



## تحلیل روابط بین سبک رهبری تعامل آفرین با مسئولیت‌پذیری و اشتیاق به کار

بهزاد شاطری

گروه مدیریت اجرایی - مدیریت استراتژیک، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران

امیرحسین محمد داودی (مسئول مکاتبات)

گروه علوم تربیتی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران  
adavoudi838@yahoo.com

### چکیده

این پژوهش باهدف تعیین رابطه بین سبک رهبری تعامل آفرین با مسئولیت‌پذیری و اشتیاق به کار انجام شد. هدف پژوهش، کاربردی، روش گردآوری داده‌ها، میدانی و روش اجرا، توصیفی - همبستگی بود. جامعه آماری را کلیه کارکنان یک سازمان ایرانی تشکیل دادند ( $N=986$ ). حجم نمونه با توجه به جدول «مورگان» ۲۷۸ نفر برآورد شد و برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه سبک رهبری تعامل آفرین باس (۲۰۰۰) و پرسشنامه مسئولیت‌پذیری کارول (۱۹۹۱) و پرسشنامه اشتیاق به کار شوفلی (۲۰۰۱) در مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت و ضرایب آلفای  $0/82$  و  $0/79$  و  $0/84$  بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های کولموگوروف-اسمیرنوف (K-S)، ضریب همبستگی پیرسون و تکنیک مدل‌یابی معادلات ساختاری از طریق نرم‌افزارهای آماری SPSS-22 و Lisrel استفاده شد. نتایج به‌دست‌آمده نشان داد که بین سبک رهبری تعامل آفرین با مسئولیت‌پذیری و اشتیاق به کار رابطه وجود دارد و میزان تأثیرگذاری سبک رهبری تعامل آفرین بر مسئولیت‌پذیری ۷۸ درصد و بر اشتیاق به کار ۶۵ درصد است.

**واژگان کلیدی:** سبک رهبری تعامل آفرین، مسئولیت‌پذیری، اشتیاق به کار.

## مقدمه

چندانی به کار ندارند. به‌عنوان مثال، یک بررسی انجام شده در چین در مورد اشتیاق به کار نشان می‌دهد که تنها ۲/۵ درصد از پاسخ‌دهندگان همواره اشتیاق کار دارند و ۴۷/۲ درصد اشتیاق زیادی به کار کردن ندارند (لی، ۲۰۱۷<sup>۵</sup>). در کنار اشتیاق به کار، مسئولیت‌پذیری عامل دیگری است که در پیشرفت و موفقیت سازمان نقش مهمی دارد. مسئولیت‌پذیری یک تعهد و الزام درونی از سوی فرد برای انجام مطلوب کلیه فعالیت‌هایی است که بر عهده وی گذاشته می‌شود (زارع، ۱۳۹۶). برخورداری از حس مسئولیت‌پذیری، ویژگی‌های مثبتی همچون تفکر قبل از عمل، رعایت نمودن هنجارها و قوانین اجتماعی، توانایی به تأخیر انداختن خواسته‌های فردی، سازمان‌دهی و اولویت‌بندی نمودن وظایف را به دنبال دارد (اسچولزهارت، ۲۰۰۹<sup>۶</sup>). هانس بیرهوف<sup>۷</sup> مسئولیت‌پذیری را به‌عنوان یک ویژگی شخصیتی عالی در افراد می‌دید که در روابط با دیگران و در موقعیت‌های گوناگون و در عمل خود را نشان می‌دهد. به زعم وی، داوطلبانه بودن عمل مسئولیت‌پذیری است که به آن ارجح و منزلتی بالا می‌بخشد. از نظر او، در مسئولیت‌پذیری نوعی کنترل درونی بر فرد حاکم گشته که این امر برای برقراری روابط مبتنی بر همدلی، توجه به حقوق دیگران و به‌طور کلی نظم اجتماعی دارای اهمیت است. از نظر وی دو مفهوم همدلی و احساس گناه با مسئولیت‌پذیری ارتباط تنگاتنگی دارند (کوهی، ۱۳۹۵). بااهمیت فزاینده مسئولیت‌پذیری در جهت حل مشکلات جوامع صنعتی کنونی، سازمان‌ها نیازمند وجود کارکنانی دارای تعهد درونی و مسئولیت‌پذیر هستند (باراکلوگ، ۲۰۱۲<sup>۸</sup>). چرا که طبق جدیدترین یافته‌های مطالعاتی، وجود مسئولیت‌پذیری در یک سازمان می‌تواند فرصت‌های آن سازمان را برای رشد و پیشرفت، ارتقاء داده و عملکرد

کار که بخش مهمی از روز بدن اختصاص داده می‌شود، جایگاه بسیار مهمی در زندگی انسان دارد و در واقع، کار کردن ابزاری است که از طریق آن نیازهای انسان در ابعاد مختلف اجتماعی، روانی و مهم‌تر از همه اقتصادی برآورده می‌شود. شاخص مهمی که در کار کردن مطرح است، بحث اشتیاق یا عدم اشتیاق منابع انسانی به کار است که عامل بسیار مهمی از لحاظ عملکرد و بهره‌وری کارمند است و به همین دلیل، اشتیاق به کار به‌عنوان میزان تعهد فرد به سازمان و عطش وی برای کار کردن تعریف شده است (گولباهار، ۲۰۱۷<sup>۱</sup>). همچنین گفته شده است که اشتیاق به کار به چگونگی درگیری کارکنان در کار و علاقه‌ای که به شغل خود دارند، مربوط می‌شود (کلاسن، ۲۰۱۲<sup>۲</sup>). مرور مطالعات بیانگر آن است که کارکنان مشتاق، با سازمان یکی می‌شوند و سازمان را هویت خود می‌پندارند و اساساً آن‌ها بر این اعتقادند که شکست و موفقیت سازمان، شکست و موفقیت خودشان است (مرادی‌مقدم، ۱۳۹۷). جدیدترین یافته‌های مطالعات بیانگر آن است که اشتیاق به کار منجر به تعهد شغلی بیشتر در منابع انسانی شده است (چن، ۲۰۲۰<sup>۳</sup>). به‌طور کلی، بررسی ادبیات اشتیاق به کار حاکی از آن است که احساس شور، غرور و اشتیاق به کار که از ادراک فرد از احساس معنادار بودن انجام کار نشأت می‌گیرد، پیامدهای مثبت بی‌شماری برای سازمان دارد و منابعی همچون حمایت همکاران و سرپرستان، نشان دادن بازخورد مناسب از عملکرد منابع انسانی و نیز، ایجاد فرصت‌های یادگیری و توسعه حرفه‌ای برای کارکنان، تماماً موجب شکل‌گیری و افزایش اشتیاق به کار در منابع انسانی می‌شوند (هالفورت، ۲۰۱۵<sup>۴</sup>)؛ اما مرور برخی از مطالعات بیانگر آن است که کارکنان در واقعیت اشتیاق

<sup>5</sup> Li<sup>6</sup> Schulz-Hardt<sup>7</sup> Hanse Birhouf<sup>8</sup> Barraclough<sup>1</sup> Gülbahar<sup>2</sup> Klassen<sup>3</sup> Chen<sup>4</sup> Houlfort

متکی هستند. این رهبران، پیروانشان را در جهت اهداف و نقش‌های تثبیت‌شده و موردنیاز هدایت کرده و برای انگیزه دادن به آن‌ها به پاداش و تنبیه سازمانی متکی هستند (رابینز، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۷). سه مؤلفه برای رهبری تعامل‌آفرین در نظر گرفته شده است که عبارت‌اند از:

۱- رهبری مبتنی بر پاداش‌های اقتضایی (مشروط): یعنی فراهم کردن تقویت در مقابل رفتار مناسب کارکنان. اساساً این ویژگی به مبادله پاداش‌هایی برابر عملکرد می‌پردازد، برای عملکرد خوب وعده پاداش می‌دهد، میزان دستیابی به اهداف را تعیین می‌کند.

۲- رهبری فعال مبتنی بر استثنائات: رهبر با رفتار پیش‌کنشانه، انحرافات و نواقص موجود در رویه‌های استاندارد را موردبررسی قرار می‌دهد و در صورت رفع اشکالات و موانع، شروع به اقدام می‌کند. به عبارتی دیگر، انحراف از مقررات و معیارها را جستجو و کنترل می‌کند و اقدام اصلاحی انجام می‌دهد.

۳- رهبری منفعل مبتنی بر استثنائات: رهبر به جای اینکه از قبل، انحرافات را موردبررسی قرار دهد، منتظر می‌ماند تا مشکلات، خود را نشان دهند و سپس شروع به اقدام می‌کند؛ یعنی تنها هنگامی که استانداردها تعیین نشود وارد عمل می‌شود (اسلامیه، ۱۳۹۲).

از آنجایی که طبق مطالعات صورت گرفته، سبک رهبری نقش مهمی در بهبود اشتیاق به کار دارد (کلرک، ۲۰۱۷) که آن نیز به نوبه خود موجب بهبود یافتن رفتارهای سازمانی، مسئولیت‌پذیری و سازگاری افراد با محیط شغلی می‌شود (لیورنس، ۲۰۱۳) و محققان ارتباط بین سبک رهبری تحول‌آفرین با اشتیاق در کار (زارع، ۱۳۹۷؛ پروانه‌دربندی، ۱۳۹۴)، ارتباط بین رهبری خدمتگزار و اشتیاق در کار (گرامی و ملکشاهی، ۱۳۹۸؛ کردی و

کارکنان را از جهت پاسخگو بودن و به وجود نیابردن خسارات متعدد، افزایش دهد (هان، ۲۰۱۹).

رهبری به معنای مدیریت بر قلب‌هاست و آن را می‌توان یک مهارت چندجانبه دانست که الهام‌بخش دیگران بوده و وی به واسطه بلوغ اخلاقی، خود را متعهد به انجام کارهای خیرخواهانه می‌داند (اسلامیه، ۱۳۹۹). نتایج پژوهش‌ها نشان داده است که رهبری در سازمان‌های معاصر نقش اساسی و تأثیرگذاری دارد و بر نتایج مثبت سازمانی تأثیر می‌گذارد و رفتارهای رهبری، کارکنان را تشویق به کار و یا دلسرد می‌کند (اگان، ۲۰۱۷). در عین حال، مشخص شده است که برای استقرار فرهنگ مسئولیت‌پذیری در سازمان، ضروری است تا به رهبری به عنوان مهم‌ترین عنصر محیط کسب‌وکار توجهات لازم معطوف گردد (دآماتو، ۲۰۱۰). اساساً، با توجه به نقش محوری و کلیدی رهبران در پیشبرد سازمان در مسیر تحقق اهداف تعیین شده و استمرار بقای سازمانی، لزوم هماهنگی، همراهی و تعامل مستقیم تمامی سطوح سازمانی با رهبران به منظور تحقق این مهم اجتناب‌ناپذیر است. از این رو، رهبران می‌کوشند تا با اتخاذ سبک‌های مختلف رهبری متناسب با فرهنگ، درجه بلوغ و بالندگی سازمان‌ها، زمینه رشد و توسعه فردی، گروهی و سازمانی و همچنین وفاداری افراد به سازمان را فراهم سازند (اسلامیه و محمد داودی، ۲۰۱۶). در این راستا، می‌توان به یکی از سبک‌های رهبری با عنوان سبک رهبری تعامل‌آفرین اشاره نمود. سبک رهبری تعامل‌آفرین، نوعی رهبری است که بر اساس یک‌سری تبادلات قراردادی بین رهبران و پیروان بنا شده است (نصیری ولیک‌بني، ۱۳۹۴). برنزه رهبری تعامل‌آفرین را به عنوان یک فرآیند مبادله اجتماعی در نظر گرفته است، جایی که رهبران برای افزایش عملکرد کارکنانشان به پاداش و تنبیه سازمان

<sup>5</sup> Burns

<sup>6</sup> Clercq

<sup>7</sup> Liorens

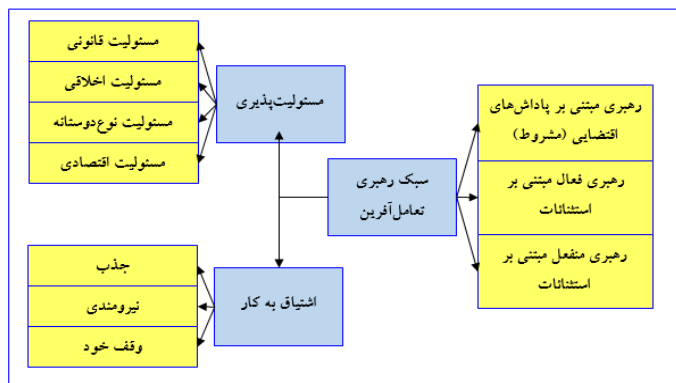
<sup>1</sup> Han

<sup>2</sup> Egan

<sup>3</sup> D'Amato

<sup>4</sup> Eslamieh & Mohamad Davodi

تعامل‌آفرین با مسئولیت‌پذیری و اشتیاق به کار وجود دارد؟ برای پاسخ به این سؤال، مدل مفهومی پژوهش به صورت شکل شماره ۱ ترسیم شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش (اقتباس از باس، ۲۰۰۰؛ کارول، ۱۹۹۱؛ شوفلی، ۲۰۰۱)

### روش پژوهش

از نظر هدف، این پژوهش کاربردی است، از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها، کمی و از نظر روش و ماهیت، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان یک سازمان ایرانی تشکیل دادند که تعداد آن‌ها طبق استعلام ۹۸۶ نفر است. حجم نمونه بر اساس جدول مورگان ۲۷۸ نفر برآورد شد و برای انتخاب این افراد، از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد. برای جمع‌آوری داده‌ها از سه پرسشنامه استاندارد به شرح زیر استفاده شد: ۱- پرسشنامه سبک رهبری تعامل‌آفرین که توسط باس<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) ساخته شده و دارای ۱۴ عبارت و سه مؤلفه مدیریت مبتنی بر پاداش‌های اقتصادی (مشروط)، مدیریت فعال مبتنی بر استثنائات و مدیریت منفعل مبتنی بر استثنائات است. پایایی این پرسشنامه توسط بلیباس و لیو<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) برابر با ۰/۸۵ و در پژوهش اسلامی (۱۳۹۲) پایایی کلی برابر با ۰/۸۳ و برای هر یک از متغیرها به ترتیب ۰/۷۶، ۰/۷۹، ۰/۸۱ گزارش داده شده

ناستی‌زایی، ۱۳۹۴؛ آخربین، ۱۳۹۳) و همچنین ارتباط بین رهبری اخلاقی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی (سیف‌پناهی، ۱۳۹۴) را مثبت ارزیابی نموده‌اند و درعین حال، مهارت‌ها و سبک رهبری، مشخص‌کننده میزان علاقه و تمایل کارکنان به سازمان است و اشتیاق و مسئولیت‌پذیری را در آن‌ها کم و یا زیاد می‌کند، ضروری است تا نوع سبک رهبری در اشتیاق به کار و مسئولیت‌پذیری منابع انسانی موردبررسی قرار گیرد تا مشخص شود به‌کارگیری چه نوع سبک رهبری می‌تواند در افزایش این حوزه مؤثر واقع شود. چراکه منابع انسانی، مهم‌ترین رکن هر سازمان بوده و اهمیت وجود آن جهت افزایش بهره‌وری سازمانی بر کسی پوشیده نیست. در سازمان مورد مطالعه نیز این مهم حاکم بوده و منابع انسانی دارای ارزش و جایگاه ویژه‌ای هستند. چراکه اعتقاد این سازمان بر آن است که موفقیت، به‌ویژه در عرصه جهانی، منوط به در اختیار داشتن افرادی زنده و کارآزموده است. سازمان مذکور، مشارکت و مسئولیت‌پذیری که شامل حس مسئولیت‌پذیری در تعامل با یکدیگر، همدلی و جویای تفاهم بودن، احترام و اعتدال در برخورد و تعاملات سازمانی، استفاده صحیح و بهینه از وسایل و ابزار کار است را به‌عنوان ارزش‌های سازمانی خود بر شمرده و به انجام وظایف به شیوه مؤثر در جهت تحقق بهترین نتیجه پایبند است. بر این اساس، این پژوهش بر آن است تا به بررسی رابطه بین سبک رهبری تعامل‌آفرین با مسئولیت‌پذیری و اشتیاق به کار در یکی از سازمان‌های ایرانی که یکی از مهم‌ترین ارزش‌های سازمانی آن، مسئولیت‌پذیری است و برای تحقق چشم‌انداز و مأموریت سازمانی خود که همانا ارائه خدمات باکیفیت موردنیاز و انتظار مشتریان است، نیازمند کارکنانی مشتاق و مسئول است، پردازد. بر این اساس سؤال مطرح شده در پژوهش آن است که چه رابطه‌ای بین سبک رهبری

<sup>2</sup> Bellibas & Liu

<sup>1</sup> Bass

طیف ۵ درجه‌ای لیکرت بود. شوفلی علاوه بر تأیید روایی پرسشنامه فوق، پایایی کلی آن را ۰/۸۲ و به ترتیب برای هر یک از مؤلفه‌ها، ضرایب ۰/۷۶، ۰/۷۹، ۰/۷۵ را اعلام نموده است. در این مطالعه برای برآورد پایایی هر سه پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که نتایج به شرح جدول شماره ۱ است. تجزیه و تحلیل داده‌ها به کمک آزمون‌های کولموگروف-اسمیرنف، ضریب همبستگی پیرسون و تکنیک مدلیابی معادلات ساختاری (SEM) به واسطه نرم‌افزارهای آماری SPSS-22 و Lisrel صورت گرفته است.

است. ۲- پرسشنامه مسئولیت‌پذیری که توسط کارول<sup>۱</sup> (۱۹۹۱) ساخته شده و دارای ۲۵ عبارت و چهار مؤلفه مسئولیت قانونی، مسئولیت اخلاقی، مسئولیت نوع دوستانه و مسئولیت اقتصادی است. در مطالعه اسماعیل‌پور (۱۳۹۶) ضریب آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرهای این پرسشنامه از ۰/۷ بالاتر و برای کل پرسشنامه نیز برابر با ۰/۸۹ گزارش داده شده است. ۳- پرسشنامه اشتیاق به کار که توسط شوفلی<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) طراحی شده و دارای ۱۷ عبارت و ۳ مؤلفه جذب، نیرومندی و وقف خود است. مقیاس هر سه پرسشنامه

جدول ۱: ضرایب آلفای پرسشنامه‌های پژوهش

آلفای کرونباخ	مؤلفه	پرسشنامه
۰/۷۸	مدیریت مبتنی بر پاداش‌های اقتضایی (مشروط)	سبک رهبری تعامل‌آفرین
۰/۷۷	مدیریت فعال مبتنی بر استثنائات	
۰/۸۰	مدیریت منفعل مبتنی بر استثنائات	
۰/۸۲	کل پرسشنامه سبک رهبری تعامل‌آفرین	
۰/۷۹	مسئولیت قانونی	مسئولیت‌پذیری
۰/۸۲	مسئولیت اخلاقی	
۰/۸۰	مسئولیت بشردوستانه	
۰/۷۷	مسئولیت اقتصادی	
۰/۸۴	کل پرسشنامه مسئولیت‌پذیری	اشتیاق به کار
۰/۷۵	جذب	
۰/۷۶	نیرومندی	
۰/۷۳	وقف خود	
۰/۷۹	کل پرسشنامه اشتیاق به کار	

## یافته‌ها

جدول ۲: نتایج آزمون K-S

نتیجه	Sig	df	K-S	
مدیریت مبتنی بر پاداش‌های اقتضایی (مشروط) و $p > 0/05$ نرمال است.	.542	278	.122	
مدیریت فعال مبتنی بر استثنائات و $p > 0/05$ نرمال است.	.338	278	.103	
مدیریت منفعل مبتنی بر استثنائات و $p > 0/05$ نرمال است.	.428	278	.113	
سبک رهبری تعامل‌آفرین و $p > 0/05$ نرمال است.	.441	278	.110	

<sup>2</sup> Schaufeli<sup>1</sup> Carroll

مسئولیت قانونی	.069	278	.181	$p > 0/05$ و نرمال است.
مسئولیت اخلاقی	.104	278	.372	$p > 0/05$ و نرمال است.
مسئولیت بشردوستانه	.126	278	.567	$p > 0/05$ و نرمال است.
مسئولیت اقتصادی	.117	278	.469	$p > 0/05$ و نرمال است.
مسئولیت پذیری	.097	278	.134	$p > 0/05$ و نرمال است.
جذب	.080	278	.175	$p > 0/05$ و نرمال است.
نیرومندی	.116	278	.465	$p > 0/05$ و نرمال است.
وقف خود	.145	278	.653	$p > 0/05$ و نرمال است.
اشتیاق به کار	.082	278	.171	$p > 0/05$ و نرمال است.

مطابق جدول ۲ سطح معنی‌داری‌های به‌دست‌آمده در همه متغیرها بزرگ‌تر از  $0/05$  است و با اطمینان ۹۵ درصد

می‌توان اظهار داشت داده‌های پژوهش از ویژگی نرمال بودن تبعیت می‌کنند و می‌بایست از آزمون‌های پارامتریک

**\* فرضیه فرعی ۱: بین سبک رهبری تعامل‌آفرین با مسئولیت‌پذیری رابطه وجود دارد.**

جدول ۳: نتایج ضریب همبستگی پیرسون برای فرضیه فرعی ۱

شاخص‌ها	مسئولیت قانونی	مسئولیت اخلاقی	مسئولیت بشردوستانه	مسئولیت اقتصادی	مسئولیت‌پذیری
مدیریت مبتنی بر پاداش‌های اقتضایی (مشروط)	همبستگی پیرسون	.411**	.581**	.378**	.431**
	سطح معناداری	.000	.000	.000	.000
	تعداد	278	278	278	278
مدیریت فعال مبتنی بر استثنائات	همبستگی پیرسون	.364**	.459**	.211**	.416**
	سطح معناداری	.000	.000	.000	.000
	تعداد	278	278	278	278
مدیریت منفعل مبتنی بر استثنائات	همبستگی پیرسون	.359**	.443**	.257**	.501**
	سطح معناداری	.000	.000	.000	.000
	تعداد	278	278	278	278
سبک رهبری تعامل‌آفرین	همبستگی پیرسون	.405**	.526**	.300**	.489**
	سطح معناداری	.000	.000	.000	.000
	تعداد	278	278	278	278

سطح معناداری = \*\* $0/01$

نتیجه گرفت که بین سبک رهبری تعامل‌آفرین با مسئولیت‌پذیری رابطه وجود دارد.

یافته‌های حاصل از جدول ۳ نشان می‌دهد که سطح معناداری محاسبه‌شده بین سبک رهبری تعامل‌آفرین و مسئولیت‌پذیری کوچک‌تر از  $0/01$  است؛ بنابراین می‌توان

**\* فرضیه فرعی ۲: بین سبک رهبری تعامل آفرین با اشتیاق به کار رابطه وجود دارد.**

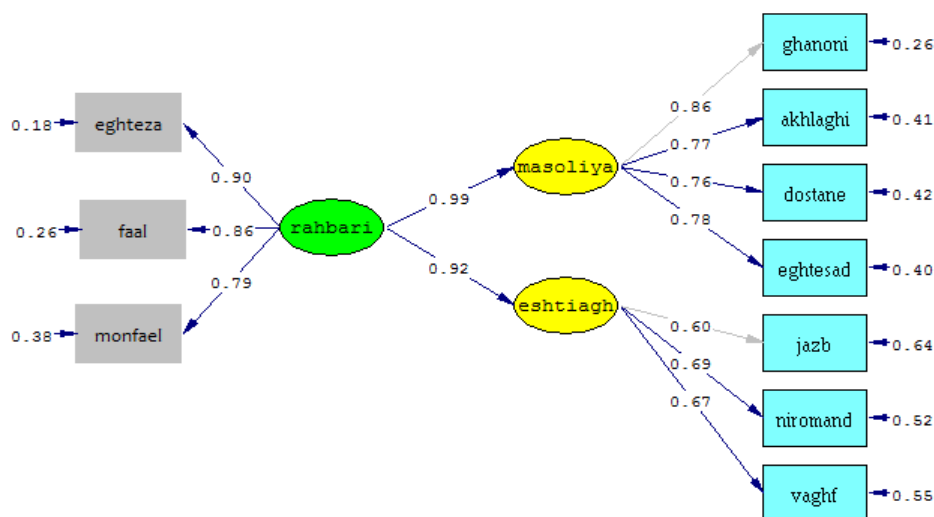
جدول ۴: نتایج ضریب همبستگی پیرسون برای فرضیه فرعی ۲

اشتیاق به کار	وقف خود	نیرومندی	جذب	شاخص‌ها	
.748**	.619**	.771**	.719**	همبستگی پیرسون	مدیریت مبتنی بر پاداش‌های اقتضایی (مشروط)
.000	.000	.000	.000	سطح معناداری	
278	278	278	278	تعداد	
.726**	.698**	.729**	.626**	همبستگی پیرسون	مدیریت فعال مبتنی بر استثنائات
.000	.000	.000	.000	سطح معناداری	
278	278	278	278	تعداد	
.643**	.591**	.597**	.629**	همبستگی پیرسون	مدیریت منفعل مبتنی بر استثنائات
.000	.000	.000	.000	سطح معناداری	
278	278	278	278	تعداد	
.753**	.680**	.742**	.705**	همبستگی پیرسون	سبک رهبری تعامل آفرین
.000	.000	.000	.000	سطح معناداری	
278	278	278	278	تعداد	

سطح معناداری = \*\*/۰.۰۱

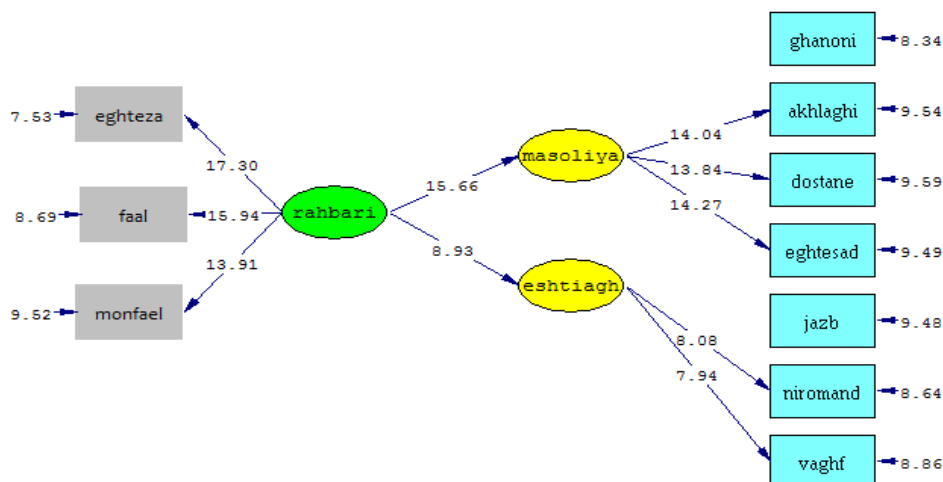
\* فرضیه اصلی: بین سبک رهبری تعامل آفرین با مسئولیت‌پذیری و اشتیاق به کار رابطه وجود دارد.

یافته‌های حاصل از جدول ۴ نشان می‌دهد که سطح معناداری محاسبه شده بین سبک رهبری تعامل آفرین و اشتیاق به کار کوچک‌تر از ۰/۰۱ است؛ بنابراین بین سبک رهبری تعامل آفرین با اشتیاق به کار رابطه وجود دارد.



Chi-Square=110.87, df=33, P-value=0.00001, RMSEA=0.056

نمودار ۱: مدل‌یابی معادلات ساختاری در حالت برآورد استاندارد



Chi-Square=110.87, df=33, P-value=0.00001, RMSEA=0.056

نمودار ۲: مدل‌یابی معادلات ساختاری در حالت معنی‌داری

جدول ۵: نتایج بارهای عاملی و مقادیر t

نتیجه	Sig	R2	آماره t	بارعاملی	فرض آماری
معنادار	<۰/۰۵	۷۸	۱۵/۶۶	۰/۹۹	سبک رهبری تعامل‌آفرین ← مسئولیت‌پذیری
معنادار	<۰/۰۵	۶۵	۸/۹۳	۰/۹۲	سبک رهبری تعامل‌آفرین ← اشتیاق به کار

و اشتیاق به کار (بار عاملی ۰/۹۲ و ضریب مسیر ۸/۹۳) مورد تأیید قرار می‌گیرد و بر اساس مقدار  $R^2$  به دست آمده مشخص می‌شود که میزان تأثیرگذاری سبک رهبری تعامل‌آفرین بر مسئولیت‌پذیری ۷۸ درصد و میزان تأثیرگذاری سبک رهبری تعامل‌آفرین بر اشتیاق به کار ۶۵ درصد است.

همان‌طور که در نمودارهای شماره ۱ و ۲ و جدول شماره ۵ نشان داده شده است، بارهای عاملی پژوهش بالاتر از ۰/۴ و در حد قابل قبولی قرار دارد. مقادیر آماره t به دست آمده نیز در سطح ۰/۰۵ بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است؛ بنابراین ارتباط معناداری بین هر یک از متغیرها وجود دارد و رابطه بین سبک رهبری تعامل‌آفرین با مسئولیت‌پذیری (بار عاملی ۰/۹۹ و ضریب مسیر ۱۵/۶۶)

جدول ۶: شاخص‌های برازش مدل

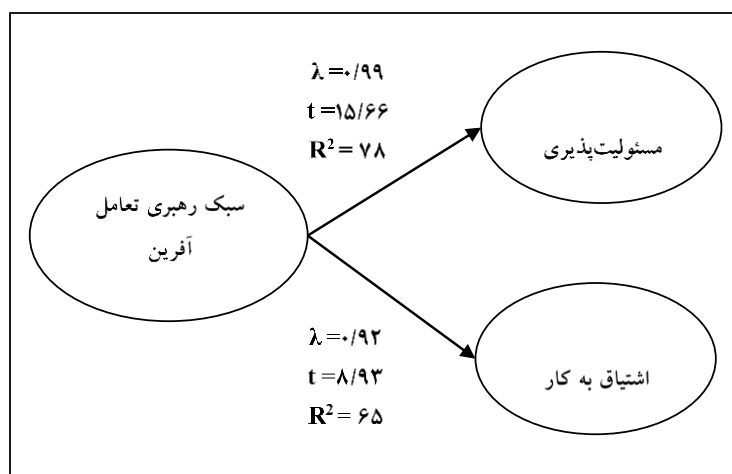
نام شاخص	مقدار شاخص محاسبه شده	سطح قابل قبول	نتیجه برازش
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	۰/۰۵۶	<۰/۸	عالی
نسبت کای اسکوئر به درجه آزادی ( $X^2 / df$ )	۳/۳۵	<۵	عالی
نیکویی برازش (GFI)	۰/۹۳	>۰/۹۰	عالی
نیکویی برازش تعدیل یافته (AGFI)	۰/۸۲	>۰/۸۰	عالی
برازش هنجار یافته (NFI)	۰/۹۳	>۰/۹۰	عالی
برازش هنجار نیافته (NNFI)	۰/۹۲	>۰/۹۰	عالی
برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۱	>۰/۹۰	عالی
برازش افزایش (IFI)	۰/۹۱	>۰/۹۰	عالی



عالی	< ۰/۰۵	۰/۰۳۷	ریشه میانگین مربعات باقی مانده استاندارد شده (SRMR)
------	--------	-------	---

مبنی بر آنکه بین سبک رهبری تعامل‌آفرین با مسئولیت‌پذیری و اشتیاق به کار رابطه وجود دارد مورد تأیید قرار می‌گیرد.

مطابق جدول ۶ مقادیر به دست آمده در شاخص‌های برازش مدل مطابق با استانداردهای قابل قبول است و می‌توان با اطمینان اظهار نمود که مدل پژوهش (شکل ۲) از برازش مناسبی برخوردار است و فرضیه اصلی پژوهش



شکل ۲: مدل برازش یافته پژوهش

کارکنان است (خدیوی، ۱۳۸۹) می‌تواند به عنوان عاملی مهم در مسئولیت‌پذیرتر کردن کارکنان بهره گرفته و از این طریق سبب شود تا مسئولیت‌پذیری کارکنان بیشتر شده و آن‌ها عمیق‌تر، متوجه اهمیت وظایف محوله‌شان شوند. این امر در مطالعه حاضر نیز به تأیید رسیده و مشخص شده است که بیشترین میزان همبستگی بین «مدیریت مبتنی بر پاداش‌های اقتضایی (مشروط)» با «مسئولیت اخلاقی» کارکنان وجود دارد؛ بنابراین، برای افزایش سطح مسئولیت‌پذیری در کارکنان و به‌ویژه مسئولیت اخلاقی در آن‌ها که طبق تأکید کارول، مهم‌ترین بعد مسئولیت‌پذیری است و شامل پایبندی به اصول اخلاقی، انجام کارهای درست، عدالت، انصاف و احترام به حقوق مردم می‌شود و کسانی که مسئولیت‌های اخلاقی را می‌پذیرند، مانع از آسیب رساندن خود و دیگران به جامعه می‌شوند (گومز و اسما، ۲۰۱۶) سبک

## نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش نشان داد که بین سبک رهبری تعامل‌آفرین با مسئولیت‌پذیری رابطه وجود دارد و بیشترین ضریب همبستگی بین سبک رهبری تعامل‌آفرین با مسئولیت اخلاقی (۰/۵۲۶) و کمترین ضریب همبستگی با مسئولیت بشردوستانه (۰/۳۰۰) است. در تبیین یافته فوق می‌توان اذعان داشت که اساساً، رهبری به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عملکردهای مدیریتی، سهم بسیار بالایی در به حداکثر رسانیدن کارایی و دستیابی به اهداف سازمانی دارد. رهبر، با ایجاد ارتباطات قوی، به کارکنان روحیه و انگیزه ادامه فعالیت بخشیده و آن‌ها را به سمت اهداف و چشم‌انداز تعریف شده سازمان، هدایت می‌کند. رهبر با منابع قدرتی که در اختیار دارد و مطابق با دیدگاه نظری ماکس وبر، قدرت پاداش‌دهی که از مهم‌ترین آن‌ها است و به معنای توانایی رهبر برای اعطای پاداش مادی و غیر مادی به

رهبری تعامل‌آفرین باید مورد توجه رهبران سازمان‌ها و بالأخص رهبران سازمان تحت مطالعه قرار گیرد تا مسئولیت‌پذیری به حد‌اعلی در کارکنان نهادینه شده و در عمل نیز به کار گرفته شود.

نتایج دیگر پژوهش نشان داد که بین سبک رهبری تعامل‌آفرین با اشتیاق به کار رابطه وجود دارد و بیشترین ضریب همبستگی بین سبک رهبری تعامل‌آفرین با نیرومندی (۰/۷۴۲) و کمترین ضریب همبستگی با وقف خود (۰/۳۸۰) است. نتایج به دست آمده با نتایج پژوهش رستمی (۱۳۹۶) و کلرک (۲۰۱۷) که به نتایج مشابهی دست یافتند، همسو بوده و مورد تأیید قرار می‌گیرد. در تبیین یافته فوق با استناد به دیدگاه نظری محققان می‌توان اذعان داشت که علاقه رهبری به رفاه کارکنان (مارکوس،<sup>۱</sup> ۲۰۱۰)، توجه رهبر به جنبه‌های شناختی، عاطفی و رفتاری کارکنان (فیلیپس،<sup>۲</sup> ۲۰۰۹، نقل از میرزادارانی، ۱۳۹۲)، طراحی روش‌هایی جهت ارزش‌یابی پیشرفت کارکنان و حمایت از آن‌ها (چوختای و باکلی،<sup>۳</sup> ۲۰۱۱) از عوامل مؤثر بر اشتیاق به کار در منابع انسانی شاغل در یک سازمان است و رهبران با برقراری ارتباطات شفاف با منابع انسانی و نیز فراهم کردن فرصت تعامل و گفتگو با آن‌ها، به ایجاد اعتماد دو جانبه کمک نموده و سبب می‌شوند تا کارکنان شوق بیشتری به کار و فعالیت در سازمان داشته باشند. اساساً، با استناد به دیدگاه کلرک (۲۰۱۷) سازمان‌ها با ایجاد رویکردهای رهبری مناسب می‌توانند در کاهش استرس کارمندان همراه شوند و سطح اشتیاق به کار را در آن‌ها افزایش دهند؛ بنابراین، با توجه به نتایج پژوهش حاضر که نشان می‌دهد به کارگیری سبک رهبری تعامل‌آفرین در سازمان مورد مطالعه موجبات افزایش سطح اشتیاق به کار در منابع انسانی شده و تحقق اهداف این سازمان را تسهیل می‌نماید، می‌بایست این نوع سبک رهبری مورد توجه و تأکید

مدیران و رهبران سازمان قرار گیرد تا زیرمولفه‌های اشتیاق به کار یعنی جذب (که به میزان تمرکز و غرق شدن فرد در کارش اشاره دارد)، نیرومندی (که به تلاش فراوانی که فرد در انجام کارش مبذول می‌دارد و بر موقعیت‌های دشوار، پافشاری می‌کند) و وقف خود (که ترکیبی از احساس معناداری، اشتیاق و چالش است) در کارکنان بیشتر از گذشته مشاهده شود.

در جمع‌بندی کلی، با توجه به نتایج به دست آمده از پژوهش که مشخص شد بر اساس مقدار  $R^2$  میزان تأثیرگذاری سبک رهبری تعامل‌آفرین بر مسئولیت‌پذیری (۷۸ درصد) و اشتیاق به کار (۶۵ درصد) در حد بالایی است، می‌توان اظهار داشت که انتخاب سبک رهبری تعامل‌آفرین به دلیل آنکه در این نوع از سبک رهبری، رهبر به نیازهای پیروان خود توجه دارد و کارکنان به واسطه عملکرد خوبشان مورد توجه، قضاوت، تقدیر و در یافت پاداش قرار می‌گیرند و در عین حال، وظایف، نقش‌ها و مسئولیت‌های هر فردی به‌طور واضح و شفاف مشخص است، مسئولیت‌پذیری و اشتیاق به کار را می‌توان در منابع انسانی شاهد بود؛ زیرا که مطابق با گفته آسی<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) رهبران تعامل‌آفرین، ذهن و احساسات افراد را با هم یکپارچه می‌سازند و با شناخت دقیق نیازها و انتظارات کارکنان خود، اقدام به دادن انگیزه و روحیه به منابع انسانی می‌نمایند؛ بنابراین در سازمان مورد مطالعه که منابع انسانی را همه‌دارایی خود می‌داند، ضروری است تا سبک رهبری تعامل‌آفرین مورد توجه جدی رهبران سازمان‌ها اعم از خصوصی و دولتی قرار گیرد.

### پیشنهادها

- در انتخاب و انتصاب مدیران سازمان افرادی که متمایل به سبک رهبری تعامل‌آفرین هستند، مدنظر قرار گیرند و یا حداقل از مدیران انتخاب شده خواسته شود تا سبک

<sup>3</sup> Chughtai & Buckley

<sup>4</sup> Acee

<sup>1</sup> Markos

<sup>2</sup> Philips

- رهبری تعامل‌آفرین را در سازمان پیاده‌سازی نمایند.
- کارگاه‌های آموزشی برای مسئولیت‌پذیری و اشتیاق شغلی برای کلیه کارکنان سازمان تدارک دیده شود.
- با در نظر گرفتن پاداش، فرهنگ یادگیری و توسعه در بین کارکنان سازمان رواج داده شود و درعین‌حال، از پاداش به‌موقع، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین انگیزه‌های کارکنان برای مسئولیت‌پذیری استفاده شود.
- در سازمان برای کارهایی که انجام آن‌ها دشوار بوده یا تحت شرایط طاقت‌فرسا انجام می‌گیرند، اضافه پرداخت و فوق‌العاده‌های خاصی در نظر گرفته شود.
- برای ایجاد حس ارزشمندی و دادن روحیه و انگیزه به کارکنان، در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، کارکنان نیز مشارکت داده شوند و نظرات، افکار و ایده‌هایشان موردبررسی قرار گیرد.
- نسبت به ایجاد محیط شغلی شاداب و پرانرژی در سازمان همت گماریده شود.

## منابع

- سیدمحمد پارسائیان و علی اعرابی. تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱. آخربین، پیمان؛ زاهد بابلان، عادل؛ نقی‌زاده‌باقی، عباس (۱۳۹۳). رابطه سبک رهبری خدمتگزار و یادگیری سازمانی با اشتیاق به کار پرستاران. مجله توسعه پژوهش در پرستاری و مامایی، ۱۱، ۹۱-۹۸.
  ۲. اسلامی، فاطمه (۱۳۹۹). نگاهی به ادبیات سه سبک رهبری (رهبری معنویت‌گرا، رهبری اصالت‌گرا، رهبری مراقبت‌گرا). مقالات پنجمین کنفرانس ملی علوم انسانی و مطالعات مدیریت. اردیبهشت ۱۳۹۹.
  ۳. اسلامی، فاطمه (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین مدیریت دانش با سبک‌های رهبری تحولی و تبدیلی. مقالات همایش ملی مدیریت و کارآفرینی. دانشگاه خوانسار.
  ۴. اسماعیل‌پور، مجید؛ صیادی، امرالله؛ دلواری، مرضیه؛ موسوی شورگلی، سولماز (۱۳۹۶). تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکت بر وفاداری به برند به واسطه اعتبار برند (مورد مطالعه: بانک صادرات ایران، شهر بوشهر). فصلنامه تحقیقات بازاریابی نوین، ۷، ۴، ۵۷-۷۶.
  ۵. پروانه‌دربندی، احمد (۱۳۹۴). بررسی رابطه میان سبک رهبری تحول‌آفرین با اشتیاق به کار کارکنان (مطالعه‌ای بر شعب بانک مسکن شهر مشهد). مقالات اولین همایش علمی پژوهشی یافته‌های نوین علوم مدیریت، کارآفرینی و آموزش ایران. تهران: انجمن توسعه و ترویج علوم و فنون بنیادین.
  ۶. خدیوی، اسدالله (۱۳۸۹). درآمدی بر رفتار سازمانی در سازمان‌های هزاره سوم. تهران: انتشارات شایسته.
  ۷. رایبیز، استغین (۱۳۹۷). رفتار سازمانی. ترجمه سیدمحمد پارسائیان و علی اعرابی. تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
  ۸. رستمی، مهدی؛ آقازیارتی، علی؛ خوش‌کنش، ابوالقاسم؛ ملک‌شیحی، سمیه (۱۳۹۶). بررسی رابطه سبک رهبری با فرهنگ سازمانی و نقش آن در خودکارآمدی و اشتیاق کاری کارکنان دانشگاه شهید بهشتی. فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۹، ۳۰، ۲۸-۹.
  ۹. زارع، سمیه (۱۳۹۶). بررسی نقش واسطه‌ای مسئولیت‌پذیری در رابطه بین مدیریت دانش و مهارت‌های ارتباطی کارکنان (مورد مطالعه: اداره کل آموزش و پرورش استان فارس). فصلنامه مطالعات دانش‌شناسی، ۳، ۱۰، ۲۰-۱.
  ۱۰. زارع، کوروش؛ حکیم، اشرف السادات؛ نعیمی، عبدالزهرا؛ شفیعی، محسن (۱۳۹۷). رابطه بین رهبری تحول‌آفرین با اشتیاق کاری در پرستاران. فصلنامه علوم مراقبتی نظامی، ۵، ۱، ۷۱-۶۳.
  ۱۱. سیف‌پناهی، حامد؛ موسوی جد، سید محمد؛ زندگی، خلیل؛ راستاد، آرمان (۱۳۹۴). رابطه رهبری اخلاقی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی (مطالعه موردی کارکنان سایت اداری سندج). فصلنامه جامعه‌شناسی کاربردی، ۲۶، ۴، ۲۲۲-۲۱۳.
  ۱۲. کردی، الهه؛ ناستی‌زایی، ناصر (۱۳۹۴). رابطه سبک رهبری خدمتگزار و یادگیری سازمانی با اشتیاق شغلی معلمان مدارس استثنایی. فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۷، ۲۳، ۹۱-۶۸.
  ۱۳. کوهی، کمال (۱۳۹۵). بررسی تأثیر سلامت سازمانی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه تبریز). فصلنامه توسعه اجتماعی، ۱۰، ۴، ۵۸-۳۳.
  ۱۴. گرامی، فرزاد؛ ملک‌شاهی، رضا (۱۳۹۸). بررسی رابطه سبک رهبری خدمتگزار با عملکرد و

- form, rater form, and scoring key for MLQ form 5X-Short. 2nd ed., Mind Garden, Palo Alto, CA.,
22. Bellibas, M.S., & Liu, Y. (2018). The Effects of Principals' Perceived Instructional and Distributed Leadership Practices on Their Perceptions of School Climate. *International Journal of Leadership in Education*, 21, 2, 226-244.
23. Carroll, A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34, 3, 39-48.
24. Chen, P. (2020). Loving Thy Work: Developing a Measure of Work Passion. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 29, 1, 140-158.
25. Chughtai, A., & Buckley F. (2011). Work engagement antecedent, the mediating role of learning goal orientation and job performance. *Career development International*, 16, 7, 684-705.
26. Clercq, D. (2017). Overcoming the dark side of task conflict: Buffering roles of transformational leadership, tenacity, and passion for work. *European Management Journal*, 35, 1, 78-90.
27. D'Amato, A., Eckert, R., Ireland, J., Quinn, L., & Velsor, EV. (2010). Leadership Practices for Corporate Global Responsibility. *Journal of Global Responsibility*, 1, 2, 225-249.
28. Egan, R. (2017). Leadership and Employee Work Passion: Propositions for Future Empirical Investigations. *Human Resource Development Review*, 16, 5, 15-24.
29. Eslamieh, F., & MohamadDavodi. A.H. (2016). An Analysis of the Relationship between Managers' Ethical Leadership Style with اشتیاق شغلی کارکنان مورد مطالعه: شرکت فولاد مبارکه اصفهان، سال ۱۳۹۷. مقالات نخستین کنفرانس ملی مدیریت، اخلاق و کسب‌وکار، شیراز، موسسه آموزش عالی آپادانا.
۱۵. مرادی مقدم، مجید؛ جعفری، سکینه؛ نبوی، مریم (۱۳۹۷). روابط ساختاری سبک رهبری اصیل با اشتیاق به کار و رفتار سازمانی مثبت معلمان. فصلنامه نوآوری‌های مدیریت آموزشی، ۱۳، ۲، ۶۱-۷۹.
۱۶. میرزادارانی، حمیده (۱۳۹۲). اشتیاق شغلی دریچه‌ای به سوی نشاط اجتماعی. فصلنامه علوم اجتماعی، ۱۷، ۶، ۶۲-۷۰.
۱۷. نصیری ولیکبنی، فخرالسادات (۱۳۹۴). تحلیل همبستگی سبک رهبری تحولی - تعاملی مدیران با رضایت شغلی کارکنان. فصلنامه مطالعات بهبود و تحول، ۲۴، ۷۹، ۱۱۸-۱۰۱.
18. Acee. A. (2015). What is the head nurses' leadership style and effectiveness in self-reports by staff as measured by Hersey and Blanchard's lead instrument and human synergistic's management effectiveness profile system. PhD. Dissertation, Columbia university.
19. Bakker, A.B, & Leiter, M.P. (2010). Work engagement: A handbook of essential theory and research. New York: Psychology Press. 27 Church Road, Hove, East Sussex BN3 2FA.
20. Barracloug, S., & Martha, M. (2012). A Grin Contradiction: The practice and consequences of corporate social responsibility British American Tobacco in Malayzia. *Social Science & Medicine*, 66, 1784-1796.
21. Bass, B.M., Avilio, B.J. (2000). MLQ multifactor leadership questionnaire sampler set: technical report, leader

37. Markos, S. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, 5, 89-96.
38. Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., Hoogduin, K., Schaap, C. & Kladler, A. (2001). On the clinical validity of the Maslach Burnout Inventory and the burnout measure. *Psychology and Health*, 16, 565-583.
39. Schulz-Hardt, S., Thurow-kroning, B., & Frey, D. (2009). Preference-based escalation: A new interpretation for the responsibility effect in escalating commitment and entrapment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 175-186.
- Teachers' Organizational Commitment and Job Burnout. *International Journal of Organizational Leadership*, 5, 4, 380-392.
30. Gomez-Carrasco, P., & Osma, E.G.S. (2016). The illusion of CSR: drawing the line between core and supplementary CSR. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7, 1, 125-151.
31. Gülbahar, B. (2017). The Relationship between Work Engagement and Organizational Trust: A Study of Elementary School Teachers in Turkey. *Journal of Education and Training Studies*, 5, 2, 149-159.
32. Han, Y. (2019). The Impact of Accountability on Organizational Performance in the U.S. Federal Government: The Moderating Role of Autonomy. *Review of Public Personnel Administration*, 39, 1, 3-23.
33. Houliort, N. (2015). The role of passion for work and need satisfaction in psychological adjustment to retirement. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 84-94
34. Klassen, R.M., Aldhafri, S., Mansfield, C.F., Purwanto, E., Siu, A.F., Wong, M.W., & Woods-McConney, A. (2012). Teachers' engagement at work: an international validation study. *The Journal of Experimental Education*, 80, 4, 317-337.
35. Li, J. (2017). Associations between a Leader's Work Passion and an Employee's Work Passion: A Moderated Mediation Model. *Front Psychol*, 8, 34-47.
36. Liorens, S., Schaufeli, W.B, Bakker, A & Salanova, M. (2013). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*. 23, 825 -841.