

## بررسی سبک رهبری تحول‌گرا و رابطه آن با اثربخشی سازمانی در سازمان صدا و

### سیما

علی میکائیلی

دانشجوی دکتری مدیریت، گروه مدیریت رسانه، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

(نویسنده مسئول) [alimikaeili@yahoo.com](mailto:alimikaeili@yahoo.com)

علی اکبر فرهنگی

استاد تمام، گروه مدیریت رسانه، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

حمید رضا حسینی دانا

استادیار، گروه مدیریت رسانه، دانشکده علوم انسانی و هنر، واحد دماوند، دانشگاه آزاد اسلامی، دماوند، ایران.

### چکیده

**مقدمه و هدف پژوهش:** در چند دهه اخیر نقش سازمان‌های رسانه‌ای بیشتر و پررنگ‌تر شده است و این امر باعث شده است که این سازمان‌ها از ابعاد مختلف مورد مطالعه و تحقیق قرار گیرند. یکی از این ابعاد بعد مدیریتی و اثربخشی این سازمان‌ها است. این پژوهش با هدف بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول‌گرا و اثربخشی سازمانی در سازمان صدا و سیما در تهران به روش پیمایشی انجام شده است.

**روش پژوهش:** پژوهش حاضر مطالعه‌ای توصیفی-تحلیلی و روش آن پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش ۴۰۰ نفر از کارکنان ۷ معاونت «سیما، صدا، خبر، پشتیبانی، آموزش، پژوهش و برنامه‌ریزی و فنی» در تهران بوده‌اند. این نمونه با روش تصادفی طبقه‌ای در این معاونت‌ها انتخاب شده‌اند. داده از طریق پرسشنامه استاندارد سبک رهبری تحول‌گرا (سؤال ۲۰) و پرسشنامه اثربخشی سازمانی (سؤال ۲۸) گردآوری شده است. پایایی این پرسشنامه‌ها با آلفای کرونباخ محاسبه شده برای پرسشنامه سبک رهبری تحول‌گرا ۰/۹۰ و پرسشنامه اثربخشی سازمانی ۰/۹۱ به تأیید رسیده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۶ انجام شده است.

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بین مؤلفه‌های سبک رهبری تحول‌گرا و اثربخشی سازمانی در سازمان صدا و سیما رابطه معنی‌داری در سطح ۱ درصد ( $p < 0.01$ ) وجود دارد. به طور کلی بین شاخص سبک رهبری تحول‌گرا و اثربخشی آن در سازمان صدا و سیما رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد.

**نتیجه‌گیری:** براساس نتایج پژوهش، سبک رهبری تحول‌گرا رابطه‌ای قوی و مثبتی با میزان اثربخشی سازمانی دارد، بدین معنا که بکارگیری سبک رهبری تحول‌گرا در سازمان صدا و سیما منجر به هدایت کارکنان جهت افزایش اثربخشی بیشتر سازمان و در نتیجه رسیدن سازمان صدا و سیما به اهداف از پیش تعیین شده می‌شود.

**کلید واژه‌ها:** رهبری، سبک رهبری، رهبری تحول‌گرا، اثربخشی سازمانی، صدا و سیما.

**مقدمه**

در چند دهه اخیر نقش سازمان‌های رسانه‌ای بیشتر و پررنگ‌تر شده است و این امر باعث شده است که این سازمان‌ها از ابعاد مختلف مورد مطالعه و تحقیق قرار گیرند. یکی از این ابعاد، بعد مدیریتی و اثربخشی این سازمان‌ها است. ویژگی‌های خاصی در سازمان‌های رسانه‌ای وجود دارد که مدیریت آن‌ها را نسبت به دیگر سازمان متمایز می‌سازد. در ادبیات مدیریت، از رسانه‌ها با عنوان سازمان‌های رسانه‌ای یاد می‌شود، و رسانه را در قالب یک سازمان با تمامی مختصات مفروض برای سازمان‌ها در نظر می‌گیرند. پیچیده شدن سازمان‌های رسانه‌ای و همچنین پیچیدگی در نحوه اداره این سازمان‌ها در فضای رقابتی امروزی باعث شده است حتی رشته‌ای بنام مدیریت رسانه شکل بگیرد و این خود مؤید آن است که توجه به سبک مدیریت در این سازمان‌ها بسیار مهم و ضروری است. سازمان‌های رسانه‌ای از آن‌چنان نقش و اهمیتی برخوردار شده‌اند که ضرورت توجه به سبک مدیریت در آن‌ها ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است.

**بیان مسئله**

مدیریت و هدایت کردن سازمان‌های رسانه‌ای به دلیل ویژگی‌های خاص این سازمان‌ها با پیچیدگی‌ها و حساسیت‌های خاصی روبرو است، از آنجا که امروزه همه سازمان‌ها به سمت اثربخش بودن پیش رفته‌اند، در سازمان‌های رسانه‌ای نیز باید چنین اتفاقی رخ داده شود. بنابر این سازمان صدا و سیما نیز که یک سازمان رسانه‌ای است باید برای اثربخش بودن گام‌های موثری را بردارد. یکی از عوامل مهم و مؤثر در اثربخشی سازمانی در سازمان‌های رسانه‌ای از جمله سازمان صدا و سیما بکارگیری سبک رهبری تحول‌گرا است.

سازمان صدا و سیما از نظر مدیریتی به شکل سنتی در حال اداره شدن است. مؤید آن نیز پژوهشی است که تحت عنوان "بررسی مسائل مدیریتی سازمان صدا و سیما با تکیه بر معاونت سیما" توسط اعظم علی اصفهانی (۱۳۹۴) انجام شده است در این پژوهش نشان داده شده است که حجم

بالای نیروی انسانی و مدیریت کردن این حجم از نیروی انسانی به شکل سنتی، سازمان صدا و سیما را دچار مشکل کرده است. عدم توجه به سبک‌های نوین مدیریتی و عدم استفاده از ظرفیت نیروی انسانی در سازمان صدا و سیما موجب شده است که اثربخشی در این سازمان بطور مستمر کاهش یابد.

بیش از چهار دهه از انقلاب اسلامی ایران می‌گذرد، در این بین رسانه‌های جدیدی ظهور کرده‌اند، اما هم‌چنان صدا و سیما (مخصوصاً تلویزیون) در نزد مردم ایران محبوب است و از طرفی رسانه ملی مهم‌ترین نهاد فرهنگی کشور است و اصلی‌ترین جریان رسانه‌ای کشور محسوب می‌شود. این مسائل حساسیت‌های خاصی برای رسانه ملی و نحوه مدیریت کردن در آن را به دنبال دارد. بنابر این مسئله این است که چرا با وجود گذشت چند دهه از انقلاب اسلامی، هنوز سازمان صدا و سیما به صورت سنتی اداره می‌شود و چرا این سازمان اثربخشی لازم را ندارد و راه رسیدن به اثربخشی در سازمان صدا و سیما چیست و چگونه می‌توان اثربخشی این سازمان را افزایش داد. یکی از عوامل افزایش اثربخشی در سازمان‌های رسانه‌ای از جمله سازمان صدا و سیما بکارگیری سبک رهبری تحول‌گرا است. تحقیقات نشان می‌دهد که بسیاری از ناکامی‌ها و شکست‌های سازمان‌ها، شرکت‌ها و حتی پروژه‌ها ناشی از سبک نامناسب مدیریتی است (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۳). سبک رهبری مدیران با اثربخشی، کارایی و بهره‌وری سازمان‌ها رابطه مستقیم دارد. (Choik Foong, 2001). آلباران و همکاران (۲۰۰۶) متعقد هستند که در توسعه نظریه‌های مدیریت رسانه، از موضوع سبک‌های رهبری نوین غفلت شده است. ادبیات کسب و کار اغلب بر توانایی سبک رهبری نوین در رسانه‌ها تأکید می‌کند. در نظریه رهبری نوین به سبک رهبری تحول‌گرا در سازمان‌های رسانه‌ای بسیار تأکید می‌شود (کونگ لوسی، ۱۳۹۲). جان ماکسول (۱۳۹۳) کارایی را لازمه بقای سازمان و لازمه موفقیت یک سازمان را اثربخشی آن سازمان می‌داند.

به هدف‌های مورد نظر خود نایل می‌آید. به عبارت دیگر اثربخشی سازمانی یعنی توانایی سازمان در رسیدن به هدف‌هایش، یکی از مهم‌ترین راه‌های رسیدن به اثربخشی سازمانی، بکارگیری سبک رهبری تحول‌گرا است.

#### اهمیت پژوهش

در یک دهه اخیر سازمان صدا و سیما از لحاظ افزایش شبکه‌ها به وضعیت قابل قبولی رسیده است این موضوع در "کتاب راوی صادق" گزارش عملکرد ۱۰ ساله (۱۳۸۳ تا ۱۳۹۳) سازمان صدا و سیما توسط جناب ضرغامی ریاست اسبق سازمان انجام شده است کاملاً مشخص است، اما به نظر می‌رسد سازمان صدا و سیما همانند بسیاری از سازمان‌ها در استفاده بهینه از منابع خویش دچار چالش بوده و اثربخشی سازمانی در حد انتظار ندارد، ادامه این روند در آینده نه چندان دور موجب می‌شود سازمان صدا و سیما محبوبیت خود را از دست بدهد و دچار مشکلات فراوانی بشود. اهمیت این پژوهش نیز از این جهت است که سعی دارد تاثیر سبک رهبری تحول‌گرا را که یکی از سبک‌های نوین رهبری سازمانی است را بر اثربخشی سازمانی که رسالت و هدف اصلی هر سازمان است را در رابطه با سازمان صدا و سیما بعنوان یک سازمان رسانه‌ای مورد سنجش قرارداد و راهکار مناسبی برای افزایش اثربخشی در این سازمان ارائه دهد.

#### اهداف پژوهش

**هدف اصلی:** تعیین ارتباط سبک رهبری تحول‌گرا با میزان اثربخشی سازمانی در سازمان صدا و سیما.

#### اهداف فرعی:

۱- تعیین ارتباط «نفوذ آرمانی» از مؤلفه‌های سبک رهبری تحول‌گرا با میزان اثربخشی سازمانی در سازمان صدا و سیما.

۲- تعیین ارتباط «انگیزش الهام بخش» از مؤلفه‌های سبک رهبری تحول‌گرا با میزان اثربخشی سازمانی در سازمان صدا و سیما.

استفاده از سبک رهبری تحول‌گرا باعث افزایش کارایی و اثربخشی سازمانی خواهد شد. اثربخشی سازمانی بدون سبک مدیریت مناسب امکان‌پذیر نخواهد بود. مطالعات انجام شده بیانگر آن است که سبک رهبری سازمانی یکی از عوامل مهم در اثربخشی سازمانی است، بدین معنا که سبک رهبری مناسب منجر به هدایت کارکنان جهت اثربخشی بیشتر سازمان و در نتیجه رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده می‌شود. در سال‌های اخیر، سازمان‌های پیشرفته و موفق رسانه‌ای بخش عظیمی از زمان و سرمایه خود را به سبک‌های رهبری مدیران جهت اثربخش بودن سازمان خود اختصاص داده‌اند. اثربخش بودن و پیشرفت سازمان‌های رسانه‌ای بدون استفاده از سبک‌های رهبری نوین امکان‌پذیر نخواهد بود. ناگفته پیداست که سبک‌های مدیریتی سستی در محیط پیچیده امروزه سازمان‌های رسانه‌ای پاسخگو نیستند. و باید به سمت سبک‌های نوین رهبری که باعث اثربخشی بیشتر در سازمان‌های رسانه‌ای از جمله سازمان صدا و سیما می‌شود پیش رفت. در واقع می‌توان گفت که موفقیت و اثربخش بودن سازمان‌های رسانه‌ای از جمله سازمان صدا و سیما در شرایط امروزی مستلزم تغییر در چگونگی سبک مدیریتی این گونه سازمان‌ها است.

رهبری تحول‌گرا بر آن است تا با بهره‌گیری از چهار مؤلفه (نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی). خلاءهای ناشی از کاستی‌های ساز و کارهای مدیریت سستی را جبران کند و سازمان‌های رسانه‌ای امروزی را به کمال مطلوب سوق دهد: (Cawthorne, 2010). توسعه سبک رهبری تحول‌گرا در سازمان‌های رسانه‌ای یک استراتژی کلیدی در اثربخشی سازمانی است. با توجه به اهمیت نیروی انسانی در سازمان‌های رسانه‌ای و نقش آن در رشد و تحقق اهداف سازمانی، پرداختن به سبک رهبری نوین، یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های سازمان‌های رسانه‌ای است.

تعیین اثربخشی سازمانی برای همه سازمان‌ها، یک مسئله ضروری و اساسی شمرده می‌شود (Rojas, 2000) اثربخشی سازمانی عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان

**نظریات و پارادایم رهبری**

به طور کلی، رویکردهای رهبری را می‌توان در چهار دسته تئوری ابر مرد یا خصوصیات فردی رهبری، تئوری‌های رفتاری، تئوری‌های اقتضایی و تئوری‌های نوین رهبری دسته‌بندی نمود. که هر کدام از این الگوها با یک مبنای فکری متفاوت سعی در تشریح فرآیند رهبری دارند (فرهنگی، ۱۳۹۵).

۳- تعیین ارتباط «ترغیب ذهنی» از مؤلفه‌های سبک رهبری تحول‌گرا با میزان اثربخشی سازمانی در سازمان صدا و سیما.

۴- تعیین ارتباط «ملاحظات فردی» از مؤلفه‌های سبک رهبری تحول‌گرا با میزان اثربخشی سازمانی در سازمان صدا و سیما.

**ادبیات پژوهش**

پارادایم تئوری‌های رهبری (فرهنگی، ۱۳۹۵) و (Bray man, 1992)

| نظریه‌ها             | مطالعات انجام شده   | دهه‌ها                              | تأکید بر   |
|----------------------|---|-------------------------------------|--|
| تئوری‌های شخصیتی     | تئوری ابرمرد یا تئوری صفات شخصیتی   | تا اواخر دهه ۱۹۴۰                   | توانایی رهبری ذاتی است   |
| تئوری‌های رفتاری     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحقیقات دانشگاه آیووا</li> <li>- تحقیقات دانشگاه اوهایو</li> <li>- تحقیقات دانشگاه میشیگان</li> <li>- تئوری شبکه رهبری بیک و موتون</li> </ul>  | از اواخر دهه ۱۹۴۰ تا اواخر دهه ۱۹۶۰ | اثربخشی رهبر در گرو کیفیت رفتار رهبر است                       |
| تئوری‌های اقتضایی    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الگوی اقتضایی فیدلر</li> <li>- تئوری مسیر - هدف</li> <li>- الگوی اقتضایی هرسی و بلانچارد</li> <li>- الگوی رهبری هنجاری</li> <li>- تئوری جانشین‌های رهبری</li> </ul>                                  | از اواخر دهه ۱۹۶۰ تا اواخر دهه ۱۹۸۰ | اثربخشی رهبری در گرو موقعیت است. همه چیز به موقعیت بستگی دارد. |
| تئوری‌های رهبری نوین | <ul style="list-style-type: none"> <li>- رهبری تحول‌گرا (تحول آفرین)</li> <li>- رهبری عمل‌گرا</li> <li>- رهبری مشارکتی</li> <li>- رهبری فرهمند</li> <li>- رهبری خدمت‌گزار</li> <li>- رهبری ممتاز</li> <li>- رهبری تبادل رهبر - عضو</li> </ul> | از اوایل دهه ۱۹۸۰                   | رهبران به چشم‌انداز نیاز دارند                                 |

که مدیر هنگام هدایت کردن فعالیت‌های دیگران از خود نشان می‌دهد (علاقه‌بند، ۱۳۹۰).

**سبک رهبری تحول‌گرا:** رهبران تحول‌گرا کسانی هستند که افرادشان را از طریق تعریف دقیق نقش‌ها و

**رهبری:** فرآیند نفوذ اجتماعی که در آن رهبر به دنبال مشارکت داوطلبانه زیر دستان جهت دستیابی به اهداف سازمانی است، (فرهنگی، صفرزاده، ۱۳۹۳).

سبک رهبری: سبک رهبری عبارت است از رفتاری

وظایف کاری در جهت نیل به اهداف تعیین شده راهنمایی و تشویق می‌کنند. رهبران تحول‌گرا افرادشان را ترغیب می‌کنند تا منافع سازمانی را بر منافع شخصی ترجیح دهند. رهبران تحول‌گرا افراد خود را ترغیب نموده و برمی‌انگیزانند، تا برای تحقق اهداف سازمان، حداکثر تلاش خود را انجام دهند (قلیچ لی، ۱۳۹۵).

باس (۱۹۹۹) مفهوم اولیه رهبری تحول‌گرا (تحول‌آفرین) را ارائه نمود. وی رهبری تحول‌گرا را به عنوان فرآیندی که در آن رهبر و پیروان همدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه ترقی می‌دهند، تعبیر می‌کند. بدین ترتیب خصوصیات اخلاقی و ایده‌آل‌های متعالی مانند: آزادی، عدالت، برابری، انسانیت، صلح و غیره را در پیرامون خود متجلی می‌سازند و از خصوصیات نامطلوب مثل، ترس، حرص، حسادت، و تنفر دوری می‌کنند (خورشیدی و ذوالفقاری، ۱۳۹۲). تئوری رهبری تحول‌گرا به جای خصوصیات شخصیتی و روابط پیروان و رهبر، بر توانایی تحول‌گرایی رهبر تاکید دارد. رهبران تحول‌گرا با ارائه یک چشم‌انداز ویژه از آینده و تغییر عمده کارها و با بهره‌برداری از انگیزه و آرمان‌های پیروان شناخته می‌شوند (فرهنگی، ۱۳۹۵). رهبران تحول‌گرا با ارزش‌ها و خواست‌های واقعی پیروان در می‌آمیزند و هدف شان را بالاتر از امیال و خواسته‌های روزمره و سطح پایین قرار می‌دهند. برنز در این رابطه می‌نویسد که این رهبران و پیروان یکدیگر را به سطوح بالاتری از انگیزه‌ها و اخلاقیات ارتقاء می‌دهند. رهبری تحول‌گرا ارضای نیازهای فیزیولوژیک و امنیت پیروان را پشت سر می‌گذارد و به نیازهای تعلق و منزلت می‌پردازد و سعی می‌کند بلوغ اخلاقی را محقق کند. رهبری تحول‌گرا افراد را به گونه‌ای متحول می‌کند که منافع خود را هم جهت و سازگار با منافع جمعی و گروهی دنبال کنند (توکلی و بهشتی‌پور، ۱۳۹۰).

### فلسفه وجودی رهبران تحول‌گرا در سازمان‌ها

فلسفه وجودی رهبران تحول‌گرا در سازمان‌ها، رهایی سازمان از شرایط بحران و اضمحلال است. برای غلبه بر این

مشکل، رهبران تحول‌گرا از فرآیند تغییر و تحول استفاده می‌کنند. فرآیند تحول مستلزم تغییرات اساسی در اعمال، نگرش و اخلاق کاری پیروان در راستای دستیابی به دستاوردهای مثبت و اثربخش است. محققان معتقدند رهبران تحول‌گرا در راستای اعمال فرآیند تحول، لازم است به چهار اصل مبادرت ورزند.

۱- به چالش کشیدن وضع موجود و متقاعد کردن پیروان برای تغییر: رهبران تحول‌گرا وضع موجود را نگران‌کننده و بحرانی می‌دانند. آن‌ها از طریق افزایش حساسیت پیروان نسبت به تغییرات و تهدیدات محیطی و با تأکید بر قدرت ریسک‌پذیری خود پیروان را متقاعد می‌کنند که در جهت ایجاد تحولات آرمانی گام بردارند.

۲- ترسیم چشم‌اندازی مشترک: رهبران تحول‌گرا با تشویق پیروان به اندیشیدن در باره آینده‌ای ایده‌آل و با در نظر گرفتن منابع و منافع سازمانی، چشم‌اندازی از وضعیت مطلوب سازمان را ترسیم می‌کنند که مورد قبول همگان باشد. آن‌ها در بیان چشم‌انداز از عباراتی آرمانی استفاده می‌کنند و تنها از بعد اقتصادی به آن نگاه نمی‌کنند.

۳- رهبری اثربخش فرآیند تحول: پیش بردن فرآیند تحول و اعمال تغییرات مثبت، مستلزم هدایت و کنترل است. رهبران اثربخش با القای احساس ضرورت به تغییر در مدیران و کسب حمایت و پشتیبانی آن‌ها و با توانمندسازی، گسترش همکاری و حمایت از پیروان فرآیند تحول را رهبری می‌کنند.

۴- ترویج تغییر به عنوان عنصری دائمی و نهادی در سازمان: رهبران تحول‌گرا بعد از اعمال فرآیند تغییر از صحنه کار نمی‌روند، بلکه ضرورت تحول و تغییر را به صورت عنصری دائمی در سازمان نهادینه می‌کنند. آن‌ها علایق فردی پیروان را به علایق جمعی تبدیل می‌کنند، وظایف ویژه‌ای برای کنترل پیشرفت مشخص می‌کنند و مدیران را جهت الگوسازی روش‌ها ترغیب می‌کنند (فرهنگی، ۱۳۹۵).

نظریه رهبری تحول‌گرا، رهبری را یک فرآیند می‌داند، نه مجموعه‌ای از فعالیت‌های مجزا، بدین ترتیب طبق این نظریه، رهبری جریانی از پیوندهای تکاملی است که در آن

نه در جهت وضعیت حال سازمان، آن‌ها اغلب تغییرات شگرفت را برای فرهنگ سازمان‌ها به همراه می‌آورند و مدت زمان زیادی بعد از ترک سازمان در اذهان می‌ماند (فرهنگی و دیگران، ۱۳۹۵).

### خصوصیات رهبران تحول‌گرا

خصوصیات و رفتارهای کلیدی رهبران تحول‌گرا (Robbins & Judge, 2014) و (لوسیر و اف آکوا، ۱۳۹۱) و (فرهنگی، ۱۳۹۵).

رهبر به طور منظم پاسخ‌های معنی‌دار از سوی پیروان دریافت می‌کند و رفتار خود را براساس این واکنش‌های حمایت‌گرایانه یا مقاومت‌کننده (جریان‌های مخالف و موافق) اصلاح می‌کند (خورشیدی و ذالفقاری، ۱۳۹۲).

رهبران تحول‌گرا برای افزایش عملکرد، و رای آنچه که برای رسیدن به اهداف مستقیم سازمان لازم است، تلاش می‌کنند. آن‌ها هیجان را به محیط کار آورده و پیوندهای عاطفی قابل توجهی را بین خود و زیردستانشان به وجود می‌آورند. رهبران تحول‌گرا در جهت آنچه که به آن اعتقاد دارند برای سازمان درست و مناسب است، تلاش می‌کنند و

| شرح رفتار   | اجزای رفتار                       |
|---|-----------------------------------|
| چشم‌انداز ارائه می‌دهد و حس داشتن مأموریت را فراهم می‌سازد، احساس افتخار را ایجاد می‌کند، احترام و اعتماد را بدست می‌آورد.  | ۱- نفوذ آرمانی                    |
| انتظارات عملکردی بالایی را مطرح می‌سازد، برای تمرکز روی تلاش‌ها از علائم و نمادها استفاده نموده، و اهداف مهم را به روش ساده بیان می‌کند   | ۲- انگیزش الهام بخش               |
| هوشمندی، عقلانیت و حل مسأله خلاقانه را ارتقاء می‌دهد. ایجاد خلاقیت در کارکنان به گونه‌ای که خود بتوانند روش‌های جدید و راه‌های نو را پیدا کنند  | ۳- ترغیب ذهنی                     |
| به هریک از افراد سازمان شخصاً توجه دارد، با هریک از آن‌ها به طور انفرادی صحبت می‌کند، مربی و مشاور آن‌ها است. به منظور کسب موفقیت و رشد توجه خاصی را به کارکنان مبذول می‌دارد.  | ۴- ملاحظه فردی                    |
| رهبران تحول‌گرا فرصت‌های سازمان را شناسایی می‌کنند، با ارائه چشم‌اندازی مطلوب از آینده به پیروان، به آن‌ها الهام می‌بخشند   | ۵- ترسیم چشم‌انداز و بیان واضح آن |
| رهبران تحول‌گرا رفتارهای مثبت و ایده آل را تقویت می‌کنند و سرمشق‌هایی برای پیروان به نحوی که با ارزش‌ها و انتظارات سازمان سازگار باشد، تعیین می‌کنند  | ۶- الگوسازی                       |
| رهبران تحول‌گرا به توانمندسازی پیروان در قالب یک تیم کمک می‌کنند و آن‌ها را نسبت به اهداف تیم متعهد می‌کنند.  | ۷- گسترش و پذیرش اهداف تیم        |
| رهبران تحول‌گرا به هرکدام از پیروان خود اعتماد کامل دارند، به آن‌ها احترام می‌گذارند و درکنار نیازهای سازمان به نیازهای پیروان نیز اهمیت می‌دهند.   | ۸- اعتماد به پیروان               |
| رهبران تحول‌گرا رویایی هستند، اعتقاد زیادی به خواست خود دارند و خود را نماینده تغییر می‌دانند. در راستای اعمال این تغییر و برآورده کردن آرمان‌ها و رویاهای خود ریسک زیادی را انجام می‌دهند، اما به هیچ وجه انسان‌های بی‌ملاحظه‌ای نیستند. | ۹- ریسک پذیری                     |
| رهبران تحول‌گرا پیروان را جهت تفکر خارج از چارچوب و بررسی مجدد روش‌های قدیمی به چالش می‌کشاند.  | ۱۰- توانمند سازی                  |

رهبری تحول‌گرا فرآیند تأثیرگذاری و تغییرات اساسی

مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا

کمک می‌کنند تا مهارت‌هایی که برای رسیدن به هدف مشخص را لازم دارند، پرورش دهند. این رهبران ممکن است زمان قابل ملاحظه‌ای را صرف پرورش دادن، آموزش و تعلیم کنند (Spector et al, 2004).

اثربخشی سازمانی: اثربخشی سازمانی درجه‌ای است که یک سازمان هدف‌هایش را تشخیص و به آن‌ها دست یابد (ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۹۵). اثربخشی سازمان عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان به هدف‌های مورد نظر خود نایل می‌آید. (دفت، ۱۳۹۲). به عبارت دیگر اثربخشی سازمانی اندازه‌ای است که یک سازمان به اهدافش تحقق می‌بخشد (Zheng & et al, 2010).

**دلایل اندازه‌گیری اثربخشی سازمانی در سازمان‌های رسانه‌ای.**

۱- بررسی میزان عملکرد استراتژی‌ها و به تبع آن تحقق اهداف سازمان.

۲- با پیگیری میزان پیشرفت در جهت اهداف تعیین شده مشخص می‌شود که آیا سیاست‌های تدوین شده به صورت موفقیت‌آمیزی به اجرا در آمده‌اند یا خیر.

۳- با اندازه‌گیری اثربخشی سازمان، اندازه‌گیری مخاطبان و مشتری‌ها مشخص می‌شود و این که آیا سیاست‌های جذب مخاطب و مشتری صحیح تدوین شده‌اند یا خیر.

۴- کنترل فعالیت‌ها و بررسی مؤثر بودن فرآیندها و راهکارهای اجرایی.

۵- اندازه‌گیری اثربخشی سازمان موجب انعکاس وضعیت سازمان به مدیران جهت تصمیم‌گیری‌های مدیریتی را فراهم می‌کند.

۶- مقایسه وضعیت فعلی سازمان با دوره‌های گذشته آن مشخص می‌شود.

۷- ارزیابی و اندازه‌گیری اثربخشی سازمانی امکان شناسایی زمینه‌هایی که مدیریت باید توجه بیشتری به آن‌ها بنماید را میسر می‌سازد و به شناسایی فرصت‌ها و محدودیت‌ها کمک می‌کند.

۸- تحلیل محیط داخلی سازمان و شناخت قوت‌ها و

در نگرش‌ها و فرضیات اعضای سازمان و ایجاد تعهد در آن‌ها برای رسیدن به هدف‌های سازمانی است. رهبران تحول‌گرا کسانی هستند که افرادشان را از طریق تعریف دقیق نقش‌ها و وظایف کاری در جهت نیل به اهداف تعیین شده راهنمایی و تشویق می‌کنند. رهبران تحول‌گرا افرادشان را ترغیب می‌کنند تا منافع سازمانی را بر منافع شخصی ترجیح دهند. رهبران تحول‌گرا افراد خود را ترغیب نموده و بر می‌انگیزانند، تا برای تحقق اهداف سازمان، حداکثر تلاش خود را انجام دهند (قلیچ لی، ۱۳۹۵).

رهبری تحول‌گرا برای عملی شدن به چهار مؤلفه که به عنوان عناصر تشکیل دهنده این نظریه نیز شناخته شده‌اند، نیاز دارد. این چهار مؤلفه عبارتند از:

۱- نفوذ آرمانی: ایجاد احترام در بین پیروان نسبت به رهبر به عنوان عامل اصلی تغییر و ضرورت پیروی از رهبر (خورشیدی و ذوالفقاری، ۱۳۹۲)

۲- انگیزش الهام بخش: ایجاد این اعتقاد در پیروان که مشکلات به وسیله آنان حل خواهد شد (خورشیدی و ذوالفقاری، ۱۳۹۲) رهبر کارکنان را ترغیب می‌کند تا به هدف و قابل دست‌یابی بودن آن با تلاش، باور پیدا کنند. این افراد معمولاً نسبت به آینده و قابل دسترس بودن اهداف خوش بین هستند.

۳- ترغیب ذهنی: ایجاد خلاقیت در پیروان آن گونه که خود بتوانند روش‌های جدید و راه‌های نو را پیدا کنند (خورشیدی و ذوالفقاری، ۱۳۹۲) رهبر به صورت ذهنی کارکنان را بر می‌انگیزد. این رهبران پیروانشان را تشویق می‌کنند که در حل مسائل خلاقانه برخورد کنند و فرضیات بدیهی را مورد سؤال قرار دهند. آن‌ها پیروان را ترغیب می‌کنند که مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند و فنون نوآورانه حل مسئله را پیاده کنند.

۴- ملاحظات فردی: رهبر به نیازهای پیروان به منظور کسب موفقیت و رشد توجه خاصی مدول می‌دارد (خورشیدی و ذوالفقاری، ۱۳۹۲) رهبر نیازهای اساسی زیر دستان را برآورده می‌کند. این رهبران نیازهای افراد را تشخیص می‌دهند و به آن‌ها

- ضعف‌های آن.
- ۹- زمینه‌سازی طراحی نظام انگیزش عملکرد کارکنان.
- ۱۰- آگاهی یافتن مدیران از اثر بخشی تصمیمات اخذ شده قبلی.
- ۱۱- اطمینان از صحت استراتژی و تداوم حرکت آن و بازخورد تحقق اهداف.
- ۱۲- شناسایی مشکلات سازمان و زمینه سازی جهت رفع آن‌ها.
- ۱۳- فراهم شدن اطلاعات لازم برای برنامه‌ریزی و توسعه منابع انسانی.
- ۱۴- فراهم شدن مسیر رشد و توسعه بهبود فرایندها.
- ۱۵- نظام‌مند شدن تشویق‌ها و تنبیه‌ها.
- ۱۶- برقراری ارتباط منطقی بین سبک مدیران و رفتار کارکنان.
- ۱۷- تحت کنترل قرارگیری دارایی‌های مشهود و نامشهود.
- ۱۸- ارزیابی عملکرد درست سیستم بازخورد.
- ۱۹- بهبود فرآیندهای برنامه‌ریزی و تخصیص منابع و تصمیم‌گیری‌ها.
- ۲۰- اثربخشی سازمانی موجب ارزیابی عملکرد سبک‌های رهبری و مدیریتی.
- اندازه‌گیری اثربخشی سازمان نشان می‌دهد که سازمان تا چه اندازه توانسته است به اهداف مورد نظر خود برسد و تا چه اندازه توانسته است موارد ۲۰گانه فوق را محقق کند (دفت، ۱۳۹۲).
- پیشینه پژوهش**
- پیشینه تحقیقات نشان می‌دهند که استفاده از سبک رهبری تحول‌گرا موجب افزایش کارایی، افزایش عملکرد سازمان و اثربخشی سازمان می‌شود. در پژوهش شعبانی‌نژاد و دیگران (۱۳۹۵)؛ با عنوان «رابطه رهبری تحول‌گرا و عملکرد شغلی کارکنان در بیمارستان فارابی» نشان می‌دهند که مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا (نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی) می‌تواند منجر به ارتقای عملکرد سازمانی شود. همچنین در پژوهش اکرادی و دیگران (۱۳۹۵)؛ با موضوع «رابطه سبک رهبری تحول‌گرا با تعالی سازمانی»، نشان داده شده است که نقش رهبری تحول‌گرا در پیش‌بینی تعالی سازمانی بسیار موثر است. رودساز و محرابی (۱۳۹۴)؛ در پژوهشی خود با موضوع «بررسی تبیین ارتباط رهبری تحول‌آفرین با اثربخشی سازمانی»، نشان می‌دهند که بقای سازمان‌ها در گروه انطباق با آینده است و شناخت عمیق محیط و دوراندیشی قدرتمند و مدیران تحول‌گرا می‌تواند در جهت بقای سازمان‌ها مفید و اثربخش باشد. مهدیان و دیگران (۱۳۹۴)؛ نیز با موضوع «بررسی رابطه سبک رهبری تحول‌گرا با بالندگی سازمانی»، نشان می‌دهند که سبک رهبری تحول‌گرا باعث بالندگی سازمانی و اثربخشی سازمانی می‌شود. خوشحال کلویر و دیگران (۱۳۹۳)؛ در خصوص سبک‌های رهبری و یادگیری سازمانی پژوهشی‌های جداگانه‌ای انجام داده که نتایج آن نشان می‌دهد که سبک رهبری تحول‌آفرین (تحول‌گرا) باعث یادگیری می‌شود. شیخ‌علی‌زاده هریس و تجاری (۱۳۹۲)؛ در پژوهشی با موضوع «تأثیر رهبری تحول‌گرا و فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمانی در سازمان‌های ورزشی»، نشان می‌دهند که رهبری تحول‌گرا بصورت مستقیم باعث افزایش اثربخشی سازمانی می‌شود. مرادی و همکاران (۱۳۹۱)؛ در پژوهشی با عنوان «تأثیر رهبری تحول‌گرا بر عدالت سازمانی» نشان می‌دهند که رهبری تحول‌گرا تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم بر عدالت سازمانی دارد. سنجقی و دیگران (۱۳۹۱)؛ در پژوهشی با موضوع «تأثیر گرایش کارآفرینانه بر رابطه بین سبک‌های رهبری و اثربخشی سازمانی»، نشان دادند که سبک رهبری تحول‌گرا بصورت مستقیم در درجه اثربخشی سازمانی تأثیر دارد. تابی و دیگران (۱۳۹۱)؛ در پژوهشی با موضوع «بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت کارکنان»، رابطه مثبت و معنی‌داری بین سبک رهبری تحول‌گرا و خلاقیت کارکنان نشان داده می‌شود.



سبک رهبری تحول‌گرا بیشترین تأثیر را بر اثربخشی دارد. در سبک رهبری تحول‌گرا چهار مؤلفه (نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی) بسیار مهم هستند و این چهار مؤلفه ساختار سبک رهبری تحول‌گرا را تشکیل می‌دهند. در تمام پژوهش‌های ذکر شده از این چهار مؤلفه استفاده شده است و نتایج نشان داده‌اند که سبک رهبری تحول‌گرا باعث، یادگیری سازمانی، عملکرد عالی هم در سطح فردی و هم در سطح سازمان، بالندگی سازمانی، عدالت سازمانی، خلاقیت و نوآوری و در نهایت منجر به اثربخشی سازمانی می‌شود.

جیوتی و دیو (۲۰۱۵): در پژوهشی با موضوع «تأثیر رهبری تحول‌گرا بر خلاقیت سازمانی» و لیل و یلسو (۲۰۰۹): با موضوع «رهبری تحول‌گرا بر خلاقیت و نوآوری سازمانی»، نشان می‌دهند که سبک رهبری تحول‌گرا هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی موجب بروز خلاقیت می‌شود. وانگ و هوول (۲۰۱۲): در پژوهشی با موضوع «تأثیر رهبری تحول‌گرا بر نتایج عملکرد کارکنان»، نتایج نشان می‌دهد که سبک رهبری تحول‌گرا هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی باعث افزایش عملکرد پیروان می‌شود. ابراهیم و التینیجی (۲۰۱۲) در پژوهش خود تحت عنوان «تأثیر سبک رهبری مدیر بر عملکرد و اثربخشی» نشان دادند که

#### جدول خلاصه پژوهش‌های گذشته

| عنوان و نتیجه پژوهش   | سال تحقیق | نام محققین           |
|---|-----------|----------------------|
| عنوان<br>رابطه رهبری تحول‌گرا و عملکرد شغلی کارکنان   | ۱۳۹۵      | شعبانی‌نژاد و دیگران |
| نتیجه<br>بین ابعاد رهبری تحول‌گرا و عملکرد شغلی رابطه معنی‌دار وجود دارد،   |           |                      |
| عنوان<br>رابطه سبک رهبری تحول‌گرا با تعالی سازمانی  | ۱۳۹۴      | اکرادی و دیگران      |
| نتیجه<br>بین سبک رهبری تحول‌گرا و تعالی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد، علاوه بر آن، براساس یافته‌های این پژوهش نقش رهبری تحول‌گرا در پیش‌بینی تعالی سازمان مورد تأیید واقع گردیده است. |           |                      |
| عنوان<br>بررسی رابطه سبک رهبری تحول‌گرا با بالندگی سازمانی  | ۱۳۹۴      | مهدیان و دیگران      |
| نتیجه<br>یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بین سبک رهبری تحول‌گرا و بالندگی سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد  |           |                      |
| عنوان<br>بررسی نقش میانجی فضای اخلاقی مثبت در ارتباط رهبری تحول‌آفرین و اثربخشی سازمانی   | ۱۳۹۴      | رود ساز و محرابی     |
| نتیجه<br>در این پژوهش نقش متغیر میانجی فضای اخلاقی مثبت در ایجاد ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و اثربخشی سازمانی تأیید شده است  |           |                      |
| عنوان<br>بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و یادگیری سازمانی   | ۱۳۹۳      | خوشحال               |

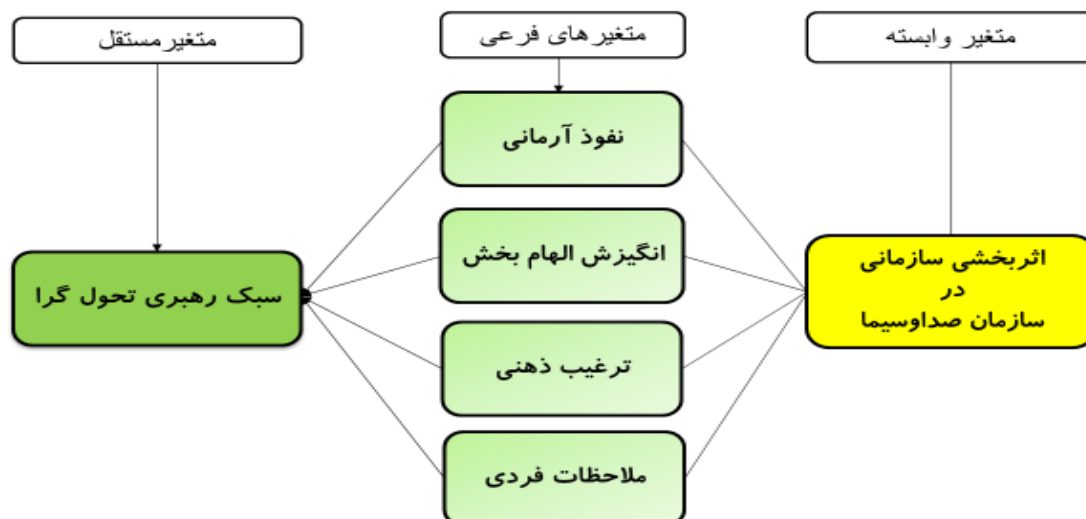
|   |       |      |                                 |
|---|-------|------|---------------------------------|
| نتایج حاصل از آزمون فرضیات نشان داد که بین تک تک مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین (نفوذ آرمانی - ترغیب ذهنی - انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی) با یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. و در بین این مؤلفه‌ها انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی به ترتیب بیشترین همبستگی را با یادگیری سازمانی کارکنان داشته‌اند. | نتیجه |      | کلوبر<br>و<br>دیگران            |
| بررسی رابطه بین سبک رهبری مدیران با اثربخشی سازمانی   | عنوان |      | زکی<br>و<br>دیگران              |
| نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بین سبک رهبری مدیران و اثربخشی سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد و سبک رهبری مدیران باعث افزایش اثربخشی سازمانی می‌شود   | نتیجه | ۱۳۹۴ |                                 |
| تأثیر رهبری تحول‌گرا و عدالت سازمانی  | عنوان |      | مرادی<br>و<br>دیگران            |
| تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم رهبری تحول‌گرا از طریق عدالت سازمانی را مورد تأیید قرار می‌دهد.  | نتیجه | ۱۳۹۲ |                                 |
| تأثیر رهبری تحول‌گرا و فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمانی   | عنوان |      | شیخ‌علی زاده<br>هریس و<br>تجاری |
| نتایج نشان می‌دهند که رهبری تحول‌گرا بصورت مستقیم و غیرمستقیم تأثیر مثبت و معنی‌داری بر اثربخشی سازمانی دارد.   | نتیجه | ۱۳۹۲ |                                 |
| بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت کارکنان   | عنوان |      | تابلی<br>و<br>دیگران            |
| بین رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت کارکنان، رابطه معنی‌داری وجود دارد. سبک رهبری تحول‌آفرین که شامل (نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی) است رابطه معنی‌دار و مستقیم با خلاقیت کارکنان دارد. از طریق رفتار رهبری تحول‌آفرین، انگیزه درونی پیروان افزایش می‌یابد و منجر به خلاقیت بیشتر آن‌ها می‌شود  | نتیجه | ۱۳۹۱ |                                 |
| تأثیر گرایش کارآفرینانه بر رابطه بین سبک‌های رهبری و اثربخشی سازمانی  | عنوان |      | سنجقی<br>و<br>دیگران            |
| گرایش کارآفرینانه می‌تواند حوزه اثرگذاری سبک رهبری تحول‌آفرین را از اثر مستقیم به اثر کلی ارتقاء دهد. در نتیجه، اعمال سبک رهبری تحول‌آفرین و اتخاذ گرایش کارآفرینانه بصورت توأمان به بهبود مستمر درجه اثربخشی سازمان‌های هدف منجر خواهد شد.   | نتیجه | ۱۳۹۱ |                                 |
| تأثیر رهبری تحول‌گرا بر خلاقیت سازمانی  | عنوان |      | JYoti<br>And<br>Dev             |
| نتایج نشان می‌دهد که بین رهبری تحول‌گرا و خلاقیت کارکنان رابطه مثبت وجود دارد   | نتیجه | ۲۰۱۵ |                                 |
| تأثیر سبک رهبری مدیر بر عملکرد و اثربخشی مدارس در دبی   | عنوان |      | Ibrahim<br>&<br>AL -<br>Taneiji |
| سبک رهبری تحول‌گرا بیشترین تأثیر و سپس سبک مشارکتی و پس از آن سبک منفعل یا اجتنابی کمترین تأثیر را در اثربخشی مدارس دارد  | نتیجه | ۲۰۱۲ |                                 |
| تأثیر رهبری تحول‌گرا بر نتایج پیروان  | عنوان |      | Wang<br>And<br>Howell           |
| سبک رهبری تحول‌گرا هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی باعث افزایش عملکرد پیروان می‌شود  | نتیجه | ۲۰۱۲ |                                 |
| تأثیر رهبری تحول‌گرا بر خلاقیت و نوآوری سازمانی   | عنوان |      | Lale<br>And<br>Ilsev            |
| رهبری تحول‌گرا بر اثربخشی خلاقیت هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی تأثیر دارد  | نتیجه | ۲۰۰۹ |                                 |

برای تدوین و آزمون فرضیات، هر پژوهش‌گر

مدل مفهومی پژوهش

بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی) ارائه شده به وسیله باس (۱۹۹۹) و همچنین اثربخشی سازمانی، مدل مفهومی ذیل ارائه می‌شود.

نیازمند ارائه مدل مفهومی تحقیق است، تا براساس آن ضمن شناسایی متغیرها، روابط بین متغیرها را تبیین کند. با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش و با توجه به مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا (نفوذ آرمانی، انگیزش الهام



منبع مدل مفهومی پژوهش: محقق ساخته و برگرفته از ادبیات پژوهش

۴- بین «ملاحظات فردی» از مؤلفه‌های سبک رهبری تحول‌گرا با میزان اثربخشی سازمانی در سازمان صدا و سیما رابطه وجود دارد.

#### روش پژوهش

این پژوهش، از حیث هدف کاربردی است زیرا می‌توان از نتایج این پژوهش جهت ارتقاء اثربخشی سازمانی در سازمان‌های رسانه استفاده کرد و بطور خاص می‌خواهیم از نتایج این پژوهش در جهت ارتقاء اثربخشی سازمانی، در سازمان صدا و سیما استفاده کنیم و روش انجام بصورت پیمایشی بوده که از مهم‌ترین مزایای آن قابلیت تعمیم نتایج است. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها پرسشنامه سبک رهبری تحول‌گرا با ۲۰ سؤال، دارای چهار مؤلفه «نفوذ آرمانی، انگیزش الهام

#### فرضیه پژوهش

فرضیه اصلی: بین سبک رهبری تحول‌گرا با میزان اثربخشی سازمانی در سازمان صدا و سیما رابطه وجود دارد.

#### فرضیه‌های فرعی:

۱- بین «نفوذ آرمانی» از مؤلفه‌های سبک رهبری تحول‌گرا با میزان اثربخشی سازمانی در سازمان صدا و سیما رابطه وجود دارد.

۲- بین «انگیزش الهام بخش» از مؤلفه‌های سبک رهبری تحول‌گرا با میزان اثربخشی سازمانی در سازمان صدا و سیما رابطه وجود دارد.

۳- بین «ترغیب ذهنی» از مؤلفه‌های سبک رهبری تحول‌گرا با میزان اثربخشی سازمانی در سازمان صدا و سیما رابطه وجود دارد.

اثربخشی سازمانی ۰/۹۱ است.

### یافته‌های پژوهش

#### ۱- سیمای پاسخ‌گویان

۳۸/۷ درصد پاسخ‌گویان زن و ۶۱/۳ درصد مرد، ۲/۵ درصد پاسخ‌گویان در گروه سنی کمتر از ۲۵ سال، ۲۴/۳ درصد در گروه سنی ۲۵ تا ۳۴ سال، ۴۰/۸ درصد در گروه سنی ۳۵ تا ۴۴ سال، ۲۶/۵ درصد در گروه سنی ۴۵ تا ۵۴ سال و ۶ درصد در گروه سنی ۵۵ سال و بالاتر قرار دارند. به لحاظ وضعیت استخدامی، ۳۸/۲ درصد قراردادی، ۳۴/۳ درصد رسمی و ۲۷/۵ درصد پیمانی؛ به لحاظ تحصیلات، ۷ درصد دارای تحصیلات دیپلم، ۱۳ درصد دارای تحصیلات فوق‌دیپلم، ۴۰/۳ درصد دارای تحصیلات لیسانس، ۳۵/۳ درصد دارای تحصیلات فوق‌لیسانس، ۳/۵ درصد دکترا و ۱ درصد دارای تحصیلات حوزوی هستند. به لحاظ سابقه کار، ۳/۸ درصد کمتر از ۵ سال سابقه کار دارند. ۱۲/۸ درصد پاسخ‌گویان ۵ تا ۹ سال، ۲۷/۵ درصد ۱۰ تا ۱۴ سال، ۳۰/۵ درصد ۱۵ تا ۱۹ سال، ۲۳ درصد ۲۰ تا ۲۴ سال و ۲/۵ درصد ۲۵ سال و بالاتر سابقه کار دارند. همچنین نتایج نشان می‌دهد که ۸/۵ درصد پاسخ‌گویان در معاونت سیما، ۱۴ درصد در معاونت صدا، ۲۰ درصد در معاونت پشتیبانی، ۱۴ درصد در معاونت خبر، ۲۰/۵ درصد معاونت فنی، ۱۶ درصد معاونت پژوهش و برنامه‌ریزی و ۷ درصد در معاونت آموزش شاغل هستند.

۲. مؤلفه‌های «نفوذ آرمانی» در سبک رهبری

تحول‌گرا از نظر کارکنان سازمان صدا و سیما در خصوص خرده مقیاس نفوذ آرمانی از سبک رهبری تحول‌گرا، نتایج مؤلفه‌ها در حد «خیلی زیاد یا زیاد» نشان می‌دهد که ۶۰/۱ درصد کارکنان سازمان صدا و سیما معتقدند «مدیرشان بر اهمیت داشتن حس همکاری گروهی درباره مأموریت تأکید می‌کند»، ۵۵/۳ درصد معتقدند «مدیرشان پیامدهای اخلاقی و دینی تصمیمات را مورد توجه قرار می‌دهد»، ۴۸/۵ درصد

بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی" می‌باشد و براساس مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت تنظیم شده است و پرسشنامه اثربخشی سازمانی با ۲۸ سؤال که شامل چهار مؤلفه "نوآوری، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و سلامتی سازمانی" است که براساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت تنظیم شده است.

برای ارائه آمار توصیفی داده‌ها از جدول فراوانی (تعداد و درصد) استفاده شده است. داده‌های آماری مربوط به نحوه توزیع پاسخ‌دهندگان براساس ویژگی‌های جمعیت شناختی و سایر ویژگی‌های مورد نظر در پرسشنامه در بخش یافته‌های توصیفی آورده شده است. در بخش یافته‌های تحلیلی (آمار استنباطی) از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۶ برای ساختن شاخص و پاسخ‌گویی به سؤال‌های پژوهش استفاده شد. همچنین به منظور سنجش رابطه که در فرضیات ذکر شده، از آزمون استقلال (همبستگی) استفاده شده است.

آلفای کرونباخ محاسبه شده برای پرسشنامه رهبری تحول‌گرا ۰/۹۰ و پرسشنامه اثربخشی سازمانی ۰/۹۱ است. جامعه آماری تحقیق کارکنان سازمان صدا و سیما در تهران که تعداد آنان ۹۲۱۸ نفر است. تعداد نمونه براساس فرمول کوکران با حداکثر واریانس ۰/۲۵ و خطای ۵ درصد و در سطح اطمینان ۹۵ درصد ۴۰۰ نفر است؛ که به صورت تصادفی طبقه‌ای متناسب با اندازه در ۷ معاونت (سیما، صدا، خبر، پشتیبانی، پژوهش و برنامه‌ریزی، آموزش و فنی توزیع) شده‌اند.

#### اعتبار روایی و پایایی پژوهش

در این پژوهش بابت روایی از نظرات استاد راهنما، استاد مشاور و متخصصان حوزه رسانه استفاده شده است. همچنین برای پایایی پژوهش ۵۰ عدد پرسشنامه بین کارکنان توزیع شده است و پس بررسی ۵۰ عدد پرسشنامه با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۶ ضریب پایایی پژوهش (آلفای کرونباخ) محاسبه شده برای پرسشنامه رهبری تحول‌گرا ۰/۹۰ و برای پرسشنامه

گفته‌اند «مدیرشان بر لزوم داشتن یک حس قوی درباره هدف صحبت می‌کند»، ۶/۵ درصد گفته‌اند «مدیرشان پیشنهادها را اساسی را به طور دقیق مورد بررسی قرار می‌دهد تا از مناسب بودن آنها مطمئن شود»، ۵/۳ درصد گفته‌اند «مدیرشان در هنگام حل مشکلات زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند».

جدول ۱- نظر کارکنان سازمان صدا و سیما درباره مؤلفه‌های خرده مقیاس نفوذآرمانی در سبک رهبری تحول‌گرا

| میانگین | جمع | اصلاً | خیلی کم | کم   | زیاد | خیلی زیاد | مینا  | مؤلفه‌های نفوذ آرمانی   |
|---------|-----|-------|---------|------|------|-----------|-------|---|
| ۳/۵۴    | ۴۰۰ | ۱۶    | ۴۲      | ۱۱۸  | ۱۶۵  | ۵۹        | تعداد | مدیر بر اهمیت داشتن حس همکاری گروهی درباره مأموریت تأکید می‌کند                               |
|         | ۱۰۰ | ۴     | ۱۰/۵    | ۲۹/۵ | ۴۱/۳ | ۱۸/۸      | درصد  |   |
| ۳/۵۲    | ۴۰۰ | ۱۰    | ۴۶      | ۱۲۳  | ۱۷۰  | ۵۱        | تعداد | مدیر پیامدهای اخلاقی و دینی تصمیمات را مورد توجه قرار می‌دهد                                  |
|         | ۱۰۰ | ۲/۵   | ۱۱/۵    | ۳۰/۸ | ۴۲/۵ | ۱۲/۸      | درصد  |   |
| ۳/۳۹    | ۴۰۰ | ۲۱    | ۵۰      | ۱۳۵  | ۱۵۴  | ۴۰        | تعداد | مدیر بر لزوم داشتن یک حس قوی درباره هدف صحبت می‌کند   |
|         | ۱۰۰ | ۵/۳   | ۱۲/۵    | ۳۳/۸ | ۳۸/۵ | ۱۰        | درصد  |   |
| ۳/۳۰    | ۴۰۰ | ۲۲    | ۶۴      | ۱۲۸  | ۱۵۰  | ۳۶        | تعداد | مدیر پیشنهادها را اساسی را به طور دقیق مورد بررسی قرار می‌دهد تا از مناسب بودن آنها مطمئن شود |
|         | ۱۰۰ | ۵/۵   | ۱۶      | ۳۲   | ۳۷/۵ | ۹         | درصد  |   |
| ۳/۲۷    | ۴۰۰ | ۱۴    | ۷۶      | ۱۲۹  | ۱۵۱  | ۳۰        | تعداد | مدیر در هنگام حل مشکلات دیدگاه‌ها و جوانب مختلف را مدنظر قرار می‌دهد                          |
|         | ۱۰۰ | ۳/۵   | ۱۹      | ۳۲/۳ | ۳۷/۸ | ۷/۵       | درصد  |   |
| ۳/۲۶    | ۴۰۰ | ۲۴    | ۵۴      | ۱۶۱  | ۱۲۱  | ۴۰        | تعداد | مدیر راه‌های جدید نگرش به چگونگی انجام کار را پیشنهاد می‌کند                                  |
|         | ۱۰۰ | ۶     | ۱۳/۵    | ۴۰/۳ | ۳۰/۳ | ۱۰        | درصد  |   |
| ۳/۰۳    | ۴۰۰ | ۵۴    | ۶۰      | ۱۴۰  | ۱۱۶  | ۳۰        | تعداد | مدیر از من می‌خواهد که مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهم                          |
|         | ۱۰۰ | ۱۳/۵  | ۱۵      | ۳۵   | ۲۹   | ۷/۵       | درصد  |   |
| ۳/۳۱    | ۴۰۰ | ۲۳    | ۵۶      | ۱۳۳  | ۱۴۷  | ۴۱        | تعداد | شاخص خرده مقیاس نفوذ آرمانی   |
|         | ۱۰۰ | ۵/۷   | ۱۴      | ۳۳/۳ | ۳۶/۷ | ۱۰/۳      | درصد  |   |

۳. مؤلفه‌های «انگیزش الهام‌بخش» در سبک رهبری تحول‌گرا از نظر کارکنان سازمان صدا و سیما در خصوص خرده مقیاس انگیزش الهام‌بخش از سبک رهبری تحول‌گرا، نتایج مؤلفه‌ها در حد «خیلی زیاد یا زیاد» نشان می‌دهد که ۹/۵ درصد کارکنان سازمان صدا و سیما معتقدند «مدیرشان درباره کارهایی که باید

انجام شود با جدیت و شوق صحبت می‌کند»، ۶۷/۵ درصد گفته‌اند «مدیرشان درباره آینده خوش‌بینانه صحبت می‌کند»، ۴۴/۳ درصد گفته‌اند «مدیرشان بر اهمیت آینده‌نگری تأکید می‌کند» و ۴۲/۸ درصد گفته‌اند «مدیرشان به آنان امیدواری می‌دهد که اهداف دست یافتنی خواهند بود».

جدول ۲- نظر کارکنان سازمان صدا و سیما درباره مؤلفه‌های خرده مقیاس انگیزش الهام‌بخش در سبک رهبری تحول‌گرا

| میانگین | جمع | اصلاً | خیلی کم | کم   | زیاد | خیلی زیاد | مبنا  | مؤلفه‌های انگیزش الهام‌بخش                                      |
|---------|-----|-------|---------|------|------|-----------|-------|---|
| ۳/۳۴    | ۴۰۰ | ۱۴    | ۶۴      | ۱۲۴  | ۱۴۲  | ۵۶        | تعداد | مدیر درباره کارهایی که باید انجام شود با جدیت و شوق صحبت می‌کند |
|         | ۱۰۰ | ۳/۵   | ۱۶      | ۳۱   | ۳۵/۵ | ۱۴        | درصد  |   |
| ۳/۴۱    | ۴۰۰ | ۲۴    | ۳۹      | ۱۵۱  | ۱۴۸  | ۳۸        | تعداد | مدیر درباره آینده خوش‌بینانه صحبت می‌کند                        |
|         | ۱۰۰ | ۶     | ۹/۸     | ۳۷/۸ | ۳۷   | ۹/۵       | درصد  |   |
| ۳/۳۴    | ۴۰۰ | ۲۴    | ۴۹      | ۱۵۰  | ۱۲۹  | ۴۸        | تعداد | مدیر بر اهمیت آینده‌نگری تأکید می‌کند                           |
|         | ۱۰۰ | ۶     | ۱۲/۳    | ۳۷/۵ | ۳۲/۳ | ۱۲        | درصد  |   |
| ۳/۲۵    | ۴۰۰ | ۳۸    | ۴۳      | ۱۴۸  | ۱۲۹  | ۴۲        | تعداد | مدیر به ما امیدواری می‌دهد که اهداف دست یافتنی خواهند بود       |
|         | ۱۰۰ | ۹/۵   | ۱۰/۸    | ۳۷   | ۳۲/۳ | ۱۰/۵      | درصد  |   |
| ۳/۳۳    | ۴۰۰ | ۲۵    | ۴۹      | ۱۴۳  | ۱۳۷  | ۴۶        | تعداد | شاخص خرده مقیاس انگیزش الهام‌بخش                                |
|         | ۱۰۰ | ۶/۲   | ۱۲/۳    | ۳۵/۷ | ۳۴/۳ | ۱۱/۵      | درصد  |   |

اعتماد و قدرت خود را نشان می‌دهد»، ۴۵/۳ درصد گفته‌اند «مدیرشان درباره باورها و ارزش‌های اساسی خودش صحبت می‌کند»، ۳۷/۵ درصد گفته‌اند «مدیرشان به خاطر مصلحت گروه از علایق شخصی خودش چشم‌پوشی می‌کند» و ۳۲/۵ درصد گفته‌اند «به دلیل ارتباط با مدیرشان احساس غرور می‌کنند».

۴. مؤلفه‌های «ترغیب ذهنی» در سبک رهبری تحول‌گرا از نظر کارکنان سازمان صدا و سیما در خصوص خرده مقیاس ترغیب ذهنی از سبک رهبری تحول‌گرا، نتایج مؤلفه‌ها در حد «خیلی زیاد یا زیاد» نشان می‌دهد که ۵۹/۳ درصد کارکنان سازمان صدا و سیما معتقدند «مدیرشان طوری رفتار می‌کند که برایش احترام قائل شوند»، ۵۹ درصد گفته‌اند «مدیرشان حس

جدول ۳- نظر کارکنان سازمان صدا و سیما درباره مؤلفه‌های خرده مقیاس ترغیب ذهنی در سبک رهبری تحول‌گرا

| میانگین | جمع | اصلاً | خیلی کم | کم   | زیاد | خیلی زیاد | مبنا  | مؤلفه‌های ترغیب ذهنی                                      |
|---------|-----|-------|---------|------|------|-----------|-------|---|
| ۳/۶۵    | ۴۰۰ | ۱۴    | ۲۶      | ۱۲۳  | ۱۶۵  | ۷۲        | تعداد | مدیر طوری رفتار می‌کند که برایش احترام قائل شویم          |
|         | ۱۰۰ | ۳/۵   | ۶/۵     | ۳۰/۸ | ۴۱/۳ | ۱۸        | درصد  |   |
| ۳/۶۰    | ۴۰۰ | ۱۶    | ۲۶      | ۱۲۲  | ۱۸۴  | ۵۲        | تعداد | مدیر حس اعتماد و قدرت خود را نشان می‌دهد                  |
|         | ۱۰۰ | ۴     | ۶/۵     | ۳۰/۵ | ۴۶   | ۱۳        | درصد  |   |
| ۳/۳۱    | ۴۰۰ | ۲۰    | ۵۰      | ۱۴۹  | ۱۴۷  | ۳۴        | تعداد | مدیر درباره باورها و ارزش‌های اساسی خود صحبت می‌کند       |
|         | ۱۰۰ | ۵     | ۱۲/۵    | ۳۷/۳ | ۳۶/۸ | ۸/۵       | درصد  |   |
| ۳/۱۸    | ۴۰۰ | ۲۶    | ۵۵      | ۱۶۹  | ۱۲۶  | ۲۴        | تعداد | مدیر به خاطر مصلحت گروه از علایق شخصی خود چشم‌پوشی می‌کند |
|         | ۱۰۰ | ۶/۵   | ۱۳/۸    | ۴۲/۳ | ۳۱/۵ | ۶         | درصد  |   |
| ۲/۹۳    | ۴۰۰ | ۶۳    | ۴۸      | ۱۵۹  | ۱۱۶  | ۱۴        | تعداد | من به دلیل ارتباط با مدیر احساس غرور و افتخار می‌کنم      |
|         | ۱۰۰ | ۱۵/۸  | ۱۲      | ۳۹/۸ | ۲۹   | ۳/۵       | درصد  |   |
| ۳/۳۳    | ۴۰۰ | ۲۸    | ۴۱      | ۱۴۴  | ۱۴۸  | ۳۹        | تعداد | شاخص خرده مقیاس ترغیب ذهنی                                |
|         | ۱۰۰ | ۷     | ۱۰/۳    | ۳۶   | ۳۷   | ۹/۷       | درصد  |   |

از آن که با من به عنوان عضوی از گروه رفتار کند به من به عنوان یک شخص توجه دارد»، ۳۸ درصد گفته‌اند «مدیرشان آنان را به عنوان کسی که دارای نیازها، توانایی‌ها و خلاقیت‌های متفاوت از دیگران هستند در نظر می‌گیرد» و ۳۵/۳ درصد گفته‌اند «مدیرشان کمک می‌کند تا توانایی‌هایشان را توسعه و گسترش دهند».

۵. مؤلفه‌های «ملاحظه فردی» در سبک رهبری تحول‌گرا از نظر کارکنان سازمان صدا و سیما در خصوص خرده مقیاس ملاحظه فردی از سبک رهبری تحول‌گرا، نتایج مؤلفه‌ها در حد «خیلی زیاد یا زیاد» نشان می‌دهد که ۴۰/۵ درصد کارکنان سازمان صدا و سیما معتقدند «مدیرشان برای راهنمایی و آموزش وقت می‌گذارد»، ۳۸/۵ درصد گفته‌اند «مدیرشان بیشتر

جدول ۴- نظر کارکنان سازمان صدا و سیما درباره مؤلفه‌های خرده مقیاس ملاحظه فردی در سبک رهبری تحول‌گرا

| میانگین | جمع | اصلاً | خیلی کم | کم  | زیاد | خیلی زیاد | مبنا  | مؤلفه‌های ملاحظه فردی                   |
|---------|-----|-------|---------|-----|------|-----------|-------|---|
| ۳/۱۶    | ۴۰۰ | ۳۸    | ۵۵      | ۱۴۵ | ۱۳۲  | ۳۰        | تعداد | مدیر برای راهنمایی و آموزش وقت می‌گذارد |

|      |       |     |      |      |      |      |     |
|------|-------|-----|------|------|------|------|-----|
|      | درصد  | ۷/۵ | ۳۳   | ۳۶/۳ | ۱۳/۸ | ۹/۵  | ۱۰۰ |
| ۳/۰۵ | تعداد | ۳۲  | ۱۲۲  | ۱۲۹  | ۶۸   | ۴۹   | ۴۰۰ |
|      | درصد  | ۸   | ۳۰/۵ | ۳۲/۳ | ۱۷   | ۱۲/۳ | ۱۰۰ |
| ۲/۹۹ | تعداد | ۲۶  | ۱۲۶  | ۱۲۰  | ۷۴   | ۵۴   | ۴۰۰ |
|      | درصد  | ۶/۵ | ۳۱/۵ | ۳۰   | ۱۸/۵ | ۱۳/۵ | ۱۰۰ |
| ۳    | تعداد | ۲۴  | ۱۱۷  | ۱۵۱  | ۴۶   | ۶۲   | ۴۰۰ |
|      | درصد  | ۶   | ۲۹/۳ | ۳۷/۸ | ۱۱/۵ | ۱۵/۵ | ۱۰۰ |
| ۳/۰۵ | تعداد | ۲۸  | ۱۲۴  | ۱۳۶  | ۶۱   | ۵۱   | ۴۰۰ |
|      | درصد  | ۷   | ۳۱   | ۳۴   | ۱۵/۳ | ۱۲/۷ | ۱۰۰ |

با میانگین ۱۲/۱۷ دارای کمترین میانگین در بین خرده مقیاس‌های سبک رهبری تحول‌گرا در بین کارکنان سازمان صدا و سیما است. میانگین نمره کل سبک رهبری تحول‌گرا در بین کارکنان سازمان صدا و سیما ۶۵/۲۳ است. میانگین نمره کل اثربخشی سازمانی در بین کارکنان سازمان صدا و سیما ۸۴/۴۰ است.

۶. مؤلفه‌های سبک‌های رهبری تحول‌گرا و اثربخشی سازمانی

بررسی نتایج مؤلفه‌های سبک رهبری تحول‌گرا نشان می‌دهد که خرده مقیاس «نفوذ آرمانی» با میانگین ۲۳/۱۸، دارای بیشترین میانگین و خرده مقیاس «ملاحظه فردی»

جدول ۵- میانگین و انحراف استاندارد مؤلفه‌های (خرده مقیاس‌ها) سبک رهبری تحول‌گرا و اثربخشی سازمانی

| شاخص             | شاخص‌های تمرکز |       |       |        | شاخص‌های پرکنندگی |         | شاخص‌های توزیعی |        | فاصله اطمینان ۹۵ درصد |         |
|------------------|----------------|-------|-------|--------|-------------------|---------|-----------------|--------|-----------------------|---------|
|                  | میانگین        | میانه | حداقل | حداکثر | انحراف استاندارد  | واریانس | چولگی           | کشیدگی | حد پایین              | حد بالا |
| ترغیب ذهنی       | ۱۶/۶۰          | ۱۷    | ۵     | ۲۵     | ۳/۴۴۷             | ۱۱/۸۸۰  | -۰/۶۰۵          | ۰/۷۸۳  | ۱۶/۲۶                 | ۱۶/۹۴   |
| نفوذ آرمانی      | ۲۳/۱۸          | ۲۴    | ۷     | ۳۵     | ۵/۵۳۲             | ۳۰/۶۰۲  | -۰/۴۰۷          | ۰/۰۹۴  | ۲۲/۶۴                 | ۲۳/۷۲   |
| انگیزش الهام‌بخش | ۱۳/۲۹          | ۱۴    | ۴     | ۲۰     | ۳/۶۳۸             | ۱۳/۲۳۳  | -۰/۴۲۵          | ۰/۰۲۱  | ۱۲/۹۳                 | ۱۳/۶۵   |



|       |       |       |        |         |        |     |    |    |       |               |
|-------|-------|-------|--------|---------|--------|-----|----|----|-------|---------------|
| ۱۲/۵۳ | ۱۱/۸۱ | ۰/۷۴۹ | -۰/۱۶۲ | ۱۳/۷۶۱  | ۳/۷۰۹  | ۲۰  | ۴  | ۱۲ | ۱۲/۱۷ | ملاحظه فردی   |
| ۶۶/۶۳ | ۶۳/۸۴ | ۰/۱۴۳ | -۰/۳۵۴ | ۲۰۱/۱۶۱ | ۱۴/۱۸۳ | ۹۵  | ۲۱ | ۶۶ | ۶۵/۲۳ | نمره کل       |
| ۲۱/۸۷ | ۲۰/۸۵ | ۰/۵۲۵ | -۰/۲۹۶ | ۲۶/۵۹۳  | ۵/۱۵۷  | ۳۴  | ۷  | ۲۱ | ۲۱/۳۶ | نوآوری        |
| ۲۲/۶۵ | ۲۱/۶۴ | ۰/۲۳۰ | -۰/۳۰۴ | ۲۶/۵۶۷  | ۵/۱۵۴  | ۳۵  | ۷  | ۲۲ | ۲۲/۱۵ | تعهد سازمانی  |
| ۲۱/۲۷ | ۲۰/۲۸ | ۰/۳۸۱ | -۰/۳۱۶ | ۲۵/۳۸۶  | ۵/۰۳۹  | ۳۲  | ۷  | ۲۱ | ۲۰/۷۸ | رضایت شغلی    |
| ۲۰/۶۵ | ۱۹/۵۷ | ۰/۵۲۱ | -۰/۲۷۲ | ۳۰/۵۰۶  | ۵/۵۲۳  | ۳۲  | ۷  | ۲۰ | ۲۰/۱۱ | سلامت سازمانی |
| ۸۶/۳۲ | ۸۲/۴۸ | ۰/۵۸۳ | -۰/۳۰۰ | ۳۸۱/۵۲۴ | ۱۹/۵۳۳ | ۱۲۵ | ۲۸ | ۸۴ | ۸۴/۴۰ | نمره کل       |

اثربخشی سازمانی

( $p=0/000 < 0/01$ ) است.

آزمون فرضیه‌ها

فرضیه اصلی

بنابراین در سطح معنی‌داری ۱ درصد بین سبک

رهبری تحول‌گرا و اثربخشی سازمانی در سازمان صدا و

سیما رابطه معنی‌داری در سطح ۱ درصد وجود دارد و

فرضیه وجود رابطه پذیرفته می‌شود.

۱- بین سبک رهبری تحول‌گرا با میزان اثربخشی

سازمانی در سازمان صدا و سیما رابطه وجود دارد.

ضریب همبستگی سبک رهبری تحول‌گرا و میزان

اثربخشی سازمانی ۰/۶۷۷ و سطح معنی‌داری آن

جدول ۶- ضریب همبستگی سبک رهبری تحول‌گرا و اثربخشی آن در سازمان صدا و سیما

|   |         |                |                    |
|---|---------|----------------|--------------------|
| ۲ | ۱       | آزمون و سطح آن | نام متغیرها (شاخص) |
|   | ۱       | ضریب همبستگی   | سبک رهبری تحول‌گرا |
|   | .       | سطح معنی‌داری  |                    |
| ۱ | ۰/۶۷۷** | ضریب همبستگی   | اثربخشی سازمانی    |
| . | ۰/۰۰۰   | سطح معنی‌داری  |                    |

\*\* معنی‌داری آزمون در سطح ۱ درصد

هم‌چنین برای درک بهتر سبک رهبری تحول‌گرا و

فرضیه‌های فرعی

رابطه با اثربخشی سازمانی، مولفه‌ها و شاخص‌های رهبری تحول‌گرا نیز بصورت فرضیه‌های فرعی بصورت جداگانه مورد آزمون قرار گرفته است. که عبارتند از:

۱- بین «نفوذ آرمانی» از مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا با میزان اثربخشی سازمانی در سازمان صدا و سیما رابطه وجود دارد.

ضریب همبستگی مؤلفه نفوذ آرمانی در سبک رهبری تحول‌گرا و میزان اثربخشی سازمانی ۰/۶۴۵ و سطح معنی‌داری آن ( $p=0/000<0/01$ ) است. بنابراین در سطح معنی‌داری ۱ درصد بین مؤلفه نفوذ آرمانی، سبک رهبری تحول‌گرا و اثربخشی سازمانی در سازمان صدا و سیما رابطه معنی‌داری در سطح ۱ درصد وجود دارد.

۲- بین «ترغیب ذهنی» از مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا با میزان اثربخشی سازمانی در سازمان صدا و سیما رابطه وجود دارد.

ضریب همبستگی مؤلفه ترغیب ذهنی سبک رهبری تحول‌گرا و میزان اثربخشی سازمانی ۰/۵۰۲ و سطح معنی‌داری آن ( $p=0/000<0/01$ ) است. بنابراین در سطح معنی‌داری ۱ درصد بین مؤلفه ترغیب ذهنی سبک رهبری تحول‌گرا و اثربخشی سازمانی در سازمان صدا و سیما رابطه

معنی‌داری در سطح ۱ درصد وجود دارد.

۳- بین «انگیزش الهام بخش» از مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا با میزان اثربخشی سازمانی در سازمان صدا و سیما رابطه وجود دارد.

ضریب همبستگی مؤلفه انگیزش الهام‌بخش سبک رهبری تحول‌گرا و میزان اثربخشی سازمانی ۰/۵۸۶ و سطح معنی‌داری آن ( $p=0/000<0/01$ ) است. بنابراین در سطح معنی‌داری ۱ درصد بین مؤلفه انگیزش الهام‌بخش، سبک رهبری تحول‌گرا و اثربخشی سازمانی در سازمان صدا و سیما رابطه معنی‌داری در سطح ۱ درصد وجود دارد.

۴- بین «ملاحظات فردی» از مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا با میزان اثربخشی سازمانی در سازمان صدا و سیما رابطه وجود دارد.

ضریب همبستگی مؤلفه ملاحظه فردی سبک رهبری تحول‌گرا و میزان اثربخشی سازمانی ۰/۵۸۵ و سطح معنی‌داری آن ( $p=0/000<0/01$ ) است. بنابراین در سطح معنی‌داری ۱ درصد بین مؤلفه ملاحظه فردی، سبک رهبری تحول‌گرا و اثربخشی سازمانی در سازمان صدا و سیما رابطه معنی‌داری در سطح ۱ درصد وجود دارد.

جدول ۷- ضریب همبستگی مؤلفه‌های سبک رهبری تحول‌گرا و اثربخشی آن در سازمان صدا و سیما

| نام متغیرها (شاخص) | آزمون و سطح آن | ۱       | ۲       | ۳       | ۴       | ۵ |
|--------------------|----------------|---------|---------|---------|---------|---|
| اثربخشی سازمانی    | ضریب همبستگی   | ۱       |         |         |         |   |
|                    | سطح معنی‌داری  |         |         |         |         |   |
| ترغیب ذهنی         | ضریب همبستگی   | ۰/۵۰۲** | ۱       |         |         |   |
|                    | سطح معنی‌داری  | ۰/۰۰۰   |         |         |         |   |
| نفوذ آرمانی        | ضریب همبستگی   | ۰/۶۴۵** | ۰/۴۸۷** | ۱       |         |   |
|                    | سطح معنی‌داری  | ۰/۰۰۰   | ۰/۰۰۰   |         |         |   |
| انگیزش الهام‌بخش   | ضریب همبستگی   | ۰/۵۸۶** | ۰/۷۳۴** | ۰/۵۷۲** | ۱       |   |
|                    | سطح معنی‌داری  | ۰/۰۰۰   | ۰/۰۰۰   | ۰/۰۰۰   |         |   |
| ملاحظه فردی        | ضریب همبستگی   | ۰/۵۸۵** | ۰/۶۸۹** | ۰/۷۶۳** | ۰/۶۶۷** | ۱ |
|                    | سطح معنی‌داری  | ۰/۰۰۰   | ۰/۰۰۰   | ۰/۰۰۰   | ۰/۰۰۰   |   |

\*\* معنی‌داری آزمون در سطح ۱ درصد

رگرسیون چند متغیری روش تحلیل نیرومندی است

تحلیل چند متغیری داده‌ها (رگرسیون چند متغیری)

برای تحلیل متغیرهای مستقل در تغییرات متغیر وابسته و معمولاً برای متغیرهای فاصله‌ای است. رابطه متغیرها و تأثیر عوامل مؤثر (متغیرهای مستقل) بر میزان اثربخشی سازمانی در صدا و سیما (متغیر وابسته) به صورت دو سویه مورد بررسی قرار گرفت. اما از آن جا که رابطه دوجه‌دوی عوامل بدون تأثیر عوامل دیگر در میزان مخاطبان به دلیل ماهیت موضوع امری تقریباً ناممکن است و اغلب متغیرهای مستقل متعددی وجود دارند که هر کدام از آن‌ها سهمی در پیش‌بینی متغیر وابسته دارند، به بررسی تأثیر عوامل مؤثر بر اثربخشی سازمانی در صدا و سیما توأمأ و یک‌جا پرداخته می‌شود. بنابراین با استفاده از رگرسیون چند متغیری تأثیر متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته بررسی می‌شود. گفتنی است ضریب تعیین یا ضریب تشخیص نشان می‌دهد که چند درصد از تغییرات متغیر وابسته توسط متغیرهای مستقل توضیح داده می‌شود.

ارزیابی اثرات جمعی متغیرهای مؤثر بر اثربخشی سازمانی در صدا و سیما به روش گام به گام (Stepwise) نتایج به دست آمده از جدول نشان می‌دهد که معادله رگرسیونی روش مرحله به مرحله در سطح معنی‌داری ۵ درصد دارای ۴ مرحله می‌باشد. برطبق این جدول ضریب رگرسیون چند متغیره در مرحله چهارم ۰/۶۷۸ است ( $R=0/678$ ). بنابراین ضریب همبستگی چندگانه بین میزان

اثربخشی سازمانی و عوامل رهبری تحول‌گرای مؤثر بر آن ۰/۶۷۸ می‌باشد. ضریب تعیین ( $R^2$ ) مبین آن است که ۶۶ درصد از واریانس میزان اثربخشی سازمانی در صدا و سیما توسط متغیرهای مستقل موجود در معادله رگرسیون که در سطح معنی‌داری ۵ درصد قرار دارند، تبیین می‌شود. ضریب تعیین در این مرحله نشان می‌دهد با ۴ متغیر مستقل «ترغیب ذهنی»، «نفوذ آرمانی»، «انگیزش الهام‌بخش» و «ملاحظه فردی» در مجموع ۶۶ درصد واریانس متغیر وابسته (یعنی میزان اثربخشی سازمانی در صدا و سیما) را پیش‌بینی نمود. در جدول میزان سهم متغیرهای «ترغیب ذهنی»، «نفوذ آرمانی»، «انگیزش الهام‌بخش» و «ملاحظه فردی» در معادله، در تبیین واریانس متغیر وابسته یعنی میزان اثربخشی سازمانی در ۴ مرحله به ترتیب براساس میزان اثرگذاری نشان داده شده است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت هر چه پاسخ‌گویان نفوذ آرمانی و ملاحظه فردی بالاتری داشته باشند میزان اثربخشی سازمانی در نزد آنان افزایش می‌یابد.

از بین متغیرهای موجود در جدول با توجه به سطح معنی‌داری آماره  $t$  هر متغیر و میزان ضریب بتا ( $\beta$ ) که به ترتیب در افزایش میزان اثربخشی سازمانی در صدا و سیما مؤثرند، آمده است. ضریب تعیین تعدیل شده ( $K^2$ ) از واریانس باقیمانده توسط سایر متغیرها تبیین می‌شود. در جدول زیر  $R$  ضریب همبستگی و  $R^2$  ضریب تعیین است.

جدول ۸- توزیع ضریب همبستگی، ضریب تعیین و آزمون  $F$  عوامل مؤثر بر میزان اثربخشی سازمانی در صدا و سیما (روش گام به

گام) (Stepwise)

| نام متغیرها      | R     | میزان افزایش R از یک مرحله به مرحله دیگر | $R^2$ | میزان افزایش $R^2$ از یک مرحله به مرحله دیگر | $R^2$ تعدیل شده | آزمون F | Sig   | آماره دوربین-واتسون |
|------------------|-------|--|-------|--|-----------------|---------|-------|---------------------|
| نفوذ آرمانی      | ۰/۶۴۵ |  | ۰/۴۱۶ |  | ۰/۴۱۵           | ۲۸۳/۷۲۷ | ۰/۰۰۰ |                     |
| ملاحظه فردی      | ۰/۶۶۶ |  | ۰/۴۴۳ | ۰/۰۲۷  | ۰/۴۴۰           | ۱۹/۰۷۴  | ۰/۰۰۰ |                     |
| انگیزش الهام‌بخش | ۰/۶۷۳ |  | ۰/۴۵۳ | ۰/۰۱۰  | ۰/۴۴۹           | ۷/۴۱۴   | ۰/۰۰۷ | ۱/۵۸۸               |
| ترغیب ذهنی       | ۰/۶۷۸ |  | ۰/۴۶۰ | ۰/۰۰۷  | ۰/۴۵۵           | ۵/۱۱۹   | ۰/۰۲۴ |                     |

جدول ۹- ضرائب معادله رگرسیون چند متغیری مؤثر بر میزان اثربخشی سازمانی در صدا و سیما

| VIF   | Tolerance | سطح معنی داری (sig) | آماره آزمون t | ضرایب استاندارد $\beta$ | ضرایب غیر استاندارد $\beta$ | شاخص آماری / سازه |
|-------|-----------|---------------------|---------------|-------------------------|-----------------------------|-------------------|
|       |           | ۰/۰۰۰               | ۶/۷۹۱         |                         | ۲۵/۰۴۳                      | ثابت              |
| ۳/۶۰۵ | ۰/۲۷۷     | ۰/۰۰۰               | ۴/۴۳۱         | ۰/۳۱۱                   | ۱/۰۹۸                       | نفوذ آرمانی       |
| ۲/۳۷۸ | ۰/۴۲۰     | ۰/۰۰۰               | ۳/۵۳۲         | ۰/۲۰۱                   | ۱/۰۶۰                       | ملاحظه فردی       |
| ۲/۶۷۱ | ۰/۳۷۴     | ۰/۰۱۷               | ۲/۴۰۰         | ۰/۱۴۵                   | ۰/۷۷۹                       | انگیزش الهام بخش  |
| ۱/۸۳۶ | ۰/۵۴۵     | ۰/۰۲۴               | ۲/۲۶۲         | ۰/۱۱۳                   | ۰/۶۴۲                       | ترغیب ذهنی        |

صدا و سیما در ۷ معاونت) به صورت زیر است:  
 +(انگیزش الهام بخش)(۰/۷۷۹)+(ملاحظه فردی)(۱/۰۶۰)+(نفوذ آرمانی) (۱/۰۹۸)+۲۵/۰۴۳ =  
 اثربخشی سازمانی +(ترغیب ذهنی)(۰/۶۴۲) + E  
 در این معادله رگرسیونی برای ضرایب مدل از مقادیر بتاهای غیراستاندارد استفاده شده است.

آزمون فرضیه ضرائب  $\beta$ ها در مدل خطی که آن را با نماد  $\begin{cases} H_0: \beta_0 = 0 \\ H_1: \beta_0 \neq 0 \end{cases}$  نشان می دهند؛ بیانگر آن است که ضرائب متغیرهای (سازه‌های) مستقل در سطح ۵ درصد معنی دار بوده و ضرائب  $\beta$  غیر صفر هستند، بنابراین معادله خط رگرسیون میزان اثربخشی سازمانی در صدا و سیما در بین پاسخ‌گویان (کارکنان سازمان

جدول ۱۰- تحلیل واریانس مدل خطی

| سطح معنی داری (sig) | مقدار آماره آزمون (F) | میانگین مجذورات (MS) | درجه آزادی (d.f) | مجموع مجذورات (SS) | منبع تغییرات |
|---------------------|-----------------------|----------------------|------------------|--------------------|--------------|
| ۰/۰۰۰               | ۸۴/۱۸۳                | ۱۷۵۱۳/۲۷۹            | ۴                | ۷۰۰۵۳/۱۲           | رگرسیون      |
|                     |                       | ۲۰۸/۰۳۸              | ۳۹۵              | ۸۲۱۷۴/۸۸           | باقیمانده‌ها |
|                     |                       |                      | ۳۹۹              | ۱۵۲۲۲۸             | کل           |

### نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول‌گرا و اثربخشی سازمانی در سازمان‌های رسانه‌ای و با تأکید بر سازمان صدا و سیما در شهر تهران به روش پیمایشی انجام شده است. پژوهش حاضر مطالعه‌ای توصیفی - تحلیلی از نوع مقطعی است. نمونه آماری این پژوهش ۴۰۰ نفر از کارکنان ۷ معاونت (سیما، صدا، خبر، آموزش، فنی، پژوهش و برنامه‌ریزی و پشتیبانی) در تهران است. این نمونه با روش تصادفی طبقه‌ای متناسب با اندازه به صورت سیستماتیک از فهرست کارکنان در این ۷ معاونت انتخاب شده‌اند. تجزیه و تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۶ انجام شده است.

جدول آنالیز واریانس مدل خطی نشان می‌دهد که مدل خطی در نظر گرفته شده، مدل برازنده‌ای برای افزایش میزان اثربخشی سازمانی در صدا و سیما با توجه به مؤلفه‌های سبک رهبری تحول‌گرا استفاده شده در مدل خطی است.

در جدول آنالیز واریانس فوق منبع تغییرات رگرسیونی نمایانگر تغییرات ناشی از استفاده از متغیرهای مستقل است. هر چه این عدد بزرگتر باشد بهتر است. چون ضریب تعیین از نسبت تغییر رگرسیونی نسبت به کل تغییرات محاسبه می‌شود، بنابراین مقدار ضریب تعیین بزرگتر به معنی اثرگذاری بیشتر متغیرهای مستقل است.

نتایج نهایی این پژوهش به شرح ذیل است

۱- بین «نفوذ آرمانی» از مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا با میزان اثربخشی سازمانی در سازمان صدا و سیما رابطه وجود دارد.

ضریب همبستگی مؤلفه نفوذ آرمانی در سبک رهبری تحول‌گرا و میزان اثربخشی سازمانی  $0/645$  و سطح معنی‌داری آن  $(p= 0/000 < 0/01)$  است. بنابراین در سطح معنی‌داری ۱ درصد بین مؤلفه نفوذ آرمانی، از سبک رهبری تحول‌گرا و اثربخشی سازمانی در سازمان صدا و سیما رابطه معنی‌داری در سطح ۱ درصد وجود دارد.

در تبیین این رابطه می‌توان بیان داشت که نفوذ آرمانی در کارکنان موجب افزایش اثربخشی سازمانی می‌شود. رهبری که نفوذ آرمانی را اعمال می‌کند، به گونه‌ای رفتار می‌کند که استانداردهای بالایی از رفتارهای اخلاقی را نشان می‌دهد. ارائه چشم انداز و ایجاد احترام و اعتماد در بین کارکنان از نتایج بکارگیری شاخص نفوذ آرمانی توسط رهبر تحول‌گرا است. نتایج این فرضیه با نتایج تحقیقات شعبانی‌نژاد و دیگران (۱۳۹۵)؛ اکرادی و دیگران (۱۳۹۵)؛ جیوتی و دیو (۲۰۱۵)؛ و لیل و یلسو (۲۰۰۹)؛ همخوانی دارد

۲- بین «ترغیب ذهنی» از مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا با میزان اثربخشی سازمانی در سازمان صدا و سیما رابطه وجود دارد.

ضریب همبستگی مؤلفه ترغیب ذهنی سبک رهبری تحول‌گرا و میزان اثربخشی سازمانی  $0/502$  و سطح معنی‌داری آن  $(p= 0/000 < 0/01)$  است. بنابراین در سطح معنی‌داری ۱ درصد بین مؤلفه ترغیب ذهنی سبک رهبری تحول‌گرا و اثربخشی سازمانی در سازمان صدا و سیما رابطه معنی‌داری در سطح ۱ درصد وجود دارد.

براساس شاخص ترغیب ذهنی، رهبر تحول‌گرا کارکنان را برمی‌انگیزد و افراد را تشویق می‌کند که در حل مسائل خلاقانه برخورد کنند. ایجاد هوشمندی و خلاقیت در کارکنان به گونه‌ای که خود کارکنان بتوانند

روش‌های جدید و راه‌های نو برای حل مسائل پیدا کنند. نتیجه این فرضیه نیز با نتایج به دست آمده از تحقیقات رودساز و محرابی (۱۳۹۴)؛ مهدیان و دیگران (۱۳۹۴)، خوشحال کلویر و دیگران (۱۳۹۳)، همخوانی دارد

۳- بین «انگیزش الهام بخش» از مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا با میزان اثربخشی سازمانی در سازمان صدا و سیما رابطه وجود دارد.

ضریب همبستگی مؤلفه انگیزش الهام‌بخش سبک رهبری تحول‌گرا و میزان اثربخشی سازمانی  $0/586$  و سطح معنی‌داری آن  $(p= 0/000 < 0/01)$  است. بنابراین در سطح معنی‌داری ۱ درصد بین مؤلفه انگیزش الهام‌بخش، سبک رهبری تحول‌گرا و اثربخشی سازمانی در سازمان صدا و سیما رابطه معنی‌داری در سطح ۱ درصد وجود دارد.

براساس نتایج این فرضیه می‌توان بیان نمود که رهبر با انگیزه الهام بخش کارکنان را هدایت می‌کند و اهداف مهم را به روش ساده بیان می‌کند و به کارکنان اطمینان می‌دهد که با تلاش به اهداف مورد نظر خواهند رسید. نتیجه این فرضیه نیز با نتایج به دست آمده از تحقیقات خوشحال کلویر و دیگران (۱۳۹۳)؛ شیخ‌علی‌زاده هریس و تجاری (۱۳۹۲)؛ مرادی و دیگران (۱۳۹۲)، ابراهیم و التینیجی (۲۰۱۲)، همخوانی دارد.

۴- بین «ملاحظات فردی» از مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا با میزان اثربخشی سازمانی در سازمان صدا و سیما رابطه وجود دارد.

ضریب همبستگی مؤلفه ملاحظه فردی از سبک رهبری تحول‌گرا و میزان اثربخشی سازمانی  $0/585$  و سطح معنی‌داری آن  $(p= 0/000 < 0/01)$  است. بنابراین در سطح معنی‌داری ۱ درصد بین مؤلفه ملاحظه فردی، از سبک رهبری تحول‌گرا و اثربخشی سازمانی در سازمان صدا و سیما رابطه معنی‌داری در سطح ۱ درصد وجود دارد.

در شاخص ملاحظات فردی، رهبر به هر یک از افراد سازمان شخصاً توجه می‌کند. و به توانایی‌ها و استعدادهای

سازمانی در سازمان صدا و سیما می‌شود. بنابراین سازمان‌های رسانه‌ای از جمله سازمان صدا و سیما جهت افزایش اثربخشی سازمان خود باید سبک‌های نوین رهبری سازمانی را با تأکید بر سبک رهبری تحول‌گرا را به مدیران و کارکنان خود آموزش داده و از تک تک شاخص‌های سبک رهبری مشارکتی (شاخص نفوذ آرمانی، شاخص انگیزش الهام بخش، شاخص ترغیب ذهنی و شاخص ملاحظیات فردی) در برنامه‌ها و فعالیت‌های خود استفاده کنند.

تک تک افراد توجه دارد و برای کسب موفقیت و اثربخشی سازمان توجه خاصی را به کارکنان مبدول می‌دارد. نتیجه این فرضیه نیز با نتایج به دست آمده از تحقیقات سنجقی و دیگران (۱۳۹۱)؛ تابی و دیگران (۱۳۹۱)؛ وانگ و هوول (۲۰۱۲)؛ همخوانی دارد.

در نهایت براساس یافته‌های این پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که سبک رهبری تحول‌گرا با چهار مؤلفه "نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظیات فردی" سبب افزایش نوآوری، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و سلامت کارکنان و در نهایت باعث افزایش اثربخشی

جدول خلاصه این پژوهش با دیگر پژوهش‌ها

| پژوهش‌های گذشته  | این پژوهش  |                |
|--|--|----------------|
| سبک رهبری تحول‌گرا در سازمان‌های صنعتی، بازرگانی، ورزشی، گردشگری و مدرسه باعث افزایش اثربخشی می‌شود<br>نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های شیخ‌علی‌زاده هریس و تجاری (۱۳۹۲)؛ سنجقی و دیگران (۱۳۹۱)، زکی و دیگران (۱۳۹۴)، ابراهیم و التیمیچی (۲۰۱۵) همخوانی دارد   | بین سبک رهبری تحول‌گرا با میزان اثربخشی سازمانی در سازمان صدا و سیما رابطه وجود دارد.  | متغیر اصلی     |
| در نفوذ آرمانی رفتار مدیر یا رهبر باعث ایجاد احترام و اطمینان در بین کارکنان می‌شود<br>نتایج این فرضیه با نتایج تحقیقات شعبانی‌نژاد و دیگران (۱۳۹۵)؛ اکرادی و دیگران (۱۳۹۵)؛ جیوتی و دیو (۲۰۱۵)؛ و لیل و یلسیو (۲۰۰۹)؛ همخوانی دارد.                             | ۱- نفوذ آرمانی: بین «نفوذ آرمانی» از مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا با میزان اثربخشی سازمانی در سازمان صدا و سیما رابطه وجود دارد.<br>نفوذ آرمانی در کارکنان موجب افزایش اثربخشی سازمانی می‌شود.<br>رهبری که نفوذ آرمانی را اعمال می‌کند، به گونه‌ای رفتار می‌کند که استانداردهای بالایی از رفتارهای اخلاقی را نشان می‌دهد و ایجاد احترام و اعتماد در بین کارکنان از نتایج بکارگیری شاخص نفوذ آرمانی توسط رهبر تحول‌گرا است. | متغیرهای پژوهش |
| ترغیب ذهنی باعث ایجاد هوشمندی در بین کارکنان می‌شود و به تبع آن کارکنان با مسائل بصورت خلاقانه برخورد می‌کنند.<br>نتیجه این فرضیه نیز با نتایج به دست آمده از تحقیقات رودساز و محرابی (۱۳۹۴)؛ مهدیان و دیگران (۱۳۹۴)، خوشحال کلویر و دیگران (۱۳۹۳)، همخوانی دارد | ۲- ترغیب ذهنی: بین «ترغیب ذهنی» از مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا با میزان اثربخشی سازمانی در سازمان صدا و سیما رابطه وجود دارد.<br>براساس شاخص ترغیب ذهنی، رهبر تحول‌گرا کارکنان را برمی‌انگیزد و افراد را تشویق می‌کند که در حل مسائل خلاقانه برخورد کنند. ایجاد هوشمندی و خلاقیت در کارکنان به گونه‌ای که خود کارکنان بتوانند روش‌های جدید و راه‌های نو برای حل مسائل پیدا کنند.  |                |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p>در انگیزش الهام بخش رهبر به دنبال دست یافتن به اهداف است، بنابراین به کارکنان اطمینان می‌دهد که با تلاش به اهداف مورد نظر خواهند رسید نتیجه این فرضیه نیز با نتایج به دست آمده از تحقیقات خوشحال کلویبر و دیگران (۱۳۹۳): شیخ‌علی‌زاده هریس و تجاری (۱۳۹۲)؛ مرادی و دیگران (۱۳۹۲)، ابراهیم و التنیجی (۲۰۱۲)، هم‌خوانی دارد.</p>    | <p>۳- انگیزش الهام بخش: بین «انگیزش الهام بخش» از مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا با میزان اثربخشی سازمانی در سازمان صدا و سیما رابطه وجود دارد. رهبر با انگیزه الهام بخش، کارکنان را هدایت می‌کند و اهداف مهم را به روش ساده بیان می‌کند و به کارکنان اطمینان می‌دهد که با تلاش به اهداف مورد نظر خواهند رسید</p>                              |  |
| <p>در ملاحظات فردی رهبر به نیازهای تک تک کارکنان و همچنین به استعدادها و توانایی‌های آن‌ها توجه دارد و این خود موجب رضایت کارکنان و در نتیجه باعث تلاش آن‌ها در جهت کسب اهداف سازمان می‌شود. نتیجه این فرضیه نیز با نتایج به دست آمده از تحقیقات سنجقی و دیگران (۱۳۹۱)؛ تابی و دیگران (۱۳۹۱)؛ وانگ و هوول (۲۰۱۲)؛ هم‌خوانی دارد.</p> | <p>۴- ملاحظات فردی: بین «ملاحظات فردی» از مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا با میزان اثربخشی سازمانی در سازمان صدا و سیما رابطه وجود دارد. در شاخص ملاحظات فردی، رهبر به هریک از افراد سازمان شخصاً توجه می‌کند و به توانایی‌ها و استعدادها و تک تک افراد توجه دارد و برای کسب موفقیت و اثربخشی سازمان توجه خاصی را به کارکنان مبدول می‌دارد.</p> |  |

### پیشنهادات حاصل از پژوهش

باید آن‌ها را بطور دقیق بررسی کنند تا از مناسب بودن پیشنهادات مطمئن شوند.

- مدیران پیامدهای اخلاقی و دینی پیشنهادات و تصمیمات خود را به دقت بررسی و مورد توجه قرار دهند.  
- مدیران در هنگام حل مشکلات باید دیدگاه‌ها و جوانب مختلف را در نظر داشته باشند و از زوایای مختلف آن‌ها را مورد بررسی قرار دهند هم‌چنین راه‌های جدید چگونگی حل مشکل را پیشنهاد دهند.

۲- باتوجه به مثبت بودن فرضیه دوم یعنی (رابطه بین شاخص انگیزش الهام بخش با شاخص کل اثربخشی سازمانی).

- مدیران باید بر اهمیت آینده‌نگری تأکید کنند و نسبت به آینده خوش بینانه صحبت کنند.

- مدیران نسبت به کارهای که باید انجام شود با شوق و جدیت صحبت کنند و برای موفقیت از علائم و نمادها استفاده کنند.

- مدیران باید اهداف مهم را به روشی ساده بیان کنند و به کارکنان اطمینان دهند که اهداف دست یافتنی هستند.

۳- با توجه به مثبت بودن فرضیه سوم یعنی (رابطه بین شاخص ترغیب ذهنی با شاخص کل اثربخشی سازمانی).

با توجه به مثبت بودن فرضیه اصلی و فرضیات فرعی پژوهش، پیشنهادات ذیل به مدیران سازمان‌های رسانه‌ای و مدیران سازمان صدا و سیما توصیه می‌شود.

۱- باتوجه به مثبت بودن فرضیه اول یعنی (رابطه بین شاخص نفوذ آرمانی با شاخص کل اثربخشی سازمانی).

- مدیران باید اعتماد کارکنان را نسبت به اهداف سازمان جلب کنند بدین منظور مدیران برای افزایش اعتماد کارکنان در سازمان، باید به تعهدات و وعده‌های خود سخت پایبند باشند.

- مدیران از سرزنش کردن کارکنان باید پرهیز کنند و برای کمک به رفع مشکلات دیگران همکاری کنند و راهکار ارائه دهند.

- مدیران به خاطر حفظ انسجام گروه و تحکیم بخشیدن به گروه از علایق شخصی خود چشم پوشی کنند.

- مدیران باید یک چشم‌انداز مشترک ارائه دهند که در آن ماموریت‌ها و اهداف سازمان به روشنی بیان شده باشد.

- مدیران باید بر اهمیت داشتن حس همکاری گروهی درباره ماموریت‌ها و اهداف سازمان تأکید کنند.

- مدیران در باره پیشنهاداتی که به گروه می‌دهند

و ملاحظات فردی» در بین کارکنان سازمان که هرکدام به نحوی در تعامل مثبت و رو به افزایش در جهت اثربخشی سازمان است، مهیا شوند.

اثربخشی یعنی رسیدن به اهداف و اهداف تمام سازمان‌های رسانه‌ای و از جمله سازمان صدا و سیما، اهداف خبری، آموزشی، تفریحی و ترویجی است. تمام سازمان‌های رسانه از جمله سازمان صدا و سیما می‌توانند با برگزاری کلاس‌های آموزشی، جهت آموزش تک تک شاخص‌های رهبری تحول‌گرا و شاخص‌های اثربخشی سازمانی و به کارگیری این شاخص‌ها در برنامه و فعالیت‌ها به تمام اهداف از پیش تعیین شده خود برسند.

#### منابع

ایران‌نژادپاریزی، مهدی (۱۳۹۵). مدیریت سازمان‌های پیچیده از تئوری تا عمل (دیگاه استراتژیک)، تهران: انتشارات مدیران.

اکرادی، احسان، یاسر محمدنیا و مجتبی عباسی (۱۳۹۴). بررسی رابطه سبک رهبری تحول‌گرا با تعالی سازمانی در ادارات آموزش و پرورش استان زنجان: فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی، سال اول، شماره ۴.

تابلی، حمید و دیگران (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت کارکنان در سازمان‌های دولتی شهرستان نی ریز: فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره ۲.

توکلی، غلامرضا و بهنام بهشتی‌پور (۱۳۹۰). دانشنامه رهبری، تهران: انتشارات رسا.

ریچارد ال، دفت (۱۳۹۲). مبانی و تئوری و طراحی سازمان، ترجمه: پارسائیان و اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ هشتم.

رودساز، حبیب و رضا میر محرابی (۱۳۹۴). بررسی نقش میانجی فضای اخلاقی مثبت در تبیین ارتباط رهبری تحول‌آفرین با اثربخشی سازمانی: فصلنامه

مدیران باید هوشمندی، عقلانیت و حل‌خلاقانه مسئله را در بین کارکنان ارتقاء دهند.

مدیران باید ارتباط قوی با همکاران خود داشته باشند و همکاری گروهی را تشویق کنند و به نظرات گروه اهمیت دهند.

ترغیب کارکنان به نگرستن به حل مسائل از زوایای مختلف و پیشنهاد شیوه‌های جدید حل مسئله.

مدیران باید در کارکنان ایجاد خلاقیت کنند به گونه‌ای که خود کارکنان بتوانند روش‌های جدید و راه نو را برای حل مسائل پیدا کنند.

۴- باتوجه به مثبت بودن فرضیه چهارم یعنی (رابطه بین شاخص ملاحظیات فردی با شاخص کل اثربخشی سازمانی).

مدیران باید برای راهنمایی و آموزش کارکنان وقت بگذارد و به افراد کمک کند تا توانایی‌های فردی خودشان را توسعه دهند.

مدیران باید به افراد هم‌بعنوان اعضای گروه و هم‌بعنوان یک فرد که دارای توانایی‌ها و خلاقیت‌های متفاوت از دیگران است توجه ویژه‌ای داشته باشند.

مدیران به منظور کسب موفقیت و افزایش اثربخشی سازمان باید به افراد سازمان توجه خاصی داشته باشند.

۵- در نهایت با توجه به نتایج پژوهش حاضر و توزیع پاسخگویان بر حسب شاخص کل سبک رهبری سازمانی و اثربخشی سازمانی و هم‌چنین با توجه به مثبت بودن رابطه بین فرضیه اصلی و فرضیات فرعی از سبک رهبری تحول‌گرا با شاخص کل اثربخشی سازمانی در سازمان صدا و سیما

باید مدیران سازمان‌های رسانه و سازمان صدا و سیما ضمن شناخت سبک‌های نوین رهبری سازمانی با بستر سازی مناسب، جهت توسعه تک تک شاخص‌های سبک رهبری تحول‌گرا «شاخص نفوذ آرمانی، شاخص انگیزش الهام بخش، شاخص ترغیب ذهنی



- مطالعات رفتار سازمانی (ویژه نامه)، سال ۴، شماره ۵. ساکی، رضا و دیگران (۱۳۹۴). رابطه سبک‌های رهبری تحولی و تبدالی مدیران با سکوت سازمانی: فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، دوره ۵، شماره ۱. سنجقی، محمد ابراهیم و دیگران (۱۳۹۱). تأثیر گرایش کارآفرینانه بر رابطه بین سبک‌های رهبری و اثربخشی سازمانی: فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال اول، شماره ۳. شعبانی‌نژاد، حسین، ابوالفضل علیاری و حسن ابوالقاسم گرجی (۱۳۹۵). رابطه رهبری تحول‌گرا و عملکرد شغلی کارکنان در بیمارستان فارابی: فصلنامه سلامت شماره ۶۵. شیخ‌علی‌زاده هریس، محبوبه و فرشاد تجاری (۱۳۹۲). تأثیر رهبری تحول‌گرا و فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمانی در سازمان‌های ورزشی: فصلنامه مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۱۷. خوشحال کلویر، علی و دیگران (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و یادگیری سازمانی، دومین همایش ملی رویکرد مدیریت، دانشگاه آزاد واحد فومن ۲۳. ضرغامی، عزت‌الله (۱۳۹۳). راوی صادق: گزارش عملکرد ۱۰ ساله (۱۳۸۳ تا ۱۳۹۳) سازمان صدا و سیما. عباس، خورشیدی و حسین ذوالفقاری (۱۳۹۲). تئوری‌های مدیریت و رهبری، تهران: انتشارات، یسطرون. علی اصفهانی، اعظم (۱۳۹۴). بررسی مسائل مدیریتی سازمان صدا و سیما، ماهنامه "مدیریت رسانه"، شماره ۱۳. فرهنگی، علی اکبر (۱۳۹۵). رهبری سازمانی، تهران: انتشارات میدانچی، چاپ دوم. فرهنگی، علی‌اکبر، علی شاه میزایی و علی حسین‌زاده (۱۳۹۵). نظریه پردازان و مشاهیر مدیریت، تهران: انتشارات دفتر مطالعات و برنامه‌ریزی رسانه‌ها، چاپ چهارم. فرهادی، اکرم و دیگران (۱۳۹۴). تأثیر رهبری تحول‌گرا و یادگیری سازمانی بر کاهش سکوت سازمانی: پژوهش نامه مدیریت تحول، سال ۷، شماره ۱۳. قلیچ لی، بهروز (۱۳۹۵). توسعه شایستگی مدیران، رهبری، تهران: انتشارات صفار. کونگ، لوسی (۱۳۹۲). مدیریت راهبردی رسانه: از نظریه تا اجر، ترجمه: فرهنگی، علی‌اکبر، علیرضا قراگوزلو و مریم خطیب‌زاده، تهران، انتشارات، دانه، چاپ دوم. لوسیر، رابرت و کریستوفر اف آکوا (۱۳۹۱). رهبری اثر بخش، ترجمه: فرهنگی، علی‌اکبر و مرتضی رفیع جهان‌دیده، تهران: انتشارات خجسته ماکسول، جان (۱۳۹۳). رهبری، ترجمه: فضل‌اله امینی، تهران: انتشارات فرا، چاپ چهارم. مرادی، محمدرضا و دیگران (۱۳۹۲). مدل‌یابی تأثیر رهبری تحول‌گرا و عدالت سازمانی بر رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران: فصلنامه مدیریت ورزشی، دوره ۵، شماره ۴. مهدیان، محمد جعفر، هوشنگ شیرمحمدی و ناصر جواهری‌زاده (۱۳۹۴). بررسی رابطه سبک رهبری تحول‌گرا با بالندگی سازمانی در اداره آموزش و پرورش شهرستان الشتر: فصلنامه علمی- پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی، شماره ۳. زکی، محمد علی، گودرزی، حسین و زهره سوری (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین سبک مدیریت با اثربخشی سازمانی: فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، شماره ۵.
- Bryman, alan (1992). Charisma & Leadership in Organizations. Sage Publications.
- Bass, B, M, W (1999). Two Decades of Research and Develoment inTransformational Leadrship, European Journal of Work and Organizational Psychology 8(1).
- Chiok foong Lk J (2001). Leadership behaviours: effects on job satisfaction,

Among for Profit and Nonprofit Organizations. Non-Profit Management and leadership, management, Journal of Business Research, Vol 63.

Stephen p. Robbins and Timothy A. Judge (2014). Organizational Behavior. Prentice Hall.

Spector, P, Borman, W and Cimino, C (2004). Emotional intelligence and leadership styles, Department of Psychology College of Arts and Sciences, available at Shannon Webb.

Zheng, wei, Yang, Baiyin & Mclean, Gary N (2010) Linking Organizational Culture, Structure, Stratege and Organizational effectiveness: Meediating role of Knowledge.

productivity and organizational. Journal Nurs Manag. Vol 9. N4.

Cawthorne, J (2010). Leading form the Middle of the Organization: An Examination of shared Leadership in Academic Libraries. Journal of Academic Librarianship. Vol.36.

Jeevan Jyoti and Manisha Dev (2015). The impact of Transformational leadership on employee creativity: the role learning orientation, Journal of Asia Business Studies, Vol. 9.

Lale, Gumusluoglu and Arzu, Ilsev (2009). Transformational leadership, creativity and organizational innovation, Jornal of Businss Research 62.

Rojas, R (2000). Are view of Models for Measuring Organizational Effectiveness