

## سبک رهبری مشارکتی و تأثیر آن بر اثربخشی سازمانی در سازمان‌های رسانه‌ای با تأکید بر سازمان صداوسیما\*

علی میکائیلی<sup>۱</sup>، علی اکبر فرهنگی<sup>۲</sup>، حمیدرضا حسینی‌دانا<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۹/۰۵/۲۶

تاریخ دریافت: ۹۷/۱۲/۰۷

### چکیده

پژوهش پیش‌رو باهدف بررسی سبک رهبری مشارکتی و تأثیر آن بر اثربخشی سازمانی در سازمان‌های رسانه‌ای با تأکید بر سازمان صداوسیما انجام شده است. پژوهش از حیث هدف کاربردی است، زیرا می‌توان از نتایج این پژوهش جهت ارتقای اثربخشی سازمانی در سازمان‌های رسانه‌ای استفاده کرد و به‌طور خاص می‌خواهیم از نتایج این پژوهش در جهت ارتقای اثربخشی سازمانی، در سازمان صداوسیما استفاده کرده و به‌صورت میدانی به روش پیمایشی با تحلیل همبستگی و تبیین آن در جامعه آماری کارکنان سازمان صداوسیما در تهران انجام شد. نمونه آماری این تحقیق ۴۰۰ نفر از کارکنان معاونت‌های مختلف سازمان صداوسیما در شهر تهران بوده‌اند. این نمونه با روش تصادفی طبقه‌ای متناسب با اندازه به‌صورت سیستماتیک از فهرست کارکنان شاغل در این معاونت‌ها انتخاب شده‌اند. پرسشنامه‌های مورد استفاده، پرسشنامه‌های استاندارد سبک رهبری مشارکتی (۲۰ سؤال) و پرسشنامه اثربخشی سازمانی (۲۸ سؤال) بوده است. پایایی ابزار (پرسشنامه) با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای سبک رهبری مشارکتی ۹۲ درصد و برای اثربخشی سازمانی ۹۱ درصد به‌دست آمده است. مؤلفه‌های مورد بررسی در سبک رهبری مشارکتی عبارت‌اند از: مشارکت، عدالت، پاسخگویی و احساس مالکیت و مؤلفه‌های اثربخشی سازمانی نیز عبارت‌اند از: نوآوری، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و سلامت. نتایج نشان می‌دهد که بین مؤلفه‌های سبک رهبری مشارکتی و اثربخشی سازمانی در رسانه ملی رابطه معنی‌داری در سطح ۱ درصد  $p < 0/01$  وجود دارد. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که بین شاخص‌های سبک رهبری مشارکتی و اثربخشی سازمانی در سازمان صداوسیما رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد، به‌گونه‌ای که کاربرد سبک رهبری مشارکتی سبب افزایش اثربخشی سازمانی در سازمان صداوسیما می‌شود.

### واژه‌های کلیدی

رهبری، سبک رهبری، سبک رهبری مشارکتی، اثربخشی سازمانی، سازمان صداوسیما

\* این مقاله بر اساس نظر داوران، پژوهشی است.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت، گروه مدیریت رسانه، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)  
alimikaeili@yahoo.com

۲. استاد گروه مدیریت رسانه، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
aafarhangi@ut.ac.ir

۳. استادیار، گروه مدیریت رسانه، دانشکده علوم انسانی و هنر، واحد دماوند، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
hoseinidana@gmail.com

## مقدمه

❖ در ادبیات مدیریت از رسانه‌ها با عنوان سازمان‌های رسانه‌ای یاد می‌شود و رسانه را در قالب سازمانی با تمامی مختصات مفروض برای سازمان‌ها در نظر می‌گیرند. پیچیده شدن سازمان‌های رسانه‌ای و همچنین پیچیدگی در نحوه اداره این سازمان‌ها در فضای رقابتی امروزی باعث شده حتی رشته‌ای به نام مدیریت رسانه شکل بگیرد؛ و این خود مؤید آن است که توجه به سبک مدیریت در این سازمان بسیار مهم، ضروری و اجتناب‌ناپذیر است.

از آنجاکه امروزه همه سازمان‌ها به سمت اثربخش بودن پیش رفته‌اند، در سازمان‌های رسانه‌ای نیز چنین اتفاقی باید رخ داده شود؛ بنابراین سازمان صداوسیما نیز که یک سازمان رسانه‌ای است باید برای اثربخش بودن گام‌های مؤثری را بردارد. یکی از عوامل مهم در اثربخشی سازمانی در سازمان‌های رسانه از جمله سازمان صداوسیما سبک رهبری مشارکتی است.

سازمان صداوسیما از نظر مدیریتی به شکل سنتی در حال اداره شدن است. این موضوع در پژوهشی با عنوان «بررسی مسائل مدیریتی سازمان صداوسیما» توسط اعظم علی اصفهانی (۱۳۹۴) انجام شده است، کاملاً مشخص است، عدم توجه به سبک‌های مدیریتی نوین و عدم استفاده از ظرفیت نیروی انسانی موجب شده است که اثربخشی در این سازمان به‌طور مستمر کاهش یابد. یکی از عوامل مهم افزایش اثربخشی در سازمان‌های رسانه‌ای از جمله سازمان صداوسیما سبک رهبری مشارکتی است. تحقیقات نشان می‌دهد که بسیاری از ناکامی‌ها و شکست‌های سازمان‌ها، شرکت‌ها و حتی پروژه‌ها ناشی از سبک نامناسب مدیریتی است (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۳). سبک رهبری مدیران با اثربخشی، کارایی و بهره‌وری سازمان‌ها رابطه دارد (Choik Foong, 2001). آلباران و همکاران (۲۰۰۶) معتقد هستند که در توسعه نظریه‌های مدیریت رسانه از موضوع سبک‌های رهبری نوین غفلت شده است.

سبک رهبری مشارکتی بر آن است تا با بهره‌گیری از چهار مؤلفه یا (شاخص) پاسخگویی، مشارکت، عدالت، احساس مالکیت. خلأهای ناشی از کاستی‌های سازوکارهای مدیریت سنتی را جبران کند و سازمان امروزی را به کمال مطلوب سوق دهد: (Cawthorne, 2010). توسعه سبک رهبری مشارکتی در سازمان‌های رسانه‌ای یک استراتژی کلیدی در اثربخشی سازمانی است. با توجه به اهمیت نیروی انسانی در سازمان‌های رسانه‌ای و نقش آن در رشد و تحقق اهداف سازمانی، پرداختن به سبک‌های رهبری نوین یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های سازمان‌های رسانه‌ای است.

در یک دهه اخیر سازمان صداوسیما از لحاظ افزایش شبکه‌ها و تجهیزات به وضعیت قابل قبولی رسیده است، این موضوع در «کتاب راوی صادق» گزارش عملکرد ۱۰ ساله (۱۳۸۳ تا ۱۳۹۳) سازمان صداوسیما توسط ضرغامی رئیس اسبق سازمان انجام شده، کاملاً مشخص است، اما به نظر می‌رسد که سازمان صداوسیما همانند بسیاری از سازمان‌ها در استفاده بهینه از منابع خویش دچار چالش بوده و اثربخشی سازمانی که رسالت و هدف اصلی هر سازمان است، در این سازمان در حد انتظار نیست، سؤال این است که آیا سبک رهبری مشارکتی تأثیر مثبتی بر اثربخشی سازمانی، در سازمان صداوسیما دارد یا خیر؛ بنابراین هدف اصلی این تحقیق تعیین ارتباط بین سبک رهبری مشارکتی با میزان اثربخشی سازمانی در سازمان صداوسیما است. فرض ما بر این است که بین سبک رهبری مشارکتی با میزان اثربخشی سازمانی در سازمان صداوسیما رابطه وجود دارد.

### اهداف پژوهشی

#### هدف اصلی:

تعیین ارتباط سبک رهبری مشارکتی با میزان اثربخشی سازمانی در سازمان صداوسیما.

#### اهداف فرعی:

تعیین ارتباط «مشارکت» از مؤلفه‌های سبک رهبری مشارکتی با میزان اثربخشی سازمانی در سازمان صداوسیما؛

تعیین ارتباط «عدالت» از مؤلفه‌های سبک رهبری مشارکتی با میزان اثربخشی سازمانی در سازمان صداوسیما؛

تعیین ارتباط «پاسخگویی» از مؤلفه‌های سبک رهبری مشارکتی با میزان اثربخشی سازمانی در سازمان صداوسیما؛

تعیین ارتباط «احساس مالکیت» از مؤلفه‌های سبک رهبری مشارکتی با میزان اثربخشی سازمانی در سازمان صداوسیما.

### فرضیه‌های پژوهشی

#### فرضیه اصلی:

بین سبک رهبری مشارکتی با میزان اثربخشی سازمانی رابطه وجود دارد.

#### فرضیه فرعی:

بین «مشارکت» از مؤلفه‌های رهبری مشارکتی با میزان اثربخشی سازمانی رابطه وجود دارد؛

بین «عدالت» از مؤلفه‌های رهبری مشارکتی با میزان اثربخشی سازمانی رابطه وجود دارد؛

بین «پاسخگویی» از مؤلفه‌های رهبری مشارکتی با میزان اثربخشی سازمانی رابطه وجود دارد؛ بین «احساس مالکیت» از مؤلفه‌های رهبری مشارکتی با میزان اثربخشی سازمانی رابطه وجود دارد.

### مفاهیم نظری پژوهش

**رهبری<sup>۱</sup>:** فرآیند نفوذ اجتماعی که در آن رهبر به دنبال مشارکت داوطلبانه زیردستان جهت دستیابی به اهداف سازمانی است (فرهنگی، ۱۳۹۵).

**سبک رهبری<sup>۲</sup>:** سبک رهبری عبارت است از رفتاری که مدیر به هنگام هدایت کردن فعالیت‌های دیگران از خود نشان می‌دهد (علاقه‌بند، ۱۳۹۰).

**سبک رهبری مشارکتی<sup>۳</sup>:** در این سبک مدیریت، اعتماد و اطمینان کاملی در تمام زمینه‌ها نسبت به کارکنان وجود دارد. از اندیشه‌ها و عقاید کارکنان به‌گونه‌ای سازنده استفاده می‌شود. ارتباطات، نه فقط از بالا به پایین بلکه به‌طور افقی و مورب نیز جریان دارد. انگیزش کارکنان بر مبنای مشارکت گروهی در تعیین هدف‌ها، بهبود روش‌ها و ارزشیابی چگونگی کار صورت می‌گیرد. در این سبک رهبری، تعامل بین مدیران و کارکنان، گسترده، دوستانه و توأم با اعتماد و اطمینان فراوان است. در سبک رهبری مشارکتی، سازمان رسمی و غیررسمی اغلب یکی است و همه کارکنان در جهت هدف‌های سازمان تلاش می‌کنند (ایران‌نژاد پاریزی و گهر، ۱۳۹۰).

رهبری مشارکتی با عناوین مختلفی در پژوهش‌های رهبری به کار گرفته شده است. «هم رهبری، رهبری، رهبری توزیع‌شده، رهبری جمعی و رهبری همکارانه» عباراتی هستند که مورد استفاده قرار گرفته‌اند. در این میان دو عبارت رهبری مشارکتی و رهبری توزیع‌شده، عبارات غالب هستند. رهبری مشارکتی فرایند تعاملی و پویایی است که میان اعضای گروهی یا سازمانی رخ می‌دهد و هریک از اعضا بر دیگری در رسیدن به اهداف گروه و سازمان تأثیر می‌گذارند (کاظمی و علوی، ۱۳۹۱).

رهبری مشارکتی به تلاش‌های بهتر و هماهنگی و بهره‌وری بیشتر منجر می‌شود، رهبری مشارکتی می‌تواند عملکرد گروه را حتی در کارهای پیچیده افزایش دهد (Chiung, 2013)،

- 
1. Leadership
  2. Leadership Style
  3. Participative Leadership

همچنین رهبری مشارکتی می‌تواند نسبت به رهبری سنتی که تنها توسط یک عضو اعمال می‌شود غلبه کند و همه اعضا را در امور مشارکت دهد (White & Smith, 2010).

رهبری مشارکتی زمانی به وجود می‌آید که به‌جای اینکه کارها توسط یک رهبر واحد تعیین شوند، نقش‌های رهبری، مسئولیت‌ها و یا عملکردها در میان اعضای گروه به اشتراک گذاشته شده، یا توزیع می‌شود (Dea & et al, 2015).

**اثربخشی سازمانی<sup>۱</sup>:** اثربخشی سازمانی درجه‌ای است که یک سازمان هدف‌هایش را تشخیص و به آن‌ها دست یابد (ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۹۵). به‌عبارت‌دیگر اثربخشی سازمانی، درجه نزدیکی یک سازمان به هدف‌هایش را نشان می‌دهد (Zheng & et al, 2010).

### پیشینه پژوهش

در حوزه به‌کارگیری سبک رهبری مشارکتی و تأثیر آن بر اثربخشی سازمانی، در سازمان‌ها، تحقیقات زیادی انجام شده است که همواره با نتایج مطلوبی نیز همراه بود:

در پژوهشی که زکی و همکاران (۱۳۹۴)، با عنوان «بررسی رابطه بین سبک مدیریت با اثربخشی سازمانی» انجام داده‌اند، نشان می‌دهند که بین سبک‌های مدیریت با اثربخشی سازمانی در مدارس مقطع ابتدایی، ارتباط مستقیم وجود دارد.

نصیری و قنبری (۱۳۹۴)، نیز در پژوهشی که با موضوع «سبک رهبری توزیع‌شده و اثربخشی سازمانی مدارس» انجام داده‌اند، نتایج به‌دست‌آمده نشان می‌دهد که بین وضعیت رهبری توزیع‌شده (رهبری مشارکتی) و اثربخشی سازمانی مدارس رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

عابدینی و شهابی‌فر (۱۳۹۱)، در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه سبک مدیریتی مدیران با اثربخشی سازمانی در مدارس ابتدایی آموزش و پرورش شهرستان باوه» نشان داده‌اند که بین سبک‌های مدیریت و اثربخشی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

ابیلی و همکاران (۱۳۹۲)، در پژوهشی که با عنوان «تأثیر مدیریت مشارکتی بر رضایت شغلی و اثربخشی سازمانی انجام شده است» نشان داده‌اند که بین مشارکت سازمانی و اثربخشی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

ایمانی (۱۳۹۰)، نیز در پژوهشی که با عنوان «رابطه مدیریت مشارکتی و جو سازمانی با اثربخشی مدیران مدارس راهنمایی شهرستان بندرعباس» انجام داده است، نتایج پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت مشارکتی باعث اثربخشی سازمانی می‌شود.

روشندل اربطانی (۱۳۸۳)، در پژوهش «بررسی و ارزیابی ارتباط بین مدیریت مشارکتی و اثربخشی کارکنان در وزارت تعاون» پرداخته است، نتایج حاکی از آن است که مدیریت مشارکتی باعث افزایش اثربخش کارکنان می‌شود.

پژوهش‌های خارجی انجام شده نیز نشان می‌دهند که سبک رهبری مشارکتی بر اثربخشی سازمانی تأثیر مثبت دارد:

در پژوهشی که رافائل و تیل<sup>۱</sup> (۲۰۱۳)، با موضوع «سبک رهبری و اثربخشی سازمانی در بنگاه‌های کوچک» انجام داده‌اند، نشان می‌دهند که بین سبک رهبری دموکراتیک و اثربخشی سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

التنجی و ابراهیم<sup>۲</sup> (۲۰۱۲)، نیز در پژوهشی که با موضوع «سبک رهبری مدیر و اثربخشی آن در مدارس دبی» انجام داده‌اند، نتایج حاکی از آن است که سبک رهبری تحول‌گرا و سبک رهبری مشارکتی بیشترین تأثیر را در اثربخشی مدارس دارند.

آندریپولس<sup>۳</sup> (۲۰۰۱)، در پژوهشی که به موضوع «سبک‌های مدیریت می‌پردازد»، نشان می‌دهند که سبک مدیریت مشارکتی و دموکراتیک منجر به افزایش خلاقیت و اثربخشی سازمانی می‌شود در حالی که سبک مدیریت استبدادی خلاقیت و اثربخشی را تقلیل می‌دهد.

لی یو<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) نیز در پژوهش خود، دریافت که روابط میان افراد و ارتباط میان مدیران و کارکنان نقش مهمی در موفقیت مدیریت مشارکتی داشته و باعث اثربخشی فعالیت‌های آن‌ها می‌شود. همچنین او نشان داده است که مدیریت مشارکتی باعث اثربخشی سازمان می‌شود.

لوتانز و پیتر سون<sup>۵</sup> (۲۰۰۲) در پژوهش خود که مشارکت کارکنان و اثربخشی مدیران را بررسی کرده‌اند، نشان داده‌اند که مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها بر اثربخشی مدیران تأثیر می‌گذارد و نتیجه می‌گیرد که اثربخش بودن مدیران باعث اثربخشی سازمان می‌شود.

هاچ و دولبون<sup>۶</sup> (۲۰۱۳) در پژوهشی به «هدف استفاده از رهبری مشارکتی در برنامه‌ریزی منابع سازمانی و پیاده‌سازی سیستم مدیریت منابع انسانی» به این نتیجه رسیدند که رهبری مشارکتی در سازمان‌ها منجر به افزایش مشارکت کارکنان در برنامه‌های مختلف سازمان می‌شود. افزایش

- 
1. Rafaela & teal
  2. AL- Taneji & Ibrahim
  3. Andriopoulos
  4. Liu
  5. Luthans & Peterson
  6. Hoch & Dulebohn

مشارکت موجب شناسایی توانایی‌های مختلف کارکنان شده و در نتیجه باعث افزایش اثربخشی سازمانی می‌شود.

نتایج پژوهش‌های (داخلی و خارجی) بیانگر این واقعیت است که به‌کارگیری سبک رهبری مشارکتی باعث افزایش یادگیری بهتر، تعهد بالای کارکنان، افزایش خلاقیت، کشف استعداد، شناسایی توانایی‌های مختلف کارکنان، مشارکت فعال کارکنان در برنامه‌ها و فعالیت‌ها، ارتقای روحیه، ایجاد انگیزش، افزایش همکاری گروهی، تصمیم‌گیری بهتر گروه، افزایش میزان عملکرد گروهی، توسعه مهارت کارکنان، افزایش همبستگی بیشتر و در نهایت باعث اثربخش بودن سازمان می‌شود.

### مبانی نظری پژوهش

#### نظریات و پارادایم رهبری

به‌طور کلی، رویکردهای رهبری را می‌توان در چهار دسته تئوری ابرمرد یا خصوصیات فردی رهبری، تئوری‌های رفتاری، تئوری‌های اقتضایی و تئوری‌های نوین رهبری دسته‌بندی نمود؛ که هر کدام از این الگوها با یک مبانی فکری متفاوت سعی در تشریح فرآیند رهبری دارند (فرهنگی، ۱۳۹۵).

جدول ۱. پارادایم تئوری‌های رهبری (فرهنگی، ۱۳۹۵) و (Bray man, 1992)

| تأکید بر   | دهه‌ها                              | مطالعات انجام شده   | نظریه‌ها             |
|--|-------------------------------------|---|----------------------|
| توانایی رهبری ذاتی است   | تا اواخر دهه ۱۹۴۰                   | تئوری ابرمرد یا تئوری صفات شخصیتی   | تئوری‌های شخصیتی     |
| اثربخشی رهبر در گرو کیفیت رفتار رهبر است                       | از اواخر دهه ۱۹۴۰ تا اواخر دهه ۱۹۶۰ | تحقیقات دانشگاه آیووا<br>تحقیقات دانشگاه اوهایو<br>تحقیقات دانشگاه میشیگان<br>تئوری شبکه رهبری بیک و موتون                                | تئوری‌های رفتاری     |
| اثربخشی رهبری در گرو موقعیت است. همه چیز به موقعیت بستگی دارد. | از اواخر دهه ۱۹۶۰ تا اواخر دهه ۱۹۸۰ | الگوی اقتضایی فیدلر<br>تئوری مسیر - هدف<br>الگوی اقتضایی هرسی و بلانچارد<br>الگوی رهبری هنجاری<br>تئوری جانشین‌های رهبری                  | تئوری‌های اقتضایی    |
| رهبران به چشم‌انداز نیاز دارند                                 | از اوایل دهه ۱۹۸۰                   | رهبری تحول‌گرا (تحول‌آفرین)،<br>رهبری عمل‌گرا<br>رهبری مشارکتی<br>رهبری فرهمند<br>رهبری خدمتگزار<br>رهبری ممتاز<br>رهبری تبادل رهبر - عضو | تئوری‌های رهبری نوین |

با توجه به اهمیت منابع انسانی در سازمان‌ها، ضرورت مدیریت صحیح آن‌ها یکی از دغدغه‌های مدیران امروزی است. امروزه مدیریت سازمان‌ها به شکل سنتی و متداول آن منسوخ گردیده است. تحول، نوآوری، خلاقیت، مشارکت، آینده‌نگری، ایجاد انگیزش، هدایت صحیح کارکنان و ایجاد اثربخشی در کارکنان از جمله ویژگی‌های مهم مدیریت امروز است که تحت عنوان سبک رهبری نوین سازمانی از آن یاد می‌شود. سبک رهبری عنصری مهم برای حیات، رشد، بالندگی یا مرگ سازمان‌ها محسوب می‌شود. با توجه به محیط رقابتی و پیچیده سازمان‌ها، توفیق سازمان بدون به کاربردن سبک رهبری مناسب چندان مقدور نیست (غلامزاده، ۱۳۹۵).

موفقیت سازمان‌ها در تحقق اهداف سازمانی، در گرو سبک‌های نوین رهبری سازمانی است. سبک رهبری مشارکتی یکی از سبک‌های نوین رهبری سازمانی است که با به رسمیت شناختن اهمیت نیروی انسانی تلاش می‌کند راهکارهایی را برای حضور فعالانه کلیه افراد در فعالیت‌های سازمان بیابد. این سبک رهبری که هم مبتنی بر مبانی نظری محکمی است و هم از روش‌های



اجرایی قابل استفاده‌ای بهره می‌برد، در سال‌های اخیر در بسیاری از سازمان‌ها تولیدی، خدماتی و اداری به کار گرفته شده و پیامدهای مطلوبی نیز به همراه داشته است. (ایمانی، ۱۳۹۰). بدیهی است که در سازمان‌های رسانه‌ای از جمله سازمان صداوسیما به دلیل نقش کلیدی که سرمایه انسانی دارد، بکارگیری سبک رهبری مشارکتی بسیار ضروری است.

### پایه و اساس سبک رهبری مشارکتی

پایه و اساس این سبک رهبری، انجام دادن کارها به صورت گروهی است. در سبک رهبری مشارکتی، ضمن توجه به منشأ تغییر و تحولات، علاقه به حل کردن مشکلات و چالش‌های پیش رو به صورت گروهی است. در این سبک رهبری، اعتقاد راسخ به عقل، منطق، تخصص و خرد جمعی وجود دارد؛ و تصمیم‌گیری گروهی و مشارکت در گروه از اصول اساسی رهبری مشارکتی است (خوش دهان، ۱۳۹۵). تأکید اصلی رهبری مشارکتی، بر همکاری و مشارکت کارکنان استوار است و می‌خواهد از ایده‌ها، نظرات و ابتکارت آن‌ها در حل مشکلات و مسائل سازمان استفاده کند. لذا اساس فرآیند این سبک رهبری بر بنیان تقسیم اختیارات بین رهبری و کارکنان استوار است (عباس زادگان، ۱۳۹۲). در این سبک رهبری، رهبر مسئله را برای کارکنان بیان می‌کند و نقطه نظرات و پیشنهادهای آن‌ها را از کارکنان قبل از اتخاذ تصمیم جویا می‌شود (جیسون ای و دیگران، ۱۳۹۳). در سازمان‌های رسانه‌ای به علت اینکه تنوع تخصص‌ها و همچنین تنوع فعالیت‌ها زیاد است، احتیاج به تصمیم‌گیری گروهی بیشتر قابل لمس است.

### مؤلفه یا شاخص‌های سبک رهبری مشارکتی

رهبری مشارکتی برای عملی شدن به چهار مؤلفه یا شاخص که به عنوان عناصر تشکیل‌دهنده این نظریه شناخته شده‌اند نیاز دارد. این مؤلفه‌ها عبارت‌اند از:

**پاسخگویی:** پاسخگویی اشاره به مسئولیت‌پذیری افراد در قبال وظیفه محوله دارد. در رهبری مشارکتی، همه در قبال تمامی امور پاسخگو هستند.

**مشارکت:** مشارکت اشاره به این موضوع دارد که در رهبری مشارکتی همه کارکنان به صورت فعال و خودجوش در امور مختلف همکاری می‌کنند، آن‌ها با یکدیگر در تمامی امور اطلاعات خود را در اختیار دیگری قرار داده و به یکدیگر کمک می‌کنند. مهم‌ترین عنصر در بخش مشارکت در بحث رهبری مشارکتی، ارتباط صادقانه و مبتنی بر اعتماد بین کارکنان است

**عدالت:** عدالت اشاره به برابری همه افراد دارد. در رهبری مشارکتی همه افراد از حق و حقوق یکسان برخوردار هستند و همه کارکنان می‌توانند در امور همکاری کنند، البته عدالت باید متناسب با توانایی‌های هر فرد باشد.

**احساس مالکیت:** مالکیت به احساس تعلق و تعهد اعضاء نسبت به سازمان و اهداف گروه دارد و هیچ فردی احساس جدایی از گروه نمی‌کند و خود را متعلق به سازمان می‌داند (Cawthorne, 2010).

### مزایای رهبری مشارکتی

افزایش سطح خلاقیت و نوآوری: این مدل به لحاظ ویژگی‌ها و نتایج، بستر مناسبی برای شکوفایی استعدادها و پرورش توانایی‌های بالقوه خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها فراهم می‌کند. افزایش سطح رضایت شغلی: به دلیل اینکه افراد از لحاظ درونی و بیرونی و نیز از جنبه‌های مادی و معنوی مورد تشویق قرار می‌گیرند، در مجموع سطح رضایت‌مندی شغلی آنان افزایش می‌یابد. ایجاد روحیه گروهی کارکردن: مشارکت در تصمیمات به کارکنان می‌آموزد که باید به نظر دیگران احترام بگذارد. خودباوری: مشارکت خودباوری و اعتماد به نفس را تقویت می‌کند.

افزایش سطح انگیزش شغلی: هنگامی که کارکنان در تعیین، تدوین و تصویب دستورالعمل‌ها و برنامه‌های کاری مشارکت داشته و در تصمیم‌گیری‌ها نقش تعیین‌کننده فعال را دارند. در نتیجه باعث افزایش سطح انگیزش شغلی در کارکنان می‌شود.

توسعه مهارت‌ها و افزایش سطح دانش و اطلاعات: حل مشکلات به توسعه مهارت‌ها کمک می‌کند و باعث انگیزش و سوق دهی افراد به سمت یادگیری بیشتر و ارتقای سطح دانش شغلی می‌گردد.

کاهش نظارت مدیران سطوح بالاتر: با گسترش روحیه خود مدیریتی و بسط مهارت‌ها، نیاز به نظارت سطوح بالایی سازمان کاهش می‌یابد.

کاهش تنش‌ها: رضایت پرسنلی و توسعه فرهنگ ارتباطات در سطوح مختلف، تنش‌های فردی را تخفیف می‌دهد.

کمک به بهبود کیفیت کالاها و خدمات: وقتی کارکنان خود در تصمیم‌گیری‌ها سازمان سهیم باشند. همراه با انگیزه بیشتر برای نیل به نتایج مطلوب به طرف خود مدیریتی کشیده می‌شوند؛ بنابراین بستر فرهنگ مدیریت کیفیت فراگیر هموار گشته و کیفیت کالاها و خدمات بهبود می‌یابد.

کمک به ارتقای سطح بهره‌وری: مشارکت باعث بهبود کیفیت، کاهش ضایعات و حذف دوباره کاری‌ها می‌شود و سایر ضررهای کیفیتی را کاهش می‌دهد. در نتیجه با افزایش کمی و کیفی خروجی‌ها، ارتقای سطح بهره‌وری را ممکن می‌سازد (علوی، ۱۳۸۴).

### معیارها و شاخص‌های اثربخشی سازمانی در سازمان‌های رسانه‌ای

با توجه به ضرورت سنجش اثربخشی در سازمان‌ها و نقش ویژه آن در بقای سازمان‌های رسانه‌ای، تعیین و تبیین شاخص‌های اثربخشی در سازمان‌های رسانه‌ای از اهمیت بسزایی برخوردار است (فرهنگی و ببران، ۱۳۹۳). در اوایل دهه ۱۹۷۰ تحقیقات وسیعی در مورد اثربخشی سازمانی صورت گرفت؛ که منجر به ارائه معیارها و شاخص‌های سی‌گانه متفاوتی شد. این معیارها و شاخص‌ها عبارت‌اند از (رایبیز، ۱۳۹۶).

اثربخشی کلی: نوعی ارزیابی کلی است که تا حد زیادی از معیارهای متعددی بهره می‌جوید. معمولاً از طریق ترکیب نمودن اسناد عملکرد گذشته یا به‌دست آوردن ارزیابی‌های کلی و یا از طریق قضاوت‌های اشخاص بصیر و مطلع نسبت به عملکرد سازمان، اندازه‌گیری می‌شود.

بهره‌وری: بهره‌وری یعنی توانایی در به‌کارگیری مقدار کمتری از نیروی کار و سایر مواد مصرفی و تولید یا ارائه خدمات بیشتر است.

کارایی: نسبتی است که نوعی مقایسه‌ای را بین برخی از جنبه‌های عملکرد واحد با هزینه‌های متحمل شده جهت تحقق آن عملکرد، نشان می‌دهد.

سود: مبلغ درآمد حاصل از فروش منهای کل هزینه و تعهدات ایجاد شده است. معمولاً نرخ برگشت سرمایه و درصد بازدهی فروش کل را می‌توان معادل سود دانست.

کیفیت: کیفیت عبارت است از آماده بودن محصول یا خدمت برای استفاده‌کننده که خود نیازمند کیفیت طراحی، انطباق، در دسترس بودن و مناسب بودن مکان ارائه محصول و خدمت است. به عبارت دیگر کیفیت محصول یا خدمات عمده‌ای که به‌وسیله سازمان ارائه می‌شود ممکن است شکل‌های عملیاتی متعددی را به خود بگیرد که به‌وسیله نوع محصولات و خدمات ارائه‌شده توسط سازمان تعیین می‌شود.

حوادث: میزان سوانحی که حین کار اتفاق می‌افتد و ائتلاف وقت را موجب می‌شود. رشد و توسعه: به‌وسیله افزایش در متغیرهایی نظیر کل نیروی کار، ظرفیت کارخانه، دارایی‌ها، میزان فروش و سود و سهم بازار و همچنین میزان ابداعات و اختراعات جدید، نشان داده می‌شود؛ و بر مقایسه وضعیت فعلی سازمان با وضعیت گذشته آن دلالت دارد.

میزان غیبت در کار: تعریف متداول از غیبت، اشاره به غیبت‌های غیرموجه دارد؛ اما علاوه بر این، تعاریف متعددی از غیبت وجود دارد (نظیر کل زمان غیبت نسبت به میزان وقوع حوادث).

جابه‌جایی (ترک خدمت): میزان خاتمه خدمت‌هایی که به‌صورت دوطرفه صورت می‌گیرد (رابینز، ۱۳۹۶). به‌عبارت‌دیگر ترک خدمت اختیاری کارکنان از سازمان (زاهدی و دیگران، ۱۳۹۳).

رضایت شغلی: رضایتمندی شغلی را به طرق مختلفی تعبیر و تعریف کرده‌اند، اما یک نظریه معتبر آن را به‌عنوان رضایت فرد نسبت به آنچه از شغل برای او حاصل می‌شود، تعریف می‌کند.

انگیزش: معمولاً به میزان آمادگی فرد برای درگیر شدن در اعمال هدفمند یا فعالیت‌های شغلی گفته می‌شود. انگیزش، احساس مرتبط با رضایتمندی حاصل از نتایج کار فرد نیست، بلکه بیشتر به آمادگی یا میل به کار برای تحقق اهداف شغلی برمی‌گردد (رابینز، ۱۳۹۶). به‌عبارت‌دیگر انگیزش حالتی درونی است که انسان را به انجام فعالیت خاصی ترغیب می‌کند (رضائیان، ۱۳۸۷).

روحیه: به‌عنوان پدیده‌ای گروهی که متضمن تلاش مضاعف، یکی شدن اهداف فرد و سازمان و ایجاد تعهد و احساس تعلق است، تعریف می‌شود. روحیه، مسئله‌ای گروهی بوده و انگیزش، موضوعی فردی به شمار می‌آید

کنترل: میزان و توزیع کنترل مدیریت در یک سازمان است که به مدد آن رفتار اعضای سازمان تحت نفوذ قرار گرفته و جهت داده می‌شود (رابینز، ۱۳۹۶). کنترل، فعالیتی است که ضمن آن، عملیات پیش‌بینی‌شده با عملیات انجام‌شده مقایسه می‌شوند و در صورت وجود اختلاف و انحراف بین آنچه باید باشد و آنچه هست، رفع و اصلاح می‌شود (الوانی، ۱۳۹۵).

انسجام / تعارض: انسجام به‌عنوان اینکه، افراد در سازمان همدیگر را دوست داشته باشند، باهم خوب کار کنند و ارتباطات همه‌جانبه و باز باهم داشته باشند تلاش‌های کاری آن‌ها هماهنگ باشد، تعریف می‌شود و تعارض به‌عنوان برخورد فیزیکی، لفظی، هماهنگی ضعیف و ارتباطات غیر اثربخش تعریف شده است (رابینز، ۱۳۹۶)، تعارض وضعیتی اجتماعی است که در آن، دو یا چند نفر

درباره موضوع‌های اساسی مربوط به سازمان یا باهم توافق ندارند یا نسبت به یکدیگر قدری خصومت احساسی نشان می‌دهند (رضائیان، ۱۳۸۷).

**انعطاف‌پذیری / انطباق:** انطباق و انعطاف‌پذیری به توانایی یک سازمان برای تغییر رویه‌های استاندارد عملیاتی خود در پاسخ به تغییرات محیطی سازمان اشاره دارد

**برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری:** به میزانی که یک سازمان به‌طور اصولی و منظم گام‌هایی را که در آینده باید بردارد، مشخص می‌سازد و خود را درگیر رفتار هدف‌گذاری شده می‌کند، اشاره دارد.

**اجماع در هدف:** جدای از تعهد واقعی به اهداف سازمانی، اجماع در هدف، به میزانی که همه افراد یک سازمان، هدف واحدی را برای سازمان خود متصورند، اشاره دارد.

**نهادینه کردن اهداف سازمانی:** به پذیرش اهداف سازمانی اشاره داشته و بر این باور است که اهداف سازمانی صحیح و درست هستند.

**سازگاری نقش و هنجار (توافق و تجانس):** به حد و حدودی که اعضای سازمان در خصوص موضوعاتی از قبیل نگرش‌های مساعد نسبت به سرپرستی، انتظارات نقش، روحیه و الزامات نقش توافق دارند، اشاره می‌کند.

**مهارت‌های ارتباطی مدیریتی:** به سطوح مهارت‌هایی که مدیران در ارتباط با سرپرستان، زیردستان و همکاران خود در قالب ارائه حمایت‌های مختلف، یا تسهیل تعاملات سازنده و مفید و ایجاد اشتیاق برای تحقق اهداف و عملکرد عالی بکار می‌گیرند، اشاره دارد.

**مهارت‌های وظیفه‌ای مدیریتی:** به سطوح مهارت‌های کلی اشاره دارد که مدیران سازمان و رهبران گروه‌ها برای تحقق وظایف سازمانی لازم دارند. مهارت‌هایی که مدیران در هنگام تعامل با اعضای سازمان به کار می‌برند، در این مقوله قرار نمی‌گیرد (رابینز، ۱۳۹۶). مهارت‌های وظیفه‌ای مدیران، یعنی درجه‌ای از مهارت‌ها، که به‌کارگیری آن‌ها مدیران را قادر می‌سازد تا وظایفی را که به آن‌ها محول شده به‌خوبی انجام دهند (فرهنگی و ببران، ۱۳۹۳).

**مدیریت اطلاعات و ارتباطات:** کارآیی، صحت و دقت در تجزیه و تحلیل اطلاعات مهم برای اثربخشی سازمانی است.

آمادگی: قضاوت کلی در خصوص این احتمال که سازمان خواهد توانست، برخی از وظایف جدیدی که از آن خواسته می‌شود را به‌طور موفقیت‌آمیز انجام دهد. به‌عبارت‌دیگر آمادگی یعنی ارزیابی میزان آمادگی سازمان برای انجام تخصص‌های جدید.

بهره‌برداری از محیط: میزان یا حدی که سازمان به‌طور موفقیت‌آمیز با محیط خود در تعامل بوده و منابع باارزش و کمیاب موردنیاز خود را به‌دست می‌آورد (رابینز، ۱۳۹۶). تعامل با محیط به مفهوم سنجش موفقیت سازمان در تعامل با محیط اطراف خود به‌نحوی که در این تعامل، منابع باارزش و ضروری برای فرآیند اثربخشی سازمان به دست آید (فرهنگی و بیران، ۱۳۹۳).

ارزیابی به‌وسیله پدیده‌های خارجی: ارزیابی راجع به سازمان یا واحد که توسط افراد و سازمان‌های موجود در محیط صورت می‌گیرد. وفاداری و اعتماد به سازمان، حمایت گروه‌هایی نظیر عرضه‌کنندگان مواد اولیه، مشتریان، سهامداران، مؤسسه‌های اجرایی و افراد جامعه باعنوان فوق مطرح می‌شود (رابینز، ۱۳۹۶). به‌عبارت‌دیگر ارزشیابی سازمان از طریق منابع خارج از آن، یعنی ارزیابی سازمان از طریق افراد و سایر نهادهایی که در محیط آن قرار می‌گیرند و با آن در تعامل هستند، اعتماد، وفاداری و حمایتی که از جانب این گروه‌ها به‌عنوان تهیه‌کنندگان مواد اولیه، مشتریان، سهام‌داران و سایرین به این سازمان داده می‌شود (فرهنگی و بیران، ۱۳۹۳).

ثبات: حفظ و نگهداری ساختار، بخش‌های کارکردی سازمان و منابع موردنیاز آن‌ها در طی زمان، به‌ویژه در دوره‌های حساس زمانی به ثبات سازمان اشاره دارد (رابینز، ۱۳۹۶). به‌عبارت‌دیگر ثبات یعنی حفظ ساختار، عملکرد و منابع سازمان در طول زمان، خصوصاً در طی دوران بحران و ناآرامی حاکم بر سازمان (فرهنگی و بیران، ۱۳۹۳).

ارزش منابع انسانی: نوعی معیار ترکیبی که به ارزش کلی اعضای سازمان برمی‌گردد و در قالب ترازنامه یا حسابداری بیان می‌شود.

مشارکت و نفوذ مشترک: میزان یا حدی که افراد، در درون سازمان در اتخاذ تصمیماتی که مستقیماً بر کار و سرنوشت آن‌ها تأثیر می‌گذارد، مشارکت دارند (رابینز، ۱۳۹۶). به‌عبارت‌دیگر درجه‌ای که از طریق آن، میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها قابل برآورد است (فرهنگی و بیران، ۱۳۹۳).

تأکید بر آموزش و توسعه: میزان تلاش و کوششی که سازمان جهت به‌سازی و توسعه منابع انسانی خود به کار می‌گیرد. به‌عبارت‌دیگر منظور از آموزش و توسعه، افزایش توانایی‌های تخصصی و مهارت کارکنان در انجام وظایف محوله و به فعلیت درآوردن پاره‌ای از توانایی‌های بالقوه آن‌هاست

(رابینز، ۱۳۹۶). آموزش و توسعه به معنای مجموعه کوشش‌های سازمان که به ارتقاء و پیشبرد منابع انسانی منجر می‌شود (فرهنگی و ببران، ۱۳۹۳).

تأکید بر موفقیت (دستاوردها): مقایسه‌ای است بین نیاز فردی برای رسیدن به موفقیت و ارزشی که سازمان برای تحقق اهداف جدید عمده خود قائل است (رابینز، ۱۳۹۶). کوشش‌های سازمان برای رسیدن به اهداف عالی‌تر و نوین (فرهنگی و ببران، ۱۳۹۳).

اگر برای سازمان مدلی عقلایی قائل شویم می‌توانیم اثربخشی سازمانی را توانایی سازمان برای دستیابی به اهداف دانست و اگر سازمان را یک سیستم اجتماعی تلقی کنیم می‌توانیم اثربخشی را قابلیت سازگاری سازمان با شرایط محیطی دانست و هدف از ایجاد سازمان را دستیابی به اهداف از طریق رفتارهای اثربخش دانست. (علاقه بند، ۱۳۹۰).

### دلایل اندازه‌گیری اثربخشی سازمانی در سازمان‌های رسانه‌ای

- بررسی میزان عملکرد استراتژی‌ها و به تبع آن تحقق اهداف سازمان؛
- با پیگیری میزان پیشرفت در جهت اهداف تعیین شده مشخص می‌شود که آیا سیاست‌های تدوین شده به صورت موفقیت‌آمیزی به اجرا درآمده‌اند یا خیر؛
- با اندازه‌گیری اثربخشی سازمان، اندازه‌گیری مخاطبان و مشتری‌ها مشخص می‌شود و اینکه آیا سیاست‌های جذب مخاطب و مشتری صحیح تدوین شده‌اند یا خیر؛
- کنترل فعالیت‌ها و بررسی مؤثر بودن فرآیندها و راهکارهای اجرایی؛
- اندازه‌گیری اثربخشی سازمان موجب انعکاس وضعیت سازمان به مدیران جهت تصمیم‌گیری‌های مدیریتی فراهم می‌شود؛
- مقایسه وضعیت فعلی سازمان با دوره‌های گذشته آن؛
- ارزیابی و اندازه‌گیری اثربخشی سازمانی امکان شناسایی زمینه‌هایی که مدیریت باید توجه بیشتری به آن‌ها بنماید را میسر می‌سازد و به شناسایی فرصت‌ها و محدودیت‌ها کمک می‌کند؛
- تحلیل محیط داخلی سازمان و شناخت قوت‌ها و ضعف‌های آن؛
- زمینه‌سازی طراحی نظام انگیزش عملکرد کارکنان؛
- آگاهی یافتن مدیران از اثربخشی تصمیمات اخذ شده قبلی؛
- اطمینان از صحت استراتژی و تداوم حرکت آن و بازخورد تحقق اهداف؛

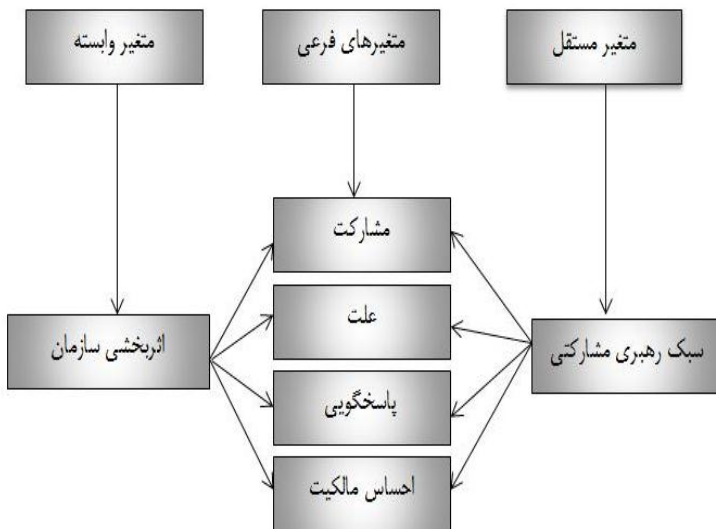
❖ ۱۴۴ فصلنامه علمی رسانه‌های دیداری و شنیداری

- شناسایی مشکلات سازمان و زمینه‌سازی جهت رفع آن‌ها؛
- فراهم شدن اطلاعات لازم برای برنامه‌ریزی و توسعه منابع انسانی؛
- فراهم شدن مسیر رشد و توسعه بهبود فرایندها؛
- نظام‌مند شدن تشویق‌ها و تنبیه‌ها؛
- برقراری ارتباط منطقی بین سبک مدیران و رفتار کارکنان؛
- تحت کنترل قرارگیری دارایی‌های مشهود و نامشهود؛
- ارزیابی عملکرد درست سیستم بازخورد؛
- بهبود فرآیندهای برنامه‌ریزی و تخصیص منابع و تصمیم‌گیری‌ها؛
- اثربخشی سازمانی موجب ارزیابی عملکرد سبک‌های رهبری و مدیریتی؛
- اندازه‌گیری اثربخشی سازمان نشان می‌دهد که سازمان تا چه اندازه توانسته است به اهداف موردنظر خود برسد و تا چه اندازه توانسته است موارد ۲۰ گانه فوق را محقق کند (دفت، ۱۳۹۲).

### مدل مفهومی پژوهش

برای تدوین و آزمون فرضیات، هر پژوهشگر نیازمند ارائه مدل مفهومی تحقیق است تا بر اساس آن ضمن شناسایی متغیرها، روابط بین متغیرها را نیز تبیین کند. این مدل از چهار مؤلفه که پایه و اساس نظریه رهبری مشارکتی است تشکیل شده و شامل (متغیر مشارکت با ۵ سؤال، متغیر عدالت با ۶ سؤال، متغیر پاسخگویی با ۵ سؤال و متغیر مالکیت با ۴ سؤال) است، در مجموع این چهار مؤلفه با ۲۰ سؤال تأثیر سبک رهبری مشارکتی بر اثربخشی سازمانی را موردسنجش قرار می‌دهند.





نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش

### روش پژوهش

این پژوهش، از حیث هدف کاربردی است، زیرا می‌توان از نتایج این پژوهش جهت ارتقاء اثربخشی سازمانی در سازمان‌های رسانه‌ای استفاده کرد و به‌طور خاص می‌خواهیم از نتایج این پژوهش در جهت ارتقای اثربخشی سازمانی، در سازمان صداوسیما استفاده کنیم و روش انجام پژوهش به‌صورت پیمایشی بوده که از مهم‌ترین مزایای آن قابلیت تعمیم نتایج است. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها پرسشنامه سبک رهبری مشارکتی با ۲۰ سؤال، دارای چهار بعد «مشارکت، عدالت، پاسخگویی و احساس مالکیت» است و بر اساس مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت تنظیم شده است و پرسشنامه اثربخشی سازمانی با ۲۸ سؤال که شامل چهار بعد «نوآوری، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و سلامتی سازمانی» است که بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت تنظیم شده 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 جمعیت شناختی و سایر ویژگی‌های موردنظر در پرسشنامه در بخش یافته‌های توصیفی آورده شده است. در بخش یافته‌های تحلیلی (آمار استنباطی) از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۶ برای ساختن شاخص و پاسخگویی به سؤال‌های

۱۴۶ ❖ فصلنامه علمی رسانه‌های دیداری و شنیداری

پژوهش استفاده شد. همچنین به منظور سنجش رابطه که در فرضیات ذکر شده، از آزمون استقلال (همبستگی) استفاده شده است.

آلفای کرونباخ محاسبه شده برای پرسشنامه رهبری مشارکتی ۹۲ درصد و پرسشنامه اثربخشی سازمانی ۹۱ درصد است. جامعه آماری تحقیق کارکنان سازمان صداوسیما در تهران که تعداد آنان ۹۲۱۸ نفر است. تعداد نمونه بر اساس فرمول کوگران با حداکثر واریانس ۲۵ درصد و خطای ۵ درصد و در سطح اطمینان ۹۵ درصد ۴۰۰ نفر است؛ که به صورت تصادفی طبقه‌ای متناسب با اندازه در ۷ معاونت (سیما، صدا، خبر، پشتیبانی، پژوهش و برنامه‌ریزی، آموزش و فنی توزیع) شده‌اند.

### اعتبار روایی و پایایی پژوهش

در این پژوهش بابت روایی از نظرات اساتید راهنما، مشاور و متخصصان حوزه رسانه استفاده شده است. همچنین برای پایایی پژوهش ۵۰ عدد پرسشنامه بین کارکنان توزیع شده است و پس بررسی ۵۰ عدد پرسشنامه با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۶ ضریب پایایی پژوهش (آلفای کرونباخ) محاسبه شده برای پرسشنامه رهبری مشارکتی ۹۲ درصد و پرسشنامه اثربخشی سازمانی ۹۱ درصد است.

### یافته‌های پژوهش

#### مؤلفه‌های سبک رهبری مشارکتی و اثربخشی سازمانی

در سبک رهبری مشارکتی خرده مقیاس «عدالت» با میانگین ۱۸/۶۴، دارای بیشترین میانگین و خرده مقیاس «احساس مالکیت» با میانگین ۱۲/۳۶ دارای کمترین میانگین بین خرده مقیاس‌های سبک رهبری مشارکتی بین کارکنان سازمان صداوسیما است. میانگین نمره کل سبک رهبری مشارکتی بین کارکنان سازمان صداوسیما ۶۲/۲۲ است. میانگین نمره کل اثربخشی سازمانی بین کارکنان سازمان صداوسیما ۸۴/۴۰ است.

جدول ۲. میانگین و انحراف استاندارد مؤلفه‌های (خرده مقیاس‌ها) سبک رهبری مشارکتی و اثربخشی سازمانی

| متغیرها           | شاخص          |         |         |        | شاخص‌های تمرکز |        |                  |         | شاخص‌های توزیعی |         | فاصله اطمینان ۹۵ درصد |         |
|-------------------|---------------|---------|---------|--------|----------------|--------|------------------|---------|-----------------|---------|-----------------------|---------|
|                   | آماره         | میانگین | میانگین | حداکثر | حداقل          | حداکثر | استاندارد انحراف | واریانس | چولگی           | کشییدگی | حد بالا               | حد بالا |
| سبک رهبری مشارکتی | مشارکت        | ۱۵/۵۴   | ۱۵      | ۲۵     | ۵              | ۴/۱۵۷  | ۱۷/۲۸۲           | -۰/۳۲۵  | -۰/۲۱۲          | ۱۵/۱۳   | ۱۵/۹۵                 |         |
|                   | عدالت         | ۱۸/۶۴   | ۱۹      | ۳۰     | ۶              | ۴/۷۶۱  | ۲۲/۶۷۲           | -۰/۳۸۵  | -۰/۰۳۳          | ۱۸/۱۷   | ۱۹/۱۱                 |         |
|                   | پاسخگویی      | ۱۵/۶۹   | ۱۵      | ۲۵     | ۵              | ۳/۸۳۵  | ۱۴/۷۱۳           | -۰/۴۱۵  | -۰/۰۱۹          | ۱۵/۳۱   | ۱۶/۰۶                 |         |
|                   | احساس مالکیت  | ۱۲/۳۶   | ۱۲/۵    | ۱۹     | ۵              | ۳/۲۲۷  | ۱۰/۴۸۱           | -۰/۲۹۷  | -۰/۴۵۳          | ۱۲/۰۴   | ۱۲/۶۷                 |         |
|                   | نمره کل       | ۶۲/۲۲   | ۶۳      | ۹۷     | ۲۲             | ۱۵/۰۵۲ | ۲۶/۵۶۳           | -۰/۴۱۶  | -۰/۲۱۰          | ۶۰/۷۴   | ۶۳/۷۰                 |         |
| اثربخشی سازمانی   | نوآوری        | ۲۱/۳۶   | ۲۱      | ۳۴     | ۷              | ۵/۱۵۷  | ۲۶/۵۹۳           | -۰/۲۹۶  | -۰/۵۲۵          | ۲۰/۸۵   | ۲۱/۸۷                 |         |
|                   | تعهد سازمانی  | ۲۲/۱۵   | ۲۲      | ۳۵     | ۷              | ۵/۱۵۴  | ۲۶/۵۶۷           | -۰/۳۰۴  | -۰/۲۳۰          | ۲۱/۶۴   | ۲۲/۶۵                 |         |
|                   | رضایت شغلی    | ۲۰/۷۸   | ۲۱      | ۳۲     | ۷              | ۵/۰۳۹  | ۲۵/۳۸۶           | -۰/۳۱۶  | -۰/۳۸۱          | ۲۰/۲۸   | ۲۱/۲۷                 |         |
|                   | سلامت سازمانی | ۲۰/۱۱   | ۲۰      | ۳۲     | ۷              | ۵/۵۲۳  | ۳۰/۵۰۶           | -۰/۲۷۲  | -۰/۵۲۱          | ۱۹/۵۷   | ۲۰/۶۵                 |         |
|                   | نمره کل       | ۸۴/۴۰   | ۸۴      | ۱۲۵    | ۲۸             | ۱۹/۵۲۳ | ۸۱/۵۲۴           | -۰/۳۰۰  | -۰/۵۸۳          | ۸۲/۴۸   | ۸۶/۳۲                 |         |

مؤلفه‌های شاخص مشارکت در سبک رهبری مشارکتی از نظر کارکنان سازمان صداوسیما در خصوص خرده مقیاس مشارکت از سبک رهبری مشارکتی، نتایج مؤلفه‌ها در حد «خیلی زیاد یا زیاد» نشان می‌دهد که ۳۱ درصد کارکنان سازمان صداوسیما معتقدند «مدیرشان همیشه در مورد تصمیمات اصلی از همکارانش نظرخواهی می‌کند»، ۴۲/۳ درصد گفته‌اند «مدیرشان از ایده‌های همکارانش در برنامه و پروژه‌ها استفاده می‌کند»، ۳۶/۸ درصد گفته‌اند «مدیرشان وقتی کار خوب پیش نمی‌رود یا به موقع انجام نمی‌شود جلسه برگزار می‌کند تا توصیه‌های کارکنان را در این مورد بشنود» و ۳۰/۸ درصد گفته‌اند «مدیرشان نظرات و راهنمایی‌های همکارانش را در خصوص برنامه‌ها و پروژه‌های آتی درخواست می‌کند».

جدول ۳. نظر کارکنان سازمان صداوسیما درباره مؤلفه‌های خرده مقیاس مشارکت در سبک رهبری مشارکتی

| مؤلفه‌های مشارکت  | مبنا  | خیلی زیاد | زیاد | کم   | خیلی کم | اصلاً | جمع |
|---|-------|-----------|------|------|---------|-------|-----|
| آیا مدیر شما همیشه در مورد تصمیمات اصلی از همکارانش نظرخواهی می‌کند   | تعداد | ۲۶        | ۹۸   | ۱۶۳  | ۸۱      | ۳۲    | ۴۰۰ |
|   | درصد  | ۶/۵       | ۲۴/۵ | ۴۰/۸ | ۲۰/۳    | ۸     | ۱۰۰ |
| آیا مدیر شما از ایده‌های همکارانش در برنامه و پروژه‌ها استفاده می‌کند   | تعداد | ۲۸        | ۱۴۱  | ۱۳۳  | ۷۶      | ۲۲    | ۴۰۰ |
|   | درصد  | ۷         | ۳۵/۳ | ۳۳/۳ | ۱۹      | ۵/۵   | ۱۰۰ |
| آیا وقتی کاری خوب پیش نمی‌رود یا به‌موقع انجام نمی‌شود مدیر جلسه‌ای برگزار می‌کند تا توصیه‌های کارکنان را در این مورد بشنود | تعداد | ۳۰        | ۱۱۷  | ۱۵۹  | ۶۴      | ۳۰    | ۴۰۰ |
|   | درصد  | ۷/۵       | ۲۹/۳ | ۳۹/۸ | ۱۶      | ۷/۵   | ۱۰۰ |
| آیا مدیر درباره برنامه‌هایی که با کارکنان اختلاف دارد، جلسه‌ای برای حل اختلاف برگزار می‌کند                                 | تعداد | ۱۸        | ۱۰۵  | ۱۹۱  | ۶۴      | ۲۲    | ۴۰۰ |
|   | درصد  | ۴/۵       | ۲۶/۳ | ۴۷/۸ | ۱۶      | ۵/۵   | ۱۰۰ |
| آیا مدیر نظرات و راهنمایی‌های همکارانش را در خصوص برنامه‌ها و پروژه‌های آتی درخواست می‌کند                                  | تعداد | ۳۶        | ۱۰۹  | ۱۵۷  | ۶۵      | ۳۳    | ۴۰۰ |
|   | درصد  | ۹         | ۲۷/۳ | ۳۹/۳ | ۱۶/۳    | ۸/۳   | ۱۰۰ |
| شاخص خرده مقیاس مشارکت  | تعداد | ۲۸        | ۱۱۴  | ۱۶۰  | ۷۰      | ۲۸    | ۴۰۰ |
|   | درصد  | ۷         | ۲۸/۵ | ۴۰   | ۱۷/۵    | ۷     | ۱۰۰ |

### مؤلفه‌های شاخص عدالت در سبک رهبری مشارکتی از نظر کارکنان سازمان صداوسیما

در خصوص خرده مقیاس عدالت از سبک رهبری مشارکتی، نتایج مؤلفه‌ها در حد «خیلی زیاد یا زیاد» نشان می‌دهد که ۳۵ درصد کارکنان سازمان صداوسیما معتقدند «مدیرشان اختیاراتش را بین همکاران توزیع می‌کند»، ۳۵ درصد گفته‌اند «به نظرات مختلف همکاران در سیاست‌گذاری‌های واحد توجه می‌شود»، ۴۶/۵ درصد گفته‌اند «مدیرشان برای پیشنهادهای همکارانش ارزش قائل می‌شود»، ۲۴/۸ درصد گفته‌اند «به تمام همکاران واحد سازمانی فرصت مشارکت در تصمیم‌گیری داده می‌شود»، ۳۶/۵ درصد معتقدند «مدیرشان هنگام اخذ تصمیم، تعدادی از اعضای واحد خود را برای بررسی جوانب کار در نظر می‌گیرد» و ۳۷/۵ درصد گفته‌اند «فرصت‌های یادگیری مشارکتی برای همکاران واحد فراهم است.»

جدول ۴. نظر کارکنان سازمان صداوسیما درباره مؤلفه‌های خرده مقیاس عدالت در سبک رهبری مشارکتی

| مؤلفه‌های عدالت   | مبنا  | خیلی زیاد | زیاد | کم   | خیلی کم | اصلاً | جمع |
|---|-------|-----------|------|------|---------|-------|-----|
| آیا مدیر اختیارات خود را بین همکارانش توزیع می‌کند  | تعداد | ۲۲        | ۱۱۸  | ۱۵۶  | ۶۸      | ۳۶    | ۴۰۰ |
|   | درصد  | ۵/۵       | ۲۹/۵ | ۳۹   | ۱۷      | ۹     | ۱۰۰ |
| آیا به نظرات مختلف همکاران در سیاست-گذاری‌های واحد توجه می‌شود                            | تعداد | ۱۶        | ۱۲۴  | ۱۵۹  | ۶۹      | ۳۲    | ۴۰۰ |
|   | درصد  | ۴         | ۳۱   | ۳۹/۸ | ۱۷/۳    | ۸     | ۱۰۰ |
| آیا مدیر برای پیشنهادهای همکارانش ارزش قائل می‌شود  | تعداد | ۳۲        | ۱۵۴  | ۱۴۲  | ۵۶      | ۱۶    | ۴۰۰ |
|   | درصد  | ۸         | ۳۸/۵ | ۳۵/۵ | ۱۴      | ۴     | ۱۰۰ |
| آیا به تمام همکاران واحد سازمانی فرصت مشارکت در تصمیم‌گیری داده می‌شود                    | تعداد | ۱۸        | ۸۱   | ۱۹۷  | ۷۹      | ۲۵    | ۴۰۰ |
|   | درصد  | ۴/۵       | ۲۰/۳ | ۴۹/۳ | ۱۹/۸    | ۶/۳   | ۱۰۰ |
| آیا مدیر هنگام اخذ تصمیم، تعدادی از اعضای واحد خود را برای بررسی جوانب کار در نظر می‌گیرد | تعداد | ۲۰        | ۱۲۷  | ۱۵۷  | ۸۰      | ۱۶    | ۴۰۰ |
|   | درصد  | ۵         | ۳۱/۸ | ۳۹/۳ | ۲۰      | ۴     | ۱۰۰ |
| آیا فرصت‌های یادگیری مشارکتی برای همکاران واحد فراهم می‌شود                               | تعداد | ۲۴        | ۱۲۶  | ۱۴۹  | ۷۲      | ۲۹    | ۴۰۰ |
|   | درصد  | ۶         | ۳۱/۵ | ۳۷/۳ | ۱۸      | ۷/۳   | ۱۰۰ |
| شاخص خرده مقیاس عدالت   | تعداد | ۲۲        | ۱۲۲  | ۱۶۰  | ۷۰      | ۲۶    | ۴۰۰ |
|   | درصد  | ۵/۵       | ۳۰/۵ | ۴۰   | ۱۷/۵    | ۶/۵   | ۱۰۰ |

### مؤلفه‌های شاخص پاسخگویی در سبک رهبری مشارکتی از نظر کارکنان سازمان صداوسیما

در خصوص خرده مقیاس پاسخگویی از سبک رهبری مشارکتی، نتایج مؤلفه‌ها در حد «خیلی زیاد یا زیاد» نشان می‌دهد که ۴۱/۸ درصد کارکنان سازمان صداوسیما معتقدند «مدیرشان اجازه می‌دهد در مورد نحوه انجام کار خودمان تصمیم بگیریم»، ۳۶ درصد گفته‌اند «مدیرشان اختیارات لازم برای انجام یک فرایند یا روش جدید کار را به همکارانش تفویض می‌کند»، ۴۲/۳ درصد گفته‌اند «مدیرشان اعتقاد دارد که کارکنان می‌توانند خود را هدایت و مدیریت کنند»، ۳۶ درصد گفته‌اند «با حداقل نظارت از طرف مدیر برای کارها تصمیم‌گیری می‌کنند» و ۳۹/۵ درصد گفته‌اند «به همکاران اجازه داده می‌شود تا با آزادی در مورد برنامه‌های کاری بحث کنند».

جدول ۵. نظر کارکنان سازمان صداوسیما درباره مؤلفه‌های خرده مقیاس پاسخگویی در سبک رهبری مشارکتی

| مؤلفه‌های پاسخگویی  | مینا  | خیلی زیاد | زیاد | کم   | خیلی کم | اصلاً | جمع |
|---|-------|-----------|------|------|---------|-------|-----|
| آیا مدیر اجازه می‌دهد در مورد نحوه انجام کار، خودتان تصمیم بگیرید                             | تعداد | ۲۲        | ۱۴۵  | ۱۳۹  | ۶۴      | ۳۰    | ۴۰۰ |
|   | درصد  | ۵/۵       | ۳۶/۳ | ۳۴/۸ | ۱۶      | ۷/۵   | ۱۰۰ |
| آیا مدیر اختیارات لازم برای انجام یک فرایند یا روش جدید انجام کار را به همکارانش تفویض می‌کند | تعداد | ۱۴        | ۱۳۰  | ۱۷۵  | ۶۳      | ۱۸    | ۴۰۰ |
|   | درصد  | ۳/۵       | ۳۲/۵ | ۴۳/۸ | ۱۵/۸    | ۴/۵   | ۱۰۰ |
| آیا مدیر شما اعتقاد دارد که خود کارکنان می‌توانند خود را هدایت و مدیریت کنند                  | تعداد | ۱۸        | ۱۵۱  | ۱۴۵  | ۵۸      | ۲۸    | ۴۰۰ |
|   | درصد  | ۴/۵       | ۳۷/۸ | ۳۶/۳ | ۱۴/۵    | ۷     | ۱۰۰ |
| آیا شما با حداقل نظارت از طرف مدیر برای کارها تصمیم می‌گیرید                                  | تعداد | ۱۴        | ۱۳۰  | ۱۵۱  | ۷۷      | ۲۸    | ۴۰۰ |
|   | درصد  | ۳/۵       | ۳۲/۵ | ۳۷/۸ | ۱۹/۳    | ۷     | ۱۰۰ |
| آیا به همکاران اجازه داده می‌شود تا با آزادی در مورد برنامه‌های کاری بحث کنند                 | تعداد | ۳۲        | ۱۲۶  | ۱۳۷  | ۸۱      | ۲۴    | ۴۰۰ |
|   | درصد  | ۸         | ۳۱/۵ | ۳۴/۳ | ۲۰/۳    | ۶     | ۱۰۰ |
| شاخص خرده مقیاس پاسخگویی  | تعداد | ۲۰        | ۱۳۶  | ۱۴۹  | ۶۹      | ۲۶    | ۴۰۰ |
|   | درصد  | ۵         | ۳۴   | ۳۷/۳ | ۱۷/۲    | ۶/۵   | ۱۰۰ |

مؤلفه‌های شاخص احساس مالکیت در سبک رهبری مشارکتی از نظر کارکنان سازمان صداوسیما در خصوص خرده مقیاس احساس مالکیت از سبک رهبری مشارکتی، نتایج مؤلفه‌ها در حد «خیلی زیاد یا زیاد» نشان می‌دهد که ۳۸ درصد کارکنان سازمان صداوسیما معتقدند «مدیرشان فضایی را ایجاد می‌کند که کارکنان در قبال برنامه و پروژه‌ها احساس مالکیت کند»، ۲۹/۸ درصد گفته‌اند «مدیرشان در مورد تعیین چشم‌انداز آینده واحد از آنان مشورت می‌خواهد»، ۴۸/۵ درصد گفته‌اند «همه همکاران واحد در راستای اهداف واحد سازمانی یا اهداف سازمان کار می‌کنند» و ۳۷ درصد گفته‌اند «به همکاران واحد اجازه داده می‌شود تا اولویت‌بندی کارها را خود انجام دهند.»

جدول ۶. نظر کارکنان سازمان صداوسیما درباره مؤلفه‌های خرده مقیاس احساس مالکیت در سبک رهبری مشارکتی

| مؤلفه‌های احساس مالکیت   | مینا  | خیلی زیاد | زیاد | کم   | خیلی کم | اصلاً | جمع |
|--|-------|-----------|------|------|---------|-------|-----|
| آیا مدیر فضایی را ایجاد می‌کند که کارکنان در قبال برنامه و پروژه‌ها احساس مالکیت کند | تعداد | ۲۲        | ۱۳۰  | ۱۴۹  | ۵۵      | ۴۴    | ۴۰۰ |
|  | درصد  | ۵/۵       | ۳۲/۵ | ۳۷/۳ | ۱۳/۸    | ۱۱    | ۱۰۰ |
| آیا مدیر در مورد تعیین چشم‌انداز آینده واحد از شما مشورت می‌خواهد                    | تعداد | ۸         | ۱۱۱  | ۱۵۷  | ۷۳      | ۵۱    | ۴۰۰ |
|  | درصد  | ۲         | ۲۷/۸ | ۳۹/۳ | ۱۸/۳    | ۱۲/۸  | ۱۰۰ |
| آیا همه همکاران واحد در راستای اهداف واحد سازمانی یا اهداف سازمان کار می‌کنند        | تعداد | ۳۲        | ۱۶۲  | ۱۱۸  | ۷۷      | ۱۱    | ۴۰۰ |
|  | درصد  | ۸         | ۴۰/۵ | ۲۹/۵ | ۱۹/۳    | ۲/۷   | ۱۰۰ |
| آیا به همکاران واحد اجازه داده می‌شود تا اولویت‌بندی کارها را خود انجام دهند         | تعداد | ۲۴        | ۱۲۴  | ۱۴۵  | ۷۹      | ۲۸    | ۴۰۰ |
|  | درصد  | ۶         | ۳۱   | ۳۶/۳ | ۱۹/۸    | ۷     | ۱۰۰ |
| شاخص خرده مقیاس احساس مالکیت   | تعداد | ۲۱        | ۱۳۲  | ۱۴۲  | ۷۱      | ۳۴    | ۴۰۰ |
|  | درصد  | ۵/۳       | ۳۳   | ۳۵/۵ | ۱۷/۷    | ۸/۵   | ۱۰۰ |

### بررسی فرضیه‌های پژوهش

#### فرضیه اصلی

بین سبک رهبری مشارکتی با میزان اثربخشی سازمانی در سازمان صداوسیما رابطه وجود دارد. ضریب همبستگی سبک رهبری مشارکتی و میزان اثربخشی سازمانی  $0/767$  و سطح معنی‌داری آن  $(p = 0/000 < 0/01)$  است؛ بنابراین در سطح معنی‌داری ۱ درصد بین سبک رهبری مشارکتی در سازمان صداوسیما و اثربخشی سازمانی در این سازمان رابطه معنی‌داری در سطح ۱ درصد وجود دارد و فرضیه وجود رابطه پذیرفته می‌شود.

جدول ۷. ضریب همبستگی سبک رهبری مشارکتی و اثربخشی در سازمان صداوسیما

(اثبات فرضیه اصلی)

| نام متغیرها (شاخص) | آزمون و سطح آن | ۱            | ۲ |
|--------------------|----------------|--------------|---|
| سبک رهبری مشارکتی  | ضریب همبستگی   | ۱            |   |
|                    | سطح معنی‌داری  | .            |   |
| اثربخشی            | ضریب همبستگی   | $0/677^{**}$ | ۱ |
|                    | سطح معنی‌داری  | $0/000$      | . |

\*\* معنی‌داری آزمون در سطح ۱ درصد

### فرضیه‌های فرعی

❖ **بین مؤلفه «مشارکت» از سبک رهبری مشارکتی با میزان اثربخشی سازمانی در سازمان صداوسیما رابطه وجود دارد.**

ضریب همبستگی مؤلفه مشارکت در سبک رهبری مشارکتی و میزان اثربخشی سازمانی  $0/711$  و سطح معنی‌داری آن  $(p= 0/000 < 0/01)$  است؛ بنابراین در سطح معنی‌داری ۱ درصد بین مؤلفه مشارکت از سبک رهبری مشارکتی و اثربخشی آن در سازمان صداوسیما رابطه معنی‌داری در سطح ۱ درصد وجود دارد و فرضیه پذیرفته می‌شود.

**بین مؤلفه «عدالت» از سبک رهبری مشارکتی با میزان اثربخشی سازمانی در سازمان صداوسیما رابطه وجود دارد.**

ضریب همبستگی مؤلفه عدالت سبک رهبری مشارکتی و میزان اثربخشی سازمانی  $0/737$  و سطح معنی‌داری آن  $(p= 0/000 < 0/01)$  است؛ بنابراین در سطح معنی‌داری ۱ درصد بین مؤلفه عدالت از سبک رهبری مشارکتی و اثربخشی آن در سازمان صداوسیما رابطه معنی‌داری در سطح ۱ درصد وجود دارد و فرضیه پذیرفته می‌شود.

**بین مؤلفه «پاسخگویی» از سبک رهبری مشارکتی با میزان اثربخشی سازمانی در سازمان صداوسیما رابطه وجود دارد.**

ضریب همبستگی مؤلفه پاسخگویی در سبک رهبری مشارکتی و میزان اثربخشی سازمانی  $0/684$  و سطح معنی‌داری آن  $(p= 0/000 < 0/01)$  است؛ بنابراین در سطح معنی‌داری ۱ درصد بین مؤلفه پاسخگویی از سبک رهبری مشارکتی و اثربخشی آن در سازمان صداوسیما رابطه معنی‌داری در سطح ۱ درصد وجود دارد و فرضیه پذیرفته می‌شود.

**بین مؤلفه «احساس مالکیت» از سبک رهبری مشارکتی با میزان اثربخشی سازمانی در سازمان صداوسیما رابطه وجود دارد.**

ضریب همبستگی مؤلفه احساس مالکیت سبک رهبری مشارکتی و میزان اثربخشی سازمانی  $0/758$  و سطح معنی‌داری آن  $(p= 0/000 < 0/01)$  است؛ بنابراین در سطح معنی‌داری ۱ درصد بین مؤلفه احساس مالکیت از سبک رهبری مشارکتی و اثربخشی آن در سازمان صداوسیما رابطه معنی‌داری در سطح ۱ درصد وجود دارد و فرضیه پذیرفته می‌شود.



جدول ۸. ضریب همبستگی مولفه‌های سبک رهبری مشارکتی و اثربخشی سازمانی در بین کارکنان سازمان صداوسیما (اثبات فرضیه‌های فرعی)

| نام متغیرها (شاخص) | آزمون و سطح آن | ۱       | ۲       | ۳       | ۴       | ۵ |
|--------------------|----------------|---------|---------|---------|---------|---|
| اثربخشی سازمانی    | ضریب همبستگی   | ۱       |         |         |         |   |
|                    | سطح معنی‌داری  | ۰       |         |         |         |   |
| مشارکت             | ضریب همبستگی   | ۰/۷۱۱** | ۱       |         |         |   |
|                    | سطح معنی‌داری  | ۰/۰۰۰   | ۰       |         |         |   |
| عدالت              | ضریب همبستگی   | ۰/۷۳۷** | ۰/۸۶۰** | ۱       |         |   |
|                    | سطح معنی‌داری  | ۰/۰۰۰   | ۰/۰۰۰   | ۰       |         |   |
| پاسخگویی           | ضریب همبستگی   | ۰/۶۸۴** | ۰/۷۹۹** | ۰/۸۶۱** | ۱       |   |
|                    | سطح معنی‌داری  | ۰/۰۰۰   | ۰/۰۰۰   | ۰/۰۰۰   | ۰       |   |
| احساس مالکیت       | ضریب همبستگی   | ۰/۷۵۸** | ۰/۸۶۰** | ۰/۸۶۳** | ۰/۸۳۳** | ۱ |
|                    | سطح معنی‌داری  | ۰/۰۰۰   | ۰/۰۰۰   | ۰/۰۰۰   | ۰/۰۰۰   | ۰ |

\*\* معنی‌داری آزمون در سطح ۱ درصد

### مقیاس نمره مولفه‌های سبک رهبری مشارکتی و اثربخشی سازمانی در بین کارکنان زن و مرد در سازمان صداوسیما

مقایسه میانگین نمره خرده مقیاس‌های سبک‌های رهبری مشارکتی و اثربخشی سازمانی در بین کارکنان مرد و زن سازمان صداوسیما نشان می‌دهد که بین میانگین نمره مردان و زنان در خرده مقیاس‌های احساس مالکیت و تعهد سازمانی تفاوت معنی‌داری در سطح ۵ درصد وجود دارد. در خرده مقیاس احساس مالکیت میانگین نمره زنان بیشتر از مردان ( $p=0/027 < 0/05$ ) و در تعهد سازمانی میانگین نمره مردان بیشتر از زنان است ( $p=0/048 < 0/05$ ).

جدول ۹. آزمون مقایسه میانگین نمره خرده مقیاس‌های سبک رهبری مشارکتی و اثربخشی سازمانی بین کارکنان مرد و زن

| متغیرها           | مؤلفه‌ها (خرده مقیاس‌ها) | مرد     |                  | زن      |                  | آزمون لون (F)   |                     |                 | آزمون فرضیه (t استیودنت) |                     |  |
|-------------------|--------------------------|---------|------------------|---------|------------------|-----------------|---------------------|-----------------|--------------------------|---------------------|--|
|                   |                          | میانگین | انحراف استاندارد | میانگین | انحراف استاندارد | مقدار آماره (F) | سطح معنی داری (sig) | مقدار آماره (t) | درجه آزادی (df)          | سطح معنی داری (sig) |  |
| سبک رهبری مشارکتی | مشارکت                   | ۱۵/۲۹   | ۴/۱۱۵            | ۱۵/۹۳   | ۴/۲۰۵            | ۰/۰۳۹           | ۰/۸۴۴               | -۱/۵۱۶          | ۳۹۸                      | ۰/۱۳۰               |  |
|                   | عدالت                    | ۱۸/۴۳   | ۴/۶۵۱            | ۱۸/۹۷   | ۴/۹۲۸            | ۱/۰۹۹           | ۰/۳۹۵               | -۱/۱۱۷          | ۳۹۸                      | ۰/۲۶۵               |  |
|                   | پاسخگویی                 | ۱۵/۶۸   | ۳/۸۱۱            | ۱۵/۶۳   | ۳/۸۸۸            | ۰/۳۴۰           | ۰/۵۶۰               | -۰/۰۰۶          | ۳۹۸                      | ۰/۹۹۵               |  |
|                   | احساس مالکیت             | ۱۲/۰۷   | ۳/۲۶۵            | ۱۲/۸۱   | ۳/۱۵۲            | ۰/۰۹۳           | ۰/۷۶۰               | -۲/۲۱۷          | ۳۹۸                      | ۰/۰۲۷               |  |
|                   | نمره کل                  | ۶۱/۴۷   | ۱۴/۸۹۱           | ۶۳/۴۰   | ۱۵/۲۷۷           | ۲۹۷۰            | ۰/۵۸۶               | -۱/۲۴۸          | ۳۹۸                      | ۰/۲۱۳               |  |
| اثربخشی سازمانی   | نوآوری                   | ۲۱/۲۷   | ۵/۱۰۹            | ۲۱/۵۱   | ۵/۳۴۵            | ۰/۱۶۳           | ۰/۶۸۶               | -۰/۴۵۴          | ۳۹۸                      | ۰/۶۶۰               |  |
|                   | تعهد سازمانی             | ۲۱/۷۴   | ۵/۰۶۸            | ۲۲/۷۹   | ۵/۲۴۱            | ۰/۱۲۹           | ۰/۷۲۰               | ۱/۹۸۱           | ۳۹۸                      | ۰/۰۴۸               |  |
|                   | رضایت شغلی               | ۲۰/۵۰   | ۴/۹۹۱            | ۲۱/۲۱   | ۵/۰۹۸            | ۰/۰۴۴           | ۰/۸۳۵               | -۱/۳۷۶          | ۳۹۸                      | ۰/۱۷۰               |  |
|                   | سلامت سازمانی            | ۲۰/۰۴   | ۵/۷۶۹            | ۲۰/۲۲   | ۵/۱۲۷            | ۳/۷۵۸           | ۰/۰۵۳               | -۰/۳۰۷          | ۳۹۸                      | ۰/۷۵۹               |  |
|                   | نمره کل                  | ۸۳/۵۶   | ۱۹/۷۸۱           | ۸۵/۷۳   | ۱۹/۱۲۱           | ۰/۴۷۰           | ۰/۴۹۴               | -۱/۰۸۳          | ۳۹۸                      | ۰/۲۸۰               |  |

مقیاس نمره مولفه‌های سبک رهبری مشارکتی و اثربخشی سازمانی به تفکیک گروه‌های سنی در بین کارکنان سازمان صداوسیما

مقایسه میانگین نمره سبک رهبری مشارکتی و اثربخشی سازمانی در بین گروه‌های سنی نشان می‌دهد که در سبک رهبری مشارکتی خرده مقیاس پاسخگویی و نمره کل سبک رهبری مشارکتی در سطح ۵ درصد معنی‌دار است ( $p < ۰/۰۵$ ). در اثربخشی سازمانی بین نمره خرده مقیاس‌های نوآوری، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، سلامت سازمان و نمره کل اثربخشی در سطح ۵ درصد تفاوت معنی‌داری مشاهده می‌شود ( $p < ۰/۰۵$ ).

جدول ۱۰. آزمون تحلیل واریانس یک طرفه برای مقایسه میانگین نمره خرده مقیاس‌های سبک رهبری مشارکتی و اثربخشی سازمانی به تفکیک گروه‌های سنی در بین کارکنان سازمان صداوسیما

| متغیرها           | خرده مقیاس    | ۳۴ سال و کمتر |                  | ۳۵-۴۴ سال |                  | ۴۵ سال و بالاتر |                  | آزمون فرضیه     |                 |                     |
|-------------------|---------------|---------------|------------------|-----------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------|---------------------|
|                   |               | میانگین       | انحراف استاندارد | میانگین   | انحراف استاندارد | میانگین         | انحراف استاندارد | مقدار آماره (F) | درجه آزادی (df) | سطح معنی داری (sig) |
| سبک رهبری مشارکتی | مشارکت        | ۱۵/۲۷         | ۳/۳۳۵            | ۱۵/۲۰     | ۴/۳۵۸            | ۱۶/۱۸           | ۴/۴۵۴            | ۲/۳۴۰           | ۲,۳۹۷           | ۰/۰۹۸               |
|                   | عدالت         | ۱۸/۵۹         | ۴/۳۵۰            | ۱۸/۱۸     | ۵/۲۲۰            | ۱۹/۲۶           | ۴/۴۳۸            | ۱/۸۹۰           | ۲,۳۹۷           | ۰/۱۵۲               |
|                   | پاسخگویی      | ۱۵/۲۰         | ۳/۸۰۲            | ۱۵/۱۸     | ۴/۱۰۲            | ۱۶/۶۳           | ۳/۳۳۹            | ۶/۰۶۸           | ۲,۳۹۷           | ۰/۰۰۳               |
|                   | احساس مالکیت  | ۱۲/۱۰         | ۳/۰۳۱            | ۱۲/۰۹     | ۳/۱۵۷            | ۱۲/۹۱           | ۳/۴۴۹            | ۲/۸۰۷           | ۲,۳۹۷           | ۰/۰۶۲               |
|                   | نمره کل       | ۶۱/۲۶         | ۱۳/۴۸۷           | ۶۰/۶۴     | ۱۵/۹۹۰           | ۶۴/۹۸           | ۱۴/۷۸۶           | ۳/۳۴۲           | ۲,۳۹۷           | ۰/۰۳۶               |
| اثربخشی سازمانی   | نوآوری        | ۲۱/۲۰         | ۵/۳۳۴            | ۲۰/۵۰     | ۵/۰۶۴            | ۵۸/۲۲           | ۴/۹۲۷            | ۶/۱۵۸           | ۲,۳۹۷           | ۰/۰۰۲               |
|                   | تعهد سازمانی  | ۲۲/۳۱         | ۵/۲۱۳            | ۲۱/۳۹     | ۵/۰۴۲            | ۲۲/۹۷           | ۵/۱۴۶            | ۳/۵۲۵           | ۲,۳۹۷           | ۰/۰۳۰               |
|                   | رضایت شغلی    | ۲۱/۰۲         | ۴/۹۱۸            | ۱۹/۸۹     | ۵/۱۰۰            | ۲۱/۶۹           | ۴/۹۰۸            | ۴/۸۹۰           | ۲,۳۹۷           | ۰/۰۰۸               |
|                   | سلامت سازمانی | ۲۰/۲۸         | ۵/۲۷۹            | ۱۸/۸۹     | ۵/۷۰۶            | ۲۱/۵۱           | ۵/۱۶۷            | ۸/۵۰۱           | ۲,۳۹۷           | ۰/۰۰۰               |
|                   | نمره کل       | ۸۴/۸۰         | ۱۹/۵۹۲           | ۸۰/۶۶     | ۱۹/۴۱۴           | ۸۸/۷۵           | ۱۸/۸۲۷           | ۶/۴۰۵           | ۲,۳۹۷           | ۰/۰۰۲               |

مقیاس نمره مؤلفه‌های سبک رهبری مشارکتی و اثربخشی سازمانی به تفکیک گروه‌های وضعیت استخدامی در بین کارکنان سازمان صداوسیما

مقایسه میانگین نمره سبک رهبری مشارکتی و اثربخشی سازمانی بین گروه‌های وضعیت استخدامی در سازمان صداوسیما نشان می‌دهد که در سبک رهبری مشارکتی خرده مقیاس‌های عدالت، پاسخگویی، احساس مالکیت و نمره کل سبک رهبری مشارکتی تفاوت میانگین‌ها در سطح ۵ درصد معنی‌دار است ( $p < ۰/۰۵$ ). در اثربخشی سازمانی بین نمره خرده مقیاس‌های نوآوری، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، سلامت سازمان و نمره کل اثربخشی در سطح ۵ درصد تفاوت معنی‌داری مشاهده نمی‌شود ( $p > ۰/۰۵$ ).

جدول ۱۱. آزمون تحلیل واریانس یک‌طرفه برای مقایسه میانگین نمره خرده مقیاس‌های سبک رهبری مشارکتی و اثربخشی سازمانی به تفکیک گروه‌های وضعیت استخدامی در بین کارکنان سازمان صداوسیما

| متغیرها           | خرده مقیاس    | قراردادی |                  | پیمانی  |                  | رسمی    |                  | آزمون فرضیه     |                 |                     |
|-------------------|---------------|----------|------------------|---------|------------------|---------|------------------|-----------------|-----------------|---------------------|
|                   |               | میانگین  | انحراف استاندارد | میانگین | انحراف استاندارد | میانگین | انحراف استاندارد | مقدار آماره (F) | درجه آزادی (df) | سطح معنی داری (sig) |
| سبک رهبری مشارکتی | مشارکت        | ۱۵/۳۴    | ۴/۱۷۴            | ۱۵/۱۴   | ۳/۹۳۷            | ۱۶/۳۲   | ۴/۳۳۰            | ۲/۷۶۷           | ۲,۳۹۷           | ۰/۰۶۴               |
|                   | عدالت         | ۱۸/۳۹    | ۴/۶۵۸            | ۱۸/۰۷   | ۴/۵۳۲            | ۱۹/۶۹   | ۵/۰۵۰            | ۳/۹۱۴           | ۲,۳۹۷           | ۰/۰۲۱               |
|                   | پاسخگویی      | ۱۵/۲۳    | ۴/۰۲۰            | ۱۵/۳۷   | ۳/۵۱۳            | ۱۶/۶۸   | ۳/۷۹۵            | ۵/۳۲۳           | ۲,۳۹۷           | ۰/۰۰۵               |
|                   | احساس مالکیت  | ۱۲/۲۵    | ۳/۰۱۹            | ۱۱/۹۷   | ۳/۰۱۵            | ۱۲/۹۸   | ۳/۷۰۵            | ۳/۱۳۳           | ۲,۳۹۷           | ۰/۰۴۵               |
| اثربخشی سازمانی   | نمره کل       | ۶۱/۳۱    | ۱۴/۸۱۰           | ۶۰/۵۷   | ۱۴/۳۴۵           | ۶۵/۶۷   | ۱۵/۸۰۷           | ۴/۱۲۲           | ۲,۳۹۷           | ۰/۰۱۷               |
|                   | نوآوری        | ۳۱/۳۶    | ۴/۹۴۸            | ۲۱/۲۴   | ۵/۰۳۳            | ۲۱/۵۲   | ۵/۶۱۷            | ۰/۰۸۸           | ۲,۳۹۷           | ۰/۹۱۶               |
|                   | تعهد سازمانی  | ۲۲/۶۵    | ۴/۶۸۱            | ۲۱/۴۷   | ۴/۹۷۵            | ۲۲/۲۸   | ۵/۹۰۵            | ۱/۹۵۲           | ۲,۳۹۷           | ۰/۱۴۳               |
|                   | رضایت شغلی    | ۲۰/۸۲    | ۴/۸۸۲            | ۲۰/۳۱   | ۴/۹۸۳            | ۲۱/۳۱   | ۵/۳۰۵            | ۱/۲۱۷           | ۲,۳۹۷           | ۰/۲۹۷               |
|                   | سلامت سازمانی | ۱۹/۹۸    | ۵/۵۴۱            | ۲۰/۴۱   | ۵/۶۲۲            | ۱۹/۹۳   | ۵/۴۰۸            | ۰/۳۰۲           | ۲,۳۹۷           | ۰/۷۴۰               |
|                   | نمره کل       | ۸۴/۸۱    | ۱۸/۵۹۹           | ۸۳/۴۳   | ۱۹/۵۸۶           | ۸۵/۰۴   | ۲۰/۸۲۶           | ۰/۲۶۰           | ۲,۳۹۷           | ۰/۷۷۱               |

مقیاس نمره مولفه های سبک رهبری مشارکتی و اثربخشی سازمانی به تفکیک گروه های تحصیلی در بین کارکنان سازمان صداوسیما

مقایسه میانگین نمره سبک رهبری مشارکتی در خرده مقیاس احساس مالکیت در سطح ۵ درصد معنی دار است ( $p < 0/05$ ). در اثربخشی سازمانی بین نمره خرده مقیاس تعهد سازمانی در بین سطوح مختلف تحصیلی در سطح ۵ درصد تفاوت معنی داری وجود دارد ( $p < 0/05$ ).

جدول ۱۲. آزمون تحلیل واریانس یک طرفه برای مقایسه میانگین نمره خرده مقیاس‌های سبک رهبری مشارکتی و اثربخشی سازمانی به تفکیک گروه‌های تحصیلی در بین کارکنان سازمان صداوسیما

| مقیاس خرده        | دبیلیم و فوق دبیلیم |                  | لیسانس  |                  | فوق لیسانس و بالاتر |                  | آزمون فرضیه     |                 |                     |
|-------------------|---------------------|------------------|---------|------------------|---------------------|------------------|-----------------|-----------------|---------------------|
|                   | میانگین             | انحراف استاندارد | میانگین | انحراف استاندارد | میانگین             | انحراف استاندارد | مقدار آماره (F) | درجه آزادی (df) | سطح معنی داری (sig) |
| سبک رهبری مشارکتی | ۱۵/۸۱               | ۵/۱۲۹            | ۱۵/۴۷   | ۳/۹۶۲            | ۱۵/۴۸               | ۳/۸۱۳            | -/۲۱۴           | ۲,۳۹۷           | -/۸۰۷               |
|                   | ۱۹/۳۰               | ۵/۳۹۲            | ۱۸/۶۲   | ۴/۷۹۷            | ۱۸/۳۳               | ۴/۳۷۰            | ۱/۱۱۴           | ۲,۳۹۷           | -/۳۲۹               |
|                   | ۱۵/۹۶               | ۴/۳۰۳            | ۱۵/۵۳   | ۳/۸۲۶            | ۱۵/۷۰               | ۳/۶۰۷            | -/۳۴۴           | ۲,۳۹۷           | -/۷۰۹               |
|                   | ۱۳/۱۷               | ۳/۴۸۹            | ۱۲/۳۷   | ۳/۲۳۸            | ۱۱/۹۳               | ۳/۰۴۰            | ۳/۹۹۲           | ۲,۳۹۷           | -/۰۱۹               |
|                   | ۶۴/۲۵               | ۱۷/۴۷۵           | ۶۱/۹۹   | ۱۴/۸۱۱           | ۶۱/۴۳               | ۱۳/۹۴۸           | -/۹۶۳           | ۲,۳۹۷           | -/۳۸۲               |
| اثربخشی سازمانی   | ۲۲/۳۴               | ۵/۳۲۵            | ۲۱/۱۴   | ۵/۲۶۳            | ۲۱/۰۹               | ۴/۹۳۲            | ۱/۷۹۸           | ۲,۳۹۷           | -/۱۶۷               |
|                   | ۲۳/۴۹               | ۵/۰۷۲            | ۲۲/۰۶   | ۵/۲۴۲            | ۲۱/۵۶               | ۵/۰۱۳            | ۳/۸۱۲           | ۲,۳۹۷           | -/۰۲۳               |
|                   | ۲۱/۶۵               | ۵/۰۳۹            | ۲۰/۸۶   | ۵/۲۷۲            | ۲۰/۲۶               | ۴/۷۵۴            | ۲/۰۷۶           | ۲,۳۹۷           | -/۱۲۷               |
|                   | ۲۰/۹۵               | ۵/۸۸۰            | ۱۹/۹۳   | ۵/۶۵۵            | ۱۹/۸۸               | ۵/۱۸۸            | ۱/۱۵۳           | ۲,۳۹۷           | -/۳۱۷               |
|                   | ۸۸/۴۳               | ۲۰/۰۰۷           | ۸۳/۹۹   | ۱۹/۹۸۴           | ۸۲/۷۹               | ۱۸/۶۵۳           | ۲/۲۸۸           | ۲,۳۹۷           | -/۱۰۳               |

مقیاس نمره مولفه‌های سبک رهبری مشارکتی و اثربخشی سازمانی به تفکیک گروه‌های سابقه کار در بین کارکنان سازمان صداوسیما

مقایسه میانگین نمره سبک رهبری مشارکتی تفاوت میانگین نمره خرده مقیاس‌های مشارکت، عدالت، پاسخگویی، احساس مالکیت و نمره کل سبک رهبری مشارکتی در بین گروه‌های سابقه کار در سطح ۵ درصد معنی‌دار است ( $p < 0.05$ ). در اثربخشی سازمانی بین نمره گروه‌های سابقه کار در خرده مقیاس‌های نوآوری، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، سلامت سازمان و نمره کل اثربخشی در سطح ۵ درصد تفاوت معنی‌داری مشاهده می‌شود ( $p < 0.05$ ).

جدول ۱۳. آزمون تحلیل واریانس یک طرفه برای مقایسه میانگین نمره خرده مقیاس‌های سبک رهبری مشارکتی و اثربخشی سازمانی به تفکیک گروه‌های سابقه کار در بین کارکنان سازمان صداوسیما

| متغیرها           | خرده مقیاس    | زیر ۱۰ سال |                  | ۱۰-۱۹ سال |                  | ۲۰ سال و بیشتر |                  | آزمون فرضیه     |                 |                     |
|-------------------|---------------|------------|------------------|-----------|------------------|----------------|------------------|-----------------|-----------------|---------------------|
|                   |               | میانگین    | انحراف استاندارد | میانگین   | انحراف استاندارد | میانگین        | انحراف استاندارد | مقدار آماره (F) | درجه آزادی (df) | سطح معنی داری (sig) |
| سبک رهبری مشارکتی | مشارکت        | ۱۵/۱۲      | ۴/۱۳۸            | ۱۵/۰۴     | ۳/۹۳۲            | ۱۶/۹۴          | ۴/۳۸۵            | ۸/۰۶۲           | ۲,۳۹۷           | ۰/۰۰۰               |
|                   | عدالت         | ۱۸/۶۲      | ۵/۱۹۱            | ۱۸/۱۶     | ۴/۶۷۵            | ۱۹/۷۵          | ۴/۵۲۴            | ۳/۹۸۸           | ۲,۳۹۷           | ۰/۰۱۹               |
|                   | پاسخگویی      | ۱۵/۲۳      | ۴/۲۰۲            | ۱۵/۲۴     | ۳/۸۰۴            | ۱۶/۹۸          | ۳/۳۷۴            | ۸/۱۱۷           | ۲,۳۹۷           | ۰/۰۰۰               |
|                   | احساس مالکیت  | ۱۲/۲۹      | ۳/۳۷۸            | ۱۱/۹۱     | ۳/۰۴۲            | ۱۳/۴۳          | ۳/۳۵۵            | ۸/۱۷۵           | ۲,۳۹۷           | ۰/۰۰۰               |
|                   | نمره کل       | ۶۱/۲۶      | ۱۵/۸۵۳           | ۶۰/۳۵     | ۱۴/۵۷۴           | ۶۷/۱۰          | ۱۴/۶۵۸           | ۷/۵۲۱           | ۲,۳۹۷           | ۰/۰۰۱               |
| اثربخشی سازمانی   | نوآوری        | ۲۱/۶۴      | ۵/۹۱۶            | ۲۰/۷۲     | ۴/۷۵۹            | ۲۲/۶۵          | ۵/۲۹۸            | ۵/۱۶۵           | ۲,۳۹۷           | ۰/۰۰۶               |
|                   | تعهد سازمانی  | ۲۲/۶۵      | ۵/۵۹۸            | ۲۱/۵۴     | ۴/۸۸۰            | ۲۰/۰۸          | ۵/۳۱۰            | ۴/۰۸۳           | ۲,۳۹۷           | ۰/۰۱۸               |
|                   | رضایت شغلی    | ۲۱/۶۵      | ۵/۷۵۳            | ۲۰/۰۸     | ۴/۷۵۳            | ۲۱/۸۰          | ۴/۹۶۳            | ۵/۴۶۸           | ۲,۳۹۷           | ۰/۰۰۵               |
|                   | سلامت سازمانی | ۲۰/۷۹      | ۶/۰۶۸            | ۱۹/۴۵     | ۵/۵۱۰            | ۲۱/۱۸          | ۴/۹۹۴            | ۴/۱۰۵           | ۲,۳۹۷           | ۰/۰۱۷               |
|                   | نمره کل       | ۸۶/۷۳      | ۲۲/۱۶۴           | ۸۱/۷۹     | ۱۸/۵۲۷           | ۸۸/۸۲          | ۱۹/۱۶۰           | ۵/۲۶۰           | ۲,۳۹۷           | ۰/۰۰۶               |

### بحث و نتیجه‌گیری

این تحقیق باهدف بررسی رابطه بین سبک رهبری مشارکتی و اثربخشی سازمانی در سازمان‌های رسانه‌ای و با تأکید بر سازمان صداوسیما در شهر تهران به روش پیمایشی انجام شده است. پژوهش پیش‌رو مطالعه‌ای توصیفی - تحلیلی از نوع مقطعی است. نمونه آماری این تحقیق ۴۰۰ نفر از کارکنان ۷ معاونت (سیم‌ا، صدا، خبر، آموزش، فنی، پژوهش و برنامه‌ریزی و پشتیبانی) در تهران است. این نمونه با روش تصادفی طبقه‌ای متناسب با اندازه به صورت سیستماتیک از فهرست کارکنان در این ۷ معاونت انتخاب شده‌اند. تجزیه و تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۶ انجام شده است. نتایج نهایی این تحقیق به شرح ذیل است

بین مؤلفه «مشارکت» از سبک رهبری مشارکتی با میزان اثربخشی سازمانی در سازمان صداوسیما رابطه وجود دارد.

ضریب همبستگی مؤلفه مشارکت در سبک رهبری مشارکتی و میزان اثربخشی سازمانی  $0/711$  و سطح معنی‌داری آن  $(p= 0/000 < 0/01)$  است؛ بنابراین در سطح معنی‌داری ۱ درصد بین مؤلفه مشارکت از سبک رهبری مشارکتی و اثربخشی آن در سازمان صداوسیما رابطه معنی‌داری در سطح ۱ درصد وجود دارد و فرضیه پذیرفته می‌شود.

در تبیین این رابطه می‌توان بیان داشت که مشارکت، همفکری و نظرخواهی از کارکنان و مشارکت دادن آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها موجب می‌شود که برنامه‌ها و فعالیت‌های سازمان به بهترین وجه انجام شود؛ بنابراین مشارکت دادن کارکنان در برنامه‌ریزی‌ها، فعالیت‌ها و تصمیم‌گیری‌ها باعث تجمیع افکار و در نتیجه منجر به بالا رفتن اثربخشی سازمانی خواهد شد؛ که این موضوع با تحقیق زکی و همکاران (۱۳۹۴) و اسماعیلی و امیری (۱۳۹۵) و همچنین با تحقیق (Dulebohn & Hoch, 2013)، (Rafaele & Teal, 2013)، مبنی بر وجود رابطه بین شاخص مشارکت با اثربخشی سازمانی همخوانی دارد.

**بین مؤلفه «عدالت» از سبک رهبری مشارکتی با میزان اثربخشی سازمانی در سازمان صداوسیما رابطه وجود دارد.**

ضریب همبستگی مؤلفه عدالت سبک رهبری مشارکتی و میزان اثربخشی سازمانی  $0/737$  و سطح معنی‌داری آن  $(p= 0/000 < 0/01)$  است؛ بنابراین در سطح معنی‌داری ۱ درصد بین مؤلفه عدالت از سبک رهبری مشارکتی و اثربخشی آن در سازمان صداوسیما رابطه معنی‌داری در سطح ۱ درصد وجود دارد و فرضیه پذیرفته می‌شود.

بر اساس نتایج این فرضیه زمانی که کارکنان احساس کنند عدالت در سازمان وجود دارد، برای مشارکت بیشتر در کارها تشویق می‌شوند. عدالت باید در تمامی مراحل در سازمان رعایت شود، عدالت در نحوه تقسیم کارها، در نحوه مشارکت دادن در فعالیت، در نحوه تصمیم‌گیری‌ها و عدالت در نحوه پرداختی به کارکنان، زمانی که عدالت در سازمان رعایت شود، کارکنان تمایل بیشتری برای مشارکت در فعالیت‌ها از خود نشان خواهند داد و این امر خود منجر به اثربخشی هر چه بیشتر در سازمان خواهد شد. نتایج آن فرضیه با نتایج تحقیق (Ibranhim and Al taneiji, 2012) (Amabile & et al, 2006)، نصیری و قنبری (۱۳۹۴)، عابدینی و شهبابی‌فر (۱۳۹۱) همخوانی دارد.

**بین مؤلفه «پاسخگویی» از سبک رهبری مشارکتی با میزان اثربخشی سازمانی در سازمان صداوسیما رابطه وجود دارد.**

ضریب همبستگی مؤلفه پاسخگویی در سبک رهبری مشارکتی و میزان اثربخشی سازمانی  $0/684$  و سطح معنی‌داری آن ( $p= 0/000 < 0/01$ ) است؛ بنابراین در سطح معنی‌داری ۱ درصد بین مؤلفه پاسخگویی از سبک رهبری مشارکتی و اثربخشی آن در سازمان صداوسیما رابطه معنی‌داری در سطح ۱ درصد وجود دارد و فرضیه پذیرفته می‌شود.

بر اساس نتایج این فرضیه می‌توان بیان نمود که اگر مدیران سازمان اختیارات خود را بین کارکنان توزیع کنند و به کارکنان در مورد نحوه انجام کارها و تصمیم‌گیری‌ها تفویض اختیار کنند. قطعاً کارکنان نیز درباره انجام کارها و تصمیم‌گیری‌های خود پاسخگو خواهند بود. پاسخگو بودن منجر به افزایش حس مسئولیت بیشتر از طرف کارکنان خواهد شد و این امر بر اثربخشی سازمان تأثیر دارد. نتایج این فرضیه نیز با نتایج تحقیقات ایبیلی و همکاران (۱۳۹۲)، (Ndriopoulos, 2001)، (Buchan & et al 2005) میر کمالی و همکاران (۱۳۹۴)، همخوانی دارد.

**بین مؤلفه «احساس مالکیت» از سبک رهبری مشارکتی با میزان اثربخشی سازمانی در سازمان صداوسیما رابطه وجود دارد.**

ضریب همبستگی مؤلفه احساس مالکیت سبک رهبری مشارکتی و میزان اثربخشی سازمانی  $0/758$  و سطح معنی‌داری آن ( $p= 0/000 < 0/01$ ) است؛ بنابراین در سطح معنی‌داری ۱ درصد بین مؤلفه احساس مالکیت از سبک رهبری مشارکتی و اثربخشی آن در سازمان صداوسیما رابطه معنی‌داری در سطح ۱ درصد وجود دارد و فرضیه پذیرفته می‌شود.

این فرضیه بیانگر این موضوع است که افراد برای اینکه توانایی‌های خود را در کارهای محوله به کارگیرند، نیاز به احساس مالکیت نسبت به آن کار و سازمان دارند، احساس مالکیت موجب می‌شود که کارکنان سازمان را متعلق به خود بدانند و اهداف سازمان را جزء اهداف خود بدانند؛ و در نتیجه نسبت به موفقیت و بهبود امور سازمان احساس مسئولیت بیشتری می‌کنند و با تلاش مضاعف باعث اثربخشی بیشتر در سازمان می‌شوند. نتیجه این فرضیه نیز با نتایج به‌دست‌آمده از تحقیقات روش‌شناسی ارطمانی (۱۳۸۳)، اسماعیلی و امیری (۱۳۹۵)، (Liu 2008)، (Luthans & Peterson 2002)، همخوانی دارد.



بر اساس یافته‌های این پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که سبک رهبری مشارکتی با چهار مؤلفه «مشارکت، عدالت، پاسخگویی و احساس مالکیت» سبب افزایش نوآوری، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و سلامت کارکنان و در نهایت باعث افزایش اثربخشی سازمانی در سازمان صداوسیما می‌شود؛ بنابراین سازمان‌های رسانه‌ای از جمله سازمان صداوسیما جهت افزایش اثربخشی سازمان خود باید سبک‌های نوین رهبری سازمانی را با تأکید بر سبک رهبری مشارکتی را به مدیران و کارکنان خود آموزش داده و از تک‌تک شاخص‌های سبک رهبری مشارکتی (شاخص مشارکت، شاخص عدالت، شاخص پاسخگویی و شاخص مالکیت) در برنامه‌ها و فعالیت‌های خود استفاده کنند.

### پیشنهاد‌های کاربردی

با توجه به مثبت بودن فرضیه اصلی و فرضیات فرعی پژوهش پیشنهاد‌های ذیل به مدیران سازمان‌های رسانه‌ای و مدیران رسانه ملی توصیه می‌شود.

با توجه به مثبت بودن فرضیه فرعی اول یعنی (رابطه بین شاخص مشارکت با شاخص کل اثربخشی سازمانی)

مشارکت اشاره به این موضوع دارد که در رهبری مشارکتی همه کارکنان به صورت فعال در امور مختلف همکاری می‌کنند، آن‌ها با یکدیگر در تمامی امور اطلاعات خود را در اختیار دیگری قرار داده و به یکدیگر کمک می‌کنند؛ بنابراین توصیه می‌شود:

- با برگزاری کارگاه‌های آموزشی، نحوه مشارکت کارکنان در برنامه‌ها و فعالیت‌ها را آموزش دهند؛
- مشارکت دادن کارکنان در برنامه‌ها و فعالیت‌ها موجب شناسایی توانایی‌ها، خلاقیت و استعداد آن‌ها می‌شود؛
- مدیران باید در مورد تصمیمات اصلی از همکارانشان نظرخواهی کنند؛
- مدیران باید از ایده‌های همکاران در برنامه‌ها و پروژه‌ها استفاده کنند؛
- مدیران درباره برنامه‌هایی که با کارکنان اختلاف دارند. باید جلسه برای حل اختلاف برگزار کنند؛
- مدیران باید از نظرات، ایده‌ها و راهنمایی‌های همکارانش در برنامه‌ها و پروژه‌های آتی استفاده کنند.

۱۶۲ ❖ فصلنامه علمی رسانه‌های دیداری و شنیداری

با توجه به مثبت بودن فرضیه فرعی دوم یعنی (رابطه بین شاخص عدالت با شاخص کل اثربخشی سازمانی)

عدالت اشاره به برابری همه افراد دارد. در رهبری مشارکتی همه افراد از حق و حقوق یکسان برخوردار هستند و همه کارکنان می‌توانند در امور همکاری کنند، البته عدالت باید متناسب با توانایی‌های هر فرد باشد؛ بنابراین توصیه می‌شود:

- لزوم ایجاد عدالت در سیستم‌های مختلف منابع انسانی، مثل سیستم پرداخت حقوق و دستمزد، سیستم پرداخت پاداش و سیستم ترفیع و ارتقای شغلی؛
  - مدیران باید برای تمام همکاران ارزش یکسان قائل شوند؛
  - مدیران باید از نظرات تمام کارکنان جهت ایجاد عدالت در سیاست‌گذاری‌ها استفاده کنند؛
  - مدیران باید در تصمیم‌گیری‌ها فرصت مشارکت را به همه همکاران بدهند؛
  - مدیران باید جهت ایجاد عدالت، فرصت یادگیری و مشارکت را به همه همکاران بدهند.
- با توجه به مثبت بودن فرضیه فرعی سوم یعنی (رابطه بین شاخص پاسخگویی با شاخص کل اثربخشی سازمانی)

پاسخگویی اشاره به مسئولیت‌پذیری افراد در قبال وظیفه محوله دارد. در رهبری مشارکتی، همه در قبال تمامی امور پاسخگو هستند؛ بنابراین توصیه می‌شود.

- مدیران باید اختیارات لازم برای انجام یک فرایند یا روش جدید انجام کار را به همکاران تفویض کند؛
- مدیران باید تصمیم‌گیری‌ها را از طریق غیرمتمرکز کردن مدیریت تقویت کنند و اختیارات مدیر را بین به کارکنان توزیع کنند؛
- مدیران باید به کارکنان اطمینان بدهند که با کمترین نظارت از طرف مدیر، خود کارکنان می‌توانند کارها را با آزادی عمل مدیریت کنند.

با توجه به مثبت بودن فرضیه فرعی چهارم یعنی (رابطه بین شاخص مالکیت با شاخص کل اثربخشی سازمانی)

مالکیت به احساس تعلق و تعهد اعضاء نسبت به سازمان و اهداف گروه دارد و هیچ فردی احساس جدایی از گروه نمی‌کند و خود را متعلق به سازمان می‌داند بنابراین این توصیه می‌شود.

- مدیران باید اطمینان بدهند که هدف سازمان، هدف آن‌ها نیز هست به عبارت دیگر باید کارکنان در برنامه و پروژه‌ها احساس مالکیت بکنند؛

▪ مدیران باید اجازه دهند تا کارکنان در تعیین چشم‌انداز سازمان مشارکت داشته و احساس مالکیت بکنند؛

▪ مدیران باید به کارکنان اجازه دهند تا اولویت‌بندی کارها را خود انجام دهند.

با توجه به مثبت بودن فرضیه اصلی (یعنی رابطه بین سبک رهبری مشارکتی با اثربخشی سازمانی در سازمان صداوسیما)

باید مدیران سازمان‌های رسانه‌ای و مدیران صداوسیما ضمن شناخت سبک‌های رهبری سازمانی با بسترسازی مناسب، جهت توسعه تک‌تک شاخص‌های سبک رهبری مشارکتی (شاخص مشارکت، شاخص عدالت، شاخص پاسخگویی و شاخص مالکیت) در بین کارکنان سازمان که هرکدام به نحوی در تعامل مثبت و رو به افزایش در جهت اثربخشی سازمان است، مهیا شوند. اثربخشی یعنی رسیدن به اهداف و اهداف تمام سازمان‌های رسانه‌ای و از جمله سازمان صداوسیما، اهداف خبری، آموزشی، تفریحی و ترویجی است. تمام سازمان‌های رسانه از جمله سازمان صداوسیما می‌توانند با برگزاری کلاسی‌های آموزشی، جهت آموزش تک‌تک شاخص‌های رهبری مشارکتی و شاخص‌های اثربخشی سازمانی و به‌کارگیری این شاخص‌ها در برنامه و فعالیت‌ها به تمام اهداف خود برسند.

## منابع و مأخذ

- ابوالعلائی، بهزاد (۱۳۹۶). **فرمول رهبری**، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی
- ابیلی، خدایار و همکاران (۱۳۹۲). «طراحی الگوی مدیریت مشارکتی (مورد مطالعه، مدارس شهر زاهدان)»، **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی**، شماره ۲۱: ۱۰۱-۱۲۲.
- اسماعیلی، محمدرضا و زینب امیری (۱۳۹۵). «تأثیر رهبری مشارکتی بر مدیریت استعداد»: **فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)**، شماره ۸۰: ۴۷-۶۴.
- اربطانی، طاهر (۱۳۸۲). «بررسی و ارزیابی ارتباط بین مدیریت مشارکتی و اثربخشی سازمانی کارکنان در حوزه ستادی وزارت تعاون»، **پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت: دانشگاه تهران**
- ایران نژادپاریزی، مهدی و ساسان گهر (۱۳۹۰). **سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل**، چاپ پانزدهم، تهران: مؤسسه عالی بانکداری.
- ایران نژادپاریزی، مهدی (۱۳۹۵). **مدیریت سازمان‌های پیچیده از تئوری تا عمل (دیدگاه استراتژیک)**، تهران: انتشارات مدیران.
- ایمانی، جواد (۱۳۹۰). «رابطه مدیریت مشارکت و جو سازمانی با اثربخشی مدیران مدارس راهنمایی شهرستان بندرعباس»، **فصلنامه آموزش و ارزشیابی**، شماره ۱۴: ۷۴-۴۷.
- جیسون ای، کولکیت، جفری ای، لیبین و مایکل جی ویسون (۱۳۹۳). **رفتار سازمانی**، ترجمه توج حسن‌زاده ثمرین و اسفندیار محمدی، تهران: انتشارات شرکت مهندسی نیروی نفت و گاز سپانیر.
- خوش دهان، علی (۱۳۹۵). **آشنایی با مفاهیم و نحوه شناسایی سبک رهبری در سازمان‌ها**، تهران: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی.
- رضائیان، علی (۱۳۹۵). **مبانی سازمان و مدیریت**، تهران: انتشارات سمت.
- رضائیان، علی (۱۳۸۷). **مبانی مدیریت رفتار سازمانی**، تهران: انتشارات سمت.
- رایزینز، استیفن پی (۱۳۹۶). **تئوری سازمان (ساختار، طراحی، کاربردها)**، ترجمه الوانی، مهدی و حسن دانائی فرد، ویرایش جدید، تهران: انتشارات صفار.
- ریچارد ال، دفت (۱۳۹۲). **مبانی و تئوری و طراحی سازمان**، ترجمه پارسائیان و اعرابی، چاپ هشتم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- زکی، محمدعلی، حسن گودرزی و زهره سوری (۱۳۹۴). «بررسی رابطه بین سبک رهبری با اثربخشی سازمانی»، **فصلنامه رفتار سازمانی (ویژه‌نامه)**، شماره ۵.
- ضرغامی، عزت‌الله (۱۳۹۳). **راوی صادق**، گزارش عملکرد ۱۰ ساله (۱۳۸۳ تا ۱۳۹۳)، سازمان صداوسیما.
- غلام زاده، داریوش (۱۳۹۵). **رهبری (استنتاج درس‌هایی از بافت سازمان)**، چاپ سوم، تهران: انتشارات ترمه.
- عابدینی، مهنوش و لیلا شهبایی فر (۱۳۹۱). «بررسی رابطه سبک مدیریت مدیران با اثربخشی سازمانی در مدارس ابتدایی آموزش و پرورش شهرستان باوی»، **پایان‌نامه**
- علاقه بند، علی (۱۳۹۰). **مدیریت عمومی (ویراست دوم)**، چاپ بیست سوم، تهران: انتشارات نشر روان.
- علی اصفهانی، اعظم (۱۳۹۴). «بررسی مسائل مدیریتی سازمان صدا و سیما»، **ماهنامه، مدیریت رسانه**، شماره ۱۳: ۹۲-۷۳.

سبک رهبری مشارکتی و تأثیر آن ... ❖ ۱۶۵

علوی، سیدرضا (۱۳۸۴). «رهبری نیروی انسانی با تأکید بر مدیریت مشارکتی»، **فصلنامه تخصصی رشد فناوری**، شماره ۴: ۵۴-۴۷.

عباس، خورشیدی و حسین ذوالفقاری (۱۳۹۲). **تئوری‌های مدیریت و رهبری**، تهران: انتشارات یسپرون.

عباس زادگان، سید محمد (۱۳۸۹). **مبانی و مکاتب مدیریت (ویرایش جدید با تجدیدنظر)**، تهران: شرکت سهامی انتشار

فرهنگی، علی کبر، علی شاه‌میزایی و علی حسین‌زاده (۱۳۹۵). **نظریه‌پردازان و مشاهیر مدیریت**، چاپ چهارم، تهران: انتشارات دفتر مطالعات و برنامه‌ریزی رسانه‌ها.

فرهنگی، علی‌اکبر (۱۳۹۵). **رهبری سازمانی**، چاپ دوم، تهران: انتشارات میدانچی.

فرهنگی، علی کبر و صدیقه ببران (۱۳۹۳). **مدیریت رسانه**، تهران: انتشارات دفتر مطالعات و برنامه‌ریزی رسانه‌ها.

فرهنگی، علی‌اکبر، حسین صف‌زاده و مهدی خادمی (۱۳۹۳). **نظریه‌های ارتباطات انسانی**، جلد اول، چاپ پنجم، تهران: انتشارات خدمات فرهنگی رسا.

کاظمی، مهدی و سید بابک علوی (۱۳۹۱). «چارچوبی نظری برای مطالعه رهبری هیئت‌مدیره: رویکردی یکپارچه به رهبری عمودی و اشتراکی»، **فصلنامه علوم مدیریت ایران**، شماره ۲۷: ۷۰-۳۳.

کونگ، لوسی (۱۳۹۲). **مدیریت راهبردی رسانه: از نظریه تا اجرا**، چاپ دوم، ترجمه علی‌اکبر فرهنگی، علیرضا فراگوزلو و مریم خطیب‌زاده، تهران، انتشارات دانژه.

الوانی، سیدمهدی (۱۳۹۵). **مدیریت عمومی**، چاپ ۵۴، تهران: انتشارات نشر نی.

لوسیر، رابرت و کریستوفر اف آکوا (۱۳۹۱) **رهبری اثربخش**، ترجمه علی‌اکبر فرهنگی و مرتضی رفیع جهان‌دیده، تهران: انتشارات خجسته.

میر کمالی، محمد، مجید ابراهیم دماوندی و عصمت الزامی (۱۳۹۴). «بررسی رابطه سبک‌های رهبری مدیران با یادگیری سازمانی در مدارس»، **فصلنامه اندیشه‌های نوین تربیتی: انتشارات دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه الزهراء (س)**.

نصیری ولیک بنی، فخرالسادات و اله قنبری (۱۳۹۴). «سبک رهبری توزیع‌شده و اثربخشی سازمانی مدارس»: **پژوهش‌های تربیتی**، شماره ۳۱: ۱۳۲-۱۱۰.

#### منابع انگلیسی بر اساس حروف الفبا

Algahtani, Ali (2014). «Are Leadership and Management Different – A Review», **Journal Management Policies and Practices**. Vol 2, No 3. pp71-82.

Andriopoulos, Constantine (2001). «Determinants of organizationalcreativity»: **aliterature review. Journal of management decision**. Vol 39. N 10. pp 834-840.

Amabile, T.M, Goldfarb, p. and Brack field, S.c (2006). «Social influences on creativity»: evaluation, coaction, and surveillance. **Creativity Research Journal**, Vol 3. n1. pp 6-21.

Bryman, alan. (1992) **Charisma & Leadership in Organizations**.Sage Publications.t.

- Buchan, J, Ball, J, Rafferty, A.M(2005). A Lasting attraction. The Magnet accreditation of rochdale infirmary. Available at: <http://www.shc.uk/hsrcu/staff/pdfs/rochdale>.
- Chiang, H.H (2013). «Shared Leadership and team Learning: Roles of Knowledge Sharing and Team Characteristics». **Journal of international management studies**. Vol.8.n1.
- Chiok foong Lk J. (2001).« Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational». **Journal Nurs Manag**. Vol 9. N4. p 241-250.
- Cawthorne, J. (2010) «Leading from the Middle of the Organization: An Examination of shared Leadership in Academic Libraries». **Journal of Academic Librarianship**. Vol.36.n2.
- Dae, S.L, Kun, C. L, Young, W.s. & Do.Y.C. (2015). **An analysis of sHared Leadership**,
- Hoch, J. EDulebohn, J.H(2013). «Shared Leadership in enterprise resource Planning and human resource management system implementation». **Human Resource Management Review**.Vol.23. pp.114-125.
- Ibrahim, Ali. S, Al-Taneiji, Shaikah (2012).« Principal leadership style, school performance, and principal effectiveness in Dubai schools». **International Journal of Research Studies in Education, Faculty of Education, United Arab Emirates University, UAE**
- Liu, y, (2008). «Complexity Scene and participation in decision making among Taiwanese Nurses», **Nursing Management, vol.16N.3. pp. 291-297**
- Luthans, F, & Peterson, s.j. (2002) «Employee Engagement and Manager Self-Efficacy: Implications for Managerial Effectiveness and Development». **Journal of Management & Development**.vol.21. N5. pp. 376-387.
- Rafaela, Martinez. Mendes and teal (2013) «Leadership styles and organizational effectiveness in small construction businesses in publi, Mexico», **Global journal of Business Research**.Vol. Number5.
- White, G.L. Smith, K. H. (2010).« Leadership characteritics and team outcomes in the development of a marketing web page». **International information management Association**.Vol.12, pp:99-116.
- Zheng, wei. Yang, Baiyin & Mclean, Gary N. (2010)« Linking Organizational Culture, Structure, Stratege and Organizational effectiveness: Meediating role of Knowledge management», **Journal of Business Research**, Vol 63.