

**استاد:** احمدی بالادهی، سیدمهدی؛ علی دستور؛ (۱۳۹۸). «رابطه بین سبک رهبری مدیران و ساختار سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی در فرماندهی انتظامی استان هرمزگان»، توسعه سازمانی پلیس، شماره ۶۸، صص ۷۹-۹۶.

## رابطه بین سبک رهبری مدیران و ساختار سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی در فرماندهی انتظامی استان هرمزگان

تاریخ دریافت مقاله: ۹۸/۱۱/۰۸

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۹/۰۳/۰۷

سیدمهدی احمدی بالادهی<sup>۱</sup>، علی دستور<sup>۲</sup>



### چکیده:

عملکرد سازمان تاحدودی به ساختار و فرهنگ آن بستگی دارد. به عبارتی عوامل مختلفی بر ساختار و فرهنگ سازمانی تأثیر دارند. این پژوهش با هدف بررسی رابطه بین سبک رهبری مدیران و ساختار سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی انجام شد. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از منظر شیوه گردآوری داده‌های توصیفی از نوع همبستگی است. به منظور گردآوری داده‌های پژوهش از سه پرسشنامه استاندارد استفاده شد. پرسشنامه استاندارد سبک رهبری باردنز و مترکاس (۱۹۶۹)، پرسشنامه استاندارد ساختار سازمانی رایینز (۱۹۹۶) و پرسشنامه استاندارد فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰) استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش، شامل تمام کارکنان ستاد فرماندهی انتظامی استان هرمزگان بوده که نمونه آماری براساس فرمول کوکران، ۱۹۵ نفر به صورت تصادفی ساده انتخاب شده‌اند. ضریب پایایی برای پرسشنامه سبک رهبری ۰/۸۶، پرسشنامه ساختار سازمانی ۰/۸۸ و برای پرسشنامه فرهنگ سازمانی ۰/۹۱ محاسبه شد. تحلیل داده‌ها در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام شد. به منظور تحلیل استنباطی داده‌ها، از ابزارهای اندازه‌گیری نرم‌افزار SPSS۲۴ و ضریب همبستگی اسپیرمن و رگرسیون استفاده شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که بین سبک رهبری و ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین بین ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی نیز رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

### کلیدواژه‌ها:

سبک رهبری، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، کارکنان، هرمزگان

۱. نویسنده مسئول و کارشناس ارشد مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی و مدرس دانشگاه جامع علمی کاربردی ahmadi54@iran.ir

۲. دانشجوی دکتری حقوق جزا و کیفرشناسی و عضو هیئت علمی پژوهشگاه علوم انتظامی و مطالعات اجتماعی ناجا

## مقدمه

پیچیدگی‌های دنیای امروز باعث شده که سازمان‌ها در زمینه رشد و تعالی با مشکلات بسیاری روبه‌رو شوند و مدیران به‌عنوان برنامه‌ریزان، سازمان‌دهندگان و رهبران قافله بشریت را با چالش‌های فراوان روبه‌رو کرده است. در این بین نقش سبک رهبری، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی، به‌عنوان سه عامل مهم تأثیرگذار بر بهره‌وری و اثربخشی ناجا حائز اهمیت بوده و بر بالندگی سازمان، افزایش کیفیت خدمات، موفقیت در رقابت، افزایش انگیزش کارکنان، رضایت شغلی و کاهش هزینه‌ها و اتلاف منابع اثر داشته و مشوق عمل‌گرایی است. رهبری یکی از فرایندهای اصلی هر سازمان محسوب می‌شود و بهره‌وری سازمان به شیوه‌های رهبری مدیران آن متکی است (میرکمالی<sup>۳</sup> و دیگران، ۲۰۰۹). ساختار سازمانی نامناسب موجب ناهماهنگی بین واحدها و کارکنان سازمان و در نتیجه بهره‌وری پایین آن می‌شود. ساختار سازمانی باید متناسب با راهبردهای سازمانی و نیازمندی فرایندهای کاری طراحی شود تا به افزایش بهره‌وری سازمان منجر شود (مصدق‌راد، ۲۰۱۵). فرهنگ سازمانی باید بتواند عامل بقای سازمان و زمینه رشد سازمانی را در جهت جهانی‌شدن فراهم کند. بدون داشتن فرهنگ سازمانی اثربخش، نمی‌توان انتظار فعالیت‌های خلاقانه داشت.

## بیان مسئله

امروزه موفقیت و سودآوری سازمان‌ها در گرو استفاده اثربخش از نیروی انسانی است. رهبری و مدیریت اغلب یکسان انگاشته می‌شوند. رهبری فرایندی گسترده‌تر و جامع‌تر از مدیریت است. عوامل مختلفی بر ساختار و فرهنگ سازمانی تأثیر می‌گذارند. مدیران نقشی بسزا در شکل‌گیری، تغییر و توسعه ساختار و فرهنگ سازمانی دارند. رهبری یکی از وظایف اصلی مدیران است که با انگیزش و هدایت کارکنان سازمان مرتبط است. موفقیت یا شکست سازمان تا حد بسیاری به رهبران آن وابسته است. رهبری توانایی راهنمایی، نفوذ و ترغیب افراد در دستیابی به اهداف است (مصدق‌راد و همکاران، ۲۰۱۵). بنابراین در این پژوهش روابط سه متغیر شامل فرهنگ سازمانی براساس نظریه دیسیون (۲۰۰۰)، ساختار سازمانی نظریه رایبیز (۱۹۹۶) و سبک رهبری سازمانی براساس نظریه باردنز و متزکاس (۱۹۶۹) بررسی شده است و به این پرسش اصلی پاسخ مطلوب داده می‌شود که آیا بین سبک رهبری مدیران و ساختار سازمانی با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی در فرماندهی انتظامی استان هرمزگان رابطه معناداری وجود دارد؟

3. Mirkamaliand etel

## ادبیات پژوهش

### سبک رهبری

رهبری نوعی فرایند نفوذ است که به وسیله آن کردار فرد سبب تغییر رفتار و نظرات دیگران می شود که این نفوذ باید مشروعیت داشته باشد و تغییر، همسو با اهداف فرد پدید آید (دکوتیس و دیگران، ۴، ۱۹۷۹). سبک رهبری عبارت است از مجموعه‌ای از نگرش‌ها، صفات و مهارت‌های مدیران که بر پایه چهار عامل نظام ارزش‌ها، اعتماد به کارمندان، تمایلات رهبری و احساس امنیت در موقعیت‌های مبهم شکل می‌گیرد. سبک رهبری تعیین‌کننده جو، فرهنگ و راهبردهای حاکم بر سازمان است (روالد، ۵، ۲۰۰۹).

سبک رهبری، روشی است که رهبر از نفوذ خود برای کسب اهداف استفاده می‌کند. سبک رهبری یک فرد عبارت از الگوی رفتاری است که وی به هنگام هدایت کردن فعالیت‌های دیگران و سازمان از خود نشان می‌دهد (ناظم، ۱۳۸۳). لوسیر (۱۹۹۷) سبک رهبری را ترکیبی از صفت‌ها، مهارت‌ها و رفتارهایی می‌داند که مدیر برای تعامل با کارکنان خود از آن استفاده می‌کند (مقیاس سنجش سبک مدیریت، ۱۳۷۹). از دیدگاه هرسی و بلانچارد، سبک رهبری، عبارت است از الگوی غالب رفتاری که مدیر در زمان هدایت کردن فعالیت‌های دیگران از خود نشان می‌دهد (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۷). واگنر، سبک مدیریت را ترکیبی از صفت‌ها، مهارت‌ها و رفتارهایی می‌داند که مدیر برای تعامل با کارکنان خود از آن استفاده می‌کند (شیرزاد کبریا، ۱۳۹۰).

سبک رهبری یا مدیریت، تعیین‌کننده جو حاکم، فرهنگ سازمانی و راهبردهای حاکم بر سازمان است. سبک رهبری مجموعه‌ای از نگرش‌ها، صفات و مهارت‌های مدیران است که بر پایه چهار عامل نظام ارزش‌ها، اعتماد به کارمندان، تمایلات رهبری و ماهیت و نوع فعالیت و نیز احساس امنیت در موقعیت‌های مبهم شکل می‌گیرد. پژوهشگران ثابت کرده‌اند که رهبران می‌توانند وجه تمایز در سازمان‌ها نسبت به یکدیگر باشند (جوادی، ۱۳۹۳).

مفهوم اولیه رهبری تحول‌آفرین توسط برنز پیرامون مطالعاتش در مورد رهبران سیاسی ارائه شد. برنز رهبری تحول‌آفرین را به‌عنوان فرایندی که در آن رهبران و پیروان همدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه ترقی می‌دهند، تعریف کرد. رهبران تحول‌آفرین به پیروان خود کمک می‌کنند که به مسائل قدیمی از دیدگاه جدیدی بنگرند و آنها را برای تلاش فراتر از حد معمول برمی‌انگیزانند. رهبران تحول‌آفرین

4. Decotis and others

5. Rowold

به پیروان خود چنین القاء می‌کنند که فراتر از اهداف و علایق شخصی بیندیشند و بر اهداف بزرگ‌تر گروهی، سازمانی، ملی یا جهانی توجه کنند. این رهبران با ارائه چشم‌انداز آینده، چنان تأثیری بر پیروان خود می‌گذارند که آنها چشم‌انداز را متعلق به خود دانسته و تلاش وافر برای رسیدن به آن نشان می‌دهند. این رهبران می‌توانند با هماهنگ کردن کارکنان و ایجاد انسجام در کل نظام، مجموعه سازمانی را در جهت چشم‌انداز موردنظر به حرکت درآورند.

## ساختار سازمانی

ساختار سازمانی عبارت است از الگوی توصیف رسمی روابط داخلی موجود بین واحدهای گوناگون سازمان (میرکمالی، ۱۳۸۵). ساختار سازمانی، تجلی تفکر سیستمی است. سازمان مرکب از عناصر، روابط بین عناصر و ساختار روابط به‌عنوان مجموعه‌ای از واحدها بوده که آن را تشکیل می‌دهند. ساختار، ترکیب روابط بین عناصر سازمانی بوده که شامل فعالیت‌های سازمانی است. ساختار سازمانی به عنوان نظامی تعریف می‌شود که با استفاده از آن، سلسله‌مراتب درون سازمان تعیین می‌شود. این سیستم، هر شغل و سمت، کارکرد آن و فردی که باید به آن پاسخ بدهد را مشخص می‌کند. در نتیجه، ساختاری به وجود می‌آید که می‌تواند به تحقق اهداف سازمان کمک کند. ساختار سازمانی، راه‌کاری برای بهره‌برداری بهتر از منابع سازمان است و برای رسیدن به اهداف سازمان با حداقل منابع و تأمین رضایت کاربران یا مشتریان، بررسی و سنجش دوره‌ای ساختار سازمانی به‌منظور طراحی یا تجدیدنظر احتمالی در آن لازم است (پیوندی، ۱۳۹۷).

ساختار سازمانی انواع مختلفی دارد. از یک طرف ساختار باسابقه و وظیفه‌ای وجود دارد و در کنار آن، ساختار بخشی، ساختار ماتریسی و ساختار وظیفه‌ای مسطح، هر یک از این ساختارهای سازمانی، نقاط قوت و ضعف خاص خودش را دارد و چه‌بسا فقط برای شرکت‌های خاص یا در دوره خاصی از فعالیت آنها کاربرد داشته باشد.

ساختار سازمانی، شیوه‌ای است که به‌وسیله آن فعالیت‌های سازمانی تقسیم، سازماندهی و هماهنگ می‌شوند. سازمان‌ها، ساختارهایی را به وجود می‌آورند تا فعالیت‌های عوامل انجام کار را هماهنگ کرده و کارهای اعضا را واپایش کنند. ساختار سازمانی تصریح می‌کند که وظایف، چگونه تخصیص داده شوند، چه شخصی به چه کسی گزارش دهد و سازوکارهای هماهنگی رسمی، همچنین الگوهای تعاملی سازمانی که باید رعایت شوند، کدام‌اند. ساختار سازمانی تعیین‌کننده روابط رسمی و نشان‌دهنده سطوحی است که در سلسله‌مراتب اداری وجود دارد و حیطه واپایش مدیران را مشخص می‌کند. همچنین ساختار

سازمانی دربرگیرنده طرح سیستم‌هایی است که به وسیله آنها همه واحدها یکپارچه می‌شوند و در نتیجه ارتباط در سازمان تضمین خواهد شد. در واقع ساختار سازمانی روشی است که سازمان برای نظم دادن به افراد و کارها مدنظر قرار می‌دهد تا بتواند از این طریق وظایف را به بهترین شکل انجام دهد و به اهدافش برسد (قاسمی، ۱۳۹۴).

ابعاد ساختاری بیان‌کننده ویژگی‌های درونی سازمان است که بر مبنای آن می‌توان سازمان‌ها را اندازه‌گیری و با هم مقایسه کرد. عوامل بسیاری در تعیین ابعاد ساختاری سازمان مؤثرند. از جمله این عوامل می‌توان به اجزای اداری، استقلال، تمرکز، پیچیدگی، تفویض اختیار، رسمیت، ترکیب، حرفه‌گرایی، حیطه کنترل، تخصص‌گرایی، استاندارد کردن و حیطه عمودی اشاره کرد. بیشتر نظریه‌پردازان سازمانی از بین عوامل یادشده بر سه بُعد رسمیت، تمرکز و پیچیدگی اتفاق نظر دارند (ریچاردس، ۱۳۸۴).

رسمیت: به میزان یا حد استاندارد مشاغل سازمانی، اشاره می‌کند. در سازمان رسمی، روابط سازمانی به صورت مکتوب و دقیق و براساس نمودار سازمانی برای کارکنان، تشریح می‌شود. رسمیت به میزان و حدی که مشاغل سازمانی استاندارد شده‌اند اشاره می‌کند (رابینز، ۱۳۷۸). اگر شغلی از میزان رسمیت بالایی برخوردار باشد، متصدی آن، برای انجام دادن فعالیت‌های مربوط به آن شغل و نیز زمان و چگونگی انجام آن، از حداقل آزادی عمل برخوردار خواهد بود.

پیچیدگی: هنگامی که شخصی وارد سازمان می‌شود، پیچیدگی نخستین چیزی است که وی با آن روبه‌رو می‌شود. پیچیدگی عبارت است از: تقسیم کار، عنوان‌های شغلی و بخش‌های متعدد سازمانی و سطوح مختلفی که در سلسله‌مراتب اختیارات سازمان وجود دارد. سازمان‌های پیچیده دارای واحدهای فرعی هستند که باید آنها را واپایش و کارهایشان را هماهنگ کرد و هر قدر سازمان پیچیده‌تر باشد این مسائل جدی‌تر می‌شوند. از آنجا که سازمان‌ها از نظر پیچیدگی تفاوت‌های بسیاری با هم دارند و از سوی دیگر هر سازمان دارای پیچیدگی خاص خود است، مسائل پیش‌گفته برای درک سازمان حائز اهمیت است. سازمان‌ها از نظر پیچیدگی به سه گروه طبقه‌بندی می‌شوند: افقی، عمودی و واحدهای پراکنده (ریچاردس، ۱۳۸۴).

## فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی موضوعی است که به‌تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است. با روزآمد شدن نظریات و پژوهش‌های مدیریت، فرهنگ سازمانی دارای اهمیت روزافزونی شده و یکی از مباحث اصلی و کانونی مدیریت را تشکیل داده است. امروزه سازمان‌ها در محیط متلاطم و

طوفانی تغییر، برای تحقق بخشیدن به رسالت‌های خویش، ناچار به تحول و همگون‌سازی ساختار و فرایندهای خود با نیازهای محیطی‌اند.

فرهنگ واژه‌ای است که اندیشمندان علوم اجتماعی و پژوهشگران رشته مردم‌شناسی آن را به کار می‌برند و این واژه از گستره وسیعی برخوردار است و آن‌چنان مفید واقع شده که آن را در سایر علوم اجتماعی نیز به کار می‌برند. در فرهنگ فارسی عمید، فرهنگ عبارت است از دانش، ادب، علم، معرفت، تعلیم و تربیت، آثار علمی و ادبی یک قوم یا ملت (بنیانیان، ۱۳۹۸).

فرهنگ سازمانی موضوعی است که به‌تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است. فرهنگ از دیرباز برای شرح کیفیت زندگی جامعه انسانی به کار برده می‌شود. فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضاء نسبت به سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. کریس آرجریس، فرهنگ سازمانی را نظامی زنده می‌خواند و آن را در قالب رفتاری که مردم در عمل از خود آشکار می‌سازند، راهی که بر اساس آن به‌طور واقعی می‌اندیشند و احساس می‌کنند و شیوه‌ای که به‌طور واقعی با هم رفتار می‌کنند تعریف می‌کند (همان). فرهنگ سازمانی مجموعه رفتارها، ارزش‌ها، اقدامات، باورها، تمایلات و چشم‌اندازهای یک گروه انسانی است که در یک محیط مشغول کار هستند. فرهنگ سازمانی، مجموعه‌ای از معانی، اعتقادات، باورها و ارزش‌های مشترک است که توسط گروه یا سازمان حفظ شده و بر اندیشه و رفتار اعضای گروه و سازمان اثر می‌گذارد. در تعریف دیگر، فرهنگ سازمانی شامل عناصر متعددی است که از عناصر شناختی نهفته نظیر مفروضات، ارزش‌ها و باورها تا عناصر آشکارتر همچون مصنوعات و الگوها، ارزش‌ها، عملیات و رفتارها را دربرمی‌گیرد (علیمردانی و همکاران، ۲۰۱۵).

### ارتباط سبک رهبری و ساختار سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی

اگر چه مطالعات مختلفی به بررسی ارتباط بین سبک رهبری مدیران و ساختار و فرهنگ سازمانی در خارج از کشور پرداختند، پژوهشی در این زمینه در فرماندهی انتظامی استان انجام نشده است. با توجه به اهمیت ساختار و فرهنگ سازمانی در عملکرد فرماندهی و نقش مؤثر سبک رهبری مدیران در توسعه ساختار و فرهنگ سازمانی، انجام چنین پژوهشی ضروری است. بنابراین، پژوهش حاضر با هدف تعیین ارتباط بین سبک رهبری مدیران و ساختار و فرهنگ سازمانی فرماندهی انتظامی استان هرمزگان انجام شد. نتایج این پژوهش ضمن شناسایی نوع ساختار و فرهنگ سازمانی این فرماندهی و سبک رهبری مدیران آنها، اطلاعات ارزشمندی را در زمینه ابعاد سبک رهبری مؤثر بر ساختار و فرهنگ مطلوب سازمانی در اختیار سیاستگذاران

و مدیران نهاد انتظامی قرار می‌دهد. در نتیجه، مدیران، با بهره‌گیری از سبک رهبری مناسب، ساختار و فرهنگ سازمانی مطلوبی را ایجاد خواهند کرد که به افزایش بهره‌وری در نهاد انتظامی منجر شود.

### پیشینه پژوهش

مصدق‌راد و سعادت (۱۳۹۷) در پژوهشی به رابطه بین سبک رهبری مدیران و ساختار و فرهنگ سازمانی در بیمارستان‌های شهر قزوین پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که رابطه معناداری بین سبک رهبری مدیران و ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی بیمارستان‌ها وجود دارد. همچنین سبک رهبری تحول‌گرا بیشترین تأثیر بر فرهنگ سازمانی دارد.

صراف و روخ‌چکار (۱۳۹۷) در پژوهشی به تبیین رابطه سبک‌های رهبری تحولی، فرهنگ سازمانی و عملکرد (پیش‌نیازهایی برای عملکرد پایدار سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی) پرداختند. نتیجه حاکی از آن بود که سبک رهبری و سبک رهبری تحولی بر فرهنگ سازمانی و عملکرد تأثیر می‌گذارند و بین سه مؤلفه این پژوهش روابط مشخص و معنادار موجود است.

بختیاری و زردتشتیان (۱۳۹۵) در پژوهشی به نقش میانجی تفکر استراتژیک در رابطه بین سبک‌های رهبری و فرهنگ سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان کردستان پرداختند. نتایج نشان داد که سبک رهبری مداخله‌نکردن بر فرهنگ سازمانی اثر مستقیم و معناداری دارد. همچنین سبک رهبری تحول‌آفرین بر تفکر راهبردی و سبک رهبری مداخله‌نکردن بر تفکر راهبردی اثر مستقیم و معناداری دارد و تفکر راهبردی بر فرهنگ سازمانی اثر مستقیم و معناداری دارد. رهبری تحول‌آفرین و سبک رهبری مداخله‌نکردن از طریق متغیر میانجی تفکر راهبردی بر فرهنگ سازمانی اثر غیرمستقیم و معناداری دارند. نتیجه‌گیری می‌شود که مسئولان در راستای ایجاد تحول و کنترل از تفکر راهبردی استفاده کنند تا بدین صورت فرهنگ مؤثری را در سازمان خود به وجود بیاورند.

فرهادی و کیا (۱۳۹۴) در پژوهشی به رابطه فرهنگ و ساختار سازمانی با توجه به نقش میانجی سبک رهبری (مطالعه موردی: اداره کل بیمه سلامت استان گلستان) پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که ابعاد ۴گانه فرهنگ سازمانی (درگیر شدن، همانندی، انطباق و رسالت) با ساختار سازمانی و ابعاد ۳گانه ساختار سازمانی (پیچیدگی، رسمیت و تمرکز) با فرهنگ سازمانی و فرهنگ سازمانی با ساختار سازمانی با توجه به نقش میانجی سبک رهبری رابطه‌مدار و فرهنگ سازمانی با ساختار سازمانی با توجه به نقش میانجی سبک رهبری وظیفه‌مدار رابطه معنادار دارند و رابطه مثبت و معنادار بین فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی با توجه به نقش میانجی سبک رهبری تأیید شد.

شوقی و حاج فتحعلی (۱۳۹۲) در پژوهشی به تأثیر سبک رهبری مدیران بر خلاقیت کارکنان با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی در سال ۱۳۹۱ در سرپرستی یک شرکت بیمه در استان مرکزی و لرستان پرداختند.

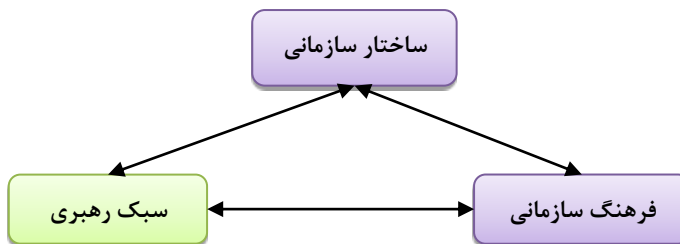
نتایج پژوهش حاکی از تأثیر مثبت و معنادار سبک رهبری مدیران بر خلاقیت کارکنان از یک سو و از سوی دیگر تأثیر معنادار متغیر میانجی فرهنگ سازمانی بر رابطه میان سبک رهبری و خلاقیت است.

شوقی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی به اثر میانجی فرهنگ سازمانی بر رابطه بین سبک رهبری مدیران و خلاقیت کارکنان (مورد مطالعه: بیمارستان مدرس شهرستان ساوه) پرداختند. نتایج پژوهش حاکی از تأثیر مثبت و معنادار سبک رهبری مدیران بر خلاقیت کارکنان از یک سو و از سوی دیگر تأثیر معنادار متغیر میانجی فرهنگ سازمانی بر رابطه میان سبک رهبری و خلاقیت می‌باشد.

دهقان و یارمحمدیان (۱۳۸۳) در پژوهش خود به بررسی رابطه بین ویژگی‌های فرهنگ سازمانی و سبک رهبری مدیران دانشکده‌های دانشگاه علوم پزشکی اصفهان در سال ۱۳۸۲ پرداختند. یافته‌ها نشان داد که مدیران در ارائه سبک رهبری از تنوع کافی برخوردار نبوده‌اند. با توجه به اهمیت مدیریت اقتضایی شیوه و سبک مدیریت هر سازمان بر مبنای درجه بلوغ سازمانی کارکنان انتخاب و مدیران باید برای هر موقعیت خاص سبک رهبری متناسب با آن را انتخاب کنند.

رامانانیدو (۲۰۱۱) در پژوهشی به بررسی رابطه رهبری تحول‌گرا با فرهنگ سازمانی در یک مؤسسه آموزشی در مالزی پرداخت. نتایج نشان داد که فرهنگ سازمانی به طور مثبت با رهبری تحول‌آفرین ارتباط دارد. این پژوهش‌ها با هدف بررسی رابطه بین سبک رهبری مدیران و ساختار با نقش میانجی فرهنگ سازمانی انجام شد. این گونه پژوهش‌ها نشانگر این است که موضوع یادشده مطالعه شده و رابطه بین متغیرها مثبت می‌باشد. اما در این فرماندهی این گونه پژوهش‌ها هنوز کار نشده است.

با توجه به مفاهیم ارائه‌شده، در این پژوهش، الگوی مفهومی زیر (شکل ۱) برای بررسی رابطه بین سبک رهبری مدیران و ساختار سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی تبیین شده است. در این پژوهش برای بررسی سن‌جس از سبک رهبری و ساختار سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی بهره گرفته شده است.



نمودار ۱. الگوی مفهومی پژوهش



براساس آنچه تبیین شد به نظر می‌رسد مطالعه بررسی رابطه بین سبک رهبری مدیران و ساختار سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک مسئله مطرح است که به صورت فرضیه‌هایی به شرح ذیل ارائه شده است:

- ۱- بین سبک رهبری و ساختار سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.
- ۲- بین سبک رهبری و فرهنگ سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.
- ۳- بین ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر مبنای نتیجه یا دستاورد پژوهش از نوع کاربردی می‌باشد، زیرا هدف از پژوهش حاضر، توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص بوده و هدف نهایی آن، حل مشکلات خاص درون سازمانی است و از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی و در زمره تحقیقات پیمایشی می‌باشد. این پژوهش به لحاظ بررسی تأثیر بین دو متغیر، تحقیق همبستگی نیز خوانده می‌شود. در این پژوهش به بررسی رابطه بین سبک رهبری مدیران و ساختار سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی پرداخته شده و وجود یا نبود یک رابطه مثبت و معنادار میان این دو متغیر بررسی شده است. جامعه آماری در این پژوهش، متشکل از تمام کارکنان ستاد فرماندهی انتظامی استان هرمزگان بوده‌اند و برای انتخاب نمونه آماری از روش نمونه‌گیری کوکران استفاده شده که تعداد ۱۹۵ نفر برآورد شد که این تعداد با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌های موردنیاز در این پژوهش، از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ادبیات و پیشینه پژوهش از روش کتابخانه‌ای و اسنادی (شامل کتاب‌های دانشگاهی، پایان‌نامه‌ها، مقالات و پایگاه‌های اطلاعاتی) استفاده شد. همچنین برای جمع‌آوری اطلاعات در مورد رد یا تأیید فرضیه‌های پژوهش از روش میدانی (از طریق پرسش‌نامه‌های استاندارد و توزیع آن در بین نمونه آماری و جمع‌آوری اطلاعات موردنیاز درباره هر کدام از متغیرهای پژوهش) و از سه پرسش‌نامه به شرح ذیل استفاده شد: هر پرسش‌نامه دارای دو قسمت بود که در ابتدا هدف از گردآوری داده‌ها و ضرورت همکاری پاسخ‌دهنده در ارائه پاسخ موردنیاز بیان شده است. به همین دلیل بارزش بودن داده‌های حاصل از پرسش‌نامه‌ها و شناخت وضع موجود و ارائه راه‌کارهایی درباره افزایش مسئولیت‌پذیری مدیران و کارکنان در پایان پژوهش ضرورت همکاری آنان مورد تأکید قرار گرفته است تا پاسخ‌دهندگان برای پاسخ‌دادن به پرسش‌ها ترغیب شوند. در قسمت دوم، اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان شامل جنسیت و مدرک

تحصیلی درخواست شده است. این دو بخش برای هر سه پرسش نامه مشترک و یک جا ارائه شده است. در قسمت پایانی، برای هر کدام از متغیرهای مورد پژوهش (سبک رهبری، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی) پرسش نامه استاندارد طراحی شده است. پرسش نامه استاندارد سبک رهبری باردنز و متزکاس (۱۹۶۹)، با ۱۹ پرسش در مقیاس پنج درجه ای لیکرت استفاده شد و پرسشنامه استاندارد ساختار سازمانی رابینز (۱۹۹۶) با ۱۸ پرسش و پرسشنامه استاندارد فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰) با ۱۹ پرسش استفاده شده است.

برای سنجش روایی پرسشنامه ها، تعداد ۳۰ پرسشنامه در اختیار عده ای از استادان صاحب نظر قرار داده شد تا قابلیت فهم پرسش ها، تعداد پرسش ها، توالی منطقی پرسش ها و حساسیت برانگیز نبودن پرسش ها و آپایش شود و از آنها خواسته شد تا ضمن پاسخ دادن به پرسش ها، نظرات خود را درباره بهبود پرسش نامه و پرسش های آن ارائه کنند. سرانجام، پس از بررسی های زیاد و با حذف و اصلاح پاره ای از عبارت ها و افزودن برخی پرسش ها، پرسش نامه نهایی تهیه و تدوین شد. برای تعیین پایایی مکرر پرسش نامه نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که به شرح جدول ۱ به دست آمد که نشان دهنده پایایی بالای پرسش نامه استفاده شده است. برای تحلیل داده های جمع آوری شده ابتدا آمار توصیفی که به بررسی متغیرهای جمعیت شناختی پژوهش شامل جنسیت، سن و میزان تحصیلات می پردازد؛ مورد بررسی قرار می گیرد. پس از آمار توصیفی، نتایج آمار تحلیلی و استنباطی با استفاده از نرم افزار SPSS ارائه می شود. در آمار تحلیلی این پژوهش به منظور بررسی رابطه بین سبک رهبری مدیران و ساختار سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن و رگرسیون استفاده شده است.

جدول ۱. آلفای کرونباخ

سبک رهبری	ساختار سازمانی	فرهنگ سازمانی
۱۹ پرسش	۱۶ پرسش	۱۹ پرسش
۰/۸۶۴	۰/۸۸۶	۰/۹۱۶

### توصیف داده ها

تحلیل توصیفی داده های پژوهش براساس ویژگی های شخصی پاسخ دهندگان در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. توصیف داده‌ها براساس ویژگی‌های شخص پاسخ‌دهندگان

ویژگی‌های پاسخگویان	جنسیت		تحصیلات			
	مرد	زن	دیپلم	فوق دیپلم	کارشناسی	کارشناسی ارشد
فراوانی	۱۹۱	۴	۱۳	۲۲	۱۲۶	۳۴
درصد	۹۷/۹۵	۲/۰۵	۶۶/۶۶/۰	۱۱/۲۸	۶۶/۶۱	۱۷/۴۴

براساس جدول ۲، ۱۹۱ نفر از کارکنان را آقایان و ۴ نفر را خانم‌ها تشکیل داده‌اند. همچنین براساس تحصیلات، ۶۶/۶۶/۰ درصد از پاسخ‌گویان دیپلم، ۱۱/۲۸ درصد فوق دیپلم، ۶۶/۶۱ درصد کارشناسی و ۱۷/۴۴ درصد کارشناسی ارشد داشتند.

### یافته‌های استنباطی

فرضیه اول: بین سبک رهبری و ساختار سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. با توجه به داده‌های جدول ۳، به دلیل اینکه سطح معناداری بین دو متغیر سبک رهبری و ساختار سازمانی  $0/000$  صدم است و کوچکتر از  $0/05$  می‌باشد، بنابراین فرضیه اول که بین سبک رهبری و ساختار سازمانی رابطه مستقیم وجود دارد، تأیید می‌شود. همچنین شدت این رابطه بین دو متغیر پیش گفته برابر است با  $0/897$  است که نشان از رابطه نسبتاً خوب دو متغیر دارد.

جدول ۳. نتیجه آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن سبک رهبری و ساختار سازمانی

سبک رهبری	ساختار سازمانی
ضریب همبستگی اسپیرمن	$P=0/897$
مقدار احتمال	$0/000$
تعداد	۱۹۵

جدول ۴. آزمون F (آنالیز واریانس) برای معنادار بودن رگرسیون

سطح معناداری	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معناداری
مدل رگرسیون	۱۳۰/۲۵۸	۱	۱۳۰/۲۵۸	۱۵۸/۹۹۰	۰/۰۰۰
باقیمانده	۱۵۸/۱۲۲	۱۹۳	۰/۸۱۹		
کل	۲۸۸/۳۷۹	۱۹۴			

جدول ۵. نتایج ضرایب رگرسیونی سبک رهبری و ساختار سازمانی

مدل	مقدار ثابت	ضرایب غیراستاندارد		ضریب استاندارد	آماره T	sig
		B	خطای استاندارد			
اصلی		-۱/۹۵۲	۰/۳۶۲	۰/۶۷۲	-۵/۳۸۶	۰/۰۰۰
		۱/۳۴۲	۰/۱۰۶		۱۲/۶۰۹	۰/۰۰۰

متغیر وارد شده در معادله رگرسیونی هسته اصلی تحلیل رگرسیون می‌باشد که در جدول فوق آمده است. می‌توان گفت با ارتقاء یک واحد از هر متغیر مستقل به میزان ضریب نوشته شده متغیر وابسته ارتقاء پیدا خواهد کرد. یا به عبارتی با ارتقا یک واحد ساختار سازمانی،  $0/672$  واحد سبک رهبری ارتقاء می‌یابد، در نتیجه اثرگذاری مثبت وجود دارد. آزمون T مربوط به ضرایب رگرسیون نیز در این جدول برای متغیر مستقل نشان داده شده است که این مقدار برای متغیر یادشده برابر با  $0/000$  بوده، در نتیجه ساختار سازمانی مؤثر است. فرضیه دوم: بین سبک رهبری و فرهنگ سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. با توجه به داده‌های جدول ۶ به دلیل اینکه سطح معناداری بین دو متغیر سبک رهبری و فرهنگ سازمانی  $0/000$  صدم است و کوچک‌تر از  $0/05$  می‌باشد، بنابراین این فرضیه که بین سبک رهبری و فرهنگ سازمانی رابطه مستقیم وجود دارد، تأیید می‌شود. همچنین شدت این رابطه بین دو متغیر برابر است با  $0/892$  که نشان از رابطه نسبتاً خوب دو متغیر دارد.

جدول ۶. نتیجه آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن سبک رهبری و فرهنگ سازمانی

سبک رهبری	فرهنگ سازمانی
ضریب همبستگی اسپیرمن	$P = 0/892$
مقدار احتمال	$0/000$
تعداد	۱۹۵

جدول ۷. آزمون F (آنالیز واریانس) برای معنادار بودن رگرسیون

مدل رگرسیون	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معناداری
مدل رگرسیون	۶۲/۵۸۳	۱	۶۲/۵۸۳	۹۵۷/۷۹۳	۰/۰۰۰
باقیمانده	۱۲/۶۶۵	۱۹۳	۰/۰۶۶		
کل	۷۵/۵۱۸	۱۹۴			

جدول ۸. نتایج ضرایب رگرسیونی سبک رهبری و فرهنگ سازمانی

مدل	ضرایب غیر استاندارد	ضرایب استاندارد	آماره T	sig
اصلی	۰/۲۹۸	۰/۱۰۳	۲/۹۰۵	۰/۰۰۰
	۰/۹۳۲	۰/۰۳۰	۳۰/۹۴۸	۰/۰۰۰

متغیر واردشده در معادله رگرسیونی، هسته اصلی تحلیل رگرسیون می‌باشد که در جدول یادشده درج شده است. می‌توان گفت با ارتقاء یک واحد از هر متغیر مستقل به میزان ضریب نوشته‌شده متغیر وابسته ارتقاء پیدا خواهد کرد. یا به عبارتی با ارتقای یک واحد فرهنگ سازمانی،  $0/912$  واحد سبک رهبری ارتقاء می‌یابد، در نتیجه اثرگذاری مثبت وجود دارد. آزمون T مربوط به ضرایب رگرسیون نیز در این جدول برای متغیر مستقل نشان داده شده است که این مقدار برای متغیر پیش‌گفته برابر با  $0/000$  بوده، در نتیجه فرهنگ سازمانی مؤثر است.

فرضیه سوم: بین ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. با توجه به داده‌های جدول ۹، به دلیل اینکه سطح معناداری بین دو متغیر ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی  $0/000$  صدم است و کوچک‌تر از  $0/05$  می‌باشد، بنابراین فرضیه حاضر که بین ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی رابطه مستقیم وجود دارد، تأیید می‌شود. همچنین شدت این رابطه بین دو متغیر یادشده برابر است با  $0/620$  که نشان از رابطه نسبتاً خوب دو متغیر دارد.

جدول ۹. نتیجه آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی

ساختار سازمانی	فرهنگ سازمانی
ضریب همبستگی اسپیرمن	$P = 0/620$
مقدار احتمال	$0/000$
تعداد	۱۹۵

جدول ۱۰. آزمون F (آنالیز واریانس) برای معنادار بودن رگرسیون

سطح معناداری	آماره F	میانگین مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات	مدل رگرسیون
$0/000$	۱۱۱/۹۹۶	۳۷/۷۳۱	۱	۳۷/۷۳۱	مدل رگرسیون
		۰/۳۴۸	۱۹۳	۴۷/۷۸۷	باقیمانده
			۱۹۴	۷۵/۵۱۸	کل

جدول ۱۱. نتایج ضرایب رگرسیونی ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی

sig	آماره T	ضرایب غیر استاندارد		مدل	
		ضریب استاندارد	ضرایب غیر استاندارد		
		Beta	B	خطای استاندارد	
$0/092$	۳۱/۸۵۷	$0/606$	$0/083$	۲/۶۳۲	مقدار ثابت
$0/000$	۱۰/۵۸۳		$0/029$	$0/310$	

متغیر وارد شده در معادله رگرسیونی، هسته اصلی تحلیل رگرسیون می‌باشد که در جدول یادشده درج است. می‌توان گفت با ارتقاء یک واحد از هر متغیر مستقل به میزان ضریب نوشته شده متغیر وابسته ارتقاء پیدا خواهد کرد. یا به عبارتی با ارتقای یک واحد فرهنگ سازمانی، ۰/۶۰۶ واحد ساختار سازمانی ارتقاء می‌یابد، در نتیجه اثرگذاری مثبت وجود دارد. آزمون T مربوط به ضرایب رگرسیون نیز در این جدول برای متغیر مستقل نشان داده شده است که این مقدار برای متغیر یادشده برابر با ۰/۰۰۰ بوده، در نتیجه فرهنگ سازمانی مؤثر است.

## بحث و نتیجه‌گیری

سازمان‌ها با افزایش پویایی محیط و همچنین پیچیدگی دنیای رقابتی امروز، مجبور به تغییر ساختارهای درونی خود برای انطباق هر چه بهتر با محیط می‌شوند. بقای سازمان‌ها در چنین محیط رقابتی، نیازمند انعطاف بالا و چابکی سازمان‌هاست. یکی از شاخص‌های مهم که مدیران سطح بالای سازمان همیشه با آن مواجه هستند، ارزش‌ها، باورها و هنجارهای جاری سازمان است که در مفهوم فرهنگ سازمانی جلوه می‌یابد. ساختار و فرهنگ سازمانی ناجا از ماهیت پیچیده‌ای برخوردار است و نقشی بسزا در سلامت سازمانی دارند. سبک رهبری مدیران یکی از عوامل مؤثر بر ساختار و فرهنگ سازمانی ناجاست. فرماندهان و مدیران ناجا باید هنجارهای مطلوب اعتقادی، ارزشی و رفتاری را در قالب دورنما و اهداف سازمانی به کارکنان منتقل نمایند. این پژوهش تنها رابطه بین سبک رهبری مدیران و ساختار سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی در فرماندهی انتظامی استان هرمزگان را بررسی کرده است. در راستای هدف پیش‌گفته، نتایج بیانگر نقش میانجی فرهنگ سازمانی در رابطه بین سبک رهبری مدیران با ساختار سازمانی می‌باشد. در توجیه این رابطه می‌توان اظهار کرد که افزون بر روابط معناداری که بین سبک رهبری، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی مشاهده شد، سبک رهبری به طور مستقیم یا غیرمستقیم ساختار سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و با اینکه فرهنگ سازمانی هم به صورت مثبت و هم منفی عمل می‌کند اما با استفاده از سبک رهبری به عنوان یک پیشبین برای درک فرهنگ سازمانی می‌توان از اثرات منفی هویت سازمانی جلوگیری کرد. در اینجا نیز فرهنگ سازمانی به عنوان یک متغیر میانجی، اثرات سبک رهبری را جذب و آن را به متغیر وابسته منتقل می‌کند. اولین مرحله ایجاد فرهنگ در سازمان، تعیین آرمان‌ها، آرزوهای بلند، ارزش‌ها و باورها از سوی رهبران سازمان است و پس از اینکه فرهنگ در سازمان به وجود می‌آید، با ایجاد تجربه‌های مشابه برای کارکنان، از درون سازمان، اقدام‌هایی برای حفظ آن صورت می‌گیرد. درحقیقت رهبران سازمان از طریق گفتار و کردارشان معیارهایی را مشخص می‌کنند که این معیارها نشان می‌دهند

که سازمان چه مقدار خطرپذیر است. همچنین، براساس یافته‌های پژوهش، بیشترین میزان همبستگی معنادار به رابطه بین سبک رهبری و فرهنگ سازمانی مربوط می‌شود. تحقیقات انجام‌شده در عرصه فرهنگ سازمانی نشان می‌دهد، نتایج این پژوهش با یافته‌های مصدق‌راد و سعادت (۱۳۹۷)، بختیاری و زردتشتیان (۱۳۹۵)، فره‌ادی و کیا (۱۳۹۴) و دهقان و یارمحمدیان (۱۳۸۳) همسو می‌باشد. با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهادهای کاربردی به شرح ذیل ارائه می‌شود:

- ۱- مدیران، محیطی را فراهم آورند که از تعارض و درگیری میان کارکنان و واحدهای مختلف سازمانی جلوگیری به عمل آید؛
- ۲- ناچا با پخش و انتشار اطلاعیه‌هایی که نشان‌دهنده چشم‌انداز، رسالت، ارزش‌های بنیادین و منشور اخلاقی سازمان است، کارکنانش را با اهداف و راهبردهای بلندمدت خود همسو کند.

## منابع:

## منابع فارسی

بختیاری، ساکو، شیرین زردتشتیان (۱۳۹۵). نقش میانجی تفکر استراتژیک در رابطه بین سبک‌های رهبری و فرهنگ سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان کردستان. نشریه مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش. دوره سوم. ش ۲. صص ۳۳-۲۳.

بنیانیان، حسن (۱۳۹۸). فرهنگ سازمانی چیست. وبگاه <http://bonyanian.ir>.

پیوندی، مهدی (۱۳۹۷). ساختار سازمانی و انواع آن. وبگاه گویا ای تی.

جوادی، محسن (۱۳۹۳). بررسی سبک‌های رهبری سازمانی و کاربردهای آن. روزنامه دنیای اقتصاد. شماره ۳۲. ص ۲۸.

دهقان، آزاده، محمدحسین یارمحمدیان (۱۳۸۳). بررسی رابطه بین ویژگی‌های فرهنگ سازمانی و سبک رهبری مدیران دانشکده‌های دانشگاه علوم پزشکی اصفهان در سال ۱۳۸۲. نشریه مدیریت اطلاعات سلامت. دوره ۱. ش ۲.

رایبیز، استیفن (۱۳۷۸). نظریه سازمان. ترجمه مهدی الوانی و معمارزاده. تهران: انتشارات صفار.

شوقی، بهزاد و همکاران (۱۳۹۲). اثر میانجی فرهنگ سازمانی بر رابطه بین سبک رهبری مدیران و خلاقیت کارکنان (مورد مطالعه: بیمارستان مدرس شهرستان ساوه). فصلنامه مدیریت بهره‌وری. دوره ۷. ش ۲۶. صص ۹۳-۱۲۴.

شوقی، بهزاد، حاج فتحعلی (۱۳۹۲). تأثیر سبک رهبری مدیران بر خلاقیت کارکنان با توجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی در سال ۱۳۹۱ در سرپرستی یک شرکت بیمه در استان مرکزی و لرستان. نشریه تازه‌های جهان بیمه. ش ۱۷۳. صص ۴۳-۲۳.

شیرزاد کبریا، بهارک، فاطمه شعبانی زنگنه (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین سبک رهبری مدیران ارشد مناطق آموزشی شهر تهران و روحیه مدیران مدارس راهنمایی دخترانه دولتی. فصلنامه علمی پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی. ش ۱.

فرهادی، علی، بهزاد کیا (۱۳۹۴). رابطه فرهنگ و ساختار سازمانی با توجه نقش میانجی سبک رهبری (مطالعه موردی: اداره کل بیمه سلامت استان گلستان). سومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی.



- صراف، فاطمه، حسین روخ چکار (۱۳۹۷). تبیین رابطه سبک‌های رهبری تحولی، فرهنگ سازمانی و عملکرد پیش‌نیازهایی برای عملکرد پایدار سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی). نشریه چشم‌انداز حسابداری و مدیریت. دوره ۱. ش ۳. صص ۶۸-۵۵.
- قاسمی، حمیدرضا، معصومه فیضی (۱۳۹۴). نقش تفکر استراتژیک بر پیچیدگی ساختاری سازمان. پژوهش‌های مدیریت راهبردی. سال بیست‌ویکم. ش ۵۹.
- ناظم، فتاح (۱۳۸۳). تبیین بهره‌وری در سازمان‌های صنعتی بر پایه سبک رهبری و فضای سازمانی. فصل‌نامه آینده‌پژوهی مدیریت. ش ۶۰ صص ۹۹-۱۲۴.
- مصدق‌راد، علی‌محمد، مریم سعادت (۱۳۹۷). رابطه بین سبک رهبری مدیران و ساختار و فرهنگ سازمانی در بیمارستان‌های شهر قزوین. فصلنامه بهداشت در عرصه. دوره ۶ ش ۱. صص ۴۵-۳۶.
- مقیاس سنجش سبک مدیریت (۱۳۷۹). پژوهش مشترک: مرکز آموزش مدیریت دولتی و دانشگاه آزاد اسلامی (واحدساره). انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- میرکمالی، سیدمحمد (۱۳۸۵). فرهنگ مدیریت آموزشی. تهران: نشر یسطرون.
- هال، ریچارد اچ (۱۳۸۴). سازمان ساختار فرایند و رهاوردها. ترجمه علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

## منابع لاتین

- Alimardani M, Farahani A, Ghaseme H. (2015). *The relationship between organizational culture and organizational entrepreneurship in head office of sport and youth, Qom province*. Applied research in sport management: 4(1): 25-34. (persian)
- Decotlis, Kochan, Schmidt. (1979). *Science and Human Behavior*, McGraw –Hill, p. 11.
- Hersey, paul and ken Blanchard. (1983 and 1985). *management of organizational behavior: utilizing human resources, 4th ed., India: prentice-hall. Investigate the relationship between transformational leadership and organizational learning (Case Study: Saipa)*. Journal of Change Management, 3(6): 1-27. (persian).
- Hosseini A, Beyginia A, Fadaii K. (2011). *Study the relationship between organizational culture and suggestion system (A case study of education and Education of Shiraz)*. Journal of Management Research Articles, 1: 123-137 (persian).
- Lussier, R. N. (1997), *Management, Concepts, Applications and skills development*, Sout - Western College Publishing, Ohio.
- Mirkamali M, Narenjisani F, Elami F 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. 89-270.
- Mosadeghrad AM. (2015). *Essentials of healthcare organization and management*. Tehran: Dibagran Tehran; In Persian).
- Ramanaidu SK. (2011). *Uncovering The relationship between transformational leadership, Organizational Culture Affective Commitment and Employee Performance: The Case of a Malaysian Educational Institution. Doctoral Dissertation, University of Newcastle*. Faculty of Business and Law, Newcastle Business School.