

تأثیر رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در یک سازمان دفاعی

محمد ابراهیم سنجقی^۱، برزو فرهی بوزنجانی^۲، سید مهدی حسینی سرخوش^۳

تاریخ دریافت: ۱۹/۱۱/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۹/۱۲/۲۶

چکیده

سازمان‌های طلایه‌دار امروزی در تلاش دامنه‌دار برای ایجاد و توسعه مزیت‌های راهبردی و پیشی گرفتن از رقیبان، موضوع توسعه ظرفیت‌های انسانی و ارتقای درجه تعهد سازمانی کارکنان را در دستور کار خویش قرار داده و در این مسیر از تمامی سازوکارهای ممکن بهره می‌جویند. در این میان، سبک رهبری تحول‌آفرین به‌مثابه یکی از قوی‌ترین عوامل، درجه اثربخشی خود را به اثبات رسانیده است. با وجود این، خلأ متغیرهای میانجی در تبیین اثرات غیرمستقیم سبک رهبری تحول‌آفرین بر رفتار سازمانی کارکنان، دغدغه بسیاری از دانشمندان این عرصه می‌باشد. این مقاله، در نظر دارد تا با توجه به نقش بی‌بدیل فرهنگ سازمانی بر رفتار سازمانی کارکنان، موضوع اثرات مستقیم و غیرمستقیم سبک رهبری تحول‌آفرین بر تعهد سازمانی کارکنان یکی از سازمان‌های دفاعی را با بهره‌گیری از متغیر میانجی فرهنگ سازمانی مورد تحقیق قرار دهد. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها حاکی از آن است که رهبری تحول‌آفرین قادر است از راه ترویج فرهنگ‌های کارآفرینی و سلسله‌مراتبی بر روی تعهد سازمانی کارکنان در سازمان مورد مطالعه اثرگذار باشد.

واژگان کلیدی: تعهد سازمانی، رهبری تحول‌آفرین، فرهنگ سازمانی، سازمان دفاعی.

۱. دانشیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر (Sanjaghi@yahoo.com)

۲. دانشیار دانشگاه جامع امام حسین (ع) (Dr_farrahi@yahoo.com)

۳. کارشناس ارشد MBA (مسئول مکاتبات: Hosseini777@yahoo.com)

۱. کلیات

۱-۱. طرح مسئله

سازمان‌های امروزی در عصر فراصنعتی و در مواجهه با تلاطم‌های برخاسته از روندهای غیرمنتظره در عرصه‌های گوناگون سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و فناوری با چالش‌های فزاینده‌ای روبه‌رو می‌باشند. چنین شرایطی سازمان‌ها را بر آن می‌دارد تا در روندی بی‌وقفه و پُرشتاب در پی کسب مزیت‌های نوین راهبردی برآمده و به این ترتیب از رقیبان خویش پیشی گیرند.

دانشمندان و صاحبان کسب و کار، راه و رسم دستیابی به مزیت‌های راهبردی را بیش از هر چیز، مرهون برخورداری از قابلیت‌های انسانی متعهد و ممتاز برشمرده و برای نیل به آن، به ابتکار عمل‌های گوناگونی روی آورده‌اند. در این راستا، سبک رهبری تحول‌آفرین تاکنون توانسته است به جایگاه مناسبی دست یافته و در عرصه‌های نظری و عملی، اعتبار شایانی را به دست آورد. به کمک این سبک از رهبری، بهتر می‌توان استعداد‌های انسانی سازمان‌ها را ارتقا بخشیده و از ظرفیت‌ها و انرژی فزاینده آنها در حرکت تمام‌عیار به سمت تحقق هدف‌ها و دورنمای سازمانی بهره گرفت. از سوی دیگر، فرهنگ سازمانی نیز خود توانسته است به مثابه یک متغیر میانجی نیرومند در اعتلا بخشیدن به رفتار سازمانی ایفای نقش نموده و به جایگاه مهمی در ادبیات سازمان و مدیریت دست یابد. از این‌رو، تحقیق حاضر در نظر دارد تا نقش توأمان سبک رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی را بر تعهد سازمانی کارکنان یکی از سازمان‌های دفاعی کشور مورد کاوش عملی قرار دهد.

۱-۲. پیشینه تحقیق

مروری بر سابقه تحقیق‌های انجام شده در موضوع رهبری تحول‌آفرین، فرهنگ و تعهد سازمانی، نشان می‌دهد که بیشتر تحقیقات در این حوزه، به بررسی دوبه‌دوی این مفاهیم پرداخته‌اند. برای مثال، موغلی (۱۳۸۱) در تحقیقی که به منظور ارائه الگویی از

رهبری تحول‌آفرین برای سازمان‌های ایرانی انجام داد، بر تأثیر این نوع رهبری بر روی نتایج سازمانی مانند رضایت‌مندی شغلی، تلاش و تعهد کارکنان صحنه گذارد. آغاز (۱۳۸۴)، در تحقیق خود به بررسی رابطه متقابل رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی در وزارت رفاه و تأمین اجتماعی پرداخت. یافته‌های تحقیق وی نیز حاکی از آن است که بین برخی از مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی، رابطه مثبت معنادار وجود دارد. ایمانی دلشاد (۱۳۸۵) نیز در تحقیقی که در سازمان صنایع شیر ایران انجام داد، دریافت که فرهنگ سازمانی بر روی تعهد کارکنان به سازمان، تأثیر مثبت دارد. با توجه به هزینه‌های جبران‌ناپذیر ترک سازمان از سوی نیروهای مستعد و کارآمد، شناسایی عوامل مؤثر بر نگهداشت چنین نیروهایی حائز اهمیت می‌باشد. از سویی تحقیقاتی که در زمینه بررسی ارتباط میان رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی با تعهد سازمانی انجام شده است، حکایت از تأثیر دو عامل بیان شده بر روی تعهد سازمانی دارد (Walumbwa et. al, 2005؛ Dale et. al, 2008؛ Manetje et. al, 2009؛ Mathew et. al, 2009) بنابراین در این تحقیق تلاش می‌گردد تا اثر رهبری تحول‌آفرین بر روی تعهد سازمانی کارکنان از راه فرهنگ سازمانی بررسی گردد؛ رویکردی که متفاوت با رویکرد تحقیقات انجام شده تاکنون در این زمینه می‌باشد.

برای دستیابی به هدف‌های تحقیق، یک سازمان دفاعی به عنوان مطالعه موردی انتخاب گردید. انگیزه اصلی انتخاب این سازمان، این است که به نظر می‌رسد در این سازمان و سازمان‌های دفاعی مشابه، اهمیت نقش رهبری و فرهنگ سازمانی در پرورش نیروهای متعهد به سازمان که اصلی‌ترین رکن سازمان‌های دفاعی هستند، تا حدودی مورد غفلت واقع شده است. با توجه به این امر از یک سو و از سوی دیگر، تحقیق‌های اندکی که پیرامون این موضوع در سازمان‌های دفاعی انجام شده است، محققان پژوهش

حاضر را بر آن داشت تا نقش رهبری و فرهنگ سازمانی را در ارتقای تعهد کارکنان یک سازمان دفاعی مورد بررسی قرار دهند.

۳-۱. تعریف متغیرهای تحقیق

(۱) رهبری تحول‌آفرین

پیشرفت‌های اخیر در پیشبرد نظریه‌های رهبری، موجب شده است که نظریه‌های رهبری پُر جاذبه (که رهبر را موجودی غیرمتعارف فرض می‌کرد و پیروان را وابسته به رهبری می‌دانست)، به سمت نظریه رهبری تحول‌آفرین (که به توسعه و توانمندسازی پیروان جهت عملکرد مستقل توجه می‌کنند) انتقال یابد (Kark, 2004: 161). مفهوم اولیه رهبری تحول‌آفرین توسط برنز^۱ (۱۹۷۸) و در نتیجه تحقیق‌های توصیفی او پیرامون رهبران سیاسی مطرح شد و بعدها توسط بس^۲ (۱۹۸۵) بیشتر بسط یافت. از نظر بس، رهبر تحول‌آفرین به فردی اطلاق می‌گردد که پیروان را توانمند می‌سازد، به آنها برای عملکرد فراتر از انتظاراتشان انگیزه می‌دهد و آنها را به جای تعقیب منافع زودگذر شخصی، تشویق به پیروی از هدف‌های جمعی می‌نماید (Kark, 2004: 161). طبق نظریه بس، رهبری تحول‌آفرین، مفهومی است که شامل چهار مؤلفه اصلی به شرح زیر می‌باشد:

(۱-۱) نفوذ آرمانی^۳: نفوذ آرمانی عبارت است از سرافرازی، فرهمنندی، احترام و وفاداری

بی‌چون و چرای پیروان به رهبری که حسی آرمانی را انتقال می‌دهد. نفوذ آرمانی باعث می‌شود، رهبران تحول‌آفرین به عنوان الگوهایی از نقش و الگوی رفتار برای پیروان باشند (موغلی، ۱۳۸۲: ۷۹).

1. Burns
2. Bass
3. Idealized Influence

(۱-۲) انگیزش الهام بخش^۱: رهبران تحول آفرین با به چالش کشیدن و معنا بخشیدن به کار پیروان خود، به آنها انگیزه می دهند. روحیه گروهی با این نوع رهبری ارتقا می یابد (Bass & Riggio, 2006: 6)؛ به خصوص این کار توسط نشان دادن همدلی و خوش بینی، درگیر کردن پیروان در ارائه چشم اندازهای آینده و داشتن انتظارات بالا از آنها انجام می شود (Popper et. al, 2000: 268).

(۱-۳) تحریک فرهیختگی^۲: تحریک فرهیختگی، برانگیختن پیروان به وسیله رهبر به منظور کشف راه حل های جدید و تفکر مجدد در مورد حل مشکلات سازمانی توسط پیروان می باشد. در واقع رفتار رهبر، چالشی را برای پیروان ایجاد می کند که دوباره در مورد کاری که انجام می دهند، کوشش و تلاش نمایند و در مورد چیزی که می تواند انجام یابد، دوباره تفکر کنند (موغلی، ۱۳۸۲: ۷۹).

(۱-۴) حمایت های رشد دهنده^۳: رهبر تحول آفرین با تک تک پیروان رابطه ای مجزاً برقرار نموده تا نیازها، مهارت ها و آرزوهای متفاوت آنها را درک نماید (Gumusluoglu & Ilsev, 2009: 462). این رهبران مانند یک مربی یا معلم، عمل کرده و پیوسته پیروان خود را در جهت نیل به سطوح عالی تر ظرفیت خود توسعه می دهند (Bass & Riggio, 2006: 7).

(۲) فرهنگ سازمانی

به گفته یکی از صاحب نظران برجسته، فرهنگ سازمانی عبارت است از «الگویی از پیش فرض های اساسی که گروهی خاص در مواجهه با مشکلات برای انطباق خود با محیط بیرونی و دستیابی به یکپارچگی و انسجام درونی، خلق، کشف یا ایجاد کرده است. الگویی که کارکردی خوب داشته، کسب اعتبار نموده است و می توان آن را به عنوان راهی درست به اعضای سازمان آموخت، تا از همان زاویه و در همان قالب بیندیشند و احساس و عمل نمایند» (Schein, 1990: 111).

1. Inspirational Motivation
2. Intellectual Stimulation
3. Individualized Consideration

مطالعه فرهنگ سازمانی از جنبه‌های مختلف، سبب شده است که گونه‌شناسی‌های متفاوتی از سوی پژوهشگران برای ارزیابی فرهنگ سازمان‌ها مطرح شود. اگرچه این گونه‌شناسی‌ها از نظر مفهومی متفاوت می‌باشند، اما الگوها و نظریه‌های مشابهی را ارائه می‌کنند (Yiing et. al, 2009: 55).

در این تحقیق از چارچوب ارزش‌های رقابتی^۱ کامرون و کوئین^۲ (۲۰۰۶) برای ارزیابی فرهنگ سازمانی استفاده شده است. بر اساس این چارچوب، چهار نوع فرهنگ سازمانی قابل شناسایی است:

(۲-۱) فرهنگ خانوادگی^۳: سازمانی دارای فرهنگ خانوادگی است که بر حفظ بقا و انعطاف‌پذیری، علاقه به افراد و حساسیت نسبت به مشتریان تأکید دارد. مکان و فضای کاری سازمان‌های با فرهنگ خانوادگی بسیار دوستانه است؛ جایی که کارکنان در بسیاری از موارد مانند اعضای یک خانواده بزرگ با یکدیگر اشتراک دارند (Cameron & Quinn, 2006: 66).

(۲-۲) فرهنگ کارآفرینی^۴: در فرهنگ کارآفرینی، تمرکز خارجی و انعطاف‌پذیری، محیطی ایجاد می‌کند که خطرپذیری، خلاقیت و پویایی را تشویق می‌کند. در این نوع فرهنگ، تعهدی به تجربه کردن و نوآوری وجود دارد (Hellriegel et. al, 2002: 492).

(۲-۳) فرهنگ رقابتی^۵: سازمانی دارای فرهنگ رقابتی است که بر موقعیت‌یابی بیرونی همراه با نیاز به ثبات و واپایش (کنترل) تأکید می‌ورزد. چنین سازمان‌هایی نتیجه‌گرا^۶ هستند و توجه اصلی‌شان انجام درست کارهاست. کارکنان با یکدیگر رقابت نموده و هدف‌جو هستند و تأکید بلندمدت سازمان بر اقدام‌های رقابتی و دستیابی به هدف‌ها و مقاصد کمی است (Cameron & Quinn, 2006: 66).

1. Competing Values Framework
2. Cameron & Quinn
3. Clan Culture
4. Adhocracy Culture
5. Market Culture
6. Result Oriented

(۲-۴) فرهنگ سلسله‌مراتبی^۱: سازمانی دارای فرهنگ سلسله‌مراتبی است که بر ثبات و واپایش (کنترل) درونی تأکید می‌ورزد، کاملاً رسمی و ساختار یافته برای انجام کارهاست و رویه‌ها به گونه‌ای تعریف شده‌اند که مشخص می‌کنند هر فرد چه کاری باید انجام دهد (Cameron & Quinn, 2006: 66).

(۳) تعهد سازمانی

تعهد سازمانی اشاره به حالت روانی دارد که به واسطه آن فرد خود را به سازمان مقید نموده و در نتیجه احتمال اینکه سازمان را ترک نماید، کاهش می‌یابد (Meyer & Allen, 1990:14). می‌یر و آلن (۱۹۹۱) الگوی سه مؤلفه‌ای برای تعهد سازمانی مفهوم‌سازی نمودند که در این تحقیق از آن استفاده شده است. تعریف هر یک از مؤلفه‌های این الگو به شرح زیر است:

(۳-۱) **تعهد عاطفی**^۲: این تعهد به دل‌بستگی احساسی کارکنان به سازمان، احساس تعیین هویت و درگیر شدن آنها در سازمان اشاره دارد. کارکنانی که تعهد عاطفی از خود نشان می‌دهند، احساس می‌کنند که علاقه دارند در سازمان کنونی بمانند (Meyer & Allen, 1991: 67). در این نوع تعهد، ارزش‌های کارکنان و سازمان با هم منطبق می‌باشد.

(۳-۲) **تعهد مستمر**^۳: این تعهد، ناشی از درک هزینه و زیان ناشی از ترک سازمان است؛ کارکنانی که تعهد مستمر دارند، احساس می‌کنند که نیاز دارند در سازمان کنونی خود بمانند (Meyer & Allen, 1991:67). یکی از عواملی که موجب افزایش تعهد مستمر در کارکنان می‌شود، نبود فرصت‌های شغلی جایگزین برای آنهاست.

(۳-۳) **تعهد تکلیفی (هنجاری)**^۴: کارکنانی که تعهد تکلیفی دارند، احساس می‌کنند که باید در سازمان کنونی بمانند (Meyer & Allen, 1991:67). این بُعد از تعهد، در حقیقت

1. Hierarchy Culture
2. Affective Commitment
3. Continuance Commitment
4. Normative Commitment

اعتقاد به مسئولیت فرد در قبال سازمان است. بر مبنای این تعهد، افراد در سازمان می‌مانند؛ زیرا آن را نوعی الزام و امری اخلاقی می‌دانند.

۴-۱. پرسش‌های تحقیق

- این تحقیق شامل چهار پرسش اصلی می‌باشد. این پرسش‌ها عبارتند از اینکه:
- (۱) آیا رهبری تحول‌آفرین با فرهنگ خانوادگی بر روی انواع تعهد سازمانی (عاطفی، مستمر و تکلیفی) در سازمان دفاعی مورد مطالعه، تأثیر دارد؟
 - (۲) آیا رهبری تحول‌آفرین با فرهنگ کارآفرینی بر روی انواع تعهد سازمانی (عاطفی، مستمر و تکلیفی) در سازمان دفاعی مورد مطالعه، تأثیر دارد؟
 - (۳) آیا رهبری تحول‌آفرین با فرهنگ رقابتی بر روی انواع تعهد سازمانی (عاطفی، مستمر و تکلیفی) در سازمان دفاعی مورد مطالعه، تأثیر دارد؟
 - (۴) آیا رهبری تحول‌آفرین با فرهنگ سلسله‌مراتبی بر روی انواع تعهد سازمانی (عاطفی، مستمر و تکلیفی) در سازمان دفاعی مورد مطالعه، تأثیر دارد؟

۵-۱. فرضیه‌های تحقیق

- برای دستیابی به هدف‌های تحقیق و پاسخ به این پرسش‌ها، فرضیه‌هایی به شکل زیر برای هر پرسش طرح شده است که در این تحقیق مورد آزمون قرار خواهند گرفت:
- فرضیه صفر:** رهبری تحول‌آفرین با فرهنگ سازمانی (خانوادگی، کارآفرینی، رقابتی و سلسله‌مراتبی) اثر معناداری بر روی انواع تعهد سازمانی (عاطفی، تکلیفی و مستمر) دارد.
- فرضیه یک:** رهبری تحول‌آفرین با فرهنگ سازمانی (خانوادگی، کارآفرینی، رقابتی و سلسله‌مراتبی) اثر معناداری بر روی انواع تعهد سازمانی (عاطفی، تکلیفی و مستمر) ندارد.

۲. چارچوب نظری تحقیق

گروهی از دانشمندان بیان نموده‌اند که رفتار رهبری از یک فرهنگ به فرهنگ دیگر متفاوت است (Lok et. al, 2004). به لحاظ آماری مشخص شده است که فرهنگ ملی می‌تواند در اثر رهبری بر روی پیامدها، عملکرد زیردستان، انتظارات، تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان، نقش میانجی‌گری قابل توجهی داشته باشد که علت آن، تفاوت‌های فرهنگی از یک کشور به کشور دیگر است (Limsila et. al, 2007: 169). افزون بر این، به نظر لاک و همکارش (۲۰۰۴) انتظار می‌رود که سبک رهبری ساختارساز^۱، تعهد و رضایت شغلی بیشتری در شرکت‌های آسیایی ایجاد نموده و سبک رهبری ملاحظه‌های انسانی^۲، تعهد و رضایت شغلی بیشتر در شرکت‌های غربی ایجاد نماید. از این رو به نظر می‌رسد رهبری بتواند با سازوکارهای فرهنگی، بر روی پیامدهای سازمانی مانند تعهد کارکنان تأثیرگذار باشد.

از طرفی، رهبران تحول‌آفرین با نشان دادن احترام و اطمینان به پیروان خود و توجه فردی به آنها، می‌توانند درجه بالایی از اعتماد و وفاداری در پیروان ایجاد نمایند، تا حدی که آن پیروان تمایل خواهند داشت با رهبر و سازمان خویش، خود را تعیین هویت نمایند. در نتیجه، پیروان به رهبر اعتماد نموده و به طور عاطفی با او همدردی می‌نمایند و تمایل خواهند داشت حتی در شرایط دشوار، در کنار سازمان بمانند (Walumbwa et. al, 2005: 239؛ Ramachandran et. al, 2008: 28).

افزون بر این، رهبران تحول‌آفرین قادرند مرتب فرهنگ سازمان خود را با ارائه چشم‌انداز جدید و بازنگری در مفروض‌ها، ارزش‌ها و هنجارهای مشترک، تغییر دهند (Li, 2004: 433). از سویی، فرهنگ سازمانی نیز تأثیر عمده‌ای بر رفتار و نگرش کارکنان دارد؛ فرهنگ سازمانی شامل معیارها و هنجارهایی است که تعیین‌کننده چگونگی رفتار

1. Initiating Structure
2. Consideration

کارکنان در سازمان می‌باشد؛ این رفتار شامل تعهد آنها به سازمان مربوطه نیز می‌شود (Manetje et. al, 2009: 88).

بررسی ادبیات تحقیق در ارتباط با متغیرهای رهبری تحول‌آفرین، فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی، بیانگر این است که تحقیقات بسیاری درخصوص بررسی ارتباط دو متغیر از این سه متغیر وجود داشته اما تحقیقی که اثر رهبری تحول‌آفرین را بر روی فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی به طور همزمان بررسی نماید، در داخل کشور انجام نشده است. به منظور پوشش این شکاف، چارچوب نظری تحقیق حاضر ارائه شده است (جدول ۱). در این چارچوب، رهبری تحول‌آفرین به عنوان متغیر مستقل، فرهنگ سازمانی به عنوان متغیر میانجی و تعهد سازمانی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است.

پس از بررسی الگوهای مختلف درباره متغیرهای رهبری تحول‌آفرین، فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی، در این چارچوب از الگوی رهبری تحول‌آفرین بس (۱۹۸۵)، گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی کامرون و کوئین (۲۰۰۶) و الگوی سه مؤلفه‌ای تعهد سازمانی می‌یر و آلن (۱۹۹۱) استفاده شد. این الگوها به همراه مؤلفه‌ها و گویه‌هایی که آنها را مشخص می‌نمایند در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱. چارچوب نظری تحقیق

متغیرها	مؤلفه‌های متغیر	گویه‌ها
رهبری تحول‌آفرین (متغیر مستقل)	ویژگی‌های آرمانی	به دلیل همکاری با ما فوهم، احساس غرور و افتخار می‌کنم.
		به خاطر مصلحت سازمان از علائق خود چشم می‌پوشد.
		ما فوق من طوری رفتار می‌کند که احترام مرا به خود جلب می‌نماید.
	رفتارهای آرمانی	ما فوق من، حسی از قدرت و اعتماد به نفس از خود بروز می‌دهد.
		ما فوق من درباره مهم‌ترین باورها و ارزش‌های خود صحبت می‌کند.
		ما فوق من بر اهمیت داشتن درکی قوی از هدف تأکید دارد.
		پیامدهای معنوی و اخلاقی تصمیمات را مورد توجه قرار می‌دهد.
		بر اهمیت داشتن درکی مشترک از مأموریت سازمان تأکید می‌ورزد.

متغیرها	مؤلفه‌های متغیر	گویه‌ها
انگیزش الهام‌بخش		ایشان به طور خوش‌بینانه درباره آینده صحبت می‌کند.
		درباره کارهایی که باید انجام شود، با جدیت و شوق صحبت می‌کند.
		چشم‌انداز خوش‌آیندی را از آینده سازمان برای ما ترسیم می‌نماید.
		به ما اطمینان می‌دهد که هدف‌ها، دست‌یافتنی خواهند بود.
تحریک فره‌یختگی		وی با زیر سؤال بردن رویه‌های جاری، مناسب بودن آنها را دوباره بررسی می‌نماید.
		در هنگام حل مشکلات، دیدگاه‌ها و جوانب مختلف را مد نظر قرار می‌دهد.
		به من اجازه می‌دهد تا مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهم.
		دیدگاه‌های جدیدی را برای چگونگی انجام امور پیشنهاد می‌دهد.
حمایت‌های رشددهنده		ایشان برای آموزش و تعلیم من وقت صرف می‌نماید.
		برخورد ایشان با من به صورت شخصی و صمیمی است، نه صرفاً به عنوان یک همکار.
		مرا به‌عنوان کسی که دارای نیازها، توانایی‌ها و آرزوهای متفاوت از دیگران می‌باشد، مورد توجه قرار می‌دهد.
		به من کمک می‌کند تا توانایی‌هایم را توسعه دهم.
تعهد عاطفی		خیلی خوشحال خواهم بود که باقیمانده زندگی شغلی‌ام را در این سازمان سپری کنم.
		واقفاً احساس می‌کنم که مشکلات این سازمان، مشکلات شخص من است.
		احساس تعلق خاطر زیادی به این سازمان دارم.
		احساس وابستگی عاطفی به این سازمان دارم.
تعهد سازمانی (متغیر وابسته)	تعهد مستمر	اگر هم‌اکنون تصمیم بگیرم این سازمان را ترک کنم، زندگی‌ام به شدت از هم می‌پاشد.
		احساس می‌کنم گزینه‌های بسیار محدودی دارم، به‌گونه‌ای که نمی‌توانم درباره ترک این سازمان فکر کنم.
		اگر سابقه کاری زیادی در این سازمان نداشتم، شاید نسبت به ترک این سازمان فکر می‌کردم.
		از نظر اخلاقی خودم را ملزم به ادامه کار در این سازمان می‌دانم.
تعهد تکلیفی		احساس می‌کنم حتی اگر به نفع من باشد، درست نیست در حال حاضر این سازمان را ترک کنم.
		این سازمان شایسته وفاداری و ادامه همکاری من می‌باشد.
		در حال حاضر ترک این سازمان را درست نمی‌دانم؛ زیرا نسبت به اعضای آن احساس تکلیف می‌کنم.
		در سازمان، کارکنان مشارکت بالایی در امور دارند.
فرهنگ سازمانی (متغیر میانجی)	فرهنگ خانوادگی	ما فوق من، نمونه یک مربی دلسوز است.
		مشخصه اصلی سبک مدیریتی ما فوق من، اجماع و توافق بر سر امور است.
		علت انسجام سازمان، اعتماد متقابل کارکنان به یکدیگر است.
		سازمان بر توسعه منابع انسانی تأکید دارد.
		موفقیت در سازمان، بر مبنای کار گروهی تعریف می‌شود.

متغیرها	مؤلفه‌های متغیر	گویه‌ها
فرهنگ کارآفرینی	فرهنگ کارآفرینی	تمایل به خطرپذیری در میان کارکنان سازمان بالاست.
		مافوق من، نمونه یک رهبر کارآفرین است.
		مشخصه اصلی سبک مدیریتی مافوق من، نوآوری است.
		علت انسجام سازمان، تأکید بر بروز بودن و استفاده از آخرین پیشرفت‌هاست.
		سازمان بر تلاش در جهت کشف فرصت‌ها و موضوع‌های جدید تأکید دارد.
		موفقیت در سازمان، بر مبنای تولید بی‌نظیرترین محصولات یا خدمات تعریف می‌شود.
		تمرکز اصلی سازمان بر دستیابی به هدف‌هاست.
		مافوق من، نمونه یک رهبر توفیق‌طلب است.
		مشخصه اصلی سبک مدیریتی مافوق من، رقابت‌پذیری بالاست.
		علت انسجام سازمان، تأکید بر تحقق هدف‌هاست.
فرهنگ رقابتی	فرهنگ رقابتی	سازمان بر فعالیت‌های رقابتی تأکید دارد.
		موفقیت در سازمان، بر مبنای پیشی گرفتن در رقابت تعریف می‌شود.
		رویه‌های رسمی بر آنچه که افراد انجام می‌دهند، حاکم است.
		مافوق من، نمونه یک رهبر هماهنگ‌کننده است.
		مشخصه اصلی سبک مدیریتی مافوق من، روابط رسمی است.
		علت انسجام سازمان، وجود قواعد و خط‌مشی‌های رسمی است.
فرهنگ سلسله مراتبی	فرهنگ سلسله مراتبی	سازمان بر حفظ ثبات و پایداری تأکید دارد.
		موفقیت در سازمان، بر مبنای کارایی بالا تعریف می‌شود.

۳. روش‌شناسی تحقیق

۳-۱. روش تحقیق و تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها

تحقیق حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ روش، جزو تحقیقات توصیفی می‌باشد. راهبرد گردآوری داده‌ها در این تحقیق از نوع پیمایشی بوده و ابزار گردآوری اطلاعات، پرسش‌نامه می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمعیت‌شناختی از آمارهای تحلیل توصیفی شامل میانگین، مد، میانه و درصد فراوانی استفاده شده است. همچنین، پیش از به‌کارگیری آمارهای استنباطی (شامل ضریب همبستگی پیرسون و ضرایب رگرسیون یک متغیره و چند متغیره)، ابتدا نرمال بودن توزیع متغیرها از طریق آزمون کولموگروف - اسمیرنوف^۱ مورد بررسی

1. Kolmogorov-Smirnov test

قرار گرفت. سپس برای تعیین ارتباط میان متغیرهای اصلی تحقیق، ضرایب همبستگی میان این متغیرها تعیین گردید. در نهایت نیز به منظور بررسی اثر رهبری تحول‌آفرین بر روی گونه‌های مختلف فرهنگ سازمانی و انواع تعهد سازمانی و تعیین ضرایب تأثیر میان این متغیرها، اقدام به استفاده از رگرسیون یک متغیره و چند متغیره شده است. در این تحقیق برای سنجش متغیرهای رهبری تحول‌آفرین، فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی به ترتیب از پرسش‌نامه چندعاملی رهبری^۱ بس و همکارش (۱۹۹۵)، پرسش‌نامه ارزیابی فرهنگ سازمانی که توسط کامرون و کوئین (۲۰۰۶) و پرسش‌نامه سه مؤلفه‌ای می‌یر و آلن (۱۹۹۷) استفاده شده است. روایی محتوایی پرسش‌نامه‌های تحقیق توسط اساتید رشته مدیریت انجام شد و پایایی ابزارهای اندازه‌گیری نیز با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ بررسی گردید. ضریب آلفای کرونباخ پرسش‌نامه ابتدا برای کل گویه‌های پرسش‌نامه و سپس برای گویه‌های داخل هر مؤلفه به کمک بسته نرم‌افزاری SPSS نسخه ۱۸ محاسبه شد و مقادیر آلفای کرونباخ استاندارد شده، به دست آمد (جدول ۲). با توجه به اینکه در بیشتر موارد پایایی فراتر از ۰/۷۰ مطلوب است، می‌توان استنباط نمود که پرسش‌نامه تحقیق، از پایایی به نسبت بالایی برخوردار است.

جدول ۲. مقادیر ضریب آلفای کرونباخ برای تعیین پایایی پرسش‌نامه

ضریب آلفای کرونباخ	تعداد گویه‌ها	متغیرها	
۰/۹۶۳	۱۹	رهبری تحول‌آفرین	متغیر مستقل
۰/۷۳۷	۶	فرهنگ خانوادگی	متغیرهای میانجی
۰/۷۱۳	۶	فرهنگ کارآفرینی	
۰/۷۴۵	۶	فرهنگ رقابتی	
۰/۶۵۷	۴	فرهنگ سلسله‌مراتبی	
۰/۷۵۰	۴	تعهد عاطفی	متغیرهای وابسته
۰/۶۴۷	۲	تعهد مستمر	
۰/۸۰۰	۴	تعهد تکلیفی	
۵۱	۵۵	کل گویه‌ها	

1. Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)

۲-۳. جامعه و نمونه آماری تحقیق

همه کارکنان سازمان دفاعی مورد مطالعه در جایگاه‌های مختلف شغلی اعم از مدیریتی، کارشناسی و تصدی‌گری، جامعه آماری تحقیق حاضر را تشکیل می‌دهند. نمونه‌گیری در این تحقیق به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انجام شده است. حجم کل نمونه آماری با ضریب خطای نمونه‌گیری ۷ درصد، ۶۵ نفر محاسبه شد که با در نظر گرفتن احتمال مخدوش بودن برخی از پرسش‌نامه‌های گردآوری شده، ۱۰۰ پرسش‌نامه به روش تصادفی ساده در میان جامعه آماری مورد نظر توزیع گردید و در نهایت ۶۷ پرسش‌نامه تکمیل شده مبنای تحلیل‌ها قرار گرفت.

۴. یافته‌های تحقیق

۴-۱. تجزیه و تحلیل توصیفی داده‌ها

۴-۱-۱. یافته‌های حاصل از داده‌های جمعیت‌شناختی

یافته‌های حاصل از داده‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان حاکی از آن است که ۸۵ درصد نمونه آماری تحقیق، بالای ۳۰ سال سن داشته و ۴۷ درصد پاسخ‌دهندگان دارای تحصیلات بالای لیسانس می‌باشند؛ در مورد سابقه پاسخ‌دهندگان نیز ملاحظه می‌شود که ۶۵ درصد از نمونه آماری دارای بیش از ۱۰ سال سابقه خدمت می‌باشند. با توجه به نتایج حاصل از داده‌های جمعیت‌شناختی سن، تحصیلات و سابقه در شغل، می‌توان ادعان نمود که شرکت‌کنندگان در این تحقیق، پاسخ‌های منطقی به گویه‌های پرسش‌نامه داده و در نتیجه می‌توان به یافته‌های این تحقیق اتکا نمود.

۴-۱-۲. یافته‌های حاصل از میانگین متغیرهای تحقیق

میانگین پاسخ‌های نمونه آماری به هر یک از مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین، گونه‌های فرهنگ سازمانی و انواع تعهد سازمانی در جدول ۳ آورده شده است (گفتنی است که پاسخ‌های نمونه آماری به هر یک از گویه‌های پرسش‌نامه از ۱ تا ۷ نمره‌دهی شده است).

جدول ۳. میانگین متغیرهای مورد بررسی در تحقیق

میانگین	انواع تعهد سازمانی	میانگین	گونه‌های فرهنگ سازمانی	میانگین	مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین
۵/۹۰	تعهد عاطفی	۵/۱۰	فرهنگ خانوادگی	۵/۱۱	ویژگی‌های آرمانی
۳/۵۳	تعهد مستمر	۴/۷۵	فرهنگ کارآفرینی	۵/۳۵	رفتارهای آرمانی
۵/۷۶	تعهد تکلیفی	۵/۱۰	فرهنگ رقابتی	۵/۴۴	انگیزش الهام‌بخش
		۵/۱۸	فرهنگ سلسله‌مراتبی	۴/۹۴	تحریک فرهیختگی
				۴/۷۱	حمایت‌های رشددهنده

با توجه به جدول ۳ در مورد میانگین مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین، مشاهده می‌شود که مؤلفه‌ی انگیزش الهام‌بخش با میانگین پاسخ ۵/۴۴ در رده‌ی اول انتخاب پاسخ‌دهندگان قرار دارد؛ از طرفی، مؤلفه‌ی حمایت‌های رشددهنده با میانگین پاسخ ۴/۷۱، در رده‌ی انتهایی ارزیابی نمونه آماری تحقیق قرار گرفته و بنابراین می‌توان این‌گونه استنباط نمود که رهبران سازمان مورد مطالعه، در رابطه با توجه خاص به نیازها و خواسته‌های تک‌تک کارکنان خود، عملکرد چندانی مطلوبی نداشته‌اند. در مجموع، وضعیت رهبران سازمان مورد مطالعه در برخورداری از ویژگی‌های رهبری تحول‌آفرین، با میانگین پاسخ ۵/۱۱، به نسبت بالا ارزیابی می‌شود. در مورد فرهنگ سازمانی نیز ملاحظه می‌گردد که از دیدگاه پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه تحقیق، فرهنگ سلسله‌مراتبی با میانگین پاسخ ۵/۱۸ فرهنگ غالب در سازمان مورد مطالعه بوده و فرهنگ کارآفرینی با میانگین پاسخ ۴/۷۵، کمترین درجه اهمیت را میان فرهنگ‌های مشاهده شده در سازمان دارد. در ضمن فرهنگ‌های خانوادگی و رقابتی نیز همزمان در جایگاه دوم ارزیابی قرار گرفته‌اند. با توجه به میانگین‌های به دست آمده برای انواع تعهد سازمانی، مشاهده می‌شود که نوع تعهد در بین کارکنان سازمان، بیشتر به شکل تعهد عاطفی و تکلیفی است و تعهد مستمر در رده‌ی انتهایی قرار گرفته است.

۲-۴. تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌ها

۲-۴-۱. آزمون نرمال بودن توزیع متغیرهای تحقیق

پیش از انجام آزمون‌های همبستگی و رگرسیون، باید نرمال بودن متغیرهای تحقیق آزمون شود؛ به این منظور، در این تحقیق از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای بررسی نرمال توزیع متغیرها

متغیرهای اصلی پژوهش (مستقل، میانجی و وابسته)	رهبری تحول‌آفرین	فرهنگ خانوادگی	فرهنگ کارآفرینی	فرهنگ رقابتی	فرهنگ سلسله‌مراتبی	تعهد عاطفی	تعهد مستمر	تعهد تکلیفی
کولموگروف - اسمیرنوف	۱/۱۵۵	۰/۶۰۹	۰/۷۱۷	۱/۷۸۵	۱/۵۹۴	۱/۳۶۱	۰/۸۸۱	۱/۲۵۳
سطح معناداری	۰/۱۳۹	۰/۸۵۱	۰/۶۸۲	۰/۰۵۱	۰/۰۵۵	۰/۰۵۷	۰/۴۱۹	۰/۰۸۷

با توجه به اینکه سطح معناداری همه متغیرها بیشتر از ۰/۰۵ می‌باشد، می‌توان بیان نمود که توزیع متغیرهای تحقیق از توزیع نرمال پیروی نموده و در نتیجه می‌توان از آزمون‌های آماری همبستگی و رگرسیون برای تحلیل داده‌ها استفاده نمود.

۲-۴-۲. یافته‌های حاصل از آزمون همبستگی

به منظور بررسی همبستگی میان متغیرها، از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است؛ ضرایب محاسبه شده برای این آزمون در جدول ۵ آورده شده است. با توجه به نتایج همبستگی میان متغیرهای تحقیق در این جدول، ملاحظه می‌گردد که متغیر رهبری تحول‌آفرین با همه گونه‌های فرهنگ سازمانی و انواع تعهد سازمانی، همبستگی معناداری دارد. میزان همبستگی رهبری تحول‌آفرین با فرهنگ‌های خانوادگی (۰/۶۵۹)،

کارآفرینی (۰/۶۱۶)، سلسله‌مراتبی (۰/۵۸۷) و رقابتی (۰/۴۷۳) به‌نسبت بالا بوده و همگی معنادار می‌باشند ($p < 0.01$).

جدول ۵. همبستگی میان متغیرهای تحقیق

تعهد	تعهد	تعهد	فرهنگ	فرهنگ	فرهنگ	فرهنگ	رهبری		
تکلیفی	مستمر	عاطفی	سلسله‌مراتبی	رقابتی	کارآفرینی	خانوادگی	تحول‌آفرین		
۰/۵۳۴**	۰/۴۰۳**	۰/۴۳۳**	۰/۵۸۷**	۰/۴۷۳**	۰/۶۱۶**	۰/۶۵۹**	۱	همبستگی	رهبری
<۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	<۰/۰۰۱	<۰/۰۰۱	<۰/۰۰۱	<۰/۰۰۱	<۰/۰۰۱	<۰/۰۰۱	سطح معناداری	تحول‌آفرین
۰/۵۰۹**	۰/۴۹۲**	۰/۴۱۷**	۰/۴۸۶**	۰/۶۸۲**	۰/۸۱۸**	۱	۰/۶۵۹**	همبستگی	فرهنگ
<۰/۰۰۱	<۰/۰۰۱	<۰/۰۰۱	<۰/۰۰۱	<۰/۰۰۱	<۰/۰۰۱	<۰/۰۰۱	<۰/۰۰۱	سطح معناداری	خانوادگی
۰/۵۱۵**	۰/۵۶۸**	۰/۳۷۳**	۰/۶۰۴**	۰/۷۳۵**	۱	۰/۸۱۸**	۰/۶۱۶**	همبستگی	فرهنگ
<۰/۰۰۱	<۰/۰۰۱	۰/۰۰۲	<۰/۰۰۱	<۰/۰۰۱	<۰/۰۰۱	<۰/۰۰۱	<۰/۰۰۱	سطح معناداری	کارآفرینی
۰/۴۴۸**	۰/۴۱۶**	۰/۳۱۹**	۰/۴۹۳**	۱	۰/۷۳۵**	۰/۶۸۲**	۰/۴۷۳**	همبستگی	فرهنگ
<۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۹	<۰/۰۰۱		<۰/۰۰۱	<۰/۰۰۱	<۰/۰۰۱	سطح معناداری	رقابتی
۰/۵۴۶**	۰/۳۹۵**	۰/۴۴۳**	۱	۰/۴۹۳**	۰/۶۰۴**	۰/۴۸۶**	۰/۵۸۷**	همبستگی	فرهنگ
<۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	<۰/۰۰۱		<۰/۰۰۱	<۰/۰۰۱	<۰/۰۰۱	<۰/۰۰۱	سطح معناداری	سلسله‌مراتبی
۰/۷۸۳**	۰/۴۶۰**	۱	۰/۴۴۳**	۰/۳۱۹**	۰/۳۷۳**	۰/۴۱۷**	۰/۴۳۳**	همبستگی	تعهد
<۰/۰۰۱	۰/۰۳۵		<۰/۰۰۱	۰/۰۰۹	۰/۰۰۲	<۰/۰۰۱	<۰/۰۰۱	سطح معناداری	عاطفی
۰/۵۷۰**	۱	۰/۴۶۰**	۰/۳۹۵**	۰/۴۱۶**	۰/۵۶۸**	۰/۴۹۲**	۰/۴۰۳**	همبستگی	تعهد
<۰/۰۰۱		<۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	<۰/۰۰۱	<۰/۰۰۱	<۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	سطح معناداری	مستمر
۱	۰/۵۷۰**	۰/۷۸۳**	۰/۵۴۶**	۰/۴۴۸**	۰/۵۱۵**	۰/۵۰۹**	۰/۵۳۴**	همبستگی	تعهد
	<۰/۰۰۱	<۰/۰۰۱	<۰/۰۰۱	<۰/۰۰۱	<۰/۰۰۱	<۰/۰۰۱	<۰/۰۰۱	سطح معناداری	تکلیفی

**همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنادار است (دوطرفه).

با توجه به جدول ۵ مشاهده می‌شود که میزان همبستگی میان رهبری تحول‌آفرین و انواع تعهدهای عاطفی (۰/۴۳۲)، مستمر (۰/۴۰۳) و تکلیفی (۰/۵۳۴) متوسط و معنادار می‌باشد ($p < 0.01$). در مورد همبستگی میان گونه‌های فرهنگ سازمانی و انواع تعهد سازمانی ملاحظه می‌گردد که چهار گونه فرهنگ سازمانی، همبستگی متوسطی و معناداری با انواع تعهدهای عاطفی، مستمر و تکلیفی دارند. همان‌گونه که در جدول ۵

ملاحظه می‌شود، همبستگی میان فرهنگ کارآفرینی و تعهد مستمر و همبستگی میان فرهنگ رقابتی و تعهد عاطفی، به ترتیب دارای بالاترین (۰/۵۶۸) و پایین‌ترین (۰/۳۱۹) میزان همبستگی میان گونه‌های فرهنگ سازمانی و انواع تعهد سازمانی می‌باشد.

۳-۲-۴. یافته‌های حاصل از الگوهای رگرسیونی

در این تحقیق به منظور پاسخ به پرسش‌های تحقیق از آزمون رگرسیون خطی یک متغیره و چندمتغیره به روش گام به گام استفاده شده است. خلاصه‌ای از نتایج حاصل از الگوهای رگرسیونی در جدول ۶ آورده شده است.

جدول ۶. خلاصه نتایج الگوهای رگرسیونی

الگوی رگرسیونی	متغیرهای پیش‌بین وارد شده به الگو	متغیرهای پیش‌بین باقیمانده در الگو	متغیر وابسته / میانجی	ضریب رگرسیون	
				β	t
۱	رهبری تحول‌آفرین	رهبری تحول‌آفرین	فرهنگ خانوادگی	۰/۶۵۹	۷/۰۶۹
۲	رهبری تحول‌آفرین	رهبری تحول‌آفرین	فرهنگ کارآفرینی	۰/۶۱۶	۶/۳۰۷
۳	رهبری تحول‌آفرین	رهبری تحول‌آفرین	فرهنگ رقابتی	۰/۴۷۳	۴/۳۳۰
۴	رهبری تحول‌آفرین	رهبری تحول‌آفرین	فرهنگ سلسله‌مراتبی	۰/۵۸۷	۵/۸۴۷
۵	رهبری تحول‌آفرین فرهنگ خانوادگی فرهنگ کارآفرینی فرهنگ رقابتی فرهنگ سلسله‌مراتبی	فرهنگ سلسله‌مراتبی	تعهد عاطفی	۰/۲۴۹	۲/۱۴۸
۶	رهبری تحول‌آفرین فرهنگ خانوادگی فرهنگ کارآفرینی فرهنگ رقابتی فرهنگ سلسله‌مراتبی	فرهنگ کارآفرینی	تعهد مستمر	۰/۵۱۵	۳/۹۵۳
۷	رهبری تحول‌آفرین فرهنگ خانوادگی فرهنگ کارآفرینی فرهنگ رقابتی	رهبری تحول‌آفرین	تعهد تکلیفی	۰/۳۶۷	۲/۶۴۷
	فرهنگ سلسله‌مراتبی	فرهنگ سلسله‌مراتبی			۲/۸۹۰

چهار الگوی اول در جدول ۶ مربوط به چهار متغیر وابسته فرهنگ سازمانی می‌باشد. در این چهار الگو، متغیر رهبری تحول‌آفرین به عنوان متغیر مستقل (پیش‌بین) وارد شده است. با توجه به ضریب تعیین تعدیل شده (R^2 Adjusted) در این چهار الگو، مشاهده می‌شود که متغیر رهبری تحول‌آفرین به ترتیب $۴۳/۵$ ، $۳۸/۰$ ، $۳۴/۵$ و $۲۲/۴$ درصد از واریانس فرهنگ‌های خانوادگی، کارآفرینی، سلسله‌مراتبی و رقابتی را تبیین می‌نماید. همچنین ملاحظه می‌گردد که رهبری تحول‌آفرین بر چهار گونه فرهنگ سازمانی اشاره شده، اثر معناداری دارد ($p < ۰/۰۵$ و $t > ۱/۹۶$) که بیشترین اثر بر روی فرهنگ خانوادگی ($\beta = ۰/۶۵۹$) و کمترین اثر بر روی فرهنگ رقابتی ($\beta = ۰/۴۷۳$) می‌باشد.

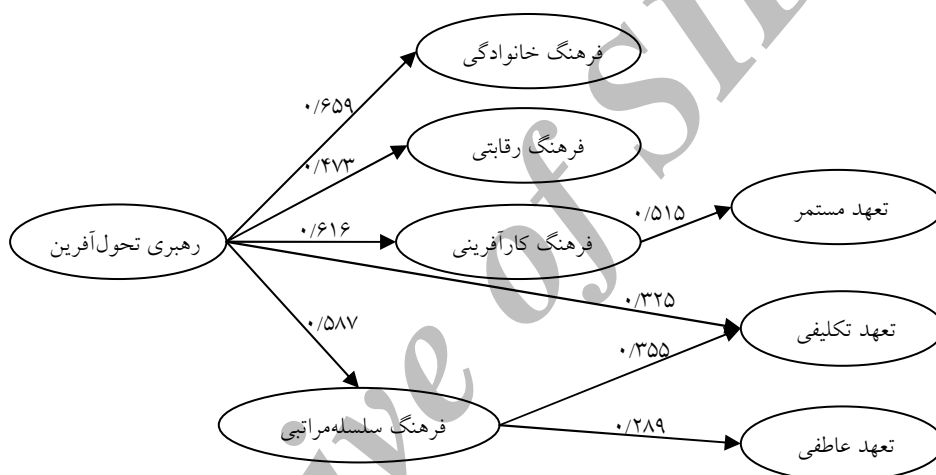
الگوهای رگرسیونی ۵ تا ۷ در جدول ۶، مربوط به سه نوع متغیر وابسته تعهد عاطفی، مستمر و تکلیفی می‌باشد. متغیرهای رهبری تحول‌آفرین و چهار گونه فرهنگ سازمانی به عنوان متغیر مستقل در این الگوها وارد شده‌اند. در مورد متغیر وابسته تعهد عاطفی (الگوی ۵) مشاهده می‌شود که از میان متغیرهای مستقل وارد شده به الگو، تنها متغیر فرهنگ سلسله‌مراتبی در الگو باقیمانده است که اثر آن بر این نوع تعهد، معنادار و به میزان $۰/۲۸۹$ می‌باشد. همچنین، این گونه فرهنگ سازمانی $۲۴/۱$ درصد از واریانس متغیر تعهد عاطفی را تبیین می‌نماید.

در مورد متغیر وابسته تعهد مستمر (الگو ۶) مشاهده می‌شود که از میان متغیرهای مستقل وارد شده به الگو، تنها متغیر فرهنگ کارآفرینی در الگو باقیمانده است که اثر آن بر این نوع تعهد معنادار و به میزان $۰/۵۱۵$ می‌باشد. همچنین این گونه فرهنگ سازمانی قادر به تبیین $۳۲/۷$ درصد از واریانس متغیر تعهد مستمر می‌باشد.

در مورد متغیر وابسته تعهد تکلیفی (الگوی ۷) نیز مشاهده می‌شود که از میان متغیرهای مستقل وارد شده به الگو، تنها متغیرهای رهبری تحول‌آفرین و سلسله‌مراتبی در الگو باقیمانده‌اند که اثرات آنها بر این نوع تعهد معنادار و به ترتیب $۰/۳۲۵$ و $۰/۳۵۵$

می‌باشد. همچنین این دو گونه فرهنگ با هم قادر به تبیین ۳۶/۷ درصد از واریانس متغیر تعهد تکلیفی می‌باشند.

به‌منظور درک بهتر اثر رهبری تحول‌آفرین بر گونه‌های فرهنگ سازمانی و انواع تعهد سازمانی، ضرایب رگرسیونی میان متغیرهای بررسی شده، در قالب الگوی تحلیل مسیر شکل ۱ نمایش داده شده است. گفتنی است که تمامی ضرایب مسیر اشاره شده در شکل ۱، در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار می‌باشد.



شکل ۱. الگوی تحلیل مسیر متغیرهای تحقیق

همان‌گونه که در الگوی تحلیل مسیر فوق مشاهده می‌شود، رهبری تحول‌آفرین از راه فرهنگ کارآفرینی بر روی تعهد مستمر تأثیر دارد و با فرهنگ سلسله‌مراتبی بر روی تعهدهای تکلیفی و عاطفی اثر می‌گذارد. همچنین این الگو نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین افزون بر اثر غیرمستقیم بر تعهد تکلیفی (از راه فرهنگ سلسله‌مراتبی) اثر مستقیم نیز بر این نوع تعهد دارد.

نتیجه گیری

هدف از این مقاله، بررسی اثر رهبری تحول‌آفرین بر روی انواع تعهد سازمانی (عاطفی، مستمر و تکلیفی) به وسیله گونه‌های مختلف فرهنگ سازمانی (خانوادگی، کارآفرینی، رقابتی و سلسله‌مراتبی) بود. تاکنون تحقیق تجربی و نظام‌مندی که روابط و اثر میان این سه مفهوم را بررسی نماید در هیچ یک از شرکت‌ها و سازمان‌های ایرانی و به‌ویژه در سازمان‌های دفاعی انجام نشده است. از این‌رو، این تحقیق در ایران به نوعی منحصر به فرد بوده و می‌تواند این خلأ را پوشش دهد.

با توجه یافته‌های تحقیق که در بخش پیش ارائه شد، نتایج حاصل از همبستگی میان متغیرهای مورد بررسی در این تحقیق نشان داد که همبستگی میان متغیر رهبری تحول‌آفرین و سه نوع تعهد عاطفی، مستمر و تکلیفی، مثبت و معنادار می‌باشد. این یافته‌ها تا حدودی با یافته‌های پژوهش‌های پیشین مبنی بر ارتباط میان رهبری تحول‌آفرین و تعهد سازمانی نیز مطابقت دارد (برای مثال Lee, 2005). یکی از مهم‌ترین دلایل همبستگی بین رهبری تحول‌آفرین و تعهد سازمانی، توجه فردی رهبر تحول‌آفرین به پیروان است که منجر به اعتمادسازی، ایجاد احترام در میان پیروان و ایجاد انگیزه در آنها برای کار کردن فراتر از انتظارات می‌شود (Walumbwa, 2005: 239).

در این تحقیق، چهار پرسش مبنی بر چگونگی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر روی انواع تعهد سازمانی از طریق گونه‌های فرهنگ سازمانی مطرح شد که در این قسمت مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرند.

ادعای فرضیه صفر در مورد پرسش اول این است که رهبری تحول‌آفرین از راه فرهنگ خانوادگی اثر معنادار بر روی انواع تعهد سازمانی (عاطفی، مستمر و تکلیفی) دارد. براساس نتایج تحقیق، این فرضیه مورد تأیید واقع نشد. این در حالی است که بر اساس مفاهیم برآمده از عامل حمایت‌های رشددهنده در رهبری تحول‌آفرین، انتظار می‌رفت که رهبری تحول‌آفرین بتواند از طریق توجه به نیازها و خواسته‌های تک‌تک

زیردستان خود و ایجاد جوئی صمیمی در محیط کار، در ارتقای تعهدهای عاطفی و تکلیفی مؤثر باشد. شاید یکی از دلایل اصلی چنین نتیجه‌ای این باشد که با توجه به اینکه سازمان مورد مطالعه یک سازمان دفاعی می‌باشد، اشاعه فرهنگ خانوادگی در آن ممکن است باعث ایجاد گروه‌های قدرتمند غیررسمی شود که تنها به منافع فرد یا گروه خاصی می‌اندیشند و مصالح سازمان را نادیده می‌گیرند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که رهبری تحول‌آفرین در سازمان مورد مطالعه قادر نخواهند بود از راه تقویت فرهنگ خانوادگی در ارتقای انواع تعهد سازمانی نقش داشته باشد.

فرضیه صفر در مورد پرسش دوم بیان می‌نماید که رهبری تحول‌آفرین از طریق فرهنگ کارآفرینی اثر معنادار بر روی انواع تعهد سازمانی (عاطفی، مستمر و تکلیفی) دارد که با توجه به نتایج تحقیق، این فرضیه در مورد تعهد مستمر تأیید شد. این در حالی است که بر اساس مفاهیم برآمده از عامل تحریک‌فرهه‌یختگی در رهبری تحول‌آفرین انتظار می‌رفت که رهبری تحول‌آفرین بتواند با افزایش قابلیت خطرپذیری در کارکنان و ایجاد جوئی برای بروز خلاقیت‌ها و نوآوری در آنها، در شکل‌گیری دو نوع تعهد عاطفی و تکلیفی مؤثر باشد. برخی افراد، در هر جایگاهی که باشند از برخورد با مسائل به شیوه‌ای نوین به نوعی واهمه دارند؛ زیرا به الگوها و روش‌های سنتی خو گرفته‌اند و هر نوع تحوئی را خطری بر سر راه منافعشان می‌بینند. از طرفی حاکمیت فرهنگ دیوان‌سالارانه و وجود قوانین دست و پاگیر دولتی در سازمان مورد مطالعه، مانع بروز خلاقیت در کارکنان شده و آنها را مجبور به حرکت در مسیر قوانین محدودکننده سازمان‌های بالادستی و مقام مافوق می‌نماید که در نهایت، این امر منجر به دستیابی به چنین نتیجه دور از انتظاری شده است.

طبق فرضیه صفر در مورد پرسش سوم، فرهنگ رقابتی اثر میانجی‌گری معناداری بر رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و انواع تعهد سازمانی (عاطفی، مستمر و تکلیفی) دارد که با توجه به نتایج تحقیق، این فرضیه مورد تأیید واقع نشد. یکی از دلایل اصلی چنین

نتیجه‌ای می‌تواند این باشد که در فرهنگ رقابتی کارکنان ترغیب به تلاش و تکاپوی بیشتر و رقابتی عمل نمودن به منظور ربودن گوی سبقت در ترقی و پیشرفت از همکاران خود می‌شوند. در نتیجه، چنین جوئی نوعی عدم اعتماد به همکاران و مافوق را در میان کارکنان ترویج می‌دهد که در نهایت منجر به کاهش تعهد کارکنان به سازمان می‌گردد.

طبق فرضیه صفر در مورد پرسش چهارم، فرهنگ سلسله‌مراتبی اثر میانجی‌گری معناداری بر رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و انواع تعهد سازمانی (عاطفی، مستمر و تکلیفی) دارد که با توجه به نتایج تحقیق، این فرضیه نیز مورد تأیید واقع شد. با توجه به ویژگی‌های فرهنگ سلسله‌مراتبی که تمرکز بر قوانین و رویه‌های انعطاف‌ناپذیر و دست و پاگیر دارد، انتظار می‌رفت که رهبری تحول‌آفرین در چنین فرهنگی نتواند تأثیر چندانی بر تعهدهای عاطفی و تکلیفی داشته باشد و بتواند بر تعهد مستمر تأثیر داشته باشد، اما نتایج خلاف این انتظار را نشان می‌دهند. شاید یکی از دلایل عمده این نتایج این باشد که رهبران سازمان مورد مطالعه از راه عامل نفوذ آرمانی و ارائه معیارهای اخلاقی و مسئولیت‌پذیری بالا برای آنها، توانسته‌اند با وجود حاکمیت فرهنگ سلسله‌مراتبی و رویه‌های انعطاف‌ناپذیر در سازمان، به کمک عامل انگیزش الهام‌بخش، کارکنان را برای رسیدن به اهداف عالی و فراتر از حد انتظار ترغیب نمایند و در نتیجه به جای تقویت تعهد مستمر در آنها، زیردستان خود را به سمت شکل‌گیری تعهد عاطفی و تکلیفی سوق دهند.

با توجه به اینکه فرهنگ غالب در سازمان دفاعی مورد مطالعه، فرهنگ سلسله‌مراتبی است و از طرفی فرضیه مربوط به اثر رهبری تحول‌آفرین بر روی تعهد سازمانی از طریق این گونه فرهنگ سازمانی تأیید گردید، می‌توان ادعا نمود که رهبری تحول‌آفرین در سازمان دفاعی مورد مطالعه از راه فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی اثر دارد. به عبارتی رهبران سازمان مورد مطالعه، قادرند با اشاعه فرهنگ سازمانی بر افزایش تعهد کارکنان به سازمان نقش داشته باشند. یافته‌های این تحقیق با یافته‌های تحقیق‌های بینگ و همکارش

(۲۰۰۹) و لی (۲۰۰۴) منطبق می‌باشد؛ زیرا آنها نیز در تحقیق‌های تجربی خود دریافتند که تأثیر رفتارهای رهبری بر روی تعهد سازمانی، وابسته به فرهنگ حاکم بر سازمان می‌باشد. در انتها با توجه به اهمیت تعهد سازمانی کارکنان در تحقق مأموریت‌های سازمان و نیز ارتباط معنادار متغیرهای رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی با این متغیر (که در این تحقیق به اثبات رسید)، به محققان آتی پیشنهاد می‌گردد که چارچوب نظری ارائه شده در این تحقیق را در شرکت‌ها و سازمان‌های خصوصی و دولتی دیگر در ایران آزمایش نمایند تا بتوان به رهیافت‌های جامع‌تری دست یابند.

Archive of SID

منابع و مآخذ

۱. منابع فارسی

۱. آغاز، عسل (۱۳۸۴)، *بررسی رابطه متقابل رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی در وزارت رفاه و تأمین اجتماعی*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
۲. ایمانی دلشاد، رضا (۱۳۸۵)، *بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان سازمان صنایع شصیر ایران*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشکده مدیریت، دانشگاه شهید بهشتی.
۳. موغلی، علیرضا (۱۳۸۱)، *رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران*، رساله دکتری، تهران، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی.
۴. موغلی، علیرضا (۱۳۸۲)، *طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران*، دانش مدیریت، شماره ۶۲.

۲. منابع انگلیسی

1. Bass, B. M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York, Free Press.
2. Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1995), *Multifactor Leadership Questionnaire Manual and Questionnaire*, Mind Garden, Inc.
3. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006), *Transformational Leadership*, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.
4. Burns, J. M. (1978), *Leadership*, New York, Harper & Row.
5. Cameron, K. S. and Quinn R. E. (2006), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based of the Competing Values Framework*, San Francisco, Jossey-Bass.
6. Dale, K. and Fox, M. L. (2008), "Leadership Style and Organizational Commitment: Mediating Effect of Role Stress", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 20, No. 1.
7. Gumusluoglu, L. and Ilsev, A. (2009), "Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation", *Journal of Business Research*, Vol. 62, No. 4.
8. Hellriegel, D., Jackson, S. E. and Solcum, J. W. (2002), *Management: A Competency Based Approach*, Australia Southwestern.
9. Kark, R. (2004), "The Transformational Leader. Who is (s)he? A Feminist Perspective", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 17, No. 2.
10. Lee, J. (2005), "Effects of Leadership and Leader-Member Exchange on Commitment", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26, No. 8.
11. Li, Y. C. (2004), "Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle-Sized Firms of Taiwan", *Journal of American Academy of Business*, Vol. 5, No. (1/2).

12. Limsila, K. and Ogunlana, S. O. (2007), "Performance and Leadership Outcome Correlates of Leadership Styles and Subordinate Commitment", *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 15, No. 2.
13. Lok, P. and Crawford, J. (2004), "The Effect of Organizational Culture and Leadership on Job Satisfaction and Commitment - a Cross National Comparison", *Journal of Management Development*, Vol. 23, No. 4.
14. Manetje, O. & Martins, N. (2009), "The Relationship Between Organizational Culture and Organizational Commitment", *Southern African Business Review*, Vol. 13, No. 1.
15. Mathew, J. and Ogbonna, E. (2009), "Organizational Culture and Commitment: a Study of an Indian Software Organization", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 3.
16. Meyer, J. P., Allen, N. J., and Gellatly, I. R. (1990), "Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and time-lagged Relations", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75.
17. Meyer, J. P., and Allen, N. J. (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, Vol. 1, No. 1.
18. Meyer, J. P., and Allen, N. J. (1997), *Commitment in the Workplace*, Thousand Oaks, CA, Sage.
19. Poper, M., Mayselless, O. and Castelnovo, O. (2000), "Transformational Leadership and Attachment", *Leadership Quarterly*, Vol. 11, No. 2.
20. Ramachandran, S. and Krishnan, V. R. (2009), "Effect of Transformational Leadership on Followers' Affective and Normative Commitment: Culture as Moderator", *Great Lakes Herald*, Vol. 3, No. 1.
21. Schein, E. H. (1990), Organizational Culture, *Journal of American Psychologist*, Vol. 45, No. 2.
22. Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P. and Lawler, J. J. (2005), "Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 16, No. 2.
23. Yiing, L. Y. and Bin Ahmad, K. Z. (2009), "The Moderating Effects of Organizational Culture on the Relationships Between Leadership Behavior and Organizational Commitment and Between Organizational Commitment and job Satisfaction and Performance". *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30, No. 1.