

## رابطه بین سبک رهبری مدیران با تعهد سازمانی کارکنان کارخانجات مخابراتی ایران

لیلا رضایی<sup>۱</sup>  
محمود ساعتچی<sup>۲</sup>

### چکیده

این پژوهش به منظور بررسی رابطه بین سبک رهبری مدیران با تعهد سازمانی کارکنان کارخانجات مخابراتی ایران در سال ۱۳۸۷ صورت گرفته است. بدین منظور تعداد ۵۰ نفر از مدیران و ۲۵۸ نفر از کارکنان تحت نظارت آنان از طریق نمونه گیری تصادفی طبقه ای به عنوان نمونه انتخاب شدند و به ابزارهای پژوهش شامل پرسشنامه های تعیین سبک رهبری و تعهد سازمانی پاسخ دادند. پس از جمع آوری داده ها از روش های آمار توصیفی، ضریب رگرسیون خطی ساده و آزمون تی برای تحلیل داده ها استفاده شد. بر اساس نتایج این پژوهش بین سبک رهبری مدیران با تعهد سازمانی زیردستان ( $p < 0/05$ ) رابطه معناداری و بین تعهد سازمانی مدیران و زیردستان ( $p < 0/05$ ) تفاوت معناداری وجود دارد. ولی بین میزان تعهد سازمانی کارکنان رسمی و قراردادی تفاوت معناداری مشاهده نشد.

**واژه‌های کلیدی:** سبک رهبری و تعهد سازمانی

---

- کارشناس ارشد روانشناسی صنعتی - سازمانی و مسؤل برنامه ریزی آموزشی واحداارسنجان (Leila.rezaei@yahoo.com)

- استاد دانشگاه علامه طباطبائی

## مقدمه

امروزه بهره‌وری و کارایی ارزشمندترین جایگاه را در نزد مدیران دارد و همه برای حفظ سازمان خود در جستجوی کارایی بیشترند و دستاوردهای جدید علم مدیریت، نیل به کارایی بالا در سازمان‌ها را مرهون توسعه منابع انسانی می‌داند (اسدی، ۱۳۸۰).

نیروی انسانی، بزرگ‌ترین سرمایه یک کشور و عامل اصلی پیشرفت آن است. کشور ما نیز به منظور کاهش وابستگی به درآمدهای حاصل از فروش نفت که دیر یا زود به اتمام خواهد رسید، راهی جز، تاکید و تکیه بیشتر بر نیروی انسانی خود ندارد. از میان نیروی انسانی سهم مدیران بیش از عوامل انسانی دیگر است. مدیران براساس باورداشت، عقاید و دیدگاه‌های خود عمل می‌کنند و اگر بخواهیم رفتار مدیران را در زمینه خاصی پیش‌بینی کنیم، لازم است نگرش آنان را مورد شناسایی قرار داده و در اینجا است که توجه به مسأله رهبری و انتخاب مدیران، جهت اثربخشی و کارایی سازمان اهمیت ویژه‌ای می‌یابد (ساعتچی، ۱۳۸۲).

ارتقای بهره‌وری، یکی از عوامل مؤثر بر بهبود سازمانهاست که در این راستا، عوامل متعددی ممکن است نقش آفرینی نمایند. با توجه به اهمیت نقش عامل انسانی در سازمانها، توجه به آن از اولویت بالایی برخوردار است. شناخت عوامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان به مدیران کمک می‌کند تا با مدیریت بر این عوامل، بر بهره‌وری کارکنان و در نهایت بهره‌وری سازمان بیفزایند (رهگذر، ۱۳۸۰).

رقابت بسیار زیاد در بین سازمانها، باعث شده است که مدیران این سازمانها از هر فرصتی که بدانند سبب پیشرفت آنان می‌گردد، استقبال کنند. در ۲۵ سال گذشته تأکید بسیار زیادی بر بهره‌وری بوده است. به همین دلیل تلاش گردیده اغلب محدودیتهایی را که برای کارکنان وجود دارد از بین برده تا بتوانند به بهره‌وری بیشتری دست یابند (رینولدز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴).

<sup>1</sup> - Reynolds

مطابق با نظریه چند عاملی بهره‌وری مهم‌ترین عامل یا اهرمی که می‌تواند ابزار و وسایل لازم جهت افزایش بهره‌وری منابع انسانی را فراهم آورد، وجود رهبران و مدیران تحول‌ساز، موفق و اثربخش در سازمان‌هاست که در عمل، مهم‌ترین سهم تلاش‌ها برای افزایش بهره‌وری در سازمان متعلق به مدیران خط اول است. بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند که مدیران خط اول، زیربنا یا سنگ بنای یک سازمان هستند و برای دستیابی به بهره‌وری در سطح مطلوب، باید مستعدترین افراد برای تصدی این مسئولیت انتخاب شوند (ساعتچی، ۱۳۸۲).

مدیر به عنوان نماینده رسمی سازمان برای ایجاد هماهنگی و افزایش بهره‌وری در رأس سازمان قرار دارد. موفقیت سازمان در بهبود بهره‌وری و تحقق اهداف گروهی چگونگی اعمال مدیریت و سبک‌های موثر رهبری مدیر است. مدیران با استفاده از سبک صحیح رهبری می‌توانند رضایت شغلی کارکنان و بهره‌وری سازمان خود را افزایش دهند (لامبرت و ناگنت<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹).

مسائلی چون پرداخت بر مبنای عملکرد، ارزیابی از عملکرد کارکنان، سیاست‌های به کار گرفته شده برای ایجاد امنیت شغلی کارکنان، ایجاد ارتباط با کارکنان و مشتریان، شناخت نیازها و انتظارات آنان، توجه به برنامه ریزی‌های بلندمدت، کاهش مقررات خشک و بورکراسی در سازمان‌ها، ایجاد انعطاف و خلاقیت، ایجاد کارهای گروهی و تیمی در سازمان‌ها، گسترده کردن مفهوم آموزش در سازمان‌ها و ارگان‌ها ایجاد امنیت روحی و روانی برای کارکنان و توجه به مسأله رفاه آنان از جمله عواملی است که باعث ایجاد تعهد در کارکنان می‌شود (لینکلن<sup>۲</sup>، ۱۹۹۱).

ایسن و بارون<sup>۳</sup> (۱۹۹۱)، کپل من، بریت و گازو<sup>۴</sup> (۱۹۹۰) کارلسون، چارلین، میلر، ریلی و چاتمن<sup>۵</sup> (۱۹۸۸)، شور و مارتین<sup>۶</sup> (۱۹۸۹) اسکولر و

---

<sup>۱</sup> - V. A. Lambert & K. E. Nagent

<sup>۲</sup> - Lincoln

- A.M. Isen & R.A. Baron

- R.E. Kopelman, A.P. Brief & R. Guzzo

- M. Carlson, V. Charlin, N. Miller & Rilly & Chatman

- L.M. Shore & H.J. Martin

جکسون<sup>۱</sup> (۱۹۸۷) طی تحقیقاتی که در ۹۲ واحد خدماتی در کانادا انجام دادند ثابت کردند که بهره‌وری سازمانی در راستای بهره‌وری فردی قرار دارد و بهره‌وری فردی به عواملی چون عملکرد، دلبستگی، تعهد و رفتار شهروندی کارکنان بستگی دارد. احترام و ارزشی که کارکنان برای سازمان قائل هستند و میزان همانندسازی ارزش‌های فردی و سازمانی و تلاشی که برای حفظ آن صورت می‌گیرد از جمله عواملی است که در میزان بهره‌وری سازمانی مؤثر می‌باشد. پایبندی به ارزش‌های سازمانی سبب رعایت اصول اخلاقی در سازمان می‌گردد و باعث ایجاد رابطه خوبی بین کارکنان شده و رفتارهای فراتر از نقش را افزایش می‌دهد و کارکنان خود را جزئی از سازمان دانسته و اهداف سازمان را مشترک با اهداف خود دانسته و همین مسأله باعث افزایش عملکرد فرد و در نهایت بهره‌وری سازمانی می‌گردد (داون دوبنی، برنت ریتچی و ویلف زرب<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰).

چن، هوی و سگو<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) در مطالعه‌ای بر روی ۲۴۱ نفر از کارکنان شرکت پخش مواد نفتی، به این نتیجه رسیدند که تاخیر و غیبت در بین کارکنانی که مدیران، آنها را دایم از عملکرد خود آگاه نمود و عملکرد مثبت آنان را تحسین می‌کردند کمتر بود و کار آنها از کیفیت بالاتری برخوردار می‌شد.

ویلیامز<sup>۴</sup> از دانشگاه هاروارد در مطالعات خود دریافت که کارکنان در سازمان‌ها از ۲۰ تا ۳۰ درصد توانایی خود استفاده می‌کنند. تحقیقات وی نشان داد که اگر کارکنان آموزش ببینند و به طرز شایسته‌ای برانگیخته شوند ۸۰ تا ۹۰ درصد از تواناییها و قابلیت‌های خود را بروز می‌دهند. در مطالعه‌ای که بر روی ۲۵۸ پرستار شاغل در یکی از بیمارستان‌های منطقه سیدنی انجام شد، نتایج نشان داد که سبک

---

- Schuler & Jackson

<sup>2</sup>-Dawn Dobni , J.R.Brent Ritchie & Wilf Zerbe

-Chen & Hui & Sego

- S.Wiliams

رهبری رابطه مدار با تعهد سازمانی کارکنان رابطه قوی دارد (پترلوک، رابرت وست وودو جان کراو فورد<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵).

لوک و جونز<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) در مطالعه خود که بر روی کارکنان چند بیمارستان ایالات متحده انجام دادند، به این نتیجه رسیدند در واحدهایی که سبک مدیریت مشارکتی را اجرا می نمودند سطح بالایی از تعهد سازمانی در مدیران و کارکنان، و سطح پایینی از استرس شغلی بین کارکنان وجود داشت، که همین کاهش استرس کاری باعث افزایش کیفیت کاری کارکنان و افزایش بهره وری سازمانی گردیده بود.

ماتیو و زاجاک<sup>۳</sup> (۱۹۹۰) یافته های بیش از دویست تحقیق را بررسی و مشخص نمودند که تعهد سازمانی با سن افراد دارای همبستگی نسبی و مثبت و با تحصیلات رابطه ای ضعیف و منفی دارد به عبارت دیگر هر چه میزان تحصیلات افراد بیشتر باشد میزان تعهد آنان کمتر خواهد بود. هم چنین در این فرا تحلیل مشخص گردید که بین سنوات خدمت و تعهد سازمانی، رابطه ای ضعیف و بین نوع رفتار مدیران با تعهد سازمانی همبستگی نسبی و مثبت و بین چگونگی ارتباطات رهبری و رهبری مشارکتی با تعهد سازمانی کارکنان همبستگی قوی و مثبت وجود دارد و کارکنان رسمی و قراردادی از میزان تعهد مشابهی برخوردارند.

در تحقیقی که توسط ای لینگ سیو<sup>۴</sup> (۲۰۰۲) در زمینه بررسی میزان تعهد سازمانی در میان کارکنان مدیریتی و غیر مدیریتی در نمونه های هنگ کنگی و چینی انجام شد، نتایج نشان می دهد که میزان تعهد سازمانی در کارکنان غیر مدیریتی بیشتر از کارکنان مدیریتی است.

---

-Peter lok, Robert Westwood, John carawford

-Lock & Johnes

-Mathieu, J.E. & Zajac, D.M.

- Oi-Ling Siu

بطور کلی اگر به رشد ملایم بهره وری نیروی انسانی نسبت به دهه ۶۰ نگاه کنیم، در می یابیم که این رشد تنها ۲/۱ درصد بوده است. هر چند افزایش رقم فوق بیانگر تلاش مجموعه مدیران است، با این وجود، سطح بهره وری ما هنوز نسبت به کشورهای آسیایی مشابه، بسیار پایین است. به نظر می رسد که عامل ضعف مدیریت یکی از مهمترین عوامل در جهت کاهش بهره وری نیروی انسانی باشد (اسماعیلی، ۱۳۸۳).

بهره وری پایین در سازمان ها، شرکت ها و مؤسسات، ناشی از عوامل مختلف و متنوع است. برای مدیران سازمان رسیدن به این امر مهم، مستلزم استفاده بهینه از منابع انسانی، مادی و مالی خواهد بود و از آن جایی که کنترل منابع مادی و مالی به راحتی امکان پذیر است و این کنترل بر این فرضیه بنا شده است که دستیابی به بالاترین و برترین تکنولوژی و بهترین و بیشترین امکانات مالی فراهم است و با تلاش های مناسب و تحول مدیریت، قابل دستیابی خواهد بود و تنها متغیر عمده و اساسی، منابع انسانی است، که زمینه تحقق بهره وری سازمانی را فراهم خواهد ساخت (پروکوپنکو جوزف، ۱۳۸۰).

اندیشه ورزان علم مدیریت، شیوه های مدیریت و هدایت یک سازمان را از نظر نحوه برخورد با همکاران و نوع نگرش مدیر نسبت به سازمان در عکس العمل ها و واکنش های درونی کارکنان موثر دانسته و معتقدند، همین عکس العمل ها هستند که در نهایت، موجب ایجاد انگیزه برای کارکرد بهتر و یا از بین بردن میل و انگیزه به کار در کارکنان می شود (امین بیدختی، ۱۳۸۱).

حال، با توجه به اینکه نوع و نحوه مدیریت مدیران بر عملکرد کارکنان تاثیر مستقیم دارد، این بررسی می تواند زمینه را برای اجرای پژوهش های دیگر فراهم نماید و دریچه ای علمی و کاربردی برای مدیران سازمان در جهت شناخت نیازهای آموزشی کارکنان و هدایت آگاهانه سازمان به سمت بهره وری ایجاد نماید.

## اهداف پژوهش

الف) هدف اصلی این پژوهش بررسی رابطه بین سبک رهبری مدیران با تعهد سازمانی در کارکنان کارخانجات مخابراتی ایران می باشد.

ب) هدف کاربردی این پژوهش فراهم آوردن شرایطی است تا مدیران عالی سازمان مورد مطالعه بر اساس نتایج حاصله و شناسایی موانع موجود و بررسی راهکارهای علمی و کاربردی در جهت دستیابی هر چه بیشتر به بهره وری اقدام نمایند. به عبارتی نتایج این تحقیق باعث آگاهی مدیران ارشد از نحوه رهبری مدیران و میزان تعهد سازمانی کارکنان خود شده و زمینه ارتقاء سازمان را به سطوح بهینه بهره وری ایجاد نماید.

## روش پژوهش

روش مورد استفاده در این پژوهش توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری این پژوهش را کلیه مدیران بخشهای مختلف کارخانه مخابراتی زیمنس شیراز در سال ۱۳۸۷ که ۵۰ نفر (۸ زن و ۴۲ مرد) و کلیه کارکنان تحت نظارت این مدیران که ۸۳۲ نفر (۳۰۴ زن و ۵۲۸ مرد) بودند، تشکیل داده اند. از جامعه مدیران کل آنان (با میانگین سنی ۴۴ و سابقه خدمت ۲۱ سال) و از جامعه کارکنان (بامیانگین سنی ۴۱ و سابقه خدمت ۱۶ سال) ۲۶۰ نفر (۹۳ زن و ۱۶۵ مرد) با روش نمونه گیری طبقه‌ای انتخاب شدند.

## ابزار جمع آوری داده ها

از دو پرسشنامه به منظور اندازه گیری متغیرهای مورد بررسی، استفاده شده است:

۱- مقیاس تعهد سازمانی: این مقیاس توسط آلن و مایر<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) تهیه شده و شکرکن (۱۳۷۵) آن را به فارسی ترجمه کرده و ویرایش نموده است. این

مقیاس دارای ۲۴ ماده و سه خرده مقیاس عاطفی، مستمر و هنجاری است که امتیازبندی تعدادی از ماده های این مقیاس به صورت معکوس است. ضرایب پایایی و روایی به دست آمده در پژوهش های گذشته و حاضر نشانه مقبول بودن پرسشنامه تعهد سازمانی است. در تحقیقی که مودای<sup>۱</sup> و همکارانش (۱۹۷۹) انجام دادند، ثبات اعتبار درونی در این پرسشنامه برای نمونه متخصص ۹۱ درصد و برای نمونه دفتری ۸۹ درصد بود (زکی، ۱۳۸۳).

۲- پرسشنامه تعیین سبک رهبری: این پرسشنامه راکه باردنز و مترکاس<sup>۲</sup> طراحی و مقیمی و الوانی در کتابهای خود نقد کرده اند، ۳۵ سؤال ۵ گزینه ای دارد که ۱۵ سؤال مربوط به سبک رابطه مدار و ۲۰ سؤال مربوط به سبک وظیفه مدار است. در این پژوهش پایایی با استفاده از آلفای کرونباخ برای بُعد وظیفه مدار ۰/۶۲ و برای بُعد رابطه مدار ۰/۵۷ و برای کل پرسشنامه ۰/۶۸ به دست آمده است. برای سنجش روایی این پرسشنامه در پژوهش مصدق راد (۱۳۸۴) از روایی محتوایی و صوری و برای سنجش پایایی، از روش بازآزمایی مجدد استفاده شد. روایی این پرسشنامه برابر با ۰/۸۱ به دست آمده است که در سطح آلفای یک درصد معنادار است. همچنین در پژوهش شاه حسینی (۱۳۷۴) اعتبار و پایایی این پرسشنامه با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون بررسی و اندازه گیری شد. طبق گزارش شاه حسینی ضریب پایایی کل پرسشنامه برابر ۰/۸۷ و برای بُعد رابطه مداری ۰/۸۵ و برای بُعد وظیفه مداری ۰/۸۷ به دست آمده است. برای تعیین ثبات درونی نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده است که میزان آن برای کل پرسشنامه ۰/۹۳ برای بُعد رابطه مداری ۰/۹۱ و برای بُعد وظیفه مداری ۰/۸۶ بوده است (مصدق راد، ۱۳۸۴).

<sup>۱</sup>-Mowday, R.T.

<sup>۲</sup>- Burden's & Metzcus



## روش تجزیه و تحلیل داده ها

تجزیه و تحلیل داده های این پژوهش در دو سطح توصیفی و استنباطی صورت گرفته است. در سطح توصیفی با استفاده از مشخصه های آماری نظیر فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار و در سطح استنباطی متناسب با سطح سنجش داده ها از آزمون رگرسیون خطی، آزمون تی و همچنین ضریب آلفای کرونباخ برای سنجش پایایی پرسشنامه ها استفاده گردید که تحلیل داده ها با استفاده از نرم افزار SPSS11.5 انجام گرفت.

## یافته های توصیفی

جدول ۱- توزیع فراوانی و درصد نمونه مورد مطالعه، بر حسب جنسیت

کارکنان		مدیران		گروه های مورد مطالعه
درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	شاخص آماری جنسیت
۳۶/۵	۹۳	۱۶	۸	زن
۶۳/۵	۱۶۵	۸۴	۴۲	مرد

با توجه به جدول ۱ تعداد مدیران به تفکیک جنسیت ۸ زن و ۴۲ مرد و تعداد کارکنان ۹۳ زن و ۱۶۵ مرد بوده است.

جدول ۲- توزیع فراوانی و درصد نمونه مورد مطالعه، بر حسب میزان تحصیلات

میزان تحصیلات		زیر دیپلم		دیپلم		فوق دیپلم		لیسانس به بالا	
درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی
۳۸	۱۹	۳۶	۱۸	۲۴	۱۲	۲۴	۱۲	۳۸	۱۹
۱۵	۳۹	۱۳/۵	۳۵	۴۷/۳	۱۲۳	۲۴/۲	۶۱	۱۵	۳۹

با توجه به جدول ۲ در گروه مدیران و کارکنان به ترتیب ۲ و ۲۴/۲ درصد مدرک زیردیپلم، ۲۴ و ۴۷/۳ درصد مدرک دیپلم، ۳۶ و ۱۳/۵ درصد مدرک فوق دیپلم و ۳۸ و ۱۵ درصد مدرک لیسانس به بالا داشتند. لازم به ذکر است که در گروه مدیران کمترین و بیشترین درصد میزان تحصیلات ۲ و ۳۸ درصد مربوط به تحصیلات زیردیپلم و لیسانس به بالا و در گروه کارکنان ۱۳/۵ درصد مدرک تحصیلی فوق دیپلم و ۴۷/۳ درصد مدرک تحصیلی دیپلم بود.

جدول ۳ - توزیع فراوانی و درصد نمونه مورد مطالعه، بر حسب نوع استخدام

رسمی		قراردادی		نوع استخدام نمونه مورد مطالعه
درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	
۱۰۰	۵۰	۰	۰	مدیران
۸۳/۵	۲۱۵	۱۶/۵	۴۳	کارکنان

با توجه به جدول ۳، نوع استخدام کلیه مدیران رسمی و در گروه کارکنان ۱۶/۵ درصد قراردادی و ۸۳/۵ درصد رسمی می باشند.

جدول ۴ - توزیع فراوانی و درصد نمونه مورد مطالعه، بر حسب وضعیت تأهل

کارکنان		مدیران		نمونه مورد مطالعه جنسیت
درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	
۱۶/۲	۴۲	۱۰	۵	مجرد
۸۳/۸	۲۱۶	۹۰	۴۵	متأهل

با توجه به جدول ۴ در گروه مدیران و کارکنان به ترتیب ۱۰ درصد و ۱۶/۲ درصد از نمونه مورد مطالعه مجرد و ۹۰ درصد از گروه مدیران و ۸۳/۸ درصد از گروه کارکنان متاهل می باشند.

جدول ۵- شاخص های آمار توصیفی مربوط به متغیرهای پژوهش

انحراف استاندارد	میانگین تعهد سازمانی	فراوانی	شاخص ها	
			متغیرها	
۳/۰۸	۱۱/۱۴	۵۰	وظیفه مدار	سبک رهبری
۲/۵۹	۷/۶۳	۵۰	رابطه مدار	
۴/۷۰	۱۸/۴۲	۵۰	کل	
۵/۸۱	۳۴/۶۸	۵۰	عاطفی	تعهد سازمانی مدیران
۵/۳۸	۳۶/۰۲	۵۰	هنجاری	
۶/۶۶	۳۴/۲۲	۵۰	مستمر	
۱۳/۶	۱۰۴/۹۲	۵۰	کل	
۷/۶۸	۳۵/۵	۲۵۸	عاطفی	کارکنان تعهد سازمانی
۷/۶۷	۳۲/۴۳	۲۵۸	هنجاری	
۸/۸۱	۳۲/۴۲	۲۵۸	مستمر	
۸/۸۹	۱۰۰/۷۳	۲۵۸	کل	

همان طور که در جدول ۵ مشاهده می کنید تعداد مدیران ۵۰ و تعداد زیردستان ۲۵۸ نفر می باشد. میانگین سبک رهبری وظیفه مدار و رابطه مدار به ترتیب ۱۱/۱۴ با انحراف استاندارد ۳/۰۸ و ۷/۶۳ با انحراف استاندارد ۲/۵۹ میانگین تعهد سازمانی کل در مدیران و کارکنان به ترتیب ۱۰۴/۹۲ با انحراف استاندارد ۱۳/۶۴ و ۱۰۰/۷۳ با انحراف استاندارد ۸/۸۹ است. در مجموع می توان گفت که میزان تعهد سازمانی در مدیران بالاتر از زیردستان می باشد که مدیران در تعهد هنجاری و زیردستان در تعهد عاطفی بیشترین امتیاز و در زمینه سبک رهبری مدیران در بُعد وظیفه مداری نسبت به بُعد رابطه مداری نمره بیشتری را کسب کردند.

## یافته های پژوهشی

۱- آیا می توان از طریق سبک رهبری مدیران مقدار متغیر تعهدسازمانی کارکنان را پیش بینی نمود؟

جدول ۶- خلاصه الگوی رگرسیون، تحلیل واریانس، و مشخصه های آماری رگرسیون بین سبک رهبری مدیران و تعهد سازمانی در کارکنان کارخانجات مخابراتی ایران

شاخص مدل	SS	df	MS	F	P	R	R <sup>2</sup>
رگرسیون	۳۱۱/۲۶۷	۱	۳۱۱/۲۶۷	۵/۲۱۸	۰/۰۲۷	۰/۳۱۳	۰/۰۹۸
باقیمانده	۲۸۶۳/۲۰۸	۴۸	۵۹/۶۵۰				

متغیر	شاخص			
	ملاک	پیش بین	B	$\beta$
تعهد سازمانی کارکنان	سبک رهبری مدیران	۰/۵۳۶	۰/۳۱۳	۲/۲۸۴
				۰/۰۲۷

همان طور که در جدول ۶ مشاهده می کنید بر اساس نتایج بدست آمده میزان F مشاهده شده (۵/۲۱۸) معنادار است ( $p < 0.027$ ) و ۹ درصد واریانس مربوط به تعهد سازمانی کارکنان به وسیله سبک رهبری مدیران تبیین می شود ( $R^2 = 0.098$ ). ضریب رگرسیون سبک رهبری مدیران ( $\beta = 0.313$ ) با توجه به آماره t (۲/۲۸۴) نشان می دهد که سبک رهبری مدیران می تواند ۹ درصد از تغییرات مربوط به تعهد سازمانی کارکنان را پیش بینی کند. به عبارتی بین سبک رهبری مدیران و تعهد سازمانی در کارکنان رابطه وجود دارد. نتایج به دست آمده مربوط به این سؤال با تحقیقات پترلوک، رابرت وست و ودجان کراوفورد (۲۰۰۵)، داگلاس و تریمبل (۲۰۰۶)، کوئیک فونگ لاک (۲۰۰۱)، دانهام و تیلور (۲۰۰۰)، گینور و همکاران (۱۹۹۴)، ویلیامز (۱۹۹۰) هماهنگ است.

جدول ۷- آزمون t مستقل مقایسه نمرات تعهد سازمانی مدیران و کارکنان

سطح معناداری	مقدار t	درجه آزادی	انحراف استاندارد	میانگین	فراوانی	شاخص های آماری آزمودنی ها
۰/۰۰۱	۳/۴۰	۳۰۶	۱۳/۶۴	۱۰۴/۹۲	۵۰	مدیران
			۱۷/۳۴	۹۶/۰۹	۲۵۸	کارکنان

همان طور که در جدول ۷ مشاهده می کنید تعداد مدیران مورد مطالعه ۵۰ نفر و تعداد زیردستان آنان ۲۵۸ نفر می باشد. میانگین و نمرات آنان به ترتیب برابر با ۱۰۴/۹۲ با انحراف استاندارد ۱۳/۶۴ و ۹۶/۰۹ با انحراف استاندارد ۱۷/۳۴ است. میزان تفاوت مشاهده شده بین دو میانگین ۳/۴۰ می باشد که در سطح معناداری ۰/۰۰۱ معنادار می باشد و می توان نتیجه گرفت که بین میزان تعهد سازمانی مدیران و زیردستان تفاوت معناداری وجود دارد. نتایج به دست آمده مربوط به این سؤال با تحقیقات ای لینگ سیو<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) هماهنگ است.

جدول ۸- آزمون t مستقل مقایسه نمرات تعهد سازمانی کارکنان رسمی و قراردادی

سطح معناداری	مقدار t	درجه آزادی	انحراف استاندارد	میانگین	فراوانی	شاخص های آماری نوع استخدام
۰/۸	۰/۲۲	۲۵۶	۱۷/۱۴	۹۵/۹۸	۲۱۵	رسمی
			۱۸/۴۹	۹۶/۶۳	۴۳	قراردادی

همان طور که در جدول ۸ مشاهده می کنید تعداد کارکنان رسمی ۲۱۵ نفر و تعداد کارکنان قراردادی ۴۳ نفر است. میانگین نمرات تعهد سازمانی آنان به ترتیب ۹۵/۹۸ و ۹۶/۶۳ با درجه آزادی ۲۵۶ می باشد. میزان تفاوت مشاهده شده بین دو میانگین ۰/۲۲ است، که با توجه به سطح معناداری ۰/۸ و با توجه به این که t مشاهده شده از t جدول کوچکتر می باشد می توان نتیجه گرفت بین تعهد سازمانی

کارکنان رسمی و قراردادی تفاوت معناداری وجود ندارد. نتایج به دست آمده مربوط به این سؤال با تحقیقات ماتئو و زاجاک (۱۹۹۰) هماهنگ است.

### بحث و نتیجه گیری

در پاسخ به سؤال اول پژوهش که: آیا می توان از طریق سبک رهبری سرپرستان مقدار متغیر تعهد سازمانی کارکنان را پیش بینی نمود، نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون نشان داد که متغیر سبک رهبری سرپرستان ۹ درصد از واریانس متغیر تعهد سازمانی کارکنان را توجیه کرده و قادر به پیش بینی تعهد سازمانی در کارکنان بوده است. به عبارتی بین سبک رهبری سرپرستان و تعهد سازمانی در کارکنان رابطه وجود دارد.

نتایج به دست آمده مربوط به سؤال مذکور با تحقیق پترلوک، رابرت وست و ودجان کراوفورد (۲۰۰۵)، داگلاس و تریمل (۲۰۰۶)، کوئیک فونگ لاک (۲۰۰۱)، دانهام و تیلور (۲۰۰۰)، گینور و همکاران، والاس و جیمز (۱۹۹۵)، ماتئو و زاجاک، ویلیامز (۱۹۹۰)، تامپسون (۱۹۸۹)، فوکامی و لارسون (۱۹۸۴)، عریضی، مدنی و زاهدی (۱۳۸۴) و کوهستانی و شاقلی (۱۳۸۰) هماهنگ است.

در پاسخ به سؤال دوم پژوهش که: آیا بین تعهد سازمانی مدیران و زیردستان تفاوت معنادار وجود دارد. نتایج حاصل از آزمون تی نشان داد که بین میزان تعهد سازمانی مدیران و زیردستان تفاوت معناداری وجود دارد.

نتایج به دست آمده مربوط به سؤال مذکور با تحقیق ای لینگ سیو (۲۰۰۲) هماهنگ است.

در پاسخ به سؤال سوم پژوهش که: آیا بین تعهد سازمانی کارکنان رسمی و قراردادی تفاوت معنادار وجود دارد. نتایج حاصل از آزمون تی نشان داد که بین میزان تعهد سازمانی کارکنان رسمی و قراردادی تفاوت معناداری وجود ندارد.

نتایج به دست آمده مربوط به سؤال مذکور با تحقیقات ماتیو و زاجاک (۱۹۹۰) هماهنگ است.

به طور کلی براساس نظریه چند عاملی بهره وری، هر چند عوامل متعدد و در هم بافته ای باعث می شوند تا بهره وری منابع انسانی یک سازمان افزایش یا کاهش پیدا کند، اما اهمیت عامل رهبری و مدیریت اثربخش و وجود یا حضور فعال مدیران موفق، شایسته و کارآمد در سازمان، از اهمیت والایی برخوردار است. رهبری اثربخش، مهم ترین قوه محرکه سازمانهاست. برای حفظ و ادامه حیات سازمانها، لازم است از پائین ترین سطوح مدیریت تا بالاترین آن به دانش و هنر رهبری و هدایت دیگران، مجهز باشند (ساعتچی، ۱۳۸۲).

در سازمانهایی که مدیران آن ها سبک رهبری مناسبی را انتخاب نمی نمایند و نگرش مثبتی نسبت به عوامل و موانع مؤثر بر بهره وری ندارند، به طور معمول میان کارکنان و مدیریت آن سازمان اختلاف و کشمکش بروز می کند، و در نتیجه محیط سازمان کسل کننده و نامطبوع می شود و همین مسأله نیز باعث می شود که تعهد سازمانی و رضایت شغلی و میزان کارایی و اثربخشی افراد کاهش پیدا کند.

بنابراین باید مدیران سازمانها، با مدیریت صحیح، ارزیابی های مکرری از عملکرد کارکنان خود بعمل آورند، آموزش های ضمن خدمت آنان بر اساس نتایج ارزیابی از عملکرد و بر اساس نیازسنجی انجام گیرد، انتخاب آنان بر اساس شایسته سالاری باشد، مشاغل را در سازمان ارزشیابی و تجزیه و تحلیل کنند و معتقد باشند هر چه افراد از سلامت روانی بالاتری برخوردار باشند، کارایی آنان نیز بیشتر خواهد بود. اگر سازمان از فرهنگ مطلوبی برخوردار باشد، انگیزه لازم برای کار کردن در کارکنان وجود داشته باشد، نگرش های مخرب در بین کارکنان وجود نداشته باشد، ارتباطات صحیحی در سازمان صورت گیرد، نوآوری های کارکنان مورد توجه مدیریت قرار گیرد، این اعتقاد وجود داشته باشد که کارکنان خلاق تشویق گردند، اهمیت استفاده بهینه از زمان به کارکنان آموزش داده شود و

اصول ارگونومی در طراحی دستگاهها رعایت شود و مدیران با نقش گروههای غیر رسمی در سازمان آگاهی داشته باشند و سلامت سازمانی در سازمان حاکم باشد، می توان گفت که، این مدیران نگرش مثبت نسبت به کارکنان و سازمان دارند، که این نگرش مثبت در مدیران باعث به کارگیری سبک رهبری صحیح، افزایش رضایت مندی شغلی و تعهد سازمانی در کارکنان و افزایش بهره وری فردی، شغلی، سازمانی و ملی خواهد شد.



## منابع و مأخذ:

- اسدی، حسن (۱۳۸۰)، «رابطه فرهنگ سازمانی با بهره‌وری مدیران سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران»، مجله حرکت، شماره ۷.
- اسماعیلی، ایوب (۱۳۸۳)، «اهمیت تدوین شاخص‌ها در سیستم ارزیابی»، مجله تدبیر، شماره ۱۴۸.
- امین بیدختی، علی اکبر (۱۳۸۱)، بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان (عوامل مؤثر و بازدارنده)، مجله دانشکده علوم انسانی دانشگاه شیراز، شماره ۱.
- پروکونپکو، جوزف. مدیریت بهره‌وری، ترجمه محمد رضا ابراهیمی مهر، (۱۳۸۰)، انتشارات مؤسسه کار و تأمین اجتماعی، چاپ سوم.
- رهگذر، حسن (۱۳۸۰)، «بررسی نگرش مدیران و کارشناسان (آموزشی، پژوهشی، اداری و مالی) دانشگاه شیراز نسبت به عوامل مؤثر بر بهره‌وری»، مجله دانش مدیریت، شماره ۴۸.
- زکی، محمدعلی (۱۳۸۳)، بررسی تاثیر ابعاد رضایت شغلی بر تعهد سازمانی، مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان، شماره ۱، سال شانزدهم، ص ۱۱۸-۱۰۱.
- ساعتچی، محمود (۱۳۸۲)، روانشناسی بهره‌وری: ابعاد کاربردی روانشناسی کار و روانشناسی صنعتی و سازمانی، تهران: مؤسسه نشر ویرایش، چاپ چهارم.
- عریضی، حمیدرضا (۱۳۸۴)، رویکردی بین فرهنگی در بررسی رابطه سبک‌های رهبری با اثربخشی و خشنودی شغلی کارکنان در مجتمع فولاد مبارکه اصفهان، مجله علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید چمران اهواز، شماره ۳، دوره سوم، سال دوازدهم، ص ۱۷۴-۱۵۳.
- کوهستانی، حسینعلی و شاقلی، ریحانه (۱۳۸۰)، رابطه رضایت شغلی مدیران دانشکده‌ها با تعهد سازمانی آنان در دانشگاه فردوسی مشهد، مجله دانش و توسعه، شماره ۱۳، ص ۲۶-۱۱.

- مصدق راد، علی محمد (۱۳۸۴)، «بررسی رابطه بین سبک های رهبری مدیران و کارایی بیمارستان های دانشگاه اصفهان»، مجله دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه اصفهان، شماره ۴، سال ۱۷.

- مدنی، حسین و زاهدی، محمدجواد (۱۳۸۴)، تعیین اولویت عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان شرکت های پالایش گاز فجر و بیدبلند، مجله جامعه شناسی ایران، شماره ۱، دوره ششم، ص ۳۳-۳.

- Chen, X, and Hui, C, and Sego, D. J. (1998), the role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests, *Human Relation*, 46(6), P 759-765.
- Chiok, Foong loke, J. (2001), Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment, *Journal of nursing management*, N4, 191-204, Vo 9.
- Dawn Dobni k. Brent Ritchie, J.R., Wilf Zerbe. (2000), Organizational values: The inside view of service productivity, *Journal of Business Research*, 47, P 91-107.
- Douglas E. Trimble. (2006), organizational commitment, job satisfaction, and turnover intention of missionaries, *Journal of Psychology and Theology*, N 4, Vo 34, 349-360.
- Dunham-Taylor J. (2000), Nurse executive trans for mational leadership found in participative organizationals, *Journal of Nursing Administration*, 30(5), 241-250.
- Fukami, C.N. and E.W. Larson. (1984), Commitment to company and Union: Parallel models, *Journal of Applied Psychology*, 69, P. 367-371.
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990), a review and Meta analysis of the antecedents correlates and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, 108, P. 171-199.

- Gaynor, S.E. & Verdin, J.A. & Bucko J.P. (1995), Peer social support, a key to care giver morale and satisfaction, *Journal of Nursing Administration*, 25, 23-28.
- Lambert V.A, Nugent K.E. (1999), Leadership style for facilitating the integration of culturally appropriate health care, *semin nurse manage*, 7(4), P 172-178.
- Lincolon, R.J. (1991), Employee Work Attitudes and Management Practice in U.S. and Japan: Evidence from a large comparative survey, in *motivation and work behavior*, P 326-341.
- Peterlok, Robert Westwood, John Carawford (2005), Perceptions of organizational subculture and their significance for organizational commitment, *Applied Psychology: An International Review*, 54(4), P 490-514.
- Reynolds, D. (2004), An exploratory investigation of multiunit restaurant productivity assessment using data envelopment analysis, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 16(2/3), P 19-26.
- Thompson, F. (1989), the relationship between leadership style and organizational commitment in selected Wisconsin schools
- Williams, John Weldon. (1990), "Relationship of supervisory leadership style to job satisfaction and productivity of counselors in a state rehabilitation Agency", *Dissertation Abstracts*, EDD, University of Georgia.
- Wallace, Mike. James Weese, W. (1995), "Leadership, Organizational Culture, and Job satisfaction", *journal of Sport Management*, P. 182-193.

## **The Relationship between Leadership styles with Organizational Commitment among the Employees of Iran Telecommunication Company**

*Leila Rezaei (M.S.)*  
*Mahmood Saatchi (Ph.D.)*

### **Abstract**

Purpose of this study was to explore the relationship between leadership style and organizational commitment, among Iran Telecommunication Company employees 50 managers and 258 inferior employees selected as sample Using stratified random sampling, and answered to research Leadership Style questionnaire, and Organizational Commitment questionnaire. Based on the results, there are significant relations:  $P < 0.05$ , between leadership style managers' and organizational commitment, inferiors. There was significant difference:  $P < 0.05$ , between organizational commitment managers and inferior employees. Also there was no significant difference between organizational commitments a permanent employee and a contract worker.

### **Key Words:**

Leadership Style, Organizational Commitment.