



Investigating the Relationship Between Managers' Leadership Style and Organizational Commitment in the Employees and Managers of Physical Education Organization in Khorasan Razavi Province

Fatemeh Karimian Shirazi

Department of Physical Education and Sports Science, Faculty of Physical Education, Hakim Sabzevari University, Sabzevar, Iran.

Abstract

Background and aim: Leadership styles are an external symbol of managers' thoughts, desires, and personality, which are observed and tested by all people who deal with the organization as a stable model. One of the most important components that the leadership style affects is the commitment and loyalty of organizational personnel. Personnel loyalty is an attitude about employees' loyalty to the organization and a continuous process that is determined by the participation of people in organizational decisions, people's attention to the organization, and the well-being of the organization. The aim of study was to investigate the relationship between managers' leadership style and organizational commitment in the employees and managers of Razavi Khorasan province's physical education organization.

Methods: The current research is applied in terms of purpose and descriptive-correlation research in terms of method. The organizational commitment questionnaires of Allen and Mayer (1990) and the leadership styles of Bardens and Metzkas (1969) were used. The statistical population of the research is all the employees of Razavi Khorasan Physical Education Organization (N=380), which was selected by simple random sampling. Data analysis was done using SPSS 23 software.

Results: The results of the regression analysis showed that the leadership style variable of the supervisors explained 9% of the variance of the organizational commitment variable of the employees and was able to predict the organizational commitment of the employees.

Conclusion: There is a relationship between supervisors' leadership style and organizational commitment in employees. Managers can have the best productivity with principled planning and proper use of their management methods. Employees should also show their sense of duty to the organization by having a work conscience and showing their commitment to the organization.

Please cite as: Karimian Shirazi F. "Investigating the Relationship Between Managers' Leadership Style and Organizational Commitment in the Employees and Managers of Physical Education Organization in Khorasan Razavi Province". SOREN Journal 2023;4(1):16-21 [In Persian].

Article history:

Received
2023/04/01
Accepted
2023/06/01

Keywords:

- Leadership
- Styles
- Personnel Loyalty

Corresponding Author

Name: Fatemeh Karimian Shirazi

Email Address: ngrkarimian2000@gmail.com

ORCID ID: -

بررسی رابطه بین سبک رهبری مدیران با تعهد سازمانی در کارکنان و مدیران سازمان تربیت بدنی استان خراسان رضوی

فاطمه کریمیان شیرازی

گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه حکیم سبزواری، سبزوار، ایران.

تاریخچه مقاله

دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۱۰
پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۱۲

واژگان کلیدی

رهبری،
سبک‌های رهبری،
وفاداری کارکنان.

چکیده

سابقه و هدف: سبک‌های رهبری نماد بیرونی تفکرات، خواسته‌ها و شخصیت مدیران است که بصورت الگوی پایدار در صحنه عمل مورد مشاهده و امتحان همه افرادی که با سازمان سروکار دارند قرار می‌گیرد. یکی از مولفه‌های پراهمیتی که سبک رهبری بر آن موثر واقع می‌شود تعهد و وفاداری کارکنان سازمانی است. 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. هدف این مطالعه بررسی رابطه بین سبک رهبری مدیران با تعهد سازمانی در کارکنان و مدیران سازمان تربیت بدنی استان خراسان رضوی بود.

روش کار: پژوهش حاضر از حیث هدف، کاربردی و از نظر روش، پژوهشی توصیفی-همبستگی است. در این پژوهش از پرسشنامه‌های تعهد سازمانی آلن و مایر (۱۹۹۰) و سبک‌های رهبری باردنز و متزکاس (۱۹۶۹) استفاده شد. جامعه آماری تحقیق کلیه کارکنان سازمان تربیت بدنی خراسان رضوی می‌باشد که به شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده (تعداد ۳۸۰ نفر) انتخاب گردید. تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از نرم‌افزار SPSS 23 صورت گرفت.

یافته‌ها: نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون نشان داد که متغیر سبک رهبری سرپرستان ۹ درصد از واریانس متغیر تعهد سازمانی کارکنان را توجیه کرده و قادر به پیش‌بینی تعهد سازمانی در کارکنان بوده است.

نتیجه‌گیری: بین سبک رهبری سرپرستان و تعهد سازمانی در کارکنان رابطه وجود دارد. مدیران می‌توانند با یک برنامه‌ریزی اصولی و استفاده درست از روش مدیریتی خود بهترین بهره‌وری را داشته باشند. کارکنان نیز با داشتن وجدان کاری و نشان دادن تعهد خود به سازمان باید حس وظیفه‌شناسی خود را به سازمان نشان دهند.

مقدمه

با توجه به دگرگونی‌های سریع و پرشتاب دانش و معلومات بشری، همه چیز به شدت در حال تغییر و تحول است. سازمان‌ها به عنوان یک سیستم باز با محیط در تعامل می‌باشند و برای تداوم حیات نیازمند پاسخگویی به تغییرات محیطی هستند (۱). سازمان‌ها باید برای بقاء و بالندگی، خود را در رویارویی با این تحولات عظیم آماده نمایند. در غیر این صورت، از گردونه دنیای رقابتی خارج می‌شوند. منظور از این آمادگی، آمادگی فن‌آوری و تجهیزاتی نیست، بلکه باید کارکنان را که سرمایه اصلی و ارزشمند سازمان هستند، آماده نمایند (۲).

رهبری موضوعی است که از دیرباز نظر محققان و عموم مردم را به خود جلب کرده است. نیاز به مدیریت و رهبری، در همه‌ی زمینه‌های فعالیت اجتماعی، محسوس و حیاتی است (۳). رهبری را یک عنصر فرهنگی و رفتاری دانسته‌اند. شاید علت جذابیت گسترده رهبری، فرآیندی بسیار اسرارآمیز است که در زندگی همه افراد وجود دارد. در اکثر موارد، دانشمندان علوم رفتاری کوشیده‌اند تا بدانند براساس 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 (۴).

کارها می‌گردد. علاوه بر این به‌کارگیری سبک‌های رهبری حمایتی و مشارکتی منجر به افزایش لذت انجام کار در کارکنان می‌گردد (۱۲).

تعهد سازمانی یک نگرش مهم شغلی و سازمانی است که در طول سالهای گذشته مورد علاقه بسیاری از محققان رشته‌های رفتار سازمانی و روانشناسی خصوصاً روان‌شناسی اجتماعی بوده است (۹). همچنین با توجه به تحولات اخیر در حیطه کسب و کار از جمله کوچک‌سازی‌ها و ادغام‌های شرکت‌ها در یکدیگر عده‌ای از صاحب‌نظران را بر آن داشته تا اظهار کنند که اثر تعهد سازمانی بر دیگر متغیرهای مهم در حوزه مدیریت از جمله ترک شغل، غیبت و عملکرد کاهش یافته است و به همین جهت بررسی آن بی‌مورد است (۱۳) اما عده‌ای دیگر از محققان این دیدگاه را نپذیرفته و معتقدند که تعهد سازمانی اهمیت خود را از دست نداده است و همچنان می‌تواند مورد توجه قرار گیرد (۱۴).

تعهد سازمانی عبارت است از نگرش‌های مثبت یا منفی افراد نسبت به کل سازمان (نه شغل) که در آن مشغول به کارند. در تعهد سازمانی شخص نسبت به سازمان احساس وفاداری قوی دارد و از طریق آن سازمان خود را مورد شناسایی قرار می‌دهد (۱۵).

معمولی‌ترین شیوه برخورد با وفاداری سازمانی آن است که وفاداری سازمانی را نوعی وابستگی عاطفی به سازمان در نظر می‌گیرند. براساس این شیوه، فردی که به شدت وفادار و متعهد است هویت خود را از سازمان می‌گیرد، در سازمان مشارکت دارد و با آن درمی‌آمیزد و از عضویت در آن لذت می‌برد (۱۳).

دلایل زیادی وجود دارد از اینکه چرا یک سازمان بایستی سطح تعهد سازمانی اعضایش را افزایش دهد. اولاً تعهد سازمانی یک مفهوم جدید بوده و به‌طور کلی با وابستگی و رضایت شغلی تفاوت دارد. برای مثال، پرستاران ممکن است کاری را که انجام می‌دهند دوست داشته باشند، ولی از بیمارستانی که در آن کار می‌کنند، ناراضی باشند که در آن صورت آن‌ها شغل‌های مشابهی را در محیط‌های مشابه دیگر جستجو خواهند کرد. یا بالعکس پیشخدمت‌های رستوران‌ها ممکن است، احساس مثبتی از محیط کار خود داشته باشند، اما از انتظار کشیدن در سر میزها یا به‌طور کلی همان شغل‌شان متنفر باشند. ثانیاً تحقیقات نشان داده است که تعهد سازمانی با پیامدهایی از قبیل رضایت شغلی، حضور، رفتار سازمانی فرااجتماعی و عملکرد شغلی رابطه مثبت و با تمایل به ترک شغل رابطه منفی دارد (۱۵).

یکی از مهمترین عواملی که با سطح وفاداری و تعهد سازمان ارتباط دارد رهبری است و در مجموع می‌توان گفت بررسی سبک‌های رهبری یکی از عوامل موثر بر افزایش اثربخشی، کارایی و درنهایت بهره‌وری سازمان‌ها می‌باشد. مدیران با استفاده از سبک رهبری صحیح می‌توانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی و در نهایت بهره‌وری سازمان خود را افزایش دهند. هدف اصلی این پژوهش بررسی رابطه بین سبک رهبری مدیران با تعهد سازمانی در کارکنان و مدیران سازمان تربیت بدنی استان خراسان رضوی می‌باشد.

رهبری به معنای اثرگذاری بر افراد در انجام وظایفشان با میل و علاقه می‌باشد (۱۶). سبک‌های رهبری نماد بیرونی تفکرات، خواسته‌ها و شخصیت مدیران است که بصورت الگوی پایدار در صحنه عمل مورد مشاهده و امتحان همه افرادی که با سازمان سروکار دارند قرار می‌گیرد.

دنایای امروز پر از پیچیدگی‌هایی است که سازمان‌ها را در زمینه رشد و تعالی با مشکلات عدیده‌ای روبه‌رو ساخته است و مدیران را به عنوان برنامه‌ریزان، سازمان‌دهندگان و رهبران قافله بشریت با چالش‌های فراوان روبه‌رو کرده است. در جامعه ما به دلیل مشکلات و محدودیت‌های خاص، این مشکل نمایان‌تر است. صنعت کنونی ما نشان‌دهنده بضاعت کم سازمان‌ها در مقابله با مسائل و مشکلات سازمانی می‌باشد، لذا نقش سبک‌های رهبری بعنوان عامل مهم و تأثیرگذار، حائز اهمیت بوده و بر بالندگی سازمان، افزایش کیفیت تولیدات و خدمات، موفقیت در رقابت، افزایش انگیزش کارکنان، رضایت شغلی، کاهش هزینه‌ها، ضایعات و اتلاف منابع و تنوع تولیدات اثر داشته و مشوق عملگرایی است، به همین جهت نیازمند بررسی و مطالعه بیشتری است (۵).

نتایج تحقیقات مختلف حاکی از این است که از بین سبک‌های رهبری، 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 کارایی تیمی پیروان خواهند شد (۶) و جریان تغییرات سازمانی را هموار خواهند ساخت (۷) و بعد از انجام دادن تغییرات، رهنمودهای این رهبران در مورد بهبود فعالیت‌های مدیریتی و اجرایی روشن‌گر راه خواهد بود (۸). ولی مسأله مهمی که در این میان باید مورد توجه کافی قرارگیرد، 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 سازمان نسبت دهند. به عبارتی بهتر دارای تعهد و وفاداری سازمانی بالایی باشند. با توجه به تجربه جوامع پیشرفته صنعتی، عامل اصلی صحنه رقابت جهانی که موجب حرکت و سرعت بخشیدن به ارتقای قدرت تولیدی و اقتصادی سازمان‌ها و در نهایت جامعه می‌گردد، منابع انسانی است. در واقع مهمترین سرمایه سازمان‌ها منابع انسانی است و هر چه این سرمایه، وفاداری و تعهد بیشتری نسبت به شغل و سازمان خود داشته باشد، احتمال موفقیت بقا و ارتقای سازمان بیشتر خواهد شد (۹).

پورتر و همکاران (۱۹۷۴) در تحقیقی که درباره عوامل تأثیرگذار بر ترک خدمت کارکنان انجام داده است نشان می‌دهد که با بررسی تعهد سازمانی با دقت بیشتری می‌توان احتمال استعفای کارکنان را پیش‌بینی نمود (۱۰).

برگ و همکاران (۲۰۰۳) نیز در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که یک محیط دارای تعهد بالا دارای عملکرد بالایی است و بطور ذاتی پاداش شغلی و درک کردن افراد توسط سرپرستان تأثیر مثبتی روی ادراک کارکنان می‌گذارد؛ به این واسطه که شرکت به آن‌ها در رسیدن به تعادل بین کار و خانواده کمک می‌کند (۱۱).

سبک رهبری یا مدیریت تعیین‌کننده جو حاکم و فرهنگ سازمانی و راهبردهای حاکم بر سازمان است. سبک رهبری مجموعه‌ای از نگرش‌ها، صفات و مهارت‌های مدیران است که بر پایه چهار عامل نظام ارزش‌ها، اعتماد به کارمندان، تمایلات رهبری و ماهیت و نوع فعالیت و نیز احساس امنیت در موقعیت‌های مبهم شکل می‌گیرد. محققان ثابت کرده‌اند که رهبران می‌توانند وجه تمایز در سازمان‌ها نسبت به یکدیگر باشند. سبک‌های رهبری که منجر به مشارکت گروهی کارکنان و تشکیل گروه‌های کاری گردد موجب انسجام اثربخش کارآمد، منظم و هماهنگ

نموده است. همچنین روایی این پرسشنامه نیز مورد تأیید محققان متعددی قرار گرفته است.

تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش در دو سطح توصیفی و استنباطی صورت گرفته است. در سطح توصیفی با استفاده از مشخصه‌های آماری نظیر فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار و در سطح استنباطی متناسب با سطح سنجش داده‌ها از آزمون رگرسیون خطی استفاده گردید که تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS 23 انجام گرفت.

نتایج

در گروه مدیران، ۱۷ درصد خانم و ۸۳ درصد مرد و در گروه کارمندان ۳۸/۵ درصد خانم ۶۱/۵ درصد آقا بودند. در گروه مدیران و کارکنان به ترتیب ۲ و ۲۴/۲ درصد مذکر کمتر از دیپلم، ۲۴ و ۴۷/۳ درصد مدرک دیپلم، ۳۶ و ۱۳/۵ درصد مدرک کاردانی و ۳۸ و ۱۵ درصد مدرک کارشناسی به بالا داشتند. از نظر وضعیت تاهل، ۱۰ درصد از مدیران و ۱۶/۲ درصد از کارکنان مجرد و ۹۰ درصد مدیران، ۸۳/۸ درصد از گروه کارکنان متاهل بودند.

میانگین سبک رهبری وظیفه مدار و رابطه مدار به ترتیب ۱۱/۱۴ با انحراف استاندارد ۳/۰۸ و ۷/۶۳ با انحراف استاندارد ۲/۵۹ میانگین تعهد سازمانی کل در مدیران و کارکنان به ترتیب ۱۰۴/۹۲ با انحراف استاندارد ۱۳/۶۴ و ۱۰۰/۷۳ با انحراف استاندارد ۸/۸۹ است (جدول ۱). در مجموع می‌توان گفت که میزان تعهد سازمانی در مدیران بالاتر از زیردستان می‌باشد که مدیران در تعهد هنجاری و زیردستان در تعهد عاطفی بیشترین امتیاز و در زمینه سبک رهبری مدیران در بعد وظیفه مداری نسبت به بعد رابطه مداری نمره بیشتری را کسب کردند.

یافته‌های استنباطی: آیا می‌توان از طریق سبک رهبری مدیران مقدار متغیر تعهد سازمانی کارکنان را پیش‌بینی نمود؟ بر اساس نتایج به دست آمده میزان F مشاهده شده (۵/۲۱۸) معنادار است ($P < ۰/۰۲۷$) و ۹ درصد واریانس مربوط به تعهد سازمانی کارکنان به وسیله رهبری مدیران تبیین می‌شود. ($R^2 = ۰/۰۹۸$). ضریب رگرسیون سبک رهبری مدیران ($\beta = ۰/۳۱۳$) با توجه به آماره t (۲/۲۸۴) نشان می‌دهد که سبک رهبری مدیران می‌تواند

مدیر کارمدار که صرفاً بر وظایف قانونی خود تکیه می‌کند، مانع بزرگی بر سر راه نیازهای کارکنان است. سبک مدیریت نامطلوب بر کارکنان، سبب به هم خوردن تعادل آن‌ها می‌شود و نوعی احساس ترس در آن‌ها بوجود می‌آورد (۱۷) و این احساس ترس رفته رفته منجر به بی‌اعتنایی نسبت به سازمان شده و نهایتاً عدم تعهد سازمانی و وفادار نبودن کارکنان به سازمان را رقم می‌زند.

مواد و روش‌ها

پژوهش حاضر از حیث هدف، کاربردی و از نظر روش، پژوهشی توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری تحقیق کلیه کارکنان سازمان تربیت بدنی خراسان رضوی می‌باشد که به شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده تعداد ۳۸۰ نفر انتخاب گردید. همچنین با ۵۰ نفر از مدیران آن سازمان نیز پرسشنامه تکمیل شد. از دو پرسشنامه به منظور اندازه‌گیری متغیرهای مورد بررسی استفاده شده است.

مقیاس تعهد سازمانی: این مقیاس توسط آلن و مییر (۱۹۹۰) تهیه شده و شکر کن (۱۳۷۵) آن را به فارسی ترجمه کرده و ویرایش نموده است. این مقیاس دارای ۲۴ ماده و سه خرده مقیاس عاطفی، مستمر و هنجاری است که امتیازبندی تعدادی از ماده‌های این مقیاس به صورت معکوس است. ضرایب پایایی و روایی به دست آمده در پژوهش‌های گذشته و حاضر نشانه مقبول بودن پرسشنامه تعهد سازمانی است. در تحقیقی که مودای و همکارانش (۱۹۷۹) انجام دادند، ثبات اعتبار درونی در این پرسشنامه برای نمونه متخصص ۹۱ درصد و برای نمونه دفتری ۸۹ درصد بود (۱۸).

مقیاس سبک رهبری: این پرسشنامه توسط باردنز و متزکاس در سال ۱۹۶۹ ساخته شده است. پرسشنامه سبک رهبری باردنز و متزکاس به منظور ارزیابی سبک رهبری (رابطه مداری و وظیفه مداری) بکار می‌رود. این پرسشنامه دارای ۳۵ سوال است و جواب هر سوال به صورت طیف لیکرت پنج درجه‌ای از همیشه تا هرگز می‌باشد. در مطالعه رضایی و ساعتچی میزان پایایی این پرسشنامه با استفاده از روش بازآزمایی مورد آزمون قرار گرفت و مقدار ۰/۸۱ برای آن گزارش گردید. در مطالعه شاه حسینی به نقل از مصدق راد ضریب آلفای این پرسشنامه را ۰/۹۳ گزارش

جدول ۱. شاخص‌های آمار توصیفی مربوط به متغیرهای پژوهش

متغیرها	شاخص‌ها	میانگین	انحراف استاندارد
سبک رهبری	وظیفه مدار	۱۱/۱۴	۳/۰۸
	رابطه مدار	۷/۶۳	۲/۵۹
	کل	۱۸/۴۲	۴/۷۰
تعهد سازمانی مدیران	عاطفی	۳۴/۶۸	۵/۸۱
	هنجاری	۳۶/۰۲	۵/۳۸
	مستمر	۳۴/۲۲	۶/۶۶
تعهد سازمانی کارکنان	کل	۱۰۴/۹۲	۱۳/۶
	عاطفی	۳۵/۵	۷/۶۸
	هنجاری	۳۲/۴۳	۷/۶۷
	مستمر	۳۲/۴۲	۸/۸۱
	کل	۱۰۰/۷۳	۸/۸۹

جدول ۲. شاخص‌های آمار استنباطی مربوط به متغیرهای پژوهش.

مدل	ss	df	MS	F	P	R	R ²
رگرسیون	۳۱۱/۲۶۷	۱	۳۱۱/۲۶۷	۵/۲۱۸	۰/۰۲۷	۰/۳۱۳	۰/۰۹۸
باقیمانده	۲۸۶۳/۲۰۸	۴۸	۵۹/۶۵۰				

جدول ۳. پیش‌بینی مقدار متغیر تعهد سازمانی کارکنان از طریق سبک رهبری مدیران.

شاخص		B	Beta	t	p
ملاک	پیش‌بینی	۰/۵۳۶	۰/۳۱۳	۲/۲۸۴	۰/۰۲۷
	تعهد سازمانی کارکنان				

۹ درصد از تغییرات مربوط به تعهد سازمانی کارکنان را پیش‌بینی کند. به عبارتی بین سبک رهبری مدیران و تعهد سازمانی در کارکنان رابطه وجود دارد (جدول ۲ و ۳).

بحث

هدف این تحقیق بررسی رابطه بین سبک رهبری مدیران با تعهد سازمانی در کارکنان و مدیران سازمان تربیت بدنی استان خراسان رضوی بود. اصولاً هر سبک مدیریتی خاصی باید با توجه به موقعیت مخصوص خود به کار گرفته شود تا مناسب‌ترین نتیجه را داشته باشد. در سال‌های گذشته مطالعات و تحقیقات متعددی در زمینه شناسایی عوامل مؤثر در رهبری موفق و اثربخش انجام یافته که هر یک به نوعی عامل یا عوامل ثابتی را معرفی می‌نمودند که برای همه موقعیت‌ها رهبری به یک شکل به کار گرفته می‌شد و در نتیجه از دیدگاه صاحبان هر یک از این نظریه‌ها رهبرانی موفق به حساب می‌آیند که نتایج و پیشنهادات نهایی نظریه‌های مربوط را در همه شرایط به کار ببرند.

نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون نشان داد که متغیر سبک رهبری سرپرستان ۹ درصد از واریانس متغیر تعهد سازمانی کارکنان را توجیه کرده و قادر به پیش‌بینی تعهد سازمانی در کارکنان بوده است. به عبارتی بین سبک رهبری سرپرستان و تعهد سازمانی در کارکنان رابطه وجود دارد. در نتیجه 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 (۱۹). نتایج به دست آمده در این پژوهش با تحقیقات پترلوک، رابرت وست و ودجان کراوفورد (۲۰۰۵) و داگلاس و تریمل (۲۰۰۶) هماهنگ می‌باشد. مطالعات و تئوری‌های موجود حاکی از ارتباط بین سبک‌های رهبری و وفاداری کارکنان به سازمان می‌باشد. برخی از سبک‌های مدیریت، در طول زمان وفاداری کارکنان به سازمان را کاهش می‌دهد و برخی دیگر به مرور سبب افزایش تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان می‌گردد.

در سبک‌های رهبری رابطه مدار و تحول آفرین بدلیل اینکه مدیریت سازمان، به افراد، علایق و احساسات، ارزش‌ها و رضایت آن‌ها توجه می‌کند باعث می‌شود که کارکنان در محیط کاری فعالیت کنند که بدور از تنش و استرس می‌باشد که این خود در کارایی کارکنان مؤثر است. وقتی در جو سازمان مشارکت، همکاری، عدالت، روابط مناسب حاکم باشد و همانطور که به تولید توجه می‌شود به افراد نیز در سازمان

توجه شود، کارکنان تعهد و وفاداری بیشتری نسبت به سازمان خواهند داشت و زمانی که وفاداری سازمان افزایش یابد در نهایت منجر به افزایش کارایی و سودآوری سازمان خواهد شد.

در سبک مدیریتی وظیفه مدار و تبادلی بدلیل اینکه رابطه رهبر با پیروان، سوداگرانه و بر مبنای یک چیز برای چیز دیگر است و رهبر فقط به تولید و هدف سازمان توجه دارد و به کارکنان و نیازهای آن‌ها توجهی ندارد این بی‌توجهی به کارکنان باعث ایجاد بی‌انگیزگی به کار شده در نتیجه تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان را کم‌کم کاهش می‌دهد. مدیری که فقط تأکید بر اجرای قوانین و روابط رسمی در سازمان دارد و فقط به تولید توجه می‌کند منجر به ایجاد بی‌انگیزگی و عدم تعهد در کارکنان می‌شود. وقتی که کارکنان مشاهده کنند که مدیران به آن‌ها توجهی نمی‌کنند، استقلال کاری ندارند، مشارکتی وجود ندارد و از حمایت سازمانی برخوردار نیستند، به مرور زمان تعهدشان را به سازمان از دست می‌دهند. در نهایت باعث کاهش کارایی کارکنان می‌شود و نه تنها مدیر به هدف سازمانی که افزایش سوددهی است نمی‌رسد بلکه باعث کاهش کارایی کارکنان و در نهایت منجر به کاهش سوددهی در سازمان می‌شود.

با وجود سبک‌های رهبری متفاوت هیچ سبک رهبری وجود ندارد که بهترین باشد. هر کدام از سبک‌ها در موقعیت مناسب کارسازند و اثربخش‌ترین رهبران در کاربرد تمام سبک‌ها مهارت دارند و هر سبک را در زمان مناسب بکار می‌گیرند (۲۰). اندیشه‌ورزان علم مدیریت، سبک‌های مدیریت یک سازمان را از نظر برخورد با همکاران و نوع نگرش مدیر نسبت به سازمان در عکس‌العمل‌ها و واکنش‌های کارکنان مؤثر دانسته و معتقدند همین عکس‌العمل‌ها هستند که در نهایت، موجب ایجاد انگیزه برای کارکرد بهتر و یا از بین بردن میل و انگیزه به کار کارکنان می‌شود (۲۱).

نتیجه‌گیری

به طور کلی و با توجه به مطالعات اسنادی در این مقاله می‌توان گفت سبک‌های رهبری متعددی وجود دارند. هر کدام از این سبک‌ها در شرایط خود می‌تواند بهترین نتیجه را داشته باشد. تعهد کارکنان به سازمان نیز مولفه‌ای است که به فاکتورهای مختلفی بستگی دارد. متغیرهایی از جمله عوامل فردی، شغلی و سازمانی است و این مجموعه شرایط سازمان است که طی آن می‌توان به نتایج گوناگون تعهد کارکنان دست یافت. مدیران می‌توانند با یک برنامه‌ریزی اصولی و استفاده درست از روش مدیریتی خود

7. Eisenbach R, Watson K, Pillai R. Transformational leadership in the context of organizational change. *J Organ Change Manag* 1999;12:80-88.
8. Pounder JS. Employing transformational leadership to enhance the quality of management development instruction. *J Manag Dev* 2003;22:6-13.
9. Rokninejad M. New theories and models of organizational commitment. Tehran: Bija Publications 2006. [In Persian]
10. Porter LW, Steers RM, Mowday RT, Boulian PV. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *J Appl Psychol* 1974;59:603-609.
11. Luthans F. Organizational behavior. Boston: Mcgraw Hill 2008.
12. Donyaye Eghtesad Newspaper 2013, news code 802759. [In Persian]
13. Astron H. Organizational commitment. *Management in education*. 1998;5:4-73 Available: <https://sid.ir/paper/435669/fa> [In Persian]
14. Saroqi A. Organizational commitment and its relationship with the desire to leave the service. *Government Management* 2015;2:65-73. [In Persian]
15. Meshabki A. Organizational behavior management. Tehran: Termeh Publications, 2nd Edition, 2008. [In Persian]
16. Mirkamali M. Fundamentals of human resource management. Tehran: Bastron Publications 2004. [In Persian]
17. Nekoui Moghadam M, Beheshti Far M, Shekoh Saljooghi Z. Determining the relationship between management styles and the duties of Kerman University of Medical Sciences managers. *Health Management Quarterly* 2016;10:37-44. [In Persian]
18. Zaki MA. Investigating the effect of job satisfaction dimensions on organizational commitment. *Journal of School of Administrative Sciences and Economics, Isfahan University*, 2004;16:101-118. [In Persian]
19. Jaramillo F, Mulki JP, Marshall GW. A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *J Bus Res* 2005;5:705-714.
20. Qaraini Kh, Abbaszadeh M. The study of the relationship between the leadership styles of managers and the burnout of Urmia high school teachers in the academic year 2015-2018. *Education and Training Quarterly* 2016;97:109-132. [In Persian]
21. Rezaei L, Saatchi M. The relationship between the leadership style of managers and the organizational commitment of employees of telecommunication factories in Iran. *Journal of Educational Sciences* 2008;2:99-117. [In Persian]
22. Podsakoff PM, Mackenzie SB, Moorman RH, Felter R. Transformational leader behavior and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly* 1990;1:107-142.

بهترین بهره‌وری را داشته باشند. کارکنان نیز با داشتن وجدان کاری و نشان دادن تعهد خود به سازمان باید حس وظیفه‌شناسی خود را به سازمان نشان دهند. همچنین مدیران می‌توانند از طریق بالا بردن تعهد سیاسی کارکنانشان، حس پایبندی، اطاعت، وفاداری و مشارکت سازمانی آنها را افزایش داده و باعث شوند کارکنان از الزامات نقش خود فراتر ظاهر شوند و در خدمت اهداف سازمانی تمام توان خود را به کار بگیرند و بدین وسیله اثربخشی سازمانی را نیز بهبود ببخشند. همچنین بررسی‌ها بیانگر آن بود که در سبک‌های رهبری رابطه مدار و تحول آفرین بدلیل آنکه رهبران بر علایق، احساسات، ارزش‌ها و رضایت کارکنان توجه می‌کنند، به مرور زمان در محیط سازمان مشارکت، همکاری، عدالت، روابط مناسب حاکم می‌شود و در این موقعیت کارکنان احساس تعهد و وفاداری بیشتری نسبت به سازمان خواهند داشت و زمانی که وفاداری سازمان افزایش یابد در نهایت منجر به افزایش کارایی و سودآوری سازمان خواهد شد. بالعکس در سبک رهبری وظیفه مدار و تبدیلی بدلیل اینکه رابطه رهبر با پیروان، سوداگرانه و بر مبنای یک چیز برای چیز دیگر است و رهبر فقط به تولید و هدف سازمان توجه دارد و به کارکنان و نیازهای آن‌ها توجهی ندارد این بی‌توجهی به کارکنان باعث ایجاد بی‌انگیزگی به کار شده در نتیجه تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان را کم کم کاهش می‌دهد (۲۲).

تقدیر و تشکر

از اساتید و مشاورانی که در فرایند این پژوهش با مساعدت خود همراهی کردند، تشکر و قدردانی می‌گردد.

تعارض منافع

نویسندگان اعلام می‌کنند هیچ تعارض منافع وجود ندارد.

منابع

1. Jafarzadeh MR. Transition model in evaluating the effectiveness of employee training, *Tadbir* 2007;18:49-43. [In Persian]
2. Abdullahi B. psychological empowerment of human resources: perspectives and dimensions. Third International Management Conference 2014. Available from: <https://sid.ir/paper/455479/fa> [In Persian]
3. Alagheband A. Theoretical foundations and principles of educational management. Tehran: Ravan Publishing House 2015. [In Persian]
4. Yukl GA. Leadership in Organizations. 5th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River 2002.
5. Shoghi B, Mortazavi SM. Individual and organizational creativity. Tehran: Razenahan Publications 2012. [In Persian]
6. Arnold kA, Barling J, Kelloway Ek. Transformational leadership or the iron cage: which predicts trust, commitment and team efficacy? *Leadersh Organ Dev J* 2001;22.