امکان بهره‌مندی از آزمون‌های پارامتریک برای تحلیل داده‌های این پژوهش نیز مهیاست.

#### نتیجه آزمون نرمال بودن توزیع داده‌ها

فراوانی	درجه آزادی	ضریب K-S	سطح معنی‌داری
۳۰۲	۳۰۱	۶/۰۸۴	۰/۷۰۵

سپس با استفاده از روش‌های کمی، از جمله تحلیل عاملی اکتشافی، شاخص‌ها و مؤلفه‌های مدل فرهنگ سازمانی مبتنی بر رهبری تحول در سازمان صدا و سیما تأیید یا رد می‌شوند و با این کار، اهمیت هر یک از شاخص‌ها و مؤلفه‌ها نیز مشخص می‌شود. به عبارت دیگر، به منظور بررسی سؤالات تحقیق از مدل‌سازی معادلات ساختاری، شامل تحلیل عاملی اکتشافی با هدف کشف متغیرهای مکنون، و تحلیل عاملی تأییدی برای معناداری رابطه بین متغیرهای مشاهده‌شده و مکنون، استفاده می‌شود. در نهایت، درجه تناسب مدل (برازش مدل) انجام شده است.

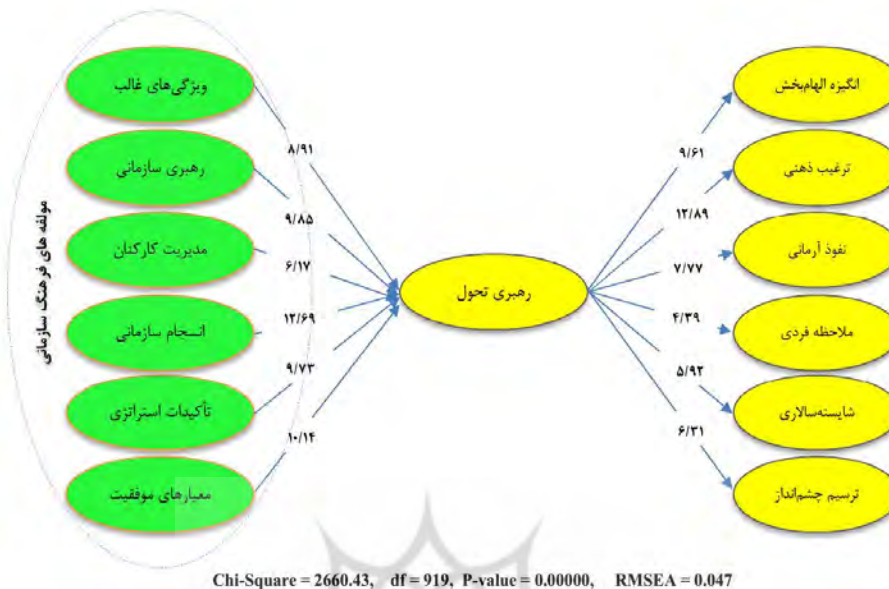




#### مدل عمومی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و رهبری تحول در حالت ضرایب استاندارد

در این شکل، میزان پارامترهای استاندارد مربوط به هر یک از عامل‌ها ارائه شده است. این پارامترها همان بارهای عاملی هستند که همبستگی بین متغیرها را نشان می‌دهند. لذا تمام بارهای عاملی ارائه شده روی فلش‌های متصل شده بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و رهبری تحول، نشان‌دهنده همبستگی بالای آنها با رهبری تحول است.

در شکل بعدی، مقادیر معنی‌داری به دست آمده برای ارتباط بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و رهبری تحول ارائه شده است. برای بررسی معنادار بودن رابطه بین متغیرها از آماره آزمون  $t$  یا همان  $t$ -value استفاده می‌شود. ضرایب  $t$  به دست آمده برای هر عامل، در سطح خطای  $0/05$  محاسبه می‌شود و در صورتی که خارج از بازه  $\pm 1/96$  باشند، نشان می‌دهد که رابطه بین هر عامل با مؤلفه خود معنادار است. متغیرهای اصلی تحقیق نیز محاسبه شده و میزان تأثیر هر یک از متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته مشخص شده است.



### تحلیل مسیر ارتباط بین فرهنگ سازمانی و رهبری تحول در حالت ضرایب معنی‌داری

ضریب  $t$  مؤلفه ویژگی‌های غالب با رهبری تحول برابر ۸/۹۱ است؛ ضریب  $t$  مؤلفه رهبری سازمانی با رهبری تحول برابر ۹/۸۵ است؛ ضریب  $t$  مؤلفه مدیریت کارکنان با رهبری تحول برابر ۶/۱۷ است؛ ضریب  $t$  مؤلفه انجام سازمانی با رهبری تحول برابر ۱۲/۶۹ است؛ ضریب  $t$  مؤلفه تأکیدات استراتژیک با رهبری تحول برابر ۹/۷۳ است و ضریب  $t$  مؤلفه معیارهای موفقیت با رهبری تحول برابر ۱۰/۱۴ می‌باشد. همه ضرایب به دست آمده خارج از بازه  $\pm 1/96$  هستند و این نشان‌دهنده رابطه معنادار بین تمام مؤلفه‌ها با رهبری تحول است. لذا رابطه بین فرهنگ سازمانی و رهبری تحول در سازمان صدا و سیما به شکلی معنادار مشهود است.

در پژوهش حاضر، پس از جمع‌آوری داده‌ها و اطمینان از نرمال بودن آنها، به کمک نرم‌افزار لیزرل اقدام به ساخت مدل اندازه‌گیری شده است. برای این کار، دو خروجی ضرایب استاندارد (standard) و ضریب معناداری (T-value) محاسبه و بدین شرح ارائه شده است:

## فرهنگ سازمانی

استاندارد به دست آمده برای مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، شامل ویژگی‌های غالب، رهبری سازمانی، مدیریت کارکنان، انسجام سازمانی، تأکیدات راهبردی و معیارهای موفقیت ارائه شده است.

همچنین بارهای عاملی به دست آمده بین شش مؤلفه با فرهنگ سازمانی نشان‌دهنده همبستگی قابل قبول با متغیر فرهنگ سازمانی است. بارهای عاملی به دست آمده نشان می‌دهند که این شش مؤلفه به خوبی قدرت تبیین فرهنگ سازمانی در سازمان صدا و سیما را دارند. مؤلفه معیارهای موفقیت با کسب بالاترین بار عاملی (۰/۸۳) بیشترین همبستگی را با فرهنگ سازمانی صدا و سیما دارد و مؤلفه تأکیدات راهبردی با کسب بار عاملی ۰/۴۳ کمترین همبستگی را با فرهنگ سازمانی دارد.

همچنین مقادیر معنی‌دار به دست آمده برای مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، شامل ویژگی‌های غالب، رهبری سازمانی، مدیریت کارکنان، انسجام سازمانی، تأکیدات راهبردی و معیارهای موفقیت ارائه شده است.

ضریب معنی‌داری به دست آمده نشان می‌دهد مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و سؤالات هر یک، توانایی تبیین متغیر فرهنگ سازمانی در سازمان صدا و سیما را دارند.

## رهبری تحول

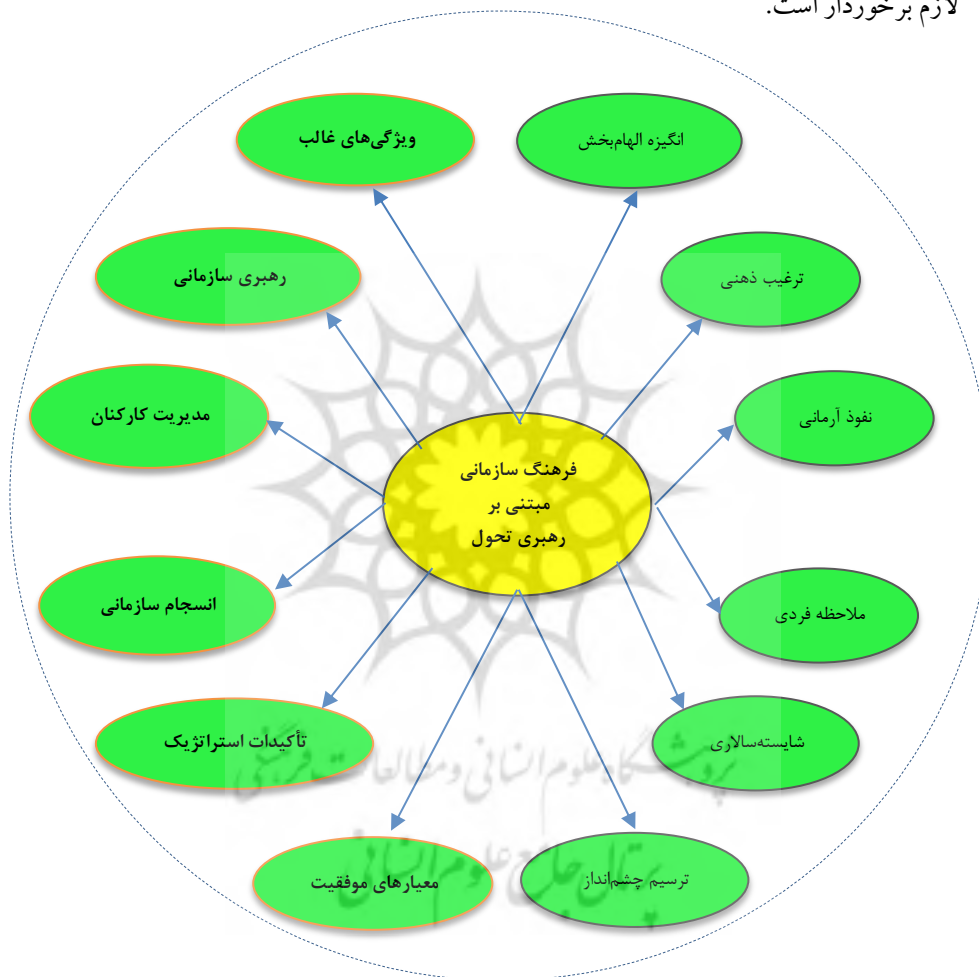
مقادیر استاندارد به دست آمده برای متغیر رهبری تحول و مؤلفه‌های آن، شامل: انگیزه الهام‌بخش، ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، ملاحظه فردی، شایسته‌سالاری و ترسیم چشم‌انداز ارائه شده است.

بار عاملی به دست آمده بین مؤلفه‌ها نشان می‌دهد که این مؤلفه‌ها توانایی تبیین رهبری تحول را دارند.

مقادیر معنی‌داری به دست آمده برای متغیر رهبری تحول و مؤلفه‌های آن، شامل: انگیزه الهام‌بخش، ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، ملاحظه فردی، شایسته‌سالاری و ترسیم چشم‌انداز ارائه شده است.

بررسی رابطه بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با رهبری تحول و تعیین درجه تناسب مدل فرهنگ سازمانی...

ضریب معنی‌داری به دست آمده بین مؤلفه‌ها نشان می‌دهد که مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و سؤالات آنها توانایی تبیین متغیر رهبری تحول در سازمان صدا و سیما را دارند. بنابراین، نتایج به دست آمده در مورد مقادیر استاندارد و مقادیر معنی‌داری و همچنین شاخص‌های برازش مدل نشان می‌دهد که مدل فرهنگ سازمانی مبتنی بر رهبری تحول از اعتبار لازم برخوردار است.



مدل فرهنگ سازمانی مبتنی بر رهبری تحول در سازمان صدا و سیما

براساس یافته‌های تحقیق، به صورت زیر می‌توان به سؤال‌های پژوهش پاسخ داد:

❖ **شاخص‌ها و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران کدام‌اند؟**

**الف) در بخش کیفی:** یافته‌های بخش کیفی پژوهش طی دو فرایند سندکاوی (مطالعه مبانی نظری و پیشینه تجربی پژوهش) و مصاحبه دلفی با خبرگان در مورد فرهنگ سازمانی، منجر به شناسایی ۴۸ مفهوم در قالب ۲۴ مقوله اصلی (شاخص) برای فرهنگ سازمانی در سازمان صدا و سیما شد:

۱. ویژگی‌های غالب (۴ شاخص)؛
۲. رهبری سازمانی (۴ شاخص)؛
۳. مدیریت کارکنان (۴ شاخص)؛
۴. انسجام سازمانی (۴ شاخص)؛
۵. تأکيدات راهبردی (۴ شاخص)؛
۶. معیارهای موفقیت (۴ شاخص).

**ب) در بخش کمی:** با اجرای آزمون تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی، ۲۴ شاخص و ۶ مؤلفه فرهنگ سازمانی برای سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران، مورد تأیید قرار گرفتند. از آنجا که بار عاملی تمام متغیرها بزرگ‌تر از ۰/۳ و ضرایب معنی‌داری خارج از بازه  $\pm 1/96$  است، بنابراین، رابطه مطلوبی بین شاخص‌ها با مؤلفه‌ها برقرار بوده، نقش مهم و معناداری در اندازه‌گیری مؤلفه‌ها دارند. تمام شاخص‌های آماری نیز مؤید برازش مدل بوده است.

❖ **شاخص‌ها و مؤلفه‌های رهبری تحول در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران کدام‌اند؟**

**الف) در بخش کیفی:** یافته‌های بخش کیفی پژوهش طی دو فرایند سندکاوی و مصاحبه دلفی با خبرگان در مورد رهبری تحول، منجر به شناسایی ۷۰ مفهوم در قالب ۳۰ مقوله اصلی (شاخص) برای رهبری تحول در سازمان صدا و سیما شد:

۱. انگیزه الهام‌بخش (۴ شاخص)؛
۲. ترغیب ذهنی (۴ شاخص)؛
۳. نفوذ آرمانی (۴ شاخص)؛
۴. ملاحظات فردی (۸ شاخص)؛
۵. شایسته‌سالاری (۵ شاخص)؛
۶. ترسیم چشم‌انداز (۵ شاخص).

**ب) در بخش کمی:** با اجرای آزمون تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی، ۳۰ شاخص و ۶ مؤلفه رهبری تحول برای سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران مورد تأیید قرار گرفتند. از آنجا که بار عاملی تمام متغیرها بزرگ‌تر از ۰/۳ و ضرایب معنی‌داری خارج از بازه  $\pm 1/96$  است، بنابراین، رابطه مطلوبی بین شاخص‌ها با مؤلفه‌ها برقرار بوده، نقش مهم و معناداری در اندازه‌گیری مؤلفه‌ها دارند. تمام شاخص‌های آماری نیز مؤید برازش مدل بوده است.

#### ❖ وضعیت شاخص‌ها و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و رهبری تحول در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران چگونه است؟

نتایج آزمون t نشان داد تمام مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در سازمان صدا و سیما پایین‌تر از حد متوسط (میانگین) است و سطوح معنی‌داری نشان می‌دهد تفاوت معنی‌داری بین میانگین فرضی و میانگین هر مؤلفه فرهنگ سازمانی در سازمان صدا و سیما وجود دارد. بیشترین میانگین مربوط به مؤلفه رهبری سازمانی است و سپس به ترتیب، مؤلفه معیارهای موفقیت، انسجام سازمانی، تأکیدات راهبردی، ویژگی‌های غالب و مدیریت کارکنان قرار دارند.

نتیجه به دست آمده حکایت از آن دارد که فرهنگ سازمانی صدا و سیما ابتدا نیازمند تقویت مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، سپس حفظ وضعیت ارتقا یافته و در نهایت، بهبود مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی است. به عبارت دیگر، فرهنگ سازمانی در سازمان صدا و سیما از نظر مؤلفه‌های به دست آمده در شرایط خوبی قرار ندارد (پایین‌تر از متوسط).

یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش عبداللّهی و همکاران (۱۳۹۵)، صالحی و

همکاران (۱۳۹۴)، قدسیان و همکاران (۱۳۹۴)، خان، اسورو و مجسکی (۲۰۱۵)، رادریگز و ستانو (۲۰۱۳) و موریز و گارسیا (۲۰۱۳) همخوانی دارد.

اما در مورد رهبری تحول، نتایج آزمون t نشان داد تمام مؤلفه‌های رهبری تحول در سازمان صدا و سیما بالاتر از متوسط (میانگین) است و سطوح معنی‌داری نشان می‌دهد تفاوت معنی‌داری بین میانگین فرضی و میانگین هر مؤلفه رهبری تحول در سازمان صدا و سیما وجود دارد. بیشترین میانگین مربوط به مؤلفه ترسیم چشم‌انداز است و سپس به ترتیب، مؤلفه‌های شایسته‌سالاری، ترغیب ذهنی، ملاحظه فردی، انگیزه الهام‌بخش و در نهایت، نفوذ آرمانی قرار دارند.

در تبیین نتیجه به دست آمده در مورد این سؤال تحقیق می‌توان گفت رهبری تحول‌آفرین در سازمان صدا و سیما در وضعیت مطلوبی قرار دارد و برنامه‌ها و فعالیت‌های حوزه رهبری بایستی در جهت حفظ وضعیت موجود تدوین شوند. همچنین اقدامات مدیران و تصمیم‌گیرندگان سازمان صدا و سیما در راستای ایجاد تحول در فرایندهای سازمانی است و نوع رهبری که منجر به تحول و تغییر مطلوب می‌شود، مورد تأیید کارکنان سازمان نیز هست.

#### ❖ آیا بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با رهبری تحول در بین کارکنان سازمان صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران رابطه معناداری وجود دارد؟

نتایج آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری در بخش مدل ساختاری نشان‌دهنده شاخص‌های برازش کلی مدل است و پارامترهای استاندارد بتا (ضرایب مسیر) و مقادیر تی متناظر (ضرایب معنی‌داری) با آن برای هر یک از مسیرهای علی از متغیر برون‌زای فرهنگ سازمانی به متغیر درون‌زای رهبری تحول، نشان می‌دهد که چگونه متغیرهای پنهان در پیوند با یکدیگر قرار گرفته‌اند.

پاسخ به این سؤال پژوهش مبنی بر وجود رابطه بین فرهنگ سازمانی و رهبری تحول در سازمان صدا و سیما مثبت است. در تبیین نتیجه این سؤال تحقیق می‌توان گفت ارتباط و همبستگی بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با رهبری تحول در سازمان صدا و سیما حکایت از آن دارد که فرهنگ سازمانی می‌تواند به تغییر رهبری تحول در سازمان منجر شود. به عبارت دیگر، نوع فرهنگ سازمانی حاکم می‌تواند به بهبود (افزایش) یا کاهش اقدامات رهبری تحول‌آفرین در سازمان منجر شود.

یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش صمدی و همکاران (۱۳۹۵) و ابراهیم‌زاده و قدمی (۱۳۹۳) همخوانی دارد. رهبران سازمان‌ها می‌توانند با توسعه مشخصات رهبران تحول‌آفرین در خود، موجبات تغییر در فرهنگ را در راستای اهداف سازمان فراهم کنند و در نهایت، سبب ایجاد تحولات اساسی در سازمان شوند.

#### ❖ درجه تناسب مدل فرهنگ سازمانی مبتنی بر رهبری تحول در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران چگونه است؟

نتایج آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری در بخش مدل اندازه‌گیری نشان داد که بار عاملی هر ۵۴ شاخص به دست آمده برای فرهنگ سازمانی مبتنی بر رهبری تحول بالاتر از ۰/۳ است و هر ۵۴ شاخص با مؤلفه‌های خودشان دارای همبستگی قوی و قابل قبولی هستند. همچنین بار عاملی به دست آمده بین مؤلفه‌ها (ویژگی‌های غالب، رهبری سازمانی، مدیریت کارکنان، انسجام سازمانی، تأکیدات راهبردی، معیارهای موفقیت، انگیزه الهام‌بخش، ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، ملاحظات فردی، شایسته‌سالاری، ترسیم چشم‌انداز) با فرهنگ سازمانی مبتنی بر رهبری تحول و ضرایب معنی‌داری به دست آمده بین مؤلفه‌ها با فرهنگ سازمانی مبتنی بر رهبری تحول نیز نشان‌دهنده همبستگی قابل قبول مؤلفه‌ها با متغیر فرهنگ سازمانی است.

#### نتیجه‌گیری

این پژوهش طی سه مرحله انجام گرفت. در مرحله اول یا مرحله شناخت و تبیین طرح تحقیق، تهیه طرح تحقیق، مطالعه مقدماتی مبانی نظری مرتبط با تحقیق در حوزه فرهنگ و رهبری سازمان مورد بررسی قرار گرفت. در این بخش، مفاهیم و مقوله‌هایی که می‌توانست با فرهنگ سازمانی مرتبط شود و همچنین ادبیات پژوهشی داخلی و خارجی مورد بررسی قرار گرفتند و کدگذاری باز و محوری انجام شد. در مرحله دوم، یعنی مرحله شناسایی مؤلفه‌ها و طراحی مدل (تحقیق کیفی) با توجه به یافته‌های مرحله اول تحقیق، در ابتدا سؤالات مصاحبه دلفی تهیه و نظرات خبرگان تا حصول اشباع نظری جمع‌آوری شد. پس از انجام مصاحبه دلفی، کدگذاری انتخابی انجام شد و مدل مفهومی فرهنگی سازمانی مبتنی بر رهبری تحول و تناسب ارتباط بین این دو شکل گرفت.



در مورد سؤالات پژوهش، این نتیجه به دست آمد که وضعیت فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های آن در صدا و سیما پایین‌تر از حد میانگین است، ولی در زمینه رهبری تحول‌بالاتر از میانگین قرار دارد. در نهایت می‌توان گفت بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و رهبری تحول ارتباط معنی‌دار و مثبت وجود دارد و مدل نهایی از اعتبار لازم برخوردار است.

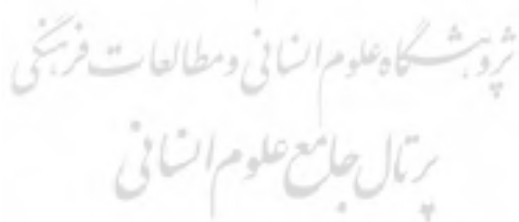
نتایج به دست آمده نشان می‌دهند این دوازده مؤلفه به خوبی قدرت تبیین فرهنگ سازمانی مبتنی بر رهبری تحول در سازمان صدا و سیما را دارند. مؤلفه ترغیب ذهنی با کسب بالاترین بار عاملی (۰/۸۵) بیشترین همبستگی، و مؤلفه ملاحظات فردی با کسب بار عاملی (۰/۴۲) کمترین همبستگی را با فرهنگ سازمانی مبتنی بر رهبری تحول در سازمان صدا و سیما دارند. همچنین بتای مشخصه‌ها در سطح قابل قبولی هستند و مدل با داده‌ها برازش مناسبی دارد.

به عنوان نتیجه آخر می‌توان گفت سازمان صدا و سیما با ایجاد و تقویت فرهنگ سازمانی خاص خود، می‌تواند رهبری تحول‌آفرین را پیش از پیش بر سازمان حاکم کند. برعکس نیز با برقراری سبک رهبری تحول‌آفرین در سازمان می‌تواند بیشترین اثرگذاری را بر روی فرهنگ سازمانی داشته باشد که یک نوع تأثیر و تأثر دو طرفه است. بر اساس نتایج به دست آمده در مورد وضعیت شاخص‌ها و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و رهبری تحول و ارتباط معنی‌داری بین آنها به مدیران و تصمیم‌گیرندگان سازمان صدا و سیما پیشنهاد می‌شود:

- اهداف، برنامه‌ها و مأموریت‌های سازمان را طوری تدوین کنند که از انعطاف‌پذیری لازم برخوردار باشند. برخورداری از برنامه‌های منعطف، به رهبران تحول‌گرا اجازه می‌دهد تفویض اختیار لازم به کارکنان داشته باشند تا کارکنان از قوه ابتکار و خلاقیت خود بهره‌گیری کنند.
- اهداف و برنامه‌ها را بر اساس تمرکز بیرونی بالا تدوین و اجرا کنند؛ تمرکز بیرونی به سازمان و کارکنان این فرصت را می‌دهد که منابع و فرصت‌های جدید را از موقعیت‌های برون‌سازمانی کشف کنند و محصولات جدید و منحصر به فرد تولید کرده، ارائه دهند. این ویژگی فرهنگ سازمانی توسعه‌گرا به رهبران تحول‌گرا نیز این فرصت را می‌دهد که با خلق ایده‌های جدید، مسیری تازه از رشد و شکوفایی را فراروی سازمان‌ها قرار دهند.

- به نوآوری و ریسک‌پذیری، پویا بودن و کارآفرینی که از ویژگی‌های فرهنگ سازمانی توسعه‌گراست، توجه ویژه کنند و برای استقرار چنین فرهنگی، برنامه‌هایی مدون تدوین نمایند. این ویژگی فرهنگ سازمانی توسعه‌گرا، به رهبران تحول‌آفرین کمک می‌کند تا یک چشم‌انداز سازمانی پویا خلق کنند که نوآوری و خلاقیت را با تدوین مجدد مسائل جدید و بررسی شرایط قدیمی به شیوه‌ای جدید پرورش دهند؛ ایده‌های جدید را به پیروان نشان دهند و آنان را با تفکر انتقادی به چالش کشند؛ خیال‌پردازی و خلاقیت در بازنگری فرضیه‌های قدیمی را در حین انجام کار تشویق کنند و از خطاها، ایده‌ها و روش‌هایی که متفاوت با نظر خودشان است، انتقاد نکنند.

- بر فرهنگ سازمانی فردگرایی تأکید کنند. این ویژگی فرهنگ سازمانی توسعه‌گرا به رهبران تحول‌گرا این فرصت را می‌دهد که منصفانه به کارکنان خود توجه کرده، نگرانی‌ها، نیازها و توانایی‌های شخصی کارکنان را شناسایی کنند و فرصت یادگیری در محیطی حمایتی را برای آنها فراهم نمایند.



## فهرست منابع

۱. دیویس، استانلی (۱۳۷۶). **مدیریت فرهنگ سازمان**. ترجمه ناصر میرسپاسی. تهران: مروارید.
۲. رایینز، استیفن (۱۳۹۷). **رفتار سازمانی، مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها**. ترجمه علی پارسیان و سیدمحمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳. شاین، ادگار (۱۳۸۳). **فرهنگ سازمانی**. ترجمه محمدابراهیم محبوب. تهران: انتشارات فرا.
۴. طوسی، محمدعلی (۱۳۷۲). **فرهنگ سازمانی**. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۵. عبودی، حمید؛ لطفی، مصدق و کاظمیان، فرشته (۱۳۹۳). رابطه فرهنگ سازمانی با توانمندسازی کارکنان. **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، سال ۶، شماره ۱.
۶. فیض‌پور، محمدعلی (۱۳۸۹). فرهنگ سازمانی؛ چالشی مدیریتی در سازمان‌های دولتی، ارائه شده در **همایش ملی چالش‌های مدیریت و رهبری در سازمان‌های ایرانی**.
۷. قادری، اسماعیل (۱۳۸۸). رهبری تحول‌آفرین رکن اصلی در توسعه و ارتقای هوش سازمانی. **مجله عصر مدیریت**، سال ۴، شماره ۱۲ و ۱۳.
۸. قدمی، محسن (۱۳۹۴). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با استراتژی با استفاده از مدل گلوب، **مجله مدیریت توسعه و تحول**، شماره ۲۲.
۹. لاوسن، رابرت و زنگ، شن (۱۳۸۱). **روانشناسی سازمانی، رفتار سازمانی (مبانی و کاربردها)**. مترجم رمضان حسن‌زاده. تهران: ساوالان.
۱۰. مرادی چالستری، جواد (۱۳۸۸). رابطه سبک‌های رهبری تحول‌آفرین - تبادل با عدالت سازمانی و ارائه مدل در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. **مدیریت ورزشی**، شماره ۲.
۱۱. مروتی شریف‌آبادی، علی (۱۳۸۴). بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان (مطالعه موردی شرکت چوفا). **دومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد**، تهران: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.
۱۲. مطلبی اصل، صمد (۱۳۹۰). رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌ها: یک مدل متأثر از محیط. **ماهنامه تدبیر**، شماره ۱۸۱.

۱۳. موغلی، علیرضا (۱۳۸۲). طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران، **دانش مدیریت**، شماره ۶۲، صص ۷۷-۱۰۰.
۱۴. الوانی، سیدمهدی؛ محمدی، سمیه و میرزای، مهدی (۱۳۹۱). تأثیر فرهنگ سازمانی در عملکرد نیروی انسانی، **فصلنامه پژوهشگر**، سال ۹، شماره ۲۸.
۱۵. یعقوبی، نورمحمد؛ اورعی یزدانی، بدرالدین و مقدمی، مجید (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری تحول‌آفرین. **پژوهشنامه مدیریت اجرایی**، سال ۹، شماره ۱.
1. Alkhoraiif, A., & McLaughlin, P. (2017). Lean implementation within manufacturing SMEs in Saudi Arabia: Organizational culture aspects. **Journal of King Saud University - Engineering Sciences**, 30(3), 232-242.
  2. An, Y., & Kang, J. (2016). Relationship between organizational culture and workplace bullying among Korean nurses. **Asian Nursing Research**, 10(3), 234-239.
  3. Aspin, Liam, (2004), Social Capital and Productivity, **Teaching and Learning Research Programme**, 1-34.
  4. Bass, B. M. (2005). **Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications** (3rd ed.), New York, London: Free Press; collier Macmillan.
  5. Bass, B.M. (2013). Does the transactional - transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? **American Psychologist**, 52(2), 130-139.
  6. Burke, S, & Collins, K. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills, **Women in Management Review**, 16, 244-456.
  7. Cameron, K. S. & Quinn, R. E., (2011). **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework** (Rev. ed.). San Francisco, Jossey-Bass.
  8. Denison, D. R. (2000). **Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change**. In S. Cartwright & C. Cooper (Eds.), the handbook of organizational culture. London: John Wiley & Sons.
  9. Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: integrating team climate principles. **Journal of applied psychology**, 93(6), 1438-1446.
  10. Harwiki, W. (2016). The impact of servant leadership on organization culture, organizational commitment, organizational citizenship behaviour (OCB) and employee performance in women cooperatives. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 219, 283-290.
  11. Khan, I., Usoro, A., & Majewski, G. (2010). An organizational culture model for comparative studies: a conceptual view. **International Journal of Global Business**, 3(1), 53-82.

12. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2008). **A theory of goal setting and task performance**, Englewood Cliffs. Prentice Hall. NJ.
13. Peterson, R. A. (2014). A meta-analysis of cronbachs coefficient alpha. **Journal of consumer research**, (21), 381-391.
14. Ping Jr (2004). On assuring valid measures for theoretical models using survey data, **Journal of Business Research**. 57. 125-141.
15. Pounder, J. (2014). Transformationl Classroom Leadership. The Fourth Wave Of Teacher Leadership. **Educational Management Administration & Leadership**, 34(4), 533-545.
16. Rubin, R. S., Munz, D. C. & Bommer, W. H. (2010). "Leading From Within: The Effects Of Emotion Recognition And Personality On Transformational Leadership Behavior", **Academy Of Management Journal**, 48, 845-858
17. Sheridan, J. E. (2014). Organizational Culture and Employee Retention, **Academy of Management Journal**, 35(5), 1036-1056.
18. Van de ven, A., & Ferry, D. (2016). **Measuring and assessing organizations**. John Wiley, New York.
19. Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. **Business Horizons**, 60(3), 395-404.

