

## بررسی رابطه سبک‌های رهبری اخلاق‌گرا و کاریزماتیک و توسعه اجتماعی (بررسی موردی عملکرد کارکنان در سازمان‌های دولتی و خصوصی تهران)

محمد گل‌چینی<sup>۱</sup>، علیرضا منظری توکلی<sup>۲\*</sup>، سنجر سلاجقه<sup>۳</sup>، زهرا شکوه سلجوقی<sup>۴</sup>

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۶/۰۶

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۴/۲۲

DOI: 10.30495/jisds.2022.19855

### چکیده

توسعه اجتماعی در هر جامعه‌ای بستگی به عواملی متعدد دارد، به طوری که نمی‌توان نسخه‌ای واحد برای همه جامعه‌ها پیچید. از جمله عوامل بسیار مهم در توسعه اجتماعی سبک‌های رهبری در عرصه‌های مختلف اجتماعی است. اما، در باره این که کدام یک از سبک‌های رهبری در سازمان‌ها و عرصه‌های مختلف اجتماعی مناسب‌تر است، اختلاف نظر بسیار است. در پژوهش حاضر، ما به مقایسه دو سبک رهبری اخلاق‌گرا و کاریزماتیک در میان کارکنان سازمان‌های دولتی و خصوصی تهران پرداخته و نشان داده‌ایم که اگرچه، در نظریه ممکن است سبک رهبری کاریزماتیک برای سازمان‌های ایران مناسب‌تر یا جذاب‌تر جلوه کند، سبک رهبری اخلاق‌گرا از نظر کارکنان این سازمان‌ها مناسب‌تر است و راهی برای توسعه اجتماعی راهگشاه‌تر قلمداد می‌شود. نتایج حاکی از آن است که نه تنها ارزیابی کارکنان از عملکرد خود در هر دو بخش دولتی و خصوصی مثبت است، بلکه سبک مدیریتی اخلاق‌گرا را در افزایش و بهبود عملکرد خود مؤثرتر از سبک رهبری کاریزماتیک می‌دانند. ارزیابی کارکنان دولتی در مجموع نسبت به کارکنان بخش خصوصی از این سبک رهبری مثبت‌تر است.

**واژگان کلیدی:** توسعه اجتماعی، سبک‌های رهبری، سبک رهبری اخلاق‌گرا، سبک رهبری کاریزماتیک، عملکرد کارکنان، سازمان‌های دولتی، سازمان‌های خصوصی

---

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی گرایش تطبیقی و توسعه، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران  
(Email: mgolchini88@gmail.com)

<sup>۲</sup> استادیار علوم تربیتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران. (نویسنده مسئول)  
(Email: a.manzari@lauk.ac.ir)

<sup>۳</sup> دانشیار مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران  
(Email: s.salajeqhe@iauk.ac)

<sup>۴</sup> استادیار مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران  
(Email: shokoh.azaduniversity@gmail.com)

## مقدمه

با شکست پروژه‌های متعدد توسعه اقتصادی در کشورهای موسوم به جهان سوم، طرح‌های دیگری از جمله توسعه اقتصادی پایدار، توسعه اقتصادی و اجتماعی و توسعه اجتماعی طی دهه‌های اخیر به عنوان جایگزین‌هایی مناسب‌تر پیشنهاد شده‌اند. اما، در مورد این که چگونه می‌توان توسعه اجتماعی پیدا کرد، رویکردهای نظری بسیار متفاوت است به طوری که نمی‌توان به وفاقی در این زمینه دست یافت. عده‌ای بسیاری از محققان (نک. گروتایر و بستلایر، ۲۰۰۸) در جهان و ایران اخیراً به نقش سرمایه اجتماعی در توسعه اجتماعی تأکید کرده‌اند، اما به گفته فاین (۲۰۱۰) همه این تحقیقات هم درک درستی از سرمایه اجتماعی ارائه نکرده‌اند. برخی از محققان (مرواریدی، ۲۰۰۸) نقش عدالت اجتماعی را در توسعه برجسته کرده‌اند و عده‌ای دیگر (ناکاگوا، ۲۰۰۸) بر نقش سیاست اجتماعی در فضایی جهانی شده و محتاج تجدید ساختار اقتصادی تأکید ورزیده‌اند. مک‌مایکل (۲۰۰۰) حتی با عوض کردن زمین بازی بر آن است که توسعه اساساً بدون بازی در چارچوب جهانی شدن فعلی امکان‌ناپذیر و یا بدشوار امکان‌پذیر است. لذا، تلاش‌های محدود به یک سرزمین ملی را در برای جریان‌هایی که در سطح جهانی رخ می‌دهد، مقرون به شکست می‌داند.

در کنار رویکردهایی که به توسعه اجتماعی وجود دارد، پژوهش حاضر بر آن است که با رویکردی بین‌رشته‌ای به مفهوم سبک رهبری در سازمان‌ها و تأثیر آن در توسعه اجتماعی بپردازد. البته، توسعه اجتماعی بسیار گسترده‌تر از آن که بتوان آن را به یک جنبه آن تقلیل داد، ولی می‌توان گفت که یکی از گرفتاری‌ها و توسعه نیافتگی‌های کشورهای در حال توسعه، ناکارآمدی سازمان‌های دولتی و خصوصی در آن است. این ناکارآمدی در جنبه‌های مختلف زندگی اجتماعی بخوبی دیده می‌شود و بخش مهمی از نارضایتی عمومی مردم در این کشورها ناشی از همین ناکارآمدی است. این که این ناکارآمدی به چه عواملی باز می‌گردد، محل بحث فراوان است، اما دو متهم اصلی این موضوع کارکنان / کارمندان و مدیران هستند. عده‌ای وفور کارکنانی / کارمندانی که به دلایلی چون فقدان مهارت‌های لازم، فقدان انگیزه، فقدان اعتماد اجتماعی، پایین بودن روحیه همکاری و بالا بودن روحیه رقابت منفی (زیرآب‌زنی) و جو تعارض اجتماعی ناکارآمد هستند را علت اصلی ناکارآمدی این سازمان‌ها اعلام می‌کنند؛ حال آن در طرف مقابل عده‌ای مدیران نالایق، فاقد سابقه و مهارت کافی مدیریت و رهبری سازمان، رانتی، جناحی و غیره می‌دانند. این که حق با کدام یک از این دو طرف است خود محتاج تحقیقات وسیع‌تری در این باره است. اما، هر چه هست، به نظر می‌رسد که در این مورد در سازمان‌های دولتی و خصوصی مشکلات جدی وجود دارد. این پژوهش داعیه پرداختن به همه اطراف و اکناف این موضوع را نمی‌تواند داشته باشد و تنها در پی آن است که به یک متغیر از میان بیشمار متغیرها بپردازد: سبک رهبری. اما، پرسش‌هایی که بلافاصله خودنمایی می‌کنند بسیاراند: کدام سبک رهبری برای سازمان‌های ایرانی مناسب است؟ آیا تفاوتی بین سبک رهبری در سازمان‌های دولتی و خصوصی وجود دارد؟ و پرسش‌هایی از این دست. در پژوهش حاضر دو سبک رهبری اخلاق‌گرا و کاریزماتیک از میان سبک‌های رهبری متعدد مورد بررسی مقایسه‌ای در دو نمونه از سازمان‌های دولتی و خصوصی پرداخته است.

به هر نحو و با هر رویکردی به توسعه اجتماعی بیندیشیم، یکی از جنبه‌های مهم توسعه به طور عام و توسعه اجتماعی به طور خاص به زندگی روزمره مردم و نحوه تعامل آنها با بدنه دولت در وسیع‌ترین معنای آن مربوط می‌شود. ناکارآمدی سازمان‌های دولتی یکی از علل نارضایتی مردم در این کشورها و شاید یکی از علل روانشناختی بدبینی آنان به هر گونه توسعه باشد. آنان برخلاف شعارهای مسوولان که می‌گویند کاری خواهند کرد که آثار این توسعه را در معیشت (سفره) خود ببینند، آثار این توسعه را در زندگی روزمره حس نمی‌کنند (به اصطلاح رایج پول نفت را سر سفره خود نمی‌بینند!) لذا، کاوش در این ناکارآمدی از جمله اولویت‌های پژوهش‌های روانشناسی اجتماعی، جامعه‌شناسی، انسان‌شناسی و مدیریت است. این که چه مدیر و یا کارمندی را تربیت کنیم، بیش از آن که یک پرسش مدیریتی باشد، یک پرسش اجتماعی و جامعه‌شناختی است. مدیران و کارمندان در بستر همین جامعه رشد می‌یابند و بدون داشتن طرح و برنامه‌ای برای توسعه اجتماعی نمی‌توان امید توفیقی در این زمینه داشت. نمی‌توان

مدیران و کارمندی از کشورهای دیگر آورد و در این سازمان‌ها به کار گمارد. بنابراین، رویکردهای مختلفی که در نظریه‌های رشد رهبری<sup>۱</sup> (نک. ون وسلور و دیگران، ۲۰۱۰؛ آیتکن و هیگز، ۲۰۰۹؛ هانوم و دیگران، ۲۰۰۷؛ در و دیگران، ۲۰۰۲) وجود دارد، باید به این جنبه جامعه‌شناختی و تربیتی (پداگوژیک) توجه خاص داشته باشند.

در شرایط متحول و متغیر کنونی، سازمان‌ها، چه دولتی و چه خصوصی برای دستیابی به کارآیی و اثربخشی بیشتر و در نهایت دستیابی به عملکرد بهتر کارکنان ناگزیرند که توجه کافی را به منابع انسانی خود مبدول دارند. توجه به کارکنان و در رأس آن عملکرد شغلی آن‌ها به عنوان بزرگ‌ترین و مهم‌ترین سرمایه سازمان پدیده‌ای است که در طول چند دهه اخیر رشد فراوانی داشته است (ایلناگا و امران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). هم اکنون سازمان‌های دولتی و خصوصی بیش از پیش برای بالا بردن درجه بهره‌وری خود به افزایش توان تخصصی، مهارت، رضایت و دلبستگی منابع انسانی خود روی آورده‌اند و بهره‌وری را با بهبود بخشیدن به عملکرد شغلی کارکنان و کیفیت زندگی شغلی آنها مربوط ساخته‌اند (اوسانده<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). بنابراین درک چگونگی عملکرد کارکنان که به صورت دقیق و جامع انجام می‌شود، یکی از نقاط تمرکز استراتژیک پژوهش منابع انسانی است (وانگ و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). برنادین و همکاران<sup>۵</sup> (۱۹۹۵) معتقد هستند که عملکرد را باید به عنوان نتایج کاری تعریف کرد، زیرا که این نتایج قوی‌ترین رابطه را با اهداف راهبردی سازمان<sup>۶</sup>، رضایت مشتریان و مشارکت اقتصادی برقرار می‌کنند. عملکرد افراد در سازمان می‌تواند نقش عمده‌ای در موفقیت هر سازمان داشته باشد؛ عملکرد فردی و سازمانی تحت تاثیر عوامل مختلفی از جمله تعهد سازمانی، آموزش کارکنان، باورها و ارزش‌های کارکنان و فرهنگ سازمانی، تلاش و کوشش و از همه مهمتر «رهبری» قرار دارد (شراز و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۲). محیط امروز سازمان‌ها، مدیران را با چالش‌های جدی رو به رو ساخته و هر روز این پویایی بیشتر از قبل می‌شود (رضائیان، ۱۳۸۶)؛ بنابراین، سازمان‌های دولتی با شدت بیشتر و سازمان‌های خصوصی با شدت کمتر معمولاً از وجود بوروکراسی، فساد اداری، کم کاری، عدم انگیزه، نرخ بالای جابه‌جایی شغلی، ترک شغل و غیره رنج می‌برند؛ این سازمان‌ها امروزه با چالش‌های فراوانی رو به رو هستند و اگر دست قدرتمند دولت بر سر سازمان‌های دولتی و وجود سرمایه‌گذاران قدرتمند در سازمان‌های خصوصی نباشد، تاب بقاء ندارند و به سوی زوال و نابودی پیش خواهند رفت؛ مگر اینکه رهبران قدرتمندی در این سازمان‌ها ظهور یابند تا بتوانند چالش‌های پیش روی سازمان را به خوبی مدیریت کنند و سازمان‌ها را به سمت نوآوری، رشد، توسعه، نشاط، سرزندگی و در یک کلام به سمت «عملکرد عالی»<sup>۸</sup> سوق دهند.

## طرح مساله

سازمان‌های دولتی و خصوصی ایرانی امروزه با مسائل متعددی دست به گریبان هستند و حل همه آنها به یکباره ممکن نمی‌گردد. بدون شک متغیرهای بسیاری را باید در نظر گرفت و مورد بررسی قرار داد. اما، به نظر می‌رسد که یکی از مشکلات عمده در سازمان‌های دولتی و خصوصی ایران مربوط به سبک رهبری باشد. انتقادهای بسیاری در باره نحوه گزینش و به‌کارگیری مدیران در بخش‌های دولتی وجود دارد و بسیاری از این انتقادات در مطبوعات و یا شبکه‌های اجتماعی مطرح می‌شوند. وابستگی سیاسی، حزبی و جناحی، وابستگی خانوادگی، رانتخواری، فساد اداری و بسیاری از موضوعات دیگر از جمله اخباری هستند که در مطبوعات و شبکه‌های اجتماعی گرد مدیران بخش دولتی و گاه بخش خصوصی وجود دارد. از سوی دیگر، مدیران هم،

<sup>1</sup> Leadership Development

<sup>2</sup> Elnaga & Imran

<sup>3</sup> Osunde

<sup>4</sup> Wang et al

<sup>5</sup> Bernadin., kane., Spina., & Johnson

<sup>6</sup> Organization Strategic Goals

<sup>7</sup> Sheraz et al

<sup>8</sup> Super Performance

ناکارآمدی سازمان‌های تابعه خود را به دلیل عملکرد نامناسب، ضعف و یا عدم کارآیی کارمندان می‌دانند. لذا، بدرستی معلوم نیست که سهم هر یک از این عوامل در ناکارآمدی و عدم بهره‌وری سازمان‌های دولتی و خصوصی در ایران چقدر است. رسیدن به تصویری درست و کامل از شرایط سازمان‌های دولتی و خصوصی در ایران مستلزم پژوهش‌هایی چندجانبه و گسترده است. اما، در هر حال یکی از عواملی که به نظر می‌رسد بر سر آن توافق وجود دارد، ضعف نظام مدیریتی در ایران است.

ضعف نظام مدیریتی و عدم آشنایی کافی مدیران با سبک‌های رهبری در سازمان‌های دولتی و خصوصی مورد نظر پژوهش حاضر، بخش قابل توجهی از کاهش عملکرد، افزایش هزینه‌ها، کاهش کارایی و اثربخشی، به هدر رفتن منابع مالی، عدم انگیزش کارکنان، افت رضایت شغلی آنها و همچنین کاهش احساس مسئولیت در انجام وظیفه خطیرشان را به دنبال داشته است؛ مسئولان سازمان‌ها باید بدانند که امروزه منابع انسانی نقشی کلیدی و غیر قابل انکار در شکست و موفقیت سازمان‌ها ایفا می‌کنند و گزینش صحیح سبک‌های رهبری می‌تواند منجر به بهبود عملکرد و پیشرفت سازمان‌ها شود؛ سبک‌های رهبری تأثیر مهمی بر انگیزش کارکنان و متعاقب آن عملکرد آنها دارند؛ لذا باید مورد توجهی مسئولان سازمان قرار گیرند تا با توجه به روحیات و شخصیت کارکنان سبک رهبری مناسب را برگزید؛ تناسب بین سبک رهبری رهبران و روحیات و شخصیت پیروان بدون شک منجر به بهبود عملکرد و ارتقاء بهره‌وری در سازمان‌های دولتی و خصوصی کشور خواهد شد.

اما، تا کنون سبک‌های رهبری متعددی به عنوان راه حل کارآمد کردن سازمان‌ها و افزایش عملکرد کارکنان از سوی نظریه‌پردازان و یا حتی مدیران باتجربه سازمان‌ها در جهان مطرح شده است. بنابراین، پرسش مهم در این جا این است که کدام سبک مدیریتی مناسب‌تر از باقی سبک‌ها است و یا کدام سبک مناسب کدام سازمان است؟ با توجه به آن که یکی از گلایه‌های مکرر کارمندان، به ویژه در بخش دولتی، آن است که مدیران به آنها وقعی نمی‌گذارند، به آنها اعتماد ندارند، دست‌کم‌شان می‌گیرند، تحقیرشان می‌کنند و در یک کلام آنها را وارد بازی نمی‌کنند، یک سبک رهبری اخلاق‌گرا به عنوان درمان این دردها از سوی برخی از افراد پیشنهاد می‌شود. البته، دیگر سبک‌های مدیریتی (نظیر سبک مشارکتی، سبک دموکراتیک، سبک تفویضی و غیره) از جمله سبک‌های رهبری هستند که توسط مدیران، نظریه‌پردازان و خبرگان پیشنهاد می‌شود.

### پرسش‌های پژوهش

این پژوهش در پی آن است که رابطه دو سبک رهبری که می‌توان آن را سبک رهبری اخلاق‌گرا و کاریزماتیک نامید و عملکرد کارکنان سازمان‌های دولتی و خصوصی را مورد بررسی قرار دهد. بنابراین، پرسش‌های اصلی پژوهش حاضر این است:

آیا ارزیابی کارکنان سازمان دولتی و خصوصی از سبک‌های مدیریت اخلاق‌گرا و کاریزماتیک مثبت است؟

آیا بین ارزیابی سبک مدیریت و عملکرد کارکنان رابطه‌ای مثبت (مثبتی بر همبستگی) وجود دارد یا نه؟

به منظور بررسی گسترده‌تر موضوع، این دو پرسش از کارکنان سازمان دولتی و خصوصی همزمان به عمل آمده است تا روشن شود که آیا تفاوتی از این نظر بین سازمان‌های دولتی و خصوصی وجود دارد یا نه. بدیهی است، پژوهش حاضر به سازمان‌های دولتی و خصوصی مستقر در تهران محدود بوده و برای پژوهشی جامع‌تر باید به سازمان‌های مستقر در کل کشور مراجعه کرد.

### مفاهیم و چارچوب نظری

به منظور بررسی رابطه سبک رهبری و عملکرد کارکنان نیازمند ارائه تعریف مفاهیم و مدل‌های ارائه شده از سوی نظریه‌پردازان مدیریت هستیم. در این بخش به تعریف سبک رهبری و سپس عملکرد کارکنان می‌پردازیم.

### سبک رهبری

رهبری یکی از عناصر مهم و استراتژیک در مسائل مربوط به سازمان و مدیریت است و همه‌ی سازمان‌ها چه دولتی و چه خصوصی

باید با مفاهیم «رهبری مؤثر» به خوبی آشنا باشند (رید<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). رهبری عبارت است از «توانایی ترغیب دیگران به کوشش مشتاقانه به منظور کسب اهداف معین یا فعالیت‌هایی که مردم را برای تلاش مشتاقانه در جهت کسب اهداف گروهی تحت تاثیر قرار می‌دهد. در تعریفی وسیع‌تر رهبری یعنی «نفوذ بر دیگران به منظور کسب هدف» است (رضائیان، ۱۳۸۶). در تعریف دیگری، سبک رهبری به معنای الگوهای رفتاری خاصی که رهبر به هنگام هدایت کردن رفتارها و فعالیت‌های دیگران از خود نشان می‌دهد، آمده است (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۰). وظیفه اصلی رهبر در سازمان‌های امروزی ایجاد انگیزه و نگرش مثبت در کارکنان، تقویت روحیه و افزایش حس همکاری و ارزشمندی و در نهایت عملکرد برتر در آنها است (براتی و همکاران، ۱۳۸۸). هرچند رهبری، سال‌ها موضوعی اصلی در بین محققان بوده است؛ اما تغییرات چشم‌گیر اجتماعی که در طول دو دهه‌ی گذشته رخ داده، سبب مهم‌تر شدن بحث «رهبری اثربخش<sup>۲</sup>» شده است (حقیقی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۹). به نظر می‌رسد سازمان‌های امروزی در ایران، به خصوص سازمان‌های دولتی و خصوصی استان تهران، فاقد یک رهبر قدرت‌مند هستند تا بتوانند هدف‌های فردی و سازمانی را با یکدیگر ترکیب نمایند و بین آنها آشتی برقرار کنند.

رهبری کلید موفقیت و شکست سازمان‌ها در کلیه‌ی حوزه‌ها چه تجاری و صنعتی و چه گروه‌های مذهبی، نظامی، مؤسسات آموزشی، سازمان‌های دولتی و خصوصی است (معمارزاده و صانعی، ۱۳۹۰). امروزه، سازمان‌های دولتی و خصوصی مورد نظر این پژوهش در صورتی می‌توانند به اهداف و چشم‌انداز<sup>۳</sup>های خود نائل شوند که نظام مدیریتی و رهبری صحیحی بر آنها حکمفرما باشد (لاک و کرافورد<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴). لذا، تاثیر و اهمیت رهبری و سبک آن بر روی ویژگی و رفتارهای شغلی کارکنان غیر قابل انکار است. از آنجا که رهبری شامل نفوذ یک نفر بر دیگران است، کیفیت رهبری عرضه‌شده از سوی سرپرستان، یک عامل تعیین‌کننده اساسی در موفقیت سازمان و عملکرد کارکنان است (معمارزاده و صانعی، ۱۳۹۰). بنابراین، سازمان‌های دولتی با شدت بیشتر و سازمان‌های خصوصی با شدت کمتر باید روی کیفیت رهبری عرضه‌شده‌ی خود کار کنند و موفقیت و عملکرد بالای سازمان را تضمین نمایند (حقیقی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۹). والدمن و همکاران (۲۰۰۱) توصیه می‌کنند که سبک رهبری باید جزء بالاترین سطوح نظریه‌ها باشد؛ زیرا هدایت و نظارت مدیر بر فرایند تصمیم‌گیری و برونداد یا ستاده‌ی سازمان اثر می‌گذارد. مهارت رهبری است که افراد را برای یادگیری گروهی و انجام اقدامات مورد نیاز برای تغییر رفتار بر می‌انگیزد. لذا، می‌توان با اطمینان گفت که یکی از معضلات اصلی سازمان‌های دولتی و خصوصی در ایران عدم رعایت و یا اجرای یک سبک رهبری مناسب و مؤثر است؛ امری که بدون شک بر عملکرد کارکنان تأثیر بسزایی می‌گذارد. متهم کردن کارکنان به فقدان مهارت کاری کافی، فقدان حس تعلق به سازمان، کم‌کاری و مسائلی از این دست ممکن است بهره‌ای از حقیقت داشته باشد، اما نباید چشم ما را بر فقدان یا ضعف یک سبک رهبری کارآمد و مناسب در سازمان‌های مورد نظرمان ببندد. از این رو، بدون شک مدیران سازمان‌های دولتی و خصوصی در ایران باید بدانند که برای بهبود یادگیری سازمانی و ایجاد تغییر و تحول در سازمان به منظور هماهنگی و تطبیق هرچه بیشتر با تغییرات محیطی و دستیابی به پیشرفت و کاهش مشکلاتی که در سطور پیشین به آنها اشاره شد، باید مهارت و تخصص رهبری کردن مناسب و کارآمد را در رأس توجه خود قرار دهند. آشکار است که عامل رهبری یکی از مهم‌ترین عوامل برای افزایش ارتقاء و بهبود عملکرد کارکنان و همچنین افزایش کارایی و اثربخشی سازمان و در نهایت موفقیت سازمان است؛ بنابراین، رهبران سازمان‌ها باید با توجه به روحیه کارکنان، سبکی را در رهبری به کار گیرند که متناسب با نیازها و روحیات و الزامات کارکنان باشد. و این دقیقاً آن وجهی از رهبری است که به توسعه اجتماعی مربوط می‌شود.

<sup>1</sup> Reid

<sup>2</sup> Effective Leadership

<sup>3</sup> Vision

<sup>4</sup> Lok & Crawford

بررسی‌ها نشان می‌دهد شیوه و سبک رهبری مدیران تاثیر بسیاری بر کارایی و اثربخشی و در نهایت عملکرد سازمان‌ها دارد و این مدیران و رهبران هستند که با بهره‌مندی از تفکرات و اندیشه بزرگانی چون بلانچارد<sup>۱</sup>، دسلر<sup>۲</sup>، لیکرت<sup>۳</sup> و ... توانسته‌اند هر یک به اقتضای زمان و مکان سازمان خود را به سر منزل مقصود برسانند. سبک و سیاقی که مدیر به عنوان حاکم و هماهنگ‌کننده امور در انجام فعالیت‌های مربوطه‌اش به کار می‌گیرد و طریقی که او کارهای محوله را به انجام می‌رساند بیشترین میزان اثرگذاری را بر روند اجرای امور محوله و همچنین میزان همکاری که همکاران او مبذول می‌دارند، دارد؛ یعنی سبک رفتار مدیر و نحوه تعامل او و شیوه‌ای که در این خصوص پیش می‌گیرد بالاترین درصد موفقیت او را تضمین می‌کند (قربان‌شیرودی، ۱۳۹۰). قلی‌پور (۱۳۸۰) نشان داده است که سبک رهبری و شخصیت قوی رهبر، توانایی تأثیر بر ساختار سازمانی و متناسب کردن آن با تغییرات محیطی را دارد. یکی از صاحب‌نظران، مدیریت، را معادل رشد می‌داند و معتقد است که «مدیریت صحیح» از ضعیف‌ترین ملت‌ها، قوی‌ترین ملت‌ها را می‌سازد. اقتصاددان انگلیسی آلفرد مارشال<sup>۴</sup> می‌گوید: «اگر تمام سرمایه‌ها و ابزار تولید در جهان به یکباره نابود گردند ولی علم و هنر مدیریت پایدار بماند تولید، توسعه و پیشرفت همچنان ادامه خواهد یافت». پیتر دراگر<sup>۵</sup>، عضو حیات‌بخش سازمان را «مدیریت» می‌داند. هارولد کونتز<sup>۶</sup> (کونتز و دیگران، ۱۹۸۶) مدیریت را مهم‌ترین زمینه فعالیت انسانی می‌داند و معتقد است که وظیفه اصلی مدیران در تمام سطوح و در همه واحدهای مختلف این است که محیطی را طراحی و نگهداری کنند تا در آن اعضا بتوانند به صورت گروهی با یکدیگر کار کنند و به اهداف تعیین شده دست یابند.

### عملکرد شغلی کارکنان

توجه به کارکنان و عملکرد شغلی به عنوان بزرگ‌ترین و مهم‌ترین سرمایه سازمان پدیده‌ای است که در طول چند دهه اخیر رشد فراوانی داشته است (عبدالوهاب<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶). در اساس، محققان (دیلارد، ۲۰۰۸) توجه درست به منابع انسانی را یکی از اصول اساسی توسعه می‌دانند. سازمان‌ها در محیط پویای رقابت جهانی امروز با وجود تغییرات سریع جهانی، به منظور بقا و دستیابی به موفقیت‌های رقابتی علاوه بر هماهنگی با تحولات جامعه امروزی باید بتوانند مسیر تغییرات و دگرگونی‌ها را در آینده پیش‌بینی کرده و قادر باشند که این تغییرات را برای ایجاد عملکرد مطلوب کارکنان برای ساختن آینده‌ای بهتر هدایت کنند. صاحب‌نظران و محققان معتقدند عملکرد موضوع اصلی در تمام تجزیه و تحلیل‌های سازمانی است و مشکل می‌توان سازمانی را تصور کرد که مشمول ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد نباشد. آنها توجه به عملکرد سازمان را باعث ایجاد نظریه سازمان می‌دانند و از عملکرد به مثابه موضوع اصلی در فضای علمی یاد می‌کنند (اکبری و همکاران، ۱۳۹۲).

در این میان نیروی انسانی بدون شک با ارزش‌ترین منابع سازمانی است و به طور یقین موفقیت سازمان‌ها و مدیران همواره در گرو مدیریت و راهبری درست این نیروها است (رضایی و خلیل‌زاده، ۱۳۸۸)؛ لذا سازمان‌ها به منظور انطباق با دنیای متغیر، متحول و متلاطم امروزی برای بهینه‌سازی و بهبود عملکرد خود، بایستی قادر باشند استراتژی‌هایی را برای هدایت و کنترل این تغییر و تحولات به کمک سبک‌های رهبری ایجاد کنند، توسعه دهند و حفظ نمایند (فرانکل و پی. جی. سی. ام. اس<sup>۸</sup>، ۲۰۱۶). تغییر در محیط کسب‌وکار و فضای رقابتی، موجب افزایش تقاضای توسعه‌ی کالاها و کیفیت آنها شده است و تغییر تدریجی اقتصاد مبتنی بر تولید به اقتصاد خدمات محور، بسیاری از سازمان‌ها را به سمت رویکردهای متفاوت و جدید در مدیریت کار و کارکنان سوق

<sup>1</sup> Blanchard

<sup>2</sup> Desler

<sup>3</sup> Likert

<sup>4</sup> Alfered Marshal

<sup>5</sup> Peter Drackel

<sup>6</sup> Harold Koontz

<sup>7</sup> Abdulwahab

<sup>8</sup> Frankel & PGCMS

داده است (جکسون و آلوارز، ۱۹۹۲).

### فرضیه پژوهش

همان گونه که آمد در پژوهش حاضر به دنبال بررسی رابطه همبستگی سبک‌های رهبری (اخلاق‌گرا و کاریزماتیک) و عملکرد کارکنان هستیم و آن را به نحو زیر صورت‌بندی می‌کنیم:

بین سبک‌های رهبری اخلاق‌گرا و عملکرد شغلی کارکنان (در سازمان‌های دولتی و خصوصی) رابطه مثبت وجود دارد. ارزیابی کارکنان از سبک رهبری اخلاق‌گرا نسبت به سبک رهبری کاریزماتیک مثبت‌تر است.

### تعریف مفهومی و عملی متغیرها

رهبری. رهبری فرایند نفوذ اجتماعی است که در آن رهبر مشارکت داوطلبانه‌ی کارکنان را در تلاش برای کسب هدف‌های سازمانی طلب می‌کند (رضائیان، ۱۳۹۵).

سبک رهبری: سبک رهبری به الگوی رفتاری خاصی اشاره می‌کند که مدیر برای انگیزش کارکنان به منظور تحقق اهداف سازمان اتخاذ می‌نماید (گوهری‌مقدم و سلیمان‌پور، ۱۳۹۳).

سبک رهبری اخلاق‌گرا: سبک رهبری است که در آن مدیر دارای فضایل اخلاقی (دلسوزی، مهربانی، حسن خلق، توجه به زیردستان، عدم پرخاشگری و غیره) است و در برخورد با کارمندان/ کارکنان این فضایل را به کار می‌گیرد.

سبک رهبری کاریزماتیک: سبک رهبری است که در کارکنان با توجه به ویژگی‌های کاریزماتیک مدیر (نحوه رفتار، سبک بیان، خلاقیت، تصمیم‌گیری قاطعانه، نوعی نبوغ) به او اعتماد کامل داشته و خود را در بست در اختیار او و مسیری که برای سازمان مشخص می‌کند، قرار می‌دهند.

تعریف عملیاتی: در پژوهش حاضر، برای سنجش سبک رهبری کاریزماتیک از پرسشنامه سبک رهبری اولیو<sup>۲</sup> و باس (۲۰۰۲) و برای سبک رهبری اخلاق‌گرا از پرسشنامه براون و همکاران (۲۰۰۵؛ به نقل از اسماعیلی‌راد، ۱۳۹۲) بهره برده‌ایم.

### عملکرد شغلی کارکنان

در پژوهش حاضر به منظور سنجش و اندازه‌گیری عملکرد کارکنان از مدل هرسی و گلداسمیت<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) نقل از خیرت (۱۳۹۵) که به مدل آچیو<sup>۴</sup> معروف است، استفاده شده است. به نظر هرسی و گلداسمیت یکی از دشواری‌های اساسی در روند مدیریت سازمان‌ها آن است که بسیاری از مدیران به رغم این که این قابلیت را دارند که پیروان خود را در جریان نوع مشکلات موجود در سازمان بگذارند، ولی همین مدیران اثربخشی لازم را در تشخیص علت وجود این مشکلات ندارند. به عبارت دیگر، بسیاری از مدیران در شناسایی مسائل یا مشکلات قوی هستند، اما در تحلیل یا تشخیص مشکلات به مراتب ضعیف‌ترند. برای داشتن حداکثر اثربخشی در ارزیابی و حل مسائل مربوط به عملکرد، مدیران باید علت ایجاد مسائل را تعیین نمایند. مدل آچیو توسط هرسی و گلداسمیت، به منظور کمک به مدیران در تعیین علت وجود مشکلات عملکرد و ایجاد استراتژی‌های تغییر برای حل این مشکلات، طراحی شده است. در تدوین مدلی برای تحلیل عملکرد انسانی، هرسی و گلداسمیت دو هدف اصلی را در نظر داشتند:

تعیین عوامل کلیدی که می‌توانند بر عملکرد فرد کارکنان تأثیر بگذارند.

ارائه این عوامل به گونه‌ای که بتوان آنها را به خاطر سپرد و به کار برد.

<sup>۱</sup> Jackson & Alvarez

<sup>۲</sup> Bass & Avolio

<sup>۳</sup> Hersy & Goldsmith

<sup>۴</sup> Achieve model

## مدل اچیو (ACHIVE)

اولین قدم برای تدوین مدل، در نظر گرفتن عواملی است که بر عملکرد مدیر تأثیر می‌گذارند؛ عواملی مانند: مشوق، توانایی، درک، حمایت سازمانی، سازش محیطی، بازخور و اعتبار.

قدم بعدی آن است که مدیران این عوامل را به گونه‌ای که بتوان آنها را به خاطر سپرد و مورد استفاده قرار داد، ترکیب کنند. تحقیقات آتکینسون نشان می‌دهد که عملکرد تابع انگیزش و توانایی است.

پورتر و لاولر<sup>۲</sup> با افزودن تصور نقش یا درک شغل این ایده را بسط دادند. لورش و لارنس<sup>۳</sup> با این موضوع به گونه‌ای متفاوت برخورد کرده و به این نتیجه رسیده‌اند که عملکرد صرفاً به کنش خصایص موجود در فرد مربوط نیست، بلکه به سازمان و محیط نیز مربوط می‌شود. مدل اچیو از دو عامل دیگر نیز در معادله مدیریت عملکرد بهره می‌گیرد. یکی عامل بازخورد است، یعنی پیروان نه تنها باید به آنچه می‌خواهند انجام دهند آگاه باشند، بلکه باید بدانند که بر اساس آن چه متداول است، چگونه باید عمل کنند. عامل دیگر مدیریت عملکرد، اعتبار است. در تحلیل عملکرد، مدیران باید به طور مستمر در مورد اعتبار فعالیت‌های کارکنان نظیر تحلیل شغلی، تقاضای استخدام، ارزیابی، کارآموزی، ترفیع و اخراج، بررسی لازم را به عمل آورند. هرسی و گلداسمیت هفت متغیر مربوط به مدیریت عملکرد اثربخش را از میان بقیه انتخاب نموده‌اند: ۱- مشوق، ۲- توانایی، ۳- درک، ۴- حمایت سازمانی، ۵- سازش محیطی، ۶- بازخور و ۷- اعتبار. یک واژه هفت حرفی معادل عملکرد، کلمه Achieve است که با جانشین کردن Ability به جای توانایی، Clarity به جای وضوح، Help به جای کمک، Incentive به جای مشوق، Evaluation به جای ارزیابی و Validity به جای اعتبار، Environment به جای محیط، مدل اچیو به وجود آمد (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۰).

توانایی (دانش و مهارت). در مدل اچیو اصطلاح توانایی به دانش و مهارت‌های پیروان گفته می‌شود (البته توانایی در به انجام رساندن توفیق‌آمیز یک وظیفه). کارکنانی که آموزش بهتر و بیشتری دیده‌اند، قادرند از سرمایه بهتر و بیشتر و به نحو کارآمدتری استفاده کنند و محصول بیشتری تحویل دهند. بهبود در بهره‌وری با معجزه اتفاق نمی‌افتد و باید برای آن برنامه‌ریزی شود (جانعلی‌نژاد، ۱۳۸۰).

وضوح (درک یا تصور نقش). وضوح به درک و پذیرش نحوه‌ی کار، محل و چگونگی انجام آن گفته می‌شود. برای آنکه پیروان درکی کامل از مشکل داشته باشند، باید برای آنها مقاصد و اهداف عمده، نحوه رسیدن به این مقاصد و اهداف و اولویت‌های اهداف و مقاصد (چه هدف‌هایی در چه زمانی بیشترین اهمیت را دارند) به طور کامل صریح و واضح شده باشند (رضاییان، ۱۳۸۱، به نقل از یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۸).

کمک (حمایت سازمانی). اصطلاح کمک به کمک سازمانی یا حمایتی گفته می‌شود که پیرو برای تکمیل اثربخشی کار به آن نیاز دارد. برخی از عوامل حمایت سازمانی عبارتند از: بودجه، وسایل و تسهیلاتی که برای کامل کردن تکلیف لازم است، حمایت لازم از جانب دوایر دیگر، در دسترس بودن فرآورده و کیفیت آن و ذخیره کافی از منابع انسانی (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۲).

مشوق (انگیزه یا تمایل). اصطلاح مشوق به انگیزه‌ی انجام کار از طرف پیروان یا انگیزش برای کامل کردن وظیفه خاص به گونه‌ای توفیق‌آمیز اطلاق می‌شود (رضاییان، ۱۳۸۱، به نقل از یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۸). در ارزیابی انگیزه نباید فراموش کنیم که انگیزه بسیاری از مردم در مورد تکمیل تکالیفی بیشتر است که پاداش‌های درونی یا بیرونی در پی دارند (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۲). ارزیابی (آموزش و بازخور عملکرد). ارزیابی به بازخورد روزانه‌ی عملکرد و مرورهای گاه به گاه گفته می‌شود. روند بازخور مناسب به پیروان اجازه می‌دهد پیوسته از چند و چون انجام کار مطلع باشند (رضاییان، ۱۳۸۱، به نقل از یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۸). نظر به این که نمی‌توان بدون کنترل مدیریت و بدون ارزیابی، کنترل کرد، لذا ارزیابی نیروی انسانی یکی از مهم‌ترین مباحث است

<sup>1</sup> Atkinson

<sup>2</sup> Porter & Lawler

<sup>3</sup> Lorsch & Lawrence



(صوریایی، ۱۳۸۴، به نقل از یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۸).

بازخورد اعتبار. بازخورد اعتبار به تناسب بودن و حقوقی بودن تصمیم‌های مدیر در خصوص منابع انسانی اطلاق می‌شود. مدیران باید مطمئن شوند که تصمیم‌های اخذ شده در مورد مردم از لحاظ حقوقی، قضایی و خط‌مشی‌های شرکت‌ها مناسب است. (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۲).

محیط (تناسب محیطی). اصطلاح محیط به آن دسته از عوامل خارجی گفته می‌شود که می‌توانند حتی با وجود داشتن عوامل توانایی، وضوح، حمایت و انگیزه لازم برای شغل، باز هم بر عملکرد تأثیرگذارند (دانش‌کهن، ۱۳۸۱). عناصر کلیدی عوامل محیطی عبارت‌اند از: رقابت، تغییر شرایط بازار، آبی‌نامه‌های دولتی، تدارکات و اموری از این قبیل (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۲). با مراجعه به خبرگان دانشگاهی ابعاد دیگری به مدل هرسی و گلداسمیت اضافه شد: رفتار نوآورانه، مشتری‌مداری، انضباط و همکاری. رفتار نوآورانه از پرسشنامه اسکات و بروس (۱۹۹۸)، مشتری‌مداری از مقیمی، (۱۳۹۰)، انضباط از امیرنژاد (۱۳۹۲) اخذ شده است. بعد همکاری محقق ساخته است.

رفتار نوآورانه: منظور از رفتار نوآورانه رفتاری است که کارکنان برای حل مسائل و مشکلات روتین و یا نوپدید شیوه‌های ابداعی که سابقه چندانی در سازمان ندارد، پیشنهاد کنند. این امر نه تنها نشانه حس تعلق به سازمان است، بلکه نشان می‌دهد که کارکنان به اصلاح منجمد نشده و در مواجهه با مسائل و مشکلات جدید به فکر می‌افتند.

مشتری‌مداری: مشتری‌مداری بیش از آن چه تصور می‌شود در سازمان‌های امروزی روشن است و به ویژه در بخش خصوصی بر آن تأکید می‌شود. مشتری‌مداری به معنای توجه به تقاضای مشتری و انعطاف در برآوردن نیازهای وی است. امروزه بخش مهمی از نارضایتی از سازمان‌های دولتی به دلیل عدم انعطاف و عدم توجه به مشتری‌مداری است.

انضباط: تصور سازمان بدون حداقلی از انضباط ناممکن است. انضباط همان امری است که نه تنها عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد، بلکه کار مدیریت و رهبری را نیز آسان می‌سازد. البته، میزان بهره‌مندی سازمان‌ها از انضباط بر روی یک طیف قرار دارد و میزان آن به نوع سازمان (نظامی، اداری، تجاری) هم بستگی دارد.

همکاری: همکاری به معنای وجود سینرژی در محیط کار است. همکاری نه تنها به تکمیل فرآیندهای کاری توسط کارکنان مربوط می‌شود، بلکه به معنای یادگیری آنان از یکدیگر نیز هست. کارکنان باید بدانند که هیچ کس کامل نیز و محصول نهایی متعلق به همه آنها است. احساس تفرد و گوشه‌گیری و تصور این که کار من از همه مهم‌تر است، روحیه همکاری در سازمان را مخدوش می‌کند.

### تعریف مفهومی و عملیاتی متغیرهای مدل عملکرد شغلی

عملکرد شغلی: عملکرد شغلی عبارت است از آنچه شخص انجام می‌دهد و قابل مشاهده است و شامل آن دسته از فعالیت‌هایی می‌باشد که در ارتباط با اهداف سازمان است و می‌توان آن را در اصطلاحات تخصصی هر فرد اندازه‌گیری کرد (موجینکی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸).

تعریف عملیاتی: در پژوهش حاضر، برای سنجش عملی عملکرد شغلی از مدل هرسی و گلداسمیت (۲۰۰۳) نقل از خیرت (۱۳۹۵) به عنوان پایه اصلی و از پرسشنامه‌های استاندارد شده اسکات و بروس (۱۹۹۸) برای بعد نوآورانه، مقیمی (۱۳۹۰) برای بعد مشتری‌مداری، و امیرنژاد (۱۳۹۲) برای بعد انضباط استفاده شده است. گویه‌های بعد همکاری محقق ساخته است.

<sup>۱</sup> Muchinsky

## روش پژوهش

به منظور سنجش رابطه سبک‌های رهبری و عملکرد کارکنان سازمان‌های دولتی و خصوصی تهران، در این پژوهش پیمایشی بر روی نمونه آماری ۳۸۳ نفر از کارکنان سازمان دولتی و ۳۷۹ نفر از کارکنان سازمان‌های خصوصی شهر تهران از مهر ماه ۱۳۹۸ تا مهر ماه ۱۳۹۹ انجام گرفته است.

## جامعه آماری، نمونه آماری و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری. جامعه آماری این پژوهش شامل دو بخش می‌شود که عبارتند از: ۱- کارمندان سازمان‌های دولتی استان تهران و ۲- کارمندان سازمان‌های خصوصی استان تهران. جامعه‌ی آماری تعداد کارمندان سازمان‌های دولتی استان تهران بر اساس برآوردهای انجام شده توسط سازمان مرکز آمار ایران در سال ۱۳۹۹ برابر با ۱۴۳۴۰۱ نفر و جامعه‌ی آماری تعداد کارمندان سازمان‌های خصوصی استان تهران طبق برآوردهای انجام شده توسط سازمان مرکز آمار ایران ۳۲۵۶۶ نفر بوده است.

نمونه آماری. به دلیل مشخص بودن حجم جامعه (N)، در هر دو گروه (کارمندان سازمان‌های دولتی و خصوصی استان تهران) به منظور تعیین حجم نمونه (n) از فرمول کوکران استفاده شده است. نتایج به شرح زیر است:

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

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

بر اساس فرمول تعیین حجم نمونه‌ی محدود فوق و مفروضات آن تعداد نمونه‌ی مورد نیاز پژوهش برای کارمندان سازمان‌های دولتی استان تهران به صورت ذیل محاسبه شده است:

$$n = \frac{NZ^2 \frac{pq}{\alpha/2}}{\varepsilon 2(N-1) + Z^2 \frac{pq}{\alpha/2}} = \frac{143401(1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2 (143401-1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5} = \frac{137722.3204}{(358.5) + (0.9604)} = \frac{137722.3204}{(359.4604)} \approx 383$$

بر اساس فرمول تعیین حجم نمونه‌ی محدود فوق و مفروضات آن تعداد نمونه‌ی مورد نیاز پژوهش برای کارمندان سازمان‌های خصوصی استان تهران به صورت ذیل محاسبه شده است:

$$n = \frac{NZ^2 \frac{pq}{\alpha/2}}{\varepsilon 2(N-1) + Z^2 \frac{pq}{\alpha/2}} = \frac{32566(1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2 (32566-1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5} = \frac{31276.3864}{(81.4125) + (0.9604)} = \frac{31276.3864}{(82.3729)} \approx 379$$

بنابراین، بر اساس محاسبات فوق تعداد نمونه‌ی آماری مورد نیاز برای کارمندان سازمان‌های دولتی استان تهران برابر با ۳۸۳ نفر و تعداد نمونه‌ی آماری مورد نیاز برای کارمندان سازمان‌های خصوصی استان تهران برابر با ۳۷۹ نفر برآورد شده است. روش نمونه‌گیری. در پژوهش حاضر به منظور انتخاب افراد نمونه از روش نمونه‌گیری احتمالی با نمونه‌گیری تصادفی ساده به کمک از جدول اعداد تصادفی استفاده شده است.

## ابزار اندازه‌گیری

به منظور سنجش متغیرهای مستقل و وابسته پژوهش در دو نمونه آماری مد نظر از ترکیبی از دو پرسشنامه استفاده شده است. ۱. پرسشنامه سبک رهبری و ۲- پرسشنامه عملکرد سازمانی پرسشنامه استاندارد سبک‌های رهبری: برای سنجش سبک رهبری کارزماتیک از پرسشنامه سبک رهبری اولیو<sup>۱</sup> و باس (۲۰۰۲) و برای سبک رهبری اخلاق‌گرا از پرسشنامه براون و همکاران (۲۰۰۵؛ به نقل از اسماعیلی‌راد، ۱۳۹۲) استفاده شده است.

<sup>۱</sup> Bass & Avolio

### پرسشنامه استاندارد عملکرد سازمانی

برای سنجش عملکرد سازمانی از ترکیبی از پرسشنامه‌های استاندارد زیر استفاده شده است: هرسی و گلداسمیت (۲۰۰۳) به نقل از خیرت، (۱۳۹۵)، اسکات و بروس<sup>۱</sup> (۱۹۹۸)، مقیمی (۱۳۹۰)، امیرنژاد (۱۳۹۲). در بعد همکاری گویه‌ها محقق ساخته است.

### روایی و پایایی ابزار سنجش

#### روایی پرسشنامه‌ها

در پژوهش حاضر، پرسشنامه استاندارد است و معمولاً پرسشنامه‌های استاندارد از روایی لازم برخوردارند؛ ولی به منظور اطمینان کامل از روایی پرسشنامه‌ها از روایی محتوا و صورتی با مراجعه به اساتید و خبرگان دانشگاهی شده است.

#### پایایی پرسشنامه‌ها

به منظور تعیین پایایی ابزار سنجش پژوهش حاضر از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. لازم به ذکر است که استاندارد بودن پرسشنامه‌ها تا اندازه‌ای بیانگر پایایی ابزار سنجش بوده ولی به منظور اطمینان کامل از پایایی ۲ پرسشنامه‌ها ضریب پایایی آنها محاسبه شده است. جدول ۱ ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه‌ها، متغیرها و مؤلفه‌های پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۱: ضریب آلفای کرونباخ ابزار سنجش برای هر دو بخش دولتی و خصوصی

متغیرهای اصلی	متغیرهای فرعی یا مؤلفه‌ها	بازه‌ی سوالات	تعداد گویه‌ها	ضریب آلفا (دولتی)	ضریب آلفا (خصوصی)	ضریب آلفای کل (خصوصی)
سبک رهبری (LS)	سبک رهبری کاریزماتیک	۶۱-۶۴	۴	۰/۷۲۰	۰/۷۱۹	۰/۹۲۴
	سبک رهبری اخلاق‌گرا	۸۷-۹۶	۱۰	۰/۸۴۸	۰/۷۲۲	
عملکرد سازمانی (OP)	توانایی	۹۷-۱۰۰	۰/۷۸۳	۰/۷۸۵	۰/۹۳۳	۰/۹۳۵
	وضوح	۱۰۱-۱۰۷	۰/۷۴۶	۰/۷۳۹		
	کمک	۱۰۸-۱۱۲	۰/۷۳۶	۰/۷۳۲		
	مشوق	۱۱۳-۱۱۸	۰/۷۱۴	۰/۷۱۶		
	ارزیابی	۱۱۹-۱۲۷	۰/۷۸۲	۰/۸۰۳		
	اعتبار	۱۲۸-۱۳۳	۰/۸۲۸	۰/۸۰۵		
	محیط	۱۳۴-۱۳۸	۰/۸۱۷	۰/۷۴۵		
	رفتار نوآوارنه	۱۳۹-۱۴۶	۰/۸۱۶	۰/۸۳۸		
	مشتری مداری	۱۴۷-۱۵۶	۰/۸۰۹	۰/۷۹۹		
	انضباط	۱۵۷-۱۶۶	۰/۸۲۴	۰/۸۱۶		
همکاری	۱۶۷-۱۷۴	۰/۸۲۶	۰/۸۲۹			

همانطور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود همه‌ی متغیرها و مؤلفه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ قابل قبول برخوردارند. ضریب آلفای کرونباخ متغیر سبک رهبری (LS) برای هر دو بخش برای سبک رهبری کاریزماتیک بالاتر از ۰/۷ است. برای سبک رهبری

<sup>۱</sup> Scott & Bruce

<sup>۲</sup> Reliability

اخلاق گرا آلفای کرونباخ برای سازمان‌های دولتی بالاتر از ۸/ و برای سازمان‌های خصوصی بالاتر از ۷/ است. ضریب آلفای کرونباخ کلی متغیر عملکرد سازمانی (OP) برای هر دو بخش بالاتر از ۹/ است.

### یافته‌های پژوهش

در این بخش به ارائه یافته‌های پژوهش می‌پردازیم. نخست، تصویری از مشخصه‌های جمعیت شناختی نمونه‌ها به دست می‌دهیم و سپس به ارائه یافته‌ها در خصوص رابطه بین سبک‌های رهبری اخلاق گرا و کاریزماتیک و عملکرد کارکنان می‌پردازیم.

### مؤلفه‌های عملکرد کارکنان

همان‌گونه که در بخش نظری آمد، این پژوهش در سنجش عملکرد کارکنان از مدل هرسی و گلداسمیت (۲۰۰۳) به عنوان پایه و مجموعه‌ای از کارهای پژوهشگران دیگر بهره برده است. در این مدل، عملکرد کارکنان با ۱۱ مؤلفه سنجیده شده است: ۱. توانایی ۲. وضوح ۳. کمک ۴. مشوق ۵. ارزیابی ۶. اعتبار ۷. محیط. اما، به منظور به روزرسانی این مؤلفه‌ها از ۱۵ نفر خبره (دارای دکتری تخصصی در مدیریت منابع انسانی) خواسته شد که با مرور مؤلفه‌های عملکرد کارکنان در مدل هرسی و گلداسمیت، به اضافه کردن و یا کاستن مؤلفه‌ها بپردازند. نتایج به دست آمده از مصاحبه با این خبرگان به اضافه کردن چند بعد جدید به مدل هرسی و گلداسمیت منجر شد: رفتار نوآورانه، مشتری‌مداری، انضباط و همکاری. همان‌گونه که این جدول ۲ نشان می‌دهد همه مؤلفه‌های مدل هرسی و گلداسمیت مورد توافق خبرگان بوده است. علاوه بر آن چهار مؤلفه جدید نیز به آن مؤلفه‌های افزوده شده است: رفتار نوآورانه، مشتری‌مداری، انضباط و همکاری. بنابراین در مجموع از نظر این خبرگان عملکرد کارکنان باید با ۱۱ مؤلفه سنجیده شود. لذا، با توجه به وفاق اکثریت خبرگان در مورد این مؤلفه‌ها، روایی صوری مؤلفه‌ها تأیید شده و رابطه آنها با سبک‌های رهبری مورد سنجش قرار گرفته است.

جدول ۲: فراوانی مؤلفه‌های مورد توافق خبرگان در عملکرد کارکنان

نتیجه نهایی	فراوانی			نام مؤلفه‌ها	متغیر (سازه)	ردیف
	مؤلفه جدید	مخالفت	موافقت			
تأیید	-	۰	۱۵	توانایی	عملکرد کارکنان	۱
تأیید	-	۱	۱۴	وضوح		۲
تأیید	-	۰	۱۵	کمک		۳
تأیید	-	۱	۱۴	مشوق		۴
تأیید	-	۰	۱۵	ارزیابی		۵
تأیید	-	۱	۱۴	اعتبار		۶
تأیید	-	۱	۱۴	محیط		۷
تأیید	۱۲	-	-	رفتار نوآورانه		۸
تأیید	۱۴	-	-	مشتری‌مداری		۹
تأیید	۱۴	-	-	انضباط		۱۰
تأیید	۱۵	-	-	همکاری		۱۱

### ویژگی‌های جمعیت شناختی

ویژگی‌های جمعیت شناختی دو نمونه آماری تحقیق حاضر (شامل ۳۸۳ نفر از کارکنان سازمان‌های دولتی و ۳۷۹ نفر از کارکنان سازمان‌های خصوصی تهران) بر حسب جنسیت، سن، تحصیلات، رشته تحصیلی، محل کار، مرتبه علمی، پست سازمانی و سابقه کار در جداول ۳ تا ۱۰ گزارش شده است.

جنسیت پاسخگویان. بر اساس اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه، فراوانی پاسخگویان در هر دو نمونه آماری بر اساس جنسیت مطابق جدول ۳ است که در زیر نمایش داده شده است.

جدول ۳: توزیع فراوانی جنسیت پاسخگویان در هر دو بخش دولتی و خصوصی

جنسیت	فراوانی (دولتی)	درصد (دولتی)	فراوانی (خصوصی)	درصد (خصوصی)
زن	۱۴۰	۳۶/۶	۱۵۹	۴۱/۹
مرد	۲۴۳	۶۳/۴	۲۲۰	۵۸/۱
جمع کل	۳۸۳	۱۰۰	۳۷۹	۱۰۰

سن. بر اساس اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه، فراوانی پاسخگویان در هر دو نمونه بر اساس سن در جدول ۴ آمده است. بیشترین فراوانی در پاسخگویان در هر دو بخش مربوط به گروه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال و کمترین فراوانی مربوط به گروه سنی کمتر از ۲۰ سال بوده است.

جدول ۴: توزیع فراوانی سن پاسخگویان در هر دو بخش دولتی و خصوصی

سن	فراوانی (دولتی)	درصد (دولتی)	فراوانی (خصوصی)	درصد (خصوصی)
کمتر از ۲۰ سال	۷	۱/۸	۶	۱/۶
بین ۲۰ تا ۳۰ سال	۹۵	۲۴/۸	۱۲۲	۳۲/۲
بین ۳۱ تا ۴۰ سال	۱۹۴	۵۰/۷	۲۱۱	۵۵/۷
بالتر از ۴۰ سال	۸۷	۲۲/۷	۴۰	۱۰/۵
جمع کل	۳۸۳	۱۰۰	۳۷۹	۱۰۰

تحصیلات. بر اساس اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه، فراوانی تحصیلات پاسخگویان در هر دو نمونه در جدول ۵ آمده است.

جدول ۵: توزیع فراوانی تحصیلات پاسخگویان در هر دو بخش دولتی و خصوصی

تحصیلات	فراوانی (دولتی)	درصد (دولتی)	فراوانی (خصوصی)	درصد (خصوصی)
دیپلم و کمتر	۲۲	۵/۷	۱۱	۲/۹
کاردانی	۹۸	۲۵/۶	۵۶	۱۴/۸
کارشناسی	۱۲۱	۳۱/۶	۱۴۳	۳۷/۷
کارشناسی ارشد	۱۲۶	۳۲/۹	۱۵۰	۳۹/۶
دکتری	۱۶	۴/۲	۱۹	۵/۰
جمع کل	۳۸۳	۱۰۰	۳۷۹	۱۰۰

رشته‌ی تحصیلی. بر اساس اطلاعات به دست آمده از پاسخگویان در هر دو نمونه آماری، توزیع فراوانی رشته تحصیلی به شرح جدول ۶ است. نکته جالب توجه آن است که بیشترین فراوانی پاسخگویان در بخش دولتی مربوط به سایر رشته‌ها (احتمالاً رشته‌های کمتر مرتبط) و در بخش خصوصی مرتبط با گرایش‌های مختلف علم مدیریت بوده است.

جدول ۶: توزیع فراوانی رشته تحصیلی پاسخگویان در هر دو بخش دولتی و خصوصی

رشته‌ی تحصیلی	فراوانی (دولتی)	درصد (دولتی)	فراوانی (خصوصی)	درصد (خصوصی)
مدیریت	۱۴۵	۳۷/۹	۱۸۶	۴۹/۱
کارآفرینی	۵۵	۱۴/۴	۶۶	۱۷/۴
علوم سیاسی	۳۴	۸/۹	۱۹	۵/۰
سایر رشته‌ها	۱۴۹	۳۸/۸	۱۰۸	۲۸/۵
جمع کل	۳۸۳	۱۰۰	۳۷۹	۱۰۰

محل کار. فراوانی پاسخگویان بر اساس محل کار مطابق جدول ۷ حاکی از است که در نمونه‌های مورد بررسی این پژوهش سهم اعضای هیأت علمی در نمونه پاسخگویان بخش خصوصی بیشتر بوده است.

جدول ۷: توزیع فراوانی مربوط به محل کار پاسخگویان در هر دو بخش دولتی و خصوصی

محل کار	فراوانی (دولتی)	درصد (دولتی)	فراوانی (خصوصی)	درصد (خصوصی)
وزارت خانه‌های دولتی	۸۸	۲۳/۰	۰	۰
سازمان‌ها دولتی	۲۲۲	۵۸/۰	۰	۰
سازمان‌های غیر دولتی	۰	۰	۲۸۹	۷۶/۳
هیئت علمی یا مدرس دانشگاه	۷۳	۱۹/۰	۹۰	۲۳/۷
جمع کل	۳۸۳	۱۰۰	۳۷۹	۱۰۰

مرتبه‌ی علمی. فراوانی پاسخگویان بر اساس مرتبه‌ی علمی در هر دو نمونه در جدول ۸ ارائه شده است. نتایج نشان می‌دهد که اعضای هیأت علمی با مدارج بالاتر عموماً در بخش دولتی فعال هستند.

جدول ۸: توزیع فراوانی مرتبه‌ی علمی پاسخگویان در هر دو بخش دولتی و خصوصی

مرتبه‌ی علمی	فراوانی (دولتی)	درصد (دولتی)	فراوانی (خصوصی)	درصد (خصوصی)
مربی	۱۱	۱۵/۱	۲۱	۲۳/۳
استاد یار	۲۲	۳۰/۱	۴۰	۴۴/۴
دانشیار	۲۶	۳۵/۶	۲۳	۲۵/۶
استاد	۱۴	۱۹/۲	۶	۶/۷
جمع کل	۷۳	۱۰۰	۹۰	۱۰۰

پست سازمانی. فراوانی پاسخگویان در هر دو نمونه آماری بر اساس پست سازمانی در جدول ۹ نشان می‌دهد که در هر دو بخش دولتی و خصوصی بیشترین پست‌های سازمانی پاسخگویان مربوط به مشاغل دفتری است.

جدول ۹: توزیع فراوانی پست سازمانی پاسخگویان در هر دو بخش دولتی و خصوصی

پست سازمانی	فراوانی (دولتی)	درصد (دولتی)	فراوانی (خصوصی)	درصد (خصوصی)
مدیریتی	۸۹	۲۳/۲	۷۵	۱۹/۸
اداری (دفتری)	۱۷۵	۴۵/۷	۲۰۱	۵۳/۰
عملیاتی	۱۱۹	۳۱/۱	۱۰۳	۲۷/۲
جمع کل	۳۸۳	۱۰۰	۳۷۹	۱۰۰

سابقه کار. فراوانی پاسخگویان هر دو بخش دولتی و خصوصی بر اساس سابقه کار در جدول ۱۰ آمده است. همان گونه که یافته‌ها نشان می‌دهند بیشترین فراوانی مربوط به پاسخگویان با سابقه کاری بین ۱۵ تا ۲۵ است. به عبارت دیگر، بیشتر پاسخگویان در هر دو بخش دولتی و خصوصی دارای سابقه کار کافی برای اظهار نظر در مورد موضوع مورد پژوهش (سبک رهبری و عملکرد کارکنان) بوده‌اند.

جدول ۱۰: توزیع فراوانی سابقه کار پاسخگویان در هر دو بخش دولتی و خصوصی

سابقه کار	فراوانی (دولتی)	درصد (دولتی)	فراوانی (خصوصی)	درصد (خصوصی)
کمتر از ۵ سال	۲۳	۶/۰	۱۱	۲/۹
۵ تا ۱۰ سال	۴۵	۱۱/۷	۵۱	۱۳/۵
۱۰ تا ۱۵ سال	۹۸	۲۵/۶	۱۲۲	۳۲/۲
۱۵ تا ۲۰ سال	۱۲۳	۳۲/۱	۱۳۶	۳۵/۹
۲۰ تا ۲۵ سال	۵۵	۱۴/۴	۳۸	۱۰/۰
۲۵ سال و بالاتر	۳۹	۱۰/۲	۲۱	۵/۵
جمع کل	۳۸۳	۱۰۰	۳۷۹	۱۰۰

### ب: آماره‌های توصیفی

علاوه بر یافته‌های جمعیت‌شناختی، آماره‌های توصیفی مربوط به متغیرهای پژوهش مانند میانگین، انحراف استاندارد، دامنه‌ی تغییرات و غیره در جدول ۱۱ برای هر دو نمونه آمده است.

جدول ۱۱: آماره‌های توصیفی متغیرها برای هر دو بخش دولتی و خصوصی

متغیر	مؤلفه‌ها	میانگین		انحراف استاندارد		مجموع نمره		تعداد نمونه	
		دولتی	خصوصی	دولتی	خصوصی	دولتی	خصوصی	دولتی	خصوصی
سبک رهبری اخلاق‌گرا		۳/۵۸۱۸	۰/۷۵۵۱۲	۰/۵۹۵۸۱	۰/۷۵۵۱۲	۱۳۳۴/۶۰	۱۳۵۷/۵۰	۳۸۳	۳۷۹
		۳/۳۴۵۰	۰/۸۸۳۳۳	۰/۸۸۱۸۵	۰/۸۸۳۳۳	۱۲۸۴/۵۰	۱۲۶۷/۷۵	۳۸۳	۳۷۹
عملکرد کارکنان	توانایی	۳/۳۸۵۸	۰/۹۲۳۷۱	۰/۹۲۴۴۳	۰/۹۲۳۷۱	۱۲۹۶/۷۵	۱۲۸۶/۵۰	۳۸۳	۳۷۹
	وضوح	۳/۴۶۲۹	۰/۷۲۷۶۲	۰/۷۱۹۳۳	۰/۷۲۷۶۲	۱۳۲۶/۲۹	۱۳۱۴/۴۳	۳۸۳	۳۷۹
	کمک	۳/۵۱۸۵	۰/۷۸۷۱۰	۰/۷۸۰۵۴	۰/۷۸۷۱۰	۱۳۴۷/۶۰	۱۳۳۸/۴۰	۳۸۳	۳۷۹
	مشوق	۳/۴۱۴۳	۰/۷۵۹۴۵	۰/۷۶۳۱۲	۰/۷۵۹۴۵	۱۳۰۷/۶۷	۱۲۹۶/۱۷	۳۸۳	۳۷۹
	ارزیابی	۳/۴۴۴۲	۰/۷۲۹۵۶	۰/۷۴۴۵۹	۰/۷۲۹۵۶	۱۳۱۹/۱۱	۱۳۱۶/۸۹	۳۸۳	۳۷۹
	اعتبار	۳/۴۷۲۱	۰/۸۹۲۷۱	۰/۸۷۸۴۳	۰/۸۹۲۷۱	۱۳۲۹/۸۳	۱۳۰۷/۱۷	۳۸۳	۳۷۹
	محیط	۳/۴۶۱۶	۰/۹۱۳۷۵	۰/۸۲۴۸۴	۰/۹۱۳۷۵	۱۳۲۵/۸۰	۱۳۳۳/۶۰	۳۸۳	۳۷۹
	نوآوری	۳/۵۸۸۶	۰/۷۴۹۳۴	۰/۷۹۱۱۱	۰/۷۴۹۳۴	۱۳۷۴/۴۳	۱۳۱۷/۰۰	۳۸۳	۳۷۹
	مشتری	۳/۳۴۰۷	۰/۷۴۴۶۲	۰/۷۲۴۳۳	۰/۷۴۴۶۲	۱۲۷۹/۵۰	۱۲۷۷/۱۰	۳۸۳	۳۷۹
	انضباط	۳/۴۵۴۶	۰/۷۴۶۵۳	۰/۷۳۳۳۱	۰/۷۴۶۵۳	۱۳۲۳/۱۰	۱۳۰۷/۸۰	۳۸۳	۳۷۹
	همکاری	۳/۴۰۱۴	۰/۷۹۶۰۳	۰/۸۰۲۶۶	۰/۷۹۶۰۳	۱۳۰۲/۷۵	۱۲۹۰/۲۵	۳۸۳	۳۷۹
	نمره کلی عملکرد کارکنان		۳/۴۴۹۷	۰/۴۷۵۰۳	۰/۴۷۹۲۹	۰/۴۷۵۰۳	۱۳۲۱/۲۳	۱۳۰۷/۹۱	۳۸۳

مطابق با جدول ۱۱ در میان کارمندان سازمان‌های دولتی میانگین نمره‌ی متغیر سبک‌های رهبری اخلاق‌گرا و کاریزماتیک با اعداد ۳/۴ و ۳/۳ بالاتر از حد میانگین (عدد ۳ در طیف لیکرت) است. میانگین نمره‌ی متغیر عملکرد کارکنان نیز با عدد ۳/۴ بالاتر از حد میانگین (عدد ۳ در طیف لیکرت) می‌باشد. قابل توجه است که در عملکرد کارکنان بالاترین نمره متعلق به مؤلفه کمک با میانگین ۳/۵ و پایین‌ترین نمره مربوط به مؤلفه مشتری‌مداری با میانگین ۳/۳ است. در میان کارمندان سازمان‌های خصوصی میانگین نمره‌ی متغیر سبک‌های رهبری اخلاق‌گرا و کاریزماتیک با اعداد ۳/۳ و ۳/۳ بالاتر از حد میانگین و میانگین نمره‌ی متغیر عملکرد کارکنان نیز با عدد ۳/۴ بالاتر از حد میانگین است. در عملکرد کارکنان بالاترین نمره متعلق به مؤلفه نوآوری با میانگین ۳/۸ و پایین‌ترین نمره مربوط به مؤلفه مشتری‌مداری با میانگین ۳/۳ است. تفاوت این وجوه در سازمان‌های دولتی و خصوصی جالب توجه است و به متغیرهای اقتصادی و جامعه‌شناختی در جامعه ایران باز می‌گردد.

### آماره‌های استنباطی

پس از توصیف متغیرهای پژوهش، به منظور برآورد و بررسی اهداف و آزمون فرضیه‌های پژوهش، هر یک از گویه‌ها و ابعاد و متغیرها با آماره‌های مناسب (آزمون کولموگروف-اسمیرنوف) مورد آزمون قرار گرفته است.

یکی از آزمون‌های رایج و مهم برای تشخیص نرمال یا غیرنرمال بودن توزیع داده‌ها آزمون کولموگروف-اسمیرنوف است. در این آزمون، اگر سطح معناداری به دست آمده بیشتر از ۰/۰۵ باشد نشان می‌دهد که داده‌های پژوهش نرمال هستند و می‌بایست از آزمون‌های پارامتریک برای تحلیل داده‌ها استفاده کرد؛ اما اگر سطح معناداری به دست آمده کمتر از ۰/۰۵ باشد نشان می‌دهد که داده‌های پژوهش نرمال نیستند و می‌بایست از آزمون‌های ناپارامتریک برای تحلیل داده‌ها استفاده کرد. آزمون فرضیه مناسب برای این آزمون پژوهش حاضر عبارتند از:

H0 (فرض صفر): بین توزیع مشاهده شده و توزیع نظری تفاوت وجود ندارد (داده‌های پژوهش نرمال هستند).

H1 (فرض خلاف): بین توزیع مشاهده شده و توزیع نظری تفاوت وجود دارد (داده‌های پژوهش نرمال نیستند).

جدول ۱۲: نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای مؤلفه‌های پژوهش

ردیف	متغیرها	مؤلفه‌ها	K-S		سطح خطا (α)		Sig		نتیجه	
			مؤلفه	متغیر	مؤلفه	متغیر	مؤلفه	متغیر	مؤلفه	متغیر
۱	سبک رهبری	کاریزماتیک	۰/۲۵۶	۰/۴۴۱	۰/۰۵	۰/۰۵	۰/۴۶۵	۰/۵۱۰	نرمال	نرمال
		اخلاق‌گرا	۰/۳۱۰	۰/۷۸۹	۰/۰۵	۰/۰۵	۰/۵۸۹	۰/۷۸۵	نرمال	نرمال
عملکرد کارکنان		توانایی	۰/۱۲۶	۰/۵۵۶	۰/۰۵	۰/۰۵	۰/۲۷۶	۰/۶۰۱	نرمال	نرمال
		وضوح	۰/۵۵۶	۰/۷۸۵	۰/۰۵	۰/۰۵	۰/۷۳۲	۰/۷۹۹	نرمال	نرمال
		کمک	۰/۵۴۱	۰/۷۷۰	۰/۰۵	۰/۰۵	۰/۷۷۸	۰/۷۴۵	نرمال	نرمال
		مشوق	۰/۵۸۶	۰/۷۸۹	۰/۰۵	۰/۰۵	۰/۷۸۹	۰/۷۸۴	نرمال	نرمال
		ارزیابی	۰/۶۲۱	۰/۷۹۹	۰/۰۵	۰/۰۵	۰/۸۵۶	۰/۸۱۲	نرمال	نرمال
		اعتبار	۰/۶۲۲	۰/۷۴۵	۰/۰۵	۰/۰۵	۰/۸۸۹	۰/۷۹۹	نرمال	نرمال
		محیط	۰/۶۸۹	۰/۸۵۶	۰/۰۵	۰/۰۵	۰/۹۰۱	۰/۸۶۹	نرمال	نرمال
		نوآوری	۰/۶۹۹	۰/۸۸۸	۰/۰۵	۰/۰۵	۰/۹۵۶	۰/۸۹۳	نرمال	نرمال
		مشتری	۰/۷۲۲	۰/۹۴۵	۰/۰۵	۰/۰۵	۰/۹۶۶	۰/۹۰۲	نرمال	نرمال
		انضباط	۰/۷۵۱	۰/۹۶۰	۰/۰۵	۰/۰۵	۰/۹۷۱	۰/۹۳۲	نرمال	نرمال
همکاری	۰/۶۸۹	۰/۹۷۸	۰/۰۵	۰/۰۵	۰/۸۵۶	۰/۹۹۱	نرمال	نرمال		



در جدول ۱۲ سطح معنی‌داری‌های بدست آمده در همه مؤلفه‌ها در هر دو بخش بزرگتر از سطح خطا یعنی ۰/۰۵ است و با اطمینان ۹۹ درصد می‌توان  $H_0$  را پذیرفت و بیان داشت که داده‌ها و مؤلفه‌های پژوهش در میان کارمندان دولتی و همچنین خصوصی استان تهران از ویژگی نرمال بودن برخوردارند و لذا، از آزمون‌های پارامتریک برای تحلیل داده‌های هر دو بخش می‌توان استفاده کرد. با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌ها، برای محاسبه ضرایب همبستگی (رابطه‌ی) بین متغیرها و مؤلفه‌های پژوهش از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است.

### ارزیابی پاسخگویان از دو سبک و عملکرد کارکنان

همان‌گونه که آمد، یافته‌ها نشان می‌دهند که ارزیابی پاسخگویان از متغیرهای مستقل پژوهش (سبک‌های رهبری کاریزماتیک و اخلاق‌گرا) و وابسته (عملکرد شغلی کارکنان) پژوهش در هر دو بخش دولتی و خصوصی مثبت (بالا تر از میانگین در طیف لیکرت) است. لذا، از نظر کارکنان، سبک‌های رهبری و عملکرد خود کارکنان در ادارات دولتی و خصوصی نه تنها منفی نیست، بلکه بالاتر از حد متوسط است. میانگین نمرات به دست آمده حاکی از آن است که کارمندان بخش دولتی ارزیابی مثبت‌تری نسبت به هم‌تایانشان در بخش خصوصی نسبت به سبک رهبری اخلاق‌گرا و عملکرد خود دارند و بر آن هستند که اگر این سبک رهبری اجرایی شود، عملکرد کارکنان بهبود خواهد یافت.

### رابطه سبک‌های رهبری و عملکرد کارکنان

با توجه به ارزیابی بالاتر از حد متوسط نسبت به سبک‌های رهبری در هر دو بخش، اکنون نوبت به پرسش اصلی باقیمانده که آیا بین سبک‌های رهبری و عملکرد کارکنان از نظر پاسخگویان رابطه معناداری وجود دارد یا نه.

برای آزمون این فرضیه، رابطه بین این دو متغیر به صورت فرضیه‌های صفر (عدم وجود رابطه) و فرضیه یک به شرح ذیل در بخش دولتی صورتبندی شده است. در این جا فقط یک شکل آن را می‌نویسیم، ولی آزمون فرضیه برای هر دو سبک رهبری کاریزماتیک و اخلاق‌گرا و عملکرد کارکنان گزارش می‌شود.

$H_0$  (فرضیه صفر): از نظر پاسخگویان بین سبک رهبری اخلاق‌گرا و عملکرد کارکنان در سازمان‌های دولتی استان تهران رابطه‌ای وجود ندارد؟

$H_1$  (فرضیه مقابل): بین سبک رهبری اخلاق‌گرا و عملکرد کارکنان در سازمان‌های دولتی استان تهران رابطه‌ای وجود ندارد؟  
و یا:

$$r_1 = 0 \text{ (فرضیه صفر) } H_0$$

$$r_1 \neq 0 \text{ (فرضیه مقابل) } H_1$$

آزمون فرضیه در بخش خصوصی نیز به شرح ذیل صورتبندی شده است:

$H_0$  (فرضیه صفر): بین سبک رهبری اخلاق‌گرا و عملکرد کارکنان در سازمان‌های خصوصی استان تهران رابطه‌ای وجود ندارد؟

$H_1$  (فرضیه مقابل): بین سبک رهبری اخلاق‌گرا و عملکرد کارکنان در سازمان‌های خصوصی استان تهران رابطه‌ای وجود ندارد؟  
و یا:

$$r_1 = 0 \text{ (فرضیه صفر) } H_0$$

$$r_1 \neq 0 \text{ (فرضیه مقابل) } H_1$$

### سبک رهبری اخلاق‌گرا و عملکرد کارکنان

نتایج آزمون همبستگی برای هر دو سبک رهبری و عملکرد کارکنان در جدول‌های ۱۳ و ۱۴ آمده است. یافته‌های حاکی از آن است که با توجه به سطح معناداری و ضرایب همبستگی از نظر کارکنان بین هر دو سبک رهبری و عملکرد کارکنان همبستگی مثبت و معنادار وجود دارد. البته، تفاوت‌های در میزان همبستگی بین کارکنان این دو بخش وجود دارد که به شرایط و موقعیت متفاوت کارکنان در این دو بخش و سبک‌های رهبری متفاوت و تجربه‌های انباشته این دو گروه باز می‌گردد. دو نتیجه مهم جدول‌های ۱۳ و ۱۴ به دست می‌آید:

سبک رهبری اخلاق‌گرا از نظر کارکنان هر دو بخش دولتی و خصوصی بر سبک رهبری کاریزماتیک ارجح است. ارزیابی کارکنان از سبک رهبری اخلاق‌گرا در بخش دولتی مثبت‌تر از کارکنان در بخش خصوصی است.

جدول ۱۳: نتیجه‌ی آزمون همبستگی پیرسون بین دو متغیر سبک رهبری اخلاق‌گرا و عملکرد کارکنان

عملکرد کارکنان		سبک رهبری اخلاق‌گرا		متغیرها	
خصوصی	دولتی	خصوصی	دولتی		
۰/۵۲۴**	۰/۶۴۴**	۱		همبستگی پیرسون	سبک رهبری اخلاق‌گرا
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	Sig. (2-tailed)	
۳۷۹	۳۸۳	۳۷۹	۳۸۳	N	
۱	۱	۰/۵۲۴**	۰/۶۴۴**	همبستگی پیرسون	عملکرد کارکنان
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	Sig. (2-tailed)	
۳۷۹	۳۸۳	۳۷۹	۳۸۳	N	

همبستگی در سطح ۹۹ درصد معنی دار می‌باشد (دو دنباله)\*\*

جدول ۱۴: نتیجه‌ی آزمون همبستگی پیرسون بین دو متغیر سبک رهبری کاریزماتیک و عملکرد کارکنان

عملکرد کارکنان		سبک رهبری کاریزماتیک		متغیرها	
خصوصی	دولتی	خصوصی	دولتی		
۰/۴۰۳**	۰/۳۹۸**	۱		همبستگی پیرسون	سبک رهبری کاریزماتیک
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	Sig. (2-tailed)	
۳۷۹	۳۸۳	۳۷۹	۳۸۳	N	
۱	۱	۰/۴۰۳**	۰/۳۹۸**	همبستگی پیرسون	عملکرد کارکنان
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	Sig. (2-tailed)	
۳۷۹	۳۸۳	۳۷۹	۳۸۳	N	

همبستگی در سطح ۹۹ درصد معنی دار می‌باشد (دو دنباله)\*\*

### مدلیابی ساختاری

به منظور پیش‌بینی متغیر وابسته (عملکرد کارکنان) توسط متغیر مستقل (سبک‌های رهبری) از مدلیابی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شده است. بدین منظور باید به ارائه‌ی مدل معادلات ساختاری پژوهش در حالت معنی‌داری و استاندارد پرداخت. اما ابتدا باید شاخص‌های برازش مدل مورد بررسی قرار گیرند. جدول ۱۵ شاخص‌های برازش مدل (برای هر بخش دولتی و خصوصی) را نشان می‌دهد. در این جا به دلیل رعایت صرفه‌جویی و با توجه به آن چه در مورد دو سبک رهبری اخلاق‌گرا و کاریزماتیک آمد،

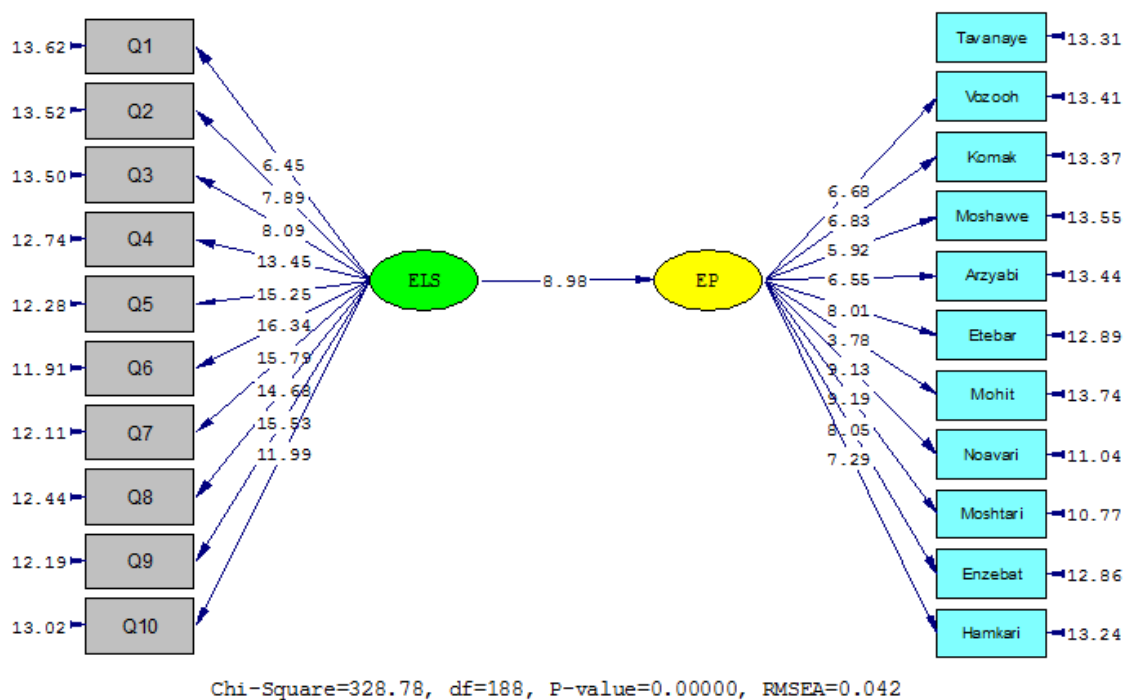
<sup>1</sup> (2-tailed)

و ارزیابی کارکنان حاکی از آن بود که سبک رهبری اخلاق‌گرا را ترجیح می‌دهند، با ارائه مدلیابی ساختاری برای سبک رهبری اخلاق‌گرا می‌پردازیم.

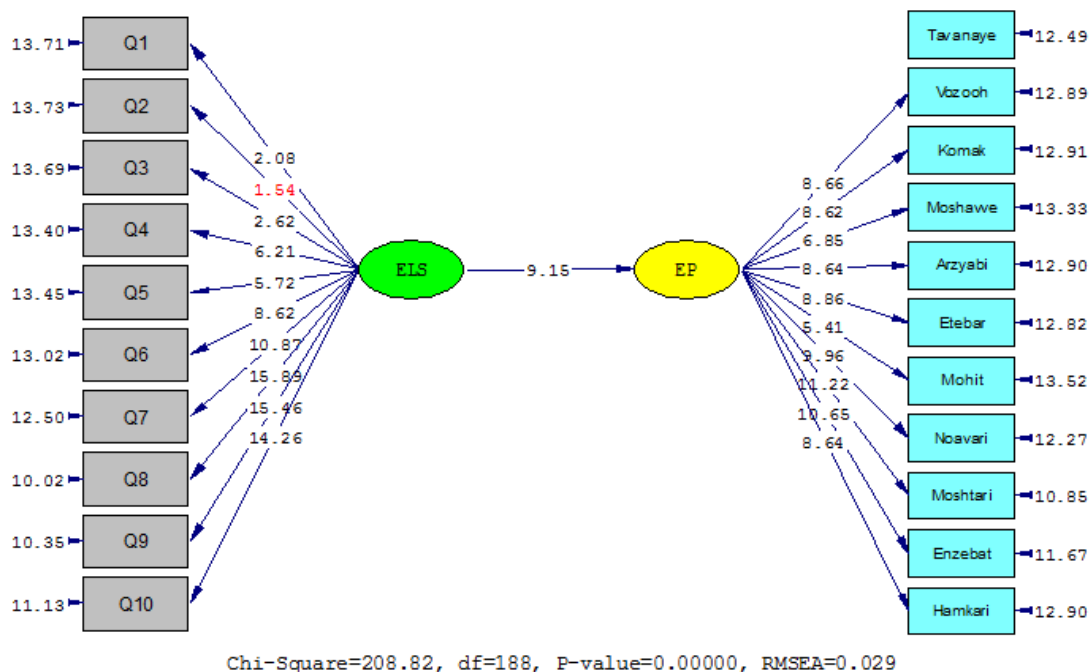
جدول ۱۵: شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری برای هر دو بخش دولتی و خصوصی

شاخص‌های برازش	مقادیر پژوهش		مقادیر مطلوب	
	دولتی	خصوصی		
تقسیم کای-مربع بر درجه آزادی	$\chi^2/df$	۱/۱۱۰	۱/۷۴۹	$\leq 5$
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	Root Mean Squared Error of Approximation (RMSEA)	۰/۰۲۹	۰/۰۴۲	$< 0.1$
شاخص نیکویی برازش تعدیل‌شده	Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	۰/۹۹	۰/۹۸	$\geq 0.9$
شاخص برازش نرم	Normed Fit Index (NFI)	۰/۹۸	۰/۹۹	$\geq 0.9$
شاخص برازش غیر نرم	Non-Normed Fit Index (NNFI)	۰/۹۷	۰/۹۹	$\geq 0.9$
شاخص برازش مقایسه‌ای	Comparative Fit Index (CFI)	۰/۹۹	۰/۹۸	$\geq 0.9$
شاخص برازش افزایشی	Incremental Fit Index (IFI)	۰/۹۹	۰/۹۸	$\geq 0.9$
شاخص نیکویی برازش	Goodness of Fit Index (GFI)	۰/۹۸	۰/۹۸	$\geq 0.9$
ریشه میانگین مربعات باقی‌مانده	Root Mean Square Residual (RMR)	۰/۰۹۹	۰/۰۹۹	$\geq 0.05$
ریشه میانگین مربعات باقی‌مانده استانداردشده	Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)	۰/۰۸۹	۰/۰۸۹	$\geq 0.05$

با توجه به جدول ۱۵ شاخص‌های برازش در حالت مطلوبی قرار دارد. پس از اطمینان از مناسب بودن شاخص‌های برازش مدل، نوبت به ارائه‌ی مدل معادلات ساختاری می‌رسد؛ بنابراین، ابتدا باید این مدل در حالت معنی‌داری نشان داده شود تا مشخص شود که مسیرها معنی‌دار هستند یا خیر. شکل ۱ و ۲ مدل معادلات ساختاری در حالت معنی‌داری را به ترتیب، برای سازمان‌های دولتی و برای سازمان‌های خصوصی را نشان می‌دهند.

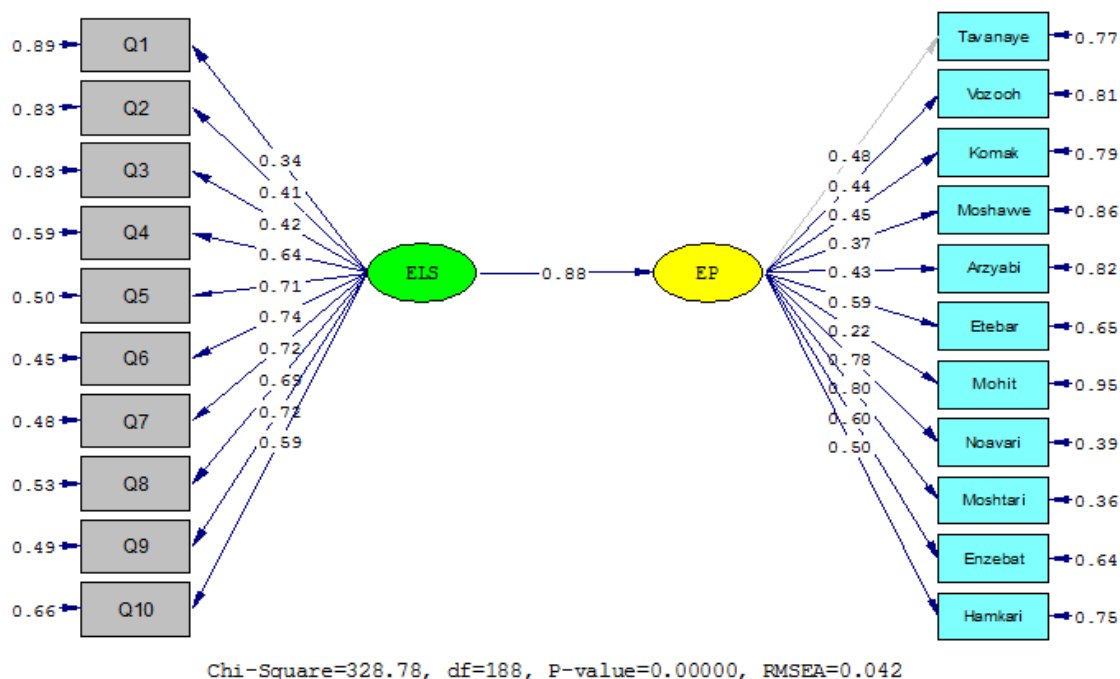


شکل ۱: مدلیابی معادلات ساختاری در حالت معنی‌داری برای سازمان‌های دولتی

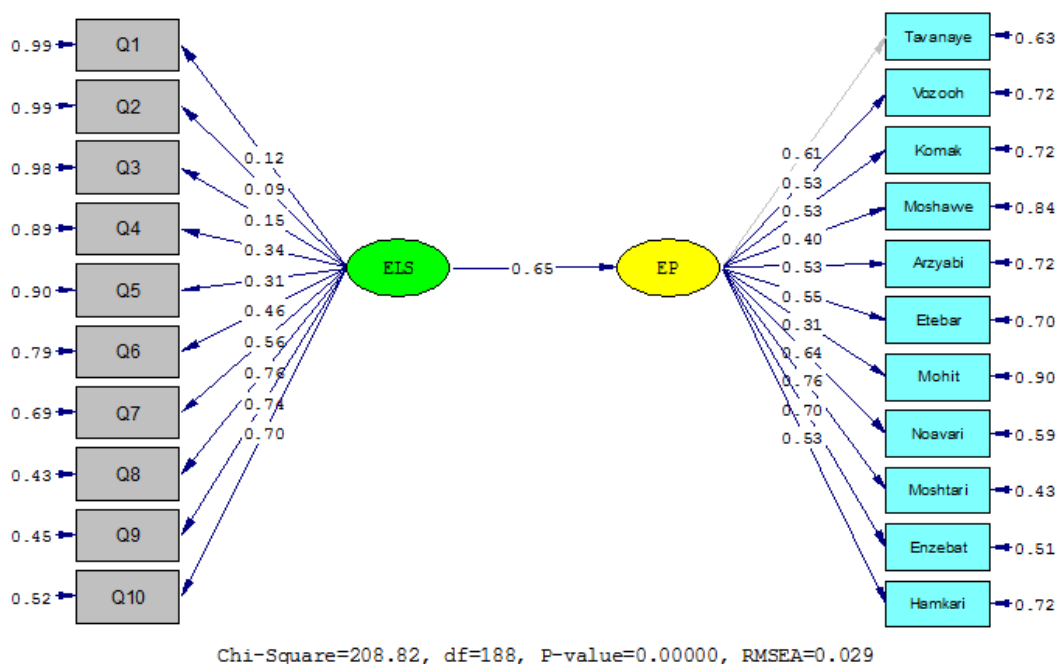


شکل ۲: مدلیابی معادلات ساختاری در حالت معنی داری برای سازمان‌های خصوصی

مقادیر روی مسیر در تحلیل عاملی تأییدی در حالت معنی داری، نشان دهنده آماری آزمون  $t$  است. اگر این آماره‌ها خارج از محدوده  $\pm 1/96$  باشد، روابط و اعداد روی مسیر معنی دار خواهند بود. همان‌طور که در شکل فوق ۱ و ۲ مشاهده می‌شود، تمامی آماره‌های  $t$  خارج از محدوده  $\pm 1/96$  هستند (هم برای سازمان‌های دولتی و هم برای سازمان‌های خصوصی). بنابراین، تمامی روابط معنی دار هستند (به جزء مسیر گویه‌ی ۲ برای متغیر سبک رهبری اخلاق‌گرا در سازمان خصوصی)؛ اکنون نوبت به ارائه مدل‌های معادلات ساختاری در حالت استاندارد می‌رسد. شکل ۳ این مدل را در حالت استاندارد به ترتیب، برای سازمان‌های دولتی و برای سازمان‌های خصوصی نشان می‌دهد.



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



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

شکل ۳ و ۴ که مدل‌های معادلات ساختاری پژوهش را در حالت استاندارد برای سبک رهبری اخلاق‌گرا و عملکرد کارکنان نشان می‌دهد، از دو بخش تشکیل شده است: ۱- تحلیل عاملی تأییدی (CFA<sup>۱</sup>) یا مدل اندازه‌گیری و ۲- تحلیل مسیر<sup>۲</sup> یا مدل ساختاری. در شکل ۳ و ۴ برای هر شکل دو مدل اندازه‌گیری یا تحلیل عاملی تأییدی داریم. مدل اندازه‌گیری اول، مربوط به متغیر پنهان (متغیر مستقل) یا سبک رهبری اخلاق‌گرا و ۱۰ گویه‌ی مربوط به آن و مدل اندازه‌گیری دوم مربوط به متغیر پنهان (متغیر وابسته) یا عملکرد کارکنان و ۱۱ مؤلفه‌ی مربوط به آن است. به اعداد روی مسیر بین مؤلفه‌های آشکار با متغیر پنهان، بار عاملی<sup>۳</sup> می‌گویند. بارهای عاملی به معنای آن هستند که گویه‌ها یا مؤلفه‌های آشکار چقدر با متغیر پنهان مربوط به خود رابطه دارند و آنها را تبیین می‌کنند. مقدار بارهای عاملی باید از ۰/۳ بیشتر باشد؛ همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، مقدار همه‌ی بارهای عاملی بالاتر از ۰/۳ هستند (برای هر دو بخش دولتی و خصوصی) (به جز مؤلفه محیط در سازمان‌های دولتی و گویه ۱، ۲ و ۳ برای متغیر سبک رهبری اخلاق‌گرا در سازمان خصوصی) و اثر تبیین‌کنندگی و رابطه‌ی بالایی با متغیر پنهان مربوط به خود دارند و این نشان از روایی عاملی (سازه) و اعتبار بالای مدل و سوال‌های پرسشنامه است که به خوبی متغیرهای مستقل و وابسته را اندازه‌گیری کرده است. در متغیر سبک رهبری اخلاق‌گرا برای سازمان‌های دولتی و خصوصی، به ترتیب، گویه‌ی ۶ با بار عاملی ۰/۷۴ و گویه‌ی ۸ با بار عاملی ۰/۷۶ در رتبه‌ی اول قرار دارند و دارای بیشترین رابطه و اثر اخلاق‌گرا هستند و گویه‌ی ۱ با بار عاملی ۰/۳۴ و گویه‌ی ۲ با بار عاملی ۰/۰۹ در رتبه‌ی آخر قرار دارند و کمترین رابطه و اثر تبیین‌کنندگی با متغیر پنهان مربوط به خود دارد؛ در متغیر عملکرد کارکنان برای سازمان‌های دولتی و خصوصی، به ترتیب، مؤلفه‌ی مشتری‌گرایی با بار عاملی ۰/۸۰ و مؤلفه‌ی مشتری‌گرایی با بار عاملی ۰/۷۶ در رتبه‌ی اول قرار دارند و دارای بیشترین رابطه و اثر تبیین‌کنندگی با متغیر پنهان مربوط به خود یعنی عملکرد کارکنان هستند و مؤلفه‌ی محیط با بار عاملی ۰/۲۲ (در بخش دولتی) و مؤلفه‌ی محیط با بار عاملی ۰/۳۱ (در بخش خصوصی) در رتبه‌ی آخر قرار دارند و کمترین رابطه و اثر تبیین‌کنندگی با متغیر پنهان

<sup>۱</sup> Confirmatory Factor Analysis

<sup>۲</sup> Path Analysis

<sup>۳</sup> Factor Load

مربوط به خود دارند. در نهایت، ضریب مسیر یا بتای بین متغیر سبک رهبری اخلاق گرا و متغیر عملکرد کارکنان به ترتیب برای سازمان‌های دولتی و خصوصی برابر با (۰/۸۸) و (۰/۶۵) است. یعنی در سازمان دولتی با افزایش یک واحد سبک رهبری اخلاق گرا ۰/۸۸ واحد عملکرد کارکنان افزایش می‌یابد. در سازمان خصوصی با افزایش یک واحد سبک رهبری اخلاق گرا ۰/۶۵ واحد عملکرد کارکنان افزایش می‌یابد. معادله‌های رگرسیون ساختاری آن برای سازمان دولتی و خصوصی به صورت ذیل نوشته می‌شوند:

(عملکرد کارکنان) = ۰/۸۸ = سبک رهبری اخلاق گرا: سازمان دولتی

(عملکرد کارکنان) = ۰/۶۵ = سبک رهبری اخلاق گرا: سازمان خصوصی

معادلات ساختاری به دست آمده برای رابطه سبک رهبری کارزماتیک و عملکرد کارکنان به شرح زیر است:

(عملکرد کارکنان) = ۰/۴۷ = سبک رهبری کارزماتیک: سازمان دولتی

(عملکرد کارکنان) = ۰/۴۶ = سبک رهبری کارزماتیک: سازمان خصوصی

براساس نتایج بالا می‌توان گفت که سبک رهبری اخلاق گرا هم از نظر پاسخگویان در بخش دولتی و هم از نظر پاسخگویان در بخش خصوصی سهمی بسزا در افزایش عملکرد کارکنان دارد. ضرایب بتا برای سبک رهبری اخلاق گرا در هر دو بخش دولتی و خصوصی قابل توجه است ( $\beta=0.88$  در بخش دولتی و  $\beta=0.65$  در بخش خصوصی). در واقع می‌توان گفت که با افزایش سبک رهبری اخلاق گرا، عملکرد کارکنان، هم در سازمان‌های دولتی و هم در سازمان‌های خصوصی استان تهران بهبود می‌یابد. این افزایش البته در بخش دولتی بیشتر از بخش خصوصی است و حاکی از آن است که سبک رهبری اخلاق گرا در سازمان‌های دولتی بیشتر مورد توجه و پذیرش پاسخگویان بوده و از نظر آنان در افزایش عملکرد کارکنان مؤثرتر است.

### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

بخش مهمی از توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورهای جهان سوم در گروی افزایش بهره‌وری سازمان‌ها در بخش دولتی و خصوصی است و این افزایش و یا بهبود بهره‌وری ممکن نمی‌گردد مگر آن که عملکرد کارکنان در این سازمان‌ها بهبود یابد و عملکرد کارکنان علاوه بر متغیرهای دیگر، به ویژه تحت تأثیر سبک رهبری در این سازمان‌ها است. گلایه‌ها و شکایات بسیاری از کارکنان مبنی بر آن که مدیران به شایستگی‌ها و توانایی‌های آنان توجهی ندارند و همواره آنان را تحقیر می‌کنند و یا دست کم می‌گیرند، سبب شده است که بسیاری از کارکنان به ویژه در بخش دولتی خواهان یک سبک مدیریتی اخلاق گرا باشند. یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که کارکنان در هر دو بخش دولتی و خصوصی سبک رهبری اخلاق گرا را بر سبک رهبری کارزماتیک ترجیح می‌دهند. ارزیابی از این سبک رهبری در سازمان‌های دولتی مثبت‌تر از سازمان‌های خصوصی است. از دیگر سو، نتایج حاکی از آن است که ارزیابی این کارکنان از عملکرد خود بالاتر از حد متوسط است (یعنی به هیچ وجه ارزیابی منفی یا پایین از عملکرد خود ندارند).

ارزیابی مثبت کارکنان در هر دو بخش دولتی و خصوصی حاکی از آن است که آنان این سبک رهبری را در افزایش عملکرد خود مؤثر می‌دانند.

از نظر آنان مسئولان هنگامی یک سبک رهبری اخلاق گرا دارند که:

به آنچه کارکنان می‌گویند گوش فرا دهند.

کارکنانی را که استانداردهای اخلاقی را نقض می‌کنند، تنبیه نمایند.

در زندگی شخصی خود به شیوه‌های اخلاقی رفتار کنند.  
بهترین‌ها را باید برای کارکنان خود آرزو نمایند.  
تصمیمات متعادل و عادلانه بگیرند.  
طوری رفتار کنند که کارکنان بتوانند به او اعتماد کنند.  
با کارکنان در مورد اخلاقیات یا ارزش‌های کاری صحبت کنند.  
الگویی برای انجام امور در مسیری درست و اخلاقی ارائه دهند.  
موفقیت را نه صرفاً برحسب نتایج بلکه همچنین بر اساس شیوه به‌دست آوردن نتایج تعریف کنند.  
در زمان تصمیم‌گیری به چیزی که صحیح است، عمل کنند.

### فهرست منابع

- اسماعیلی‌پور، رضا؛ اکبری، محسن و نیکوکار، هانی. (۱۳۹۶). روش تحقیق در مدیریت. رشت، چاپ اول، صص. ۹۵-۹۶.
- اسماعیلی راد، فاطمه (۱۳۹۲). رهبری اخلاقی و رابطه آن با تعهد سازمانی کارکنان واحدهای ستادی بانک ملی در شهر تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی. واحد تهران شمال.
- امیرنژاد، قنبر (۱۳۹۸). بررسی تاثیر رفاه کارکنان آینده بر چابکی سازمانی (مطالعه موردی: دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان خوزستان)، آینده‌پژوهی مدیریت، دوره ۳۰، شماره ۴ (پیاپی ۱۱۹)، زمستان ۱۳۹۸
- براتی، هاجر؛ عریضی، سیدحمیدرضا و نوری، ابوالقاسم (۱۳۸۸). رابطه ساده و چندگانه عدالت سازمانی با عملکرد شغلی در شرکت ذوب آهن اصفهان، چشم‌انداز مدیریت، ۹(۳۳)، صص. ۲۸-۹.
- جانعلی نژاد، محمد، (۱۳۸۱). بررسی عوامل موثر بر بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان دانشگاه تربیت مدرس. پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد. دانشگاه تربیت مدرس.
- حقیقی فرد، علی معیار؛ یوسفی، سجاد و میرزاد، اکبر. (۱۳۸۹). سبک رهبری و پیامدهای آن در چارچوب الگوی رهبری تمام‌عیار. دو ماهنامه‌ی توسعه‌ی انسانی پلیس، شماره‌ی ۲۸، صص. ۱۱-۲۷.
- خیریت، شاهین (۱۳۹۵). بررسی تاثیر استراتژی منابع انسانی با رویکرد مزیت رقابتی و بازار محوری بر عملکرد سازمان (مطالعه موردی: اداره کل بنادری دریا نوردی استان خوزستان بندر امام خمینی (ره)). پایان‌نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی (MA) گرایش: استراتژیک، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد یاسوج، دانشکده علوم انسانی، گروه مدیریت.
- دانش کهن، علی (۱۳۸۱). ارزیابی عملکرد منابع انسانی در بخش سلامت در کشورهای آسیای جنوب شرقی. مدرسه‌ی سلامت، دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، تهران.
- دلر و شمزر (۱۳۷۲). رهبری اثربخش. مترجم، سهراب خلیلی، تهران، انتشارات دانشگاه آزاد.
- رضایی، اکبر و خلیل‌زاده، احد (۱۳۸۸). رابطه بین هوش اجتماعی مدیران با رضایت شغلی معلمان مدارس، مجله علوم تربیتی، ۲ (۷)، صص. ۱۲۱-۱۴۵.
- رضائیان، علی (۱۳۶۸). کدامین سبک مدیریت. نشریه علوم تربیتی، شماره‌ی ۱۱، پاییز و زمستان.
- رضائیان، علی (۱۳۸۱). مدیریت رفتار سازمانی. تهران. انتشارات سمت.
- رضائیان، علی. (۱۳۸۶). مبانی سازمان و مدیریت. تهران، انتشارات سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
- رضائیان، علی. (۱۳۹۵). مبانی مدیریت رفتار سازمانی. تهران، انتشارات سمت، چاپ شانزدهم.
- رضائیان، علی (۱۳۸۶). اصول مدیریت، انتشارات سمت چاپ دهم.

صوریایی، علی (۱۳۸۴). اولویت بندی شاخص‌های عملکرد انسانی با استفاده از ای. اچ. پی. فازی. چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران.

قلی‌پور، آرزین (۱۳۸۰). سبک رهبری عامل تعیین کننده‌ی ساختار سازمانی رسمی، مجله‌ی دانش مدیریت، شماره‌ی ۵۴، صص. ۱۰۰-۷۵.

گوهری مقدم و سلیمانپور (۱۳۹۳). رابطه‌ی بین ویژگی‌های شخصیتی و سبک رهبری مدیریت پروژه. چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت پروژه. تهران.

معمارزاده، غلامرضا و صانعی، مهدی. (۱۳۹۰). الماس رهبری معنوی در نظام اداری ایران. فصلنامه‌ی مدیریت توسعه و تحول، دوره‌ی ۷، صص ۹-۱۸.

مقیم، سید محمد و رمضان، مجید (۱۳۹۰). پژوهشنامه مدیریت، جلد هفتم، انتشارات راه‌دان، تهران.

مهران، قربان شیرودی، مهران (۱۳۹۰)، بررسی سلامت سازمانی و رابطه آن با سبک مدیریت مدیران مطالعه موردی: شرکت توزیع برق تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد سنندج.

هرسی، پاول و بلانچارد، کنت (۱۳۸۰). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه‌ی قاسم کیبیری، چاپ هفتم، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی.

هرسی، پاول و بلانچارد، کنت (۱۳۸۲). مدیریت رفتار سازمانی. چاپ بیست و یکم. ترجمه علی علاقه‌بند، تهران: امیرکبیر.

یعقوبی، مریم؛ جوادی، مرضیه و کریمی، سعید (۱۳۸۸). بررسی عوامل موثر بر بهبود عملکرد، کارکنان بیمارستان‌های آموزشی شهر اصفهان. فصلنامه بیمارستان، دوره ۸، شماره ۳ و ۴، صص. ۷-۱۴.

Abdulwahab S. B. (2016). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study, *Business Management and Economics*, 4(1): 1-8.

Aitken, Paul, Higgs, Malcolm (2009) *Developing Change Leaders: The principles and practices of change leadership development*, Butterworth-Heinemann.

Amjad, A. (2017). *Leadership styles in public and private organization, A comparative study of leadership styles in public and private sector*. Pakistan, Virtual University of Pakistan, degree of master in business, master Thesis.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2002), "Developing Potential across a Full Range of Leadership Cases on Transactional and Transformational Leadership", Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.

Bernadin, H. K., Kane, J. S., Spina, J. D. R., Johnson, D. L. (1995). Performance appraisal design, development and implementation. In G. R. Ferris, S. D. Rosen, & D. J. Barnum (Eds.). *Handbook of human resource management*, Blackwell, Cambridge, mass.

Bournois F. (2002). *Cross-Cultural Approaches to Leadership Development*, Praeger.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), PP. 117-134.

Dillard, Jesse, Dujon, Veronica, King, Mary C. (2008). *Understanding the Social Dimension of Sustainability*. Routledge.

Dvir, Taly, Eden, Dov & Bruce J. Avolio and Boas Shamir (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment, *Academy of Management Journal*, Volume 45, Issue 401.

Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance, *European Journal of Business and Management*, 5(4), PP. 137-147.

Fine, Ben (2006). *Theories of Social Capital: Researchers Behaving Badly*, Pluto Press.

Frankel, A., & PGCMS, R. (2016). What leadership styles should senior nurses develop?. *nursing*, 10, 32.

Fulmer, R.M., & Goldsmith, M. (2001). *The Leadership Investment: How the World's Best Organizations Gain Strategic Advantage Through Leadership Development*. AMACOM.

Grootaert, Christiaan, van Bastelaer, Thierry (2002). *The Role of Social Capital in Development: An Empirical Assessment*, Cambridge University Press.

Hannum, K.M., Martineau J.W., Reinelt C. (2-010). *The Handbook of Leadership Development Evaluation*, Jossey-Bass.

Hersey, P., Blanchard, K., Dewey, J. (1996). *Management of organizational behavior*, New Jersey : Prentice – Hall.



- Jackson, S.E., & Alvarez, E. B. (1992). *Working Through Diversity: Human Resources Initiatives*. Guilford Press, New York.
- Keegan, D. P, Eiler, R.G and Jones C.R. (1989) "Are your performance measures obsolete?" *Management Accounting* Vol. 70 No. 12 pp 45.
- Koontz, Harold, O'Donnell, Cyril, Wehrich , Heinz (1986). *Essentials of Management*, McGraw-Hill.
- Lok P, & Crawford J. (2004). The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: A cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 23(4), PP. 321-338.
- McMichael, Philip D. (David) (2003). *Development and Social Change: A Global Perspective*. Sage.
- Moher, Jennifer Lori, Morales-Gómez, Daniel A. & Necla Tschirgi, Neclâ Yongaçoğlu Tschirgi (2000). *Reforming Social Policy: Changing Perspectives on Sustainable Human Development*, International Development Research Centre, the University of Michigan.
- Morvaridi, Behrooz (2008). *Social Justice and Development*, Palgrave, McMillan,
- Nakagawa, Junji (2006). *Managing Development: Globalization, Economic Restructuring and Social Policy*, Routledge.
- Osunde, C. (2015). Privatization of Public Enterprises in Nigeria: Impact On Employees' Performance and Managerial Implications. *International Journal of Research –Grant Haalayah a Knowledge Repository*, 3(3), PP. 32-38.
- Reid, J. (2016). The effects of leadership styles and budget participation on job satisfaction and job performance. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 3(1), PP. 3-21.
- Scott, S.G. and Bruce, R.A. (1998) Following the Leader in R&D: The Joint Effect of Subordinate Problem-Solving Style and Leader-Member Relations on Innovative Behavior. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 45, 3–10
- Sheraz, A., Zaheer, A., Nadeem, M. (2012). Enhancing employee performance through ethical leadership, transformational leadership and organizational culture in development sector of Pakistan, *African Journal of Business Management*, 6(4), PP. 1244-1259.
- Ukaga, Okechukwu, Chris Maser, Michael (2010). *Reichenbach Sustainable Development: Principles, Frameworks, and Case Studies*. CRC Press.
- Velsor, Ellen Van, McCauley, Cynthia D., Ruderman, Marian N. (2008). *Handbook of Leadership Development*, Third Edition, Jossey-Bass.
- Waldman, D., Ramirez, G., House, R., & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, (38), PP. 943-974.
- Wang, H., Law, K. S., Chen, Z. X. (2008), Leader-member exchange, employee performance, and work outcomes: an empirical study in the Chinese context, *The International Journal of Human Resource Management*, 19(10), PP. 1809-1824.

## Investigating the Relationship between Ethical and Charismatic Leadership Styles and Social Development Case study of employee performance in public and private organizations in Tehran

**Mohammad Golchini**<sup>1</sup>

*PhD Student in Public Administration, Comparative and Developmental Orientation, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran*

**Alireza Manzari Tavakol**<sup>2</sup>

*Assistant Professor of Educational Sciences, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran  
(Corresponding Author)*

**Sanjar Salajeqheh**<sup>3</sup>

*Associate Professor of Public Administration, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran*

**Zahra Shookoh**<sup>4</sup>

*Assistant Professor of Public Administration, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran*

**Abstract:** *Social development in any society depends on many factors, so that it is not possible to write a single version for all societies. One of the most important factors in social development is leadership styles in various social fields. However, there is much disagreement about which leadership style is more appropriate in different organizations and social arenas. In the present study, we compared the two styles of ethical and charismatic leadership among employees of public and private organizations in Tehran and showed that although, in theory, charismatic leadership style may be more appropriate or attractive for Iranian organizations, ethical leadership style from the perspective of employees. These organizations are more appropriate and are considered a way for more social development. The results show that not only are employees' evaluations of their performance in both the public and private sectors positive, but they also consider ethical management style to be more effective in increasing and improving their performance than charismatic leadership style. Overall, government employees are more positive about this style of leadership than private sector employees.*

**Keywords:** *Social Development, Leadership Styles, Ethical Leadership Style, Charismatic Leadership Style, Employee Performance.*

---

<sup>1</sup> Email: mgolchini88@gmail.com

<sup>2</sup> Email: a.manzari@iauk.ac.ir (Corresponding Author)

<sup>3</sup> Email: s.salajeqhe@iauk.ac

<sup>4</sup> Email: shokoh.azaduniversity@gmail.com