

ارائه مدلی برای ارتقاء سطح تعهد سازمانی رؤسا و مدیران واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی

بر اساس الگوهای رهبری، سبک‌های شناختی و منابع کنترل

**Developing a model for prediction of the organizational commitment in Islamic  
Azad university branch administrators and managers by leadership patterns,  
cognitive styles and locus of control**

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۵/۲۴، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۳۹۴/۱۰/۱۶، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۴/۱۱/۱۱

**M. kalantari. (Ph.D)**

مهدی کلاتری<sup>۱</sup>

**Abstract:** Aim of present study was developing a model for promotion of organizational commitment of I A U branches administrators and managers a randomly selected sampler of 198 administrators and managers of IAU were completed the cognitive styles inventory T organizational commitment and researcher-made questionnaire of leadership patterns. The analyses of collected data by MR show that it is permissible to develop a moder for predicting and promoting of organizational commitment according to leadership pattern cognitive styles and locus of control. The results of path analysis shows there is a direct and undirect relationships between among variables with an organizational commitment. Beta coefficients for internal, external and beucratic leadership patterns negative ( $B = 0.00$ ,  $p < 0.001$ ), but for analytical intellectual style ( $B = 0.565$ ,  $p < 0.05$ ), internal locus control ( $B = -0.3611$ ,  $p < 0.05$ ), political leadership style ( $B = 0.239$ ,  $p < 0.05$ ) significant and can predict organizational commitment among IAU administrators and managers.

**Key word:** leadership pattern, cognitive styles, locus of control, organizational commitment

**چکیده:** هدف پژوهش حاضر، ارائه مدلی برای ارتقاء سطح تعهد سازمانی رؤسا و مدیران واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی است. روش پژوهش بر پایه مفروضه‌های پژوهش‌های همبستگی و با اجرای پرسشنامه‌های سبک شناختی (CSI)، منبع کنترل (راتر، ۱۹۷۸)، تعهد سازمانی (ماودی و همکاران، ۱۹۷۹)، و پرسشنامه محقق-ساخته الگوهای رهبری روی ۱۹۸ نفر به‌عنوان نمونه آماری از مجموع ۴۲۵ نفر از رؤسا و مدیران واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی که با روش تصادفی چندمرحله‌ای انتخاب شده بودند، اطلاعات لازم جمع‌آوری شد. به‌طور کلی، نتایج آزمون‌های رگرسیون چندگانه و تحلیل مسیر نشان می‌دهند که براساس الگوهای رهبری، سبک‌های شناختی و منابع کنترل می‌توان مدلی را برای پیش‌بینی و ارتقای سطح تعهد سازمانی ارائه کرد. نتایج تحلیل مسیر نیز حاکی از ارتباط مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای یاد شده با تعهد سازمانی است. و ضرایب بتا نشان داد که متغیرهای منبع کنترل درونی، منبع کنترل بیرونی و سبک رهبری دیوان‌سالاری منفی ولی متغیرهای سبک تفکر تحلیلی ( $P < 0.05$  و  $\beta = 0.565$ )، منبع کنترل درونی ( $P < 0.05$  و  $\beta = 0.361$ )، سبک رهبری سیاسی ( $P < 0.05$  و  $\beta = 0.239$ ) معنی‌دار بوده و می‌توانند پیش‌بینی‌کننده سطح تعهد سازمانی رؤسا و مدیران باشد و پیشنهاد می‌شود سیاستگذاران دانشگاه آزاد اسلامی در انتخاب روسای دانشگاه‌ها از نتیجه این پژوهش استفاده کنند.

**کلید واژه‌ها:** سبک‌های رهبری، سبک‌های شناختی، منابع کنترل، تعهد سازمانی

## مقدمه

یکی از مهم‌ترین کوشش‌های انسانی مدیریت است و در این میان، مدیریت بر نظام‌های آموزشی و از جمله دانشگاه‌ها از اهمیت بسزایی برخوردار است (راولی، ۲۰۰۴)<sup>۱</sup>. دانشگاه نهاد حیاتی در فرایند توسعه هر ملتی محسوب می‌شود، نهادی که تسهیل‌گر توسعه اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی جامعه است (ساباجیان، ۲۰۰۳ به نقل از نورشاهی، ۱۳۸۵)<sup>۲</sup>. با توجه به آن‌که مدیران دانشگاه‌ها از مهره‌های اصلی و هسته عمده تصمیم‌گیری در مراکز آموزش عالی محسوب می‌شوند، لذا، توجه به مهارت و قابلیت‌های مدیریتی آنان و تقویت آن، به میزان چشم‌گیری بر موفقیت نظام آموزش عالی کشور تأثیرگذار است. به اعتقاد پیتر دراکر موفقیت سازمان‌ها در عصر حاضر به قابلیت<sup>۳</sup> مدیریتی مدیران سازمان‌ها وابسته است. کسب این قابلیت‌ها صرفاً از طریق کسب دانش و معلومات حرفه‌ای حاصل نمی‌شود، بلکه مستلزم توسعه همه‌جانبه مدیران در ابعاد مهارتی، شخصیتی و تحول در نگرش و رفتار آن‌ها است (غفاریان، ۲۰۰۰ به نقل از آراسته، ۱۳۸۷)<sup>۴</sup>.

قابلیت یک ویژگی فردی است که در عملکرد موفقیت‌آمیز فرد و دستیابی به نتایج سازمانی نقش مهمی دارد و در برگزیده دانش، مهارت، توانایی و هم‌چنین، سایر ویژگی‌ها همانند ارزش، انگیزش، نوآوری و خودکنترلی است (مرسی، ۲۰۰۵)<sup>۵</sup>. قابلیت متمایز از شرایط لازم شغلی است؛ قابلیت به‌عنوان صفت برای افراد قلمداد می‌شود که به‌نوعی سرمایه انسانی یا منبع انسانی فرد است و در بهره‌وری متجلی می‌شود، اما شرایط لازم شغلی به‌عنوان الزامات خاص هر شغل مطرح هستند (وروم، ۲۰۰۷)<sup>۶</sup>. دیوید مک کلند، به‌عنوان اولین فردی که اندیشه قابلیت را در ادبیات منابع انسانی وارد کرده است، قابلیت را ویژگی زیر بنایی فرد می‌داند که به عملکرد اثربخش یا عالی فرد در کار منتج می‌شود (دایننگ، چنگ و مور، ۲۰۰۲ به نقل از نورشاهی)<sup>۷</sup>. وی در پژوهش‌های خود دریافت که یافته‌ها و نمره‌های هوش افراد قادر به پیش‌بینی موفقیت‌کاری آن‌ها نیست، بلکه میزان اثربخشی افراد در وظایف محول شده تحت تأثیر قابلیت‌های فردی آن‌ها قرار دارد (برافی و کیلی، ۲۰۰۵ به نقل از حسن مرادی)<sup>۸</sup>. بویاتریس

1. Rowely
2. Sabbaghiyan
3. cometency
4. Ghafarian
5. Merssey
6. vrom
7. Dainty, Cheny & Moore
8. Brophy and Kiely

ارائه مدلی برای ارتقاء سطح تعهد سازمانی رؤسا و مدیران واحدهای دانشگاه آزاد...

(۱۹۸۲)، با مبنا قرار دادن تحقیقات مک کلند، کلمه مدیر با قابلیت<sup>۱</sup> را در حوزه مدیریت رایج ساخت. مدل معرفی شده از سوی بویاتزیس در برگیرنده توانایی‌های رفتاری آگاهانه و ناآگاهانه فرد در کار است. وی بر ارتباط متقابل عملکرد اثربخش شغل با قابلیت‌ها فردی، مقتضیات شغل و محیط سازمانی تأکید می‌کند. بر طبق این مدل، عملکرد اثربخش در یک شغل زمانی محقق می‌شود که هر سه جزء مدل با یکدیگر سازگار باشند. بویاتزیس در تحقیقات خود ۱۲ قابلیت در شش دسته و همچنین، هفت قابلیت پایه‌ای<sup>۲</sup> مؤثر بر موفقیت مدیران را شناسایی کرد. وی بین دو سطح از قابلیت‌های پایه‌ای و عالی<sup>۳</sup> تمایز قائل بود. منظور از قابلیت‌های پایه‌ای همان قابلیت‌های لازم و ضروری همانند قابلیت دانستن، مهارت، انگیزش و مهارت‌های کلی اجتماعی برای انجام دادن کار است، اما قابلیت‌های عالی به عملکرد عالی افراد منجر می‌شوند.

اسکرودر (۲۰۰۶)<sup>۴</sup> نیز تحقیقات بویاتزیس<sup>۵</sup> را دنبال کرد و بر ارتباط بین قابلیت‌های فردی، بافت کار و محیط سازمانی برای موفقیت تأکید داشت. وی محیط داخلی و خارجی سازمان را متمایز از هم دانست و سه سطح قابلیت زیر را مطرح کرد :

- قابلیت‌های سطح اول که مشتمل بر ویژگی‌های فردی است؛
- قابلیت‌های دانش و مهارت‌های پایه‌ای مورد نیاز برای اجرای وظایف [همانند قابلیت‌های پایه‌ای معرفی شده در مدل بویاتزیس]؛
- قابلیت‌های عملکرد بالا که مجموعه رفتارهای نسبتاً پایدار هستند که به عملکرد تیمی بالا در محیط‌های بسیار پیچیده منجر می‌شوند.

دالویکز<sup>۶</sup>، یکی از صاحب‌نظران مدیریت، قابلیت‌های مدیریتی را به شش دسته از قابلیت‌های ذهنی، شخصی، ارتباطی، بین فردی، رهبری و جهت‌دهی نتایج تقسیم می‌کند (لیورسون، ۲۰۰۰ به نقل از آراسته)<sup>۷</sup>.

اسپنسر و اسپنسر (۲۰۰۷)<sup>۸</sup> نیز قابلیت‌های مدیریت را به شرح زیر دسته‌بندی می‌کنند:

- قابلیت‌های پایه‌ای که مشتمل بر دانش و مهارت‌های پایه‌ای است و افراد برای حداقل کارایی به آن‌ها نیازمندند؛

1. The component manager
2. Threshold competency
3. Competency
4. Sckeroder
5. Boyatzis
6. Dalviks
7. Liverson
8. Spenser and Spenser

- قابلیت‌های عالی که عامل تمایز عملکرد متوسط از عالی است؛

قابلیت‌های مدیریتی معرفی شده از سوی اسپنسر و اسپنسر عبارت‌اند از: تأثیر و نفوذ، جهت‌یابی، دستیابی به موفقیت، کار تیمی و مشارکت، تفکر تحلیلی، نوآوری، توانمندسازی دیگران، اعتماد به نفس، هدایت و رهبری، جستجوی اطلاعات و رهبری تیم. به اعتقاد آنها در یک نگاه کلی تمام مدیران در تمام سطوح سازمانی نیازمند قابلیت‌های مشترکی برای کسب موفقیت هستند (روبوتم، ۲۰۰۳).<sup>۱</sup>

اخیراً دانشگاه‌ها شاهد چالش‌های زیادی در سطوح مختلف مدیریت با ابعاد جدیدی بوده‌اند. نتایج یک گزارش در یک دانشگاه در شمال کشور انگلستان، نشان داد که مدیران هیچ‌گونه آموزش مدیریتی نداشته و هیچ مسئولیت‌پذیری نیز در آن‌ها مشاهده نشده است. یافته‌های این پژوهش نشان داد که دو نکته مهم در مدیریت عبارت است از نگرستن به نقش مدیریتی و تجربه مدیریتی است که در گذشته به آن توجه نمی‌شد (آدریان الی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴ به نقل از نورشاهی، ۱۳۸۷).

اداره امور دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی، احتمالاً مهم‌ترین و پیچیده‌ترین مسئله در آموزش عالی است. در دنیایی که به سرعت در حال تغییر است و منابع آن ثابت و یا در حال کاهش است، نباید در دانشگاه صرفاً بر مسائل اجرایی تأکید گردد، بلکه باید به اداره امور آن نیز توجه شود به طوری که دائماً با محیط علمی و اجتماعی سازگار شود، بدون این‌که از مسئولیت خود غافل بماند. شواهد نشان می‌دهد که اگر دانشگاه‌ها می‌خواهند بازیگران اصلی دنیای علم و دانش باقی بمانند، نمی‌توانند هم در شرایط سنتی بسر برند و هم به روزهای بهتر دل ببندند. انتظار این است که تغییر یابند و می‌بایست این کار را خود به تنهایی انجام دهند. در چنین شرایطی نیاز به رهبری قدرتمند حس می‌شود. اما در دانشگاهی که اهمیت و استعدادها، خلاق، برخلاف دیگر نهادهای بشری، در قاعده هرم (هیات علمی، دانشجویان دوره تحصیلات تکمیلی، دانشجویان سطوح بالای کارشناسی) قرار دارد، چگونه باید اداره شود؟ اگرچه الگوی دیوان‌سالاری اطلاعات وسیعی را برای شناخت بیشتر آموزش عالی در اختیار ما قرار می‌دهد، اما به خاطر تضاد و قدرت و اختیاراتی که در مراکز آموزش عالی وجود دارد، الگوی سیاسی می‌تواند در کنار الگوی دیوان‌سالاری راهگشا تر باشد. این الگو بر شناخت بیشتر نسبت به گروه‌های ذینفع تکیه دارد و به خاطر فرایندهای سیاست‌گذاری و متعهد کردن سازمان به مجموعه‌ای از اهداف و راهبردها می‌اندیشد. تصمیم‌های سیاسی در این الگو مهم تلقی می‌شوند و می‌توانند آینده

1. Robotam
2. Adrian Eley

ارائه مدلی برای ارتقاء سطح تعهد سازمانی رؤسا و مدیران واحدهای دانشگاه آزاد...

دانشگاه را رقم بزنند. رهبری در الگوی سیاسی در نقش یک واسطه و مذاکره کننده میان افراد گروه‌های ذینفع ظاهر می‌شود. برخلاف رهبران دیوان‌سالار دانشگاهی که گاهی با مشت‌های آهنین سازمان را هدایت می‌کنند، رهبران در این الگو نقش سیاسی را در جهت جلب گروه‌ها و تشکیل ائتلاف ایفا می‌کنند. هم‌چنین، برخلاف رهبران دیوان‌سالار که در بالای هرم سازمانی قرار دارند، رهبران سیاسی در میان گروه‌های ذینفع برای مذاکره، ایجاد ائتلاف و جلب نظرهای آنان فعالیت می‌کنند.

الگوی مشارکتی اعتقاد دارد که تصمیم‌گیری دانشگاهی نباید مبتنی بر جایگاه سلسله مراتبی باشد. ماهیت مراکز آموزش عالی به نحوی است که فرایندهای تصمیم‌گیری در آن، باید با مشارکت هیئت علمی صورت گیرد. متون مربوط به نحوه اداره مراکز آموزش عالی به شدت از الگوی اجماع حمایت می‌کنند. این الگو بر این موضوع تاکید دارد که افراد متخصص باید توانایی و فرصت تصمیم‌گیری داشته باشند، به‌ویژه از آزادی علمی برخوردار باشند. در مجموع، الگوی اجماعی به‌عنوان بهترین روش اداره یک نظام آموزش عالی توصیه شده است. وقتی که متخصصان در نظام‌های دیوان‌سالاری و سیاسی سازمان‌دهی می‌شوند، احتمالاً ساختارهایی جداگانه و موازی ایجاد می‌کنند که به‌کلی مخالف نظام سلسله‌مراتبی و سیاسی مدیریتی هستند. توصیه شده است که به‌جای نظام سلسله‌مراتبی قدرت، اختیارات و مقررات، از مصاحبت افراد بهره‌جسته شود (آراسته، ۱۳۸۳).

مطالعات سبک‌های شناختی از اواخر دهه ۱۹۵۰ و اوایل دهه ۶۰ آغاز و مدل‌های نظری - مفهومی زیادی درباره آن ارائه شده است. سبک شناختی شیوه‌ای است که فرد دوست دارد و ترجیح می‌دهد با آن به پردازش اطلاعات به‌دست آمده خود بپردازد. در مجموع سه رویکرد اصلی در این مطالعات قابل شناسایی است: رویکرد شناخت محور، رویکرد شخصیت‌محور و رویکرد فعالیت‌محور (بالیکس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). در رویکرد شناخت‌محور و از منظر رفتارهای مدیریتی اولین بار روبی<sup>۲</sup> و ناگارت (۱۹۹۰) در مقاله‌ای با عنوان "ذهن‌ها و مدیران" به بیان نقش یا تاثیر مفهوم دو رویه‌ای بودن روش پردازش اطلاعات به‌عنوان ابزاری برای کمک به فهم سبک‌های تصمیم‌گیری پرداختند. به‌نظر آلیسون و هیز (۱۹۹۶) هر موقعیت یا وظیفه شغلی نوع خاصی از سبک شناختی را می‌طلبد و بدین ترتیب، تقاضای نوع پردازش اطلاعات در شرایط مختلف متفاوت است. مطالعه سبک‌های شناختی و سبک رهبری و مدیریت به‌عنوان عامل زمینه‌ساز و تاثیرگذار بر شکل‌گیری انواع مهارت‌های رهبری از اواخر قرن ۲۰ و اوایل قرن ۲۱ بیشتر مورد توجه قرار

---

1. Balikes  
2. Robi & Nagart

گرفته است و نظر تعدادی از محققان و نظریه‌پردازان مطالعات سازمانی از جمله آگور، مینتزبرگ و آلینسون و هیز (۱۹۹۶) به این موضوع جلب شده است (به‌نقل از تاس و فارمر ۱۹۹۷). به عبارتی، تحلیل فرد از سبک‌شناختی او در مقایسه با تحلیلش از سبک رهبری خود، با هدف کمک‌های احتمالی این نوع مطالعه به موضوع پیش بینی رهبری اثر بخش در سازمان‌ها، از نظر محققان و نظریه‌پردازان مذکور اهمیت بسیاری دارد.

منبع کنترل، تصویر مدیران مبنی بر این‌که کارشان تحت کنترل درونی (کنترل فرد بر خودش) یا تحت کنترل بیرونی (کنترل دیگران بر او) است تعریف می‌شود و مبتنی بر نظریه اسناد است. نظریه اسناد به‌دنبال یافتن علل برخی از رفتارهای افراد براساس نگرش آن‌ها است. براساس این تئوری، فرد ممکن است رفتارهای خود را به‌عوامل بیرونی نظیر شرایط جامعه، جو موجود، مقررات و سایر عوامل مانند آن به‌عوامل درونی مانند تلاش، تجربیات و توانایی‌های خود نسبت دهد. پژوهشی که توسط براکهاوس (۱۹۸۰) انجام شد نشان می‌دهد که ظرفیت منبع کنترل درونی وجه تمایز میان مدیران موفق و ناموفق است. شاخص موفقیت این بود که وضعیت شرکت سه سال پس از رفتن مدیر مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که مدیرانی که منبع کنترل درونی قوی دارند موفق تر بوده اند.

در برخی از پژوهش‌های تجربی دیگر، تاثیر منبع کنترل درونی مدیر بر رفتار راهبردی سازمان آن‌ها مورد بررسی قرار گرفت. میلر و اسناو (۱۹۸۲) در یک نمونه از ۲۴ نفر مدیر، تاثیر منبع کنترل درونی بر ابعاد راهبردی، خلاقیت، ریسک‌پذیری و فعالیت در سازمان را مشاهده کردند و براساس نتایج، آن‌ها دریافتند که درونی‌ها به خلاقیت در تولیدات، خطرپذیری و فعالیت بیشتر، تمایل زیادتری نسبت به رقبا دارند. کیمبرلی و اوانیسلو (۱۹۸۲) نیز نشان داد که واریانس رفتار کارآفرینی به‌وسیله منبع کنترل درونی تبیین می‌شود.

ماودی، پورتر و استیرز به‌نقل از میرهاشمی ۱۹۸۲ تعهد سازمانی را به‌عنوان یک سازه چند بعدی چنین تعریف کرده‌اند:

"نیرومندی نسبی هویت فرد با داشتن یک شغل و درگیر شدن با آن همراه است. از نظر مفهومی، این هویت با سه عامل مشخص می‌شود: (الف) باور داشتن و پذیرفتن اهداف و ارزش‌های سازمان؛ (ب) تمایل به نشان دادن تلاش قابل ملاحظه به نفع سازمان؛ و (پ) تمایل قوی به ماندن در سازمان".

با توجه به مطالب یاد شده سوال اساسی در این مطالعه عبارت است از این‌که: آیا می‌توان سطح تعهد سازمانی روسا و مدیران واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی را از روی الگوهای رهبری، سبک‌های شناختی و منابع کنترل آنان، ارتقاء داد؟ به‌عبارت دیگر، چه مدلی را می‌توان برای

ارائه مدلی برای ارتقاء سطح تعهد سازمانی رؤسا و مدیران واحدهای دانشگاه آزاد...

ارتقای سطح تعهد سازمانی روسا و مدیران واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی در ارتباط با الگوهای رهبری، سبک‌های شناختی و منابع کنترل آنان ارائه داد؟

## روش پژوهش

روش پژوهش حاضر، همبستگی است. در این جا، ارتباط الگوهای رهبری دانشگاه، سبک‌های شناختی و منابع کنترل روسا و مدیران به‌عنوان متغیرهای پیش‌بین (مستقل) با متغیر تعهد سازمانی به‌عنوان متغیر ملاک (وابسته) سنجیده و براساس روابط بین آن‌ها از طریق آزمون‌های رگرسیون چندمتغیری و تحلیل مسیر تنظیم می‌شود. برای جمع‌آوری اطلاعات نیز از ۵ پرسش-نامه الگوهای رهبری دانشگاه (محقق‌ساخته)، سبک شناختی (CSI)، منابع کنترل (راتز، ۱۹۷۸) و تعهد سازمانی (مادوی و همکاران، ۱۹۷۹) استفاده شده است.

## جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه روسا و مدیران واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی در سال تحصیلی ۸۹-۸۸ به تعداد ۴۲۵ نفر بوده که حداقل دارای ۳ سال سابقه کار هستند. برای برآورد حجم نمونه آماری بر پایه پیشنهاد جیمز استیونس<sup>۱</sup> عمل گردید. به این صورت که با در نظر گرفتن ۲۰ مورد برای هر متغیر پیش‌بین در تحلیل رگرسیون چندگانه با روش معمولی کمترین مجذورات استاندارد استفاده گردید. با این توضیح با توجه به این‌که ۷ متغیر پیش‌بین وجود داشته، لذا تعداد ۱۴۰ نفر به‌عنوان نمونه آماری موردنیاز است. براساس تجربه پیش‌بینی شد که این حداقل نمونه موردنیاز تأمین نشود، بنابراین، حجم نمونه تا ۲۵۰ نفر افزایش داده شد. در پایان با وجود توزیع ۲۵۰ نسخه از هر یک از پرسشنامه‌ها بین رؤسا و مدیران واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی، تعداد ۲۲۶ پرسشنامه تکمیل شده بازگردانده شد. پس از کنار گذاشتن پرسشنامه‌های ناقص و مخدوش (۲۸ مورد)، داده‌های ۱۹۸ پرسشنامه استخراج و تحلیل شد. در ادامه براساس روش نمونه‌گیری تصادفی چندمرحله‌ای، نمونه مورد نیاز به شرح زیر انتخاب شد:

- ابتدا از بین ۱۴ منطقه دانشگاهی، ۴ منطقه (۳-۸-۱۰ و ۱۲) انتخاب گردید.

- با توجه به این‌که هر واحد دانشگاهی حداقل دارای رئیس واحد، معاون اداری و مالی، معاون پژوهشی، معاون آموزشی، معاون عمران، معاون فرهنگی و معاون امور مدارس سما است به نسبت تعداد واحد و مرکز آموزشی تعداد ۲۵۰ نفر در نظر گرفته شد.

---

1. James Stevens

- در مرحله سوم، با توجه به پیش‌بینی حجم رئیس و مدیران واحدهای دانشگاهی، پرسشنامه‌های موردنظر بین آن‌ها توزیع شد. این کار به دو صورت مستقیم توسط نگارنده و پرسشگران و غیرمستقیم از طریق رؤسای دفاتر صورت گرفت.

## ابزار اندازه‌گیری

به‌منظور اندازه‌گیری متغیرهای مورد مطالعه، یعنی، سبک‌های رهبری دانشگاه (۳ بعد)، سبک‌های شناختی (۲ بعد)، منابع کنترل (۲ بعد)، تعهد سازمانی و درگیری شغلی از ابزار زیر استفاده گردید. برای سبک‌های رهبری دانشگاه و ابعاد آن از پرسشنامه محقق‌ساخته‌ای استفاده شد که در بعد کیفی با مطالعه در مبانی نظری و پیشینه پژوهش، به مدد نظریه‌ها، اخذ نظرات اساتید شاخص و متخصص در رشته مدیریت و به‌طور عمده با استفاده از مبانی نظری، مولفه‌های موردنظر در سه بعد دیوان‌سالاری، مشارکتی و سیاسی استخراج گردید. در بعد کمی نیز از روی مولفه‌ها، سوالات پرسشنامه تهیه و تدوین شد.

برای اندازه‌گیری سبک‌های شناختی و ابعاد آن از پرسشنامه استاندارد شده فهرست سبک شناختی توسط پرفسور آلیسون و هیز (۱۹۸۳) از دانشگاه لیدز انگلستان استفاده شد. این پرسشنامه مشتمل بر ۳۸ گویه است که آزمودنی گرایش خود را به یکی از دو سبک شناختی تحلیلی و شهودی نشان می‌دهد. برای منابع کنترل و ابعاد آن از پرسشنامه استاندارد شده برگر (۱۹۷۸) استفاده شد که حاوی ۱۵ سوال است. برای سنجش تعهد سازمانی از پرسشنامه تعهد سازمانی استاندارد شده مادوی (۱۹۸۲) استفاده شد که شامل ۱۵ ماده است. پس از تعریف دقیق ابعاد و مؤلفه‌های مرتبط با آن‌ها، پرسشنامه‌ای مقدماتی با ۷۸ ماده تهیه که در نهایت ۷۱ سوال باقی ماند. فرم مقدماتی چندین بار اصلاح و ویرایش شد و روایی محتوایی آن، با نظرخواهی از گروهی از متخصصان روان‌شناسی، مدیریت و روان‌سنجی (۹ نفر) به تأیید رسید.

برای برآورد اعتبار آن از طریق روش همسانی درونی بین ماده‌ها (آلفای کرانباخ)، فرم مقدماتی روی ۳۱ نفر از رؤسا و مدیران که با روش تصادفی ساده انتخاب شده بودند اجرا شد که نتایج آن به شرح زیر است:

برای اندازه‌گیری منبع کنترل ۱۲ سؤال (از سؤال اول تا دوازدهم) تهیه و تدوین شد و مقدار ضریب آلفا در پرسشنامه منبع کنترل با ۱۲ سؤال برابر با ۰/۷۴ به‌دست آمد. پس از حذف سؤال‌هایی که دارای ضریب همبستگی پایین بودند (سؤال‌های ۱، ۵ و ۱۱) مقدار نهایی ضریب آلفا پس از حذف ۳ ماده یا سؤال، برابر با ۰/۸۲ به‌دست آمد و در نهایت ۹ سؤال باقی ماند. برای اندازه‌گیری سبک‌های رهبری تعداد ۲۰ سؤال (از سؤال ۱۳ تا ۳۳) تهیه گردید و مقدار ضریب



ارائه مدلی برای ارتقاء سطح تعهد سازمانی رؤسا و مدیران واحدهای دانشگاه آزاد...

آلفا در پرسشنامه برابر با ۰/۷۴ محاسبه گردید و با توجه به این که این ضریب در حد بالایی است نیاز به حذف هیچ ماده‌ای نیست. برای اندازه‌گیری متغیر تعهد سازمانی نیز از ۱۲ سؤال (سؤالات ۳۴ تا ۴۵) استفاده گردید که مقدار ضریب آلفا با حذف دو ماده در دو مرحله به ترتیب از ۰/۶۱ و ۰/۶۳ به مقدار نهایی ۰/۶۶ ارتقاء یافت. برای اندازه‌گیری متغیر سبک‌های شناختی نیز از ۲۱ سؤال (سؤالات ۵۸ تا ۷۸) استفاده گردید و این پرسشنامه در ۰/۷۵ بوده که پس از حذف یک ماده چون در حد خیلی کم (۰/۷۶) افزایش پیدا کرده پژوهشگر از حذف آن صرف نظر کرد.

### یافته‌های پژوهش

اطلاعات جمعیت‌شناختی و توصیفی

### متغیرها

وابسته: تعهد سازمانی

مستقل: الگوهای رهبری - سبک‌های شناختی - منابع کنترل

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی گروه نمونه (N=۱۹۸)

ویژگی	N	%
مرتب علمی		
مربی	۱۲۷	۶۴/۱
استادیار	۶۳	۳۱/۸
دانشیار	۸	۴
سطح تحصیلات		
فوق لیسانس	۱۱۹	۶۰/۱
دکتری	۷۹	۳۹/۹

جدول ۲. ویژگی‌های شرکت‌کنندگان (N=۱۹۸)

ویژگی	M	SD
حداقل و حداکثر سن (۲۷ و ۵۰ سال)	۳۶/۲۳	۵/۴۳
حداقل و حداکثر سابقه کار (۳ و ۲۰ سال)	۸/۹۰	۴/۸۲

جدول ۳. شاخص‌های توصیفی نمره رؤسا و مدیران در سبک‌های رهبری،  
سبک‌های تفکر، منبع کنترل، تعهد سازمانی  $N = 198$

خطای معیار کشیدگی	خطای معیار کجی	خطای معیار کجی	کجی	دامنه	حداک ثر	حداقل	انحراف معیار	خطای معیار میانگین	میانگین	شاخص متغیر
۰/۳۴۴	-۰/۱۵۲	۰/۱۷۳	-۰/۷۴۰	۱۰	۱۲	۴	۲/۷۱	۰/۱۹۳	۹/۶۶	منبع کنترل درونی
"	-۰/۵۹۵	"	-۰/۰۶۶	۲۲	۳۳	۱۱	۵/۴۲	۰/۳۸۵	۲۳/۸۸	منبع کنترل بیرونی
"	۰/۰۱۱	"	-۰/۸۲۹	۱۶	۲۴	۸	۳/۶۳	۰/۲۵۸	۱۶/۰۹	سبک رهبری سیاسی
"	-۰/۸۰۲	"	۱/۳۱۹	۱۷	۲۴	۷	۳/۶۶	۰/۲۶۰	۱۶/۷۳	سبک رهبری دنیوان سالاری
"	-۰/۳۱۷	"	-۰/۵۰۰	۱۸	۲۵	۷	۴/۳۵	۰/۳۰۹	۱۷/۲۸	سبک رهبری مشارکتی
"	-۰/۱۵۷	"	۰/۱۱۱	۲۲	۳۵	۱۳	۴/۳۹	۰/۳۱۲	۲۰/۲۹	سبک تفکر تحلیلی
"	-۰/۵۳۱	"	-۰/۱۲۴	۳۰	۴۲	۱۲	۵/۸۷	۰/۴۱۷	۲۶/۲۴	سبک تفکر شهودی
"	۰/۶۶۱	"	-۰/۱۴۰	۲۳	۳۶	۱۳	۵/۲۳	۰/۳۷۱	۲۰/۴۵	تعهد سازمانی
$\sigma_{کجی} = ۰/۵۸۴$ $\sigma_{خطای\ معیار\ کجی} = ۰/۳۴۴$ $۱/۶۹ = \text{نسبت کجی و خطای معیار کجی}$ $Z = (۱/۹۶) = \text{نسبت کجی و خطای معیار کجی}$										

براساس جدول فوق در خصوص توزیع نمره‌های رؤسا و مدیران مورد مطالعه در متغیرهای سبک‌های رهبری، سبک‌های تفکر، منبع کنترل و تعهد سازمانی شاخص‌های مختلف توصیفی آن‌ها نشان می‌دهد که توزیع نمره‌های گروه نمونه نرمال یا نزدیک به نرمال است. چرا که نسبت محاسبه شده (نسبت کجی بر خطای معیار کجی) از مقدار  $Z = ۱/۹۶$  کوچک‌تر است. گذشته از این، با توجه به این شاخص‌های به‌دست آمده و نظر به این که مقیاس‌های اندازه‌گیری متغیرهای

ارائه مدلی برای ارتقاء سطح تعهد سازمانی رؤسا و مدیران واحدهای دانشگاه آزاد...

پیش‌بینی و ملاک از نوع فاصله‌ای و در نتیجه داده‌های جمع‌آوری شده از نوع کمی هستند و در عین حال بر پایه قضیه حد مرکزی می‌توان نتیجه گرفت که توزیع داده‌ها با توزیع نرمال تفاوت معنی‌داری ندارد. بنابراین، به‌منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق می‌توان از آزمون‌های پارامتری استفاده کرد.

### تحلیل استنباطی داده‌ها

**فرضیه اول:** براساس الگوهای رهبری دانشگاه، سبک‌های شناختی و منابع کنترل رؤسا و مدیران واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی می‌توان سطح تعهد سازمانی را پیش‌بینی کرد.

جدول ۴. تحلیل رگرسیون چندگانه برای پیش‌بینی سطح تعهد سازمانی رؤسا و مدیران براساس متغیرهای الگوهای رهبری دانشگاه، سبک‌های شناختی و منابع کنترل

سطح معنی‌داری	F	خطای معیار برآورد	$R^2$ تعدیل شده	$R^2$	R
۰/۰۰۰۱	۳۸/۰۸۷	۳/۴۳۶	۰/۵۶۹	۰/۵۸۴	۰/۷۶۴

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، مقدار  $R = ۰/۷۶۴$  نیز نشان دهنده این است که مدل رگرسیون به‌خوبی می‌تواند برای پیش‌بینی استفاده شود. مقدار ( $R^2 = ۰/۵۶۹$ ) بدین معنی است که ۵۶/۹ درصد از واریانس تعهد سازمانی توسط متغیرهای سبک‌های رهبری، سبک‌های شناختی و منابع کنترل تبیین می‌شود. به‌عبارت دیگر، ۵۶/۹ درصد از پراکندگی مشاهده شده در تعهد سازمانی توسط این هفت متغیر تبیین می‌شود. در ادامه برای این‌که بدانیم مدل رگرسیونی معنی‌دار است یا نه از آزمون F که به آن آزمون F رگرسیون کلی نیز می‌نامند استفاده گردید. در این جا F برابر با ۳۸/۰۸۷ است و با توجه به این‌که سطح معنی‌داری مشاهده شده (۰/۰۰۰) کمتر از ۰/۰۵ است می‌توان گفت مدل رگرسیونی معنی‌دار است.

جدول ۵. تحلیل رگرسیون چندگانه برای پیش‌بینی سطح تعهد سازمانی رؤسا و مدیران براساس متغیرهای الگوهای رهبری دانشگاه، سبکهای شناختی و منابع کنترل

تعهد سازمانی				پیش‌بینی‌کننده‌ها
سطح معنی‌داری	t	ضرایب استاندارد شده (بتا)	ضرایب استاندارد نشده $\beta$	
۰/۱۸۶	۱/۳۲۸	-	۲/۰۵۷	عدد ثابت
۰/۴۳۰	۰/۷۹۱	۰/۰۶۶	۰/۰۵۸	سبک تفکر شهودی
۰/۰۰۰	۵/۵۱۰	۰/۵۶۵	۰/۶۷۳	سبک تفکر تحلیلی
۰/۰۰۰	-۴/۲۰۷	-۰/۳۶۱	-۰/۶۹۴	منبع کنترل درونی
۰/۷۸۰	-۰/۲۸۰	-۰/۰۲۴	-۰/۰۲۳	منبع کنترل بیرونی
۰/۹۴۱	-۰/۰۷۴	-۰/۰۰۵	-۰/۰۰۸	سبک رهبری دیوانسالاری
۰/۰۰۵	۲/۸۵۴	۰/۲۴۴	۰/۳۵۱	سبک رهبری سیاسی
۰/۰۰۵	۲/۸۷۴	۰/۲۳۹	۰/۲۸۸	سبک رهبری مشارکتی

اطلاعات جدول فوق نشان می‌دهد که ضریب بتا مربوط به منبع کنترل درونی، منبع کنترل بیرونی و سبک رهبری دیوان‌سالاری منفی، ولی ضرایب بتای مربوط به متغیرهای دیگر مثبت است. با مراجعه به آمار t و سطوح معنی‌داری می‌توان قضاوت کرد که از بین متغیرهای فوق، سبک تفکر تحلیلی ( $P < ۰/۰۵$  و  $\beta = ۰/۵۶۵$ )، منبع کنترل درونی ( $P < ۰/۰۵$  و  $\beta = -۰/۳۶۱$ )، سبک رهبری سیاسی ( $P < ۰/۰۵$  و  $\beta = ۰/۲۴۴$ ) و سبک رهبری مشارکتی ( $P < ۰/۰۵$  و  $\beta = ۰/۲۳۹$ ) معنی‌دار بوده و می‌توانند پیش‌بینی‌کننده سطح تعهد سازمانی رؤسا و مدیران باشد. به عبارت دیگر با افزایش یک واحد در هرکدام از متغیرهای یاد شده، سطح تعهد سازمانی به ترتیب  $۰/۵۶۵$ ،  $-۰/۳۶۱$ ،  $۰/۲۴۴$  و  $۰/۲۳۹$  واحد افزایش می‌یابد. در نهایت با توجه به این‌که عدد ثابت معنی‌دار نیست از ضرایب استاندارد شده بتا برای ارائه معادله رگرسیون به شرح زیر استفاده می‌شود:

$$(سبک رهبری مشارکتی) + ۰/۲۳۹ + (سبک رهبری سیاسی) + ۰/۲۴۴ + (منبع کنترل درونی) - ۰/۳۶۱ - (سبک تفکر تحلیلی) + ۰/۵۶۵ = Y \text{ (سطح تعهد سازمانی) - تحلیل مسیر (مدل علی)}$$

ارائه مدلی برای ارتقاء سطح تعهد سازمانی رؤسا و مدیران واحدهای دانشگاه آزاد...

در پژوهش‌هایی که روابط بین متغیرهای مختلف مدنظر است، همواره برخی متغیرها نسبت به پاره‌ای دیگر نقش متغیر وابسته را دارند، و برخی دیگر نقش متغیر مستقل. به همین دلیل، زمانی که محقق بر آن است که از مجموعه‌ای از متغیرها، یک مدل علی به وجود آورد که طبق آن رابطه بین متغیرها و نیز متغیر مستقل و یا وابسته بودن هر یک از آن‌ها را نسبت به هم در آن مشخص باشد، مناسب‌ترین روش، تحلیل مسیر است. در تحلیل مسیر محقق ممکن است از قبل پیش فرضی در خصوص ترتیب تأثیر متغیرها (مدل علی) داشته باشد و بکوشد آن را تأیید، اصلاح یا رد کند. یا این که این پیش فرض وجود ندارد و محقق می‌خواهد به کمک میزان همبستگی متغیرها نسبت به یکدیگر، یک مدل علی به وجود آورد. در هر دو صورت می‌توان از تحلیل مسیر استفاده کرده و سرانجام مدل علی روابط بین متغیرها را تدوین کرد.

فرضیه دوم: براساس الگوهای رهبری دانشگاه، سبک‌های شناختی و منابع کنترل رؤسا و مدیران واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی می‌توان مدلی را برای ارتقاء تعهد سازمانی آنان تدوین کرد.

به‌منظور انجام دادن تحلیل مسیر در خصوص فرضیه دوم، مراحل زیر طی شد:

- تمام عملیات مربوط به تحلیل رگرسیون روی داده‌های مربوط به متغیرهای پیش‌بینی یا مستقل (۳ عامل) و متغیر ملاک یا وابسته (تعهد سازمانی) انجام شد و مجدداً همان نتایج بدست آمد.

- پس از بررسی داده‌های بدست آمده، متغیرهای مستقلی را که با متغیر وابسته همبستگی معنی‌دار ندارند، حذف و عملیات رگرسیون مجدد انجام شد. متغیرهایی که در این مرحله حذف شدند عبارتند از منبع کنترل بیرونی و سبک رهبری دیوان سالاری.

جدول ۶. تحلیل رگرسیون چندگانه پس از حذف متغیرهای منبع کنترل درونی، منبع کنترل بیرونی و

سبک رهبری دیوان سالاری (متغیر وابسته: تعهد سازمانی)

تعهد سازمانی				پیش‌بینی‌کننده‌ها
سطح معنی-داری	t	ضرایب استاندارد شده (بتا)	ضرایب استاندارد نشده	
۰/۱۱۳	۱/۵۹۳	-	۲/۰۲۶	عدد ثابت
۰/۰۰۰	-۴/۹۸۹	-۰/۳۵۶	-۰/۶۸۶	منبع کنترل درونی
۰/۰۰۱	۶/۹۲۷	۰/۵۹۲	۰/۷۰۷	سبک تفکر تحلیلی
۰/۰۰۰	۳/۲۶۰	۰/۲۳۰	۰/۳۳۱	سبک رهبری سیاسی
۰/۰۰۲	۴/۰۰۲	۰/۲۵۹	۰/۳۱۲	سبک رهبری مشارکتی

- در این مرحله، پس از بررسی جدول فوق، متغیر مستقلی که دارای بزرگترین ضریب بتا (در این جا، منبع کنترل درونی با ضریب ۰/۳۵۶) به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شد، و با توجه به این که هیچ یک از متغیرها به دلیل داشتن همبستگی معنی دار با متغیر وابسته حذف نخواهند شد، تحلیل رگرسیون یک بار دیگر انجام شد. در این مرحله متغیر وابسته اصلی تعهد سازمانی کنار گذاشته شد.

جدول ۷. تحلیل رگرسیون چندگانه پس از حذف متغیرهای بدون سطح معنی داری قابل قبول برای تدوین مدل علی (متغیر وابسته: منبع کنترل درونی)

منبع کنترل درونی				پیش بینی کننده‌ها
سطح معنی داری	t	ضرایب استاندارد شده (بتا)	ضرایب استاندارد نشده	
۰/۰۷۲	۱/۸۱۰	-	۱/۱۹۳	عدد ثابت
۰/۰۰۰	-۴/۴۴۹	-۰/۳۰۰	-۰/۲۲۵	سبک رهبری سیاسی
۰/۰۱۶	۲/۴۳۷	۰/۱۵۶	۰/۰۹۸	سبک رهبری مشارکتی
۰/۰۰۰	۱۳/۲۷۹	۰/۸۲۸	۰/۵۱۳	سبک تفکر تحلیلی

- در این مرحله، پس از بررسی جدول فوق متغیر مستقلی که دارای بزرگترین ضریب بتا (در این جا، سبک تفکر تحلیلی با ضریب ۰/۸۲۸) به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شد، و با توجه به این که هیچ یک از متغیرها به دلیل داشتن همبستگی معنی دار با متغیر وابسته حذف نخواهند شد، تحلیل رگرسیون یک بار دیگر انجام شد. در این مرحله متغیر وابسته منبع کنترل درونی کنار گذاشته شد.

ارائه مدلی برای ارتقاء سطح تعهد سازمانی رؤسا و مدیران واحدهای دانشگاه آزاد...

جدول ۸. تحلیل رگرسیون چندگانه برای تدوین مدل علی (متغیر وابسته: سبک تفکر تحلیلی)

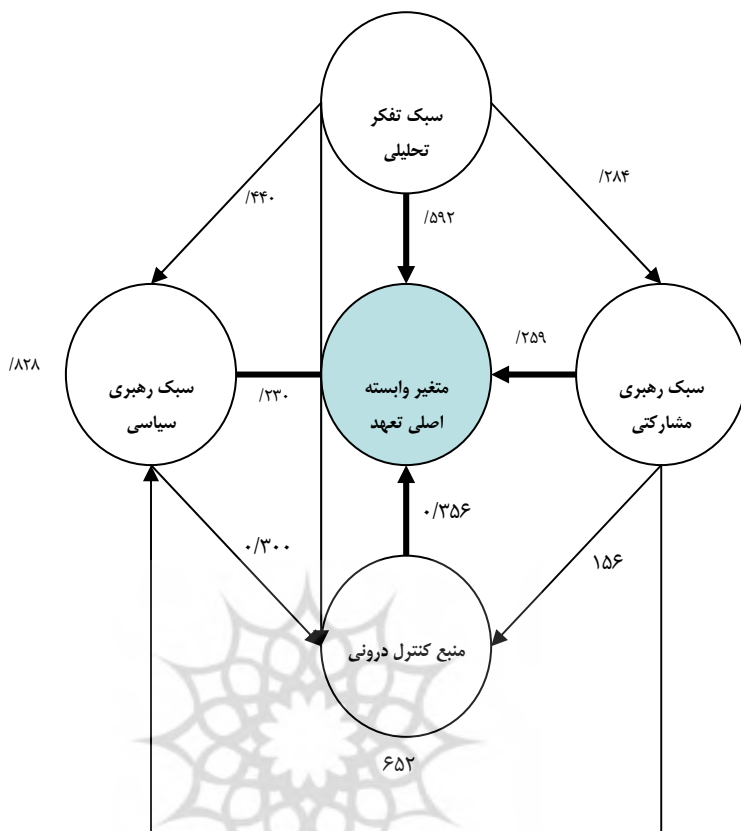
سبک تفکر تحلیلی				پیش بینی کننده ها
سطح معنی داری	t	ضرایب استاندارد شده (بتا)	ضرایب استاندارد نشده	
۰/۰۰۰	۶/۰۲۲	-	۶/۷۶۱	عدد ثابت
۰/۰۰۰	۶/۲۲۴	۰/۴۴۰	۰/۵۳۲	سبک رهبری سیاسی
۰/۰۱۶	۴/۰۱۸	۰/۲۸۴	۰/۲۸۷	سبک رهبری مشارکتی

- در این مرحله، پس از بررسی جدول فوق، متغیر مستقلی که دارای بزرگترین ضریب بتا (در این جا، سبک رهبری سیاسی با ضریب ۰/۴۴۰) به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شد، و با توجه به این که هیچ یک از متغیرها به دلیل داشتن همبستگی معنی دار با متغیر وابسته حذف نخواهند شد، تحلیل رگرسیون یک بار دیگر انجام شد. در این مرحله متغیر وابسته سبک تفکر تحلیلی کنار گذاشته شد.

جدول ۹. تحلیل رگرسیون چندگانه برای تدوین مدل علی (متغیر وابسته: سبک رهبری سیاسی)

سبک رهبری سیاسی				پیش بینی کننده ها
سطح معنی داری	t	ضرایب استاندارد شده (بتا)	ضرایب استاندارد نشده	
۰/۰۰۰	۸/۲۹۶	-	۶/۶۹۱	عدد ثابت
۰/۰۰۰	۱۲/۰۲۳	۰/۶۵۲	۰/۵۴۴	سبک رهبری مشارکتی

جدول فوق نشان می دهد که ضریب بتای ۰/۶۵۲ مربوط به سبک رهبری مشارکتی معنی دار بوده و در نهایت پس از طی مراحل و اطلاعات به دست آمده می توان دیاگرام مسیر را رسم کرد.



### دیاگرام تحلیل مسیر (تعهد سازمانی)

با توجه به نتایج تحلیل مسیر و رسم مدل علی روابط بین متغیرهای موردنظر، در نهایت می‌توان نتیجه گرفت که از بین ۷ متغیر (سبک‌های رهبری سیاسی، مشارکتی و دیوان‌سالاری، سبک‌های شناختی شهودی و تحلیلی و منابع کنترل درونی و بیرونی)، متغیرهای سبک تفکر تحلیلی، سبک رهبری سیاسی، سبک رهبری مشارکتی و منبع کنترل درونی با متغیر تعهد سازمانی همبستگی معنی‌داری دارند و می‌توانند با توجه به جهت ضرایب همبستگی به افزایش و کاهش سطح تعهد سازمانی منجر شوند. در ادامه تعیین مسیر روابط بین متغیرها بر حسب نقش آن‌ها به‌عنوان متغیر مستقل یا وابسته می‌توان اظهار داشت که در مدل به‌دست آمده بین سبک رهبری مشارکتی، سبک تفکر تحلیلی و سبک رهبری سیاسی در نقش متغیر مستقل با متغیر منبع کنترل درونی به‌عنوان متغیر وابسته همبستگی معنی‌داری دارند و می‌توانند با توجه به



ارائه مدلی برای ارتقاء سطح تعهد سازمانی رؤسا و مدیران واحدهای دانشگاه آزاد...

جهت ضرایب همبستگی به افزایش و کاهش سطح سبک تفکر تحلیلی منجر شوند. و در نهایت بین سبک رهبری مشارکتی در نقش متغیر مستقل و سبک رهبری سیاسی به عنوان متغیر وابسته همبستگی معنی دار و مثبت داشته و می تواند منجر به افزایش آن گردد.

## بحث و نتیجه گیری

نتایج این مطالعه در فرضیه اول مبنی بر این که می توان براساس الگوهای رهبری دانشگاه، سبک های شناختی و منابع کنترل رؤسا و مدیران واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی سطح تعهد سازمانی آن ها را پیش بینی کرد، نشان داد که  $56/9$  درصد از واریانس تعهد سازمانی توسط متغیرهای سبک های رهبری، سبک های شناختی و منابع کنترل تبیین می شود. به عبارت دیگر، همبستگی بین متغیرهای مستقل و وابسته معنی داری است، و ضرایب بتا نشان داد که متغیرهای منبع کنترل درونی، منبع کنترل بیرونی و سبک رهبری دیوان سالاری منفی ولی متغیرهای سبک تفکر تحلیلی ( $P < 0/05$  و  $\beta = 0/565$ )، منبع کنترل درونی ( $P < 0/05$  و  $\beta = 0/361$ )، سبک رهبری سیاسی ( $P < 0/05$  و  $\beta = 0/244$ ) و سبک رهبری مشارکتی ( $P < 0/05$  و  $\beta = 0/239$ ) معنی دار بوده و می توانند پیش بینی کننده سطح تعهد سازمانی رؤسا و مدیران باشد. در مورد نتایج آزمون مرتبط با متغیرهای براساس الگوهای رهبری دانشگاه، سبک های شناختی و منابع کنترل با تعهد سازمانی، با توجه به مرور گسترده ادبیات مربوط، مطالعه ای در این زمینه ها یافت نشد. بنابراین، یافته های این مطالعه می تواند پایه ای برای مطالعات بعدی باشد. اما همان طوری که در مرور ادبیات تحقیق نشان می دهد، متغیرهای دیگری توسط دیگر پژوهشگران در خصوص تبیین واریانس متغیر تعهد سازمانی انجام گرفته که به آن پرداخته می شود.

میرهاشمی (۸۶) نشان داد که همبستگی بین متغیرهای جمعیت شناختی و حرفه ای اعضای هیات علمی با سطح تعهد سازمانی آنان معنی دار نیست. نتایج استیونز و همکاران (۱۹۷۸)، برونینگ و اسنایدر (۱۹۸۳)، موریس و استیرز (۱۹۸۰)، و النجار (۱۹۹۹) مبنی بر این که عامل جنس رابطه معنی دار با تعهد سازمانی ندارد همسو است. در عین حال، نتایج به دست آمده در این تحقیق از سوی برخی پژوهشگران (مانند، هرینیاک و آلتو، ۱۹۷۲؛ آنجل و پری، ۱۹۸۱؛ متیو و زایاک، ۱۹۹۰؛ کولبرت و کوآن، ۲۰۰۰) که معتقدند زنان بیش از مردان تمایل به نشان دادن تعهد سازمانی نسبت به سازمان متبوع خود دارند و هم چنین، پژوهشگرانی نظیر ساوری و سایم (۱۹۹۶) که سطح تعهد سازمانی مردان را بالاتر از زنان گزارش کرده اند، حمایت نمی شود. توجیه احتمالی وجود تعهد سازمانی بالا در زنان این است که برای زنان تغییر دادن شغل و

یافتن شغلی دیگر دشوارتر از مردان است. حال آن که توجیه بالا بودن سطح تعهد سازمانی مردان نسبت به زنان می‌تواند به سمت‌های شغلی بین این دو گروه مربوط باشد، زیرا مردان در مقایسه با زنان سمت‌های بالاتری را به‌دست می‌آورند.

یافته‌هایی نیز در خصوص نقش متغیر مدرک تحصیلی و تعهد سازمانی وجود دارد. آوامله (۱۹۹۶) گزارش کرده که همبستگی بین سطح تحصیلات و تعهد سازمانی ضعیف و در عین حال منفی است. هر چند، یافته‌های الکوأتان (۱۹۸۷) و رابینسون و همکاران (۱۹۹۲) مبنی بر وجود رابطه معنی‌دار بین سطح تحصیلات و تعهد سازمانی از این نتیجه حمایت نمی‌کند.

در مورد نقش متغیر سن، النجار (۱۹۹۹) طی مطالعه روی کارکنان عرب تبار و خارجی گزارش می‌کند که بین سن و پایگاه اجتماعی کارکنان و سطح تعهد سازمانی آنان رابطه معنی‌دار وجود ندارد. شاین و ری یز (a ۱۹۹۱، نقل از هاوکینز، ۱۹۹۸) نیز بین تعهد سازمانی و سن به همبستگی مثبت دست یافتند، اما این همبستگی از نظر آماری معنی‌دار نبود. با این حال، نتایج مطالعات هربینیاک و آوتو (۱۹۷۲)، رابینسون و همکاران (۱۹۹۲)، سامر و همکاران (۱۹۹۶)، مخ قدیمی است

آنجل و پری (۱۹۸۱) مغایر با یافته‌های این پژوهش است. این پژوهشگران بین سن و تعهد سازمانی همبستگی معنی‌دار گزارش کرده‌اند. آنان استدلال می‌کنند که سن بالا و هم‌چنین تحصیلات پایین شانس به‌دست آوردن شغل دلخواه را کاهش می‌دهد و این افراد به ناچار به شغل فعلی شان محدود می‌شوند. گذشته از این، تصور بر این است که کارکنان مسن‌تر رضایت شغلی و تعهد سازمانی بالاتری دارند، که بخشی از آن می‌تواند ناشی از برخورداری از موقعیت شغلی بهتر و هم‌چنین توجیه منطقی آنان برای ماندن در سازمان فعلی باشد.

در ادامه، میرهاشمی (۱۳۸۶) در تحقیق خود نشان داد که بین متغیرهای جمعیت‌شناختی (جنس، سن، وضعیت تاهل) و حرفه‌ای (سابقه کار، تحصیلات و مرتبه علمی) و سطح تعهد سازمانی اعضای هیات علمی همبستگی معنی‌داری وجود ندارد و تنها ۴/۶ درصد از واریانس تعهد سازمانی توسط این متغیرها تبیین می‌شود. هم‌چنین نامبرده نشان داد که ۵۰ درصد از پراکندگی مشاهده شده در تعهد سازمانی توسط مولفه‌های ۱۱ گانه محیط کار (ابهام نقش، تعارض نقش، گرانباری نقش، آزادی عمل، هویت تکلیف، پس‌خوراند، چالش شغلی، سبک نظارتی، سلسله مراتب اداری، مشارکت و رسمی بودن) تبیین می‌شود.

شواهد مربوط به فرضیه دوم مبنی بر ارائه مدلی برای ارتقاء تعهد سازمانی رؤسا و مدیران واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی براساس الگوهای رهبری دانشگاه، سبک‌های شناختی و منابع کنترل همبستگی محاسبه شده نشان داد که منبع کنترل درونی با ضریب بتای ۰/۳۵۶ می‌تواند

ارائه مدلی برای ارتقاء سطح تعهد سازمانی رؤسا و مدیران واحدهای دانشگاه آزاد...

به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شود، در ادامه سبک تفکر تحلیلی با بیشترین ضریب (۰/۸۲۸) به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته و با توجه به این که هیچ‌یک از متغیرها به‌دلیل داشتن همبستگی معنی‌دار با متغیر وابسته حذف نشدند، تحلیل رگرسیون یک بار دیگر انجام شد و در این مرحله متغیر وابسته منبع کنترل درونی کنار گذاشته شد. در آخرین مرحله متغیر مستقلی که دارای بزرگترین ضریب بتا بود یعنی سبک رهبری سیاسی با ضریب ۴۴۰ (۰/) به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته و تحلیل رگرسیون یک بار دیگر انجام و در این مرحله متغیر وابسته سبک تفکر تحلیلی کنار گذاشته شد. در نهایت نتایج تحلیل‌های رگرسیونی نشان دادند که از بین ۷ متغیر (سبک‌های رهبری سیاسی، مشارکتی و دیوان سالاری، سبک‌های شناختی شهودی و تحلیلی و منابع کنترل درونی و بیرونی)، متغیرهای سبک تفکر تحلیلی، سبک رهبری سیاسی، سبک رهبری مشارکتی و منبع کنترل درونی با متغیر تعهد سازمانی همبستگی معنی‌داری دارند و می‌توانند با توجه به جهت ضرایب همبستگی به افزایش و کاهش سطح تعهد سازمانی منجر شوند. در ادامه تعیین مسیر روابط بین متغیرها بر حسب نقش آن‌ها به‌عنوان متغیر مستقل یا وابسته می‌توان اظهار داشت که در مدل به‌دست آمده بین سبک رهبری مشارکتی، سبک تفکر تحلیلی و سبک رهبری سیاسی در نقش متغیر مستقل با متغیر منبع کنترل درونی به‌عنوان متغیر وابسته همبستگی معنی‌داری دارند و می‌توانند با توجه به جهت ضرایب همبستگی به افزایش و کاهش سطح سبک تفکر تحلیلی منجر شوند. در نهایت بین سبک رهبری مشارکتی در نقش متغیر مستقل و سبک رهبری سیاسی به‌عنوان متغیر وابسته همبستگی معنی‌دار و مثبت داشته و می‌تواند منجر به افزایش آن گردد.

## محدودیت‌ها

- در خصوص تعمیم نتایج می‌توان دو نکته را جزء محدودیت‌ها ذکر کرد:
  - نتیجه تحقیق می‌تواند ناشی از ضعف و خطای پرسشنامه در خصوص اندازه‌گیری متغیرها باشد. بنابراین در تعمیم آن می‌بایست میزان خطایی را که در آلفای محاسبه شده به‌دست آمد را در تعمیم نتایج لحاظ نمود.
  - هم‌چنین نتایج تحقیق می‌تواند ناشی از خطای محقق در انتخاب نمونه باشد، هرچند که پژوهشگر تلاش‌های لازم را در خصوص انتخاب نمونه تصادفی انجام داد اما در خصوص تعمیم آن می‌بایست جانب احتیاط را رعایت کرد.

## پیشنهادها

- استفاده از مدل پیشنهادی در اداره دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی
- استفاده از سبک تفکر تحلیلی، سبک رهبری سیاسی، و سبک رهبری مشارکتی در ارتقاء سطح تعهد سازمانی روسا و مدیران واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی با توجه به مدل پیشنهادی
- استفاده از سبک‌های تفکر تحلیلی و شهودی و منابع کنترل درونی و بیرونی در ارتقاء سطح تعهد سازمانی روسا و مدیران واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی با توجه به مدل پیشنهادی
- طراحی و تدوین برنامه‌های رشد و توسعه حرفه‌ای روسا و مدیران واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی با توجه به مدل پیشنهادی
- تغییر و تحول در برنامه‌ها و خط‌مشی‌های انتصاب و انتخاب روسا و مدیران واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی با توجه به مدل پیشنهادی

## منابع

- بیرن بائوم رابرت، (۱۳۸۳)؛ *دانشگاه‌ها چگونه کار می‌کنند*، ترجمه حمیدرضا آراسته، تهران: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.
- آراسته، حمید رضا. (۱۳۸۷). ضرورت به‌کارگیری شیوه‌های نوین رهبری در میان رئیسان دانشگاه‌های کشور. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۵۰، ۱-۱۷.
- حسن مرادی نرگس، (۱۳۸۳)؛ *دانشگاه کارآفرین رویکردی نوین در مدیریت دانشگاه‌ها*، مجموعه مقالات همایش آموزش عالی و توسعه پایدار، تهران: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، انجمن آموزش عالی ایران، ص ۵۰۶-۴۸۸.
- نورشاهی، نسرين و یمنی دوزی سرخایی، محمد (۱۳۸۵). بررسی رابطه سبک‌شناختی و سبک رهبری در میان روسای دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۴۱، ۳۶-۱۷.
- میرهاشمی، مالک. (۱۳۸۶). پیش‌بینی تعهد سازمانی اعضای هیات علمی براساس ادارک آنان از محیط کار. فصلنامه دانش و پژوهش. ۳۱، ۱۳۱-۱۵۲.

Allinson Christopher W. Hayes John (2006); The cognitive style index. A Measure of Intuition – Analysis for Organizational Research. *Journal of Management Studies* No 33: Issue 1, pp. 119-135.

Awamleh, Nail A.H.K. (2006). Organizational commitment of civil service managers in Jordan: A field study. *Journal of Management Development*, Vol.15, No 5, 65-74.

Hrebiniak, L.G. and Alutto, J. A. (2009). Personal and role – related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, 555-72.

ارائه مدلی برای ارتقاء سطح تعهد سازمانی رؤسا و مدیران واحدهای دانشگاه آزاد...

Mercy Mtegha Corothy (2005) ; An exploration of Faculty and Academic Leader's perception of Leadership Styles in Malawian Higher Education Institution a Dissertation for Degree of Doctor of Philosophy Illinois state university.

Rafferly Alannahe & Griffin Mark A. (2004); Dimensions of transformational leadership: Conceptual and Empirical Extensions the *leadership Quarterly* No 15, pp. 329-354.

Sawry, L.K., and Syme P. D. (2010). Organizational commitment and hospital pharmacists. *Journal of Management Development*, Vol. 15 No. 1, 14-22.

Stevens, J.M., Beyer, J. M., and Trice, H.M. (2008). Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment. *Academy of Management Journal*, 21, 380-396.

Vroom, V. (2007). Ego involvement, job satisfaction, and job performance. *Personal Psychology*, 15, 159-177.

