

## بررسی نقش تعدیل کنندگی کانون کنترل کارکنان بر رابطه بین سبک رهبری و تعهد سازمانی

مهدی حقیقی کفاش\*

محمود جلائیان دهقانی\*\*

### چکیده

اندیشه ورزان علم مدیریت، شیوه های مدیریت و هدایت یک سازمان را از نظر نحوه برخورد با همکاران و نوع نگرش مدیر نسبت به سازمان در عکس العمل ها و واکنش های درونی کارکنان موثر دانسته و معتقدند، همین عکس العمل ها هستند که در نهایت، موجب ایجاد انگیزه برای کارکرد بهتر و یا از بین بردن میل و انگیزه به کار در کارکنان می شود. از اینرو این مسأله برای رهبران بسیار حائز اهمیت است که نسبت به درک صحیحی از کانون کنترل مرئوسان خود به منظور شناخت انگیزش و محرک های آنان اهتمام ورزند. در این راستا تحقیقات مختلف تأثیر سبک رهبری و کانون کنترل را بطور جداگانه بر تعهد سازمانی مورد مطالعه قرار داده اند، اما تاکنون محققان بطور مستقیم به بررسی رابطه بین سبک رهبری و تعهد سازمانی با در نظر گرفتن کانون کنترل کارکنان به عنوان متغیر میانجی نپرداخته اند. بدین منظور نمونه ای به اندازه ۹۲ نفر از مدیران و کارکنان صندوق ضمانت صادرات ایران با روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. نتایج پژوهش حاکی از برازش مناسب مدل پیشنهادی است که در آن کانون کنترل کارکنان به عنوان متغیری تعدیل گر<sup>§</sup> تبیین کننده چگونگی تأثیرگذاری سبک رهبری مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان است. همچنین سبک رهبری رابطه-مدار برای افراد دارای کانون کنترل درونی و سبک وظیفه مدار برای بیرونی ها مناسب بوده است.

واژگان کلیدی: سبک رهبری، تعهد سازمانی، کانون کنترل

\* استادیار دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی

\*\* کارشناس ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول) mahmoud.jalaeian@gmail.com

تاریخ پذیرش: ۹۲/۱۱/۷

تاریخ دریافت: ۹۲/۴/۱۹

## مقدمه

در ادبیات مدیریت تحقیقات بسیاری پیرامون اهمیت تعهد سازمانی و مزایای آن انجام و نتایج آنها گزارش و مستندسازی شده است. بطور کلی ادبیات تعهد نشان می‌دهد که سطوح بالای تعهد باعث پیامدهای سازمانی مثبت می‌شود. همچنین نتایج مطالعات مرتبط با سبک رهبری گویای این مطلب است که رابطه مثبت و معناداری بین سبک رهبری مدیران و تعهد سازمانی کارکنان وجود دارد. از طرفی در سطح کارکنان، این احساس که افراد لاقط کنترل بخشی از سرنوشت خویش (کانون کنترل) را دارند، می‌تواند بر سطح تعهد سازمانی آنان تأثیرگذار باشد. از اینرو این مسأله برای رهبران بسیار حائز اهمیت است که نسبت به درک صحیحی از کانون کنترل مرئوسان خود به منظور شناخت انگیزش و محرک‌های آنان اهتمام ورزند. در این راستا تحقیقات مختلف تأثیر سبک رهبری و کانون کنترل را بطور جداگانه بر تعهد سازمانی مورد مطالعه قرار داده‌اند، اما تاکنون محققان بطور مستقیم به بررسی رابطه بین سبک رهبری و تعهد سازمانی با در نظر گرفتن کانون کنترل کارکنان به عنوان متغیر میانجی نپرداخته‌اند.

## بیان مسئله

در محیط رقابتی و پرتلاطم دنیای امروزی، تغییرات سازمانی بیش از پیش به عنوان مؤلفه‌ی اصلی مؤثر در عملکرد سازمانها مطرح است، بطوریکه سازمانها برای اینکه از قافله رقابت عقب نمانند، مجبور به تغییر روش‌ها و رویه‌های کاری ثابت خود و ایجاد تغییرات بنیادی در درون سازمان شده‌اند. در چنین شرایطی کارکنان که به زعم گانینگل و مورلی<sup>۱</sup> (۱۹۷۱) نیروی حیاتی و منابع با ارزش سازمان هستند، دیگر به سازمان و ساختار آن اعتماد نداشته و نمی‌توانند میان خود و محیط کاری به نوعی احساس تعلق دست یابند. به عبارت دیگر، تعهد سازمانی کارکنان کاهش خواهد یافت. از طرفی، هیچ سازمانی به سطوح بالای عملکرد نخواهد رسید مگر آنکه کارکنان به عنوان عضوی مؤثر از تیم‌های کاری، خود را متعهد به اهداف سازمانی بدانند. بنابراین کارکنان زمانی عملکرد فوق العاده‌ای 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 (Davenport, 2010). این مسأله متأثر از سبک رهبری مدیران است به گونه ای که شیوه های مدیریت و هدایت یک سازمان از نظر نحوه برخورد با همکاران و نوع نگرش مدیر نسبت به سازمان در عکس العمل ها و واکنش های درونی کارکنان موثر بوده و همین عکس العمل ها هستند که در نهایت، موجب ایجاد انگیزه برای کارکرد بهتر و یا از بین بردن میل و انگیزه به کار در کارکنان می شود. یکی از ویژگی های شخصیتی در مطالعه رفتار فرد در سازمان، متغیر قانون کنترل است. کسانی که قانون کنترل درونی دارند بر این باورند می توانند سرنوشت خویش را رقم بزنند. در مقابل کسانی که زندگی خود را دستاویز عوامل خارجی می دانند، برونگرا نامیده می شوند. شواهد نشان می دهد که اگر کارکنان سازمان، از نظر برونگرایی در سطح بالایی باشند، شغل یا کار نمی تواند آنها را ارضا نماید و همواره نسبت به کار ابراز از خود بیگانگی می نمایند و در مقایسه با افراد درونگرا کمتر به شغل خود علاقه نشان می دهند. بنابراین شناخت صحیح قانون کنترل کارکنان، در ارائه ی سبک صحیح رهبری به مدیران کمک خواهد کرد. برای مثال، اگر مدیر فرد را از نظر شخصیتی بشناسد و بداند که قانون کنترل وی در خارج قرار دارد، خوب می داند که این شخص تمایلی به پذیرفتن مسئولیت ندارد و در مقایسه با کسانی که قانون کنترل درونی دارند، نسبت به کار خود رضایت کمتری خواهند داشت.

با توجه به خلأ تحقیقاتی در زمینه نقش قانون کنترل بر رابطه بین سبک رهبری و تعهد سازمانی در ایران، این تحقیق درصدد است به بررسی سبکهای رهبری مدیران (رابطه مدار و وظیفه مدار) و تعهد شغلی کارکنان صندوق ضمانت صادرات ایران پرداخته و همچنین نقش تعدیل کنندگی قانون کنترل کارکنان بر این رابطه را مورد آزمون قرار دهد. بدین منظور ابتدا به اهمیت و ضرورت موضوع پرداخته شده و پس از مرور ادبیات هریک از سه سازه پژوهش: یعنی سبک رهبری، تعهد سازمانی و قانون کنترل، با استفاده از روش شناسی کمی، رابطه بین سبک رهبری و تعهد سازمانی با توجه به متغیر تعدیل گر قانون کنترل مورد بررسی قرار گرفته و در نهایت با بیان نتایج، پیشنهاداتی در این زمینه ارائه می شود.

## اهمیت و ضرورت موضوع

تحقیقات موجود در زمینه رهبری و مدیریت بطور مجزا اثر سبک رهبری و کانون کنترل را بر تعهد سازمانی مورد بررسی قرار داده و نشان داده‌اند که ارتباط مثبتی بین سبک‌های رهبری و نگرش، انگیزش و عملکرد کارکنان داشته که تمام این موارد می‌توانند سطوح تعهد سازمانی را تحت تأثیر قرار دهند. اما تاکنون به بررسی نقش تعدیل‌کنندگی کانون کنترل افراد در رابطه بین سبک رهبری و تعهد سازمانی نپرداخته‌اند. سورنسن و ابی<sup>۱</sup> اثبات کرده‌اند که کانون کنترل داخلی یا خارجی افراد، نقش مهمی در تبیین چگونگی رویکرد افراد در مورد کارشان دارد. شخصی با کانون کنترل داخلی، چالشهای مرتبط با کار را به عنوان فرصتی برای یادگیری و پیشرفت در کار می‌داند. اما فردی با کانون کنترل خارجی، چالشهای کار و یا فرصت‌های یادگیری را کم ارزش تلقی کرده و معتقد است که تلاشهایش هیچ تأثیری بر موقعیت شغلی‌اش نداشته و پی آمدها را خارج از کنترل خود دانسته و شانس و اقبال و سایر عوامل را بر نتایج دخیل می‌داند (Davenport, 2010). بدین ترتیب کانون کنترل افراد می‌تواند اثرات معناداری بر نگرش افراد نسبت به کار و چالشهای ذاتی شغل داشته باشد و از اینرو این مسأله برای رهبران و به ویژه مدیران صندوق ضمانت صادرات ایران بسیار حائز اهمیت است که نسبت به درک صحیحی از کانون کنترل مرئوسان خود به منظور شناخت انگیزش و محرک‌های آنان اهتمام ورزند تا با اتخاذ سبک رهبری مناسب، بر رضایت شغلی کارکنان افزوده و تعهد سازمانی آنان را ارتقاء بخشند.

### مبانی نظری تحقیق

رهبری به عنوان یکی از وظایف مهم مدیران علم و هنر نفوذ در افراد به منظور دستیابی به اهداف می‌باشد. سبک رهبری یا مدیریت تعیین‌کننده جو، فرهنگ 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 احساس امنیت در موقعیتهای مبهم شکل می‌گیرد (مصدق راد، ۱۳۸۴). سبک رهبری مدیران، بیانگر چگونگی تعامل آنها با کارکنان تحت سرپرستی

می باشد (Perra, 2000).

نظریه پردازان مدیریت راجع به رهبر و سبک‌های رهبری نظریات مختلفی ارائه کرده اند که کلیه این نظریات را می‌توان در سه رهیافت عمده بیان کرد: ۱) رهیافت صفات مشخصه که تمرکز بر ویژگیهای شخصی رهبر دارد، ۲) رهیافت رفتاری<sup>۱</sup> (نگرش روشی) که تمرکز آن بر رفتار رهبر در برخورد با کارکنان است، و ۳) رهیافت اقتضایی که تمرکز و تأکید بر روی رهبری در موقعیت‌های مختلف دارد. بررسی این تئوریه‌ها طیف وسیعی از سبک‌های رهبری از سبک‌های آمرانه و وظیفه مدار تا مشارکتی و تحول آفرین را شامل می‌شود (هاجری، ۱۳۹۱). در این پژوهش سبک‌های رهبری وظیفه مدار<sup>۱</sup> و رابطه مدار<sup>۲</sup> مدنظر قرار گرفته و ادبیات آن بررسی می‌شود.

در سبک رهبری وظیفه مدار بیشترین توجه مدیر به انجام کار برای رسیدن به اهداف سازمان است. سبک وظیفه مدار حد و مرزی است که یک رهبر، اعضای گروه خود را سازمان می‌دهد و تشریح می‌کند که هر یک قرار است چه فعالیتی را، چه وقت و چگونه انجام دهند (هرسی و بلانچارد، ترجمه علاقه بند، ۱۳۸۴، ص ۸۵). رهبر وظیفه مدار کارهای مشخصی برای اعضای گروه تعیین می‌کند و انتظار دارد کارکنان از استانداردهای مشخصی استفاده کنند. این سبک با تکیه بر بعد هنجاری، به انتظارات سازمان اهمیت می‌دهد و بر این فرض استوار است که برای رسیدن به هدفهای سازمان می‌توان رویه‌ها، دستورالعمل‌ها و مقررات مناسب را با وظایف و انتظارات و نقش‌های سازمان در آمیخته و از کارکنان سازمان می‌خواهد که در انجام وظایف خود، آنها را دقیقاً رعایت کنند (علمی و همکاران، ۱۳۸۸).

اما سبک رهبری رابطه مدار بر بعد شخصی تأکید کرده و توجه به انگیزه‌های افراد را سریع‌ترین راه برای نیل به هدفهای سازمان می‌داند. همچنین انگیزه‌ها و نیازهای فردی کارکنان سازمان را مورد توجه قرار می‌دهد و بر این فرض استوار است که موفقیت سازمان بیشتر به افرادی بستگی دارد که در سازمان به کار اشتغال دارند. در این نوع سبک مدیریت، به افراد امکان داده میشود که در حد توانایی خود، مناسب‌ترین طریق را برای انجام وظیفه انتخاب کنند. سبک رابطه مدار حد و مرزی است که یک رهبر به وسیله گشودن مجاری ارتباط، تفویض مسئولیت و دادن فرصت به زیردستان

1- Relation oriented  
2- Task oriented

برای بهره گیری از تواناییهای بالقوه، میان خود و اعضای گروه رابطه شخصی برقرار می کند. این رفتار با حمایت اجتماعی، عاطفی، دوستی و اعتماد مشخص می شود (هرسی و بلانچارد، ترجمه علاقه بند، ۱۳۸۴، ص ۸۵).

## تعهد سازمانی

اصطلاح تعهد سازمانی برای نخستین بار توسط پورتر و همکارانش مفهوم سازی شد و آنها قائل به تمییز سه عامل مرتبط با این مفهوم هستند که عبارتند از: اعتقاد راسخ به ارزشهای سازمان، انجام تلاش بیشتر در جهت تحقق این ارزشها، و تمایل به باقی ماندن و حفظ عضویت در سازمان (Mowday et al, 1979). تعهد سازمانی نوعی وابستگی عاطفی به سازمان است به گونه ای که کارکنان به شدت متعهد، هویت خود را از سازمان می گیرند، در سازمان مشارکت دارند و از عضویت در سازمان لذت می برند. تاکنون تحقیقات متعددی (ریکتا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲؛ می<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۲؛ ماتیو و زاجاک<sup>۳</sup>، ۱۹۹۰) این ادعا را که سطوح بالای تعهد سازمانی منجر به کاهش تمایل به ترک شغل، افزایش تلاش و عملکرد شغلی، افزایش رفتار شهروندی سازمانی و همچنین بهبود بهره وری در سازمان می شود، مورد تایید قرار داده اند (Mavis et al, 2012). گیوتام، ون دیک و واگنر<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) تعهد سازمانی را چنین تعریف می کنند: «نگرش یا جهت گیری نسبت به سازمان که هویت فرد را به سازمان مرتبط می سازد» (Gautam et al, 2004, 301). همچنین آلن و می<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) تعهد سازمانی را نگرش یا تمایلی در فرد می دانند که بر اساس آن فرد برای ادامه کار و خدمت در یک سازمان احساس الزام می کند. آنها مشهورترین مدل تعهد سازمانی را ارائه دادند و بین سه نوع تعهد تمایز قائل می شوند: تعهد عاطفی اشاره به وابستگی احساسی فرد به سازمان دارد. تعهد مستمر مربوط به تمایل به باقی ماندن در سازمان به خاطر هزینه های ترک سازمان یا پاداش های ناشی از ماندن در سازمان می شود. سرانجام تعهد هنجاری احساس تکلیف به باقی ماندن به عنوان یک عضو سازمان را منعکس می کند (Meyer et al, 2002, 20).

استیرز و پورتر (۱۹۸۰) عوامل موثر بر تعهد سازمانی را مرتبط با عوامل ذیل

1- Riketta

2- Meyer

3- Mathieu and Zajac

4- Gautam, Van Dick, Wagner

می‌داند: الف) عوامل شخصی: مانند سطح اولیه تعهد کارمند، ب) عوامل سازمانی: مانند تجربیات کاری کارمند و سپس احساس مسئولیت، ج) عوامل غیرسازمانی: مانند دسترسی به مشاغل جایگزین (اشرفی، ۱۳۷۵).

در مجموع تعهد سازمانی می‌تواند پیامدهای مثبت بسیاری داشته باشد. کارکنانی که دارای تعهد بالایی هستند نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و بیشتر کار می‌کنند. مدیران باید تعهد و پایبندی کارکنان به سازمان را حفظ کنند (مورهد و گریفین، ترجمه الوانی و معمارزاده، ۱۳۸۶).

### کانون کنترل

راتر<sup>۱</sup> در سال ۱۹۶۶، کانون کنترل را به معنای اعتقاد داشتن در مورد کنترل بر رویدادها توصیف نمود. به عبارت دیگر شخص تا چه میزان وقوع رویدادها را در کنترل خود یا عوامل بیرونی از خود مانند شانس، سرنوشت و دیگران می‌داند (Nicolas, 1994, 353). به عقیده راتر، افراد از نظر مکان کنترل یا بیرونی هستند یا درونی؛ بدین معنی که مردم یا تقویت را در کنترل خود می‌دانند و یا آن را خارج از کنترل خود در نظر می‌گیرند. افرادی که از نظر کانون کنترل بیرونی<sup>۲</sup> هستند دارای تصور فقدان کنترل بر سرنوشت خود بوده و معتقدند که آنچه بر آنان می‌گذرد، حاصل عوامل بیرونی چون شانس، سرنوشت، افراد دیگر و نظایر آنهاست. به عبارت دیگر آنها در جریان زندگی خود نقش فعال ندارند و معتقدند که در برابر نیروهای بیرونی ناتوان هستند. این در حالی است که افراد دارای کنترل درونی<sup>۳</sup>، خود را حاکم بر سرنوشت خویش دانسته و مسئولیت موفقیت‌ها و شکست‌های خود را به گردن می‌گیرند (فیست و فیست، ۱۳۹۱). به دیگر سخن، خود پنداره‌ی افراد دارای کنترل درونی به گونه‌ای است که هر اتفاق خوب یا بد را به خود نسبت می‌دهند و خود را مسئول می‌دانند. به عبارت دیگر هر رویداد خوب یا بد را وابسته به خود می‌دانند. درونگرایان برای توجیه دستاوردهای زندگی خود، فعالیت‌ها، عدم فعالیت، صفات و خصوصیات خود را بررسی می‌کنند. آنها تقریباً همیشه نتیجه‌ی هر رویداد را به آنچه کرده یا

1- Rotter

2- External Locus of Control

3- Internal Locus of Control

نکرده‌اند مربوط می‌دانند (Mc Graw, 2001, 206).

بطور کلی میزان تحصیلات (میروسکی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵) سن (لفکورت<sup>۲</sup>، ۱۹۸۲)، مذهب (شراگر و سیتورمن<sup>۳</sup>، ۱۹۷۱؛ اسپیلکا<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۳) و عزت نفس (عبداله<sup>۵</sup>، ۱۹۸۹) جزو عوامل تاثیرگذار در کانون کنترل به شمار می‌آیند (کوشکی و خلیلی فر، ۱۳۸۹). تحقیقات نشان داده است که افراد دارای کانون کنترل درونی، پویا، سخت‌کوش، مسئولیت‌پذیر، امیدوار و خوش بین هستند. آنها نتایج کارها را بیشتر به خود نسبت می‌دهند و خود را عامل موفقیت یا شکست می‌دانند، که البته میزان آن در افراد متفاوت می‌باشد. اما بیرونی‌ها حالت منفعل و بیشتر غیر فعال از خود نشان داده و به شدت بر این گمان‌اند که نمی‌توانند بر مسائل مهمی که در زندگی‌شان رخ می‌دهد، کنترل مناسبی داشته باشند (Wenzel & Gender, 1993, 4). با توجه به مطالب فوق هر قدر مدیری دارای منبع کنترلی بیرونی بیشتری باشد انگیزش شغلی کارکنان آن مدیر کمتر است. این موضوع می‌تواند با یافته‌های الوانی (به نقل از اشرف، ۱۳۷۹) همخوانی داشته باشد چرا که الوانی مطرح می‌کند افرادی که دارای منبع کنترل بیرونی هستند میزان رضایت از آنها و یا کارکنان تحت نظارت کمتر است.

### هدف تحقیق

هدف اصلی این پژوهش بررسی رابطه بین سبک رهبری مدیران با تعهد سازمانی با توجه به اثر تعدیل‌گر کانون کنترل کارکنان می‌باشد. هدف کاربردی این پژوهش فراهم آوردن شرایطی است تا مدیران عالی سازمان صندوق ضمانت صادرات ایران بر اساس نتایج حاصله و شناسایی موانع موجود و بررسی راهکارهای علمی و کاربردی در جهت دستیابی هر چه بیشتر به بهره‌وری اقدام نمایند.

### فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اصلی: کانون کنترل کارکنان رابطه بین سبک رهبری مدیران و تعهد سازمانی

1- Mirowsky  
2- Lefcourt  
3- Shrauger & Silverman  
4- Spilka  
5- Abdollah



کارکنان را تعدیل می کند.

فرضیه فرعی اول: کانون کنترل کارکنان رابطه بین سبک رهبری وظیفه مدار و تعهد سازمانی را تعدیل می کند.

فرضیه فرعی دوم: کانون کنترل کارکنان رابطه بین سبک رهبری رابطه مدار و تعهد سازمانی را تعدیل می کند.

فرضیه فرعی سوم: در کارکنان با کانون کنترل درونی سبک رهبری با تعهد سازمانی رابطه معناداری دارد.

فرضیه فرعی چهارم: در کارکنان با کانون کنترل بیرونی سبک رهبری با تعهد سازمانی رابطه معناداری دارد.

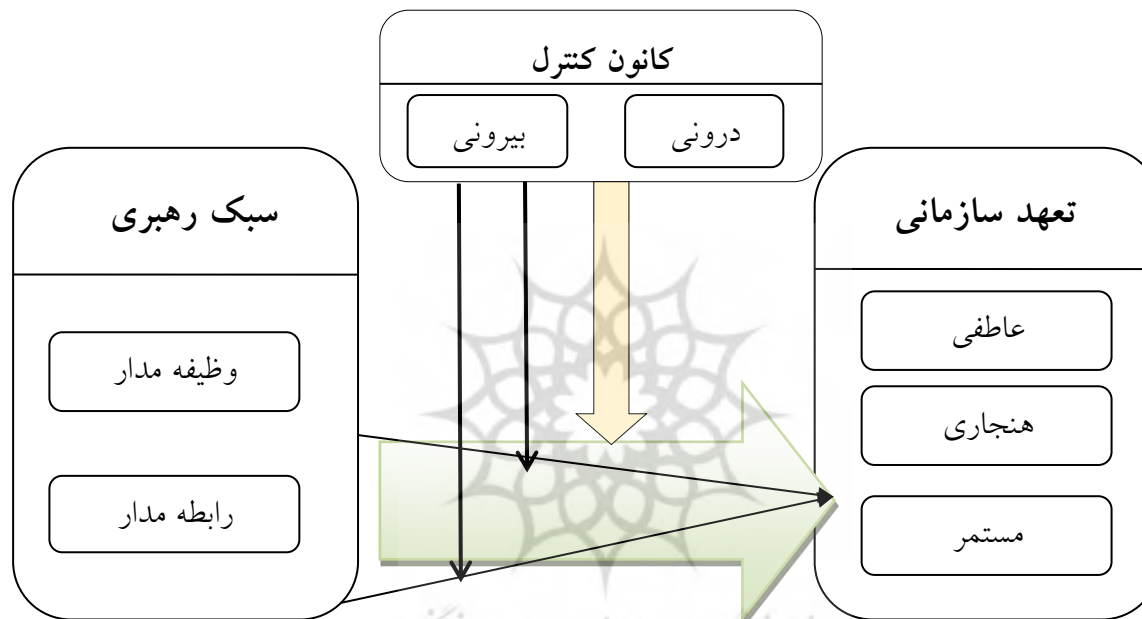
فرضیه اصلی دوم: سبک رهبری مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان تاثیر معناداری دارد.

فرضیه فرعی ششم: سبک رهبری وظیفه مدار مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان تاثیر معناداری دارد.

فرضیه فرعی هفتم: سبک رهبری رابطه مدار مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان تاثیر معناداری دارد.

#### مدل مفهومی تحقیق

با توجه به ادبیات فوق و مطالعه تحقیقات پیشین، محقق به این نتیجه رسید که به منظور سنجش ارتباط دو متغیر سبک رهبری و تعهد سازمانی، با توجه به مشاهدات صورت گرفته از صندوق ضمانت صادرات ایران مدل مورد نظر در مورد سبک رهبری از رهیافت رفتاری و متشکل از سبک رهبری وظیفه مدار و سبک رهبری رابطه مدار و در مورد تعهد سازمانی از مدل مشهور آلن و میر متشکل از تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری قابل اقتباس است. در ارزیابی رابطه بین سبک رهبری و تعهد سازمانی مطالعات زیادی در پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی موجود است، اما در نظر گرفتن متغیر سومی به نام کانون کنترل به عنوان یک متغیر تعدیل گر نه تنها در هیچ یک از تحقیقات داخلی، بلکه تنها در تعدادی اندکی از تحقیقات خارجی مد نظر قرار گرفته است و این یک نقطه قوت برای مدل مفهومی این تحقیق به شمار می آید.



شکل ۱. مدل مفهومی (Davenport, 2010) (پژوهش)

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
 رتال جنب علوم انسانی

## روش شناسی پژوهش

### جامعه آماری

یکی از عواملی که همواره موجبات نگرانی صادرکنندگان را فراهم می‌آورد، وجود ریسکهای سیاسی و تجاری در روند صادرات آنها میباشد، چرا که تحقق هر یک از این ریسکها موجب عدم وصول وجه کالا و خدمات صادره از سوی آنها می‌گردد. عدم وصول به موقع مطالبات از خریداران خارجی در اغلب اوقات صادرکننده را در تنگنای مالی قرار داده و در نتیجه باعث ناتوانی وی در ایفای تعهدات مالی وی به اعتبار دهندگان داخلی و گاهی اوقات منجر به ورشکستگی کامل وی می‌گردد. در این راستا و به منظور تامین امنیت مالی صادرکنندگان ایرانی و در نتیجه توسعه موثر صادرات غیر نفتی کشور، صندوق ضمانت صادرات ایران بعنوان یکی از زیر مجموعه‌های وابسته به وزارت صنعت، معدن و تجارت با شخصیت مالی و حقوقی مستقل تاسیس گردید. این صندوق به پشتوانه حمایت‌های مالی دولت، علاوه بر پوشش ریسک‌های سیاسی و تجاری صادرات، با صدور انواع ضمانتنامه اعتباری، به تامین منابع مالی مورد نیاز صادرکنندگان نیز کمک می‌نماید.

همچنین لازم به ذکر است که نمونه‌های مورد مطالعه از جامعه آماری را بیشتر افراد تحصیل کرده (لیسانس ۴۶/۹ درصد و فوق لیسانس ۳۵/۸ درصد) و در رده سنی میانسال (۳۶-۴۵ سال معادل ۵۴/۵ درصد) و دارای سابقه خدمتی ۱۱ تا ۱۵ سال (۴۴/۵ درصد) تشکیل می‌دهند.

### روش تحقیق و ابزار گردآوری اطلاعات

از آنجا که در این پژوهش به بررسی و تجزیه و تحلیل رابطه بین سبک رهبری مدیران و تعهد سازمانی کارکنان پرداخته می‌شود لذا این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی است و با توجه به این که در این تحقیق با استفاده از ابزار پرسشنامه، سعی می‌شود که میزان و نوع روابط بین متغیرها، برای پاسخ به معضل و مسأله ای علمی در دنیای واقعی مورد بررسی قرار گیرد، لذا این تحقیق به لحاظ روش انجام کار از نوع پیمایشی می‌باشد. در این پژوهش جامعه آماری را مدیران و کارکنان صندوق ضمانت صادرات ایران به تعداد ۱۲۰ نفر تشکیل می‌دهند که بر اساس فرمول کوکران و در

سطح اطمینان ۰/۹۵، حجم نمونه ۹۲ نفر بدست آمد که بر اساس روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. برای گردآوری داده ها و اطلاعات مورد نیاز از ابزار پرسشنامه استفاده شد و بدین منظور پرسشنامه تعهد سازمانی پورتر، پرسشنامه توصیف رفتار رهبر و پرسشنامه کانون کنترل روتر مورد استفاده قرار گرفت. از آنجا که احتمال می رفت برخی از پرسشنامه ها برگردانده نشود، برای بدست آوردن تعداد داده های مناسب حدود ۱۰۰ پرسشنامه توزیع شد که نهایتاً تعداد ۹۲ مورد جمع آوری گردید. سپس اقداماتی جهت بررسی روایی و پایایی پرسشنامه ها به عمل آمد. جهت سنجش روایی یا اعتبار پرسشنامه علاوه بر استفاده از پرسشنامه های استاندارد، نظرات و اصلاحات اساتید صاحب نظر مدنظر قرار گرفت. همچنین پایایی پرسشنامه و سوالات مربوط به هر یک از مولفه ها با روش همسانی درونی شاخص آلفای کرونباخ صورت گرفت که نتایج آن در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. آلفای کرونباخ متغیرهای تحقیق

متغیر	تعداد سوال ها	آلفای کرونباخ	وضعیت
سبک رهبری	۱۳	۰/۸۸	مطلوب
تعهد سازمانی	۱۵	۰/۸۱	مطلوب
کانون کنترل	۱۰	۰/۷۹	مطلوب
آلفای کرونباخ کل تحقیق	۳۸	۰/۸۴	مطلوب

تجزیه و تحلیل های صورت گرفته با استفاده از نرم افزار SPSS حاکی از این بود که میزان آلفای کرونباخ برای تمامی سوالات پرسشنامه بیشتر از ۰/۷ به دست آمد که موید قابل پذیرش بودن سوالات پرسشنامه می باشد. لازم به ذکر است که هر قدر آلفای کرونباخ به عدد یک نزدیکتر باشد اعتبار سازگاری درونی بیشتر است. اعتبار های کمتر از ۰/۶۰، معمولاً ضعیف تلقی می شود، دامنه ۰/۷۰ قابل قبول و بیش از ۰/۸۰ خوب تلقی می شود.

### یافته‌های تحقیق

پیش از انجام آزمون فرضیه‌ها باید به آزمون نرمال بودن توزیع داده‌ها پرداخت. این امر کمک می‌کند که محقق بتواند آزمون آماری مناسب را جهت آزمون فرضیه‌ها انتخاب نماید. بدین منظور از آزمون کولموگروف- اسمیرنوف جهت تشخیص نوع توزیع داده‌ها استفاده شد که نتایج حاکی از نرمال بودن توزیع داده‌ها در هر سه سازه پژوهش یعنی سبک رهبری، تعهد سازمانی و کانون کنترل است. در نتیجه به دلیل نرمال بودن توزیع داده‌های متغیرها از آزمون‌های پارامتریک و نتیجتاً برای بررسی روابط معناداری بین متغیرهای اصلی و عوامل جمعیت شناختی از همبستگی استفاده شده است. با توجه به اینکه داده‌ها در سطح فاصله‌ای قرار دارند و همچنین توزیع داده‌ها از شکل نرمال تبعیت می‌کند، لذا از ضریب همبستگی پیرسون برای سنجش شدت و معناداری روابط استفاده شده است که در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. همبستگی پیرسون متغیرهای اصلی و متغیرهای جمعیت شناختی

متغیر	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
۱. سبک رهبری	۳/۴۲	۰/۵۷	۱						
۲. تعهد سازمانی	۳/۴۳	۰/۶۸	۰/۸۶**	۱					
۳. کانون کنترل	۱/۲۶	۰/۲۱	-۰/۵۸**	-۰/۲۶**	۱				
۴. جنسیت	۱/۴۶	۰/۴۹	-۰/۱۰	۰/۰۹	۰/۰۷	۱			
۵. سابقه خدمت	۲/۵۶	۱/۰۵	۰/۰۸	-۰/۱۸*	۰/۰۸	-۰/۱۱	۱		
۶. سن	۲/۷	۰/۵۷	۰/۰۵	۰/۱۴	۰/۰۲	۰/۱۲	۰/۷۷**	۱	
۷. تحصیلات	۴/۱۷	۰/۹۴	-۰/۱۳*	-۰/۲۰*	۰/۱۵**	۰/۱۶	-۰/۱۱*	-۰/۲۱*	۱

\*\*معناداری در سطح اطمینان ۹۹ درصد

\*معناداری در سطح اطمینان ۹۵ درصد

طبق جدول سبک رهبری با تعهد سازمانی ( $r = 0/86$ ،  $Sig < 0/01$ ) رابطه مثبت و معناداری دارد و با کانون کنترل ( $r = -0/58$ ،  $Sig < 0/01$ ) و با تحصیلات ( $r = -0/13$ ) رابطه منفی و معناداری دارد. تعهد سازمانی با کانون کنترل ( $r = -0/26$ ،  $Sig < 0/01$ )، سابقه خدمت ( $r = -0/18$ ،  $Sig < 0/05$ ) و با تحصیلات ( $r = -0/20$ ،  $Sig < 0/01$ ) رابطه منفی و معناداری دارد. همچنین کانون کنترل با تحصیلات ( $r = 0/15$ ،  $Sig < 0/05$ ) رابطه مثبت و معناداری دارد. و سابقه خدمت با سن ( $r = 0/77$ ،  $Sig < 0/01$ ) رابطه مثبت و معناداری دارد. و تحصیلات با سابقه خدمت ( $r = -0/11$ ،  $Sig < 0/01$ ) و سن ( $r = -0/21$ ،  $Sig < 0/05$ ) رابطه منفی و معنادار دارد. از آنجا که همبستگی به بررسی روابط به صورت جداگانه می‌پردازد، نمی‌توان به نتایج آن اکتفا کرد و تنها یک شناخت اولیه و کلی نسبت به وضعیت روابط مشخص می‌کند.

### تحلیل استنباطی داده ها

در هنگام محاسبه همبستگی پیرسون آثار سایر متغیرها حذف نمی‌شود و این آثار ممکن است بر رابطه دو متغیر تاثیر بگذارد، به همین دلیل و برای رفع این مشکل از همبستگی جزئی استفاده می‌کنیم. در واقع همبستگی جزئی، همبستگی میان دو متغیر با حذف اثرات سایر متغیرها است. بدین منظور با استفاده از همبستگی جزئی به آزمون فرضیه‌های اول تا چهارم پرداخته می‌شود.

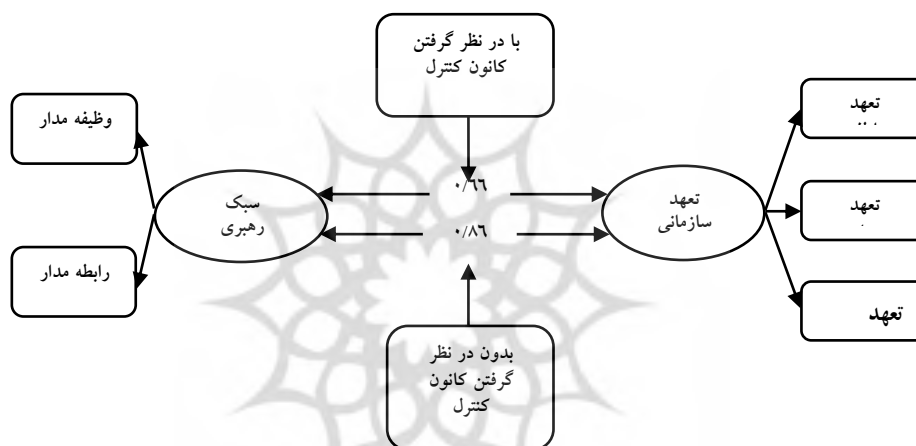
آزمون فرضیه اصلی: کانون کنترل کارکنان رابطه بین سبک رهبری مدیران و تعهد سازمانی کارکنان را تعدیل می‌کند.

جدول ۳. آزمون همبستگی جزئی فرضیه اصلی

نتیجه فرضیه	سطح معناداری	ضریب همبستگی	متغیرها	فرضیه اصلی
رد نمی‌شود	0/000	0/86	سبک رهبری و تعهد سازمانی	بدون در نظر گرفتن کانون کنترل
	0/000	0/66	سبک رهبری و تعهد سازمانی	با در نظر گرفتن کانون کنترل

با توجه به جدول ۳ با سطح معناداری (0/000) ضریب همبستگی بین دو متغیر

سبک رهبری و تعهد سازمانی (بدون در نظر گرفتن کانون کنترل به عنوان متغیر اثر گذار بر این رابطه) ۰/۸۶ در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی دار است. با در نظر گرفتن اثر متغیر کانون کنترل، همبستگی دو متغیر سبک رهبری و تعهد سازمانی معادل ۰/۶۶ خواهد بود که در سطح خطای ۱ درصد (سطح اطمینان ۹۹ درصد) معنی دار است به عبارت دیگر با وجود کانون کنترل شدت رابطه بین سبک رهبری و تعهد سازمانی کاهش پیدا کرده ولی جهت آن همچنان مثبت است. در نتیجه کانون کنترل توانسته است به میزان حدود ۲۰ درصد ( $\Delta r = 0/20$ ) رابطه بین سبک رهبری و تعهد سازمانی را تعدیل کند، در نتیجه فرضیه اصلی پذیرفته می شود.



شکل ۲. همبستگی جزئی فرضیه اصلی

خلاصه نتایج مبنی بر رد یا تأیید سایر فرضیات در جداول زیر آمده است.

### آزمون فرضیه‌های فرعی اول و دوم

با توجه به جدول شماره ۴، در فرضیه فرعی اول کانون کنترل توانسته است به میزان ۱۸ درصد رابطه بین سبک رهبری و تعهد سازمانی را تعدیل کند در نتیجه فرضیه فرعی اول پذیرفته می شود. اما ضریب همبستگی بین دو متغیر سبک رهبری رابطه مدار و تعهد سازمانی (بدون در نظر گرفتن کانون کنترل به عنوان متغیر اثر گذار بر این رابطه) ۰/۵۶ در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی دار است. با در نظر گرفتن اثر متغیر کانون کنترل، همبستگی دو متغیر سبک رهبری رابطه مدار و تعهد سازمانی معادل ۰/۵۵

خواهد بود که در سطح خطای ۱ درصد (سطح اطمینان ۹۹ درصد) معنی دار است ولی کانون کنترل نتوانسته است رابطه بین سبک رهبری و تعهد سازمانی را به میزان قابل توجهی تعدیل کند در نتیجه فرضیه فرعی دوم پذیرفته نمی شود.

جدول ۴. خلاصه یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه‌ها فرعی اول و دوم به کمک آزمون

همبستگی جزئی

فرضیه ها	عامل تعدیل گر	متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب همبستگی	سطح معناداری	نتیجه فرضیه
فرضیه فرعی اول	بدون کانون کنترل	سبک وظیفه مدار	تعهد سازمانی	۰/۸۵	۰/۰۰۰	رد نمی شود
	با کانون کنترل	سبک رابطه مدار	تعهد سازمانی	۰/۶۷	۰/۰۰۰	رد نمی شود
فرضیه فرعی دوم	بدون کانون کنترل	سبک وظیفه مدار	تعهد سازمانی	۰/۵۶	۰/۰۰۰	رد می شود
	با کانون کنترل	سبک رابطه مدار	تعهد سازمانی	۰/۵۵	۰/۰۰۰	رد می شود

آزمون فرضیه‌های فرعی سوم و چهارم

با توجه به جدول شماره ۵، مقدار ضریب همبستگی در بین کارکنانی که کانون کنترل درونی دارند ۰/۸۴ و در بین کارکنانی که کانون کنترل بیرونی دارند ضریب همبستگی ۰/۸۸ می باشد که نشان دهنده همبستگی مستقیم بین متغیر سبک رهبری و تعهد سازمانی در دو گروه کارکنان درونگرا و برونگرا می باشد. بنابراین فرضیه فرعی سوم و چهارم تحقیق تایید می شود.

جدول ۵. آزمون همبستگی فرضیه‌های فرعی سوم و چهارم

جامعه	متغیرها	ضریب همبستگی	سطح معناداری	نتیجه فرضیه
کارکنان با کانون کنترل درونی (فرضیه فرعی سوم)	سبک رهبری و تعهد سازمانی	۰/۸۴	۰/۰۰۳	رد نمی شود
کارکنان با کانون کنترل بیرونی (فرضیه فرعی چهارم)	سبک رهبری و تعهد سازمانی	۰/۸۸	۰/۰۰۰	رد نمی شود



### آزمون فرضیه‌های اصلی دوم و فرعی پنجم و ششم

در همبستگی جهت رابطه دو طرفه است و محقق نمی داند که کدام متغیر روی دیگری تاثیر گذار است. در صورتی که محقق جهت رابطه را بداند از تحلیل رگرسیون استفاده می کند. به منظور آزمون فرضیات اصلی دوم و فرعی پنجم و ششم از رگرسیون خطی ساده استفاده می کنیم که نتایج آن در جدول ۶ آمده است.

جدول ۶. خلاصه یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه‌ها به کمک رگرسیون خطی ساده

فرضیه ها	متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب همبستگی (R)	ضریب تعیین	مقدار بتا (β)	آماره (F)	سطح معناداری
فرضیه اصلی دوم	سبک رهبری	تعهد سازمانی	۰/۸۶	۰/۷۳	۰/۸۶	۱۸۹/۳۸	۰/۰۰۰
فرضیه فرعی پنجم	سبک رهبری و وظیفه مدار	تعهد سازمانی	۰/۸۵	۰/۷۲	۰/۸۵	۱۷۶/۳۸	۰/۰۰۰
فرضیه فرعی ششم	سبک رهبری رابطه مدار	تعهد سازمانی	۰/۵۶	۰/۳۱	۰/۵۶	۶۷/۳۸	۰/۰۰۰

همان طور که در جدول ۶ مشاهده می شود هر سه فرضیه فوق با توجه به مقدار آماره آزمون، مثبت بودن مقدار بتا ( ) و همچنین سطح معناداری، در سطح اطمینان ۹۹ درصد پذیرفته می شود.

### نتیجه گیری

با توجه به رابطه بین سبک رهبری مدیران و تعهد سازمانی کارکنان و اهمیت روز افزون ترک شغل و جابجایی کارکنان و هزینه‌های زیادی که این پدیده به سازمان تحمیل می کند، تعهد سازمانی یکی از موضوعات بسیار اساسی قلمداد می شود که می تواند موجبات موفقیت سازمان را فراهم کند. موضوع تعهد سازمانی متأثر از سبک رهبری مدیران است به گونه ای که شیوه های مدیریت و هدایت یک سازمان از نظر نحوه برخورد با همکاران و نوع نگرش مدیر نسبت به سازمان در عکس العمل ها و واکنش های درونی کارکنان موثر بوده و همین عکس العمل ها هستند که در نهایت، موجب ایجاد انگیزه برای کارکرد بهتر و یا از بین بردن میل و انگیزه به کار در کارکنان

و بالطبع مؤثر بر تعهد سازمانی آنها می‌شود.

اما تفکری که محقق را بر آن داشت که رفتار و نقش تعدیل‌کنندگی قانون کنترل به عنوان قانون اصلی مطالعه در این پژوهش مورد توجه قرار گیرد، بر پایه این نکته است که محققان دریافته‌اند برخی از افراد در برابر مشوق‌ها و تقویت‌کننده‌های بیرونی پاسخگو و علاقه‌مند نیستند. این موضوع نشان می‌دهد که اینگونه افراد (دارای قانون کنترل بیرونی) ممکن است به وجود رابطه بین رفتارها و پیامدهایشان (چه مثبت چه منفی) اعتقاد و باور نداشته باشند، در نتیجه احتمالاً در قبال اثرات خارجی واکنش کمتری از خود نشان می‌دهند. برعکس، افراد دارای قانون کنترل درونی اعتقاد دارند که لااقل بخشی از نتایج، ناشی از رفتارهای آنهاست. از این موضوع می‌توان فهمید که جهت قانون کنترل افراد می‌تواند در چگونگی واکنش و پاسخگویی آنها در برابر اقدامات سرپرستان (مثل سبک رهبری) تأثیرگذار باشد. بوش<sup>۱</sup> با حمایت از این ادعا، تأکید می‌کند که افراد با درجه بالایی از قانون کنترل درونی، بیشتر به موقعیت‌هایی جذب می‌شوند که فرصت‌های بیشتری برای کسب موفقیت در آنها وجود دارد، که متعاقباً این موضوع نشان دهنده آن است که درونی‌ها بسیار بیشتر در برابر سبک‌های رهبری پاسخگو و منفعل هستند.

در مجموع، اغلب نتایج بدست آمده در این پژوهش با نتایج حاصل از پژوهش‌های سایر محققان داخلی و خارجی مطابقت دارد. نتایج این مطالعه پژوهش‌های پیشین در این زمینه (از قبیل داوونپورت (۲۰۱۰)) را تأیید کرد که نشان می‌داد نگرش‌های پیروان و ویژگی‌های شخصیتی آنها تأثیر معناداری بر روی تعهد سازمانی آنها دارد. در حالیکه در مورد سبک رهبری رابطه مدار، فرضیه مرتبط با نقش تعدیل‌گر قانون کنترل رد شد، در مجموع با توجه به نتایج پیشنهاد می‌شود که تمایلات و نگرش‌های پیروان مورد توجه کافی مدیران قرار گیرد. همچنین نتایج این پژوهش یافته‌های پیشین محققانی چون ماتیو و زاجاک (۱۹۹۰)، دیکونتیس و سامرز<sup>۲</sup> (۱۹۸۷)، و باتمن و استراسر<sup>۳</sup> (۱۸۸۴) در زمینه ارتباط بین سبک رهبری و تعهد سازمانی را مورد تأیید و تصدیق قرار داد. در رابطه با رد شدن فرضیه فرعی دوم می‌توان با توجه به خصوصیات و ویژگی‌های

1- Bush

2- DeCotiis and Summers

3- Bateman and Strasser

مدیران رابطه مدار از جمله تاکید بر روابط بین افراد، توجه به نیازهای شخصی زیر دستان، و از همه مهمتر اینکه آنها می‌پذیرفتند که اعضای سازمان، تفاوت شخصی و فردی با یکدیگر دارند، دلایل و مواردی را عنوان کرد. استدلال محقق اینست که مدیرانی از صندوق ضمانت صادرات که سبک رابطه مدار را برگزیده اند، به تفاوتها و تمایزات موجود در نگرشها و ویژگیهای شخصیتی افراد درونگرا (دارای کانون کنترل درونی) و برونگرا (دارای کانون کنترل بیرونی) توجه کرده و متناسب با هر یک از شکل‌های کانون کنترل، رفتار مناسب و درخور توجه همان افراد را از خود بروز می‌دهند. بدین معنی که مثلاً در برخورد با افراد دارای کانون کنترل درونی، به صورت مشارکتی عمل کرده و کارهای چالش بر انگیز را به آنها واگذار و در تصمیم‌گیری‌ها آنها را مشارکت می‌دهند، اما با کارکنان دارای کانون کنترل بیرونی با سبک دستوری عمل می‌نمایند. این گونه است که نقش متغیر کانون کنترل بر رابطه بین سبک رهبری رابطه مدار و تعهد سازمانی کمرنگ و بی اثر جلوه می‌کند. در صورتیکه در مورد مدیران دارای سبک رهبری وظیفه مدار این مسأله با توجه به عدم توجه و شناخت آنها از کانون کنترل افراد مصداق پیدا نمی‌کند و مطابق با فرضیه فرعی اول، متغیر کانون کنترل افراد رابطه بین سبک رهبری وظیفه مدار و تعهد سازمانی را تا حدودی تعدیل می‌کند.

در مجموع صرف نظر از صحت و سقم نتایج این پژوهش، باید یادآور شد که اثر متغیر کانون کنترل کارکنان (جاج و بونو)<sup>۱</sup> (۲۰۰۱)؛ ایوب، روسائو و مورین<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) و سبک رهبری (هرسی و بلانچارد) (۱۹۷۷)؛ باس (۱۹۸۵)؛ و استاگدیل (۱۹۶۵) بصورت جداگانه بر روی تعهد سازمانی کارکنان توسط بسیاری از محققان مورد بررسی و اثبات قرار گرفته است. با توجه به این مسئله که پیروان به ناچار شکلی از کانون کنترل را دارا هستند و نیز آنها می‌بایست در محدوده خاصی از سبک‌های رهبری معینی کار نمایند، این دو متغیر مستقل مجبور به هم زیستی در درون محیط کار هستند. بنابراین ممکن است هر یک از این دو متغیر یکدیگر را تحت تأثیر قرار دهند. نظر به اینکه کانون کنترل یک عامل تعیین کننده مهم در چگونگی نگاه کارکنان به محیط اطرافشان است، عاقلانه و منطقی است که مدیران از چگونگی ادراک کارکنان

1- Judge & Bono

2- Aube, Rousseau & Morin

از سبک‌های رهبری خود با خبر باشند.

در پایان با توجه به مطالعات میدانی انجام شده در صندوق ضمانت صادرات و کسب تجربه در مورد روحیات و اظهار نظرهای کارکنان این سازمان و صرف نظر از نتایج آماری پژوهش، به نظر می‌رسد که سبک رهبری غالب مدیران سازمان دستوری بوده که این مسأله با توجه به ویژگی‌های شخصیتی و نگرش کارکنان که اکثراً دارای کانون کنترل درونی هستند، عدم رضایت شغلی آنها را به همراه داشته که در صورت وجود این مسأله، باید به مبحث تعهد سازمانی کارکنان به دیده تردید نگریست. در این صورت اگر مدیران سازمان موافق سبک دستوری در نوع مدیریت خود هستند، نایستی انتظار تعهد بالایی از کارکنان خود داشته باشند زیرا این مسأله با حس توفیق طلبی و سایر ویژگیهای افراد دارای کانون کنترل درونی منافات دارد. بدین منظور توصیه می‌شود که رهبران سازمان به ویژگی‌های رهبری رابطه مدار توجه کرده و راهکارهای زیر را مدنظر قرار دهند:

- مدیران باید به شناخت کانون کنترل کارمندان خود پرداخته و با توجه به نگرشها و ویژگیهای شخصیتی آنان، توانائی‌هایشان را در یک فرایند منظم رشد و توسعه دهند. کارمندانی که دارای سطح توانمندی فردی بالائی هستند، احساس تسلط بیشتری دارند، به ابتکار بیشتر دست می‌زنند، در کارهایشان احساس مسئولیت بیشتری می‌کنند و سریعتر یاد می‌گیرند و متعهدتر عمل می‌کنند.
- مدیران باید به کانون کنترل افراد به عنوان جهت فکری و نگرشی و ویژگی شخصیتی آنان توجه کرده و مطابق با آن، یکی از دو سبک وظیفه مدار و رابطه مدار را اتخاذ کنند.
- عوامل شخصی اثرگذار بر تعهد سازمانی پرسنل مورد بررسی قرار گرفته و علل سطوح پایین تعهد جهت ارائه راهکار، بررسی و مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد.
- 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.
- با توجه به اینکه از ویژگی‌های رهبران رابطه مدار، توانایی برقراری ارتباط با

زیردستان، توانایی و نشان دادن علاقه به زیردستان و تفویض اختیار به آنها است، در این محیط زیردستان احساس وابستگی و تعهد بیشتری به سازمان می‌کنند. به نظر می‌رسد این رهبران سبک‌هایی را بر می‌گزینند که محیط سازمانی را تحت تأثیر قرار دهند، اعضای سازمان وظایف خود را با موفقیت بیشتری انجام می‌دهند، و در نتیجه تعهد بیشتری نسبت به سازمان دارند.



## منابع

- امین بیدختی، علی اکبر. (۱۳۸۱)، بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان (عوامل مؤثر و بازدارنده)، مجله دانشکده علوم انسانی دانشگاه شیراز، شماره ۱.
- اشرفی، بزرگ (۱۳۷۵). تبیین عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی مدیران و کارشناسان شرکت ذغال سنگ البرز شرقی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت، تهران: دانشگاه تربیت مدرس.
- فیست، جس؛ فیست، گریگوری جی. (۱۳۹۱). نظریه‌های شخصیت. مترجم یحیی سید محمدی. تهران: نشر روان. (سال انتشار به زبان اصلی: ۲۰۰۸).
- کوشکی، شیرین و خلیلی فر، مهدی. (۱۳۸۹). نگرش مذهبی و منبع کنترل. فصلنامه اندیشه و رفتار، دوره‌ی چهارم، شماره ۱۵، ص ۳۷.
- علمی، محمود. برزی، عزیز محمد. (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین سبک مدیریت مدیران و تعهد سازمانی دبیران متوسطه آموزش و پرورش شهر بوکان. مجله جامعه‌شناسی، سال اول، شماره سوم، ص ۲۷-۵۵.
- مورهد گریفین. (۱۳۸۶). رفتار سازمانی. ترجمه مهدی الوانی، غلامرضا معمارزاده. تهران: نشر مروارید.
- مصدق راد، علی محمد. (۱۳۸۴). بررسی رابطه بین سبکهای رهبری مدیران و کارایی بیمارستانهای دانشگاهی شهر اصفهان، مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان. سال هفدهم، شماره ۴.
- هاجری، رضا. (۱۳۹۱). رابطه بین هوش عاطفی و رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.
- هرسی، پال؛ بلانچارد، کنث (۱۳۸۴). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه علی علاقه بند، تهران: امیرکبیر.
- Davenport, John. (2010). "Leadership Style and Organizational Commitment: The moderating role of locus of control". ASBBS Annual Conference: Las Vegas.
- Gautam T, Van Dick R, Wagner U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 301-315.
- Mavis Yi-Ching Chen, Yung Shui Wang, Vicky Sun, (2012), "Intellectual capital and organizational commitment: Evidence from cultural creative industries in Taiwan", *Personnel Review*, Vol. 41 Iss: 3 pp. 321 - 339
- Mc Graw, Phillipc. (2001). *Self matfers, Greathing your Life from the Inside Out*. UK: Simon & Schust, PP: 206-209.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. and Porter, L.W. (1979), The measurement of organizational commitment *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, pp. 224-47.
- Nicholas Hmid, (1994). P.self-monitoring, locus of control, and social Encounters of Chines and Newzeland students . *Journal of cross cultural*

*psychology*. PP: 353-368

Perra, B.M.(2000). Leadership:the key to quality outcomes. *Nurs Adm Q*,24(2):56-61.

Riketta, M. (2002).Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: A Meta Analysis, *Journal of Organizational Behavior*, No. 23, PP: 257-266.

Wenzel, S.L, Gender, Ethnic Group (1993): ad Home lessness and predictors of locus of control Among Job Training participants *The Journal of social psychology*, P: 4.

