



Original Research Article

doi 10.22034/smsj.2023.390968.1821



Analyzing the dialogical leadership style and organizational brilliance through organizational commitment in an academic context

Mohsen Nazarzadeh Zare, Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Malayer University, Malayer, Iran

Mahdi Namdari Pejman, Assistant Professor, Department of Educational Administration, Farhangian University, Tehran, Iran

Davood Ghoroooneh, Assistant Professor, Department of Education and Psychology, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

ARTICLE INFO

Article History

Received: 26 March 2023

Revised: 6 June 2023

Accepted: 5 August 2023

Keywords

Dialogical leadership,
Organizational brilliance,
Organizational
commitment,
Conversational leadership

Corresponding Author Email:

Nazarzadezare@malayeru.ac.ir

ABSTRACT

The research conducted with the aim of analyzing the conversational leadership style and organizational brilliance through organizational commitment in the framework of Farhangian University of the country. To achieve this aim, a descriptive-correlation quantitative approach using structural equation modeling was used. The research population included all faculty and non-faculty staff of Farhangian University of Iran, numbering 980 people, of which 276 people were selected using Cochran's formula and stratified sampling method. The research tool included three questionnaires of conversational leadership, organizational brilliance, and organizational commitment, whose reliability was reported using Cronbach's alpha coefficient of 0.97, 0.95, and 0.81, respectively. Descriptive and inferential statistics methods were used to analyze the data. The research findings showed that conversational leadership style has a positive and significant effect on organizational brilliance and organizational commitment, and organizational commitment has a positive and significant effect on organizational brilliance. In addition, conversational leadership through organizational commitment has a positive and significant effect on organizational brilliance. Based on the results of this research, administrators of Farhangian University can not only help to increase the organizational commitment of the main stakeholders of the university by creating a space for the participation of faculty members and staff in the decision-making and planning processes, but also increase the organizational brilliance of Farhangian University.

How to cite this article:

Nazarzadeh Zare, M., Namdari Pejman, M., & Ghoroooneh, D. (2023). Analyzing the dialogical leadership style and organizational brilliance through organizational commitment in an academic context. *Journal of Strategic Management Studies*, 56(14), 257-272. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/smsj.2023.390968.1821>



©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Dialogical leadership and organizational brilliance are emerging concepts in management and leadership, particularly in the field of human resources management, which holds special significance in today's competitive organizational environment. The open and two-way communication approach of dialogical leadership fosters collaboration among organization members, which can enhance the organization's competitiveness, employee satisfaction, productivity, and cost reduction, and ultimately lead to organizational brilliance. In recent years, Iranian higher education managers have noticed the need for an internationalization approach and competition with foreign universities, as well as domestic competition to attract more resources and achieve better performance. In this context, adopting new leadership styles such as dialogical leadership and focusing on organizational commitment can be effective in achieving excellence and subsequent organizational brilliance. By promoting open communication and collaboration with faculty members, staff, and students, dialogical leadership can increase organizational commitment in the university context, which in turn can enhance the brilliance of the university organization. Despite considerable research on the relationship between dialogical leadership style and organizational brilliance in various organizational contexts, there is still a gap in research regarding the investigation of this leadership style's impact on organizational brilliance in the academic context. Additionally, the mediating role of organizational commitment in the relationship between dialogical leadership style and organizational brilliance requires further investigation, especially the exact role of this factor in this relationship in the academic context. Therefore, this study aims to analyze the impact of the dialogical leadership style on organizational brilliance through organizational commitment in the context of Iran's Farhangian University, which plays a significant role in training expert human capital for Iran's education system.

Methodology

To achieve the study's main objective, a descriptive-correlational approach using structural equation modeling was employed. The study population comprised all faculty and non-faculty employees of Farhangian University of Iran, totaling 980 individuals. Using Cochran's formula and stratified sampling method, 276 participants were selected for the study. Three questionnaires were used to collect data on dialogical leadership, organizational brilliance, and organizational commitment, with reported reliabilities of 0.97, 0.95, and 0.81, respectively, based on Cronbach's alpha coefficient. Descriptive and inferential statistical methods were used for data analysis, using SPSS and Lisrel software.

Results and Discussion

The study's first hypothesis revealed that the dialogical leadership style has a positive impact on organizational brilliance at Iran's Farhangian University. This means that the university's leaders and administrators can achieve human resource excellence by engaging in open communication, exchanging ideas and information, and actively listening to key stakeholders. The second hypothesis of the study demonstrated that the dialogical leadership style has a positive and significant effect on the organizational commitment of Farhangian University employees in Iran. Dialogical leadership can predict a significant percentage of employees' organizational commitment, and aligning individual employee goals with the university's goals can increase employee autonomy, accountability, and loyalty through effective communication processes. The third hypothesis of the study indicated that organizational commitment has a positive and significant impact on organizational brilliance at Farhangian University in Iran. Organizational commitment can significantly predict excellence in organizational resources, capabilities, and knowledge management, as organizational brilliance focuses on the university's resources and competencies. The fourth hypothesis of the study showed that the dialogical leadership style has a positive and significant impact on the organizational brilliance of Farhangian University in Iran through the organizational commitment of employees. This impact is strong enough to predict organizational brilliance through the two constructs of dialogical leadership and organizational commitment. A leadership style based on interaction, negotiation, and collaborative



decision-making can improve employee organizational commitment, leading to improved organizational brilliance.

Conclusion

In conclusion, the study's findings highlight the significant impact of dialogical leadership on both organizational commitment and organizational brilliance at Iran's Farhangian University. The study suggests that university managers can enhance organizational commitment and brilliance by encouraging faculty and staff participation in decision-making and planning processes. This approach not only increases organizational commitment among the university's main stakeholders but also leads to an overall improvement in organizational brilliance. The study concludes that dialogical leadership can be an effective leadership style for universities to adapt to changes and achieve excellence in the highly interconnected world.

Keywords: Dialogical leadership; Organizational brilliance; Organizational commitment; Conversational leadership





مطالعات مدیریت راهبردی

Homepage: <https://www.smsjournal.ir>



10.22034/smsj.2023.390968.1821

مقاله پژوهشی

تحلیل سبک رهبری گفت‌و شنودی و درخشش سازمانی از طریق تعهد سازمانی در بستر دانشگاهی

محسن نظرزاده زارع، استادیار، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ملایر، ملایر، ایران
مهدی نامداری پژمان، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران
داود قرونه، استادیار، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

چکیده

پژوهش حاضر باهدف تحلیل سبک رهبری گفت‌و شنودی و درخشش سازمانی از طریق تعهد سازمانی در بستر دانشگاه فرهنگیان کشور انجام شد. برای نیل به این مقصود، از رویکرد کمی از نوع توصیفی-همبستگی با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد. جامعه پژوهش شامل تمامی کارکنان هیئت‌علمی و غیر هیئت‌علمی دانشگاه فرهنگیان کشور به تعداد ۹۸۰ نفر بود که از این تعداد، ۲۷۶ نفر از آن‌ها با استفاده از فرمول کوکران و با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار پژوهش شامل سه پرسشنامه رهبری گفت‌و شنودی، درخشش سازمانی و تعهد سازمانی بود که پایایی آن‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۷، ۰/۹۵ و ۰/۸۱ گزارش شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که سبک رهبری گفت‌و شنودی بر درخشش سازمانی و تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد و همچنین تعهد سازمانی بر درخشش سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد. بر اساس نتایج این پژوهش، مدیران دانشگاه فرهنگیان می‌توانند از طریق ایجاد فضایی برای مشارکت اعضای هیئت‌علمی و کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی، نه تنها به افزایش تعهد سازمانی در ذی‌نفعان اصلی دانشگاه کمک کنند، بلکه باعث افزایش درخشش سازمانی در دانشگاه فرهنگیان نیز شوند.

اطلاعات مقاله

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۰۶
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۳/۱۶
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۵/۱۴

واژه‌های کلیدی

رهبری گفت‌و شنودی،
درخشش سازمانی،
تعهد سازمانی،
دانشگاه فرهنگیان

ایمیل نویسنده مسئول

Nazarzadezare@malayeru.ac.ir

استناد به این مقاله: نظرزاده زارع، محسن؛ نامداری پژمان، مهدی؛ قرونه، داود (۱۴۰۲). تحلیل سبک رهبری گفت‌و شنودی و درخشش سازمانی از طریق تعهد سازمانی در بستر دانشگاهی. مطالعات مدیریت راهبردی، ۵۶(۱۴)، ۲۵۷-۲۷۲.

۱. مقدمه

دنیای به شدت به هم پیوسته امروزی، مؤسسات آموزش عالی را با چالش‌های گسترده‌ای در حوزه رهبری دانشگاهی مواجه ساخته است. بر این اساس، اغلب صاحب‌نظران بر این عقیده هستند که بزرگ‌ترین چالش‌های رهبری در مؤسسات آموزش عالی، توانایی چگونگی مقابله با تغییرات و تهدیدهایی از قبیل کاهش میزان ثبت‌نام دانشجویان، افزایش هزینه‌ها و بدهی‌های دانشگاهی، مداخلات سیاسی و موارد مشابه است [۴ و ۲۱]. مسلماً غلبه بر چنین مسائلی و چالش‌هایی و متعاقب آن انطباق سریع با تغییر و تحولات پیرامونی، نیازمند به‌کارگیری سبک رهبری خاصی است و در این بین یکی از سبک‌های رهبری که می‌تواند به مدیر دانشگاه در این خصوص کمک کند، سبک رهبری گفت‌ووشنودی^۱ است. رهبری گفت‌ووشنودی سبک جدیدی از رهبری است که فرصت‌هایی را برای تطبیق نیازهای سازمان و کارکنان خود فراهم می‌کند. اصول اساسی این سبک از رهبری شامل تعامل، گوش دادن و مشارکت برابر گروه‌ها و افراد مختلف در سازمان در راستای توسعه فعالیت‌هاست [۲۵]؛ لذا این سبک از رهبری از طریق فراهم کردن فرصت‌هایی برای اعضای سازمان، به آن‌ها اجازه می‌دهد تا در راستای تغییر و تحولات سریع و غلبه بر مسائل و مشکلات سازمان خود کمک کنند [۴]. شالوده رهبری گفت‌ووشنودی بر این اصل استوار است که واقعیت به جای اینکه محصول یک عامل فردی باشد، پدیده‌ای است که با دیالوگ و گفت‌وومان‌های مشترک بین افراد سازمان ساخته می‌شود. بر این اساس سبک رهبری گفت‌ووشنودی نه تنها به افزایش فعالیت کارکنان در سازمان کمک می‌کند، بلکه منجر به افزایش مشارکت و انگیزه آن‌ها و در نهایت رشد سازمانی نیز می‌شود [۱۲].

از سوی دیگر، در نتیجه تغییرات سریع، ناآرامی فزاینده و جهانی‌شدن، تعالی به یک پیش‌نیاز برای سازمان‌های امروزی تبدیل شده است. بر این اساس سازمان‌ها و دانشگاه‌ها، به دنبال سطح بالایی از تعالی هستند که درخشش سازمانی^۲ نامیده می‌شود. تفاوت بین تعالی و درخشش سازمانی در این است که تعالی بر مدیریت و بهبود فرآیندها متمرکز است، در حالی که درخشش بر منابع سازمانی، قابلیت‌ها و مدیریت دانش تمرکز دارد [۱۷]؛ بنابراین در راستای دستیابی یک دانشگاه به درخشش سازمانی، به‌کارگیری سبک رهبری گفت‌ووشنودی توسط مدیران دانشگاهی می‌تواند نقش بسزایی ایفا نماید [۱]. در این خصوص مطالعات گذشته [۱۷ و ۴] نیز اذعان داشته‌اند که سبک رهبری گفت‌ووشنودی بر درخشش سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. افزون بر این، سبک رهبری در یک دانشگاه می‌تواند تأثیر بسیاری در میزان تعهد سازمانی و متعاقب آن عملکرد دانشگاهیان داشته باشد، چراکه اجرای هر یک از سبک‌های رهبری می‌تواند رفتارهای متفاوتی را در دانشگاهیان به همراه داشته باشد. تعهد سازمانی^۳ یکی از عوامل ضروری در مدیریت و علوم رفتاری کارکنان به حساب می‌آید، به این دلیل که کارکنان متعهد، ملزم به وفاداری به سازمان، اهداف و مأموریت‌های آن هستند. به‌طور معمول، تعهد سازمانی پدیده‌ای است که از طریق ویژگی‌های مشترک، اشتیاق به هماهنگی با سازمان و توانایی به‌کارگیری حداکثر تلاش به خاطر سازمان، شناخته می‌شود [۲۳]؛ از این رو یکی از ابزارهایی که نه تنها می‌تواند به موفقیت سازمان کمک کند و باعث شناسایی کارکنان وفادار به اهداف سازمانی نیز شود، تعهد سازمانی است. دلیل اهمیت دادن به تعهد سازمانی این است که تعهد نه تنها به ایجاد یک نگرش نسبتاً پایدار در کارکنان کمک می‌کند، بلکه متعاقب آن به افزایش بهره‌وری و اثربخشی سازمان نیز کمک می‌کند؛ بنابراین، هیچ سازمانی نمی‌تواند در سطوح بالا عمل کند، مگر اینکه هر یک از کارکنان به اهداف سازمان متعهد باشند و در قالب یک عضو گروه، مؤثر عمل کنند [۳]. در مطالعات گذشته به تأثیر مستقیم و مثبت هر یک از سبک‌های رهبری بر تعهد سازمانی اشاره شده است. برای مثال، تأثیر مثبت سبک رهبری توزیعی بر تعهد سازمانی [۱۹]، تأثیر مثبت سبک رهبری تحول‌آفرین بر تعهد سازمانی [۱۰، ۱۴، ۸، ۱۵، ۲۳، ۳۲]، تأثیر مثبت سبک رهبری خدمتگزار بر تعهد سازمانی [۱۶]، تأثیر مثبت سبک رهبری اشتراکی بر تعهد سازمانی [۲۲]، تأثیر مثبت سبک رهبری معنوی بر تعهد سازمانی [۲۸] و تأثیر مثبت سبک رهبری اخلاقی بر تعهد سازمانی [۹].

حال رهبری گفت‌ووشنودی و درخشش سازمانی از مفاهیم نوین مدیریت و رهبری به‌ویژه در حوزه مدیریت منابع انسانی است که در فضای رقابتی سازمان‌های امروزی از اهمیت ویژه برخوردار هستند. این سبک از رهبری از طریق ارتباطات باز، دوسویه و همکاری بین اعضای سازمان، می‌تواند به افزایش رقابت‌پذیری سازمان، رضایت کارکنان، افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها کمک کند و در نهایت باعث افزایش درخشش سازمانی شود. در بستر آموزش عالی کشور نیز که طی سال‌های اخیر رویکرد بین‌المللی‌سازی و رقابت با دانشگاه‌های

¹ Dialogical leadership

² Organizational brilliance

³ Organizational commitment

خارجی و حتی رقابت بین دانشگاه‌های داخلی برای جذب منابع بیشتر و تحقق عملکرد بهتر مورد توجه مدیران قرار گرفته است، برخورداری از سبک‌های نوین رهبری مثل رهبری گفت‌ووشنودی و توجه به تعهد سازمانی کارکنان می‌تواند در دستیابی به تعالی و متعاقب آن درخشش سازمانی مؤثر باشد؛ چراکه رهبری گفت‌ووشنودی از طریق ارتباط باز و همکاری با اعضای هیئت‌علمی، کارکنان و دانشجویان، می‌تواند به افزایش تعهد سازمانی در بستر دانشگاهی کمک کند و این همکاری در تحقق اهداف سازمانی، نیز می‌تواند به افزایش درخشش سازمان دانشگاه کمک کند. بررسی پیشینه موضوع نیز بیانگر آن است که علیرغم تحقیقات قابل توجهی در مورد رابطه بین سبک رهبری گفت‌ووشنودی و درخشش سازمانی در بسترهای سازمانی مختلف، اما همچنان خلأ و شکاف‌های تحقیقاتی در خصوص بررسی این سبک از رهبری بر درخشش سازمانی در بستر دانشگاهی وجود دارد. از سوی دیگر، کمبود تحقیقات در مورد نقش میانجی تعهد سازمانی در ارتباط بین سبک رهبری گفت‌ووشنودی و درخشش سازمانی و بررسی جوانب و جزئیات در مورد نقش دقیق این عامل در این رابطه در بستر دانشگاهی باید بیشتر مورد بررسی قرار گیرد؛ بنابراین پژوهش حاضر باهدف تحلیل سبک رهبری گفت‌ووشنودی بر درخشش سازمانی از طریق تعهد سازمانی در بستر دانشگاه فرهنگیان کشور که یکی از دانشگاه‌هایی است که در تربیت سرمایه انسانی متخصص برای به‌کارگیری در نظام آموزش و پرورش کشور نقش بسزایی دارد، انجام شده است.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رهبری گفت‌ووشنودی. به دلیل تغییرات سریع و افزایش رقابت در سازمان‌ها، علاقه به تعامل سازمانی و ارتباطات در دهه‌های اخیر افزایش یافته است و در نتیجه علاقه به فعالیت‌های گفت‌ووشنودی نیز در بسترهای رهبری و مطالعات سازمانی افزایش یافته است [۱۲]. رهبری گفت‌ووشنودی نتیجه کاربرد نظریه خودگفتمان^۱ است که اولین بار توسط روانشناس هلندی هربرت هرمز^۲ در دهه ۱۹۹۰ توسعه یافت. این سبک از رهبری، بر گفتمان دقیق، تبادل دانش، تجربه و ایده‌ها تأکید دارد [۲۹]. به سخن دیگر، سبک رهبری گفت‌ووشنودی از خلاقیت رهبران در راستای تعامل با کارکنان سازمان از طریق گفتگوی فعال (گوش دادن، نشان دادن احترام، تعلیق قضاوت و ابراز نظر)، استفاده می‌کند و با فراهم کردن فرصت‌های زیاد برای اعضای سازمان به آن‌ها اجازه می‌دهد تا در بهبود عملکرد رهبری در راستای تغییر و تحولات سریع و غلبه بر مسائل و مشکلات کمک کنند [۳۰]. اساس این سبک از رهبری بر پایه دیالوگ است. دیالوگ به جریان معانی اشاره دارد که نیازمند تعامل است؛ بنابراین یکی از پیش‌نیازها برای یک دیالوگ موفقیت‌آمیز، برقراری تعامل دموکراتیک و نقادانه است [۱۲]. به تعبیر دیگر، اساس دیالوگ این است که دیدگاه هر فرد نسبت به یک مسئله به همان اندازه ارزشمند است که دیدگاه دیگران ارزشمند است. این گونه است که دیالوگ مستقیماً با هسته دموکراسی مرتبط است. این بدان معنا نیست که انتظار می‌رود همه به یک اندازه درباره آن مسئله یا موضوع بدانند، بلکه تجربیات هر فرد ممکن است برای انعکاس و ترویج موضوعات و مسائل مشترک به روشی غیرمنتظره ارزشمند باشد؛ لذا سبک گفت‌ووشنودی بر این باور استوار است که بررسی تفاوت‌ها در دیدگاه‌های افراد، درک متقابل را ارتقاء می‌دهد و منتج به ایجاد خلاقیت می‌شود [۵]. رهبری گفت‌ووشنودی از چهار بُعد تشکیل شده است که شامل: آشنایی، تعامل، یکپارچگی و هدفمندی است.

آشنایی زمانی است که رهبر سازمان از طریق ارتباط، تبادل ایده‌ها، اطلاعات و گوش دادن به زیرمجموعه خود (کارکنان)، اعتماد آن‌ها را نسبت به خود جلب می‌کند. تعامل، بر تقویت روابط اجتماعی بین رهبر سازمان و زیرمجموعه سازمان (کارکنان) در راستای ترویج فرهنگ تعاملی و ارتباطات دوطرفه متمرکز است. یکپارچگی بر تقویت روابط بین رهبر سازمان و زیرمجموعه (کارکنان) متمرکز دارد، به طوری که رهبر سازمان، کارکنان خود را در تصمیم‌گیری‌های عملیاتی و طراحی راهبردهای سازمانی مشارکت می‌دهد. چنین مشارکتی بر اساس مدیران میانی و کارکنان سازمان تأثیر مثبت گذاشته و به آن‌ها کمک می‌کند نه تنها در برابر خستگی، ناکارآمدی و بدبینی، مقاومت کنند، بلکه باعث تقویت خلاقیت و اعتماد به نفس در آن‌ها نیز می‌شود. در نهایت، هدفمندی به تبلور قصد و نیت رهبر سازمان در چشم‌انداز سازمانی اطلاق می‌شود؛ لذا هدفمندی در رهبری گفت‌ووشنودی به اراده‌ای تبدیل می‌شود که بازیگران سازمانی را به انجام اقدامات هدفمند و تلاش جمعی و متعهدانه در راستای اهداف راهبردی سازمان سوق می‌دهد [۴].

^۱ Dialogical self theory (DST)

^۲ Hubert hermans

درخشش سازمانی. امروزه اغلب سازمان‌ها به دنبال درخشش سازمانی در کار خود هستند که بالاترین سطح تعالی است [۱]؛ بنابراین درخشش سازمانی به بالاترین سطح ممکن از تعالی اشاره دارد که به‌طور مستمر توسط کارکنان یک سازمان از طریق دانش نوآورانه و همچنین رهبری شایسته سازمان به دست می‌آید و به‌طور فعالانه توسط کارکنان در راستای اهداف راهبردی سازمان به کار گرفته می‌شود [۱۷]؛ لذا عنصر کلیدی در فرآیند درخشش سازمانی، تأثیر درخشانی است که از طریق تعامل کارکنان با سازمان ایجاد می‌شود [۱۳]. درخشش سازمانی به این اشاره دارد که در درون هر یک از کارکنان یک سازمان، الماس درخشانی وجود دارد که منتظر کشف و استفاده به نفع سازمان است. از این‌رو، سازمان‌ها باید این الماس‌ها را استخراج و صیقل دهند تا درخشندگی آن‌ها را آشکار کنند؛ لذا کلید دستیابی به موفقیت سازمانی در درون کارکنان آن سازمان نهفته است؛ بنابراین آن‌ها باید خود را در درون سازمان نشان دهند و برای نیل به این مقصود نیز، سازمان‌ها باید شرایط مناسبی را در درون خود برای تحقق این درخشش فراهم کنند [۱]. درخشش سازمانی دارای سه بُعد است که شامل: درخشش رهبری، درخشش خدمات و نوآوری و درخشش دانش است. درخشش رهبری به قابلیت و شایستگی‌های رهبر سازمان در شناسایی کاستی‌ها و مشکلات سازمان و فراهم کردن فرصت‌هایی برای افزایش رقابت در سازمان و در نتیجه رسیدن به درخشش سازمانی اشاره دارد. درخشش خدمات و نوآوری به معنای توسعه ویژگی‌های منحصربه‌فرد یک سازمان است. در نهایت درخشش دانش به توسعه و مدیریت دانش که یکی از منابع ناملموس سازمانی بوده که اندازه‌گیری آن دشوار است و به‌طور فزاینده‌ای در فرآیندهای مختلف سازمان بکار می‌رود، اشاره دارد [۱۷].

تعهد سازمانی. آلن و میبر^۱ (۱۹۹۰) تعهد سازمانی را تمایل کارکنان به حفظ عضویت خود در یک سازمان تعریف کردند [۲]. سوپارتا، سیهومبینگ و سوکرتی^۲ (۲۰۱۹)، تعهد سازمانی را به‌عنوان دل‌بستگی روان‌شناختی که کارکنان نسبت به سازمان خود دارند، تعریف کردند [۲۷]. سینگ و گوپتا^۳ (۲۰۱۵) تعهد را دل‌بستگی، هویت یا وفاداری به سازمان تعریف کرده‌اند [۲۴]. الرواند و همکاران^۴ (۲۰۲۰) معتقدند تعهد سازمانی از مجموعه‌ای عوامل از قبیل باور و پذیرش اهداف سازمانی، ارزش‌ها و مقاصد سازمان و تمایل کارکنان به تلاش برای سازمان و همچنین تمایل زیاد آن‌ها به ماندن در آن سازمان، تشکیل شده است [۳]؛ بنابراین، تعهد یک عامل مهم برای هر کارمند در راستای حمایت از هر تغییری است که در سازمان اتفاق می‌افتد [۳۱]. بر اساس نظریه تبادل اجتماعی^۵، تعهد سازمانی را می‌توان به سه نوع تقسیم کرد: تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری.

تعهد عاطفی مبتنی بر مراقبت و مسئولیت مدیران سازمان در قبال کارکنان است، به‌طوری که کارمندان بر اساس تمایل درونی خود بخواهند در سازمان باشند [۶]، [۲۷]. به سخن دیگر، تعهد عاطفی تعهدی است که از تمایل شخصی برای ادامه کار در یک سازمان به دلیل شباهت بین اهداف و ارزش‌های سازمان با اهداف و ارزش‌های شخصی ناشی می‌شود؛ لذا کارکنانی که دارای تعهد عاطفی بالایی هستند تمایل دارند که سازمان را در دستیابی به اهدافش یاری و حمایت کنند [۱۱]. تعهد مستمر به دلیل احساس نیاز کارکنان به حضور و مداومت در سازمان رخ می‌دهد [۶]، [۲۷]. به‌عبارت‌دیگر، تعهد مستمر تعهدی است که با توجه به تمایل یک کارمند برای بقا در سازمان به دلایل امنیتی ایجاد می‌شود. کارکنان به دلیل ناتوانی در انجام و پیدا کردن کار در خارج از سازمان خود، اصرار دارند که بمانند. هر چه کارمندان مدت‌زمان بیشتری در سازمان بمانند، نسبت به از دست دادن آنچه سرمایه سازمان است، بیشتر احساس نگرانی می‌کنند؛ بنابراین، این تعهد شکلی از ضرورت برای بقاء به‌جای ترک سازمان در شرایط عدم قطعیت ظاهر می‌شود [۱۱]. در نهایت تعهد هنجاری زمانی رخ می‌دهد که کارکنان احساس قدرشناسی کرده و خود را موظف به حضور در سازمان در قالب عضویت از سازمان تلقی می‌کنند [۶ و ۲۷]. به‌عبارت‌دیگر، تعهد هنجاری تعهدی است که ناشی از احساس تعهد کارکنان و ماندن در سازمان به دلیل فشارهای بیرونی است. کارمندی که تعهد هنجاری بالایی دارد، در مورد تصمیم‌گیران برای ترک سازمان نگران است. هر چه تعهد هنجاری یک کارمند بالا باشد، کارمند نسبت به اینکه دیگران چه فکر می‌کنند و چقدر ناامید هستند، نگران می‌شود [۱۱]. به این ترتیب می‌توان این ادعا را داشت که یکی از مهم‌ترین مفاهیمی که علاقه دانشگاهیان را نسبت به مؤسسه‌های دانشگاهی خود تعیین می‌کند، میزان تعهد سازمانی آن‌هاست.

¹ Allen & Meyer

² Supartha, Sihombing & Sukerti

³ Singh & Gupta

⁴ Alrowwad et al

⁵ Social exchange theory

ارتباط بین رهبری گفت‌و شنودی، درخشش سازمانی و تعهد سازمانی. دانشگاه، سازمانی پویا و پیچیده برای افزایش رقابت‌پذیری با دانشگاه‌های داخلی و خارجی، افزایش میزان رضایت و تعهد در اعضای هیئت‌علمی، کارکنان و دانشجویان خود و همچنین افزایش عملکرد مطلوب در حوزه‌های مختلف آموزشی و پژوهشی، نیازمند تعامل مطلوب بین سه متغیر رهبری گفت‌و شنودی، درخشش سازمانی و تعهد سازمانی است. رهبری گفت‌و شنودی با تمرکز بر ارتباطات باز و دوسویه و توجه به نیازهای اعضای هیئت‌علمی، کارکنان و دانشجویان، می‌تواند عامل اصلی افزایش تعهد سازمانی در بستر دانشگاهی باشد. این سبک از رهبری با ایجاد فضایی برای مشارکت کارکنان، اعضای هیئت‌علمی و دانشجویان در فرآیندهای تصمیم‌گیری، ارائه فرصت‌های آموزشی، ارائه بازخورد مستمر، توسعه مهارت‌های ارتباطی و تشویق به همکاری و همفکری به تعهد سازمانی کمک می‌کند؛ بنابراین، رهبری گفت‌و شنودی می‌تواند عامل اصلی افزایش تعهد سازمانی در بستر دانشگاهی محسوب شود. از سوی دیگر افزایش تعهد سازمانی در بستر دانشگاهی، بهبود کارایی و عملکرد سازمان را به همراه دارد. تعهد سازمانی اعضای هیئت‌علمی، کارکنان و دانشجویان به سازمان دانشگاه، حس وظیفه‌شناسی، احساس مالکیت و تعلق به سازمان، ارتباطات مؤثر و همکاری و تمایل به بهبود عملکرد و کارایی سازمان دانشگاه را افزایش می‌دهد. با توجه به اینکه درخشش سازمانی به میزان تعهد سازمانی اعضای هیئت‌علمی، کارکنان و دانشجویان به سازمان دانشگاه بستگی دارد؛ بنابراین، افزایش تعهد سازمانی به‌وسیله رهبری گفت‌و شنودی، می‌تواند عامل اصلی افزایش درخشش سازمانی در بستر دانشگاهی محسوب شود. درخشش سازمانی نیز به معنای سطح بالایی از تعالی سازمانی است که به‌وسیله عملکرد مطلوب در مواردی مانند عملکرد تحصیلی دانشجویان، کیفیت تحقیقات و پژوهش‌های دانشگاهی، ارتباطات و تعاملات مؤثر بین مدیران، اعضای هیئت‌علمی، کارکنان و دانشجویان، بهبود فرآیندهای اداری و مدیریتی و ارائه خدمات بهتر به اعضای هیئت‌علمی، کارکنان و دانشجویان دیده می‌شود. از این‌رو رهبری گفت‌و شنودی با توجه به تمرکز بر ارتباطات باز و دوسویه، توجه به نیازهای اعضای هیئت‌علمی، کارکنان و دانشجویان و ایجاد فضایی برای مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و همکاری‌ها، می‌تواند بهبود عملکرد سازمان را تسهیل کند و در نتیجه، به افزایش درخشش سازمانی منجر شود؛ بنابراین، چارچوب منطقی برای ارتباط بین رهبری گفت‌و شنودی، درخشش سازمانی و تعهد سازمانی در بستر دانشگاهی به شکل زیر می‌تواند باشد:

رهبری گفت‌و شنودی < افزایش تعهد سازمانی < افزایش درخشش سازمانی

پیشینه پژوهش. جستجوی کلیدواژه رهبری گفت‌و شنودی در سازمان‌ها و تأثیر آن بر متغیرهای سازمانی حاکی از آن بود که در این حوزه تاکنون پژوهش زیادی در سطح کشور انجام نشده است، لذا در این بخش صرفاً به ارائه پژوهش‌های انجام‌شده در سطح خارج از کشور پرداخته می‌شود. احمد و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی به بررسی نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی بر رابطه بین رهبری گفت‌و شنودی و درخشش سازمانی در بستر بانکی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که ارتباط مثبت بین رهبری گفت‌و شنودی و درخشش سازمانی وجود دارد و توانمندسازی روان‌شناختی از رابطه بین رهبری گفت‌و شنودی و درخشش سازمانی حمایت می‌کند [۴]. العابدی و هاده دوش^۱ (۲۰۲۱) نیز در پژوهشی به بررسی نقش هوش رهبری بر ارتباط بین حسادت سازمانی بر درخشش سازمانی در دانشگاه پرداختند و به این نتیجه رسیدند که هوش رهبری بر درخشش سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد و باعث کاهش اثرات منفی حسادت سازمانی بر درخشش سازمانی می‌شود [۱]. افزون بر این، لیمیتی و کالین (۲۰۲۰) در پژوهش خود به توصیف نحوه شکل‌گیری رهبری گفت‌و شنودی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که رهبری گفت‌و شنودی با موقعیت‌های انتقادی شروع می‌شود و از طریق موقعیت‌های مختلف به‌وسیله رهبر و کارکنان در طول یک تعامل دموکراتیک توسعه می‌یابد [۱۲]. همچنین نفعی (۲۰۱۸) در پژوهش خود به بررسی تأثیر خوشحالی در محل کار بر درخشش سازمانی در دانشگاه پرداخت و به این نتیجه رسید که افزایش خوشحالی در محل کار تأثیر قابل‌توجهی بر درخشش سازمانی دانشگاه دارد [۱۷]. به همین ترتیب ردوندو ساما^۲ (۲۰۱۵) در پژوهشی به بررسی رهبری گفت‌و شنودی بر فرایند یادگیری پرداخت و به این نتیجه رسید که نقش رهبری گفت‌و شنودی در فرایند یادگیری بسیار برجسته و پررنگ است [۲۰]. در نهایت کوئلیو آمیستوی^۳ و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی به بررسی رهبری گفت‌و شنودی به‌عنوان راهبردی برای به‌کارگیری در محیط بیمارستانی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که رهبری گفت‌و شنودی به افزایش نقاط قوت پرستاران در محیط کار کمک می‌کند [۷].

¹ Al-Abedi & Hade Dosh

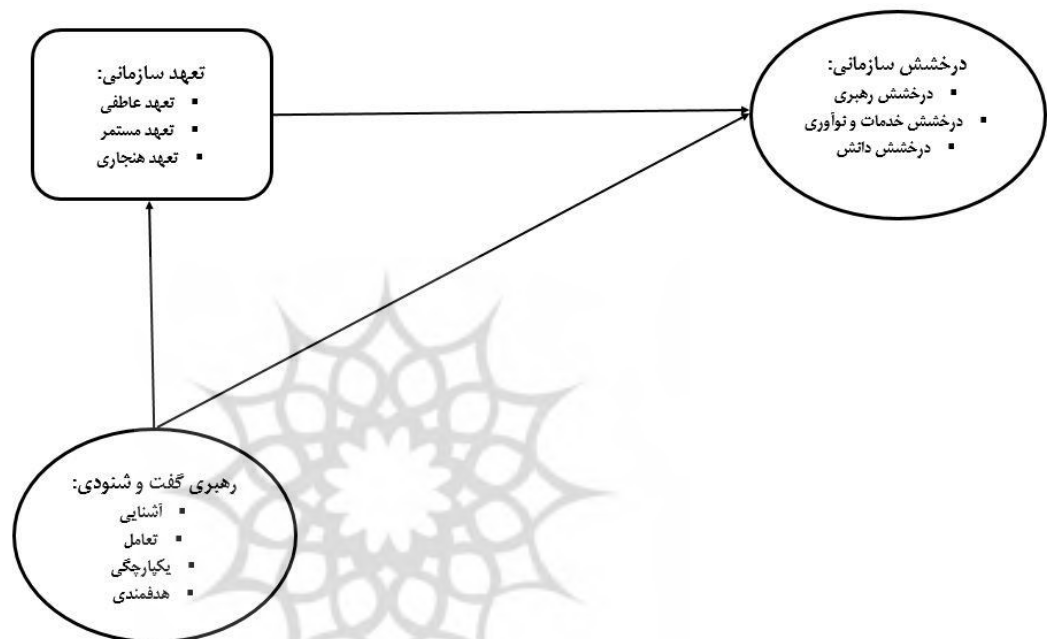
² Redondo-Sama

³ Coelho Amestoy et al.

مرور پژوهش‌های گذشته پیرامون تأثیر رهبری گفت‌و شنودی بر درخشش سازمانی بیانگر آن است که اولاً پژوهش‌های انگشت‌شماری در ارتباط با متغیرهای اصلی پژوهش (رهبری گفت‌و شنودی و درخشش سازمانی) انجام شده است. دوماً پژوهش‌های انجام شده در سطح خارج از کشور، پیرامون تأثیر سبک رهبری گفت‌و شنودی و درخشش سازمانی در بسترهای سازمان‌های دولتی و غیردولتی انجام شده است و همچنین در این پژوهش‌ها تاکنون به نقش میانجی تعهد سازمانی در ارتباط بین رهبری گفت‌و شنودی و درخشش سازمانی اشاره‌ای نشده است. بر این اساس با توجه به شکاف پژوهشی موجود، هدف اصلی این پژوهش تحلیل رابطه بین سبک رهبری گفت‌و شنودی و درخشش سازمانی از طریق تعهد سازمانی در بستر دانشگاه فرهنگیان است.

۳. روش‌شناسی پژوهش

با توجه به پیشینه موضوع، روابط میان متغیرهای پژوهش در قالب مدل مفهومی پژوهش مطابق شکل ۱ است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

فرضیه‌های پژوهش

بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهشی نشان داد سبک رهبری گفت‌و شنودی در برخی از پژوهش‌ها تأثیر مثبت و معناداری بر درخشش سازمانی داشته است. بر این اساس فرضیه‌های پژوهش به صورت ذیل تدوین شد:

۱. سبک رهبری گفت‌و شنودی بر درخشش سازمانی دانشگاه فرهنگیان کشور تأثیرگذار است.
۲. سبک رهبری گفت‌و شنودی بر تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه فرهنگیان کشور تأثیرگذار است.
۳. تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه فرهنگیان بر درخشش سازمانی دانشگاه فرهنگیان کشور تأثیرگذار است.
۴. سبک رهبری گفت‌و شنودی از طریق تعهد سازمانی کارکنان بر درخشش سازمانی دانشگاه فرهنگیان کشور تأثیرگذار است.

لذا پژوهش از لحاظ هدف کاربردی، از لحاظ مکان اجرا میدانی و از منظر چگونگی اجرا، کمی از نوع توصیفی - همبستگی با استفاده از مدلیابی معادلات ساختاری است. جامعه پژوهش حاضر شامل تمامی کارکنان هیئت علمی و غیر هیئت علمی دانشگاه فرهنگیان کشور در سال ۱۴۰۱ به تعداد ۹۸۰ است که با توجه به تعداد جامعه پژوهش و همچنین کیفیت نمونه‌ها در مدل‌سازی معادلات ساختاری، تعداد ۲۷۶ نفر از آن‌ها با استفاده از فرمول کوکران و با تکیه بر روش نمونه‌گیری طبقه‌ای (با عنایت به همگن نبودن اعضای جامعه و طبقه‌ای بودن آن‌ها در سطح استان‌ها و کشور) به‌عنوان نمونه، مورد بررسی و تحلیل قرار گرفتند. دلیل انتخاب اعضای هیئت علمی و غیر هیئت علمی به‌عنوان نمونه در پژوهش حاضر این بود که این دو گروه بیشتر در معرض تصمیمات و سیاست‌گذاری‌های مدیریتی و رهبری دانشگاهی قرار داشتند و همچنین این افراد به‌عنوان اعضای اصلی سازمان دانشگاه، تجربه مشابهی از محیط کار و ارتباط با رهبران دانشگاه را داشتند؛

بنابراین، با انتخاب این افراد، شکل جامعی از تأثیرات سبک رهبری گفت‌و شنودی، تعهد سازمانی و درخشش سازمانی در سازمان دانشگاه به دست می‌آید. ابزار مورد استفاده در پژوهش حاضر سه پرسشنامه ارزیابی سبک رهبری گفت‌و شنودی، درخشش سازمانی و تعهد سازمانی بود.

پرسشنامه سنجش سبک رهبری گفت‌و شنودی: برای سنجش سبک رهبری گفت‌و شنودی از پرسشنامه رهبری گفت‌و شنودی احمد و همکاران (۲۰۲۲) استفاده شد [۴]، این پرسشنامه شامل ۲۲ سؤال در طیف هفت‌درجه‌ای بود. سؤال‌های این پرسشنامه شامل چهار بُعد آشنایی (۶ سؤال)، تعامل (۶ سؤال)، یکپارچگی (۵ سؤال) و هدفمندی (۵ سؤال) است. در پژوهش حاضر نیز سؤال‌های پرسشنامه سبک رهبری گفت‌و شنودی به‌مانند سؤال‌های پرسشنامه اصلی آن، در طیف هفت‌درجه‌ای طراحی شد.

پرسشنامه درخشش سازمانی: برای سنجش درخشش از پرسشنامه احمد و همکاران (۲۰۲۲) استفاده شد [۴] که شامل ۹ سؤال در طیف هفت‌درجه‌ای بود. سؤال‌های این پرسشنامه شامل سه بُعد درخشش رهبری (۳ سؤال)، درخشش خدمات و نوآوری (۳ سؤال) و درخشش دانش (۳ سؤال) است. در پژوهش حاضر نیز سؤال‌های پرسشنامه درخشش سازمانی به‌مانند سؤال‌های پرسشنامه اصلی آن، در طیف هفت‌درجه‌ای طراحی شد.

پرسشنامه تعهد سازمانی: برای سنجش تعهد سازمانی نیز از پرسشنامه آلن و میبر (۱۹۹۰) استفاده شد [۲] که شامل ۲۴ سؤال در طیف هفت‌درجه‌ای لیکرت بود. سؤال‌های این پرسشنامه شامل سه بُعد تعهد عاطفی (۸ سؤال)، تعهد مستمر (۸ سؤال) و تعهد هنجاری (۸ سؤال) است. در پژوهش حاضر نیز سؤال‌های پرسشنامه تعهد سازمانی به‌مانند سؤال‌های پرسشنامه اصلی آن، در طیف هفت‌درجه‌ای طراحی شد. روایی صوری پرسشنامه‌ها با تکیه بر نظر دو نفر متخصص در حوزه منابع انسانی مورد تأیید قرار گرفت. پایایی پرسشنامه‌های سبک رهبری گفت‌و شنودی و درخشش سازمانی، در پژوهش احمد و همکاران (۲۰۲۲) به ترتیب ۰/۸۷ و ۰/۸۴، پایایی پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و میبر (۱۹۹۰) نیز در پژوهش البلوشی و همکاران (۲۰۲۱) ۰/۸۲ و در پژوهش احمدی پور (۱۳۷۸) ۰/۷۰ به دست آمد. در این پژوهش نیز پایایی ابزارهای مورد استفاده از طریق محاسبه آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مورد ارزیابی قرار گرفت که نتایج آن مطابق جدول ۱ است.

جدول ۱. پایایی مقیاس‌های مورد استفاده (بر مبنای روش آلفای کرونباخ و ترکیبی)

مقیاس‌ها	پایایی آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
	Alpha > ۰/۷	CR > ۰/۷
رهبری گفت‌و شنودی	۰/۹۷	۰/۹۷
آشنایی	۰/۹۰	۰/۹۱
تعامل	۰/۹۱	۰/۹۳
یکپارچگی	۰/۹۱	۰/۹۲
هدفمندی	۰/۹۳	۰/۹۴
درخشش سازمانی	۰/۹۵	۰/۹۵
درخشش رهبری	۰/۹۰	۰/۹۲
درخشش خدمات	۰/۸۶	۰/۸۸
درخشش دانش	۰/۹۰	۰/۹۱
تعهد سازمانی	۰/۸۱	۰/۸۴
عاطفی	۰/۸۰	۰/۸۲
مستمر	۰/۷۸	۰/۸۱
هنجاری	۰/۷۴	۰/۷۷

لازم به ذکر است به لحاظ ملاحظات اخلاقی در پژوهش، تمامی کارکنان هیئت علمی و غیر هیئت علمی مشارکت‌کننده در پژوهش با رضایت کامل اقدام به پر کردن پرسشنامه‌ها کردند و فرایند جمع‌آوری داده‌ها نیز به صورت کاملاً بی‌نام انجام شد. تحلیل داده‌های پژوهش در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۳ و نرم‌افزار LISREL نسخه ۸/۸۰ انجام شد.

۴. یافته‌های پژوهش

بر اساس داده‌های پاسخ‌های نمونه‌های مشارکت‌کننده در پژوهش، ۱۵۱ نفر (۵۴/۷ درصد) را مردان و ۱۲۵ نفر (۴۵/۳ درصد) را زنان تشکیل دادند و در مجموع ۲۷۶ نفر پرسشنامه‌ها را تکمیل کردند و از این تعداد ۱۹۰ نفر (۶۸/۸ درصد) اعضای هیئت‌علمی، ۵۱ نفر (۱۸/۵ درصد) مدیران و ۳۵ نفر (۱۲/۷ درصد) را کارمندان تشکیل دادند. مشخصات و آماره‌های ابعاد مقیاس‌های پژوهش در قالب جدول ۲ نمایش داده شده است. در ادامه نیز ماتریس همبستگی بین خرده مقیاس‌ها در جدول ۳ نمایش داده شده است.

جدول ۲. آماره‌های مقیاس‌های پژوهش

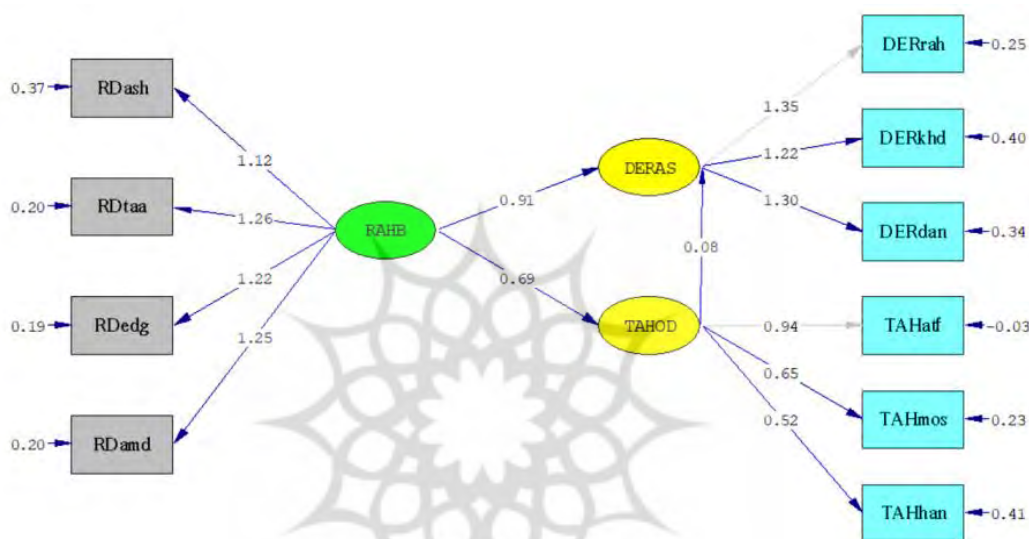
ابعاد	رهبری گفت‌و شنودی			درخشش سازمانی			تعهد سازمانی						
	آشنایی	تعامل	یکپارچگی	هدفمندی	کل	رهبری	خدمات	دانش	کل	عاطفی	مستمر	هنجاری	کل
میانگین	۴/۳۲	۴/۴۴	۴/۲۸	۴/۲۵	۱۷/۴۹	۴/۴۸	۴/۴۸	۴/۳۶	۱۳/۳۲	۴/۷۵	۳/۹۷	۴/۴۸	۱۳/۲
انحراف استاندارد	۱/۲۷	۱/۳۳	۱/۲۹	۱/۳۲	۴/۹۳	۱/۴۴	۱/۳۷	۱/۱۴	۴/۰۰	۰/۹۲	۰/۸۵	۰/۸۱	۴/۹۴
چولگی	-۰/۴۹	-۰/۵۲	-۰/۴۴	-۰/۴۹	-۰/۵۱	-۰/۶۲	-۰/۵۶	-۰/۴۲	-۰/۶۱	-۰/۴۹	۰/۳۰	۰/۰۳	۰/۱۳
کشیدگی	-۱/۲۱	-۱/۸۲	-۰/۸۱	-۰/۸۴	-۰/۹۷	-۰/۶۶	-۰/۷۰	-۰/۹۶	-۰/۷۶	-۰/۴۲	-۰/۵۲	۰/۶۳	۰/۹۷

جدول ۳. ماتریس همبستگی بین مقیاس‌های پژوهش

مقیاس‌ها	خرده مقیاس‌ها	(۱)	(۲)	(۳)	(۴)	(۵)	(۶)	(۷)	(۸)	(۹)	(۱۰)
رهبری گفت‌و شنودی	(۱) آشنایی	۱									
	(۲) تعامل	۰/۸۹**	۱								
	(۳) یکپارچگی	۰/۸۸**	۰/۸۹**	۱							
	(۴) هدفمندی	۰/۸۸**	۰/۸۹**	۰/۸۹**	۱						
درخشش سازمانی	(۵) رهبری	۰/۸۶**	۰/۸۶**	۰/۸۴**	۰/۸۸**	۱					
	(۶) خدمات	۰/۸۶**	۰/۸۶**	۰/۸۰**	۰/۸۱**	۰/۸۸**	۱				
	(۷) دانش	۰/۸۳**	۰/۸۳**	۰/۸۵**	۰/۸۵**	۰/۸۵**	۰/۸۵**	۱			
	(۸) عاطفی	۰/۸۱**	۰/۸۱**	۰/۶۵**	۰/۶۶**	۰/۶۶**	۰/۶۳**	۰/۶۳**	۱		
تعهد سازمانی									۱		

مقیاس‌ها	خرده مقیاس‌ها	(۱)	(۲)	(۳)	(۴)	(۵)	(۶)	(۷)	(۸)	(۹)	(۱۰)
مستمر (۹)		۰/۴۳*	۰/۵۰*	۰/۴۹*	۰/۵۱*	۰/۴۱*	۰/۴۹*	۰/۵۱*	۰/۴۳*	-	
هنجاری (۱۰)		۰/۷۱*	۰/۴۱*	۰/۳۱*	۰/۳۷*	۰/۴۱*	۰/۳۵*	۰/۳۵*	۰/۴۱*	۰/۵۸*	-

در جدول ۳، ماتریس همبستگی بین خرده مقیاس‌ها در سطح $p < 0/01$ حاکی از معنادار بودن روابط بین خرده مقیاس‌های پژوهش است. از این رو، به منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش، روش مدل‌یابی معادلات ساختاری روی متغیرها اجرا شد. الگوی اجرا شده در شکل ۲ نمایش داده شده است.



Chi-Square=98.59, df=32, P-value=0.01240, RMSEA=0.047

شکل ۲. روابط علی بین متغیرهای پژوهش

شاخص‌های نیکویی برازش الگو با درجه آزادی ۳۲ و مقدار χ^2 دو، نشان داد مقادیر خطا در دو شاخص $RMR=0/04$ و $RMSEA=0/05$ کمتر از $0/08$ است و این به معنای پایین بودن خطای مدل است. از سوی دیگر شاخص‌های خوب بودن مدل ($GFI=0/97$ و $CFI=0/99$ ، $NFI=0/98$) نیز حاکی از آن است که داده‌ها برازش نسبتاً مناسبی با الگوی روابط دارند. در جدول ۴، شاخص‌های برآورد شده، استاندارد، مقادیر تی و مجذور همبستگی‌ها نشان داده شده است.

جدول ۴. جدول تأثیرات بین مؤلفه‌های پژوهش بر اساس مدل معادلات ساختاری

فرضیه	روابط بین متغیرها	مقدار برآورد شده	خطای استاندارد	مقدار استاندارد	مقدار t	R ²	نتیجه
۱	رهبری گفت‌ووشنودی ← درخشش سازمانی	۰/۹۱	۰/۰۴	۰/۹۱	۱۷/۲۵**	۰/۸۳	تأیید
۲	رهبری گفت‌ووشنودی ← تعهد سازمانی	۰/۶۹	۰/۰۵	۰/۶۹	۱۳/۱۵**	۰/۴۸	تأیید
۳	تعهد سازمانی ← درخشش سازمانی	۰/۰۸	۰/۰۳	۰/۰۸	۲/۲۶*	۰/۰۱	تأیید

یافته‌های جدول ۴ نشان می‌دهد مسیر رهبری گفت‌وشنودی بر درخشش سازمانی با مقدار ضریب استاندارد ۰/۹۱ و $t=17/25$ در سطح $p<0/01$ معنادار است و بر اساس این یافته می‌توان گفت رهبری گفت‌وشنودی موجبات دستیابی به درخشش سازمانی را فراهم می‌کند. بر اساس مقدار R^2 نیز می‌توان گفت ۸۳ درصد از واریانس درخشش سازمانی از طریق رهبری گفت‌وشنودی قابل پیش‌بینی است و از این رو می‌توان گفت فرضیه اول پژوهش تأیید می‌شود. مسیر رهبری گفت‌وشنودی بر تعهد سازمانی با مقدار ضریب استاندارد ۰/۶۹ و $t=13/15$ در سطح $p<0/01$ معنادار است. به عبارتی رهبری گفت‌وشنودی در پیش‌بینی تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه فرهنگیان اثر مثبت دارد. بر اساس مقدار R^2 نیز می‌توان گفت ۴۸ درصد از واریانس تعهد سازمانی از طریق رهبری گفت‌وشنودی قابل پیش‌بینی است و از این رو می‌توان گفت فرضیه دوم پژوهش نیز تأیید می‌شود. مسیر تعهد سازمانی بر درخشش سازمانی با مقدار ضریب استاندارد ۰/۰۸ و $t=2/26$ در سطح $p<0/01$ معنادار است و بر اساس این یافته می‌توان گفت تعهد سازمانی، می‌تواند به صورت معناداری درخشش سازمانی را پیش‌بینی نماید. بر اساس مقدار R^2 نیز می‌توان گفت تنها ۰/۰۱ درصد از واریانس درخشش سازمانی از طریق تعهد سازمانی قابل پیش‌بینی است و از این رو می‌توان گفت فرضیه سوم پژوهش نیز تأیید می‌شود. در ادامه تأثیر متغیر میانجی تعهد سازمانی در رابطه بین رهبری گفت‌وشنودی و درخشش سازمانی نیز بر اساس آزمون سوبل^۱ محاسبه شد (جدول ۵).

جدول ۵. آزمون سوبل برای بررسی تأثیر متغیر تعهد سازمانی در رابطه بین رهبری گفت‌وشنودی و درخشش سازمانی

مسیر	ضریب مسیر	خطای استاندارد	آماره سوبل	سطح معناداری
رهبری گفت‌وشنودی بر تعهد سازمانی	۰/۶۹	۰/۰۵	۲/۶۲	$p<0/05$
تعهد سازمانی بر درخشش سازمانی	۰/۰۸	۰/۰۳		

یافته‌های جدول ۵ حاکی از آن است که مقدار آماره سوبل (۲/۶۲) در سطح $p<0/05$ اثر معنادار متغیر میانجی (تعهد سازمانی) در رابطه بین رهبری گفت‌وشنودی (متغیر مستقل) و درخشش سازمانی (متغیر وابسته) را تأیید می‌کند. بر این اساس فرضیه چهارم نیز تأیید می‌شود.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

نتایج فرضیه‌های پژوهش نشان داد که سبک رهبری گفت‌وشنودی تأثیر مثبت و معناداری بر درخشش سازمانی و تعهد سازمانی در دانشگاه فرهنگیان کشور دارد، همچنین رهبری گفت‌وشنودی از طریق تعهد سازمانی باعث افزایش درخشش سازمانی در دانشگاه فرهنگیان کشور شده است.

نتایج فرضیه اول پژوهش نشان داد که سبک رهبری گفت‌وشنودی بر درخشش سازمانی در دانشگاه فرهنگیان تأثیر مثبت دارد. این موضوع به این معنی است که رهبران و مدیران دانشگاه فرهنگیان می‌توانند از طریق ارتباط، تبادل ایده‌ها، اطلاعات و گوش دادن به ذی‌نفعان اصلی دانشگاه (شامل اعضای هیئت علمی، مدیران و کارکنان غیر هیئت علمی، دانشجویان) زمینه تعالی منابع انسانی را در دانشگاه فراهم نمایند. همچنین، تقویت روابط اجتماعی بین مدیران و سایر اعضای دانشگاه و نیز مشارکت آن‌ها در تصمیم‌گیری‌های دانشگاهی به ایجاد تأثیر مثبت و در نتیجه به ترویج فرهنگ تعاملی منجر می‌شود. نتایج سایر پژوهش‌ها نیز نشان می‌دهد که بین رهبری گفت‌وشنودی و درخشش سازمانی ارتباط مثبتی وجود دارد و هر چه مدیران دانشگاه به میزان بیشتری از سبک رهبری گفت‌وشنودی برخوردار باشند، اراده‌ی جمعی بیشتری برای اقدامات هدفمند و تلاش جمعی و متعهدانه در راستای اهداف راهبردی سازمان و در نتیجه، دستیابی به درخشش سازمانی بیشتر فراهم می‌شود [۴]؛ لذا، پیشنهاد می‌شود که مدیران دانشگاه فرهنگیان سبک رهبری خود را مبتنی بر تعامل، گفتگو، مذاکره و مشارکت قرار دهند. این سبک رهبری به‌ویژه با محیط دانشگاه که اعضای آن را افراد فرهیخته و با سطح تحصیلات بالا تشکیل می‌دهند، تناسب بسیار بالایی دارد. همچنین، با توجه به اینکه بر اساس نتایج پژوهش دو مؤلفه تعامل و یکپارچگی در این رابطه از ضرایب بالاتری برخوردار هستند، پیشنهاد می‌شود که روابط اجتماعی بین مدیران و سایر اعضای دانشگاه در راستای ترویج فرهنگ تعاملی و ارتباطات دوطرفه تقویت شود و رهبران دانشگاه سایر اعضا را در تصمیم‌گیری‌ها و تدوین راهبردهای دانشگاه مشارکت دهند.

^۱ Sobel Test

نتایج فرضیه دوم پژوهش نشان داد که سبک رهبری گفت‌و شنودی بر تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه فرهنگیان اثر مثبت و معنادار دارد؛ به گونه‌ای که درصد قابل توجهی از تعهد سازمانی کارکنان را می‌توان از طریق رهبری گفت‌و شنودی پیش‌بینی کرد. مبتنی بر این نتایج و هم‌راستا با نتایج سایر پژوهش‌ها می‌توان نتیجه گرفت که مدیران دانشگاه می‌توانند با ایجاد هم‌سویی اهداف فردی کارکنان و اهداف دانشگاه، تمایل شخصی بیشتری را در کارکنان برای ادامه کار در دانشگاه ایجاد کنند [۶] و [۲۷] تا کارکنان دانشگاه را در دستیابی به اهدافش یاری برسانند [۱۱]. در نتیجه احساس قدرشناسی که کارکنان از سوی مدیران دریافت می‌کنند، خود را موظف به حضور در دانشگاه و عضوی از دانشگاه تلقی می‌کنند [۲۷]. رهبری گفت‌و شنودی می‌تواند از طریق ایجاد یک فرآیند ارتباطی کارآمد استقلال، مسئولیت‌پذیری و وفاداری کارکنان را ارتقاء دهد [۷]. هرچه مدیران دانشگاه فرهنگیان ارتباطات و تعاملات بیشتری با اعضای دانشگاه داشته باشند و آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت دهند، کارکنان نیز تعهد بیشتری به دانشگاه پیدا خواهند کرد.

نتایج فرضیه سوم پژوهش نشان داد که تعهد سازمانی بر درخشش سازمانی در دانشگاه فرهنگیان تأثیر مثبت و معنادار دارد. بر اساس این یافته می‌توان گفت که تعهد سازمانی می‌تواند به صورت معناداری درخشش سازمانی را پیش‌بینی نماید. به عبارت دیگر، تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری در کارکنان دانشگاه منجر به درخشش منابع سازمانی، قابلیت‌ها و مدیریت دانش در دانشگاه خواهد شد؛ چراکه درخشش سازمانی به معنی سطح بالایی از تعالی است که بر منابع سازمانی و شایستگی‌های آن تمرکز دارد. بر اساس نتایج این پژوهش، تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه به مدیران و رهبران دانشگاه در شناسایی کاستی‌ها و مشکلات دانشگاه و فراهم کردن فرصت‌هایی برای افزایش ظرفیت رقابت‌پذیری کمک می‌کند؛ مزیت رقابتی و ویژگی‌های منحصر به فرد دانشگاه را توسعه می‌دهد و مدیریت دانش را که یکی از منابع ناملموس دانشگاه است بهبود بخشیده و آن را در فرآیندهای مختلف دانشگاهی جاری می‌سازد. نتایج سایر پژوهش‌ها نیز نشان می‌دهد که افزایش خوشحالی در محل کار تأثیر قابل توجهی بر درخشش سازمانی دانشگاه دارد [۱۷]. در این بین تعهد عاطفی از ضریب مسیر بالاتری برخوردار است. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود که مدیران دانشگاه مراقبت و مسئولیت بیشتری را در قبال کارکنان از خود نشان دهند تا کارکنان در نتیجه احساس همسویی بین اهداف و ارزش‌های دانشگاه با اهداف و ارزش‌های خودشان تمایل شخصی بیشتری برای کار در دانشگاه پیدا کنند و دانشگاه را در دستیابی به اهدافش یاری برسانند.

بررسی نتایج فرضیه چهارم پژوهش نیز حاکی از این است که سبک رهبری گفت‌و شنودی از طریق تعهد سازمانی کارکنان بر درخشش سازمانی دانشگاه فرهنگیان تأثیر مثبت و معناداری دارد. این تأثیرگذاری به گونه‌ای است که می‌توان درخشش سازمانی را از طریق دو سازه رهبری گفت‌و شنودی و تعهد سازمانی با احتمال قوی پیش‌بینی کرد. سبک رهبری مبتنی بر تعامل، مذاکره و تصمیم‌گیری مشارکتی منجر به ارتقای تعهد سازمانی کارکنان می‌شود و این موضوع نیز در وهله بعد به ارتقای درخشش سازمانی منجر می‌شود. پژوهش‌های جهانی نیز نشان می‌دهد که نقش رهبری گفت‌و شنودی در فرآیند یادگیری بسیار برجسته و پررنگ است [۲۰] به گونه‌ای که رهبری گفت‌و شنودی به افزایش نقاط قوت کارکنان در محیط کار کمک می‌کند و این موضوع منجر به ارتقای تعهد آن‌ها به سازمان می‌شود [۷]. به ویژه در سازمان‌های آموزشی (مثل دانشگاه‌ها و مدارس) رهبری گفت‌و شنودی نه تنها در مورد اعضای داخل سازمان بلکه در ارتباط با ذی‌نفعان خارجی سازمان مثل والدین و کارفرمایان نیز یک سبک رهبری مؤثر معرفی شده است [۱۸]. با عنایت به نتیجه فرضیه چهارم پژوهش که حاکی از پیش‌بینی قوی درخشش سازمانی از طریق دو سازه رهبری گفت‌و شنودی و تعهد سازمانی است و به منظور ارتقای مدیریت و رهبری در دانشگاه فرهنگیان و نظام آموزش عالی کشور، پیشنهاد می‌شود که رهبران دانشگاهی در محیط رقابتی فزاینده کنونی به تعالی و درخشش سازمانی دانشگاه از طریق رهبری گفت‌و شنودی و ارتقای تعهد سازمانی اعضای دانشگاه (مدیران، اعضای هیئت‌علمی و کارکنان غیر هیئت‌علمی) توجه نمایند. در این راستا، پیشنهاد می‌شود که رهبران دانشگاهی از قابلیت‌ها و شایستگی‌های لازم در شناسایی کاستی‌ها و مشکلات دانشگاه، فراهم کردن فرصت‌هایی برای تعامل و مشارکت و نیز ایجاد حس تعلق اعضا به دانشگاه در جهت نیل درخشش سازمانی برخوردار باشند. همچنین، پیشنهاد می‌شود که پژوهشگران آتی این پژوهش را در سایر سازمان‌های غیردانشگاهی انجام دهند. ارائه الگوهای بومی برای ارزیابی و اجرای رهبری گفت‌و شنودی و درخشش سازمانی در دانشگاه‌های کشور نیز یک جهت‌گیری پژوهشی پیشنهادی برای آینده است.

تقدیر و تشکر

بدین‌وسیله نویسندگان از تمامی اعضای هیئت‌علمی و مدیران دانشگاه فرهنگیان کمال تشکر و قدردانی را دارند.

منابع

1. Al-Abedi, A. R. (2021). How the organizational envy effects on organization's brilliance? the moderating role of contextual leadership intelligence. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(4), 665-673. Doi:10.17762/turcomat.v12i4.551
2. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18. Doi: 10.1111/j.8325.1990-2044.tb00506.x
3. Alrowwad, A., Almajali, D., Masa'deh, R., Obeidat, B., & Aqqad, N. (2020). The role of organizational commitment in enhancing organizational effectiveness. *Education Excellence and Innovation Management through Vision*, 1(1), 9133-9154.
4. Ahmed, J. S., Masri, I. S., Minshar, M. M. A., & Abbas, A. F. (2022). The mediation role of psychological empowerment on the relationship between dialogical leadership and organizational brilliance. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1(1), 1-20.
5. Alhanen, K., Soini, T., & Kangas, M. (2019). *Dialogical leadership and power*. *Dialogue Academy*. Retrieved from: <https://dialogiakatemia.fi/en/2019/12/29/dialogical-leadership-and-power/>
6. Al Balushi, A. K., Thumiki, V. R. R., Nawaz, N., Jurcic, A., & Gajenderan, V. (2022). Role of organizational commitment in career growth and turnover intention in public sector of Oman. *PLoS ONE*, 17(5), 1-39. Doi: 10.1371/journal.pone.0265535.
7. Coelho Amestoy, S., Schubert Backes, V. M., Buss Thofehrn, M., Gue Martini, J., Schlindwein Meirelles, B. H., & de Lima Trindade, L. (2014). Dialogic leadership: strategies for application in the hospital environment. *Investigación y Educación en Enfermería*, 32(1), 119-127. Doi:10.17533/udea.iee.18578
8. Chiun, L., Ramayah, T. & Wei, H. M. (2009). Leadership styles and organizational commitment: a test on Malaysia manufacturing industry. *African Journal of Marketing Management*, 1(6): 133-139.
9. Dostar, M., Mostaghimi, M., & Esmailzadeh, M. (2016). Ethical leadership and exploring the impacts of its dimensions on organizational commitment. *Management Studies in Development and Evolution*, 24(79), 27-45. Doi: 20.1001.1.22518037.1394.24.79.2.6 . [in Persian]
10. Keskes, I. (2014). Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions. *Intangible Capital*, 10(1), 26-51. Doi: 10.3926/ic.476
11. Kartika, E. W., & Pienata, C. (2020). The role of organizational commitment on organizational citizenship behavior in the hotel industry. *Journal Management*, 24(3), 373-391. Doi: 10.3926/ic.476
12. Lemmetty, S ., & Collin, K . (2020). Moment of dialogic leadership in Finnish IT organization. *Industrial and Commercial Training*, 52 (4), 195-207. Doi: 10.1108/ICT-01-2020-0007
13. Leslie, S. J., Cimpian, A., Meyer, M., & Freeland, E. (2015). Expectations of brilliance underlie gender distributions across academic disciplines. *Science*, 347(6219), 262-265. Doi: 10.1126/.1261375
14. Long, C. S., Yong, L. Z., & Chuen, T. W. (2016). Analysis of the relationship between leadership styles and affective organizational commitment. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 3(10), 572-598. Doi: 20.1001.1.23832126.2016.3.10.2.4
15. Lo, M. C., Ramayah, T., Min, H. W., & Songan, P. (2010). The relationship between leadership styles and organizational commitment in Malaysia: role of leader-member exchange. *Asia Pacific business review*, 16(2-1), 79-103. Doi: 10.1080/13602380903355676
16. Majidianfard, M. B. & Rahimiyan, H. (2017). Study of the relationship between servant leadership and organizational commitment in the employees of department of education in Kohgiluyeh and Boyer Ahmad. *Journal of Educational Research (NAMA)*, 9(1), 11-20. [in Persian]
17. Nafei, W. A. (2018). The role of workplace happiness in achieving organizational brilliance a study on Sadat City University. *Case Studies Journal*, 7(12), 26-41.
18. Padrós, M. & Flecha, R. (2014). Towards a Conceptualization of Dialogic Leadership. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 2(2), 207-226. Doi: 10.4471/ijelm.2014.17
19. Rasouli, S., Nikpay, I., & Farahbakhsh, S. (2017). The effect of principals' distributed leadership on organizational commitment of teachers with mediating role of organizational-based Self-esteem in Khorramabad Elementary Schools. *Journal of Management and Planning In Educational System*, 10(1), 103-132. [in Persian]
20. Redondo-Sama, G. (2015). Dialogic leadership in learning communities. *Intangible Capital*, 11(3), 437-457. Doi: dx.doi.org/10.3926/ic.651
21. Said, H., Ahmad, I., Mustaffa, M. S., & Abd Ghani, F. (2015). Role of campus leadership in managing change and challenges of internationalization of higher education. *Mediterranean journal of social sciences*, 6(4), 82-82. Doi:10,5901/mjss.2015.v6n4s1p82.
22. Shirazi, R., & Ghalavandi, H. (2019). The relationship between shared leadership and organizational commitment. *Ethics in Science and Technology*, 13 (4), 95-102. Doi: 20.1001.1.22517634.1397.13.4.13.1 . [in Persian]
23. Saqib Khan, M. & Din, S.U. (2016). Exploring the relationship between leadership styles and organisational commitment with mediating behavior of motivation. *Sci.Int*, 28(4), 417-422.

24. Singh, A., & Gupta, B. (2015). Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment. *Benchmarking: An International Journal*, 22 (6), 1192-1211. Doi: 10.1108/BIJ-01-2014-0007
25. Syvanen, S., & Tappura, S. (2014). Dialogic leadership of creativity : resource for innovations, sustainable working life, and performance, *paper presented at the Nordic Working life conference (NWLC), 11-13 June, Gothenburg, Sweden*, available at : https://www.researchgate.net/publication/273315822_Dialogic_leadership_of_creativity_Resource_for_innovation_s_sustainable_working_life_and_performance
26. Syvänen, S., & Tikkamäki, K. (2012). *Dialogic leadership and ICT-intensive workplaces: How to enhance learning potential*. In IFIP WG 3.4 International Conference on Open and Social Technologies for Networked Learning, 69-77. Berlin: Springer.
27. Supartha, W. G., Sihombing, I. H. H., & Sukerti, N. N. (2019). The mediating role of organizational commitment and the moderating role of service climate. In *12th International Conference on Business and Management Research (ICBMR 2018) (pp. 160-165)*. Atlantis Press.
28. Taghizadeh, H., & Shokri, A. (2014). The study of spiritual leadership impact on organizational justice and organizational commitment of employees of company Gas Ardabil Province. *Strategic studies in the oil and energy industry*, 5 (19), 227-255. (In Persian).
29. Van Loon, R. (2017). *Creating organizational value through dialogical leadership*. Cham, Switzerland: Springer.
30. Van Loon, R., & Van den Berg, T. (2016). Dialogical Leadership: The “Other” way to coach leaders. In H. Hermans (Ed.), *Nine Methods for stimulating a dialogical self: Applications in groups, cultures and organizations*. Springer.
31. Widyaningrum, M. E., Widiana, M. E., & Suturso, Y. (2022). The role of organizational commitment and leadership on performance in shipping company. *Academy of Strategic Management Journal*, 21(1), 1-13.
32. Zamani, A.R. & Chenari, A.R. (2019). Leadership the effect of style on organizational commitment and organizational climate in the Iranian national tax administration. *Journal Tax Research*, 27 (43), 119-144. DOI: 10.29252/taxjournal.27.43.119 (In Persian).
33. Tinsley, H. E. A., & Brown, S. D. (2000). *Handbook of applied multivariate statistics and mathematical model in*. California; Academic press.

