

بررسی تأثیر سبک های رهبری بر عملکرد کارکنان استان داری خوزستان با توجه به نقش متغیر های میانجی ارزش های فرهنگی

غلامحسین برکت^۱، سیده فرانک موسوی^۲، حسن حریصی قلعه علیخانی^۳

^۱دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران

^۲دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران

^۳دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران

نویسنده مسئول:

سیده فرانک موسوی

شماره ۱۰ / زمستان ۱۳۹۶ / ص ۶۹-۶۳

مجله علمی پژوهش در علوم انسانی و مطالعات اجتماعی (سال سوم)

چکیده

پژوهش حاضر به منظور بررسی تأثیر سبک های رهبری بر عملکرد کارکنان استانداری خوزستان با توجه به نقش میانجی ارزش های فرهنگی انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کارمندان استانداری خوزستان می باشند که ۱۵۰ نفر از آنان به روش نمونه گیری تصادفی انتخاب شدند. ابزارهای مورد استفاده در این پژوهش، پرسشنامه سبک رهبری مدیران، پرسشنامه عملکرد شغلی پاترسون و پرسشنامه ارزش های فرهنگی هاتسفید بودند و تحلیل نتایج با استفاده از نرم افزار Amos انجام گرفت. نتایج نشان داد که مسیر سبک رهبری آزادمنشانه به ارزش های فرهنگی ($\beta=0/18$) در سطح آماری $p \leq 0/01$ ، مسیر سبک رهبری آمرانه به ارزش های فرهنگی ($\beta=-0/22$) در سطح آماری $p \leq 0/01$ ، مسیر سبک رهبری آزادمنشانه به عملکرد شغلی ($\beta=0/11$) در سطح آماری $p \leq 0/05$ ، مسیر سبک رهبری تلفیقی به عملکرد شغلی ($\beta=-0/25$) در سطح آماری $p \leq 0/01$ ، مسیر سبک رهبری آمرانه به عملکرد شغلی ($\beta=-0/18$) در سطح آماری $p \leq 0/01$ و مسیر ارزش های فرهنگی به عملکرد شغلی ($\beta=0/24$) در سطح آماری $p \leq 0/01$ معنادار هستند. علاوه بر این ضرایب غیرمستقیم مسیر "سبک رهبری آزادمنشانه به عملکرد شغلی از طریق ارزش های فرهنگی"، "مسیر" سبک رهبری تلفیقی به عملکرد شغلی از طریق ارزش های فرهنگی و مسیر سبک رهبری آمرانه به عملکرد شغلی از طریق ارزش های فرهنگی نشان می دهد که فرضیه های غیرمستقیم نیز تأیید می شوند.

کلیدواژه ها: سبک های رهبری، عملکرد کارکنان، ارزش های فرهنگی.

۱- مقدمه

در دنیای امروز سازمان ها دریافته اند که مهم ترین سرمایه های آنان منابع انسانی است که عامل مهمی در موفقیت و پیشرفت هر سازمانی بوده و هیچ سازمانی بدون آن نخواهد توانست به تمامی اهداف مورد نظر خود دست یابد (باوفا^۱، ۲۰۰۴). ظهور و حاکمیت این دیدگاه که موفقیت و اثربخشی سازمان ها را در گرو هدایت صحیح منابع، به ویژه منابع انسانی می داند، موجب شده تا در سال های اخیر به بررسی و مطالعه رفتارهای کارکنان از جمله عملکرد آنان به توجه قابل ملاحظه ای معطوف شود (لازارو و تیلور^۲، ۲۰۰۹). آنچه می توان به طور صریح بیان نمود این است که حیات هر سازمانی در گرو عملکرد صحیح کارکنان آن سازمان می باشد و با مدیریت موثر عملکرد می توان کارکنانی را پرورش داد، نقاط قوت و ضعف آنان را گوشزد کرد و به سوی آرمان ها و اهداف سازمانی پیش برد (رمزگویان و حسن پور، ۱۳۹۲). که همین عوامل بر عملکرد شغلی آنها تأثیرگذار است. روان شناسان عملکرد شغلی را محصول رفتارهای انسانی می دانند و معتقدند انگیزه ها و نیازها، در عملکرد افراد و در نهایت رشد و توسعه اقتصادی تأثیر دارند (فرس و فای^۳، ۲۰۰۱). همچنین باور بر این است که عملکرد شغلی یک سازه ترکیبی است که بر پایه آن کارکنان موفق از کارکنان ناموفق از طریق مجموعه ای از ملاک های مشخص قابل شناسایی هستند.

اگر قرار است تحولی در عرصه یک سازمان به وقوع بپیوندد این تحول و دگرگونی باید از مدیریت آن باشد (عسکریان، ۱۳۷۶). مدیر به عنوان نماینده رسمی سازمان برای ایجاد هماهنگی و افزایش بهره‌وری در رأس سازمان قرار دارد. موفقیت سازمان در تحقق اهداف در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک های موثر رهبری میسر است. رهبری اثربخش، رهبری است که توانایی و قدرت راهنمایی یک فرد یا افراد بیشتری را در جهت نیل به اهداف سازمانی داشته باشد (فالك^۴، ۲۰۰۳). سبک های رهبری مجموعه ای از نگرش ها، صفات و مهارت های مدیران است که بر پایه چهار عامل نظام ارزش ها، اعتماد به کارمندان، تمایلات رهبری و احساس امنیت در موقعیت های مهم شکل می گیرد. سه نوع سبک رهبری وجود دارد که این سبک ها عبارتند از سبک رهبری آزادمنشانه، تلفیقی و آمرانه (اسپندلاو^۵، ۲۰۰۷). مدیران در نقش رهبری می توانند سبک های متفاوتی را به اقتضای محیط کار به اجرا درآورند.

در هنگام مشاهده عملکرد کارکنان و نحوه مدیریت و رهبری در یک سازمان توجه به بافت های فرهنگی و ارزش های فرهنگی هر جامعه و سازمان مورد توجه می باشد. مطالعات اخیر هافستد (۲۰۱۱) درباره ی ابعاد ارزشهای فرهنگی و اجتماعی، به طور خاص بر ارزشهای مربوط به کار تمرکز دارد. وی معتقد است افراد دارای برنامه های ذهنی خاص خود هستند که در خانواده و در اوایل دوره ی کودکی آنها به وجود می آید و در مدارس، ادارات و سازمانهای مختلف تقویت می شود. این برنامه های ذهنی حاوی مؤلفه های فرهنگی ملی هستند و به شکل واضحی در ارزشهای فرهنگی و اجتماعی گوناگونی که در میان افراد کشورهای مختلف وجود دارد، بیان می شوند. بر اساس دیدگاه هافستد ارزشهای کاری، جهانی نیستند. او در سطح ملی پنج دسته از عوامل فرهنگی ارزشی را مطرح می کند که عبارتند از: فردگرایی در برابر جمع گرایی، اجتناب از تردید و دودلی، مردگرایی در مقابل زن گرایی، نگرش بلندمدت در مقابل نگرش کوتاه مدت و خودداری افراطی و بی قیدی است. (هافستد^۶، ۲۰۱۱). بنابراین توجه به بافت ها و ارزش های فرهنگی امری ضروری می باشد. از آن جهت که پیشرفت یک کشور به داشتن نیروهای ماهر و متخصص می باشد این پژوهش برای کمک به پیدا کردن این افراد ضرورت بالایی دارد لذا در این پژوهش محقق به دنبال پاسخ گویی به این سوال است که آیا ارزش های فرهنگی نقش میانجی در رابطه سبک های رهبری بر عملکرد کارکنان در استانداری خوزستان ایفا می کند؟

۲- روش پژوهش

روش پژوهش حاضر از نگاه هدف کاربردی است، این پژوهش توصیفی و پیمایشی می باشد، زیرا اطلاعات مورد نیاز از وضع موجود نمونه آماری و با استفاده از پرسشنامه به دست آمده است. همچنین از نگاه نوع داده ها، پژوهش کمی به شمار می رود. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات پرسشنامه است. تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از نرم افزار Amos انجام شده است.

۲-۱- جامعه آماری، نمونه و روش نمونه گیری

جامعه آماری این پژوهش کارکنان استانداری خوزستان بود و نمونه پژوهش حاضر ۱۵۰ نفر بودند که به روش نمونه گیری تصادفی انتخاب شدند.

1- Bawafaa

2- Lazarova, & Taylor

3- Frese, & Fay

4- Falk

5- Spendlove

6- Hofstede

۲-۲- ابزار پژوهش

۱- پرسشنامه سبک های رهبری

پرسشنامه سبک رهبری سالزمن و اندرکولک (۱۹۸۲) طراحی شده است. هدف آن خودارزیابی در شرایط رابطه مداری و وظیفه مداری و دارای ۳۵ سوال توصیفی است که توسط مدیران و روسا پاسخ داده می شود و نیمرخ مرتبط با سبک های رهبری در سه طیف رهبری آزادمنشانه، رهبری تلفیقی و رهبری آمرانه را ترسیم می کند. این پرسشنامه در طیف لیکرت ۵ گزینه ای هرگز (۱)، به ندرت (۲)، گاهی اوقات (۳)، غالباً (۴) و همیشه (۵) است. با تاکید بر نحوه نمره گذاری فوق، نیمرخ مرتبط با سبک رهبری در سه طیف رهبری آزادمنشانه، رهبری تلفیقی و رهبری آمرانه ترسیم می شود. ضریب پایایی این پرسشنامه توسط جعفری گل، صفوی و زارع (۱۳۹۴) در سه سبک رهبری آزادمنشانه، رهبری تلفیقی و رهبری آمرانه به ترتیب ۰/۸۷، ۰/۹۴ و ۰/۷۲ به دست آمدند. ضرایب آلفای کرونباخ این پرسشنامه در خرده مقیاس های آزادمنشانه، رهبری تلفیقی و رهبری آمرانه به ترتیب ۰/۸۳، ۰/۷۲ و ۰/۸۶ به دست آمد.

۲- پرسشنامه عملکرد شغلی

در پژوهش حاضر جهت سنجش عملکرد شغلی از مقیاس عملکرد شغلی پاترسون^۷ (۱۹۷۰) استفاده گردیده این پرسشنامه برای اولین بار توسط ارشدی و شکرکن (۱۳۷۵) ترجمه شده است. این پرسشنامه دارای ۱۵ ماده از چهار درجه: بندرت- گاهیگاهی- اغلب و همیشه تشکیل شده است. جهت سنجش عملکرد این پرسشنامه با تغییرات جزئی به یک پرسشنامه خود ارزشیابی عملکرد تبدیل شد. در پرسشنامه فوق آزمودنی پاسخ های خود را به علامت ضربدر در یک مقیاس ۴ درجه ای در پرسشنامه عملکرد شغلی مشخص می نماید. و همچنین روش محاسبه این آزمون به صورت ۳،۲،۱ و ۰ می باشد. خوشکام، شکرکن و نیسی (۱۳۸۶) با به کارگیری آزمون مذکور در نمونه کارکنان سازمان آب و برق اهواز ضریب پایایی و روایی این پرسشنامه را از دو روش آلفای کرونباخ و تنصیف ۰/۸۲ و ۰/۸۰ گزارش کردند. ضریب آلفای کرونباخ پژوهش حاضر ۰/۷۸ به دست آمد.

۳- پرسشنامه ارزش های فرهنگی

این مقیاس توسط هافستد (۲۰۱۱) طراحی شده و پنج بعد فرهنگی را در یک مقیاس پنج درجه ای لیکرت از نمره ۱ کاملاً موافق تا ۵ کاملاً مخالفم می باشد. مقیاس مزبور مشتمل بر ۵ نمره می باشد که هر نمره به یکی از پنج بعد فرهنگی اشاره دارد؛ چنانکه نمره بالا در این پنج بعد (توزیع قدرت، درجه پذیرش ابهام، مردانگی- زنانگی، فردگرایی- جمع گرایی و جهت گیری کوتاه مدت- بلندمدت) به ترتیب موید گرایش به توزیع قدرت بالا (ساختار سلسله مراتبی)، ابهام پذیری پایین، مردانگی و جهت گیری بلندمدت و نمره پایین نشانه گرایش به توزیع یکسان قدرت، ابهام پذیری بالا، زنانگی و جهت گیری کوتاه مدت می باشد. آلفای کرونباخ این پرسشنامه نسخه فارسی این مقیاس ۰/۷۰ گزارش شده است. در این پژوهش ضریب آلفای کرونباخ این پرسشنامه ۰/۷۸ به دست آمد.

۳- نتایج تحقیق

برای ارزیابی مدل پیشنهادی این تحقیق، از روش مدل یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار AMOS-23 و روش برآورد احتمال بیشینه استفاده شده است. در مدل حاضر سه متغیر مستقل (سبک رهبری آزادمنشانه، سبک رهبری تلفیقی و سبک رهبری آمرانه)، یک متغیر میانجی (ارزش های فرهنگی) و یک متغیر وابسته (عملکرد شغلی) وجود دارد. به عبارتی این مدل روابط ۳ متغیر برون زاد و ۲ متغیر درون زاد را مورد بررسی قرار داده است.

جدول ۱ شاخص های توصیفی شامل میانگین و انحراف استاندارد هر کدام از متغیرهای پژوهش در نمونه را نشان می دهد. همچنین این در این جدول ماتریس همبستگی بین متغیرها نیز گزارش شده است.

جدول ۱. شاخص های توصیفی و همبستگی های متقابل متغیرهای پژوهش

متغیرها	M	SD	(۱)	(۲)	(۳)	(۴)	(۵)
سبک رهبری آزادمنشانه	۷/۹۱	۲/۹۱	۱				
سبک رهبری تلفیقی	۸/۵۲	۳/۳۶	۰/۱۲**	۱			
سبک رهبری آمرانه	۱۰/۶۲	۴/۶۹	۰/۲۳**	-۰/۳۹**	۱		
ارزش های فرهنگی	۷۸/۰۲	۱۲/۳۳	۰/۲۰**	۰/۲۷**	-۰/۲۵**	۱	
عملکرد شغلی	۳۶/۱۲	۸/۳۹	۰/۱۷**	۰/۳۸**	-۰/۲۱**	۰/۲۷**	۱

7- Paterson

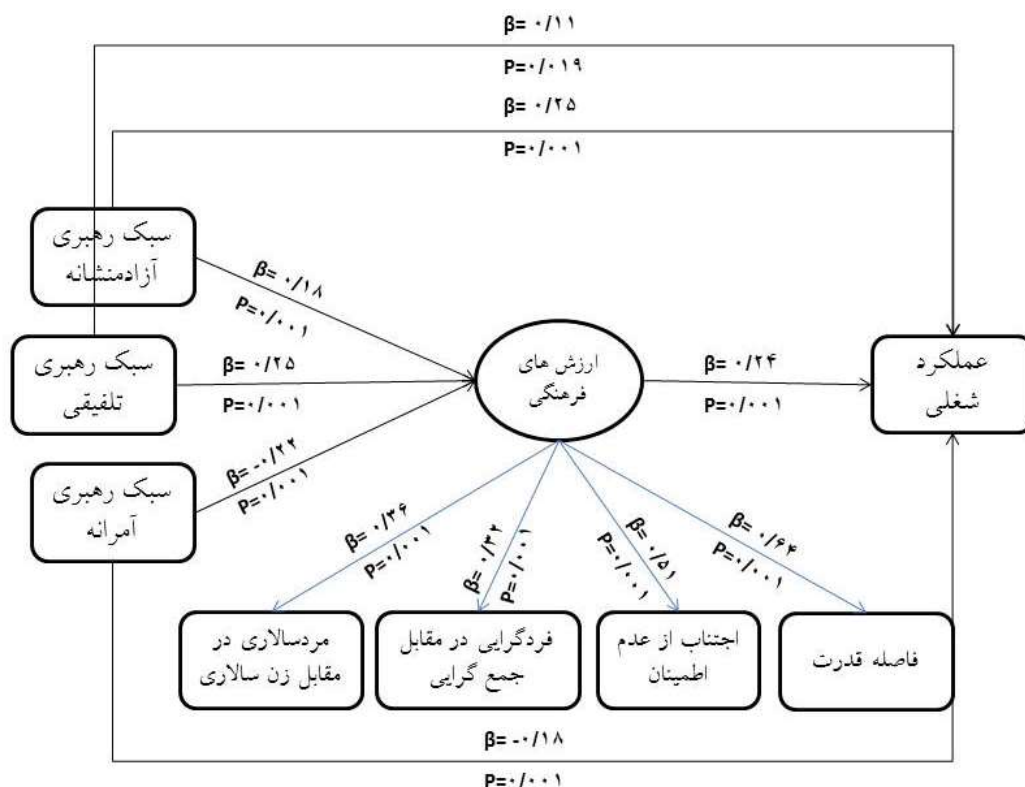
همان‌طور که جدول شماره ۱ نشان می‌دهد میانگین و انحراف معیار متغیرهای سبک رهبری آزادمنشانه $7/91 \pm 2/91$ ، سبک رهبری تلفیقی $8/52 \pm 3/36$ ، سبک رهبری آمرانه $10/62 \pm 4/69$ ، ارزش‌های فرهنگی $78/02 \pm 12/33$ ، و عملکرد شغلی $36/12 \pm 8/39$ بدست آمد. همچنین اینکه این جدول نشان‌دهنده معناداری کلیه ضرایب همبستگی به دست آمده بین متغیرهای پژوهش در سطح $p \leq 0/01$ می‌باشد. پیش از بررسی ضرایب مسیر، برازندگی مدل اصلی بررسی شد. جهت تعیین کفایت برازندگی مدل پیشنهادی با داده‌ها، از ترکیبی از شاخص‌های برازندگی استفاده شد که عبارتند از: (۱) مجذور کای (χ^2) و ارزش $p \leq 0/05$ (۲) نسبت مجذور کای (χ^2) به درجه آزادی، (۳) شاخص نیکویی برازش (GFI)، (۴) شاخص نیکویی برازش تعدیل‌یافته (AGFI)، (۵) شاخص برازندگی مقایسه‌ای (CFI)، (۶) شاخص برازندگی افزایشی (IFI)، (۷) شاخص بنتلر-بونت یا شاخص نرم شده برازندگی (NFI)، (۸) شاخص توکر-لوپس (TLI) و (۹) ریشه خطای تقریب میانگین مجزورات (RMSEA). در جدول ۳ نتایج تحلیل‌ها و شاخص‌های برازندگی محاسبه شده روی مدل در نمونه پژوهش را می‌توان مشاهده کرد.

جدول ۲. شاخص‌های برازندگی مدل ارائه شده

شاخص‌های برازندگی	χ^2	P	df	χ^2/df	GFI	AGFI	NFI	CFI	IFI	TLI	RMSEA
مدل پیشنهادی	۵۹/۰۸	۰/۰۰۱	۱۴	۴/۲۲	۰/۹۱	۰/۸۷	۰/۸۸	۰/۹۰	۰/۹۱	۰/۸۹	۰/۱۱
مدل اصلاح شده	۳۶/۵۳	۰/۰۷۸	۱۴	۲/۶۱	۰/۹۶	۰/۹۰	۰/۹۰	۰/۹۲	۰/۹۲	۰/۹۰	۰/۰۸

طبق جدول ۲ شاخص مجذور خی در مدل پیشنهادی $59/08$ و معنادار است. همچنین مقادیر GFI ، $AGFI$ ، NFI ، CFI ، IFI ، TLI ، و $RMSEA$ به ترتیب $0/91$ ، $0/87$ ، $0/88$ ، $0/90$ ، $0/91$ ، $0/89$ ، و $0/11$ بدست آمد که چندان مطلوب نیستند؛ اما با انجام یک اصلاح و گرفتن واریانس مشترک بین خرده مقیاس‌های ارزش‌های فرهنگی (مردسالاری در مقابل زن سالاری با فردگرایی در مقابل جمع گرایی) شاخص‌های برازش بهبود یافتند. چنان‌چه در جدول ۲ مشاهده می‌گردد شاخص مجذور خی در مدل اصلاح شده $36/53$ شده و غیرمعنادار است که نشان از برازش مناسب مدل است. همچنین مقادیر GFI ، $AGFI$ ، NFI ، CFI ، IFI ، و TLI به ترتیب $0/96$ ، $0/90$ ، $0/90$ ، $0/92$ ، و $0/90$ بدست آمد. با توجه به اینکه تمامی این شاخص‌ها بالاتر از $0/90$ می‌باشند، مدل حاضر در این شاخص‌ها از برازش مناسبی با داده‌ها برخوردار است. مقدار $RMSEA$ نیز $0/08$ گزارش شد که با توجه به کمتر بودن این مقدار از $0/08$ ، نشان‌دهنده این است که مدل اصلاح شده در این شاخص نیز از برازش مناسبی برخوردار می‌باشد. به طور کلی شاخص‌های برازش مدل، حاکی از برازش مناسب بین داده‌ها و مدل اصلاح شده هستند.

شکل ۱ مدل اصلاح شده را به همراه ضرایب استاندارد مسیرها و میزان معناداری آن‌ها را نشان می‌دهد. همان‌طور که در مدل مشاهده می‌شود مسیر سبک رهبری آزادمنشانه به ارزش‌های فرهنگی ($\beta=0/18$) در سطح آماری $p \leq 0/01$ ، مسیر سبک رهبری تلفیقی به ارزش‌های فرهنگی ($\beta=-0/25$) در سطح آماری $p \leq 0/01$ ، مسیر سبک رهبری آمرانه به ارزش‌های فرهنگی ($\beta=-0/22$) در سطح آماری $p \leq 0/01$ ، مسیر سبک رهبری آزادمنشانه به عملکرد شغلی ($\beta=0/11$) در سطح آماری $p \leq 0/05$ ، مسیر سبک رهبری تلفیقی به عملکرد شغلی ($\beta=-0/25$) در سطح آماری $p \leq 0/01$ ، مسیر سبک رهبری آمرانه به عملکرد شغلی ($\beta=-0/18$) در سطح آماری $p \leq 0/01$ ، و مسیر ارزش‌های فرهنگی به عملکرد شغلی ($\beta=0/24$) در سطح آماری $p \leq 0/01$ معنادار هستند. بنابراین تمامی فرضیه‌های مستقیم پژوهش تأیید می‌شود.



شکل ۱. مدل پژوهش حاضر به همراه ضرایب استاندارد مسیرها پس از اصلاح واریانس مشترک مردسالاری در مقابل زن سالاری با فردگرایی در مقابل جمع گرایی

به منظور آزمون اثرات غیرمستقیم از آزمون روابط واسطه‌ای مدل ساختاری، از آزمون بوت استرپ استفاده شد که نتایج آن در جدول ۳ مشاهده می‌شود.

جدول ۳. نتایج آزمون بوت استرپ برای مسیرهای واسطه‌ای

P	حد بالا	حد پایین	بوت استرپ	مسیر واسطه‌ای		
				متغیر وابسته	متغیر میانجی	متغیر مستقل
۰/۰۰۳	۰/۱۴۹	۰/۰۳۹	۰/۰۴۳	عملکرد شغلی	ارزش‌های فرهنگی	سبک رهبری آزادمنشانه
۰/۰۰۲	۰/۰۲۴	۰/۱۱۲	۰/۰۶۰	عملکرد شغلی	ارزش‌های فرهنگی	سبک رهبری تلفیقی
۰/۰۰۲	-۰/۰۲۰	-۰/۱۰۹	-۰/۰۵۲	عملکرد شغلی	ارزش‌های فرهنگی	سبک رهبری آمرانه

مندرجات جدول ۳ برای مسیر "سبک رهبری آزادمنشانه به عملکرد شغلی از طریق ارزش‌های فرهنگی" نشان می‌دهد که حد پایین فاصله اطمینان برای این مسیر ۰/۰۳۹ و حد بالای آن ۰/۱۴۹ است. قرار نگرفتن صفر در این فاصله اطمینان حاکی از معنی‌داری این مسیر غیرمستقیم و در نتیجه تأیید فرضیه مربوط به آن است. همچنین برای مسیر "سبک رهبری تلفیقی به عملکرد شغلی از طریق ارزش‌های فرهنگی" نشان می‌دهد که حد پایین فاصله اطمینان برای این مسیر ۰/۱۱۲ و حد بالای آن ۰/۰۲۴ است. همچنین برای مسیر "سبک رهبری آمرانه به عملکرد شغلی از طریق ارزش‌های فرهنگی" نشان می‌دهد که حد پایین فاصله اطمینان برای این مسیر -۰/۱۰۹ و حد بالای آن -۰/۰۲۰ است. قرار نگرفتن صفر در این فاصله اطمینان حاکی از معنی‌داری این مسیر غیرمستقیم و در نتیجه تأیید فرضیه مربوط به آن است. سطح اطمینان برای تمامی این فواصل اطمینان ۰/۹۹ درصد و تعداد نمونه‌گیری‌های مجدد بوت استرپ ۲۰۰۰ بوده است.

۴- نتیجه گیری

پژوهش حاضر به بررسی نقش میانجی ارزش های فرهنگی با تأثیر سبک های رهبری بر عملکرد کارکنان استانداری خوزستان می پردازد. طبق جدول ۱ پژوهش حاضر مسیر سبک رهبری آزادمنشانه به ارزش های فرهنگی ($\beta=0/18$) در سطح آماری $p \leq 0/01$ ، مسیر سبک رهبری تلفیقی به ارزش های فرهنگی ($\beta=-0/25$) در سطح آماری $p \leq 0/01$ ، مسیر سبک رهبری آمرانه به ارزش های فرهنگی ($\beta=0/22$) در سطح آماری $p \leq 0/01$ ، مسیر سبک رهبری آزادمنشانه به عملکرد شغلی ($\beta=0/11$) در سطح آماری $p \leq 0/05$ ، مسیر سبک رهبری تلفیقی به عملکرد شغلی ($\beta=-0/25$) در سطح آماری $p \leq 0/01$ ، مسیر سبک رهبری آمرانه به عملکرد شغلی ($\beta=0/18$) در سطح آماری $p \leq 0/01$ ، و مسیر ارزش های فرهنگی به عملکرد شغلی ($\beta=0/24$) در سطح آماری $p \leq 0/01$ معنادار هستند. بنابراین تمامی فرضیه های مستقیم پژوهش تأیید می شود. نتایج این پژوهش با یافته های یعقوبی، شکوهی، رئیسی شهبوبی و سیدی (۱۳۹۴)؛ مولوی و حسن زاده (۱۳۹۶)؛ همخوان می باشد.

افراد دارای سبک رهبری آمرانه اعتماد و اطمینان ارباب به خدمتکار، نسبت به زیر دستان دارد. در حالی که تمام تصمیمات و تعیین هدفهای سازمان در راس انجام می گیرد. بعضی از تصمیمات در چهار چوب تجویز شده ای در سطوح پایین تر اتخاذ می شود پاداشها و برخی تنبیهات عملی بالقوه برای انگیزش کارکنان بکار برده می شود. هر نوع کنش و واکنش متقابلی بین رئیس و مرئوس با مدارا و ارفاق از طرف روسا و با ترس و احتیاط از طرف مرئوسین صورت می گیرد. درحالی که فرا گرد کنترل همچنان در دست رهبر متمرکز است برخی نیز به سطوح متوسط و پایین تر تفویض می شود. معمولاً یک سازمان غیررسمی شکل می گیرد ولی همیشه در مقابل هدفهای سازمان مقاومت نمی کند. افراد دارای سبک رهبری تلفیقی، مدیریت اطمینان و اعتماد قابل توجه ولی نه کامل به زیر دستان دارد. درحالی که خط و مشی های کلی و تصمیمات مهم در سطح عالی اتخاذ می گردد به زیر دستان نیز اجازه داده می شود که در سطوح پایین تر در موارد خاص و تخصصی به تصمیم گیری بپردازند ارتباطات در جهت بالا و پایین سلسله مراتب جریان می یابد. پاداشها و تنبیهات اتفاقی و تا اندازه ای مشارکت در کار برای انگیزش نیروی انسانی مورد استفاده قرار می گیرد. کنش و واکنشهای متقابل متعادل بین رئیس و مرئوسین جریان دارد که غالباً با اطمینان و اعتماد همراه است. جوانب مهم فراگرد کنترل به پایین واگذار می شود و این دو کار در هر دو سطح بالا و پایین با اساس مسئولیت توأم است. اما افراد دارای سبک مدیریت آزادمنشانه دارای آزادی کامل هستند و در تصمیمات با هم مشارکت دارند. افراد دارای سبک مدیریت آزادمنشانه با توجه به آنکه دارای آزادی کامل هستند عملکرد شغلی بهتری دارند، اما افراد دارای سبک های آمرانه به دلیل عدم آزادی بین رئیس و زیردستان عملکرد شغلی مناسبی نیست.

همچنین مندرجات جدول ۳ برای مسیر "سبک رهبری آزادمنشانه به عملکرد شغلی از طریق ارزش های فرهنگی" نشان می دهد که حد پایین فاصله اطمینان برای این مسیر $0/39$ و حد بالای آن $0/149$ است. قرار نگرفتن صفر در این فاصله اطمینان حاکی از معنی داری این مسیر غیرمستقیم و در نتیجه تأیید فرضیه مربوط به آن است. همچنین برای مسیر "سبک رهبری تلفیقی به عملکرد شغلی از طریق ارزش های فرهنگی" نشان می دهد که حد پایین فاصله اطمینان برای این مسیر $0/112$ و حد بالای آن $0/24$ است. همچنین برای مسیر "سبک رهبری آمرانه به عملکرد شغلی از طریق ارزش های فرهنگی" نشان می دهد که حد پایین فاصله اطمینان برای این مسیر $0/109$ و حد بالای آن $0/20$ است قرار نگرفتن صفر در این فاصله اطمینان حاکی از معنی داری این مسیر غیرمستقیم و در نتیجه تأیید فرضیه مربوط به آن است. نتایج این پژوهش ها با پژوهش های یاسینی، عباسیان و یاسینی (۱۳۹۲) و تایلر و بلیس^۱ (۱۹۹۰) همخوان می باشد. اگر افراد دارای سبک های رهبری ارزش های فرهنگی جامعه خود را در نظر بگیرند به راحتی می توانند بهترین عملکرد را داشته باشند و از نظر عملکرد نمره بالایی سازمان آنها بگیرد. از آنجا که این پژوهش بر روی کارمندان استانداری خوزستان بود نمی توان آن را به افراد دیگر تعمیم داد و این از محدودیت های اصلی پژوهش حاضر می باشد. اما این پژوهش برای کمک به کارمندان استانداری خوزستان جهت بالا بردن سطح کیفی و کمی این افراد کمک فراوانی می کند.

1- Taylor, & Bellies

منابع

- [۱] ارشدی، نسرين و شکرکن، حسين (۱۳۷۵). طراحی و آزمودن الگویی از پیشایندها و پیامدهای مهم انگیزش شغلی در کارکنان شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب منطقه اهواز. پایان نامه دکتری روانشناسی صنعتی و سازمانی، دانشگاه شهید چمران اهواز.
- [۲] جعفری گل، مریم؛ صفوی، محبوبه و زارع، محمد (۱۳۹۴). بررسی سبک های رهبری آمرانه و ویژگی های شخصیتی مدیران پرستاری بیمارستان های تابعه شهر تهران. مجله علوم پزشکی دانشگاه آزاد اسلامی، دوره ۲۶، شماره ۴، ۲۳۸-۲۴۸.
- [۳] خوشکام، لیلا؛ شکرکن، حسین؛ نیسی، عبدالکازم (۱۳۸۶). بررسی رابطه میان دوره های آموزشی IT و خشنودی شغلی. تعهد سازمانی، دل بستگی شغلی، میل ماندن در شغل و عملکرد شغلی در کارکنان سازمان آب و برق اهواز. دانشگاه شهید چمران اهواز.
- [۴] رمزگویان، غلامعلی و حسن پور، کاووس (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین تعهد و عملکرد کارکنان در وزارت امور اقتصادی و دارایی. مجله اقتصادی، ۳، ۳۳-۴۸.
- [۵] مولوی، مهران و حسن زاده، جلال (۱۳۹۶). ارتباط سبک های رهبری مدیران با میزان عملکرد شغلی کارکنان، سومین کنفرانس بین المللی روانشناسی جامعه شناسی علوم تربیتی و مطالعات اجتماعی، شیراز، موسسه عالی علوم و فناوری خوارزمی.
- [۶] یاسینی، علی؛ عبدالحسین، عباسیان و یاسینی طاهره (۱۳۹۲). نقش سبک رهبری توزیعی مدیران بر عملکرد شغلی معلمان مدارس متوسطه شهر مهران: ارائه یک مدل. فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. سال چهارم، شماره ۱، ۲۳-۵۰.
- [۷] یعقوبی، نورمحمد؛ شکوهی، جواد؛ رئیسی شهروبی، حقصه و سیدی، فرزانه (۱۳۹۴). بررسی تأثیر سبک های رهبری بر عملکرد سازمانی با میانجی گری یادگیری و نوآوری سازمانی. پژوهش نامه مدیریت تحول، سال هفتم، شماره ۱۴، ۲۱-۳۲.
- [8] Asgarian, M. (1376). *sazman va modiriate amoozesh va parvarsh* Tehran: Amir kabir.
- [9] Bawafaa, E. (2014). The influence of resonant leadership and structural empowerment on the job satisfaction of registered nurses. University of Western Ontario, Electronic Thesis and Dissertation Repository, 21_64.
- [10] Falk, I. (2003). Designing effective leadership interventions: a case study of vocational education and training. *Leadership and Organization Development Journal*, 4 (5), 24-36.
- [11] Fers, A. M., & Fai, S. J. (2001). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- [12] Hofstede, G. (2011) Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture* 2, no. 1: 8-26.
- [13] Lazarova, M., Taylor, S. (2009). Boundary less careers, social capital, and knowledge management: Implications for organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1):119-39.
- [14] Peterson, C. (1970). The future of optimism. *American psychologist*, 55(1), 44.
- [15] Taylor, D. L., Bellies, I. (1994). School-level effects of teachers' participation in decision making. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 16(3), 302-319.