



## Investigation of Laissez-Faire Leadership Style and Its Relationship with Promoting Organizational Culture in Knowledge-Based Industrial Companies in Tehran

**Saeed Shahrahmani**

Master's Student in Technology Management,  
Faculty of Management and Industrial  
Engineering, Malek Ashtar University, Tehran,  
Iran.

**Ashkan Hedayi**

PhD Student, Engineering Department, Technical  
and Vocational University, Tehran, Iran.

**Mohammad Javad  
Heidari Abrouvan \***

Master's Student, Faculty of Management and  
Accounting, Hormozgan University, Bandar  
Abbas, Iran.

### Abstract

The extensive range of leadership and management styles has been proposed by many thinkers and scholars over the years. Organizations, to cope with internal and external threats, need to identify the strengths and weaknesses of their cultural aspects and work on their improvement. Therefore, the aim of this research is to investigate the laissez-faire leadership style and its relationship with promoting organizational culture in knowledge-based industrial companies in Tehran. This research is an applied survey in terms of its goal. The statistical population of the study includes all employees of knowledge-based companies in Tehran (11,800 individuals), and the samples were randomly selected from among the employees of knowledge-based industrial companies in Tehran. Data were collected using the Katon participative leadership style questionnaire (25 items) and the Denison organizational culture questionnaire (36 items). The reliability of these questionnaires was confirmed with Cronbach's alpha, which was 0.86 for the Katon participative leadership style questionnaire and 0.91 for the Denison organizational culture questionnaire. According to the findings of this research, there is a significant relationship between laissez-faire leadership style (justice, participation, responsiveness, and ownership) at the significant level of 0.01 ( $p = 0.000 < 0.01$ ) with the promotion of organizational culture in employees of knowledge-based industrial companies. It can be concluded that the laissez-faire leadership style with its four components (justice, participation, responsiveness, and ownership) enhances organizational culture, motivation, and performance in employees of knowledge-based industrial companies.

**Keywords:** leadership, leadership style, laissez-faire leadership style, organizational culture, knowledge-based industrial companies

## بررسی سبک رهبری لیکرت و رابطه آن با ارتقاء فرهنگ سازمانی در شرکت‌های دانش‌بنیان صنعتی تهران

سعید شاهرجمانی

کارشناسی ارشد، مدیریت تکنولوژی، دانشکده مدیریت و مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران.

اشکان هدایی

دانشجوی دکترا، گروه مهندسی، دانشگاه فنی حرفه‌ای، تهران، ایران.

محمدجواد حیدری آبروان \*

دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه هرمزگان، بندرعباس، ایران.

### چکیده

گستره سبک‌های رهبری و مدیریتی گسترده‌ای طی سالیان متمادی توسط بسیاری از متفکران و دانشگاهیان پیشنهاد شده است. از طرفی، سازمان‌ها برای مقابله با تهدیدات داخلی و خارجی باید ضعف‌ها و قوت‌های فرهنگی را شناسایی و به اصلاح آنان بپردازند. از این رو، هدف این پژوهش، بررسی سبک رهبری لیکرت و رابطه آن با ارتقاء فرهنگ سازمانی در شرکت‌های دانش‌بنیان صنعتی تهران است. این پژوهش، مطالعه‌ای پیمایشی از حیث هدف کاربردی است. جامعه آماری تحقیق، کلیه کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان شهر تهران بود (۱۱۸۰۰ نفر) که نمونه‌ها به صورت تصادفی طبقه‌ای از بین کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان صنعتی تهران انتخاب شد. داده‌ها از طریق پرسشنامه سبک رهبری مشارکتی کاتون (۲۵ گویه) و پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون (۳۶ گویه) گردآوری شد. پایایی این پرسشنامه‌ها با آلفای کرونباخ محاسبه شده که برای پرسشنامه سبک رهبری مشارکتی کاتون، ۰/۸۶ و پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون، ۰/۹۱ به تأیید رسیده است. بر اساس یافته‌های این پژوهش، رابطه معنی‌داری بین سبک رهبری لیکرت (عدالت، مشارکت، پاسخگویی و مالکیت) در سطح معنی‌داری  $0/01 < p = 0/000$  با ارتقاء فرهنگ سازمانی در کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان صنعتی وجود دارد. می‌توان نتیجه گرفت که سبک رهبری لیکرت با چهار مؤلفه (عدالت، مشارکت، پاسخگویی و مالکیت) سبب ارتقاء فرهنگ سازمانی، افزایش انگیزه و کارایی در کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان صنعتی می‌شود.

کلیدواژه‌ها: رهبری، سبک رهبری، سبک رهبری لیکرت، فرهنگ سازمانی، شرکت‌های دانش‌بنیان صنعتی

## ۱- مقدمه

امروزه، شرایط محیطی به حدی پیچیده، پویا و نامطمئن شده که سازمان‌ها نمی‌توانند با تغییرات سطحی و ظاهری در ساختارها، روش‌ها، سیستم‌ها و غیره، بقای بلندمدت خود را تضمین کنند. سازمان‌ها برای مقابله با تهدیدات محیطی و استفاده از فرصت‌های پیش رو، به‌ناچار باید ظرفیت‌ها و توانمندی‌های درونی خود را بشناسند، ضعف‌ها و قوت‌های فرهنگی خود را شناسایی کنند و به ترمیم و اصلاح ضعف‌ها و تقویت قوت‌های خود بپردازند. در یک سازمان، فرهنگ سازمانی فضایی است که موجب تمایز سازمان از دیگر سازمان‌ها می‌شود، به سازمان شخصیت منحصر به فرد می‌دهد و در نتیجه، هویت اجتماعی هر سازمان را مشخص می‌کند (Masoumi & Faizi, 2021). گستره سبک‌های رهبری و مدیریتی که طی سالیان متمادی توسط بسیاری از متفکران و دانشگاهیان پیشنهاد شده، به قدری گسترده است که نمی‌توان یک «سبک ناب» را مطرح کرد. هر سبکی مزایا و معایب خود را دارد. نشان داده شد که اکثر مدیران شاغل به جای پایبندی به یک سبک واحد، از سبک‌های مختلف استفاده می‌کنند (Das, 2021). رهبری، فرآیندی از نفوذ اجتماعی است که از طریق آن، یک فرد قادر است از کمک دیگران برای رسیدن به یک هدف استفاده کند. تعدادی از فعالیت‌ها در نقش رهبری گنجانده شده‌اند و نگاه به این فعالیت‌ها در رابطه با کارکردهای سازمانی نگهداری داخلی و سازگاری بیرونی روشن‌کننده است (Awan & Mahmood, 2010). فرهنگ و رهبری، دو روی یک سکه هستند که در آن، رهبران در هنگام ایجاد گروه‌ها و سازمان‌ها، در ابتدا فرهنگ را ایجاد می‌کنند و زمانی که فرهنگ‌ها وجود داشته باشد، معیار رهبری تعیین می‌شود. به این ترتیب، مشخص خواهد کرد که چه کسی رهبر خواهد شد و چه کسی رهبر نخواهد شد. هنگامی که مشکلات چالش‌برانگیز مدیریت را در سازمان‌های گوناگون در نظر می‌گیریم، درمی‌یابیم که آزمون واقعی ویژگی‌های مدیران و رهبران تا چه اندازه اهمیت دارد؛ از جمله این ویژگی‌ها که بیش از همه مورد مطالعه پژوهشگران قرار گرفته است، سبک مدیریت است. این مفهوم، یکی از مهم‌ترین عناصر موفقیت رهبری و تعیین‌کننده فرهنگ و جو و راهبردهای حاکم بر سازمان است که تقریباً بیشتر متخصصان دانش مدیریت بر این نکته توافق دارند (Jan Ahmadi et al., 2021). رهبری همواره موضوعی بحث‌برانگیز در بین محققان و فیلسوفان بوده است. صدها تحقیق در این زمینه انجام شده و هزاران کتاب و مقاله منتشر شده است. بارنز<sup>۱</sup> (۱۹۷۸) اظهار داشت که «رهبری یکی از مشاهده‌شده‌ترین و کم‌درک‌ترین پدیده‌های روی زمین است». افراد برای زندگی سازمانی ضروری هستند و تلاش خود را به‌صورت هماهنگ برای خروجی‌های خاص به کار می‌گیرند. وقتی افراد برای موفقیت‌های خاصی با یکدیگر کار می‌کنند، تشکیل گروه‌ها امری طبیعی است. هر یک از اعضاء گروه به طریقی بر فعالیت‌های دیگران تأثیر می‌گذارد. نقش رهبری در نهایت در درون گروه به‌صورت رسمی یا غیررسمی توسعه می‌یابد. در گروه‌های رسمی دارای تعامل و هماهنگی ساختاری، سازمان‌دهی فعالیت‌ها، ایجاد انگیزه در گروه، تعیین تکلیف و دستیابی به اهداف، نقش اساسی رهبر است. باید توجه داشت که نه تنها قدرت رهبری بلکه کارکرد فرهنگ سازمانی نیز برای موفقیت و توسعه شرکت ضروری است؛ با توجه به اینکه فرهنگ سازمانی قوی ممکن است ناکارآمد باشد، یعنی به سمت اهداف «اشتباه» سوق داده شود. در دنیای شتابان امروزی، یکی از مسائل مورد توجه متخصصان و صاحب‌نظران، سبک‌های رهبری مدیران است. سبک‌های رهبری مدیران غالباً به باورها، ارزش‌ها و شخصیت مدیر بستگی دارد (Shirgir & Dadgar, 2021). نقش رهبری ضروری است زیرا باید تصمیم بگیرد به جای نتایج و افراد، جهت‌گیری به سیاست‌های داخلی یا خارجی مناسب را اتخاذ کند. این موضوع، شیوه رهبری را تعیین می‌کند که نشان‌دهنده شیوه عملکرد مدیران و شیوه‌های عملکرد آن‌هاست. موفقیت به کارگیری شیوه‌ها و تکنیک‌های مدیریت و رهبری، متضمن ایجاد پلی محکم و استوار بین این روش‌ها و فرهنگ و راه و رسم زندگی در هر جامعه و هر نظام اجتماعی است. اگر بپذیریم که

ویژگی‌های فرهنگی جوامع مختلف با یکدیگر تفاوت دارد، می‌توان ادعا کرد که رفتارها، عملکردها و حتی هدف زندگی آن‌ها نیز از تفاوت‌های چشمگیری برخوردار است. بسیاری از صاحبان اندیشه، فرهنگ سازمانی را مجموعه‌ای از نگرش‌ها و باورهای مشترکی می‌دانند که بر رفتار افراد تأثیر می‌گذارد و همین ویژگی موجب جدایی دو سازمان یا مؤسسه از یکدیگر می‌شود (Abbaspur et al., 2018). رهبری از عناصر اصلی و مشترک در انواع فرهنگ‌های سازمانی است. نقش رهبری و هدایت کارکنان در سازمان بدیهی است؛ بنابراین، با توجه به وجود انواع فرهنگ‌های سازمانی، استفاده از سبک رهبری متناسب با سازمان در جهت تغییر فرهنگ آن سازمان ضروری است (Bagheri & Batmani, 2017).

چستر بارنارد، فیلیپ سلزنیك، پیترز و واترمن بیان می‌کنند که وظیفه اساسی مدیریت، شکل‌دهی و هدایت ارزش‌های اساسی و فرهنگ سازمانی است. آن‌ها نقش اساسی رهبران سازمان را مدیریت ارزش‌ها در سازمان می‌پندارند. برخی معتقدند هرگونه دگرگونی در سازمان بدون توجه به فرهنگ سازمانی، مؤثر واقع نمی‌شود. بر همین اساس، مدیران موفق اقدام به شناسایی، تغییر، توسعه و هدایت فرهنگ سازمانی می‌کنند. آن‌ها از این طریق بر رفتار فردی در سطح سازمانی تأثیر گذاشته و موجبات دستیابی به اهداف سازمانی را فراهم نموده‌اند (Bagheri & Batmani, 2017).

یکی از عوامل موفقیت سازمان در تحقق اهداف، چگونگی اعمال مدیریت و سبک‌های مؤثر رهبری مدیر است. مدیر در نقش رهبری سازمان می‌تواند سبک‌های متفاوتی را در هدایت نیروی انسانی انتخاب کند. الگوهای رفتاری مناسب مدیر در هر سازمان باعث به وجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان می‌شود و میزان رضایت آن‌ها را از شغل و حرفه خویش افزایش می‌دهد. مدیران با استفاده از سبک صحیح رهبری می‌توانند رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان و بهره‌وری سازمان خود را افزایش دهند (Mossadegh Rad, 2006). با گسترش روزافزون فناوری، اقتصاد جهانی نیز رویکرد خود را از اقتصاد سنتی به سمت اقتصاد دانش‌بنیان بر پایه علم و فناوری سوق داده است. با توجه به سودآوری بالای شرکت‌های فعال در حوزه دانش‌بنیان در کشورهای پیشرو مانند آمریکا، ژاپن و غیره، ضرورت فعالیت مؤثر اقتصاد دانش‌بنیان در سطح کشور بیش‌ازپیش پررنگ شده است (Nazarpour & Shah Siah, 2021). از طرف دیگر، نقش رهبری تا حد زیادی توسط فرهنگ سازمان تعیین می‌شود. استدلال شده است که «باورها، ارزش‌ها و مفروضات سازمان برای سبک کلی اتخاذشده رهبران، اهمیت حیاتی دارند». با توجه به اهمیت بالای فرهنگ سازمانی و ارتباط ناگسستنی با رهبری و اختیارات یا تفویض اختیار، نوع قدرت، نحوه کنترل، تخصیص منابع، سیاست‌های کنترل منابع انسانی، سیستم پاداش‌دهی، نحوه برنامه‌ریزی و غیره، به این نتیجه می‌رسیم که فرهنگ سازمانی قوی، پیش‌نیاز موفقیت و توسعه سازمان‌های مدرن از جمله شرکت‌های دانش‌بنیان است. اهمیت این پژوهش نیز از این جهت است که سعی دارد رابطه سبک رهبری لیکرت (یکی از سبک‌های کاربردی رهبری سازمانی) را با ارتقاء فرهنگ سازمانی که پیونددهنده ارزش‌ها، رفتارها و دیدگاه‌های افراد هر سازمان است، در رابطه با شرکت‌های دانش‌بنیان صنعتی تهران مورد سنجش قرار داده و راهکار مناسبی برای افزایش هماهنگی میان سبک رهبری و ارتقاء فرهنگ سازمانی ارائه دهد. درنتیجه، تحقیق حاضر در پی پاسخگویی به این سؤال است که آیا رابطه‌ای بین سبک رهبری لیکرت و ارتقاء فرهنگ سازمانی در شرکت‌های دانش‌بنیان صنعتی تهران وجود دارد یا خیر؟

## ۲- ادبیات و پیشینه پژوهشی

### ۲-۱- رهبری و سبک رهبری

مارتین تسمرز، در تعریف رهبری آورده است: فرآیند تأثیرگذاری اجتماعی که در آن یک نفر قادر است کمک و حمایت دیگران را در دستیابی به کار مشترک به دست آورد؛ بنابراین، رهبر کسی است که قادر باشد نفوذ اجتماعی را بر دیگران برای رسیدن به هدفی مشترک اعمال کند. شاین نیز رهبری را به‌طور کلی فرآیند اجتماعی تعریف می‌کند که در آن، فرد با یک گروه بر رفتار دیگران در جهت دستیابی به هدفی مشترک تأثیر می‌گذارد. رهبری در سازمان، هم به‌صورت رسمی و هم به‌صورت غیررسمی در سطحی گسترده توزیع شده و دارای پایه‌های منظم اجتماعی و عاطفی است (Hoy & Miskel, 2015). سبک رهبری که تاکنون تئوریزه شده، بیشتر معطوف به این است که چگونه رهبران می‌توانند بر پیروان خود تأثیر بگذارند تا به شکل داوطلبانه اقدامات مشترک مختلفی را که توسط رهبر دستور داده می‌شود، انجام دهند، بدون اینکه احساس کنند برای دستیابی به اهداف سازمانی تحت فشار هستند (محمود، ۲۰۲۱). هر سازمان، ترکیبی منحصر به فرد از کارگران، وظایف و اهداف آن است. فرد خلاق با مجموعه‌ای از استعدادها به‌عنوان رئیس سازمان شناخته می‌شود. هر مدیر با در نظر گرفتن هر دو جنبه عینی و ذهنی و تنظیم آن‌ها در شرایط خاص، سبک مدیریت خود را توسعه می‌دهد. در هر شرکت، مدیریت نقش کلیدی دارد. بینش، اشتیاق و صداقت مدیر، پیشرفت و سودآوری او را مشخص می‌کند. هر مدیر، روش خود را برای انجام وظایف مختلف مانند ایجاد اهداف، تدوین برنامه برای دستیابی به آن‌ها، نظارت و هماهنگی فعالیت‌ها، مدیریت زیست‌محیطی و توسعه منابع انسانی دارد. سبک مدیریت به این تکنیک خاص برای اجرای اعمال مختلف گفته می‌شود (Das, 2021).

منظور از سبک رهبری، طرز برخوردی است که مدیران تحت تأثیر عواملی همچون دانش و مهارت، نگرش به خود و زیردستان، مدیریت شرایط و موقعیت سازمانی از خود بروز می‌دهند و قابل انتساب به یکی از چهار سبک لیکرت (مشارکتی، مشورتی، استبدادی-خیرخواهانه و استبدادی-آمرانه) است. مهم‌ترین اقدام برای اصلاح و تقویت هر سازمان، بهبود و تقویت مدیران آن سازمان است و اینکه خصایص و ویژگی‌های مختلف شخصیتی و موقعیتی، مدیران را به نحوه عملکرد متفاوتی سوق می‌دهد و در ازای این شاخص‌ها است که مدیران به ایفای سبکی خاص برای مدیریت خویش مبادرت می‌نمایند؛ بنابراین، انتخاب سبک رهبری از اولویت خاصی برخوردار است (Amerion et al., 2021).

### ۲-۲- فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی عبارت است از هنجارها، ارزش‌ها، مفروضات، باورها و عاداتی که در یک سازمان ایجاد می‌شود و توسط همه اعضای سازمان به‌عنوان راهنما یا مرجع در سازمان در انجام فعالیت‌های آن، هم برای کارکنان و هم به نفع دیگران تأیید می‌شود (Ubaidillah & Cahayuni, 2022). نتایج بابا<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی، زمینه‌ای مرتبط با محیط، شیوه‌های کار، نگرش‌ها، رفتارها و دیدگاه‌های کارکنان را نسبت به سازمانی که در آن هستند، ایجاد می‌کند. سبک رهبری، الگوی رفتاری است که توسط رهبر برای حل مسائل سازمانی استفاده می‌شود. چندین سبک مختلف رهبری وجود دارد که می‌توان آن‌ها را در رهبران مختلف شناسایی کرد. هر سبک، مجموعه‌ای از ویژگی‌های خوب و نه‌چندان خوب خود را به دنبال دارد (Awan & Mahmood, 2010).

### ۳-۲- فرهنگ سازمانی و شرکت‌های دانش‌بنیان

فرهنگ سازمانی، یکی از مهم‌ترین عوامل حمایت و محدودیت برای موفقیت یا شکست سازمان در نظر گرفته می‌شود. هر سازمان، فرهنگی مخصوص به خود داشته که آن را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌سازد و این احساس را به اعضا می‌دهد که به فرهنگی متفاوت تعلق دارند. فرهنگ سازمانی که توسط اعضا مورد پذیرش قرار گرفته است، تأثیری قوی و مستقیم بر رفتار، وظایف و ارتباط آن‌ها با مافوق، زیردست، همکاران و مشتریان دارد. ارزش‌ها و عقاید در صورت قوی بودن می‌توانند هدایتگر، یکپارچه‌کننده و انسجام‌بخش فعالیت‌های افراد در سازمان در غیاب نظام‌های کنترل رسمی باشند (Walker, 2021). در شرکت‌های دانش‌بنیان، رشد اقتصادی و ایجاد اشتغال متناسب با ظرفیت نوآوری تحقق می‌یابد؛ بدین معنا که دستاوردهای تحقیق و توسعه به‌طور پیوسته از طریق سرمایه‌گذاری بر روی محصول، فرایند و یا سیستم‌های نوین خاص صورت می‌گیرد. دسترسی به ظرفیت‌های سرمایه‌گذاری برای کارآفرینان و پژوهشگران، عامل مهمی در ایجاد نوآوری و بهره‌برداری از توان فناوری در اقتصاد خواهد بود. بدون داشتن ایده‌های مشخص از دانش، هیچ پروژه مدیریتی دانشی نمی‌تواند موفقیت‌آمیز باشد؛ بنابراین، مهم است درک کنید که دانش، چه چیزی را تشکیل می‌دهد (Masoumi & Faizi, 2021).

### ۲-۴- پیشینه پژوهش

پژوهش الساقا و آکیورک<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) با هدف تجزیه و تحلیل تأثیر مستقیم سبک رهبری، شایستگی، فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان در دفتری در ماکاسار و تأثیر غیرمستقیم آن از طریق انگیزه کاری و رضایت از کار انجام شد. نتایج این مطالعه یافته‌های تجربی را به دست آورد که سبک رهبری و شایستگی می‌تواند به‌طور قابل توجهی بر بهبود عملکرد کارکنان تأثیر بگذارد. در این میان، فرهنگ سازمانی تأثیر محسوسی نداشت. نتایج آزمون میانجی‌گری نشان داد که تأثیر سبک رهبری و شایستگی بر عملکرد کارکنان از طریق انگیزش کاری قابل توجه است در حالی که فرهنگ سازمانی از طریق انگیزش تأثیرگذار نبود. سبک رهبری، شایستگی و فرهنگ سازمانی از طریق رضایت، همگی تأثیر بسزایی داشتند.

یکی از پژوهش‌ها با استقبال بسیار زیاد در مورد فرهنگ توسط هاوس و همکارانش در سال ۲۰۰۲ انجام شده است. این مطالعه به پژوهش گلوب معروف است که محققان در آن، روابط بین فرهنگ اجتماعی، فرهنگ سازمانی و رهبری سازمانی را بررسی کرده‌اند. در این پژوهش، فرهنگ به‌عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها و اعتقادات مشترک تعریف شده که یافته‌های فرهنگی ۶۲ کشور را در ۹ بعد فرهنگی ترکیب کرده است. نتایج مطالعه گلوب نشان می‌دهد که تفاوت‌های فرهنگی، تأثیر مهمی بر اقدامات سازمان‌ها داشته و نقش مهمی در نگرش‌ها و رفتارهای رهبران و اعضا سازمان‌ها دارد (Pizam, 2020).

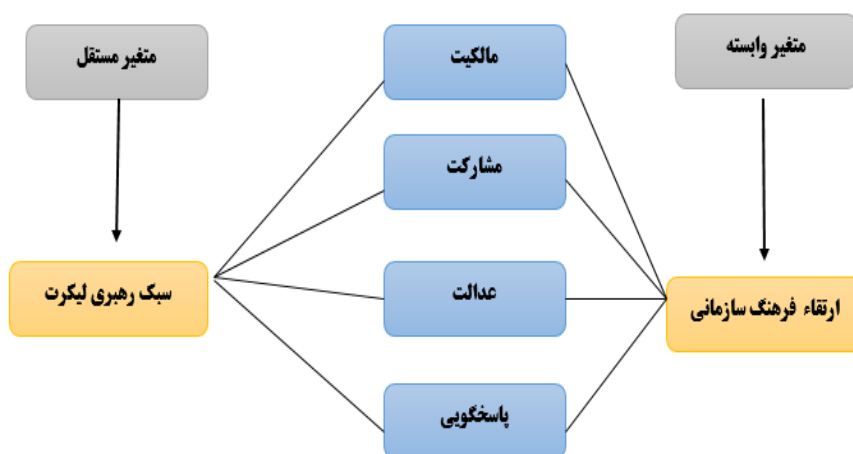
عبیدالله و کهایونی<sup>۲</sup> (۲۰۲۲) در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که سبک رهبری می‌تواند تأثیر فرهنگ سازمانی و شایستگی و فرهنگ سازمانی را بر پاسخگویی مدیریت صندوق روستا به‌طور معنادار و مثبتی تعدیل کند. مدیریت پاسخگویی صندوق‌های روستایی نیازمند دھیارانی است که بتوانند وظایف رهبری را مطابق با قوانین تعیین‌شده انجام دهند به‌طوری‌که فرهنگ سازمانی در دھیاری‌ها عادت به انجام فعالیت‌ها بر اساس استانداردها و قوانین از پیش تعیین‌شده دارد. علاوه بر این، دھیار می‌تواند با آموزش‌های مختلف و مطالعات بیشتر بر زیردستان خود در ارتقاء شایستگی مقامات دولتی روستا اثرگذار باشد تا مدیریت اعتبارات روستا به شکلی بهتر و پاسخگوتر انجام شود.

1. Alsaqqa & Akyurek

2. Ubaidillah & Cahayuni

بر اساس مطالعه ژنیکو و فرنهام<sup>۱</sup> (۲۰۲۲)، با بررسی ادبیات سبک‌های مختلف رهبری و چگونگی ارتباط نظری و تجربی آن‌ها با فرهنگ سازمانی بر روی الف) تأثیر تعاملی رهبری و فرهنگ بر نتایج سازمانی و ب) رهبری به‌عنوان پیشینه فرهنگ سازمانی تمرکز داشت. در نهایت، جریانی از تحقیقات تجربی، اثر میانجی جهت‌گیری‌های فرهنگ را در پیوند نتایج سازمانی رهبری بررسی می‌کند. در نتیجه، مطالعه اثر تعاملی بین رهبری و فرهنگ، نقش مکمل رهبری را در پیوند فرهنگ سازمانی و سایر سازه‌های مهم سازمانی مانند ادراک از سازمان نشان می‌دهد.

### مدل مفهومی



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

در مدل لیکرت، وی یک مدل دوقطبی از مدیریت را پیشنهاد می‌کند که دو نوع متمایز از مدیران را شناسایی می‌کند؛ آن‌هایی که روی کار متمرکز بودند و آن‌هایی که روی کارکنان متمرکز بودند. این نتایج بیانگر چهار رویکرد مدیریتی متمایز است.

۱- استثمارگر-مقتدر: مدیران آن بیش از حد اقتدارگرا هستند، فاقد اعتماد به نفس هستند، افراد زیردستی ندارند، کارگران را با انگیزه‌های اندک به ترس و تنبیه سوق می‌دهند، درگیر ارتباطات رو به پایین هستند و تصمیم‌گیری را به بالاترین سطح تفویض می‌کنند. ارتباطات رو به پایین از افراد در سطوح بالاتر در ساختار سازمانی به سطوح پایین‌تر جریان می‌یابد. در جریان رهبری مقتدر، ارتباط رو به بالا وجود ندارد.

۲- استبدادی-خیرخواه: این مورد شبیه به رویکرد قبلی است که انتخاب‌های مدیریتی از بالا به پایین انجام می‌شود اما ترس از اقتدار همراه با انگیزه به جای روش‌های تنبیهی تقویت می‌شود. کار تیمی در این جو تقریباً دشوار است.

۳- مدیریت مشورتی: مدیران در این سیستم از اعتماد بالایی به زیردستان خود برخوردارند. با این حال، آن‌ها همیشه به‌طور کامل به آن‌ها اتکا نمی‌کنند، اغلب به دنبال ترکیب ایده‌ها و نظرات زیردستان، استفاده از پاداش برای انگیزه یا تنبیه گاه‌وبیگاه، مشارکت در ارتباطات پایین و بالادست، اتخاذ سیاست‌های گسترده و تصمیمات کلی در بالا و در عین حال، واگذاری تصمیمات خاص به سطوح پایین‌تر هستند. سیستم مشاوره یک استراتژی انگیزشی است که بر انگیزه‌ها و همکاری تأکید دارد. مدیر به‌عنوان یک مشاور برای رسیدگی به مسائل مختلف در داخل شرکت عمل می‌کند. کارمندان تا حدی به‌عنوان یک انگیزه درگیر هستند و بهره‌وری بالا است.



۴- سبک رهبری مشارکتی: عوامل انگیزشی در این رویکرد مدیریتی از خود، مشارکت گروهی در تصمیم‌گیری و تعیین هدف سرچشمه می‌گیرد. تماس گسترده‌ای وجود دارد که با درجه بالایی از اعتماد و احترام متقابل مشخص می‌شود، کنترل‌های مدیریتی به‌طور گسترده توسط خود افراد نظارت می‌شوند و بهره‌وری تحت ساختار رهبری آن‌ها استثنائی است (Das, 2021).

### فرضیه پژوهش

فرضیه اصلی: رابطه‌ای بین سبک رهبری لیکرت با ارتقاء فرهنگ سازمانی شرکت‌های دانش‌بنیان صنعتی وجود دارد.  
فرضیه‌های فرعی:

۱) رابطه‌ای بین مالکیت از مؤلفه‌های سبک رهبری لیکرت و ارتقاء فرهنگ سازمانی شرکت‌های دانش‌بنیان صنعتی وجود دارد.

۲) رابطه‌ای بین مشارکت از مؤلفه‌های سبک رهبری لیکرت و ارتقاء فرهنگ سازمانی شرکت‌های دانش‌بنیان صنعتی وجود دارد.

۳) رابطه‌ای بین عدالت از مؤلفه‌های سبک رهبری لیکرت و ارتقاء فرهنگ سازمانی شرکت‌های دانش‌بنیان صنعتی وجود دارد.

۴) رابطه‌ای بین پاسخگویی از مؤلفه‌های سبک رهبری لیکرت و ارتقاء فرهنگ سازمانی شرکت‌های دانش‌بنیان صنعتی وجود دارد.

### ۳- روش تحقیق

این پژوهش، از حیث هدف کاربردی است زیرا می‌توان از نتایج این پژوهش در جهت ارتقاء فرهنگ سازمانی در شرکت‌های دانش‌بنیان استفاده کرد. روش انجام پژوهش به‌صورت پیمایشی بوده که از مهم‌ترین مزایای آن، قابلیت تعمیم نتایج است. جامعه آماری تحقیق، کلیه کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان شهر تهران شامل ۱۱۸۰۰ نفر است. تعداد نمونه بر اساس فرمول کوکران با حداکثر واریانس ۰/۲۵ و خطای ۵٪ و در سطح اطمینان ۹۵٪، ۳۷۱ نفر است که به‌صورت تصادفی طبقه‌ای متناسب با اندازه در بین کارکنان توزیع شده‌اند. در پژوهش حاضر از بین ۴ سبک رهبری لیکرت، سبک رهبری مشارکتی استفاده شد. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، پرسشنامه سبک رهبری مشارکتی کاتورن (۲۰۱۰) و پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰) بوده که به شرح زیر است:

پرسشنامه سبک رهبری مشارکتی: این پرسشنامه در سال ۲۰۱۰ توسط کاتورن انجام شد که شامل ۲۵ گویه بسته پاسخ بر اساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت است. پرسشنامه، چهار بعد مشارکت، عدالت، پاسخگویی و مالکیت را مورد سنجش قرار می‌دهد. این پرسشنامه توسط رجبی فرجاد و مطیعان نجار<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) اعتباریابی شده است. طیف مورد استفاده در پرسشنامه بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت بوده (شامل کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) که در جدول زیر نشان داده شده است.

پرسشنامه فرهنگ سازمانی: پرسشنامه استاندارد فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰) شامل ۳۶ گویه و دارای مؤلفه‌های مشارکتی (توانمندسازی، تیم‌محوری، قابلیت توسعه)، ثبات و یکپارچگی (ارزش‌های بنیادی، توافق، یکپارچگی) انعطاف‌پذیری (به وجود آوردن تغییر، تمرکز بر مشتری، یادگیری سازمانی) و مأموریتی (هدایت راهبردی، اهداف و مقاصد، فرایند) است.



اعتبار روایی و پایایی ابزار پژوهش: به منظور روایی این پژوهش از نظرات استاد راهنما، استاد مشاور و متخصصان حوزه مدیریت و مهندسی استفاده شده است. همچنین برای پایایی پژوهش، ۳۰ عدد پرسشنامه بین کارکنان توزیع شده و سپس، بررسی پرسشنامه‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۵ و محاسبه ضریب پایایی پژوهش (آلفای کرونباخ) انجام شده که برای پرسشنامه سبک رهبری مشارکتی کاتورن (۲۰۱۰) و پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰)، به ترتیب ۰/۸۶ و ۰/۹۱ است.

برای ارائه آمار توصیفی داده‌ها از جدول فراوانی (تعداد و درصد) استفاده شده است. داده‌های آماری مربوط به نحوه توزیع پاسخ‌دهندگان بر اساس ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و سایر ویژگی‌های موردنظر در پرسشنامه در بخش یافته‌های توصیفی آورده شده است. در بخش یافته‌های تحلیلی (آمار استنباطی) از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۵ جهت ساخت شاخص و پاسخگویی به سؤال‌های پژوهش استفاده شد. همچنین، جهت سنجش رابطه ذکر شده در فرضیات از آزمون همبستگی استفاده شده است.

#### ۴- یافته‌ها

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌های آماری پژوهش

فراوانی		درصد فراوانی	
جنسیت	زن	۱۹۹	۵۳/۶۳
	مرد	۱۷۲	۴۶/۳۶
تحصیلات	کارشناسی	۱۷۳	۴۶/۶۳
	کارشناسی ارشد	۱۳۷	۳۶/۹۲
	دکتری	۶۱	۱۶/۴۴

بر اساس نتایج به دست آمده از جدول ۱، بیشتر درصد پاسخگویان متعلق به زنان (۵۳/۶۳٪) و بر اساس تحصیلات متعلق به مدرک کارشناسی (۴۶/۶۳٪) است.

جدول ۲. نظر کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان صنعتی درباره مؤلفه‌های خرد مقیاس مشارکت در سبک رهبری مشارکتی لیکرت

مؤلفه‌های مشارکت سبک رهبری مشارکتی لیکرت	مبنا	خیلی زیاد	زیاد	کم	خیلی کم	هرگز جمع میانگین
هرگاه مدیر من در تصمیم‌گیری کاری با من مشورت کند، برای اثربخش شدن تصمیمات گرفته‌شده، همکارانم را به تلاش بیشتر تشویق می‌کنم.	۱۲۵	۱۰۱	۸۶	۳۸	۲۱	۳/۹۴۶۱
هرگاه در اداره امور به من مسئولیت واگذار شود، درگیری ذهنی من با کار در اوقات فراغت افزایش پیدا می‌کند.	۱۱۸	۷۰	۵۷	۸۳	۴۳	۴/۰۱۳۵
وقتی که رئیس من در تصمیم‌گیری‌های شغلی با من مشورت می‌کند، نسبت به کار دلگرم شده و تلاش بیشتری از خود نشان می‌دهم.	۱۰۴	۸۸	۶۷	۵۵	۵۶	۳/۵۳۱۰
چنانچه در تصمیم‌گیری‌های شغلی با من مشورت کنند، احساس رضایت در من افزایش پیدا می‌کند.	۷۱	۶۶	۶۷	۷۲	۹۵	۳/۰۲۱۶

در خصوص مؤلفه‌های خرده‌مقیاس مشارکت در سبک رهبر مشارکتی لیکرت، نتایج نشان می‌دهد که ۱۲۵ نفر از کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان صنعتی معتقدند: "هرگاه مدیر من در تصمیم‌گیری کاری با من مشورت کند، برای اثربخش شدن تصمیمات گرفته‌شده، همکارانم را به تلاش بیشتر تشویق می‌کنم" و ۱۱۸ نفر گفته‌اند: "هرگاه در اداره امور به من مسئولیت واگذار شود، درگیری ذهنی من با کار در اوقات فراغت افزایش پیدا می‌کند". همچنین، ۱۰۴ نفر

از کارکنان نیز بیان کردند: "وقتی که رئیس من در تصمیم‌گیری‌های شغلی با من مشورت می‌کند، نسبت به کار دلگرم شده و تلاش بیشتری از خود نشان می‌دهم".

### جدول ۳. نظر کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان صنعتی درباره مؤلفه‌های خرده مقیاس مالکیت در سبک رهبری مشارکتی لیکرت

مؤلفه‌های مالکیت سبک رهبری مشارکتی لیکرت	مبنا	خیلی زیاد	زیاد	کم	خیلی کم	هرگز	جمع میانگین
مشارکت دادن کارکنان در مالکیت سهام شرکت باعث می‌شود کارکنان نسبت به آینده سازمان بی تفاوت نباشند.	۱۵۶	۸۷	۵۸	۳۵	۲۵	۳۷۱	۳/۱۰۵۱
چنانچه بخش کوچکی از سهام شرکت به من واگذار شود، تلاش بیشتری در جهت افزایش تولید خواهم کرد.	۹۵	۱۰۶	۸۴	۵۶	۳۰	۳۷۱	۳/۵۰۰۰
در صورت سهم شدن در سود سازمان سعی می‌کنم سودآوری شرکت را بالا ببرم.	۱۰۹	۹۱	۶۲	۵۴	۵۵	۳۷۱	۳/۲۰۷۵
چنانچه در مالکیت شرکت سهمم گردهم، برای حل مشکلات سازمان در کنار مدیریت تلاش خواهم کرد.	۱۰۸	۱۰۱	۷۰	۵۵	۳۷	۳۷۱	۳/۵۸۷۶
سهم شدن کارکنان در مالکیت سازمان از جابه‌جایی نیروهای متخصص شرکت جلوگیری می‌کند.	۹۵	۱۰۶	۸۴	۵۶	۳۰	۳۷۱	۳/۹۷۸۴
چنانچه بخشی از سهام شرکت به من واگذار شود، انگیزه استفاده مؤثر از منابع و امکانات سازمانی که در اختیار دارم، در من تقویت می‌شود.	۱۱۸	۱۰۷	۶۳	۴۴	۳۹	۳۷۱	۳/۳۸۲۷
به نظر من، واگذاری بخشی از سهام شرکت به کارکنان باعث خشنودی شغلی آنان می‌شود.	۱۳۲	۱۰۳	۸۰	۳۱	۲۴	۳۷۱	۳/۶۹۲۷
هرگاه در منافع سازمان شریک شوم، میزان ساعات اضافه‌کاری‌ام افزایش پیدا می‌کند.	۱۳۵	۸۴	۵۹	۴۶	۴۷	۳۷۱	۳/۳۸۰۱

در خصوص مؤلفه‌های خرده مقیاس مالکیت در سبک رهبر مشارکتی لیکرت، نتایج نشان می‌دهد که ۱۵۶ نفر از کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان صنعتی معتقدند: "مشارکت دادن کارکنان در مالکیت سهام شرکت باعث می‌شود کارکنان نسبت به آینده سازمان بی تفاوت نباشند" و ۱۳۵ نفر گفتند: "هرگاه در منافع سازمان شریک شوم، میزان ساعات اضافه‌کاری‌ام افزایش پیدا می‌کند". تعداد ۱۳۲ نفر نیز بیان کردند: "به نظر من، واگذاری بخشی از سهام شرکت به کارکنان باعث خشنودی شغلی آنان می‌شود".

### جدول ۴. نظر کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان صنعتی درباره مؤلفه‌های خرده مقیاس عدالت در سبک رهبری مشارکتی لیکرت

مؤلفه‌های عدالت سبک رهبری مشارکتی لیکرت	مبنا	خیلی زیاد	زیاد	کم	خیلی کم	هرگز	جمع میانگین
به نظر من، مشارکت دادن زیردستان در تصمیم‌گیری باید در تمام سطوح مدیریت انجام پذیرد تا سودآوری شرکت محقق گردد.	۱۱۹	۶۷	۵۸	۷۵	۵۲	۳۷۱	۳/۵۶۸۷
وقتی که احساس کنم مقداری از سود سازمان به من تعلق می‌گیرد، جهت افزایش این سود تلاش بیشتری می‌کنم.	۹۶	۸۹	۸۹	۶۲	۳۷	۳۷۱	۳/۹۹۴۶
چنانچه در اداره امور مربوطه با من مشورت گردد، باعث می‌شود تمام توانایی‌ام را در اختیار شرکت قرار دهم.	۱۱۹	۷۶	۸۹	۵۲	۳۵	۳۷۱	۳/۴۷۴۴
اعطای مسئولیت به من در زمینه اداره مربوطه باعث می‌شود خشنودی من از کارم بیشتر گردد.	۱۳۳	۹۵	۲۶	۴۶	۷۱	۳۷۱	۴/۰۰۲۷
هرگاه در اداره به من مسئولیت داده شود، انگیزه تلاش برای دستیابی به میزان تولید نهایی سازمان در من تقویت می‌شود.	۱۰۰	۸۰	۷۹	۷۱	۴۱	۳۷۱	۳/۳۷۲۰
هرگاه در اداره امور به من مسئولیت داده شود، نتیجه عملکرد مدیران برایم بااهمیت است.	۱۳۱	۱۰۰	۴۴	۷۲	۳۴	۳۷۱	۳/۳۸۵۴

در خصوص مؤلفه‌های خرده‌مقیاس عدالت در سبک رهبر مشارکتی لیکرت، نتایج نشان می‌دهد که ۱۳۳ نفر از کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان صنعتی معتقدند: "اعطای مسئولیت به من در زمینه اداره مربوطه باعث می‌شود خشنودی من از کارم بیشتر گردد" و ۱۳۱ نفر گفتند: "هرگاه در اداره امور به من مسئولیت داده شود، نتیجه عملکرد مدیران برایم بااهمیت است".

جدول ۵. نظر کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان صنعتی درباره مؤلفه‌های خرد مقیاس پاسخگویی در سبک رهبری مشارکتی لیکرت

مؤلفه‌های پاسخگویی سبک رهبری مشارکتی لیکرت							مبنا
۱۲۷	۵۰	۸۱	۶۰	۵۳	۳۷۱	۳/۴۴۲۰	وقتی به نظرات و پیشنهادهای من در مورد مشکلات موجود توجه شود، نسبت به رعایت مقررات شرکت تشویق می‌شوم.
۱۲۳	۷۳	۸۰	۵۰	۴۵	۳۷۱	۳/۵۱۷۵	وقتی شخصیت من مورد احترام قرار گیرد و از من نظرخواهی شود، خود را فرد مهمی در شرکت تلقی می‌کنم و تلاش مضاعفی خواهم داشت.
۱۴۳	۶۳	۷۴	۶۷	۲۴	۳۷۱	۳/۶۹۰۰	چنانچه بخشی از سهام شرکت به من واگذار شود، در جهت کاهش هزینه‌های شرکت تشویق می‌شوم.
۱۲۰	۸۳	۷۶	۳۹	۵۳	۳۷۱	۳/۳۲۳۵	چنانچه جزء مالکین سهام شرکت باشم، سعی می‌کنم محصولات شرکت را به دیگران معرفی کنم.
۱۲۱	۸۵	۷۶	۵۳	۳۶	۳۷۱	۳/۳۲۸۸	مشارکت دادن من در منافع سازمان باعث افزایش تعهد من به سازمان می‌شود.
۱۰۴	۹۹	۹۶	۴۴	۲۸	۳۷۱	۳/۳۷۴۷	هرگاه در اداره مربوط به مسئولیت داده شود، میزان غیبت از کارم کمتر می‌شود.

در خصوص مؤلفه‌های خرده‌مقیاس پاسخگویی در سبک رهبر مشارکتی لیکرت، نتایج نشان می‌دهد که ۱۴۴ نفر از کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان صنعتی معتقدند: "چنانچه بخشی از سهام شرکت به من واگذار شود، در جهت کاهش هزینه‌های شرکت تشویق می‌شوم" و ۱۲۷ نفر گفتند: "وقتی به نظرات و پیشنهادهای من در مورد مشکلات موجود توجه شود، نسبت به رعایت مقررات شرکت تشویق می‌شوم".

جدول ۶. آماره‌های توصیفی مربوط به ابعاد رهبری مشارکتی لیکرت و فرهنگ سازمانی

متغیرها	شاخص	شاخص‌های تمرکز			شاخص‌های پراکندگی			شاخص‌های توزیعی	
	آماره	میانگین	میانه	کمترین مقدار	بیشترین مقدار	انحراف استاندارد	واریانس	چولگی	کشدگی
برهنگی سازمانی	۱۲۸/۰۰	۱۲۰/۳۳۷۸	۱۲۱/۰۰۰۰	۷۹	۱۶۲	۱۹/۷۳۰۴۹	۳۸۹/۲۹۲	۰/۰۰۱	-۱/۰۷۲
مؤلفه مشارکت	۱۲/۰۰	۱۴/۵۱۲۱	۱۴/۰۰۰۰	۵	۲۶	۴/۰۶۹۲۳	۱۶/۵۵۹	۰/۰۹۹	-۰/۷۴۳
مؤلفه عدالت	۱۹/۰۰	۲۱/۷۹۷۸	۱۴/۰۰۰۰	۱۰	۶۹	۵/۵۸۳۲۴	۳۱/۱۷۳	۲/۱۵۷	۱/۴۱۳
مؤلفه پاسخگویی	۱۵/۰۰	۲۳/۶۹۸۱	۲۳/۰۰۰۰	۱۱	۴۰	۷/۹۳۵۵۸	۶۲/۹۷۳	۰/۲۷۹	-۱/۱۸۵
مؤلفه مالکیت	۲۷/۰۰	۲۷/۸۴۰۵	۲۷/۰۰۰۰	۱۵	۴۳	۵/۹۶۸۲۱	۳۵/۶۱۹	۰/۲۲۲	-۰/۵۵۷

بر اساس نتایج جدول ۶، بیشترین میانگین مربوط به متغیر فرهنگ سازمانی (۱۲۰/۳۳۷۸) و کمترین میانگین مربوط به متغیر مشارکت (۱۴/۵۱۲۱) است.

### آزمون فرضیه‌ها

۱. رابطه‌ای بین مالکیت از مؤلفه‌های سبک رهبری لیکرت و ارتقاء فرهنگ سازمانی شرکت‌های دانش‌بنیان صنعتی وجود دارد.

جدول ۷. ضریب همبستگی بین مالکیت و فرهنگ سازمانی

متغیر	آزمون
ضریب همبستگی پیرسون	۰/۳۱۶**
مالکیت و فرهنگ سازمانی	سطح معنی داری ۰/۰۰۰
تعداد	۳۷۱
در سطح معنی داری ۰/۰۱	

ضریب همبستگی بین مؤلفه مالکیت در سبک رهبری مشارکتی لیکرت و فرهنگ سازمانی، ۰/۳۱۶ و سطح معنی داری آن،  $p=0/000 < 0/01$  است؛ بنابراین، در سطح معنی داری ۰/۰۱ بین مؤلفه مالکیت و ارتقاء فرهنگ سازمانی در شرکت های دانش بنیان صنعتی تهران، رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۸. توزیع ضرایب تحلیل رگرسیون خطی چندگانه مالکیت و فرهنگ سازمانی

نام متغیر	R	مربع R تنظیم شده	F	سطح معناداری	درجه آزادی	آماره دو-بین-واتسون	ضرایب غیراستاندارد $\beta$	ضرایب استاندارد $\beta$	t	سطح معناداری	VIF	Tolerance
مالکیت و ارتقاء فرهنگ سازمانی	۰/۳۱۶	۰/۹۷	۷۱۹/۴۰	۰۰۰/۰	۱	۱/۳۶۲	۰/۴۴/۱	۰/۳۱۶	۳۸۱/۶	۰/۰۰۰	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰

۲. رابطه ای بین مشارکت از مؤلفه های سبک رهبری لیکرت و ارتقاء فرهنگ سازمانی شرکت های دانش بنیان صنعتی وجود دارد.

جدول ۹. ضریب همبستگی بین مشارکت و فرهنگ سازمانی

متغیر	آزمون
ضریب همبستگی پیرسون	۰/۳۲۰**
مشارکت و فرهنگ سازمانی	سطح معناداری ۰/۰۰۰
تعداد	۳۷۱
در سطح معنی داری ۰/۰۱	

ضریب همبستگی بین مؤلفه مشارکت در سبک رهبری مشارکتی لیکرت و فرهنگ سازمانی، ۰/۳۲۰ و سطح معنی داری آن،  $p=0/000 < 0/01$  است؛ بنابراین، در سطح معنی داری ۰/۰۱ بین مؤلفه مشارکت و ارتقاء فرهنگ سازمانی در شرکت های دانش بنیان صنعتی تهران، رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۱۰. ضرایب تحلیل رگرسیون خطی چندگانه مشارکت و فرهنگ سازمانی

نام متغیر	R	مربع R تنظیم شده	F	سطح معناداری	درجه آزادی	آماره دو-بین-واتسون	ضرایب غیراستاندارد $\beta$	ضرایب استاندارد $\beta$	t	سطح معناداری	VIF	Tolerance
مشارکت و ارتقاء فرهنگ سازمانی	۰/۳۲۰	۰/۱۰۰	۹۰۵/۴۱	۰/۰۰۰	۱	۱/۳۴۷	۱/۵۴۸	۰/۳۲۰	۴۷۳/۶	۰/۰۰۰	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰

۳. رابطه‌ای بین عدالت از مؤلفه‌های سبک رهبری لیکرت و ارتقاء فرهنگ سازمانی شرکت‌های دانش‌بنیان صنعتی وجود دارد.

جدول ۱۱. ضریب همبستگی بین عدالت و فرهنگ سازمانی

متغیر	آزمون
ضریب همبستگی پیرسون	**۰/۲۷۱
عدالت و فرهنگ سازمانی	سطح معناداری
	تعداد
	۳۷۱

در سطح معنی‌داری ۰/۰۱

ضریب همبستگی بین مؤلفه عدالت در سبک رهبری مشارکتی لیکرت و فرهنگ سازمانی، ۰/۲۷۱ و سطح معنی‌داری آن،  $p = ۰/۰۰۰ < ۰/۰۱$  است؛ بنابراین، در سطح معنی‌داری ۰/۰۱ بین مؤلفه عدالت و ارتقاء فرهنگ سازمانی در شرکت‌های دانش‌بنیان صنعتی تهران، رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۱۲. ضرایب تحلیل رگرسیون خطی چندگانه عدالت و فرهنگ سازمانی

نام متغیر	R	مربع R تنظیم شده	F	سطح معناداری	درجه آزادی	آماره دو-بین-واتسون	ضرایب غیراستاندارد $\beta$	ضرایب استاندارد $\beta$	t	سطح معناداری	VIF	Tolerance
عدالت و ارتقاء فرهنگ سازمانی	۰/۲۷۱	۰/۷۱	۲۹/۱۴۴	۰/۰۰۰	۱	۱/۳۱۴	۰/۹۵۷	۰/۳۲۰	۴۷۳/۶	۰/۰۰۰	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰

۴. رابطه‌ای بین پاسخگویی از مؤلفه‌های سبک رهبری لیکرت و ارتقاء فرهنگ سازمانی شرکت‌های دانش‌بنیان صنعتی وجود دارد.

جدول ۱۳. ضریب همبستگی بین پاسخگویی و فرهنگ سازمانی

متغیر	آزمون
ضریب همبستگی پیرسون	**۰/۲۴۴
پاسخگویی و فرهنگ سازمانی	سطح معناداری
	تعداد
	۳۷۱

در سطح معنی‌داری ۰/۰۱

ضریب همبستگی بین مؤلفه پاسخگویی در سبک رهبری مشارکتی لیکرت و فرهنگ سازمانی، ۰/۲۴۴ و سطح معنی‌داری آن،  $p = ۰/۰۰۰ < ۰/۰۱$  است؛ بنابراین، در سطح معنی‌داری ۰/۰۱ بین مؤلفه پاسخگویی و ارتقاء فرهنگ سازمانی در شرکت‌های دانش‌بنیان صنعتی تهران، رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۱۴. ضرایب تحلیل رگرسیون خطی چندگانه پاسخگویی و فرهنگ سازمانی

نام متغیر	R	مربع R تنظیم شده	F	سطح معناداری	درجه آزادی	آماره دو-بین-واتسون	ضرایب غیراستاندارد $\beta$	ضرایب استاندارد $\beta$	t	سطح معناداری	Tolerance	VIF
مشارکت و ارتقاء فرهنگ سازمانی	۰/۲۴۴	۰/۵۷	۲۴۳/۲۳	۰/۰۰۰	۱	۱/۲۶۷	۰/۶۰۵	۰/۲۴۴	۸۲۱/۴	۰/۰۰۰	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰

## ۵- بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف بررسی سبک رهبری لیکرت و رابطه آن با ارتقاء فرهنگ سازمانی در شرکت‌های دانش بنیان صنعتی تهران به روش پیمایشی انجام شده است. پژوهش حاضر مطالعه‌ای توصیفی-تحلیلی است. نمونه آماری پژوهش، ۳۷۱ نفر از کارکنان شرکت‌های دانش بنیان شهر تهران بوده که با روش نمونه گیری طبقه‌ای متناسب با اندازه به صورت سیستماتیک از فهرست کارکنان انتخاب شدند. تجزیه و تحلیلی داده‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS25 انجام شده است. نتایج این پژوهش به شرح زیر است:

۱. رابطه‌ای بین مالکیت از مؤلفه‌های سبک رهبری لیکرت و ارتقاء فرهنگ سازمانی شرکت‌های دانش بنیان صنعتی وجود دارد.

ضریب همبستگی بین مؤلفه مالکیت در سبک رهبری مشارکتی لیکرت و فرهنگ سازمانی، ۰/۳۱۶ و سطح معنی داری آن،  $p=0/000 < 0/01$  است؛ بنابراین، در سطح معنی داری ۰/۰۱ بین مؤلفه مالکیت و ارتقاء فرهنگ سازمانی در شرکت‌های دانش بنیان صنعتی تهران، رابطه معناداری وجود دارد. در تبیین این رابطه می توان بیان داشت، رهبری که حس مالکیت را به کارکنان منتقل کند، زمینه‌ای برای خشنودی شغلی کارکنان، تلاش برای حل مشکلات سازمان، جلوگیری از انصراف نیروهای متخصص و افزایش سودآوری سازمان مهیا می شود. در نتیجه، باید فرصتی ایجاد شود که کارکنان سازمان را متعلق به خود بدانند و برای بهبود سازمان، احساس مالکیت و مسئولیت کنند تا بدین طریق، توانایی‌های آن‌ها شکوفا شده و استعداد و تخصص آن‌ها به کار گرفته شود.

نتایج این فرضیه با پژوهش عبیدالله (۲۰۲۲) هم خوانی دارد.

۲. رابطه‌ای بین مشارکت از مؤلفه‌های سبک رهبری لیکرت و ارتقاء فرهنگ سازمانی شرکت‌های دانش بنیان صنعتی وجود دارد.

ضریب همبستگی بین مؤلفه مشارکت در سبک رهبری مشارکتی لیکرت و فرهنگ سازمانی، ۰/۳۲۰ و سطح معنی داری آن،  $p=0/000 < 0/01$  است؛ بنابراین، در سطح معنی داری ۰/۰۱ بین مؤلفه مشارکت و ارتقاء فرهنگ سازمانی در شرکت‌های دانش بنیان صنعتی تهران، رابطه معناداری وجود دارد. بر اساس نتایج این فرضیه می توان بیان نمود، مشارکت باعث توانمندسازی، تیم محوری و قابلیت توسعه در سازمان به عنوان عناصر فرهنگ سازمانی مشارکت محور می گردد. از جهت دیگر، مشورت رهبری در امور منجر به افزایش انگیزه و کارایی کارکنان شده و این امر باعث تشویق آن‌ها می شود. در نتیجه، مشارکت در رهبری باعث افزایش تلاش کارکنان در جهت نیل به اهداف سازمان می گردد. در ضمن، عامل مشارکت باعث ایجاد دغدغه‌های ذهنی مفید برای کارکنان شده و باعث می شود کارکنان نسبت به آینده سازمان بی تفاوت نباشند و دلگرمی در کار را افزایش می دهد.

نتایج این فرضیه با پژوهش رابینز<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) هم خوانی دارد.

۳. رابطه‌ای بین عدالت از مؤلفه‌های سبک رهبری لیکرت و ارتقاء فرهنگ سازمانی شرکت‌های دانش‌بنیان صنعتی وجود دارد.

ضریب همبستگی بین مؤلفه عدالت در سبک رهبری مشارکتی لیکرت و فرهنگ سازمانی،  $0/271$  و سطح معنی‌داری آن،  $0/01 < p = 0/000$  است؛ بنابراین، در سطح معنی‌داری  $0/01$  بین مؤلفه عدالت و ارتقاء فرهنگ سازمانی در شرکت‌های دانش‌بنیان صنعتی تهران، رابطه معناداری وجود دارد. در تبیین این رابطه می‌توان بیان داشت، عدالت باعث می‌شود انعطاف‌پذیری، جزء اصلی ارزش‌های سازمان گردد و به ارزش‌های بنیادین نیز توجه ویژه شود. در نتیجه، یکپارچگی در فرهنگ سازمانی صورت می‌گیرد. عدالت رهبری در سازمان منجر به افزایش انگیزه تلاش برای دستیابی به میزان تولید نهایی سازمان در کارکنان، افزایش خشنودی و انگیزه درونی در آن‌ها و به کارگیری حداکثر توانایی کارکنان برای سوددهی بیشتر سازمان می‌شود.

نتایج این فرضیه با پژوهش‌های دیوید<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) و حفیظ و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) هم‌خوانی دارد.

۴. رابطه‌ای بین پاسخگویی از مؤلفه‌های سبک رهبری لیکرت و ارتقاء فرهنگ سازمانی شرکت‌های دانش‌بنیان صنعتی وجود دارد.

ضریب همبستگی بین مؤلفه پاسخگویی در سبک رهبری مشارکتی لیکرت و فرهنگ سازمانی،  $0/244$  و سطح معنی‌داری آن،  $0/01 < p = 0/000$  است؛ بنابراین، در سطح معنی‌داری  $0/01$  بین مؤلفه پاسخگویی و ارتقاء فرهنگ سازمانی در شرکت‌های دانش‌بنیان صنعتی تهران، رابطه معناداری وجود دارد. بر اساس نتایج این فرضیه می‌توان بیان نمود، پاسخگویی، تغییراتی در رهبری راهبردی و اصول رهبری سازمانی ایجاد می‌کند که خود، تغییراتی را در فرهنگ سازمانی به وجود می‌آورد. در نتیجه، توجه به پاسخگویی و نظرات کارکنان توسط رهبری باعث تشویق کارکنان جهت رسیدگی به مشکلات سازمان شده، توجه به شخصیت کارکنان باعث افزایش تلاش آن‌ها و عزت نفس آن‌ها می‌شود. علاوه بر آن، این امر موجب می‌شود کارکنان نسبت به موفقیت شرکت، احساس تعهد و مسئولیت داشته باشند. عنصر پاسخگویی موجب شناسایی نقاط ضعف و قوت کارکنان و تقویت توانایی‌ها و استعدادهای آن‌ها می‌گردد. نتایج این فرضیه با پژوهش ژنیکو و فرهنگام (۲۰۲۲) هم‌خوانی دارد.

## پیشنهادهات

در نهایت، بر اساس یافته‌های این پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که سبک رهبری لیکرت با چهار مؤلفه (عدالت، مشارکت، پاسخگویی و مالکیت) سبب ارتقاء فرهنگ سازمانی، افزایش انگیزه و کارایی در کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان صنعتی می‌شود؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود مشارکت کارکنان در امور صورت گیرد. همچنین، جهت شناسایی توانایی‌های کارکنان برنامه‌ریزی شود، احساس مالکیت به نیروهای متخصص منتقل گردد، از استعدادهای آن‌ها به‌درستی استفاده شود و در نهایت، تشویق کارکنان به‌منظور مشورت و همکاری با هدف شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان صورت گیرد.

1. David, F. R.

2. Hafeez et al.



## منابع

- Abbaspour, A., Karimi, A., Abdullahi, H., & Taghavi Fard, M. (2018). Designing and validating a model for measuring the organizational culture of Kurdistan province. *Human Resource Management Research*, 10(2), 125-156. [in persian]
- Alsaqqa, H. H., & Akyürek, Ç. E. (2021). Assessment of organizational culture types, leadership styles and their relationships within governmental and non-governmental hospitals in Gaza Strip of Palestine. *BMC Health Services Research*, 21(1), 1-11.
- Amerion, A., Aghighi, T., Sadeghi, Shokri, N. (2021). Evaluating the leadership method of managers in selected military hospitals based on Likert leadership style. *Journal of Disciplinary Medicine*, 2(4), 249-254. [in persian]
- Baba, A. (2014). Pengaruh kompetensi, komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. semen bosowa maros. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi dan Keuangan)*, 18(4), 524-540.
- Bagheri, M. & Batmani, F. (2017). The role of leadership style on changing organizational culture. *Second Annual Conference on Economics, Management and Accounting*, Ahvaz.
- Das, J. K. (2021). Rensis Likert's leadership style and organizational management: A systematic review. *Vidhyayana-An International Multidisciplinary Peer-Reviewed E-Journal-ISSN 2454-8596*, 6(6).
- David, F. R. (2004). Manajemen Strategis: Konsep-konsep (Edisi Kesembilan). *PT Indeks Kelompok Gramedia*.
- Hafeez, A., Khan, M. M., & Ahmad, W. (2021). Influence of Leadership Styles on Organizational Culture, Technology Acceptance, Knowledge Management Process & Capabilities on Organizational Performance. *International Research Journal of Management and Social Sciences*, 2(2), 52-63.
- Hoy & Michel, S. (2015). *Educational management, research theory and application* (Translation: Nader Soleimani, Mahmoud Safari, Seyed Morteza Nazari). Qom: Golha.
- Hoy, A. W., Hoy, W. K., & Hoy, A. W. (2003). *Instructional leadership: A learning-centered guide*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Hoy, W. K., Miskel, C. G. (2015). *Educational Management, Research Theory and Application* (Translation: Nader Soleimani, Mahmoud Safari, Seyed Morteza Nazari). Qom: Golha.
- Mahmud, M., Sapiri, M., & Zaidin, A. (2021). The influence of leadership style, competence and organizational culture on civil servant performance through work motivation and job satisfaction at regional iv office bkn makassar. *Dinasti International Journal of Management Science*, 2(6), 844-861.
- Masoumi A., Faizi A. (2021). Organizational culture models and knowledge-based companies. *Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 5(58), 64-85. [in persian]
- Mossadegh Rad, A. (2006). Investigating the relationship between leadership styles of managers and the efficiency of university hospitals in isfahan. *Journal of the Faculty of Administrative Sciences and Economics*, 17(4), 23. [in persian]
- Nazarpour, A., Shah Siah, N. (2021). Investigating the role of de-learning moderation in the relationship between adaptation of new knowledge and knowledge transfer in a knowledge-based company. *Management Research in Iran*, 22(4), 22-46. [in persian]
- Pizam, A. (2020). Hospitality as an organizational culture. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 44(3), 431-438.
- Awan, M., & Mahmood, K. (2010). Relationship among leadership style, organizational culture and employee commitment in university libraries. *Library management*, 31(4/5), 253-266.
- Rajabi Farjad, H., Motieian Najjar, M. (2018). The effect of knowledge management on organizational performance considering the mediating role of strategic human resource management measures. *Human Resource Management Research*, 10(3), 191-214. [in persian]
- Robbins, S. P. (2006). *Teori Organisasi: Struktur Desain dan Aplikasi*. Ahli Bahasa: Yusuf Udaya. Jakarta: Arcan.
- Jan Ahmadi, M., Soleimani, T. & Abedinia, A. (2021). A study of the relationship between managers' management style and job satisfaction and job motivation of elementary teachers in Talesh. *Journal of Cultural Leadership Studies*, 3(8), 41-52.
- Shirgir, M., Dadgar Arabloo, F. (2021). The mediating role of social self-efficacy in the impact of culture-oriented leadership style on the resilience of the staff of the Islamic Azad University of Ardabil province. *Journal of Cultural Leadership Studies*, 1(6), 63-80.

- Ubaidillah, M., & Cahayuni, M. (2022). The role of leadership style in organizational culture and competence to improve village fund management accountability. *Journal of Business and Management Review*, 3(1), 082-093.
- Walker, R. (2021). Communication perspectives on organizational culture and organizational identification. *International Journal of Business Communication*, 58(2), 147-151.
- Xenikou, A., & Furnham, A. (2022). Leadership and organizational culture. *Handbook of Research Methods for Organisational Culture*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 23-38.

**استناد به این مقاله:** شاهرجمانی، سعید، هدایی، اشکان و حیدری آبروان، محمدجواد. (۱۴۰۲). بررسی سبک رهبری لیکرت و رابطه آن با ارتقاء فرهنگ سازمانی در شرکت‌های دانش‌بنیان صنعتی تهران. فصلنامه مطالعات رفتاری و تعالی سازمانی، ۱(۱)، ۹۳-۱۰۹.



Journal of Behavioral Studies and Organizational Excellence is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.