

## بررسی رابطه بین سبک رهبری و عملکرد سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران در دو دوره مدیریت

دکتر ابراهیم عباسی

استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه الزهرا

سعید تیموری

دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت امور فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی

واحد علوم و تحقیقات (نویسنده و مسئول مکاتبات)

### چکیده

هدف از این مقاله بررسی رابطه سبک رهبری و عملکرد سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران در دوره مدیریت آقایان کرباسچی و قالیباف است. برای این منظور دیدگاه ۴۵ نفر از کارشناسان و مدیران سازمان مزبور را که در هر دو دوره مدیریت، جزء مدیران و کارشناسان سازمان فرهنگی و هنری بودند از طریق پرسش نامه جمع آوری شد و با استفاده از نتایج آزمون‌های لون و آزمون T مشخص گردید که: اولاً سبک رهبری دو شهردار در امور فرهنگی و هنری از یکدیگر تفاوت معنی داری ندارد و ثانیاً از نظر کارشناسان و مدیران نیز، بین عملکرد سازمان فرهنگی و هنری در مدیریت دو شهردار تفاوت معنی داری وجود دارد. هم چنین آزمون همبستگی نشان داد که از نظر مدیران و کارشناسان بین سبک رهبری و عملکرد آن سازمان در زمان مدیریت هر دو شهردار رابطه مثبت و قوی وجود دارد.

### واژگان کلیدی

سبک رهبری، عملکردسازمانی، سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران

## مقدمه

(رضایان، ۱۳۸۶) و امروز از واژه رهبری به جای هدایت و جهت‌دهی استفاده می‌کنند.

تفاوت رهبری با مدیریت در این است که مدیریت نفوذ در دیگران جهت کسب اهداف سازمانی است. در رهبری اهداف می‌تواند گوناگون باشد ولی در مدیریت اهداف سازمانی اولویت دارد. برای مثال اگر فردی در رده عملیاتی بر تصمیم مدیرعالی سازمان اثر بگذارد در آن صورت آن فرد در این مورد رهبر است و مدیر عالی پیرو رهبر ممکن است عضو سازمان نباشد و در رهبری سلسله مراتب مطرح نیست علاوه بر اینکه هدف رهبر ممکن است با هدف سازمان همگام، یا برخلاف آن باشد. (هرسی و بلنچارد، ۱۳۸۲، مورهد و گریفین، ۱۳۸۳، استیفن رابینز، ۱۳۷۳، رضایان، ۱۳۸۶).

## اهداف اصلی مدیریت بر عملکرد

- ۱) ایجاد چشم اندازی مشترک از اهداف استراتژیک سازمان؛
- ۲) تعیین اهداف عملکردی برای هر یک از گروه‌ها و افراد به منظور حصول اطمینان نسبت به همسویی عملکرد افراد در راستای نیازهای سازمان؛
- ۳) استفاده از فرآیند رسمی بررسی و ارزشیابی میزان موفقیت گروه‌ها و افراد در تحقق اهداف؛
- ۴) پیوند دادن ارزشیابی عملکرد و توسعه کارکنان، پاداش‌دهی، ایجاد انگیزه، تقویت رفتار مطلوب (میرسپاسی، ۱۳۸۶: ۴۶).

## ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد به فرآیندسنجش و اندازه‌گیری عملکرد دستگاه‌ها در دوره‌های مشخص به گونه‌ای که انتظارات و شاخص‌های مورد قضاوت برای دستگاه ارزیابی شونده شفاف و از قبل به آن ابلاغ شده باشد، اطلاق می‌شود. (طبرسا، ۱۳۷۸: ۴)

در مبانی نظری، عملکرد یک سازمان می‌تواند تا حدود زیادی تحت تاثیر سبک رهبری آن سازمان باشد. سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران نیز به عنوان یکی از سازمان‌های وابسته به شهرداری می‌تواند تحت تاثیر سبک رهبری شهرداران واقع گردد. هدف از این پژوهش بررسی نقطه نظرات کارشناسان و مدیران پیرامون رابطه بین سبک رهبری و عملکرد سازمانی در سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران در دوره مدیریت شهرداری است. در این مقاله ابتدا سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران معرفی و سپس ویژگی‌های فرهنگ مطلوب، اهداف، راهبردها و اصول حاکم بر آن سازمان مطرح می‌شود و در ادامه نیز ضمن آسیب شناسی سازمان مزبور، نتایج و یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه‌های این پژوهش بیان خواهد شد.

**مدیریت:** مدیریت عبارتست از: «کارکردن با افراد و به وسیله افراد و گروه‌ها برای تحقق هدف‌های سازمانی» (هرسی و بلنچارد، ۱۳۸۲: ۴).

**سبک رهبری:** روشی که رهبر از نفوذ خود برای کسب اهداف استفاده می‌کند، سبک رهبری نامیده می‌شود.

**رهبری** عبارت است از «توانایی ترغیب دیگران به کوشش مشتاقانه جهت کسب اهداف معین یا فعالیت‌هایی که مردم را برای تلاش مشتاقانه در جهت کسب اهداف گروهی تحت تاثیر قرار می‌دهد. در تعریفی وسیع‌تر رهبری یعنی «نفوذ در دیگران جهت کسب هدف می‌باشد.» (رضایان، ۱۳۸۶: ۹۶)

رهبری ابتدا بوسیله هنری فایول تحت عنوان «جهت‌دهی یا دستوردهی»<sup>۱</sup> بعنوان یکی از وظایف پنجگانه مدیریت مطرح شد، سپس واژه هدایت به عنوان معادل فارسی این عبارت (Direction) وارد متون مدیریتی شد و بالاخره با تطور معنایی عبارت فوق، ارتباطات<sup>۲</sup>، انگیزش<sup>۳</sup> و رهبری<sup>۴</sup> معنی شد

در میان انواع سبک‌های رهبری، الگوی کاریزماتیک رهبری، که برگرفته از دیدگاه‌های وبر است، از اهمیت بیشتری برخوردار است.

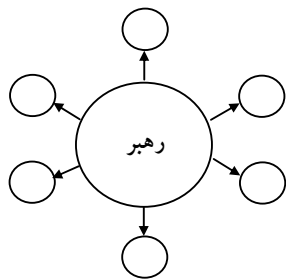
در بحث رهبری موضوعاتی چون: شایستگی‌های رهبر در تشخیص موقعیت، تطبیق رفتار، برقراری ارتباط و سبک رهبری حائز اهمیت است.

### انواع سبک رهبری

#### ۱) سبک آمرانه<sup>۹</sup>

در این الگو تمام اختیارات و تصمیم‌گیری‌ها در رهبری متمرکز است. پاداش، تشویق، ترس، انتقاد، مجازات و تنبیه همه توسط رهبری اعمال می‌شود و همه کارکنان باید خود را با رهبر گروه یا سازمان سازگار نمایند. وظایف و حدود اختیارات هر یک از کارکنان توسط رهبر گروه تعیین می‌شود. زمانی از این سبک استفاده می‌شود که رهبر دارای اطلاعات کاملی برای حل مساله باشد و وقت کمی دارد و کارکنان نیز دارای انگیزه کافی هستند. این سبک زمانی می‌تواند اثر بخش باشد که مزایای کنترل و تمرکز قدرت مهمتر از معایب آن باشد. کلاً استفاده از سبک مزبور در محیطی مناسب است که در آن کارکنان جدید هستند و افراد حاضرند شغل خود را یاد بگیرند. رهبر یک فرد مستعد و صلاحیت دار و همچنین مربی خوبی است و کارکنان علاقه دارند مهارت‌های جدیدی را یاد بگیرند.

نمودار (۱): ارتباط رهبر با پیروان در الگوی آمرانه



در تعریف دیگری از ارزیابی عملکرد آمده است ، «ارزیابی عملکرد، مقایسه طرز انجام کار واقعی کارکنان با معیارها و استانداردهای از پیش تعیین شده است و با توجه به نگرش سیستمی به سازمان عوامل داخلی و خارجی بر این فرآیند موثر است». (دعایی، ۱۳۷۷: ۶۸)

### اهداف ارزیابی عملکرد

گرچه بقای سلامت سازمان و ایجاد میل و رغبت به کار در کارکنان در گروه وجود سیستم صحیح ارزیابی نیروی انسانی است ولی بطور کلی می‌توان اهم اهداف آن را به شرح زیر عنوان نمود:

۱) تعیین بازدهی کار یا بهره‌وری؛<sup>۵</sup>

۲) تعیین کارایی؛<sup>۶</sup>

۳) تعیین کارآمدی؛<sup>۷</sup>

۴) طبقه‌بندی عادلانه کارکنان.<sup>۸</sup>

بنابراین هدف از ارزیابی عملکرد کارکنان، شناسایی میزان اثربخشی و کارآمدی کارکنان سازمان‌ها بوسیله ایجاد و توسعه اطلاعات حیاتی منابع انسانی است. (دعایی، ۱۳۷۷: ۶۸)

درباره الگوهای رهبری دیدگاه‌های متفاوتی ارائه شده است. برخی از دیدگاه‌ها بر ویژگی‌ها و صفات رهبر تأکید کرده و برخی دیگر بر نوع و ویژگی‌های رفتاری رهبران، در جدول ۱ دیدگاه‌های موجود در سبک رهبری آمده است.

جدول ۱ دیدگاه‌های مربوط به رهبری

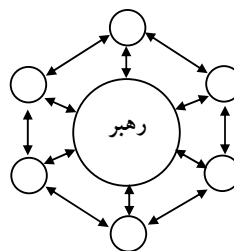
اقتضایی	جهان‌شمول	طرز نگرش تئوری‌ها	
		صفات رهبری	منشأ
نوع سوم مدل اقتضایی فیدلر	نوع اول تئوری‌های صفات		
نوع چهارم تئوری - مسیر - هدف مدل وروم بتون - جاگو	نوع دوم مطالعات میشیگان مطالعات اوهاو	رفتار رهبر	

منبع: (مورهد و گرینین، ۱۳۸۳: ۳۵۲)

## ۲) سبک مشارکت جویانه<sup>۱۰</sup>

در این سبک (نمودار ۲) اداره امور سازمان و رسیدن به اهداف آن از مجرای مشارکت اعضای گروه در تصمیم‌گیری‌ها و نحوه اجرای امور صورت می‌پذیرد. در این روش، برخلاف الگوی آمرانه که در آن ارتباطات از بالا به پایین است، رابطه رهبر و پیروان به صورت دوجانبه و گاه چندجانبه است. این عمل نه تنها رضایت شغلی کارکنان را افزایش می‌دهد بلکه به توسعه مهارت‌های کارکنان نیز کمک می‌کند. کارکنان و اعضای تیم احساس می‌کنند سرنوشت خود را در دست دارند و به انجام کارهای سخت فراتر از پاداش‌های مالی انگیزه دارند. اعمال این سبک نشانه ضعف رهبر نیست بلکه نشانه‌ای از قوت کارکنان است. از این سبک زمانی استفاده می‌شود که رهبر بخشی از اطلاعات را دارد و کارکنان نیز بخش دیگری از رهبر انتظار نمی‌رود همه چیز را بدانند و این دلیلی است برای استفاده رهبر از کارکنان حرفه‌ای و متخصص.

نمودار ۲ ارتباط رهبر و پیروان در الگوی مشارکتی



منبع: (حقیقی و همکاران، ۱۳۸۳: ۱۳۰)

## ۳) رهبری کاریزماتیک

در این سبک انرژی و شور زیادی به عنوان خوراک به تیم تزریق می‌شود تا محرک آنها باشد. از نظر پیروان، موفقیت تیم رابطه نزدیکی با حضور رهبر کاریزماتیک دارد. مسئولیت رهبر در این سبک

زیاداست و همچنین نسبت به پیروان خود متعهد است.

## ۴) رهبری بوروکراتیک<sup>۱۱</sup>

رهبران بوروکراتیک طبق مقررات عمل می‌کنند و انتظار دارند کارکنان دقیقاً تابع قوانین و مقررات باشند. این سبک رهبری مناسب اموری است که از ریسک‌های زیادی برخوردار هستند. همانند کار کردن با ماشین آلات خطرساز و یا تحویل داری امور صندوق و وجوه نقد.

## ۵) رهبری واگذاری اختیارات یا عدم مداخله<sup>۱۲</sup>

در این سبک همه اعضای تیم راسا کارها را انجام داده و تصمیم‌گیری می‌کنند اما رهبر در قبال تصمیمات آنها مسئول است. این سبک زمانی اثر بخش هست که رهبر بطور منظم بتواند عملیات را نظارت و کنترل کند و کارکنان از تخصص و مهارت بالایی برخوردار باشند.

## ۶) رهبری مردم‌گرا یا رابطه‌گرا<sup>۱۳</sup>

در این سبک، رهبری روی سازماندهی، حمایت از کارکنان و توسعه کارکنان در تیم تاکید دارد. در سبک مشارکتی از کارکنان خلاق و تیم کاری خوب استفاده می‌شود اما در رهبری رابطه‌گرا همه کارکنان مورد توجه رهبر هستند از این رو اگر این سبک افراطی اتخاذ شود ممکن است در نیل به اهداف تیم شکست بخورد.

## ۷) رهبری خدمتگذار<sup>۱۴</sup>

این اصطلاح توسط *Robert Greenleaf* در دهه ۱۹۷۰ مطرح شد که در آن رهبر به طور رسمی شناخته نمی‌شد. زیرا هر فردی در هر سطحی از سازمان به سادگی و با پاکدامنی می‌تواند نیازهای تیم را

این در حالی است که رهبران منفی روی تنبیهات تاکید دارند. رهبران منفی خود را از کارکنان برتر دانسته و معتقدند تنها شیوه انجام کارها تنبیه است مانند از دست دادن شغل، کسری حقوق، سرزنش کارکنان در مقابل دیگران و... اغلب رهبران یکی از دو دیدگاه مثبت یا منفی را ندارند بلکه در دامنه‌ای از این دو عمل میکنند.

### عوامل موثر در انتخاب سبک رهبری

عوامل زیر در انتخاب سبک رهبری موثر است:

- ۱) چقدر زمان موجود است.
- ۲) آیا روابط مبتنی بر احترام، اعتماد یا بی احترامی است.
- ۳) چه کسی اطلاعات دارد رهبر یا کارکنان و یا هر دو.
- ۴) چگونه کارکنان آموزش می‌بینند شما چگونه کار را می‌فهمید؟
- ۵) تضاد داخلی
- ۶) سطوح فشارهای اداری
- ۷) نوع وظیفه چیست آیا کارها ساختارمند است، بی ساختار است، پیچیده است یا ساده؟
- ۸) وضعیت طرح‌های آموزشی چگونه است چه رویه و مقرراتی تدوین شده است؟  
([en.wikipedia.org/wiki/leadership](http://en.wikipedia.org/wiki/leadership))

### تئوری رهبری و وظیفه‌ای

این تئوری برای بیان رفتارهای رهبری خاص که به اثر بخشی سازمانی کمک می‌کند مفید است. طبق این تئوری وظیفه اصلی رهبر عبارت است از دیدن هر آنچه که برای تامین نیازهای گروه کاری ضروری است. بنابراین یک رهبر، زمانی می‌تواند بگوید وظایف گروه بخوبی انجام میشود که کارکنان مشارکت کرده و به اثر بخشی و انسجام گروهی کمک کنند *and hackman*

تامین کند که به آن رهبری خدمتگذار گویند. رهبران خدمتگذار بر مبنای ارزشها، ایده‌ها به قدرت می‌رسند بنابراین در جایی که ارزشها حائز اهمیت هستند این سبک پیشنهاد می‌شود.

### ۸) رهبری معامله‌ای<sup>۱۵</sup>

معامله یعنی اینکه سازمان و رهبر به اعضای تیم بر حسب تلاش هر یک و میزان اجابت و وظایف، حق الزحمه پرداخت می‌کند. طبق این روش رهبر حق دارد اعضای تیم را اگر کارشان مطابق استانداردهای از پیش تعیین شده نباشد تنبیه نماید. این سبک رهبری میتواند به عنوان مدیریت بر مبنای استثنا عمل نموده به طوریکه به جای آنکه رهبر به کار خوب پاداش و حق الزحمه بدهد چنانچه استانداردهای مورد انتظار تحقق نیابد تدابیر اصلاحی را اتخاذ می‌نماید. این سبک رهبری روی انجام کارهای کوتاه مدت تاکید دارد اما برای کارهای خلاق یا کارهای مبتنی بر دانش دارای محدودیت است.

### ۹) رهبری تغییر شکلی<sup>۱۶</sup>

در این سبک رهبر به تمام اعضای تیم کار خود دیدگاه‌های آتی را الهام می‌دهد. این رهبران قابل رویت هستند و مقدار زیادی از وقت خود را برای ارتباطات صرف می‌کنند و مایل هستند مسئولیت‌ها را به تمام اعضای تیم واگذار نمایند. این رهبران به ابداعات و ارزش افزوده توجه خاصی دارند. ([mindtools](http://mindtools) 1995-*book form mindtools ltd* 2009"Ebook")

### نگرش رهبران مثبت و منفی

دیدگاه‌های رهبران به کارکنان متفاوت است. رهبران مثبت از پاداش استفاده می‌کنند مانند آموزش، استقلال و غیره تادر کارکنان خود انگیزه ایجاد نمایند.

پژوهش چونگ- وین یانگ نشان داد که سبک رهبری تغییر شکلی، رابطه قوی و معنی داری با عملکرد دارد تا سبک رهبری معامله‌ای و رهبری انفعالی - اجتنابی، نتایج وی نشان داد که رهبری تغییر شکلی با کارآفرینی بالا منجر به عملکرد سازمانی بالا می‌شود.

سبک رهبری عبارت است از الگوی رفتاری نسبتاً ثابتی از مشخصات یک رهبر (dubrin2001). سازمان‌های امروزی به رهبران اثر بخش که پیچیدگی‌های محیط متغیر دنیا را بشناسد نیاز دارد. سبک‌های رهبری ممکن است اثر بخشی سازمانی یا عملکرد سازمانی را تحت تاثیر قرار دهند (nahavandi 2002). سبک رهبری تغییر شکلی و معامله‌ای متناقض هم نیستند. رهبران می‌توانند هم سبک رهبری معامله‌ای و هم سبک رهبری تغییر شکلی را اتخاذ نمایند (lowe et al 1996) بطور کلی سبک رهبری تغییر شکلی از سبک رهبری معامله‌ای اثر بخش تر است. (stough and gardner 2002). سبک رهبری تغییر شکلی نسبت به معامله‌ای برتری دارد (bass et al 2003 and dvir et al 2002). وقتی این سبک رهبری با فرهنگ سازمانی (Block 2003) و همچنین سطح بالایی از هوش احساسی (Gardner and stough 2002) همراه شود، مسلماً رهبری تغییر شکلی رابطه قوی با بهره‌وری و عملکرد بالای سازمانی در مقایسه با سبک رهبری معامله‌ای دارد.

#### چارچوب مفهومی پژوهش

با مروری بر سبک‌های رهبری نشان می‌دهد که دانشمندان و محققین در عملکرد سازمان‌ها از یک سبک به خصوص استفاده نکرده‌اند و هر یک از پژوهشگران و اندیشمندان با توجه به جامعه مورد نظر به طراحی الگو و در نتیجه سبک رهبری خاصی مبادرت کرده‌اند.

(Fleishman et al and wageman2005) (1991).

از آنجایی که تئوری رهبری وظیفه‌ای غالباً برای رهبری گروهی (Rittman zaccaro and marks2001) بکار می‌رود. بنابراین به طور اثر بخش این تئوری برای رهبری سازمانی نیز بکار می‌رود.

تحقیقات (morgeson 2005) (knight and xiao2006, zeigertklein) در ادبیات رهبری وظیفه‌ای نشان داد که پنج وظیفه برای اثر بخشی کار رهبر وجود دارد که عبارتند از:

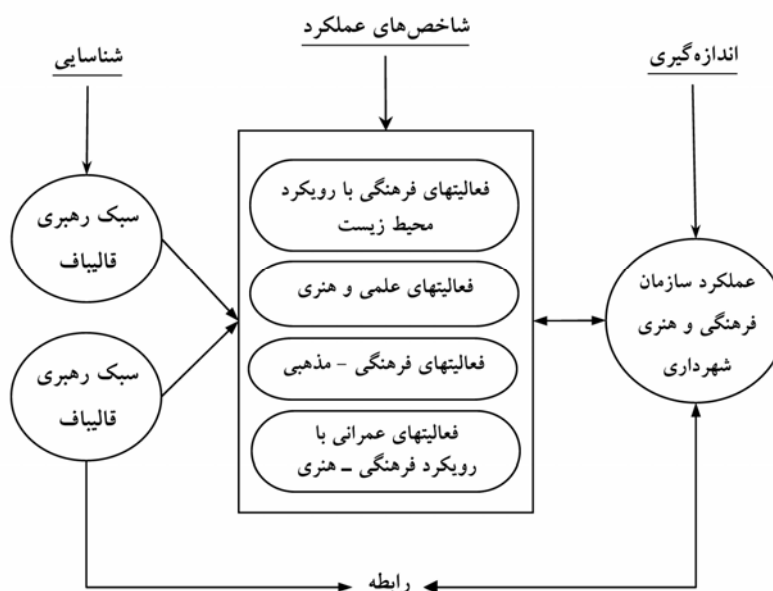
- (۱) پایش محیط
- (۲) سازماندهی فعالیت‌های زیر دستان
- (۳) آموزش زیر دستان
- (۴) ایجاد انگیزه در دیگران
- (۵) مداخله و پادر میانی در کار دیگران

#### تئوری خصیصه<sup>17</sup>

تئوری خصیصه بیانگر انواع رفتار و شخصیت‌های رهبری اثر بخش است. طبق این تئوری رهبران مرد، دارای استعداد، توان، مهارت و مشخصات فیزیکی هستند. از این رو بدان تئوری مردان بزرگ گویند. Ronald heifetz (۱۹۹۴) متوجه شد که نگرش تئوری خصیصه به قرن ۱۹ برمی‌گردد. این تئوری معتقد است که صلاحیت‌ها و ویژگی‌های رهبر منجر به رهبری اثر بخش او می‌شود.

(shelley Kirkpatrick and Edwin a locke ۱۹۹۱) تئوری خصیصه را با ذکر نمونه بیان کردند. آنها استدلال کردند که ویژه گیهای رفتاری یک رهبر عبارتند از: توفیق طلبی، انگیزش، بلند همتی، انرژی، سرسختی و پیش قدمی، صداقت، اتحاد، اعتماد به نفس، شناخت، توانایی، بررسی آنها نشان داد که شواهد کمی برای رفتارهایی همانند کاریزما و خلاقیت و انعطاف پذیری وجود دارد.

نمودار (۳): چارچوب مفهومی پژوهش



رئیس سازمان صدا و سیما، نیروی مقاومت بسیج و ...  
فعالیت دارد. (fa.wikipedia.org/wiki)

ویژگی‌های فرهنگ مطلوب در سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران

- ۱) حساسیت آفرینی نسبت به شناخت، سنجش‌گری و تحلیل فضا، نمادها و نشانه‌ها، پدیده‌ها و موضوعات فرهنگی و پیامدهای فرهنگی، اجتماعی سایر پدیده‌های اقتصادی، سیاسی و غیره؛
- ۲) ترغیب‌کنندگی، انگیزانندگی و هدایتگری در انتخاب فرارفتارها و رفتارهای مطلوب فردی و جمعی؛
- ۳) تضعیف‌کنندگی و بازدارندگی از ظهور و بروز فرارفتارها و رفتارهای نامطلوب فردی و جمعی؛
- ۴) تأثیرگذاری و الهام بخشی به فرهنگ سایر ملل با تکیه بر غنی و قوت مؤلفه‌های فرهنگ دینی؛

آشنایی با سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران

سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران یکی از سازمان‌های وابسته به شهرداری تهران است که در سال ۱۳۷۵ به منظور توسعه فرهنگ و هنر در جامعه ایرانی و نیز ارتقای سطح فرهنگ شهرنشینی در تهران بزرگ تاسیس شد توسعه فرهنگی، تعمیق معرفت دینی، تقویت زیبایی‌طلبی و حقیقت‌جویی شهروندان، شاد زیستن توأم با روحیه سازنده و کسب مهارت‌های زندگی اجتماعی، نیازهای اساسی است که این سازمان در پاسخ به آنها موجودیت یافته است. از این‌رو نگرش سازمان به معنویات به عنوان اهرم اصلی توسعه فرهنگی معطوف است. این سازمان مدیریت فرهنگسراها، خانه‌های فرهنگ، کتابخانه‌ها و سایر مراکز فرهنگی وابسته به شهرداری تهران را به عهده دارد و زیر نظر هیات امنایی متشکل از وزیر فرهنگ و ارشاد اسلامی، وزیر آموزش و پرورش، رئیس شورای اسلامی شهر تهران، رئیس سازمان تبلیغات اسلامی،

- (۵) بازآفرینی در جذب فرارفتارها و رفتارهای مطلوب سایر فرهنگ‌ها؛
- (۶) ایستادگی و استحاله‌گری در برابر فرارفتارها و رفتارهای نامطلوب فردی و جمعی سایر فرهنگ‌های مهاجم و مسلط (سازمان فرهنگی و هنری در یک نگاه، ۱۳۸۵: ۴).
- پیامدهای برنامه‌ای سازمان فرهنگی و هنری تهران:**
- (۱) تعمیم، تقویت و تعمیق خداباوری، ایمان و محبت الهی و عبودیت، گسترش اطمینان و آرامش فردی و جمعی؛
- (۲) رشد و توسعه تفکر و تعقل، علم و معرفت، حکمت و بصیرت در ابعاد فردی و جمعی؛
- (۳) افزایش حساسیت نسبت به اهمیت سلامت نفس و روح و افزایش توان صیانت نفس؛
- (۴) تعمیم و فراگیری احساس مسئولیت و اعتماد متقابل، خیرخواهی و محبت ورزی، حلم و بردباری، ایثار، مروّت و مدارا در تعاملات اجتماعی؛
- (۵) رشد و توسعه کارآمدی، اثربخشی و بهره‌وری در بکارگیری منابع و استعدادها؛
- (۶) توسعه لیاقت و صلاحیت معنوی و تقرب به ویژگی‌های جامعه مهدوی. (سند راهبردی اجتماعی و فرهنگی سال ۱۳۸۵)
- اهداف سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران**
- سازمان با تمرکز کلیه منابع و امکانات خود اهداف زیر را پیگیری می‌نماید:
- (۱) ارتقاء قابلیت‌ها و توانمندی‌های فردی و جمعی
- آحاد مردم تهران در:
- (۱-۱) بهبود و تعالی فرهنگی، فرهنگ‌سازی و اشاعه و ترویج فرهنگ مطلوب؛
- (۲-۱) مقاومت و پایداری نهادینه در برابر عوامل انحطاط، از هم‌گسیختگی، خودباختگی و بی‌هویتی فرهنگی؛
- (۳-۱) مشارکت فعال و موثر در اداره امور کشور و کلان شهر تهران و نگهداری و توسعه کمی و کیفی شهر.
- (۲) ارتقاء سطح قابلیت‌ها و توانمندی‌های تخصصی و مدیریتی متولیان امور حاکمیت در:
- (۲-۱) شناخت و حساسیت نسبت به پیامدهای فرهنگی تصمیمات و عملکرد در حوزه مسئولیت؛
- (۲-۲) اداره امور و تعامل با مخاطبان حوزه مسئولیت از طریق شیوه‌های فرهنگی و فرهنگ‌سازی؛
- (۳) ارتقاء سطح توانمندی‌های جمعی بازیگران مثبت فعال و موثر در جریان فرهنگ‌سازی مطلوب؛
- (۴) مواجهه و تقابل موثر و محدودسازی فضای حرکت و بازی، با بازیگران منفی موثر در جریان فرهنگ‌سازی نامطلوب؛
- (۵) ارتقاء سطح امنیت روانی، ثبات و آرامش، یکپارچگی و انسجام اجتماعی و وحدت ملی؛
- (۶) بالندگی، پویایی و نوآوری در ارائه الگوهای زندگی متعالی، نمادها و نشانه‌های هویت دینی و ملی؛
- (۷) ارتقاء سطح مطلوبیت و جذابیت محیط زیست فرهنگی اجتماعی مبتنی بر حیات طیبه انسانی؛
- (۸) تحکیم و تقویت غرور و افتخار ملی و شهرت و اعتبار زندگی در فضا و محیط فرهنگی شهر تهران. (سازمان فرهنگی و هنری در یک نگاه، ۱۳۸۵: ۵).

**راهبردهای سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران**

(۱) سیاستگذاری اجرایی فعالیت‌های فرهنگی هنری شهرداری تهران و مؤسسات و سازمان‌های



تعامل با نهادهای محلی است. انس با محله به معنای اعتمادسازی و ورود به زندگی و روابط اجتماعی یک محله است. تعامل با نهادهای محلی به معنای مشارکت‌های مالی و یا بدوش کشیدن وظایف سایر نهادها نیست بلکه به معنی بهره‌گیری از ظرفیت‌ها و منابع مشترک برای مدیریت فرهنگی یک محله است.

۲) **ارتقا و بهبود فرهنگ شهری:** وظیفه اصلی سازمان حرکت در مسیر بهبود فرهنگ شهری تهران است. فرهنگ شهری یا شهروندی تنها فرهنگ ترافیک یا زباله نیست. بلکه هر نوع رفتار شهری و شهروندی، فرهنگ خاص خود را دارد و برنامه‌های پیشنهادی باید ناظر بر بهبود و توسعه فرهنگ شهری باشد.

۳) **توسعه اخلاق:** همه اذعان دارند که نمی‌توان به تهران شهری با توسعه اخلاقی نسبت داد. بد اخلاقی‌ها، کم‌تحمیلی‌ها، اضطراب‌ها و تنش‌ها از مهم‌ترین عوامل در کاهش سطح زندگی مناسب شهری در تهران است. دعوت مردم به مهربانی، صداقت، مدارا، تعاون، ایثار و... در قالب‌های متنوع فرهنگی و هنری از اولویت‌های اصلی برنامه‌سازی است.

۴) **رعایت عدالت فرهنگی:** عدالت فرهنگی به این معنی نیست که تمام شهروندان تهرانی از امکانات یکسان فرهنگی برخوردار باشند. بلکه عدالت فرهنگی به معنی آن است که مردم هر محله با توجه به شرایط فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی خود خدمات متناسب فرهنگی را دریافت نمایند.

۵) **گسترش نشاط اجتماعی:** تهران شهری خسته و پرتنش است. بازگرداندن شادابی اجتماعی به تهران از اولویت‌های مدیریت فرهنگ شهری است.

وابسته به آن در چارچوب خط مشی‌های کلان وضع شده از جانب هیئت امنای سازمان؛

۲) برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل فعالیت‌های فرهنگی، هنری و ورزشی مراکز، مؤسسات تحت پوشش به منظور اشاعه و گسترش فرهنگ و هنر اصیل ایرانی - اسلامی؛

۳) اداره امور مراکز و مؤسسات فرهنگی و هنری وابسته به شهرداری تهران؛

۴) ارائه پشتیبانی پژوهشی، آموزشی، تجهیزاتی و تسهیلاتی به مراکز فرهنگی و هنری شهرداری تهران به منظور تأمین نیاز مشترک آنها؛

۵) جذب و هدایت هنرمندان و فرهیختگان عرصه فرهنگ و هنر و حمایت ویژه از هنرمندان و فرهیختگان متعهد به مبانی اسلام و نظام جمهوری اسلامی؛

۶) فراهم‌سازی امکان بهره‌مندی از نیروهای فهیم، دل‌سوز، متعهد و کارآمد با گرایش‌های متفاوت در چارچوب ارزش‌ها و ضوابط نظام جمهوری اسلامی؛

۷) کشف، پرورش و فراهم‌سازی زمینه‌های رشد استعدادهای فرهنگی، هنری و ورزشی جوانان و نوجوانان و نیز بهره‌مندی از هنرمندان جوان؛

۸) در اولویت قراردادن جذب و پرورش فکری، عاطفی و اجتماعی نسل جوان؛

۹) ایجاد فضایی مناسب و امن برای حضور خانواده‌ها در مراکز فرهنگی و فراهم‌سازی امکان ارتقاء سطح فرهنگی آنان.

## اصول حاکم بر برنامه‌های سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران

۱) **دیدگاه محله‌گرایانه:** هر مرکز فرهنگی به نوعی مدیر وضعیت فرهنگی پیرامون محله شهری خود است. محله‌گرایی دارای دو مولفه انس با محله و

- متوسط نفر ساعت جذب شده در دوره‌های جدید؛
  - نسبت افرادی که بیش از ۳ بار از برنامه‌ها استفاده کرده‌اند به کل برنامه‌ها؛
  - نسبت کل افراد بالقوه شرکت کننده در برنامه‌ها به کل برنامه‌ها؛
  - متوسط زمان برگزاری برنامه‌ها؛
  - نفر ساعت نیروی کارشناسی مصروفه در تهیه برنامه؛
  - نفر ساعت تخصیص یافته به برنامه‌ریزی؛
  - درصد انطباق عملکرد با استراتژی‌ها؛
  - نسبت هزینه به ازای هر نفر؛
  - نسبت درآمد به دارائی؛
  - نفر ساعت برنامه‌های اجرا شده به دارائی ثابت؛
  - قیمت تمام شده یک نفر ساعت اجرای برنامه؛
  - هزینه تبلیغات به نفر ساعت اجرای برنامه؛
  - هزینه تبلیغات به بودجه اختصاص یافته؛
  - متوسط نفر ساعت اجرای برنامه به هزینه اجرای برنامه؛
  - نسبت بودجه تخصیص داده شده به بودجه اجرایی؛
  - نسبت تعداد برنامه‌ها به هزینه برنامه‌ها؛
  - نسبت تعداد برنامه‌ها به هزینه مجری؛
  - نسبت تعداد برنامه‌ها به هزینه‌های سربار.
- ۶) بازگشت به هویت: توسعه تهران تأثیری منفی بر حفظ هویت فرهنگی آن دارد. نگاه هویت‌گرایانه در تمام شئون زندگی شهری و تلاش برای بازسازی هویت فرهنگی و اجتماعی تهران باید بر ارائه برنامه‌ها سیطره داشته باشد.
- ۷) نوآوری و خلاقیت و طراحی فرهنگی با دوری از کلیشه‌پردازی: کلیشه‌ای شدن بزرگترین آفت برای فرآیند و برنامه فرهنگی است. سرمایه اصلی یک مدیر و مسئول فرهنگی نوآوری، خلاقیت و جوشش فرهنگی است که باید در تمام اجزا و مراحل یک فرآیند فرهنگی جاری شود.
- ۸) مشارکت هدفدار مردمی: منابع انسانی و مالی سازمان پاسخگوی نیاز واقعی فرهنگی و هنری شهر تهران نیست. برای همین منظور بهره‌گیری از ابتکارات و خلاقیت‌های مردمی و سایر نهادهای مردمی یکی از راهبردهای اساسی برنامه‌ریزی است.
- ۹) توجه به اقتصاد فرهنگ و هنر: تا هنگامی که کالا یا خدمت فرهنگی در سبد زندگی مردم قرار نگیرد، عملاً تلاش بیهوده‌ای صورت گرفته است. لحاظ کردن شرایط و متغیرهای اقتصادی، توجه به کالاها و صنایع فرهنگی، فعال‌سازی ظرفیت‌های صنایع و فضاهای فرهنگی می‌تواند در اقتصاد و فرهنگ یک جامعه مؤثر واقع شود. (سازمان فرهنگی و هنری در یک نگاه، ۱۳۸۵: ۸)

آسیب‌شناسی سازمان فرهنگی-هنری شهرداری تهران  
مهمترین آسیب‌هایی که طی ده سال گذشته سازمان فرهنگی و هنری با آن مواجه بوده بشرح زیر است.

#### ۱) فقدان استراتژی مشخص و معین

استراتژی‌ها باید با درک روشن از هدف‌ها و مأموریت‌های سازمانی تدوین شوند. رسالت هر سازمانی ممکن است به عنوان علت وجودی‌اش توصیف شود که هدف اساسی آن سازمان را به عنوان

تعدادی از شاخص‌های قابل اندازه‌گیری عملکرد سازمان فرهنگی و هنری به شرح زیر می‌باشد

- درصد زمانی تاخیر برنامه‌ها در هر حوزه؛
- متوسط زمان بین برنامه‌ها در هر منطقه؛
- تعداد دوره‌های برگزار شده به کل دوره‌های برنامه‌ریزی شده؛
- تعداد عناوین دوره‌های جدید به کل دوره‌ها؛

تخصصی سازمان نبوده و در برنامه‌ریزی‌ها نیز تأثیرگذار نبوده است.

### ۶) فقدان الگوی مطلوب مدیریت فرهنگی

برنامه‌ریزی فرهنگی در کشور از سابقه چندانی برخوردار نیست. از سوی دیگر نبود تشکیلات ویژه برنامه‌ریزی و کادر واجد شرایط برای برنامه‌ریزی فرهنگی و بی‌توجهی به برنامه‌های بلندمدت فرهنگی و همچنین نبود بانک‌های اطلاعاتی جامع و آمار و اطلاعات، سازمان فرهنگی هنری را از الگوی مطلوب مدیریت فرهنگی محروم کرده است. بنظر می‌رسد برای برنامه‌ریزی مطلوب و موثر بایستی الگوی مطلوب فرهنگی را طراحی و اجرا کرد.

### ۷) بی‌توجهی به مطلوبیت فرهنگی در ارائه خدمات

خدمات فرهنگی بایستی از کیفیت و کمیت قابل توجهی برخوردار باشد تا میزان مطلوبیت مخاطبان و بهره‌گیران را تا حد قابل قبولی برآورده کند. بی‌توجهی به مطلوبیت مخاطبان، از ناکارآمدی‌های سازمان محسوب می‌شود.

### ۸) بی‌توجهی به نیازهای واقعی جامعه در برنامه‌ریزی فرهنگی

فاصله بین نیازهای واقعی جامعه و برنامه‌های ارائه شده موجب شده بخش‌های زیادی از نیاز شهروندان بدون پاسخ بماند. این مسأله باعث شده شهروندان جوانان توجه لازم به مراکز فرهنگی تحت پوشش سازمان را نداشته باشند و نیازهای خود را در جاهای دیگر دنبال کنند.

### ۹) عدم پویایی و تحول‌پذیری

سازمان فرهنگی هنری برای به روز بودن و عقب نماندن از واقعیت‌های فرهنگی جامعه و سایر کشورها بایستی پویا و تحول‌پذیر باشد و از انعطاف لازم برخوردار باشد که به نظر می‌رسد در این زمینه نقیصه وجود دارد.

عرضه‌کننده کالاها یا خدمات به جامعه نشان می‌دهد. بیانیه‌های رسالت نوعاً در اسناد رسمی مانند گزارش‌های سالانه، منشورها و بروشورهای اطلاعاتی دیده می‌شوند. این بیانیه‌ها قلمروی را که سازمان قصد دارد در آن عمل کند نشان می‌دهند. به نظر می‌رسد بخش عمده‌ای از ناکارآمدی سازمان بعلت فقدان استراتژی مشخص و معین در حوزه فرهنگ باشد.

### ۲) فقر کادرهای تخصصی

امروزه با پیشرفت بخش‌های مختلف جامعه و تکنولوژی‌های نوین، لزوم تخصص‌گرایی در حوزه‌های زیادی از زندگی آشکار شده است. حوزه فرهنگ از پیچیدگی و ظرافت زیادی برخوردار است و نیاز به افراد متخصص و آگاه دارد. فقدان کادرهای تخصصی از ضعف‌های سازمان‌های فرهنگی در کشور است که سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران نیز از این قاعده مستثنی نیست.

### ۳) فقدان نگرش بلندمدت به پدیده‌های فرهنگی (تصمیمات انفعالی و زودگذر)

عوامل مختلفی موجب پدید آمدن مسایل اجتماعی و فرهنگی در جامعه می‌شوند. تردیدی نیست که برای بررسی و حل مسایل به وجود آمده بایستی با نگرشی عمیق و بلندمدت نسبت به حل آنها اقدام کرد.

### ۴) سیاست زدگی

سازمان فرهنگی هنری از بدو تأسیس همواره گرفتار سیاست‌زدگی مسوولان و مدیران آن بوده است. این سیاست‌زدگی که گاه از بیرون نیز به آن تحمیل شده است موجب فاصله گرفتن سازمان از مأموریت و هدف اصلی شده است.

### ۵) عدم ارتباط موثر با نهادهای علمی و نخبگان دینی

مدیران سازمان از بدو تأسیس سعی داشته‌اند با بخش‌هایی از نهادهای علمی و دینی ارتباط داشته باشند که بنظر می‌رسد این ارتباط پاسخگوی نیازهای

### ۱۰) فقدان اهداف بلندمدت، میان مدت و کوتاه مدت

تغییرات زیاد در سازمان فرهنگی و هنری همچنین شهرداری تهران موجب شده سازمان از اهداف بلندمدت، میان مدت و کوتاه مدت تدوین شده و هماهنگی برخوردار نباشد. اهداف باید در یک راستا و مکمل یکدیگر باشند تا از کارایی لازم برخوردار بوده و اثرات آن در جامعه مشهود باشد.

### ۱۱) تمایل به اهداف غیرذاتی

از مشکلات جدی سازمان فوق انجام فعالیت‌هایی بوده که هیچ گونه ارتباطی با مأموریت اصلی آن نداشته است. تمایل به اهداف غیرذاتی به سازمان دهی فعالیت‌ها آسیب وارد ساخته است.

### ۱۲) فقدان تعریف مشخص از فعالیت‌های سازمان

فعالیت‌های سازمان در طول ده سال فعالیت از تنوع زیادی برخوردار بوده است. به عبارت دیگر تعریف مشخصی از فعالیت‌های سازمان وجود نداشته است. سلیقه و علاقه افراد و کارکنان و مدیران به برنامه‌هایی خاص بدون برنامه‌ریزی هدفمند این مشکل را تشدید کرده است.

### ۱۳) عدم بهره‌مندی از ابزار و تکنولوژی اطلاعات

تکنولوژی اطلاعات در سال‌های اخیر شکل و ماهیت فعالیت‌های فرهنگی را تحت تأثیر قرار داده است. عدم بهره‌مندی از این ابزار فعالیت‌های فرهنگی را ناتمام و ابتر کرده و بخش‌هایی از مخاطبان را نادیده گرفته است. اگرچه در سال‌های اخیر این نقیصه تا حد قابل قبولی برطرف شده است.

### ۱۴) کمبود اعتبار و بودجه

سازمان فرهنگی هنری همواره از کمبود بودجه لازم برای اجرای برنامه‌ها رنج برده است. در طول سال‌های گذشته اختصاص بودجه به مراکز سازمان از نظم و قاعده خاصی برخوردار نبوده است. معمولاً در ماه‌های آغازین سال در فصل بهار بودجه سازمان تنها حقوق

کارکنان را پوشش داده است؛ با آغاز فصل تابستان بودجه سازمان به بیشترین میزان خود رسیده و پس از آن در فصل پاییز و زمستان نیز با کاهش چشمگیر بودجه مواجه شده است. از آنجا که اجرای برنامه‌ها نیز ارتباط مستقیم با بودجه دارد بنابراین نوسان اجرای برنامه‌ها نیز از شکل منطقی تبعیت نمی‌کند.

### ۱۵) استفاده از مدیران و کارشناسان ناکارآمد و ناآشنا با حوزه فرهنگ

سازمان در طول سال‌های گذشته حساسیت و دقت لازم در انتخاب مدیران ستادی و اجرایی در سطح مناطق را نداشته است. لزوم طراحی سیستمی برای انتخاب مدیران و نظارت مستمر بر فعالیت آنها ضروری است.

### ۱۶) فقدان شایسته‌سالاری در عزل و نصب‌ها

ترجیح روابط بر ضوابط در عزل و نصب‌ها و نادیده گرفتن شایسته‌سالاری در این زمینه آسیب جدی و غیرقابل جبرانی بر فعالیت‌های سازمان وارد کرده است. از اثرات عدم شایسته‌سالاری در عزل و نصب‌ها، اجرای فعالیت‌های بی‌اثر و بالا رفتن هزینه‌های برنامه‌ای و همچنین بی‌انگیزگی کارکنان سازمان است.

### ۱۷) تغییر مکرر مدیران

تعداد افرادی که در سطوح مختلف سازمان پست‌های مدیریتی را اشغال کرده و پس از مدت کوتاهی به فرد دیگری واگذار کرده‌اند بیشمار است. به عنوان نمونه تعداد روسای فرهنگ سرای خاوران در طول دوازده سال فعالیت آن، بیش از دوازده نفر است و میانگین طول دوره مدیریتی آنها کمتر از یک سال است.

### ۱۸) از دست دادن کارشناسان و مدیران توانمند

با تغییرات هر دوره مدیریتی سازمان و تغییرات زیادی که در شیوه عمل و سطوح مدیریتی ایجاد شده،

- ۲۳) توجه به کمیت و نه کیفیت در فعالیت‌ها  
اگرچه کمیت فعالیت‌های فرهنگی مهم و تأثیرگذار است اما در طول یک دهه گذشته توجه افراطی و تبلیغاتی به تعداد برنامه‌های اجرا شده موجب نوعی سطحی‌نگری به فعالیت‌ها شده است.
- ۲۴) عدم توجه به مأموریت‌های ذاتی  
باتوجه به وجود سازمان‌های مختلفی که در حوزه فرهنگ فعالیت می‌کنند مرزبندی فعالیت‌ها و رعایت عدم تداخل وظایف، ضروری به نظر می‌رسد. سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران نیز طبعاً مأموریت‌هایی دارد که باید به صورت شفاف و مشخص ابلاغ شود تا مدیران و مراکز تابعه در همان چارچوب فعالیت کنند.
- ۲۵) شعارهای تحقق نیافته  
طی عمر سازمان، فراز و نشیب‌های زیادی در آن مشاهده شده است. مدیران سازمان با شعارهایی وارد سازمان شده‌اند که بیانگر راهبرد و استراتژی آنها بوده است. مجموعه سازمان نیز ناچار باید از آن شعارها تبعیت می‌کردند. شهر متعادل، شهروند متعادل، انتظار، شهر اخلاق و شهرالکترونیک از شعارهایی بود که کم و بیش سازمان نتوانسته آنها را تحقق بخشد.
- ۲۶) فقدان انضباط مالی  
از آسیب‌های جدی که سازمان از آن رنج می‌برد فقدان انضباط مالی است. نبود استانداردها و ضوابط در پرداخت‌ها به ویژه در بخش برنامه‌ای و حاکم بودن روابط در دریافت‌ها و هزینه کردها از مواردی است که باید مدنظر مدیران سازمان قرار گیرد.
- ۲۷) نبود انسجام و همپوشانی مراکز فرهنگی  
فرهنگ‌سراها، خانه‌های فرهنگ، کتابخانه‌ها و سایر مراکز فرهنگی بایستی از انسجام و همپوشانی لازم برخوردار باشند تا فعالیت‌های آنان از تأثیر بیشتری برخوردار باشد. ضمن حفظ استقلال فعالیت‌ها و مدیریت مراکز، نباید همانند جزیره‌هایی مستقل عمل
- تعداد زیادی از کارشناسان و مدیران توانمند از سازمان خارج شده و به سازمان‌های دیگر پیوسته‌اند.
- ۱۹) ضعف آموزش کادرهای فرهنگی  
کارکنان برای ارائه خدمات بهتر و مناسب‌تر نیاز به آموزش‌های تخصصی دارند که در این زمینه ضعف‌های جدی وجود داشته است.
- ۲۰) حجیم بودن نیروهای انسانی شاغل در سازمان  
با تغییر هر دوره مدیریتی در سازمان، افراد زیادی به مجموعه سازمان اضافه شده‌اند و همین مسأله موجب سنگین شدن نیروی انسانی سازمان شده و حرکت سازمان را کند کرده است. این مسأله همچنین موجب بالا رفتن هزینه‌ها شده و مسوولان سازمان مجبور شده‌اند بخش زیادی از بودجه را به عنوان حقوق و دستمزد مصرف کنند.
- ۲۱) فقدان نظارت و ارزیابی دقیق و منصفانه از فعالیت کارکنان و مدیران  
یک سازمان پویا و پیشرو همواره از نظارت و ارزیابی دقیق برخوردار است. نظارت و ارزیابی از فعالیت‌ها و کارکنان موجب می‌شود هم فعالیت‌ها در راستای اهداف سازمان باشد و هم کارکنان از مزایای آن برخوردار باشند. متأسفانه فقدان نظارت و ارزیابی دقیق و منصفانه در سازمان بی‌تفاوتی و بی‌انگیزگی فراوانی را موجب شده است.
- ۲۲) نبود برنامه برای پاسخگویی به تمام قشرهای جامعه  
شهروندان دارای شغل‌ها و طبقات اجتماعی مختلفی هستند. هرکدام از مشاغل و طبقات اجتماعی که در جامعه وجود دارد مسایل و مشکلات خاص خود را دارند که در برنامه ریزی‌های فرهنگی باید به آنها توجه شود. پاسخگویی منطقی به نیازهای متنوع شهروندان موجب تقویت روحیه امیدواری و مشارکت اجتماعی آنها می‌شود.

## روش پژوهش، جامعه آماری و نمونه آماری

اطلاعات این پژوهش با طراحی پرسش نامه و توزیع آن در بین ۴۵ نفر از کارشناسان و مدیران سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران که در دوران مدیریت آقایان کرباسچی و قالیباف حضور داشتند جمع آوری و برای اندازه گیری اعتبار پرسش نامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. ضریب آلفای ۹۹ صدم حاکی از بالا بودن درجه اعتبار سوالات پرسش نامه است، با استفاده از آزمون های لون، آزمون t و ضریب همبستگی فرضیه های پژوهش بررسی شدند. به دلیل آنکه عملکرد سازمان فرهنگی و هنری به صورت شاخص کمیت پذیر در مدیریت دو شهردار مزبور محاسبه و اندازه گیری نشده است و اساساً شاخصی برای اندازه گیری عملکرد در سوابق این سازمان وجود نداشت از این رو به ناچار دیدگاه کارشناسان و مدیران سازمان فرهنگی و هنری از طریق طراحی پرسش نامه در خصوص عملکرد سازمان مورد بررسی قرار گرفته است. بنابراین جامعه آماری این پژوهش همه کارشناسان و مدیران سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران است که در دو دوره مدیریت آقایان کرباسچی و قالیباف در این سازمان فعالیت داشته اند و حداقل دارای تحصیلات لیسانس بوده و توانایی تشخیص، ارزیابی و مقایسه عملکرد سازمان و سبک رهبری دو شهردار را داشته اند.

در این پژوهش بر اساس فرمول زیر حجم نمونه محاسبه شده است

$$n = \frac{z^2 \times p \times q}{d^2} \div \left( 1 + \frac{1}{N} \left( \frac{z^2 \times p \times q}{d^2} \right) \right)$$

$$s^2 = p \times q$$

کنند. انسجام و همپوشانی مراکز می تواند بر توان کارشناسی و اجرایی آنها بیفزاید.

## ۲۸) فاصله کارکنان و مدیران

سیاست های اعمال شده، نحوه برخورد ها، بی توجهی به کارکنان و موارد متعدد دیگر به ایجاد شکاف و فاصله میان کارکنان و مدیران منجر شده است. به بیان دیگر کارکنان کار خود را انجام می دهند و مدیران راه خود را می روند.

## اهداف پژوهش

اهداف این پژوهش به شرح زیر است:

- ۱) شناخت تفاوت یا یکسانی سبک رهبری شهرداری تهران در دو دوره مدیریت آقایان کرباسچی و قالیباف در سازمان فرهنگی و هنری از دیدگاه کارشناسان وقت شهرداری؛
- ۲) شناخت تفاوت یا یکسانی عملکرد سازمان فرهنگی و هنری شهرداری در مدیریت آقایان کرباسچی و قالیباف از دیدگاه کارشناسان وقت شهرداری؛
- ۳) شناخت رابطه بین سبک رهبری و عملکرد سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران در مدیریت دو شهردار.

## فرضیه های پژوهش

این پژوهش دارای سه فرضیه به شرح ذیل است:

- ۱) بین سبک رهبری دو شهردار در سازمان فرهنگی و هنری تفاوت وجود دارد؛
- ۲) بین عملکرد سازمان فرهنگی و هنری در زمان مدیریت دو شهردار تفاوت وجود دارد؛
- ۳) بین سبک رهبری و عملکرد سازمان فرهنگی و هنری در دو دوره مدیریت رابطه وجود دارد؛

(تعداد نمونه)  $n=45$  نفر

(حجم جامعه آماری)  $N=92$

(احتمال وجود صفت)  $P=0.5$

(عدم احتمال صفت)  $q=0.5$

(مقدار آماره توزیع T استودنت منطبق بر خطای 0.5٪)

$$Z = 1.96$$

(خطای مورد قبول نمونه‌گیری)  $d=0.1$

جدول (۲): میانگین و انحراف استاندارد نمونه‌ها در تفاوت سبک رهبری

سبک رهبری	شهردار	حجم نمونه	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
	قالیباغ	32	75.06	11.376	2.011
	کرباسچی	30	76.83	10.970	2.002

جدول ۳ نتایج آزمون لون و آزمون t

آزمون	Levene Test...		t-test for Equality...							
	F	Significance	t	df	Sig(2-tailed) ...	Mean Difference	Std. Error Diff.	95% Confidence Interval of the Difference		
آزمون یکسانی واریانس‌ها								Lower	Upper	
سبک رهبری	Equal variances...	.087	.769	-.623	60	.536	-1.770	2.841	-7.455	3.913
	Not Equal variances...			-.624	59.94	.535	-1.770	2.838	-7.448	3.906

جدول ۲ نشان می‌دهد که میانگین سبک رهبری

قالیباغ در مقایسه با کرباسچی تفاوت آماری معنی‌داری ندارد و طبق جدول ۳ آزمون مقایسه میانگین‌ها، این نتیجه حاصل می‌شود که سطح معنی‌داری آزمون دوطرفه (۰,۵۳۶) بزرگتر از ۰/۰۵ است. لذا فرضیه  $H_1$  پژوهش تایید نمی‌گردد و در نتیجه از نظر کارشناسان سازمان بین سبک رهبری دو شهردار با سطح اطمینان ۹۵ درصد تفاوتی با یکدیگر وجود ندارد.

جدول (۴): میانگین و انحراف استاندارد نمونه‌ها از نظر عملکرد سازمان

عملکرد سازمان فرهنگی-هنری	شهردار	حجم نمونه	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
	قالیباغ	34	174.7059	27.8323	4.77320
	کرباسچی	37	153.9730	31.8542	5.23681

آزمون فرضیه ۱:

فرضیه ۱ چنین بود که بین سبک رهبری دو شهردار در سازمان فرهنگی و هنری تفاوت وجود دارد.  $H_0$ : بین سبک رهبری دو شهردار در سازمان فرهنگی و هنری تفاوت وجود ندارد.

$H_1$ : بین سبک رهبری دو شهردار در سازمان فرهنگی و هنری تفاوت وجود دارد.

اگر سطح معنی‌داری آماره  $f$  در آزمون لون مساوی ۰/۰۵ یا کمتر از آن باشد بدان معنا است که به احتمال ۰/۹۵ فرض یکسانی واریانسها رد می‌شود و در جایی که سطح معنی‌داری آماره  $f$  در آزمون لون بزرگتر از ۰/۰۵ باشد بدان معنا است که به احتمال ۰/۹۵ فرض یکسانی واریانسها تایید می‌شود. در این خروجی سطح معنی‌داری آماره  $f$  در آزمون لون ۰/۷۶ است و این بدان معنا است که به احتمال ۰/۹۵ فرض یکسانی واریانسها مورد تأیید است.

جدول ۵ نتایج آزمون لون و آزمون T

آزمون		Levene Test...		t-test for Equality...						
آماره‌ها		F	Significance	t	df	Sig(2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Diff...	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
عملکرد سازمان	Equal variances...	2.238	.139	2.90	69	.005	20.7329	7.1266	6.5157	34.95
فرهنگی، هنری	Not Equal variances...			2.92	68.835	.005	20.7329	7.0857	6.5966	34.86

فرضیه ۲

فرضیه ۲ چنین بود که بین عملکرد سازمان فرهنگی و هنری در زمان مدیریت دو شهردار تفاوت وجود دارد.  $H_0$  بین عملکرد سازمان فرهنگی و هنری در زمان مدیریت دو شهردار تفاوت وجود ندارد.

فرضیه ۳

فرضیه ۳ چنین بود که بین سبک رهبری و عملکرد سازمان فرهنگی و هنری در مدیریت آقای قالیباف رابطه وجود ندارد.

اگر سطح معنی داری آماره  $f$  در آزمون لون مساوی  $0/05$  یا کمتر از آن باشد بدان معنا است که به احتمال  $0/95$  فرض یکسانی واریانس‌ها رد می‌شود و اگر سطح معنی داری آماره  $f$  در آزمون لون بزرگتر از  $0/05$  باشد بدان معنا است که به احتمال  $95$  صدم فرض یکسانی واریانس‌ها تایید می‌شود. در این خروجی سطح معنی داری آماره  $f$  در آزمون لون  $0/139$  است که بدان معنا است که به احتمال  $0/95$  فرض یکسانی واریانس‌ها تایید می‌شود.

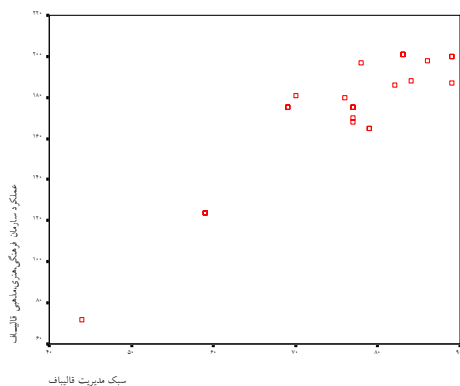
جدول ۴ نشان می‌دهد که میانگین عملکرد سازمان فرهنگی و هنری قالیباف در مقایسه با کرباسچی تفاوت دارد. طبق جدول ۵ آزمون مقایسه میانگین‌ها این نتیجه حاصل می‌شود که سطح معنی داری ( $0,005$ ) کوچکتر از  $0/05$  است لذا فرض پژوهش تایید می‌گردد. یعنی با سطح اطمینان  $95$  درصد بین عملکرد سازمان فرهنگی و هنری در زمان دو شهردار تفاوت معنی داری وجود دارد.

فرضیه ۲ چنین بود که بین عملکرد سازمان فرهنگی و هنری در زمان مدیریت دو شهردار تفاوت وجود دارد.

$H_0$ : بین سبک رهبری و عملکرد سازمان فرهنگی و هنری در مدیریت آقای قالیباف رابطه وجود ندارد

$H_1$ : بین سبک رهبری و عملکرد سازمان فرهنگی و هنری در مدیریت آقای قالیباف رابطه وجود دارد.

ضریب همبستگی این دو متغیر  $0/91$  و در سطح  $0/000$  معنی دار است. به عبارت دیگر از نظر کارشناسان بین سبک رهبری و عملکرد سازمان فرهنگی و هنری رابطه مثبت و قوی وجود دارد. نمودار ۴ همبستگی بین سبک رهبری و عملکرد سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران را در زمان مدیریت قالیباف از نظر کارشناسان نشان می‌دهد.



نمودار ۴ ضریب همبستگی اسپیرمن



### فرضیه ۳:

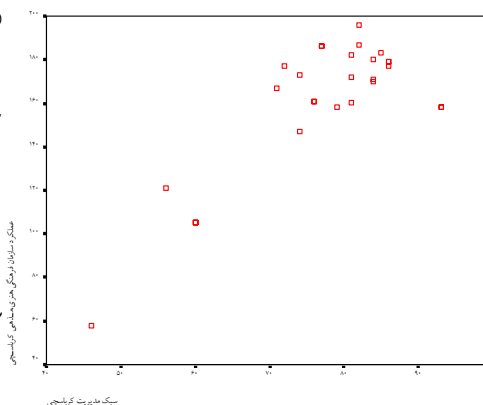
سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران در زمان مدیریت قالیباف و کرباسچی وجود دارد.

H0: بین سبک رهبری و عملکرد سازمان فرهنگی و هنری در مدیریت آقای کرباسچی رابطه وجود ندارد.

### فهرست منابع:

- استیفن رابینز (۱۳۷۳) مبانی رفتار سازمانی، ترجمه قاسم کیبیری، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ دوم.
- حقیقی، محمدعلی (۱۳۸۳) رفتار سازمانی، چاپ پنجم.
- دعایی، حبیب اله (۱۳۷۷) مدیریت منابع انسانی، انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد،
- رضائیان، علی (۱۳۸۶) اصول مدیریت، انتشارات سمت چاپ دهم
- سند راهبردی اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران (۱۳۸۵) مرکز مطالعات اجتماعی و فرهنگی طبرسا، غلامرضا (۱۳۷۸) بررسی و تبیین نقش اقتضانات استراتژیک در انتخاب الگوی ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی، سازمان اموراداری و استخدامی کشور،
- کتابچه سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران در یک نگاه (۱۳۸۵)
- کتابچه راهنمای ارتباطات سازمان فرهنگی و هنری (۱۳۸۶)
- کتابچه ارزیابی برنامه‌های تابستانی نهضت ۸۰ سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۳) مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار با نگرش به روند جهانی شدن، تهران، انتشارات میر
- مایکل آرمسترانگ (۱۳۸۶) مدیریت عملکرد، ترجمه میرسپاسی، ناصر، "، انتشارات ترمه

H1: بین سبک رهبری و عملکرد سازمان فرهنگی و هنری در مدیریت آقای کرباسچی رابطه وجود دارد. ضریب همبستگی این دو متغیر ۰/۸۲ و در سطح ۰/۰۰۰ معنی دار است. به عبارت دیگر از نظر کارشناسان بین سبک رهبری و عملکرد سازمان فرهنگی و هنری رابطه مثبت و قوی وجود دارد. نمودار ۵ همبستگی بین سبک رهبری و عملکرد سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران را در زمان مدیریت کرباسچی از نظر کارشناسان نشان می‌دهد.



نمودار ۵ ضریب همبستگی اسپیرمن

### نتایج پژوهش:

نتایج و یافته‌های این پژوهش به شرح زیر است:  
۱) از نظر کارشناسان شهرداری بین سبک رهبری دو شهردار در سازمان فرهنگی و هنری تفاوت معنی داری وجود ندارد.  
۲) از نظر کارشناسان شهرداری بین عملکرد سازمان فرهنگی و هنری در زمان مدیریت دو شهردار تفاوت معنی داری وجود دارد.  
۳) از نظر کارشناسان شهرداری همبستگی قوی، مثبت و معنی داری بین سبک رهبری و عملکرد

- 21) [Heifetz, Ronald](#) (1994). *Leadership without Easy Answers*. Cambridge, MA: Harvard University
- 22) - hackman and wageman 2005 and Fleishman et al 1991 "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates". *Journal of Social Psychology*: 271-301.
- 23) john adair 2007 leadership 5.1 functional leadership Model publisher retrieved on:8-28
- 24) Lowe.k.b.k.g.kroeck.and n. sivasubramaniam.1996.effectiveness correlates of transformational leadership:A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership quarterly*7(3):383-415.
- 25) Mcgrath1962 and hackman and walton1986 *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education
- 26) morgeson 2005 , zeigert. and xiao2006" leadership 5.1 functional leadership Model publisher retrieved on 2007:8-28.204-300
- 27) Nahavandi.a.2002.the art and science of leadership.3<sup>rd</sup> ed upper saddle river, nj:prentice hall.
- 28) zaccaro , Rittman THE 100 GREATEST LEADERSHIP PRINCIPLES OF ALL TIME. EDITED BY LESLIE POCKELL WITH ADRIENNE AVILA, 2001. Warner Books
- 29) [Vroom, Victor H.](#); Jago. Arthur G. (1988). *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- ۱۲) مورهدوگریفین(۱۳۸۳) رفتار سازمانی، ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، انتشارات مروارید، چاپ هشتم.
- ۱۳) هرسی ویلانچارد(۱۳۸۲) مدیریت رفتار سازمانی، کاربرد منابع انسانی
- 14) Avolio, b.j.and b.m.bass.2004 multifactor leadership questionnaire:manual and sampele set. 3<sup>rd</sup> ed. Redwood city, ca:mind garden.
- 15) Bass.b.m.b.j.avolio.d.i.jung.and y.berson.2003.prediction unit performance by assessing transformational and transactional leadership *journal of applied psychology* 88(2):207-18.
- 16) Block, l. 2003. The leadership-culture connection:an exploratory investigation.*leadership and organization development journal* 24 (5-6):318-34
- 17) Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row Publishers Inc..
- 18) dubrin. a.j.2001. leadership:research findings.practice.skills.3<sup>rd</sup> ed. Boston.ma:Houghton Mifflin.
- 19) Dvir.t.t.d.eden.b.j.avolio.and.b.shami r.2002.impact of transformational leadership on follower development and performance:a field experiment. *Academy of management journal* 45(4):735-44
- 20) Gardner.l.and c. stough. 2002.examing the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership and organization development journal* 23 (1-2):68-78

- 30) <http://rcirib.ir/no&aki/no-articles-preview.aspol?id=14>
- 31-[Http://www.mindtools](http://www.mindtools) book form mindtools ltd. 1995-2009"Ebook"
- 32-[www.mindtools.com/pages/article](http://www.mindtools.com/pages/article)
- 33-<http://fa.wikipedia.org/wiki>
- 34-[www.wikipedia.org/wiki/leadership](http://www.wikipedia.org/wiki/leadership)
- 35-[www.ideas.repec.org/b/mgt/yomgt/v6y2006i3p257-302html](http://www.ideas.repec.org/b/mgt/yomgt/v6y2006i3p257-302html)

#### یادداشت‌ها

---

- 1 - Direction
- 2 -Communication
- 3 - Motivation
- 4 - Leadership
- 5 . Productivity
- 6 . Efficiency
- 7 . Effectireness
- 8 . Personnel Classification
- 9 . Autocratic
- 10 . participative/Democratic
- 11 . Bureaucratic
- 12 . laissez-faire
- 13 . Relations-oriented-people-oriented
- 14 . servant
- 15 . Transactional
- 16 . Transformational
- 17 . trait