

تبیین نقش رهبری آینده‌نگر در بهبود بهره‌وری سازمانی

با میانجیگری تعهد سازمانی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۰/۱۱
تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۲/۰۱

هانی نیکوکار^۱، محسن اکبری^۲، پرویز آهی^۳، رضا قیاسی^۴

چکیده

زمینه و هدف: توجه به افزایش بهره‌وری مهم‌ترین عامل در افزایش قدرت رقابتی سازمان‌ها است. سازمانی که افزایش بهره‌وری را سرلوحه کار خود قرار دهد می‌تواند بر محیط متلاطم و متغیر امروزی فائق آید. رهبری آینده‌نگر و تعهد سازمانی از مهم‌ترین متغیرهایی هستند که زمینه ساز ارتقاء و بهبود بهره‌وری سازمانی هستند. این پژوهش به دنبال بررسی نقش رهبری آینده‌نگر در بهبود بهره‌وری سازمانی با میانجیگری تعهد سازمانی است.

مواد و روش: این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی - تحلیلی است. داده‌های پژوهش به وسیله پرسشنامه جمع‌آوری شدند. نمونه آماری پژوهش شامل ۲۹۱ نفر از کارکنان ستادی فرماندهی انتظامی ویژه شرق استان تهران است. داده‌ها به وسیله ضریب همبستگی پیرسون و مدل‌یابی معادلات ساختاری، مورد تحلیل قرار گرفت.

یافته‌ها: نتایج نشان داد که رهبری آینده‌نگر دارای نقش مثبت و معناداری در تبیین بهره‌وری سازمانی و تعهد سازمانی است؛ همچنین تعهد سازمانی، نقش مثبت و معنی‌داری در تبیین بهره‌وری سازمانی دارد. در نهایت، نقش غیرمستقیم رهبری آینده‌نگر در بهبود بهره‌وری سازمانی با میانجیگری ناقص تعهد سازمانی مورد تأیید قرار گرفت.

نتیجه گیری: با توجه به نتایج پژوهش مبنی بر رابطه مثبت و مستقیم رهبری آینده‌نگر بر تعهد و بهره‌وری سازمانی، مسئولان سازمان باید به ایجاد یک چشم‌انداز مطلوب برای کارمندان و القاء آن در میان‌شان بپردازند؛ آنها باید نه تنها فن بیان خود بلکه راهبردهای خودشان را به منظور نفوذ بر پیروان تقویت کنند. نیازهای کارمندان سازمان خود را مورد ملاحظه جدی خود قرار دهند. نسبت به نشانه‌های موجود در محیط حساس باشند و برای ایجاد تغییر به منظور پاسخ‌گویی به تلاطم محیطی انعطاف‌پذیر باشند.

کلیدواژه‌ها: رهبری آینده‌نگر، تعهد سازمانی، بهره‌وری سازمانی

□ **استناد:** نیکوکار، هانی؛ اکبری، محسن؛ آهی، پرویز؛ قیاسی، رضا (بهار، ۱۳۹۸). تبیین نقش رهبری آینده‌نگر در بهبود بهره‌وری سازمانی با میانجیگری تعهد سازمانی. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت/انتظامی*، ۱۱۴(۱)، ۱۰۱-۱۲۲.

۱. دانشجوی دکتری تخصصی رشته مدیریت سیاست‌گذاری بازرگانی. دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، رایانامه: Haninikookarr@gmail.com.

۲. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، رایانامه: Akbarimohsen@gmail.com.

۳. استادیار گروه پیشگیری انتظامی، دانشکده علوم و فنون انتظامی، دانشگاه علوم انتظامی امین (نویسنده مسئول) رایانامه: p.ahi@yahoo.com

۴. کارشناسی ارشد مدیریت، مربی گروه فتا، دانشکده علوم و فنون اطلاعات و آگاهی، دانشگاه علوم انتظامی امین. رایانامه: rezaghiasi@rocketmail.com.

مقدمه

بهره‌وری چگونگی ترکیب منابع از جمله مواد خام، نیروی انسانی، مهارت‌ها، سرمایه، تجهیزات، زمین، دارایی فکری، قابلیت مدیریتی و سرمایه مالی برای تولید کالاها و خدمات است (اگروال و ادجیراکور^۱، ۲۰۱۶، صص. ۴۰-۵۱). بهره‌وری به این صورت نیز تعریف می‌شود: ارائه مؤثرتر و باکیفیت‌تر خدمات و یا کالاها با همان هزینه قبلی و با کمترین هزینه ممکن. اثربخشی^۲ و کارایی^۳ مفاهیم کلیدی اندازه‌گیری بهره‌وری در سازمان‌ها هستند؛ بنابراین، بهره‌وری ناظر بر اثربخشی و کارایی است (باس^۴، ۱۹۹۷، صص. ۱۷۷-۱۹۰)؛ بهره‌وری معیار ارزیابی عملکرد فعالیت‌ها و نظام‌ها است که با نسبت مطلوبیت‌های حاصله (برون دادها) بر منابع و آنچه برای آن صرف شده است، (دروندادها) نشان داده می‌شود، یعنی نسبت درون دادها^۵ به برون دادها^۶ را بهره‌وری می‌گویند (فرانکور^۷، ۲۰۰۸، صص. ۹۹-۱۱۰). از سال ۱۹۱۳ محققان علاقه به پژوهش در زمینه بهره‌وری را به نمایش گذاشتند (آگادا^۸، ۲۰۱۴، صص. ۹۲-۹۶). برای نمونه در آن سال، پدر روان‌شناسی صنعتی، «هوگو مانستربرگ»^۹، به پژوهش در حوزه بهره‌وری پرداخت (مانستربرگ، ۱۹۱۳، صص. ۸۸-۹۵). آزمایش‌های مشهور هاثورن^{۱۰} که به وسیله «مایو» (۳۰-۱۹۲۰) اجرا شد، با هدف تعیین عوامل مؤثر بر بهره‌وری به انجام رسید؛ بنابراین مدیران، نیازمند مطالعه کارکنان خود هستند و باید این نگرش را در ذهن خود پیروانند که کارکنان و رفتارهای آن‌ها را درک و فهم کنند و دریابند که چرا کارکنان به شیوه‌ای خاص رفتار می‌کنند و باید چه کارهایی برای هدایت رفتارهایشان در دستیابی به اهداف سازمانی انجام دهند؛ بنابراین، این موضوع بدین معنی است که رهبران و مدیران سازمان باید درون سازمان، آن چیزهایی که منجر به کار مؤثر و کارا می‌شود را تا حد امکان فراهم سازند (کوونتز، دانل، وای هریچ^{۱۱}، ۱۹۸۴، صص. ۲۰۱-۲۲۱).

1. Agarwal & Adjrackor

3. Efficiency

5. Inputs

7. Francoeur

9. Hugo Munstaberg

11. Koontz, Donnell & Weirich

2. Effectiveness

4. Bass

6. Outputs

8. Agada

10. Hawthorne

همان‌طور که بیان شد شیوه اداره سازمان‌ها و به خصوص مفهوم رهبری یکی از مهم‌ترین متغیرهایی که بیش‌ترین تأثیر را بر بهره‌وری سازمان‌ها دارد؛ زیرا رهبران می‌توانند در تاروپود سازمان و عمق و جان آن نفوذ کنند و سبب شوند سازمان‌ها با بهره‌ور کردن خود از محیط متلاطم و رقابتی امروز جان سالم به در برند. رهبری صحیح جزء لاینفک برای ارتقاء عملکرد است و باعث می‌شود کارمندان موثرتر و کارا تر عمل کنند و بهره‌وری سازمانی را افزایش دهند و در نهایت برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد کند (آمویا، اوکرونپا و بوآتنگ^۱، ۲۰۱۶، صص. ۱۳۱-۱۴۳). مفهوم رهبری مقوله‌ای است که در رشته‌های مختلف، پیوسته مورد توجه اندیشمندان بوده و پژوهش‌های فراوانی را به دنبال داشته است و پژوهشگران علوم اجتماعی و انسانی، رهبری را به‌عنوان پدیده‌ای مهم و درخور توجه قلمداد کرده‌اند. از آغاز قرن بیستم، موضوع رهبری برای محققان علم مدیریت، به‌عنوان یک مبحث کانونی و بسیار مهم مطرح شده است (گاند-لو، لیو و یانگ^۲، ۲۰۱۲، صص. ۱۱۶-۱۲۲). البته با اینکه در طول چند دهه اخیر، متجاوز از هزاران پژوهش مستند درباره ابعاد گوناگون این پدیده انجام گرفته است؛ اما باید گفت که رهبری هنوز به‌عنوان ناشناخته‌ترین قلمروی علوم رفتاری قلمداد می‌شود و کماکان مورد توجه دانشمندان عصر حاضر است (یوکل^۳، ۲۰۰۶، صص. ۲۰۶-۲۲۵؛ استاگدیل^۴، ۱۹۷۴، صص. ۱۰۲-۱۱۹).

طی دو دهه اخیر رویکردهای نوینی در عرصه رهبری در سازمان‌ها به وجود آمده که محققان از آن‌ها با عنوان نظریه‌های نئوکارزماتیک رهبری و همچنین رویکردهای الهام‌بخش در عرصه رهبری نام می‌برند. این رویکردها مشتمل بر رهبری تحول‌آفرین (باس و اولیو^۵، ۱۹۹۰، صص. ۲۳۱-۲۷۲) رهبری کارزماتیک (هاوس و باتز^۶، ۱۹۹۲، صص. ۱۱۲-۲۲۹) و رهبری آینده‌نگر^۷ (ساشکین و ساشکین^۸، ۲۰۰۳، صص. ۴۴۴-۴۴۵) هستند. از میان این رویکردها، رهبری آینده‌نگر جدیدترین و مؤثرترین شیوه رهبری است که با الهام از آینده و چشم‌انداز سازمان انجام

1. Amofa, Okronipa & Boateng
3. Yukl
5. Bass & Avolio
7. Visionary Leadership

2. Guand-Lu., Liu & Yong
4. Stogdill
6. House & Baetz
8. Sashkin & Sashkin

می‌گیرد و می‌تواند بهره‌وری سازمانی^۱ را افزایش دهد؛ سبک و رفتار رهبران آینده‌نگر، نقش بسیار مهمی در افزایش بهره‌وری دارد. این‌گونه از رهبران افرادی هستند که از طریق گفتار، تفکرات و رفتارهایشان در پیروان خود ایجاد ترغیب و انرژی‌زایی می‌کنند و به آن‌ها الهام می‌بخشند. وظیفه کلیدی و اساسی رهبران آینده‌نگر، ایجاد یک چشم‌انداز جامع و کامل یا یک تصویر از آینده و آنجایی است که سازمان قصد دارد به آن دست یابد. به‌کارگیری فنون رهبری آینده‌نگر چه در سازمان‌های تولیدی و بازرگانی و چه سازمان‌های خدماتی برای سازمان نتایج مثبتی به همراه دارد (کرک پاتریک^۲، ۲۰۰۴، صص. ۷۲-۷۵). رهبری آینده‌نگر از سایر انواع رهبری متمایز است؛ رهبران آینده‌نگر چشم‌انداز الهام‌بخشی^۳ را خلق^۴ می‌کنند و آن چشم‌انداز را به مرئوسان^۵ منتقل می‌کنند، به‌طوری‌که این امر باعث می‌شود سازمان‌ها از حالت خوب^۶ به حالت بهتر^۷ نقل مکان کنند (دامیکا^۸، ۲۰۱۸، صص. ۱-۱۰). به عقیده «کالتون»^۹ (۱۹۸۵) رهبری آینده‌نگر به توانایی ایجاد اهداف آرمانی و عملیاتی اشاره دارد که نشان می‌دهد سازمان باید در جست‌وجوی چه باشد، نه آن چیزی که در زمان حال است. رهبران آینده‌نگر دارای آینده‌نگری و بینش کاملی نسبت به نیازها و ارزش‌های پیروان هستند و این نیازها و ارزش‌ها را در «بیانیه چشم‌انداز» سازمان خود منعکس می‌کنند و توسعه می‌دهند (کرک پاتریک، ۲۰۰۴، صص. ۷۲-۷۵). پیروان به دلیل اینکه چشم‌انداز سازمان را با معنی و با مفهوم^{۱۱} می‌یابند در دستیابی به آن انگیزه بیشتری پیدا می‌کنند؛ خود را با آن تعیین هویت می‌کنند و با آن شناخته می‌شوند و به «چشم‌انداز سازمان» و توانایی خود در دستیابی به آن اعتقاد خواهند داشت (والدمن، رامیرز، هاوس و پیورنم^{۱۲}، ۲۰۰۱، صص. ۱۳۴-۱۴۳). همچنین توانمندسازی کارکنان با بهره‌وری نیروی انسانی در ارتباط است و از آنجایی که توانمندسازی کارکنان وظیفه مدیران و رهبران سازمان است، می‌توان بیان کرد رهبری صحیح می‌تواند بهره‌وری نیروی انسانی را افزایش دهد (شریف‌زاده و محمدی‌مقدم،

1. Organizational Productivity
3. An Inspiring Vision
5. Subordinates
7. Good
9. Dhammika
11. Meaningful

2. Kirkpatrick
4. Create
6. Communicate
8. Better
10. Colton
12. Waldman., Ramirez., House & Puranam

۱۳۸۸، صص. ۵-۱۸). سبک رفتاری رهبران آینده‌نگر منجر به ایجاد رابطه بهتر با کارمندان می‌شود و تعهد سازمانی آن‌ها را بهبود می‌بخشد (دامیکا، ۲۰۱۸، صص. ۱-۱۰). همان‌طور که بیان شد رهبران آینده‌نگر دارای ویژگی‌های رفتاری مثبت بسیاری هستند؛ اما در پژوهش حاضر چهار ویژگی اصلی رهبران آینده‌نگر که توسط «کانگر و کانگو»^۱ (۱۹۸۷) معرفی شده است، به‌عنوان متغیرهای پژوهش در نظر گرفته شده‌اند. این چهار ویژگی عبارت‌اند از: ۱- چشم‌انداز و فن بیان^۲، ۲- حساسیت محیطی^۳، ۳- حساسیت به نیازهای اعضا^۴ و انعطاف‌پذیری در تغییر^۵. یکی از عواملی که بین رهبری آینده‌نگر و بهره‌وری سازمانی نقش میانجی را ایفا می‌کند و سبب می‌شود که رهبری آینده‌نگر با بهره‌وری سازمانی به‌طور غیرمستقیم رابطه داشته باشد، تعهد سازمانی است. محققان بیان می‌دارند که مفهوم تعهد سازمانی^۶ از عامل رفتار رهبری تأثیر می‌پذیرد؛ در میان رفتارهای رهبری مختلف، رهبری آینده‌نگر، دارای تأثیر مثبت و معنی‌دار با مفهوم تعهد سازمانی است (دوبرین، ۱۹۹۸، صص. ۵۵-۶۹). تعهد سازمانی همچنین می‌تواند با ایجاد تعهد و انگیزه در کارکنان زمینه‌های افزایش بهره‌وری سازمان را فراهم کند؛ بنابراین می‌توان بیان کرد حتی اگر مفهوم رهبری آینده‌نگر به‌طور مستقیم بر بهره‌وری سازمانی تأثیر نداشته باشد به‌طور غیرمستقیم با تأثیر بر تعهد سازمانی می‌تواند منجر به بهره‌وری سازمان شود. سایر انواع رهبری مانند رهبری تحول‌آفرین با ابعاد نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظه فردی نیز با انواع تعهد اعم از عاطفی، هنجاری و مستمر دارای رابطه مثبت و معناداری هستند (مجیدی، حسن‌زاده و رمضان‌پشتی، ۱۳۹۴، صص. ۶۰۸-۶۲۵). بنابراین می‌توان اظهار داشت که سبک مدیریت و رهبری بدون شک یکی از عوامل بسیار مهم در تعهد سازمانی قلمداد می‌شود (پیوسته، بهلولی زیناب، نصیری باری، ۱۳۹۲، صص. ۳۰۵-۳۲۴). تعهد سازمانی نشان‌دهنده وابستگی عاطفی^۷ یک کارمند و شناسایی^۸ او با سازمان خود و عجبین شدن و مشارکت و درگیری^۹ او در سازمان است (مایر و آلن^{۱۰}، ۱۹۹۱، صص. ۶۱-۸۹). تعهد

1. Conger & Kanungo

3. Environmental Sensivity

5. Flexibility to Change

7. Emotional Attachment

9. Involvement

2. Vision & Articulation

4. Sensitivity to Member Needs

6. Organizational Commitment(OC)

8. Identification

10. Mayer & Allen

سازمانی یک حالت روان‌شناختی^۱ است که به اعتقادات کارمند^۲ درباره اهداف سازمان خود، حس مشترک در مورد اهمیت ارزش‌های سازمانی و احساس رضایت کارمندان که ناشی از درگیری و مشارکت در فعالیت‌های سازمانی است، مرتبط می‌شود (مایر و آلن، ۱۹۹۱، صص. ۶۱-۸۹). اگرچه محققان در ابتدا ساختار تعهد سازمانی را تک بعدی^۳ می‌پنداشتند، اما بعدها محققان دریافتند که تعهد سازمانی مفهومی چندبعدی^۴ است. «مایر و آلن» (۱۹۹۱) به نظریه پردازی در مورد تعهد سازمانی پرداختند و اظهار داشتند که تعهد سازمانی دارای سه بعد است که عبارت است از: ۱- تعهد احساسی، ۲- تعهد هنجاری و ۳- تعهد مستمر.

تعهد احساسی: تعهد احساسی اشاره به وابستگی‌های عاطفی به سازمان و ارزش‌ها و اهداف سازمانی دارد. تعهد عاطفی مطلوب‌ترین شکل تعهد است که سازمان‌ها در جست‌وجوی آن هستند. کارمندانی که سطح بالایی از تعهد عاطفی را از خود نشان می‌دهند، اعتقاد قوی به اهداف، مقاصد و ارزش‌های سازمانی دارند (مودی و همکاران، ۱۹۷۹، صص ۲۲۴ - ۲۴۷).

تعهد هنجاری: تعهد هنجاری به حس تعهد، التزام و مسئولیت برای باقی ماندن در سازمان اشاره دارد. کارکنانی که دارای تعهد هنجاری بالایی هستند، اعتقاد دارند که باید به کار با سازمان ادامه دهند؛ زیرا از نظر خود کاری که انجام می‌دهند «درست و اخلاقی»^۵ است.

تعهد مستمر: تعهد مستمر وابستگی کارمندان به سازمان را براساس تحلیل هزینه و منفعت نشان می‌دهد؛ این نوع متفاوت از تعهد اثرات مختلفی روی عملکرد سازمانی دارد و فرد می‌تواند جنبه‌هایی از همه آن اثرات را نشان دهد (مایر و آلن، ۱۹۹۷، صص. ۱۰۲-۱۰۵). جارامیلو، موکی و مارشال^۶ (۲۰۰۵) یک فراتحلیل را انجام دادند که شامل ۵۱ مطالعه تجربی بود و دریافتند که رابطه مثبتی بین تعهد سازمانی و عملکرد شغلی وجود دارد. در پژوهش‌های اخیر محققان دریافتند که منابع انسانی^۷ اغلب تعهد قوی به سازمان، رهبران سازمان، کار و بخش‌های کاری خواهند داشت، البته اگر رهبران سازمان توانایی ایجاد تعهد و انگیزه را داشته باشند و این

1. Psychological State

2. Employees' Beliefs

3. One-Dimensional

4. Multi-Dimensional

5. Right & Moral

6. Jaramillo., Mulki & Marshall

7. Human resources

توانایی به خوبی در مفهوم رهبری آینده‌نگر نهفته شده است (واستی و کن^۱، ۲۰۰۸، صص. ۴۰۴-۴۱۳؛ هاکت، لاپیر و هاسدورف^۲، ۲۰۰۱، صص. ۳۹۲-۴۱۳). با توجه به موارد یادشده، پرسش اصلی پژوهش به این صورت است: «تا چه اندازه بین رهبری آینده‌نگر و بهره‌وری سازمانی با نقش میانجیگری تعهد سازمانی رابطه وجود دارد؟»

چارچوب نظری پژوهش

«آلان»^۳ (۲۰۰۸) ادعا می‌کند، بهره‌وری به‌عنوان نرخ است که نشان می‌دهد در قبال تولید کالاها و مقادیر توسط کارفرما^۴، شرکت‌ها^۵ و کشورها^۶، چه مقدار زمان^۷، کار^۸ و پول^۹ مورد نیاز است (اگروال و ادجیراکور، ۲۰۱۶، صص. ۴۰-۵۱). در واقع بهره‌وری نشان‌دهنده نسبت ورودی‌های یک سازمان به خروجی‌های آن است که هرچه بیشتر باشد برای سازمان مطلوب‌تر است. در یافته‌های «بنتین، استینگل‌هامبر و وندنبرف»^{۱۰} (۲۰۰۲) کارکنان در صورتی از خود عملکرد عالی^{۱۱} نشان می‌دهند که در قبال افزایش بهره‌وری، از رهبران خود پاداش^{۱۲} دریافت کنند؛ بنابراین شیوه و سبک رهبری رهبران نقشی حیاتی در ارتقاء بهره‌وری سازمان‌ها دارد؛ امروزه رویکردهای نوینی در عرصه رهبری پا به عرصه وجود گذاشته است که از آنها با عنوان سبک‌های نوکاریزماتیک و الهام‌بخش رهبری یاد می‌شود؛ مهم‌ترین و جدیدترین آنها که با دنیای متغیر و متلاطم امروزی همخوانی دارد، رهبری آینده‌نگر است. سبک و رفتار رهبران آینده‌نگر، نقش حیاتی در بهره‌وری سازمان دارد (کرک پاتریک، ۲۰۰۴، صص. ۷۲-۷۵). شریف‌زاده و محمدی‌مقدم (۱۳۸۸) در پژوهش خود اثبات کردند که رهبری صحیح منجر به بهره‌وری بالایی سازمانی می‌شود. رهبری آینده‌نگر تأثیرات مثبتی بر نتایج کاری کارمندان دارد و منجر به اعتماد بالا به رهبر، تعهد بالا به رهبر و سطوح بالایی عملکرد در میان کارکنان می‌شود و در نهایت موجب بهبود عملکرد کلی سازمان و بهبود

1. Wasti & Can

3. Alan

5. Companies

7. Time

9. Money

11. Excellent Performance

2. Hackett, Lapierre & Hausdorf

4. Employer

6. Countries

8. Work

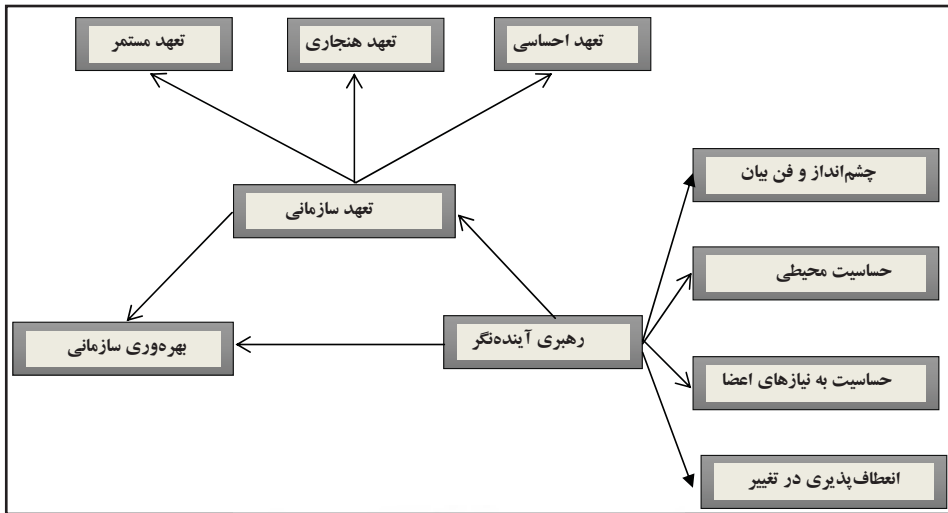
10. Bentein., Stinglhamber & Vandenberghe,

12. Reward

بهره‌وری سازمانی می‌شود (دوبرین، ۱۹۹۸، صص. ۵۵-۶۹). به عقیده «مودی، ریچارد و لایمن»^۱ (۱۹۷۹) تعهد سازمانی یعنی اعتقادات قوی به اهداف و ارزش‌های سازمانی و تمایل قوی به باقی ماندن در سازمان و ترک نکردن آن؛ بنابراین رهبران باید برای ایجاد تعهد در کارمندان بیش از پیش تلاش کنند. همچنین «دامیکا» (۲۰۱۸) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافت که سبک رهبری رهبران آینده‌نگر منجر به افزایش تعهد سازمانی می‌شود. «کرک پاتریک» (۲۰۰۴) اظهار می‌دارد، ویژگی‌های رفتاری رهبران آینده‌نگر منجر به کیفیت بالای روابط و تعهد سازمانی می‌شود؛ «یوکل» (۲۰۰۶) نیز در پژوهش خود به این نتیجه دست یافت که رهبری آینده‌نگر منجر به روابط اعتماد آمیز بین رهبر - پیرو می‌شود و تعهد بالای کارمندان را به همراه دارند؛ از طرف دیگر تعهد سازمانی خود می‌تواند منجر به بهره‌وری سازمان شود. «آدبایو»^۲ (۲۰۰۶) و «نیمه»^۳ (۲۰۰۹) اظهار داشتند که تعهد سازمانی منجر به عملکرد شغلی بالاتر می‌شود؛ همچنین بین تعهد سازمانی و نتایج سازمانی مانند خلاقیت و اثربخش بودن (کتز و کان^۴، ۱۹۷۸، صص. ۲۲۵-۲۴۰)، افزایش عملکرد شغلی (جارامیلو و همکاران، ۲۰۰۵، صص. ۷۰۵-۷۱۴؛ چات آی و زفر^۵، ۲۰۰۶، صص. ۳۹-۶۴)، وفاداری (چات آی و زفر، ۲۰۰۶، صص. ۳۹-۶۴) و رضایت شغلی (پاسارلی^۶، ۲۰۱۱، صص. ۲۸-۴۲) رابطه مثبتی وجود دارد. همچنین می‌توان بیان کرد با توجه به اینکه تعهد انواع متفاوتی دارد، اما تعهد به روسا و اداره‌کنندگان به خصوص رهبران سازمان اغلب بسیار قوی^۷ است؛ بنابراین تعهد به رهبران سازمان می‌تواند تعهد سازمانی را نیز به همراه داشته باشد (گرگرسن^۸، ۱۹۹۳، صص. ۳۱-۴۷؛ بکر و گرهارت^۹، ۱۹۹۶، صص. ۷۷۹-۸۰۱؛ مایر و آلن، ۱۹۹۷، صص. ۱۰۲-۱۰۵). شود. با توجه با مواردی که بیان شد مدل مفهومی پژوهش که برگرفته از ادبیات و پژوهش‌های پیشین درباره موضوع پژوهش است در شکل ۱ نمایش داده شده است.

1. Mowday., Richard & Lyman
3. Nehmeh
5. Chughtai & Zafar
7. Powerful
9. Becker & Gerhart

2. Adebayo
4. Katz And Kahn
6. Passarelli
8. Gregersen



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

براساس شکل یادشده چهار فرضیه قابل طرح است:

- ۱- بین رهبری آینده‌نگر و بهره‌وری سازمانی رابطه وجود دارد.
- ۲- بین رهبری آینده‌نگر و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد.
- ۳- بین تعهد سازمانی و بهره‌وری سازمانی رابطه وجود دارد.
- ۴- بین رهبری آینده‌نگر و بهره‌وری سازمانی با میانجیگری تعهد سازمانی رابطه وجود دارد.

روش پژوهش

روش پژوهش از نظر ماهیت و روش توصیفی-تحلیلی و از شاخه پیمایشی است؛ جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان ستادی فرماندهی انتظامی ویژه شرق استان تهران است که به دلیل مسائل امنیتی تعداد دقیق آن در دسترس نبود، ولی آمارهای غیر رسمی وجود حدود ۱۰۰۰ نفر نیرو را تأیید می‌کردند؛ بنابراین برای انتخاب نمونه پژوهش از جامعه ۱۰۰۰ نفره استفاده شد که براساس فرمول کوکران نمونه برابر با ۲۷۷ نفر می‌شد؛ اما برای اینکه خطای احتمالی در تخمین نیرو یعنی ۱۰۰۰ نفر خنثی شود حدود ۳۰۰ پرسشنامه میان کارکنان ستادی فرماندهی انتظامی ویژه شرق استان تهران توزیع شد که پس از فرستادن پرسشنامه برای ۳۰۰ کارمند، ۲۹۱ پرسشنامه، صحیح،

درست و قابل تجزیه و تحلیل بود (نرخ برگشت ۹۷ درصد)؛ در پژوهش حاضر برای اندازه‌گیری رهبری آینده‌نگر، پرسشنامه کانگر و کانگو (۱۹۸۷) مورد استفاده قرار گرفته است که دارای ۳۳ گویه است. اندازه‌گیری تعهد سازمانی کارمندان به وسیله پرسشنامه آلن و مایر^۱ (۱۹۹۶) انجام شده است که شامل ۱۸ پرسش است؛ در نهایت پرسشنامه بهره‌وری سازمانی، پرسشنامه‌ای محقق ساخته است که شریفی (۱۳۹۰) در پایان‌نامه خود از آن استفاده کرد که شامل ۱۲ گویه بود؛ به منظور اطمینان از روایی تمامی پرسشنامه‌ها، از روایی محتوا استفاده شد؛ بدین صورت که پرسشنامه‌های یادشده در اختیار خبرگان و اساتید دانشگاهی قرار گرفت و آن‌ها نیز بر روایی بالای گویه‌های پرسشنامه صحه گذاشتند. برای تعیین و اندازه‌گیری پایایی پرسشنامه نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شد؛ جدول ۱ نتایج ناشی از ضریب آلفای کرونباخ برای متغیرهای پرسشنامه را نشان می‌دهد. همانگونه که در جدول مشاهده می‌شود، ضریب آلفای کرونباخ تمام ابعاد پرسشنامه‌ها در وضعیت بسیار مطلوبی ($\alpha > 0/7$) قرار دارد.

جدول ۱. ضریب آلفای کرونباخ مرتبط با هر بعد

متغیرها	ابعاد	بازه پرسش‌ها	تعداد پرسش‌ها	ضریب آلفای کرونباخ
رهبری آینده‌نگر	چشم‌انداز و فن بیان	۱-۱۰	۱۰	۰/۹۲۲
	حساسیت محیطی	۱۱-۱۸	۸	۰/۸۶۹
	حساسیت به نیازهای اعضا	۱۹-۲۶	۸	۰/۸۸۸
تعهد سازمانی	انعطاف‌پذیری در تغییر	۲۷-۳۳	۷	۰/۹۱۰
	تعهد احساسی	۱-۶	۶	۰/۸۴۵
	تعهد هنجاری	۷-۱۲	۶	۰/۸۳۳
	تعهد مستمر	۱۳-۱۸	۶	۰/۸۵۹
بهره‌وری سازمانی	-	۱-۱۲	۱۲	۰/۸۹۵

در پژوهش کنونی به منظور تعیین بهنجار بودن توزیع داده‌ها از آزمون آماری کولموگروف-اسمیرنوف^۲ استفاده شد که نتیجه این آزمون در جدول ۲ نمایش داده شده است.

1. Allen & Meyer

2. Kolmogorov-Smirnov test

جدول ۲. آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای تعیین نرمال بودن توزیع داده

نتیجه	مقدار آماره آزمون K-S	سطح معناداری (Sig)	سطح خطا (α)	ابعاد	متغیرهای اصلی
نرمال	۰/۵۱۰	۰/۹۱۰	۰/۰۵	چشم‌انداز و فن بیان	رهبری آینده‌نگر
نرمال	۰/۸۴۰	۰/۳۶۶	۰/۰۵	حساسیت محیطی	
نرمال	۰/۹۴۵	۰/۳۵۴	۰/۰۵	حساسیت به نیازهای اعضا	
نرمال	۰/۷۶۰	۰/۳۹۵	۰/۰۵	انعطاف‌پذیری در تغییر	
نرمال	۰/۵۶۰	۰/۸۵۱	۰/۰۵	خستگی عاطفی	تعهد سازمانی
نرمال	۰/۶۵۰	۰/۶۸۴	۰/۰۵	موفقیت فردی	
نرمال	۰/۴۱۱	۰/۹۸۹	۰/۰۵	شخصیت زدایی	
نرمال	۰/۳۹۵	۰/۹۹۱	۰/۰۵	-	بهره‌وری سازمانی

بر اساس جدول ۳ سطح معناداری برای تمامی متغیرها بزرگتر از $0/05$ است و به موجب آن توزیع همه داده‌ها نرمال است؛ بنابراین در پژوهش حاضر به منظور تعیین روابط دو به دوی متغیرهای پژوهش از ضریب همبستگی پیرسون^۱ و ماتریس همبستگی استفاده شد و برای تعیین اثرات همزمان متغیرها بر یکدیگر از مدل‌یابی معادلات ساختاری^۲ استفاده شد.

یافته‌ها

اطلاعات جمعیت شناختی مربوط به نمونه پژوهش در جدول ۳ نمایش داده شده است، از نظر جنسیت بیشتر افراد مرد به میزان ۲۹۱ نفر معادل ۹۳ درصد هستند و این موضوع فقط مختص به سازمان نیروی انتظامی نیست، بلکه در تمام سازمان‌های ایران اعم از دولتی و خصوصی این مسئله وجود دارد. از نظر وضعیت تأهل بیشتر کارمندان متأهل هستند و تعداد آن‌ها ۱۹۵ نفر، معادل ۶۷ درصد است. از لحاظ رده سنی بیشتر کارکنان بین ۱۸ تا ۴۰ سال هستند که تعداد آن‌ها ۱۵۵ نفر معادل ۵۳ درصد است. بیشتر کارکنان به لحاظ تحصیلات دارای مدرک دیپلم و فوق دیپلم یعنی ۱۱۸ نفر معادل ۴۰ درصد هستند و در نهایت از نظر سابقه کار بیشتر کارکنان دارای سابقه کار ۱۰ تا ۱۵ سال هستند.

1. Pearson Correlation Coefficient

2. SEM

جدول ۳. مشخصات جمعیت‌شناختی نمونه پژوهش

جنسیت	فراوانی مطلق	درصد فراوانی مطلق	فراوانی تجمعی	درصد فراوانی تجمعی
زن	۲۰	۷	۲۰	۷
مرد	۲۷۱	۹۳	۲۹۱	۱۰۰
جمع	۲۹۱	۱۰۰	-	-
وضعیت تأهل				
مجرد	۹۶	۳۳	۹۶	۳۳
متأهل	۱۹۵	۶۷	۲۹۱	۱۰۰
جمع	۲۹۱	۱۰۰	-	-
رده سنی				
۴۰-۱۸	۱۵۵	۵۳	۱۵۵	۵۳
۵۰-۴۱	۹۷	۳۳	۲۵۲	۸۶
بالای ۵۰	۳۹	۱۴	۲۹۱	۱۰۰
جمع	۲۹۱	۱۰۰	۱۰۰	-
سطح تحصیلات				
فوق‌دیپلم و پایین‌تر	۱۱۸	۴۰	۱۱۸	۴۰
کارشناسی	۹۸	۳۴	۲۱۶	۷۴
کارشناسی ارشد و بالاتر	۷۵	۲۶	۲۹۱	۱۰۰
جمع	۲۹۱	۱۰۰	-	-
سابقه کار در سازمان				
زیر ۵ سال	۴۴	۱۵	۴۴	۱۵
۵-۱۰	۳۰	۱۰	۷۴	۲۵
۱۰-۱۵	۱۰۳	۳۶	۱۷۷	۶۱
۱۵-۲۰	۹۲	۳۲	۲۶۹	۹۳
بیشتر از ۲۰ سال	۲۲	۷	۲۹۱	۱۰۰
جمع	۲۹۱	۱۰۰	-	-

به‌منظور تعیین همبستگی بین متغیرهای پژوهش مدل پیشنهادی، از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج آزمون همبستگی در جدول ۴ نمایش داده شده است؛ بیش‌ترین میزان همبستگی معنی‌دار میان دو متغیر تعهد احساسی و بهره‌وری سازمانی (۰/۹۹۵) است و کمترین مقدار همبستگی معنی‌دار بین انعطاف‌پذیری در تغییر و تعهد هنجاری (۰/۴۸۹) است.

جدول ۴. همبستگی میان متغیرهای پژوهش

عناوین متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
چشم‌انداز و فن بیان	۱							
حساسیت محیطی	۰/۴۲۲	۱						
حساسیت به نیازهای افراد	۰/۳۹	۰/۳۳۳	۱					
انعطاف‌پذیری در تغییر	۰/۵۵۳*	۰/۳۵۵	۰/۵۵۱*	۱				
تعهد احساسی	۰/۷۵۵**	۰/۷۸۹**	۰/۶۸۹*	۰/۶۸۹*	۱			
تعهد هنجاری	۰/۸۳۲**	۰/۸۴۱**	۰/۷۹۵**	۰/۴۸۹*	۰/۶۶۶*	۱		
تعهد مستمر	۰/۷۴۱**	۰/۶۶۱*	۰/۸۸۹**	۰/۷۸۵**	۰/۷۸۱**	۰/۹۴۵**	۱	
بهره‌وری	۰/۸۶۶**	۰/۶۵۶**	۰/۷۸۵**	۰/۸۴۵**	۰/۹۹۵**	۰/۷۷۷**	۰/۷۸۹**	۱

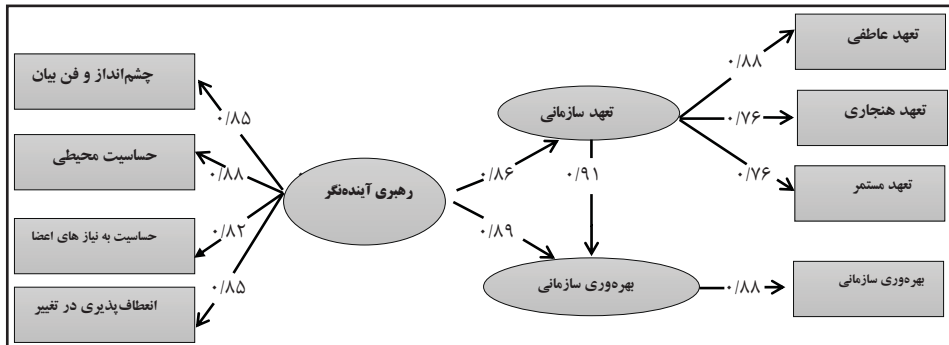
* همبستگی در سطح ۹۵ درصد معنادار است - ** همبستگی در سطح ۹۹ درصد معنادار است- مقادیر فاقد علامت ستاره، فاقد همبستگی هستند.

جدول یادشده نشان می‌دهد که تمام همبستگی‌ها به جز چند مورد از همبستگی‌های درونی رهبری آینده‌نگر در سطح ۹۹ درصد و یا ۹۵ درصد مثبت و معنی‌دار هستند. پس از ارائه همبستگی‌های موجود در میان متغیرهای پژوهش، به‌منظور ارائه مدل پیشنهادی، باید از مدل معادلات ساختاری استفاده کرد و در وهله اول برازش مدل مورد ارزیابی قرار گیرد. بدین منظور ابتدا شاخص‌های برازش مدل در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. شاخص‌های برازش مدل

شاخص‌های برازش	χ^2/df	RMSEA	AGFI	NFI	NNFI	CFI	IFI	GFI	RMR	SRMR
مقادیر پژوهش	۱/۴۵۹	۰/۰۲۴	۰/۹۸	۰/۹۹	۰/۹۸	۰/۹۸	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۰۶۶	۰/۰۶
مقادیر مطلوب	≤ 2	≤ 0.08	≥ 0.95	≥ 0.95	≥ 0.95	≥ 0.95	≥ 0.95	≥ 0.96	≥ 0.05	≥ 0.05

همان‌طور که در جدول یادشده مشاهده می‌شود، شاخص‌های برازش مدل در وضعیت بسیار مناسبی قرار دارند؛ بنابراین، مدل پیشنهادی پژوهش که خروجی نرم‌افزار لیزرل است در شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری پژوهش

شکل ۲ مدل نهایی پژوهش را نشان می‌دهد که از دو بخش «تحلیل مسیر»^۱ و «تحلیل عاملی تأییدی»^۲ تشکیل شده است. تحلیل مسیر پژوهش نشان دهنده ضرایب مسیر (β) بین متغیرهای اصلی پژوهش است و آزمون فرضیه‌ها به کمک آن صورت می‌گیرد و شدت و نوع رابطه بین متغیرها را نشان می‌دهد. در مدل نهایی پژوهش تمام رابطه‌های مستقیم بین متغیرهای پژوهش مورد تأیید قرار گرفتند. در این مدل بالاترین رابطه مستقیم مربوط به رابطه بین تعهد سازمانی و بهره‌وری سازمانی با مقدار مثبت و معنادار $0/91$ است ($\beta = 0/91$) و این نشان می‌دهد که با افزایش یک واحد تعهد سازمانی، $0/91$ بهره‌وری سازمانی ارتقاء می‌یابد؛ البته رابطه غیرمستقیم رهبری آینده‌نگر با بهره‌وری سازمانی با نقش میانجیگری تعهد سازمانی با مقدار مثبت و معنادار $0/78$ نیز مورد تأیید قرار گرفت ($\beta = 0/86 \times 0/91 = 0/78$). تحلیل عاملی تأییدی نیز نشان‌دهنده این موضوع است که هر کدام از گویه‌ها یا ابعاد متغیرهای اصلی (متغیر پنهان) تا چه اندازه قادر به تبیین متغیر پنهان یا متغیر اصلی پژوهش هستند و چه مقدار با هم ارتباط دارند. به اعداد روی مسیر بین متغیرهای آشکار و متغیرهای پنهان «بار عاملی»^۳ می‌گویند. در مدل نهایی پژوهش، در متغیر رهبری آینده‌نگر بیشترین بار عاملی و اثر تبیین‌کننده‌گی مربوط به بعد حساسیت محیطی است ($\beta = 0/88$)؛ در متغیر تعهد سازمانی نیز بالاترین بار عاملی و اثر تبیین

1. Path analysis

2. Confirmatory Factor Analysis

3. Factor load

کننده گی مربوط به بعد تعهد عاطفی است ($\beta = 0/88$) (مدل نهایی پژوهش در حالت معناداری نیز نشان داد که آماره تی تمامی مسیرها خارج از محدوده $1/96 \pm$ است و بدین ترتیب تمامی مسیرها و نتایج حاصل از آنها قابل اتکا است).

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه در کلیه کشورهای توسعه یافته یا در حال توسعه، بهره‌وری به اولویتهای ملی تبدیل شده است؛ در سازمان‌ها نیز بدون شک و به‌طور قطع و یقین بهبود بهره‌وری تابع و نتیجه کارایی مدیریت و رهبری آن است و حفظ و رشد آن هدف و مسئولیت اصلی مدیریت و رهبری سازمان است. بنابراین هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر رهبری آینده‌نگر بر بهره‌وری سازمانی با میانجیگری تعهد سازمانی بوده است. نتیجه فرضیه اول پژوهش نشان داد که رهبری آینده‌نگر نقش مثبتی در بهبود بهره‌وری سازمانی دارد. بنابراین باید مدیران و رهبران سازمان راهبردها و فنون رهبران آینده‌نگر را به عاریه گرفته تا بتوانند بهره‌وری سازمانی خود را ارتقاء دهند. رهبران آینده‌نگر با تمرکز بر چشم‌انداز و آینده سازمان می‌توانند به‌طور مستقیم بهره‌وری سازمانی را افزایش دهند، زیرا رهبری آینده‌نگر باعث می‌شود که کارمندان اهداف کاری و سازمانی خود را بهتر بشناسند و بتوانند بهتر خود را با کار خود تعیین هویت کنند و رابطه کار و تلاش خود با اهداف و چشم‌انداز سازمان را بهتر درک کنند و به‌طور ملموس نتیجه کار خود را ببینند و بهره‌ورتر ببینند و عمل کنند؛ اما در صورت کوتاهی سازمان، آن هم سازمان راهبردی همچون نیروی انتظامی درخصوص بکارگیری رهبری آینده‌نگر در سازمان، سازمان هم برای مدیران و هم برای کارمندان آن اهداف مبهمی خواهد داشت که می‌تواند سازمان را به بیراهه کشاند و سبب شود سازمان در این محیط پرتلاطم راه خود را گم کند و درنهایت به ورطه سقوط و نابودی کشیده شود و خسارت‌های جبران‌ناپذیری را بر سازمان و جامعه وارد کند؛ همان‌گونه که دوبرین (۱۹۹۸) و والتزولا (۲۰۰۶) در پژوهش‌های خود به این نتایج دست یافتند. فرضیه دوم پژوهش نیز وجود رابطه مثبت بین رهبری آینده‌نگر و تعهد سازمانی را به اثبات رساند. رهبران آینده‌نگر با تکیه بر آینده راهبردی شرکت و بیانیه چشم‌انداز آن می‌توانند اهداف سازمان را برای کارمندان به‌طور کامل تشریح کنند و با تعریف واضح و شفاف چشم‌انداز

و اهمیت دستیابی به آن، سبب شوند که کارمندان به‌طور عینی آینده خود و سازمان را ببینند و درنهایت تعهد عمیقی برای رسیدن چشم‌انداز سازمان در کارمندان ایجاد کنند؛ در سازمانی همچون نیروی انتظامی وجود تعهد عامل گرمابخش و امیدآفرین برای رهبران سازمان است؛ در هر سازمانی که تعهد وجود نداشته باشد آن سازمان می‌تواند تا مرز نابودی پیش رود؛ بنابراین باید رهبران سازمان به این متغیر مهم توجهی وافر داشته باشند و با توجه به نقش مثبت رهبری آینده‌نگر بر تعهد لازم است که رهبران سازمان ویژگی‌های اساسی رهبران آینده‌نگر همچون ابلاغ چشم‌انداز به صورت صحیح، فن بیان قوی، حساسیت محیطی، حساسیت به نیازهای اعضا و انعطاف‌پذیری با توجه به تغییرات را سرمشق خود قرار دهند و آنها را در خود تقویت کنند تا بتوانند به یک رهبر آینده‌نگر واقعی تبدیل شوند و تعهد سازمانی را افزایش دهند. دوبرین (۱۹۹۸)، یوکل (۲۰۰۶) و دامیکا (۲۰۱۸) در پژوهش‌های خود نقش مثبت رهبری آینده‌نگر بر تعهد سازمانی را اثبات نمودند. فرضیه سوم پژوهش نیز نشان داد که تعهد سازمانی نقش مثبتی در بهبود بهره‌وری سازمانی دارد. تقریباً وجود بهره‌وری سازمانی هدف نهایی هر سازمانی است. وجود افراد متعهد در سازمان نیروی انتظامی می‌تواند بهره‌وری سازمان را افزایش دهد؛ بنابراین به مسئولان سازمان توصیه می‌شود از راهکارها و راهبردهای مختلفی همچون رهبری آینده‌نگر برای افزایش تعهد سازمانی کارمندان استفاده کنند تا بتوانند به اهداف خود که بهره‌وری از مهمترین آنهاست دست یابند؛ جارامیلو و همکاران (۲۰۰۵)، آدایو (۲۰۰۶)، چات آی و زفر (۲۰۰۶) و نیمه (۲۰۰۹) در پژوهش‌های خود به این نتایج دست یافتند که تعهد سازمانی نقش مثبتی در بهبود بهره‌وری سازمانی دارد.

پژوهش فعلی با توجه به جدید بودن به خصوص در حوزه مربوط به رهبری آینده‌نگر که نمونه پژوهش در داخل کشور وجود ندارد، محدودیت‌هایی را نیز برای محققین به‌دنبال داشت. پژوهش فعلی از نوع پژوهش‌های مقطعی است نه طولی در حالی که بهره‌وری در طول زمان بهتر خود را نشان می‌دهد؛ همچنین انجام پژوهش در سازمان‌های نظامی محدودیت‌های خاص خود را دارد، مثلاً هیچ‌گونه آمار رسمی از تعداد کارکنان ستادی نیروی انتظامی ویژه شرق استان تهران وجود نداشت؛ همچنین اگر در کنار رویکرد کمی به پژوهش، از رویکرد کیفی در پژوهش کنونی استفاده می‌شد، می‌توانست نتایج قابل اتکاتری را به همراه داشته باشد.

پیشنهاد‌های کاربردی

به‌منظور کاربرد عملی از نتایج پژوهش کنونی پیشنهاد‌های عملی زیر توصیه می‌شود:

۱- بر مبنای فرضیه اول، مسئولان سازمان می‌توانند با افزایش گرایش به سمت رهبری آینده‌نگر، بهره‌وری سازمانی را به‌طور مستقیم افزایش دهند؛ گفتنی است که اگر مسئولی در سازمان بخواهد به یک «رهبر آینده‌نگر» تبدیل شود باید هر یک از ویژگی‌های ۴ گانه رهبری آینده‌نگر (چشم‌انداز و فن بیان، حساسیت محیطی، حساسیت به نیازهای افراد و انعطاف‌پذیری در تغییر) را در خود تقویت کند؛ اما از آنجایی که دارابودن تمام این ویژگی‌ها به‌طور یکجا و به صورت تمام و کمال برای هر شخصی بسیار سخت و تقریباً غیرممکن است، پیشنهاد می‌شود مسئولان سازمان با توجه به ترتیب بارهای عاملی به دست آمده در پژوهش حاضر این ویژگی‌ها را در خود تقویت کنند؛ براساس نتایج پژوهش، اولویت هر کدام از متغیرها با توجه به بار عاملی عبارت است از: ۱- حساسیت محیطی (۰/۸۸)، ۲ و ۳- چشم‌انداز و فن بیان و انعطاف‌پذیری در تغییر (۰/۸۵) و ۴- حساسیت به نیازهای افراد (۰/۸۲)؛ بنابراین با توجه به اختلاف نسبتاً زیاد بار عاملی «حساسیت محیطی» نسبت به سایر ویژگی‌ها می‌توان تنها با تقویت این عامل به نحو قابل ملاحظه‌ای به نتیجه مورد نظر دست یافت و درنهایت منجر به بهره‌وری سازمانی شد. البته گفتنی است که خود حساسیت محیطی دارای ۸ گویه است که این گویه‌ها نیز باید با توجه به بار عاملی اولویت‌بندی شوند. با توجه به بار عاملی ناشی از گویه‌های متغیر حساسیت محیطی مشخص شد که گویه ۲ و گویه ۷ (به ترتیب با بار عاملی ۰/۸۸ و ۰/۸۷) از نظر بار عاملی با سایر متغیرها اختلاف فاحشی دارند؛ بنابراین متغیر حساسیت محیطی به میزان بسیار زیادی توسط این دو گویه تبیین می‌شود. از آنجایی که گویه‌های پرسشنامه در واقع راهکار عملی بهبود متغیرها هستند؛ بنابراین با توجه به گویه اول پیشنهاد می‌شود که رهبران سازمان «توانایی تشخیص محدودیت‌ها در تمام جنبه‌های محیط فیزیکی، منابع، فناوری و ... که ممکن است مانعی در راه دستیابی به اهداف باشند» را در خود تقویت کنند و با توجه به گویه دوم پیشنهاد می‌شود «توانایی شناسایی و درک فرصت‌های محیطی جدید (شرایط اجتماعی و فیزیکی مطلوب) که ممکن است دستیابی به مقاصد سازمان را تسهیل کند» را نیز تقویت کنند.

۲- براساس فرضیه دوم، مسئولان سازمان می‌توانند با افزایش گرایش به سمت رهبری آینده‌نگر، تعهد سازمانی را به‌طور مستقیم افزایش دهند؛ بنابراین همانند فرضیه اول اگر مسئولی در سازمان بخواهد به یک «رهبر آینده‌نگر» تبدیل شود باید هر یک از ویژگی‌های ۴ گانه رهبری آینده‌نگر (چشم‌انداز و فن بیان، حساسیت محیطی، حساسیت به نیازهای افراد و انعطاف‌پذیری در تغییر) را در خود تقویت کند و به همان ترتیبی که در فرضیه اول پژوهش بیان شد ابتدا باید حساسیت محیطی مورد توجه مسئولان سازمان قرار گیرد، زیرا بار عاملی آن به میزان نسبتاً زیادی بالاتر از سایر متغیرها است و همچنین از میان ۸ گویه باید گویه‌های شماره ۲ و ۷ به‌عنوان راهکار عملی پیشنهاد داده شوند که در فرضیه یک بیان شد.

۳- با توجه به فرضیه سوم، مسئولان سازمان می‌توانند با ایجاد تعهد سازمانی در کارکنان، بهره‌وری سازمانی را افزایش دهند. برای ایجاد تعهد در کارکنان باید هر یک از تعهدهای عاطفی، هنجاری و مستمر را مورد توجه قرار داد؛ اما از آنجایی که ایجاد هر سه نوع تعهد در کارمندان به صورت توأم و به شیوه‌ای مناسب و عالی کار بسیار دشوار و یا حتی غیر ممکن است، پیشنهاد می‌شود مسئولان سازمان با توجه به بارهای عاملی به دست آمده در پژوهش حاضر، زمینه‌های ایجاد این سه نوع تعهد را در کارکنان ایجاد کنند؛ براساس نتایج پژوهش اولویت هر کدام از متغیرها با توجه به بار عاملی عبارت است از: ۱- تعهد عاطفی (۰/۸۸)، ۲- تعهد هنجاری (۰/۷۶) و ۳- تعهد مستمر (۰/۷۶). همان‌گونه که ملاحظه می‌شود بار عاملی تعهد عاطفی به میزان بسیار زیادی از تعهد هنجاری و تعهد مستمر بیشتر است؛ بنابراین می‌توان تنها با تقویت تعهد عاطفی به طرز قابل ملاحظه‌ای تعهد سازمانی را افزایش داد و در نهایت منجر به بهره‌وری سازمانی شد. البته گفتنی است که خود تعهد عاطفی دارای ۶ گویه است که این گویه‌ها نیز باید براساس بار عاملی اولویت‌بندی شوند. براساس بار عاملی منتج از گویه‌های متغیر تعهد عاطفی مشخص گشت که گویه ۱، گویه ۲ و گویه ۶ (به ترتیب با بار عاملی ۰/۷۵، ۰/۷۴ و ۰/۷۲) نسبت به سایر گویه‌ها اختلاف زیادی دارند و این سه گویه به همراه هم می‌توانند متغیر تعهد عاطفی را به‌خوبی تبیین کنند و در نهایت سبب بهره‌وری سازمانی شوند. بنابراین با توجه به گویه اول باید مسئولان سازمان تدابیری را به‌کار گیرند

که کارکنان، احساس تعلق خاطر به سازمان پیدا کنند و علاقه آن‌ها به سازمان افزایش یابد؛ براساس گویه دوم باید به گونه‌ای با فرد برخورد شود که او احساس کند مشکلات سازمان، مشکلات خودش است و باید برای رفع آن زمان و حتی هزینه صرف کند و در نهایت براساس گویه ۶ باید به فرد کمک کرد تا خود را در سازمان محل کار عضوی از یک خانواده بداند و احساس کند سازمان خانواده دوم اوست.

پیشنهادها: به محققان آتی پیشنهادهای زیر توصیه می‌شود:

- ۱- انجام این پژوهش مختص به سازمان‌های نظامی نیست، بنابراین به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود به اجرای این پژوهش در سازمان‌های غیرنظامی نیز بپردازند؛
- ۲- انجام پژوهش‌های تطبیقی به منظور مقایسه نتایج این پژوهش از سوی پژوهشگران مورد توجه قرار گیرد.
- ۳- از آنجا که این پژوهش در یک مقطع زمانی مشخص انجام شده است، به پژوهشگران توصیه می‌شود به انجام این پژوهش در بازه زمانی بپردازند.
- ۴- توصیه می‌شود به بررسی تأثیر رهبری آینده‌نگر با سایر متغیرها (از جمله رفتار شهروندی سازمانی، هویت سازمانی، عزت نفس، استرس شغلی، مزیت رقابتی، ترومای سازمانی، نوآوری دوسویه توان، تاب‌آوری سازمانی، تفکر راهبردی، جو سازمانی، ساختار سازمانی و مانند اینها) پرداخته شود؛
- ۵- عوامل دیگری وجود دارند که بر بهره‌وری سازمانی تأثیر می‌گذارند، پیشنهاد می‌شود به بررسی تأثیر آن عوامل (از جمله معنویت در محیط کار، رفتار شهروندی سازمانی، بازی‌وارسازی سازمانی، رهبری دوسویه توان، رهبری اخلاقی، نوآوری باز، سلامت سازمانی، توانمندسازی سازمانی و مانند اینها) با بهره‌وری سازمانی پرداخته شود.

فهرست منابع

- Adebayo, D.O. (2006). The Moderating Effect of Self-Efficacy on Job Insecurity and Organizational Commitment among Nigerian Public Servants. *Journal of Psychology in Africa*, 16(1), PP. 35-43. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/288738650_The_moderating_effect_of_self-efficacy_on_job_insecurity_and_organisational_commitment_among_Nigerian_public_servants

- Agada, J.A. (2014). Leadership Styles and Organizational Productivity: an Assessment of Confluence Fertilizer Company Limited, Agbeji- Anyigba, Kogi State, *International Journal of Public Administration and Management Research (IJPAMR)*, 2(4), PP. 92-96. Retrieved from: <http://rcmss.com/2015/ijpamr/Leadership%20Styles%20and%20Organizational%20Productivity%20An%20Assessment%20of%20Confluence%20Fertilizer%20Company%20Limited%20Agbe.pdf>.
- Agarwal, s. & adjirackor, t. (2016). Impact of Teamwork on Organizational Productivity in Some Selected Basic Schools in the Accra Metropolitan Assembly. *Leadership*. 4(6), PP. 40-52. Retrieved from: <http://www.idpublications.org/wp-content/uploads/2016/06/Full-Paper-IMPACT-OF-TEAMWORK-ON-ORGANIZATIONAL-PRODUCTIVITY-IN-SOME-SELECTED-BASIC-SCHOOLS.pdf>.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: an Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(2), PP. 252-276. Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>.
- Amofa, A. K., Okronipa, G. A., & Boateng, K. (2016). Leadership Styles and Organisational Productivity: A Case Study of Ghana Cement Limited. *European Journal of Business and Management*, 8(2), PP: 131-143. Retrieved from: <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/viewFile/28336/29079>.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development. *Research in Organizational Change and Development*, 4(3), PP. 231-272.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York; Free Press.
- Becker, B. & B. Gerhart, (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4): PP. 779-801. Retrieved from: https://www.researchgate.net/profile/Barry_Gerhart/publication/234021325_The_Impact_of_Human_Resource_Management_on_Organizational_Performance/links/02e7e533ec89c5e30e000000/The-Impact-of-Human-Resource-Management-on-Organizational-Performance.pdf?origin=publication_detail.
- Bentein, K., Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2002). Organization, Supervisor, and Workgroup Directed Commitments and Citizenship Behaviours: a Comparison of Models. *European Journal of Work Organizational Psychology*, 11(3), PP. 341-362. Retrieved from: https://www.researchgate.net/profile/Florence_Stinglhamber/publication/232875210_Organization-_supervisor-_and_workgroup_directed_commitments_and_citizenship_behaviours_A_comparison_of_models/links/591aebd4585159b1a4bd3b8/Organization-supervisor-and-workgroup-directed-commitments-and-citizenship-behaviours-A-comparison-of-models.pdf?origin=publication_detail.
- Chughtai, A.A. & Zafar, S. (2006). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment among Pakistani University Teachers. *Applied H.R.M. Research*, 11(1), PP. 39 – 64. Retrieved from: <https://pdfs.semanticscholar.org/e161/535a799a2693d94b0497d7045b0518a10bef.pdf>
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1998). Towards Behavioral Theory of Charismatic leadership organizational settings. *The Academy of Management Review*, 12(4), PP. 637-647. Retrieved from: https://www.researchgate.net/profile/Jay_Conger/publication/248126140_Toward_a_Behavioral_Theory_of_Charismatic_Leadership_in_Organizational_Settings/

- links/55bf7ba808aec0e5f4475e3c/Toward-a-Behavioral-Theory-of-Charismatic-Leadership-in-Organizational-Settings.pdf?origin=publication_detail.
- Colton, D. L. (1985). *Vision*. National Forum. Practice, and Skills, Boston Toronto: Houghton Mifflin Company.
- Dharmika K. A. S. (2018). Visionary Leadership And Organizational Commitment: The Mediating Effect Of Leader Member Exchange (LMX), *Journal of Management*, 4 (1), PP. 1-10. Retrieved from: https://www.researchgate.net/profile/Kas_Dharmika/publication/291557407_Visionary_Leadership_and_Organizational_Commitment_The_Mediating_Effect_of_Leader_Member_Exchange_LMX/links/56b1a21808aed7ba3feb2da3/Visionary-Leadership-and-Organizational-Commitment-The-Mediating-Effect-of-Leader-Member-Exchange-LMX.pdf?origin=publication_detail.
- Dubrin, A. J. (1998). *Leadership: Research Findings*. Practice, and Skills, Boston Toronto: Houghton Mifflin Company.
- Retrieved from: http://jmdp.ir/browse.php?a_id=383&sid=1&slc_lang=fa&ftxt=1 [Farsi].
- Francoeur, K. A. (2008). *The Relationship between the Five-Factor Model of Personality and Leadership Preferences for Initiating Structure and Consideration*. Indian University of Pensilvania, Theses and Dissertations, Retrieved from: <https://knowledge.library.iup.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1828&context=etd>.
- Guand-Lu, D., Liu, P., & Yong, Z. (2012). Organizational Justice as a Moderator of Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment. *International Journal of Humanities and Social Sciences*, 2(15), PP. 116-122. Retrieved from: http://www.ijhssnet.com/journals/Vol_2_No_15_August_2012/14.pdf.
- Gregersen, H.B.(1993). Multiple Commitments at Work and Extra role Behavior during Three Stages of Organizational Tenure. *Journal of Business Research*, 26(2), PP. 31-47. Retrieved from: DOI: 10.1016/0148-2963(93)90041-M.
- Magidi, A., Hasanzadeh, A., & Ramezani Roodposhty, A. (2017). Investigating the Relationship between Transformational Leadership Style and Organizational Commitment (Study Case: NAJA Employees in Guilan Province). *Journal of Police Management Studies*, 10(4), PP.608-625. Retrieved from: <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?ID=316621> [Farsi].
- Hackett, R.D., Lapierre, L.M., & Hausdorf, P.A. (2001). Understanding the Links Between Work Commitments Constructs. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), PP. 392-413. Retrieved from: <http://zero.sci-hub.tw/1179/da9579899bf55b1426d2fb0600b40e1b/hackett2001.pdf>
- House, R.J. and Baetz, M.L. (1992). *Leadership: Some Empirical Generalizations and New Research Directions*, In Staw, B.M. (Ed.) *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Marshall, G. W. (2005). A Meta-Analysis of the Relationship between Organizational Commitment and Salesperson Job Performance: 25 Years of Research. *Journal of Business Research*, 58(4), PP. 705–714. Retrieved from: <http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/3888.pdf>
- Katz, D., and Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organization*. Second Ed., New York: Wiley & Sons.

- Kirkpatrick, S. A. (2004). Visionary Leadership Theory: encyclopedia of Leadership. NY: SAGE Publication, 6(3), PP. 72-75. Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.4135/9781412952392.n368>.
- Koontz, H., Donnell, C.O., & Wehrich, H. (1984). *Management*. Eighth Edition, Mc-Graw Hill, Japan International Book Company.
- Mayer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 108(4), PP. 61-89. Retrieved from: [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Mayer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.4135/9781452231556>.
- Mowday, R. T., Richard, S. M., & Lyman, P. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(October), 14(2), PP. 224-247. Retrieved from: [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1).
- Munstaber, H (1913). *Psychology and Industrial Efficiency*. Houghton Muffin.
- Nehmeh, R. (2009). *What Is Organizational Commitment, Why Should Managers Want It in Their Workforce and Is There Any Cost Effective Way to Secure It?* SMC Working Paper.
- Passarelli, G. (2011). Employees' Skills and Organizational Commitment. *International Business Research*, 4(3), PP. 28-42. Retrieved from: <https://pdfs.semanticscholar.org/4166/976db999afd223a631eeff7ceda21a139cb7.pdf>.
- Peyvasteh, A., Bohlooli, zinab N., & Nasiri bari, H. (2015). Factors Affecting the Organizational Commitment of Commanders and Managers and Investigating the Relationship between the Dimensions of Commitment on the Abandonment of Service from the Organization. *Journal of Police Management Studies*, 9(2), PP.305-324. Retrieved from: <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=317704> [Farsi].
- Sashkin, M. & Sashkin, M. G. (2003). *Leadership That Matters: the Critical Factors for Making a Difference in People's Lives & Organizations Success*. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc.
- Sharifzadeh, F. & Mohammadi Moghaddm, Y. (2010). Relationship of Employee Empowerment with Human Resource Productivity of Police Command in Lorestan Province. *Journal of Police Management Studies*, 4(1), PP. 7-19. Retrieved from: <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=96849> [Farsi].
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership*. New York: Frees Press.
- Valenzuela, K. (2007). *Leadership Definitions*. NY: Prentice Hall.
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44(1), PP. 134-143. Retrieved from: <http://moscow.sci-hub.tw/2820/ad596d4b26feddb0b5df387c301f43ef/waldman2001.pdf>.
- Wasti, S.A. & O. Can (2008). Affective and Normative Commitment to Organization, Supervisor And Coworkers: Do Collectivist Values Matter? *Journal of Vocational Behavior*, 73(3): PP. 404-413. <http://moscow.sci-hub.tw/1345/8e83bb4d48152ebe7a29914beb60f165/wasti2008.pdf>
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.