

## بررسی رابطه بین سبک مدیریت مدیران و تعهد سازمانی

### دبیران متوسطه آموزش و پرورش شهر بوکان

دکتر محمود علمی<sup>۱</sup>

عزیز محمد برزی<sup>۲</sup>

#### چکیده

سبک‌های مدیریت و نحوه‌ی عملکرد مدیر در فعالیت‌های کارکنان تأثیر به‌سزایی دارد، و با توجه به سبک‌های مدیریت و نحوه‌ی رفتار مدیر، میزان تعهد سازمانی در میان کارکنان از اهمیت بسزایی برخوردار است. بر این اساس تأمین تعهد سازمانی زیاد معلمان یکی از مهم‌ترین عوامل نگهداری آنان در مکان‌های شغلی‌شان است، میزان تعهد سازمانی به بسیاری از پدیده‌ها بستگی دارد و یک حالت درونی است که فرد نسبت به کاری که پذیرفته است، دارد. هدف اصلی پژوهش تعیین رابطه‌ی بین سبک مدیریت مدیران و تعهد سازمانی دبیران آموزش و پرورش شهرستان بوکان می‌باشد که براساس سبک مدیریت رابطه‌مدار و ضابطه‌مدار و همچنین تعهد سازمانی آن‌ها می‌یر انجام گرفته است.

**روش:** این پژوهش با استفاده از روش تحقیق توصیفی همبستگی انجام گرفته و جامعه آماری تحقیق شامل کلیه‌ی مدیران و دبیران مدارس متوسطه شهر بوکان در سال تحصیلی ۹۰-۸۹ بود، حجم نمونه آن با استفاده از فرمول کوکران ۳۶ نفر مدیر و ۱۸۰ دبیر محاسبه و از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی برای انتخاب نمونه استفاده

<sup>۱</sup> - استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز.

E-mail: azizbarzi@yahoo.com

<sup>۲</sup> - کارشناس ارشد جامعه‌شناسی.

گردید. برای گردآوری داده‌ها از دو نوع پرسشنامه‌ی سبک مدیریت لوتانز و تعهد سازمانی آلن و می‌یر استفاده شد. پایایی پرسشنامه سبک مدیریت لوتانز ۰/۷۵۱ درصد و تعهد سازمانی آلن و می‌یر ۰/۸۱۰ درصد از طریق تکنیک آلفای کرونباخ بدست آمد، داده‌ها به وسیله نرم افزار SPSS ۱۸ و با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون، t مستقل و آنالیز واریانس یکراهه تجزیه و تحلیل شدند.

**یافته‌ها:** بین سبک مدیریت مدیران و تعهد سازمانی دبیران شهر بوکان رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد. بین سبک مدیریت رابطه‌مدار و تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و تعهد عقلانی دبیران شهر بوکان رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد. بین سبک مدیریت وظیفه‌مدار و تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و تعهد عقلانی دبیران شهر بوکان رابطه معنی‌داری وجود ندارد.

**واژگان کلیدی:** سبک مدیریت رابطه‌مدار و وظیفه‌مدار، تعهد سازمانی، عاطفی، هنجاری و عقلانی.

### مقدمه و بیان مسئله

یکی از موضوعاتی که توجه محققان را در زمینه‌ی تعهد را به خود جلب کرده است، جنبه‌های مختلف مفهوم تعهد است. زیرا دل‌بستگی و تعهد کارمند نه تنها با سازمان، بلکه با مراجع دیگری چون حرفه، خانواده، سرپرست مستقیم، مذهب و غیره در ارتباط است. دو جنبه تعهد که بسیار مورد توجه قرار گرفته عبارتند: از تعهد سازمانی و تعهد حرفه‌ای. شناخت ماهیت رابطه، سازگاری یا تقابل میان دو نوع تعهد، موضوع بسیاری از مباحث است (ماتیو و زاجاک<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵). اولین قدم در جهت رسیدن به کادر آموزشی موفق، درک عواملی است که بر کیفیت فعالیت معلمان مؤثر است. یکی از این عوامل، تعهد سازمانی معلم است؛ چرا که رابطه‌ی مستقیمی بین تعهد سازمانی معلمان با سبک‌های متفاوت مدیران آنان وجود دارد. به عبارت دیگر سبک‌های خاص مدیران با میزان تعهد سازمانی دبیران رابطه دارد. از شاخص‌های سنجش

<sup>۱</sup> - Mathieu & Zajac

میزان برتری سازمان‌ها نسبت به هم، میزان وفاداری و تعهد کارکنان شاغل در آن سازمان‌هاست، که باعث می‌شود وظایف محوله را با کیفیت بالاتری به انجام برسانند. این امر موجب افزایش عملکرد، بهره‌وری و اثربخشی سازمان می‌شود. از آن جایی که سازمان‌های آموزشی زیربنای رشد و توسعه‌ی جامعه هستند و نیروی انسانی نیز پایه و اساس نظام‌های آموزشی را تشکیل می‌دهند بررسی این مسأله از حساسیت بیشتری برخوردار است. از آن جا که طبق تحقیقات صورت گرفته، رفتار کارکنان در سازمان می‌تواند متأثر از نگرش‌های آنان باشد، از این رو، مدیران بیشتر علاقه‌مند به درک آن دسته از نگرش‌هایی هستند که با کار، سازمان و سبک‌های مدیریتی در آن مرتبط است. سازمان‌ها با اعضای در سطح بالای تعهد سازمانی، معمولاً از عملکرد بالاتر، غیبت و تأخیر کمتری از کارکنان خود برخوردارند. مدیریت سازمان‌ها از این جهت نسبت به طراحی و اجرای تحقیقات در زمینه‌ی، تعهد سازمانی کارکنان علاقه‌مند هستند که می‌دانند بین تعهد سازمانی افراد و افزایش بهره‌وری، کاهش غیبت کارکنان از کار، افزایش کارایی و هم چنین کاهش تعداد اشتباهات در کار، رابطه‌ی مستقیم و مثبتی وجود دارد (حسینی‌زاده، ۱۳۷۹؛ نحریر، ۱۳۸۹: ۲۵؛ گروسی، ۱۳۸۶: ۵۰ و کوزه چیان و همکاران، ۱۳۸۲: ۴۸).

تعریف تعهد در دیکشنری آکسفورد چنین است: تعهد الزامی است که آزادی عمل را محدود می‌کند (فرهنگ لغت اینترنتی آکسفورد). براساس تحقیقات ویلیام و همکارانش سبک‌های مدیران و تعهد سازمانی بر سازه‌های مرتبط اما متمایز استوار است، که به منظور فراهم آوردن مبنایی برای تصمیمات مدیران و سایر نیروهای انسانی در زمینه‌های برنامه‌ریزی و جذب و نگهداری نیروی انسانی و کاهش هزینه‌های ناشی از ترک خدمت کارکنان از سازمان، به صورت مشترک مورد سنجش قرار می‌گیرد. تحقیقات نشان داده که کارکنان با تعهد سازمانی بالاتر، از نظر جسمی و توان ذهنی و پایبندی به ارزش‌های سازمان در وضعیت بهتری قرار دارند و از نظر سازمانی، سطح بالای تعهد منعکس‌کننده‌ی جو سازمانی بسیار مطلوب است که منجر به جذب و ماندگاری کارکنان می‌شود (بحرالعلوم، ۱۳۸۱: ۹۱ و دلگشایی و همکاران، ۱۳۸۲: ۶۷).

تعهدسازمانی مانند مفاهیم دیگر رفتار سازمانی به شیوه‌های متفاوت تعریف شده است. معمولی‌ترین شیوه‌ی برخورد با تعهد سازمانی آن است که تعهدسازمانی را نوعی وابستگی عاطفی به سازمان در نظر می‌گیرند. بر اساس این شیوه، فردی که به شدت متعهد است، هویت خود را از سازمان می‌گیرد، در سازمان مشارکت دارد و با آن در می‌آمیزد و از عضویت در آن لذت می‌برد (ساروقی، ۱۳۷۵: ۶۷). پورتر و همکارانش تعهد سازمانی را پذیرش ارزش‌های سازمان و درگیر شدن در سازمان تعریف می‌کنند و معیارهای اندازه‌گیری آن را شامل انگیزه، تمایل برای ادامه‌ی کار و پذیرش ارزش‌های سازمان می‌دانند (نقل از الوانی، ۱۳۷۱: ۲۱۰). چاتمن و اورایی تعهدسازمانی را به معنی حمایت و پیوستگی عاطفی با اهداف و ارزش‌های یک سازمان، به خاطر خود سازمان و دور از ارزش‌های ابزاری آن، وسیله‌ای برای دستیابی به اهداف دیگر تعریف می‌کنند (نقل از لوتانز، ۱۳۷۵: ۱۴۵).

در منبع دیگری تعهدسازمانی به نگرش‌های مثبت یا منفی افراد نسبت به کل سازمان تلقی شده که در آن مشغول به کارند. در تعهد سازمانی شخص نسبت به سازمان احساس وفاداری قوی دارد و از طریق آن سازمان خود را مورد شناسایی قرار می‌دهد (استرون، ۱۳۷۷: ۷۵). در مطالعه‌ای باف و رابرتز<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) نتیجه گرفتند که بین دو نوع تعهد حرفه‌ای و سازمانی به جای یک رابطه‌ی تعارضی یا سازگار، رابطه‌ی مکمل وجود دارد.

النجار<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) پژوهشی با موضوع رابطه‌ی بین شغلی و تعهد سازمانی در میان کارمندان کشور امارات متحده‌ی عربی را بررسی کرده و به این نتیجه رسیده است که بین روابط اعضای هیئت علمی و همکاران، حقوق و امتیازات شغلی با تعهد سازمانی رابطه‌ی معناداری وجود دارد. متغیر تأثیرگذار و تعیین‌کننده بر تعهد سازمانی کاربرد سبک‌های متفاوت از طرف مدیران در سازمان‌های مختلف می‌باشد. عدم آشنایی مدیران آموزشی با سبک‌های مدیریت متفاوت باعث شده‌است که بسیاری از

<sup>۱</sup> - Bough & Robers

<sup>۲</sup> - Alnajjar

آن‌ها در انتخاب سبک مناسب در موقعیت‌های گوناگون دچار مشکل شده و سبکی متفاوت و ناهماهنگ با شرایط محیطی انتخاب نمایند، که در نهایت با شکست و عدم موفقیت رو به رو شده‌اند. در حقیقت مدیران و مسئولین به دلیل عدم توجه به رابطه‌ی سبک مدیریت با تعهد سازمانی، ندانسته‌اند که راه حل بسیاری از مشکلات در این مسائل نهفته‌است که آن‌ها توجهی به آن نکرده‌اند. با مشاهده‌ی چنین مشکلاتی در مدارس اقداماتی که توسط مسئولین صورت می‌گیرد اغلب براساس قوانین سخت و دست و پاگیر اداری است که با دادن توییح، عزل، جا به جایی مدیران و یا بی‌تفاوتی نسبت به مشکل، می‌خواهند آن را بر طرف نمایند. که در صورت ادامه‌ی این روند چه بسا عواقب ناگواری گریبان‌گیر وضعیت آموزشی مدارس خواهد بود. زیرا این گونه اقدامات تنها برای مدتی بر روی مشکل سرپوش گذاشته و دوباره با انتخاب و انتصاب مدیری دیگر همان مشکلات و نقایص بروز خواهد کرد و این گونه راه حل‌ها دوام چندانی نخواهد داشت.

### سبک مدیریت

واژه سبک تقریباً معادل رفتاری است که مدیر توسط آن در زیردستان نفوذ می‌کند (لاننبرگ و اورنستین<sup>۱</sup>، ۱۳۸۵: ۲۳۴). از نظر فیدلر<sup>۲</sup> سبک مدیریت عبارت است از زیربنای ساختار نیاز فرد که رفتار او را در وضعیت‌های مختلف بر می‌انگیزاند. بنابراین سبک مدیریت بر مداومت هدف‌ها و نیازها در وضعیت‌های مختلف توجه دارد (خلیلی شورینی، ۱۳۷۶: ۱۳۸). سبک مدیریت مدیران تابعی است از شناخت آنان از انسان و ماهیت وجودی او (جامی، ۱۳۸۳: ۱۹). از نظر ادگار شاین<sup>۳</sup> عبارتست از: نوع مفروضات مدیران درباره طبیعت انسان، و سبک مدیریت و مقصود کلی آن‌ها از میثاق روانی که باید بین کارکنان و سازمان برقرار باشد، تعیین می‌کند (شاین، ۱۹۸۹).

<sup>۱</sup> - Lunenburg & Ornstein

<sup>۲</sup> - Fidler

<sup>۳</sup> - Edgar Shin

### سبک‌های مدیریتی

#### سبک مدیریت جاکوب گت زیلز و ایگان گوبا<sup>۱</sup>

طبق نظر این دو دانشمند، تأثیر و اثربخشی رفتار هر عضو سازمان بستگی به تطابق و نزدیکی نیازمندی‌های فردی آن عضو، با توقعات کلی آن سازمان دارد. بر این اساس مدیریت در سازمان می‌تواند به سه صورت زیر تحقق یابد:

۱. *مدیریت نهادمدار*<sup>۲</sup>: مدیریت نهادمدار نیازمندی‌های سازمان و سازگاری با توقعات و انتظارات آن را به ارضای احتیاجات افراد و رعایت شخصیت فرد، مقدم می‌دارد. در این سبک مدیر حتی‌المقدور روابط خود را با زیردستان به حدود کلی آن منحصر می‌سازد و برای قوانین و مقررات عمومی اهمیت زیادی قائل است و در موارد لزوم از تشویق و تنبیه استفاده می‌کند. در این سبک، مدیر شایستگی زیر دست را در متناسب بودن او برای اجرای دستورها در سازمان می‌داند.

۲. *مدیریت فردمدار*<sup>۳</sup>: در این سبک، مدیر شخصیت افراد و نیازمندی‌های آن‌ها را مقدم می‌داند. با زیردستان مناسبات متقابل بسیار شخصی برقرار می‌کند و به وسایل تشویق و تنبیه درونی متکی است و ملاک اصلی شایستگی و کمال زیردست برای وی، کارآمد بودن و شایستگی فردی است.

۳. *مدیریت کارمدار*<sup>۴</sup>: مدیریت کارمدار لزوم نیل به هدف‌های سازمانی را تشخیص می‌دهد. ولی در عین حال، رعایت شخصیت افراد را لازم می‌داند. مدیر کوشش می‌کند فعالیت‌ها طوری اجرا شوند که سبب رضای خاطر و غنای معنوی افراد باشد. در نظر مدیر، برونی بودن یا دورنی بودن وسایل تشویق یا تنبیه، بستگی به موقعیت‌های مختلف دارد. وی ملاک‌های دوگانه‌ی مناسب بودن افراد برای کار و شایستگی افراد را به میزان معتدل و مناسب رعایت می‌کند (طوسی، ۱۳۷۲: ۱۹).

<sup>۱</sup>- Jacob Getzels and Egan Guba

<sup>۲</sup>- Autocratic

<sup>۳</sup>- Democratic

<sup>۴</sup>- Work oriented

### سبک‌های مدیریت رابطه‌مدار، وظیفه‌مدار و موقعیت‌مدار

سبک مدیریت رابطه‌مدار: این سبک بر بعد شخصی تأکید کرده، انگیزه‌ها و نیازهای فردی کارکنان سازمان را مورد توجه قرار می‌دهد و بر این فرض استوار است که موفقیت سازمان به جای این که به اجرای دقیق مقررات سازمانی و تبعیت کامل از انتظارات سازمان وابسته باشد، بیشتر به افرادی بستگی دارد که در سازمان به کار اشتغال دارند. نباید چنین تصور کرد که سبک رابطه‌مدار یا سبک فردمدار، کمتر از سبک وظیفه‌مدار یا سبک سازمان‌مدار به هدف‌های سازمان اهمیت می‌دهد. بلکه از لحاظ این سبک، تأکید بر بعد شخصی و توجه به انگیزه‌های افراد سریع‌ترین راه برای نیل به هدف‌های سازمان به شمار می‌آید. در این نوع سبک مدیریت، به افراد امکان داده می‌شود که در حد توانایی خود، مناسب‌ترین طریق را برای انجام وظیفه انتخاب کنند. در این حالت چون انجام وظایف به سلیقه و تمایل افراد بستگی دارد، لذا انتظارات سازمانی از رسمیت می‌افتد و حتی ممکن است مانع انجام وظیفه شوند. کشمکش‌های بارز در این نوع مدیریت، احتمالاً از نوع تعارض‌های شخصیتی خواهد بود. ملاک موفقیت در این سبک، همسازی رفتار با انگیزه‌های فردی کارکنان و کارایی است.

سبک مدیریت وظیفه‌مدار: این سبک با تکیه بر بعد هنجاری، به انتظارات سازمان اهمیت می‌دهد و بر این فرض استوار است که برای رسیدن به هدف‌های سازمان می‌توان رویه‌ها، دستورالعمل‌ها و مقررات مناسب را با وظایف و انتظارات و نقش‌های سازمان در آمیخته و از کارکنان سازمان می‌خواهد که در انجام وظایف خود، آن‌ها را دقیقاً رعایت کنند. طبق این سبک در صورتی که نقش‌های سازمانی به روشنی تعریف شوند و هرکس مسئولیت انجام وظایف خود را بپذیرد، نتایج موردانتظار سازمان حاصل خواهد شد. در این نوع سبک مدیریت، زیردستان موظف به اجرای دقیق مقررات هستند و مدیر مقررات را تعیین یا اعمال می‌کند. کشمکش‌های حاصله در این نوع مدیریت، از نوع کشمکش‌های نقش است. ملاک‌های موفقیت در این سبک مدیریت، سازگاری رفتار با انتظارات سازمانی و اثربخشی است.

سبک مدیریت موقعیت‌مدار: سبک موقعیت‌مدار، سبک متغیری است که با توجه به موقعیت و شرایط، به تناوب به هر یک از بعدهای هنجاری و شخصی تأکید می‌کند. چون هدف‌های سازمان باید تحقق یابد، ضروری است که به انتظارات سازمان توجه شود و چون انتظارات سازمانی به وسیله‌ی افراد برآورده می‌شوند، لذا توجه به انگیزه‌ها، توانایی‌ها و مهارت‌های آن‌ها لازم است. ولی راه‌حل نیست روشی میانه بین دو بعد هنجاری و شخصی انتخاب شود، بلکه هدف کلی، استفاده از امکانات هر دو بعد برای انجام وظیفه و دستیابی به هدف‌هاست.

بنابراین سبک مدیریت موقعیت‌مدار، به اقتضای وضعیت و شرایط، تأکید خود را از یک بعد به بعد دیگر انتقال می‌دهد و با توجه به موقعیت عمل می‌کند. ملاک‌های موفقیت در این سبک مدیریت هم، عبارتند از: اثربخشی، کارایی و رضایت. سبک مدیریت موقعیت‌مدار این واقعیت را آشکار می‌سازد که هدایت، کنترل رفتار و روابط اداری تا چه حد به تشخیص مدیر بستگی دارد. با این که سبک مدیریت موقعیت‌مدار کمتر صورت عمل به خود می‌گیرد، ولی بیشتر از سبک‌های دیگر مدیریت مطلوب است. امروزه نظریه‌های دیگر نیز کاربرد چنین سبکی را تأیید می‌نمایند (میرکمالی، ۱۳۸۴: ۱۲۴-۱۲۵).

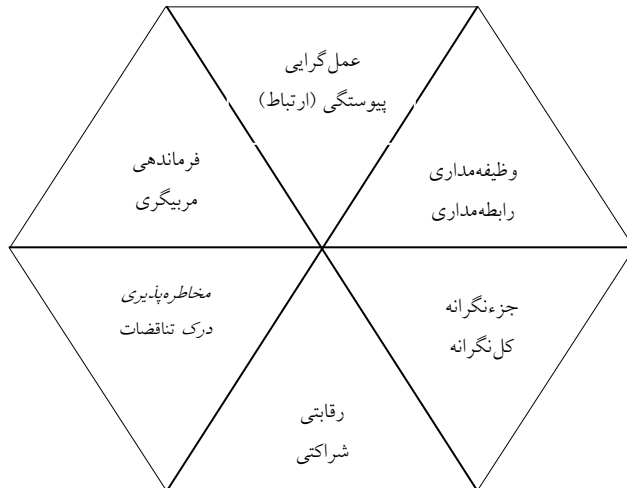
مدیریت سنتی	مدیریت جدید
۱. وظیفه‌مداری	۱. رابطه‌مداری
۲. جزء‌نگرانه	۲. کل‌نگرانه
۳. عمل‌گرایی	۳. پیوستگی
۴. رقابتی	۴. شراکتی
۵. مخاطره‌پذیری	۵. درک تناقضات
۶. فرماندهی	۶. مربیگری

شکل شماره (۱): اجزای دوگانه رفتارهای مدیریت

در شکل شماره (۱) ستون سمت راست، مدیریت مردانه و ستون سمت چپ، مدیریت زنانه تلقی می‌شود. ما باید به این نکته توجه داشته باشیم و بدانیم که مدیریت در آینده نیاز به بهبود همه‌ی این تفاوت‌ها و تغییر وضعیت بین هر دو مجموعه



ویژگی‌های مدیریتی، به اقتضای زمان و موقعیت دارد و هر دو برای یک مدیریت کامل ضرورت دارند. شکل بعدی روش‌شناسی کامل یادگیری مدیریتی است (همان).



شکل شماره (۲): یک الگوی کامل مدیریت

شکل شماره (۲) روش‌شناسی کامل یادگیری مدیریت است که توازن مدیریت را به شش قسمت تشکیل دهنده‌ی آن تقسیم کرده است. در هر جفت از این ویژگی‌ها، مدیران به هر دو مجموعه از تفاوت‌ها نیاز دارند. یعنی هر دو برای یک مدیریت کارآمد و اثربخش مورد نیاز است. ما در جامعه‌ی امروزی به مدیرانی احتیاج داریم که بتوانند آن گونه که دیگران می‌اندیشند، بیندیشند و با افکار دیگران ارتباط برقرار کنند (همان).

### تعهد سازمانی

تعهد سازمانی نوعی وابستگی عاطفی به سازمان است به گونه‌ای که کارکنان به شدت متعهد، هویت خود را از سازمان می‌گیرند، در سازمان مشارکت دارند و از عضویت در سازمان لذت می‌برند (حسینی و دیگری، ۱۳۸۸).

سه نفر از محققانی که بیشتر در زمینه تعهد سازمانی کار کرده‌اند: مودی، استیرز و پورتر هستند. از دیدگاه این سه محقق، تعهد سازمانی دارای سه جزء ترکیبی،

یعنی پذیرش هدف‌های سازمان، تمایل برای سخت کار کردن برای سازمان و میل برای باقی ماندن در سازمان است. بر این اساس، مفهوم سه جزئی تعهد سازمانی ارائه شده است که عبارتند از: الف) تعهد عاطفی: در شرایطی ایجاد می‌شود که به دلیل وجود وابستگی هیجانی، فرد مایل است به کار خود در سازمان، ادامه دهد. ب) تعهد تداوم: تعهدی است که شخص بدان دلیل به کار خود در سازمان ادامه می‌دهد که به حقوق و مزایای دریافتی از آن سازمان نیازمند است. ج) تعهد هنجاری: تعهد هنجاری از ارزش‌های فرد شاغل در یک سازمان سرچشمه می‌گیرد. یعنی فرد معتقد می‌شود که به سازمان محل کارش مدیون است (نقل از آلن و می‌یر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱).

مودی، استیرز و پورتر برای تعهد شغلی ابعاد زیر را ذکر کرده‌اند: وابستگی سازمانی: مصداق ارتباط روحی و عقلانی و دلدادگی به اهداف و رسالت‌های سازمان است. وابستگی حرفه‌ای: عبارت است از وابستگی حرفه‌ای که شاغل به شغلش دارد. پایبندی به ارزش‌های کار: پایبندی به ارزش‌های کار که بر میل و اشتیاق بیشتر فرد نسبت به شغل خود و انتظاراتی که دیگران از شغل او دارند، می‌باشد. مشارکت شغلی: عبارت است از درگیری و اشتیاق افراد برای پاسخگویی به خواسته‌هایی که از شغل آنان انتظار می‌رود (نقل از رجایی پور و بهرامی، ۱۳۸۷).

### فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اصلی:

- بین سبک مدیریت مدیران و تعهد سازمانی دبیران شهر بوکان رابطه وجود دارد.

- ۱- بین سبک مدیریت رابطه‌مدار و تعهد عاطفی دبیران شهر بوکان رابطه وجود دارد.
- ۲- بین سبک مدیریت وظیفه‌مدار و تعهد عاطفی دبیران شهر بوکان رابطه وجود دارد.
- ۳- بین سبک مدیریت رابطه‌مدار و تعهد هنجاری دبیران شهر بوکان رابطه وجود دارد.

<sup>۱</sup> - Allen & Meyer

- ۴- بین سبک مدیریت وظیفه مدار و تعهد هنجاری دبیران شهر بوکان رابطه وجود دارد.
- ۵- بین سبک مدیریت رابطه مدار و تعهد عقلانی دبیران شهر بوکان رابطه وجود دارد.
- ۶- بین سبک مدیریت وظیفه مدار و تعهد عقلانی دبیران شهر بوکان رابطه وجود دارد.
- ۷- بین سن دبیران با تعهد سازمانی آنان رابطه وجود دارد.
- ۸- بین سابقه خدمت دبیران با تعهد سازمانی آنان رابطه وجود دارد.

### روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از لحاظ روابط بین متغیرهای پیش‌بین و ملاک و ارزیابی شدت همبستگی، از نوع مطالعات همبستگی است از نظر کنترل شرایط پژوهش یک بررسی پیمایشی، هم‌چنین از نظر هدف یک بررسی کاربردی، از نظر وسعت پهنانگر، از نظر دامنه یک مطالعه‌ی خرد و از نظر زمانی یک بررسی در زمان حال به صورت مقطعی می‌باشد.

### جامعه آماری، نمونه آماری و شیوه‌ی نمونه‌گیری

جامعه آماری در این پژوهش کلیه‌ی مدیران و دبیران مدارس متوسطه‌ی شهر بوکان در سال تحصیلی ۹۰-۸۹ است که تعداد آنان ۴۰ نفر مدیر و ۶۷۰ نفر دبیر می‌باشد. در این تحقیق حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران ۳۶ نفر مدیر تعیین گردید و به ازای هر مدیر ۵ نفر دبیر انتخاب شد که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نمونه مورد نظر انتخاب شد.

$$n = \frac{Nz^2 pq}{Nd^2 + z^2 pq} = \frac{40(1.96)^2(0.5 \times 0.5)}{40(0.05)^2 + (1.96)^2(0.05 \times 0.05)} = 36$$

جدول شماره (۱): جامعه و نمونه آماری مدیران و معلمان شهرستان بوکان

جمع کل نمونه	نمونه آماری	جمع کل جامعه	جامعه آماری	جنسیت	
۳۶	۱۴	۴۰	۱۶	خانم	مدیران
	۲۲		۲۴	آقا	
۱۸۰	۷۰	۶۷۰	۲۴۰	خانم	دبیران
	۱۱۰		۴۳۰	آقا	

### ابزار اندازه‌گیری

برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد شده سبک مدیریت لوتانز و پرسشنامه‌ی تعهد سازمانی آلن و می‌یر استفاده گردید.

#### تعیین اعتبار (Validity) ابزار پژوهش و قابلیت اعتماد (Reliability)

برای سنجش میزان روایی طرح پرسش‌های مطرح شده، هر دو پرسشنامه در اختیار چند نفر از اساتید و محققین و صاحب‌نظران جامعه‌شناسی و علوم تربیتی گذاشته شد و قابلیت اجرا را کسب نمودند. ضمناً برای تعیین پایایی پرسشنامه‌های تحقیق حاضر از آلفای کرونباخ استفاده شد و ضریب پایایی محاسبه شده برای پرسشنامه‌ی سبک‌های مدیریتی لوتانز ۰/۷۵۱ و پرسشنامه‌ی تعهد سازمانی ۰/۸۱۰ بدست آمد.

#### تجزیه و تحلیل داده‌ها

فرضیه‌های تحقیق با استفاده از نرم افزار spss نسخه ۱۶ و با همبستگی پیرسون آزمون شدند.

#### یافته‌های پژوهش

شاخص‌های آماری تعهد سازمانی دبیران و مؤلفه‌های آن

در جدول شماره (۲) شاخص‌های آماری مربوط به تعهد سازمانی دبیران ارائه شده است که در آن شاخص‌های میانگین، دامنه تغییرات، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی عوامل مرتبط آمده است. میانگین تعهد هنجاری ۳۴/۱۴۴ و انحراف استاندارد آن ۶/۹۵۰۰۴، میانگین تعهد عاطفی ۲۲/۲۲۲ و انحراف استاندارد آن ۵/۶۱۶۷۷، میانگین تعهد عقلانی ۲۳/۶۸۸ و انحراف استاندارد آن ۶/۵۱۸۸۱ میانگین تعهد سازمانی ۷۰/۰۵۵ و انحراف استاندارد آن ۱۶/۷۰۵۳۷ می باشد.

جدول شماره (۲): شاخص‌های آماری مربوط به تعهد سازمانی و مؤلفه‌های آن

شاخص آماری	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار میانگین	دامنه تغییرات	حداکثر	حداقل	چولگی	کشیدگی	متغیرها
									تعهد هنجاری
۳۴/۱۴۴	۶/۹۵۰۰۴	۰/۵۱۸۰۳	۳۰	۳۵	۵	-۰/۲۱۶	-۰/۶۷۹	تعهد هنجاری	
۲۲/۲۲۲	۵/۶۱۶۷۷	۰/۴۱۸۶۵	۲۵	۳۵	۱۰	-۰/۱۲۷	-۰/۴۹۳	تعهد عاطفی	
۲۳/۶۸۸	۶/۵۱۸۸۱	۰/۴۸۵۸۸	۲۹	۳۵	۶	-۰/۲۸۸	-۰/۳۲۱	تعهد عقلانی	
۷۰/۰۵۵	۱۶/۷۰۵۳۷	۱/۲۴۵	۸۳	۱۰۵	۲۲	-۰/۱۷۱	-۰/۴۵۵	تعهد سازمانی	

### شاخص‌های آماری سبک مدیریت مدیران

در جدول شماره (۳) شاخص‌های آماری مربوط به سبک مدیریت مدیران ارائه شده است. در این جدول شاخص‌های میانگین، دامنه‌ی تغییرات، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی عوامل مرتبط آمده است. میانگین سبک مدیریت رابطه‌مدار مدیران ۲۷/۵۳۸ و انحراف استاندارد آن ۶/۳۰۵۴۱ و میانگین سبک مدیریت ضابطه‌مدار مدیران ۲۸/۵۶۶ و انحراف استاندارد آن ۴/۴۷۶۰۱ می باشد.

جدول شماره (۳): شاخص‌های آماری مربوط به سبک مدیریت

سبک	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار میانگین	دامنه تغییرات	حداکثر	حداقل	چولگی	کشیدگی
رابطه‌مدار	۲۷/۵۳۸	۶/۳۰۵۴۱	۰/۴۶۹۸۸	۳۱	۳۹	۸	-۰/۳۴۷	-۰/۴۵۵
ضابطه‌مدار	۲۸/۵۶۶	۴/۴۷۶۰۱	۰/۳۳۳۶۲	۲۳	۳۸	۱۵	-۰/۵۰۰	۰/۴۰۰

### سبک مدیریت مدیران

توزیع فراوانی مدیران بر حسب سبک مدیریت آنان در جدول شماره (۴) آمده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود ۵۰ درصد از مدیران رابطه‌مدار و ۵۰ درصد از مدیران ضابطه‌مدار هستند.

جدول شماره (۴): توزیع فراوانی مدیران بر حسب سبک مدیریت آنان

سبک مدیریت	فراوانی	درصد فراوانی
رابطه‌مدار	۱۸	۵۰/۰
ضابطه‌مدار	۱۸	۵۰/۰
جمع	۳۶	۱۰۰/۰

### آزمون فرضیه‌ی اصلی

بین سبک مدیریت و تعهد سازمانی دبیران شهر بوکان رابطه وجود دارد.

برای بررسی رابطه‌ی بین سبک مدیریت و تعهد سازمانی دبیران شهر بوکان و انجام آزمون وجود رابطه‌ی بین این دو متغیر از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. که نتایج آن در جدول شماره (۵) ارائه شده است. همان طور که ملاحظه می‌شود ضریب همبستگی بین سبک مدیریت و تعهد سازمانی، دبیران ۰/۳۱۰ است و سطح معنی‌داری آزمون برابر ۰/۰۰۰ است که فرض صفر یعنی وجود همبستگی، با اطمینان ۹۵٪ رد می‌شود. یعنی بین سبک مدیریت و تعهد سازمانی دبیران شهر بوکان رابطه معنی‌داری وجود دارد. در نتیجه فرضیه‌ی اصلی پژوهش تأیید می‌گردد.

### نتایج آزمونی دیگر فرضیه‌ها

- بین سبک مدیریت رابطه‌مدار و میزان تعهد عاطفی دبیران شهر بوکان رابطه وجود دارد.

برای بررسی رابطه‌ی بین سبک مدیریت رابطه‌مدار و تعهد عاطفی دبیران شهر بوکان به عبارتی برای انجام آزمون وجود رابطه‌ی بین این دو متغیر از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد که نتایج در جدول شماره (۵) ارائه شده. همان طور که ملاحظه می‌شود ضریب همبستگی بین سبک مدیریت رابطه‌مدار و تعهد عاطفی دبیران ۰/۳۳۹ است و سطح معنی‌داری آزمون برابر ۰/۰۰۰ است که فرض صفر یعنی وجود همبستگی با اطمینان ۹۵٪ رد می‌شود. یعنی بین سبک مدیریت رابطه‌مدار و تعهد عاطفی دبیران شهر بوکان رابطه معنی‌داری وجود دارد در نتیجه فرضیه اول پژوهش تأیید می‌گردد.

- بین سبک مدیریت وظیفه‌مدار و تعهد عاطفی دبیران شهر بوکان رابطه وجود دارد.

برای بررسی رابطه‌ی بین سبک مدیریت وظیفه‌مدار و تعهد عاطفی دبیران شهر بوکان به عبارتی برای انجام آزمون وجود رابطه بین این دو متغیر، از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد که نتایج حاصله در جدول شماره (۵) ارائه شده است. همانطور که ملاحظه می‌شود ضریب همبستگی بین سبک مدیریت وظیفه‌مدار و تعهد عاطفی دبیران ۰/۳۱۴ است و سطح معنی‌داری آزمون برابر ۰/۰۷۵ است که فرض صفر، یعنی عدم وجود همبستگی با اطمینان ۹۵٪ تأیید می‌شود. یعنی بین سبک مدیریت وظیفه‌مدار و تعهد عاطفی دبیران شهر بوکان رابطه معنی‌داری وجود ندارد در نتیجه، فرضیه‌ی دوم پژوهش تأیید نمی‌گردد.

- بین سبک مدیریت رابطه‌مدار و تعهد هنجاری دبیران شهر بوکان رابطه وجود دارد.

برای بررسی رابطه بین سبک مدیریت رابطه‌مدار و تعهد هنجاری دبیران شهر بوکان به عبارتی برای انجام آزمون وجود رابطه بین این دو متغیر از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد که نتایج حاصله در جدول شماره (۵) مشاهده می‌شود. همان‌طور که ملاحظه می‌شود ضریب همبستگی بین سبک مدیریت رابطه‌مدار و تعهد هنجاری دبیران ۰/۴۰۴ است و سطح معنی‌داری آزمون برابر ۰/۰۰۰ است که فرض صفر یعنی وجود همبستگی با اطمینان ۹۵٪ رد می‌شود. یعنی بین سبک مدیریت رابطه‌مدار و تعهد هنجاری دبیران شهر بوکان رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد در نتیجه فرضیه‌ی سوم پژوهش تأیید می‌گردد.

- بین سبک مدیریت وظیفه‌مدار و تعهد هنجاری دبیران شهر بوکان رابطه وجود دارد.

برای بررسی رابطه بین سبک مدیریت وظیفه‌مدار و تعهد هنجاری دبیران شهر بوکان به عبارتی برای انجام آزمون وجود رابطه بین این دو متغیر از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد که نتایج حاصله در جدول شماره (۵) ارائه شده است.

همان طور که ملاحظه می‌شود ضریب همبستگی بین سبک مدیریت وظیفه‌مدار و تعهد هنجاری دبیران ۰/۱۴۵ است و سطح معنی‌داری آزمون برابر ۰/۰۵۲ است که فرض صفر یعنی عدم وجود همبستگی با اطمینان ۹۵٪ تأیید می‌شود. یعنی بین سبک مدیریت وظیفه‌مدار و تعهد هنجاری دبیران شهر بوکان رابطه معنی‌داری وجود ندارد در نتیجه فرضیه‌ی چهارم پژوهش تأیید نمی‌گردد.

- بین سبک مدیریت رابطه‌مدار و تعهد عقلانی دبیران شهر بوکان رابطه وجود دارد.

برای بررسی رابطه بین سبک مدیریت رابطه‌مدار و تعهد عقلانی دبیران شهر بوکان به بیان دیگر برای انجام آزمون وجود رابطه بین این دو متغیر از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد که نتایج آن در جدول شماره (۵) مشاهده می‌شود. همان طور که ملاحظه می‌شود ضریب همبستگی بین سبک مدیریت رابطه‌مدار و تعهد عقلانی دبیران ۰/۲۹۸ است و سطح معنی‌داری آزمون برابر ۰/۰۰۰ است که فرض صفر یعنی وجود همبستگی با اطمینان ۹۵٪ رد می‌شود. یعنی بین سبک مدیریت رابطه‌مدار و تعهد عقلانی دبیران شهر بوکان رابطه معنی‌داری وجود دارد در نتیجه فرضیه‌ی پنجم پژوهش تأیید می‌گردد.

- بین سبک مدیریت وظیفه‌مدار و تعهد عقلانی دبیران شهر بوکان، رابطه وجود دارد.

برای بررسی رابطه‌ی بین سبک مدیریت وظیفه‌مدار و تعهد عقلانی دبیران شهر بوکان به عبارتی برای انجام آزمون وجود رابطه‌ی بین این دو متغیر از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد که نتایج حاصله در جدول شماره (۵) آمده است. همان طور که ملاحظه می‌شود ضریب همبستگی بین سبک مدیریت وظیفه‌مدار و تعهد عقلانی دبیران ۰/۰۴۸ است و سطح معنی‌داری آزمون برابر ۰/۵۲۱ است که فرض صفر یعنی عدم وجود همبستگی، با اطمینان ۹۵٪ تأیید می‌شود. یعنی بین سبک مدیریت وظیفه‌مدار و تعهد عقلانی دبیران شهر بوکان، رابطه‌ی معنی‌داری وجود ندارد. در نتیجه فرضیه‌ی ششم پژوهش تأیید نمی‌گردد.



- بین سن و تعهد سازمانی دبیران شهر بوکان، رابطه وجود دارد. برای بررسی رابطه‌ی بین سن و تعهد سازمانی دبیران شهر بوکان به عبارتی برای انجام آزمون وجود رابطه بین این دو متغیر از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. ضریب همبستگی بین سن و تعهد سازمانی دبیران ۰/۰۴۷- است و سطح معنی-داری آزمون برابر ۰/۵۴۹ است که فرض صفر یعنی عدم وجود همبستگی با اطمینان ۹۵٪ تأیید می‌شود. یعنی بین سن و تعهد سازمانی دبیران شهر بوکان رابطه معنی‌داری وجود ندارد در نتیجه فرضیه‌ی هفتم پژوهش رد می‌گردد.

- بین سابقه خدمت و تعهد سازمانی دبیران شهر بوکان رابطه وجود دارد. برای بررسی رابطه بین سابقه خدمت و تعهد سازمانی دبیران شهر بوکان به بیان دیگر برای انجام آزمون وجود رابطه‌ی بین این دو متغیر از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد که نتایج حاصله در جدول شماره (۵) مشاهده می‌شود. همان طور که ملاحظه می‌شود ضریب همبستگی بین سابقه خدمت و تعهد سازمانی دبیران ۰/۲۰۵- است و سطح معنی‌داری آزمون برابر ۰/۰۰۸ است که فرض صفر، یعنی وجود همبستگی با اطمینان ۹۵٪ رد می‌شود. یعنی بین سابقه خدمت و تعهد سازمانی دبیران شهر بوکان رابطه‌ی معکوس و معنی‌داری وجود دارد در نتیجه فرضیه‌ی هشتم پژوهش تأیید می‌گردد.

جدول شماره (۵): نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین سبک

مدیریت و تعهد سازمانی دبیران شهر بوکان

تأیید یا رد فرضیه	سطح معنی‌داری	ضریب همبستگی	تعداد	همبستگی پیرسون
تأیید	۰/۰۰۰	۰/۳۱۰	۱۸۰	سبک مدیریت و تعهد سازمانی
تأیید	۰/۰۰۰	۰/۳۳۹	۱۸۰	سبک مدیریت رابطه‌مدار و تعهد عاطفی
رد	۰/۰۷۵	۰/۳۱۴	۱۸۰	سبک مدیریت وظیفه‌مدار و تعهد عاطفی
تأیید	۰/۰۰۰	۰/۴۰۴	۱۸۰	سبک مدیریت رابطه‌مدار و تعهد هنجاری
رد	۰/۰۵۲	۰/۱۴۵	۱۸۰	سبک مدیریت وظیفه‌مدار و

تعهد هنجاری				
تأیید	۰/۰۰۰	۰/۲۹۸	۱۸۰	سبک مدیریت رابطه‌مدار و تعهد عقلانی
رد	۰/۵۲۱	۰/۰۴۸	۱۸۰	سبک مدیریت وظیفه‌مدار و تعهد عقلانی
رد	۰/۵۴۹	-۰/۰۴۷	۱۶۴	سن و تعهد سازمانی
تأیید	۰/۰۰۸	-۰/۲۰۵	۱۶۴	سابقه خدمت و تعهد سازمانی

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های توصیفی در رابطه با تعهد سازمانی حاکی از آن است که بیشترین میانگین مربوط به تعهد هنجاری و کمترین میانگین مربوط به تعهد عاطفی می‌باشد و در کل میانگین تعهد سازمانی دیران در حد بالایی است. لوتانز (به نقل از عراقی، ۱۳۷۷) اظهار می‌دارد که در متون تحقیقی اخیر، نگرش کلی تعهد سازمانی، عامل مهمی برای درک و فهم رفتار سازمانی و پیش‌بینی‌کننده‌ی خوبی برای تمایل به باقی ماندن در شغل است. تعهد و پای‌بندی مانند رضایت، دو طرز تلقی نزدیک به هم هستند، که به رفتارهای مهمی مانند جا به جایی و غیبت اثر می‌گذارند. هم‌چنین تعهد و پای‌بندی می‌تواند پیامدهای مثبت و متعددی داشته باشند، کارکنانی که دارای تعهد و پای‌بندی هستند، نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و بیشتر کار می‌کنند.

در رابطه با سبک مدیریت مدیران یافته حاکی از آن است که ۰/۰۵ درصد از مدیران از سبک رابطه‌مدار و ۰/۰۵ درصد از سبک ضابطه‌مدار استفاده می‌کنند. این یافته‌ها با نتایج به دست آمده از تحقیقات میرزا قادری (۱۳۸۶)، مصدق راد (۱۳۸۳)، محمدی (۱۳۸۵) و قادری (۱۳۸۸) که سبک اکثریت مدیران ضابطه‌مدار است همسو نمی‌باشد.

در رابطه با نتایج فرضیه اصلی که حاکی از آن است فرض صفر یعنی وجود همبستگی با اطمینان ۹۵٪ رد می‌شود. و فرضیه‌ی اصلی پژوهش تأیید می‌گردد. نقش مدیر را می‌توان با خلاصه‌ای از وظایف آن‌ها در شرایط و وضعیت‌های مختلف

توضیح داد، طبیعی است که وظایف مدیریت در ارتباط با نوع گروه یا ساختار آن و مشخصات داخلی و خارجی گروه، تفاوت خواهد کرد. مهدی‌زاده (۱۳۸۵) در پژوهشی با هدف تعیین رابطه‌ی بین سبک مدیریت مدیران بر اساس نظریه‌ی اقتضایی فیدلر (وظیفه‌مداری و رابطه‌مداری) با میزان رضایت شغلی معلمان انجام داده است نتایج به دست آورده که حاکی از آن است، بین سبک مدیریت مدیران و رضایت شغلی معلمان رابطه وجود ندارد که با یافته‌های این پژوهش همسو می‌باشد. ویس<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) معتقد است که شناخت الگوهای رفتاری و سبک مدیریت مدیران و رابطه‌ی آن با بهره‌وری نقش مهمی را در اداره‌ی بهینه‌ی امور سازمانی دارد. در این رابطه سبک مدیریت مدیران می‌تواند در افزایش احساس تعلق سازمانی در کارکنان و همسو شدن هدف-های آنان با هدف‌های سازمان و در نهایت افزایش کارایی نقش اساسی ایفا نماید. مدیران می‌توانند با فراهم آوردن زمینه‌های مناسب یادگیری نقش مهمی را در پیشرفت تحصیلی فراگیران داشته باشند. هم‌چنین کرمی‌نیا، سلیمی و امینی (۱۳۸۹) در تحقیقی که با هدف رابطه‌ی سبک مدیریت با فرهنگ و تعهد سازمانی در نیروهای نظامی انجام دادند، نتایج آن‌ها حاکی از آن است که بین سبک مدیریت با فرهنگ و تعهد سازمانی ارتباط معنی‌دار و مثبتی وجود دارد که در تأیید یافته‌های این پژوهش می‌باشد.

در رابطه با نتایج فرضیه اول که حاکی از آن است فرض صفر یعنی وجود همبستگی با اطمینان ۹۵٪ رد می‌شود. در نتیجه فرضیه اول پژوهش تأیید می‌گردد. نتایج به دست آمده به نظر محقق کاملاً منطقی بوده و باید بین سبک مدیریت رابطه‌مدار با تعهد عاطفی رابطه وجود داشته باشد. به عبارتی دیگر هر اندازه سبک رابطه‌مدار مدیران افزایش یابد تعهد عاطفی دبیران نیز با آن همسو بوده و بالعکس. توجه به عملکرد مدیران، ایجاد انگیزه در کارکنان و توجه به آن‌ها از سوی مدیران، می‌تواند باعث ایجاد علاقه و تعهد کارکنان به سازمان و هم‌چنین باعث افزایش توانایی‌های بالقوه آن‌ها و ارتقا عملکردشان شود. محمودی (۱۳۸۶) تحقیق را با هدف بررسی تعهد سازمانی و رابطه

<sup>۱</sup>- Weiss

آن با بیگانگی از کار مدیران و معلمان مدارس استثنایی استان آذربایجان غربی در سال ۸۶-۱۳۸۵ انجام داده است. بین تعهد عاطفی و میزان بیگانگی از کار مدیران همبستگی وجود ندارد. بین تعهد عاطفی و میزان بیگانگی از کار معلمان همبستگی منفی وجود دارد. که نتایج به دست آمده با یافته‌های این پژوهش همسو است.

در رابطه با نتایج فرضیه دوم که حاکی از آن است فرض صفر یعنی عدم وجود همبستگی با اطمینان ۹۵٪ تأیید می‌شود. در نتیجه فرضیه دوم پژوهش رد می‌گردد. با توجه به این که در این سبک همه‌ی تصمیم‌ها و هدف‌گذاری سازمان در رأس انجام می‌گیرد و کاملاً وظیفه‌مدار و آمرانه است و از طریق سلسله مراتب به پایین منتقل می‌شود. مدیر به زیردستان خود اعتماد نداشته و روابط مدیر و پیرو مبتنی بر ترس، تهدید، تنبیه و پاداش است. ارتباط از بالا به پایین، عمودی و یک طرفه است. فرآیند کنترل شدیداً در سطح مدیریت عاملی متمرکز است و معمولاً در این شرایط یک سازمان غیر رسمی تشکیل می‌شود که با هدف‌های سازمان مخالفت می‌ورزند. نتایج به دست آمده به نظر محقق می‌تواند منطقی باشد در این زمینه اشرفی (۱۳۸۷)، در تحقیق که با عنوان رابطه انگیزش دبیران و سبک مدیریت مدیران متوسطه شهرستان سلماس انجام داده است بیان گردیده که بین دومتغیر انگیزش و سبک مدیریت همبستگی خطی و مستقیم وجود دارد.

در رابطه با نتایج فرضیه سوم که حاکی از آن است فرض صفر یعنی وجود همبستگی با اطمینان ۹۵٪ رد می‌شود. در نتیجه فرضیه سوم پژوهش تأیید می‌گردد. در سبک رابطه‌مداری به دلیل مشارکت دبیران در تصمیم‌گیری‌های مدرسه، نگرش مطلوب و مساعد مدیر به معلمان، توجه عمیق به کار گروهی، اعتماد به آنان، برانگیختن آن‌ها به کار و ارتباط دو طرفه بین مدیر دبیران، تعهد هنجاری دبیران در این گونه مدارس در سطح بالایی قرار دارد. تعهد هنجاری احساس تکلیف به باقی ماندن به عنوان یک عضو سازمان را منعکس می‌کند (مودی، ۱۹۹۸: ۳۹۰). نتایج به دست آمده با یافته‌های مشبکی (۱۳۷۸) که معتقد است وجود تعهد در کارکنان می‌تواند با عوامل سازمانی، شغلی، محیط کار و عوامل فردی رابطه‌ی متقابل داشته باشد.

متعهد بودن به کار، وجدان کاری را همواره بیدار نگه می‌دارد، که در نتیجه منجر به انجام بهینه‌ی امور خواهد شد، همخوانی دارد. هم‌چنین نتایج رنجبریان (۱۳۷۵) نیز با یافته‌های این پژوهش همسو می‌باشد. و چانگک و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) نشان دادند که رابطه‌ی منفی بین ابهام در نقش کارکنان و تعهد شغلی عملکرد آنان وجود دارد که در راستای تأیید یافته‌های این پژوهش می‌باشد. نتایج رحیمی (۱۳۸۴) نشان می‌دهد که با ۹۹ درصد اطمینان بین رابطه‌مداری مدیران و رضایت شغلی کارکنان رابطه‌ی مثبت و مستقیم وجود دارد.

در رابطه با نتایج فرضیه چهارم که حاکی از آن است فرض صفر یعنی عدم وجود همبستگی با اطمینان ۹۵٪ تأیید می‌شود. یعنی بین سبک مدیریت وظیفه‌مدار و تعهد هنجاری دبیران شهر بوکان رابطه‌ی معنی‌داری وجود ندارد در نتیجه فرضیه‌ی چهارم پژوهش تأیید نمی‌گردد. در این رابطه استاگدیل<sup>۲</sup> بر پایه یافته‌های تحقیقاتی خود نتیجه می‌گیرد که شخص تنها به علت داشتن پاره‌ای صفات به مدیریت نمی‌رسد. بلکه الگوی صفات شخصی مدیر باید ارتباط مناسبی با صفات، فعالیت‌ها و هدف‌های پیروان داشته باشد (نقل از جامی، ۱۳۸۳: ۴۵). یافته‌های این تحقیق با نتایج رحیمی (۱۳۸۴) نشان می‌دهد که با ۹۹ درصد اطمینان بین وظیفه‌مداری مدیران و رضایت شغلی کارکنان رابطه‌ی منفی و معکوس وجود دارد. همسو می‌باشد. هم‌چنین نتایج محمودی (۱۳۸۶) «بین تعهد هنجاری و میزان بیگانگی از کار معلمان همبستگی منفی وجود دارد» همسو نمی‌باشد.

در رابطه با نتایج فرضیه پنجم که حاکی از آن است فرض صفر یعنی وجود همبستگی با اطمینان ۹۵٪ رد می‌شود در نتیجه فرضیه‌ی پنجم پژوهش تأیید می‌گردد. نتایج به دست آمده به نظر محقق کاملاً منطقی بوده و باید بین سبک مدیریت رابطه‌مدار با تعهد عقلانی رابطه وجود داشته باشد. به عبارتی دیگر هر اندازه سبک رابطه‌مدار مدیران افزایش یابد تعهد عاطفی دبیران نیز با آن همسو بوده و بالعکس. لوتانز (۱۳۷۵)

<sup>۱</sup> - Chang & etal

<sup>۲</sup> - Stogdil

اظهار می‌دارد که نگرش کلی تعهد، عامل مهمی برای درک و فهم رفتار سازمانی و پیش‌بینی کننده‌ی خوبی برای تمایل به باقی ماندن در شغل است، تعهد و پای‌بندی مانند رضایت، دو طرز تلقی نزدیک به هم هستند که بر ساختارهای مهمی مانند جابه‌جایی و غیبت اثر می‌گذارند. هم‌چنین تعهد و پای‌بندی می‌تواند پیامدهای مثبت و متعددی داشته باشند. کارکنانی که دارای تعهد و پای‌بندی هستند، نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و بیشتر کار می‌کنند. تعهد به ماندن آنجل و پری اشاره به اهمیت تعاملات پاداش‌ها و مشارکت‌های تفکیک‌ناپذیر در یک مبادله اقتصادی دارد. این نوع تعهد اشاره به تعهد حساب‌گرانه مبتنی بر مبادله و تعهد مستمر دارد (مایر و شورمن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸: ۱۶-۱۵). اسکار لیکی<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) بر اساس مطالعاتی که طی سه دهه در آمریکای شمالی در مورد ادراک بین فرهنگی، از ادراکات سازمانی انجام گرفته بود به این نتیجه رسید که عدالت، انصاف سازمانی پیش‌بینی کننده‌ی برون‌دادهای سازمانی است و با وفاداری کارکنان، تعهد آن‌ها و رفتارهای فرا نقش آن‌ها تأثیر مثبت دارد که در راستای تأیید یافته‌های این پژوهش می‌باشد.

در رابطه با نتایج فرضیه ششم که حاکی از آن است فرض صفر یعنی عدم وجود همبستگی با اطمینان ۹۵٪ تأیید می‌شود در نتیجه فرضیه‌ی ششم پژوهش تأیید نمی‌گردد. نتایج مربوط به ابعاد تعهد عقلانی، پیچیده است. بعضی مطالعات، تک بعدی بودن این تعهد را گزارش کرده و مطالعات دیگر شواهدی بر دو عاملی بودن این تعهد یافته‌اند که یکی از آن‌ها از خودگذشتگی مربوط به ترک سازمان و دیگری درک فقدان فرصت‌های استخدام جایگزین را منعکس می‌کنند (می‌یر و هرسکویچ، ۲۰۰۱: ۳۰۵). در مطالعه‌ای که کلاین و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) بر روی کارکنان ستادی مؤسسات آموزشی دولتی آمریکا جهت اجتماعی کردن افراد تازه استخدام انجام

<sup>1</sup>- Meyer & Schoorman

<sup>2</sup>- Skarlicki

<sup>3</sup>- Klein & etal

دادند، مشخص شد که افراد تازه استخدام بایستی با عوامل مربوط به شغل خود آشنایی کامل داشته باشند تا بتوانند به رضایت شغلی و تعهد سازمانی دست یابند. و هم‌چنین محمودی (۱۳۸۶) تحقیق را با هدف بررسی تعهد سازمانی و رابطه‌ی آن با بیگانگی از کار مدیران و معلمان مدارس استثنایی استان آذربایجان غربی در سال ۸۶ - ۱۳۸۵ انجام داده است. بین تعهد مستمر و میزان بیگانگی از کار معلمان همبستگی منفی وجود دارد که همسو با یافته‌های این پژوهش است.

در رابطه با نتایج فرضیه‌ی هفتم که حاکی از آن است فرض صفر یعنی عدم وجود همبستگی با اطمینان ۹۵٪ تأیید می‌شود در نتیجه فرضیه‌ی هفتم پژوهش رد می‌گردد. تعهد سازمانی با سن فرد دارای همبستگی نسبی و مثبت است. اغلب محققان بر این باورند که سن با تعهد حساب‌گراانه ارتباط بیشتری پیدا می‌کند و دلیل آن را فرصت کمتر در خارج از شغل فعلی و هزینه‌های از دست رفته در سنین بالا می‌دانند. می‌یر و آلن (۱۹۹۰) اظهار می‌دارند که کارگران مسن‌تر به دلیل رضایت بیشتر از شغل خود تعهد نگرشی بیشتری پیدا می‌کنند (ستارپور، ۱۳۸۹). نتایج رنجبریان (۱۳۷۵) با یافته‌های این پژوهش همسو نمی‌باشد. در این زمینه آلن و می‌یر اظهار می‌دارند که کارگران مسن‌تر به دلیل رضایت بیشتر از شغل خود تعهد نگرشی بیشتری پیدا می‌کنند. که با یافته‌های این فرضیه هماهنگ می‌باشد. هم‌چنین بهبودی (۱۳۷۹) نقل از حسینی و اشرفی، (۱۳۸۸) در یک بررسی تطبیقی تعهد سازمانی در شرکت‌های دولتی و خصوصی، ضمن نشان دادن وجود رابطه‌ی مثبت بین سن و تعهد سازمانی، بر وجود رابطه بین سابقه کار، سن، جنسیت و تأهل با تعهد عاطفی اشاره کرده است که همسو با یافته‌های این تحقیق نمی‌باشد.

در رابطه با نتایج فرضیه‌ی هشتم که حاکی از آن است فرض صفر یعنی وجود همبستگی با اطمینان ۹۵٪ رد می‌شود در نتیجه فرضیه‌ی هشتم پژوهش تأیید می‌گردد. که این به نظر محقق می‌تواند ناشی از متمرکز بودن نظام آموزشی بوده باشد که دبیران را ملزم به اجرا نمودن و محدود بودن در چارچوب مطلب و محتوای کتب درسی نموده و هم‌چنین عدم توجه نظام آموزشی به معلمان بازنشسته که می‌تواند چنین نگرشی

در معلمان با سابقه ایجاد نماید. یافته‌های سانتوز (۱۹۹۸) در کشور جمهوری دمیکن بررسی عوامل مرتبط با تعهد شغلی، سازمانی، و حرفه‌ای مربیان سازمان توسعه دمیکن انجام داده است همسو می‌باشد ولی با نتایجی که رنجبریان (۱۳۷۵) در رابطه با عدم وجود رابطه بین سابقه خدمت با تعهد سازمانی به دست آورده همسو نمی‌باشد.

## منابع

- الوانی، م. (۱۳۷۱). **مدیریت عمومی**. تهران: نشر نی.
- حسینی، ن. و همکاران. (۱۳۸۷). **پرسشنامه‌های پژوهشی در زمینه روانشناسی، علوم تربیتی و جامعه‌شناسی**. تهران: انتشارات سخن.
- خلیلی شورینی، س. (۱۳۷۶). **تنوری‌های مدیریتی سازمانی و کاربرد آن‌ها در نظام مدیریت ایران**. تهران: نشر قائم.
- رحیمی، ع. (۱۳۸۴). **بررسی تاثیر سبک‌های مدیریت و وظیفه‌مدار و رابطه‌مدار بر رضایت شغلی کارکنان شرکت‌های توزیع برق استان تهران**. دهمین کنفرانس سراسری شبکه‌های توزیع نیروی برق.
- رنجبریان، ب. (۱۳۷۵). **تعهد سازمانی**. مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان. سال دهم، شماره‌های ۱ و ۲، ص ۴۱-۵۷.
- قادری، م. (۱۳۸۸). **بررسی رابطه‌ی سبک‌های مدیریت با خصوصیات مدیران مدارس شهرستان سردشت**. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد تبریز: رشته مدیریت آموزشی.
- کرمی‌نیا، ر و امینی، ع. (۱۳۸۹). **رابطه‌ی سبک مدیریت با فرهنگ و تعهد سازمانی در نیروهای نظامی**. مجله طب نظامی، دوره ۱۲، شماره ۲، تابستان ۱۳۸۹، ص ۶۵-۷۰.
- لوتانز، ف. (۱۳۷۵). **رفتار سازمانی**. ترجمه: غ، سرمد، تهران: انتشارات سازمان برنامه‌ریزی آموزش عالی.
- محمدی، ر. (۱۳۸۵). **بررسی رابطه‌ی بین ویژگی‌های شخصیتی مدیران با اثربخشی آنان از نظر دبیران مقطع متوسطه شهرستان میاندوآب**. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد تبریز.
- مهدی‌زاده، م. (۱۳۸۵). **بررسی رابطه‌ی بین سبک مدیری مدیران (بر اساس نظریه‌ی اقتضایی فیدلر) با رضایت شغلی معلمان در دوره‌های تحصیلی ابتدایی، راهنمایی و متوسطه شهرستان نوشهر**. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان.
- Chen, Chen, J., and etal. (2005). **Leadership effectiveness. Leadership style and employee readiness**. Leadership & organization Development Journal. 26(4).
- Mathieu, J. E. & zajac, D. M. (1995). **A review and meta- analysis of the antecedents, correlates and consences of Organizational commitment**. psychologid Bulletin. vol. 108, No. 2. PP: 171 –194.
- Weiss, W.H. (2006). **Organizational for Quality Productivity and Job Satisfaction. supervision**. VOL.62.NO.20.PG.130