

## رابطه بین سبک رهبری فرماندهان نظامی و تعهد سازمانی کارکنان

ناصر عسگری<sup>۱</sup>، مهدی خیراندیش<sup>۲</sup>، اکبر هوشیار<sup>۳</sup>، اشکان حامدی<sup>۴</sup>

### چکیده

در عصر دانایی محوری منابع انسانی مهم‌ترین سرمایه سازمان و عامل اصلی موفقیت و تعالی سازمان به شمار می‌رود. تعهد سازمانی یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر حفظ و توسعه این سرمایه ارزشمند است. از میان عوامل گوناگونی که بر توسعه تعهد سازمانی تأثیر دارند، در این مقاله به تشریح نقش عامل رهبری پرداخته می‌شود. بدین منظور تأثیر سه سبک رهبری تحول‌آفرین، تبادل‌ی و عدم مداخله بر انواع تعهد سازمانی (عاطفی، هنجاری و مستمر) بررسی شده است. بدین منظور نخست تأثیر سبک رهبری فرماندهان بر تعهد سازمانی کارکنان بررسی و سپس رابطه میان هر یک از انواع سبک‌های رهبری و انواع تعهد سازمانی به صورت کمی بررسی می‌شود. روش تحقیق، توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری آن نیز شامل ۸۰۰ نفر فرماندهان، مدیران و کارشناسان واحدهای منتخب ستادی نهاجا در شهر تهران است که با نمونه‌گیری تصادفی انجام شده ۲۲۳ نفر آنها به عنوان نمونه انتخاب شده‌اند. نتایج پژوهش بیانگر آن است که سبک رهبری فرماندهان بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر معنادار و مثبتی دارد و بین سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تبادل‌ی با تعهد سازمانی رابطه مثبتی وجود دارد ولی این رابطه در مورد سبک رهبری عدم مداخله منفی است. بر این مبنای پیشنهادهایی به فرماندهان و مدیران نظامی ارائه شده است که با توسعه سبک رهبری خود، تعهد سازمانی کارکنان زیرمجموعه خود را افزایش دهند.

**واژگان کلیدی:** تعهد سازمانی، رهبری تحول‌آفرین، رهبری تبادل‌ی، و رهبری عدم مداخله

۱. دکتری مدیریت دولتی استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه هوایی شهید ستاری (نویسنده مسئول: nasgari@ut.ac.ir)

۲. دکتری مدیریت دولتی استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه هوایی شهید ستاری

۳. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قشم

۴. کارشناس ارشد فناوری اطلاعات، مدرس دانشگاه هوایی شهید ستاری

## مقدمه

محیط امروز سازمان‌ها پویاتر و چالش‌برانگیزتر از همیشه شده است (رایینز، ۱۳۷۹: ۳۶). در چنین شرایطی برخورداری از کارکنانی توانمند، با انگیزه و متعهد عامل اصلی ایجاد و حفظ مزیت رقابتی پایدار برای سازمان به شمار می‌روند (قلی‌پور، ۱۳۹۰: ۲۱). در واقع منابع انسانی با ارزش‌ترین منابع سازمان به شمار می‌روند. منابع انسانی شایسته برای سازمان ارزشمند و کمیاب است، به راحتی قابل کپی‌برداری، تقلید و جایگزینی نیست و موجب کسب مزیت رقابتی پایدار می‌شود (همان: ۱۱). خروج منابع انسانی و به ویژه افراد حرفه‌ای (متخصصان) می‌تواند آسیب‌های جبران‌ناپذیری به سازمان وارد کند؛ از این رو توجه به تعهد سازمانی کارکنان جزو اولویت‌های اصلی بسیاری از سازمان‌های موفق امروزی قرار گرفته است. اقداماتی همچون پرداخت بر مبنای عملکرد، مدیریت عملکرد کارکنان، سیاست‌های ایجاد امنیت شغلی، ایجاد ارتباط با کارکنان و مشتریان، شناخت نیازها و انتظارات آنان، توجه به برنامه‌ریزی‌های بلندمدت، کاهش مقررات خشک و دیوان‌سالاران در سازمان‌ها، ایجاد امنیت روحی و روانی برای کارکنان و توجه به مسائل رفاه آنان، از جمله مهم‌ترین عواملی به شمار می‌روند که در میزان بهره‌وری سازمانی مؤثرند و باعث ایجاد تعهد در کارکنان می‌شود.

در این میان مهم‌ترین عامل یا اهرمی که می‌تواند شرایط لازم برای افزایش بهره‌وری منابع انسانی سازمان را فراهم سازد، وجود رهبران و مدیران تحول‌آفرین موفق و اثربخش در سازمان‌هاست (ساعتچی، ۱۳۸۲: ۵۷). تأثیرات منفی رهبری با عدم تعهد کارکنان که شامل غیبت و تغییر رفتارهای کاری است ارتباط دارد و تعهد کارکنان به‌طور مثبتی با پیامدها و نتایج سازمانی همچون رضایت شغلی، انگیزه، و رسیدگی و توجه مرتبط است (بنت و دورکین، ۲۰۰۰: ۱۲۹). از این رو در این پژوهش به تأثیری که عامل رهبری می‌تواند بر ارتقای تعهد سازمانی کارکنان داشته باشد پرداخته و بررسی می‌شود که کدام سبک‌های رهبری در این زمینه مؤثرترند.

## بیان مسئله و اهمیت موضوع

با کمی دقت در سیر تحولات مدیریت منابع انسانی، به راحتی در خواهیم یافت که توجه به انسان در دنیای مدیریت و سازمان از دیرباز مورد نظر صاحب‌نظران مدیریت بوده است (ابطحی، ۱۳۹۲: ۵). موقعیت سازمان نه تنها به چگونگی بهره‌برداری از توانمندی‌های سرمایه‌های انسانی سازمان، بلکه به چگونگی برانگیختن تعهد کارکنان نسبت به سازمان توسط رهبران آن بستگی دارد (نیجهاف و همکاران، ۱۹۹۸: ۲۴۷). کارکنان متعهد به دلیل بر عهده گرفتن مسئولیت فعالیت‌های خود، ارزش‌های سازمانی را پذیرفته‌اند. سطح بالای تعهدات نسبت به سازمان می‌تواند غیبت کارکنان را کاهش دهد و باعث افزایش رضایت و عملکرد شغلی آنها شود. این مزیت‌های مثبت کارکنان متعهد به عنوان عامل تعیین‌کننده مهم در سودمندی و کارایی سازمان به شمار می‌رود (باتیگگ و ایورسون، ۱۹۹۸).

در سازمان‌های نظامی نیز مانند بسیاری از سازمان‌های دیگر، عامل انسانی مهم‌ترین رکن سازمان است و کم و کیف عملکرد آن تأثیر بسیار زیادی بر موفقیت و بهره‌وری سازمان دارد. تعهد سازمانی کارکنان در چنین سازمان‌هایی مانند هر سازمان دیگری عامل مهم و اثرگذاری در عملکرد آنها به شمار می‌رود. افزون بر این ماهیت ویژه وظایف و مأموریت‌های افراد در سازمان‌های نظامی باعث می‌شود اهمیت تعهد سازمانی در چگونگی عملکرد آنها بسیار تعیین‌کننده‌تر باشد. دشواری، حساس بودن، خطرپذیری و مخاطرات بسیاری از مشاغل نظامی به گونه‌ای است که تنها با وجود تعهد سازمانی قوی در کارکنان انجام چنین مشاغلی توجیه‌پذیر و درک شدنی است. از سوی دیگر ترک شغل یا جابه‌جایی داوطلبانه افراد نیز می‌تواند آسیب‌های فراوان و گاه جبران‌ناپذیری برای یگان‌های نظامی به همراه داشته باشد. از این رو ارتقای تعهد سازمانی کارکنان در چنین سازمان‌هایی یکی از چالش‌های اساسی و وظایف اصلی فرماندهان و مدیران است. با وجود این، پژوهش‌های تجربی انجام شده در خصوص

عوامل مؤثر بر توسعه تعهد سازمانی کارکنان در سازمان‌های نظامی هنوز از غنای کافی برخوردار نیستند.

با توجه به تأثیری که عامل رهبری بر رفتارها و نگرش‌های کارکنان در سازمان دارد (رابینز، ۱۳۷۹:۲۱۸). به نظر می‌رسد عامل رهبری بتواند تأثیر قابل توجهی بر ارتقای تعهد سازمانی کارکنان در چنین سازمان‌هایی داشته باشد؛ از این رو در این پژوهش به بررسی این مسئله پرداخته می‌شود که عامل رهبری چگونه و تا چه میزان می‌تواند بر حفظ و ارتقای تعهد سازمانی در کارکنان تأثیر داشته باشد. بدین منظور، نخست تأثیر سبک رهبری بر تعهد سازمانی و سپس ارتباط میان سه سبک رهبری اصلی (تحول آفرین، تبادلی و عدم مداخله) با سه نوع تعهد سازمانی کارکنان (عاطفی، هنجاری و مستمر) بررسی می‌شود. با شناخت سبک‌های ارتقا دهنده تعهد سازمانی، پیشنهادهایی برای ارتقای تعهد سازمانی کارکنان سازمان‌های نظامی از راه توسعه سبک‌های رهبری فرماندهان آنها ارائه می‌شود.

### پیشینه نظری پژوهش

#### الف) رهبری

رهبری فراگرد نفوذ اجتماعی است که در آن رهبر مشارکت داوطلبانه کارکنان را در تلاش برای کسب هدف‌های سازمانی ایجاد می‌کند. (رضائیان، ۱۳۹۰). چگونگی این نفوذ بر پایه رفتارها و ویژگی‌های ذاتی رهبر، ادراکات پیروان و زمینه‌ای که در آن فرایند نفوذ رخ می‌دهد، تشریح می‌شود. رهبران فرهنگ‌سازی می‌کنند و نقش اساسی آنان اثرگذاری بر دیگران است به گونه‌ای که هدف‌های از پیش تعیین‌شده را مشتاقانه دنبال کنند. سبک رهبری به عنوان رفتار رهبر در هنگام جهت‌دهی فعالیت‌های گروه در برابر اهداف مشترک تعریف می‌شود (گربر و همکاران، ۱۹۹۶). باس (۱۹۹۰) در یکی از دسته‌بندی‌های انواع سبک‌های رهبری، سه سبک رهبری شناخته شده را توصیف کرد است: رهبری تحول‌آفرین، رهبری تبادلی و رهبری عدم مداخله (باس، ۱۹۹۰: ۲۴).

۱) رهبری تحول‌آفرین: رهبران تحولی به اهمیت ایجاد ارزش‌ها و اهداف سازمانی مشترک در میان پیروان باور دارند و آنها را تشویق می‌کنند تا از منافع شخصی خود فراتر روند و برای منافع سازمان تلاش کنند. پیروان این گونه رهبران ممکن است بر اساس میل و رغبت خود کارشان را توسعه دهند. چنین رهبرانی به نگرانی‌های تک‌تک افراد توجه دارند و برای تقویت اعتماد به نفس در افراد تلاش می‌کنند و به توسعه نیازهای رشد و تکاملی افراد توجه دارند.

۲) سبک رهبری تبدالی: نظریه رهبری تبدالی بر پایه نظریه‌های یادگیری اجتماعی و مبادله اجتماعی بنا نهاده شده است که ماهیت دوجانبه رهبری را نشان می‌دهد. این سبک رهبری با ارائه پاداش‌های اقتضایی ممکن است میزان معقولی از مشارکت، وفاداری، تعهد و عملکرد را در میان پیروان القا کند. رهبری تبدالی از ارضای نیازهای رده پایین، همچون نیازهای اولیه برای انگیزه استفاده می‌کنند. این رهبران بیان می‌کنند چه پاداشی در ازای چه نوع رفتار و چه سطحی از عملکرد ارائه خواهد شد.

۳) سبک رهبری عدم مداخله: دلیوگا (۱۹۹۰) این گونه رفتارهای رهبری را بسیار منفعلانه و در واقع نشانگر نبود رهبری معرفی می‌کند. این سبک رهبری به مدیریت بر مبنای استثنائات نیز گفته می‌شود. در این حالت مدیر تنها بر رفتارهای منفی و مخرب پیروان می‌پردازد و اعمال اصلاحی را تنها زمانی به کار می‌گیرد که پیروان نتوانسته باشند به اهداف تعیین شده دست یابند (باس، ۱۹۹۰: ۲۵).

### ب) تعهد سازمانی

تعهد سازمانی بیانگر نیرویی است که فرد را ملزم می‌کند تا در سازمان بماند و با تعلق خاطر در جهت تحقق اهداف سازمانی تلاش کند. فردی که تعهد سازمانی بالایی دارد در سازمان باقی می‌ماند اهداف آن را می‌پذیرد؛ برای رسیدن به آن اهداف از خود تلاش زیاد و حتی ایثار و فداکاری نشان می‌دهد (قلی‌پور، ۱۳۹۰: ۳۷۶). پورتر (۱۹۷۴) سه ویژگی برای تعهد سازمانی بیان می‌کند: باور قوی در پذیرش اهداف و ارزش‌های

سازمانی، تمایل به تلاش زیاد به نفع سازمان و تمایل به باقی ماندن در سازمان. در بسیاری از پژوهش‌های انجام شده در مورد این موضوع از الگوی سه مؤلفه‌ای تعهد سازمانی (میر و آلن، ۱۹۹۱) استفاده شده است (قلی‌پور، ۱۳۹۰: ۳۷۶):

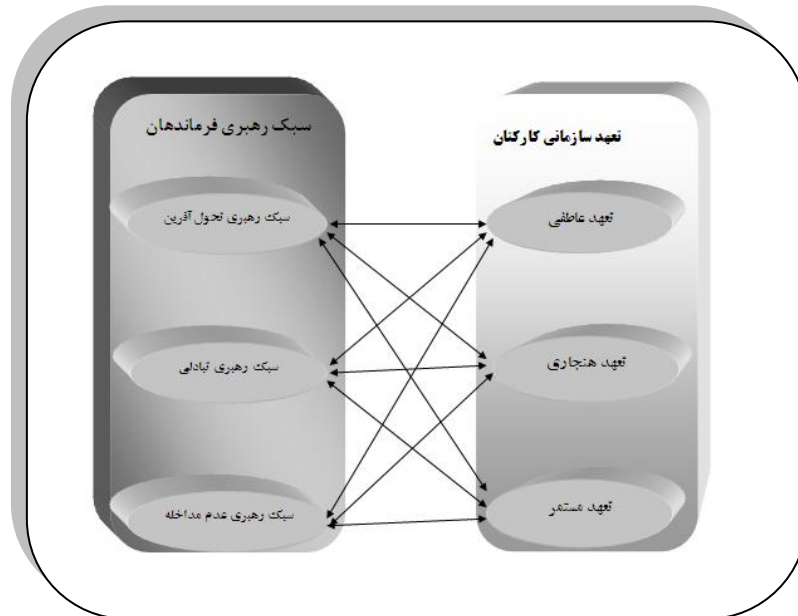
۱. تعهد عاطفی: این نوع تعهد کارکنان به سازمان، به احساس یگانگی آنان با سازمان و حضور فعال آنان در سازمان اشاره دارد. کارکنانی که تعهد احساسی زیادی دارند، به خاطر علاقه‌مندی به سازمان، مأموریت و وظایفشان در سازمان باقی بمانند.

۲. تعهد مستمر: برخلاف تعهد عاطفی که شامل وابستگی احساسی است، تعهد مستمر مزایای ماندن در سازمان را در مقابل ترک سازمان محاسبه و منعکس می‌کند. این نظریه بیان می‌کند، همان‌طور که افراد در استخدام یک سازمان به صورت طولانی باقی می‌مانند، آنها شروع به جمع‌آوری سرمایه می‌کنند که ترک کردن سازمان برای فرد گران تمام می‌شود. این سرمایه‌گذاری‌ها شامل زمان، تلاش شغلی و مهارت خاص سازمانی است که هزینه‌های بیشتر ترک کردن سازمان آنها را از جستجوی کار جایگزین بازمی‌دارد.

۳. تعهد هنجاری: تعهد هنجاری احساس تعهد و التزام برای ادامه کار و اشتغال را بیان می‌کند. کارکنانی که تعهد هنجاری زیادی دارند، احساس می‌کنند سازمان برای آموزش و پیشرفت آنها هزینه و زمان زیادی صرف کرده است؛ پس خود را متعهد می‌دانند که باید در سازمان بمانند و اینها را برای سازمان جبران کنند.

### چارچوب نظری تحقیق

در این پژوهش بر مبنای ادبیات بیان‌شده ابعاد سبک‌های سه‌گانه رهبری به عنوان متغیرهای مستقل و انواع تعهد سازمانی نیز به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده‌اند.



### اهداف تحقیق

۱. بررسی تأثیر سبک رهبری در ارتقای تعهد سازمانی کارکنان؛
۲. بررسی رابطه هر یک از سبک‌های رهبری با هر یک از انواع تعهد سازمانی؛
۳. ارائه راهکارهای پیشنهادی، به منظور ارتقای تعهد سازمانی کارکنان از راه توسعه سبک‌های رهبری مورد استفاده فرماندهان نظامی.

### فرضیه‌های تحقیق

با توجه به مباحث بیان شده و الگوی مفهومی پژوهش در مورد رابطه بین انواع سبک‌های رهبری فرماندهان نظامی و تعهد سازمانی کارکنان، فرضیه اصلی و فرضیه‌های فرعی تدوین شده این پژوهش عبارتند از:

فرضیه اصلی: سبک رهبری فرماندهان نظامی بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر معنادار و

مثبتی دارد.

### فرضیه‌های فرعی

۱. بین رهبری تحول‌آفرین و تعهد عاطفی به سازمان رابطه معناداری وجود دارد.
۲. بین رهبری تحول‌آفرین و تعهد مستمر به سازمان رابطه معناداری وجود دارد.
۳. بین رهبری تحول‌آفرین و تعهد هنجاری به سازمان رابطه معناداری وجود دارد.
۴. بین رهبری تبدالی و تعهد عاطفی به سازمان رابطه معناداری وجود دارد.
۵. بین رهبری تبدالی و تعهد مستمر به سازمان رابطه معناداری وجود دارد.
۶. بین رهبری تبدالی و تعهد هنجاری به سازمان رابطه معناداری وجود دارد.
۷. بین رهبری عدم مداخله و تعهد عاطفی به سازمان رابطه معناداری وجود دارد.
۸. بین رهبری عدم مداخله و تعهد مستمر به سازمان رابطه معناداری وجود دارد.
۹. بین رهبری عدم مداخله و تعهد هنجاری به سازمان رابطه معناداری وجود دارد.

### روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نگاه هدف، کاربردی است؛ زیرا می‌توان از نتایج یافته‌های آن برای توسعه تعهد سازمانی در سازمان استفاده کرد. از نگاه چگونگی گردآوری داده‌ها، پژوهشی توصیفی-پیمایشی است؛ زیرا تلاش می‌کند با استفاده از پرسشنامه اطلاعات مورد نیاز را از وضع موجود نمونه آماری به دست آورد. همچنین از جنبه زمانی، مقطعی و از نگاه نوع داده‌ها، پژوهشی کمی است.

### جامعه و نمونه آماری

جامعه مورد بررسی در این پژوهش، را فرماندهان، مدیران و کارشناسان واحدهای ستادی یگان‌های منتخب نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران به تعداد ۸۰۰ نفر تشکیل می‌دهند. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای استفاده شده است. تعداد نمونه بر اساس فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود شامل ۲۲۳ نفر است.



## ابزار جمع‌آوری اطلاعات

در این پژوهش برای سنجش انواع سبک‌های رهبری از پرسشنامه رهبری چندعاملی (MLQ) در مقیاس ۵ سطحی لیکرت استفاده شده است. در این پرسشنامه پایایی سؤالات رهبری تحول‌آفرین، تبدیلی و عدم مداخله توسط اکرمین و همکارانش (۲۰۰۰) با استفاده از ضرایب پایایی آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۴۴، ۰/۷۳۶، ۰/۸۰۳ بیان شده است. باس، اوولینو (۱۹۹۷) نیز اعتبار این پرسشنامه را تأیید کرده‌اند. برای سنجش میزان تعهد سازمانی در کارکنان نیز از پرسشنامه OCQ استفاده شده است. آلن میر (۱۹۹۰) پایایی مقیاس تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری را به ترتیب ۰/۸۷، ۰/۷۵ و ۰/۷۹ بیان کرده است. مودای و همکاران (۱۹۷۹) نیز اعتبار درونی این پرسشنامه را تأیید کرده‌اند.

## روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

در این تحقیق، برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از نمونه‌ها و بررسی فرضیه اصلی پژوهش از الگوی معادلات ساختاری، و برای بررسی فرضیه‌های فرعی از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است.

## تحلیل فرضیه‌های پژوهش

### تحلیل فرضیه اصلی

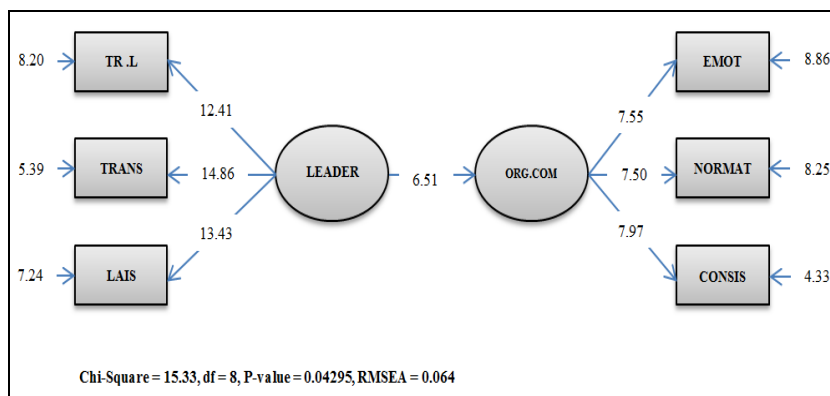
برای بررسی وجود و میزان تأثیر سبک رهبری بر تعهد سازمانی کارکنان از الگوی معادلات ساختاری استفاده شده است. در مدل معادلات ساختاری روابط موجود بین صفت‌های پنهان که بر اساس نظریه استخراج شده‌اند، با توجه به داده‌های گردآوری شده بررسی می‌شوند (کلاتتری، ۱۳۸۸). پس از الگوسازی برای ارزیابی صحت الگو، از شاخص‌های ویژه‌ای استفاده می‌شود که عبارتند از: نسبت کای دو به درجه آزادی که باید کمتر از مقدار مجاز ۳ باشد، مقدار ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب که مقدار

مجاز آن باید کوچکتر از ۰/۰۸ باشد و مقدار پی که باید کوچکتر از ۰/۰۵ باشد و شاخص برازش تعدیل یافته باید بزرگتر ۰/۹ باشد.

برای بررسی معنادار بودن تأثیر سبک رهبری بر تعهد سازمانی از الگوی معناداری و برای ارزیابی چگونگی و میزان این تأثیر از الگوی استاندارد استفاده می‌شود. در مورد معنادار بودن اعداد به دست آمده الگو، می‌توان گفت از آنجا که آزمون فرضیات در سطح اطمینان ۰/۹۵ انجام می‌شود، اعدادی معنادار خواهند بود که بین ۱/۹۶ و ۱/۹۶ - نباشند. به این معنی که اگر عددی بین ۱/۹۶ و ۱/۹۶ - قرار بگیرد، بی‌معنا خواهد بود. نمودار شماره ۲ معنادار بودن اثر سبک رهبری بر تعهد سازمانی را نشان می‌دهد.

نمودار شماره ۲:

الگوی اثر سبک‌های رهبری بر تعهد سازمانی در حالت معناداری



بر مبنای شاخص‌های ارائه شده در جدول شماره ۳ زیر می‌توان در مورد برازش الگوی پژوهش قضاوت کرد.

جدول شماره ۱:

شاخص‌های برازش اثر سبک‌های رهبری بر تعهد سازمانی

شاخص‌ها	مقدار مجاز	نتیجه	تحلیل
نسبت کای دو به درجه آزادی	$\chi^2 / df < 3$	۲/۹۴	برازش مناسب
مقدار پی (P-Value)	$< 0/05$ مقدار پی	۰/۰۰۲	برازش مناسب

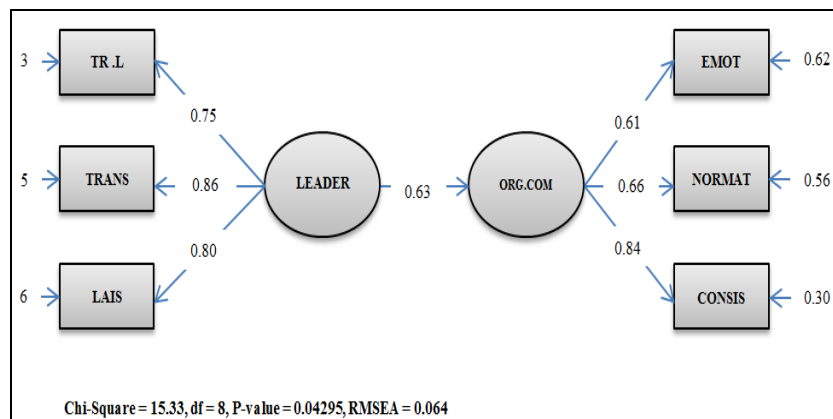
رابطه بین سبک رهبری فرماندهان نظامی و تعهد سازمانی کارکنان/۷۹

برازش مناسب	۰/۰۶۴	$0.05 < RMSEA < 0/08$	ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب (RMSEA)
برازش مناسب	۰/۹۲	بالاتر از ۰/۹	شاخص برازندگی (GFI)
برازش مناسب	۰/۹۴	بالاتر از ۰/۹	شاخص برازندگی تعدیل یافته (AGFI)
برازش مناسب	۰/۹۱	بالاتر از ۰/۹	شاخص برازش مقایسه‌ای (CFI)

شاخص‌های برازش الگو، مناسب بودن الگوی اندازه‌گیری متغیرهای مربوط را نشان می‌دهد؛ زیرا نسبت کای دو به درجه آزادی برابر  $2/94$  و کمتر از مقدار مجاز  $3$ ، مقدار ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب (یعنی  $0/064$ ) کمتر از مقدار مجاز یعنی  $0/08$  و مقدار پی ( $0/04294$ ) کوچک‌تر از حد مجاز یعنی  $0/05$  است. همچنین بر مبنای این الگو، میزان تأثیر سبک رهبری فرماندهان بر تعهد سازمانی کارکنان برابر  $6/51$  و بیشتر از مقدار  $1/96$  است و این به معنای معنادار بودن تأثیر سبک رهبری فرماندهان بر تعهد سازمانی کارکنان است. با استفاده از الگوی استاندارد می‌توان میزان این تأثیر (فرضیه اصلی پژوهش) را بررسی کرد.

نمودار شماره ۳:

الگوی اثر سبک‌های رهبری بر تعهد سازمانی در حالت استاندارد



نمودار معناداری نشان داد، تأثیر سبک رهبری فرماندهان بر تعهد سازمانی کارکنان معنادار است. نمودار در حالت استاندارد نیز نشان می‌دهد سبک‌های رهبری ۶۳ درصد تغییرات میزان تعهد سازمانی کارکنان را تبیین می‌کند. بنابراین فرضیه اصلی پژوهش، یعنی تأثیر مثبت و معنادار سبک‌های رهبری بر تعهد سازمانی تأیید می‌شود.

### آزمون فرضیه‌های فرعی پژوهش

پس از تأیید اثر تبیین‌کنندگی سبک رهبری بر تعهد سازمانی، به بررسی چگونگی و میزان ارتباط بین هر یک از سبک‌های رهبری و انواع تعهد سازمانی (فرضیه‌های فرعی) پرداخته می‌شود؛ بدین منظور از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده که نتایج آن در جدول شماره ۲ آورده شده است. با توجه به اینکه این بررسی در سطح اطمینان ۹۵ درصد انجام شده است، چنانچه سطح معناداری بزرگ‌تر از ۰/۵٪ باشد، فرض صفر پذیرفته می‌شود؛ یعنی وجود رابطه معنادار بین متغیرهای مورد نظر رد و در غیر این صورت وجود رابطه تأیید می‌شود. نتایج یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌های مربوط به این فرضیه‌ها در جدول شماره ۲ آمده است و بر این مبنای تحلیل و نتیجه‌گیری انجام می‌شود.

جدول شماره ۴:

نتایج حاصل از بررسی فرضیه‌های فرعی (همبستگی بین سبک‌های رهبری و انواع تعهد سازمانی)

فرضیه	رابطه بین	ضریب همبستگی	عدد معناداری (sig)	نتیجه بررسی رابطه
۱	رهبری تحول آفرین و تعهد عاطفی	۰/۴۵۳	۰/۰۱۲	معنادار و مثبت
۲	رهبری تحول آفرین و تعهد مستمر	۰/۱۷۵	۰/۰۰۳	معنادار و مثبت
۳	رهبری تحول آفرین و تعهد هنجاری	۰/۲۵۶	۰/۰۰۷	معنادار و مثبت

رابطه بین سبک رهبری فرماندهان نظامی و تعهد سازمانی کارکنان/۸۱

۴	رهبری تبادلی و تعهد عاطفی	۰/۰۹	۰/۲۳۵	عدم تأیید
۵	رهبری تبادلی و تعهد مستمر	۰/۴۷۹	۰/۰۲۸	معنادار و مثبت
۶	رهبری تبادلی و تعهد هنجاری	۰/۲۷	۰/۰۳۶	معنادار و مثبت
۷	رهبری عدم مداخله و تعهد عاطفی	-۰/۳۱۲	۰/۰۰۱	معنادار و منفی
۸	رهبری عدم مداخله و تعهد مستمر	-۰/۱۰۲	۰/۱۹۷	عدم تأیید
۹	رهبری عدم مداخله و تعهد هنجاری	-۰/۱۵	۰/۰۴۷	معنادار و منفی

با توجه به نتایج ارائه شده در جدول ۲، معنادار بودن رابطه بین اغلب روابط پیش‌بینی شده در فرضیه‌ها، به جز رهبری تبادلی با تعهد عاطفی و رهبری عدم مداخله و تعهد مستمر، تأیید شدند. همچنین رابطه بین سبک رهبری عدم مداخله با تعهد مستمر و هنجاری منفی بوده و دیگر روابط معنادار و مثبت بوده‌اند. یعنی بهبود در وضعیت موجود هر یک از این ابعاد می‌تواند به توسعه بیشتر به سوی سازمان یادگیرنده کمک کند. همچنین بیشترین رابطه مثبت نیز بین رهبری تحول‌آفرین و تعهد عاطفی وجود داشته است.

### تحلیل و تشریح نتایج

هدف اصلی این پژوهش بررسی ارتباط بین سه سبک رهبری فرماندهان نظامی (رهبری تحول‌آفرین، تبادلی و عدم مداخله) و انواع تعهد سازمانی (عاطفی، مستمر، و هنجاری) کارکنان بوده است. تأثیر کلی سبک رهبری بر تعهد سازمانی به وسیله الگوی معادلات ساختاری انجام شده و رابطه هر یک از سبک‌های رهبری با انواع تعهد سازمانی با کمک آزمون ضریب همبستگی پیرسون انجام شده است. نتایج تحلیل‌های آماری داده‌های پژوهش نشان می‌دهد، سبک رهبری تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد

سازمانی داشته است. همچنین بر اساس این یافته‌ها رابطه معناداری بین اغلب این سبک‌های رهبری و انواع تعهد سازمانی وجود داشته است؛ هر چند این رابطه در برخی موارد چندان قوی نبوده‌اند. این یافته‌ها با پژوهش‌های انجام شده توسط کنت و همکاران (۲۰۰۱) سازگار بوده است. در این بخش به تشریح چگونگی ارتباط بین هر یک از این سه نوع سبک رهبری با انواع تعهد سازمانی کارکنان پرداخته می‌شود. همچنین نتایج ارائه شده با پژوهش شامیر و همکاران (۱۹۹۳) نیز سازگار است که نشان می‌دهد رهبرانی که سبک رهبری تبادلی دارند، در مقایسه با رهبران دارای سبک عدم مداخله در دستیابی به سطح بالاتری از تعهد سازمانی مؤثرترند.

این یافته نشان می‌دهد سبک رهبری تحول‌آفرین که شامل ایجاد اعتماد، القای دیدگاه مشترک، تشویق خلاقیت و تأکید بر پیشرفت است، با میزان تعهد سازمانی کارکنان رابطه مثبتی دارد. هر چند این سبک رهبری با هر سه نوع تعهد سازمانی ارتباطی مثبت و معناداری داشته است، این رابطه در مورد تعهد عاطفی بسیار بیشتر بوده است. این رابطه مثبت و زیاد می‌تواند به دلیل ماهیت روانی و احساسی این سبک رهبری و این نوع تعهد سازمانی تبیین شود. رابطه مثبت بین رهبری تحول‌آفرین و تعهد هنجاری کارکنان نیز به این صورت قابل توجیه است که چنین رهبرانی به دغدغه‌ها و توسعه نیازهای رشد تک‌تک افراد توجه دارند و این رفتار فرماندهان موجب تقویت احساس تعهد و التزام کارکنان به سازمان می‌شود. رابطه مثبت و معناداری بین رهبری تحول‌آفرین و با تعهد مستمر، اگرچه چندان زیاد نبوده، این گونه قابل تشریح است که سبک رهبری این رهبران موجب رشد و پرورش افراد می‌شود و این منفعت‌انگیزه‌ای برای باقی ماندن فرد در آن سازمان باشد.

همچنین نتایج یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند سبک رهبری تبادلی با تعهد مستمر و تعهد هنجاری رابطه معنادار و مثبتی دارد ولی این همبستگی در مورد تعهد عاطفی تأیید نشده است. این همبستگی مثبت بین سبک رهبری تبادلی با تعهد مستمر کارکنان

نشان می‌دهد تأکید چنین رهبرانی بر ارائه پاداش‌ها و تشویق‌های متناسب با نوع عملکرد افراد، موجب تأمین منافع متقابل آنها می‌شود و در نتیجه افراد برای دستیابی و حفظ منافع خود در سازمان باقی می‌مانند و از آن فرمانده پیروی می‌کنند.

رابطه مثبت بین این سبک رهبری با تعهد هنجاری نیز نشان می‌دهد شرایطی که این‌گونه فرماندهان برای تأمین مشروط منافع و خواسته‌های کارکنان فراهم می‌کنند، می‌تواند موجب تقویت احساس دین آنها نسبت به آن فرمانده و سازمان شود و بر اساس اصل جبران متقابل آنها در سازمان باقی بمانند تا این دستاوردهای خود را جبران کنند.

بر اساس تحلیل‌های ارائه شده رابطه بین سبک رهبری عدم مداخله با هر سه نوع تعهد سازمانی منفی بوده است؛ هرچند معناداری رابطه منفی بین این سبک رهبری و تعهد مستمر تأیید نشده است. این رابطه منفی نشان می‌دهد که فرماندهی که به شرایط، خواسته‌ها و مشکلات کارکنان خود توجه ندارد، رفتاری الهام‌بخش و برانگیزاننده‌ای برای آنها ندارد و به رشد و پرورش آنها توجه نمی‌کند، نمی‌تواند نفوذ مؤثری بر افراد داشته باشد؛ در نتیجه ناکامی‌های پیاپی در دستیابی به اهداف سازمانی و فردی و تأمین نشدن منافع و خواسته‌های افراد و سازمان موجب نارضایتی دوجانبه آنها از یکدیگر و افتادن در چرخه‌ای مخرب می‌شود. در چنین شرایطی هم خروج و جابه‌جایی اجباری یا داوطلبانه افراد دور از انتظار نخواهد بود.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به این که سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تبادلی تأثیر مثبتی بر تعهد سازمانی داشته‌اند، فرماندهان نظامی قادر خواهند بود با استفاده بیشتر از اصول این سبک‌های رهبری، میزان تعهد سازمانی کارکنان خود را افزایش دهند. سازمان‌هایی که می‌خواهند کارکنانشان تعهد سازمانی بیشتری داشته باشند، باید آموزش‌های جامعی برای فرماندهان خود ارائه کنند تا رفتارهایی همچون ایجاد اعتماد، القای دیدگاه مشترک،

تشویق خلاقیت، تأکید بر توسعه شخصی و دستیابی به دستاوردها و منافع سازمانی و فردی را تشویق کنند. چنین فرماندهانی می‌توانند نقش مهمی در توسعه تعهد سازمانی کارکنان زیرمجموعه خود بازی کنند. آنها باید تعهدشان به کارکنان را با فراهم ساختن زمینه توسعه و رشد کارکنان و تقویت انگیزه‌های مرتبط با تعالی سازمان نشان دهند.

همچنین پیشنهاد می‌شود فرماندهان ارزش‌های سازمانی و نگرش مطلوب در مورد سازمان را در میان کارکنان ترویج دهند تا کارکنان احساس تعلق بیشتری به سازمان پیدا کنند و در سازمان باقی بمانند؛ زیرا آنها خودشان این طور می‌خواهند؛ به این ترتیب تعهد عاطفی آنها نسبت به سازمان را افزایش خواهند داد.

از آنجا که رهبری تحول‌آفرین رابطه معنادار و مثبتی با تعهد کارکنان دارد، فرماندهان باید تلاش کنند این سبک رهبری را به ویژه در حوزه‌های که کارکنان متعهد آن عملکرد مطلوبی دارند، بیشتر به کار ببرند. با اجرای برنامه‌هایی که رهبران را به توسعه سبک رهبری تحول‌آفرین تشویق می‌کنند، سازمان قادر خواهد بود تا میزان تعهد کارکنان را ارتقا بخشند. این تأثیر در مورد افراد حرفه‌ای بسیار بیشتر خواهد بود. زیرا افراد متخصص و حرفه‌ای بیشتر پاداش‌هایشان را از استانداردهای درونی برتر، و رضایت درونی کارشان کسب می‌کنند تا از مشوق‌های بیرونی. عامل انگیزشی اصلی برای افراد حرفه‌ای داشتن شغل جذاب و احساس پرورش و رشد شخصی و حرفه‌ای است.

در پایان با توجه به اینکه سبک رهبری تبادلی نیز می‌تواند تعهد سازمانی کارکنان را ارتقا دهد، پیشنهاد می‌شود فرماندهان نسبت به تأمین منافع و خواسته‌های کارکنان زیرمجموعه خود تلاش بیشتری کنند و بکوشند امکانات و شرایط مناسب‌تری را برای افراد خود فراهم سازند. زیرا انسان موجودی منطقی است و اگر ببیند خواسته‌ها و منافعش در سازمان به میزان کافی برآورده می‌شوند، احتمال جابه‌جایی او کمتر خواهد شد.



### فهرست منابع

۱. آذر، عادل؛ مؤمنی، منصور، آمار و کاربرد آن در مدیریت، جلد دوم، تهران: انتشارات سمت، ۱۳۸۴.
۲. ابطحی، سید حسین، مدیریت منابع انسانی، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ سوم، ۱۳۹۲.
۳. جاودانی، محمد، بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین با تعهد سازمانی معلمان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز، ۱۳۸۱.
۴. رضائیان، علی، مدیریت رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه‌ها، کاربردها)، تهران: انتشارات سمت، ۱۳۷۳.
۵. رضایی، لیلا؛ ساعتچی، محمود، رابطه بین نگرش به عوامل انسانی مؤثر بر بهره‌وری و سبک رهبری، ۱۳۸۷.
۶. سرپرستان با تعهد سازمانی در کارکنان کارخانجات مخابراتی ایران، نشریه دانش و پژوهش در روان‌شناسی، شماره ۳۱.
۷. رایبیز، استیفن. پی، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۹.
۸. رضایان، علی، مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات سمت، ۱۳۷۹.
۹. رنجبریان، بهرام، تعهد سازمانی، مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان، شماره ۱ و ۲، ۱۳۷۵.
۱۰. ساعتچی، محمود، روان‌شناسی بهره‌وری، تهران: نشر ویرایش، چاپ چهارم، ۱۳۸۲.
۱۱. سعیدیان، نرگس؛ مرادی، مصیب، رابطه سبک‌های رهبری با وجدان‌کاری تعهد کاری مدیران مدارس متوسطه پسرانه شهر اصفهان، مجله دانش و پژوهش در علوم تربیتی، ش ۲۲، ۱۳۸۸.
۱۲. فریبرز، الهام، نقش رهبری تحولی بر مدیریت پروژه‌های فناوری اطلاعات در سازمان‌های دولتی و غیردولتی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان، ۱۳۸۲.

۱۳. قلی‌پور، آرین، مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات سمت، زمستان ۱۳۹۰.
۱۴. مختاری‌پور، مرضیه، بررسی رابطه تعهد کاری و سبک رهبری چندگانه در دانشگاه اصفهان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه اصفهان، ۱۳۸۵.
۱۵. کلانتری، خلیل، مدل معادلات ساختاری در تحقیقات اجتماعی- اقتصادی، انتشارات مهندسين مشاور طرح و منظر، ۱۳۸۸.
۱۶. موغلی، علیرضا، رهبری تحول‌آفرین و ابزار سنجش آن، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۴۴-۴۳، ۱۳۸۳.
۱۷. میرهاشمی، م و همکاران، پیش‌بینی تعهد سازمانی اعضای هیئت علمی بر اساس ادراک آنان از محیط کار، مجله دانش و پژوهش در روان‌شناسی، ش ۳۱، ۱۳۸۶.
۱۸. نصر اصفهانی، علی و همکاران، بررسی اثر سرمایه‌های روان‌شناختی بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی، فصلنامه روان‌شناسی صنعتی/سازمانی، شماره ۱۲، ۱۳۹۱.
19. Abbasi, S. and Holman, K. (2000). "Turnover: The Real Bottom-line", *Public Personnel Management*, 29(3):333-342.
20. Ackermann, C. P., Schemers, J.M., Lessing, B. C. & Dannhauser, Z. (2000). "Die Faktorstruktur van Bass se Veelfaktor Leiderskapsvraelys in die Suid-A fricassee Konteks", *Journal of Industrial Psychology*, 26(2):58-65.
21. Allen, N. J., and Meyer, J. P. (1990). "The measurement and variables associated with affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63:1-18.
22. Angle, H. L. and Perry, J. L. (1981). "An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 26:1-14.
23. Avolio, B. J., Waldman, D. A. and Yammarino, F. J. 1991. "Leading in the 1990s: the four is of transformational leadership", *Journal of European Industrial Training*, 15(4):9-16.
24. Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1990)b. "Developing transformational leadership. 1992 and beyond", *Journal of European Industrial Training*, 14(5):21-27.
25. Bennett, H. and Durkin, M. (2000). "The effects of organizational change on employee psychological attachment: An exploratory study", *Journal of Managerial Psychology*, 15(2):126-147.
26. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.

27. Bycio, P., Hacked, R., and Allen, J. (1995). "Further assessments of Bass's(1985) conceptualization of transactional and transformational leadership", *Journal of Applied Psychology*, 80:468-478.
28. Decotis, T. and Summers, T.(1987). "A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment", *Human Relations*,40: 445-470.
29. Deluga, R. J. (1990). "The effects of transformational, transactional, and laissez faire leadership characteristics on subordinate influencing behavior", *Basic & Applied Social Psychology*, 11(2):191-203.
30. Eztoni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: The Free Press.
31. Gerber, P. D., Nel, P. S. and Vandyke, P. S.(1996). *Human Resource Management*, 3rd Edition. Johannesburg: International Thompson Publishing.
32. Gunnigle, P. Heraty, P. and Morely, M.(1971). *Personal and Human Resource Management: Theory and Practice in Ireland*. Ireland: Macmillan Press Ltd.
33. Gilbert, G. (1997). *Styles of project management organizational.* ", *Journal of Managerial Psychology*,12(3): pp.328-345.
34. Hammer, M. and Champy, J.(1993). *Reengineering the Corporation*. London: Nicholas Brealey Ltd.
35. Iverson, R. D. and Buttigieg, D. N. (1998). *Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the 'Right Kind' of commitment be managed?* Unpublished Working Paper for the Department of Management, University of Melbourne.
36. Jackson R.L. (1999). *Transformational and Transactional Leadership In Division Administration At Three In Situations of Higher Education*. EdD. University of Cincinnati.
37. Jaros, S., Jermier, J., Koehler, J. and Sincich, T.(1993). "Effects of Continuance, Affective and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equations Models", *Academy of Management Journal*, 36:951-995.
38. Jermier, J. and Berkes, L.(1979). "Leader behavior in a police command bureaucracy: A closer look at the quasi-military model", *Administrative Science Quarterly*, 24:1-23.
39. Jermier, J. and Berkes, L.(1979). "Leader behavior in a police command bureaucracy: A closer look at the quasi-military model", *Administrative Science Quarterly*, 24:1-23.
40. Kalderberg, D. O., Becker, B. W. and Zvoncovich, A. (1995). "Work and commitment among young professionals: A study of male and female dentists", *Human Relations*, 48(11):1355-1377.

41. Kanter, R. M.(1995). "Mastering Change". In Chawla, S. and Renesch, J. (ed). Learning Organizations: Developing cultures for Tomorrow's Workplace. Portland: Productivity Press.
42. Kent, A. and Chelladurai, P. 2001. "Perceived transformational leadership, organizational commitment, and citizenship behaviour: a case study in intercollegiate athletics", Journal of Sport Management, 15:135-159.
43. Liden. C., Wayne S. J. and Sparrow, R. T.(2000). "An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes", Journal of Applied Psychology, 85(3):407-416.
44. Lok, westwood. Carawford(2005), perception of organizational subculture and thire significance for organizational commitment, Applied Psychology: An International review, 54(4), P490-514.
45. Mathieu, J. E. and Zajac, D. M.(1990). "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment", Psychological Bulletin, 108:171-194.
46. Meyer, M. and Botha, E. (Editors). (2000). Organizational Development and Transition in South Africa. Durban: Butterworth.
47. Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1993). "Commitment to organization and occupations: Extension of a three-component model", Journal of Applied Psychology, 78(4):538-551.
48. Meyer, J. P., Allen, N. J. and Smith, A. (1993). "Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization", Journal of Applied Psychology, 78:538-555.
49. Meyer, J. P. and Herscovich, L.(2001). "Commitment in the workplace: Toward a general model", Human Resources Management Review, 11:299 – 326.
50. Mowday , R. T., Steers , R. M. and Porter, L. W.(1979). "The measurement of organizational commitment", Journal of Vocational Behavior, 14:224-24.
51. Nijhof, W. J., Dejong, M. J. and Beukhof, G.(1998). "Employee commitment in changing organizations: an exploration", Journal of European Industrial Training, 22(6):243-248.
52. Oreilly, C. and Chatman, J.(1986). "Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization prosaically behavior", Journal of Applied Psychology, 71:492-499.
53. Penley, L. E. and Gould, S.(1988). "Etzioni's model of organization a involvement: a perspective for understanding commitment to organizations", Journal of Organizational Behavior, 9:43-59.
54. Pfeffer, J.(1998). "Seven practices of successful organizations", California Management Review, 40(2):96-123.

55. Prujin, G. H. J. and Boucher, R. J.(1994). "The relationship of Transactional and Transformational Leadership to the Organizational Effectiveness of Dutch National Sports Organizations", *European Journal of Sport Management*, 72-87.
56. Porter, L., Steer, R., Mowday, R. and Boulian, P.(1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59:603-609.
57. Shamir, B., House, R. J. and Arthur, M. B. 1993. "The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept theory", *Organizational Science*, 4:577-594.
58. Randall, D. M. and Cote, J. A.(1991). "Interrelationships of work commitment constructs", *Work and Occupation*, 18:194-211.
59. Robbins, S.P.(1996). *Organizational Behavior*, 7th ed. Englewood Cliffs: PrenticeHall.
60. Rowden, R. W.(2000). "The relationship between charismatic leadership behaviours and organizational commitment", *The Leadership and Organizational Development Journal*, 21(1):30-35.
61. Scholl, R. W. (1981). "Differentiating commitment from expectancy as a motivational force", *Academy of Management Review*, 34(2):163-184.
62. Suleiman, A. M. and Isles, P. A. (2000). "Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: A new look", *Journal of Managerial Psychology*, 15(5):407-4.
63. Sorenson, G. (2002). An intellectual history of leadership studies in the US, paper presented at the EIASM Workshop on Leadership Research, Saïd Business School, Oxford. 16-17 December.
64. William A.H. (1993). The assessment of transactional analysis ego states via the adjective checklist. *Journal of personality Assessment*, 44,2,120-12.
65. Wahn, J. C. (1998). "Sex differences in the continuance component of organizational commitment", *Group and Organization Management*, 23(3):256-266.
66. Walumbwa, F. O. and Laeler, J. J.(2003). "Building effective organizations: transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes, and withdrawal behaviors in three emerging economies", *International Journal of Human Resource Management*, 14:1083.
67. Whitelaw, P. A. (2001). "Reliability and validity: the terrible twins of good research", *MLQ network newsletter*, November, 108-110.