



## مطالعه نقش استراتژی و جو سازمانی در رهبری اثربخش و بهبود عملکرد سازمان های دولتی (مورد مطالعه : اداره کل شهرداری های سلیمانیه)

هیرش محمد صابر

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

منصور ایراندوست (نویسنده مسؤل)

استادیار گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

Email: irandoust.m@iausdj.ac.ir

هیرش سلطان پناه

استادیار گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۹/۲۸ \* تاریخ پذیرش ۱۴۰۱/۱۱/۱۵

### چکیده

امروزه رهبری اثربخش و بهبود عملکرد سازمانی نقش تعیین کننده ای در موفقیت و دوام کسب و کارها دارند. هدف اصلی این تحقیق ارزیابی و بررسی نقش استراتژی و جو سازمانی در رهبری اثربخش و بهبود عملکرد سازمان های دولتی با رویکرد AHP فازی می باشد. برای دستیابی به این هدف از تجزیه و تحلیل داده ها با رویکرد تحلیل عاملی و نرم افزار SmartPLS، و سپس در مرحله کیفی، با اعتبارسنجی داده ها از لحاظ آماری و کمی استفاده شده است. نمونه آماری این بخش که پرسشنامه های تحلیل عاملی را تکمیل نمودند، طبق فرمول کوکران، ۲۸۰ نفر از روسا و کارشناسان بودند که به صورت تصادفی انتخاب شدند. همچنین در بخش دوم بررسی میزان اثرگذاری متغیرها، از رویکرد AHP فازی استفاده شده است که پرسشنامه این بخش با استفاده از روش نظری توسط ۱۴ خبره تکمیل شده است. در این تحقیق استراتژی های سازمانی و جو سازمانی از ابعاد مختلف بررسی و عوامل تاثیر گذار مربوطه شناسایی شده که این عوامل در ۲ بخش دسته بندی و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند این مطالعه نقش استراتژی و جو سازمانی در رهبری اثربخش و بهبود عملکرد سازمان های دولتی از طریق نقش میانجی جو سازمانی و استراتژی را تایید می کند. همچنین نمونه های آماری مورد مطالعه بعد از برگزاری ۳ پیل، نقش و تاثیرگذاری استراتژی در رهبری اثربخش و بهبود عملکرد سازمان های دولتی را به مراتب بیشتر از عامل جو سازمانی نشان می دهد.

**کلمات کلیدی:** رهبری اثربخش، استراتژی سازمانی، AHP، جو سازمانی، عملکرد سازمانی.

## ۱- مقدمه

امروزه رهبری اثربخش و بهبود عملکرد سازمانی نقش تعیین کننده ای در موفقیت و دوام کسب و کارها دارند. یکی از ویژگی های متمایز فضای کسب و کار کنونی این است که سازمان ها، از جمله مؤسسات دولتی، دائماً با عوامل محیطی سر و کار دارند که به طور پیوسته در حال تغییر هستند. از این رو رهبران و مدیران باید ضمن جستجوی ابزارها و راه های مختلف برای افزایش کارایی و اثربخشی فرآیندهای سازمانی، از توانایی های خود استفاده کنند (Alsayah, 2022). در این زمینه، شیوه های رهبری اثربخش به دلیل ضرورت سازمان ها جهت ارتقای عملکرد خود، ایجاد شده است (Koohang et al., 2017). از ابزارهای مهم تجاری سازی نتایج علم، حصول اطمینان از اثربخشی مقررات دولتی از طریق بکارگیری روشها و فنونی است که موجب تقویت مشارکتهای تجاری خصوصی و علمی و تجاری می شود (Yi et al., 2020).

رهبری اثربخش در یافتن راههای ارزشمند برای مدیریت به منظور دستیابی به نفوذ و تاثیرگذاری و رقابت به امری ضروری بدل شده است. همچنین، مشارکت اعضای هر سازمان در بهبود نحوه انجام کار و فرایندهای سازمانی، می تواند به ایجاد راه هایی منتهی شود که نقاط ضعف سازمان را رفع نماید (Zhang et al., 2019). نتایج تحقیقات اریکسون و همکاران (۲۰۱۹) نشان می دهد که سیاست موفقیت آمیز نوآوری در اقتصادهای بالغ، عمدتاً مسئله برخورد استراتژیک با گروه های ذینفع، همسان سازی انتظارات و از بین بردن مقاومت در برابر نوسازی صنعتی است. بدیهی است قرار گرفتن در موضع برتر، مستلزم ایجاد تغییرات اساسی در قواعد بازی است به همین دلیل سیاست گذاران توجه به بحث نوآوری را عاملی کلیدی برای تضمین بقا و از الزامات برنامه های توسعه خود دانسته و سعی در نظام مند کردن پروسه نوآوری دارند تا به نحوی بتوانند رشد صنعت را مدیریت کنند. (Mohammdpour, 2021)

نوآوری، فرایندی برای کاهش هزینه های تولید یا خدمات، افزایش کیفیت و ارائه خدمات جدید و بهبود یافته در نظر گرفته می شود (Shams Mourkani et al., 2014). شاخص های کلیدی سنجش این بعد عبارتند از:

- تغییر در فرایند تولید یا خدمات
  - جستجوی راه ها و روش های جدید برای انجام امور
  - پیشتاز بودن در ارائه راهها و روش های جدید تولید و یا خدمات (Faraji, 2012).
- نوآوری اجرایی: نوآوری اجرایی به رویه ها، سیاست ها و اشکال سازمانی جدید اشاره دارد (Torabi & Mahlooji, 2017)، به عبارتی: شامل تغییراتی است که سیاست ها، تخصیص منابع و دیگر برگ خریدهای مرتبط با ساختار اجتماعی سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد. در واقع منظور از نوآوری اجرایی این است که تا چه میزان مدیران سازمان از دستگاه های نوین مدیریتی در اداره کردن استفاده می کنند. شاخص های کلیدی سنجش این بعد عبارتند از:
- جستجوی دستگاه های اداری جدید (مانند سیستم های جذب، استخدام و ...)
  - پیشتاز بودن در ارائه سیستم های اداری جدید
  - به کارگیری سیستم اجرایی جدید
  - ایجاد ساختارها و روابط درون سازمانی جدید (Haji Gatmiri, 2019)

در غیاب رهبران اثربخش و تأثیرگذار، سازمان های دولتی نمی توانند به اهداف خود، از جمله بهبود عملکرد، دست یابند و یا آن اهداف را حفظ نمایند زیرا رهبری نقشی اجتماعی است که فرد در تعامل با سایر اعضای گروه ایفا می کند. این نقش با قدرت و توانایی تأثیرگذاری بر دیگران و هدایت رفتار آنها به سمت گروه هدف مشخص می شود. نتایج این تعامل تعیین می کند که رهبری تا چه اندازه حیاتی است و در بهبود جو سازمانی، استراتژی و ارتقای عملکرد سازمان دولتی تا چه میزان توانا است (Zizlavsky, 2020).

در این راستا، جو سازمانی مجموعه ای از ویژگی ها را بیان می کند که مشخصه سازمانی است که افراد در آن کار می کنند و در مواردی مانند ساختار سازمانی، الگوهای اقتدار و رهبری، سیاست ها و فرایندها، قوانین و الگوهای سازمانی و نظارت با یکدیگر در ارتباط هستند. مجموعه این ارتباطات بر رفتار افراد، ارزش ها و جهت گیری های آن ها تأثیر می گذارد. جو سازمانی انواع

مختلفی دارد، برای مثال؛ جو باز، مستقل، منضبط، خانوادگی، پدرسالارانه و بسته، محققان بر این باورند که فضای باز و حمایتی یکی از بهترین انواع جو سازمانی است زیرا کارکنان در آن از روحیه بالا برخوردار بوده و همکاری بالایی در بین آنها رواج دارد و این امر امکان ایجاد ابتکارات و رشد روحیه نوآوری را در بین اعضاء فراهم می آورد. استراتژی سازمانی در مدیریت سیستم عمومی سازمان ها و نهادها نقش کلیدی داشته و عنصری اساسی به شمار می رود زیرا در کار سازمان و گروه کنشگران اجتماعی در سطوح مختلف عملکردی آنها، سهم مهمی ایفاء می کند. همچنین، استراتژی از لحاظ اکتشاف و بهره برداری، رده سازمانی محسوب می شود (Burton et al., 2014).

استراتژی همچنین به عنوان یک برنامه بلند مدت برای رسیدن به یک هدف تعریف می شود، مهارتی ضروری برای کسب موفقیت در تجارت و صنعت به حساب می آید و استفاده هوشمندانه از منابع از طریق یک سیستم حرفه ای خاص برای رسیدن به یک هدف است (Mustafa et al., 2020). عملکرد سازمانی عبارت است از رفتار بالقوه کارکنان، تلاش سازمان و انجام اقدامات سنجیده برای دستیابی به اهداف خاص تلقی می شود (Nawab et al., 2015). عملکرد منعکس کننده نحوه استفاده سازمان از منابع مادی و انسانی و استفاده کارآمد و مؤثر از این عملکردها برای رسیدن به اهداف سازمان است (Daoudi, 2010).

عملکرد سازمانی نتیجه ای است که در اثر تعامل انواع مختلفی از عوامل داخلی و تأثیرات بیرونی و بهره برداری از آنها توسط مؤسسه در دستیابی به اهداف خود حاصل می شود (Rašula et al., 2012). بر اساس آنچه ذکر شد، پژوهش حاضر مدلی را تدوین نموده که در آن نقش میانجی جو سازمانی و استراتژی در رابطه بین رهبری اثربخش و عملکرد سازمانهای دولتی با ارائه شواهدی از اداره کل شهرداری های سلیمانیه مورد بررسی و تحقیق قرار می گیرد.

در این بخش، نخست به بررسی پیشینه نظری پرداخته و سپس روش پژوهش تشریح می شود.

#### الف) رهبری اثربخش

ادبیات رهبری اثربخش نشان داده است که این امر عنصری اساسی در زمینه فعالیت های مختلف در سازمان های دولتی و خصوصی است. با توجه به رشد سازمان ها، اندازه بزرگ آن ها، شعب و قابلیت همکاری کسب و کارها، تنوع روابط داخلی، انجمن ها و اصناف و تأثیر آن ها بر اعضای سازمان، رهبری اثربخش مستلزم تحقیقات بیشتر، تغییر و توسعه مستمر است و این مهم تنها در سایه رهبری اثربخش قابل انجام است (Koohang et al., 2017). برایمن<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) معتقد است رهبری فرآیند درک و استنباط آنچه مردم با هم انجام می دهند است به طوری که بتواند باعث درک آن ها از یکدیگر و ایجاد تعهد بین آن ها شود. رهبر در خصوص تسلیم شدن در برابر یأس و افسردگی ترفندهایی را داراست. او می داند که تسلیم شدن به هیچ نتیجه ای نمی رسد، بنابراین رهبران اثربخش همیشه می توانند جنبه مثبت هر مشکلی را پیدا کنند و البته آن ها از این موضوع آگاه هستند که در هر شرکتی ناگزیر مشکلاتی رخ می دهد. با این حال، رویه مورد نیاز در زمان بروز مشکل، حل مسأله است زیرا در هنگام مواجهه سازمان با چالش ها و شکست ها، مدیر می تواند مثبت اندیشی را به اطرافیان خود منتقل دهد تا آنها را تشویق کند که به کار خود ادامه دهند و در مقابل شکست مقاومت کرده و تسلیم نشوند (Peter, 2016).

دفت<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) رهبری را این چنین تعریف می کند و آن را رابطه نفوذ بین رهبران و اعضای سازمان می داند که قصد تغییرات اساسی و کسب نتایجی را دارند که اهداف مشترک آن ها را منعکس می کند. رهبری اثربخش منعکس کننده فرآیندهای توسعه مستمر، انطباق با الزامات محیط داخلی و خارجی و همچنین افزایش علاقه به بهبود کارایی سازمان ها و افزایش اثربخشی آن ها در حوزه سرمایه انسانی، جنبه تولیدی و فرهنگی، به ویژه در مورد سازمان ها است (Liao et al., 2015).

وظیفه واقعی رهبر، هماهنگ ساختن سازمان برای دستیابی به تمام اهداف خود، چه در بلندمدت و چه در کوتاه مدت است. با این حال، این تحقیق می تواند دلالتها و کاربردهای مدیریتی گسترده تری نیز داشته باشد. برخی محققان مانند برایمن<sup>۳</sup> (۲۰۰۷)؛

<sup>1</sup> Bryman

<sup>2</sup> Daft

<sup>3</sup> Bryman

پالیزکیویچ و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۵)؛ پترسون و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) همگی معتقدند که رهبری یکی از عناصر ضروری است که موفقیت یک سازمان را تعیین می کند. در این رابطه کوریا و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۶) به این نکته اشاره کردند که رهبری شامل ایجاد رابطه بین رهبر و پیرو برای دستیابی به نتایج مطلوب است.

#### ب) عملکرد سازمانی

عملکرد سازمانی فعالیتی است که سازمان و کارکنان را قادر می سازد تا با توجه به محدودیت های مادی استفاده معقول از مواد موجود، وظیفه یا هدفی که به آنها محول شده است را به سرانجام برسانند. عملکرد سازمانی عبارت است از نتایج عملی و دستاوردهایی که افراد در سازمان بدست می آورند و یا در زمینه کسب و کار انجام می دهند. عملکرد در کارآیی و اثربخشی خود را نشان داده و عرضه می کند (Abdullah et al., 2020). اثربخشی دستیابی به هدف است، یعنی مقایسه بین اهداف مورد انتظار و اهدافی که محقق شده است. کارآیی مقایسه بین نتایج به دست آمده و ابزارهای مورد استفاده است. عملکرد سازمانی شامل نتایج یک سازمان یا میزان بازده واقعی یک سازمان است که می تواند با بازده، اهداف و مقاصد مورد نظر سازمان اندازه گیری شود (Al-Khajeh, 2018). عملکرد در کسب و کار نشان دهنده همه چیزهایی است که به دستیابی به اهداف استراتژیک کمک می کند (Elena-Iuliana and Maria, 2016). عملکرد سازمانی انجام تمام کارهایی است که برای بهبود مستمر عملکرد هر کارمند در نقش فردی، نقش گروه دو عضوی، تیم و کل سازمان در چارچوب اهداف کوتاه و بلند مدت سازمان لازم و ضروری است (Venkateswara Rao, 2016).

در همین زمینه عبدالله و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۲۲) چهار بعد عملکرد را شامل این موارد می دانند: اجرای وظیفه، عملکرد متنی (عملکرد اجتماعی یا سازمانی)، عملکرد ضد تولیدی و عملکرد انطباقی. عملکرد را می توان به عنوان بازده یا خروجی ها و نتایج تعریف کرد. با این حال، عناوینی مانند خروجی یا نتیجه نمی توانند محتوای حقیقی عملکرد را منعکس نمایند. از منظر دیگری می توان تعریف عملکرد را تحقق ارزش های مشترک دانست. در این راستا، اجرای وظیفه شامل انجام فعالیت هایی است که بتواند مواد خام را به کالاها و یا خدماتی تبدیل کند که توسط سازمان ارائه می شوند. یعنی فعالیت هایی را شامل می شود که با پر کردن مجدد ذخیره مواد خام، به فرآیند تبدیل مواد به کالا و خدمات کمک کند. محصولات نهایی را توزیع کرده و یا برنامه ریزی مهمی ارائه دهد. هماهنگی ایجاد کرده و بر عملکردهای سازمان یا کارکردهای کارکنان نظارت کند به طوری که سازمان را قادر سازد تا به طور کارآمد و اثر بخش فعالیتهای خود را ادامه دهد (Kuria et al., 2016).

در این راستا، ابراهیم و دانیل<sup>۸</sup> (۲۰۱۹) عملکرد سازمانی را چالش پیش روی مدیران خدمات عمومی تعریف می کنند. جدی ترین مشکل سیستم های مدیریت عملکرد در سازمان های خدمات عمومی، تاثیرات جانبی منفی است که انگیزه ها، روحیه و رفتار منابع انسانی را تضعیف می کند. برای ارزیابی اینکه آیا استراتژی پایداری به اهداف تعیین شده دست می یابد و به عملکرد کلی یک شرکت کمک می کند یا خیر، مدیران ارشد می توانند از شاخص های عملکرد سازمانی بهره بگیرند. عملکرد ضعیف در معیارهای سازمانی به ضرورت و نیاز به بررسی نهاده ها و فرآیندها اشاره دارد و تعیین می کند که آیا معیارهای سازمانی به خوبی شناسایی شده اند یا ضعیف اجرا شده اند. معیارهای سازمانی همچنین می تواند فرصتی برای شناسایی مزایای بالقوه اثربخشی و سودآوری سازمانی ناشی از پایداری فراهم کند که ممکن است نادیده گرفته شده باشند (Epstein and Buhovac, 2014). دستیابی به عملکرد بالا با ایجاد و حفظ هم ترازی به دست می آید (Roberts, 2004). علاوه بر این، عملکرد از لزوم به داشتن رویکردی جامع و کلی نگر ناشی می شود که بتواند عناصر و پایه های ساخت یک شرکت را بر بنیاد و پایه ای بالاتر ارتقاء دهد، قادر به مقابله با تغییرات و شرایط بیرونی پیرامون آن باشد و سازگاری و هماهنگی کامل بین اجزای آن را تضمین نماید (Daemi and Kamuna, 2014).

<sup>4</sup> Paliszkievicz et al.

<sup>5</sup> Peterson et al.

<sup>6</sup> Kuria et al.

<sup>7</sup> Abdullah et al.

<sup>8</sup> Ibrahim and Daniel

ج) جو سازمانی

برتون و همکاران<sup>۹</sup> (۲۰۱۱) جو سازمانی را به عنوان محیط داخلی یا جو کاری تعریف می نمایند که توسط کارکنان سازمان تجربه می شود. جو سازمانی نیز نتیجه همه عوامل محیطی درونی است که توسط کارکنان تفسیر و تحلیل می شود و بر رفتار و روحیه آن ها تأثیر گذاشته و در نتیجه بر عملکرد و وابستگی به سازمانی که در آن کار می کنند اثرگذار است. آلن<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۳) جو سازمانی را اشاره به همه اعضای سازمان، از جمله ویژگی های خاصی تعریف می کند که کیفیت ثبات نسبی در محیط کار را دارند. این ویژگی ها علاوه بر سیستم های کاری و خط مشی های سازمان، به دلیل فلسفه و عملکرد مدیریت ارشد شکل می گیرد. همچنین به عنوان مبنایی برای تفسیر تصمیمات، هدایت عملکرد و تعیین ارزش های آن استفاده می شود (Burton and Obel, 2018).

دیویس و نیوستروم<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۰) معتقدند جو سازمانی ایده ای است که جو عمیق یک محیط سازمانی را به تصویر می کشد که توسط افراد آن سازمان در طی گذار برای دستیابی به اهداف سازمانی دیده می شود. بر این اساس جو سازمانی مجموعه ای از ویژگی های محیطی کار است که از ثبات بالایی برخوردار بوده و بر رفتار افراد و گروه ها تأثیر می گذارد. این تأثیرات به گونه ای است که به کسب رضایت و انعکاس آن در سازمان در دستیابی به اهداف سازمانی منجر می شود.

ارهارت و کوئنزی<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۵) معتقدند جو سازمانی یکی از راه های اولیه برای درک محیط کار در سازمان ها است. ادراک کارکنان از جو سازمانی تقریباً بر تمام جنبه های زندگی سازمانی از جمله نگرش کارکنان، رفتار، فرآیندهای گروهی و عملکرد سازمانی تأثیر می گذارد. ارهارت و همکاران<sup>۱۳</sup> (۲۰۱۴) جو سازمانی را معنای مشترکی تعریف می کنند که اعضای سازمان این تعریف مشترک را با رویدادها، خط مشی ها، شیوه ها و رویه هایی که تجربه می کنند و با رفتارهایی که به عنوان پاداش، حمایت و انتظار درک می کنند، ارتباط دارد. دسلر<sup>۱۴</sup> (۲۰۱۷) معتقد است جو سازمانی در ادراک کارکنان سازمان از جایی که به آن تعلق دارند منعکس می شود. به عقیده او، جو سازمانی مجموعه ای از ویژگی ها و خصوصیات منحصر به فردی است که کارکنان در مورد سازمان های خود می فهمند و این ادراک مانند نیروی مهمی در تأثیرگذاری بر رفتار آنها عمل می کند. بنابراین، جو سازمانی را می توان به طور گسترده به عنوان وضعیت اجتماعی سازمان درک کرد (Burton and Obel, 2018).

د) استراتژی سازمانی

برتون و همکاران (۲۰۱۱) اعتقاد دارند استراتژی سازمانی عملیاتی کردن اهداف کارایی و اثربخشی شرکت است. استراتژی سازمانی ارزیابی مدیریت از موقعیت و انتخابهای شرکت در مورد چگونگی پیگیری اهداف شرکت را منعکس می کند. یکی از قدیمی ترین تعاریف استراتژی متعلق به کامینگز<sup>۱۵</sup> (۱۹۹۳) است. وی معتقد است استراتژی دانستن اقدامی است که شما پیشنهاد می کنید. این تعریف تأکید می کند که استراتژی مستلزم دانش تجاری، قصد برای آینده و مدیریت و رهبری به سمت برداشتن گام عملی است. در این زمینه، دفت (۲۰۲۱) استراتژی را به عنوان برنامه ای برای تعامل با محیط رقابتی برای دستیابی به اهداف نظارتی تعریف می نماید. استراتژی را می توان بر حسب پنج عامل تعیین کننده وضعیت اقتصادی شرکت توصیف کرد که شامل تامین کنندگان، خریداران، گزینه ها، نهاده های بالقوه و رقابت بین رقبای موجود است.

مک میلان و تامپو<sup>۱۶</sup> (۲۰۰۱) به طور خلاصه استراتژی سازمانی را ایده ها و اقداماتی برای تجسم و تضمین آینده تعریف می کنند. استراتژی مسیری است که شرکت در آن رشد خواهد کرد و امر بسیار حیاتی برای تصمیم گیری و انتخاب است. استراتژی از سه بخش تشکیل شده است: چه کاری انجام دهیم، در چه زمینی بازی کنیم و چگونه برنده شویم. بخش اول، چه کاری انجام

<sup>9</sup> Burton et al.

<sup>10</sup> Allen

<sup>11</sup> Davis and Newstrom

<sup>12</sup> Ehrhart and Kuenzi

<sup>13</sup> Ehrhart et al.

<sup>14</sup> Dessler

<sup>15</sup> Cummings

<sup>16</sup> Macmillan and Tampoe

دهیم، به اهداف و مقاصد اشاره دارد. روثايرمل<sup>۱۷</sup> (۲۰۱۶) استراتژی را مجموعه ای از اقدامات هدف گرا تعريف می نماید که شرکت در مقایسه با صورت بندی مجدد رقبا، این اقدامات را برای به دست آوردن و حفظ عملکرد برتر انجام می دهد. به گفته هیت و همکاران<sup>۱۸</sup> (۲۰۱۷)، استراتژی مجموعه ای یکپارچه و هماهنگ از تعهدات و رویه هایی است که برای بهره برداری از شایستگی های بنیادین و کسب مزیت رقابتی طراحی شده است.

به نقل از برتون و همکاران (۲۰۱۱)، استراتژی سازمانی را می توان در دو بعد بررسی کرد: اکتشاف و بهره برداری. اکتشاف فرآیند توجه به تکنیک های جدید یا راه کارهای نوین برای انجام کارها است. شناسایی عبارت است از جستجوی رویه ها یا راه های جدید برای انجام کارها و شامل اکتشاف، تمایز، پیامد و نوآوری است. در این راستا، گایگر و مکری<sup>۱۹</sup> (۲۰۰۶) اکتشاف را آزمایش و آزمون گزینه های جدید تعريف می کنند که دستیابی و دسترسی به بازده و بهبود آن گزینه ها امکان پذیر نیست. آنها اکتشاف را گسترش شایستگی ها و فن آوری های فعلی میدانند که بازده مثبت و مستقیم را ارائه می دهد. به گفته بیرلی و همکاران<sup>۲۰</sup> (۲۰۰۹)، بهره برداری شامل بهبود، کسب مهارت و کارایی، انتخاب و پیاده سازی در کوتاه مدت است. برتون و همکاران (۲۰۱۱) همچنین بهره برداری را بهره گیری از تکنیک های موجود یا شناخته شده ای می دانند که بتوان با استفاده از آنها، کارها را به روشی جدید یا مجدد و از نو انجام داد.

## ۲- روش شناسی تحقیق

رهبری اثربخش را می توان رویکرد، مهارت و کاری دانست که با هدف تأثیرگذاری بر دیگران انجام می شود و فرد پیشرو یا رهبر کسی است که مرتبه و جایگاه بالایی را در گروه به خود اختصاص می دهد و از او انتظار می رود که کار را مطابق با آن مرتبه انجام داده و پیش ببرد (Chen et al., 2009). رهبری اثربخش با تأثیرگذاری بر دیگران سعی دارد تا آنها را ترغیب نماید تا کار مورد نظر رهبر را انجام دهند. توانایی رهبر در تحت تاثیر قرار دادن دیگران برای انجام مشتاقانه و با اعتماد به نفس وظایف کاری است که به آن ها محول شده است. توانایی رهبر متقاعد کردن دیگران است که برای دستیابی به برتری عملکرد و رسیدن به اهداف خاص مشتاقانه تلاش کنند (Sayyadi, 2019). در این زمینه ابراهیم و دانیل (۲۰۱۹) تأثیر رهبری بر عملکرد سازمانی را بررسی کردند و نشان دادند که رهبران اثربخش عامل مهمی در افزایش عملکرد هستند. رهبری اثربخش فرآیندی است که در آن رهبر با انتخاب گروهی از افراد و ترغیب به انجام کار آنها را در جهتی مشخص و برنامه ریزی شده به حرکت در می آورد. رهبری دارای عناصر اساسی است که اولین آنها رهبری با شخصیت و مهارت های تأثیرگذار برای دستیابی به عملکرد است (Hassouni, 2007) که بر اساس این نظریه فرضیه زیر بررسی می شود:

H1: رهبری اثربخش عملکرد سازمانی اداره کل شهرداری های سلیمانیه را به طور مثبت افزایش می دهد.

تئوری های مربوط به رهبری، جو سازمانی حمایتی و استراتژی سازمانی روابط علی را بین آنها ایجاد کردند که عملکرد سازمانی را افزایش می دهند (Daft, 2021). نقش رهبری اثربخش در دستیابی به اهداف سازمانی با در نظر گرفتن استراتژی سازمانی مؤثر، کارایی کل فعالیت تیم و قابلیت های رهبر برای ارائه جو حمایتی منعکس می شود. بنابراین نقش رهبری در زمینه معاصر با ضرورت آن برای جو سازمانی، استراتژی و اعضا نشان داده می شود (Contu, 2020). نقش مهم رهبری باید به طور مؤثر در سازمان ها اعمال شود. بدون رهبری اثربخش، سازمان ها ممکن است به اهداف دست پیدا نکنند زیرا رهبری نقش حیاتی در تعامل با اعضای سازمان دارد (Ahmad and Karadas, 2021). ابوبکر و بدر<sup>۲۱</sup> (۲۰۱۳) رابطه مورد انتظار بین جو، اجزای طراحی سازمانی و عملکرد را تحلیل کردند. نتایج نشان داد که جو حمایتی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. بر اساس نظریه ذکر شده و یافته های تجربی، فرضیه های زیر تدوین می شود:

H2: رهبری اثربخش با تاثیر از جو سازمانی مناسب در اداره کل شهرداری های سلیمانیه به طور مثبت شکل می گیرد.

<sup>17</sup> Rothaermel

<sup>18</sup> Hitt et al.

<sup>19</sup> Geiger and Makri

<sup>20</sup> Bierly et al.

<sup>21</sup> Abubakr and Bader

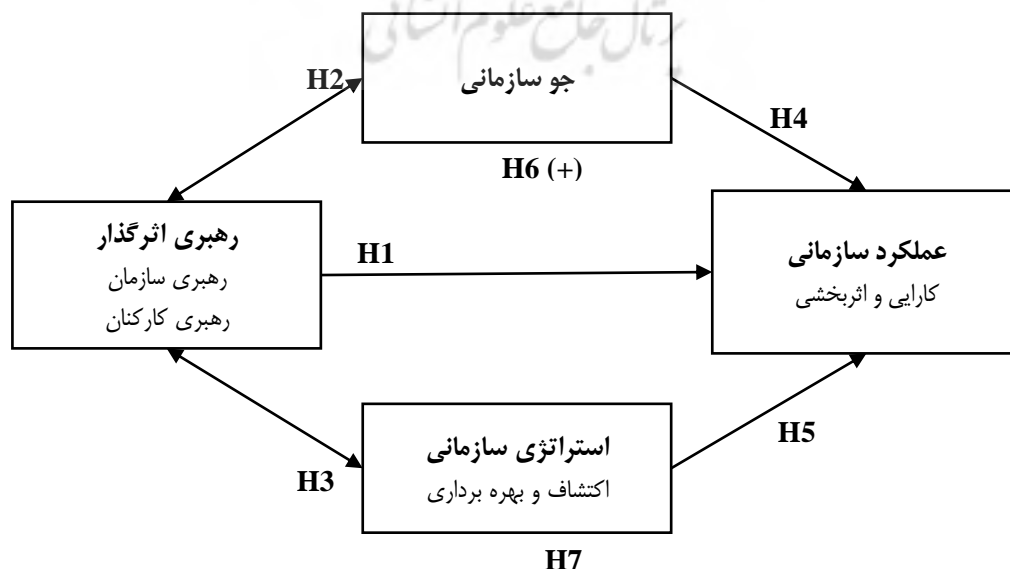
**H3:** رهبری اثربخش با تأثیر از استراتژی مناسب سازمانی در اداره کل شهرداری های سلیمانیه به طور مثبت افزایش می یابد. به دلیل تأثیرات محسوس مستقیم یا غیرمستقیم جو سازمانی و استراتژی بر شاخص های مختلف مدیریتی، عمدتاً بر عملکرد سازمانی و رفتارهای مرتبط با افراد درون سازمانی و نیز تأثیر دقیق جو سازمانی و استراتژی بر عملکرد، می توان اذعان داشت که جو سازمانی و استراتژی تأثیرات قابل توجهی بر سازمان ها دارند (Ehrhart et al., 2014). در نتیجه توانایی سازمان ها در داشتن استراتژی اثرگذار و ایجاد جو سازمانی مناسب در میزان موفقیت آنها در ارتقای عملکرد و دسترسی به اهداف مورد نظرشان بازتاب پیدا می کند. در این راستا، ابوبکر و بدر (۲۰۱۳) رابطه بین جو سازمانی و عملکرد را تحلیل کردند.

**H4:** جو سازمانی با بهبود عملکرد سازمانی اداره کل شهرداری های سلیمانیه ارتباط مثبت و مستقیم دارد.

**H5:** استراتژی مناسب سازمانی با افزایش عملکرد سازمان در اداره کل شهرداری های سلیمانیه ارتباط مستقیم دارد. جو سازمانی و استراتژی تأثیر مهمی بر افزایش عملکرد سازمانی دارند. استراتژی سازمانی عملکرد را بهبود می بخشد. به عنوان مثال، در خصوص رابطه بین جو سازمانی حمایتی، استراتژی و عملکرد مطالعاتی انجام شده است (Daft, 2021). رفتار استراتژیک مدیریت ارشد نیز میزان ثبات و انعطاف پذیری در حذف جو و ساختار سازمانی را تعیین می کند. بنابراین، استراتژی سازمانی در رهبری اثرگذار و موثر بر عملکرد سازمانی نقش میانجی را ایفا می کند (Galbraith, 2012). بهره برداری شامل بهبود کوتاه مدت، کارایی، انتخاب و اجرا است. بهره برداری همچنین پالایش و گسترش شایستگی ها و فناوری های موجود است که بازدهی مثبت و بی نهایت را نشان می دهد و عملکرد سازمانی را بهبود می بخشد (Bierly et al., 2009). اکتشاف رویکردی استراتژیک نسبت به متغیرها یا عوامل خاصی است که ارزش سازمان را به طور متناسب افزایش می دهد. همچنین در سال های اخیر مدلهایی برای سنجش عملکرد سازمانی ایجاد شده است که بر بررسی رفتار افراد برای ارتقای عملکرد سازمانی و نتایج کلی تأکید دارد (Barra and Gomez, 2013). بر این اساس، ما پیش بینی کردیم که در رابطه بین رهبری اثرگذار و عملکرد، جو سازمانی و استراتژی نقش میانجی را بازی می کنند. بر این اساس، فرضیات زیر پیشنهاد می شود:

**H6:** بین رهبری اثرگذار و افزایش عملکرد سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی جو سازمانی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

**H7:** بین رهبری اثرگذار و افزایش عملکرد سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی استراتژی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همانطور که در شکل شماره (۱) مشاهده می شود، بر اساس ادبیات و فرضیه های ارائه شده فوق، مدل مفهومی تحقیق بر اساس روابط مستقیم بین رهبری مؤثر، جو سازمانی، استراتژی و عملکرد شکل گرفته است. این مدل تحقیق شامل چهار سازه اصلی است که در آن: رهبری اثرگذار و عملکرد سازمانی به عنوان متغیر وابسته؛ و جو سازمانی و استراتژی سازمانی به عنوان متغیر مستقل می باشند.



شکل شماره (۱): مدل مفهومی تحقیق

همچنین نمونه های پژوهش بر اساس روش نمونه گیری تصادفی انتخاب شدند. نمونه گیری تصادفی همه عناصر جامعه تحقیق را نشان می دهد، زیرا هر عنصر شانس حضور در نمونه را بدون تأثیر بر فرآیند انتخاب دارد. نمونه تصادفی که محقق از طریق جمع آوری داده های تصادفی به دست آورده راهی برای دستیابی به نتایج تحقیق هستند. در این روش برای دستیابی به تعداد نمونه مناسب، جمعیت مورد مطالعه بر حجم نمونه تقسیم می شود (Tyrrell, 2009). جامعه آماری این پژوهش را کلیه شهرداران، رؤسای ادارات و سرپرستان بخش های اداره کل شهرداری های سلیمانیه تشکیل می دهند. با ملاقات با برخی از شرکت کنندگان و ارسال دعوت نامه از طریق ایمیل به ۲۹۰ پاسخ دهنده احتمالی در اداره کل شهرداری های سلیمانیه، داده ها جمع آوری شد. پرسشنامه ها به صورت الکترونیکی و از طریق یک نظرسنجی اینترنتی حرفه ای در اختیار همه شهرداران، رؤسای ادارات و رؤسای بخش ها قرار گرفت. در مرحله نهایی جمع آوری داده ها، ۲۸۵ پرسشنامه تکمیل شده ارسال شد. علاوه بر این، پنج فرم از ۲۸۵ فرم پرسشنامه به دلیل کمبود داده ها حذف شد، در نهایت، ۲۸۰ نمونه نهایی به دست آمد.

اندازه گیری سازه های اصلی / توسعه مقیاس

سازه های مدل برای اندازه گیری عملیاتی و آزمون داده ها تعریف شده، که همگی از مقالات مربوط به سازه های مدل و شاخص های آن ها اتخاذ شده اند که در مطالعات قبلی آزمون شده و روایی و پایایی آنها تایید شده است. همانطور که جدول شماره ۱ نشان داده شده، بخش اول نظرسنجی شامل متغیرهای دموگرافیک یا مشخصات افراد مورد تحقیق است. بخش دوم، شامل رهبری اثرگذار، با رهبری سازمان و کارکنان مورد سنجش قرار گرفته که هر کدام دارای پنج شاخص است. جو سازمانی حمایتی با تعدیل عادات کاری، تعارض، پاداش ها و اعتبار، در مجموع با شش شاخص اندازه گیری شد. استراتژی سازمانی با شش شاخص سنجیده شد. بخش آخر شامل عملکرد سازمانی بود که با کارایی و اثربخشی سنجیده شد. از شرکت کنندگان در نظرسنجی پرسیده شد که تا چه اندازه با اظهارات موافق هستند و طیف ها پاسخ های آنها از (۱) خیلی کم، (۲) غالباً کم (۳) کم، (۴) متوسط، (۵) کمی زیاد، (۶) عمدتاً زیاد و (۷) بسیار زیاد متغیر بود. بسیاری از محققان توصیه می کنند که مقیاس هفت درجه قابل اعتمادتر از مقیاس هایی با درجات کم تر است.

جدول شماره (۱): اجزای پرسشنامه نظرسنجی

سازه ها	شاخصها	نماد مقیاس	منابع
متغیرهای جمعیتی	جنسیت، سن، سطح تحصیلات، تجربه کلی و مرتبه شغلی	اعمال نشده	پژوهش یافته
رهبری موثر	رهبری سازمان رهبری کارکنان	LO1- LO5 LS1-LS5	Koohang et al. (2017)
جو سازمانی	تعدیل عادات کاری، تعارض، پاداش و اعتبار	OC1- OC5	Burton et al. (2011)
استراتژی سازمانی	اکتشاف و بهره برداری	EXP1- EXP6	Burton et al. (2011)
عملکرد سازمانی	کارایی و اثربخشی	EF1- EF2	Burton et al. (2011)

افراد مورد مطالعه شامل پاسخ دهندگان به پرسشنامه بودند که در اداره کل شهرداری های سلیمانیه شاغل هستند. بنابراین، برای ارائه یک نمایش قابل اعتماد از نمونه های تحقیق، اطلاعاتی را از افراد تحقیق به دست آورده ایم. همانطور که در جدول ۲ نشان داده شده است، پاسخ دهندگان در اداره کل شهرداری های سلیمانیه که در این نظرسنجی شرکت کردند، ۷۹/۶٪ (۲۲۳ نفر) مرد و ۲۰/۴٪ (۵۷ نفر) زن بودند. در مورد گروه های سنی، نتایج نشان داد که ۳۹/۳ درصد (۱۱۰ نفر) از پاسخ دهندگان به نظرسنجی در سنین ۳۱ تا ۴۰ سال قرار دارند، در حالی که ۳۵/۴ درصد (۹۹ نفر) از افراد در گروه ۴۱ تا ۵۰ سال قرار دارند. ۲۰/۷٪ (۵۸ نفر) از نمونه های پژوهش در محدوده سنی ۵۱ تا ۶۰ سال قرار داشته و ۳/۲٪ (۹ نفر) کمتر از ۳۰ سال سن داشتند. در نهایت ۱/۴ درصد (۴ نفر) در گروه سنی ۶۱ سال و بالاتر قرار دارند. جدول ۲ نشان می دهد که ۴۱/۱ درصد (۱۱۵ نفر) از پاسخ دهندگان به نظرسنجی در اداره کل شهرداری های سلیمانیه دارای مدرک لیسانس هستند، در حالی که ۳۱/۱ درصد (۸۷ نفر) دارای مدرک دیپلم بودند. مدارک تحصیلی دبیرستان با ۲۶/۱ درصد (۷۳ نفر) در رتبه سوم و در نهایت دارندگان مدرک کارشناسی ارشد ۱/۸



درصد (۵ نفر) از پاسخ دهندگان را تشکیل می داد. این نتایج نشان می دهد که اکثر نمونه های نظرسنجی مدرک تحصیلی دانشگاهی کسب کرده اند.

نتایج مربوط به تجربه کلی پاسخ دهندگان نشان داد که ۳۳/۲ درصد (۹۳ نفر) از افراد بین ۱۶ سال تا ۲۰ سال دارای تجربه بودند. در همین زمینه، ۲۴/۳ درصد (۶۸ نفر) از افراد دارای تجربه متعلق به گروه سنی ۲۱ سال و بیشتر است. همچنین، ۲۳/۶ درصد (۶۶ نفر) تجربه کلی پاسخ دهندگان نظرسنجی بین ۱۱-۱۵ سال بود. بر این اساس، ۱۷/۱ درصد (۴۸ نفر) از تجربه بین ۵ تا ۱۰ سال برخوردار بودند. در حالی که کمترین میزان از پاسخ دهندگان به نظرسنجی، ۱/۸ درصد (۵ نفر) فاقد تجربه بودند. همچنین نتایج نشان داد که ۷۰/۷ درصد (۱۹۸ نفر) روسای اداره کل شهرداری های سلیمانیه بودند که با تمایل به پاسخگویی به شاخص های پرسشنامه مربوط به مؤلفه های طراحی سازمانی جواب دادند. ۱۷/۹ درصد (۵۰ نفر) از مشارکت کنندگان در نظرسنجی مدیر بخش بودند و در نهایت، ۱۱/۴ درصد (۳۲ نفر) از پاسخ دهندگان شهردار بودند.

جدول شماره (۲): مشخصات پاسخ دهندگان

مشخصات	توضیحات	تناوب	درصد کل
جنسیت	مرد	۲۲۳	۷۹/۶
	زن	۵۷	۲۰/۴
سن	کمتر از ۳۰ سال	۹	۳/۲
	۳۱ تا ۴۰ سال	۱۱۰	۳۹/۳
	۴۱ تا ۵۰ سال	۹۹	۳۵/۴
	۵۱ تا ۶۰ سال	۵۸	۲۰/۷
	۶۱ سال به بالا	۴	۱/۴
مدرک تحصیلی	کارشناسی ارشد	۵	۱/۸
	کارشناسی	۱۱۵	۴۱/۱
	دیپلم	۸۷	۳۱/۱
	متوسطه	۷۳	۲۶/۱
تجربه کلی	کمتر از ۵ سال	۵	۱/۸
	۵ تا ۱۰ سال	۴۸	۱۷/۱
	۱۱ تا ۱۵ سال	۶۶	۲۳/۶
	۱۶ تا ۲۰ سال و ۲۱ سال و بیشتر	۹۳	۳۳/۲
مرتبه شغلی	شهردار	۳۲	۱۱/۴
	مدیر بخش	۵۰	۱۷/۹
	رئیس اداره	۱۹۸	۷۰/۷

برای بررسی تجربی داده های تحقیق، محققان قبلی از مدل سازی مسیر حداقل مربعات جزئی (3 PLS) بر اساس مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) استفاده کرده اند. مدل یابی معادلات ساختاری به روش حداقل مجزورات جزئی (PLS-PM) یک برنامه حیاتی است که مدل های پیچیده رابطه علت و معلولی را با چندین متغیر پنهان تخمین می زند (Ringle et al., 2012). هیر و همکاران<sup>۲۲</sup> (۲۰۱۰) معتقدند که مدل سازی مسیر مدل یابی معادلات ساختاری دارای سه آزمون ضروری قبل از آزمون فرضیه های مدل است که شامل اعتبار مدل، پایایی، مدل اندازه گیری و آزمایش مدل ساختاری هستند. برای تایید این آزمون ها، مقادیر شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) باید بالای ۰/۵۰ باشد و پایایی ترکیبی (CR) که یک معیار ارزیابی برازش درونی مدل است برای هر یک از سازه ها باید بیش از ۰/۸۰ باشد. علاوه بر این، مقادیر بارگذاری شده مدل اندازه گیری شده باید برابر یا بالاتر از ۰/۷ باشد و مقادیر آلفای کرونباخ باید بزرگتر یا برابر با ۰/۷۰ باشد (Sarstedt et al., 2017).

برای تعیین روایی و پایایی مدل، مقادیر بار عاملی شاخص میانگین واریانس استخراج شده، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ را بررسی کردیم. همانطور که در جدول شماره ۳ نشان داده شده است، مقادیر میانگین واریانس استخراج شده برای تمام سازه های مدل رهبری اثرگذار، استراتژی سازمانی، جو سازمانی و عملکرد سازمانی بیشتر از ۰/۵۰ است و از ۰/۵۸۷ تا ۰/۶۶۷ متغیر است. مقادیر پایایی ترکیبی از ۰/۸۲۴ تا ۰/۸۹۲ متغیر بود، به این معنی که تمام سازه های تحقیق دارای قابلیت اطمینان هستند. برای بررسی بیشتر قابلیت اطمینان نظرسنجی، ما به مقادیر آلفای کرونباخ بین ۰/۷۵۳ تا ۰/۸۶۵ توجه می نمایم که همگی مقادیری بیشتر از ۰/۷۰ هستند و نشان قابلیت اطمینان بالای این مولفه است. این بررسی ها نشان می دهد که نتایج بررسی روایی و پایایی مدل تحقیق مثبت است.

با بررسی بارهای عاملی روی همه شاخص ها مورد ارزیابی، مدل اندازه گیری بیشتر مورد بررسی قرار گرفت. سارستد و همکاران<sup>۲۳</sup> (۲۰۱۷) توصیه می کنند مقادیر بار عاملی برای شاخصها باید بالای ۰/۷۰ باشد. نتایج نشان داد که مقادیر بارگذاری برای رهبری مؤثر از ۰/۷۵۴ تا ۰/۷۹۹ و مقادیر برای استراتژی از نظر بهره برداری و اکتشاف از ۰/۷۹۳ تا ۰/۸۸۹ متغیر است. مقادیر بار عاملی جو سازمانی بین ۰/۷۲۴ تا ۰/۷۹۲ متغیر بود. علاوه بر این، مقادیر بار عاملی برای عملکرد سازمانی از ۰/۷۲۳ تا ۰/۸۰۲ متغیر بود، به این معنی که مقادیر بالاتر از ۰/۷ هستند. بر اساس این داده ها می توان نتیجه گرفت که مدل تحقیق از پایایی و دقت بالایی برخوردار است.

جدول شماره (۳): نتایج پایایی و روایی

سازه ها	(AVE) واریانس استخراج شده	(CR) پایایی ترکیبی	آلفای کورنباخ	بارهای عاملی
رهبری مؤثر	۰/۶۶۷	۰/۸۹۲	۰/۸۶۴	از ۰/۷۴۵ تا ۰/۷۹۹
استراتژی سازمانی	۰/۶۴۱	۰/۸۷۲	۰/۷۸۶	از ۰/۸۸۹/۷۹۳
جو سازمانی	۰/۵۵۹	۰/۸۲۴	۰/۷۵۳	از ۰/۷۲۴ تا ۰/۷۹۲
عملکرد سازمانی	۰/۵۸۷	۰/۸۷۷	۰/۷۷۸	از ۰/۷۲۳ تا ۰/۸۰۲

همانطور که توسط هیر و همکاران (۲۰۱۰) و سارستد و همکاران (۲۰۱۷) توصیه شده، از معیار فورنل-لاکر<sup>۲۴</sup> به عنوان مرحله ای ضروری قبل از آزمون فرضیه ها استفاده شده تا روایی افتراقی بین سازه های مدل تعیین شود. مقادیر ریشه مجذور واریانس میانگین استخراج شده (AVE)، بر اساس معیارهای فورنل-لاکر، باید بیشتر از مقادیر رابطه با سایر سازه های تحقیق باشد. نتایج جدول شماره ۴ نشان میدهد که این مقادیر همگی بالا هستند و نشاندهنده تایید روایی افتراقی مدل است؛ به این معنی که بین تمام سازه های مدل رابطه وجود دارد.

جدول شماره (۴): نتایج روایی افتراقی

معیار فورنل-لاکر					
میانگین	انحراف از معیار	رهبری اثرگذار	جو سازمانی	استراتژی سازمانی	عملکرد سازمانی
EEL	۴/۹۹۴	۰/۸۴۹	۰/۸۳۵		
OOO	۴/۷۷۲	۰/۹۹۲	۰/۷۸۸	۰/۸۶۸	
OS	۴/۸۳۶	۰/۸۰۵	۰/۶۶۳	۰/۷۰۷	۰/۷۵۱
OP	۴/۷۴۱	۰/۹۷۸	۰/۵۹۳	۰/۶۹۲	۰/۶۸۴

علایم اختصاری: رهبری اثرگذار (EL)، جو سازمانی (OC)، استراتژی سازمانی (OS)، عملکرد سازمانی (OP)

جدول شماره ۴ نشان دهنده آمار توصیفی است که برای بررسی نظرات شرکت کنندگان در نظرسنجی استفاده شده است. این تحلیل ویژگی های بحرانی سازه های مدل را با میانگین های آماری و انحرافات از معیار ارزیابی می کند. میانگین و انحراف معیار رهبری اثربخش به ترتیب ۴/۹۹۴ و ۰/۸۴۹ است. این نتیجه نشان می دهد که شرکت کنندگان در نظرسنجی موافق بودند که شیوه های رهبری اثرگذار از جمله عوامل مهمی هستند که سازمان ها را رهبری می کنند، بر کارکنان تأثیر مثبت می گذارند و

<sup>23</sup> Sarstedt et al.

<sup>24</sup> Fornell-Larker

در نتیجه عملکرد سازمانی را افزایش می‌دهند. نتایج نشان داد که میانگین و انحراف معیار پایین نمرات جو سازمانی به ترتیب ۴/۷۷۲ و ۰/۹۹۲ است و به این معنی است که جو سازمانی از فرآیند درون اداره کل شهرداری های سلیمانیه پشتیبانی می‌کند. مقادیر میانگین و انحراف معیار استراتژی سازمانی از نظر بهره برداری و اکتشاف به ترتیب ۴/۸۳۶ و ۰/۸۰۴ است. این نتایج تایید می‌کند که سطح کار شهرداری‌ها و ادارات آن‌ها بالا است و روند تحول، مشاغل جدید و کیفیت خدمات در شهرداری‌ها از نظر استانداردسازی و قابلیت اطمینان معقول است. در نهایت میانگین و انحراف معیار عملکرد سازمانی به ترتیب ۴/۷۴۱ و ۰/۹۷۸ است. این نتیجه نشان می‌دهد که شرکت کنندگان در نظرسنجی موافق بودند که عملکرد سازمانی افزایش یافته است.

تایید برازش مدل، گامی مهم قبل از نمایش نتایج مدل معادلات ساختاری (SEM) است (Henseler and Sarstedt, 2013). بنابراین، برخی از شاخص‌ها مانند ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده (SRMR)، مجذور کای یا  $\chi^2$  (Chi-square)، عامل تورم واریانس (VIF) و شاخص برازش غیر استاندارد (NFI) برای تعیین برازش مدل استفاده شدند. نتایج جدول ۵ نشان داد که مقدار بار عاملی SRMR 0.76 کمتر از ۰/۸ بود که نشان دهنده برازش مناسب است. مقدار بار عاملی کای ۲ معادل ۲/۰۰۸ بود و نشان‌دهنده برازش است زیرا این مقدار کمتر از ۳/۰ است. علاوه بر این، مقادیر بار عاملی در رده عامل تورم واریانس (VIF) از ۱/۰۰۰ تا ۲/۸۶۹ متغیر بود که همگی کمتر از ۵ بود. علاوه بر این، شاخص برازش غیر استاندارد (NFI) نیز نشان‌دهنده برازش مناسب است زیرا مقدار آن به ۱/۰۰۰ رسید که بالاتر از ۰/۹ بود.

جدول شماره (۵): آزمونهای برازش مدل

روش آزمون برازش	مدل برآورد شده	معیارهای تصمیم گیری	تصمیم برازش
SRMR	۰/۷۶	$\leq 0.8$	برازش مناسب
$\chi^2$	۲/۰۰۸	$\leq 3$	برازش مناسب
VIF	بار عاملی از ۱/۰۰۰ تا ۲/۸۶۹	$< 5$	برازش مناسب
NFI	۱/۰۰۰	$> 0.9$	برازش مناسب

ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده = SRMR

کای  $\chi^2 = 2$

عامل تورم واریانس = VIF

شاخص برازش غیر استاندارد = NFI

نتایج جدول ۶ نشان می‌دهد که شیوه های رهبری اثرگذار به طور معنی‌دار بر عملکرد سازمانی با ضریب تأثیر (۴۲۲ =  $\beta$  و  $p=0.000$ ) تأثیر می‌گذارد و آن را افزایش می‌دهد. این نتیجه نشان می‌دهد که شیوه‌های رهبری اثرگذار به میزان ۱٪ توسعه یافته که به میزان ۰/۴۲۲ بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد. نتایج نشان می‌دهد که رهبری مؤثر با جو سازمانی و استراتژی با ضریب تأثیرات (۵۱۹ =  $\beta$  و  $p=0.000$ ) رابطه تصادفی و مثبت دارد. در خصوص روابط مستقیم، جدول ۶ نشان داد که جو سازمانی و استراتژی هر دو با ضریب تأثیر (۴۹۳ =  $\beta$  و  $p=0.000$ ) رابطه مثبت و معنی داری با عملکرد سازمانی دارند.

جدول شماره (۶): ضریب تحلیل مسیر، مقادیر t و سطح معنی داری برای مدل معادلات ساختاری

فرضیات	اثر متقابل	ضریب تحلیل مسیر استاندارد شده	مقادیر t	سطح معنی داری	نتایج
H1	EL-> OP	$\beta = 0.422$	۱۰/۸۶۵	۰/۰۰۰	تایید شده
H2	EL -> OC	$\beta = 0.519$	۱۱/۶۰۶	۰/۰۰۰	تایید شده
H3	EL -> OS	$\beta = 0.671$	۱۴/۸۶۸	۰/۰۰۰	تایید شده
H4	OC -> OP	$\beta = 0.493$	۱۱/۷۹۹	۰/۰۰۰	تایید شده
H5	OS -> OP	$\beta = 0.503$	۱۱/۸۷۳	۰/۰۰۰	تایید شده

کای  $\chi^2 = 2$  جو سازمانی: ۰/۴۰۲، استراتژی سازمانی: ۰/۴۱۴، عملکرد سازمانی: ۰/۳۹۵

علائم اختصاری: رهبری اثرگذار (EL)، جو سازمانی (OC)، استراتژی سازمانی (OS)، عملکرد سازمانی (OP)

جدول شماره ۷ نشان می دهد که در این مدل تحقیق، رهبری اثرگذار (EL) متغیر مستقل و جو سازمانی (OC)، استراتژی سازمانی (OS) متغیرهای میانجی و عملکرد سازمانی متغیر پیامد یا وابسته است. روابط مستقیم بین تمام سازه ها یا متغیرهای مدل برقرار است. جو سازمانی (OC) و استراتژی سازمانی (OS) به طور معنی داری با عملکرد سازمانی (OP) مرتبط هستند و بین این سازه ها اثرات مثبت و معنی دار وجود دارد.

جدول شماره (۷): استنتاج های میانجیگری

فرضیات	ضریب تاثیر غیر مستقیم	اثر متقابل	ضریب تاثیر مستقیم با تاکید بر نقش میانجی	نوع میانجی مشاهده شده
H6	$\beta=0/255$ $p=0/004$	EL -> OC->OP	$\beta=0/422$ , $p=0/000$	میانجیگری جزئی
H7	$\beta=0/337$ , $p=0/000$	EL -> OS->OP	$\beta=0/422$ , $p=0/000$	میانجیگری جزئی

علامه اختصاری: رهبری اثرگذار (EL)، جو سازمانی (OC)، استراتژی سازمانی (OS)، عملکرد سازمانی (OP)

نتایج تحلیل میانجیگری در خط اول نشان داد جو سازمانی (OC) با تأثیر غیرمستقیم نقش میانجی را دارد و مقادیر ضریب تأثیر برابر ( $\beta=0/255$ ) و سطح معنی داری برابر ( $p\text{-value}=0/004$ ) است. این مقادیر نشان می دهد جو سازمانی تا حدی واسطه و میانجی اثر رابطه ای رهبری اثرگذار بر عملکرد سازمانی است.

خط دوم تأثیر نقش میانجی استراتژی سازمانی (OS) را نشان می دهد و ضریب تأثیر برابر ( $\beta=0/337$ ) و سطح معنی داری برابر ( $p\text{-value}=0/000$ ) است که نشان می دهد استراتژی سازمانی نیز تا حد زیادی می تواند بر رهبری اثربخش و بهبود عملکرد سازمانی تأثیر مثبت داشته باشد.

روایی، پایایی و اندازه گیری داده های این تحقیق بر مبنای مدل ارائه شده نقش میانجی جو سازمانی و استراتژی سازمانی را در رابطه با رهبری اثربخش و بهبود عملکرد سازمان دولتی با بررسی شواهدی از اداره کل شهرداری های سلیمانیه مورد تایید قرار می دهد. در جداول زیر، وزن و بار عاملی متغیرهای پژوهش ارائه شده است.

جدول (۸): وزن دهی و اولویت بندی دسته های دوگانه

ردیف	دسته	وزن	اولویت
۱	مباحث سیاست گذاری و استراتژی های سازمان	۰/۶۲۷	۱
۲	مباحث جو سازمان و هماهنگی درون سازمانی	۰/۳۷۳	۲

وزن دهی و اولویت بندی عوامل سیاست گذاری و استراتژی سازمان : این دسته در پنج مورد شناسایی شده که در جدول زیر وزن و اولویت آن ها نشان داده شده است.

جدول شماره (۹): وزن دهی و اولویت بندی سیاست گذاری و استراتژی های سازمان

ردیف	دسته	وزن	اولویت
۱	ارائه ی الگو و استراتژی مناسب برای سازمان	۰/۱۹۳	۳
۲	وحدت فرماندهی در تصمیم گیری	۰/۳۲۲	۱
۳	ساختار مناسب تصمیم گیری	۰/۱۷۰	۴
۴	مدیریت علمی سازمان در هدایت و جلب مشارکت های بخش دولتی و خصوصی	۰/۰۱۵	۵
۵	داشتن راهبرد و استراتژی های بلندمدت برای ارائه ی خدمات نوآورانه	۰/۳۰۱	۲

داده های این جدول نشان می دهد که وحدت فرماندهی و داشتن راهبرد و استراتژی های بلندمدت برای ارائه ی خدمات نوآورانه با داشتن وزن بیشتر، از مهم ترین عوامل این گروه به شمار می روند.

وزن دهی و اولویت بندی عوامل مربوط به جو سازمانی: عوامل این دسته در پنج مورد شناسایی شده که در جدول زیر وزن و اولویت آن ها نشان داده شده است.

جدول شماره (۱۰): وزن دهی و اولویت بندی جو سازمانی

ردیف	دسته	وزن	اولویت
۱	هماهنگی اجزا و انعطاف پذیری در سازمان	۰/۲۹۹	۱

۲	ساختار انگیزشی برای نیروی انسانی	۰/۰۸۸	۵
۳	وجود نیروی انسانی ماهر و متخصص	۰/۲۱۰	۳
۴	آموزش مناسب و کافی نیروی انسانی	۰/۲۱۲	۲
۵	کمبود سرمایه	۰/۱۹۱	۴

داده های این جدول نشان می دهد که هماهنگی اجزا و توانایی انعطاف پذیری در سازمان با وزن ۰.۲۹۹ از مهم ترین عوامل این گروه به شمار می رود.

به طور خلاصه در جمع بندی می توان گفت که بعد از انجام مصاحبه ها و بررسی های مختلف ۱۰ عامل شناسایی و نهایی شدند. داده های به دست آمده با رویکردهای تحلیل عاملی دسته بندی و با روش تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی فازی وزن دهی و رتبه بندی شدند. همچنین مطالعه حاضر، با هدف ارزیابی نقش استراتژی و جو سازمانی در رهبری اثربخش و بهبود عملکرد سازمان های دولتی انجام گرفته است. در این راستا، بعد از بررسی مبانی نظری و ادبیات تحقیق، از طریق مصاحبه با خبرگان، ابعاد مختلف شناسایی و طبق نظر ۱۴ خبره، در دو گروه دسته بندی شدند. جهت اعتبارسنجی عوامل مندرج در دسته بندی مذکور، از تحلیل آماری بار عاملی استفاده شده است.

### ۳- بحث و نتیجه گیری

نتایج حاصل از تحقیق نشان می دهد که بین همه متغیرهای تحقیق روابط مثبت وجود داشته و از یافته های پژوهش اینگونه نتیجه می شود که با توجه به ظرفیت های اداره شهرداری های سلیمانیه، استراتژی و جو سازمانی تاثیر مثبت و غیرقابل انکاری در رهبری اثربخش و بهبود عملکرد سازمان های دولتی دارد. همچنین طبق یافته های این تحقیق، تاثیر استراتژی سازمانی نسبت به جو سازمانی در ارتباط با رهبری اثربخش و بهبود عملکرد سازمان های دولتی از اولویت نخست برخوردار است. نتایج، به ویژه تجزیه و تحلیل توصیفی، نشان می دهد که مدیران در اداره کل شهرداری های سلیمانیه، کارکنان را تشویق می کنند تا مسئولیت و وظایف محوله کاری را بر عهده بگیرند. این نتیجه با نتایج بدست آمده در تحقیق صیادی (۲۰۱۹) منطبق است که در آن رهبری مؤثر بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت دارد.

یافته های این تحقیق همچنین هم راستا با نتایج بدست آمده در تحقیق اوزکاتوگی و همکاران (۲۰۱۸) است که نشان می دهد رهبری اثربخش توانایی تأثیرگذاری بر رفتار انسانی برای هدایت گروه به سمت دستیابی به اهداف مشترک، افزایش عملکرد سازمانی و تضمین اطاعت و احترام را داراست. رهبری در سازمان ها و شرکت ها با توجه به ماهیت بخشی که به آن تعلق دارد به بهترین وجه قادر به ایجاد و معرفی توسعه دقیق و موثر در عملکرد است. (Sadeghi and Phihi, 2012). در خصوص عامل جو سازمانی، پاسخ دهندگان موافق بودند که فعالیت های شهرداری بر عملیات داخلی، سازماندهی کار در بخش ها برای کارهای روزانه و شکل دادن به خدمات شهری متمرکز است. بخش ها نقش ها و مسئولیت ها را تعریف کردند و جو سازمانی در مؤسسات دولتی از اهمیت بالایی برخوردار است و این اهمیت از طریق تأثیر مستقیم آن بر عملکرد سازمانی بر اساس یافته های این تحقیق مشهود است.

دلالت های نظری و عملی اطلاعات منحصر به فردی را در مورد نقش میانجی جو سازمانی و استراتژی در رابطه با رهبری اثربخش و عملکرد سازمان دولتی در اختیار مدیران شهرداری های سلیمانیه نشان می دهد. نتایج نشان می دهد که شیوه های رهبری اثربخش ضروری هستند زیرا داشتن رهبری اثربخش استرس و تنش کارکنان را کاهش می دهد. بنابراین، رهبری اثربخش می تواند نقش موثری در الهام بخشی کارکنان در ایجاد جو حمایتی و نیز افزایش عملکرد سازمانی داشته باشد.

(و محدودیت ها و پیشنهادات برای تحقیقات آتی

سوگیری روش مشترک (CMB) و درون زایی در این تحقیق ممکن است بر تحقیقات آماری این پژوهش تأثیر بگذارد بنابراین سعی کرده ایم تا با پیروی از امکانات در دسترس، مسائل مربوط به سوگیری روش مشترک و درون زایی را کاهش دهیم.

همچنین داده‌های به‌دست آمده عمدتاً تجربی بوده که فقط از اداره کل شهرداری های سلیمانیه جمع آوری شده است بنابراین، تحقیقات آینده باید بر روی نمونه بزرگتری از یک جامعه تحقیق متفاوت متمرکز شود.

به همین دلیل برای علاقمندان در پژوهش های آتی موضوعات زیر توصیه می گردد :

- ۱- استفاده از رویکردهای آماری در تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش
- ۲- مطالعات عمیق و دقیق تر بر روی نمونه هایی از جوامع صنعتی و بسط و توسعه این تحقیق در صنعت
- ۳- استفاده از رویکردهای پویایی سیستمی در تحلیل کلان مباحث و عوامل پژوهش
- ۴- بررسی نقش استراتژی و جو سازمانی در رهبری اثربخش و بهبود عملکرد شرکت های صنعتی سلیمانیه عراق

#### ۴- منابع

1. Abdullah, K. M., Mustafa, H. A., and Othman, Bestoon, Sadq, Z. M. (2020). The impact of information systems on improving academic staff performance of colleges and institutes – a case of Erbil Polytechnic University. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, 12(4), 292-304.
2. Abdullah, Z. A., Mustafa, H. A., Yildiran, C., and Fidan, Y. (2022). The Management of Cultural Diversity and its Impact on Organizational Performance. *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi*, 1(53), 46 – 64.
3. Abubakr, S., and Bader, A. H. (2013). Perceived work climate and employee performance in public security organizations in the UAE. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 7(3), 410–424.
4. Ahmad, A. F., and Karadas, G. (2021). Managers' Perceptions Regarding the Effect of Leadership on Organizational Performance: Mediating Role of Green Supply Chain Management Practices. *SAGE Open*, April-June 2021: 1–19.
5. Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1-10.
6. Allen, D. K. (2003). Organizational climate and strategic change in higher education: Organizational insecurity. *Higher Education*, 46, 61-92.
7. Alsayah, A. (2022). Strategic alignment and its impact on creating an organization's reputation and image. *Problems and Perspectives in Management*, 20(1), 501-513.
8. Bierly, P. E., Damanpour, F., and Michael, S. D. (2009). The application of external knowledge: organizational conditions for exploration and exploitation. *Journal of Management Studies*, 46(3), 481–509.
9. Bryman, A. (2007). Effective leadership in higher education: A literature review. *Journal of Studies in Higher Education*, 32(6), 693–710.
10. Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods*. Oxford University Press.
11. Burton, M, R., Salvador, & Fabrizio. (2014). Big Data and Organization Design Special Issue Editors. *Journal of Organization Design*, 3(1), 48. <https://doi.org/10.7146/jod.16855>.
12. Burton, R. M., and Obel, B. (2018). The science of organizational design: fit between structure and coordination. *Journal of Organization Design*, 7(17), 1–13. <https://doi.org/10.1186/s41469-018-0029-2>
13. Burton, R. M., Obel, B., and Gerardine DeSanctis. (2011). *Organizational design: a step-by-step approach* (2<sup>nd</sup> ed.), Cambridge University Press.
14. Chen, Y. S., Lin, M. J. J., & Chang, C. H. (2009). The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 38(2), 152-158.
15. Daemi, A. F., and Kamuna, A. A. (2014). The Role of Intangibles in Achieving Performance Excellence, Research in the Faculties of Karbala University, *Journal of*

- Administration and Economics*, 2(8),180-200.
16. Daft, R. L. (2015). *The Leadership Experience*. In *Sixth Edition* (6E ed., Vol. 6E). Cengage Learning. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
  17. Daft, R. L. (2021). *Organization theory and design*. 13th Edition. In Cengage Learning, Inc Cengage Learning.
  18. Daoudi, Sheikh (2010), Analysis of the theoretical foundations of the concept of performance, *Journal of the researcher*, University of Qasdi Merbah, Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences, 301-319.
  19. Davis, K., & Newstrom, J. W. (2000). *Perilaku Dalam Organisasi, Edisi Ketujuh, Alih Bahasa Agus Darma, Jakarta: Erlangga*.
  20. Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*. In S. Wall (Ed.), *Fortune* (15th edit). Pearson Education.
  21. Ehrhart, M. G., & Kuenzi, M. (2015). *Organizational climate in the work setting*. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Science*, 17, 327-333. doi: 10.1016/B978-0-08-097086-8.22016-3.
  22. Ehrhart, M. G., Schneider, B., and Macey, W. H. (2014). Organizational Climate and Culture: An Introduction to Theory, Research, and Practice. In *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis* (1st ed.). Routledge. doi.org/10.1016/j.gr.2017.08.001%Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.precamres.2014.12.
  23. Elena-Iuliana, I., and Maria, C. (2016). Organizational Performance – a Concept That Self-Seeks To Find Itself. *Annals Constantin Brancusi'University of Targu-Jiu. Economy Series*, 4.
  24. Eriksson, K., Ernkvist, M., Laurell, C., Moodysson, J., Nykvist, R., & Sandström, C. (2019). A revised perspective on innovation policy for renewal of mature economies– Historical evidence from finance and telecommunications in Sweden 1980–1990. *Technological Forecasting and Social Change*, 147, 152-162.
  25. Faraji, R., Sani, K. D., & Poursoltani, H. (2012). Performance Evaluation Based on EFQM Excellence Model in Sport Organizations. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(6), 451-460.
  26. Fornell, C., and Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
  27. Galbraith, J. R. (2012). The future of organization design. *Journal of Organization Design*, 1(1), 3-6.
  28. Geiger, S. W., and Makri, M. (2006). Exploration and exploitation innovation processes: The role of organizational slack in R & D intensive firms. *Journal of High Technology Management Research*, 17(1), 97–108.
  29. Hair Jr, J. F., Black, J. W., Babin, B. J., and Anderson, E. R. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. 17<sup>th</sup> Edition. New Jersey: Pearson Education Limited.
  30. Haji gatmiri, F. (2019). *Evaluating the performance of the organization based on the EFQM organizational excellence model (Case study: Iran Insurance Company)*. [Master Thesis, Strategy Management, Alborz Virtual Electronic Higher Education Institute]. (In Persian).
  31. Hassouni, A. A. (2007). The Exercise of Strategic Leadership and its Role in Promoting Organizational Excellence, *Journal of Qadisiyah Administrative and Economic Sciences*, 9(2), 200-220.
  32. Henseler, J., & Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational Statistics*, 28(2), 565–580.
  33. Hitt, M. A., Ireland, R. D., and Hoskisson, R. E. (2017). Strategic Management

- Competitiveness & Globalization Concepts and Cases. In *Cengage Learning* (12<sup>th</sup> ed.). Cengage Learning. <https://doi.org/10.2307/1004421>.
34. Ibrahim, A. U., & Daniel, C. O. (2019). Impact of leadership on organizational performance. *International Journal of Business, Management and Social Research*, 6(2), 367-374.
  35. Koohang, A., Paliszkiwicz, J., & Goluchowski, J. (2017). The Impact of Leadership on Trust, Knowledge Management, and Organizational Performance: A Research Model. *Industrial Management & Data Systems*, 117(3), 521-537.
  36. Kuria, L. K., Namusonge, G. S., & Iravo, M. E. (2016). Effect of leadership on organizational performance in the health sector in Kenya. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 6(7), 658-663.
  37. Liao, S-H., Chen, C., Hu, D-C., Chung, Y-C., Liu, and C-L. (2015). Assessing the influence of leadership style, organizational learning, and organizational innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(5), 590-609.
  38. Macmillan, H., and Tampoe, M. (2001). *Strategic Management: Process, Content, and Implementation* (p. 349). <https://b-ok.cc/book/463116/a09ff9>.
  39. Mohammadpour, Sh. (2021). Strategic Management Quarterly in Industrial Systems (Snandaj) *Identifying, Evaluating and Analyzing Barriers and Challenges of Innovation Development in Iranian Industries*.
  40. Mustafa, H. A., Ebabekir, K. M., and Ismael, G. A. (2020). Attitudes of bank managers towards the effect of cultural intelligence on organizational climate and the process of strategy activation: with special reference to commercial banks in Erbil, Kurdistan Region. *World Journal of Business and Management*, 6(2), 15-33 .
  41. Nawab, S., Nazir, T., Zahid, M. M., and Fawad, S. M. (2015). Knowledge Management, Innovation, and Organizational Performance, *International Journal of Knowledge Engineering*, 1(1), 43-48.
  42. Paliszkiwicz, J., Gołuchowski, J., & Koohang, A. (2015). Leadership, trust, and knowledge management in relation to organizational performance: Developing an instrument. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 3(2), 19-35.
  43. Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Byron, K., & Myrowitz, J. (2009). CEO positive psychological traits, transformational leadership, and firm performance in high-technology start-up and established firms. *Journal of Management*, 35(2), 348-368.
  44. Rašula J., Vuksic, V. B., and Stemberger, M. I. (2012). The Impact of Knowledge Management on Organizational Performance. *Economic and Business Review*, 14(2), 147-168.
  45. Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Detmar, W. S. (2012). Editor's comments: A critical look at the use of PLS-SEM. *MIS Quarterly*, 36(1), 3-14.
  46. Robert, L. N., and John, H. R. (2019). *Human Resource Management Functions, Applications, and Skill Development*. (T. Buyan (ed.)). SAGE Publications, Inc.
  47. Rothaermel, F. T. (2016). *Strategic Management: Concepts* (3 e). McGraw-Hill Education. <http://library1.nida.ac.th/termpaper6/sd/2554/19755.pdf>
  48. Sadeghi, A., and Phihi, L. Z. (2012). Transformational Leadership and its Predictive Effects on Leadership Effectiveness, *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), April 2012.
  49. Sarstedt, M., Ringle, C. M., and Hair, J. F. (2017). Partial least squares structural equation modeling. In B. Chapter, C. Homburg et al. (Eds.), *Handbook of Market Research*. Springer International Publishing AG. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8\\_15-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-1) .
  50. Sayyadi, M. (2019). How an effective leadership of knowledge management impacts



- organizational performance. *Business Information Review*, 36(1), 30–38.
51. Shams Mourkani, G., Ghahramani, M., Maarefvand, Z., & Zanganeh, F. (2014). Evaluating the Performance of Shahid Beheshti University Based on the EFQM Excellence Model. *Journal of Management and Planning In Educational System*, 7(1), 39-67.
  52. Torabi, M., & Mahlooji, H. (2017). An integrated simulation-DEA approach to multi-criteria ranking of scenarios for execution of operations in a construction project. *Iranian Journal of Management Studies*, 9(4), 801-827.
  53. Turnbull, S., and Gareth, E. (2005). Leadership Development for Organizational Change in a New U.K. University. *Advances in Developing Human Resources*, 7, p399.
  54. Tyrrell, S. (2009). *SPSS: Stats Practically Short and Simple*, 1st Edition. booboon.com.
  55. Uzcategui, S. C., Garcia, D. E., Garcia, S. O., Zaldumbide, P. D., and Solano, S. J. (2018). Relationship of Leadership, Strategy, and Business Environment of the Ecuadorian SME Competitiveness. *ESPACIOS*, 39(32), 1-10.
  56. Venkateswara Rao, T. (2016). *Performance Management: Toward Organizational Excellence* (2nd edition). SAGE Publications.
  57. Yi, M., Wang, Y., Yan, M., Fu, L., and Zhang, Y. (2020) Government R&D Subsidies, Environmental Regulations, and Their Effect on Green Innovation Efficiency of Manufacturing Industry: Evidence from the Yangtze River Economic Belt of China. 14 January 2020. *International Journal of Environmental Research and Public Health*.
  58. Zhang, Y., Khan, U., Lee, S., and Salik, M. (2019). The Influence of Management Innovation and Technological Innovation on Organization Performance. A Mediating Role of Sustainability, *Sustainability*, 11(495),1-21.
  59. Zizlavsky, O. (2020). The role of human resource management and group factors in the innovation process, *Vision 2020: Innovation, Development Sustainability, and Economic Growth*, 667-690.

## **Studying the Role of Strategy and Organizational Climate in Effective Leadership and Improving the Performance of Public Organizations (Case of study: General Directorate of Sulaimania Municipalities)**

**Heirsh Mohamad Sabir**

Ph.D. Candidate, Department of management, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran,

**Mansour Irandoost** (Coresponding Author)

Assist. Prof. Department of management, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran

Email: irandoust.m@iausdj.ac.ir

**Heirsh Soltanpanah**

Assist. Prof. Department of management, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran

### **Abstract**

Today, effective leadership and improving organizational performance play a decisive role in the success and sustainability of businesses. The main purpose of this research is to evaluate and investigate the role of strategy and organizational climate in effective leadership and improving the performance of government organizations with the fuzzy AHP approach. To achieve this goal, data analysis has been used with the factor analysis approach and SmartPLS software, and then in the qualitative stage, by validating the data statistically and quantitatively. The statistical sample of this department, who completed factor analysis questionnaires, according to Cochran's formula, was 280 heads and experts who were randomly selected. Also, in the second part of examining the impact of variables, the fuzzy AHP approach has been used, and the questionnaire of this part has been completed by 14 experts using the theoretical method. In this research, organizational strategies and organizational climate have been investigated from different dimensions and relevant influencing factors have been identified, and these factors have been categorized and analyzed in 2 sections. It confirms the mediating role of organizational climate and strategy. Also, the statistical samples studied after holding 3 panels show the role and influence of strategy in effective leadership and improving the performance of government organizations far more than the organizational climate factor.

**Keywords:** Effective Leadership, Organizational Strategy, AHP, Organizational Climate, Organizational Performance.