

## تبیین رابطه سبک های رهبری تحولی، فرهنگ سازمانی و عملکرد (پیش نیازهایی برای عملکرد پایدار سازمان های بخش دولتی و خصوصی)

دکتر فاطمه صراف

استادیار گروه حسابداری، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

f\_sarraf@azad.ac.ir

حسین روخچکار

کارشناسی ارشد حسابداری، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

hosein\_rokhchekar@yahoo.com

### چکیده

عملکرد اعضای سازمان و نتیجه کاری حاصل از آن یکی از مهمترین دستاوردها و اهداف سازمان ها برای بهبود و ارتقا آن به جهت پیشرفت سازمانی و شرکت در شرایط مشخص کاری است که عوامل بسیاری چون سبک های رهبری و فرهنگ سازمانی بر آن اثر و از آن تاثیر می پذیرند. بنابراین، هدف از این تحقیق بررسی رابطه سبک های رهبری تحولی با فرهنگ سازمانی و عملکرد است. برای این منظور اطلاعات موثر نیاز از طریق مطالعات کتابخانه ای و فیش برداری از بروزترین و معتبرترین منابع مرتبط با تحقیق استفاده گردید. نتیجه حاصله حاکی از آن بود که سبک رهبری و سبک رهبری تحولی بر فرهنگ سازمانی و عملکرد تاثیر می گذارند و بین سه مولفه این تحقیق روابط مشخص و معنادار موجود است.

**واژگان کلیدی:** سبک رهبری، رهبری تحولی، فرهنگ سازمانی.

### مقدمه

منابع انسانی و عوامل مرتبط با آن مهمترین نقش را در توسعه و موفقیت سازمانی دارا می باشند (دی بریتو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). بررسی سیر تغییرات در موفقیت سازمانی و پیشبرد اهداف سازمانی در عملکرد موفق و پر بازده مبتنی بر وجود رابطه مشخص و منسجم و کاربردی میان تمامی اعضای سازمان از رهبری تا همه اعضای سازمان و کارکنان است (ویک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). بنابراین بررسی در زمینه روابط کارکنان و الگوی نقش ما بین آنان بسیار با اهمیت و نیازمند توجه ویژه است. طی تحقیقات به عمل آمده، پس از دهه ۱۹۸۰ میلادی اندیشمندان سازمانی توجه ویژه ای به مفهوم رهبری سازمانی و فرهنگ سازمانی نموده اند. با این وجود، فرهنگ سازمانی (یا فرهنگ شرکتی)، حوزه ای است که پژوهش مفهومی و تحقیق و تفحص در آن، دستاوردهای مفیدی برای مدیران در زمانی که آن ها در جستجوی راه های متنوعی به منظور بهبود عملکرد سازمانی و یا اثربخشی آن می باشند، فراهم آورده است (باس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳؛ کامرون و کوین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). کامرون و کوین (۲۰۰۶) اظهار داشتند که رهبران باید به طور مداوم به ارزیابی جایگاه های استراتژیک خود، ماموریت کلی سازمان، اهداف و مقاصد سازمان در رابطه با هدف اصلی ادامه وجود سازمان بپردازند. بیشتر اینگونه استدلال می شود که با توجه به سطوح بالای غیر قابل پیش بینی بودن که در حال حاضر در اقتصاد جهانی وجود دارد، سطح بالایی از

<sup>1</sup> De Brito

<sup>2</sup> Weick

<sup>3</sup> Cameron & Quinn

عدم قطعیت در ارتباط با سازمان های استاتیک (ایستا) وجود دارد. ناتوانی در پیش بینی موثر آینده، به این دلیل که مرتبط با عملکردهای سازمانی در هر دو بخش دولتی و خصوصی می باشد، موجب افزایش نگرانی های مربوط به مسیر آینده و ثبات اینگونه سازمان ها شده است. معضل دیگری که توسط محققان بیان شده است، توانایی تعریف موثر چارچوب سازمانی و درک بهتر کمک هایی است که رهبری و فرهنگ سازمانی می توانند بر عملکرد شرکت داشته باشند (باس و اولیو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲؛ کامرون و کوئین، ۲۰۰۶؛ کوزس و پوسنر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲).

جوهانیم<sup>۶</sup>، در سال ۲۰۱۶ درخصوص علوم اجتماعی بر این عقیده بود که گسترش پهنه دانش در این رابطه می تواند توسط توسعه یک مدل سبک رهبری و درک ارتباط آن با چارچوب فرهنگ سازمانی که یک امری ضروری محسوب شود که موجب بهبود توانایی مدیریت در تشخیص سازگاری میان رهبران و فرهنگ شرکت می شود، تبیین شود. علاوه بر این، هماهنگی محیط خاص سازمان با سبک رهبری مطلوب به طور قابل توجهی موجب حداکثر شدن اثربخشی رهبر شده و عملکرد سازمان را افزایش می دهد.

با وجود اینکه مفهوم مدیریت عملکرد، مفهوم جدیدی به حساب می آید، اما ارزشیابی عملکرد طی چند دهه گذشته از جمله بحث انگیزترین خدمات پرسنلی و فعالیت های مدیریتی بوده است و یکی از مهمترین معیارهای سنجشی در زمینه موفقیت رفتار کارکنان و تطابق وظایف با رفتارهای آنان است (ماریا<sup>۷</sup>، ۲۰۱۵). می توان گفت که مدیریت عملکرد با مطرح ساختن مجموعه ای از دیدگاه ها و برانگیختن احساسات گوناگون، یکی از پیچیده ترین فعالیت ها و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی است. آنچه ذکر شد تحلیلی از اهمیت کار سازمانی و نقش نیروی سازمانی در تعدیل امور و انجام موثر کارهاست. در هر سازمان و شرکت نیروی کار و مدیریت در کنار یکدیگر یک سیستم را اجرا و هدایت می کنند و بنابراین ایجاد شرایطی مسالمت آمیز و هماهنگ از نظر گروهی و تخصصی برای ایفای نقش، و عملکرد مناسب و دستیابی به اهداف کاری ضروری است.

## مبانی نظری

### الف) سبک رهبری (رهبری تحولی)

رهبری تحولی و فرهنگ سازمانی شرکت

مدیریت و رهبری در هر سازمان در برگیرنده اصول مشخصی است که درجه نخست با فرآیند کاری سازمانی و روابط ساختاری مشخص و فرهنگ سازمانی موجود وظیفه اصلی هدایت مسیر شرکت یا سازمان را بر عهده (لیتل<sup>۸</sup>، ۲۰۱۶). مفهوم رهبری تحولی و فرهنگ سازمانی به طور گسترده ای در دهه های پیش مورد مطالعه قرار گرفته است، با توجه به این استدلال که ترکیبی از هر دو عامل، موجب پیشبرد اثربخشی سازمانی خواهد شد.

باس (۲۰۰۳) ادعا کرده است که ساختارهای رهبری تحول می تواند عملکرد پیروان آن را به عنوان پیامد نفوذ پذیری رهبر تسهیل کند. که در این رابطه چارچوب کلی نشان می دهد که افزایش آگاهی از صفات رهبری تحولی و اهمیت و ارزش آن در توسعه ویژگی هایی آن از قبیل، رفتار نفوذگرایانه آرمانی، انگیزه الهام بخش، انگیزه فکری، ملاحظات فردی و نفوذ آرمانی در پیروان خود به منظور بالابردن جاه طلبی های شخصی برای یک هدف واحد جمعی در سازمان، ماموریت و یا چشم انداز سازمان می باشد (بلکول<sup>۹</sup>، ۲۰۰۶). علاوه بر این، باس (۲۰۰۳) این گونه استدلال کرده است که رهبران

<sup>4</sup> Bass & Avolio

<sup>5</sup> Kouzes & Posner

<sup>6</sup> Johanim

<sup>7</sup> Maria

<sup>8</sup> Little

<sup>9</sup> Blackwell

تحوالی به عنوان مدل الگویی برای پیروان خود عمل می‌کنند، و پیروان خود از طریق تلاش‌های تیمی، به چالش کشیده و انگیزه پیروان را از نظر فکری، و ارتقای بهبود فردی و رشد آن‌ها، بر می‌انگیزند.

شیمولر<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۶) بیان نموده که رهبران تحولی می‌توانند در راستای هماهنگی با اهداف فلسفی سازمان و عملکردهای مورد انتظار سازمان، هنگامی که با رهبران تعاملی مقایسه می‌شوند به دلیل آن که نفوذ آن‌ها تحت تاثیر شرایط قراردادی خاصی با پیروان خود می‌باشد، اثربخشی بیشتری دارا باشند. و همچنین این استدلال نیز وجود دارد که رهبری تحولی و فرهنگ سازمانی شدیداً به هم پیوسته‌اند (شاین<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۲). در صورتی که رهبران مایل به برقراری ارتباط و پیاده سازی یک چشم انداز روشن برای آینده سازمان باشند، باید در مورد انواع فرهنگ‌های سازمانی در محیط داخلی خود آگاهی و بر آن احاطه داشته باشند. زیرا رهبران تحولی دارای پتانسیل ایجاد و حفظ فرهنگ سازمانی می‌باشند که می‌تواند موجب اثربخشی سازمانی در سازمان‌های بخش خصوصی شود (لوئیس، لینن لوک و گریفیث<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۹).

باتوجه به سهم بالقوه رهبری تحولی در تغییر و تحول سازمان‌ها، کامرون و کوئین (۲۰۰۶) این‌طور استدلال کرده‌اند که بسیاری از محققان سازمانی و ناظران اکنون متوجه این امر شده‌اند که فرهنگ سازمانی دارای اثری قوی بر عملکرد و اثربخشی بلند مدت سازمان‌ها می‌باشند. آنچه تشریح شد و ذکر گردید اشاره به نقش بسیار با اهمیت و اثر گذار هدایتی سیستم مدیریتی و رهبری بر اداره جریان کاری و تنظیم روابط ساختاری و سازمانی در چهارچوب اصول شرکت و در نتیجه پیشرفت سازمانی است، آنچنان که ذکر شد پیشرفت سازمانی امری است مهم که در جریان کاری سازمان به صورت مستقیم عملکرد را تحت تاثیر قرار داده و به صورت مستقیم نیز از سبک رهبری و اصول مدیریت تاثیر می‌پذیرد.

### ویژگی‌های رهبری تحولی

رهبری تحولی فرآیندی است که موجب تغییر و تحول در پیروان می‌شود. این نوع رهبری بر روی احساسات فرد، ارزش-ها، اخلاق، استانداردها و اهداف بلندمدت، تمرکز دارد. این نظریه بیان می‌کند که برخی از رهبران، از طریق صفات شخصی خاصی که دارا می‌باشند، روابط خود را با پیروان فراتر از یک تعامل ساده در راستای منافع و بهره‌وری سازمانی ادامه می‌دهند و به دنبال توسعه و توانمند سازی افراد در راستای کمال بالقوه خود می‌باشند (نپاوندی، ۲۰۰۶). ویژگی-های نظریه رهبری تحولی می‌تواند به منظور نفوذ بر پیروان در سطح فردی و گروهی به کار رود و همچنین می‌تواند ابزاری در تاثیرگذاری بر کل سازمان و فرهنگ آن باشد. لذا بررسی سهم هر نظریه در توسعه سازمانی به منظور مفهوم سازی برای نظریه رهبری تحولی، حائز اهمیت است.

مهمترین مولفه‌های اثر گذار بر سبک رهبری تحولی شامل:

#### - نفوذ آرمانی :

که به کاریزما و جذب مدیر و رهبر در هدایت کارکنان اشاره دارد (باس، ۲۰۰۳).

#### - انگیزش الهام بخش:

به شکل فرآیند هدایتی و توانایی تسلط و درگیری کارکنان در فرآیند اجرایی و معنا بخشی آنان به کار اشاره دارد.

<sup>10</sup> Schimmoeller

<sup>11</sup> Schein

<sup>12</sup> Louis, Linnenluecke & Griffiths

**انگیزش ذهنی:**

اولیو، باس و یونگ (۲۰۰۳) استدلال کرده‌اند که عامل انگیزش ذهنی رهبری تحولی موجب ترکیب یک معماری باز پویا به شکل فرآیند ارزیابی وضعیت، تدوین چشم انداز و الگوهای پیاده سازی می شود. از دیگر مولفه های موجود در این زمینه می توان به ملاحظه فردی (ارتباطات ساختاری و تخصصی مشخص)، انگیزش و تشویق (نظام تقویت ابزاری) ایده-های جدید و توانمندساز (هدایت ابتکاری)، غلبه بر مقاومت در برابر تغییر (ثبات کاری و انجام امور) و مدل های نقش قوی اشاره کرد.

**ب) فرهنگ سازمانی**

همان طور که در بخش قبلی اشاره شد یکی از مهمترین مولفه های درگیر و اثر پذیری که برنامه های مبتنی بر سبک رهبری (رهبری تحولی) بر آن اثر می گذارد فرهنگ سازمانی و مولفه های درگیر در آن است:

**مفهوم فرهنگ**

فرهنگ مجموعه دانستنیها و رفتارهای (تکنیکی، اقتصادی، دینی و سنتی) و اعتقاداتی که اختصاص به یک جامعه انسانی معین دارد و مترادف با تمدن، جامعه قومیت نیز به کار می رود (روح الامینی، ۱۳۷۳).

**مفهوم فرهنگ سازمانی**

از سال ۱۹۸۰ به بعد محققین بررسی ویژه و مفصلی را از فرهنگ سازمانی و مولفه های حاصل از آن را آغاز کرده اند و به بررسی ساختار این رابطه در عرصه سازمانی و شرکت پرداختند (فلمینگ و فلمینگ<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۷). به طور کلی فرهنگ سازمانی ادراکی است که افراد از سازمان خود دارند و چیزی است که نه در سازمان وجود دارد و نه در فرد و ویژگی های خاصی که در یک سازمان وجود دارد، نمایانگر خصوصیات معمول و ثابتی است که سازمانها را از یکدیگر متمایز می کند (مشبکی، ۱۳۸۰). فرهنگ سازمانی بستری است به هم پیوسته که اجزا سازمان را بهم می چسباند فرهنگ سازمانی را برنامه ریزی جمعی ذهن بیان می کند که افراد یک سازمان را از سازمانهای دیگر متمایز کند (طیب و همکاران، ۱۳۷۹). در ادامه برخی از نظریات مهم در این حوزه به صورت مختصر ارائه می گردد:

**گونه شناسی فرهنگ سازمانی از دیدگاه نظریه پردازان****گونه شناسی هریسون/هندی**

در سال ۱۹۷۸ هندی، ایده های هریسون را به کار گرفت و ۴ گونه فرهنگ را در اشکال ساده توصیف کرد. او به جای فرهنگهای حمایتی و موفقیتی که هریسون شناسایی کرده بود، فرهنگهای وظیفه و شخص را به کار برد.

۱. فرهنگ قدرت (تار عنکبوتی)
۲. فرهنگ نقش (معبد یونانی)
۳. فرهنگ وظیفه (شبکه ای)
۴. فرهنگ شخص (خوشه ای)

<sup>14</sup> Flemming and Flemming

## دیدگاه شاین

شاین سه نوع فرهنگ مدیریتی را بیان می‌کند این فرهنگ‌ها عبارتند از :

### ✓ متصدیان (فرهنگ متصدی):

به گروهی اطلاق می‌شود که به نوعی با مدیریت گروه‌های صف و کارگرانی که در ساخت و تحویل تولیدات و خدمات اصلی سازمان دخالت و همکاری می‌کنند.

### ✓ فرهنگ مهندسی:

مهندسی مرکز تکنولوژیکی سازمان را تشکیل می‌دهد. این تکنولوژی بوسیله چندین مهندسی که دارای یک فرهنگ کاری مشترک می‌باشند طراحی و نظارت می‌شود، برای مثال طراحان سیستم‌های تکنولوژی اطلاعات، برنامه‌های نرم‌افزاری را طراحی می‌کنند. طراحان سیستم‌های مالی یا پژوهشگران برنامه‌ریزی بازاریابی نیز وابسته به این گروه کاری بوده و شامل فرهنگ مهندسی می‌باشند. در این نوع فرهنگ، سیستم‌های برتر، ماشین‌ها، قوانین روتین که به طور خودکار عمل می‌کنند، کاملاً معتبر می‌باشند.

### ✓ فرهنگ اجرایی (هیئت رئیسه):

در صورت جستجو در سازمان‌های بزرگ جهانی، یک اجتماع از دفاتر (مدیریت اجرایی) (CEOS) شناسایی خواهد شد که رد مورد وقایع روزانه، موقعیت‌ها دارای وضعیت یکسان و مشترک می‌باشند (CEOS) و از نردبان ترقی با توجه به این موقعیتها بالا می‌روند. ماهیت این نقش قابلیت جابجایی مالی به سهامداران است و بیشتر در قالب حفظ سهام متجلی خواهد شد (شاین، ۲۰۰۳).

## دیدگاه شولز

شولز در سال ۱۹۸۷ پنج گونه فرهنگی را شناسایی و هر کدام از این فرهنگ‌ها را در سه بعد متفاوت توصیف نمود. این ابعاد عبارتند از:

۱. تحول (چگونه فرهنگ‌ها در طول زمان تغییر می‌کنند؟).
۲. عوامل داخلی (چگونه شرایط محیط داخلی یک سازمان در فرهنگ آن تاثیر می‌گذارد؟).
۳. عوامل خارجی (چگونه محیط خارجی یک سازمان فرهنگ سازمان را متاثر می‌سازد؟).

شولز در باب بعد خارجی، از دلیل و کندی اقتباس کرده است. شولز از این ابعاد، ۵ گونه فرهنگی را نتیجه گرفت که شامل: ثبات، فعال، آینده‌نگری، اکتشاف و خلاقیت می‌باشد. او خصوصیات این ۵ گونه فرهنگی را با استناد به پنج معیار شخصیت، زمان مدار، ریسک‌پذیری، شعار، تغییر مداری در قالب بعد تحول توصیف می‌کند (براون<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۷).

<sup>14</sup> Brown

## دیدگاه کوبین و مک گرد

طبق تحقیقاتی که توسط کوبین و مک گرد (۱۹۸۵) در سازمان ها انجام شده و از اطلاعات به دست آمده از این تحقیقات، چهار گونه فرهنگ عام معرفی شده‌اند:

### ✓ فرهنگ عقلایی (بازار)

۱. فرهنگ ایدئولوژیکی (ادھوکراسی یا ویژه سالاری)
۲. فرهنگ طایفه (قومی)
۳. فرهنگ سلسله مراتبی

اساس فکری گونه‌شناسی، اندیشه‌ای است که از تبادل متقابل ارزش هائی مثل عقاید، حقایق و فلسفه بین افراد یا گروه ها به حساب می‌آید که این تبادلات در سازمان ها بسیار مهم هستند برای اینکه آن ها موقعیت افراد و گروه ها را تعیین می‌کنند (براون، ۲۰۰۷).

آنچه ذکر شد بنا به اهمیتی است که فرهنگ سازمانی بر کل ساختار سازمان و روابط موجود در این زمینه دارد، و به عبارت مشخص تر، این فرآیندکاری مرتبط، نشات گرفته از نقش بسیار مهم فرهنگ سازمانی بر عملکرد و فرآیند اجرایی کارکنان است. به بیان دیگر انواع فرهنگ‌های مشخص، کارکردی متفاوت در فرآیند اجرایی.

### ج) عملکرد

**تعریف مدیریت عملکرد:** از عملکرد شغلی تعاریف مختلفی ارائه شده، ولی آنچه که در تمام این تعاریف مشترک است، چگونگی انجام فعالیت و مسئولیت‌های محوله است. عده‌ای عملکرد نیروی انسانی را بهره‌وری کار اطلاق کرده‌اند، ولی باید توجه داشت که عملکرد مفهومی فراتر از داده و ستاده دارد. عملکرد عبارت است از مجموع رفتارهایی که افراد در ارتباط با شغل از خود نشان می‌دهند (مورهد و گریفین<sup>۱۵</sup>، ۱۳۷۴). در یک تعریف نسبتاً جامع، عملکرد عبارت است از کارایی به معنای نسبت بازده به دست آمده به منابع به کار رفته است و اثر بخشی عبارت است از میزان دست‌یابی به اهداف از پیش تعیین شده؛ از سوی دیگر، عواملی همانند غیبت، کندی در کار، تاخیر و حادثه آفرینی، می‌توانند معیارهای مناسبی برای سنجش عملکرد باشند. عملکرد در سطح فردی، گروهی و سازمانی است. عوامل موثر بر عملکرد فردی عبارتند از: توانایی، یادگیری، شخصیت، ادراک، انگیزش. عوامل موثر بر عملکرد در سطح سازمانی عبارتند از: ساختار سازمانی، محیط سازمانی، سیاست‌ها، رویه‌های سازمانی و فرهنگ سازمانی. عوامل موثر بر عملکرد گروهی عبارتند از: ارتباطات، رهبری، قدرت، سیاست، رفتار گروهی و تعارضی (رابینز<sup>۱۶</sup>، ۱۳۷۷).

**تعریف عملکرد شغلی:** حیاتی‌ترین مسئله در هر سازمان عملکرد شغلی آن است و یکی از متغیرهایی است که در بسیاری از کشورهای توسعه یافته مورد توجه زیادی قرار گرفته است. روان‌شناسان عملکرد شغلی را محصول رفتارهای انسانی می‌دانند و معتقدند انگیزه‌ها و نیازها، در عملکرد افراد و در نهایت رشد و توسعه اقتصادی تاثیر دارند. همچنین باور بر این است که عملکرد شغلی یک سازه ترکیبی است که بر پایه آن کارکنان موفق از کارکنان ناموفق از طریق مجموعه‌ای از ملاک‌های مشخص قابل شناسایی هستند (قاسمی، ۱۳۹۲).

<sup>15</sup> Morhed & Griffin

<sup>16</sup> Robins



یکی از دلایل شکست سازمان‌ها، عدم رعایت اصل مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی است. این بی‌توجهی در جایی رخ می‌دهد که کارکنان، وظایف و مسئولیت‌های مشخصی داشته باشند، اما در برابر آن‌ها پاسخگو نباشند. عدم پاسخگویی باعث می‌شود که افراد، نقص کار خود را به دیگری نسبت دهند. گرچه بقای سلامت سازمان و ایجاد میل و رغبت به کار در کارکنان، در گرو وجود سیستم صحیح ارزیابی نیروی انسانی است، اما به طور کلی می‌توان اهداف آن را به شرح زیر بیان کرد:

۱- **بازدهی کار یا بهره‌وری:** عبارت است از قدرت تولید یا مقدار تولید یک شخص یا یک کارگر در یک واحد زمانی، به بیانی دیگر می‌توان گفت: بهره‌وری عبارت است از میزان و قدرت تولید یک واحد تولیدی و یا نسبت میان مقدار معینی از یک یا چند عامل تولید.

۲- **کارایی:** عبارت است از نسبت کار انجام شده یا انرژی مصرف شده به منابع مصروفه و یا نسبت مقدار تولید شده به مقدار عواملی که به کار گرفته شده‌اند.

۳- **خود کارآمدی:** عبارت است از میزان موفقیت در تحقق اهداف یا انجام ماموریت‌ها.

۴- **طبقه‌بندی عادلانه کارکنان:** عبارت است از دستیابی به وضعیت استعداد و توان نیروی انسانی موجود و سوق دادن استعدادهای نهفته به سمت اهداف مطلوب سازمان و نیز به‌کارگیری این اطلاعات در انتصابات و ترفیعات آتی و برآورد نیازهای آموزشی کارکنان و تعیین طبقه‌بندی عادلانه کارکنان در گروه‌های مختلف شغلی (دعایی، ۱۳۷۴).

## اصول مدیریت عملکرد

اصول مشخصی را باید به عنوان مبنا و زیر بنای مدیریت عملکرد در نظر گرفت. این اصول را می‌توان به صورت ذیل عنوان نمود:

۱- مدیریت عملکرد به عنوان نوعی فرایند اساسی کسب و کار.

۲- قدرت حاصل از تبادل اطلاعات و داشتن اطلاعات مشترک.

۳- ارزش‌ها چیزی فراتر از قابلیت سودآوری می‌باشند.

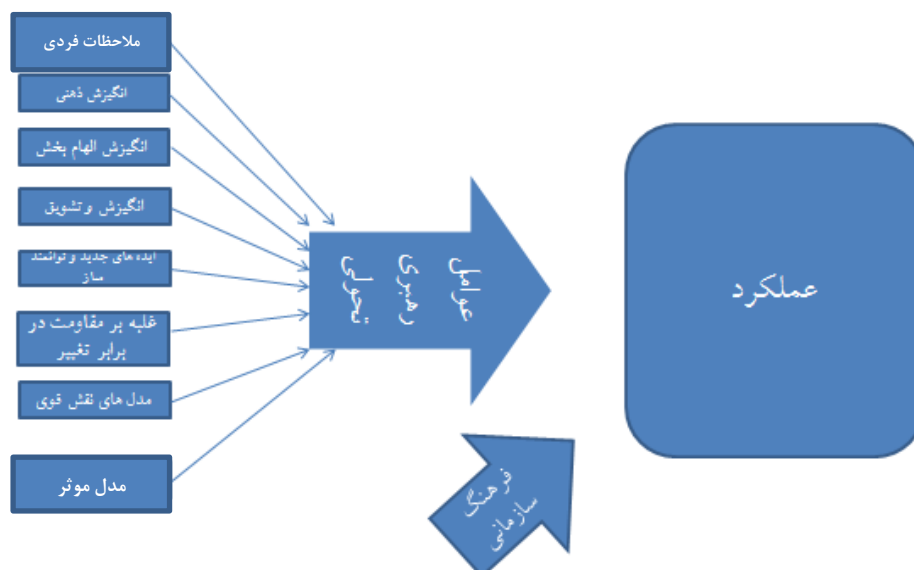
۴- یافتن پاسخ خاص برای هر مسئله (دیویس و لاند<sup>۱۷</sup>، ۱۹۹۹).

آنچه بیان شد تأیید اهمیت روابط سلسله‌مراتبی سازمان شامل رهبری و مولفه‌های درگیر در آن؛ ساختار سازمانی و مولفه‌هایی چون فرهنگ سازمانی بر کارکرد، عملکرد و بهره‌وری اعضای سازمان است. بنابراین، شناسایی و به‌کارگیری اصول شاخص در این زمینه بسیار با اهمیت و نیازمند توجه ویژه است.

## مدل تحقیق

همان‌طور که در مدل مفهومی تحقیق مشاهده می‌گردد، مولفه رهبری تحولی و عوامل دربرگیرنده آن که شامل ملاحظات فردی، انگیزش ذهنی، انگیزش الهام‌بخش، انگیزش و تشویق، ایده‌های جدید و توانمند ساز، غلبه بر مقاومت در برابر تغییر، مدل‌های موثر و نفوذ آرمانی بر فرهنگ سازمانی و عملکرد اثرگذار و دارای رابطه مشخص بوده، و ما بین فرهنگ سازمانی و عملکرد نیز رابطه مشخصی مشاهده می‌گردد.

<sup>17</sup> Davis & Landa



شکل شماره ۱: مدل مفهومی تحقیق

### روش پژوهش

روش این تحقیق از نوع کتابخانه و فیش برداری از جدیدترین و به روز ترین منابع مرتبط با موضوع و مولفه های تحقیق است. در این تحقیق سعی شده آخرین تحقیقات در خصوص متغیرهای تحقیق مورد کاوش قرار گیرد و پس از آن ارتباط و سیر تحولی تغییرات به بحث و بررسی پرداخته شود. برای بدست آوردن مقالات، کتب و منابع معتبر در این زمینه در پایگاههای خارجی JSTOR, scholar, ProQuest, Oxford, SCOPUS و در مرکز اسناد داخلی به پایگاههای SID, Magiran, ISC, بررسی انجام شده است.

### پیشینه تحقیق

#### پیشینه داخلی

طواری (۱۳۸۰) تحقیقی تحت عنوان شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی با استفاده از تکنیک MADM در یکی از شرکت‌های تولیدی پوشاک انجام داد، نتایج این تحقیق نشان داد که عامل مدیریتی دارای بیشترین اهمیت یا اولویت است و در رده‌های بعدی عوامل فردی فرهنگی، اجتماعی و روانی قرار دارند و در نهایت عامل محیطی است که دارای کمترین میزان اهمیت است.

حسینی و همکاران (۱۳۸۹) در تحقیقی با عنوان بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و مبادله رهبر- پیرو خلاصه تحقیق خویش را به این شکل گزارش نمودند: 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 ارایه و در راستای آن پیشنهادهای کاربردی و پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی ارایه شده است. این پژوهش نیز به صورت کلی گواه بر اثر بخشی و تاثیر گذاری سبک های رهبری بر فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان است.

در پژوهش احمدی و دهدارزاده (۱۳۹۵) با عنوان بررسی رابطه سبک رهبری تحول‌گرا با متغیرهای واسط رفتار شهروندی سازمانی و فرهنگ سازمانی بر عملکرد نوآوری تحقیق به این شکل ارائه شد. این پژوهش با هدف بررسی رابطه سبک رهبری تحول‌گرا با متغیرهای واسط رفتار شهروندی سازمانی و فرهنگ سازمانی بر عملکرد نوآوری در شرکت‌های کوچک و متوسط شهرک صنعتی شیراز به اجرا درآمده است. برای دستیابی به اهداف پژوهش از جامعه کارکنان شرکتهای تعداد ۹۶ نفر بصورت طبقه‌ای تصادفی برای پاسخگویی به پرسشنامه‌ها انتخاب شدند. چهار پرسشنامه سبک رهبری تحول‌گرا، فرهنگ سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد نوآوری با پایایی سنجیده شده با آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۲، ۰/۷۱، ۰/۸۰ و ۰/۹۰ استفاده شده و داده‌های جمع آوری شده از پرسشنامه‌ها با استفاده از ضریب همبستگی، الگوسازی معادله ساختاری بررسی شد. نتایج یافته‌هایی حاصل از تحلیل داده‌ها نشان دادند که بین رهبری تحول‌گرا با فرهنگ سازمانی و همچنین رفتار شهروندی سازمانی و همین‌طور بین فرهنگ سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی و هم بین رهبری تحول‌گرا با عملکرد نوآوری ارتباط معناداری وجود دارد و همچنین بین فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با عملکرد نوآوری نیز رابطه معناداری وجود دارد. نتایج الگوسازی معادله ساختاری نیز حاکی از آن است که بین رهبری تحول‌گرا با عملکرد نوآوری غیر مستقیم با واسطه فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد و سبک رهبری تحول‌گرا ابتدا سبب تقویت فرهنگ سازمانی و بهبود ارتقای رفتار شهروندی سازمانی و سپس باعث ایجاد نوآوری سازمانی در محیط کار می‌شود.

### پیشینه خارجی

در تحقیق ابوعلری (۲۰۱۶) با عنوان بررسی نقش سبک رهبری تحولی و عملکرد سازمانی یافته‌های تحقیق نشان داد که سبک رهبری تحولی و مولفه‌های آن توان تبیین بخش بسیار بالایی از پراکندگی متغیر عملکرد سازمانی را دارا می‌باشند که این موضوع ریشه در اهمیت سبک رهبری تحولی بر عملکرد اعضای سازمان است. بامباله<sup>۱۸</sup> و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیقی نشان دادند که سبک‌های مدیریت مسئولین رده بالا و مدیران هر واحد به صورت مستقیم رفتار کارکنان و شیوه عملکردی آنان را پیش بینی می‌کند. چوی<sup>۱۹</sup> (۲۰۱۱) نشان داد سبک‌های رهبری در شکل‌گیری رضایت شغلی و در نتیجه عملکرد بسیار اثر گذار است، کسکس<sup>۲۰</sup> (۲۰۱۴) در تحقیق خویش تبیین نمود که رابطه مستقیم و مشخصی بین سبک رهبری و مدیریت با عملکرد کارکنان وجود دارد.

خان<sup>۲۱</sup> و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیقی نشان دادند که سبک‌های بر گرفته از اصول مدیریتی و رهبری اعضای سازمان بر عملکرد و رفتار اعضای سازمان بسیار اثر گذار و موثر است و سبک‌های مدیریت سازمان می‌تواند الگوی کاری اعضا را پیش بینی نماید.

بلاک (۲۰۰۳)، یک رویکرد همبستگی به منظور بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری و پویایی فرهنگ سازمانی را مورد استفاده قرار می‌دهد. این مطالعه در یک شرکت خصوصی با فروش بسیار خوب، که دارای ۹۰۰ کارمند در سطح ۲۳ شعبه

<sup>18</sup> Bambale

<sup>19</sup> Choi

<sup>20</sup> Keskes

<sup>21</sup> Khan

در شمال آمریکا بود، انجام شد. او همچنین اظهار کرد که روش تحقیق میدانی به منظور جمع آوری داده‌های فرهنگی، به جای تجزیه و تحلیل کیفی که موجب محدود کردن نمونه‌گیری از کارکنان می‌شد، مورد استفاده قرار گرفت. بلاک (۲۰۰۳) این‌طور بیان کرد که در حالی که یافته‌های این مطالعه، تعداد قابل توجهی از پیوندهای معمول امکان‌پذیر را نشان می‌دهد، لیکن داده‌ها به تجزیه و تحلیل تجربی میان سبک رهبری و ویژگی‌های فرهنگ سازمانی، محدود شده‌اند. و این داده‌ها، علل اساسی را توصیف نمی‌کنند، بنابراین تحقیقات آینده باید به ثبت و ضبط رویدادهای بیشتری به منظور حمایت از این پویایی‌های سازمانی، پردازند.

کامرون و کوئین (۲۰۰۶) مفهوم اثربخشی را با این استدلال به انواع فرهنگ پیوند داده‌اند که معیارهای غالب اثربخشی در یک فرهنگ سلسله مراتبی شامل بهره‌وری، بهنگام بودن، عملکرد هموار و قابل پیش بینی بودن می‌باشد. آن‌ها ادعا می‌کردند که نظریه عملیاتی غالباً و همواره موفقیت سازمانی را به ارمان می‌آورد، کنترل است که موجب بهره‌وری و اثربخشی می‌شود. با این حال، در سازمان‌های سلسله مراتبی، مانند سازمان‌های دولتی، نظریه غالب عملیاتی می‌باشد که موجب اثربخشی می‌شود، همچنین تبعیت از قوانین و مقررات سخت. در حالی که فرض اساسی سازمان‌های سلسله مراتبی بر اهمیت سیاست‌ها و دستورالعمل‌ها تاکید می‌کند، اما برجسته‌ترین معیار اثربخشی در یک فرهنگ بازار، دستیابی به اهداف، پیشی گرفتن در رقابت، افزایش سهم بازار، و دستیابی به میزان مناسبی از بازده مالی می‌باشد. درحالی که بیشتر نظریه‌های غالب عملیاتی است که در سازمان‌های سلسله مراتبی مانند دولت موفقیت سازمان را تضمین می‌کند و رقابت است که می‌تواند انگیزه بهره‌وری برای سطوح بالاتر را ایجاد کرده و در نتیجه سطح بالاتری از اثربخشی را ایجاد کند. لذا کم بودن افزایش سهم بازار، افزایش درآمد، و افزایش بهره‌وری به عنوان عوامل عدم موفقیت در نظر گرفته می‌شوند (کامرون و کوئین، ۲۰۰۶؛ هاریگان، ۲۰۱۵؛ کادن و مارشال، ۲۰۱۳).

در فرهنگ قبيله، با ارزش‌ترین معیارهای اثربخشی شامل انسجام، سطوح بالای روحیه کارکنان و رضایت، توسعه منابع انسانی، و کار گروهی می‌باشد. نظریه عملیاتی که بر این نوع فرهنگ غالب است، موجب مشارکت کارکنان شده و توانمند سازی و تعهد آنان را بهبود می‌بخشد. همچنین با مرور ادبیات این پژوهش به این نتیجه رسیده که کارکنان راضی موجب تولید و ارائه خدمات کارآمدتر و اثربخش‌تر می‌شود (کامرون و کوئین، ۲۰۰۶ متعهد؛ هوج برگ و پتروک، ۲۰۰۴). در نهایت، هوج برگ و پتروک (۲۰۰۴) اظهار داشتند که فرهنگ سازمانی ادهوکرایی بر اهمیت محصولات جدید، راه‌حل‌های خلاقانه برای مشکلات، فن آوری‌های پیشرفته، و رشد استراتژیک در موقعیت مناسب در بازار جانبی به عنوان معیارهای موثر غالب تاکید دارد. با این حال، پدیده عملیاتی زمینه‌ای، نوآوری و ایده‌های جدیدی است که باعث ایجاد بازارهای جدید، افزایش مشتریان و فرصت‌های جدید می‌شود (کامرون و کوئین، ۲۰۰۶).

## تجزیه و تحلیل

نتایج حاصل از بررسی تحقیقات انجام شده تشابهات و برخی تفاوت‌های را در تحقیقات انجام شده نشان داد که در زیر به بررسی آن‌ها می‌پردازیم

| تفاوت  | تشابهات  |
|--|--|
| نحوه نمونه‌گیری و بررسی پژوهشی مولفه‌های تحقیق در تحقیقات مختلف دارای ساخت و شکل گاه‌ها متفاوتی بود. | در تمام تحقیقات سبک‌های رهبری و به خصوص رهبری تحولی مورد بررسی قرار گرفت |
| شکل اجرا و جامعه پژوهش در تحقیقات مختلف متفاوت بود.  | در تمامی تحقیقات ساختار مشخص و منسجمی موجود بود.                         |

آنچه می‌توان از تجزیه و تحلیل تحقیقات انجام شده در این تحقیق استنباط کرد این می‌باشد که در درجه نخست، در تمامی تحقیقات سبک‌های رهبری و به خصوص سبک رهبری تحولی بر دیگر مولفه‌های تحقیق چون فرهنگ سازمانی

و عملکرد مورد بررسی قرار گرفت و در یافته های این تحقیقات کاملاً مشهود است که بین سبک های رهبری و رهبری تحولی و عملکرد و فرهنگ سازمانی رابطه مشخص و منسجمی وجود دارد به عبارت دیگر نوع سبک رهبری و رهبری تحول آفرین پیش بینی کننده مناسب و قوی از فرهنگ سازمانی و عملکرد اعضای سازمان است هر چند تفاوت های جزئی در یافته های تحقیق ارائه شده موجود است.

### نتیجه گیری و پیشنهادات

بعضی از کارکنان برای برخی کارها مناسب تر از دیگران هستند. این موضوع ریشه در این دارد که اصولاً سازمان ها برای حداکثر بهره برداری مطلوب از عناصر سازمان خویش که شامل نیروی انسانی نیز می شود باید بیشترین دقت را در مستقر نمودن هر شخصی در جای مناسب بکار گیرند. به عبارت دیگر بکارگیری صحیح منابع، منوط به توانایی بکارگیری صحیح دارد، و بکارگیری صحیح منابع و نیروی انسانی در گرو مدیریت صحیح و رهبری سازمان است. امروزه رهبری نیروی انسانی در سازمان تحت تاثیر عوامل برون سازمانی و بالخصوص تطابق رهبری امور کارکنان با نیازهای جدید، امور مربوط به منابع انسانی در رابطه با رسالت و اهداف سازمان و در نظر داشتن چالش های محیطی، سازماندهی می شود. بر این اساس، اهمیت عامل انسانی و نقش منحصر به فرد او به منزله یک منبع استراتژیک و طراح و مجری نظامها و فراگردهای سازمانی جایگاهی به مراتب والاتر از گذشته یافته است. آنچنان که مشخص است سبک های رهبری و منابع مدیریت متکی به آن که از جمله می توان به سبک تحولی اشاره کرد نقشی بسیار با اهمیت و موثر در ایجاد الگوی مناسب سازمانی و پیشبرد اهداف سازمان مبنی بر بکارگیری مناسب منابع سازمانی و فرهنگ سازمانی و در نتیجه بهبود عملکرد سازمانی دارد. نتایج بررسی های این تحقیق گواهی بر اهمیت روابط متغیرهای تحقیق شامل سبک رهبری تحولی، فرهنگ سازمانی و عملکرد دارد و این یافته ها دارای ثبات و منطبق است که نشان دهنده اهمیت الگوی مدیریتی و رهبری بر کارایی و نتایج اعضای سازمان است. بنابراین بحث و بررسی در این زمینه و بکارگیری الگوی رهبری تحولی و اصول پایدار و مناسب برای سازمان، نیازمند بررسی و ضامن الگوی کارکرد مناسب اعضای سازمان و در نتیجه بهبود فرهنگ سازمانی و عملکرد است. با توجه به اثبات وجود رابطه مشخص و منسجم ما بین متغیرهای تحقیق پیشنهاد می گردد در حوزه تحقیقاتی رابطه سبک های مدیریتی با الگوهای مبتنی بر مدیریت پروژه و پیشرفت تکنولوژی و نقش آن در بهبود مکانیسم های فن آوری مورد بررسی قرار گیرد و در حوزه کاربردی نیز با بکارگیری فنون مشخص ترکیبی، مدیریتی و هدایتی و الگوهای متفاوت سازمانی، نقش نیروی کار و منابع انسانی را در محیط کار ارتقا و سیستم شغلی و سازمانی را به فعلیت حداکثر توانمندی برساند. به عبارت مشخص تر تناسب بین سبک های مدیریتی و بکارگیری صحیح نیروی کار، بازدهی بسیار مطلوب تر و بهره گیری مکفی تر از منابع را به وجود می آورد.

### منابع

- ✓ احمدی، مهرداد، بهناز، دهدارزاده، (۱۳۹۵)، بررسی رابطه سبک رهبری تحول گرا با متغیرهای واسط رفتار شهروندی سازمانی و فرهنگ سازمانی بر عملکرد نوآوری (مطالعه موردی: شرکت های کوچک و متوسط شهرک صنعتی شیراز)، اولین همایش حسابداری، اقتصاد و نوآوری در مدیریت، بندرعباس، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندرعباس.
- ✓ حسینی، فرشید، رایج، حمزه، استیری، مهرداد، شریفی، سیدمهدی، (۱۳۸۹)، بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی و سبک های رهبری تحول آفرین و مبادله رهبر- پیرو، مجله مدیریت دولتی، دوره ۲، شماره ۴، صص ۵۵-۷۲.
- ✓ دعایی، حبیب اله (۱۳۷۴)، مدیریت منابع انسانی (نگرش کاربردی)، تهران: انتشارات به نور.

- ✓ رایبیز، استیفن، (۱۳۷۷)، رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه ها، کاربردها)، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، تهران: موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی.
- ✓ روح الامینی، محمود، (۱۳۸۳)، در گستره ی فرهنگ، چاپ سوم، تهران: انتشارات اطلاعات.
- ✓ طواری، مجتبی، (۱۳۸۰)، شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر بهره وری نیروی انسانی با استفاده از تکنیک MADM، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه شیراز.
- ✓ طیب، منیرالسادات، امیرشاهی، میراحمد، مرتضوی، شهرناز، (۱۳۷۹)، رابطه فرهنگ با مدیریت منابع انسانی و رفتارهای سازمانی، چاپ اول، تهران: انتشارات نخل.
- ✓ عباسپور، علیرضا، (۱۳۹۲)، مدیریت منابع انسانی پیشرفته، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت)، چاپ هفتم.
- ✓ قاسمی اسفهلان، لیلا، (۱۳۹۱)، بررسی ارتباط استرس با عملکرد شغلی در دستیاران علمی دانشگاه پیام نور آذربایجان شرقی، اولین کنفرانس بین المللی مدیریت، نوآوری و تولید ملی، قم، دانشگاه بیان نور استان خوزستان.
- ✓ قلی پور، رحمت الله، فقیهی، ابوالحسن، حمیدیان، ماریا، حمیدیان، سحر، (۱۳۹۰)، اثر انواع استخدام بر بهره وری نیروی انسانی: مطالعه موردی وزارت نفت و وزارت علوم و تحقیقات و فناوری، دوماهنامه علمی- پژوهشی دانشگاه شاهد، سال هجدهم، شماره ۴۷، صص ۲۱۲-۲۱۳.
- ✓ مشبکی، اصغر، (۱۳۸۰)، مدیریت رفتار سازمانی، چاپ دوم، تهران: نشر ترمه.
- ✓ مورهد، ج و گریفین، (۱۳۷۴)، رفتار سازمانی، ترجمه مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران: انتشارات مروارید.
- ✓ Abu orabi, T.G.(2016). The Impact of Transformational Leadership Style on Organizational Performance: Evidence from Jordan . International Journal of Human Resource Studies, 6(2): 89-102.
- ✓ Bambale, A.J. Kassim, I.S. Musa, L.(2016). Effect of Emotional Leadership on Employee Performance among Staff of Tertiary Institutions in Gombe. Journal of Resources Development and Management, 19:23-30
- ✓ Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2002). The multifactor leadership questionnaires Form 5X. Center for Leadership Studies, State University of New York, Binghamton, NY.
- ✓ Bass, B. M. (2003). Two decades of research and development in transformational leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8(1), 9-32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- ✓ Bell, R. M. (2013). Charismatic Leadership Case Study with Ronald Reagan as Exemplar. Emerging Leadership Journeys, 6(1): 66-74.
- ✓ Blackwell, S. S. (2006). The influence of perceptions of organizational structure & culture on leadership role requirements: The moderating impact of locus of control & self-monitoring. Journal of Leadership & Organizational Studies, 12(4): 1-27.
- ✓ Block, L. (2003). The relationship between transformational leadership styles and organizational culture connection in improving performance in public sector. The leadership-culture connection: An exploratory investigation. Leadership & Organization Development Journal, 24(5/6), 318-334. <https://doi.org/10.1108/01437730310494293>.
- ✓ Brown, E. M. (2007). An examination of the link between organizational culture and performance: A study of three country public health departments (Doctoral dissertation, University of California, Berkeley, 2007). UMI Publication No. AAT 3306035.
- ✓ Cadden, C., Marshall, D., & Coa, G. (2013). Opposites attract: Organizational culture and supply chain performance, Supply Chain Management: An International Journal, 18(1), 86° 103. <https://doi.org/10.1108/13598541311293203>



- ✓ Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture. (Revised Edition). San Francisco: The Jossey-Bass.
- ✓ Choi Sang Long and Lee Yean Thean, 2011. Relationship Between Leadership Style, Job Satisfaction and Employees Turnover Intention: A Literature Review. Research Journal of Business Management, 5: 91-100.
- ✓ Davis, Tom, Michael Landa,(1999). A Contrarylook at Employee Performance Appraisal, Canadian Manager, 24(3): 65-79.
- ✓ De Brito , R.P. , Oliveira, L.B.(2016). The Relationship Between Human Resource Management and Organizational Performance. Brazilian business review,13(3): 90-110.
- ✓ Flemming, P.L., Flemming, B.E.(2017). The Link between Transformational Leadership Traits and Corporate Culture Types: The Prerequisites for Sustainable Performance in Public and Private Sectors Organizations. Business and Management Studies, 3(1): URL: <http://bms.redfame.com>
- ✓ Johanim, J. Khulida, k. Yahya , (2016) "Job characteristics, work involvement, and job performance of public servants", European Journal of Training and Development40(7):.554 ° 575.
- ✓ Harrigan, K. R. (2015). Strategy formulation in declining industries. Academy of Management Review, 5(4): 599-604.
- ✓ Hinkin, T., & Tracey, J. (2013). The relevance of charisma for transformational leadership in stable organizations. Journal of Organizational Change Management, 12(2), 105. <https://doi.org/10.1108/09534819910263659>
- ✓ Hooijberg, R., & Petrock, F. (2004). On cultural change: Using the competing value framework to help leaders execute atransformational strategy. Human Resource Management, 32(1): 1-29.
- ✓ Khan R, Bukhari A, Channar ZA (2016) Effects of Leadership Style on Health Care Organizational Performance: A Survey of Selected Tertiary Care Hospital in Karachi, Pakistan. Int J Econ Manag Sci 5:333. doi:10.4172/2162-6359.1000333
- ✓ Keskes, I. (2014). Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions. Intangible Capital, 10(1): 26-51. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.476>.
- ✓ Kouzes, J., & Posner, R. (2002). Leadership the challenge (3rd Eds.). San Francisco: The Jossey-Bass.
- ✓ Little, M.A., Gooty, J., Williams, M(2016). The role of leader emotion management in leader° member exchange and follower outcomes. The Leadership Quarterly, 27(1):85-97.
- ✓ Louis, M., Linnenluecke, M. K., Griffiths, A. (2009). Corporate sustainability and organizational culture: Aninvestigator guide to workplace culture, in organizational culture. Journal of World Business 45 (2010) : 357° 366.
- ✓ Maria, A. Leach-López , William, W. Stammerjohan, Eunsuh, L. Claire, A. Stammerjohan , (2015) "Relationship of budget participation conflict and job performance of South Korean managers", Cross Cultural Management, 22(4):608 ° 629.
- ✓ Nahavandi, A. (2006). The art and science of leadership. (4th Eds.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- ✓ Richa Chaudhary, Santosh Rangnekar, Mukesh Kumar Barua (2014) Organizational Climate, Climate Strength and Work Engagement Procedia - Social and Behavioral Sciences, 133:286-294doi: [10.1016/j.sbspro.2014.04.195](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.195).
- ✓ Schein, E. (2002). Organizational culture. American Psychologist, 45(2), 109-119.<https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>

- ✓ Schimmoeller, L. J. (2006). An empirical investigation of the relationship between organizational culture and leadership styles. Unpublished doctoral dissertation, University of Toronto Canada, UMI 3244423.
- ✓ Weick K. E., Sutcliffe K. M. (2007). Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

