

بررسی تأثیر انواع سبکهای رهبری مدیران شهرداری بر کارایی کارکنان (مطالعه موردی: شهرداری منطقه ۴ تهران)

سیدمهدی اسلامیان^۱

^۱ کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز

چکیده

در این پژوهش برای بررسی سبکهای رهبری از مدل باس و اولیو استفاده که در آن سبکهای رهبری به سه بخش تحول آفرین، تبادلی و عدم مداخله گر تقسیم می شود. هدف اصلی این پژوهش بررسی تأثیر سه سبک متفاوت رهبری بر عملکرد و کارایی کارکنان و چگونگی ارزیابی عملکرد آنها و همچنین ارائه تعریفی از کارایی کارکنان شهرداری است. روش تحقیق در این پژوهش، پیمایشی و همبستگی بوده است. در بررسی وضعیت رفتار مدیران شهرداری از نظر میزان انطباق با هر کدام از سبک های سه گانه رهبری، اندازه گیری میزان رضایت شغلی و خود-ارزیابی کارکنان شهرداری از روش پیمایشی و در تعیین رابطه میان انواع سبک های رهبری مدیران با ارزیابی کارکنان از عملکرد خود و رضایت شغلی آنان از روش همبستگی استفاده شد. متغیرهای مستقل این تحقیق، سبک های رهبری است و متغیرهای وابسته، کارایی و عملکرد کارکنان شهرداری تهران است. جهت انجام تحقیق پرسشنامه سبک های رهبری طراحی و با نمونه های تحقیق تکمیل شده و سپس با استفاده از نسخه نرم افزار آماری SPSS 16 تجزیه و تحلیل و استنباط آماری داده های مندرج در آن ها انجام شد. پرسشنامه محقق ساخته جمعیت شناختی ۷ سوال و سئوالات تخصصی شامل ۳۵ سوال است. این پرسشنامه از نوع بسته پاسخ و از طیف ۵ گزینه ای لیکرت که یکی از رایج ترین مقیاس های اندازه گیری به شمار می رود، استفاده شده است. به منظور تجزیه تحلیل داده ها ابتدا از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف (KS) استفاده می کنیم تا نرمال بودن داده های جمع آوری شده را بسنجیم. برای بررسی تأثیرگذاری دو سبک رهبری تبادلی و مداخله گر از آزمون T و برای بررسی تأثیرگذاری سبک رهبری تحول آفرین از آزمون ویلکاکسون استفاده شد. در پایان به این نتیجه رسیدیم که نوع سبک رهبری بر کارایی و عملکرد کارکنان تأثیر دارد.

واژه های کلیدی: سبک های رهبری، سبک رهبری تحول آفرین، سبک رهبری تبادلی، سبک رهبری عدم مداخله گر، رضایت مندی شغلی، خود ارزیابی کارکنان، کارایی و عملکرد کارکنان.

مقدمه:

امروزه به منظور موفقیت هر چه بیشتر سازمان ها و شرکت ها، بکارگیری مهارت ها در هر دو جنبه مدیریت و رهبری، امری الزامی است. پژوهش های مرتبط با سبک های رهبری و مدیریتی بیان می کند که این سبک ها به عنوان متغیری قوی و مهم برای اندیشیدن در مورد رفتار مدیریتی و تاثیر آن بر عملکرد افراد زیر مجموعه محسوب می شوند (مهرام و دشتی رحمت آبادی، ۱۳۸۸).

به زعم محققان، سبک رهبری ارتباط مستقیمی با عملکرد (بنت و همکاران، ۲۰۰۳)، (فیدلر، ۱۹۹۶)، سطح انگیزش (هوانگ و همکاران، ۲۰۰۸)، هوش اجتماعی (کمبورن و همکاران، ۲۰۰۳)؛ احساس برابری (راس، ۱۹۹۸)؛ توانمندی روانی (گل پرور و همکاران، ۱۳۸۸) و اخلاق کارکنان (استوری، ۲۰۰۴) دارد. همچنین اذعان شده است که معمولاً سازمان های موفق از سبک های رهبری متناسب و موفق مدیران خود بهره می برند و همواره سبک رهبری به عنوان یکی از پیش شرط های لازم در مسیر موفقیت سازمانها مطرح بوده است (همرزلی، فلچر و براندت، ۲۰۰۵).

در دو دهه گذشته، اصطلاح "مدیریت استراتژیک منابع انسانی" به طور گسترده در سازمان ها و شرکت ها مورد توجه و بهره برداری قرار گرفته است. این اصطلاح کارکنان و مدیران را به منزله شرکایی در نظر می گیرد که از طریق عملکرد مطلوب، ضریب موفقیت برنامه های سازمان را برای دستیابی به موفقیت ارتقا می دهند (پاپاسولومو و دوکاکیس، ۲۰۰۲). بر اساس این رویکرد، عملکرد مطلوب نیروهای انسانی تحت تأثیر دامنه های گسترده از متغیرهایی مانند چگونگی سازمان دهی، روش تصمیم گیری، ارزیابی عملکرد، فرهنگ سازمانی و سبک رهبری قرار دارد (بکر و گرهات، ۱۹۹۶)، (شرایدن، ۱۹۹۲)، (کاتن و همکاران، ۱۹۸۸)، (گست، ۲۰۰۲)، (نمانیخ و کلر، ۲۰۰۷).

صاحب نظرانی که به طور افراطی از جایگزینی رهبری با مدیریت طرفداری می کنند، معتقدند که اتکا به روشهای بوروکراتیک برای اداره سازمانها، نشانه نوعی خطا در ادراک مختصات و الزامات زمانه است (پینکات و پینکات، ۱۹۹۴). رهبری کمک می کند تا از تأکید بر روند بوروکراتیک کاسته شود (کنه و همکاران، ۲۰۰۲) و در نتیجه آمادگی سازمان برای همراهی با تغییرات افزایش یابد.

در مفهوم کلی، وجوه تمایز و اشتراک رهبری و مدیریت، همیشه از موضوعات بحث برانگیز بوده است. برای مثال (علاقه بند، ۱۳۸۴: ۱۱۲) رهبری را با بعد شخصی و مدیریت را با بعد هنجاری مرتبط می داند. او در جای دیگری می گوید که فرد با انتصاب به سمت مدیریت، نقش رسمی رهبری را به عهده می گیرد، ولی در عمل رهبری را از طریق پیشرفت های مثبت در کار کسب می کند (علاقه بند، ۱۳۸۴: ۱۱۸). برای تعیین تفاوت میان رهبری و مدیریت، رهبری را انتخابی، رشد دهنده، وابسته به ساختار غیر رسمی، و تعیین کننده مسیرها می داند و در مقابل مدیریت را انتصابی، کنترل کننده، وابسته به ساختار رسمی سازمان و پیروی کننده مسیرها می داند. (بوش، ۲۰۰۸) مسئولیت اصلی مدیر را کمک به تحقق یافتن هدفهای از پیش تعیین شده سازمان در نظر می گیرد و همین امر را مبنای داوری درباره کارآمدی مدیر می داند.

در حالی که از نگاه او رهبری مسئولیت شکل بخشیدن و نوسازی هدفهای سازمان را بر عهده دارد، به نظر می رسد که تأکید بر کیفیت های رهبری یا کارکردهای مدیریتی بدون توجه به ساختار شهرداری ها، راهبردهای مدیریت منابع انسانی و درجه توسعه یافتگی منابع انسانی شهرداری از وجاهت منطقی برخوردار نباشد. از جمله موارد مجادله انگیز دیگر مطالعه رابطه میان سبک های

مختلف رهبری با عملکرد نیروی انسانی و رضایت شغلی و به طور کلی کارایی کارکنان سازمان است که مورد تأکید تحقیق حاضر است.

بیان مساله

سبک رهبری عبارت است از مجموعه ای از نگرش ها، صفات و مهارت های مدیران که بر پایه چهار عامل نظام ارزش ها، اعتماد به کارمندان، تمایلات رهبری و احساس امنیت در موقعیت های مبهم شکل می گیرد. به طور کلی سبک رهبری تعیین کننده جو، فرهنگ و راهبردهای حاکم بر سازمان است (روولد، ۲۰۰۹). در این پژوهش برای بررسی سبک رهبری از مدل باس و اولیو^۱ استفاده می شود که در آن سبک رهبری به سه بخش تحول آفرین، تبادلی و عدم مداخله گر تقسیم می شود. رهبری تحول آفرین به عمل کرد رهبری اطلاق می شود که در صدد است، از طریق نفوذ آرمانی (کاریزما)^۲، انگیزش الهام بخش^۳، ترغیب ذهنی^۴ و ملاحظات فردی^۵ پیروان را در مداری فراتر از منافع زودگذر، شخصاً به حرکت وادارد (باس و اولیو، ۲۰۰۸).

رهبری تبادلی به اعتقاد برنز عبارت است از رهبری مبتنی بر مبادله بین رهبر و پیرو به طوری که تمایلات فردی طرفین تامین گردد که ابعاد آن شامل پاداش های مشروط و مدیریت بر مبنای استثناء (فعال - منفعل) است (شوقی، ۱۳۹۱: ۵۶). سازمان ها جهت انطباق با دنیای متغیر و متحول امروزی برای نهادینه کردن جو خلاقیت و نوآوری در سازمان باید قادر باشند استراتژی هایی را جهت هدایت و کنترل این تغییرات به مدد رهبران تحول آفرین ایجاد نمایند. در واقع رهبران تحول آفرین با استفاده از ترغیب ذهنی پیروانشان و تحریک افکار نوآور آنان در کل سازمان، جو سازمانی انعطاف پذیری به وجود می آورند که احساس کارکنان را به چالش کشیده و در جستجوی دیدگاه های جدید نوآورانه در شغلشان باشند. (گوموسلوگلو و ایلسی، ۲۰۰۹). ضرورت توجه به فرهنگ سازمانی تا جایی است که صاحب نظران بر این باورند، اگر قرار است در یک سازمان تغییرات مؤثر و پایدار به وجود آید فرهنگ آن سازمان باید دستخوش تغییر شود. به عبارت دیگر موفقیت و شکست سازمانها را باید در فرهنگ آن جستجو نمود. لذا مدیران با دست یازیدن به فرهنگ و بهره گرفتن از آن می توانند خود را از بند راه حل های گذشته رها ساخته و راه حل های جدیدی برای سازمان و پیشرفت آن فراهم آورند (لایو و این گو، ۲۰۰۴). مدیران در هر سطحی که باشند و در هر نوع سازمانی که فعالیت کنند باید به مهارت های ادارکی، انسانی و فنی مجهز شوند تا بتوانند در نیل به اهداف تعیین شده سازمان را یاری رسانند. با وجود این که همه مدیران امر رهبری و هدایت گروهی را برای رسیدن به اهدافی معین بر عهده دارند این روند را با شیوه های مختلفی ممکن است پیش ببرند که هر یک از این شیوه ها به عنوان یک سبک مدیریتی خاص زیر طبقه بندی میشوند: (فقهی فرهمند، ۱۳۹۰: ۶۴)

^۱Bass and Avolio

^۲Charism (Idealized influence)

^۳Inspirational Motivation

^۴Intellectual Stimulation

^۵Individual Consideration

مدیریت شکوهمند^۶؛ فرآیندی که در طی آن مدیران از راه برانگیختن عواطف بر پیروانشان اثر میگذارند و به این ترتیب آنها را با خود هم سو میکنند، پیروان خود را از راه احساسات به حرکت وا می دارند و ایشان را با اطلاعات جزئی سر در گم نمی کنند. این رهبران یک دیدگاه افراطی از جهانی جدید ارائه می کنند تا پیروان خود را از بحران ها رها کرده و به عقیده پیروان دارای استعدادهای درونی فوق العاده اعتماد کنند (گلن^۷، ۲۰۱۲ و دسین^۸، ۲۰۱۲).

مدیریت تحول گرا: تأکید بر فرآیند ایجاد و تقویت تعهد و سر سپردگی پیروان به اهداف سازمان و تقویت آنان در رسیدن به این اهداف است که دارای شرایط زیر است (نوآم^۹ و همکاران، ۲۰۱۰ و هاسر^{۱۰}، ۲۰۱۱ و برودل^{۱۱} و همکاران، ۲۰۱۲)

- ۱- به اهداف طولانی مدت توجه دارد.
- ۲- پیروان را به تعقیب یک بینش شخص تشویق می کند.
- ۳- به جای آن که با سیستم موجود کار کند با تغییر و دگرگونی سیستم سازمانی، به پیشبرد بینش مورد نظر می پردازد.
- ۴- به پیروان کمک می کند تا مسؤولیت بیشتری برای پیشرفت شان بپذیرند.
- ۵- در زمان مناسب یک برنامه رهبری موفق را توسعه می دهد.
- ۶- فعالیت های تحول گرا به جای آن که در افراد بخصوص ادامه پیدا کند در سیستم سازمانی ادامه می یابد.
- ۷- بر تقویت پیروان و پی گیری تغییرات سازمانی و رسمی سیستم ها، فرآیندها و ارزشهای جدید تأکید می کنند.
- ۸- آزادی عمل بیشتری در کارشان دارند تا زیردستان را به تحرک وا دارند.
- ۹- برای نیل به اهداف به زیردستان الهام بخشیده و آنان را در این که هدف چگونه می تواند قابل دستیابی باشد، تحریک می نمایند.
- ۱۰- رابطه با زیردستان را حفظ و آزادانه اطلاعات را با آنها تقسیم می کنند.

مدیریت انتصابی: مدیران انتصابی از طرف یک منبع خارجی مثل مدیر ارشد به گروه تحمیل می گردند. رهبری انتصابی متضمن رفتار رهبرانی است که برای هدایت فعالیت زیردستان اختیار دارند و این قدرت را دارند که اگر زیردستان وظایف خود را انجام ندادند و یا به خط مشی های سازمانی وفادار نماندند، آنها را تنبیه نمایند.

مدیریت انتخابی: رهبران انتخابی توسط اعضای گروه انتخاب میشوند، مشارکت و همکاری بیشتری با اعضای گروه خود دارند. مدیریت آزادمنش: در این سبک رأی و نظرات اعضای گروه مورد توجه قرار میگیرد و هر چند تصمیم گیری نهایی ممکن است با مدیریت گروه باشد اما هر یک از نظرات گروه با ارج گذاری طبقه بندی میشود تا بهترین رأی و تصمیم اتخاذ گردد. این سبک مدیریتی با توجه به اهداف موردنظر در گروه از طرف اعضای پذیرش بیشتری دارد و در صورتی که مدیر

^۶Grand management

^۷Glenn

^۸Dessein

^۹Noam

^{۱۰}Hauser

^{۱۱}Bruderl

به خوبی از عهده اجرای این سبک بر آید و در کنار آن از اقتدار مناسب و قدرت مدیریتی برخوردار باشد، برنامه های خوبی را به اجرا خواهند گذاشت.

مدیریت مستبد: این سبک عمدتاً بر اساس نظرات مدیریت و تصمیمات او اداره میشود و کمتر به شرایط و خواسته های گروه توجه میشود. این سبک هر چند در رسیدن به اهداف مشخص و موردنظر مدیریتی موفق باشد اما رضایت کمتری از طرف اعضای را جلب خود میکند.

مدیریت شبکه ای: این سبک مدیریت بر اساس کارمندمحوری و وظیفه محوری است. بی شک این سبک زمانی اثربخش خواهد بود که مدیر با ایفای نقش خود به سوی سبک تیمی حرکت کند که در این راستا باید با یک برنامه تدوین شده انگیزه کارکنان را با تشویق و ترغیب بالا برده و به سمت وظیفه مداری حرکت نماید و به همان نسبت به افراد هم توجه کند. مدیریت جامع: این سبک به عنوان یک استراتژی نوین از سوی بیشتر سازمانها مورد توجه قرار گرفته که اساس آن نگرش متمایز بر بهبود کیفیت، فرآیندهای تولید، عملیات و خدمات با فنون زیر است:

- ✓ ثبات برنامه یا عقیده برای بهبود
 - ✓ انتخاب روش یا فلسفه مدیریتی جدید و منحصر به فرد
 - ✓ تأمل و دقت در افزایش کیفیت، افزایش دائمی کیفیت ارائه خدمات
 - ✓ رعایت عدالت بین کلیه کارکنان
 - ✓ نهادینه کردن آموزش و رهبری با اعمال مدیریت دقیق و صحیح
 - ✓ از بین بردن ترس و بالا بردن قدرت ریسک
 - ✓ از بین بردن فاصله ها و مراحل دست و پا گیر
 - ✓ زدودن شعارها و هدفهای توخالی و اهداف غیرعملی
 - ✓ حذف هر گونه محدودیت و اعمال مدیریت فعال و نه انفعالی
 - ✓ اعطای امتیاز و تشویق کارکنان بر اساس لیاقت و شایستگی
 - ✓ تنظیم و تدوین برنامه های کارآمد با استفاده از اطلاعات افراد تحصیل کرده و بکارگیری توان کاری کارکنان
 - ✓ انتخاب افراد شایسته در پست های متناسب با توان، تجربه و علم آنها به منظور تحول و حرکت در سازمان
- توضیح این که هر کدام از این الگوها دارای معایب و محاسنی هستند و این هنر مدیریت است که با توجه به اهداف سازمان و شناختی که نسبت به محیط و کارکنان دارد از تئوریها، الگوها و سبکهای مدیریتی استفاده نموده و برنامه های خود را ارائه دهد (شرموهون، هانت آزبورن، ۱۳۹۱).

به عبارتی مدیر ضمن شناخت نقاط قوت و ضعف خود ابتدا میبایست آنها را بر طرف نموده و با کمک گرفتن از نظریه و سبکهای مدیریتی در جهت اهداف سازمان برنامه ها و طرحهای خود را بر اساس آگاهی از وضعیت روحی و روانی و بلوغ اجتماعی، فرهنگی و سیاسی کارکنان تنظیم نموده و در این راستا حرکت نماید.

عملکرد مجموعه ای از احساس رضایتمندی کلی کارکنان از محیط فعالیت، نوع مسؤولیت، روابط انسانی، روابط سازمانی و میزان بسترهای شغلی و سازمانی است. توجه به منابع انسانی در کنار استفاده از روشهای نو، بازسازی ساختارهای گذشته و

بدون تردید، هر سازمانی در ایفای وظایف و تحقق اهداف خود موفق است که علاوه بر استقرار سیستم مدیریتی کارا و هدفمند، بهترین افراد را در اختیار داشته باشد. از طرفی نگرشهای افراد برای مدیریت سازمانی اهمیت زیادی دارد زیرا این نگرش‌ها هستند که رفتار سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، به ویژه نگرشهایی که به عملکرد و تعهد حرفه‌ای سازمانی مربوط میشوند از سودمندترین موضوعات رشته رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی می‌باشند (پاین و فرو، ۲۰۱۲ و هاریس، ۲۰۱۳ و واتس و همکارانش، ۲۰۱۳).

بنابراین باتوجه به آنچه که گفته شد باید اذعان داشت که یکی از روش های تعالی سازمان و کیفیت خدمات، در کارایی کارکنان نهفته است که عوامل زیادی می تواند بر آنها تاثیر گذار باشد. بر این اساس پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سوال است که آیا نوع سبک رهبری مدیران بر کارایی کارکنان تاثیر دارد؟ به دنبال این پرسش اصلی در این تحقیق سازمان شهرداری منطقه چهار را مورد بررسی قرار می دهیم و سبک های رهبری را برای مدیران این سازمان مورد مطالعه قرار داده و رابطه میان سبک های مختلف را با کارایی کارکنان این سازمان بررسی می کنیم.

هدف اصلی

هدف اصلی، این پژوهش بر سه، تاثیر سه سبک متفاوت رهبری بر کارایی کارکنان شهرداری است.

اهداف فرعی

این تحقیق به منظور تحقق هدف اصلی آن و در موازات آن اهداف زیر را نیز دنبال می کند:

۱. تعیین تأثیر سبک رهبری تحول آفرین بر رضایت شغلی کارکنان
۲. تعیین تأثیر سبک عدم مداخله گر بر رضایت شغلی کارکنان
۳. تعیین تأثیر سبک رهبری تبادلی بر رضایت شغلی کارکنان
۴. تعیین تأثیر سبک رهبری تحول آفرین بر کارایی کارکنان
۵. تعیین تأثیر سبک عدم مداخله گر بر کارایی کارکنان

Payne and Frow

'Harris

Watts

۶. تعیین تأثیر سبک رهبری تبادلی بر کارایی کارکنان

اهمیت و ضرورت تحقیق

دنایای امروز پر از پیچیدگی هایی است که سازمان ها را در زمینه رشد و تعالی با مشکلات عدیده ای روبه رو ساخته است و مدیران را به عنوان برنامه ریزان، سازمان دهندگان و رهبران قافله بشریت با چالش های فراوان روبه رو کرده است. در این بین نقش سبک رهبری و کارایی کارکنان، به عنوان دو عامل مهم تأثیر گذار بر بهره وری و اثربخشی سازمان شهرداری حائز اهمیت بوده و بر بالندگی سازمان، افزایش کیفیت خدمات، موفقیت در ارائه خدمات بهتر به شهروندان، افزایش انگیزش کارکنان، رضایت شغلی و کاهش هزینه ها و اتلاف منابع اثر داشته و مشوق عمل گرایی است، به همین جهت نیازمند بررسی و مطالعه بیشتری است.

آمار و نتایج تحقیقات نشان دهنده پایین بودن سطح بهره وری، به ویژه بهره وری کارکنان، در سازمانهای ایران است و این برای کشوری که بیش از ۷ درصد از منابع طبیعی جهان را در اختیار دارد، اصلاً مناسب و سزاوار نیست. و باید بتواند نه تنها، به این هدف دست یابد بلکه الگوی مناسبی برای سایر کشورها هم باشد. و اگر در سازمانها بتواند به سطح مطلوبی دست پیدا کند بیشتر به دلیل کم توجهی به نیروی انسانی و بهره وری آن در سازمانها است.

انگیزش یک فرآیند زنجیره ای است که با احساس نیاز یا احساس کمبود و محرومیت شروع میشود، سپس خواست را به دنبال میآورد و موجب تنش و کنش بسوی هدفی میشود که محصول آن، رفتار نیل به هدف است. توالی این فرآیند ممکن است منجر به ارضای نیاز شود. بنابر این انگیزه ها موجب تشویق و تحریک فرد به انجام یک کار یا رفتار میشود در حالی که انگیزش یک خواست کلی را منعکس مینماید.

به عبارتی انگیزش از موضوعات و مفاهیم اساسی در مدیریت سرمایه ای انسانی بوده و آثار و نوشته های بسیاری در خصوص انگیزش از سوی دانشمندان مختلف مطرح شده که در آنها هم از نظر تئوریک و هم از نظر تجربی فنون انگیزشی مورد استفاده توسط مدیران برای بهبود عملکرد افراد بحث شده است (فقهی فرهمند، ۱۳۹۰: ۲۲).

بنابر این یکی از وظایف مهم مدیر، انگیزش انسانهایی با نیازهای متعدد برای نیل به هدفهای سازمانی است. در یک طبقه بندی کلی انگیزه ها در سه گروه فیزیکی، اجتماعی و روانی قرار می گیرد. نیازهای انسان در محیط کار مانند تسهیلات رفاهی محیط کار را انگیزه های فیزیکی، نیازهای افراد مرتبط با رفتار دیگران به ویژه مدیریت سازمان را انگیزه های اجتماعی و نیازهای مربوط به رضایت روحی افراد را انگیزه های روانی می نامند (پرابرت^{۱۵} و همکاران، ۲۰۱۲ و هارتمن^{۱۶} و همکاران، ۲۰۱۲ و تیلور^{۱۷} و همکاران ۲۰۱۲)

با استفاده از سبک رهبری مورد استفاده توسط مدیران یا رهبران بر حسب ۲ مولفه که در واقع از طیف درجه بندی شده عملکرد کارکنان - رضایت شغلی آنان و انگیزه آنان را تحت الشعاع قرار می دهد. ناگفته نماند که در بیشتر تقسیمات سبک های مدیریت یا رهبری هم به نوعی از دو مولفه مزبور تحت عناوین

^{۱۵}Probert

^{۱۶}Hartmann

^{۱۷}Taylor

مختلف که در بردارنده همین مضامین است استفاده شده است. دنیای رقابتی امروز تمام سازمانها را ملزم به رقابت می سازد و بهره وری سازمان ها نقش بسیار کلیدی در حفظ جایگاه هر سازمانی دارد که آن هم در گرو استفاده از سبک های مناسب مدیریتی و ایجاد انگیزه در نیروی انسانی به عنوان مهمترین عامل بهره وری و رکن اصلی توسعه در تمام ابعاد آن است. ارتقاء بهره وری و استفاده بهینه از منابع مهمترین اصل است.

رهبری یکی از جنبه های بسیار با اهمیت مدیریت است و رهبر کسی است که از نظر عاطفی نیز در زندگی پیروان خود اثر می گذارد، به طوری که حتی تأیید یا عدم تأیید او بر عزت نفس و بهزیستی آنها تأثیرگذار است. صرف نظر از عوامل مختلف که بر عملکرد تأثیر دارد، به طور کلی کارکنانی که نگرش مثبتی نسبت به کارشان دارند سطح عملکرد آن ها بالاتر است، تحقیقات نشان می دهد که این ارتباط برای مشاغل سطوح بالاتر و مشاغل تخصصی و مدیریتی شدیدتر است.

رهبری سازمان در کنار برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل، از وظایف ضروری و مهم مدیر تلقی میشود و نقشی اساسی در اداره سازمان دارد؛ این اهمیت تا آنجاست که مدیران را رهبران سازمانی قلمداد می کنند (رابینز، ۱۳۹۰). بنابراین برای اینکه یک سازمان موفق باقی بماند، وجود رهبری واجب و ضروری است، حتی بهترین کارکنان نیز نیاز دارند، بدانند که چگونه می توانند در راه رسیدن به اهداف سازمانی مشارکت داشته باشند. (چو و سینگ، ۲۰۰۹).

سوالات یا فرضیات تحقیق

فرضیه اصلی

سبکهای رهبری مدیران سازمان شهرداری بر کارایی کارکنان تأثیر دارند.

فرضیه های فرعی

- ۱- سبک رهبری تحول آفرین بر رضایت شغلی کارکنان شهرداری تأثیر دارد.
- ۲- سبک رهبری تبادلی بر رضایت شغلی کارکنان شهرداری تأثیر دارد.
- ۳- سبک رهبری عدم مداخله گر بر رضایت شغلی کارکنان شهرداری تأثیر دارد.
- ۴- سبک رهبری تحول آفرین بر خود-ارزیابی کارکنان شهرداری تأثیر دارد.
- ۵- سبک رهبری تبادلی بر خود-ارزیابی کارکنان شهرداری تأثیر دارد.
- ۶- سبک رهبری عدم مداخله گر بر خود-ارزیابی کارکنان شهرداری تأثیر دارد.

روش تحقیق

پژوهشگر پس از تهیه و تنظیم موضوع تحقیق باید در فکر انتخاب روش تحقیق باشد. هدف از انتخاب روش تحقیق این است که مشخص نماییم برای بررسی موضوعی خاص چه روش تحقیقی لازم است و محقق چه روش و شیوه ای را اتخاذ کند تا او هر چه دقیقتر و سریعتر به پرسش یا پرسشهای تحقیق مورد نظر دست یابد.

روش تحقیق در این پژوهش، پیمایشی و همبستگی بوده است. در بررسی وضعیت رفتار مدیران شهرداری از نظر میزان انطباق با هر کدام از سبک های چهارگانه رهبری، اندازه گیری میزان رضایت شغلی و خود-ارزیابی کارکنان شهرداری از روش

پیمایشی و در تعیین رابطه میان انواع سبک های رهبری مدیران با ارزیابی کارکنان از عملکرد خود و رضایت شغلی آنان از روش همبستگی استفاده خواهد شد. از آن جهت که تحقیق به طور ضمنی میزان فرهنگ -وابستگی چند نظریه مدیریتی (سبک های رهبری) را بررسی می کند به تحقیقات بنیادی نزدیک می شود و از آنجا که وضعیت رهبری، عملکرد و رضایت شغلی کارکنان را در سازمان شهرداری بررسی و رابطه آنها را با هم اندازه می گیرد به تحقیقات کاربردی شباهت پیدا می کند. از میان ۲۲ منطقه شهرداری شهر تهران، جامعه تحقیق، کارکنان و مدیران شهرداری منطقه ۴ تهران در نظر گرفته شدند. در این پژوهش با توجه به اینکه جامعه آماری تعداد ۷۰ نفر از مدیران شهرداری منطقه ۴ هستند و به علت محدود بودن جامعه آماری به صورت سرشماری کل جامعه انتخاب گردید و نیازی به تعیین حجم نمونه نیست.

۱-۷- ابزار گرد آوری اطلاعات

۱-۷-۱ - روش کتابخانه ای

هیچ کار تحقیقی را نمیتوان یافت که از کتاب و کتابخانه، اسناد و مدارک بهره نگیرد. در استفاده از کتابها، اسناد و مدارک باید رعایت امانت به بهترین صورت انجام شود هر کلمه، جمله و یا متنی که از آنها بکار گرفته میشود، باید منبع آن بطور کامل ذکر شود.

۱-۷-۲ - روش غیر کتابخانه ای (میدانی):

در این زمینه جمع آوری اطلاعات جامعه مورد تحقیق بوسیله پرسشنامه ویژه این تحقیق انجام پذیرفته است و از فنون توصیفی و آمار تحلیلی برای تحلیل نتایج تحقیق و آزمون فرضیات استفاده شده است. (متقی ثابت، ۱۳۸۸، ص ۱۴۶)

در این تحقیق ترکیبی از روش غیر کتابخانه ای (میدانی) توزیع پرسشنامه و همچنین از شبکه جهانی اینترنت برای دستیابی و گردآوری اطلاعات استفاده شده است. برای جمع آوری داده ها نظر سنجی بمنظور آزمون فرضیات، پرسشنامه ای تهیه و در بین نمونه انتخابی جامعه آماری توزیع و پس از تکمیل گردآوری خواهد شد.

صاحب نظران مرجع اصلی ارزیابی کننده سبک رهبری مدیران را پیروان یا کارکنان آنان می دانند (لیونز و همکاران، ۱۹۹۷). نتایج یک تحقیق انجام شده در ایران نیز نشان می دهد که الزاما ارزیابی مدیران از سبک رهبری خودشان با ارزیابی کارکنانشان یکسان نیست. در این نمونه تحقیق، رهبران یک دستگاه دولتی سبک خود را تحولی قلمداد کرده بودند، در حالی که پیروان، سبک آنان را تحولی نمی دانستند (عابدی و آغاز، ۱۳۸۷). به این ترتیب کارکنان مرجع معتبر برای ارزیابی سبک رهبری مدیران در نظر گرفته می شوند. روایی آزمون سبک های رهبری باس و اولیو به منزله یک آزمون استاندارد مورد تأیید صاحب نظران قرار دارد (آنتوناکیس، ۲۰۰۱). پورسلطانی زرنندی (۱۳۸۷) نیک بخت و همکارانش (۱۳۸۷)، نیز روایی آن را تأیید کرده اند. پرسشنامه رضایت شغلی کارکنان، در قالب سه مقوله اصلی توصیف شغل، توصیف مدیر و توصیف همکاران، دارای ۳۶ گویه است که آزمودنی باید مطابق با طیف لیکرت یکی از گزینه ها را که به صورت دقیق تر رضایت او را از گویه های ذیل هر مقوله وصف می کند، علامت بزند. از این پرسشنامه در برخی تحقیقات مانند تحقیق شهاب فر (۱۳۷۶) استفاده شده و روایی و اعتبار آن به تأیید رسیده است. پرسشنامه خود-ارزیابی عملکرد کارکنان دارای ۱۰ گویه با مقیاس فاصله ای است. سازه های اصلی این پرسشنامه محقق ساخته از "فهرست بازبینی عوامل تأثیرگذار بر عملکرد" و "فرم پیشنهادی ارزیابی بازبینی عملکرد"

آرمسترانگ (۱۳۸۵) برداشت می‌شود. روایی پرسشنامه‌های خود-ارزیابی عملکرد و رضایت شغلی کارکنان بر اساس نظر متخصصان تایید شده است. پایایی هر سه آزمون از طریق ضریب آلفای کرونباخ محاسبه می‌گردد.

روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

متغیرهای مستقل این تحقیق، سبک‌های رهبری است و متغیرهای وابسته، کارایی کارکنان شهرداری تهران است. جهت انجام تحقیق دو سری پرسشنامه سبک‌های رهبری و پرسشنامه ارزیابی عملکرد کارکنان، طراحی و با نمونه‌های تحقیق تکمیل شده و سپس با استفاده از نسخه نرم افزار آماری SPSS 16 تجزیه و تحلیل و استنباط آماری داده‌های مندرج در آن‌ها انجام خواهد شد. به منظور تجزیه تحلیل داده‌ها ابتدا از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف (KS) استفاده می‌کنیم تا نرمال بودن داده‌های جمع‌آوری شده را بسنجیم. در صورت نرمال بودن، از آزمون‌های پارامتریک همچون تی استیودنت، برای بررسی رابطه بین معیارها استفاده می‌نماییم. و در صورت غیر نرمال بودن از آزمون‌های ناپارامتریک از قبیل اسپیرمن استفاده خواهد شد.

روش تحقیق^۱ (روش اجرای تحقیق)

انتخاب روش تحقیق در واقع انتخاب مناسب‌ترین و بهترین راه رسیدن به هدف تحقیق است. همانطوریکه بدون استفاده از مسیر و راه مناسب نمی‌توان به راحتی به مقصد رسید بدون گزینش و استفاده از روش تحقیق مناسب نیز نمی‌توان مطابق اصول علمی به هدف نهائی پژوهش دست یافت. به عبارت دیگر هر موضوع تحقیق، روش متناسب خود را دارد. از پژوهشگر انتظار می‌رود که قبل از اقدام عملی به اجرای تحقیق، روش متناسب با آن را شناسایی کند و آن را درمحل مربوط در طرح تحقیق درج نماید (سید عباس زاده، ۱۳۸۰: ۱۵۰). تحقیقات علمی را بر اساس چگونگی بدست آوردن داده‌های مورد نیاز (طرح تحقیق) می‌توان به دو دسته توصیفی (غیرآزمایشی)^۲ و آزمایشی (تجربی) تقسیم کرد. پژوهشگر پس از تهیه و تنظیم موضوع تحقیق باید در فکر انتخاب روش تحقیق باشد.

هدف از انتخاب روش تحقیق این است که مشخص نماییم برای بررسی موضوعی خاص چه روش تحقیقی لازم است و محقق چه روش و شیوه‌ای را اتخاذ کند تا او هر چه دقیقتر و سریعتر به پرسش یا پرسشهای تحقیق مورد نظر دست یابد.

روش تحقیق در این پژوهش، پیمایشی و همبستگی بوده است. در بررسی وضعیت رفتار مدیران شهرداری از نظر میزان انطباق با هر کدام از سبک‌های چهارگانه رهبری، اندازه‌گیری میزان رضایت شغلی و خود-ارزیابی کارکنان شهرداری از روش پیمایشی و در تعیین رابطه میان انواع سبک‌های رهبری مدیران با ارزیابی کارکنان از عملکرد خود و رضایت شغلی آنان از روش همبستگی استفاده خواهد شد. از آن جهت که تحقیق به طور ضمنی میزان فرهنگ-وابستگی چند نظریه مدیریتی (سبک‌های رهبری) را بررسی می‌کند به تحقیقات بنیادی نزدیک می‌شود و از آنجا که وضعیت رهبری، عملکرد و رضایت شغلی کارکنان را در سازمان شهرداری بررسی و رابطه آنها را با هم اندازه می‌گیرد به تحقیقات کاربردی شباهت پیدا می‌کند. از

^۱Research method

^۲None experimental

^۳Experimental

میان ۲۲ منطقه شهرداری شهر تهران، جامعه تحقیق، کارکنان و مدیران شهرداری منطقه ۴ در نظر گرفته شدند. در این پژوهش با توجه به اینکه جامعه آماری تعداد ۷۰ نفر از مدیران شهرداری منطقه ۴ هستند و به علت محدود بودن جامعه آماری به صورت سرشماری کل جامعه انتخاب گردید و نیازی به تعیین حجم نمونه نیست.

روش تحقیق بر اساس هدف

هر پژوهش فعالیتی نظاممند است که طی آن یا دانش گسترش می یابد یا وضعیتی توصیف می گردد و یا در نهایت مسئله یا مشکلی خاص راه حل جویی میشود که از این نظر میتوان تحقیقات را به بنیادی، کاربردی و علمی تقسیم کرد. تحقیق حاضر از نوع هدف کاربردی است. هدف از تحقیق کاربردی توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است به عبارت دیگر تحقیقات کاربردی به سمت کاربرد عملی دانش هدایت میشود.

روش تحقیق بر اساس نحوه گردآوری داده

تحقیقات علمی را بر اساس چگونگی بدست آوردن داده های مورد نیاز میتوان به دو دسته کلی تحقیقات توصیفی و آزمایشی تقسیم کرد که تحقیقات توصیفی شامل تحقیقات پیمایشی، بررسی موردی، همبستگی، پس رویدادی، اقدام پژوهی میباشد. روش پیمایشی، روشی در تحقیق فراتر از یک تکنیک خاص در گردآوری اطلاعات است و هدف آن اکتشافی، توصیفی و یا تبیینی است. هر چند عمدتاً در آن از پرسشنامه استفاده میشود اما در آن از ابزارهای دیگری همچون مصاحبه ساختمند، مشاهده تحلیل محتوا و... استفاده میگردد.

با توجه به اینکه تحقیق حاضر به جمع آوری اطلاعات برای آزمون فرضیات یا پاسخ به سؤالات مربوط به وضعیت فعلی میپردازد، لذا روش تحقیق بکار رفته در این طرح روش پیمایشی میباشد. پس روش تحقیق در اینجا از حیث هدف کاربردی و از نظر شیوه جمع آوری داده ها از نوع پیمایشی است.

روش های جمع آوری اطلاعات^۱ و داده های^۲ تحقیق

داشتن اطلاعات کافی و ارزشمند در تمام مراحل تحقیق مورد نیاز است، به عبارت دقیق تر هر نوع تحقیق علمی تنها به میزان اطلاعات جمع آوری شده مفید مربوط به موضوع، ارزش دارد. بنابراین آندسته اطلاعات که واجد ویژگیهای سه گانه زیر باشد در این تحقیق مورد نیاز و توجه ما خواهد بود.

۱- اطلاعات مربوط به موضوع باشد.

۲- اطلاعات دقیق باشد.

۳- اطلاعات به روز باشد.

فلذا ضرورت دارد به منظور صرفه جوئی در هزینه ها، وقت و انرژی از جمع آوری اطلاعات نامربوط، مبهم و کهنه شده (مگر در موارد ضروری مثل بررسی تاریخی، دیدگاهها و...) اجتناب گردیده و عمل گزینش اطلاعات مورد نیاز از میان انبوه جمع آوری شده صورت پذیرد.

^۱Information collecting methods

^۲Data

روش کتابخانه ای

هیچ کار تحقیقی را نمیتوان یافت که از کتاب و کتابخانه، اسناد و مدارک بهره نگیرد. در استفاده از کتابها، اسناد و مدارک باید رعایت امانت به بهترین صورت انجام شود هر کلمه، جمله و یا متنی که از آنها بکار گرفته میشود، باید منبع آن بطور کامل ذکر شود.

روش غیر کتابخانه ای (میدانی)

در این زمینه جمع آوری اطلاعات جامعه مورد تحقیق بوسیله پرسشنامه ویژه این تحقیق انجام پذیرفته است و از فنون توصیفی و آمار تحلیلی برای تحلیل نتایج تحقیق و آزمون فرضیات استفاده شده است. (متقی ثابت، ۱۳۸۸: ۱۴۶)

در این تحقیق ترکیبی از روشهای مطالعات کتابخانه ای (شامل مطالعه پایان نامه ها، مقالات و کتب لاتین و فارسی) و مصاحبه با کارشناسان، صاحب نظران و پرسشنامه و همچنین از شبکه جهانی اینترنت برای دستیابی و گردآوری اطلاعات استفاده شده است. برای دستیابی به بعضی از ادبیات و مبانی نظری موضوع از روش کتابخانه ای و اینترنت استفاده شده است و بخش دیگر ادبیات از طریق نتایج حاصل از مشورت و مصاحبه با صاحب نظران و مدیران سازمانی شهرداری ها و سازمان های خدمات شهری تدوین شده است و برای جمع آوری داده ها نظر سنجی بمنظور آزمون فرضیات، پرسشنامه ای تهیه و در بین نمونه انتخابی جامعه آماری توزیع و پس از تکمیل گردآوری خواهد شد.

ابزار اندازه گیری تحقیق (پرسشنامه)

• مراحل طراحی پرسشنامه

به منظور اندازه گیری متغیرهای تحقیق از پرسشنامه استفاده شده است. بدین جهت در ابتدا از طریق مطالعه مقالات و تحقیقات، مطالب کتب، مجلات و متون فارسی و لاتین و مصاحبه با متخصصان و مسئولان مدیریتی تعدادی عوامل کلیدی برای تنظیم سؤالات پرسشنامه جمع آوری شد. سپس پرسشنامه اولیه تهیه، که پس از اظهار نظر اصلاحی استادان راهنما و مشاور در نهایت به پرسشنامه مقدماتی تبدیل شد. آنگاه پرسشنامه مذکور در بین چند تن از صاحب نظران توزیع شد تا به این وسیله اشکالات احتمالی و سؤالات نامربوط شناسایی و رفع شود. سپس تعدادی از پیشنهادات اصلاحی این عزیزان نیز لحاظ گردید. در پایان به دنبال اصلاح پرسشنامه مقدماتی، پرسشنامه نهایی تحقیق طراحی شده و در بین نمونه مورد نظر توزیع گردید.

• محتوای پرسشنامه

سؤالات پرسشنامه در دو بخش سؤالات مربوط به ویژگیهای جمعیت شناختی نمونه و سؤالات مربوط به آزمون فرضیات تحقیق تنظیم شده است. سؤالات مربوط به ویژگیهای فردی و یا به اصطلاح جمعیت شناسی که تعدادی سوال مطرح می شود، به توصیف نمونه های آماری انتخاب شده می پردازد. در حالیکه سؤالات مربوط به فرضیات پژوهش هم تعدادی سؤال میباشد

برای تعیین، تشریح و سپس آزمون فرضیات تحقیق است. این سؤالات براساس طیف لیکرت طراحی شده که یکی از رایجترین مقیاسهای اندازه گیری نگرشها در خصوص یک موضوع است.

این مقیاس از مجموعه ای منظم از عبارات که بترتیب خاصی تدوین شده اند، ساخته میشود و برای هر سؤال پنج گزینه ای بسیار زیاد، زیاد، متوسط، کم، بسیار کم تعیین گردیده است و از پاسخگو خواسته میشود تا یکی از آنها را انتخاب کند. مقیاس لیکرت نه تنها ترتیب اشیا را نمایان میکند، بلکه فاصله بین آنها را نیز مشخص میسازد. علاوه بر آن در استفاده از این مقیاس مبدا وجود ندارد. مقیاس لیکرت، توسط شخص لیکرت در سال ۱۹۲۲ ابداع شد شکل کلی و نحوه امتیازدهی طیف لیکرت در مورد عوامل بصورت جدول زیر میباشد. (متقی ثابت، ۱۳۸۸: ۱۵۰)

جدول ۳-۱- جدول مقیاس ۵ گزینه ای لیکرت (متقی ثابت، ۱۳۸۸: ۱۵۱)

| بسیار کم | کم | متوسط | زیاد | بسیار زیاد |
|----------|----|-------|------|------------|
| ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ |

• روایی و پایایی پرسشنامه

• روایی پرسشنامه:

منظور از روایی آن است که وسیله اندازه گیری واقعا بتواند خصیصه مورد نظر را اندازه گیری نماید نه متغیر دیگری. اگر وسیله اندازه گیری از لحاظ خصیصه مورد نظر دارای روایی کافی نباشد نتایج تحقیق بی ارزش خواهد بود.

مفهوم روایی یا اعتبار به این سوال پاسخ میدهد که مقیاس و محتوای ابزار یا سؤالات مندرج در ابزار اندازه گیری تا چه حد خصیصه و موضوع مورد نظر را میسنجد. (متقی ثابت، ۱۳۸۸: ۱۵۱)

در واقع روایی پرسشنامه، پاسخ به این سوال است:

آیا پرسشنامه آنچه مدنظر بوده است را به خوبی مورد سنجش قرار میدهد؟ (حاتمی گیلگو، ۱۳۸۴: ۱۰۸)

بدون آگاهی از معتبر بودن ابزار اندازه گیری نمیتوان به دقت داده های حاصل از آن اطمینان داشت. روشهای متعددی برای تعیین اعتبار ابزار اندازه گیری وجود دارد که یکی از روشها اعتبار محتوا میباشد. اعتبار محتوی یک ابزار اندازه گیری است که به سؤالات تشکیل دهنده آن بستگی دارد. اگر سؤالات معرف ویژگیها و مهارتهای ویژه ای باشند که محقق قصد اندازه گیری آنها را داشته باشد، آزمون دارای اعتبار محتواست. اعتبار محتوای یک آزمون معمولا توسط افرادی متخصص در موضوع مطالعه تعیین میشود. از اینرو اعتبار محتوا به قضاوت متخصصین بستگی دارد. (متقی ثابت، ۱۳۸۸: ۱۵۱)

روایی یا اعتبار یک پرسشنامه به شکلهای گوناگون می تواند مورد ارزیابی قرار گیرد. این عمل به نوع آزمون و کاربرد آن بستگی دارد. آزمونی معتبر است که بتواند خصیصه مورد نظر را اندازه بگیرد نه خصیصه دیگر را.

جهت سنجش روایی ابزار از روشهای مختلفی از قبیل:

۱. روایی محتوا
۲. روایی توافق متخصصان
۳. روایی سازه
۴. تحلیل عاملی (اکتشافی و تاییدی) استفاده می گردد.

در تحقیق حاضر جهت سنجش روایی ابزار از روش روایی محتوا استفاده شد. در این روش، برای بررسی اعتبار صوری، پرسشنامه در اختیار سه داور متخصص قرار داده شد تا اعتبار صوری آن بررسی گردد. پس از اصلاحات لازم، برای تعیین قابلیت فهم سؤالات، پرسشنامه در یک نمونه محدود مورد بررسی قرار گرفت تا اشکالات احتمالی مشخص گردد. پس از رفع اشکالات، فرم نهایی تهیه شد و پرسشنامه در اختیار آزمودنی ها قرار گرفت و نتایج استخراج گردید.

• پایایی پرسشنامه:

شرط بدست آوردن داده های خوب این است که شیوه اندازه گیری پدیده مورد نظر دارای اعتبار و روایی کافی باشد. پایایی ابزار که از آن به اعتبار و اعتماد پذیری نیز تعبیر میشود یکی از ویژگیهای فنی ابزار اندازه گیری است و منظور این است که استفاده از ابزار اندازه گیری در شرایط مشابه در زمان و مکان دیگر نیز نتایج مشابهی خواهد داشت. به عبارت دیگر ابزار پایا یا معتبر ابزاری است که از خاصیت تکرارپذیری و سنجش نتایج یکسان برخوردار باشد و دامنه آن از صفر (عدم ارتباط) تا +۱ (ارتباط کامل) میباشد. (متقی ثابت، ۱۳۸۸: ۱۵۲)

یکی از خصوصیات هر آزمون خوبی دارا بودن همسانی درونی و پایانی آن می باشد. برای محاسبه و تعیین ضریب قابلیت اعتماد یک ابزار اندازه گیری شیوه های مختلفی بکار گرفته می شود که عبارتند از:

الف) اجرای دوباره آزمون یا روش بازآزمایی^{۲۳}

ب) روش موازی یا روش آزمونهای همتا^{۲۴}

ج) روش تنصیف یا دو نیمه کردن آزمون^{۲۵}

د) روش کودر_ریچاردسون^{۲۶}

ه) روش آلفای کرونباخ^{۲۷}

مشهورترین روش تعیین پایایی آزمون آلفای کرونباخ است که به روش آلفای کرونباخ معروف است و براساس سازگاری درونی مقیاس شکل میگیرد. دامنه ضریب اعتبار از صفر تا یک است. آلفای بالای ۰.۷۰ بر اعتبار زیاد و مقدار بین ۰.۷۰ تا ۰.۴۰ بر اعتبار متوسط و زیر ۰.۴۰ بر اعتبار کم دلالت دارد.

در این تحقیق به منظور بررسی پایایی پرسش نامه ها از روش آلفای کرونباخ استفاده می شود. در واقع درمورد پرسشنامه هایی که پاسخهایی که پاسخهای چند گزینه ای دارند، استفاده از فرمول ضریب آلفای کرونباخ توصیه شده است.

^{۲۳}test-retest

^{۲۴}equivalence-

^{۲۵}split-half

^{۲۶}kuder-richardson-

^{۲۷}chronbach s Alpha

حدود ۳۰ مورد از پرسش نامه های طراحی شده را در میان مدیران سازمان شهرداری توزیع کردیم. با جمع آوری پرسش نامه ها اقدام به آزمودن پایایی آن کردیم. به این صورت که اگر میزان آلفای کرونباخ بیشتر از ۰/۷ بود پایایی پرسشنامه مورد تایید است به این مفهوم که پرسش نامه برای مطالعات مشابه و ادوار دیگر نیز قابل استفاده و استناد است. در غیر این صورت با کمک قابلیت های نرم افزار SPSS با حذف بعضی از سوالات و برخی تکنیک های موجود در نرم افزار میزان آلفای کرونباخ را افزایش دادیم. روش آلفای کرونباخ با تاکید بر همبستگی درونی بین سوالات پرسشنامه مقادیر مورد نظر را از طریق فرمول زیر محاسبه و بدست خواهد آمد. میزان آلفای کرونباخ مشخص میکند که آیا پاسخ دهندگان با دقت و آگاهی به سوالات پرسشنامه پاسخ داده اند؟ برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ابتدا واریانس نمره ای هر زیر مجموعه از سوالات پرسشنامه محاسبه و این مقدار براساس واریانس کل آزمون مورد سنجش قرار گرفت.

فرمول محاسبه ضریب آلفای کرونباخ به قرار زیر است:

K : تعداد سوالات

S_i^2 : واریانس کل پرسشنامه

S_i^2 : واریانس نمرات مربوط به گویه های شماره i

(حاتمی گیگلو، ۱۳۸۴، ص ۱۱۰)

Reliability Statistics

| N of Items | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | Cronbach's Alpha |
|------------|--|------------------|
| ۳۵ | .۸۶۶ | .۸۶۷ |

شکل ۳-۱- مقدار آلفای کرونباخ

همانطور که در خروجی SPSS برای محاسبه آلفای کرونباخ می بینیم مقدار آن ۰.۸۶۷ است که مقدار قابل قبولی است و نشان می دهد که پرسش نامه از پایایی لازم برخوردار و قابلیت اطمینان آن مورد تایید است. بنابراین می توانیم پرسش نامه را میان کارشناسان به تعداد حجم نمونه توزیع کنیم. در جدول زیر که یکی دیگر از خروجی های نرم افزار SPSS برای محاسبات آلفای کرونباخ می باشد می توانیم میزان آلفای کرونباخ پرسش نامه را به ازای حذف سوال مورد نظر مشاهده کرد. ولی از آنجا که مقدار آلفا از ۰.۷ بیشتر است، نیازی به حذف سوال از پرسش نامه نیست.

Item-Total Statistics

| Cronbach's Alpha if Item Deleted | Squared Multiple Correlation | Corrected Item-Total Correlation | Scale Variance if Item Deleted | Scale Mean if Item Deleted | |
|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|----------------------------|--|
|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|----------------------------|--|

فصلنامه پژوهشنامه مدیریت و مهندسی صنایع

سال ششم، شماره ۲۱، زمستان ۱۴۰۳

| | | | | | |
|-----|---|------|---------|--------|-------------|
| ۸۷۴ | . | -۱۲۴ | ۱۹۲.۳۰۰ | ۱۲۱.۹۰ | qu_000 ۱ |
| ۸۶۶ | . | .۲۸۵ | ۱۸۰.۸۵۲ | ۱۲۲.۱۰ | qu_000 ۲ |
| ۸۶۰ | . | .۵۴۱ | ۱۷۸.۳۶۸ | ۱۲۱.۶۷ | qu_000 ۳ |
| ۸۶۹ | . | .۰۹۷ | ۱۸۶.۸۹۲ | ۱۲۲.۰۷ | qu_000 ۴ |
| ۸۶۰ | . | .۵۰۸ | ۱۷۶.۵۹۹ | ۱۲۲.۲۳ | qu_000 ۵ |
| ۸۶۴ | . | .۳۱۴ | ۱۸۲.۸۷۵ | ۱۲۱.۷۷ | qu_000 ۶ |
| ۸۶۶ | . | .۲۱۸ | ۱۸۵.۹۰۹ | ۱۲۱.۷۷ | qu_000 ۷ |
| ۸۶۹ | . | .۰۴۸ | ۱۸۸.۶۰۲ | ۱۲۱.۴۷ | qu_000 ۸ |
| ۸۷۰ | . | .۰۳۵ | ۱۸۸.۴۷۸ | ۱۲۱.۹۳ | qu_000 ۹ |
| ۸۶۶ | . | .۲۵۶ | ۱۸۱.۹۵۹ | ۱۲۱.۸۰ | qu_001 ۰ |
| ۸۶۵ | . | .۲۹۵ | ۱۸۲.۸۰۹ | ۱۲۱.۵۳ | qu_001 ۱ |
| ۸۶۸ | . | .۱۸۷ | ۱۸۳.۶۱۴ | ۱۲۲.۲۰ | qu_001 ۲ |
| ۸۶۱ | . | .۴۸۶ | ۱۷۶.۹۲۱ | ۱۲۲.۱۰ | qu_001 ۳ |
| ۸۶۶ | . | .۲۵۵ | ۱۸۵.۷۷۱ | ۱۲۱.۷۷ | qu_001 ۴ |
| ۸۶۴ | . | .۳۴۸ | ۱۸۰.۸۰۰ | ۱۲۱.۶۰ | qu_001 ۵ |
| ۸۶۵ | . | .۲۹۶ | ۱۸۲.۰۳۳ | ۱۲۱.۳۷ | qu_001 ۶ |
| ۸۵۷ | . | .۶۱۵ | ۱۷۱.۷۷۵ | ۱۲۲.۸۷ | qu_001 ۷ |
| ۸۷۰ | . | .۰۸۱ | ۱۸۶.۸۰۹ | ۱۲۲.۱۳ | qu_001 ۸ |
| ۸۶۳ | . | .۳۹۴ | ۱۷۸.۳۵۱ | ۱۲۳.۱۷ | qu_001 ۹ |

| | | | | | |
|-----|---|-----|---------|--------|-------------|
| ۸۶۴ | . | ۳۶۶ | ۱۷۸.۱۹۰ | ۱۲۲.۵۰ | qu_002 ۰ |
| ۸۶۰ | . | ۴۹۸ | ۱۷۳.۰۸۵ | ۱۲۲.۸۷ | qu_002 ۱ |
| ۸۶۵ | . | ۳۱۶ | ۱۸۰.۰۳۳ | ۱۲۱.۹۷ | qu_002 ۲ |
| ۸۶۴ | . | ۳۲۳ | ۱۸۲.۲۰۲ | ۱۲۱.۹۳ | qu_002 ۳ |
| ۸۶۳ | . | ۴۰۹ | ۱۸۰.۴۳۷ | ۱۲۱.۶۷ | qu_002 ۴ |
| ۸۶۴ | . | ۳۷۸ | ۱۸۳.۲۸۹ | ۱۲۱.۷۷ | qu_002 ۵ |
| ۸۶۴ | . | ۳۷۷ | ۱۸۲.۹۷۶ | ۱۲۱.۳۰ | qu_002 ۶ |
| ۸۵۷ | . | ۶۴۰ | ۱۷۲.۱۸۵ | ۱۲۱.۷۷ | qu_002 ۷ |
| ۸۵۵ | . | ۷۸۱ | ۱۷۲.۶۶۲ | ۱۲۱.۶۰ | qu_002 ۸ |
| ۸۵۹ | . | ۶۰۰ | ۱۷۶.۲۸۲ | ۱۲۱.۱۷ | qu_002 ۹ |
| ۸۵۸ | . | ۵۷۶ | ۱۷۲.۵۸۵ | ۱۲۲.۹۷ | qu_003 ۰ |
| ۸۶۴ | . | ۳۴۱ | ۱۷۷.۶۱۰ | ۱۲۲.۱۰ | qu_003 ۱ |
| ۸۵۸ | . | ۵۸۴ | ۱۷۴.۷۳۱ | ۱۲۱.۶۰ | qu_003 ۲ |
| ۸۵۹ | . | ۵۳۰ | ۱۷۲.۲۱۷ | ۱۲۲.۳۰ | qu_003 ۳ |
| ۸۶۱ | . | ۴۴۶ | ۱۷۵.۱۰۹ | ۱۲۲.۸۳ | qu_003 ۴ |
| ۸۵۷ | . | ۶۲۳ | ۱۷۱.۷۰۷ | ۱۲۱.۵۰ | qu_003 ۵ |

شکل ۳-۲- مقدار آلفای کرونباخ به ازای حذف هر کدام از سوال ها

صاحب نظران، مرجع اصلی ارزیابی کننده سبک رهبری مدیران را پیروان یا کارکنان آنان می دانند. (لیونز و همکاران، ۱۹۹۷). نتایج یک تحقیق انجام شده در ایران نیز نشان می دهد که الزاما ارزیابی مدیران از سبک رهبری خودشان با ارزیابی کارکنانشان یکسان نیست. روایی آزمون سبک های رهبری باس و اولیو به منزله یک آزمون استاندارد مورد تأیید صاحب نظران قرار دارد (آنتوناکیس، ۲۰۰۱). پورسلطانی زرنندی (۱۳۸۷) نیک بخت و همکارانش (۱۳۸۷)، نیز روایی آن را تأیید کرده اند. پرسشنامه

رضایت شغلی کارکنان، در قالب سه مقوله اصلی توصیف شغل، توصیف مدیر و توصیف همکاران، دارای ۳۶ گویه است که آزمودنی باید مطابق با طیف لیکرت یکی از گزینه‌ها را که به صورت دقیق‌تر رضایت او را از گویه‌های ذیل هر مقوله وصف می‌کند، علامت بزند. از این پرسشنامه در برخی تحقیقات مانند تحقیق شهاب‌فر (۱۳۷۶) استفاده شده و روایی و اعتبار آن به تأیید رسیده است. پرسشنامه خود-ارزیابی عملکرد کارکنان دارای ۱۰ گویه با مقیاس فاصله‌ای است. سازه‌های اصلی این پرسشنامه محقق ساخته از "فهرست بازبینی عوامل تأثیرگذار بر عملکرد" و "فرم پیشنهادی ارزیابی بازبینی عملکرد" آرمسترانگ (۱۳۸۵) برداشت می‌شود. روایی پرسشنامه‌های خود-ارزیابی عملکرد و رضایت شغلی کارکنان بر اساس نظر متخصصان تأیید شده است. پایایی هر سه آزمون از طریق ضریب آلفای کرونباخ محاسبه می‌گردد.

روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

متغیرهای مستقل این تحقیق، سبک‌های رهبری است و متغیرهای وابسته، کارایی و عملکرد کارکنان شهرداری تهران است. جهت انجام تحقیق دو سری پرسشنامه سبک‌های رهبری و پرسشنامه ارزیابی عملکرد کارکنان، طراحی و با نمونه‌های تحقیق تکمیل شده و سپس با استفاده از نسخه نرم افزار آماری SPSS 16 تجزیه و تحلیل و استنباط آماری داده‌های مندرج در آن‌ها انجام خواهد شد. به منظور تجزیه تحلیل داده‌ها ابتدا از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف (KS) استفاده می‌کنیم تا نرمال بودن داده‌های جمع‌آوری شده را بسنجیم. در صورت نرمال بودن، از آزمون‌های پارامتریک همچون تی استیودنت، برای بررسی رابطه بین معیارها استفاده می‌نماییم. و در صورت غیر نرمال بودن از آزمون‌های ناپارامتریک از قبیل اسپیرمن استفاده خواهد شد.

۵-۳- جامعه آماری^۸ تحقیق

مجموعه‌ای از افراد یا آزمودنی‌ها که حداقل در یک ویژگی مشترک باشند یک جامعه آماری را تشکیل می‌دهند. معمولاً در هر پژوهش، جامعه مورد بررسی، جامعه آماری است که پژوهشگر مایل است در باره صفت یا صفتهای متغیر واحدهای آن به مطالعه بپردازد (سیدعباس زاده، ۱۳۸۰: ۱۹۱).

الف: قلمرو مکانی:

در پژوهش سازمان‌های شهرداری و خدمات شهری تهران (شهرداری منطقه ۴) را مورد بررسی قرار داده ایم.

ب: قلمرو زمانی:

جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز این پژوهش به منظور بررسی فرضیه‌ها که از طریق پرسش‌نامه به دست می‌آید در اردیبهشت و خرداد ماه سال ۱۳۹۴ انجام خواهد شد.

ج: قلمرو موضوعی:

مدیریت رفتار سازمانی (سبک‌های رهبری در مدیریت مدیران این سازمان).

^۸Statistical universe (Populatoin)

۳-۶- روش نمونه گیری^۹ تحقیق

می توان یک جمعیت کوچک را با هزینه ای یکسان بسیار دقیق تر از یک جامعه بزرگ مورد مطالعه قرارداد... نکته مهم دیگری که در تعمیم نتایج نمونه به جمعیت وجود دارد، این است که محقق باید اطمینان یابد که گروهی که نمونه گیری شده همان گروهی است که نتایج را باید به آنها تعمیم دهد (وایزبرگ، ۱۹۷۶: ۱۵ و ۳۸).

برای نمونه گیری آماری جهت کارهای پژوهشی و پیمایش هایی که محققین انجام میدهند، چندین راه وجود دارد که متناسب با میانگین و انحراف استاندارد که در دسترس داریم، می توانیم با استفاده از فرمول هایی اندازه مناسب حجم نمونه را محاسبه کرده و تعداد افراد را انتخاب کنیم. در این پژوهش با توجه به اینکه جامعه آماری تعداد ۷۰ نفر از مدیران شهرداری منطقه ۴ هستند و به علت محدود بودن جامعه آماری به صورت سرشماری کل جامعه انتخاب گردید و نیازی به تعیین حجم نمونه نیست.

آزمون نرمال بودن داده ها

برای تعیین نرمال بودن داده ها از آزمون کلموگروف-اسمیرنف (K-S) استفاده می کنیم. این آزمون در سطح معناداری ۰,۰۵ انجام گرفته است. در صورتی که مقدار sig یا همان p-value این آزمون کمتر از ۰,۰۵ شود فرض نرمال بودن داده ها رد می گردد. نتایج این آزمون در جدول ۱-۱۶ و ۱۷-۱ گزارش شده است.

جدول ۴-۱- نتایج آزمون کلموگروف-اسمیرنف برای متغیرها

| متغیرها | سبک رهبری تبادلی | سبک رهبری تحول آفرین | سبک رهبری مداخله گر | رضایت کارکنان از مدیران | رضایت کارکنان از سازمان |
|------------------------|---------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| N | ۷۷ | ۷۷ | ۷۵ | ۷۵ | ۷۵ |
| Z | ۱,۳۳۷ | ۱,۴۱۸ | ۰,۹۷۸ | ۰,۹۵۲ | ۱,۰۷۱ |
| SIG | ۰,۰۵۶ | ۰,۰۳۶ | ۰,۲۹۴ | ۰,۳۲۵ | ۰,۲۰۱ |
| نرمال و غیرنرمال نبودن | نرمال | غیرنرمال | نرمال | نرمال | نرمال |

جدول ۴-۲- نتایج آزمون کلموگروف-اسمیرنف برای کل سوالات

| سوالات | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ | ۱۰ |
|------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Z | ۱,۸۳۲ | ۱,۳۹۳ | ۱,۶۱۵ | ۱,۵۵۳ | ۱,۸۱۲ | ۲,۰۲۰ | ۱,۹۰۳ | ۱,۶۴۱ | ۱,۶۸۳ | ۲,۲۰۴ |
| P-VALUE | ۰,۰۰۲ | ۰,۰۴۱ | ۰,۰۱۱ | ۰,۰۱۶ | ۰,۰۰۳ | ۰,۰۰۱ | ۰,۰۰۱ | ۰,۰۰۹ | ۰,۰۰۷ | ۰,۰۰۰ |
| نرمال و غیرنرمال | غیرنرمال | غیرنرمال | غیرنرمال | غیرنرمال | غیرنرمال | غیرنرمال | غیرنرمال | غیرنرمال | غیرنرمال | غیرنرمال |

^۹Sampling method

| | | | | | | | | | | | |
|----------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| غیرنرمال | | | | | | | | | | | |
|----------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

| سوالات | ۱۱ | ۱۲ | ۱۳ | ۱۴ | ۱۵ | ۱۶ | ۱۷ | ۱۸ | ۱۹ | ۲۰ | ۲۱ |
|------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Z | ۲,۲۴۸ | ۱,۵۵۶ | ۲,۳۶۰ | ۱,۸۵۷ | ۲,۰۴۴ | ۱,۷۶۶ | ۱,۴۳۵ | ۱,۹۵۳ | ۲,۶۰۲ | ۱,۳۹۱ | ۲,۲۴۸ |
| P-VALUE | ۰,۰۰ | ۰,۰۱۶ | ۰,۰۰ | ۰,۰۰۲ | ۰,۰۰ | ۰,۰۰۴ | ۰,۰۳۲ | ۰,۰۰۱ | ۰,۰۰۰ | ۰,۰۴۲ | ۰,۰۰۳ |
| نرمال و غیرنرمال | غیرنرمال | غیرنرمال | غیرنرمال | غیرنرمال | غیرنرمال | غیرنرمال | غیرنرمال | غیرنرمال | غیرنرمال | غیرنرمال | غیرنرمال |

همانطور که از نتایج جدول ۴-۱۶ برمی آید می توان نتیجه گرفت که برای بررسی تاثیرگذاری دو سبک رهبری تبادلی و مداخله گر از آزمون T و برای بررسی تاثیرگذاری سبک رهبری تحول آفرین از آزمون ویلکاکسون استفاده شود. همچنین با توجه به این که کل سوالات دارای توزیع غیر نرمال می باشند می توان از آزمون ویلکاکسون برای بررسی تاثیرگذاری آن ها استفاده نمود. در جدول ۴-۱۷ می توان نتایج مورد نظر را مشاهده نمود.

۴-۵- بررسی تاثیرگذاری متغیرها و سوالات

همانطور که قبلا اشاره شد برای بررسی تاثیرگذاری دو سبک رهبری تبادلی و مداخله گر از آزمون T و برای بررسی تاثیرگذاری سبک رهبری تحول آفرین از آزمون ویلکاکسون استفاده شود. فرضیه های هر یک از متغیرها به صورت زیر بیان می شود:

فرضیه اول: سبک رهبری تحول آفرین بر رضایت شغلی کارکنان شهرداری تأثیر دارد. فرضیه صفر ویک به صورت زیر بیان می شود:

H0: سبک رهبری تحول آفرین بر رضایت شغلی کارکنان شهرداری تأثیر ندارد

H1: سبک رهبری تحول آفرین بر رضایت شغلی کارکنان شهرداری تأثیر دارد.

فرضیه دوم: سبک رهبری عدم مداخله گر بر رضایت شغلی کارکنان شهرداری تأثیر دارد فرضیه صفر ویک به صورت زیر بیان می شود:

H0: سبک رهبری عدم مداخله گر بر رضایت شغلی کارکنان شهرداری تأثیر ندارد.

H1: سبک رهبری عدم مداخله گر بر رضایت شغلی کارکنان شهرداری تأثیر دارد.

فرضیه سوم: سبک رهبری تحول آفرین بر نتایج خود-ارزیابی کارکنان شهرداری تأثیر دارد. فرضیه صفر ویک به صورت زیر بیان می شود:

H0: سبک رهبری تحول آفرین بر نتایج خود-ارزیابی کارکنان شهرداری تأثیر ندارد.

H1: سبک رهبری تحول آفرین بر نتایج خود-ارزیابی کارکنان شهرداری تأثیر دارد.

فرضیه چهارم: سبک رهبری عدم مداخله گر بر نتایج خود-ارزیابی کارکنان شهرداری تأثیر دارد. فرضیه صفر ویک به صورت زیر بیان می شود:

H0: سبک رهبری عدم مداخله گر بر نتایج خود-ارزیابی کارکنان شهرداری تأثیر ندارد.

H1: سبک رهبری عدم مداخله گر بر نتایج خود-ارزیابی کارکنان شهرداری تأثیر دارد.

نتایج این دو آزمون به ترتیب در جداول ۴-۱۸ و ۴-۱۹ ذکر شده است.

جدول ۴-۳- نتایج آزمون T برای دو متغیر نرمال در رضایت شغلی

| متغیر | N | میانگین | T | مقدار P-VALUE | رد یا پذیرش |
|-------------------|-----|---------|--------|---------------|-------------|
| سبک تحول آفرین | ۳۹۰ | ۳,۷۸۲ | ۴۱,۳۷۰ | ۰,۰۰۱ | رد |
| سبک عدم مداخله گر | ۳۹۰ | ۲,۵۴۲ | ۲۰,۶۸۷ | ۰,۰۵۲ | پذیرش |

جدول ۴-۴- نتایج آزمون T برای دو متغیر نرمال در خود ارزیابی

| متغیر | N | میانگین | T | مقدار P-VALUE | رد یا پذیرش |
|-------------------|-----|---------|--------|---------------|-------------|
| سبک تحول آفرین | ۳۹۰ | ۳,۹۵۱ | ۳۸,۱۴۲ | ۰,۰۰۴ | رد |
| سبک عدم مداخله گر | ۳۹۰ | ۳,۴۲۱ | ۳۲,۵۴۱ | ۰,۰۱۲ | رد |

به منظور بررسی تاثیر سبک رهبری تبدالی از انجا که این متغیر غیر نرمال است از آزمون ویلکاکسون استفاده می کنیم. فرضیات به صورت زیر می باشند:

فرضیه پنجم سبک رهبری تبدالی بر رضایت شغلی کارکنان شهرداری تأثیر دارد. فرضیه صفر ویک به صورت زیر بیان می شود:

H0: سبک رهبری تبدالی بر رضایت شغلی کارکنان شهرداری تأثیر ندارد.

H1: سبک رهبری تبدالی بر رضایت شغلی کارکنان شهرداری تأثیر دارد.

فرضیه ششم: سبک رهبری تبدالی بر نتایج خود-ارزیابی کارکنان شهرداری تأثیر دارد. فرضیه صفر یک به صورت زیر بیان می شود:

H0: سبک رهبری تبدالی بر نتایج خود-ارزیابی کارکنان شهرداری تأثیر ندارد.

H1: سبک رهبری تبدالی بر نتایج خود-ارزیابی کارکنان شهرداری تأثیر دارد.

در جدول زیر نتایج این آزمون را مشاهده می کنید. اگر مقدار p -value در این آزمون کمتر از ۰,۰۵ باشد فرض صفر رد می شود و می توان نتیجه گرفت که متغیر مورد بررسی در رضایت شغلی و یا خود ارزیابی کارکنان تاثیر دارد.

جدول ۴-۵- بررسی آزمون ویلکاکسون فرضیه پنجم

| متغیر | N | آماره ویلکاکسون | P | رد یا پذیرش |
|------------------|-----|-----------------|-------|-------------|
| سبک رهبری تبدالی | ۳۹۰ | ۲۱۲۱,۰ | ۰,۰۰۰ | رد |

جدول ۴-۶- بررسی آزمون ویلکاکسون فرضیه ششم

| متغیر | N | آماره ویلکاکسون | P | رد یا پذیرش |
|------------------|-----|-----------------|-------|-------------|
| سبک رهبری تبدالی | ۳۹۰ | ۱۸۵۲,۰ | ۰,۰۰۳ | رد |

همانطور که از نتایج جداول ۴-۲۰ و ۴-۲۱ پیداست مقدار p -value در ۵ فرضیه کمتر از ۰,۰۵ است و تنها در یک فرضیه این مقدار بیشتر از ۰,۰۵ شده است. از این رو در تمامی فرضیات به غیر از فرضیه دوم، فرض صفر در مقابل فرض ۱ رد می شود و به عبارتی می توان نتیجه گرفت که سبکهای رهبری تحول آفرین و عدم مداخله گر هم در رضایت شغلی و هم در نتایج خود ارزیابی کارکنان تاثیر دارند و همچنین سبک رهبری عدم مداخله گر بر خود ارزیابی کارکنان تاثیر دارد اما بر رضایت شغلی کارکنان خیر.

آزمون ویلکاکسون برای بررسی تاثیرگذاری هریک از زیرمعیارها بر عوامل کلیدی به صورت جدول ۴-۲۲ است.

جدول ۴-۷- بررسی آزمون ویلکاکسون برای بررسی تاثیر گذاری هریک از سوالات

| سوالات | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ | ۱۰ | ۱۱ |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| P-VALUE | ۰,۰۰۰ | ۰,۰۰۰ | ۰,۰۰۱ | ۰,۰۰۵ | ۰,۰۰۳ | ۰,۰۲۳ | ۰,۰۱۳ | ۰,۰۰۰ | ۰,۰۰۰ | ۰,۰۰۰ | ۰,۰۰۰ |
| پذیرش یا رد | رد | رد | رد | رد | رد | رد | رد | رد | رد | رد | رد |
| سوالات | ۱۲ | ۱۳ | ۱۴ | ۱۵ | ۱۶ | ۱۷ | ۱۸ | ۱۹ | ۲۰ | ۲۱ | |
| P-VALUE | ۰,۰۰۰ | ۰,۳۷۶ | ۰,۱۰۱ | ۰,۴۶۶ | ۰,۰۰۴ | ۰,۰۰۰ | ۰,۰۰۰ | ۰,۰۰۲ | ۰,۰۰۱ | ۰,۰۰۰ | |
| پذیرش یا رد | رد | پذیرش | پذیرش | پذیرش | رد | رد | رد | رد | رد | رد | |

همانطور که از نتایج جدول ۴-۲۲ بر می آید کلیه سوالات موثر بوده و تنها سوالات ۱۳ و ۱۴ و ۱۵ فرض H_0 را قبول کردند، ولی در کل سبک تبدالی بر خود ارزیابی کارکنان تاثیرگذار است.

۴-۶- آزمون فریدمن

آزمون فریدمن جهت اولویت بندی و رتبه بندی متغیرها براساس بیشترین تاثیر برمتغیر وابسته میباشد. به عبارتی دیگر این آزمون برای مقایسه چند گروه از نظر میانگین رتبه های آنهاست و معلوم می کند که آیا این گروهها می توانند از یک جامعه باشند یا نه؟ مقیاس در این آزمون باید حداقل رتبه ای باشد. فرض صفر ویک آن میتواند به صورت زیر بیان شود:

فرض صفر: بین انواع سبک رهبری و رضایت شغلی کارکنان تفاوت وجود ندارد.

فرض یک: بین انواع سبک رهبری و رضایت شغلی کارکنان تفاوت وجود دارد.

جدول ۴-۸- جدول حاصل از نتایج حاصل از آزمون فریدمن برای بررسی تفاوت های بین عوامل

| | |
|--------|----------------------|
| ۳۹۰ | N |
| ۱۶,۰۵۶ | کای اسکوئر |
| ۴ | درجه آزادی |
| ۰,۰۰۳ | سطح پوشش اماره آزمون |

از آنجا که سطح پوشش اماره آزمون کمتر از ۰,۰۵ می باشد، تفاوت بین آزمون ها را نتیجه گیری می نماید.

جدول ۴-۹- نتایج حاصل از آزمون فریدمن برای رتبه بندی عوامل

| متغیرها | میانگین رتبه |
|-------------------|--------------|
| سبک تحول آفرین | ۳,۵۳ |
| سبک تبدالی | ۳,۱۹ |
| سبک عدم مداخله گر | ۲,۹۵ |

با توجه به نتایج جدول ۴-۲۴ **سبک تحول آفرین** با توجه به وزن بدست آمده، بیشترین تاثیرگذاری را در رضایت شغلی کارکنان نسبت به سبک تبدالی و عدم مداخله گر دارد.

فرض صفر: بین انواع سبک رهبری و خود ارزیابی کارکنان تفاوت وجود ندارد.

فرض یک: بین انواع سبک رهبری و خود ارزیابی کارکنان تفاوت وجود دارد.

جدول ۴-۱۰- جدول حاصل از نتایج حاصل از آزمون فریدمن برای بررسی تفاوت های بین عوامل

| | |
|--------|----------------------|
| ۳۹۰ | N |
| ۱۷,۰۲۵ | کای اسکوئر |
| ۴ | درجه آزادی |
| ۰,۰۰۱ | سطح پوشش اماره آزمون |

از آنجا که سطح پوشش اماره آزمون کمتر از ۰,۰۵ می باشد، تفاوت بین آزمون ها را نتیجه گیری می نماید.

جدول ۴-۱۱- نتایج حاصل از آزمون فریدمن برای رتبه بندی عوامل

| متغیرها | میانگین رتبه |
|-------------------|--------------|
| سبک تحول آفرین | ۳,۶۵ |
| سبک تبدالی | ۳,۵۱ |
| سبک عدم مداخله گر | ۲,۷۸ |

با توجه به نتایج جدول ۴-۲۶ سبک تحول آفرین با توجه به وزن بدست آمده، بیشترین تاثیرگذاری را در خود ارزیابی کارکنان نسبت به سبک تبدالی و عدم مداخله گر دارد.

یافته های پژوهش

به تجزیه و تحلیل داده های استخراج شده از پرسش نامه تحقیق و بدست آوردن یافته ها پرداخته شده است و هدف از این فصل بدست آوردن پاسخ سوال های تحقیق می باشد. سوالات پرسشنامه در دو بخش سوالات مربوط به ویژگیهای جمعیت شناختی نمونه و سوالات مربوط به آزمون فرضیات تحقیق تنظیم شده است. سوالات مربوط به ویژگیهای فردی و یابه اصطلاح جمعیت شناسی که تعداد آن ۶ سوال است، به توصیف نمونه های آماری انتخاب شده می پردازد. در حالیکه سوالات مربوط به فرضیات پژوهش که تعداد آنها ۳۵ سوال برای پرسش نامه مدیران و ۲۱ سوال برای پرسشنامه کارکنان میباشد برای تعیین، تشریح و سپس آزمون فرضیات تحقیق است.

در این بخش نتایج حاصل از آزمون فرضیه های تحقیق که با استفاده از نرم افزارهای spss, minitab, excel تحلیل شده اند ارائه می گردد. چنانچه انتظار می رفت بر اساس نتایج تجزیه و تحلیل داده ها فرضیه های تحقیق اثبات شده است. بر اساس آنچه از جدول ۱-۸ و نمودار ۱-۸ پیداست، ۲۱ درصد پاسخ دهندگان کمتر از ۵ سال، ۳۳ درصد آن ها بین ۵ تا ۱۰ سال و ۲۵ درصد آن ها بین ۱۰ تا ۲۰ سال، ۲۳ درصد آن ها ۲۰ سال به بالا، سابقه کاری دارند. همانطور که مشاهده می شود، ۱۵ درصد پاسخ دهندگان دارای مدرک دیپلم، ۲۳ درصد دارای مدرک فوق دیپلم، ۳۷ درصد دارای مدرک لیسانس و ۲۵ درصد دارای مدرک فوق لیسانس می باشند همان طور که مشاهده می شود، ۳۰ درصد پاسخ دهندگان کارمند و ۶۸ درصد آن ها کارشناس می باشند. ۲ درصد هم پاسخ نداده اند.

نتایج بدست آمده نشان میدهد که سطح معناداری سبک های رهبری عدم مداخله گر و تحول آفرین بیشتر از ۰,۰۵ می باشد و فرض نرمال بودن مورد پذیرش قرار گرفت، ولی سبک رهبری تبدالی سطح معناداری زیر ۰,۰۵ می باشد و این نشان می دهد که فرض نرمال بودن رد می شود.

در اینجا به بررسی فرضیات تحقیق می پردازیم:

نتایج فرضیات تحقیق

فرضیه اول: سبک رهبری تحول آفرین بر رضایت شغلی کارکنان شهرداری تأثیر دارد.

با توجه به نتایج به دست آمده این نوع سبک رهبری در میان مدیران وجود دارد و با بررسی نتایج سنجش رضایت شغلی کارکنان زیر دست این مدیران این نوع سبک رهبری بر رضایت شغلی کارکنان تاثیر دارد. بنابر این فرضیه اول این تحقیق پذیرفته می شود.

فرضیه دوم: سبک رهبری تبدالی بر رضایت شغلی کارکنان شهرداری تأثیر دارد.

با توجه به نتایج به دست آمده این نوع سبک رهبری در میان مدیران وجود دارد و با بررسی نتایج سنجش رضایت شغلی کارکنان زیر دست این مدیران این نوع سبک رهبری بر رضایت شغلی کارکنان تاثیر دارد. بنابر این فرضیه دوم این تحقیق پذیرفته می شود.

فرضیه سوم: سبک رهبری عدم مداخله گر بر رضایت شغلی کارکنان شهرداری تأثیر دارد.

با توجه به نتایج به دست آمده این نوع سبک رهبری در میان مدیران وجود دارد و با بررسی نتایج سنجش رضایت شغلی کارکنان زیر دست این مدیران این نوع سبک رهبری بر رضایت شغلی کارکنان تاثیر ندارد. بنابر این فرضیه سوم این تحقیق پذیرفته نمی شود.

فرضیه چهارم: سبک رهبری تحول آفرین بر نتایج خود-ارزیابی کارکنان شهرداری تأثیر دارد.

با توجه به نتایج به دست آمده این نوع سبک رهبری در میان مدیران وجود دارد و با بررسی نتایج سنجش خود ارزیابی کارکنان زیر دست این مدیران این نوع سبک رهبری بر نتایج خود-ارزیابی کارکنان تاثیر دارد. بنابر این فرضیه چهارم این تحقیق پذیرفته می شود.

فرضیه پنجم: سبک رهبری تبدالی بر نتایج خود-ارزیابی کارکنان شهرداری تأثیر دارد.

با توجه به نتایج به دست آمده این نوع سبک رهبری در میان مدیران وجود دارد و با بررسی نتایج سنجش خود ارزیابی کارکنان زیر دست این مدیران این نوع سبک رهبری بر نتایج خود-ارزیابی کارکنان تاثیر دارد. بنابر این فرضیه پنجم این تحقیق پذیرفته می شود

فرضیه ششم: سبک رهبری عدم مداخله گر بر نتایج خودارزیابی کارکنان شهرداری تأثیر دارد.

با توجه به نتایج به دست آمده این نوع سبک رهبری در میان مدیران وجود دارد و با بررسی نتایج سنجش خود ارزیابی کارکنان زیر دست این مدیران این نوع سبک رهبری بر نتایج خود-ارزیابی کارکنان تاثیر دارد. بنابر این فرضیه ششم این تحقیق پذیرفته می شود

در فصل جاری فرضیه ها و سوالات تحقیق را پاسخ دادیم. و همچنین در این تحقیق نشان دادیم تمامی سبک های رهبری بر نتایج خود ارزیابی کارکنان تاثیر دارند و بیشترین تاثیر را بیک رهبری تحول آفرین دارد. همچنین سبک های رهبری تحول آفرین و تبدالی بر رضایت شغلی تاثیر داشتند و تنها سبک رهبری عدم مداخله گر است که در رضایت شغلی کارکنان تاثیر ندارد. سبک رهبری تحول آفرین در رضایت شغلی نیز مهم ترین سبک تاثیر گذار می باشد.

نوآوری تحقیق

در این تحقیق به بررسی تاثیر انواع سبک های رهبری بر عملکرد و کارایی کارکنان شهرداری می پردازیم، که از دو منظر دارای نوآوری می باشد. یکی اینکه در تحقیقات پیشین عموماً به بررسی تاثیر سبک های رهبری بر عواملی نظیر رضایت شغلی و خلاقیت و نوآوری و دیگر عوامل مرتبط با کارکنان پرداخته شده و عملکرد و کارایی کارکنان به طور عمومی به عنوان مرجعی برای ارزیابی که مهم ترین شاخص برای پیشرفت و حرکت سازمان به سوی تعالی می باشد و در بر گیرنده تمامی عوامل پیشین است مورد بررسی قرار نگرفته و دیگر اینکه بررسی تاثیر سبک های رهبری تا کنون در سازمانی نظیر شهرداری به این شکل مورد مطالعه قرار نگرفته و در این تحقیق برای اولین مرتبه این موارد مورد تحلیل و بررسی قرار می گیرند.

پیشنهادهای

در ادامه پیشنهادهای حاصل از تحقیق حاضر و با توجه به نتایج به دست آمده ارائه میگردد:

پیشنهادهایی در خصوص پژوهش حاضر

با توجه به فرضیات پژوهش و در راستای اهداف تحقیق پیشنهادات زیر مرتبط با نوع سبک رهبری مدیران ارائه می شود.
با توجه به فرضیات ۱ و ۲ در خصوص سبک رهبری تحول آفرین پیشنهادات زیر می تواند موثر باشد. (سوالهای ۵ و ۱۸ و ۱۲ کمترین میانگین پاسخ را داشتند)

۱. مدیر باید به افراد تحت نظارتش اجازه دهد که در حل مسائل از قضاوت ها و تواناییهای خود استفاده کنند.
 ۲. مدیر باید بتواند در جلسات و ملاقاتهای خارج از سازمان، گروه خود را معرفی کند.
 ۳. مدیر باید بتواند ابهامات و به تعویق افتادن کارها و نامشخص بودن وضعیت ها را تحمل کند.
- با توجه به فرضیات ۳ و ۴ در خصوص سبک رهبری تبادلی پیشنهادات زیر می تواند موثر باشد. (سوالهای ۱۳ و ۹ و ۲۲ کمترین میانگین پاسخ را داشتند)

۱. مدیران باید بتواند در هر شرایطی (مثل حضور میهمان در محل کار و...) برای اعضای خود صحبت کرده و نظرات خود را ابراز نماید.
 ۲. مدیران باید بتوانند افکار و اندیشه های خود را در گروه مطرح نمایند.
 ۳. مدیران باید جهت انجام فعالیت های سازمان به افراد زیردست خود، تفویض اختیار بدهند.
- با توجه به فرضیات ۵ و ۶ پیرامون سبک رهبری مداخله گر پیشنهادات زیر می تواند موثر باشد. (سوالهای ۱۹ و ۳۰ و ۲۱ کمترین میانگین پاسخ را داشتند)

۱. مدیران باید از دادن آزادی عمل به اعضاء اکراه نداشته باشند.
۲. مدیر باید بتواند اقدامات خود را در سازمان تشریح و توضیح دهد.

۳. مدیران باید برای افزایش کارایی، افراد سازمان را تحت فشار قرار ندهند.

۵-۵-۲- پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی

۱. در این پایان نامه تاثیر سه نوع سبک رهبری را بر رضایت شغلی و خود ارزیابی کارکنان را بررسی کردیم که عبارت بودند از: سبک های رهبری تحول آفرین، تبادلی و عدم مداخله گر. با مطالعه و نظرخواهی از خبرگان می توان سبک های رهبری را به اجزا کوچک تر تقسیم کرد و با استفاده از مدل این پایان نامه تاثیر اجزا هر کدام از سبک ها بر رضایت شغلی کارکنان مورد بررسی قرار داد.

۲. در این پایان نامه تاثیر انواع سبک های رهبری را بر رضایت شغلی و خود ارزیابی کارکنان را بررسی کردیم و نتیجه حاصل حاکی از آن بود که تمامی این سبک ها بر رضایت شغلی موثر هستند. می توان با استفاده از روش هایی نظیر AHP یا Electre به مقایسات زوجی این سبک ها پرداخت و آنها را رتبه بندی کرد. به این منظور که اهمیت هر کدام برای سازمان مشخص شود.

۳. استفاده از تکنیک های داده کاوی نظیر قواعد انجمنی و کلاسترینگ به منظور کشف روابط میان سبک رهبری و رضایت کارکنان نیز می تواند به عنوان ابزاری برای سازمان شهرداری برای تصمیم گیری های استراتژیک کمک کند. که نتایج این پایان نامه میتواند به عنوان ورودی برای این تکنیک ها در نظر گرفته شود.

مآخذ و منابع:

۱. احسانی، محمد و حاج‌هاشمی، مینا (۱۳۸۴). رابطه سبک رهبری با رضایت شغلی معلمان ورزش زن، پژوهش در علوم ورزشی، ۸(۳)، ۱۲۳-۱۱۹.
۲. امیرکبیری، علیرضا، خدایاری، ابراهیم، نظری، فرهاد، و مرادی، محمد، (۱۳۸۵)، بررسی رابطه بین سبکهای رهبری تحول آفرین و تبادلی باتعهد سازمانی کارکنان، فصلنامه فرهنگ مدیریت، شماره ۱۴، صص. ۱۳۱-۱۱۷.
۳. ایمنی‌دوزی سرخابی، محمد؛ پرداخت‌چی، محمدحسن؛ ترابی کیا، هاید (۱۳۸۰). پژوهشی در خصوص ارتباط فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی اعضای هیات علمی دانشگاه تهران، علوم انسانی الزهراء، ۳۹(۱۱)، ۳۰۴-۲۷۷.
۴. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۵). مدیریت عملکرد: راهبردهای کلیدی و راهبردهای عمل، ترجمه سعید صفری و امیر وهابیان، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
۵. بحرالعلوم، حسن، امیرتاش، علی محمد، خبیری، محمد و تندنویس، فریدون (۱۳۸۱). ارتباط بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی کارشناسان سازمان تربیت بدنی شاغل در تهران، المپیک، ص. ۹۴-۸۳.
۶. پورسلطانی زرنندی، حسین (۱۳۸۷). مقایسه سبکهای رهبری تحول گرا و عمل گرای مسوولین هیاتهای ورزشی استان گیلان، پژوهش در علوم رفتاری، ۱۹(۶)، ۲۰۵-۱۹۶.

۷. حاتمی گیگلو، محمدرضا (۱۳۸۴)، نقش تجارت الکترونیک در توسعه بازاریابی صنعت، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
۸. خوی‌نژاد، غلامرضا (۱۳۸۰). روشهای پژوهش در علوم تربیتی، تهران: سمت.
۹. دلاور، علی (۱۳۷۹) مقدمه ای بر تحلیل عاملی، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
۱۰. رضائیان، علی (۱۳۸۴)، مدیریت رفتار سازمان، ی تهران، سمت.
۱۱. رنجبر، سمیه (۱۳۹۰)، "ارتباط بین سبک رهبری تحول آفرین و تبدالی با اعتماد سازمانی از دیدگاه کارکنان سازمان آتش نشانی و خدمات ایمنی استان قم"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه.
۱۲. رئوفی، محمد حسین (۱۳۸۲). مدیریت عمومی و آموزشی، مشهد، ناشر: مولف.
۱۳. زردشتیان، شیرین، تندنویس، فریدون؛ هادوی، فریده، خبیری، محمد (۱۳۸۸). ارتباط بین سبک رهبری تحول گرا و عمل گرای مربیان با انگیزش اجتناب از شکست بازیکنان لیگ برتر بسکتبال ایران، علوم حرکتی و ورزش، ۱۳(۷)، صص: ۱۱۱-۱۲۵.
۱۴. زندی پور، طیبه، نجف‌لویی، فاطمه و یادگاری، هاجر (۱۳۸۵). رابطه منبع مهار شغلی و گذشت با رضایت شغلی در کارکنان دانشگاه الزهرا (س)، مطالعات روان شناختی، ۲(۴-۳)، ۹۳۰-۱۰۷.
۱۵. سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۸۱)، مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، تهران: نگاه دانش.
۱۶. شرمه‌ورن، هانت آزیورن (۱۳۹۱)، مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه ایران نژاد پاریزی و بابایی، کلیکی و سبحان‌اللهی. تهران. مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو.
۱۷. شوقی، ب. و شوقی، آ. (۱۳۹۲). سبکهای رهبری (مفاهیم، تعاریف و نظریه ها). تهران: انتشارات راز نهان.
۱۸. شوقی، بهزاد و سید مهدی مرتضوی (۱۳۹۲). ارتباط میان سبک رهبری مدیران و خلاقیت کارکنان با استفاده از مدل ساشکین، مجله علمی آوا، شماره ۶۵.
۱۹. شوقی، بهزاد؛ رضایی، علی و رضایی، حسین (۱۳۹۱)، تبیین ارتباط میان رهبری تحول آفرین و خلاقیت کارکنان (مطالعه موردی: شرکت لاستیک پارس). اولین همایش ملی مدیریت و کارآفرینی، ۲۷ و ۲۸ مرداد ۱۳۹۱، خوانسار
۲۰. شهاب فر، صدیقه (۱۳۷۶). بررسی سبک مدیریت مدارس استثنایی شهر مشهد و ارتباط آن با رضایت شغلی معلمان، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه فردوسی مشهد.
۲۱. عباس زادگان، محمد؛ مهره‌وزان، آرمن (۱۳۷۵)، رفتار سازمانی نگرشی اقتضایی، تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.
۲۲. عربیون، ابولقاسم؛ عزیزی، غلامرضا؛ شوقی، بهزاد و دهقان نجم آبادی، عامر (۱۳۹۱)، تبیین تبیین ارتباط میان فرهنگ سازمانی و خلاقیت کارکنان (مورد مطالعه: شرکت لاستیک پارس). اولین کنفرانس بین المللی مدیریت، نوآوری و تولید ملی، قم، ۲۳ و ۲۴ شهریور ۱۳۹۱.
۲۳. علاقه‌بند، علی (الف، ۱۳۸۴). مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی، تهران: نشر روان.
۲۴. فروغی و همکاران (۱۳۸۶)، رضایت شغلی و عوامل مؤثر بر آن از دیدگاه اعضای هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی.
۲۵. فقهی فرهمند، دکتر ناصر (۱۳۹۰)، مدیریت پویای سازمان، چاپ دوم، انتشارات فروزش، تبریز.

۲۶. فیدلر، فرد و شمرز، مارتین/ رهبری اثر بخش، ترجمه سهراب خلیلی، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۷۲
۲۷. کرمی نیا، رضا؛ سلیمی، سید حسین و امینی، علی (۱۳۸۹)، رابطه سبک رهبری با فرهنگ و تعهد سازمانی در نیروهای انتظامی. مجله طب نظامی، ۱۲(۲)، صص ۶۵-۷۰
۲۸. کلاگری، شهره؛ خدام، حمیرا (۱۳۸۶). رابطه بین شیوه‌های رهبری مدیران پرستاری و میزان رضایت شغلی پرستاران، مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی گرگان، ۹.
۲۹. کلدی، علیرضا؛ عسگری، گیتا (۱۳۸۲). بررسی میزان رضایت شغلی معلمان ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران، علوم تربیتی ۱۲۰.۱-۱۰۳.
۳۰. کوهستانی، حسین علی؛ شجاعی فر، حبیب اله (۱۳۸۰). رابطه رضایت شغلی مدیران دانشکده‌ها با تعهد سازمانی آنان در دانشگاه فردوسی مشهد، دانش و توسعه، ۱۳، ۲۶-۱۱.
۳۱. گل پرور، محسن. پاداش، فریبا. آتش پور، حمید، (۱۳۸۸). نقش مولفه‌های سبک رهبری سرپرستان در توانمندی روانی کارکنان. یافته‌های نو در روانشناسی. دوره ۳. شماره ۴. صص ۶۵-۴۷.
۳۲. متقی ثابت، ابراهیم (۱۳۸۸)، بررسی روش‌های تحقیق، تهران: نشر روان.
۳۳. محمد غلامی فشارکی، داوود طالبیان، زهره آقامیری، معصومه محمدیان. "بررسی پایایی و روایی پرسشنامه رضایت شغلی نجمیه". مجله علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی اراک. سال ۱۴، شماره ۵ (شماره پیاپی ۵۸)، آذر و دی ۱۳۹۰. ۶۳-۶۹
۳۴. مرادی چالشتی، محمد رضا (۱۳۸۸)، "رابطه سبک‌های رهبری تحول آفرین و تبادلی با عدالت سازمانی و ارائه مدل در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران". نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۲، پاییز ۱۳۸۸.
۳۵. مشبکی، اصغر (۱۳۸۵)، مدیریت رفتار سازمان، ی تهران، ترمه.
۳۶. معیدفر، سعید؛ ذهانی، قربان علی (۱۳۸۴). بررسی میزان نارضایتی شغلی معلمان و عوامل اجتماعی مؤثر بر آن در شهر نیشابور، مجله جامعه‌شناسی ایران، ۱۶(۱)، ۱۵۰-۱۳۵.
۳۷. ملک‌زاده، فریده و دیگران (۱۳۸۴). تاثیر تنش شغلی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت بهره برداری نفت و گاز کارون اهواز، ۴(۴)، ۲۷۶-۲۷۱.
۳۸. منبع: ساعت چی، محمود. کامکاری، کامبیز. عسکریان، مهناز. آزمون‌های روان شناختی. نشر ویرایش. ۱۳۸۹
۳۹. مهران، بهروز. دشتی رحمت آبادی، مرضیه، (۱۳۸۸). تاثیر سبک رهبری مدیران بر احساس برابری کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مشهد. نشریه مدیریت سلامت. دوره ۳۸. شماره ۱۲. صص ۷-۱۶.
۴۰. نبوی، حسین (۱۳۸۵). بررسی رابطه میان نوع شخصیت و سبک رهبری مدیران. فصلنامه آموزش عالی، صص. ۸۵-۹۶.
۴۱. نریمانی، محمد؛ خانبابازده، مژگان؛ فرزانه، سعید (۱۳۸۷). بررسی ویژگیهای شخصیتی و رضایت شغلی کارکنان دانشگاه‌های اردبیل، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اردبیل، ۷(۱)، ۸۳-۷۷.
۴۲. نورشاهی، نسرين؛ یمنی، محمد (۱۳۸۵) مطالعه رابطه بین پیامدهای رهبری و سبک رهبری تحولی رؤسای دانشگاه‌های ایرانی و نهادهای آموزش عالی، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۴۱: ۳۵.

۴۳. نیک بخت، اکرم؛ سیادت، سید علی؛ مقدم، اعظم (۱۳۸۷). بررسی و مقایسه بین مؤلفه‌های رهبری چندگانه مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه اصفهان و دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، فصلنامه آموزش عالی، صص. ۴۴-۵۷.

۴۴. هندی، چاربز (۱۳۷۵)، عص ر سن ت گریز، ی ترجمه عباس مخبر، تهران، طرح نو.

۱. Antonakis, J. (2001). The validity of the transformational, transactional, and laissez-faire leadership model as measured by the Multifactor Leadership Questionnaire (5X). Dissertation Abstracts International, Walden University, Minneapolis, Minnesota (University Microfilms No. ۳۰۰۰۳۸۰).
۲. Aragón-Correa, J. A., García-Morales, V. J., & Cerdón-Pozo, E. (200۷). organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain, Business Review, 31(1), 13- 28.
۳. Avolio & F. J. Yammarino (eds.), Transformational and charismatic leadership: The road ahead (pp. 3-3۳). transformational and charismatic leadership: The road ahead, pp. 3-3۳.
۴. Avolio, B. J. & Bass, B. M., (2004). Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5X). Mind Garden, Inc.
۵. Avolio, B. J., & Yammarino, F. J., (eds). (2002). Transformational and charismatic leadership: The road ahead, NY: Elsevier Science.
۶. Barbuto, J. E., & Burbach, M. E., (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials, The Journal of Social Psychology, 146 (1), pp. 51-۶۵.
۷. Barnett, K., McCormick, J., Connor, R., (2001), Transformational leadership in schools: Panacea, Placebo or problem? Journal of Educational Administration, 39 (1), 24-4۶.
۸. Bass, B. M., and Bass, R. 2008. The bass handbook of leadership: theory, research, and anagerial applications (4th ed.). New York: Free Press.
۹. Bass, B., Avolio, B., Jung, D., & Berson, Y., (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership, Journal of Applied Psychology, 88, pp. 207-۲۱۸.
۱۰. Becker, B., & Gerhart, B., (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects, Academy of Management Journal, 39 (4), pp. 779-8۰۱.
۱۱. Beishekeev, Kanatbek, (2001), Job Satisfaction: Do People Really Like Their Job, American University in Kyrgyzstan, Bishkek.
۱۲. Bennett, N., Wise, C., Woods, P. and Harvey, J. (2003), Distributed Leadership, National College for School Leadership, Nottingham.
۱۳. Bernardin, H.J. (2003). Human Resource Management: an experiential approach. 3rd Edition. New York: Mc GrawHill.
۱۴. Bogler, R., (2002), Two profiles of schoolteachers: a discriminant analysis of job satisfaction, Teaching and Teacher Education, 18(6), 665-673.
۱۵. Bruderl, J., Preisendorfer, P., Ziegler R. (2012), Survival chances of newly founded business organizations. American Sociological Review. 57, 227-2۴۲.

۱۶. Burns, J. M. (1978). *Leadership*, NY: Harper & Row.
۱۷. Bush, T., (2008), *Leadership and Management Development in Education*, London: SAGE.
۱۸. Camburn, E., Rowan, B. and Taylor, J.E. (2003), "Distributed leadership in schools: the case of elementary schools adopting comprehensive school reform models", *Educational Evaluation and Policy Analysis*, Vol. 25 No. 4, pp. 347-7۳.
۱۹. Chemers, M. M., (1984). The social, organizational, and cultural context of effective leadership. In B.
۲۰. Cheok San Lam, Eleanor R.E. O'Higgins, (2012), "Enhancing employee outcomes: The interrelated influences of managers' emotional intelligence and leadership style", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 33 Iss: 2 pp. 149 -1۷۴.
۲۱. Cho, S., and Tseng, P.F. 2009. *Leadership in the 2008 financial crisis: understanding imensions of transformational & transactional leadership during financial crisis in financial institutions*. M.A thesis, Jönköping university, Jönköping International business School, JIBS, EMM (Entrepreneurship, Marketing, Management).
۲۲. Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall M. L., & Jennings, K. S., (1988). *Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes*, *Academy of Management Review*, 3(1), pp. 8-22.
۲۳. Dessein, W. (2013), *Hierarchies versus Committees*, Working Paper, University of Chicago. Pp 52-۶۴.
۲۴. Devir, T., Kass, N., & Shamir, B., (2004). The emotional bond: Vision and organizational commitment among high-tech employees. *Journal of Organizational Change*, 17(2), 126-1۴۳.
۲۵. Dimmock, C. A. J., & Walker, A., (2005), *Educational leadership: culture and diversity*, Thousands Oak: SAGE.
۲۶. Falcone, S., (1991), *Self-assessments and job satisfaction in public and private organizations*, *Public Productivity & Management Review*, 16(4), 384-3۹۶.
۲۷. Ferlie, E., Lynn, L. E., & Pollitt, C., *Public Management*, Oxford: Oxford University Press, 2005.
۲۸. Fiedler, F. (1996), "Research on leadership selection and training: one view of the future", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, pp. 241-5۰.
۲۹. Geijsel, F., Sleegers, P., Leithwood, K. & Jantzi, D., (2003), *Transformational leadership effects on teachers' commitment and effort toward school reform*, *Journal of Educational Administration*, 41(3), 228-256.
۳۰. Glenn H. (2012). *The application of QFD to Design a course in TQM*, QFD Institute, USA, pp 65-۱۰۴.
۳۱. Griffith, G. (2004), *Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance*, *Journal of Educational Administration*, 42 (3), 333-3۵۶.
۳۲. Guest, D., (2002). *Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: Building the Worker into HRM*, *Journal of Industrial Relations*, 44 (3), pp. 335-۳۵۸.
۳۳. Gumusluoglu, L., and Ilsey, A, 2009. *Transformational leadership, creativity, and organizational innovation*. *Journal of Business Research*, 62 (9), pp. 461- 7۳.

۳۴. Hammersley-Fletcher, L. and Brundrett, M. (2005), "Leaders on leadership: the impressions of primary school headteachers and subject leaders", *School Leadership and Management*, Vol. 25 No. ۱, pp. ۵۹-۷۵.
۳۵. Harris M.(2011), *A Theory of Board Control and Size*, *Review of Financial Studies*, pp 15-9۸.
۳۶. Hartmann, H., Kris, E., Loewenstein, R. (2012), *The function of theory in psychoanalysis. Psychological Issues*, 4, 117-143.
۳۷. Hauser, J. (2011), *An Evaluation Cost Model*, *Journal of Consumer Research*, pp 66-1۰۵.
۳۸. Hersey, P., & Blanchard, K. H., (1995). *Behavioral theories of leadership*. In J. T. Wren (Ed.), *Leader's companion: Insights on leadership through the ages* (pp. 144-۱۴۸). New York: The Free Press.
۳۹. House, R. J. et al., (1999), *Cultural influence on leadership and organization: Project GLOBE*, In W. H. Mobley et al., (Eds.). *Advances in global leadership*, Stanford, CT: JI Press.
۴۰. Huang, Q., Davison, R., Hefu, L. and Jibao, G. (2008), "The impact of leadership style on knowledge-sharing intentions in China", *Journal of Global Information Management*, Vol. 16 No. 4, pp. 67-91.
۴۱. Ivancevich, J. M.(2007). *Human Resource Management*. New York: Mc GrawHill.
۴۲. Javidan, et al., *Conceptualizing and measuring cultures and their consequences: a comparative review of GLOBE's and Hofstede's approaches*, *Journal of International Business Studies*, 2006, 37, ۸۹۷-۹۱۴.
۴۳. Jennifer, G. M & Gareth, (1999), *Organizational Behavior Understanding and managing*, U.S.A, NewYork, ADDISON WESLEY, P.74.
۴۴. Kellerman (Ed.), *Leadership: Multidisciplinary perspectives* (pp. 91-۱۱۲). New York: Prentice-Hall, Inc.
۴۵. Koene, B. A., Vogelaar, A. L. & Soeters, J. L. (2002). *Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations*, *The Leadership Quarterly*, 13 (3), pp. 195-213.
۴۶. Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (1995), *The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore*, *Journal of Organizational Behavior*, 16(4), pp. 319-333.
۴۷. Lau, C. and Ngo,H., 2004. *The HR system, organizational culture, and product innovation*. *International Business Review*, ۱۳(۶), pp. ۶۸۵-۷۰۳.
۴۸. Leithwood, K., & Jantzi, D., (2005), *The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school*, *Journal of Educational Administration*, 38(2), pp. 112-۱۲۹.
۴۹. Leithwood, K., & Levin, B., (2004), *Assessing school leader and leadership program effects on Pupil learner: Conceptual and Methodological challenges*. London: Department for Education and Skills.
۵۰. Lievens, F., Van Geit, P. & Coetsier, P. (1997). *Identification of transformational leadership qualities: An examination of potential biases*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(4), pp. 415-430.

۵۱. Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Rich, G. A. (2001), Transformational and transactional leadership and salesperson performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29 (2), 115-۱۳۴.
۵۲. Marks, H. M., & Printy, S. M., (2003), Principal Leadership and School Performance: An Integration of Transformational and Instructional Leadership, *Educational Administration Quarterly*, 39(3), pp. 370-397.
۵۳. Nemanich, A. L., & Keller, R. T. (2007), Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees, *The Leadership Quarterly*, 18 (1), pp. 49-68.
۵۴. Nguni, S., Slegers, P. & Denessen, E., (2006), Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case, *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145-177.
۵۵. Noam G.G., Hauser S.T., Santostefano S., Garrison W., Jacobson A.M., Powers S.I., Mead M. (2010). Ego development and psychopathology: A study of hospitalised adolescents. *Child Development*, 55(1), 185-194.
۵۶. Northouse, P. G., (2001). *Leadership: Theory and practice* (2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
۵۷. Ogbonna, E., & Harris, L., (2000), Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies, *The International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
۵۸. Ozdemir, S.,(2009), Factors influencing job satisfaction in Azarbaijan companies, *Journal of Qafqaz University*, pp. 102-108.
۵۹. Papasolomou, M. & Doukakis, I. (2002). The role of employee development in customer relation: the case of UK retail banks. *Corporate Communication: An International Journal*. 7(1), pp. 62 – 7۶.
۶۰. Payne, A. and Frow, P. (2012), 'A strategic framework for customer relationship management', *Journal of Marketing*, Vol. 69 (October), pp. 36–81.
۶۱. Pinchot, G. & Pinchot, E. (1994), *The End of Bureaucracy & the Rise of the Intelligent Organization*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
۶۲. Podsakoff, P., Mackenzie, S., Moorman, R., & Fetter, R., (1990), Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and Organizational citizenship behavior, *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-1۴۲.
۶۳. Pont, B., Nusche, D. & Moorman, H. (2008), *Improving school leadership*, Paris: OECD publishing.
۶۴. Probert, D.R., Jones, S.W. and Gregory, M.J. (2012), 'The make or buy decision in the context of manufacturing strategy development', *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers*, 207, pp. 241-250.
۶۵. Robbins, S.P. 2005. *Essential of organizational behavior*, 8th.Ed-nj.Pearson on education.
۶۶. Robinson, V. M., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J., (2008), The Impact of Leadership on Student Outcomes: An Analysis of the Differential Effects of Leadership Types, *Educational Administration Quarterly*, 44(5), pp. 635-674.

۶۷. Rose, J. A. & Gray, P. (2006), Transformational leadership and teacher commitment to organizational values: The mediating effects of collective teacher efficacy, *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 179-1۹۹.
۶۸. Rost, Joseph C., (1991), *Leadership for the Twenty-First Century*, Westpor, Praeger Publishers.
۶۹. Rowold, J., 2009. Relationship between leadership style and followers emotional experience and effectiveness in the voluntary Sector. *nonprofit and voluntary Sector Quarterly*, 38(2), pp. 270- 89.
۷۰. Ruyter , K., Wetzels, M., & Feinberg, R. (2001), Role stress in call centers: Its effects on employee performance and satisfaction, *Journal of Interactive Marketing*, 15(2), 23-3۵.
۷۱. Schofield, J. (2001), The Old Ways are the Best? The Durability and Usefulness of Bureaucracy in Public Sector Management, *Organization*, 8 (1), pp. 77-9۶.
۷۲. Shamir, B., & Eilam, G., (2005). What's your story?: A life-stories approach to authentic leadership development. *Leadership Quarterly*, 16 (4), pp. 395-4۰۸.
۷۳. Sheridan, J. A. (1992). Organizational Culture and Employee Retention, *Academy of Management*, 35(5), pp. 1036-1056.
۷۴. Snell, S. A & Bohlander, G. W. (2007). *Managing Human Resources*. Thomson Publishing Company.
۷۵. Stewart, J. (2006). Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood, *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 54, pp. 1-29.
۷۶. Storey, J. (2004), "Changing theories of leadership and leadership development", in Storey, J. (Ed.), *Leadership in Organizations: Current Issues and Key Trends*, Routledge, London, pp. 11-۳۸.
۷۷. Taylor, S., Beechler, S. and Napier, N. (2012), 'Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management', *Academy of Management Review*, 21(6): 959–۸۵.
۷۸. Walumbwa, F. O., Peng, W., Lawler, J. J., & Shi, K. (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(5), 515-53۰.
۷۹. Watts, H. D., Wood, A. M. and Wardle. P. (2013), *Making Friends Or Making Things?*, Urban Studies.
۸۰. Yousef, D., (2000), Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country, *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 6-24.
۸۱. Yukl, G., & Lepsinger, R. (2005). Why Integrating the Leading and Managing Roles Is Essential for Organizational Effectiveness, *Organizational Dynamic*, 34(4), pp. 361-3۷۵.