

بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول آفرین و تبادلی

باتعهد سازمانی کارکنان

دکتر علیرضا امیرکبیری^۱، ابراهیم خدایاری^{۲*}، فرزاد نظری^۳ و محمد مرادی^۴

۱. استادیار گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی

۲. کارشناس ارشد مدیریت دولتی

۳. کارشناس ارشد مدیریت دولتی

۴. کارشناس ارشد مدیریت دولتی

(تاریخ دریافت ۸۵/۸/۲۵؛ تاریخ تصویب ۸۵/۱۱/۲)

چکیده

هدف اصلی این تحقیق، بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول آفرین و تبادلی با تعهد سازمانی کارکنان می‌باشد. بدین منظور ۲ پرسش‌نامه برای تعیین سبک رهبری مدیران و تعیین میزان تعهد سازمانی کارکنان در نظر گرفته شد. جامعه آماری شرکت‌های شهرک صنعتی زنجان شامل ۸۶ شرکت می‌باشد که تمامی مدیران به عنوان نمونه و تعداد ۳۴۴ نفر از کارکنان به روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. پس از جمع‌آوری و تحلیل پرسش‌نامه‌ها به کمک نرم‌افزار SPSS نتایج تحقیق مورد بررسی قرار گرفت. این نتایج حاصل نشان داد که بین سبک‌های رهبری تحول آفرین و تبادلی و تعهد سازمانی کارکنان رابطه‌ای معنادار وجود دارد و رهبرانی که از سبک رهبری تحول آفرین استفاده می‌کنند در افزایش میزان تعهد کارکنان نسبت به سازمان، موفق‌ترند و هر اندازه سبک رهبری مدیران از تبادلی به سمت تحول آفرین حرکت کرده است، در بین کارکنان شاهد وفاداری بیش‌تری نسبت به سازمان بوده‌ایم.

واژگان کلیدی:

رهبری تحول آفرین، رهبری تبادلی، پرسشنامه چند عاملی، تعهد سازمانی، ابعاد تعهد سازمانی.

مقدمه

«رهبری» موضوعی است که از دیر باز نظر محققان و عموم مردم را به خود جلب کرده است. شاید علت جذابیت گسترده رهبری این باشد که رهبری، فرآیندی بسیار اسرار آمیز است که در زندگی همه افراد وجود دارد. در اکثر موارد، دانشمندان علوم رفتاری کوشیده‌اند تا بدانند بر اساس چه ویژگی‌ها، توانایی‌ها، رفتارها، منابع قدرت یا با تکیه بر چه جنبه‌هایی از موقعیت، توان رهبر در تأثیر بر پیروان و تحقق اهداف گروهی را می‌توان تعیین کرد (یوکل^۱، ۱۳۸۲، ص ۲). موضوعی که اخیراً توجه اکثر محققان را به خود جلب کرده این است که چه نوع رفتار رهبری در فرآیند تغییر سازمانی مفید خواهد بود. این که رهبران باید به صورت تبادلی با پیروان رفتار کرده و با پاداش و تنبیه آنان را در جهت مطلوب هدایت کنند و یا این که نیازهای سطح بالای پیروان را خطاب قرار داده و در آن‌ها ایجاد انگیزه نمایند، این موضوع موجب شکل‌گیری دو نوع سبک رهبری گشته که به نام رهبری تبادلی^۲ و رهبری تحول آفرین^۳ معروف هستند. محققان می‌گویند که این دو سبک رهبری جدا از هم بوده و هر یک بر سازمان و پیروان تأثیری خاص خواهند داشت و تا کنون تحقیقات مختلفی در ارتباط با این دو سبک رهبری صورت گرفته است. نتایج تحقیقات مختلف حاکی از این است که رهبران تحول آفرین در پیروان خود انگیزه فوق‌العاده‌ای را ایجاد کرده و موجب بهبود عملکرد آنان می‌گردند. همچنین این رهبران موجب افزایش اعتماد، تعهد و کارآیی تیمی پیروان خواهند شد (آرنولد^۴ و همکاران، ۲۰۰۱) و جریان تغییرات سازمانی را هموار خواهند ساخت (ایسنباخ^۵ و همکاران، ۱۹۹۹) و بعد از انجام دادن تغییرات، رهنمودهای این رهبران در مورد بهبود فعالیت‌های مدیریتی و اجرایی روشن‌گر راه خواهد بود (پوندر^۶، ۲۰۰۳). ولی مسأله مهمی که در این میان باید مورد توجه کافی قرار گیرد، این است که کارکنان زمانی عملکرد فوق‌العاده‌ای خواهند داشت که احساس کنند کار متعلق به خود آن‌هاست و تعلق روانی نسبت به سازمان داشته باشند و یا هویت خود را به

-
1. Yukl, G.
 2. Transactional Leadership
 3. Transformational Leadership
 4. Arnold, k. A.
 5. Eisenbach, R.
 6. Pounder, J.S.

سازمان نسبت دهند. به عبارتی بهتر دارای تعهد سازمانی^۱ بالایی باشند. این‌که کدام یک از دو سبک رهبری مطرح شده تعهد کارکنان را در پی خواهد داشت و تا چه حدی این دو سبک رهبری با تعهد کارکنان ارتباط دارند و سؤالاتی از این قبیل؛ مسأله اصلی تحقیق حاضر بوده و این پژوهش در صد است تا جواب مناسبی برای آن‌ها ارائه دهد.

بیان مسأله

در شرایط امروزی که سازمان‌ها با محیط رقابتی جهانی مواجهند، همواره نیاز به تغییرات ریشه‌ای و خلاقیت‌های کاری احساس می‌شود. نیروی رقابتی جهانی، سازمان‌های امروزی را مجبور کرده که بعد از ده‌ها سال ادامه روش‌ها و رویه‌های کاری ثابت خود، روش‌های کاری جدیدی را در پیش گیرند، به گونه‌ای که دیگر، سازمان‌ها دارای ثبات کاری نبوده و از نوعی ثبات نسبی برخوردارند و برای این‌که از قافله عقب نیافتند، اکثر این سازمان‌ها از مهارت‌های مدیریت تغییر بهره می‌گیرند و با شجاعت و جسارت خاصی سعی در ایجاد تغییرات بنیادی در درون سازمان دارند (جیجسل^۲ و همکاران، ۲۰۰۳، ص ۲۲۸). این سازمان‌ها باید به گونه‌ای باشند که سریعاً در مقابل تهدیدات محیطی و بهره‌گیری از فرصت‌های موجود از خود واکنش نشان داده و به عبارتی از ساختار و تشکیلات چابکی برخوردار باشند. این امر مستلزم ایجاد تغییرات سریع و بنیادی در سازمان‌ها می‌باشد. از طرفی دیگر باید محیط داخلی سازمان به گونه‌ای باشد که کارکنان از علت و روند اجرای تغییرات آگاهی کاملی داشته باشند تا از انگیزه کافی برخوردار گردند. در چنین اوضاعی نقش رهبران تحول‌آفرین پُررنگ‌تر خواهد شد. از طرف دیگر، موضوعی که جلب توجه می‌کند این است که ایجاد تغییرات وسیع و بنیادی موجب می‌شود که کارکنان، دیگر به سازمان و ساختار آن اعتماد نداشته و نتوانند میان خود و محیط کاری به نوعی احساس تعلق دست یابند. به عبارت دیگر، تعهد سازمانی کارکنان کاهش خواهد یافت. پس امروزه سازمان‌ها علاوه بر رقابت با رقبای جهانی، با نوعی چالش درون سازمانی نیز روبه‌رو خواهند بود. از یک طرف به تغییرات بنیادی نیاز دارند و از طرف دیگر تعهد سازمانی کارکنان برای سازمان مهم بوده و به کاهش یافتن آن تمایلی ندارند. چنین شرایطی انجام دادن تحقیقاتی در زمینه نقش رهبران در سازمان و تعهد کارکنان را ضروری می‌سازد.

1. Organizational commitment

2. Geijsel, F.

سابقه تحقیقات و مطالعات انجام گرفته

مفهوم اولیه رهبری تحول‌آفرین و تبدیلی از سوی برنز^۱ (۱۹۷۸) ارائه شد و در تحقیقات بعدی از سوی بس و اولیو^۲ تکمیل گردید، تعهد کارکنان نیز از عناصر انگیزشی بود که در سال ۱۹۷۴ پورتر^۳ و همکاران وی آن را به صورت آکادمیک مطرح نموده و تعریف جامعی از آن ارائه دادند. در ارتباط با رابطه میان دو سبک رهبری تحول‌آفرین و تبدیلی از یک طرف و تعهد سازمانی کارکنان از طرف دیگر، تحقیقات اندکی انجام شده است که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

رهبری تحول‌آفرین و قفس آهنی^۴، کدام یک پیش‌بینی کننده خوبی برای اعتماد، تعهد و کارآیی تیمی کارکنان می‌باشد؟ این پژوهش در سال ۲۰۰۱ انجام پذیرفت و نتایج به دست آمده نشان داد که سبک رهبری تحول‌آفرین با اعتماد، تعهد و کارآیی تیم رابطه معناداری دارد (آرنولد و همکاران، ۲۰۰۱).

بررسی آثار رهبری تحول‌آفرین بر تعهد به تغییرات در میان معلمان هنگ کنگ

این پژوهش در سال ۲۰۰۲ انجام پذیرفت و نتایج به دست آمده نشان داد که تعهد معلمان با سبک رهبری تحول‌آفرین رابطه مثبت و معناداری دارد و رهبری تحول‌آفرین پیش‌بینی کننده ۱۰/۷ درصد از واریانس تعهد معلمان می‌باشد. البته موضوع قابل توجه در این پژوهش این بود که از میان ابعاد رهبری تحول‌آفرین که مورد بررسی قرار گرفته بودند، چشم‌انداز^۵ بیش‌ترین همبستگی را با تعهد معلمان داشت (یو^۶ و همکاران، ۲۰۰۲). در پژوهشی مشابه که رافرتی^۷ و همکاران وی انجام دادند، مشخص گردید که ایجاد چشم‌اندازی از آینده سازمان با تعهد کارکنان رابطه مثبت و معناداری دارد (رافرتی و همکاران، ۲۰۰۴).

• بررسی آثار رهبری تحول‌آفرین بر تعهد و تلاش معلمان در مدارس

این پژوهش در سال ۲۰۰۳ انجام پذیرفت و نتایج حاصل از آن نشان داد که ابعاد رهبری تحول‌آفرین بر میزان تعهد معلمان و تلاش فوق‌العاده آنان تأثیر دارد. همچنین در این مطالعه

1. Burns, J.M.
2. Bass, B. M. and Avolio, B. J.
3. Porter
4. Iron cage
5. Vision
6. Yu, H.
7. Rafferty, A. E.

روشن گردید که خلق چشم‌اندازی از آینده و تحریک ذهنی پیروان در این فرآیند اثر چشم‌گیری دارند (جیجسل و همکاران، ۲۰۰۳).

بررسی رابطه میان رهبری تحول‌آفرین، کفایت نفس، انسجام گروهی، تعهد و عملکرد این پژوهش در سال ۲۰۰۴ بر روی ۳۰۳ نفر از کارکنان آتش نشانی انجام پذیرفت و نشان داد که در گروه‌های کاری، فرآیند رهبری تحول‌آفرین ضمن تأثیرگذاری بر کفایت نفس و انسجام گروهی، موجب افزایش تعهد و بهبود عملکرد پیروان خواهد شد (پیلای^۱ و همکاران، ۲۰۰۴).

چارچوب نظری تحقیق

برنارد بس عقیده دارد که رهبران تحول‌آفرین موجب ایجاد تغییر در پیروان خود و متعاقب آن موجب تغییر در فرهنگ سازمانی خواهند شد. البته در این مورد تأکید اصلی بس بر روی فرآیند انگیزش پیروان و مواردی است که موجبات تغییر در پیروان را فراهم می‌کنند. ولی تیکی و دوناً، مشخصاً بر تغییر سازمان از سوی رهبران تحول‌آفرین تأکید دارند و تغییر پیروان را از الزامات مرتبط با فرآیند تغییر سازمان به حساب می‌آورند. این سخنان در حالی مطرح می‌شوند که برنز در سال ۱۹۷۸ اظهار داشت که رهبری تحول‌آفرین در ارتباط با تغییر اجتماعی و سازمانی است و به همان نسبت موجب تغییر در تفکر و وضعیت انگیزشی پیروان خواهد شد (پاور^۳، ۲۰۰۳، ص ۳۹۹). به این ترتیب، ایجاد تغییر از جنبه‌های مهم سبک رهبری تحول‌آفرین می‌باشد، که در پژوهش حاضر نیز به نقش رهبران تحول‌آفرین در فرآیند تغییر و میزان تأثیرگذاری آنان بر تعهد سازمانی کارکنان توجه شده است. البته در این میان سبک رهبری تبدلی و رابطه آن با تعهد کارکنان نیز مطالعه و بررسی می‌شود تا بتوان به نتایج واقعی‌تری دست یافت و نقش رهبران تبدلی را در جریان تغییر سازمانی بروشنی دریافت. همچنین می‌توان در میان دو سبک رهبری که مورد توجه محققان زیادی بوده‌اند، مقایسه‌ای به عمل آورد. پس لازم است ابتدا در مورد این دو سبک رهبری توضیحاتی ارائه گردد:

رهبری تحول‌آفرین

برای اولین بار برنز در سال ۱۹۷۸ میان دو سبک رهبری تبدلی و تحول‌آفرین تمایز قائل

1. Pillai, R.
2. Tichy and Devanna
3. Pawar, B. S.

شد. وی رهبران تبدالی را به عنوان افرادی معرفی کرد که با استفاده از پاداش دادن به پیروان، به نوعی مبادله با پیروان پرداخته و موجب عملکرد بهتر آنان خواهند شد. او دو سبک رهبری تبدالی و تحول‌آفرین را در مقابل هم قرار داد و بیان داشت که رهبران تحول‌آفرین نیازهای اساسی پیروان (همانند نیاز به خود شکوفایی از دید مازلو) را مخاطب قرار داده و آنان را به سطح بالاتری از انگیزش سوق می‌دهند (پیرس^۱ و همکاران، ۲۰۰۳، ص ۲۸۰). برنز مشخص کرد که رهبران تحول‌آفرین صاحب بینش هستند و دیگران را برای انجام دادن کارهای استثنائی به چالش و تلاش وا می‌دارند. وی در ادامه بحث خود بیان نمود که: «تنها رهبران تحول‌آفرین هستند که به ترسیم مسیرهای ضروری برای سازمان‌های جدید قادر هستند؛ زیرا آن‌ها منشأ تغییراتند، بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف کامل دارند و بر موج تغییرات سوارند» (موغلی، ۱۳۸۲، ص ۸۰)، از نظر برنز رهبری تحول‌آفرین از سوی هر کس با هر موقعیت در سازمان قابل پیاده شدن است.

در این نوع رهبری، افراد می‌توانند بر همتایان و مافوق‌ها، مانند زیردستان اثرگذاری داشته باشند. این نوع رهبری می‌تواند در فعالیت‌های روزمره مردم عادی نیز اتفاق بیفتد، ولی این امر عادی و رایج نیست (یوکل، ۱۳۸۲: ۴۹۶). فرآیند رهبری تحول‌آفرین ریشه در ارزش‌ها و عقاید شخصی رهبر ریشه دارد؛ ولی در این فرآیند، دیگر کالایی میان مافوق و زیردستان رد و بدل نمی‌شود. چنین رهبرانی از عمیق‌ترین ارزش‌های شخصی خود (همانند عدالت، انصاف، صداقت و شرافت) الهام می‌گیرند، که برنز از این ارزش‌ها، به عنوان ارزش‌های نهایی^۲ یاد می‌کند. ارزش‌هایی نهایی به گونه‌ای هستند که بر سر آن‌ها نمی‌توان چانه‌زنی کرد و یا مبادله‌ای انجام داد (هامفریز^۳، ۲۰۰۳، ص ۸۶). مطالعات تیکی و دونان نشان داد که موفقیت چنین رهبرانی در گرو سه اقدام زیر است (ویس^۴، ۲۰۰۰، ص ۲۰۸):

۱. تشخیص نیاز به تجدید حیات سازمان؛

۲. خلق چشم‌اندازی جدید از آینده سازمان؛

۳. نهادینه کردن تغییر در میان کارکنان سازمان.

همان‌گونه که ملاحظه نمودید، فرآیند تغییر نیازمند ایجاد رویکردی نوین و نهادینه کردن آن

1. Pearce, C. L.

2. End Values

3. Humphreys, J. H.

4. Weiss, J. W.

می‌باشد، که در این میان رهبران تحول‌آفرین فرآیند تغییر افراد و سازمان را تسهیل می‌کنند. این رهبران با توجه به موقعیت موجود برای سازمان یا واحد سازمانی خود چشم‌اندازی جذاب، واقعی و باور کردنی از آینده ایجاد کرده و موجب اجرای موفقیت‌آمیز تغییرات سازمانی می‌شوند (کاسیوپ^۱، ۱۹۹۷، ص ۳۳۶)، (ایسناخ و همکاران، ۱۹۹۹).

به طور کلی مبانی تاریخی و ریشه‌های انواع رفتارهای رهبری تحول‌آفرین از جامعه‌شناسی کاریزما^۲ (وبر، ۱۹۲۴/۱۹۴۷، ۱۹۴۶)، تئوری رهبری کاریزماتیک (هاوس^۳، ۱۹۷۷) و تئوری رهبری تحول‌آفرین (برنز، ۱۹۷۸ و بس، ۱۹۸۵) نشأت می‌گیرد و تا اندازه زیادی با رفتارهای تحول‌گرا^۴ (کوین^۵ و همکاران، ۱۹۹۰) ارتباط دارد (پیرس و همکاران، ۲۰۰۳، صص ۲۸۱-۲۸۰).

رهبری تبادلی

مهم‌ترین مسأله در به کارگیری سبک رهبری تبادلی، فرآیند مبادله میان رهبر و پیرو می‌باشد. آن‌ها متناسب با سودی که از مبادله دو طرفه دریافت می‌کنند، می‌توانند بر هم نفوذ داشته باشند. به عبارت دیگر، رهبران آنچه را پیروان می‌خواهند به آن‌ها می‌دهند (برای مثال افزایش حقوق) و در مقابل انتظار دارند که پیروان به خواسته‌های آنان جامعه عمل ببوشانند (همانند بهره‌وری بیش‌تر، تبعیت از استانداردها و غیره). در این مبادله، دو طرف درگیر (رهبر و پیرو) کاملاً به هم وابسته‌اند و به همدیگر کمک می‌کنند تا خواسته‌های یکدیگر را بر آورده سازند. برنز (۱۹۷۸). در مورد رهبری تبادلی بیان می‌کند که این نوع رهبری زمانی به وقوع می‌پیوندد که فردی با دیگران وارد فرآیند مبادله می‌شود، که این مبادله می‌تواند اقتصادی، سیاسی و حتی روانی باشد. همانند مبادله کالا با کالا و یا کالا با پول؛ مبادله آرای دهندگان با کاندیداها و نمایندگان مجلس در مقابل خدمت آنان؛ حتی گوش دادن به سخنان پزشک در ازای کسب سلامتی البته در این فرآیند مبادله، طرفین درگیر از منابع قدرت و دیدگاه‌های همدیگر آگاهی دارند و اهداف طرفین تا حدی با هم مربوط است و هر کدام سعی دارند با قدرت چانه‌زنی، منافع خود را حداکثر نمایند و روابط آن‌ها فراتر از این مبادله ادامه پیدا

-
1. Cacioppe, R.
 2. Sociology of Charisma
 3. House
 4. Change Orientation
 5. Quinn

نمی‌کند، به گونه‌ای که در صورت قطع مبادله، طرفین به ادامه همکاری تمایلی نخواهند داشت. رهبری تبادلی در چنین محیطی ظاهر می‌شود. البته توجه نمایید که این رهبران از هدف کلی سازمان و ارتباط آن با اهداف فردی پیروان خود آگاهی دارند (هامفریز، ۲۰۰۳، ص ۸۵).

مبانی و پایه‌های نظری این سبک رهبری، از تئوری انتظار (وروم^۱، ۱۹۶۴) تئوری مسیر - هدف (هاوس، ۱۹۷۱؛ هاوس و میشل^۲، ۱۹۷۴) تئوری برابری (آدامز^۳، ۱۹۶۳؛ هومانز^۴، ۱۹۵۸) و تئوری تقویت (لوتانز و کریتنر^۵، ۱۹۸۵؛ اسکات و پودسکوف^۶، ۱۹۸۲) نشأت می‌گیرد و تا اندازه‌ای شبیه تئوری تمایل رهبر به بیشینه سازی نتایج^۷ می‌باشد (پیرس و همکاران، ۲۰۰۳، صص ۲۸۰-۲۷۸).

فرضیه اصلی تحقیق

در پژوهش حاضر فرضیه زیر مورد مطالعه و بررسی می‌باشد:

«بین میزان تعهد سازمانی کارکنانی که مدیران آن‌ها از سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تبادلی استفاده می‌کنند، تفاوت معناداری وجود دارد.»

اهداف تحقیق

اهداف اصلی تحقیق:

- بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و تعهد سازمانی کارکنان؛
- بررسی رابطه بین رهبری تبادلی و تعهد سازمانی کارکنان.

اهداف فرعی تحقیق:

- بررسی و شناسایی ابعاد رهبری تحول‌آفرین؛

-
1. Vroom
 2. Mitchell
 3. Adams
 4. Homans
 5. Luthans and kreitner
 6. Scott and Podsakoff
 7. Output maximization orientation

- بررسی و شناسایی ابعاد رهبری تبادلی؛
- بررسی و سنجش میزان تعهد سازمانی کارکنان؛
- بررسی رابطه میان ابعاد رهبری تحول‌آفرین و تعهد سازمانی کارکنان؛
- بررسی رابطه میان ابعاد رهبری تبادلی و تعهد سازمانی کارکنان.

مدل تحلیلی تحقیق

رابطه میان رهبر تحول‌آفرین و رهبری تبادلی

تا سال ۱۹۷۸ تلاش محققان بر این بود که تعریفی صحیح از مدیریت و رهبری ارائه داده و تفاوت این دو مفهوم را روشن نمایند. ولی از زمانی که برنز رهبری را به عنوان فرآیندی که رهبر و پیروان را تغییر می‌دهد، تعریف کرد، وی میان دو سبک رهبری تبادلی و رهبری تحول‌آفرین تمایز قائل شد. رهبری تبادلی که از نظر او به عنوان سبک رهبری نامطلوب نیز معرفی شد، نوعی سبک رهبری است که در آن رهبر به پیروان خود می‌گوید: «اگر این را به من بدهید، آن را به شما خواهم داد»؛ اما رهبری تحول‌آفرین بنا به نظر برنز زمانی رخ می‌دهد که فرد یا افرادی که با گروهی مشغول به کار هستند به گونه‌ای رفتار نمایند که سطح انگیزش و عملکرد همه به طرز شگفت‌انگیزی افزایش یابد (کنت^۱ و همکاران، ۲۰۰۱، ص ۲۲۲). در اولین سال‌های پیدایش این دو مفهوم، بسیاری از نویسندگان، مفهوم رهبری تحول‌آفرین را به عنوان «نقش رهبری» و رهبری تبادلی را به عنوان «نقش مدیریت» مورد بررسی قرار داده‌اند.

در سال ۱۹۷۸ برنز میان این دو سبک رهبری تمایز قائل شد؛ به این ترتیب که رهبران تحول‌آفرین به نیازهای سطح بالای پیروان توجه دارند و آنان را تحریک می‌کنند که عملکردی فراتر از اهداف خود داشته باشند؛ در حالی که رهبران تبادلی به نیازها و اهداف فعلی پیروان خود توجه دارند و به پیروان خود در ازای دستیابی به این اهداف پاداش می‌دهند. این در حالی است که بس (۱۹۸۵) می‌گوید: «درست است که برنز و من در مورد رهبری تحول‌آفرین و تبادلی اتفاق نظر داریم، ولی ما در مورد مفهوم سومی با هم اختلاف داریم؛ برنز رهبری تحول‌آفرین و تبادلی را در دو سر مخالف یک پیوستار می‌بیند، ولی ما در عمل مشاهده کرده‌ایم که افرادی بوده‌اند که تا مقداری از هر دو نوع سبک رهبری یاد شده را از خود به نمایش

1. Kent, T. W.

گذارده‌اند». اگر به جملاتی که بس بیان می‌کند توجه نماییم، متوجه دو رویکرد مختلف در ارتباط با رهبری تحول‌آفرین و رهبری تبادلی خواهیم شد: یکی این که همان‌طور که برنز عنوان کرد، این دو سبک رهبری در دو سر مخالف یک پیوستار قرار دارند. رویکرد دوم مربوط به نظرات بس می‌باشد و این که هر یک از این سبک‌های رهبری جدا از هم بوده و هر کدام را می‌توان در پیوستاری جداگانه ترسیم و بررسی کرد. در مقابل این دو رویکرد هالندر^۱ دیدگاه سومی دارد و بیان می‌کند که سبک رهبری تحول‌آفرین مدل گسترش یافته سبک رهبری تبادلی می‌باشد (پاور، ۲۰۰۳، ص ۳۹۹). رابینز^۲ نیز در تأیید این نظر می‌گوید: سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تبادلی دو رویکرد مخالف هم نیستند، بلکه رهبری تحول‌آفرین بر اساس رهبری تبادلی ایجاد شده است (رابینز، ۲۰۰۲، ص ۳۲۹).

در این زمینه دفت^۳ (۲۰۰۲) بیان می‌کند که رهبران تبادلی، نیازهای پیروان خود را تشخیص داده، سپس در جهت برآورده نمودن این نیازها با پیروان وارد مذاکره می‌شوند؛ به گونه‌ای که هم رهبر و هم پیرو از فرآیند مبادله سود ببرند. رهبری تبادلی، بر اساس اقتدار رسمی و تمرکز بر انجام دادن وظایف بوده، با استفاده از پاداش و تنبیه در عمل اجرا می‌گردد. بدین ترتیب رهبری تحول‌آفرین یا رهبری تبادلی متفاوت می‌باشد. سبک رهبری تحول‌آفرین با پیشرفت و ترقی پیروان سر و کار دارد و موجب افزایش تأثیر رهبری تبادلی بر پیروان خواهد شد. رهبران تحول‌آفرین، ارزش‌های شخصی پیروان خود را تغییر می‌دهند، به گونه‌ای که پیروان از اهداف چشم‌انداز سازمان حمایت کنند، که این روند با ایجاد محیط ارتباطی صحیح و جلب اعتماد پیروان نسبت به چشم‌انداز سازمان صورت می‌گیرد (استون^۴ و همکاران، ۲۰۰۴، ص ۳۵۰). در واقع رهبری تحول‌آفرین فرآیند ایجاد تعهد به اهداف سازمانی و توانمندسازی پیروان در جهت دستیابی به این اهداف می‌باشد. در نتیجه، این سبک رهبری موجب عملکرد بهتر پیروان خواهد شد (یوکل، ۱۳۸۲، ص ۴۹۶).

ابعاد رهبری تحول‌آفرین و رهبری تبادلی

از نظر برنز، رهبری تحول‌آفرین در مقابل رهبری تبادلی جای می‌گیرد. این نوع رهبران با

-
1. Hollander
 2. Robbins, S. P.
 3. Daft, R. L.
 4. Stone, A. G.

تمرکز بر فرآیند مبادله دو جانبه، نیازهای فعلی پیروان خود را مخاطب قرار می‌دهند. پیرو تحقیقات برنز، در سال ۱۹۸۵، بس مدلی از رهبری ارائه داد که برای موقعیت‌های ثبات و تحول سازمانی، بترتیب رهبری تبدلی و تحول‌آفرین را تجویز می‌کرد. بس و اولیو در سال ۱۹۹۴ این مدل را گسترش دادند و ابعاد رهبری تحول‌آفرین و رهبری تبدلی را مشخص نموده، حتی این مدل را در قالب پرسشنامه‌ای با نام «پرسشنامه چند عاملی رهبری^۱» به صورت عملیاتی درآوردند. در این مدل ابعاد رهبری تحول‌آفرین شامل نفوذ آرمانی^۲، ترغیب ذهنی^۳، انگیزش الهام‌بخش^۴، و ملاحظات فردی^۵ است و ابعاد رهبری تبدلی عبارتند از: پاداش‌های مشروط^۶ و مدیریت بر مبنای استثناء^۷ (هیگس^۸، ۲۰۰۳، ص ۲۷۶).

اگر چه هدف بس و اولیو از طراحی پرسشنامه چند عاملی رهبری، بررسی الگوی رهبری تحول‌آفرین بود، به خاطر دستیابی به اعتبار و قابلیت اعتماد بیش‌تر پرسشنامه، شاخص‌های رهبری تبدلی و رهبری عدم مداخله‌گر^۹ را نیز در پرسشنامه دخالت دادند و با در هم آمیختن سؤالات مربوط به هر کدام از این شیوه‌ها، تکمیل کنندگان پرسشنامه را در موقعیتی قرار دادند تا آنچه را به واقعیت نزدیک‌تر است، علامت‌گذاری نمایند. این پرسشنامه شامل ۳۶ سؤال است که به ارزیابی شاخص‌های رهبری تحول‌آفرین، تبدلی و عدم مداخله‌گر پرداخته است (موغلی، ۱۳۸۱، ص ۷۸).

تعهد سازمانی

در اوایل دهه ۱۹۸۰، «تعهد سازمانی کارکنان» یکی از مهم‌ترین مسائلی بود که توجه محققان زیادی را به خود جلب کرده بود و تحقیقات وسیعی بر روی این موضوع صورت می‌گرفت؛ تا این‌که در سال ۱۹۸۵ والتون^{۱۰} مقاله مشهور خود را تحت عنوان «مدیریت بر مبنای تعهد^{۱۱}» منتشر کرد. وی در این مقاله نیاز به حرکت از «مدیریت بر مبنای کنترل» به

1. Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)
2. Idealized influence
3. Intellectual stimulation
4. Inspirational motivation
5. Individualized consideration
6. Contingent rewards
7. Management by exception
8. Higgs, M.
9. Laissez – Faire Leadership
10. Walton
11. Management by commitment

سمت «مدیریت بر مبنای تعهد» را یادآور شد و با این کار خود به مطالعات صورت گرفته در این زمینه جهت داد (مک‌کنا^۱، ۲۰۰۵، ص ۱۶).

تعهد سازمانی، سازه‌ای^۲ است که تعاریف متفاوتی از آن ارائه شده است. به عنوان نمونه مارو^۳ در سال ۱۹۸۳ بیش از ۲۵ مفهوم مرتبط با تعهد سازمانی را مشخص کرد. پورتر و همکاران وی در سال ۱۹۷۴ تعهد را بدین صورت تعریف کردند: «میزانی که یک فرد، خود را متعلق به سازمانی می‌داند و خود را با آن تعیین هویت می‌کند» آنها از انگیزش، تشخیص ارزش‌های سازمان و میزان تمایل کارکنان به عضویت در سازمان، برای سنجش و اندازه‌گیری آن استفاده کردند. بوچانن^۴ نیز در سال ۱۹۷۴، تعهد را بدین صورت تعریف کرد: «میزان تعلق احساسی و عاطفی طرفداران سازمان نسبت به اهداف و ارزش‌های سازمانی، نسبت به نقش خود در ارتباط با این اهداف و ارزش‌ها، و نسبت به سازمان به خاطر وجود خود سازمان که تا اندازه‌ای به علت منفعتی است که سازمان برای آن‌ها دارد».

البته باید توجه داشت که در این تعریف، میان تعلق که بر اساس مبادله بنا نهاده می‌شود (درگیری به خاطر دریافت پاداش خارجی) و تعلق اخلاقی و ارزشی (درگیری به علت تجانس و هماهنگی ارزش‌های فرد و سازمان) تفاوت وجود دارد. در سال ۱۹۵۸ کلمان^۵ میان تعهد بر اساس پذیرش^۶ (یعنی تعهدی که در آن کارکنان الگوهای رفتاری و عقاید خاصی را در قبال پاداش‌های مشخص می‌پذیرند) و تعهد بر اساس تشخیص^۷ (زمانی که رفتارها و عقاید پذیرفته شده به خاطر پیوستگی با طرف سومی است که برای فرد ارزشمند می‌باشد) و نیز تعهد درونی شده^۸ (که در آن فرد رفتارها و عقاید خاصی را که محتوای آن‌ها با سیستم ارزشی وی هماهنگ هستند، در پیش می‌گیرد)، تمایز قائل شد.

پس تعهد کارکنان را می‌توان از دیدگاه‌های مختلفی بررسی کرد. در سال ۱۹۸۶، اورلی و چتمن^۹ بر اساس نظرات کلمان، تعلق روانی (یعنی وابستگی روحی و روانی فرد با سازمان) را به عنوان موضوع اصلی و کلیدی در تعهد کارکنان تشخیص دادند. آن‌ها تعلق روانی را به این

1. MC Kenna, S.

2. Construct

3. Marrow

4. Buchanan

5. Kelman

6. Compliance

7. Identification

8. Internalized

9. O'Reilly and Chatman

صورت تعریف کردند: تعلق روانی منعکس‌کننده میزان یا درجه‌ای است که افراد دیدگاه‌ها یا صفات مشخص سازمانی را پذیرفته و درونی می‌کنند. اورلی و چتمن (۱۹۸۶) مبنای تعلق روانی کارکنان را بر اساس سه مورد زیر قرار دادند که شبیه موارد مطرح شده از سوی کلمان (۱۹۵۸) بود (دورکین و بنت^۱، ۱۹۹۹، ص ۱۲۷):

۱. پذیرش، یا حضور ابزاری کارکنان در سازمان به خاطر پاداش‌های مشخص و خارجی؛
۲. تشخیص، یا حضور کارکنان در سازمان بر اساس تمایل به همبستگی؛
۳. درونی سازی، یا شرکت فعال کارکنان در سازمان مبنی بر تطابق ارزش‌های فردی و سازمانی.

البته این رویکرد چند عاملی نسبت به تعهد کارکنان، از سوی محققان دیگر هم مورد قبول می‌باشد. به عنوان مثال، جاروس^۲ و همکاران وی (۱۹۹۳) با استفاده از روش تحلیل عاملی این رویکرد چند عاملی به تعهد را تأیید کردند و به این نتیجه رسیدند که مدل‌های تک عاملی تعهد سازمانی چه از نظر مفهومی و چه از نظر تجربی قابل قبول نیستند. هر یک از ابعاد ذکر شده تعهد (درونی شده، تشخیص، پذیرش) به گونه‌ای با فرآیند تغییر سازمان نیز ارتباط دارند. در واقع، تعهد کارکنان در مدیریت فرآیند تغییر نقش کلیدی دارد. از طرفی تعهد بالای کارکنان موجب تقویت تغییرات صورت گرفته خواهد شد و همچنین موفقیت برنامه‌های تغییر را تضمین خواهد کرد (بنت، ۲۰۰۲، ص ۴۳۳). یکی از مهم‌ترین مطالعاتی که در زمینه چند عاملی بودن تعهد صورت گرفته است، از سوی می‌یر و آلن^۳ می‌باشد (۱۹۹۷) از دید آن‌ها سه نوع تعهد وجود دارد:

۱. تعهد احساسی و عاطفی^۴، که به تعلق عاطفی کارکنان به سازمان، احساس یگانگی آنان با سازمان و حضور فعال آنان در سازمان اشاره دارد. معمولاً کارکنانی که از تعهد احساسی برخوردارند، تمایل دارند تا در سازمان باقی بمانند و این امر یکی از آرزوهایشان است.
۲. تعهد مستمر^۵، در ارتباط با مزایا و هزینه‌هایی است که مربوط به ماندن در سازمان یا ترک کردن آن است. معمولاً کارکنانی که دارای تعهد مستمر هستند، تا زمانی در درون سازمان باقی می‌مانند که ترک سازمان هزینه گزافی برای آن‌ها داشته باشد.

1. Durkin & Bennett
 2. Jaros
 3. Meyer and Allen
 4. Affective commitment
 5. Continuance commitment

۳. تعهد هنجاری^۱ که به الزام یا وظیفه کارکنان به ماندن در سازمان اشاره دارد. پس کارکنان تا زمانی در سازمان باقی خواهند ماند که از نظر آنان ماندن در سازمان کار درست و مناسبی باشد (مک‌کنا، ۲۰۰۵، ص ۱۷).

به این ترتیب می‌توان تعهد سازمانی را به صورت زیر تعریف کرد:

۱. تمایل قوی برای بقای عضویت در یک سازمان خاص؛

۲. تمایل برای تلاش بسیار زیاد برای سازمان؛

۳. باور قاطع در قبول ارزش‌ها و اهداف سازمان.

پس تعهد سازمانی، نگرشی درباره وفاداری کارکنان به سازمان و یک فرآیند مستمر است که به واسطه مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی، توجه افراد به سازمان و موفقیت و رفاه سازمان تعیین می‌گردد (مقیم، ۱۳۸۳، ص ۳۹۲).

روش تحقیق

برای انجام دادن این پژوهش از روش تحقیق «توصیفی - پیمایشی» استفاده شده است. در روش تحقیق توصیفی، هدف توصیف شرایط یا پدیده‌های مورد بررسی است و روش پیمایشی به عنوان یکی از زیر بخش‌های روش تحقیق توصیفی برای بررسی توزیع ویژگی‌های جامعه آماری به کار می‌رود (خاکی، ۱۳۷۸، ص ۴۰). در پژوهش حاضر به توصیف و بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تبادللی با تعهد سازمانی کارکنان پرداخته شده است. بنابراین، روش مناسب برای انجام دادن پژوهش حاضر روش توصیفی و شاخه پیمایشی می‌باشد.

جامعه آماری عبارت است از: مجموعه‌ای از افراد یا واحدها که دارای حداقل یک صفت مشترک باشند (سرمد، بازرگان، حجازی، ۱۳۸۰، ص ۱۷۷). جامعه آماری این تحقیق شامل تمامی مدیران ارشد و کارکنان شرکت‌های شهرک صنعتی زنجان می‌باشد که طبق آمارهای ارائه شده ۸۶ شرکت در این شهرک مشغول به فعالیت می‌باشند.

نمونه آماری، تعدادی محدود از احاد جامعه آماری هستند که این نمونه آماری بیان‌کننده ویژگی‌های اصلی جامعه می‌باشد. در این تحقیق با توجه به محدود بودن تعداد مدیران ارشد،

1. Normative commitment

کلیه آنان به تعداد ۸۶ نفر مورد بررسی قرار گرفتند و حجم نمونه انتخابی از کارکنان به تعداد ۳۴۴ نفر با استفاده از فرمول نمونه‌گیری ذیل برآورد گردید:

$$n \geq \frac{Z^2 \frac{\alpha}{2} \times P \times (1 - P)}{d^2} = \frac{1.96^2 \times 0.05 \times 0.5}{0.05^2} = 344$$

اطلاعات مورد نیاز برای انجام دادن این پژوهش از دو روش جمع‌آوری گردید:

الف) روش کتابخانه‌ای: در این روش برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع

و پیشینه تحقیق از کتاب‌ها، پایان‌نامه‌ها، مقالات و پایگاه‌های اطلاعاتی استفاده شد.

ب) روش میدانی: در این روش با طراحی پرسش‌نامه و توزیع آن در بین نمونه آماری

اطلاعات لازم در مورد تعیین سبک رهبری مدیران و میزان تعهد سازمانی آنان به دست آمد.

برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز جهت تعیین سبک رهبری از پرسشنامه‌ای ۳۶ سؤالی که

در قالب مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت طراحی گردید، استفاده شد. این پرسشنامه سبک رهبری

تحول آفرین را در قالب ۵ بُعد: ویژگی‌های آرمانی، رفتار آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک

ذهنی و ملاحظات فردی؛ سبک رهبری تبدالی را در قالب ۴ بُعد: پاداش‌های مشروط، مدیریت

بر مبنای استثنا (فعال)، مدیریت بر مبنای استثناء (منفعل)؛ و رهبری عدم مداخله‌گر مشخص

می‌کرد. برای تعیین میزان تعهد سازمانی کارکنان نیز از پرسشنامه ۱۵ سؤالی دیگری استفاده شده

است. هر دو ابزار اندازه‌گیری ابتدا در میان پانزده نفر از کارکنان که از رده‌های مختلف مدیریتی

بودند توزیع شد. این افراد بنا به شناخت محقق انتخاب شدند و بعد از تکمیل پرسش‌نامه در

مورد تناسب سؤالات با زمینه تحقیق، جمله بندی مناسب سؤالات، و رفع ابهام از سؤالات، از

نظرات این افراد استفاده شد، که این جریان تبادل افکار و همفکری با مصاحبه حضوری و

بحث بر سر تک تک سؤالات صورت پذیرفت. بعد از انجام دادن اصلاحات لازم اقدام به

توزیع پرسش‌نامه‌ها گردید. روش توزیع و جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها مراجعه حضوری بود.

برای اطمینان از روایی^۱ پرسش‌نامه‌ها (منظور از روایی این است که تا چه اندازه ابزار

جمع‌آوری اطلاعات آنچه را مورد نظر محقق است، اندازه‌گیری می‌کنند) از نظرات استادان

دانشگاهی استفاده شد. برای سنجش پایایی^۲ پرسش‌نامه‌ها (منظور از پایایی این است که تا چه

اندازه ابزار اندازه‌گیری در شرایط یکسان نتایج یکسانی به دست خواهند داد) از آزمون آلفای

1. Validity
2. Reliability

کروناخ استفاده شد. این آزمون به بررسی و محاسبه هماهنگی درونی پرسش‌نامه طراحی شده می‌پردازد. ضریب آلفای به دست آمده برای پرسش‌نامه‌های سبک رهبری و تعهد سازمانی به ترتیب ۰/۸۷۲۵ و ۰/۸۹۱ به دست آمد و چون هر دو بیش از ۰/۷ می‌باشند، هر دو پرسشنامه از پایایی لازم برخوردارند.

در این تحقیق، برای توصیف و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. در آمار توصیفی، توصیف داده‌ها بر حسب فراوانی همراه با رسم نمودار و جدول ارائه می‌شود و آمار استنباطی به بررسی و آزمون فرضیه‌های تحقیق می‌پردازد. ابتدا آزمون نرمال بودن با استفاده از آزمون‌های کولموگروف-اسمیرنوف^۱ به عمل می‌آید. در صورتی که توزیع داده‌ها نرمال باشد، از آزمون t مستقل^۲ استفاده می‌شود. بر اساس این آزمون تفاوتی معنادار میان تعهد سازمانی کارکنان بر اساس نوع سبک رهبری مشخص می‌شود. اما اگر توزیع داده‌ها نرمال نباشد، برای تعیین تفاوت معنادار میان تعهد سازمانی بر حسب نوع سبک رهبری (تحول‌آفرین یا تبادلی) از آزمون من-ویتنی^۳ استفاده می‌شود.

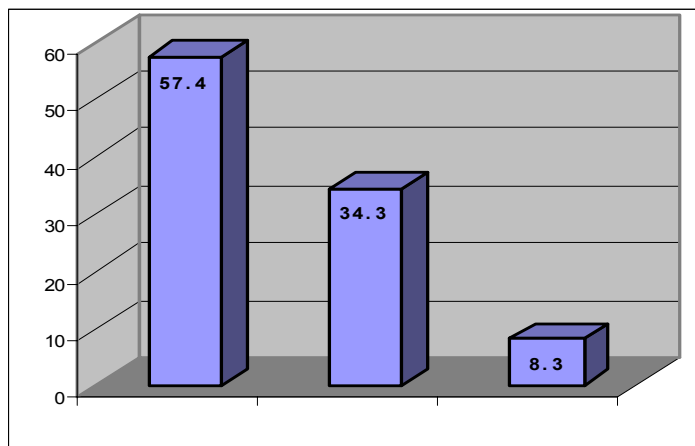
یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، برای آزمون فرضیه‌های تحقیق ابتدا باید مشخص گردد که آیا توزیع داده‌های جمع‌آوری شده نرمال است یا نه. نرمال یا غیر نرمال بودن داده‌ها با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف سنجیده می‌شود. در صورتی که توزیع داده‌ها نرمال باشد از آزمون آماری t استفاده می‌شود. این آزمون تفاوت میزان تعهد سازمانی کارکنان را بر حسب نوع سبک رهبری مشخص می‌نماید. به عبارت دیگر: این آزمون نشان می‌دهد که آیا تعهد سازمانی کارکنانی که مدیران آن‌ها از سبک رهبری تحول‌آفرین استفاده می‌نمایند، بالاست، یا کارکنانی که مدیران آن‌ها از سبک تبادلی استفاده می‌کنند و یا این که تفاوت معناداری بین مدیرانی که از هر دو سبک استفاده می‌کنند از نظر تعهد سازمانی تفاوتی معنادار وجود ندارد. اما در صورتی که توزیع داده‌ها نرمال نباشد، از آزمون ناپارامتریک من-ویتنی استفاده می‌شود.

بر اساس اطلاعات جمع‌آوری شده از پرسشنامه، چند عاملی رهبری، ۵۰ نفر (معادل

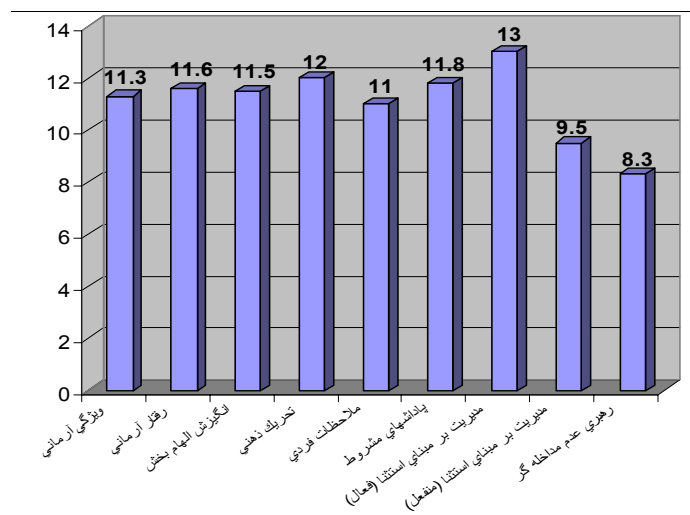
1. Two-Sample Kolmogorov-Smirnov Test
2. Independent T-Test
3. Man-Witny

۵۷/۴٪) از مدیران جامعه آماری از سبک رهبری تحول‌آفرین و ۲۹ نفر (معادل ۳۴/۳٪) آن‌ها از سبک رهبری تبدیلی و ۷ نفر (معادل ۸/۳٪) آن‌ها از سبک رهبری عدم مداخله‌گر در شیوه مدیریتی خود استفاده می‌کنند، که این موضوع در نمودار زیر قابل مشاهده است:



در نمودار زیر می‌توانید هر یک از ابعاد سه سبک رهبری مورد بررسی را در کنار هم

مشاهده کنید:



اگر به نمودار بالا توجه شود، می‌توان تفاوت موجود میان همه ابعاد رهبری را مشاهده کرد. قابل ملاحظه است که در میان این ابعاد، ویژگی مدیریت بر مبنای استثنا (فعال) بیش‌ترین مزیت را دارد. این بدان معناست که ۱۳ درصد از مدیران شرکت‌های مورد مطالعه اعتقاد دارند که

بایستی به کارکنان اعتماد کرد تا آن‌ها استانداردهای کاری را اعمال نمایند و حتی المقدور از دخالت در امور آنان پرهیز کرد، جز در موارد ضروری و استثنایی. مدیریت بر مبنای استثنا با کناره‌گیری کردن از رهبری (رهبری عدم مداخله‌گر) تفاوت دارد. رهبرانی که از سبک مدیریت بر مبنای استثنا استفاده می‌کنند، اعتماد دارند که کارکنان زیر دست آن‌ها وظایف خود را بر اساس استاندارد عملکرد انجام خواهند داد و به همین خاطر، زیاد در کار آن‌ها دخالت نمی‌کنند، مگر در مواردی استثنایی. چنین رهبرانی، زیردستان خود را تحریک نمی‌کنند که نتایجی فراتر از انتظار به دست آورند. تا زمانی که سیستم به اهداف خود می‌رسد و بخوبی کار می‌کند، همه شاد و خوشحال هستند، انگیزه‌ای برای پیشرفت وجود ندارد و کسب و کار به روال قبلی ادامه دارد. در چنین اوضاعی، مخاطره جویی و ریسک‌پذیری کم است، به افق‌های جدید در کسب و کار توجه چندانی نمی‌شود و استراتژی‌های روشنی در مورد آینده تدوین نمی‌شود. این رهبران فقط در وضعیت اشتباه بودن کارها و یا در صورت عدم رسیدن به استانداردهای پیش‌بینی شده نسبت به حرکت اصلاحی اقدام می‌کنند. در مدیریت بر مبنای استثنا (فعال) رهبر با رفتار پیش‌کنشانه^۱، انحرافات و نواقص موجود در رویه‌های استاندارد را مورد بررسی قرار می‌دهد و در صورت رفع اشکالات و موانع، شروع به اقدام می‌کند. در صورتی که در مدیریت بر مبنای استثنا (منفعل)، رهبر به جای این‌که از قبل انحرافات را مورد بررسی قرار دهد، منتظر می‌ماند تا مشکلات خود را نشان دهند و سپس شروع به اقدام می‌کند (ساروس^۲، ۲۰۰۱، ص ۳۸۹).

اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه ۱۵سؤالی تعهد سازمانی، حاکی از این است که ۲۹ درصد کارکنان انتخابی از جامعه آماری مورد مطالعه دارای تعهد سازمانی مطلوب (بالا)، ۵۶ درصد متوسط و ۱۵ درصد نامطلوب (پایین) هستند. بدین ترتیب بیش‌تر کارکنان مورد مطالعه از تعهد سازمانی متوسطی برخوردار هستند.

تحلیل داده‌ها

همان‌طور که عنوان شد، برای آزمون فرضیه تحقیق، ابتدا باید مشخص گردد که آیا توزیع داده‌های جمع‌آوری شده نرمال است یا نه. نرمال یا غیر نرمال بودن توزیع داده‌ها با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرونوف سنجیده می‌شود. نتایج حاصل از آزمون کولموگروف-

1. Proactive
2. Sarros, J. C.

اسمیرونوف مطابق جدول زیر می‌باشد:

آزمون دونمونه‌ای کولموگوروف-اسمیرنوف

Test Statistics^a

		Z
Most Extreme Differences	Absolute	.864
	Positive	.000
	Negative	-.864
Kolmogorov-Smirnov Z		3.979
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000

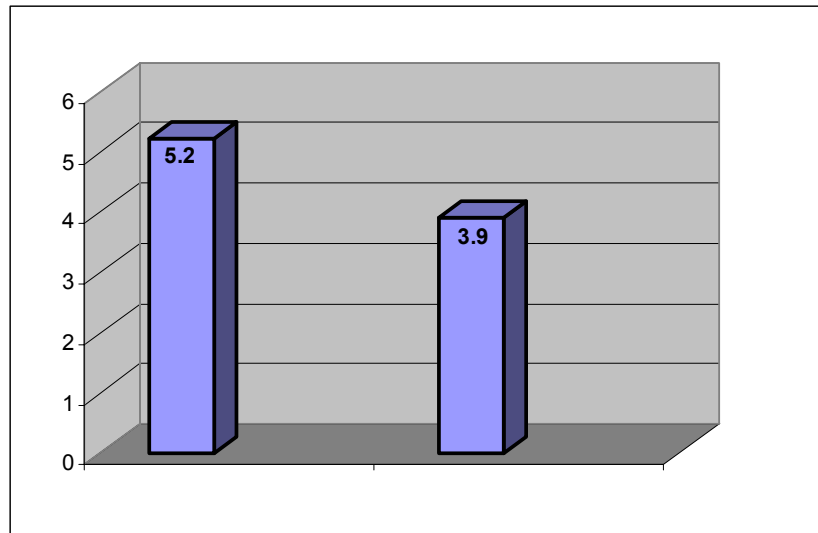
a. Grouping Variable: GROUP

مطابق جدول بالا مقدار آماره Z آزمون در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر ۳/۹۷۹ می‌باشد. بر اساس جداول آماری مقدار Z جدول در سطح اطمینان ۹۵ درصد، ۱/۶۴ است. از آنجا که مقدار Z آماره آزمون از مقدار Z جدول بزرگ‌تر می‌باشد، در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌توان استدلال نمود که داده‌های جمع‌آوری شده از نمونه آماری از توزیع نرمال برخوردار است. بنابراین، برای آزمون معناداری تفاوت میزان تعهد سازمانی کارکنانی که مدیران آنها از سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تبادلی استفاده می‌کنند از آزمون آماری t مستقل استفاده می‌شود. این آزمون تفاوت میزان تعهد سازمانی کارکنان را بر حسب نوع سبک رهبری مشخص می‌نماید.

در یک نگاه کلی، میانگین نمرات تعهد سازمانی برای مدیرانی که از سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تبادلی استفاده می‌کنند، به صورت زیر می‌باشد:

جدول میانگین نمره تعهد سازمانی کارکنان بر حسب سبک رهبری

میانگین نمره تعهد سازمانی کارکنان	فراوانی مدیران	
	درصد	تعداد
/	/	
/	/	



بر اساس جدول و نمودار بالا مشاهده می‌شود که میانگین نمرات تعهد سازمانی کارکنانی که مدیران آن‌ها از سبک رهبری تحول‌آفرین استفاده می‌کنند بیش‌تر از میانگین نمرات تعهد سازمانی کارکنانی است که مدیران آن‌ها از سبک رهبری تبادلی استفاده می‌کنند. البته برای بررسی معناداری تفاوت این میانگین از آزمون آماری t مستقل طی مراحل مربوطه استفاده می‌شود.

همچنین جدول فوق نشان می‌دهد $۵۷/۴$ درصد مدیران شرکت‌های شهرک صنعتی زنجان از سبک رهبری تحول‌آفرین و $۳۴/۳$ درصد هم از سبک رهبری تبادلی در شیوه مدیریتی خود استفاده می‌کنند.

فرضیه تحقیق: بین میزان تعهد سازمانی کارکنانی که مدیران آن‌ها از سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تبادلی استفاده می‌کنند، تفاوت معناداری وجود دارد.

برای آزمون فرضیه فوق از آزمون آماری t مستقل طی مراحل ذیل استفاده می‌شود:

مرحله اول: طراحی فرض‌های آماری فرضیه

فرض H_0 : بین نوع سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تبادلی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 \quad \text{تفاوت معناداری وجود ندارد:}$$

فرض H_1 : بین نوع سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تبادلی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان

$$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2 \quad \text{تفاوت معناداری وجود دارد:}$$

مرحله دوم: تعیین آماره آزمون

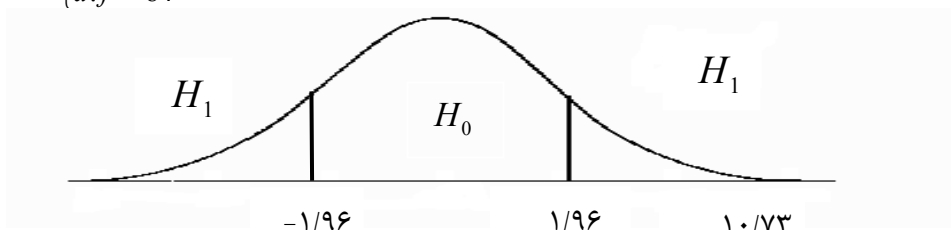
آماره آزمون t مستقل به صورت ذیل می‌باشد که در آن، x ها میانگین نمونه و μ ها میانگین تخمینی جامعه هستند. همچنین S^2 ها واریانس نمونه و n ها تعداد نمونه‌ها هستند. بر اساس خروجی SPSS، مقدار آماره t با درجه آزادی ۸۴ برابر با ۱۰/۷۳ می‌باشد:

$$t = \frac{(X_1 - X_2) - (\mu_1 - \mu_2)}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

مرحله سوم: تعیین مقدار بحرانی

با توجه به این که فرض‌های آماری به صورت مساوی مطرح شده‌اند آزمون از نوع دو دنباله یا دو دامنه می‌باشد:

$$\begin{cases} \frac{\alpha}{2} = 0.025 \\ d.f = 84 \end{cases} \Rightarrow t = \pm 1.96$$



مرحله چهارم: تصمیم‌گیری

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، مقدار آماره آزمون ($t = 10/73$) در ناحیه تأیید H_1 قرار دارد که گویای تأیید فرضیه تحقیق در سطح خطای ۰/۰۵ می‌باشد؛ یعنی تفاوت معناداری بین نوع سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تبادلی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان شرکت‌های شهرک صنعتی زنجان وجود دارد؛ و از آن‌جا که میانگین نمرات تعهد سازمانی (۵/۲) کارکنانی که مدیران آن‌ها از سبک رهبری تحول‌آفرین استفاده می‌کنند، بیش‌تر از میانگین نمرات تعهد سازمانی (۳/۹) کارکنانی است که مدیران آن‌ها از سبک رهبری تبادلی استفاده می‌کنند؛ می‌توان نتیجه گرفت مدیرانی که از سبک رهبری تحول‌آفرین استفاده می‌کنند، در افزایش میزان تعهد سازمانی کارکنان موفق‌ترند. به دیگر سخن، بین نوع سبک رهبری و میزان تعهد سازمانی

کارکنان شرکت‌های شهرک صنعتی زنجان تفاوت معناداری وجود دارد و هر اندازه سبک رهبری مدیران از تبادلی به سمت تحول‌آفرین حرکت کرده است، در بین کارکنان شاهد وفاداری بیش‌تر آن‌ها بوده‌ایم.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این تحقیق برای بررسی ارتباط بین سبک رهبری مدیران و میزان تعهد سازمانی کارکنان از آزمون t مستقل استفاده شده است. این آزمون معناداری تفاوت میانگین نمره تعهد سازمانی کارکنانی را که مدیران آن‌ها از دو نوع سبک رهبری تحول‌آفرین و تبادلی استفاده می‌کنند، نشان می‌دهد. نتایج حاصل از این آزمون در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است. بدین معنا که بین میانگین نمرات تعهد سازمانی کارکنانی که مدیران آن‌ها از سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تبادلی استفاده می‌کنند، تفاوت معناداری وجود دارد. از آن‌جا که میانگین نمره تعهد سازمانی کارکنانی که مدیران آن‌ها از سبک رهبری تحول‌آفرین استفاده می‌کنند، بیش‌تر از میانگین نمره تعهد سازمانی کارکنانی است که مدیران آن‌ها از سبک رهبری تبادلی استفاده می‌کنند؛ می‌توان استدلال نمود که بین سبک رهبری تحول‌آفرین و تعهد سازمانی کارکنان رابطه مثبت و مستقیمی وجود دارد؛ بدین معنا که هر چه سبک رهبری تحول‌آفرین در شیوه مدیریتی مدیران غالب‌تر باشد، تعهد سازمانی کارکنان افزایش می‌یابد و بر عکس هر چه این عامل کم‌تر باشد، تعهد سازمانی کارکنان کاهش می‌یابد. همچنین بین سبک رهبری تبادلی و تعهد سازمانی رابطه‌ای معکوس وجود دارد؛ بدین صورت که هر چه سبک رهبری تبادلی در شیوه مدیریتی مدیران غالب‌تر باشد، تعهد سازمانی کارکنان کاهش می‌یابد. پس اگر مدیران موافق سبک رهبری تبادلی در نوع مدیریت خود هستند، نایستی انتظار تعهد سازمانی بالایی از جانب کارکنان خود داشته باشند.

در این پژوهش به این نتیجه رسیدیم که بین سبک رهبری تحول‌آفرین و تعهد سازمانی کارکنان رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد، که در کل این نتیجه‌گیری با نتیجه تحقیقات پیشین هماهنگی دارد (آرنولد، ۲۰۰۱؛ دیک و متکالف^۱، ۲۰۰۱؛ یو و همکاران، ۲۰۰۲؛ جیجسل و همکاران، ۲۰۰۳؛ پیلائی و همکاران، ۲۰۰۴)، بر این اساس پیشنهاد می‌شود که مدیران

1. Dick, G and Metcalf

شرکت‌های سازمانی که احساس می‌کنند کارمندان آن‌ها از تعهد سازمانی اندکی برخوردار هستند، نسبت به تقویت ابعاد پنج‌گانه سبک رهبری تحول‌آفرین و عوامل پاداش‌های مشروط و مدیریت بر مبنای استثنا (فعال) اهتمام ورزند. به عبارت دیگر: رهبران این سازمان‌ها در جهت تقویت و افزایش تعهد سازمانی کارکنان خود توصیه‌های زیر را به کار گیرند:

۱. درباره باورها و ارزش‌های اساسی خود با کارمندان صحبت نمایند؛
۲. در هنگام حل مشکلات دیدگاه‌ها و جوانب مختلف را در نظر بگیرند؛
۳. درباره آینده و کارهایی که باید انجام شود، خوش‌بینانه و با جدیت و شوق صحبت کنند؛
۴. بر لزوم داشتن یک حس قوی درباره هدف تأکید داشته باشند؛
۵. برای راهنمایی و آموزش کارکنان خود وقت لازم را اختصاص دهند؛
۶. به گونه‌ای رفتار نمایند که احترام دیگران را نسبت به خود برانگیزند؛
۷. پیامدهای اخلاقی و دینی تصمیمات خود را مورد توجه قرار دهند؛
۸. از خود قدرت و اعتماد به نفس نشان دهند؛
۹. از کارمندان بخواهند تا مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند؛
۱۰. بایستی به کارمندان خود کمک کنند تا توانایی‌هایشان را بسط و توسعه دهند؛
۱۱. به کارمندان خود راه‌های جدید نگرش به چگونگی انجام کار را نشان دهند؛
۱۲. بایستی به کارمندان خود اطمینان دهند اگر تلاش کنند، اهداف دست‌یافتنی هستند؛
۱۳. بر اهمیت داشتن حس همکاری گروهی دربارهٔ مأموریت سازمان تأکید کنند؛
۱۴. هر یک از کارکنان را به عنوان کسی که دارای نیازها، توانایی‌ها و خلاقیت‌های متفاوت از دیگران است، در نظر بگیرند و علاوه بر این که با آن‌ها به عنوان عضوی از سازمان رفتار می‌کنند به آن‌ها به عنوان یک شخص نیز احترام قائل شوند؛
۱۵. وقتی کارکنان به خواسته‌ها و اهداف‌شان می‌رسند، از این اقدام آن‌ها احساس رضایت کرده و آنان را مورد تشویق قرار دهند؛
۱۶. بیشتر بی‌نظمی‌ها، اشتباهات، استثناها و انحراف از معیارها را مورد توجه ویژه قرار دهند؛
۱۷. منشأ تمام اشتباهات را بررسی و پی‌گیری کنند تا از شکست‌ها درس گرفته و استانداردها و معیارها را پایه‌ریزی کنند.

منابع و مأخذ:

۱. آذر، عادل و مؤمنی، منصور (۱۳۸۰)، "آمار و کاربرد آن در مدیریت"، جلد اول و دوم، تهران، انتشارات سمت.
۲. خاکی، غلامرضا (۱۳۷۸)، "روش تحقیق با رویکردی به پایان‌نامه نویسی"، تهران، انتشارات مرکز تحقیقات علمی کشور.
۳. دفت، دیچارد ال (۱۳۸۰)، "تئوری و طراحی سازمان"، ترجمه علی پادسائیان و محمد اعرابی. جلد دوم، چاپ سوم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۴. رابینز، استیفن پی (۱۳۸۱)، "مبانی رفتار سازمانی"، ترجمه علی پادسائیان و محمد اعرابی. چاپ پنجم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۵. رضائیان، علی (۱۳۸۳)، "مبانی مدیریت رفتار سازمانی"، چاپ پنجم، تهران، انتشارات سمت.
۶. سرمد، بازرگان، حجازی (۱۳۸۰)، "روش‌های تحقیق در علوم رفتاری"، چاپ پنجم، تهران، انتشارات آگاه.
۷. کینر، پل و کالین، گری (۱۳۸۰)، "کتاب آموزشی SPSS 10 مترجم اکبر فتوحی اردکانی، تهران، انتشارات شایگان.
۸. مقیمی، محمد (۱۳۸۳)، "سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی"، چاپ سوم، تهران، انتشارات ترمه.
۹. موغلی، علی‌رضا (۱۳۸۱)، "طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران"، پایان‌نامه دکتری، تهران، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی.
۱۰. موغلی، علی‌رضا (۱۳۸۲)، "طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران"، دانش مدیریت، شماره ۶۲، صص ۱۰۰ - ۷۷.
۱۱. یوکل، گری (۱۳۸۲)، "مدیریت و رهبری در سازمان‌ها"، چاپ اول، تهران، انتشارات دانشگاه امام حسین (ع).
12. Arnold, k. A., Barling, J. and kelloway, E. k. (2001) "Transformational leadership or the iron Cage: which predicts trust, commitment and team efficacy? Leadership & Organization Development Journal", Vol. 22, No. 7 pp.

315- 320.

13. Bennett, H. (2002) *"Employee commitment: the key to absence management in local government? Leadership & Organization Development Journal"*, Vol. 23, No. 8, pp. 430-441.
14. Cacioppe, R. (1997) *"Leadership moment by moment! Leadership & Organization Development Journal"*. Vol. 18, No. 7, pp. 335-345.
15. Dick, G. and Metcalfe, B. (2001) *"Managerial factors and organizational commitment"*, The International Journal of Public Sector Management, Vol. 14, No. 2, pp. 111-128.
16. Durkin, M. and Bennett, H. (1999) *"Employee commitment in retail banking: Identifying and exploring hidden dangers"*, International Journal of Bank Marketing", Vol. 17, No. 3, pp. 124-134.
17. Eisenbach, R., Watson, k. and pillai, R. (1999) *"Transformational Leadership in the Context of Organizational change, Journal of Organizational Change Management"*, Vol. 12, No. 2, pp. 80-88.
18. Geijsel, f., slegers, p., Leithwood, k. and Jantzi, D. (2003) *"Transformational leadership effect on teacher's Commitment and effort toward school reform"*, Journal of Educational Administration", Vol. 41, No. 3, pp. 228 - 256.
19. Higgs, M. (2003) *"How we make sense of leadership in the 21st century?"* Leadership & Organization Development Journal, Vol. 24, No. 5, pp. 273 - 284.
20. Humphreys, J. H. and Einstein, W. O. (2003) *"Nothing new under the sun: transformational leadership from a historical perspective"*, Journal of Management History, Vol. 41, No. 1, pp. 85-95.
21. Kent, T. W., Crotts, J. C. and Azziz, A. (2001) *"Four factors of transformational leadership behavior"*, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 22, No. 5, pp. 221-229.
22. Mc Kenna, S. (2005) *"Organizational commitment in the small entrepreneurial business in Singapore"*, Cross Cultural Management, Vol. 12, No. 2, pp. 16-37.
23. Pawar, B. S. (2003) *"Central conceptual issues"*, in transformational leadership research, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 24, No. 7, pp. 397-406.
24. Pearce, C. L., Sims Jr, H. P., Cox, J. F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. A. and Trevino, L. (2003) *"Transactors, transformers and beyond (A multi-method development of a theoretical typology of leadership)"*, Journal of Management Development, Vol. 22, No. 4, pp. 273-307.
25. Pillai, R. and Williams, E. A. (2004) *"Transformational Leadership self-efficacy, group cohesiveness"*, commitment, and performance, Journal of Organizational Change Management, Vol. 17, No. 2, pp. 144-159.
26. Pounder, J. s. (2003) *"Employing transformational leadership to enhance the quality of management development instruction Journal of Management Development"*, Vol. 22, No. 1, pp. 6-13.

27. Rafferty, A. E. and Griffin, M. A. (2004) *"Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions"*, The Leadership Quarterly, Vol. 15. PP. 329–354.
28. Robbins, s. p. (2002) *"Organizational Behavior. Ninth Edition"*. Prentice – Hall, Inc.
29. Sarros, J. C. and Santora, J. C. (2001) *"The transformational – transactional leadership model in practice"*, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 22, No. 8, pp. 383–393.
30. Stone, A. G., Russell, R. F. and patterson, K. (2004) *"Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus"*, Leadership & Organization Development Journal. Vol. 25, No. 4, pp. 349-361.
31. Weiss, J. w. (2000) *"Organizational Behavior and Change"*, Second Edition. DPS Associates, Inc.
32. Yu, H., Leithwood, k. and Jantzi, D. (2002) *"The effects of transformational leadership on teachers commitment to change in Hong Kong"*, Journal of Educational Administration, Vol. 40, No. 4, pp. 368–389.