

## بررسی رابطه چندگانه بین سبک‌های رهبری و منابع انسانی با تعهد سازمانی از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه اصفهان

مهدی صادقیان سورکی \*

دکتر سعید رجایی پور \*\*

زمان اژدری \*\*\*

### چکیده

هدف از این مطالعه، بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری و مدیریت منابع انسانی با تعهد سازمانی در دانشگاه اصفهان بود. جامعه آماری این پژوهش، کلیه اعضای هیئت علمی دانشگاه اصفهان (N= 450) در سال تحصیلی 89-1388 بوده که از میان آنان 152 نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی تعیین شد. تحقیق از نوع توصیفی-پیمایشی و به روش همبستگی انجام شده است. ابزارهای اندازه‌گیری، پرسشنامه تعهد سازمانی مایر و آلن (2002)، پرسشنامه منابع انسانی بوسیلی و همکاران (2001) و پرسشنامه چند عاملی رهبری بس و آوولیو (1994) بود. پایایی این پرسشنامه‌ها، در یک مطالعه مقدماتی با روش آلفای کرانباخ به ترتیب 0/87، 0/92 و 0/81، محاسبه گردید. یافته‌های این مطالعه نشان داد که رهبری تحولی به ترتیب با تعهد عاطفی و تعهد هنجاری رابطه دارد ( $R^2=0/217$ ) و ( $R^2=0/86$ ). و نیز بین رهبری تبدیلی و رهبری کشکولی با تعهد پایدار رابطه وجود دارد ( $R^2=0/82$ ). همچنین از مجموع ابعاد منابع انسانی بعد مشارکت و امنیت شغلی با تعهد عاطفی رابطه دارد ( $R^2=0/88$ ) و بعد تقسیم اطلاعات و امنیت شغلی نیز با تعهد هنجاری رابطه دارد ( $R^2=0/321$ ). نتایج این مطالعه می‌تواند به مدیران گروه‌های آموزشی در کاربرست مطلوب منابع انسانی و انتخاب سبک‌های رهبری اثربخش به منظور حفظ و تقویت تعهد سازمانی در اعضای هیئت علمی کمک نماید.

واژگان کلیدی: سبک‌های رهبری، تعهد سازمانی، منابع انسانی، هیئت علمی، دانشگاه اصفهان

\* کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه اصفهان (مسئول مکاتبات: mehdi.sadghian@gmail.com)

\*\* عضو هیئت علمی دانشگاه اصفهان

\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه اصفهان

## مقدمه

از جمله عواملی که در بقای سازمان‌ها بسیار مؤثر است و همواره مدنظر مسئولان و مدیران سازمان‌ها می‌باشد، نیروی انسانی است. مطالعه و بررسی تاریخچه توسعه و تحول جوامع صنعتی نشان می‌دهد که نیروی انسانی ماهر و پرورش یافته در فرآیند تحول جامعه سنتی به جامعه صنعتی تأثیر انکارناپذیری داشته است، به نحوی که نیروی انسانی را مهم‌ترین و اصلی‌ترین عامل توسعه جوامع و سازمان‌ها قلمداد نموده‌اند (طالب‌پور و امامی، 1386). بر این اساس مدیریت منابع انسانی به عنوان یک رویکرد سیستمیک در نیمه قرن بیستم به منظور توسعه شایستگی افراد، بهبود تجارب و دانش شغل مطرح شده است. مک ایلروی<sup>1</sup> (2001)، معتقد است مدیریت منابع انسانی می‌تواند بر روی تعهد سازمانی تأثیر گذاشته و ارتباط آن بر مدیریت افراد را نیز تحت تأثیر خود قرار دهد. او خاطر نشان می‌کند که اگر سازمان‌ها کارکنان مناسبی را انتخاب نکرده باشند تا انتها قادر به حفظ آنها در سازمان نخواهند بود زیرا که تعهد پایین کارکنان از عدم تناسب شغلی ناشی می‌شود، از طرف دیگر، سبک‌های رهبری نیز می‌تواند بر تعهد کارکنان مؤثر باشد (ویتنر<sup>2</sup>، 2001).

با توجه به آنچه که از سوی محققین حوزه رفتار سازمانی مورد مطالعه قرار گرفته است، تعهد سازمانی نقش مهم و اساسی در سازمان‌های آموزشی می‌تواند ایفا نماید، و آن‌گونه که طالب‌پور و امامی (1386) نیز بر آن اذعان دارند پویایی نظام دانشگاه وابسته به اعضای هیئت علمی متعهد می‌باشد. از آنجا که میزان تعهد اعضای هیئت علمی از عناصر تأثیرگذار در نظام آموزش عالی بوده، از این رو، تعهد اعضای هیئت علمی انعکاسی از نوع رهبری گروه‌های آموزشی است (عباسی، 1377: 4) پس منطقی است که بر اساس نظر کلبرت<sup>3</sup> و کان<sup>4</sup> (2000) فرض کنیم رفتار رهبری مدیران گروه‌های آموزشی که در ارتباط با اعضای هیئت علمی اعمال می‌شود می‌تواند ارتباط معنی‌داری در گسترش تعهد سازمانی اعضای هیئت علمی داشته باشد.

---

1. Mc. Elroy  
2. Whitener  
3. Colbert  
4. Kwon

بنابراین، پرداختن به منابع انسانی، تعهد سازمانی اعضای هیئت علمی و سبک‌های رهبری اعمال شده در سازمان بزرگی مثل دانشگاه که در برگیرنده زیرمجموعه‌ها و خرده سیستم‌های متعددی است و از طرف دیگر پرداختن به نگرش اعضای هیئت علمی که تا اندازه زیادی تعیین‌کننده پیشرفت و دستیابی به اهداف دانشگاه می‌باشد از اهمیت زیادی برخوردار بوده بدین جهت در این مقاله، به بررسی ارتباط این سه متغیر (منابع انسانی، سبک رهبری و تعهد سازمانی) از دیدگاه اعضای هیئت علمی پرداخته شده است.

### پیشینه تحقیق

منابع انسانی به عنوان یک رویکرد راهبردی برای بدست آوردن توسعه، مدیریت و انگیزش می‌تواند تشریح شود (آرمسترانگ<sup>1</sup>، 2000: 9)، از این رو، پیفر<sup>2</sup> (1998) هفت عامل را در مدیریت منابع انسانی که منجر به بازگشت سرمایه اقتصادی می‌شود را ذکر کرده است: الف) انتخاب کارمند؛ ب) امنیت شغلی؛ ج) ارتباطات؛ د) مشارکت در تصمیم‌گیری؛ ه) تساوی پاداش‌ها؛ و) ارتقاء. از آنجا که ارزیابی توسعه فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در مؤسسات آموزشی، معطوف به کارکنان سازمان می‌باشد، بر طبق نظر مک‌ایلبروی (2001)، با تعهد سازمانی ارتباط دارد برطبق نظر بوسلی و همکاران (2001) منابع انسانی دارای مؤلفه‌های: مشارکت کارمند، تقسیم اطلاعات و امنیت شغلی بوده است.

مشارکت کارکنان از سال 1970 در ارتباط با تصمیم‌گیری مطرح شده است، مشارکت هیئت علمی در تصمیمات مربوط به دانشکده می‌تواند در افزایش تعهد آنان از دانشگاه نقش مهمی را ایفا نماید (سید جوادین، 1381: 224). در توصیف ارتباط بین مشارکت کارکنان و افزایش تعهد، پیفر<sup>3</sup> و ویگا<sup>4</sup> (1999) عنوان می‌دارند که: ایجاد فرصت برای مسئولیت‌پذیری کارکنان تأثیر مستقیمی بر افزایش تعهد داشته و سبب افزایش تلاش کارکنان در جهت اهداف سازمانی می‌شود همچنان که مک‌ایلبروی (2001) بیان می‌کند که مشارکت کارکنان ارتباط مستقیمی با تعهد عاطفی در بین کارکنان سازمان دارد.

---

1. Armstrong  
2. Pfeffer  
3. Pfeffer  
4. Viega

تقسیم اطلاعات، دومین مؤلفه است که به ارتباط آن با تعهد سازمانی به صورت وسیعی پرداخته شده است. تورنهییل و همکاران<sup>1</sup> (1996) در توصیف این ارتباط بیان می‌کند که ارتباطات باز در دانشگاه و تقسیم اطلاعات سبب افزایش تعهد عاطفی سازمانی می‌گردد. تقسیم اطلاعات رابطه مستقیم و معنی‌داری را با متغیرهای مرتبط با تعهد عاطفی داشته و فهم ارزشمند بودن را، برای هیئت علمی دانشگاه فراهم می‌آورد. گوزلی<sup>2</sup> (2001) ادعان دارد که ادراک هیئت علمی از ارتباطات سازنده در دانشگاه همبستگی مثبتی با افزایش تعهد آنان دارد. به زعم وی، شفافیت سازمانی و ادراک هیئت علمی از تقسیم اطلاعات در سازمان 41% از واریانس مربوط به تعهد سازمانی را تبیین می‌کند ( $R^2 = .41, p < .001$ ) همچنین محققینی مثل آریی<sup>3</sup> و دبرا<sup>4</sup> (1992) اشاره می‌کنند که: تقسیم اطلاعات، همبستگی قوی با تعهد سازمانی دارد.

امنیت شغلی، سومین مؤلفه در بحث منابع انسانی بوده و بر این اساس بانسل<sup>5</sup>، مندلسون<sup>6</sup> و شارما<sup>7</sup> (2001) امنیت شغلی را به عنوان پاسخگویی به نیاز کارکنان در زمینه فعالیت‌های سازمانی تعریف می‌کنند. امنیت شغلی مؤلفه مهم و حساسی در تأثیرگذاری بر متغیرهای سازمان می‌باشد. در مطالعه‌ای که یوسف<sup>8</sup> (1998) در بین 447 نفر در سازمان‌های مختلف در امارات متحده عربی انجام داده است، همبستگی معنی‌داری را ( $r = .53, p < .0001$ ) بین امنیت شغلی با تعهد سازمانی گزارش کرده است، از این رو، اگر دانشگاه توانایی فراهم نمودن امنیت شغلی برای اعضای هیئت علمی خود را نداشته باشند، اعضای هیئت علمی سعی در پیدا نمودن شغلی با امنیت بالا در خارج از دانشگاه و در سایر مؤسسات خواهند نمود. مک‌ایلیریوی (2001) نیز در تحقیقی که در بین 331 نفر از اعضای هیئت علمی انجام داده است یافته‌های این مطالعه را تأیید کرده و بیانگر آن است که امنیت شغلی می‌تواند در برگیرنده شکلی از تعهد سازمانی باشد.

- 
1. Thornhill, et al
  2. Guzley
  3. Areyee
  4. Debrah
  5. Bansal
  6. Sharama
  7. Mendelson
  8. Yousef

مفهوم رهبری از جمله دغدغه‌های سازمان‌ها و پژوهشگران در چهار دهه گذشته بوده است، تعاریف زیادی از مفهوم رهبری ارائه شده است. برخی از این نویسندگان، رهبری را به عنوان یک هنر یا یک رفتار یا به عنوان یک سبک و بعضی نیز به عنوان یک فرآیند معرفی نموده‌اند (نیرنبرگ<sup>1</sup>، 2001). در این میان، یکی از جدیدترین رویکردهایی که برای مطالعه رهبری پدید آمده است مدل طراحی شده از سوی بس<sup>2</sup> و آولیو<sup>3</sup> (1995) می‌باشد، که در این پژوهش مورد توجه قرار گرفته است آنان سبک‌های رهبری را به رهبری تحولی، رهبری تبادلی و رهبری کشکولی تقسیم می‌کنند.

رهبری تحولی به جای پاسخ به نفع شخصی و فوری کارکنانش آگاهی آنان را برای موضوعات کلیدی سازمان تحریک کرده و به این ترتیب اعتماد و رضایت کارکنان را افزایش می‌دهد و در کارکنان تعهد نسبت به سازمان را به وجود می‌آورد. به طور خلاصه، رهبری تحولی، چشم‌اندازی را به شیوه‌ای جذاب و روشن شکل می‌دهد و چگونگی رسیدن به آن چشم‌انداز را بیان می‌کند و با اعتماد به نفس و خوش‌بینی عمل می‌کند و این اطمینان را به زیردستان انتقال داده و نیز از طریق الگو قرار دادن خود، دیگران را هدایت می‌کند و کارکنان را برای رسیدن به چشم‌انداز سازمان توانمند می‌سازد (استون و دیگران<sup>4</sup>، 2004: 26).

در سبک رهبری تبادلی، رابطه داد و ستد رهبر-پیرو مورد توجه قرار می‌گیرد، این رهبر از ریسک در انجام کارها پرهیز می‌کند. اساس در این نوع رهبری بر میزان پاداشی که به پیروان داده می‌شود، است و نیز رهبر به زیردستان بر اساس رابطه دادوستد، اطمینان می‌دهد که می‌توانند به اهداف خود برسند (گاردنر و استو، 2002: 16).

سومین مؤلفه این مدل، به عنوان رهبری کشکولی خوانده می‌شود که در آن رابطه‌ای منفی بین رهبر و عملکرد کارکنان برقرار است این رهبران هنگامی که نیاز است حضور نداشته، از قبول مسئولیت سر باز می‌زنند و درخواست‌های کمک از سوی زیردستان را پیگیری نمی‌کنند (گاردنر و استو، 2002: 16). پژوهشگران متعددی رابطه بین سبک رهبری و تعهد سازمانی را مدنظر قرار داده که از آن جمله ماتيو<sup>5</sup> و

---

1. Nirenberg  
2. Bass  
3. Avolio  
4. Stone et al  
5. Mathieu

زاجاک<sup>1</sup> (1989) عنوان می‌کنند که سبک رهبری تا حد زیادی واریانس تعهد سازمانی را تبیین می‌کند. هر چند در مجموع شواهد پژوهشی در مورد ماهیت رهبری و ارتباط آن با تعهد سازمانی محدود بوده لیکن در مطالعه‌ای که کنت<sup>2</sup> و چالدر<sup>3</sup> (2001)، داده‌اند، ارتباط بین جنبه‌های مختلف سبک رهبری و تعهد سازمانی مورد تأیید قرار گرفته است. از این رو، سبک رهبری مدیران گروه‌های آموزشی بر اساس این نظریه شایسته توجه است.

تعهد سازمانی در نظر کنگر<sup>4</sup> (1999) به عنوان عاملی اساسی در اتصال فرد و سازمان به حساب می‌آید. تعهد سازمانی به عنوان یک مفهوم چند بعدی در نظر گرفته شده است، از این رو، تعریف تعهد سازمانی در این مطالعه با مفهوم سه بعدی تعهد در دیدگاه مایر<sup>5</sup> و آلن<sup>6</sup> (1991) سازگاری دارد. مدل تعهد سازمانی مایر و آلن دارای دارای سه مؤلفه است: تعهد عاطفی، به معنای دلبستگی هیجانی و احساس هویت و درگیری کارمندان در سازمان، تعهد پایدار، که در بردارنده تمایل فرد به ماندن در سازمان و تعهد هنجاری، شامل الزام و تکلیف به باقی ماندن در سازمان می‌باشد.

بر اساس آنچه که در پیشینه بیان شد و بر طبق نظر محققین (متیو و زاجاک، 1989؛ تورنهییل و همکاران، 1996؛ یوسف، 1998؛ شپرد و متیوز<sup>7</sup>، 2000؛ کنت و چالدارا، 2001؛ مک گومو روزالین<sup>8</sup>، 2004 و کجفاف و همکاران، 1386) مدل مفهومی مشابه با شکل (1) برای این پژوهش در نظر گرفته شد. این مدل بیان می‌کند که مدیریت منابع انسانی به صورت اخص سه مؤلفه (مشارکت کارکنان، تقسیم اطلاعات، امنیت شغلی) و سبک‌های رهبری (تحولی، تبادلنی و کشکولی) مدیران گروه‌های آموزشی را می‌توان پیشایندهای تعهد سازمانی اعضای هیئت علمی در نظر گرفت.

---

1. Zajac

2. Kent

3. CHelladurai

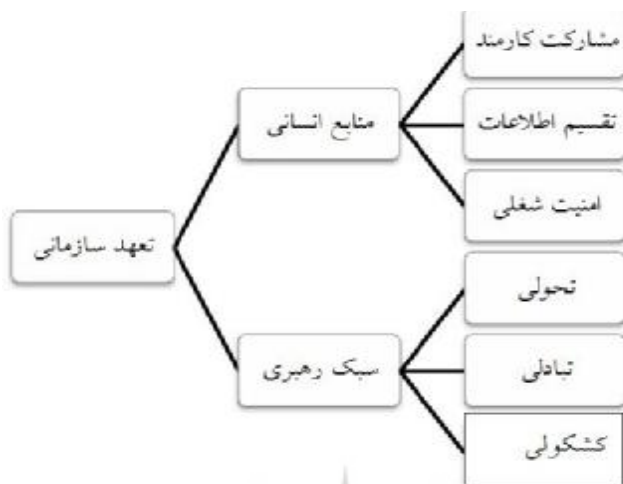
4. Conger

5. Meyer

6. Allen

7. Shepperd, & Mathews

8. Makgomo Roseline



شکل (1) مدل مفهومی پژوهش ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و سبک‌های رهبری با تعهد سازمانی

منبع: مک گومو روزالین (2004: 6)

در واقع، پژوهش حاضر درصدد پاسخگویی به این سؤال اساسی است که آیا بین ابعاد سبک رهبری و ابعاد مدیریت منابع انسانی مدیران گروه‌های آموزشی با تعهد سازمانی اعضای هیئت علمی دانشگاه رابطه وجود دارد؟

### روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر به لحاظ ماهیت و سؤال‌ها از نوع تحقیق توصیفی - پیمایشی و به لحاظ روش از نوع همبستگی است. زیرا هدف و روش تحقیق همبستگی، بررسی رابطه دو به دوی، متغیرهای موجود در تحقیق است یا به عبارتی مطالعه حد تغییرات یک یا چند متغیر با حدود تغییرات یک یا چند متغیر دیگر است. بنابراین، می‌توان اذعان نمود، در این پژوهش، محقق به بررسی روابط میان مؤلفه‌های سبک‌های رهبری و مدیریت منابع انسانی مدیران گروه‌های آموزشی با تعهد سازمانی اعضای هیئت علمی پرداخته است.

جامعه آماری این پژوهش کلیه اعضای هیئت علمی دانشگاه اصفهان (N= 450) در سال تحصیلی 89- 1388 بود.

برای تعیین حجم نمونه چنانچه واریانس جامعه در پارامتر مورد اندازه‌گیری در تحقیقات قبلی مشخص شده باشد، محقق می‌تواند از آن استفاده کند. از آنجایی که تاکنون تحقیقی در مورد بررسی روابط میان مؤلفه‌های سبک‌های رهبری و مدیریت منابع انسانی مدیران گروه‌های آموزشی با تعهد سازمانی اعضای هیئت علمی انجام نگرفته و واریانس جامعه مشخص نشده، لذا با استفاده از پیش برآورد واریانس متغیرها، از طریق مطالعه مقدماتی در جامعه آماری که با انتخاب 30 نفر عضو هیئت علمی بطور تصادفی و با در نظر گرفتن دقت احتمالی مطلوب و ضریب اطمینان 95 درصد و حجم جامعه آماری، حجم نمونه با استفاده از فرمول زیر محاسبه گردید.

$$n = \frac{Nt^2S^2}{Nd^2 + t^2s^2}$$

N = تعداد افراد جامعه آماری

n = تعداد افراد نمونه

S<sup>2</sup> = پیش برآورد واریانس

t = سطح اطمینان

d = دقت احتمالی مطلوب

در برآورد نمونه اعضای هیئت علمی:

$$n = \frac{450 \times 2^2 \times 0/94^2}{450 \times 0/12^2 + 2^2 \times 0/94^2} = 152$$

تعداد افراد نمونه = 152

تعداد افراد جامعه = 450

پیش برآورد واریانس = 0/94

سطح اطمینان = 95% = 2

دقت احتمالی مطلوب = 0/12

بر اساس فرمول حجم نمونه اعضای نمونه 152 نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شد که برای اطمینان و با در نظر گرفتن امکان افت آزمودنی‌ها تعداد 170 پرسشنامه بین نمونه توزیع و بعد از پیگیری‌های مداوم 152 پرسشنامه جمع‌آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. فراوانی و درصد اعضای نمونه بر حسب جنس و سابقه در جدول (1) نشان داده شده است.



جدول (1) فراوانی و درصد فراوانی اعضای نمونه بر حسب متغیرهای جنس و سابقه

| percent | frequency | متغیر          |       |
|---------|-----------|----------------|-------|
| 63/15   | 96        | مرد            | جنسیت |
| 36/85   | 56        | زن             |       |
| 19/07   | 29        | 1-10 سال       | سابقه |
| 30/26   | 45        | 11-20 سال      |       |
| 50/65   | 87        | 20 سال به بالا |       |

برای جمع‌آوری اطلاعات، از پرسشنامه‌های زیر استفاده شد:

**الف) پرسشنامه تعهد سازمانی** مایر و آلن (2002) دارای 18 گویه می‌باشد، پرسشنامه مذکور شکل اصلاح شده پرسشنامه 24 گویه‌ای تعهد سازمانی مایر و آلن (1991) است و در طیف 5 درجه‌ای لیکرت از خیلی موافقم تا خیلی مخالفم نمره‌گذاری می‌شود و به ترتیب: تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و تعهد پایدار را می‌سنجد. اعتبار گزارش شده توسط مایر و آلن (1990) برای هر کدام از مؤلفه‌های تعهد سازمانی بدین شرح است: تعهد عاطفی برابر با 0/87، تعهد مداوم برابر با 0/75 و برای مؤلفه تعهد هنجاری برابر با 0/79 بوده است. در پژوهش انجام شده از سوی مدنی و زاهدی (1384) ضریب آلفای کرانباخ برای تعهد عاطفی 0/88، برای تعهد پایدار 0/82، و برای تعهد هنجاری 0/85 بدست آمده است.

**ب) پرسشنامه منابع انسانی** بوسیلی و همکاران<sup>1</sup> (2001) مشارکت کارمند، تقسیم اطلاعات، امنیت شغلی را در طیف 7 درجه‌ای لیکرت مورد سنجش قرار داده است مؤلفه مشارکت کارکنان دارای 4 گویه و آلفای کرانباخ گزارش شده برای آن برابر با 0/72، مؤلفه تقسیم اطلاعات با 6 گویه و با آلفای کرانباخ برابر با 0/72 و سومین مؤلفه منابع انسانی با 5 گویه و آلفای کرانباخ برابر با 0/76 مورد تأیید قرار گرفته است. ضریب آلفایی محاسبه شده برای این پرسشنامه در این تحقیق برابر 0/92 بدست آمد.

**ج) پرسشنامه چند عاملی رهبری**<sup>2</sup> بس و آوولیو (1995) که دارای 36 گویه بوده که سبک‌های رهبری تحولی با 20 گویه، رهبری تبادلی با 13 گویه و رهبری کشکولی با 12 گویه را در طیف 5 درجه‌ای لیکرت می‌سنجد ضریب آلفای محاسبه شده برای این پرسشنامه نیز برابر 0/81 حاصل شد.

1. Boselie, etal

2. Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)

## یافته‌های پژوهش

فرضیه اول: بین ابعاد سبک رهبری (تحولی، تبادلی و کشکولی) مدیران گروه‌ها با تعهد عاطفی اعضای هیئت علمی رابطه وجود دارد.

از مجموع سه بعد سبک رهبری که وارد مدل رگرسیون شده‌اند دو بعد رهبری تبادلی و کشکولی حذف گردید و تنها بعد رهبری تحولی در مدل باقی ماند ( $p=0/000$ ) این سبک رهبری می‌تواند  $0/217$  از تغییرات مربوط به تعهد عاطفی اعضای هیئت علمی را پیش‌بینی نماید، به عبارتی سبک رهبری تحولی با تعهد عاطفی اعضای هیئت علمی رابطه معنی‌داری وجود دارد ( $P=0/000, \beta_1=0/46$ ).

جدول (2) رگرسیون بین ابعاد سبک رهبری (تحولی، تبادلی و کشکولی) با تعهد عاطفی به روش گام به گام

| p-value | t    | Standardized coefficients | R <sup>2</sup> | مدل                |
|---------|------|---------------------------|----------------|--------------------|
|         |      | Beta                      |                |                    |
| 0/00    | 4/01 | 0/46                      | 0/217          | 1. سبک رهبری تحولی |

فرضیه دوم: بین ابعاد سبک رهبری (تحولی، تبادلی و کشکولی) مدیران گروه‌ها با تعهد هنجاری اعضای هیئت علمی رابطه وجود دارد.

جدول (3) نشان می‌دهد که از مجموع سه بعد سبک رهبری که وارد مدل رگرسیون شده‌اند، تنها سبک رهبری تحولی در مدل باقی می‌ماند ( $p=0/000$ ) این بعد می‌تواند  $0/86$  تغییرات مربوط به تعهد هنجاری اعضای هیئت علمی را پیش‌بینی نماید، به عبارتی سبک رهبری تحولی با تعهد هنجاری اعضای هیئت علمی رابطه معنی‌داری وجود دارد ( $P=0/000, \beta_1=0/931$ ).

جدول (3) رگرسیون بین ابعاد سبک رهبری (تحولی، تبادلی و کشکولی) با تعهد هنجاری به روش گام به گام

| p-value | t     | Standardized coefficients | R <sup>2</sup> | مدل                |
|---------|-------|---------------------------|----------------|--------------------|
|         |       | Beta                      |                |                    |
| 0/000   | 19/48 | 0/931                     | 0/86           | 1. سبک رهبری تحولی |

فرضیه سوم: بین ابعاد سبک رهبری (تحولی، تبادلی و کشکولی) مدیران گروه‌ها با تعهد پایدار اعضای هیئت علمی رابطه وجود دارد.

جدول (4) نشان می‌دهد که سبک رهبری تبادلی و کشکولی از مجموع سه بعد سبک رهبری در مدل رگرسیون باقی می‌مانند ( $p=0/000$ ). این ابعاد می‌توانند مجموعاً  $0/82$  تغییرات تعهد پایدار اعضای هیئت علمی را پیش‌بینی نمایند. به عبارتی بین ابعاد رهبری تبادلی و کشکولی با تعهد پایدار اعضای هیئت علمی رابطه معنی‌داری وجود دارد ( $P=0/000, \beta_1=0/80$ ), ( $P=0/000, \beta_1=0/09$ ).

جدول (4) رگرسیون بین ابعاد سبک رهبری (تحولی، تبادلی و کشکولی) با تعهد پایدار به روش گام به گام

| p-value | t     | Standardized coefficients |  | R <sup>2</sup> | مدل                                     |
|---------|-------|---------------------------|--|----------------|---|
|         |       | Beta                      |  |                |   |
| 0/000   | 15/29 | 0/89                      |  | 0/80           | 1. سبک رهبری تبادلی                     |
| 0/00    | 16/1  | 0/80                      |  | 0/82           | 2. سبک رهبری تبادلی<br>سبک رهبری کشکولی |
| 0/00    | 2/18  | 0/09                      |  |                |   |

فرضیه چهارم: بین ابعاد منابع انسانی (مشارکت، تقسیم اطلاعات و امنیت شغلی) با تعهد عاطفی اعضای هیئت علمی رابطه وجود دارد.

جدول (5) بیانگر این نکته است که از مجموع سه بعد منابع انسانی که وارد مدل رگرسیون می‌شود به ترتیب اهمیت دو بعد مشارکت و امنیت شغلی باقی مانده است و بعد تقسیم اطلاعات حذف شده یا به عبارت بهتر وارد مدل رگرسیون نشده است. سطح معنی‌داری برای دو بعد مشارکت و امنیت شغلی نشان‌دهنده این موضوع است که هر دو بعد در مدل رگرسیون باقی می‌مانند. ضریب تعیین بعد مشارکت و امنیت شغلی بر روی هم نشان می‌دهد که این دو بعد مجموعاً می‌توانند  $0/88$  تغییرات تعهد عاطفی اعضای هیئت علمی را پیش‌بینی نمایند. همچنین بین بعد مشارکت با ( $P=0/00, \beta_1=0/917$ ) و بعد امنیت شغلی با ( $P=0/002, \beta_2=0/143$ ) با تعهد عاطفی اعضای هیئت علمی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

جدول (5) رگرسیون بین ابعاد منابع انسانی (مشارکت، تقسیم اطلاعات و امنیت شغلی) با تعهد عاطفی به روش گام به گام

| p-value | t      | Standardized coefficients |  | R <sup>2</sup> | مدل                             |
|---------|--------|---------------------------|--|----------------|---------------------------------|
|         |        | Beta                      |  |                |                                 |
| 0/000   | 19/317 | 0/931                     |  | 0/86           | 1. بعد مشارکت                   |
| 0/00    | 20/40  | 0/917                     |  | 0/88           | 2. بعد مشارکت<br>بعد امنیت شغلی |
| 0/002   | 3/18   | 0/143                     |  |                |                                 |

فرضیه پنجم: بین ابعاد منابع انسانی (مشارکت، تقسیم اطلاعات و امنیت شغلی) با تعهد هنجاری اعضای هیئت علمی رابطه وجود دارد.

جدول (6) بیانگر این نکته است که از مجموع سه بعد منابع انسانی که وارد مدل رگرسیون می‌شود به ترتیب اهمیت دو بعد تقسیم اطلاعات و امنیت شغلی باقی مانده است و بعد مشارکت حذف شده یا به عبارت بهتر وارد مدل رگرسیون نشده است. سطح معنی‌داری برای دو بعد تقسیم اطلاعات و امنیت شغلی نشان‌دهنده این موضوع است که هر دو بعد در مدل رگرسیون باقی می‌مانند. ضریب تعیین بعد تقسیم اطلاعات و امنیت شغلی بر روی هم نشان می‌دهد که این دو بعد مجموعاً می‌توانند 0/321 تغییرات تعهد هنجاری اعضای هیئت علمی را پیش‌بینی نمایند همچنین بین بعد تقسیم اطلاعات با ( $\beta_1=0/429$ ,  $P=0/00$ ) و بعد امنیت شغلی با ( $\beta_2=0/340$ ,  $P=0/003$ ) با تعهد هنجاری اعضای هیئت علمی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

جدول (6) رگرسیون بین بین ابعاد منابع انسانی (مشارکت، تقسیم اطلاعات و امنیت شغلی) با تعهد هنجاری

| p-value | t    | Standardized coefficients | R <sup>2</sup> | مدل                  |
|---------|------|---------------------------|----------------|----------------------|
|         |      | Beta                      |                |                      |
| 0/000   | 3/83 | 0/453                     | 0/205          | 1. بعد تقسیم اطلاعات |
| 0/00    | 3/88 | 0/429                     | 0/321          | 2. بعد تقسیم اطلاعات |
| 0/003   | 3/08 | 0/340                     |                | بعد امنیت شغلی       |

فرضیه ششم: بین ابعاد منابع انسانی (مشارکت، تقسیم اطلاعات و امنیت شغلی) با تعهد پایدار اعضای هیئت علمی رابطه وجود دارد.

از آنجایی که هیچ کدام از ابعاد منابع انسانی (مشارکت، تقسیم اطلاعات و امنیت شغلی) در مدل رگرسیون چندگانه به روش گام به گام باقی نمانده و همگی حذف شدند می‌توان عنوان داشت که بین هیچ کدام از ابعاد منابع انسانی رابطه معنی‌داری با تعهد پایدار اعضای هیئت علمی وجود ندارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌ها در زمینه فرضیه اول، فرضیه دوم و فرضیه سوم پژوهش، مطابق جداول شماره (1 و 2 و 3) نشان داد که رابطه معنی‌داری بین تعهد عاطفی اعضای هیئت علمی با سبک رهبری تحولی مدیران گروه‌های آموزشی وجود دارد. در حالی که بین تعهد عاطفی اعضای هیئت علمی با سبک رهبری تبدلی و کشکولی مدیران گروه‌های آموزشی همبستگی معنی‌داری مشاهده نشد. وجود رابطه بین سبک تحولی مدیران گروه‌ها و تعهد سازمانی اعضای هیئت علمی از این حقیقت ناشی می‌شود که اعضای هیئت علمی دارای سابقه علمی و پژوهشی گسترده‌ای هستند و به عنوان افراد متخصص در رشته‌های علمی قلمداد می‌شوند. با رفتار رهبری که مبتنی بر اصول سبک رهبری تحولی باشد به میزان زیادی موافق خواهند بود.

بنابر نتایج حاصله از ضریب رگرسیون در جدول (2 و 3 و 4) سبک رهبری تحولی می‌تواند واریانس مربوط به تعهد عاطفی و هنجاری اعضای هیئت علمی را تبیین نماید. در حالی که سبک رهبری کشکولی و تبدلی مدیران گروه‌ها می‌تواند فقط واریانس مربوط به تعهد پایدار اعضای هیئت علمی را تبیین نماید.

یافته‌های حاصل این مطالعه، در بعد رهبری تحولی با یافته‌های کنت و چالدر (2001)، کلیپ<sup>1</sup> (1992) و چیفو<sup>2</sup> (1991) که ارتباط مستقیم و معنی‌داری بین تعهد سازمانی اعضای هیئت علمی و رفتار رهبری نشان دادند، همسو می‌باشد. اما یافته‌ها در سایر ابعاد مثل رابطه بین تعهد پایدار اعضای هیئت علمی و رهبری تبدلی و کشکولی مدیران گروه‌ها، این همسویی برقرار نبوده است.

همچنین یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که بین مباحث نظری و یافته‌های پژوهش پیرامون همسویی بین منابع انسانی و سبک‌های رهبری با تعهد سازمانی همسویی وجود دارد. شاید دلیل این ارتباط در تفکرات عالی رهبری تحولی باشد. رهبری تحولی به جای پاسخ به نفع شخصی و فوری اعضای هیئت علمی، آگاهی آنان را برای موضوعات کلیدی دانشگاه تحریک می‌کند و به این ترتیب اعتماد و رضایت آنان را افزایش می‌دهد و در آنان تعهدی را نسبت به سازمان به وجود می‌آورد. به طور خلاصه، رهبری تحولی مدیران گروه‌های آموزشی چشم‌اندازی را به شیوه جذاب و روشن شکل می‌دهد و چگونگی رسیدن به آن چشم‌انداز را بیان

1. Clep

2. CHieffo

می‌کند و با اعتماد به نفس و خوش بینی عمل می‌کند و این اطمینان را به اعضای هیئت علمی انتقال می‌دهد، از طریق الگو قرار دادن خود، دیگران را هدایت کرده و کارکنان را برای رسیدن به چشم‌انداز دانشگاه توانمند می‌سازد که این امر می‌تواند منجر به بالا رفتن تعهد اعضای هیئت علمی نسبت به دانشگاه و اهداف آن باشد (استون و دیگران، 2004: 12).

اما از آنجا که مرکز توجه رهبری تبدلی (مبادله رهبر- پیرو) در روابط اجتماعی بین رهبر و پیروان قرار دارد، رهبران و پیروان روابط زوجی را تشکیل می‌دهند. رهبران از طریق رفتار متفاوت با افراد منجر به شکل‌گیری دو گروه از پیروان، گروه خودی و گروه غیرخودی می‌شوند. گروهی که مطلوب رهبر است را گروه خودی می‌نامند که مورد توجه رهبر بوده و سهم بیشتری را از منابع دریافت می‌دارند که در عوض این مزیت‌ها رهبران انتظار انجام کارهای فراتر از شرح شغل رسمی را از پیروان خود، دارند. برعکس افرادی که عضو گروه غیرخودی هستند، مطلوب رهبر نبوده و منابع کم ارزش‌تری را دریافت می‌دارند و رضایت و عملکرد مطلوبی ندارند. طبق نتایج این مطالعه نیز که نشان از عدم وجود ارتباط بین رهبری تبدلی و تعهد سازمانی چشم‌انداز است، به نظر می‌رسد اعضای هیئت علمی بیشتر بر بعد رهبری غیرخودی تأکید دارند و بر طبق پاسخ‌ها به این نکته اشاره کرده‌اند که این دیدگاه می‌تواند منجر به کاهش تعهد در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه گردد.

در سبک رهبری کشکولی رابطه‌ای منفی بین رهبر و عملکرد کارکنان برقرار می‌شود. لذا هنگامی که ضرورت وجودیشان احساس می‌شود، حضور ندارند و از قبول مسئولیت سرباز می‌زنند و درخواست‌های کمک از سوی زیردستان را پی‌گیری نمی‌کنند، در نتیجه، تعهد سازمانی این دسته از پیروان از درصد کمتری برخوردار است (گاردنر و استون، 2002).

از آنجایی که مدیران گروه‌های آموزشی، در دانشکده‌ها نیازمند توسعه اعضای هیئت علمی و قبول مسئولیت توسط آنها می‌باشند، ملزم به آموزش و توسعه اعضای هیئت علمی هستند؛ از این رو، رهبران تحولی در چنین محیطی مدیران خوبی خواهند بود و در دستیابی و پذیرش اهداف و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی قادر می‌باشند. این موارد منجر به پدید آمدن تعهد سازمانی در بین اعضای هیئت علمی است (آوولیو و همکاران، 1991).

افزون بر این، یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که همبستگی مثبت و معنی‌داری بین تعهد سازمانی اعضای هیئت علمی با سه مؤلفه منابع انسانی یعنی مشارکت کارکنان، تقسیم اطلاعات و امنیت شغلی در میان اعضای هیئت علمی وجود دارد.

با توجه به یافته‌ها، تعهد سازمانی اعضای هیئت علمی بر سه مؤلفه امنیت شغلی، مشارکت کارکنان و تقسیم اطلاعات اعضای هیئت علمی تأثیر داشته است. یافته‌های این پژوهش با یافته‌های پژوهش‌های تورنهییل و همکاران (1996) (ارتباط مثبت بین تقسیم اطلاعات و تعهد سازمانی)، گوزلی (2001) (رابطه مثبت بین ادراک کارکنان از جو و ارتباطات سازمانی و تعهد سازمانی)، یوسف (1996) و مک ایلروی (2001) (ارتباط بین رضایت و امنیت شغلی با تعهد سازمانی)، دریسکول (1987) و ویگا و پیفر (1999) (نقش مثبت مشارکت کارکنان در افزایش تعهد سازمانی) همسو می‌باشد.

بعلاوه یافته‌های حاصل از مطالعه بیانگر آن است که ارتباط عمیقی بین مفاهیم نظری و عملیاتی این مطالعه وجود دارد. آنچه که از تئوری‌ها برمی‌آید، هر اندازه محیط دانشگاه مشارکتی، طراحی شده باشد، یعنی با تفکر توانمندسازی اعضای هیئت علمی سبک رهبری تحولی در دانشگاه پیاده شود و اعضای هیئت علمی به صورت واقعی و بر مبنای توان خودشان در تمام فرایند دانشگاه از برنامه‌ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل مشارکت داشته باشند به همان اندازه تعهد سازمانی آنها بالاتر خواهد رفت. طبق این دیدگاه، لازم است زمینه ایجاد رهبری تحولی در دانشگاه فراهم شده و از طریق آموزش و مشاوره، مدیران گروه‌ها برای فعالیت در قالب تیم‌های کاری با اعضای هیئت علمی ترغیب و تشویق شوند. در بعد تقسیم اطلاعات، شایان ذکر است که امروزه دانشگاه‌ها و مدیران گروه‌هایی در عرصه آموزشی و پژوهشی موفق عمل می‌نمایند که بتوانند اطلاعات را در دانشگاه، سازماندهی، انتقال و به اشتراک بگذارند. به اشتراک گذاشتن اطلاعات در دانشگاه موجب پویایی آن گردیده و اعضای هیئت علمی با آگاهی از احساس توانمندی، در دانشگاه به تعهد سازمانی بیشتری دست خواهند یافت. لازم است در مؤسسات آموزش عالی زمینه‌ای فراهم شود که افراد مایل به کسب دانش بیشتر در زمینه کاری و تبادل آن با همکاران خود باشند. و در نهایت؛ در بعد امنیت شغلی نیز لازم است خاطر نشان گردد که هر اندازه افراد در سازمان امنیت کاری، مقامی، آئین‌نامه‌ای، مدیریتی و... احساس نمایند به همان اندازه تعهد از دانشگاه، مدیریت، اهداف و... پدید می‌آید و تعهد سازمانی آنها بالاتر خواهد رفت که یافته‌های حاکی از مطالعه فوق نیز مبین این امر است.

## منابع

- سید جوادین، سید رضا (1381). مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان. تهران: نشر نگاه دانش.
- طالب پور، مهدی؛ امامی، فرشاد (1386). بررسی ارتباط تعهد سازمانی و دلبستگی شغلی و مقایسه آن بین دبیران تربیت بدنی مرد آموزشگاه‌های نواحی هفت‌گانه مشهد. پژوهش در علوم ورزشی، شماره دوازدهم.
- عباسی، داود (1377). بررسی عوامل مؤثر بر تعهد شغلی اعضای هیئت علمی دانشگاه زنجان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس تهران.
- کجباف، محمد باقر؛ صباحی، پرویز؛ فراهانی، حجت‌ا... (1386). بررسی رابطه جو سازمانی و سبک رهبری با رضایت شغلی و تعهد سازمانی در بین پرستاران بیمارستان‌های خصوصی شهر تهران. مجله پژوهشی دانشگاه اصفهان (علوم انسانی). جلد بیست و هشتم شماره 7.
- مدنی، حسین؛ زاهدی، محمد جواد (1384). تعیین اولویت عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان (مطالعه موردی در شرکت‌های پالایش گاز فجر و بید بلند). مجله جامعه‌شناسی ایران، دوره ششم، شماره 1.
- Areyee, S, & Debrah, Y. A. (1992). An investigation of the impact of family and career variables on organizational commitment. *Australian Journal of Management*, 17 (2), 175-194.
- Avolio, B. J. and Bass, B. M, & Jung, D. I. (1995). *MLQ multifactor leadership questionnaire: Technical Report*. Redwood city, CA: Mindgarden.
- Bansel, H. S, Mendelson, M. B. & Sharma, B (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcome. *Journal of Quality Management*, 6 (1), 61-76.
- Boselie, P, Hesselink, M, Pauwe, J, & Van Der Weile, T. (2001). *Employee perception on commitment oriented work systems: effects on trust and perceived job security*. ERIM Report Research in Management, Retrieved on March 20, 2002. Cleep, c.
- Burk, S. and Collins, K, M. (2001). "Gender differences in leadership styles and management skills" *Women in Management Review*, Vol. 16, No. 5. p 244-256.
- Chieffo, A. M. (1991). Factors contributing to job satisfactions and organizational com mitment of college leadership teams. *Community College Review*, 19 (12), 15- 25.



- Colbert, A. E & KWON, I. G. (2000). Factors related to organizational commitment of collage and university auditors. *Journal of management Issues*, 11 (4), 484-502.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organization: An insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 10 (2), 145-189.
- Gardner, Lisa. & Stough, Con. (2000) " examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers", *Leadership and Development journal*, Vol. 23, No. 2, p. 68-79.
- Guzley, R. M. (2001). Organizational climate and communication climate: Predictors of commitment to the organization. *Management communication Quarterly*, 5 (4), 379-402.
- Makgomo Roseline. (2004). *Modelling the relationship between organizational commitment, leadership style, human resource management practices and organizational trust*. submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree philosophia doctor with specialization in organizational behavior at the university of Pretoria. form <http://www.proquest.com>
- Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review and Meta – analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- McElroy J. C. (2001). Managing workplace commitment by putting people first. *Human Resource management Review*, 11, 327-335.
- Meyer, J. P & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource management Review*, 1 (1), 61-89.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14, 224- 247.
- Nirenberg, J. (2001). Leadership: A practitioner's perspective on the literature. *singapore management Review*, 23 (1), 1-33.
- Pfeffer, J. & Viega, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 13, 37-48.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human equation*, Boston, Harvard Business School Press.
- Shepperd, J. L. & Mathews, B. P. (2000). Employee commitment: academic vs. practitioner perspectives. *Employee Relations*, 22 (6), Retrieved on May 5, 2001 from Emerald database.
- Stone A. Gregory, Russell F. Robert, Patterson kathlee (2004) Transformational versus servant leadership –*Leadership and organization development, Journal*, Vol 25. No 4, pp 349-361.

- Thornhill, A., Lewis, P., & Saunders, M. N. K. (1996). The role of employee communication in achieving commitment and quality in higher education. *Quality Assurance in Education*, 4 (1). Retrieved on May 15, 2001, from Emerald database.
- Whitener, E. M. (2001). Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical liner modling. *Journal of management*, 27 (5), 515-535.
- Yousef, D. A. (1998). Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment. *Journal of Manpower*, 199 (3), 184-194.

