

بررسی ارتباط بین سبک‌های رهبری مدیران با تعهد سازمانی کارکنان اداره کل تربیت‌بدنی استان گلستان

دکتر سید محمدحسین رضوی^۱

دکتر شادمهر میردار^۲

علی چورلی^۳

چکیده

هدف پژوهش بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحولی، تبادلی و تکلیف‌گرایی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان اداره کل تربیت‌بدنی استان گلستان بود. همچنین ارتباط برخی از ویژگی‌های فردی با سبک‌های رهبری مدیران و تعهد سازمانی کارکنان، مورد ارزیابی قرار گرفت. جامعه آماری این پژوهش از مدیران و کارکنان ادارات سازمان تربیت‌بدنی به تعداد ۱۳۷ نفر تشکیل می‌شد که به علت محدود بودن جامعه آماری، همه آنان به عنوان نمونه آماری در نظر گرفته شدند. ابزار تحقیق شامل پرسش‌نامه استاندارد تعهد سازمانی (OCQ) و پرسش‌نامه استاندارد سبک‌های رهبری تحولی و تبادلی و ارنبارک و نیز پرسش‌نامه سبک رهبری تکلیف‌گرای متزکاس و باردنز به ترتیب با اعتبار $\alpha = .80$ ، $\alpha = .78$ و $\alpha = .77$ بود.

برای تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش از ضریب همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن و همبستگی کننال در سطح $(p < .05)$ استفاده گردید. نتایج پژوهش حاکی از رابطه مثبت و معنی‌دار بین سبک رهبری تحولی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان و رابطه منفی و معنی‌دار بین سبک رهبری تبادلی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان بود $(p < .05)$. اما بین سبک رهبری تکلیف‌گرای مدیران با تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی‌داری مشاهده نگردید. نتایج همچنین نشان داد که بین سن مدیران با سبک‌های رهبری و بین مدرک تحصیلی با سبک رهبری تکلیف‌گرا، رابطه معنی‌دار وجود دارد، اما بین مدرک تحصیلی با سبک‌های رهبری تحولی و تبادلی، رابطه معنی‌داری وجود ندارد $(p < .05)$. بین ویژگی‌های فردی مدیران با سبک‌های رهبری نیز رابطه معنی‌داری حاصل نگردید. همچنین بین تعهد سازمانی کارکنان با سن، مدرک تحصیلی، سابقه خدمت و رشته تحصیلی، رابطه معنی‌دار ولی با متوسط حقوق ماهیانه، جنسیت، وضعیت تأهل، رابطه معنی‌داری مشاهده نگردید $(p < .05)$.

واژه‌های کلیدی: تعهد سازمانی، سبک‌های رهبری تحولی، تبادلی، تکلیف‌گرایی.

۱. استادیار دانشگاه مازندران

۲. استادیار دانشگاه مازندران

۳. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی

مقدمه

ظهور و حاکمیت این دیدگاه که موفقیت و اثربخشی سازمان‌ها در گرو هدایت صحیح منابع به ویژه منابع انسانی است، موجب شده است تا در سال‌های اخیر به بررسی و مطالعه رفتار رهبری و تأثیر آن بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان از جمله تعهد سازمانی، توجه قابل ملاحظه معطوف شود (۱۴). یکی از شاخص‌های برتری یک سازمان، وجود نیروی انسانی متعهد است. نتایج تحقیقات در این زمینه نشان می‌دهد که تعهد و پایبندی به سازمان، موجب سطح بالایی از شناخت نسبت به اهداف و ارزش‌های سازمان، میل قوی برای باقی ماندن و تمایل به اعمال تلاش فوق‌العاده برای سازمان می‌گردد (۲۱).

تعهد سازمانی تحت تأثیر عوامل مختلف شخصیتی، سازمانی، شغلی و غیر شغلی قرار می‌گیرد (۳). یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان، سبک رهبری است. مدیران با اتخاذ سبک‌های مناسب رهبری می‌توانند وضعیت مطلوب و مناسبی را جهت انجام کار همراه با تعهد فراهم کنند و این امر به نوبه خود به افزایش تعهد سازمانی^۱ منجر خواهد شد (۲۰). تحقیقات گاردنر و آولیو^۲ در سال ۱۹۹۸ افزایش تعهد کارکنان به وسیله تکنیک‌های مدیریتی مؤثر را خاطر نشان می‌سازد (۱۲).

سبک رهبری مدیر، اساساً تحت تأثیر نگرش وی نسبت به کارکنان است. در رویکردهای جدید رهبری، ادراک و برداشت کارکنان از عملکرد رهبر از جایگاه و اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. اخیراً از سوی برخی از نظریه‌پردازان، در زمینه رهبری، سه سبک رهبری تبدلی^۳، تحولی^۴ و تکلیف‌گرایی^۵ مطرح گردیده است. در سبک رهبری تبدلی، در ازای انجام کارها به کارکنان پاداش داده می‌شود. در حالی که سبک رهبری تحولی بر پایه روابط عاطفی و شخصی بین رهبر و زیردستان استوار است (۵، ۱۱، ۱۴). به اعتقاد بسیاری از محققان، سبک رهبری تحولی بر دو نوع دیگر برتری داشته و موجب تعهد، احترام و تحسین پیرو نسبت به رهبر و سازمان متبوع می‌شود (۱۶).

تعهد سازمانی مانند دیگر مفاهیم مدیریت به شیوه‌های متفاوت تعریف و تفسیر شده است. به نظر پورتر^۶ و همکارانش (۱۹۷۴) تعهد سازمانی یعنی نگرش‌های مثبت و منفی افراد نسبت به سازمان و پذیرش ارزش‌های آن (۱). لوتانز و شاول^۷ تعهد سازمانی را به عنوان یک نگرش، این‌گونه تعریف کرده‌اند: تمایل به ماندن در سازمان، تمایل به اعمال تلاش فوق‌العاده برای سازمان، اعتقاد قوی به پذیرش ارزش‌ها و اهداف سازمان (۳). تعهد سازمانی در طی سه مرحله به ترتیب مرحله سازگاری، تعیین هویت و درونی شدن شکل می‌پذیرد (۲۸).

-
1. Organizational commitment
 2. Gardner & Avolio
 3. Transactional style of leadership
 4. Transformational style of leadership
 5. Duticisim style of leadership
 6. porter
 7. Luthans and Schove

در تحقیقات اخیر به منظور شناخت متغیرهای مؤثر بر تعهد سازمانی، گرین و شرونی^۱، گودوین و همکاران^۲، توماس و همکاران^۳ و اسکاستد و اینرسن^۴، به نقش مؤثر و پررنگ سبک‌های رهبری بر تعهد سازمانی دست‌یافته و تأکید ورزیدند (۲۳، ۲۵، ۲۶، ۱۱۶).

بسیاری از محققان از جمله لوتانز^۵، اعتقاد دارند کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی هستند، نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و بیشتر کار می‌کنند (۱). کنت و کلادورای^۶ در سال ۲۰۰۱ در مطالعات خویش در خصوص تعهد سازمانی و نقش آن در سابقه خدمت در سازمان و یا نقطه مقابل آن ترک خدمت، غیبت در ساعات اداری و نحوه عملکرد (میزان تلاش) کارکنان، به نتایج قابل توجهی دست یافت (۱۸).

در عصر نوین مدیریت، نیروی انسانی به عنوان سرمایه‌های اصلی سازمان به حساب می‌آید (۱). مدیران بایستی با استفاده از یافته‌های جدید علم مدیریت و اتخاذ سبک‌های رهبری مطلوب‌تر، تعهد و پایبندی کارکنان به سازمان را افزایش داده و از نتایج مطلوب آن بهره کافی و لازم را ببرند. با توجه به این که تعهد و پایبندی می‌تواند پیامدهای مثبت و متعددی داشته باشد، به طوری که کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی هستند، نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و بیشتر کار می‌کنند، به نظر می‌رسد، انجام تحقیقات بیشتر در خصوص این متغیرها، می‌تواند گام‌های اساسی را در جهت شناخت و آگاهی بیشتر مدیران و مسؤولین ورزشی نسبت به کنترل عوامل مخل و تقویت عوامل مثبت و مؤثر در موفقیت و اثربخشی سازمانی فراهم آورد.

هم‌چنین به نظر می‌رسد مطالعه و بررسی در خصوص متغیرهای سازمانی سبک رهبری و تعهد سازمانی، ضمن روشن‌تر کردن وضعیت و شرایط موجود جامعه، می‌تواند اطلاعات بالارزشی در ارتباط با میزان تعهد سازمانی کارکنان، ایجاد یک بینش جدید در مسؤولین و دست‌اندرکاران تربیت‌بدنی کشور و ارائه راهکارهایی برای بالا بردن پیوستگی عاطفی کارکنان و درگیر کردن بیشتر آن‌ها با اهداف سازمان را فراهم آورد. هم‌چنین مدیران ورزشی همانند مدیران سایر سازمان‌ها، می‌توانند با شناسایی صحیح و به موقع عوامل مؤثر به صورت آگاهانه و با داشتن سبک مناسب رهبری، با وضعیت‌های متنوع سازمانی و سطح آمادگی مختلف کارکنان سازمان‌های ورزشی برخورد کنند. لذا در پژوهش حاضر کوشیده شده است تا با بررسی سبک‌های رهبری و تعهد سازمانی در مدیران تربیت‌بدنی استان گلستان، میزان بهره‌گیری آن‌ها را از سوی مدیران مذکور تعیین و رابطه این دو متغیر مورد مقایسه و تجزیه و تحلیل قرار دهد.

1. Green & sheron (2002)
2. Goodwin & etal (2001)
3. Tomas & etal (2000)
4. skogstad & Einarson (1999)
5. Luthans (1999)
6. Kent, A, Chelladurai

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع زمینه‌یابی است که جمع‌آوری اطلاعات از طریق مطالعات میدانی صورت گرفت. برای گردآوری اطلاعات از پرسش‌نامه معتبر و استاندارد تعهد سازمانی (OCQ)^۱ و پرسش‌نامه استاندارد سبک‌های رهبری تحولی و تبدیلی و ارنربارک^۲ و نیز پرسش‌نامه سبک رهبری تکلیف‌گرای متزکاس و باردنز^۳ استفاده گردید. ضریب پایایی پرسش‌نامه‌های مذکور طی یک مطالعه مقدماتی و از طریق فرمول آلفای کرونباخ محاسبه گردید که در جدول شماره ۱ ارائه شده است.

جدول شماره ۱ - ضریب پایایی درونی پرسش‌نامه‌ها

پرسش‌نامه	تعهد سازمانی	رهبری تکلیف‌گرا	رهبری تحولی و تبدیلی
آلفای کرونباخ	۰/۸۰	۰/۷۷	۰/۷۸

جامعه آماری این پژوهش از مدیران و کارکنان ادارات سازمان تربیت بدنی به تعداد ۱۳۷ نفر تشکیل می‌شد که به علت محدود بودن جامعه آماری، همه آنان به عنوان نمونه آماری در نظر گرفته شدند. برای تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش از ضریب همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن و همبستگی کندال و جهت برآورد پایایی درونی پرسش‌نامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. تمام این تجزیه و تحلیل‌ها با استفاده از نرم‌افزار پیشرفته SPSS نسخه ۱۳ و با سطح احتمال خطا پذیری ($\alpha = 0.05$) انجام گرفت.

نتایج و یافته‌های پژوهش

تعهد سازمانی کارکنان

نتایج پژوهش در جدول شماره ۲ در خصوص تعهد سازمانی کارکنان نشان می‌دهد که میانگین امتیاز تعهد سازمانی برابر با ۵۹/۶۹ و انحراف استاندارد ۷/۲۸ می‌باشد. حد اقل امتیاز کسب شده به وسیله کارکنان ۳۷ و حد اکثر امتیاز کسب شده ۷۵ بوده است. لازم به توضیح است که حد اقل نمره تعهد سازمانی که ممکن است فرد کسب نماید ۱۵ و حد اکثر آن ۷۵ است.

جدول شماره ۲. شاخص‌های آماری مربوط به تعهد سازمانی کارکنان

شرح	تعداد	حد اقل	حد اکثر	میانگین	انحراف معیار	حد اقل حد مجاز	حد اکثر حد مجاز
تعهد سازمان	۱۰۸	۳۷	۷۵	۵۹/۶۹	۷/۲۸۹	۱۵	۷۵

۱. Organizational commitment questionnaire

۲. Warnerbark

۳. Metzkas and Bardens

سبک‌های رهبری مدیران

نتایج پژوهش در جدول شماره ۳ در خصوص سبک‌های رهبری مدیران نشان می‌دهد که میانگین امتیاز سبک رهبری تحولی برابر ۲۷/۴۶ و انحراف معیار ۴/۵۲ است. حد اقل امتیاز کسب شده به وسیله مدیران ۱۹ و حد اکثر امتیاز کسب شده ۴۰ بوده است. میانگین امتیاز سبک رهبری تبدالی برابر ۲۲/۵۳ و انحراف معیار ۴/۵۲ می‌باشد. حد اقل امتیاز کسب شده به وسیله مدیران ۱۰ و حد اکثر امتیاز کسب شده ۳۱ بوده است. همچنین میانگین امتیاز سبک رهبری تکلیف‌گرا برابر ۱۳/۴۱ و انحراف معیار ۲/۲۶ می‌باشد. حد اقل امتیاز کسب شده به وسیله مدیران ۱۰ و حد اکثر امتیاز کسب شده ۱۸ بوده است.

جدول شماره ۳. شاخص‌های آماری مربوط به سبک‌های رهبری مدیران

متغیر	تعداد	حد اقل	حد اکثر	میانگین	انحراف معیار	حد اقل حد مجاز	حد اکثر حد مجاز
رهبری تکلیف‌گرا	۲۹	۱۰	۱۸	۱۳/۴۱	۲/۲۶	۰	۲۰
رهبری تحولی	۲۸	۱۹	۴۰	۲۷/۴۶	۴/۵۲	۰	۵۰
رهبری تبدالی	۲۸	۱۰	۳۱	۲۲/۵۳	۴/۵۲	۰	۵۰

آزمون فرضیه‌های تحقیق

نتایج پژوهش در جدول شماره ۴ نشان می‌دهد که بین سبک رهبری تحولی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان، رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد ($p < 0/05$)، بین سبک رهبری تبدالی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان رابطه منفی و معنی‌دار وجود دارد ($p < 0/05$) و بین سبک رهبری تکلیف‌گرایی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود ندارد ($p < 0/05$).

جدول شماره ۴. همبستگی سبک‌های رهبری مدیران با تعهد سازمانی مدیران

متغیر	تعهد سازمانی		
	تعداد	ضریب همبستگی	سطح معنی‌داری
رهبری تکلیف‌گرا	۲۹	۰/۱۷۱	۰/۳۸۴
رهبری تحولی	۲۸	۰/۴۵۷	۰/۰۱۳
رهبری تبدالی	۲۸	-۰/۵۸۴	۰/۰۰۸

سبک‌های رهبری و ویژگی‌های فردی

نتایج پژوهش در جدول شماره ۵ نشان می‌دهد که بین سبک‌های رهبری با متغیر رشته تحصیلی، سابقه خدمت و میزان حقوق رابطه معنی‌داری وجود ندارد ($p < 0/05$). بین سبک‌های رهبری با متغیر سن، رابطه وجود دارد ($p < 0/05$). این رابطه برای سبک‌های تکلیف‌گرا و تبدالی در جهت عکس با متغیر سن می‌باشد؛

یعنی، با افزایش سن سبک‌های رهبری تبدالی و تکلیف‌گرا کاهش می‌یابد. اما برای رهبری تحولی در جهت مثبت می‌باشد؛ یعنی، با افزایش سن سبک رهبری تحولی نیز افزایش می‌یابد. بین مدرک تحصیلی فقط با سبک رهبری تکلیف‌گرا، رابطه معنی‌داری وجود دارد، اما این رابطه با سبک‌های رهبری تحولی و تبدالی برقرار نمی‌باشد ($p < 0.05$).

در بررسی ارتباط بین متغیر سبک‌های رهبری با ویژگی‌های فردی، برای گروه‌های پر طبقه از آزمون همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن و برای گروه‌های کم طبقه (رشته تحصیلی) از آزمون کندال استفاده گردید.

جدول شماره ۵. همبستگی سبک‌های رهبری مدیران با ویژگی‌های شخصی

سبک	شاخص آماری	سن	رشته تحصیلی	میزان حقوق	مدرک	سابقه خدمت
رهبری تکلیف‌گرا	ضریب همبستگی	-۰/۶۸۴	۰/۲۷۵	-۰/۰۳۱	+۰/۴۲۶	-۰/۰۶۵
	سطح معنی‌داری	۰/۰۰۳	۰/۱۴۹	-۰/۸۷۴	۰/۰۱۹	۰/۷۲۷
رهبری تحولی	ضریب همبستگی	۰/۴۷۰	۰/۱۰۳	-۰/۰۱۹	-۰/۱۶۵	-۰/۱۵۱
	سطح معنی‌داری	۰/۰۰۹	۰/۶۰۳	-۰/۹۲۳	۰/۴۰۲	-۰/۴۴۳
رهبری تبدالی	ضریب همبستگی	-۰/۳۹۳	-۰/۱۵۵	-۰/۰۹۱	-۰/۰۶۸	۰/۱۴۷
	سطح معنی‌داری	۰/۰۲۳	۰/۴۳۱	-۰/۶۴۴	۰/۷۳۱	-۰/۴۵۶

تعهد سازمانی و ویژگی‌های فردی

نتایج پژوهش در جدول شماره ۶ نشان می‌دهد که بین جنسیت، رشته تحصیلی، وضعیت تأهل، متوسط میزان حقوق با تعهد سازمانی رابطه معنی‌داری وجود ندارد ($p < 0.05$). اما بین سن، مدرک تحصیلی، سابقه خدمت با تعهد سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد ($p < 0.05$).

برای بررسی فرضیه ارتباط بین تعهد سازمانی با ویژگی‌های فردی برای گروه‌های پر طبقه از آزمون همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن و برای گروه‌های کم طبقه نظیر جنس، رشته تحصیلی، وضعیت تأهل از آزمون کندال استفاده گردید.

جدول شماره ۶ همبستگی تعهد سازمانی کارکنان با ویژگی‌های شخصی

متغیر	شاخص آمار	سن	جنسیت	رشته تحصیلی	میزان حقوق	وضعیت تأهل	مدرک تحصیلی	سابقه خدمت
تعهد سازمانی	ضریب همبستگی	۰/۶۰۹	-۰/۱۷۸	-۰/۴۸۶	-۰/۰۱۱	-۰/۰۹۲	۰/۴۵۴	۰/۶۲۳
	سطح معنی‌داری	۰/۰۰۴	۰/۰۶۶	۰/۱۱۵	۰/۹۱۱	۰/۳۴۳	۰/۰۳۲	۰/۰۰۳

بحث و نتیجه‌گیری

یکی از اساسی‌ترین وظایف مدیریت، رهبری و هدایت نیروی انسانی است. این وظیفه؛ یعنی، تلاش مدیر برای ایجاد انگیزه و رغبت در کارکنان جهت دست یافتن به اهداف سازمان باید به طور جدی مورد توجه قرار گیرد. برخی از محققان معتقدند رویکردهای جدید رهبری قادر است اثرات مطلوب‌تری را بر نگرش‌ها و رفتارهای پیروان داشته باشد (۱۳).

در این پژوهش مشخص گردید که بین سبک رهبری تحوّل‌ی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان، رابطه مثبت معنی‌داری وجود دارد. این یافته با نتایج تحقیقات بایسیو و کالیگوس^۱، بایسیو، هاکت و آلن^۲، پادسکف^۳، باس و آوولیو^۴، کوچ، استیرز و تربرگ^۵، پیلای و ویلیامز^۶، توماس و همکاران^۷ گودوین و ایتینگتون^۸ و النکو^۹ همخوانی داشت، اما با نتایج تحقیق دورتی و دانیل چاک^{۱۰} همخوانی ندارد (۱۴، ۱۶، ۱۹، ۲۳، ۲۶).

هم‌چنین مشخص گردید که بین سبک رهبری تبادلی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان، رابطه منفی معنی‌داری وجود دارد. این یافته با نتایج تحقیقات شرونی و گرین^{۱۱} گودوین و ایتینگتون (۲۰۰۱) و توماس و همکاران (۲۰۰۰) و النکو (۲۰۰۲) همخوانی داشته اما با نتایج پیلای و ویلیامز (۱۹۹۹) مغایرت دارد (۱۶، ۲۳، ۲۶).

در بررسی سبک رهبری تکلیف‌گرا با تعهد سازمانی کارکنان، رابطه معنی‌داری مشاهده نگردید که این یافته با نتایج تحقیقات شریزهیم و همکاران^{۱۲} و شرونی (۲۰۰۲) همخوانی داشت، اما با نتایج دیتالین^{۱۳} لوک و همکاران^{۱۴} مغایرت دارد (۱۳، ۲۰، ۲۲، ۲۳).

در پژوهش‌های متفاوت درخصوص یک موضوع به واسطه شرایط متفاوت انجام تحقیق، تفاوت در ابزار و روش‌های جمع‌آوری اطلاعات، و تفاوت در جوامع آماری، نتایج متفاوت و حتی متضاد نیز حاصل می‌گردد (۲).

سبک رهبری تحوّل‌ی با توجه به ویژگی‌هایی نظیر تأمین احترام، اعتماد و تحسین کارکنان، تقویض اختیار به کارکنان، تبیین هدف‌های سازمانی به طور ساده و روشن و هم‌چنین با ایفای نقش مربّیگری و مشاوره‌ای نسبت به کارکنان می‌تواند انتظارات پیروان خود را دگرگون ساخته و آن‌ها را به عملکرد واری

1. Bycio & Colleagues (1995)
2. Bycio, Haket & Alen (1995)
3. Pooskoff (1995)
4. Base & Avolio (1993)
5. Kokh, Stirse & Terborg (1995)
6. Pillai & Wiliams (1999)
7. Tomas & etal (2000)
8. Goodwin & Whittington (2001)
9. Elenkov (2002)
10. Doreti & Danil chak (1996)
11. Sheriny and Green (2002)
12. Sehriesheim & etal (2000)
13. Detelin (2002)
14. Lock & etal (2001)

منافع فردی و بیش از آن چه مورد انتظار است و نیز به داشتن تعهد بیشتر نسبت به اهداف و سازمان برانگیزانند. چنانچه تحقیقات بی‌شماری نشان دادند که رهبری تحولی رابطه مثبت و محکمی با تعهد سازمانی دارد. همچنین انگیزه‌های مادی، ترفیع و پاداش که از جمله ویژگی‌های رهبری تبدلی به حساب می‌آید به انگیزه‌های معنوی و الهامی در رهبران تحولی برتری نداشته و این خود عامل برتری سبک رهبری تحولی بر سایر سبک‌های رهبری می‌باشد. به نظر می‌رسد این نوع سبک رهبری برای جامعه مورد نظر مناسب‌تر است.

در بررسی بین ویژگی‌های فردی و سبک‌های رهبری مشاهده گردید که بین متغیر سن با سبک‌های رهبری تبدلی، تحولی و تکلیف‌گرایی رابطه معنی‌داری وجود دارد که این یافته‌ها با نتایج پاگلیس و همکاران^{۱۵} و تحقیق دورتی (۱۹۹۷) همخوانی دارد.

نتایج حاصل از این پژوهش و سایر مطالعات نشان می‌دهد که مدیران دارای سن بالا نمرات رهبری تحولی بالاتری دارند. احتمالاً یکی از دلایل این امر می‌تواند مربوط به برخوردهای مناسب، صحیح و تجربه بیشتر مدیریت در برخورد با موقعیت‌های متنوع سازمانی در نزد مدیران مسن باشد. میزان تعلق و پیوستگی به سازمان نیز با افزایش سن بیشتر می‌شود (۱، ۲۰).

همچنین مشخص گردید که بین متغیر مدرک تحصیلی فقط در سبک تکلیف‌گرایی رابطه معنی‌داری وجود دارد، ولی با سبک‌های دیگر این رابطه برقرار نمی‌باشد. به عبارت دیگر می‌توان گفت که مدیران دارای سطح تحصیلات بالا، نمره‌های رهبری تکلیف‌گرایی بالایی نیز دارند که احتمالاً یکی از دلایل این امر می‌تواند مربوط به برخوردهای صحیح و مناسب و برخورد با موقعیت‌های متنوع سازمانی در نزد مدیران تحصیل کرده باشد. این یافته‌ها با نتایج تحقیقات رخ‌بخش (۱۳۷۴) و لاندری^{۱۶} که به ارتباط مثبت بین مدرک تحصیلی سبک رهبری تکلیف‌گرا دست یافته‌اند، همخوانی دارد (۹). اما با نتایج خسروی‌زاده (۱۳۵۷) ارشاد (۱۳۷۷) گل صنم لو (۱۳۷۸) و جباری (۱۳۷۹) مغایرت دارد (۴، ۶، ۷، ۸).

از طرف دیگر باید در نظر داشت که شرایط علمی و حرفه‌ای متفاوت نیز می‌تواند از دلایل این اختلاف در نتایج باشد. همچنین این پژوهش نشان داد که بین سابقه خدمت و متوسط حقوق ماهیانه با سبک‌های رهبری، رابطه معنی‌داری وجود ندارد؛ که این نتایج با تحقیقات کیونین^{۱۷} ارشاد (۱۳۷۷) گل صنم لو (۱۳۷۸) همخوانی داشته ولی با نتایج محرم‌زاده (۱۳۸۱) استراکز و کارترین (۱۹۹۴) و جودجه و بونو^{۱۸} مطابقت ندارد (۴، ۷، ۸، ۱۱، ۱۷، ۱۹).

با استناد به یافته‌های حاصل از بررسی ارتباط بین گروه‌های فردی با تعهد سازمانی کارکنان مشخص گردید که بین متغیر سن و سابقه خدمت با تعهد سازمانی کارکنان، رابطه معنی‌داری وجود دارد که این یافته‌ها با نتایج تحقیق جودجه و بونو (۲۰۰۰) و اشرفی (۱۳۷۴) همخوانی دارد (۳، ۱۱ و ۱۷). احتمالاً

15. Paglis & etal (1994)

16. Landery (1983)

17. Konine (2002)

18. Judge and Bono (2000)

یکی از دلایل مذکور می‌تواند مربوط به این باشد که با بالا رفتن سن احتمال یافتن کار، کمتر شده یا فرد به امنیت شخصی خود اهمیت بیشتری می‌دهد، همچنین با بالا رفتن سابقه خدمت امکان استعفا کمتر شده و حقوق و مزایای بازنشستگی نیز اهمیت بیشتری برای فرد داشته و تمایل فرد به ادامه کار را افزایش می‌دهد. نتایج پژوهش نشان داد بین میزان حقوق ماهیانه، رشته تحصیلی و وضعیت تأهل با تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود ندارد که این یافته‌ها با نتایج استتفان گرتتر^{۱۹} همخوانی داشته ولی با نتایج مرتضوی (۱۳۷۲) و اشرفی (۱۳۷۴) مطابقت نداشت (۳، ۱۰، ۱۵).

همچنین می‌توان از یافته‌های این پژوهش نتیجه گرفت که کارکنان با سطح تحصیلات بالا دارای تعهد سازمانی کمتری هستند که این یافته با نتایج یافته لوک (۲۰۰۱) همخوانی دارد. افراد با سطح تحصیلات بالا دارای فرصت‌های شغلی بیشتری بوده و امنیت شغلی بیشتری نیز احساس می‌کنند. از طرفی دیگر انتظارات و توقعات آنان از سازمان نسبت به سایرین بیشتر است که در صورت برآورده نشدن این انتظارات، کاهش تعهد سازمانی به وجود خواهد آمد.

منابع

۱. اسماعیلی، کوروش، تعهد سازمانی، مجله تدبیر، تهران، شماره ۱۱۲، ۱۳۸۰، ص ۶۹-۶۶.
۲. آذر، عادل و مؤمنی، منصور، آمار و کاربرد آن در مدیریت، (تهران: انتشارات سمت، چاپ دوم، جلد ۱ و ۲، ۱۳۷۷).
۳. اشرفی، بزرگ، تبیین عوامل مؤثر در تعهد سازمانی مدیران و کارکنان شرکت ذغال سنگ البرز شرقی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۷۴.
۴. ارشاد، طیب، توصیف سبک‌های مدیریت و برخی از ویژگی‌های فردی و شخصیتی مسؤولین تربیت بدنی ادارات آموزش و پرورش تهران و شهرستان‌های ری و اسلام‌شهر، پایان‌نامه کارشناسی ارشد تربیت بدنی، دانشگاه تربیت معلّم تهران، ۱۳۷۷.
۵. سیدجوادین، سیدجواد؛ مروری جامع بر نظریه‌های مدیریت و سازمان، چاپ دوم؛ تهران، نگاه دانش.
۶. جباری، غلامرضا، بررسی سبک رهبری، توانایی‌ها و نحوه عملکرد مربیان فوتبال باشگاه‌های دسته اول و دوم کشور جام آزادگان / پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته تربیت بدنی، دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۷۹.
۷. خسروی‌زاده، اسفندیار، بررسی ارتباط بین سبک‌های رهبری و ویژگی‌های مدیران تربیت بدنی، مراکز آموزش عالی در دانشگاه تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته تربیت بدنی، دانشگاه تهران، ۱۳۷۵.
۸. گل صنم لو، عبدالله، بررسی ارتباط بین سبک رهبری و اثربخشی رفتار مدیران مدارس ابتدایی و راهنمایی شهر ارومیه، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت دولتی شمال غرب، ارومیه، ۱۳۷۸.

۹. محرم‌زاده، مهرداد، بررسی تأثیر عامل‌های بیوگرافی در اثربخشی سبک‌های مدیریتی مدیران دانشکده‌ها و گروه‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های ایران، (تهران، فصل‌نامه المپیک، سال دهم، شماره ۱ و ۲، بهار و تابستان ۱۳۸۱، ص ۱۱۶ - ۱۰۵).

۱۰. مرتضوی، شهرناز، بهره‌وری نیروی انسانی، بر روی رضایت شغلی، تعهد سازمانی و امنیت شغلی، (پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی شماره اول، دوره سوم، بهار ۱۳۷۲).

۱۱. هالندر، ادوین وی و اودرمن، لین ار، قدرت و رهبری در سازمان، ترجمه جمشید کمایی و علی‌اکبر فرهنگ، (تهران، مجله دانش مدیریت، ۱۳۸۰، ص ۴۳-۳۸).

۱۲. هرسی پال و بلانچارد، کنت، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی علاقه‌بند، (تهران، انتشارات امیرکبیر، ۱۳۷۸).

13. Conger, J.A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organization, leadership quarterly, 10 (2)
16. Detelin, S.E. (2002). Effects of leadership on organizational performance in Russian companies. Journal of business research. 55, 467-480.
14. Doherty A.Y. (1997). The effect of leader characteristics on the perceived transformational and transactional leadership and impact of interuniversity Athletic administrators, journal of sport management. 11, 275-285.
15. Gaertner, S. (1999). Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models, Human resource management review 9 (4).
16. Goodwin, V.L., Wofford, J.C. and Whittington, J. L., (2001). Atheoretical and empirical extension to the transformational leadership construct. Journal of organizational behavior, 22, 579-779.
17. Judgeg, T. A., Bono, J. E. (2000). Five model of personality and transformational leadership, journal apply Psychol. 85 (5), 751-765.
18. Kent, A., Chelladurai, P., Perceived transformational leadership, organizational commitment, and citizenship behavior. Journal of sport management, 15, 135-159.
19. Koene, B.A.S., Vogelaar, A - W., Soeters, J.L. (2002). Leadership effects con organizational climate and financial performance, the leadership quarterly, 13, 193-215.
20. Loke, J. (2001). Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. Journal nurse management, 9 (4), 191-204.
21. Paglis, L. L. and green, S. S. (2002). Leadership self - efficacy and manager' motivation for leading change. Journal of organizational behavior, 23, 215-235.
22. Pillai, R. Schriesheim, C.A. and wiliams, E.S. (1999). Fairness perceptions and trust of mediators for transformational and transactional leadership. Journal of management. 25 (6), 897-933.
23. Sherony, K. M. and Green, S.G. (2002). Coworker exchange: relationship between coworkers, leader' member exchange, and work attitudes, journal applpschpschol, 87 (3), 542-548.
24. Schresheim, Ga, Gastro, S.L., and Yammarino, F.J. (2000). Investigating contingencies: an examination of the impact of span of supervision and upward

- controllingness on leader – member exchange using traditional and multivariate within – and between entities analysis, *journal of applied psychology*, 85 (5), 659 – 77.
25. Skogstad, A. and Einarsen, S. (1999). The importance of centered leadership style for organizational cultures, *Scandinavian journal of management*, 15, 289-306.
 26. Tomas, G. Hult, M., Ferrel, O.C, Hurley, R.F. and Giunipero, L.C, (2000) leadership and relationship commitment, *Journal of Industrial Marketing Management*, 29, 111, 119.
 27. Cuskelly, G, McIntyre, N. and Boady, A. (1998). A longitudinal study of the development of organizational commitment. *Journal of Business Psychology*, 12, 181-202.
 28. Mc Neese and Smith, D. (1995). Increasing employee productivity job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Nursing Administration*, 25 (90), 17-26.

