

Case study of the effect of different types of leadership on organizational performance in organizations under the Ministry of Cooperatives, Labor and Social Welfare in Guilan province

Javad Deljoo Shahir^{1*}

1. Islamic Azad University, Rasht Branch, Iran

Abstract

The main purpose of this study is to investigate the effect of different leadership styles on employee performance in governmental organizations of the target community. To achieve the objectives of the research, charismatic, transformational, interactive and insightful leadership styles are identified as dimensions of leadership style and four hypotheses were defined to test the impact of these dimensions on the performance of the Ministry of Cooperatives, Labor and Social Welfare. The survey was carried out in Rasht city the capital of Guilan province. To collect data, a standard questionnaire containing 15 questions were used. The statistical sample was taken from 207 employees of the General Departments of Labor Cooperation and Social Welfare, Technical and Vocational Education, Welfare, State Pension Fund, Omid Entrepreneurship Fund, Social Security and health Insurance. The results of multiple regression test showed that each of the leadership styles had a significant impact on organizational performance. Among these, insightful leadership was identified as the most effective leadership style.

Keywords: Charismatic style, Transformational style, Interactive style, Insight style, Organizational performance, Multiple regression.

مطالعه موردی تأثیر انواع سبک رهبری بر عملکرد سازمانی در سازمان‌های زیرمجموعه وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی در استان گیلان

جواد دلجوی شهیر^{۱*}

۱. کارشناس ارشد مدیریت و مدرس دانشگاه، ایران

چکیده

هدف اصلی این پژوهش، بررسی تأثیر سبک‌های گوناگون رهبری بر عملکرد کارکنان در سازمان‌های دولتی جامعه هدف می‌باشد. برای دستیابی به اهداف تحقیق، سبک‌های رهبری کاریزماتیک، تحول آفرین، تعامل‌گرا و بصیر، به عنوان ابعاد سبک رهبری شناسایی و چهار فرضیه به منظور آزمون تأثیر این ابعاد بر عملکرد مجموعه ادارات وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی در استان گیلان، شهرستان رشت بررسی شد. جهت جمع‌آوری اطلاعات، از پرسشنامه‌ای استاندارد حاوی ۱۵ سؤال استفاده و بین ۲۰۷ نفر از کارمندان ادارات کل تعاون کار و رفاه اجتماعی، آموزش فنی و حرفه‌ای، بهزیستی، صندوق بازنشستگی کشوری، صندوق کارآفرینی امید، تأمین اجتماعی و بیمه سلامت به عنوان نمونه‌های آماری توزیع گردید. نتیجه آزمون رگرسیون چندگانه نشان داد که هر یک از سبک‌های رهبری، تأثیر معنادار و قابل ملاحظه‌ای بر عملکرد سازمانی داشته و در این میان رهبری بصیر، به عنوان اثرگذارترین سبک رهبری شناسایی شد.

واژگان کلیدی: سبک کاریزماتیک، سبک تحول‌گرا، سبک تعامل‌گرا، سبک بصیر، عملکرد سازمانی، رگرسیون چندگانه.

مقدمه

در یک محیط رقابتی پویا، یک سازمان با چالش‌های گوناگونی مواجه است. بنابراین، هدف نخست سازمان خلق مزیت‌های رقابتی به واسطه طراحی استراتژی‌های مناسب برای بهبود عملکرد عملیاتی آن می‌باشد (جارامیلو و همکاران، ۲۰۰۵). در گذشته، سازمان‌ها بر عملکرد مالی تأکید داشته‌اند، اما اکنون توسعه اطلاعات، مبنای رقابتی آنان را به دارایی‌های ناملموس تغییر داده است. از این رو، مبنای فعلی شامل شاخص‌های غیر مالی هم‌چون کیفیت و رضایت مشتری می‌شود که می‌تواند به شکلی مؤثر برای یک سازمان و به منظور ارزیابی عملکرد عملیاتی و استحکام مزیت‌های رقابتی مورد استفاده قرار گیرد. با این حال، اگر یک سازمان بخواهد عملکرد سازمانی خود را بهبود بخشد، سبک رهبری سرپرستان اداری، نقشی حیاتی در عملکرد عملیاتی ایفاء خواهد نمود (وانگ و همکاران، ۲۰۱۰). سازمان‌های دولتی برای پاسخ‌گویی بیش‌تر به نیازهای شهروندان در سراسر جهان با چالش‌های متعددی مواجه هستند. این چالش‌ها سازمان‌ها را مجبور می‌کنند سبک رهبری داشته باشند که به‌طور آشکار، پرورش نوآوری از طریق ارائه فرهنگ سازمانی مناسب جهت افزایش مشارکت مؤثر کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها را تشویق نماید. تغییرات سریع در محیط و عدم قطعیت، سازمانی انعطاف‌پذیر به همراه رهبران آینده‌نگر را فرا می‌خواند، رهبرانی که می‌توانند برای مشارکت کارکنان در دستیابی به اهداف سازمانی الهام‌بخش باشند (نوسیر و همکاران، ۲۰۱۲). رهبری به‌عنوان یکی از عوامل مهم و تأثیرگذار بر سازمان‌ها مورد تحقیق گسترده‌ای قرار گرفته است. به‌هنگام بازنگری ادبیات پیرامون رابطه رهبری و عملکرد، آشکار شد که اکثر پژوهش‌ها بر تأثیر سبک رهبری بر تعهد و عملکرد سازمانی تأکید داشته‌اند که این مسئله، پشتوانه مناسبی را برای انجام پژوهش‌های دیگر فراهم می‌آورد. میزان موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده، مقدار تلاش کارکنان جهت موفقیت سازمان و تأثیرگذار بودن رهبر برای کارکنان، وابسته به رفتارها و سبک رهبری می‌باشد (حقیقی فرد و همکاران، ۱۳۸۹). از این رو، تحقیق حاضر به ارزیابی اثرگذاری سبک‌های رهبری (رهبری کاریزماتیک، رهبری تعامل‌گرا، رهبری تحول‌آفرین، رهبری بصیر)، بر عملکرد سازمانی پرداخته تا بتواند با ارائه پیشنهادات و راهکارهای مطلوب به بهبود عملکرد سازمان‌ها با توجه به سبک رهبری‌شان کمک نماید.

ادبیات تحقیق

سبک رهبری

سبک رهبری روشی را به تصویر می‌کشد که در آن رهبر تلاش می‌کند تا در رفتار زیردستان تأثیر بگذارد، برای هدایت گروه تصمیم‌گیری نماید و بین وظیفه دستیابی به هدف و وظیفه نگهداری از گروه، تعادل ایجاد کند (بات و همکاران، ۲۰۱۲). ارزیابی پژوهش‌ها در سال‌های مختلف نشان داد که نویسندگان گوناگون، دیدگاه‌های متفاوتی نسبت به سبک رهبری داشته‌اند. "استوگ دیل" در سال ۱۹۴۸ سبک رهبری را یک نوع روش یا رویکرد یا قابلیت هدف دار در تحقق بخشیدن به مقاصد سازمانی و همین‌طور اثرگذار بر تمام فعالیت‌های آن می‌داند. "فیدلر" در سال ۱۹۶۹ سبک رهبری را نوعی رابطه می‌داند که فرد از حقوق و روش‌های مختص به خود برای یکی کردن تلاش‌های افراد به سوی یک وظیفه مشترک استفاده می‌کند (وانگ و همکاران، ۲۰۱۰). "هرسی و بلانچارد" در سال ۱۹۸۲ سبک رهبری را بدین صورت

¹. Leadership Style

تعریف می‌کنند: «شرایطی از الگوی پایدار درک رفتارها که رهبران از زمانیکه با افراد کار می‌کنند از آن استفاده می‌نمایند». بر طبق نظریه "تانن بام و اشمیت" در سال ۱۹۷۳ سبک رهبری تحت تأثیر چهار عامل قرار می‌گیرد: سیستم ارزشی رهبر، اعتماد به زیردستان، تمایلات رهبری و احساس امنیت در شرایط عدم اطمینان. بر اساس این فرض، آن‌ها سبک رهبری را به عنوان قرار داشتن در یک زنجیره ای که از طیف سبک رهبری دموکراتیک و یا زیردست محور تا سبک رهبری استبدادی یا رهبر محور تشکیل شده است تجسم می‌کنند. این فرض در موازات مفهوم سبک رهبری کارمند محور (فرد محور) و یا تولید محور (کار محور)، ارائه شده توسط مطالعات رهبری می‌شینگان قرار دارد و ساختار دو حالتی ارائه شده توسط مطالعات رهبری ایالت اوهایو را در نظر گرفته و اجرا می‌نماید (مُرگان و همکاران، ۲۰۱۲).

در نظریه‌های جدید از چهار سبک رهبری شامل: رهبری کاریزماتیک، رهبری تعامل‌گرا، رهبری تحول‌آفرین و رهبری بصیر (چشم‌انداز‌گرا)، نام برده شده است. بنابراین این سبک‌ها به عنوان ابعاد سبک رهبری در این مطالعه انتخاب می‌شوند.

رهبری کاریزماتیک

تا سال ۱۹۸۰ مفهوم کاریزما^۱ برای تعریف رهبری سیاسی، اجتماعی و مذهبی استفاده شده است (آفاکان و یوزگات، ۲۰۱۲). کاریزما در لغت یعنی فرهمند یا فرماندی یا به عبارتی جاذبه استثنایی. کاریزماتیک کلمه‌ای یونانی به معنای موهبت می‌باشد. کاریزما در اصطلاح به خصوصیت شخصی گفته می‌شود که خود او معتقد است و یا دیگران در مورد او بر این باورند، که دارای قدرت رهبری فوق‌العاده می‌باشد (رضائیان و همکاران، ۱۳۸۸). اگر چه کاریزما در ابتدا به عنوان یک استعداد خدادادی تعریف شده بود، اما بعدها توسط جامعه‌شناس آلمانی ماکس وبر در امور دنیوی و رهبری پذیرفته شد. ماکس وبر به عنوان نشردهنده این نوع از تئوری شناخته شده است. وبر کاریزما را چنین توصیف می‌کند: «ویژگی خاصی از یک شخصیت پدیده». رهبری کاریزماتیک بر رفتار نمادین رهبر، پیام‌های الهام بخش و رؤیایی، ارتباطات غیر کلامی، گرایش به ارزش‌های ایدئولوژیک، تحریک فکری پیروان توسط رهبر تأکید می‌ورزد، هم‌چنین نمایان‌گر درجه اعتماد پیروان به رهبر و انتظارات رهبر از کارکنان در زمینه فداکاری و عملکرد آن‌ها می‌باشد. رهبری کاریزماتیک می‌تواند به‌واسطه بالابردن انگیزه کارکنان، هم‌سو کردن آنان با رهبر، ایجاد انسجام میان اعضای گروه‌های کاری و هم‌چنین افزایش عزت نفس و خود اثربخشی در کارکنان تغییرات اساسی در آن‌ها به‌وجود آورد (حقیقی فرد و همکاران، ۱۳۸۹). شامیر و همکاران (۱۹۹۳) و بسیاری از محققان دیگر، رهبری کاریزماتیک را به صورت تأثیر و نفوذ رهبر بر پیروان و ماهیت رابطه بین رهبر- پیرو تعریف نمودند (دیون و همکاران، ۲۰۱۲). ویژگی‌هایی را می‌توان برای این نوع از رهبران برشمرد، از جمله آنکه این رهبران دارای: ۱- اعتماد به نفس: رهبران کاریزماتیک اطمینانی تام و تمام به قضاوت و توانایی خویش دارند. ۲- قدرت بیان: آن‌ها قادرند که منظور خود را به روشنی و به زبان ساده بیان کنند. ۳- حساسیت محیطی: آن‌ها قادرند ارزشیابی درست و حقیقی از فشارهای محیطی داشته باشند و منابعی را که برای ایجاد تغییر لازم است مشخص نمایند (نیاز آذری و همکاران، ۱۳۸۹). ۴- رفتار خارق‌العاده: رهبران فرهمند از نظر رفتار، پدیده‌ای نو، غیر متعارف و مخالف با هنجارهای رایج ارائه می‌کنند و وقتی در کار خود پیروز شوند این رفتارها موجب تحسین و ستایش پیروان آن‌ها می‌گردد. ۵- اعتقاد راسخ به دیدگاه خود: رهبران فرهمند به دیدگاه خود اعتقاد راسخ و به هدف مورد نظر، تعهدی شدید

دارند، این افراد خطرات شخصی بسیار سنگینی را می‌پذیرند و برای تحقق بخشیدن به رؤیای خود از هیچ نوع ایثار و از خودگذشتگی دریغ نمی‌کنند. ۶- عامل تغییر: رهبران فرهمند به عنوان عاملان تغییر پنداشته می‌شوند که موجب تغییرات اساسی و بنیادی می‌گردند. این افراد نسبت به وضع موجود ابراز نارضایتی می‌کنند (رایبیز، ۱۳۸۹).

رهبری تعامل گرا

رهبری تعامل گرا عموماً به عنوان ابزاری برای دستیابی به هدف پیروان مشخص شده است (سن‌لام و اهایگینز، ۲۰۱۲). "برنز" در سال ۱۹۷۸ بیان نمود که رهبری تعامل گرا محدود به دامنه است چون منابع کمیاب هستند و قدرت، پراکنده است. بنابراین اختیار عمل رهبر محدود است (دوکت و مک‌فارلان، ۲۰۰۳). برنز، رهبری تعامل گرا را به عنوان یک فرآیند مبادله اجتماعی در نظر گرفت، در جایی که رهبران برای افزایش عملکرد کارکنان خود به پاداش و تنبیه سازمان متکی هستند. رهبران تعامل گرا پیروان خود را در جهت اهداف و نقش‌های تثبیت شده مورد نیاز هدایت کرده و برای انگیزش دادن به آن‌ها به پاداش و تنبیه سازمانی متکی هستند. علاوه بر این، آن‌ها بر تکالیف، استانداردهای کاری و اهداف وظیفه محور تأکید دارند (حقیقی فرد و همکاران، ۱۳۸۹). رهبری تعامل گرا رابطه‌ای تبادلی بین رهبر و زیردست است که در آن زیردست پاداش‌های وابسته به نیازهای اولیه (امنیت و وابستگی) را در مقابل برآوردن خواسته‌های رهبر و مدیر دریافت می‌کند. رهبران تعامل گرا آنچه را که زیردستان باید انجام دهند مشخص می‌سازند تا به هدف‌های سازمان دست یابند. این رهبران در مقابل عملکرد، پول یا پاداش تعیین شده را پرداخت می‌کنند (رمضانی نژاد و همکاران، ۱۳۹۰). سبک رهبری تعامل گرا پنج خرده مقیاس دارد که در خرده مقیاس پاداش مشروط رهبر انواع مختلف پاداش‌ها را که زیردستان می‌خواهند ارائه می‌دهد. در مدیریت بر مبنای استثنای فعال نیز مدیر با نظارت و مراقبت پی در پی به اصلاح انحراف از مقررات و استانداردها می‌پردازد. اما در مدیریت بر مبنای استثنای غیر فعال مدیر فقط وقتی وارد عمل می‌شود که استانداردها رعایت نشود و عملکرد پیروان برخلاف برنامه‌ریزی‌ها باشد (وُفرد، ۲۰۰۲). در واقع هنگامی که مشکلات جدی می‌شوند، رهبر مداخله می‌نماید. در خرده مقیاس بدون رهبری، رهبر نسبت به کارکنان و عملکردشان دست به هیچ‌کاری نمی‌زند و هریک از اعضا برای دسترسی به اهداف آزاد هستند (بروس و همکاران، ۲۰۰۴).

رهبری تحول آفرین

سازمان‌های امروزی نیاز به رهبرانی دارند که بتوانند به مدد ویژگی‌های شخصیتی و جاذبه استثنایی، توان نفوذ بالا و چشم انداز وسیع؛ تعهد و شور و حرارت لازم را در زیردستان برای استفاده از نهایت استعداد و تلاش‌شان در جهت تحقق هدف‌های سازمانی ایجاد نمایند. این‌گونه رهبران امروزه رهبران تحول آفرین نام گرفته‌اند (جاودانی، ۱۳۹۰). سبک رهبری تحول آفرین آیش از تعامل گرایی به عنوان سبک رهبری اثر بخش تر شناخته شده است. سبک رهبری تحول گرا به عنوان یکی از با نفوذترین و مناسب‌ترین سبک‌های رهبری در محیط پویا در نظر گرفته شده است. رهبری تحول آفرین که دانشمندان و متخصصان بطور فزاینده‌ای به آن توجه می‌کنند، یکی از سبک‌های جدید رهبری است که برای نخستین بار توسط جیمز برنز در سال ۱۹۷۸ مطرح گردید. وی رهبر تحول آفرین را این‌گونه توصیف می‌کند: «شخصی است که

انگیزه‌های بالقوه زیردستان را جستجو می‌کند، به دنبال ارضای نیازهای مرتبه بالاتر است و شخص زیردست را به برقراری یک رابطه انگیزشی متقابل و روش‌های ترفیعی که زیردستان را به مدیران تبدیل می‌کنند، تشویق می‌نماید». در سال ۱۹۸۵ "باس" بر اساس نظریه برنز اظهار داشت که رهبران تحول‌گرا می‌توانند پیروان خود را به انجام کارهایی بیش‌تر از آنچه انتظار می‌رود برانگیخته سازند. برنز در ادامه ادعا کرد که این سبک رهبری هنگامی رخ می‌دهد که یک یا چند نفر با دیگران در روشی که در آن مدیران و زیردستان یکدیگر را به سطوح بالاتری از اخلاق و انگیزه ارتقاء می‌بخشند، تعامل می‌نمایند. این سبک رهبری استدلال می‌کند که رهبران و زیردستان حس دستیابی به هدف برتر و انگیزه یکدیگر را افزایش می‌دهند (سن‌لام و آهایگینز، ۲۰۱۲). رهبری تحول‌آفرین از دیدگاه‌های قدیمی تر نظریه رهبر محور به دیدگاه‌های جدیدتر نظریه فرآیند محور انتقال یافته است. رهبری تحول‌آفرین طبق نظر برنز، نیازهای مرتبه بالاتر افراد را برای کسب موفقیت، اعتماد به نفس و خودشکوفایی نشان می‌دهد. این سبک برای دستیابی به منافع مشترک و مطلوب سازمانی، افراد را به نگرستن فراتر از منافع شخصی تشویق می‌کند و رهبران و زیردستان را به سطوح بالاتری از انگیزه و اخلاق ارتقاء می‌بخشد. این امر منعکس کننده آن است که افراد چگونه نیازها، خواسته‌ها، علایق و ترجیحات خود را درخواست می‌کنند. یک رهبر تحول‌گرا در طول یک فرآیند در حال تعامل است که این تعامل طیفی از پیامدها را به دنبال دارد که شامل به رسمیت شناختن نیاز برای تغییر، ایجاد چشم‌انداز جدید و نهادینه کردن تغییر می‌باشد. در رهبری تحول‌آفرین افراد قابل اعتماد و هدفمند هستند و هر کس برای بوجود آوردن، مشارکت مخصوص به خود را دارد (نوسیر و همکاران، ۲۰۱۲).

رهبری بصیر

بسیاری از محققان بر این باورند که برقراری یک چشم‌انداز الهام بخش از آینده برای رهبران، جهت تجهیز پیروان لازم و ضروری است (شمیر و همکاران، ۱۹۹۳). رهبری بصیر، توانایی رهبر برای ایجاد، عمل و هدایت یک چشم‌انداز بلندمدت برای سازمان، که از نیازهای متغیر محیطی نشأت گرفته عنوان شده است. این عمل به وسیله بیان شفاف یک چشم‌انداز با نگرش بلندمدت، سبک مدیریت مربی‌گری، تغییر مشارکتی، توانمندسازی کارکنان و برنامه‌ریزی و اجرای تغییر سازمانی همراه است (اندرسون و همکاران، ۱۹۹۵). با توجه به نتایج مطالعات انجام شده، موفقیت یک رهبر با این واقعیت سنجیده شده است که این رهبر چگونه چشم‌اندازگرا است. به عبارت دیگر، یک رهبر باید بصیر بودن را پذیرفته باشد (سینار و کابان، ۲۰۱۲). در واقع تحقیقات نشان می‌دهند که برقراری چشم‌انداز ممکن است منجر به بهبود عملکرد و انگیزه زیردستان گردد (باوم و همکاران، ۱۹۹۸؛ کیرکاتریک و لوک، ۱۹۹۶). چشم‌اندازها به عنوان تصاویر آینده محور و ایده آل تعریف شده‌اند که بر هنجارها و ارزش‌ها تمرکز می‌کنند (برسون و همکاران، ۲۰۰۱). در برخی از نظریه‌های با نفوذ در دهه‌های اخیر، برقراری یک چشم‌انداز الهام بخش عنصری مرکزی محسوب می‌گردد. مانند تئوری‌های رهبری کاریزماتیک و تئوری‌های رهبری تحول‌آفرین، برقراری چشم‌انداز ممکن است باعث شود پیروان خود را مؤثرتر احساس نموده، سازمان را بیش‌تر شناسایی کرده و حس مربوط به معنا و مفهوم کار روزانه را ارائه نمایند. مهم‌تر این که، برقراری چشم‌انداز نیز ممکن است باعث بهبود عملکرد شرکت و زیردستان گردد. اهمیت آشکار برقراری چشم‌انداز سبب گشته

است تا بسیاری از دانشمندان برای تحقیق در این باره فرا خوانده شوند که چشم اندازها چه وقت و چرا مؤثر هستند (استم و همکاران، ۲۰۱۰).

عملکرد سازمانی

عملکرد موضوعی است که به طور مداوم در بسیاری از شاخه‌های مدیریت از جمله مدیریت استراتژیک توسط محققان دانشگاهی و مدیران اجرایی مورد بررسی قرار گرفته است. اگر چه برای بهبود و مدیریت عملکرد سازمانی، نسخه‌هایی به طور گسترده در دسترس هستند، اما جامعه دانشگاهی به بحث و مناظره در مورد مسائل مربوط به اصطلاحات فنی، سطوح تجزیه و تحلیل (از جمله سطوح فردی، واحد کاری و کل سازمان) و پایگاه‌های مفهومی برای ارزیابی عملکرد، مشغول می‌باشند (آزاهینا، ۲۰۱۱). یکی از مباحث اساسی در نظریه سازمانی، اثربخشی سازمانی است که آن را ملاکی برای ارزیابی عملکرد سازمانی محسوب می‌کنند. در خصوص تعریف اثربخشی سازمانی یک توافق عمومی وجود ندارد، زیرا فرآیند دستیابی به آن کار دشواری است. بنابراین تعریفی که مقبول همه باشد از آن ارائه نشده است. رایبیز (۱۹۹۰) اثربخشی سازمان را به عنوان میزان کسب اهداف کوتاه مدت و بلندمدت با توجه به انتظارات ذینفع‌ها، ارزیابی و مرحله زندگی سازمانی تعریف می‌کند (رحیمی و همکاران، ۱۳۹۱). از آنجا که سازمان‌ها در محیط‌های پر آشوبی فعالیت می‌کنند لذا سنجش اثربخشی در آن‌ها امری ضروری و حیاتی است (بالسر و ملوسکی، ۲۰۰۵).

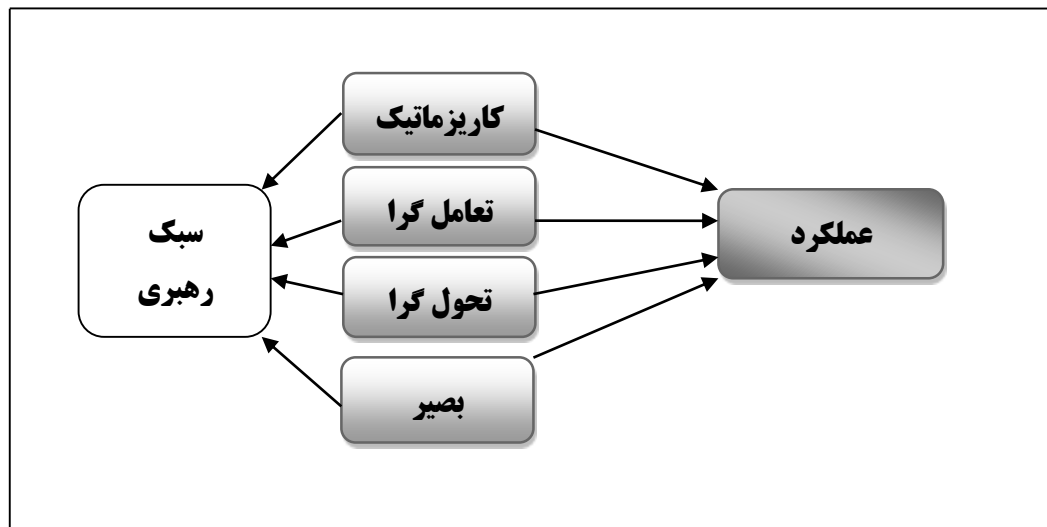
چارچوب نظری و بیان فرضیه‌های تحقیق

رابطه میان سبک رهبری و عملکرد سازمانی

در مدیریت سازمان‌ها، رهبران در زمینه‌های مختلف ایجاد انواع گوناگون سبک‌های رهبری با کارکنان تعامل می‌کنند. امروزه جهت یافتن بهترین عملکرد و حتی به منظور توسعه یک تعریف جامع برای عملکرد بهتر، همه روزه یک سبک رهبری جدید شناسایی می‌گردد (زهیر و همکاران، ۲۰۱۱). اینکه اعضای سازمان تا چه حد در بهره‌برداری از منابع سازمان مشارکت می‌کنند به همان اندازه به این امر بستگی دارد که چگونه مدیران (رهبران) سازمان سبک رهبری متناسب را در راستای انجام نقش‌های خود به خوبی درک و اتخاذ می‌نمایند. بنابراین اثربخشی در تجهیز منابع، تخصیص، بهره‌برداری و افزایش عملکرد سازمانی تا حد زیادی در میان سایر عوامل، به سبک رهبری بستگی دارد. دلایل متعددی نشان می‌دهند که باید بین سبک رهبری و عملکرد سازمانی رابطه وجود داشته باشد. اولین دلیل این است که در بازارهای رقابتی و پویای امروزی، نقش رقابت مبتنی بر نوآوری، رقابت قیمت/عملکرد و کاهش بازده به طور برجسته نشان داده شده است. مطالعات نشان داده‌اند که رفتارهای مؤثر رهبری هنگامی که سازمان با چالش‌های جدیدی روبرو می‌شود، می‌تواند بهبود عملکرد را تسهیل نماید (مک‌گراث و مک‌میلان، ۲۰۰۰). از سوی دیگر عملکرد سازمانی به توانایی یک شرکت در دستیابی به اهدافی هم‌چون سود بالاتر، کیفیت محصول، سهم وسیع بازار، نتایج مالی مطلوب و بقاء با استفاده از استراتژی‌های عملیاتی، دلالت دارد. در نتیجه عملکرد سازمانی بازتابی از بهره‌وری اعضای یک شرکت می‌باشد که از لحاظ درآمد، سود، رشد، توسعه و گسترش سازمان اندازه‌گیری می‌شود. شناخت اثرات رهبری بر عملکرد نیز مهم است زیرا برخی از محققان رهبری را به عنوان یکی از نیروهای محرک کلیدی برای بهبود عملکرد شرکت‌ها معرفی نموده‌اند. رهبری مؤثر به عنوان

یک منبع قوی توسعه مدیریت ملاحظه می‌شود و برای بهبود عملکرد سازمانی یک مزیت رقابتی پایدار ایجاد می‌کند (تیموئی و همکاران، ۲۰۱۱). نتایج اغلب تحقیقات نشان می‌دهد که سبک رهبری رابطه قابل ملاحظه‌ای با عملکرد سازمانی داشته و سبک‌های گوناگون رهبری ممکن است همبستگی مثبت و یا منفی با عملکرد سازمانی داشته باشند که با توجه به متغیرهای گوناگون به کار گرفته شده توسط محققان، این دستاوردها می‌تواند متفاوت نیز باشد. "سان" در سال ۲۰۰۲، سبک رهبری را با عملکرد رهبری در مدارس و تشکیلات اقتصادی مورد مقایسه قرار داده و نشان داد که سبک رهبری همبستگی مثبت قابل ملاحظه‌ای با عملکرد سازمانی، هم در مدارس و در تشکیلات اقتصادی دارد. عموماً عملکرد رهبری با عملکرد سازمانی شناخته می‌شود. موفقیت در مدیریت بازرگانی، به کارایی رهبری نسبت داده می‌شود که همان سبک رهبری سرپرستان اداری است که تأثیر قابل توجهی بر عملکرد سازمانی دارد. شیوه رهبری یک مدیر، اثر زیادی بر عملکرد کاری کارمندان نیز می‌گذارد. از آنجایی که سبک رهبری، تعیین کننده عملکرد سازمانی می‌باشد، لازم است تا زیردستان و مرئوسان آن را بخوبی درک نموده و در خصوص آن به مدیران اجرایی پیشنهاد و بازخور ارائه دهند. در چنین حالتی، هم زیردستان از نیازمندی‌ها و الزامات نقش خود آگاه هستند و هم مدیران اجرایی می‌توانند از تقاضاهای زیردستان اطلاع داشته باشند. بنابراین تحت سبک رهبری مدیران اجرایی، مرئوسان می‌توانند عملکرد سازمانی مورد نظر را ارائه نموده و پاداش خود را دریافت نمایند. نتایج تحقیقات نشان داد که سبک رهبری همبستگی مثبت قابل ملاحظه‌ای با عملکرد سازمانی دارد. به همین دلیل، سبک رهبری باید برای راهنمایی و ترغیب زیردستان به موقع و به دقت مورد استفاده قرار بگیرد (النگو، ۲۰۰۲). "کمپل" در سال ۱۹۹۷ نیز معتقد است، هنگامی که مدیران اجرایی از سبک رهبری‌شان برای توجه، مراقبت و احترام به کارمندان استفاده نمایند، دلبستگی کارکنان به کار و همین‌طور تعهد سازمانی‌شان افزایش یافته و رضایت شغلی آنان نیز بهبود می‌یابد. "هاول و فرست" و همین‌طور "برایمن" نیز، رابطه مثبت میان سبک رهبری و عملکرد سازمانی را به اثبات رساندند (وانگ و همکاران، ۲۰۱۰). به‌عنوان مثال، رهبری تعامل‌گرا از طریق ارتباط بین عملکرد شغلی و پاداش‌های با ارزش و بوسیله تضمین اینکه کارکنان برای انجام فعالیت شغلی خود منابع مورد نیاز را در اختیار دارند، به سازمان‌ها در دستیابی به اهداف جاری خود به شکل مؤثرتر کمک می‌نماید. هم‌چنین نشان داده شده است که سبک رهبری تحول‌آفرین با موفقیت سازمانی، عملکرد واحد کسب و کار، عملکرد تیمی، اعتماد به رهبر، تلاش مضاعف و رضایت زیردستان و توجه خاص به نیازهای زیردستان ارتباط مثبت دارد. رهبران بصیر چشم‌اندازی استراتژیک از برخی ویژگی‌های مربوط به آینده ایجاد می‌کنند که این چشم‌انداز از طریق چارچوب و استفاده از استعاره، از طریق فعالیت‌های مداوم و ایجاد تعهد نسبت به چشم‌انداز، ارتباط برقرار می‌کند. برخی محققان نشان می‌دهند که رهبری بصیر در سطوح بالایی از انسجام، تعهد، اعتماد، انگیزه و عملکرد در محیط‌های سازمانی جدید نتیجه خواهد داد. بررسی‌ها توسط محققان نشان داده است که از بین ابعاد مختلف رهبری، رهبری کارزماتیک قوی‌ترین ارتباط را با اثربخشی رهبر دارد. رهبران کارزماتیک بر کارکنان خود تأثیر می‌گذارند؛ زیرا کارکنان، رهبران خود را به عنوان افرادی مؤثر، قدرتمند و دارای چشم‌انداز جذاب درک نموده‌اند (ویلدروم و همکاران، ۲۰۱۲). "فنوئیک و گیل" در سال ۲۰۰۸ در مطالعات خود از روابط از دست رفته در درک ارتباط بین رهبری و عملکرد سازمانی نتیجه گرفتند، علیرغم فرض وجود ارتباط بین رهبری و عملکرد که توسط محققان عنوان شده است، نتایج کنونی برای تفسیر این فرض دشوار و بی‌نتیجه می‌باشد. از بررسی ادبیات مربوطه مشهود است، اگرچه برخی از محققان بر این باورند که رهبری، عملکرد سازمانی را افزایش می‌دهد، اما برخی دیگر از پژوهشگران این فرضیه را رد می‌کنند. همان‌طور که گفته شد، دلیل این تناقض می‌تواند استفاده از مفاهیم

مختلف رهبری در مطالعات گوناگون باشد که مقایسه مستقیم را تقریباً غیر ممکن می‌سازد. شکاف‌ها و پرسش‌ها بدون تغییر باقی می‌ماند (تیموئی و همکاران، ۲۰۱۱). در نتیجه مطالعه حاضر به بررسی مجدد ارتباط مطرح شده بین رهبری و عملکرد می‌پردازد و در نهایت بدنه ادبیات و دانش در حال رشد کمک شایان توجهی به این تحقیق می‌نماید. مدل مفهومی این پژوهش در شکل ۱ ارائه شده است. در این مدل، سبک‌های چهارگانه رهبری متغیرهای مستقل و عملکرد سازمانی متغیر وابسته خواهد بود.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

با توجه به آنچه که در بالا بحث گردید و با توجه به مدل مفهومی ارائه شده، فرضیه‌های این تحقیق به قرار زیر ارائه می‌شود:

- فرضیه اول: سبک رهبری کارزماتیک بر عملکرد سازمانی اثری مثبت دارد.
- فرضیه دوم: سبک رهبری تعامل‌گرا بر عملکرد سازمانی اثری مثبت دارد.
- فرضیه سوم: سبک رهبری تحول‌گرا بر عملکرد سازمانی اثری مثبت دارد.
- فرضیه چهارم: سبک رهبری بصیر بر عملکرد سازمانی اثری مثبت دارد.

روش شناسی تحقیق

این تحقیق از حیث هدف از نوع تحقیقات کاربردی و از حیث روش گردآوری اطلاعات، از نوع تحقیقات توصیفی-پیمایشی محسوب می‌شود. اطلاعات لازم در این پژوهش از طریق پرسشنامه از کارمندان تمامی سازمان‌های مرتبط با وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی در استان گیلان، شهرستان رشت (ادارات کل آموزش فنی و حرفه‌ای، بهزیستی، صندوق بازنشستگی کشوری، صندوق کارآفرینی امید، تأمین اجتماعی و بیمه سلامت)، که جامعه آماری این پژوهش را تشکیل می‌دهند، در سال ۱۳۹۳ جمع‌آوری شد. در مجموع تعداد کل جامعه آماری مشتمل بر ۴۵۰ کارمند در ۷ سازمان بود، که پس از محاسبه حجم نمونه با استفاده از فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود، تعداد ۲۰۷ پرسشنامه برای انجام پژوهش (با روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی‌شده)، جمع‌آوری و مورد ارزیابی قرار گرفت (جدول ۱). پرسشنامه به کار رفته از

مطالعه پرسشنامه استاندارد شده پژوهش وانگ و همکاران (۲۰۱۰) برگرفته شده و به تأیید کارشناسان و اساتید دانشگاه رسیده است. پس می‌توان اطمینان حاصل کرد که پرسشنامه همان خصیصه مورد نظر پژوهش را می‌سنجد. این پرسشنامه دارای ۱۵ سؤال تخصصی بوده که برای طراحی این بخش از طیف پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است.

جدول ۱. نحوه توزیع پرسشنامه‌ها در بین سازمان‌های تحت پوشش وزارت تعاون در استان گیلان

ردیف	نام سازمان	تعداد کارمندان	نسبت افراد در هر گروه جامعه	تعداد افراد نمونه در هر گروه
۱	اداره بهزیستی	۸۳	۰/۱۸	۳۸
۲	صندوق بازنشستگی	۴۰	۰/۰۸	۱۸
۳	اداره کل بیمه سلامت	۹۰	۰/۲	۴۲
۴	اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی	۷۲	۰/۱۶	۳۳
۵	سازمان تأمین اجتماعی	۶۵	۰/۱۴	۳۰
۶	سرپرستی صندوق کارآفرینی امید	۱۵	۰/۰۳	۷
۷	اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای	۸۵	۰/۱۸	۳۹
		۴۵۰	۱	۲۰۷

جهت اندازه‌گیری پایایی ابزار تحقیق از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. برای محاسبه ضریب پایایی ابتدا ۳۰ پرسشنامه بین نمونه‌های جامعه توزیع شد که ضریب آلفای کرونباخ کل پرسشنامه ۸۳ درصد بدست آمد. ضریب پایایی سایر ابعاد تحقیق نیز در جدول زیر ارائه شده است:

جدول ۲. پایایی ابزار تحقیق

ابعاد	مقدار آلفای کرونباخ
سبک رهبری کاریزماتیک	۰/۸۴
سبک رهبری تعامل‌گرا	۰/۷۹
سبک رهبری تحول‌گرا	۰/۸۰
سبک رهبری بصیر	۰/۸۵
عملکرد سازمانی	۰/۸۳

این اعداد نشان دهنده آن است که پرسشنامه مورد استفاده از قابلیت اعتماد و یا عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار می‌باشد.

نتایج تحلیل داده‌ها

به منظور آزمون فرضیه‌های این تحقیق، از روش تحلیل رگرسیون چندگانه استفاده شد. نتایج تحلیل رگرسیون که در جداول زیر خلاصه شده است نشان می‌دهد که سبک‌های رهبری کاریزماتیک، تعامل‌گرا، تحول‌آفرین و سبک رهبری بصیر، هم بخشی قابل ملاحظه‌ای روی عملکرد سازمانی دارند و ۴۵ درصد از تغییرات آن را پیش‌بینی می‌کنند.

جدول ۳. ضریب همبستگی چندگانه

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.677 ^a	.458	.447	.61457

a. Predictors: (Constant), Visionary, Transactional, Charismatic, Transformational

از آنجایی که در آزمون رگرسیون، سطح معنی داری کلیه متغیرها (Sig)، کوچکتر از ۰/۰۵ است، بنابراین این چهار متغیر مستقل بر متغیر وابسته اثرگذارند. به عبارت دیگر تحلیل رگرسیون، ارتباط مستقیم قابل توجهی را میان چهار بعد مورد آزمون و عملکرد سازمانی در سطح معنی داری ۰/۰۵ نشان می‌دهد. از اینرو، نتایج آزمون فرضیه‌ها نشان می‌دهد که عملکرد سازمان‌های منتخب تحقیق در شهر رشت بهبود خواهند یافت اگر این سازمان‌ها: نظارت کافی و درست بر کارمندان داشته، به تعامل و تسهیم دانش بین کارمندان پرداخته، پاسخگویی مسائل، مشکلات و شکایات آنان بوده و در ترسیم چشم‌اندازهای آتی و رفع تعارضات به‌خوبی عمل نمایند. علامت مثبت هر یک از متغیرها نشان می‌دهد که هر چقدر میزان اندازه آن‌ها بزرگ‌تر باشد، سطح عملکرد نیز بالاتر خواهد بود. بنابراین همه سطوح موضوع تحقیق، کاملاً تأیید می‌شود. در میان این متغیرها، سبک رهبری بصیر با ضریب استاندارد (β) ۰/۳۶، دارای بیش‌ترین اثرگذاری مثبت، روی عملکرد می‌باشد و سبک رهبری تعامل‌گرا با ضریب تأثیر ۰/۰۷، کمترین اثرگذاری را بر عملکرد نشان می‌دهد.

جدول ۴. تحلیل رگرسیون چندگانه^a Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.733	.142		5.162	.000
Charismatic	.237	.076	.245	3.122	.002
Transactional	.061	.058	.072	2.048	.046
Transformational	.196	.078	.205	2.530	.012
Visionary	.339	.073	.362	4.635	.000

a. Dependent Variable: Performance

بحث و نتیجه‌گیری

رهبری برای تمام سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف، مهم می‌باشد. از آنجایی که رهبری یک عامل کلیدی برای بهبود عملکرد سازمان است، موفقیت یا شکست سازمان وابسته به اثربخشی رهبری در تمام سطوح می‌باشد. محققان بیان می‌دارند که رهبری، توانایی اثر گذاشتن بر نگرش‌ها، توانایی‌ها و باورهای کارکنان در جهت رسیدن به اهداف سازمانی است.

هرچند، سال‌ها رهبری یک موضوع اصلی در بین محققان بوده است اما تغییرات چشمگیر اجتماعی که در طول دو دهه گذشته اتفاق افتاده باعث شده که بحث رهبری اثربخش، مهم‌تر شده باشد. سبک رهبری در یک سازمان یکی از عوامل مهمی است که در پیشرفت یا عقب‌ماندگی علاقه و تعهد افراد در سازمان نقش قابل توجهی ایفاء می‌نماید. این مطالعه، عمدتاً به بررسی تأثیر سبک رهبری بر عملکرد سازمانی می‌پردازد. نتایج تحقیقات نشان داد که محیط مدیریت کسب و کار در سال‌های اخیر شدیداً چالشی شده و استراتژی‌های توسعه سازمانی اغلب نیازمند تحول هستند. بنابراین، یک کسب و کار بیش از هر زمان دیگری نیازمند کسانی است که رهبری تحول‌آفرین را پیشه نموده و قادر به تغییر استراتژی و فرهنگ سازمانی و هماهنگ نمودن سازمان با نیازمندی‌ها و الزامات محیطی هستند. از طرف دیگر، مسلم است که یک کسب و کار برای بیان چشم‌اندازهای آینده سازمان به رهبری کاریزماتیک و رهبری بصیر نیاز دارد. علاوه بر این، زیردستان از چنین سبک رهبری بالقوه‌ای الهام گرفته و تلاش‌های ذهنی و جسمی بیش‌تری را برای سازمان صرف می‌نمایند. بنابراین، اگر یک سازمان مایل به ارتقاء عملکرد سازمانی است می‌تواند سبک رهبری مناسب را انتخاب کند. بسیاری از محققان و کارشناسان تصور می‌کنند که بخش‌بندی بیش از حد کار و تخصص‌کارکنان، باعث شکل‌گیری احساس کار یکنواخت و خسته‌کننده و کسل‌کننده در آنان می‌شود. بنابراین، به منظور حفظ کارکنان با ظرفیت بالای کار، علاوه بر معرفی و توسعه سیستم‌های انگیزشی استراتژیک و الهام‌بخش، رهبران باید به رهبری کاریزماتیک نیز تمایل داشته باشند. وقتی که در زیردستان تمایل و توانایی به کار کم است، آن‌ها ممکن است رفتارهای خارج از استاندارد و مقررات و یا حتی بالا و یا پایین‌تر از استاندارد انجام دهند. رهبران در چنین شرایطی می‌توانند از اقدامات اصلاحی و مداخله از طریق رهبری تعامل‌گرا را پیشه کنند. نتایج تحقیقات فوق می‌تواند ثابت کند که این مطالعه نه تنها در بررسی متون، ارزیابی داده‌ها، روش تجزیه و تحلیل، چارچوب نظری تحقیق بخوبی عمل کرده بلکه می‌تواند کاربردی عملی نیز داشته باشد. علاوه بر این، نتایج حاصل از این مطالعه یک منبع باارزش برای سازمان‌ها به منظور پیدا کردن سبک رهبری مناسب است.

References

- حقیقی فرد، علی؛ یوسفی، سجاد و اکبر میرزاده (۱۳۸۹). سبک رهبری و پیامدهای آن در چارچوب الگوی رهبری تمام عیار. دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال هفتم، شماره ۲۸، ص ۱۱.
- جاودانی، محمد (۱۳۹۰). بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین و تعامل‌گرا با تعهد سازمانی معلمان. پژوهشنامه مبانی تعلیم و تربیت ۱، ص ۱۴۴.
- رایبیز، استیفن (۱۳۸۹). مبانی رفتار سازمانی. ترجمه ی علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، جلد سوم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رحیمی، غلامرضا؛ نوروزی، محمدرضا و نرگس سریع القلم (۱۳۹۱). بررسی رابطه هوش چندگانه مدیران با اثربخشی سازمانی شرکت گاز استان آذربایجان شرقی. فصلنامه مدیریت، سال نهم، شماره ۲، ص ۲۳.
- رضاییان، علی؛ اسماعیلی گیوی، حمیدرضا و عباس ابراهیمی (۱۳۸۸). ارائه الگوی شکل‌گیری رهبری کاریزماتیک در سازمان از دیدگاه مدیریت برنامه‌ریزی راهبردی. نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۳، ص ۵۰-۳۵.
- رضیانی نژاد، رحیم؛ همتی نژاد، مهرعلی؛ اندام، رضا؛ زارع، صبا و نعمت‌الله صادق‌پور (۱۳۹۰). رابطه سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عملکرد مدیران مدارس با تعهد سازمانی دبیران تربیت بدنی. دوفصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، شماره ۱، ص ۶۳.

نیاز آذری، کیومرث؛ حسن زاده، رمضان و حکیمه خاتون اکبری (۱۳۸۹). بررسی تأثیر سبک رهبری تحول‌گرا و رهبری مراوده‌ای بر وجدان کاری دبیران. فصلنامه تازه‌های روانشناسی صنعتی-سازمانی، سال اول، شماره ۲، ص ۶۱.

- Afacan, Mine., Yozgat, Uğur (2012). A qualitative analysis of charismatic leadership in creative teams: the case of Turkish TV series directors, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, p 228.
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehman, D. R (1995). Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58, 53-66.
- Bhat, Aruna., Verma, Neha., Rangnekar S, Baru., M.K (2012). Leadership style and team processes as predictors of organizational learning, *Team Performance Management*, Vol.18, No.7/8, p. 354.
- Balser, Deborah, John McClusky (2005). Managing Stakeholder Relationships and Nonprofit Organization effectiveness, *Nonprofit management & leadership*, Vol. 15, No. 3, Spring. p295.
- Bruce, A., Tucker, R., Russel, F (2004). Transformational and Transactional Leadership: Association with Attitudes toward Evidence Practice Leadership p: Association Whit Attitude Toward Evidence-Based Practice, *Journal of leadership & Organizational Studies*. Flint: Spring, 10:103-112.
- Berson, Y., Shamir, B., Avolio, B. J., & Popper, M (2001). The relationship between vision strength, leadership style, and context. *The Leadership Quarterly*, 12, 53-73.
- Baum, J. R., Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A (1998). A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology*, 83, 43-54.
- Cinar, Fadime., Kaban, Aysa (2012). Conflict Management and Visionary Leadership: An Application in Hospital Organizations, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, p198.
- Dionne, Shelley D., Chun, Jae Uk, Chanyu, Hao., Serban, Andra., Yammarino, Francis J., Spangler, William D (2012). Article quality and publication impact via levels of analysis incorporation: An illustration with transformational/charismatic leadership, *The Leadership Quarterly*, 23, p1014.
- Duckett, H, and Macfarlane, E (2003). Emotional Intelligence and Transformational Leadership in Retailing, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 24, 309-317.
- Elenkov DS (2002). Effects of leadership on organizational performance in Russian companies. *J. Bus. Res.*, 55(6): 467-480.
- Jaramilo F, Mulki JP, Marshall GW (2005). A Meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *J. Bus. Res.*, 58(6), 705-725.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81, 36-51.
- Morgan, Martin., Rowlinson, Steve., Fellows, Richard., Liu, Anita M.M (2012). Empowering the project team: impact of leadership style and team context, *Team Performance Management*, Vol. 18, No. 3/4, 149-175.
- McGrath, G. R and MacMillan, I. C (2000). *Entrepreneurial Mindset: Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty*. Harvard Business School Press Books.
- Nusair, Naim., Ababneh, Raed., Bae, Yun Kyung (2012). The impact of transformational leadership style on innovation as perceived by public employees in Jordan, *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 22, No. 3, 182-201.
- Özahin, Mehtap., Zehir, Cemal., Acar, A.Zafer (2011). Linking leadership style to firm performance: the mediating effect of the learning orientation, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, p1550.
- San Lam, Cheok., O'Higgins, Eleanor (2012). Enhancing employee outcomes, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 33, No. 2, 149-174.
- Stam, Daan., van Knippenberg, Daan., Wisse, Barbara (2010). Focusing on followers: The role of regulatory focus and possible selves in visionary leadership, *The Leadership Quarterly*, 21, 457-468.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organizational Science*, 4, 577-594.
- Timothy C, Obiwuru., Andy, Okwu., Victoria, Akpa., Idowu, Nwankwere (2011). Effects of leadership style on organizational performance: a survey of selected small scale enterprises in ikosi-ketu council development area of lagos state, Nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research*, Vol.1, No.7, 100-111.

- Wang, Fu-Jin., Jen, Shieh Chich., Ling, Tang Mei (2010). Effect of leadership style on organizational performance as viewed from human resource management strategy, *African Journal of Business Management*, Vol. 4(18), 3924-3936.
- Wilderom, Celeste P.M., Van den Berg, Peter T., Wiersma, Uco J (2012). A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance, *The Leadership Quarterly*, 23, 835–848.
- Wofford, J. C (2002). A Field Study of a Cognitive Approach to Understanding, Transformational and Transactional Leadership. *Leadership Quarterly*. 9: 55-85.
- Zehir, Cemal., GülenErtosun, Öznur., Zehir, Songül., Büsra, Müceldili (2011). The Effects of Leadership Styles and Organizational Culture over Firm Performance: Multi-National Companies in Istanbul, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, p1461.