

نقش میانجی ارزش اجتماعی ادراک‌شده در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و تعهد شغلی کارکنان سازمان فنی و حرفه‌ای

میرهادی مؤذن جمشیدی^۱، تورج حسن‌زاده ثمرین^۲، فضا فنبری قلعه رودخانی^{۳*}

تاریخ دریافت: ۹۵/۰۲/۰۲ تاریخ پذیرش: ۹۵/۰۷/۱۵

چکیده

پژوهش حاضر پیرامون بررسی نقش میانجی ارزش اجتماعی ادراک‌شده در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و تعهد شغلی صورت گرفته است. روش پژوهش، از نظر هدف، کاربردی و برحسب روش از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش، کلیه کارکنان سازمان فنی و حرفه‌ای استان گیلان (۴۵۹ نفر)، که با روش نمونه‌گیری تناسبی در دسترس (سه‌میه‌ای) و با استفاده از فرمول آماری کوکران تعداد ۲۳۱ نفر به‌عنوان حداقل حجم نمونه آماری تعیین گردید. داده‌های جمع‌آوری شده از طریق نرم‌افزار Smart-Pls 2 و روش بررسی معادلات ساختاری مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌ها نشان داد، علاوه بر تأثیر مثبت معنی‌دار متغیر رهبری تحول‌آفرین بر ارزش اجتماعی و متغیر ارزش اجتماعی بر تعهد شغلی و نقش واسطه‌ای ارزش اجتماعی، متغیر رهبری تحول‌آفرین در صورت عدم وجود متغیر میانجی نیز تأثیر مثبت معنی‌داری بر تعهد شغلی دارد و این نتایج دلالت بر نقش واسطه‌ای جزئی متغیر ارزش اجتماعی در رابطه بین این دو متغیر دارد. با توجه به این نتایج به مدیران پیشنهاد می‌گردد، ضمن تلاش در ایجاد توسعه‌های همسو با نظام مدیریت تحول‌گرا، در جهت رشد و بهبود ارزش‌های اجتماعی مشترک درون سازمان نیز گام بردارند. توجه به مسائلی نظیر برگزاری جلسات مشترک بین مدیران و کارکنان و نشست‌های هم‌اندیشی می‌تواند نقش مهمی در تغییر نگرش کارکنان داشته باشد. این امر آن‌ها را از سیاست‌های تحولی سازمان آگاه کرده و موجب بهبود ارزش‌های اجتماعی، مسئولیت‌پذیری و مشارکت آن‌ها در مسائل سازمانی می‌گردد و میزان تعهد شغلی آن‌ها افزایش خواهد یافت.

واژه‌های کلیدی: ارزش اجتماعی، تعهد شغلی، رهبری تحول‌آفرین، مسئولیت اجتماعی،

مشارکت اجتماعی

۱. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۳.* کارشناس ارشد، مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، رشت، گیلان، ایران.

مقدمه

نیروی انسانی مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها است. لذا باید در مورد بهبود کیفی آن سعی فراوان کرد اما این اقدام تنها شامل آموزش‌های تخصصی نمی‌شود، بلکه بهبود نگرش‌ها و تعدیل ارزش‌های افراد را نیز شامل می‌شود. یکی از مهم‌ترین این نگرش‌ها، تعهد شغلی کارکنان است (امیدی و همکاران، ۱۳۸۹). تعهد یک نگرش یا جهت‌گیری در سازمان است که هویت فرد در سازمان، وابستگی فرد به سازمان و تمایل افراد به اینکه انرژی و وفاداری خود را نسبت به سازمان نگهدارند، نشان می‌دهد (حسینی و همکاران، ۲۰۱۳). وجود نیروی انسانی متعهد، وجهه یک سازمان را در اجتماع، مهم جلوه داده و زمینه را برای رشد و توسعه سازمان فراهم می‌کند. چنین نیروهایی تمایل کمتری دارند که شغل خود را ترک کنند، اغلب کمتر غیبت می‌کنند و انگیزه بیشتری برای انجام کارهای خود در سطوح بالاتر دارند (بوشرا و همکاران، ۲۰۱۱).

با وجود اینکه، مطالعات بسیاری در بررسی مفهوم تعهد انجام شده است، هنوز این متغیر، چالش‌برانگیزترین مفهوم قابل پژوهش در رشته مدیریت رفتار سازمانی است (دیکسیت و بهاتی، ۲۰۱۲). بیشتر تحقیقاتی که در زمینه تعهد انجام شده، به مقوله تعهد سازمانی پرداخته است اما پژوهش حاضر تعهد را از جنبه شغلی آن بررسی می‌کند. اگرچه تعهد سازمانی، تعهد و وفاداری به ارزش‌های سازمانی است و بر تعهد بر کل سازمان دلالت دارد، اما تعهد شغلی مفهومی گسترده‌تر دارد و نوعی احساس مسئولیت در برابر دیگران (جامعه، همکاران، سازمان و نوع حرفه) است و می‌توان گفت تعهد به سازمان بخشی از تعهد شغلی کارکنان است که وجود آن در نهایت منجر به افزایش تعهد شغلی فرد می‌گردد (مصطفی نژاد، ۱۳۹۱). یکی از مهم‌ترین نظام‌های حاکم در نظام اجتماعی، نظام آموزش مهارتی است. نمی‌توان اهمیت و تناسب نظام مهارتی را برای آینده جوامع، کم‌ارزش شمرد و آن را فعالیتی در ردیف و موازی سایر فعالیت‌ها دانست. به تعبیر میتچل «اگر تنها یک عرصه از عرصه‌های حیات بشری نیازمند توجه به آینده باشد، آن عرصه، عرصه آموزش است» (محمودی،

1. Bushra & et al
2. Dixit & Bhati

۱۳۸۷). لیکن اکنون باید به این پرسش پاسخ داده شود که کفایت و کارایی نظام آموزش مهارتی، مستلزم عطف و توجه و تمرکز فکری و مادی بیشتر، روی کدام عنصر یا مؤلفه نظام آموزشی است. به بیانی دیگر، با پذیرش نقش تأثیرگذار نهاد آموزش مهارتی، کدام مؤلفه آن در درجه نخست اهمیت و اولویت قرار می‌گیرد. با دیدی همه‌جانبه‌نگر می‌توان نقش برخی عناصر از جمله نیروی انسانی را شاخص و برجسته کرد. نیروی انسانی سازمان فنی و حرفه‌ای کشور از آن جهت کارگزار و عامل اصلی و سیاست‌گذار به شمار می‌آید که اهداف اجرایی و نیز متعالی نظام آموزش مهارتی، در نهایت توسط وی محقق می‌شود و به منصفه ظهور می‌رسد.

از سویی، یکی از کلیدی‌ترین نگرش‌ها در حوزه منابع انسانی تعهد شغلی کارکنان است. در این بین، یکی از مسائل و مشکلات موجود در سازمان‌های داخلی کشور، پایین بودن تعهد شغلی افراد است (رمزگویان و حسن‌پور، ۱۳۹۲). وظیفه سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای در ایران، انجام فعالیت‌هایی است که فرد را برای احراز شغل، حرفه و کسب و کار آماده می‌کند و یا کارایی و توانایی او را در انجام امور افزایش می‌دهد. این سازمان باید به تربیت نیروهایی بپردازد که مورد نیاز بخش‌های تولیدی جامعه باشد. بنابراین، با توجه به نقش مؤثری که این سازمان می‌تواند در توسعه کشور به لحاظ صنعتی و اقتصادی داشته باشد، عملکرد آن حائز اهمیت است. این اهمیت باعث گردیده که عملکرد کارکنان این سازمان از ابعادی چون تعهد شغلی آنان مورد توجه برخی پژوهشگران و صاحب‌نظران قرار گیرد (امین‌بیدختی، ۱۳۸۳). سازمان فنی و حرفه‌ای به‌عنوان یک سازمان آموزش حرفه و کار، وظیفه مهمی را در کارآفرینی، توسعه اشتغال و ایجاد شغل‌های مولد دارد. مخاطبین و مراجعین این سازمان افرادی هستند که جهت یادگیری فنون و مهارت شغلی به این سازمان مراجعه می‌کنند. این مخاطبان به‌مثابه مشتریان این سازمان بوده و ایجاد رضایت و ارائه آموزش‌های با کیفیت به این گروه از افراد نقش مهمی را در جذب بیشتر آن‌ها و نهایتاً توسعه اشتغال در کشور دارد. وجود کارکنان متعهد در این سازمان است که می‌تواند منجر به دستیابی به اهداف این سازمان گردد. اگر کارکنان این سازمان از نظر میزان تعهد شغلی در سطح پایین باشند در نتیجه با عدم رضایت مراجعین و دانش‌آموختگان مواجه خواهند شد و از آنجایی که مهارت‌آموختگان

این سازمان نقش مهمی در پیشرفت هر کشور خواهند داشت، کشور با مشکلات عدیده‌ای روبرو خواهد شد. بر اساس نتایج حاصل از پژوهش‌های پیشین و با توجه به پیامدهای منفی ناشی از عدم تعهد در کارکنان، مسائل و مشکلاتی که در زمینه عدم تعهد شغلی کارکنان سازمان فنی و حرفه‌ای استان گیلان ممکن است به وجود آید عبارت‌اند از: ترک خدمت؛ غیبت زیاد؛ بی‌میلی به ماندن در سازمان؛ عدم انگیزه کافی برای انجام دادن کارها در سطوح بالاتر؛ کاهش بازدهی و عملکرد و ... بنابراین، لازم است عواملی که موجب افزایش متغیر عملکردی تعهد در کارکنان می‌گردند، شناسایی شوند.

از مطالعات و تحقیقات گذشته می‌توان دریافت، سبک رهبری سازمان یکی از عواملی است که نقش مهمی در افزایش یا کاهش تعهد و بهره‌وری افراد بازی می‌کند (اویورو و همکاران^۱، ۲۰۱۱). طبق شواهد موجود، رهبری تحول‌آفرین با نگرش‌ها و رفتارهای کاری هم در سطوح فردی و هم در سطوح سازمانی ارتباط مثبت دارد (آوولیو و همکاران^۲، ۲۰۰۴). رهبران تحول‌آفرین اعتقادات و نگرش‌های پیروانشان را تغییر می‌دهند و به زیردستان الهام می‌بخشند تا علایق خود را با بهبود سازمان همسو کنند (ریاض و حیدر^۳، ۲۰۱۰). در این راستا، همچنین، با مطالعه تحقیقات مختلف می‌توان دریافت که سبک رهبری تحول‌آفرین در شرایط مختلف با میانجی‌گری عوامل دیگری می‌تواند موجب افزایش عملکرد کارکنان گردد. دلیل انتخاب ارزش اجتماعی به‌عنوان متغیر میانجی بین متغیرهای فوق نیز، نتایج و نظریات پژوهشگرانی چون فلیسیو و همکارانش^۴ (۲۰۱۳) است. فلیسیو و همکارانش نشان دادند، رهبری تحول‌آفرین بر ارزش اجتماعی و عملکرد سازمانی مؤثر است. و از آنجایی که تعهد شغلی یکی از متغیرهای عملکردی به شمار می‌رود، این متغیر می‌تواند به‌عنوان میانجی در پژوهش حاضر در نظر گرفته شود. همچنین تحقیقات گذشته نشان دادند که ارزش‌ها بر کارکنان، سازمان و جامعه تمرکز می‌کنند تا در نهایت به کارایی سازمانی کمک کنند و

-
1. Obiwuru, & et al
 2. Avolio, & et al
 3. Riaz & Haider
 4. Felício, & et al

زمانی که ارزش‌های سازمانی با ارزش‌های فردی کارکنان همسو باشد، آن‌ها تمایل خواهند داشت که بهترین عملکرد را داشته باشند (کانچانا^۱، ۲۰۱۳).

بنابراین، با توجه به اهمیت موضوعات فوق و بررسی نقش ارزش‌ها در ارتباط بین سبک رهبری سازمان و تعهد شغلی کارکنان، پژوهش حاضر درصدد پاسخگویی به این سؤال است که آیا ارزش اجتماعی ادراک‌شده بین رهبری تحول‌آفرین و تعهد شغلی در سازمان فنی و حرفه‌ای استان گیلان، نقش میانجی دارد؟

تعهد شغلی^۲. تعهد یک نگرش 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 را نشان می‌دهد (خنیفر و همکاران، ۱۳۸۸). نورکرفت و نیل^۳ (۱۹۹۶)، تعهد را به‌عنوان نگرشی می‌دانند که وفاداری سازمانی کارکنان را منعکس می‌کند و فرآیندی است که به واسطه آن اعضای سازمانی تمایل خود را برای ماندن در سازمان و ادامه موفقیت‌های سازمانی بیان می‌کنند. مؤدی، پورتر و استیر^۴ (۱۹۸۲) نیز سه بعد از تعهد را توصیف کردند: همانندسازی با اهداف و ارزش‌های سازمان؛ تمایل به تعلق سازمان؛ اشتیاق برای تلاش در هم ذات‌پنداری سازمانی (تلا و همکاران^۵، ۲۰۰۷). اگرچه تعهد سازمانی، تعهد و وفاداری به ارزش‌های سازمانی است که متعلق آن است و بر تعهد بر کل سازمان دلالت دارد، اما تعهد شغلی مفهومی گسترده‌تر دارد و نوعی احساس مسئولیت در برابر دیگران (جامعه، همکاران، سازمان و نوع حرفه) است و می‌توان گفت تعهد به سازمان بخشی از تعهد شغلی کارکنان است که وجود آن در نهایت منجر به افزایش تعهد شغلی فرد می‌گردد. لاتهام و همکارانش^۶ (۲۰۰۸) نیز در تلاش برای ارائه تعریفی جامع پیرامون تعهد شغلی، بر شاخص‌هایی نظیر سرعت و دقت در انجام کار، وظیفه‌شناسی، پشتکار، رعایت نظم و انضباط، وقت‌شناسی، تلاش برای ارائه ایده‌های خلاقانه در انجام کار، دل‌بستگی عمیق به

-
1. Kanchana
 2. job commitment
 3. Northcraft & Neale
 4. Moday, Porter & Steer
 5. Tella, & et al
 6. Latham, & et al

شغل و احساس مسئولیت در برابر سازمان تأکید ورزیده‌اند. به باور آنان افراد برخوردار از «تعهد شغلی بالا» دارای ویژگی‌های زیر هستند:

- نظم و انضباط بالایی دارند؛
- روحیه شغلی و حرفه‌ای آن‌ها مثال‌زدنی است؛
- پیوسته می‌کوشند تا ارباب‌رجوع را راضی نگه دارند؛
- در پیشینه شغلی و حرفه‌ای آنان نشانی از تمرد، فرار از کار، غیبت طولانی و جز آن دیده نمی‌شود؛
- سازمان را متعلق به خود (هم ذات‌پنداری با سازمان) و خود را متعلق به سازمان می‌دانند؛
- قوانین را به‌دقت رعایت می‌کنند؛
- پشتکار بالایی دارند و شغل و کار خویش را با مهارت انجام می‌دهند؛
- در برابر دیگران منصفانه عمل می‌کنند (مصطفی نژاد، ۱۳۹۱).

ارزش اجتماعی ادراک‌شده^۱ در جوسازمانی امروزی «با ارزش‌ها، هر چیزی می‌تواند قابل دسترسی باشد؛ بدون ارزش‌ها هیچ چیزی نمی‌تواند به نتیجه برسد» (کانچانا، ۲۰۱۳). یکی از مهم‌ترین و مؤثرترین نویسنده‌ها در زمینه ارزش‌ها و سیستم ارزش روکیچ^۲ (۱۹۷۳) است که ارزش‌ها را به‌عنوان یک اعتقاد پایدار تعریف می‌کند (ونگ و چانگ^۳، ۲۰۰۳). تاکنون تلاش‌های بسیاری برای طبقه‌بندی ارزش‌ها و دسته‌بندی این مقوله کلی صورت گرفته است. از جمله نخستین طبقه‌بندی‌هایی که هنوز اعتبار و کاربرد فراوانی دارد تقسیم‌بندی ارزش‌ها بر مبنای پرسشنامه ارزش‌ها است که توسط آلپورت، ورنون و لیندزی^۴ در سال ۱۹۷۰ با الهام از نوشته‌های اسپرانگر به‌منظور شش حوزه‌ی اصلی رغبت‌ها و انگیزه‌های اساسی در زندگی فرد تهیه شده است. این شش حوزه شامل، ارزش‌های نظری، اقتصادی، زیبایی، اجتماعی، سیاسی و مذهبی است.

1. perceived social value
2. Rokeach
3. Wong & Chung
4. Alport, Vernon & Lindzey

ارزش‌های اجتماعی؛ در یک مفهوم ایده‌آل، معیار مشترک اکثریت یک جامعه و همه‌ی آن چیزهایی است که آن‌ها را به سمت جامعه برتر هدایت می‌کند. به بیان دیگر، ارزش‌های اجتماعی، اعتقادات و اصولی هستند که به وسیله اکثریت افراد یک جامعه پذیرفته شده‌اند. همچنین به ویژگی‌ها و الزامات اخلاقی که باید در یک جامعه باشد گفته می‌شود (ترکاهارامن^۱، ۲۰۱۴). ارزش‌های اجتماعی شامل: حس تعلق، وفاداری، حمایت، همکاری، صداقت، انصاف، مشارکت، مسئولیت، احترام، اعتماد و ... است (کانچانا، ۲۰۱۳). ارزش‌های اجتماعی می‌تواند بر اساس بینش فرد در یک جامعه و برداشت‌های ناشی از شناخت وی تغییر کند. این ارزش‌ها با توجه به میزان درک هر فرد، دارای اهمیت بوده و به همان میزان بر رفتار او تأثیر می‌گذارد. ارزش اجتماعی ادراک‌شده، احساس، برداشت و درک شخصی هر فرد از هر کدام از عوامل ارزشی همچون، مسئولیت اجتماعی و مشارکت اجتماعی را مشخص کرده و چارچوب ویژه‌ای برای آن‌ها تعیین می‌کند تا بدانند در هر موقعیتی چه نوع رفتارهایی از خود بروز دهند.

مسئولیت‌پذیری اجتماعی^۲، یک استراتژی مقابله‌ای برای پاسخگویی به نگرانی‌های اجتماعی، زیست‌محیطی و توسعه پایدار است. فورد^۳ (۱۹۸۵) مسئولیت‌پذیری اجتماعی را پیروی از قوانین اجتماعی و برآوردن انتظاراتی که جامعه از فرد دارد، تعریف می‌کند (فلاوندی و همکاران، ۱۳۹۳) و مشارکت اجتماعی^۴ بیانگر ارزیابی فرد بیانگر از ارزش اجتماعی خود است. کسانی که سطح مطلوبی از این بعد را دارا هستند، اعتقاد دارند که عضو مهمی در اجتماع هستند و چیزهای ارزشمندی برای ارائه به دیگران دارند. مشارکت اجتماعی نشان‌دهنده‌ی آن است که چگونه و تا چه حد افراد احساس می‌کنند که آنچه را در جهان انجام می‌دهند برای جامعه مهم و ارزشمند است و به‌عنوان کمک اجتماعی تلقی می‌شود (کییز و شاپیرو^۵، ۲۰۰۴).

-
1. Turkkaharaman
 2. social responsibility
 3. Ford
 4. social contribution
 5. Keyes & Shapiro

رهبری تحول‌آفرین^۱. این اصطلاح برای اولین بار توسط دانتون^۲ (۱۹۷۳) به کار رفت. برنز (۱۹۷۸) اولین کسی بود که مفهوم رهبری تحول‌آفرین را ارائه داد. او ادعا کرد رهبری زمانی تحول‌آفرین است که پیروان را به سطح بالاتری از اخلاقیات، انگیزش، عقاید و ادراک سوق می‌دهد (بوشرا و همکاران، ۲۰۱۱). رهبران تحول‌گرا به‌عنوان یک مدل برای پیروان خود هستند. آن‌ها قادرند که دید روشن از آینده ترسیم کنند و علایق کارکنانشان را با اهداف سازمانی همسو کنند و پیروان را برای رسیدن به این اهداف تشویق نمایند (عمران و همکاران^۳، ۲۰۱۳). این رهبران تلاش می‌کنند تا آگاهی پیروان را به‌وسیله متوسل شدن به عقاید و ارزش‌های اخلاقی مانند آزادی، عدالت، برابری، صلح، انسانیت و نه بر اساس هیجاناتی مانند ترس، حرص، حسادت یا تنفر افزایش دهند (کریشنا^۴، ۲۰۱۱). تئوری برنز به‌وسیله مفهوم رهبری تحول‌آفرین بس^۵ (۱۹۸۵) تقویت شد و عمومیت پیدا کرد. مطابق با تئوری برنز، بس رهبری تحول‌آفرین را به‌عنوان فرآیندی که به‌وسیله آن رهبران اعتماد، تحسین و احترام پیروان را جلب می‌کنند و پیروان را برمی‌انگیزانند تا فراتر از آنچه از آن‌ها انتظار می‌رود انجام دهند، تعریف کرد (پری و پروکتر تامسون^۶، ۲۰۰۲). بس و آولیو^۷ (۱۹۹۵) کار برنز را ادامه دادند و رهبری تحول‌آفرین را به چهار جزء تقسیم کردند: نقش کاریزماتیک، ملاحظه فردی، انگیزش الهام‌بخش و ترغیب ذهنی (بوشرا و همکاران، ۲۰۱۱). در نفوذ آرمانی^۸ یعنی اینکه رهبر به‌عنوان یک مدل برای پیروان خود است و فداکاری‌هایی برای کل گروه انجام می‌دهد. این نوع از رهبران سطح بالایی از اخلاق را دارا هستند و هر کاری برای تیم انجام می‌دهند (احمد و همکاران^۹، ۲۰۱۴)، در ترغیب ذهنی^{۱۰} رهبر پیروان را تحریک می‌کند تا با استفاده از قوه تخیل خود فکر کنند (علامه و داوودی،

1. transformational leadership
2. Downtown
3. Imran, & et al
4. Krishna
5. Bass
6. Parry & Proctor- Thomson
7. bass & Avolio
8. idealized influence
9. Ahmad, et al
10. intellectual stimulation

(۲۰۱۱). ترغیب ذهنی یعنی اینکه رهبر پیروان را برای حل مسائل به شیوه‌های نو و خلاق قادر می‌کند، انگیزش الهام‌بخش^۱ یعنی ترغیب و انگیزاندن پیروان به وسیله رهبران، برای دسترسی به اهداف به واسطه توصیف اهداف در حالات جذاب و پاداشی (احمد و همکاران، ۲۰۱۴). این عمل توصیف‌کننده رهبرانی است که از پیروانشان انتظارات بالایی دارند و به آن‌ها از طریق انگیزش، الهام می‌بخشند تا متعهد شوند و بخشی از چشم‌انداز مشترک سازمان باشند (میرمحمدی و رجائی، ۱۳۹۳) و ملاحظه فردی^۲ شامل توجه، تشویق و حمایت رهبران از پیروان است (احمد و همکاران، ۲۰۱۴). در این بعد، رهبران توسعه فردی و حرفه‌ای پیروانشان را افزایش می‌دهند (علامه و داوودی، ۲۰۱۱). این عامل نمایانگر مدیرانی است که جوی تیمی ایجاد می‌کنند که در آن با دقت به نیازهای یک‌یک پیروان توجه می‌کنند. رهبران به‌عنوان مشاور عمل می‌کنند در حالی که سعی به کمک کردن پیروان در جهت خود شکوفایی دارند. این رهبران ممکن است از تفویض به‌عنوان وسیله‌ای برای کمک به رشد پیروان توسط چالش‌های شخصی استفاده کنند (بس و آوولیو، ۲۰۰۴).

مقصود از سبک رهبری تحول‌گرا در این پژوهش آن نیست که چگونه مدیر یا رهبر رفتار کند بلکه مقصود آن است که چگونه دیگران و به‌ویژه زیردستان رفتار وی را درک می‌کنند و چیزی است که باید توسط دیگران درک شود.

تعهد به‌عنوان وابستگی عاطفی فرد و مشارکت در یک سازمان خاص است و سبک رهبری، یک عامل کلیدی فردی و سازمانی برای تعیین آن است. در این رابطه پژوهشگرانی چون شمیر و همکارانش^۳ (۱۹۹۸) نشان دادند که رهبران تحول‌آفرین قادرند بر تعهد پیروان به‌وسیله ارتقاء سطوح بالای ارزش درونی مرتبط با اهداف سازمانی، تأکید بر ارتباط بین تلاش پیروان و رسیدن به اهداف و به‌وسیله ایجاد سطوح بالاتری از تعهد فردی رهبر و پیروان با یک دید متداول از مأموریت و اهداف سازمانی، تأثیر بگذارند (آوولیو و همکاران، ۲۰۰۴). در این راستا، اندرو همکارانش^۴ (۲۰۱۷) نشان دادند، رهبری تحول‌آفرین و ارزش‌های فردی

1. inspirational motivation
 2. individualized consideration
 3. Shamir, & et al
 4. Endro, & et al

بر تعهد تأثیر معناداری دارد. سوویک^۱ (۲۰۱۷) نیز نشان داد ابعاد رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد مؤثر است. بوشرا و همکارانش (۲۰۱۱) نیز نشان دادند متغیر رهبری تحول‌آفرین به‌طور مثبت بر تعهد کارکنان مؤثر است. همچنین، آوولیو و همکارانش (۲۰۰۴) نیز تأثیر مثبت رهبری تحول‌آفرین بر تعهد را مورد تأیید قرار دادند و بیان کردند که رهبری تحول‌آفرین با تعهد در زمینه‌ها و فرهنگ‌های متفاوت، ارتباط مثبت دارد. در رابطه با تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین با ارزش‌های اجتماعی، فلیسیو و همکارانش (۲۰۱۳)، نشان دادند متغیر رهبری تحول‌آفرین بر ارزش‌های اجتماعی نظیر مسئولیت اجتماعی و مشارکت اجتماعی مؤثر است. همچنین، ام سی شین و ترویگلا یون^۲ (۲۰۱۰) نشان دادند سازمان‌های دارای مدیران موفق و مدیرانی که عملیاتی با تغییرات پیوسته انجام می‌دهند، پذیرش تغییر، یادگیری آسان‌تر، رفتار سازمانی چابک‌تر و مؤثرتری دارند. در رابطه با تأثیر ارزش‌های اجتماعی بر تعهد شغلی افراد نیز، با توجه به تحقیقات پژوهشگرانی چون کاظمی و عریضی (۱۳۹۰)، به نظر می‌رسد که ارزش‌ها در هر سطحی رابطه معناداری با انواع تعهد داشته باشند. همچنین، تحقیقات پژوهشگرانی چون فلیسیو و همکارانش (۲۰۱۳)، نشان داد که ارزش‌هایی چون ارزش‌های اجتماعی موجب افزایش متغیرهای عملکردی می‌گردد.

این پژوهش‌ها و مبانی نظری فوق، مبنایی شد تا فرضیه پژوهش به شرح ذیل تبیین گردد:
«ارزش اجتماعی ادراک‌شده بین رهبری تحول‌آفرین و تعهد شغلی کارکنان سازمان فنی

و حرفه‌ای استان گیلان، نقش میانجی دارد».

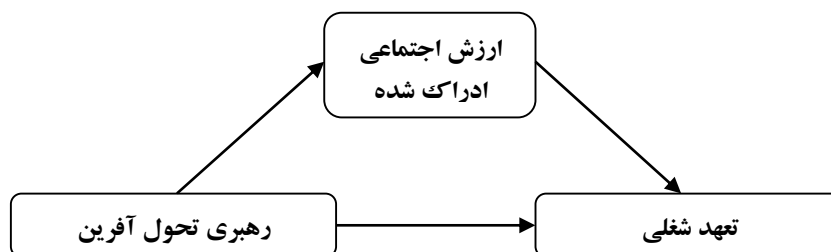
فرضیه فوق نیز، ترکیبی از سه فرضیه فرعی ذیل است:

- ۱- رهبری تحول‌آفرین بر تعهد شغلی اثر مثبت دارد.
- ۲- رهبری تحول‌آفرین بر ارزش اجتماعی ادراک‌شده اثر مثبت دارد.
- ۳- ارزش اجتماعی ادراک‌شده موجب ارتقاء تعهد شغلی می‌شود.

1. Savovic

2 MC Shane & Traviglione

بر اساس فرضیات ارائه شده فوق، مدل مفهومی این پژوهش به صورت زیر ارائه گردید:



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، از نوع پژوهش‌های کاربردی است و از نظر گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان سازمان فنی و حرفه‌ای استان گیلان به تعداد ۴۵۹ نفر است که با استفاده از فرمول آماری کوکران تعداد ۲۳۱ نفر به عنوان حداقل حجم نمونه آماری تعیین گردید. پرسشنامه‌ها با استفاده از روش نمونه‌گیری تناسبی در دسترس (سه‌میه‌ای) در بین کارکنان سازمان فنی و حرفه‌ای استان گیلان پخش شد و در نهایت ۲۳۵ پرسشنامه جمع‌آوری گردید. به منظور اندازه‌گیری و سنجش متغیرهای پژوهش، پرسشنامه‌ای شامل ۳۲ سؤال طراحی گردید که در بخش اول آن ۴ سؤال جمعیت‌شناختی و در بخش دوم ۲۸ سؤال برای سنجش متغیرهای پژوهش به کار گرفته شد. جهت سنجش متغیر رهبری تحول آفرین درک شده در چهار بعد نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظه فردی، از پرسشنامه بس و آوولیو (۱۹۹۷) استفاده شده است که شامل ۱۳ سؤال است، برای سنجش متغیر ارزش اجتماعی درک شده در دو بعد مسئولیت اجتماعی و مشارکت اجتماعی، از دو پرسشنامه کیزز^۱ (۲۰۰۴) برای سنجش بعد مسئولیت اجتماعی فرد و دنیسون^۲ (۲۰۰۹) برای بعد مشارکت اجتماعی کارکنان استفاده شد که شامل ۸ سؤال است و برای سنجش متغیر تعهد شغلی از پرسشنامه سوزان لینز^۳

1. Keyes
2. Denison
3. Susan Linz

(۲۰۰۳) استفاده شده که شامل ۷ سؤال است. به جهت اندازه‌گیری و سنجش پاسخ‌های بیان‌شده از طرف پاسخ‌دهندگان، از طیف لیکرت پنج گزینه‌ای استفاده شد که شامل گزینه‌هایی از کاملاً مخالف تا کاملاً موافق بود و برای ارزش‌گذاری آن‌ها به ترتیب اعداد ۱، ۲، ۳، ۴، ۵ به آن‌ها تعلق گرفت.

با توجه به ماهیت این پژوهش و در راستای تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌ها و جهت آزمون فرضیات از روش بررسی معادلات ساختاری بر مبنای حداقل مربعات جزئی^۱ (PLS) و نرم‌افزار Smart Pls 2 استفاده گردید. پی‌آل‌اس نگرشی مبتنی بر واریانس است و به‌عنوان یک مدل رگرسیونی است. محدودیت حجم نمونه ندارد و نمونه انتخاب‌شده می‌تواند برابر یا کمتر از ۳۰ نیز باشد (هیر و همکاران^۲، ۱۹۹۸). مدل‌یابی پی‌آل‌اس در دو مرحله انجام می‌گیرد، در اولین مرحله مدل اندازه‌گیری از طریق تحلیل‌های روایی و پایایی و تحلیل عاملی تأییدی بررسی می‌شود و در دومین مرحله مدل ساختاری به‌وسیله برآورد مسیر بین متغیرها و تعیین شاخص‌های برازش مدل بررسی می‌شود (هالند^۳، ۱۹۹۹). در مدل‌های مسیری پی‌آل‌اس، آزمون معناداری مسیرها از طریق روش خودگردان سازی یا بوت‌استرپ^۴ که روش بازنمونه‌گیری است، آزمون می‌شوند.

بررسی شاخص‌های روایی، پایایی و تحلیل عاملی تأییدی. جهت سنجش روایی محتوا از انجام مطالعات نظری، نظرخواهی از اساتید متخصص و پرسش‌های آزمون‌شده قبلی و جهت سنجش روایی صوری و مبهم نبودن سؤالات از نظرات افراد عادی و مرحله پیش‌آزمون استفاده شد. برای تعیین روایی پرسشنامه از روش تعیین شاخص میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) و روایی واگرا استفاده شد و برای تعیین پایایی پرسشنامه از روش پایایی مرکب (CR) در کنار آلفای کرونباخ استفاده شد.

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌گردد با توجه به اینکه میانگین واریانس استخراج‌شده برای تمامی متغیرها بزرگ‌تر از ۰/۵ بود روایی همگرایی مدل تأیید شد. ضرایب

1. partial least square
2. Hair, & et al
3. Hulland
4. Boot Strap

آلفای کرونباخ برای تمامی مؤلفه‌ها بزرگ‌تر از ۰/۷ است که نشان می‌دهد مدل از پایایی سازگاری درونی مناسبی برخوردار است. همچنین مقادیر مربوط به پایایی مرکب برای تمامی متغیرها بزرگ‌تر از ۰/۷ است؛ در نتیجه برازش مدل تأیید می‌شود و میزان بارهای عاملی برای تمامی گویه‌ها بیش از ۰/۷ بود که نشان‌دهنده مناسب بودن سؤالات تحقیق است.

جدول ۱. آلفای کرونباخ، پایایی مرکب، میانگین واریانس و بار عاملی

متغیر	سؤال	بار عاملی	متغیر	سؤال	بار عاملی
نفوذ آرمانی	۱	۰/۸۸	مسئولیت اجتماعی	۱۴	۰/۷۸
ضریب آلفا: ۰/۹۰	۲	۰/۹۰	ضریب آلفا: ۰/۸۳	۱۵	۰/۸۵
پایایی مرکب: ۰/۹۳	۳	۰/۸۵	پایایی مرکب: ۰/۸۸	۱۶	۰/۷۹
میانگین واریانس: ۰/۷۷	۴	۰/۸۷	میانگین واریانس: ۰/۶۶	۱۷	۰/۸۳
انگیزش الهام‌بخش	۵	۰/۸۸	مشارکت اجتماعی	۱۸	۰/۷۴
ضریب آلفا: ۰/۸۹	۶	۰/۹۲	ضریب آلفا: ۰/۸۹	۱۹	۰/۹۱
پایایی مرکب: ۰/۹۳	۷	۰/۹۰	پایایی مرکب: ۰/۹۲	۲۰	۰/۹۱
میانگین واریانس: ۰/۸۲	۸	۰/۹۱	میانگین واریانس: ۰/۷۸	۲۱	۰/۸۸
ترغیب ذهنی	۹	۰/۹۰	تعهد شغلی	۲۴	۰/۷۳
ضریب آلفا: ۰/۸۹	۱۰	۰/۹۰	ضریب آلفا: ۰/۸۸	۲۵	۰/۸۳
پایایی مرکب: ۰/۹۳	۱۱	۰/۹۰	ضریب آلفا: ۰/۸۸	۲۶	۰/۸۴
میانگین واریانس: ۰/۸۲	۱۲	۰/۹۲	پایایی مرکب: ۰/۹۱	۲۷	۰/۷۷
ضریب آلفا: ۰/۸۹	۱۳	۰/۹۰	میانگین واریانس: ۰/۵۹	۲۸	۰/۷۶
پایایی مرکب: ۰/۹۳					
میانگین واریانس: ۰/۸۲					

همچنین، در تحلیل PLS و بررسی روایی واگرا بر اساس روش فورنل و لارکر^۱ (۱۹۸۱)، مقدار جذر میانگین واریانس برای متغیرهای اصلی این تحقیق که در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، بزرگ‌تر از مقدار همبستگی میان متغیرها که در خانه‌های زیرین و سمت چپ قطر

1. Furnel & Larcker

اصلی قرار گرفته‌اند، بود و این به معنای آن است که شاخص‌های هر متغیر در تحقیق حاضر، همان متغیر را می‌سنجد. از این رو روایی واگرایی مدل تأیید شد.

جدول ۲. ماتریس سنجش روایی واگرا به روش فورنل و لارکر

تعهد	نفوذ ارمانی	انگیزش الهام‌بخش	ترغیب ذهنی	ملاحظه فردی	مشارکت اجتماعی	مسئولیت اجتماعی
تعهد	۰/۷۷					
نفوذ ارمانی	۰/۲۸	۰/۸۷				
ملاحظه فردی	۰/۳۵	۰/۵۲	۰/۹۱			
انگیزش الهام‌بخش	۰/۳۳	۰/۶۵	۰/۴۸	۰/۹۰		
ترغیب ذهنی	۰/۳۸	۰/۶۰	۰/۶۴	۰/۹۰		
مشارکت اجتماعی	۰/۲۲	۰/۱۱	۰/۰۷	۰/۱۱	۰/۸۷	
مسئولیت اجتماعی	۰/۵۴	۰/۳۵	۰/۳۴	۰/۳۵	۰/۲۲	۰/۸۱

یافته‌های پژوهش

شکل ۲، مدل آزمون را در نرم‌افزار smart-pls2 نشان می‌دهد. اولین معیار تشخیص رابطه بین سازه‌ها اعداد معناداری t است. همان‌طور که در شکل ۲ نیز نشان داده شده است، اگر مقدار این اعداد از $1/96$ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه بین سازه‌ها و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد است. معیار R^2 نیز برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد و نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا می‌گذارد. همان‌طور که در شکل ۲ نشان داده شده است، مقدار R^2 برای متغیر تعهد شغلی $0/31$ است و این بدین معناست که حدود $0/31$ از واریانس تعهد شغلی توسط رهبری تحول‌آفرین و ارزش اجتماعی ادراک‌شده تبیین می‌گردد. ضمناً مقدار برازش کل مدل نیز $0/412$ برآورد شده است که این مقدار حاکی از برازش مناسب مدل است (جدول ۳).

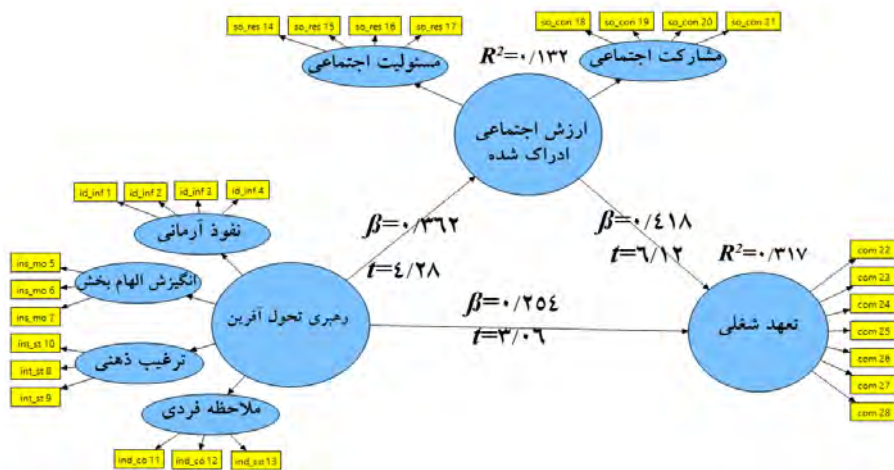
فرضیه اصلی پژوهش: «ارزش اجتماعی ادراک‌شده بین رهبری تحول‌آفرین و تعهد شغلی کارکنان سازمان فنی و حرفه‌ای استان گیلان، نقش میانجی دارد».

فرضیه فوق ترکیبی از سه فرضیه فرعی است. بنابراین جهت آزمون این فرضیه، فرضیه‌های فرعی زیر با استفاده از تکنیک معادلات ساختاری بر مبنای حداقل مربعات جزئی مورد بررسی قرار گرفت. فرضیه‌های مورد آزمون عبارت‌اند از:

- ۱- رهبری تحول آفرین بر تعهد شغلی اثر مثبت دارد.
 - ۲- رهبری تحول آفرین بر ارزش اجتماعی ادراک شده اثر مثبت دارد.
 - ۳- ارزش اجتماعی ادراک شده موجب ارتقاء تعهد شغلی می‌شود.
- همان‌طور که در جدول ۳ و شکل ۲ مشاهده می‌شود متغیر رهبری تحول آفرین با ضریب استاندارد شده ۰/۳۶۲ دارای تأثیر معنی‌دار مثبت بر متغیر ارزش اجتماعی ادراک شده است ($t > 1/96$)، همچنین متغیر ارزش اجتماعی ادراک شده با ضریب استاندارد شده ۰/۴۱۸ دارای تأثیر معنی‌دار مثبت بر متغیر تعهد شغلی است ($t > 1/96$). بر این اساس می‌توان پذیرفت که متغیر ارزش اجتماعی ادراک شده نقش واسطه را در تأثیرگذاری متغیر رهبری تحول آفرین بر متغیر تعهد شغلی دارد. ضمناً با توجه به اینکه مسیر مستقیم تأثیرگذاری رهبری تحول آفرین بر تعهد شغلی دارای ضریب استاندارد شده ۰/۲۵۴ به صورت معنی‌دار مثبت است ($t > 1/96$)، می‌توان نتیجه گرفت که متغیر ارزش اجتماعی ادراک شده به صورت واسطه‌ای جزئی در تأثیرگذاری رهبری تحول آفرین بر تعهد شغلی عمل می‌کند.

جدول ۳. آزمون فرضیه

GOF	تأیید یا عدم تأیید	P (sig)	آماره t	ضریب مسیر استاندارد	فرضیه
	تأیید	$P < 0/05$	۴/۲۸	۰/۳۶۲	رهبری تحول آفرین → ارزش اجتماعی
۰/۴۱۲	تأیید	$P < 0/05$	۶/۱۲	۰/۴۱۸	ارزش اجتماعی → تعهد شغلی
	تأیید	$P < 0/05$	۳/۰۶	۰/۲۵۴	رهبری تحول آفرین → تعهد شغلی



شکل ۲. مدل ساختاری فرضیه‌های تحقیق

بحث و نتیجه‌گیری

در محیط پرقاب‌ت کنونی، منابع انسانی زمانی به‌عنوان مزیت رقابتی برای سازمان محسوب می‌شود که منبعی کارآمد باشد. یکی از راه‌های کارآمد کردن کارکنان، ایجاد و تقویت تعهد شغلی در آنان است. چنانچه کارکنان با سازمان خود ارتباط عاطفی و حس تعلق شدیدی داشته باشند، با علاقه بیشتری مشغول به کار خواهند شد و عملکرد بالاتری خواهند داشت. بنابراین، ضروری است عواملی که موجب افزایش این متغیر عملکردی در کارکنان می‌شود، شناسایی شوند. هدف اصلی از این پژوهش، بررسی نقش میانجی‌گری ارزش اجتماعی ادراک‌شده در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و تعهد شغلی کارکنان سازمان فنی و حرفه‌ای بوده است. نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش نشان داد که متغیر رهبری تحول‌آفرین بر بروز ارزش‌های اجتماعی نظیر مسئولیت اجتماعی و مشارکت اجتماعی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد ($\beta = 0.36$). این نتایج با یافته‌های پژوهشگرانی چون فلیسیو و همکارانش (۲۰۱۳)، ام‌سی‌شین و ترویگلا یون (۲۰۱۰) و آوولیو و همکارانش (۲۰۰۴) همخوانی دارد. فلیسیو و همکارانش (۲۰۱۳)، تأثیر مثبت رهبری تحول‌آفرین بر ارزش اجتماعی را مورد تأیید قرار دادند. همچنین، ام‌سی‌شین و ترویگلا یون (۲۰۱۰) نشان دادند سازمان‌های دارای

مدیران موفق و مدیرانی که عملیاتی با تغییرات پیوسته انجام می‌دهند، پذیرش تغییر، یادگیری آسان‌تر، رفتار سازمانی چابک‌تر و مؤثرتری دارند. بنابراین عمل رهبر تحول‌آفرین به سمت تغییرات اجتماعی مثبت و خلق ارزش اجتماعی است. آوولیو و همکارانش (۲۰۰۴) نیز بیان کردند رهبری تحول‌آفرین با نگرش‌ها و رفتارهای کاری هم در سطوح فردی و هم در سطوح سازمانی ارتباط مثبت دارد (آوولیو و همکاران، ۲۰۰۴: ۹۵۱). بنابراین اگر هدف سازمان ارتقای ارزش‌های اجتماعی مثبت در بین کارکنان است، مدیران باید سعی کنند با نشست‌های هم‌اندیشی و آگاه کردن کارکنان از سیاست‌های تحولی سازمان و همچنین استقبال و حمایت از نظرات و ایده‌های کارکنان، ارزش‌های اجتماعی همچون مسئولیت‌پذیری در انجام وظایف و مشارکت در تصمیم‌های سازمانی را در آن‌ها تقویت کنند تا در کارکنان این احساس به وجود آید که فرصت رشد و ارتقاء و دستیابی به اهداف شغلی خود را دارند و در قبال سازمان و شغل خود احساس مسئولیت بیشتری کنند. زیرا عدم آگاهی نسبت به اهداف مهم و آتی سازمان و نبود حس مسئولیت‌پذیری کارکنان در سازمانی مانند سازمان فنی و حرفه‌ای، موجب بروز مسائلی از قبیل عدم رضایت مراجعین و مهارت آموزان خواهد شد و از آنجایی که مهارت آموختگان این سازمان نقش مهمی در پیشرفت هر کشور خواهند داشت، کشور با مشکلات عدیده‌ای روبرو خواهد شد.

همچنین، نتایج نشان داد متغیر ارزش اجتماعی نیز بر تعهد شغلی کارکنان مؤثر است ($\beta = 0/41$). در ارتباط با تأثیر مثبت ارزش اجتماعی ادراک شده بر تعهد شغلی، پژوهشگرانی چون آبوت، وایت و چارلز (۲۰۰۵) بیان کردند، اگر تمایل عمومی برای مطلوب شمردن ارزش‌ها وجود داشته باشد، بنابراین سازمان‌هایی که این ارزش‌ها را می‌پذیرند به افزایش انگیزش و عملکرد کارکنان دست می‌یابند. کاظمی و عریضی (۱۳۹۰) نیز در تحقیقات خود بیان کردند، ارزش‌ها در هر سطحی رابطه معناداری با انواع تعهد دارد. با توجه به نقش مثبت ارزش‌ها در خلق و افزایش تعهد شغلی در کارکنان، پیشنهاد می‌گردد مدیران سازمان ضمن توجه به پیامدهای معنوی و اخلاقی و تأکید بر بروز رفتارهای ارزشی، کارکنان را در پذیرش این‌گونه رفتارهای ارزشمند تشویق کنند و هنگام تصمیمات مهم سازمانی از مشارکت کارکنان و ایده‌های خلاقانه حمایت کافی به عمل آورند تا نگرش کارکنان نسبت به سازمان

تغییر کند و نسبت به اهداف سازمان و شغل خود تعهد داشته باشند. با توجه به این یافته‌ها پی می‌بریم، ارزش اجتماعی ادراک شده در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و تعهد شغلی نقش میانجی دارد. همچنین نتایج نشان داد که متغیر رهبری تحول‌آفرین به‌طور مستقیم و در نبود متغیر میانجی نیز بر تعهد شغلی کارکنان مؤثر است ($\beta = 0/26$). این نتیجه نیز با نتایج پژوهشگرانی چون بوشرا و همکارانش (۲۰۱۱) و آوولیو و همکارانش (۲۰۰۴) هم‌راستا است. بوشرا و همکارانش نشان دادند متغیر رهبری تحول‌آفرین به‌طور مثبت بر تعهد کارکنان مؤثر است. آوولیو و همکارانش (۲۰۰۴) نیز تأثیر مثبت رهبری تحول‌آفرین بر تعهد را مورد تأیید قرار دادند و بیان کردند که رهبری تحول‌آفرین با تعهد در زمینه‌ها و فرهنگ‌های متفاوت، ارتباط مثبت دارد. با توجه به تأثیر مستقیم و مثبت رهبری تحول‌آفرین بر تعهد شغلی کارکنان در سازمان فنی و حرفه‌ای استان گیلان، پیشنهاد می‌گردد برای افزایش تعهد بالاتر در کارکنان، مدیران سعی کنند هنگام بروز مشکلات و پیدا کردن راه‌حل برای آن‌ها، دیدگاه‌های همه کارکنان را مدنظر قرار دهند تا کارکنان خود را جزئی از سازمان بدانند، زیرا وقتی کارمندی خود را جزئی از سازمان خود تصور کند، ارتباط عاطفی و حس تعلق قوی‌تری با سازمان خود خواهد داشت و با علاقه بیشتری مشغول به کار خواهد شد. در نتیجه عملکرد بالاتری خواهد داشت.

با توجه به این یافته‌ها و ارتباط بین متغیرها و همچنین نقش مستقیم رهبری تحول‌آفرین در ایجاد و افزایش تعهد شغلی در کارکنان، نتیجه می‌گیریم ارزش اجتماعی ادراک شده به‌عنوان میانجی گر جزئی در ارتباط بین این دو متغیر عمل می‌کند. از آنجاکه کفایت و کارایی نظام آموزش مهارتی، نقش مؤثری در توسعه کشور به لحاظ صنعتی و اقتصادی دارد، بنابراین مدیران تحول‌گرای سازمان آموزش فنی حرفه‌ای باید به مسائلی همچون برگزاری جلسات مشترک بین خود و کارکنان و همچنین نشست‌های هم‌اندیشی و حمایت از ایده‌های خلاق را در رأس تصمیمات سازمانی قرار دهند. با توجه به نقشی که سازمان فنی و حرفه‌ای در ایجاد شغل‌های مولد و توسعه اقتصادی دارد، عدم توجه به عواملی که در بهبود تعهد شغلی کارکنان نقش دارند سبب بروز مشکلات جبران‌ناپذیری از جمله کاهش مراجعین، آموزش نادرست مهارت آموزان و ... خواهد شد. بنابراین، توجه به مسائلی نظیر

برگزاری جلسات مشترک بین مدیران و کارکنان و نشست‌های هم‌اندیشی می‌تواند نقش مهمی در تغییر نگرش کارکنان داشته باشد. این امر آن‌ها را از سیاست‌های تحولی سازمان آگاه کرده و موجب بهبود ارزش‌های اجتماعی، پذیرش مسئولیت‌پذیری و مشارکت آن‌ها در مسائل سازمانی می‌گردد و میزان تعهد شغلی آن‌ها افزایش خواهد یافت.

منابع

- امیدی، علیرضا، زارع، قاسم، صفری، سمیه. (۱۳۸۹). نقش واسطه‌ای توانمندسازی روان‌شناختی در ارتباط بین رهبری تحول‌گرا و تعهد سازمانی در سازمان تربیت‌بدنی، نشریه علوم حرکتی و ورزش، ۸ (۱۵)، ۸۲-۹۳.
- امین بیدختی، علی‌اکبر. (۱۳۸۳). نقش آموزش‌های فنی حرفه‌ای در توسعه خوداشتغالی در استان سمنان، پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی، ۴ (۱۶)، ۳۷-۵۰.
- قلاوندی، حسن، کبیری، افشار، سلطان‌زاده، وحید. (۱۳۹۳). رابطه مسئولیت‌پذیری اجتماعی و کار تیمی کارکنان دانشگاه ارومیه، جامعه‌شناسی کاربردی، ۲۵ (۵۳)، ۱۱۱-۱۲۰.
- رمزگویان، غلامعلی، حسن‌پور، کاووس. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین تعهد و عملکرد کارکنان در وزارت امور اقتصادی و دارایی، مجله اقتصادی، ۳ و ۴، ۳۳-۴۸.
- محمودی، محمد. (۱۳۸۷). ارزیابی عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان بنیاد شهید استان اصفهان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.
- مصطفی‌نژاد، حسن. (۱۳۹۱). بررسی عوامل مؤثر بر تعهد شغلی کارکنان فاتب، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، ۷ (۲)، ۲۳۸-۲۵۲.
- میر محمدی، محمد، رجائی، هادی. (۱۳۹۳). رابطه رهبری تحول‌آفرین و مسئولیت اجتماعی سازمان، فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۳ (۷۴)، ۱-۱۹.
- خنیفر، حسین، مقیمی، سید محمد، جندقی، غلامرضا، زروندی، نفیسه. (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین مؤلفه‌های اعتماد و تعهد سازمانی کارکنان (در سازمان‌های جهاد کشاورزی و آموزش و پرورش استان قم)، نشریه مدیریت دولتی، ۱ (۲)، ۳-۱۸.

کاظمی، ملیحه‌سادات، عریضی، حمیدرضا. (۱۳۹۰). رابطه تعهد سازمانی با نظام ارزشی کارکنان، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۳ (۷)، ۵۴-۷۵.

- Ahmad, F. Abbas, T. Latif, S and Rasheed, A (2014), Impact of Transformational Leadership on Employee Motivation in e Motivation in Telecommunication Sector, *Journal of Management Policies and Practices*, 2 (2), 11-25
- Allameh, S. M and Davoodi, S. M (2011), Considering transformational leadership model in branches of Tehran social security organization, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, 3131-3137.
- Allport, G. W. Vernon, P. E and Lindzey, G (1970), Study of Values, Boston:Houghton Mifflin.
- Avolio, B.J. Zhu, W and Koh, W (2004), Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance, *Journal of Organizational Behavior*, 25 (8), 951° 968.
- Bass, B. M and avolio, B. J (2004), Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionair, ca:consulting psychologists press.
- Bushra, F. Usman, A and Naveed, A (2011), Effect of Transformational eeeee ehhip nn mmllyee bbb aatiffectinn ddd Orgiii ztt iaaal Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan), *International Journal of Business and Social Scienece*, 2 (18), 261-267.
- Dixit, V and Bhati, M (2012), A Study about Employee Commitment and its impact on Sustained Productivity in Indian Auto-Component Industry, *European Journal of Business and Social Sciences*, 1 (6), 34° 51.
- Endro, S. Budiyanto, B and Suhermin, S (2017), 'The Influence of Transformational Leadership and Personal Value Toward Profession Commitment and Its Impact on Performance. *International Journal of Education and Social Science*, 4 (4), 20-27.
- Felício, J. A. Gonçalves, H. M. da Conceicao and Gonçalves, V (2013), Social value and organizational performance in non-profit social organizations: Social entrepreneurship, leadership, and socioeconomic context effects, *Journal of Business Research*, 66 (10), 2139-2146.
- Hair, J.F. Anderson, R. E. Tatham, R. L and Black, W.C (1998), Multivariate Data Analysis, upper saddle River: prentice Hall.
- Hassani, K. Boroujerdi, S. S and Sheikhesmaeili, S (2013), The effect of organizational citizenship behavior on organizational commitment, *Global Business Perspective*, 1 (4), 452-470.
- Hulland, J (1999), Use of partial least squire (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies, *strateg manage*, 20, 195-204.

- Imran, R. Fatima, A. Zaheer, A. Yousaf, I and Batool, I (2012), How to Boost Employee Performance: Investigating the Influence of Transformational Leadership and Work Environment in a Pakistani Perspective, *Middle-East Journal of Scientific Research*, 11 (10), 1455-1462.
- Kanchana, k (2013), Values that Make Employees more Valuable in the Organization ° A Conceptual Analysis, *International Journal of Educational Research and Technology*, 4 (4), 41-44.
- Keyes, C. L and Shapiro, A. D (2004), social well-being in the united states: A Descriptive Epidemiology, How healthy are we.
- Krishna, Y. R (2011), Effects of Transformational Leadership on Team Performance, *Int.J.Buss.Mgt.Eco.Res.*, 2 (1),152-157.
- McShane, S and Travaglino, T (2010), Organizational behaviour on the pacific rim, Sydney Australia: McGraw-Hill Irwin.
- Obiwuru, T. C. Okwu, A. T. Akpa, V. O and Nwankwere, I. A (2011), Effects Of Leadership Style On Organizational Performance:A Survey Of Selected Small Scale Enterprises In Ikosi-Ketu Council Development Area Of Lagos State, Nigeria, *Australian Journal of Business and Management Research*, 1 (7), 100-111.
- Parry, K. W. Proctor-Thomson, S. B (2002), Perceived Integrity Of Transformational Leaders In Organizational Setting, *Journal of Business Ethics*, 35 (2), 75-96.
- Riaz, A and Haider M. H (2010), Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction, *BEH - Business and Economic Horizons*, 1, 29-38.
- Savovic, S (2017), The Impact of the Dimensions of Transformational Leadership on the Post-Acquisition Performance of the Acquired Company. *Economic Horizons*, 19 (2), 97-109.
- Shamir, B. Zakay, E. Breinin, E and Popper, M (1998), Correlates of transformational leadership behavior in military units: unit characteristics and organizational form., *Academy of Management Journal*, 41, 387-409.
- Tella, A. Ayeni, C. O and Popoola, S. O (2007), Work Motivation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria, *Library Philosophy and Practice*, 9 (2), 13-29.
- Turkkaharaman, M (2014), Social values and value education, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, 633-638.
- Wong, C. K and Chung, K. H (2003), Work Values of Chinese food service managers, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15 (2), 66-75.