

## تبیین مدل تأثیر گذاری ویژگیهای شخصیتی کارکنان بر تعهد سازمانی آنها با توجه به نقش سبک های رهبری

دکتر احمد علی خائف الهی \*

حسین حسن زاده \*\*\*

پیمان منقی \*\*

زینب حبیبی تبار \*\*\*\*

### چکیده

هدف اصلی این تحقیق، بررسی رابطه علی ویژگیهای شخصیتی و تعهد سازمانی کارکنان و تبیین نقش سبک‌های رهبری در این رابطه است. در همین راستا، شعب منطقه ۲ بانک ملت تهران، که تعداد آنها ۸۵۰ نفر گزارش گردیده به عنوان جامعه آماری انتخاب و ۲۳۰ کارمند به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار جمع-آوری اطلاعات در این تحقیق، پرسشنامه بوده و از آزمون همبستگی پیرسون برای بررسی رابطه مداری مؤلفه‌های تحقیق و از مدل معادلات ساختاری برای تأیید یا عدم تأیید رابطه علی بین متغیرها استفاده شده است. علاوه بر این، برای بررسی اثر تعدیلی متغیر تعدیلگر از آزمون رگرسیون استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که بین تمامی متغیرهای مستقل مدل (عصبانیت، باز بودن به تجربه، توافق-پذیری، برون‌گرایی، با وجدان بودن) با سه متغیر وابسته تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری در تمامی موارد به جز رابطه متغیر باز بودن به تجربه با متغیر تعهد هنجاری رابطه وجود دارد که در خصوص متغیر عصبانیت این رابطه منفی بوده و در سایر موارد مثبت و مستقیم بوده است (لازم به ذکر است که تمامی متغیرها دارای روابط غیر مستقیم نیز بوده‌اند). همچنین از بررسی اثر تعدیل‌کنندگی دو متغیر سبک رهبری تعاملگرا و تحولگرا نتایج تحقیق بیانگر آن است که متغیر سبک رهبری تعاملگرا در ارتباط با سه متغیر عصبانیت، توافق‌پذیری و با وجدان بودن دارای اثر تعدیل‌کنندگی است و متغیر سبک رهبری تحولگرا این اثر را در ارتباط با سه متغیر برون‌گرایی و باز بودن به تجربه و با وجدان بودن دارا می‌باشد.

**واژه‌های کلیدی:** شخصیت، تعهد سازمانی، سبک رهبری

\* استادیار گروه مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس

\*\* دانشجوی دکتری مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس

\*\*\* نویسنده مسئول - کارشناس ارشد مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس

\*\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت، دانشگاه پیام نور

## مقدمه

هدف اصلی این تحقیق بررسی رابطه ویژگی‌های شخصیتی<sup>۱</sup> و تعهد سازمانی<sup>۲</sup> کارکنان و نقش سبک‌های رهبری<sup>۳</sup> مدیران در این رابطه می‌باشد. پیامدهای قابل ملاحظه تعهد سازمانی کارکنان برای سازمانها، باعث شده است تا همواره موضوع تعهد سازمانی کارکنان در کنار مباحث رضایت شغلی<sup>۴</sup> و ترک خدمت<sup>۵</sup> کارکنان محور مطالعات زیادی در عرصه مدیریتی باشد. تعهد سازمانی به عنوان یکی از پیش‌بینی‌کننده‌های قابل اتکا و پایدار غیبت، ترک خدمت، اثربخشی، بهره‌وری و رضایت شغلی کارکنان در نظر گرفته شده است (Chow, 1994). شخصیت نیز یکی از مفاهیم روان‌شناسی مدیریتی می‌باشد که از گذشته توجه محققان مدیریتی را به خود معطوف ساخته است. در تعریف شخصیت می‌توان گفت که شخصیت به الگوهای شناختی و رفتاری اشاره دارد که ثبات و پایداری را در طول زمان به همراه دارد (دوستدار، ۱۳۸۵: ۲۳). بنابراین این موضوع که ویژگی‌های شخصیتی یک فرد بر ارزشها، نگرشها، احساسات و رفتارهای فرد تأثیر گذار می‌باشد، کاملاً عقلایی و منطقی می‌باشد (Olver & Moradin, 2003). ادبیات تحقیق بیانگر آن است که کمتر تحقیقی به صورت جامع به این موضوع پرداخته است که ویژگی‌های شخصیتی کارکنان، تحت سبک‌های مختلف رهبری چه رابطه‌ای با تعهد سازمانی کارکنان دارند.

## ادبیات تحقیق

## تعهد سازمانی

تعاریف متفاوتی از تعهد سازمانی ارائه گردیده است. حال و همکارانش تعهد سازمانی را فرآیندی می‌دانند که در آن فرآیند، اهداف فرد و سازمان تا حد زیادی با هم تلفیق گردیده و هم‌نوا می‌شوند (شرفی، ۱۳۷۴: ۲۱). از نظر ویلیامسون و اندرسون نیز تعهد سازمانی عبارتست از شدت و گستردگی مشارکت فرد در سازمان، احساس تعلق به سازمان و شغل و احساس هویت، که وجود احساسهای مزبور در فرد به افزایش وابستگی گروهی و رفتار شهروندی منجر خواهد شد (دوستدار، ۱۳۸۵: ۷۵). اما یکی از جامع‌ترین تعاریف تعهد

- 
- 1- Personality Traits
  - 2- Organizational Commitment
  - 3- Leadership Styles
  - 4- Job Satisfaction
  - 5- Turnover

سازمانی که در ادبیات تحقیق به آن استناد شده است، تعریف استیروز و پورتر می باشد. در این تعریف تعهد سازمانی سه عامل را شامل می شود:

۱. اعتقاد قوی به اهداف و ارزشهای سازمان؛
۲. تمایل به تلاش قابل ملاحظه بخاطر سازمان؛
۳. آرزو و خواست قوی و عمیق برای ادامه عضویت با سازمان ( /شرفی، ۱۳۷۴: ۱۲).

### ویژگیهای شخصیتی

عملکرد افراد تحت تأثیر متغیرهای زیادی انجام می گیرد. یکی از مهمترین این متغیرها، ویژگیهای شخصیتی افراد می باشد. نتایج حاصل از بررسی خصوصیات شخصیتی افراد حاکی از آن است که رفتار افراد به منشها و خصوصیات شخصیتی آنها بستگی دارد، بنابراین ویژگیهای شخصیتی افراد زمینه ساز رفتارهای آنان می باشد (مغانلو، ۱۳۸۶: ۲۶). تعاریف متفاوتی از شخصیت ارائه گردیده است. با توجه به پیچیدگی شخصیت و کلیت مفهوم آن، آلپورت به گردآوری و ذکر پنجاه تعریف متفاوت از شخصیت پرداخته که حکایت از گستردگی شخصیت دارد (گروسی فرشی، ۱۳۷۷: ۱۲). شخصیت به عنوان الگوی مشخص و معینی از تفکر، هیجان و رفتار که سبک شخصی فرد را در تعاملهای او با محیط عادی و اجتماعی رقم می زند، تعریف شده است (Atkinson et al, 2003). تعریفی از شخصیت که تقریباً اکثر پژوهشگران در مورد آن توافق دارند را می توان به صورت زیر بیان نمود: شخصیت الگوی مشخصی از افکار، احساسات و رفتارهای مشخص است که موجب تمایز یک فرد از دیگران شده و در زمانها و مکانهای مختلف پایدار است (مغانلو، ۱۳۸۶: ۲۷). ملاحظه تمامی تعاریف شخصیت بیانگر آن است که تعریف شخصیت باید ابعاد زیر را دارا باشد:

- الف) قواعد مربوط به کنشهای منحصر به فرد افراد و قواعد مشترک بین آنها؛
- ب) جنبه های پایدار و تغییرناپذیر کنش انسان و جنبه های ناپایدار و تغییرپذیر آن؛
- ج) جنبه های شناختی (فرایندهای تفکر)، جنبه های عاطفی (هیجانان) و جنبه های رفتاری فرد (گروسی فرشی، ۱۳۷۷: ۱۳). یکی از مهم ترین و جامع ترین آزمونهای شخصیت مدل پنج عاملی شخصیت می باشد، که در این تحقیق نیز از آن استفاده شده است.

### سبک‌های رهبری

بحث رهبری و تأثیر آن بر عملکرد و اثربخشی سازمان، دیر زمانی است که در محافل مدیریتی مطرح گردیده است. متخصصان رهبری راههای مختلفی را برای شناخت موضوع رهبری و ارتباط آن با اثربخشی سازمان انتخاب کرده‌اند و بر مبنای آن تئوریهای متعددی را ارائه نموده‌اند (Francoeur, 2008). شروع مباحث رهبری با تئوریهای شخصیتی و صفات درونی بوده است (Bernard & Stogdill, 1989). البته نتایج تحقیقات مختلف بیانگر آن است که ویژگیهای شخصیتی احتمال موفقیت رهبر را افزایش می‌دهد، اما هیچ کدام از ویژگیهای شخصیتی نمی‌تواند موفقیت او را تضمین کند (Rabinz, 1381). بعد از تئوریهای شخصیتی، تئوریهای رفتاری و تئوریهای اقتضایی مطرح گردید (Horner, 1997:2-3). در حال حاضر نیز نوعی بازگشت به نظریه‌های شخصیتی رهبری شکل گرفته و این نظریه‌ها تحت عناوینی مانند نظریه‌های اسناد رهبری، نظریه رهبری فرهمند، رهبری خدمتگذار، رهبری ممتاز، رهبری مبادله‌ای (تعاملی) و رهبری تحول بخش مطرح می‌باشند (گلشنی، ۱۳۸۲). ویژگی مشترک تمامی تئوریهای جدید رهبری را می‌توان در این مطلب خلاصه نمود که همه آنها به دنبال روشی می‌باشند تا به لحاظ درونی افراد را بر انگیزند. در این تحقیق، به دلیل اینکه دو سبک رهبری مرادده‌ای<sup>۱</sup> و تحول‌گرا<sup>۲</sup> از سبک‌های جدید رهبری بوده، سبک‌های دیگر را نیز در بردارد، جهت بررسی سبک رهبری درک شده توسط کارکنان از این دو سبک استفاده شده است.

### بررسی نتایج تحقیقات گذشته

همانطور که در قسمت قبل بیان گردید، ادبیات تحقیق بیانگر آن است که تحقیقات زیادی در مورد ویژگیهای شخصیتی و تعهد سازمانی کارکنان انجام شده است؛ اما هنوز تحقیقی به صورت جامع به بررسی این موضوع نپرداخته است که هر کدام از ویژگیهای شخصیتی کارکنان تحت سبک‌های رهبری مختلف مدیران، چگونه بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار می‌باشند. اردهایم و همکاران بیان نموده‌اند که سازمانها بجای تمرکز بر تجارب کاری قبل از ورود، می‌توانند رویه‌های انتخاب کارکنان خود را بر مبنای ویژگیهای شخصیتی استوار سازند، تا سطوح بالای تعهد سازمانی متقاضیانشان را پیش‌بینی نمایند

- 1- Transactional Leadership
- 2- Transformational Leadership

(Chang & Lee, 2006:202). داگلاس در تحقیق خود بدین نتیجه رسید که با وجدان بودن<sup>۱</sup> و توافق پذیری<sup>۲</sup> بهترین پیش بینی کنندگان واقعی برای تصمیمات ترک خدمت (که تا اندازه زیادی نتیجه تعهد سازمانی پایین است) می باشند. سیلوا و ماریسون بیان نمودند، افرادی که برون گرا<sup>۳</sup>، با وجدان و دارای پایداری هیجانی<sup>۴</sup> هستند، گرایش زیادی به سمت تعهد دارند؛ اما رابطه ای بین تعهد سازمانی با باز بودن به تجربه<sup>۵</sup> و توافق پذیری نیافتند (Ryan, 2008:1). چانگ و لی در تحقیق خود در تایوان بدین نتیجه رسیدند که از میان عوامل ویژگیهای شخصیتی، ویژگیهای شغل و رضایت شغلی؛ ویژگیهای شخصیتی بیشترین تأثیر را بر تعهد سازمانی کارکنان دارند. زیکار و وانگ در بررسی خود در یک شرکت تولید اتومبیل در آمریکا در یافتند که برون گرایی با تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری دارای رابطه معنادار مثبت بوده، عصبانیت، با وجدان بودن و باز بودن به تجربه نیز با تعهد مستمر دارای رابطه مثبت بوده و توافق پذیری نیز با تعهد هنجاری دارای رابطه مثبت است. پایلا در بررسی خود دریافت که نگرش های شغلی، بویژه تعهد سازمانی و رضایت شغلی، دارای رابطه معنادار مثبتی با ویژگیهای شخصیتی و حیطه کنترل می باشند (Erdheimz & Zickar, 2006). مطالعه ادبیات تحقیق بیانگر آن است که بیشتر تحقیقات انجام شده در زمینه تعهد سازمانی و سبک های رهبری، مربوط به دو سبک رهبری تحول گرا و تعامل گرا می باشد (Blankenship, 2009:47). البته مطالعات انجام شده در این زمینه به مهم بودن جایگاه هر دو سبک رهبری تحول گرا و تعامل گرا اشاره نموده اند. برای مثال باس در بیان اهمیت سبک رهبری تعامل گرا بیان نمود که رهبران تعامل گرا باید دارای مهارت ارتباطی قوی باشند تا بتوانند به صورت واضح و صریح اهداف خود را به زیردستانشان ابلاغ کنند (Bass, 1985). آماج در بررسی خود در میان کارکنان دولتی در عربستان سعودی بدین نتیجه رسید که هر دو سبک رهبری تعامل گرا و تحول گرا بر تعهد سازمانی کارکنان به صورت مثبتی تأثیر می گذارند؛ اما تأثیر سبک رهبری تعامل گرا قویتر می باشد (Smothers, 2008:25,26). مانسینی در تحقیق خود بدین نتیجه رسید که رهبری تحول آفرین با تعهد مستمر دارای رابطه منفی بوده و با تعهد عاطفی دارای رابطه مثبت

1 - Conscientiousness

2- Agreeableness

3- Extraversion

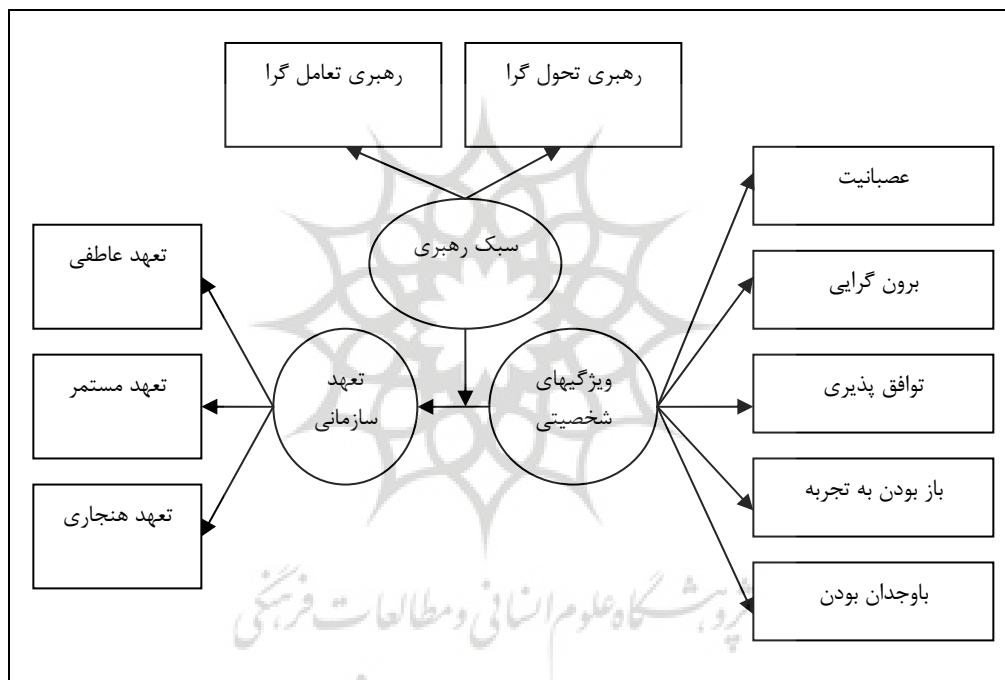
4- Nervousness

5- Openness to Experience

بوده است (Mancini, 2007:109-110). استاکی نیز در بررسی خود بدین نتیجه رسید که هر دو سبک رهبری تحول آفرین و تعامل‌گرا با تعهد عاطفی و هنجاری دارای رابطه مثبت می‌باشند. وبر و کیلوی نیز در بررسی خود بدین نتیجه رسیدند که رهبری تحول‌گرا تعهد سازمانی عاطفی را ارتقا می‌بخشد. بیکو و هاکت در مطالعه خود در میان پرستاران رابطه بین سبک رهبری تحول‌گرا و سه نوع تعهد را مورد مطالعه قرار دادند. یافته‌های آنها حاکی از آن است که رهبری تحول‌گرا با سه نوع تعهد عاطفی، مستمر و تکلیفی دارای رابطه مثبت می‌باشد اما این رابطه بین سبک رهبری تحول‌گرا و تعهد عاطفی قویتر می‌باشد (Croskey, 2007:42). تانگ در بررسی خود بدین نتیجه رسید که رهبری تحول‌آفرین با تعهد سازمانی کارکنان دارای رابطه معنادار مثبتی بوده، اما رابطه بین رهبری تعامل‌آفرین با تعهد سازمانی کارکنان تأیید نگردید (Chen, 2005:23) اکثر مطالعات در زمینه رابطه ویژگیهای شخصیتی و سبک‌های رهبری نیز با توجه به مدل پنج عاملی شخصیت انجام گرفته است. جادج و بونو در بررسی یک فراتحلیل در مورد رابطه ویژگیهای شخصیتی و سبک رهبری کارکنان دریافتند که در مطالعات انجام شده در این زمینه عصبانیت به صورت منفی با سبک رهبری اثربخش مرتبط بوده، در حالی که برون-گرایی، بازبودن به تجربه، توافق‌پذیری و باوجدان بودن به صورت مثبتی با سبک رهبری اثربخش در ارتباط می‌باشند. علاوه بر این آنها در بررسی خود بدین نتیجه رسیدند که در اکثر مطالعات توافق‌پذیری دارای بیشترین رابطه مثبت با رهبری اثربخش بوده است (Sizemore, 2009:15). فرانکور در بررسی خود بدین نتیجه رسید که ویژگیهای شخصیتی نقش مهمی را در پیش‌بینی سبک رهبری کارکنان بازی می‌کنند (Francoeur, 2008:35-36). کرسپو در بررسی خود که به دنبال بررسی رابطه ابعاد مدل پنج عاملی شخصیت با رهبری اثربخش بود، بدین نتیجه رسید که باوجدان بودن، بازبودن به تجربه و برون‌گرایی تا اندازه قابل ملاحظه‌ای با رهبری اثربخش مرتبط بوده‌اند (Crespo, 2007:4-5). فری نیز در بررسی خود به نتایجی همسو با فرانسو دست یافت و بیان نمود که ویژگیهای شخصیتی می‌توانند به عنوان یک عامل مهم در پیش‌بینی سبک رهبری مدیران مؤثر باشند. (Frey, 2007).

### مدل مفهومی تحقیق

مدل مفهومی تحقیق نشان دهنده روابط بین متغیرها می باشد. در این تحقیق پنج بعد شخصیتی به عنوان متغیر مستقل، سه بعد تعهد سازمانی به عنوان متغیر وابسته و دو سبک رهبری نیز به عنوان متغیر تعدیل گر در نظر گرفته شده اند. مدل مفهومی تحقیق در شکل ۱ ترسیم شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

### فرضیه‌های تحقیق

در این قسمت از تحقیق، فرضیات تحقیق ارائه می شود.

۱- بین عصبانیت و ابعاد سه گانه تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری) رابطه معنادار منفی برقرار است.

- ۲- بین برون‌گرایی و ابعاد سه گانه تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری) رابطه معنادار مثبت برقرار است.
- ۳- بین توافق‌پذیری و ابعاد سه گانه تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری) رابطه معنادار مثبت برقرار است.
- ۴- بین بازبودن به تجربه و ابعاد سه گانه تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری) رابطه معنادار مثبت برقرار است.
- ۵- بین باوجدان بودن و ابعاد سه گانه تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری) رابطه معنادار مثبت برقرار است.
- ۶- سبک رهبری تحول‌گرا رابطه بین عصبانیت و ابعاد سه گانه تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری) را تعدیل می‌نماید.
- ۷- سبک رهبری تحول‌گرا رابطه بین برون‌گرایی و ابعاد سه گانه تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری) را تعدیل می‌نماید.
- ۸- سبک رهبری تحول‌گرا رابطه بین توافق‌پذیری و ابعاد سه گانه تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری) را تعدیل می‌نماید.
- ۹- سبک رهبری تحول‌گرا رابطه بین بازبودن به تجربه و ابعاد سه گانه تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری) را تعدیل می‌نماید.
- ۱۰- سبک رهبری تحول‌گرا رابطه بین باوجدان بودن و ابعاد سه گانه تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری) را تعدیل می‌نماید.
- ۱۱- سبک رهبری تعامل‌گرا رابطه بین عصبانیت و ابعاد سه گانه تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری) را تعدیل می‌نماید.
- ۱۲- سبک رهبری تعامل‌گرا رابطه بین برون‌گرایی و ابعاد سه گانه تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری) را تعدیل می‌نماید.
- ۱۳- سبک رهبری تعامل‌گرا رابطه بین توافق‌پذیری و ابعاد سه گانه تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری) را تعدیل می‌نماید.
- ۱۴- سبک رهبری تعامل‌گرا رابطه بین بازبودن به تجربه و ابعاد سه گانه تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری) را تعدیل می‌نماید.



۱۵- سبک رهبری تعامل گرا رابطه بین باوجدان بودن و ابعاد سه گانه تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری) را تعدیل می نماید.

### جامعه و نمونه آماری تحقیق

جامعه آماری این تحقیق کلیه شعب منطقه ۲ بانک ملت تهران می باشد. تعداد کل کارکنان این منطقه حدود ۸۵۰ نفر می باشند. بعد از مشخص شدن تعداد نمونه به روش تصادفی ساده (از طریق قرعه کشی) تعداد ۲۳۰ پرسشنامه بین جامعه آماری توزیع گردید که از پرسشنامه های برگشتی تعداد ۲۰۰ پرسشنامه قابلیت تحلیل را دارا بود که در این تحقیق از آنها استفاده شده است.

### ابزارهای بکار گرفته شده در تحقیق جهت جمع آوری اطلاعات

در این تحقیق جهت جمع آوری اطلاعات از نمونه ها از پرسشنامه استفاده شده است. بدین منظور سه پرسشنامه در میان نمونه آماری توزیع گردید که عبارت بودند از: پرسشنامه ویژگیهای شخصیتی نئو، پرسشنامه تعهد سازمانی می یر و آلن و پرسشنامه سبک های رهبری تحول گرا و تعامل گرا. پرسشنامه ویژگیهای شخصیتی نئو که در تحقیقات زیادی بکار رفته است، حاوی ۶۰ سوال است، از طیف لیکرت برخوردار بوده و پنج بعد عصبانیت، برون گرایی، توافق پذیری، بازبودن به تجربه و باوجدان بودن را می سنجد. پرسشنامه تعهد سازمانی می یر و آلن نیز حاوی ۱۸ سوال است، که از طیف لیکرت برخوردار می باشد و سه بعد تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری کارکنان را می سنجد. سومین پرسشنامه بکار رفته در این تحقیق، پرسشنامه سبک رهبری تحول گرا و تعامل گرا می باشد. این پرسشنامه نیز دارای ۲۰ سوال است و دارای طیف لیکرت می باشد و دو سبک رهبری تحول گرا و تعامل گرا را می سنجد.

### روایی و پایایی تحقیق

در این تحقیق جهت جمع آوری داده ها از پرسشنامه استفاده شده است. از آنجا که سه پرسشنامه به کار رفته در این تحقیق در مطالعات زیادی در ایران به صورت مستقل به کار رفته است، روایی آنها به تأیید رسیده و مورد قبول می باشد. اما جهت سنجش پایایی ابزارهای بکار رفته در تحقیق از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. ضریب آلفای کرونباخ

محاسبه شده برای هر یک از پرسشنامه‌های بکار رفته در این تحقیق به صورت زیر حاصل شد:

- \* پرسشنامه ویژگی‌های شخصیتی نئو در این تحقیق دارای آلفای کرونباخ ۰,۸۹۹ می‌باشد.
  - \* پرسشنامه تعهد سازمانی می‌یر و آلن دارای آلفای کرونباخ ۰,۹۰۱ می‌باشد
  - \* پرسشنامه سبک‌های رهبری تحول‌گرا و تعامل‌گرا دارای آلفای کرونباخ ۰,۸۸۷ می‌باشد.
- از آنجایی که آلفای کرونباخ سه پرسشنامه بالاتر از ۷۰ صدم است، می‌توان گفت ابزارهای تحقیق از پایایی نسبتاً بالایی برخوردارند.

### روش‌های آماری بکار رفته در تحقیق

در این تحقیق از مدل معادلات ساختاری برای تایید یا عدم تایید فرضیات تحقیق و از آزمون رگرسیون برای بررسی اثر تعدیلی متغیر استفاده شده است.

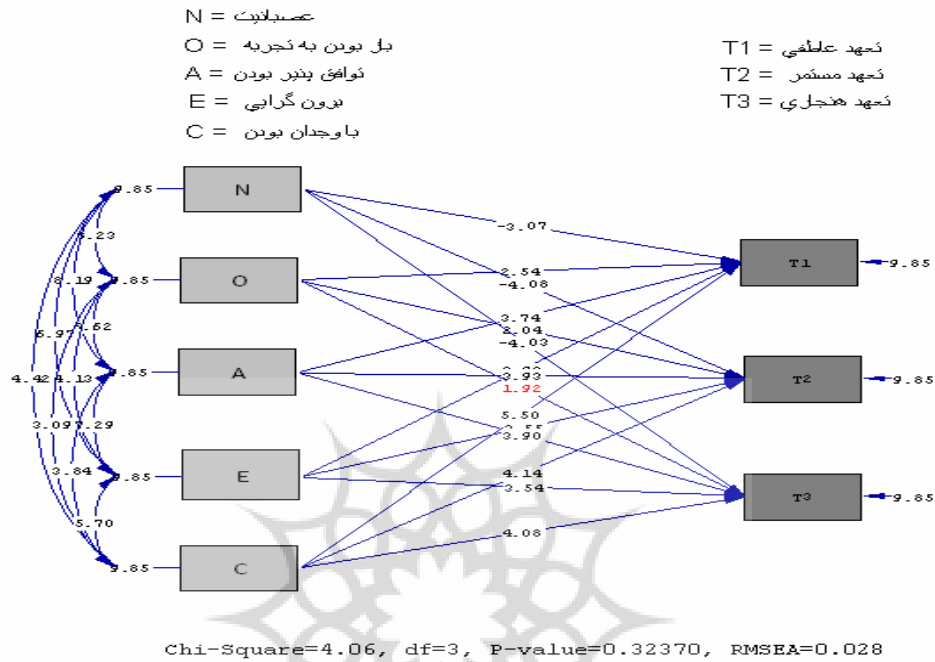
### تحلیل آماری داده‌ها

در این تحقیق برای بررسی اثر متغیرهای تعدیل‌کننده از روش تحلیل رگرسیون و نیز تحلیل همبستگی زیرگروه استفاده شده است. ابتدا هر یک از دو متغیر را به دو زیرگروه کوچکتر از ۳ و بزرگتر از ۳ تقسیم نموده سپس به صورت جداگانه، تحلیل رگرسیون چندگانه را بر روی هر یک از زیرگروه‌ها انجام داده و ضرایب رگرسیون حاصل را به عنوان  $r_1, r_2, \dots, r_k$  استخراج کرده و با قرار دادن این مقادیر در رابطه تبدیل فیشر، مقادیر  $Z_k$  (یا همان  $Z_r$ ) و نیز  $Z_0$  را محاسبه می‌کنیم. در انتها با استفاده از مقادیر به دست آمده آماره  $U_0$  را محاسبه کرده و با آماره مربع کای مناسب مقایسه می‌کنیم. در صورتی که آماره  $U_0$  مشاهده شده بیشتر از مقدار آماره مربع کای باشد، رابطه تعدیل‌گری وجود خواهد داشت. در این تحقیق مقدار مربع کای، با درجه آزادی  $k-1=1$  و آلفای ۰/۰۵ برابر ۳,۶۴ است. ( $\chi_{0.05,1}^2=3.64$ ). نتایج بررسی اثر تعدیل‌گری متغیرهای رهبری تعامل‌گرا و تحول‌گرا در جدول شماره ۱ ذکر شده است.

جدول ۱: آماره محاسبه شده  $U_0$  برای بررسی اثر متغیر تعدیل کننده رهبری تعاملگرا و تحولگرا بر روی روابط مدل

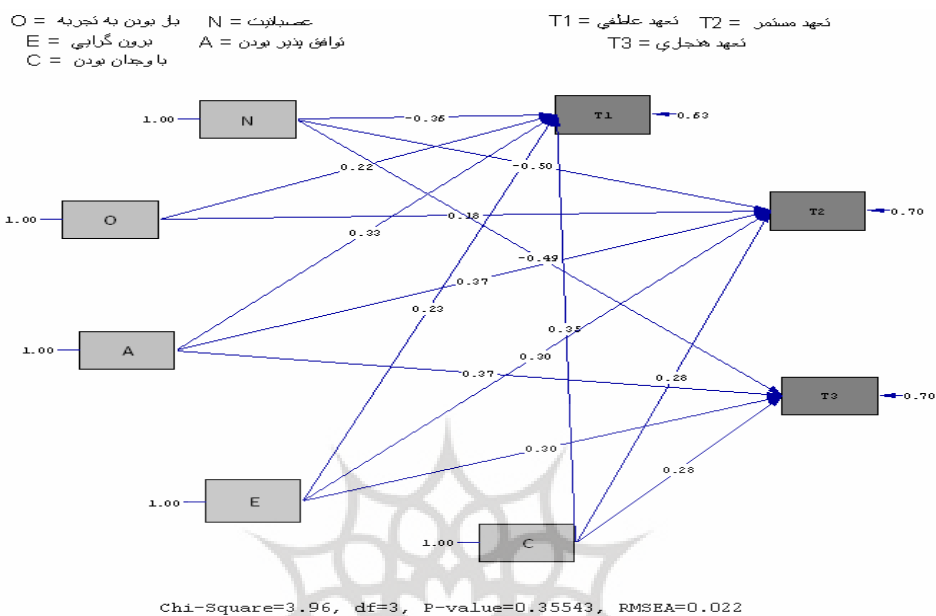
مقایسه با آماره مربع کای	اثر متغیر رهبری تعاملگرا: مقادیر آماره $U_0$	متغیر	
$4.87 > 3.64$	۴,۸۷	عصبانیت	رهبری تعاملگرا
$2.77 < 3.64$	۲,۷۷	برونگرایی	
$0.56 < 3.64$	۰,۵۶	باز بودن نسبت به تجربه	
$4.32 > 3.64$	۴,۳۲	توافق پذیری	
$4.09 > 3.64$	۴,۰۹	با وجدان بودن	
$0.9 < 3.64$	۰,۹	عصبانیت	رهبری تحولگرا
$3.91 > 3.64$	۳,۹۱	برونگرایی	
$3.85 > 3.64$	۳,۸۵	باز بودن نسبت به تجربه	
$0.43 < 3.64$	۰,۴۳	توافق پذیری	
$3.89 > 3.64$	۳,۸۹	با وجدان بودن	

با توجه به مقایسه انجام شده در خصوص متغیر سبک رهبری تعاملگرا، فرض صفر در خصوص دو متغیر برونگرایی و باز بودن نسبت به تجربه تأیید شده و تفاوت معناداری میان دو گروه مورد بررسی در امتیازدهی به هیچ یک از سازه‌ها وجود ندارد و در دیگر موارد رد فرض صفر دلالت بر وجود اثر تعدیل کنندگی متغیر سبک رهبری تعاملگرا بر متغیرهای عصبانیت، توافق پذیری و با وجدان بودن دارد. در خصوص متغیر سبک رهبری تحولگرا نیز فرض صفر در خصوص دو متغیر عصبانیت و توافق پذیری مورد تأیید قرار گرفته و در بقیه موارد دلالت بر وجود اثر تعدیل کنندگی دارد. در ادامه با توجه به مدل مفهومی تحقیق، و برای بررسی فرضیات مربوط به رابطه مداری متغیرهای مستقل و وابسته مدل، با استفاده از نرم افزار لیزرل، از روش تحلیل مسیر استفاده شده است.



#### نمودار ۱: مدل مسیر معنی داری برای رابطه مستقیم متغیرهای مستقل

در این مدل معنی داری روابط تمامی متغیرهای مستقل (عصبانیت، باز بودن به تجربه، توافقی پذیری، برون گرایی، با وجدان بودن) با سه متغیر وابسته تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری مورد تأیید قرار گرفت. جز در یک مورد که معنی داری رابطه مستقیم باز بودن به تجربه با تعهد هنجاری (به دلیل قرار گرفتن عدد معنی داری در بازه بین ۲- و ۲+) تأیید نشد. لذا در ادامه این رابطه از مدل حذف گردید و مدل دوباره ترسیم گردید که در نمودار شماره ۲- ارائه شده و نتایج آن به شرح ذیل می باشد:



#### نمودار ۲: مدل مسیر مقادیر استاندارد شده برای بررسی روابط مستقیم و غیر مستقیم

علاوه بر این، روابط مستقیم و غیرمستقیم در مدل مسیر نیز مورد محاسبه قرار گرفته است. همانطور که در نمودارهای مسیر و جداول مقادیر مسیر مشاهده شده می‌شود، تمامی متغیرها جز متغیر عصبانیت با هر سه بعد تعهد و متغیر باز بودن به تجربه با دو بعد تعهد عاطفی و مستمر، دارای روابط غیرمستقیم مثبت می‌باشند. بدین مفهوم که متغیر عصبانیت با هریک از ۴ بعد دیگر شخصیت دارای رابطه منفی بوده و لذا در روابط غیرمستقیم سبب ایجاد اثر غیر مستقیم منفی گردیده است. از طرف دیگر متغیر باز بودن با متغیر تعهد مستمر دارای روابط مستقیم منفی می‌باشد و این اثر منفی از لحاظ تئوریک نیز قابل پذیرش می‌باشد. در ادامه در جدول شماره ۲ اثرات کلی متغیرهای مدل مسیر ارائه شده است و نسبت به رد یا پذیرش فرضیات تحقیق تحلیل صورت گرفته است:

جدول ۲: مقادیر روابط کلی متغیرهای مستقل با متغیرهای وابسته مدل (ص ۱۸-۱۹-۲۰).

معنی داری	سطح معنی داری	مقدار t	خطای استاندارد	اثر کل	اثر غیر مستقیم	اثر مستقیم	روابط کلی متغیرها در مدل
می باشد	$P < 0,05$	-۲,۵۶	۰,۱۵	-۰,۴۱	-۰,۰۵	-۰,۳۶	تعهد عاطفی
می باشد	$P < 0,05$	-۳,۹۶	۰,۱۹	-۰,۵۴	-۰,۰۴۵	-۰,۵۰	تعهد مستمر
می باشد	$P < 0,05$	-۳,۶۴	۰,۱۹	-۰,۵۳	-۰,۰۴	-۰,۴۹	تعهد هنجاری
می باشد	$P > 0,05$	۴,۷۰	۰,۰۹	۰,۳۰	۰,۰۶	۰,۲۳	تعهد عاطفی
می باشد	$P > 0,05$	۵,۰۱	۰,۱۱	۰,۴۰	۰,۰۷	۰,۳۰	تعهد مستمر
می باشد	$P > 0,05$	۴,۹۹	۰,۱۱	۰,۳۲	۰,۰۲۱	۰,۳۰	تعهد هنجاری
می باشد	$P < 0,05$	۲,۵۶	۰,۰۹	۰,۲۳	۰,۰۱۲	۰,۲۲	تعهد عاطفی
می باشد	$P < 0,05$	۲,۱۱	۰,۱۱	۰,۱۷	-۰,۰۱۳	۰,۱۸	تعهد مستمر
می باشد	$P < 0,05$	۳,۰۸	۰,۰۶	۰,۰۱۹	۰,۰۱۷	-	تعهد هنجاری
می باشد	$P < 0,05$	۳,۲۴	۰,۱۰	۰,۳۶	۰,۰۲۳	۰,۳۳	تعهد عاطفی
می باشد	$P < 0,05$	۳,۵۹	۰,۱۲	۰,۳۹	۰,۰۲۳	۰,۳۷	تعهد مستمر
می باشد	$P < 0,05$	۳,۵۶	۰,۱۲	۰,۴۳	۰,۰۲۶	۰,۳۷	تعهد هنجاری
می باشد	$P > 0,05$	۵,۰۸	۰,۰۹	۰,۴۰	۰,۰۶۵	۰,۳۵	تعهد عاطفی
می باشد	$P > 0,05$	۴,۹۹	۰,۱۲	۰,۳۱	۰,۰۱۵	۰,۲۸	تعهد مستمر
می باشد	$p > 0,05$	۵,۸۷	۰,۰۸	۰,۴۱	۰,۰۱۷	۰,۲۸	تعهد هنجاری

در نهایت با توجه به نتایج ارائه شده تمامی فرضیات تحقیق مورد قبول واقع می‌شوند. در ادامه به بررسی فرضیات مربوط به دو متغیر تعدیل‌کننده سبک رهبری تعاملگرا و

تحولگرا پرداخته شده است، که به شرح ذیل می باشد: در مورد هر یک از فرضیات مذکور به جدول شماره ۱ مراجعه شده و اگر تعدیلگر بودن هر یک از دو متغیر سبک رهبری در خصوص آنان مورد تایید واقع نشده باشد که فرضیات رد می شود، در غیر این صورت مورد تایید واقع می شود. با توجه به نتایج بدست آمده تعدیل کنندگی سبک رهبری تعامل گرا در خصوص تمامی موارد جز مؤلفه‌های برون‌گرایی و باز بودن نسبت به تجربه، مورد پذیرش قرار گرفته است و در خصوص تعدیل کنندگی سبک رهبری تحولگرا نیز در تمامی موارد جز مؤلفه‌های عصبانیت و توافق پذیری، مورد پذیرش قرار گرفته است.

### نتیجه گیری

در این تحقیق سعی بر آن شد در مرحله اول تعهد سازمانی و ابعاد شخصیت و سبک‌های رهبری تعاملگرا و تحولگرا، از نگاه نظری کنکاش گردد و در ادامه مدلی برای این مفاهیم ترسیم و به بررسی ابعاد مدل و روابط آن در کلیه شعب منطقه ۲ بانک ملت تهران پرداخته شود. پس از تجزیه و تحلیل‌های انجام شده در این تحقیق، در انتها مشخص گردید که بین تمامی متغیرهای مستقل مدل (عصبانیت، باز بودن به تجربه، توافق پذیری، برون‌گرایی، با وجدان بودن) با سه متغیر وابسته تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری در تمامی موارد به جز رابطه متغیر باز بودن به تجربه با متغیر تعهد هنجاری رابطه وجود دارد که در خصوص متغیر عصبانیت این رابطه منفی بوده و در بقیه موارد مثبت و مستقیم بوده است. لازم به ذکر است تمامی متغیرها دارای روابط غیر مستقیم نیز بوده اند. همچنین از بررسی اثر تعدیل کنندگی دو متغیر سبک رهبری تعاملگرا و تحولگرا این نتیجه حاصل گردید که متغیر سبک رهبری تعاملگرا در ارتباط با سه متغیر عصبانیت، توافق پذیری و با وجدان بودن دارای اثر تعدیل کنندگی است و متغیر سبک رهبری تحولگرا این اثر را در ارتباط با سه متغیر برون‌گرایی و باز بودن نسبت به تجربه و با وجدان بودن دارا می باشد. مقایسه نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیقات مشابه قبلی نمایانگر آن است که تا اندازه زیادی بین آنها همسویی وجود دارد. در قسمت رابطه ویژگیهای شخصیتی و تعهد سازمانی نتایج تحقیق با نتایج تحقیقات اردهایم و همکاران، سیلوا و ماریسون (در ابعاد برون‌گرایی، با وجدان بودن و پایداری هیجانی) همسو می باشد، اما سیلوا و ماریسون رابطه‌ای بین باز بودن به تجربه و توافق پذیری نیافته است که بر خلاف یافته‌های تحقیق حاضر می‌باشد. علاوه بر این نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیق چانگ و لی، زیکار و وانگ

که بدین نتیجه رسیده‌اند که بین ویژگیهای شخصیتی و تعهد سازمانی رابطه برقرار می‌باشد، همسو است. علاوه بر این، نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیقات وبر و کیلوی، بیکو و هاکت، تانک، جاوج و بوتو همسو می‌باشند، اما با بخشی از یافته‌های مانسینی همسو و با بخشی از آن نیز غیر همسو می‌باشند. مانسینی در تحقیق خود بدین نتیجه رسیده است که بین سبک رهبری تحول‌گرا و تعهد مستمر رابطه منفی برقرار می‌باشد که نتایج تحقیق حاضر بر خلاف یافته‌های وی می‌باشد، اما در بقیه یافته‌ها، دو تحقیق همسو می‌باشند. به طور کلی نتایج حاصل از تحقیق بیانگر آن است که سازمانها می‌توانند از آزمونهای شخصیتی جهت استخدام نیروهای خود استفاده نمایند، تا بدین وسیله تعهد سازمانی آنها را پیش بینی نمایند. علاوه بر این، سازمانها قادر خواهند بود تا با هماهنگ سازی ویژگیهای شخصیتی کارکنان و سبک رهبری مدیران سازمان خود، در جهت افزایش تعهد سازمانی کارکنان خود گام بردارند. در انتها پیشنهاد می‌گردد محققان به بررسی اثر تعدیل‌کنندگی دیگر متغیرها بر روی مدل مورد بحث در این تحقیق پرداخته و دیگر اینکه مدل مذکور را در سازمان‌های خصوصی مورد آزمون قرار دهند.



## منابع فارسی

- ۱- اتکینسون و همکاران (۲۰۰۳): زمینه روان‌شناسی هیلگارد، ترجمه محمد تقی براهنی و همکاران، جلد اول و دوم، تهران، انتشارات رشد.
- ۲- اشرفی، بزرگ؛ (۱۳۷۴)؛ "تبیین عوامل موثر بر تعهد سازمانی مدیران و کارکنان شرکت زغال سنگ البرز شرقی"، پایان نامه دوره کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
- ۳- دوستدار، محمد؛ (۱۳۸۵)؛ "تبیین مدل تأثیرگذاری هوش عاطفی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان با توجه به نقش سبک‌های رهبری"، رساله دوره دکتری، دانشگاه تربیت مدرس.
- ۴- رابینز، ا. (۱۳۸۱)؛ "رفتار سازمانی"؛ ترجمه: علی پارسائیان و محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- ۵- گروسی فرشی، میرتقی (۱۳۷۷)؛ هنجاریابی پرسشنامه پنج عاملی شخصیت، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
- ۶- گلشنی، جواد؛ (۱۳۸۲)؛ "رابطه بین سبک‌های رهبری تحولی، تبادلی و تکلیف‌گرایی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان اداره تربیت بدنی"؛ پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه شهید بهشتی.
- ۷- مغاللو، مهناز؛ (۱۳۸۶)؛ "رابطه الگوی پنج عاملی شخصیت، سبک های هویت و دینداری"؛ پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.

## منابع انگلیسی

- 1-Bass, B. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York; free press.
- 2-Bernard M, Bass B, Stogdill RM;(1989); "A survey of theory and research"; journal of management; vol. 15, no 2, 1989.
- 3-Blankenship, Sirie;(2009); " The consequence of transformational leadership and/or transactional leadership in relationship to job satisfaction and organizational commitment for active duty women serving in the air force medical service"; dissertation; nova southeastern university.
- 4-Chen, Lien-tung(2005); " Exploring the relationship among transformational and transactional leadership behavior, job satisfaction, organizational commitment, and turnover on the it department of research and development in shanghai, china. Dissertation, nova southern university.
- 5-Chow, I.H.S.(1994)." Organizational commitment and career development of Chinese managers in Hong Kong and Taiwan. International journal of career management, 6, 3-9.

- 6-Crespo, Michael(2007);” Intelligence and personality as antecedents to leadership effectiveness and extrinsic career success: the predictive power of individual differences, dissertation; Columbia university.
- 7-Erdheim, Jesse Wang Mo and Zickar Michael;(2006); “Linking the big five personality constructs to organizational commitment”; psychology department, bowling green state university, volume 41, issue5, pg959-970.
- 8-Francoeur, Keith Alan(2008); “The relationship between the five-factor model of personality and leadership preferences for initiating structure and consideration”; dissertation, Indian university of Pennsylvania.
- 9-Frey, Michele(2007);” lifestyle, personality, and transformational leadership from a humanistic perspective, dissertation; George state university.
- 10-Horner M;(1997);”Leadership Theory: past, present and future”; Team Performance Management; vol 3. No 4.
- 11-Mancini, Beth Alison(2007); “ The relationship of transformational and transactional leader to job satisfaction and organizational commitment within for-profit organizations on Long Island, New York”; dissertation; Dowling College.
- 12-Croskey, Stacey;(2007);” The relationship between leadership practices and the three-component model of organizational commitment: an empirical analysis” dissertation, Capella University.
- 13-Olver, J.M. and Mooradin, T.A. (2003), “Personality traits and personal values: a conceptual and empirical investigation”, *Personality and Individual Differences*, Vol. 9, pp. 188-203
- 14-Sizemore, Endea(2009); “using the big five personality measures to determine leadership effectiveness in Midwestern casinos”; dissertation, Indian State University.
- 15-Smothers, Albert;(2008); “perceived leadership styles of a mayor and its impact on organizational commitment of municipal employees”; dissertation, Capella University.
- 16-Chang, Su-Chao & Lee Ming-Shing;(2006);“Relationships among personality traits, job characteristics, job satisfaction and organizational commitment- An Empirical Study in Taiwan”; *The Business Review*, Cambridge; volume3/ issue 1, pg 201-207.
- 17-Ryan, D, Zimmerman;(2008); “ understanding the impact of personality traits on individuals turnover decisions: a meta-analytic past model”; *Personal Psychology* volume 61- issue 2, 309-348.