

۱. کلیات

۱-۱. بیان مسئله

کارکنان هر سازمان، سرمایه‌هایی بنیادی هستند که موفقیت یا عدم موفقیت سازمان در محیط‌های رقابتی و پُرتلاطم امروزی به دست آنان اتفاق می‌افتد. از جمله موضوع‌های رفتار سازمانی که می‌تواند به‌طور مستقیم میزان دستیابی هر سازمان به هدف‌های پیش‌بینی‌شده را همواره تحت تأثیر قرار دهد، موضوع میزان علاقه و دلبستگی فرد به سازمان، یا به‌عبارتی تعهد سازمانی کارکنان است. نظر به هزینه‌های جبران‌ناپذیر ترک سازمان از سوی کارکنان مستعد و کارآمد، شناسایی عواملی که بتواند بر حفظ چنین نیروهایی مؤثر باشد، همواره دارای اهمیت است (Mative & Zajac, 1990). ایجاد علاقه به سازمان در بین کارکنان، به‌گونه‌ای که هر کدام از آنها تلاش فردی خود را از روی دلسوزی همواره معطوف به برآوردن هدف‌های سازمان نمایند و هویت خود را ناشی از عضویت در سازمان بدانند و مجدانه و دلسوزانه، نگران آینده سازمان خود باشند، از جمله چالش‌هایی است که سازمان‌ها با آن روبه‌رو هستند؛ به همین دلیل نیاز به تحول بنیادی در سازمان‌ها از جمله سازمان‌های نظامی احساس می‌شود؛ به‌گونه‌ای که دو عامل اقتضائات محیطی (تغییر شیوه جنگ‌ها و نوع تهدیدها) و برخی نارسایی‌های داخلی را می‌توان در زمره دلایل این نیاز دانست. موفقیت در محیط متغیر نبردهای کنونی و مقابله با تهدیدهای گوناگون مستلزم بهره‌مند بودن سازمان از کارکنان متعهد می‌باشد. ارتقای سطح تعهد کارکنان نیز می‌تواند از طریق اعمال روش‌های رهبری مناسب انجام شود. موضوع توسعه ظرفیت‌های انسانی در سازمان‌ها و ارتقای میزان تعهد سازمانی کارکنان همواره در دستورکار سازمان‌ها قرار دارد. در این میان، شیوه‌های رهبری به‌مثابه یکی از قوی‌ترین عوامل، اثربخشی خود را به اثبات رسانیده است (سنجقی و همکاران، ۱۳۹۰).

۱-۲. اهمیت و ضرورت موضوع

اهمیت موضوع رهبری در قلمروهای سازمان، مدیریت و رفتار سازمانی همواره کانون توجه سیاستگذاران سازمان‌ها را به خود معطوف داشته است. رهبری را می‌توان تحت شرایط مشخص، برای تحقق‌پذیری هدف‌های فردی یا گروهی مشخص، به‌عنوان فرایند تأثیرگذار و جهت‌دهی یک فرد به فعالیت‌های دیگران تعریف کرد. برداشت و لزوم درک اینکه مدیران باید کار هدایت و رهبری را انجام دهند، اهمیت موضوع را افزایش می‌دهد. در حقیقت از مدیران، به‌دلیل ماهیت وظایف رسمی و مسئولیت‌هایی که به آنها واگذار می‌شود، انتظار می‌رود متصف به صفات رهبری باشند. تغییرهای سریعی که در محیط‌های بیرونی و درونی سازمان‌ها روی می‌دهد، باعث می‌گردد نیاز به اعمال سبک رهبری اثربخش‌تر احساس شود، از سویی به علت اینکه نظریه‌های رهبری سنتی در توضیح مفاهیم مدیریت و رهبری و شیوه‌های رفتاری آنها بی‌کفایت ماندند، رهبری تحول‌گرا و تبادل‌گرا رفته‌رفته جایگزین آنها گردید (امیرکبیری، ۱۳۸۵: ۴۷۷). رهبری تحول‌گرا تأثیر مثبت و معناداری بر میزان تعهد سازمانی و ابعاد آن (تعهد مستمر، تعهد هنجاری و تعهد تکلیفی) دارد (Tseng & Kang, 2008) و (Chiun, Ramayah & Min, 2009). رهبران تحول‌گرا، زیردستان خود را در تصمیم‌گیری‌ها شرکت و دخالت می‌دهند، ظرفیت‌های بالقوه آنان را تقویت می‌نمایند و آنها را تشویق می‌کنند تا نظرات خود را اعلام کنند و به زیردستان خود اجازه می‌دهند تا در شرایط بحرانی، فکر نمایند و توجه ویژه‌ای به نیازهای آنان دارند (Rothmann & Stander, 2001). رهبری تحول‌گرا، اساس و شالوده‌ای را برای تغییرهای بلندمدت سازمانی فراهم می‌سازد که دسترسی به هدف‌های بالاتر را برای نظام سازمانی میسر می‌کند (موغلی، ۱۳۸۲). بر همین اساس، تحقیق حاضر سعی دارد تا ضمن بررسی رابطه دو سبک رهبری تبادل‌گرا و تحول‌گرا با تعهد سازمانی (تعهد هنجاری، تعهد مستمر و تعهد تکلیفی) تأثیر هر کدام از این سبک‌های رهبری و ابعاد مختلف آنها بر تعهد سازمانی را نیز را مورد آزمایش میدانی قرار دهد.

۱-۳. هدف تحقیق

هدف این تحقیق، بررسی تأثیر رفتار رهبری نظامی تحول‌گرا و رهبری تبادل‌گرا بر تعهد سازمانی کارکنان جامعه مورد مطالعه می‌باشد.

۱-۴. پرسش تحقیق

سبک‌های رهبری نظامی تحول‌گرا و تبادل‌گرا به چه میزان بر تعهد سازمانی کارکنان جامعه مورد مطالعه تأثیر دارد؟

۱-۵. فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اهم الف: بین رفتار رهبری تحول‌گرا با تعهد سازمانی و ابعاد آن (تعهد عاطفی، مستمر و تکلیفی) رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه اخص الف-۱: بین رفتار رهبری فرهمند با تعهد سازمانی و ابعاد آن (تعهد عاطفی، مستمر و تکلیفی) رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه اخص الف-۲: بین تشویق ذهنی با تعهد سازمانی و ابعاد آن (تعهد عاطفی، مستمر و تکلیفی) رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه اخص الف-۳: بین ملاحظه‌های فردی با تعهد سازمانی و ابعاد آن (تعهد عاطفی، مستمر و تکلیفی) رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه اهم ب: بین رفتار رهبری تبادل‌گرا با تعهد سازمانی و ابعاد آن (تعهد عاطفی، مستمر و تکلیفی) رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه اخص ب-۱: بین بُعد پاداش شرطی رهبری تبادل‌گرا با تعهد سازمانی و ابعاد آن (تعهد هنجاری، مستمر و تکلیفی) کارکنان رابطه وجود دارد.

فرضیه اخص ب-۲: بین بُعد مدیریت مبتنی بر استثنائات- فعال رهبری تبادل‌گرا با تعهد سازمانی و ابعاد آن (تعهد عاطفی، مستمر و تکلیفی) کارکنان رابطه وجود دارد.

فرضیه اخص ب-۳: بین بُعد مدیریت مبتنی بر استثنائات- منفعل رهبری تبادل گرا (ویژگی های رهبری اجتناب گرای- منفعل) با تعهد سازمانی و ابعاد آن (تعهد عاطفی، مستمر و تکلیفی) کارکنان رابطه وجود دارد.

فرضیه اخص ب-۴: بین سبک رهبری عدم مداخله (آزاد) با تعهد سازمانی و ابعاد آن (تعهد عاطفی، مستمر و تکلیفی) کارکنان رابطه وجود دارد.

۱-۶. روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از لحاظ نتایج و دستاورد تحقیق، از نوع تحقیق های کاربردی و در زمینه منابع انسانی می باشد؛ چون یافته های آن می تواند به حل برخی مشکلات جامعه مورد مطالعه کمک نماید. همچنین به لحاظ روش تحقیق از نوع تحقیق های توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق را کارکنان یک واحد نظامی - آموزشی تشکیل می دهند که با توجه به حجم جامعه که ۴۲۰ نفر می باشد، تعداد ۲۰۱ نفر به کمک جدول مورگان، به عنوان حجم نمونه مشخص گردید. ادبیات مورد نیاز تحقیق، با ابزار فیش برداری و با روش کتابخانه ای، مراجعه به مقاله های داخلی و خارجی، اینترنت و پایان نامه ها گردآوری شد. همچنین ابزار اصلی گردآوری داده های مورد نیاز در این تحقیق، پرسشنامه می باشد که با استفاده از روش میدانی، داده های مربوط گردآوری شدند. سؤال های پرسشنامه که ابعاد رهبری تحول گرا و تبادل گرا را پشتیبانی می کند، از مقیاس «رهبری چند عاملی^۱» که از سوی باس و اوالیو توسعه داده شده، اقتباس گردیده است (Bass & AVALIO, 1997: 1-12) و پرسش های معطوف به تعهد سازمانی برگرفته از پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و مایر می باشد (Allen & Mayer, 1991) که با در نظر گرفتن ماهیت سازمان نظامی و فضای فرهنگی حاکم، پس از بومی سازی، بین جامعه مورد تحقیق، توزیع گردید. مقیاس در نظر گرفته شده برای پرسش ها از نوع رتبه ای و بر

1. Multifactor Leadership Questionnaire

اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت می‌باشد. از تعداد ۲۰۱ پرسشنامه ارسالی به جامعه مورد تحقیق، ۳۰ پرسشنامه بازگردانده نشد و ۱۵ پرسشنامه به دلیل نواقصی، کنار گذاشته شدند و گردآوری و تجزیه و تحلیل داده با ۱۵۶ پرسشنامه انجام گرفت. روایی تعیین می‌کند ابزار تهیه‌شده تا چه حد، مفهوم خاص موردنظر را اندازه می‌گیرد. از انواع روایی تحقیق، روایی صوری یا ظاهری و روایی محتوایی و روایی سازه است (سکاران، ۱۳۸۰: ۲۲۲). روایی ظاهری، روشن بودن و عدم ابهام در گویه‌ها را می‌سنجد. روایی محتوا اطمینان می‌دهد که ابزار موردنظر به تعداد کافی پرسش‌های مناسب برای اندازه‌گیری مفهوم مورد سنجش را در بر دارد. روایی سازه مشخص می‌کند تا چه اندازه گویه‌ها با مفهوم مورد بررسی (سازه یا متغیر) ارتباط دارد و آن را می‌سنجد. روایی پرسشنامه از دو جنبه روایی ظاهری و محتوا به جهت روشن و بدون ابهام بودن گویه‌ها و همچنین کفایت کمیت و کیفیت آنها توسط خبرگان و صاحب‌نظران و استادان دانشگاه تأیید گردید. همچنین به جهت روایی سازه از فن تحلیل عاملی استفاده شد. از این شیوه برای تعیین بار عاملی هر یک از سؤال‌های پرسشنامه استفاده می‌شود. به طور کلی با به‌کارگیری این فن می‌توان مربوط بودن سؤال‌هایی را تعیین نمود که برای سنجش یک مؤلفه یا عامل در نظر گرفته شده‌اند (مهرگان و زالی، ۱۳۸۵). نتایج تحلیل عاملی صورت گرفته مطابق جدول‌های ۱ و ۲ می‌باشد.

خروجی جدول بیانگر این است که بار عاملی همه گویه‌ها بالاتر از ۰/۵ بوده است، بنابراین پرسشنامه از روایی سازه بسیار خوبی برخوردار بوده است. بار عاملی سؤال‌های مربوط به ابعاد رهبری تحول‌گرا و رهبری تبادل‌گرا با تعهد سازمانی در جدول‌های ۱ و ۲ نشان داده شده است.

جدول شماره ۱. بار عاملی مربوط به ابعاد رهبری تحول‌گرا و تبادل‌گرا

F7	F6	F5	F4	F3	F2	F1	عوامل
							ابعاد رهبری تحول‌گرا
							رهبری فرهمند
						۰/۵۷	با او احساس غرور می‌کنم.
						۰/۵۱	خودخواه نیست (از خودخواهی به دور است).
						۰/۵۴	به او از صمیم دل احترام می‌گذارم
						۰/۵۲	قدرت خود را نمایان ساخته و اعتماد می‌بخشد.
						۰/۵۸	از ارزش‌ها سخن می‌گوید.
						۰/۶۲	استانداردهای اخلاقی را الگو قرار می‌دهد.
						۰/۶۴	به ارزش‌های اخلاقی، رسوم و عادات احترام می‌گذارد
						۰/۶۸	بر رسالت (مأموریت) مشترک تأکید می‌کند.
						۰/۶۱	با شیوه (نگرشی) خوش‌بینانه سخن می‌گوید.
						۰/۵۷	حس اعتماد خویش را نمایان می‌سازد.
						۰/۶۹	با یک شیوه پرحرارت (پرجوش و خروش) صحبت می‌کند.
							تشویق ذهنی
						۰/۷۴	فرض‌ها را چند بار از نظر می‌گذرانند.
						۰/۶۷	نظرات متفاوت را مورد بررسی قرار می‌دهد.
						۰/۷۳	روش‌های جدید پیشنهاد می‌کند.
						۰/۷۶	نظرات متفاوت پیشنهاد می‌کند.
							ملاحظه‌های فردی
						۰/۵۹	روی ابعاد و جهات قوی شما (نقاط قوت) تمرکز می‌کند.
						۰/۶۹	هم آموزش می‌دهد و هم پرورش می‌دهد.
							ابعاد رهبری تبادل‌گرا
							پاداش شرطی
						۰/۵۳	در مورد پاداش‌ها توضیح می‌دهد
						۰/۶	با تکیه به سعی و کوشش کمک می‌کند.
						۰/۶۹	موفقیت شما را پاداش می‌دهد
						۰/۷۲	موفقیت شما را تحسین می‌کند.
							مدیریت بر مبنای استثنائات - فعال
						۰/۶	روی خطاهای شما زیاد تأکید می‌کند و متمرکز می‌شود
						۰/۴۹	اختلاف‌ها را رفع می‌کند.

				۰/۵۶	خطاهای شما را پیگیری می‌کند.
				۰/۶۸	دقت خود را روی عدم موفقیت‌ها متمرکز می‌کند.
					مدیریت بر مبنای استثنائات - منفعل
				۰/۶۲	به شکست (عدم موفقیت) واکنش نشان می‌دهد.
				۰/۶۵	دیدگاه سری که درد نمی‌کند، دستمال نیند را دارد (همیشه راضی به وضع موجود است).
				۰/۶۸	وقتی مشکلات مداوم باشد، واکنش نشان می‌دهد.
				۰/۷۷	اگر مشکلات مهم باشد، واکنش نشان می‌دهد.
					رهبری آزاد یا عدم مداخله
				۰/۶۹	از مشارکت کردن اجتناب می‌کند.
				۰/۶۸	در مواقع لزوم دیده نمی‌شود (دیده نمی‌شود).
				۰/۵۸	از تصمیم‌گیری اجتناب می‌کند.
				۰/۷۱	دیر واکنش نشان می‌دهد.

جدول شماره ۲. بارعاملی مربوط به پرسش‌های تعهد سازمانی

F3	F2	F1	
تعهد عاطفی			
		۰/۵۱	۱- من بسیار خوشحال خواهم شد که بتوانم باقی‌مانده مسیر شغلی‌ام را در این سازمان بگذرانم
		۰/۵۹	۲- من از بحث کردن درباره سازمانم با افراد بیرون از سازمان لذت می‌برم
		۰/۵۷	۳- من مسائل این سازمان را مسائل خودم می‌دانم
		۰/۶۴	۴- من فکر می‌کنم آن‌گونه که خود را وابسته به این سازمان می‌دانم نمی‌توانم نسبت به سازمان دیگری این‌گونه علاقمند و وابسته باشم
		۰/۷۲	۵- من احساس می‌کنم که از نظر عاطفی به این سازمان متصل شده‌ام
		۰/۵۷	۶- من احساس می‌کنم که بخشی از خانواده در سازمانم می‌باشد
		۰/۶	۷- این سازمان دارای معانی شخصی بسیار زیادی برای من می‌باشد
		۰/۶	۸- احساس قوی تعلق نسبت به این سازمان دارم
تعهد مستمر			
		۰/۵۱	۱- ماندن در این سازمان برایم ضرورت دارد
		۰/۵۶	۲- در زمان حاضر برایم بسیار دشوار است که سازمان را ترک کنم حتی اگر بخواهم این کار را بکنم
		۰/۶۹	۳- اگر من بخواهم سازمان را ترک کنم بسیاری از امور زندگی من مختل خواهد شد.
		۰/۵۹	۴- من احساس می‌کنم که در زمان ترک سازمان به گزینه‌های مختلفی باید توجه کنم
		۰/۵۷	۵- یکی از پیامدهای منفی ترک سازمان، کمبود سازمان‌هایی است که بتوان جایگزین این سازمان کرد.

۰/۷		۶- یکی از دلایل اصلی که من به کارم در این سازمان ادامه می‌دهم این است که ترک سازمان نیازمند فداکاری شخصی قابل ملاحظه‌ای است- سازمان دیگر ممکن است مزایای کلی که از این سازمان دریافت می‌کنم به من ندهد
۰/۷۱		۷- اگر من اکنون شغلم را بدون داشتن شغل دیگری ترک کنم دچار دلهره و نگرانی خواهم شد
۰/۷۳		۸- ترک سازمان در آینده نزدیک برای من بسیار پُرهزینه خواهد بود.
تعهد تکلیفی (هنجاری)		
۰/۶		۱- من به ارزش وفادار بودن به یک سازمان معتقد هستم
۰/۶۲		۲- اگر پیشنهاد شغل بهتر در سازمان دیگری به من داده شود احساس می‌کنم که ترک کردن سازمانم صحیح نمی‌باشد
۰/۵۷		۳- من فکر می‌کنم که در این روزگار افراد اغلب از یک سازمان به سازمان دیگر می‌روند (شغل خود را تغییر می‌دهند)
۰/۶		۴- من معتقدم که یک شخص باید همواره به سازمانش وفادار باشد
۰/۵۲		۵- رفتن از یک سازمان به سازمان دیگر برایم به منزله یک عمل غیراخلاقی است
۰/۶		۶- یکی از دلایل اصلی که من به کارم در این سازمان ادامه می‌دهم این است که معتقدم وفاداری مهم می‌باشد و یک حس تعهد اخلاقی برای باقی ماندن در سازمان ایجاد می‌کند
۰/۷۲		۷- باقی ماندن افراد در سازمان و پیشرفت در مسیر شغلی در همان سازمان باعث بهتر شدن امور خواهد شد
۰/۷۱		۸- من دوست دارم به‌عنوان یک فرد نمونه در سازمانم باشم

به‌منظور بررسی پایایی تحقیق از روش آلفای کرونباخ برای محاسبه هم‌اهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری از جمله پرسشنامه استفاده می‌شود (سکاران، ۱۳۸۰: ۲۲۵). در این تحقیق برای محاسبه پایایی یا هم‌اهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کند، ابتدا یک نمونه اولیه ۳۰ تایی پیش‌آزمون گردید که میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که مقدار آلفاهای به‌دست آمده بر قابلیت اعتماد بالای پرسشنامه‌ها صحه گذاشت. جدول شماره ۳ ضریب اعتماد گویه‌های پرسشنامه را به تفکیک متغیرهای تحقیق نشان می‌دهد.

جدول شماره ۳. ضریب اعتماد گویه‌های پرسشنامه

ردیف	پرسشنامه	میزان آلفای محاسبه شده
۱	رهبری	۰/۸۸۱
۲	تعهد سازمانی	۰/۸۱۷

۲. ادبیات و پیشینه تحقیق

علیزاده به بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول‌گرا و تبادل‌گرا و تعهد سازمانی در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد تهران شمال پرداخته و به این نتیجه رسیده که رفتار رهبری تحول‌گرا، پیش‌بینی‌کننده برتری برای ایجاد تعهد سازمانی در بین جامعه مورد مطالعه است (علیزاده، ۱۳۸۹).

خدایاری نیز به بررسی رابطه بین دو سبک رهبری تحول‌گرا و تبادل‌گرا با تعهد سازمانی در بین کسب‌وکارهای صنعتی استان زنجان پرداخته است و رابطه بین برخی ابعاد رهبری تحول‌گرا و تبادل‌گرا با تعهد سازمانی را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده است. مهم‌ترین نتیجه تحقیق این بوده است که رهبرانی که از سبک رهبری تحول‌گرا استفاده می‌کنند، در خلق تعهد سازمانی بین کارکنان زیرمجموعه موفق‌ترند (خدایاری، ۱۳۸۴).

سنجقی و همکاران، رابطه بین سبک رهبری تحول‌گرا، فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی چندبعدی را در یک سازمان نظامی مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و پیشنهاد نموده‌اند که رهبری تحول‌آفرین از راه ترویج فرهنگ کارآفرینی و سلسله‌مراتبی می‌تواند بر تعهد سازمانی اثرگذار باشد (سنجقی و همکاران، ۱۳۸۹).

۲-۱. مفهوم رهبری

نظریه‌پردازان مدیریت، رهبری را به شکل‌های متفاوت تعریف کرده‌اند و نظریه‌های رهبری مختلفی را عنوان کرده‌اند. کامل‌ترین تعریف از رهبری در میان پیشینه‌های

تاریخی ایران زمین به چشم می خورد؛ به گونه ای که پیتر دراگر^۱ پدر علم مدیریت نوین به جامعیت آن اعتراف نموده است. «رهبری یعنی رسانیدن افراد به اوج شایستگی» (گزنفون، ۱۳۹۰: ۴۵). رهبری را می توان به عنوان فرایند تأثیرگذاری و جهت دهی فعالیت های اشخاص دیگر بر اساس تحقق بخشیدن هدف های شخصی و یا گروه معینی تعریف کرد (Detzer, Shilliff & Julius, 1979: 196).

۲-۲. مفاهیم رهبری تحول گرا و تبادل گرا

بر اساس تحقیقی که برنز و باس^۲ در سال ۱۹۷۸ انجام دادند، دسته بندی سبک های رهبری در قالب دو شیوه جدید در این عرصه را ضروری ساخته است. این شیوه های جدید، دو سبک رهبری «رهبری تبادل گرای وابسته تر به سنت های گذشته» و «رهبری تحول گرای معطوف به نوآوری، تغییر و تجدید»، را در برمی گیرد. رهبری تبادل گرا، سنتی تر است و در عین حال، یک رابطه تبادلی (داد و ستدی) متقابل را بین رهبر و پیروان شامل می شود، اما رهبری تحول گرا، بیشتر به تغییر ارزش ها، باورها و نیازهای پیروان تکیه دارد (Luthans, 1995: 285). رهبران تحول گرا، رهبرانی هستند که می توانند سطح آگاهی زیردستان خود را در مورد اینکه چه چیزی درست و مهم است، افزایش دهند و آنها را در راستای منافع سازمان و جامعه برانگیزانند (Hartog & Van, 1997: 1). بنا به گفته والچ و مولر^۳، رهبران تحول گرا می توانند زیردستان خود را به وسیله فراهم کردن شرایط پشتیبانی و حمایت عاطفی و دادن فرصت برای استفاده از تجربه آنها، توانمند سازند (Wallach & Mueller, 2006). سبک رهبری تحول گرا به آن دسته از رفتارهای رهبر اشاره دارد که هدفشان بازشناسی و تصدیق نیازهای رشد و توسعه پیروان و همچنین مربی گری و مشورت دادن به آنهاست. رهبران تبادل گرا نیز در پیروان

1. Drucker

2. Bornz & Bass

3. Wallach & Mueller

خود ایجاد انگیزه می‌کنند و از طریق تعیین وظایف، نقش‌ها و شرایط کارهایی که باید انجام شود، آنها را در جهت تأمین هدف‌های سازمان رهبری و هدایت می‌نمایند (رابینز، ۱۳۷۴: ۶۳۵). به اعتقاد باس و اوالیو^۱ این نوع رهبران، انتظاراتی را بیان می‌کنند که پیروان به آنها علاقه‌مند بوده و می‌خواهند به آن دست یابند (Hay & Hodgkinson, 2005).

برنز^۲ دربارهٔ سبک رهبری تبادل‌گرا معتقد است، هنگامی که پیروان به شیوه‌ای مناسب با خواسته‌های رهبران‌شان رفتار کرده و عمل می‌کنند، ستاده‌های ارزشمند معینی (دستمزد، احترام و...) به دست می‌آورند. هدف از رفتارهای رهبری تبادل‌گرا، نظارت و واپایش (کنترل) کارمندان از طریق ابزارهای عقلانی و اقتصادی است (Bass, 1985). این رهبران در صورتی که کارکنان موفق باشند، به‌عنوان پاداش به آنها مقام داده و پول پرداخت می‌کنند. فعالیت‌هایشان از دیروز به امروز و از امروز به سوی فردا بدون انجام دادن تغییری در جهت چشم‌انداز و فرهنگ سازمانی ادامه می‌یابد (Eren, 2001: 465-490).

باس با مبنا قرار دادن نظرات برنز به‌عنوان نقطهٔ آغازین در تحقیق‌های خود ابراز می‌دارد که رهبری به‌عنوان فرایند دادوستد هزینه/فایده و یا عملگرایی مفهوم‌سازی شده است (Bass, 1985: 5). مدیرانی که رفتاری به سبک رهبری تبادل‌گرا به نمایش می‌گذارند، برای اینکه زیردستان خود را مورد تشویق قرار داده و آنها هم تلاش بیشتری از خود نشان دهند، از پرداخت پول و اعطای مقام استفاده می‌کنند و کمتر به جهات خلاق و نوآور پیروان توجه می‌کنند (Eren, 2001: 465).

رهبران تبادل‌گرا برای اینکه زیردستانشان تلاش بیشتری از خود نشان دهند، سعی می‌کنند که قابلیت‌ها (توانایی‌ها) و حیطه‌های توجه ویژه آنان را ظاهر سازند، اما رهبران تحول‌گرا، رهبرانی هستند که پیروان خود را برای دوری جستن از منافع شخصی خود به نفع سازمان تشویق می‌کنند و می‌توانند تأثیر عمیق و زیادی روی آنها داشته باشند.

1. Bass & Avolio

2. Bornz

این رهبران به طور فردی به مشکل‌ها و نیازهای بالندگی پیروان توجه می‌کنند، به پیروانشان در مورد نگرستن با دیدگاهی جدید به مشکل‌های گذشته کمک می‌کنند و برای اینکه پیروان در راه رسیدن به هدف‌های گروهی از خود تلاش بیشتری نشان دهند، هیجان و اشتیاق را در آنها تحریک می‌کنند (Robbins, 1994: 514).

رهبری تحول‌گرا، مواردی همچون به حرکت درآوردن پیروان با استفاده از ترسیم چشم‌انداز تأثیرگذار، جسارت و شهامت بخشیدن به آنان برای حل مشکل‌ها، تشویق آنها به پذیرش هدف‌های گروهی و مشارکت در فعالیت‌های بالندگی فردی را در برمی‌گیرد. این رهبران به دلیل داشتن توانایی بیان ماهرانه و به قاعده درآوردن چشم‌اندازهای الهام‌بخش از طریق رفتارهایشان و همچنین متفاوت بودن مأموریت‌هایشان، با دیگر رهبران تفاوت دارند (Hay & Hodgkinson, 2005). بر اساس نظریه رهبری تحول‌گرا، رهبر کسی است که نیازها، باورها و قضاوت‌های ارزشی پیروان را تغییر می‌دهد. رهبر تحول‌گرا، شخصی است که سازمان‌ها را با ایجاد تغییر و تجدید (نو شدن) به عملکرد بالایی نایل می‌سازد. این امر مستلزم آن است که چشم‌انداز رهبر از سوی زیردستان مورد قبول واقع گردد؛ به عبارتی چشم‌انداز، زندگی سازمانی را «معنادار» می‌کند، هیجان‌های کارکنان را دامن می‌زند، پیروان را در مورد حصول به هدف‌ها و داشتن حس اعتماد به خویشتن تحریک می‌کند، خودش یک الگوی نقش برای پیروانش می‌شود و سطوح «تعهد و الزام» پیروان را افزایش می‌دهد (امیر کبیری، ۱۳۸۵: ۵۰۶).

رهبران تحول‌گرا با فراهم کردن زمینه لازم برای بروز توانایی و مهارت‌های زیردستان و با افزایش سطح اعتماد به نفس آنان، به منظور نتیجه‌گیری بیشتر از مورد انتظار از آنان، پیروان را برمی‌انگیزانند. در سازمانی با رهبری تحول‌گرا، رهبر که آغازگر اصلاحات و نوسازی است، کارکنان را با بیان مأموریت، چشم‌انداز، راهبرد، مشخص نمودن

1. Mission

چگونگی انجام فعالیت و وظایف تحت تأثیر قرار می‌دهد. این نوع رهبران از دیدگاه پیروان، به‌عنوان یک نماد^۲ موفق قابل اعتماد به نظر می‌رسند (Sosik & Godshalk, 2000: 370) و خواستار بالندگی مداوم زیردستانند. برای تأمین این امر، کارهای معناداری را به آنها واگذار می‌کنند. زیردستان خود را خوب می‌شناسند و همزمان به آنها پند و اندرز می‌دهند، راهنمایی می‌کنند و برای افزایش عملکرد آنها، انتقادهای سازنده انجام می‌دهند. سرمشق زیردستانشان می‌شوند و به زیردستان خود در وضعیت‌های متفاوت، جسارت و شهامت می‌بخشند. تصویر ذهنی و نمادی را که معرف چشم‌انداز گروه یا سازمان بوده، می‌آفرینند و هدایت می‌کنند. فراتر از نیازهای حصول به هدف‌های سازمانی کوتاه‌مدت، برای افزایش‌های مهم در عملکرد تلاش می‌ورزند. هیجان به محل کارشان می‌آورند و پیوندهای احساسی محکمی بین خود و زیردستانشان برقرار می‌کنند. این باور وجود دارد که در رفتارهای رهبری تحول‌گرا، رهبر، زیردستانش را برای صرف‌نظر کردن از نیازهای خودشان در راه سازمانی که به آن تعلق دارند، تشویق می‌کند (Sparks & Schenk, 2001: 849-869).

رهبران تبادل‌گرا زیردستان خود را به رفتار کردن به شکل مورد انتظار، تشویق می‌کنند، اما رهبران تحول‌گرا در ابتدا زیردستان را برای انجام دادن بیشتر از آنچه مورد انتظار است، تشویق کرده و الهام‌بخش آنها می‌شوند (Hartog, Van & Mien, 1997: 1).

۲-۳. ابعاد رهبری تحول‌گرا

۲-۳-۱. رهبری فرهمند

در ادبیات رهبری، نخستین بُعد رهبری تحول‌گرا را نفوذ آرمانی یا بنا به نظر بعضی از نویسندگان، رهبری فرهمند تشکیل می‌دهد. مهم‌ترین مطالعه سازمانی در رابطه با

1. Vision
2. Symbol

رهبری فرهمند را می‌توان به هاوس^۱ نسبت داد. هاوس در نظریه خود، سه مشخصه اصلی رهبران فرهمند را به این شکل بیان می‌کند: داشتن اعتماد به نفس بالا، احساس نیاز کردن به تأثیرگذاری^۲ زیاد، مقتدر بودن^۳ و توان اقناع نمودن پیروان به شکلی قوی در مورد اینکه باورهای خودش به لحاظ اخلاقی درست است (امیرکبیری، ۱۳۸۴: ۱۲). راهکار این نوع رهبری، تشویق پیروان به یک چشم‌انداز مشترک است (Hay & Hodgkinson, 2005). این نوع رفتار به رهبرانی اشاره دارد که دارای استانداردهای بالای اخلاقی و معنوی و سطح بالایی از احترام بوده و در میان پیروان، برای خود وفاداری ایجاد می‌کنند (Bono & Judge, 2004). رهبر، چشم‌انداز را ترسیم و احساس عملیاتی ایجاد کرده، غرور را به سازمان تزریق می‌کند، احترام و اعتماد به دست آورده و خوشبینی را افزایش می‌دهد. این رهبر، زبردستان خود را تشویق کرده و به آنها الهام می‌بخشد. این بُعد از رهبری معیار میزان احترام و تحسین زبردستان از رهبر است (Pounder, 2002).

برنز، همزمان با مطرح کردن ایده رهبری تحول‌گرا بیان داشت که رهبری فرهمند یکی از اشکال رهبری تحول‌گراست، ولی در مطالعه‌های بعدی که توسط باس (۱۹۸۵) صورت گرفت، وی بیان کرد که تأثیرگذاری فرهمند^۴ یکی از ابعاد رهبری تحول‌گرا می‌باشد (Pawar, 2003). از نظر باس، رهبران فرهمند در پیروان خود احساس شور و ذوق و اشتیاق را زنده می‌سازند و در حقیقت این رهبران، با برآمدن از پس عوامل سخت و مشکل، به پیروان خود احساس غرور و اعتماد تزریق می‌کنند (امیرکبیری، ۱۳۸۴: ۱۲). البته به‌دنبال این تحقیق‌ها در سال ۱۹۹۲، ساشکین^۵ به این نتیجه رسید که رهبری تحول‌گرا و رهبری فرهمند، دو سبک متفاوت از هم می‌باشند. در سال

1. Howse
2. Influence
3. Diminent
4. Charismatic Influence
5. Sashkin

۱۹۹۳، نیز شامبر^۱ و همکارانش بر اساس کارهای پیشین دانشمندان دیگر بیان کردند که این دو سبک رهبری مشابه هم هستند (Pawar, 2003).

رهبران فرهمند اعتماد به نفس^۲ خود را به سایرین نیز القا می‌کنند، این در حالی است که اعتماد به نفس و عزت نفس^۳ از جمله ویژگی‌های عمومی رهبران فرهمند می‌باشد، ولی نکته مهم در مورد رفتار نفوذ آرمانی و الگو بودن رهبر این است که چنین رهبرانی در حین ایجاد اعتماد به نفس در پیروان، آنان را تحریک می‌کنند که در جهت دستیابی به هدف‌هایی خارق‌العاده، نهایت تلاش و کوشش را نمایند و در این راه از خودگذشتگی^۴ نشان دهند، این همان نفوذ آرمانی رهبر در پیروان می‌باشد (Sarros, 2001)، پس نفوذ آرمانی رهبر، سرافرازی، فرهمندی، احترام و وفاداری بی‌چون و چرای پیروان از رهبری است که حس آرمانی را انتقال می‌دهد. نفوذ آرمانی باعث می‌شود که رهبران به‌عنوان الگوهایی از نقش و الگوی رفتار برای پیروان باشند (موغلی، ۱۳۸۲: ۱۷۹).

۲-۳-۲. ملاحظه فردی (توجه شخصی)

ملاحظه‌های فردی^۵ به آن دسته از رفتارهای رهبر اشاره دارد که هدفشان بازشناسی و تصدیق نیازهای رشد و توسعه پیروان و همچنین مربی‌گری و مشورت به آنهاست (Bono & Judge, 2004). در بُعد ملاحظه‌های فردی، رهبر تحول‌گرا با برقراری ارتباط با هر یک از اعضای گروه به صورت فردی، به بررسی و تعقیب نیازهای مربوط به خود هر فرد می‌پردازد (امیرکبیری، ۱۳۸۴: ۱۴). رهبر با توجه به تفاوت‌های فردی پیروان و ارتباط با تک‌تک آنها از طریق واگذاری مسئولیت‌ها به تحریک آنان می‌پردازد. البته در این میان افراد به‌وسیله رهبران حمایت می‌شوند و رهبران نسبت به احساس‌ها و نیازهای

1. Shamber
2. Self Confidence
3. Self Steem
4. Self Sacrifice
5. Personal Consideration

شخصی آنها نگران هستند (موغلی، ۱۳۸۲: ۸۰). گفتنی است که چنین رهبرانی از نزدیک به تفاوت‌های بین فردی پیروان توجه دارند و همواره به‌عنوان مشاور در کنار پیروان خود فعالیت می‌کنند و با توجه به خصوصیات هر فرد، به راهنمایی و هدایت آنان می‌پردازند (Humphreys, 2003)؛ در واقع رهبر، مربی‌گری و ارشاد نموده، بازخورد مداوم می‌دهد و نیازهای اعضای سازمان را به مأموریت سازمان پیوند می‌زند (Pounder, 2002).

۴-۳-۲. تشویق ذهنی

این بُعد از رهبری تحول‌گرا که به تحریک عقلانی^۱ موسوم است، به رهبرانی اشاره دارد که هنجارهای سازمانی را به چالش می‌کشند، تفکرات مستقل و غیرهمسو را تشویق کرده و پیروان خود را وادار به توسعه راهبردهای نوآورانه می‌نمایند (Bono & Judge, 2004). رهبر، پیروان را برای بازاندهی راه‌های قدیمی انجام کار، تحریک کرده و ارزش‌ها و عقاید پیشین آنها را ارزیابی مجدد می‌کند. این بُعد به میزان واگذاری وظایف چالشی به پیروان از سوی رهبر و تشویق آنها به حل مسائل به روشی مربوط می‌شود که خود آنها ترجیح می‌دهند (Pounder, 2002)؛ در واقع این بُعد به برانگیختن پیروان توسط رهبر، به منظور کشف راه‌حل‌های جدید و تفکر مجدد در مورد حل مشکل‌های سازمانی توسط آنها اشاره دارد. رفتار رهبر، چالشی را برای پیروان ایجاد می‌کند که دوباره در مورد کاری که انجام می‌دهند، کوشش و تلاش نمایند و در مورد چیزی که می‌تواند انجام یابد، دوباره تفکر کنند (موغلی، ۱۳۸۲: ۷۹).

رهبرانی که پیروان خود را از نظر ذهنی، ترغیب و تحریک می‌کنند، خلاقیت را در میان سایرین تشویق کرده و چالش و تلاش را به‌عنوان بخشی از کار خود قبول دارند (Bono & Judge, 2004). این رهبران همواره خونسردی خود را حفظ می‌کنند و به صورت منطقی هنگام مواجه شدن با مسائل به روش‌های غیرمعقول حل مسائل نیز توجه دارند.

1. Intellectual Stimulation

این رهبران چنین مهارت‌هایی را در بین پیروان خود نیز رواج می‌دهند و با ایجاد محیطی آرام و روشی حساب‌شده در هنگام تصمیم‌گیری در مورد مسائل به نظرات و دیدگاه‌های سایرین نیز توجه می‌نمایند. این رهبران با استفاده از روش‌های مختلف حل مسئله به نوعی اجماع متقابل^۱ با پیروان خود دست می‌یابند (Sarros, 2001).

۲-۴. ابعاد رهبری تبادل‌گرا

۲-۴-۱. پاداش شرطی

هدف از رفتارهای رهبری تبادل‌گرا، نظارت و واپایش کارمندان از طریق ابزارهای عقلانی و اقتصادی است (Bass, 1985). پاداش مشروط به آن دسته از رفتارهای رهبری اشاره دارد که بر تبادل منابع تمرکز می‌کنند؛ به این معنی که رهبران در مقام تبادل و در ازای تلاش‌ها و عملکرد پیروان، برای آنها حمایت (پشتیبانی) مشهود و نامشهود فراهم می‌آورند (Bono & Judge, 2004). رهبرانی که از پاداش‌های مشروط استفاده می‌کنند، به دنبال نتایج عملکرد می‌باشند. کارکنان متناسب با عملکرد خود، پاداش‌های مادی دریافت می‌کنند. رهبران تحول‌گرا، احساس‌ها، ارزش‌ها و باورهای پیروان خود را مخاطب قرار می‌دهند تا استعدادهای نهفته آنان را شکوفا سازند، در مقابل، رهبران تبادل‌گرا به نیازها و خواسته‌های پیروان خود توجه دارند تا رضایت آنان را افزایش دهند (Sarros, 2001). رهبران تبادل‌گرا از پاداش‌های مشروط استفاده می‌کنند که این پاداش‌ها بر مبنای توافق بین رهبر و پیرو و مبتنی بر استانداردهای عملکرد پرداخت می‌شود (موغلی، ۱۳۸۲: ۸۰).

۲-۴-۲. رهبری بر اساس استثنائات - فعال

مدیریت بر مبنای استثنائات - فعال به معنای نظارت بر عملکرد و در صورت لزوم

1. Mutual Consensus

انجام اقدام‌های اصلاحی است. تمرکز مدیریت بر مبنای استثناء ایجاد معیار و استاندارد و واپایش انحراف‌ها نسبت به این معیارهاست. رهبرانی که از سبک مدیریت بر مبنای استثناء استفاده می‌کنند، اعتماد دارند که کارکنان زیردست آنها وظایف خود را بر اساس استاندارد عملکرد انجام خواهند داد و به همین دلیل، در کار آنها - مگر در موارد استثنایی - دخالت نمی‌کنند. چنین رهبرانی، زیردستان خود را تحریک نمی‌کنند که نتایجی فراتر از انتظار به دست آورند. تا زمانی که نظام به هدف‌های خود می‌رسد و به‌خوبی کار می‌کند، همه شاد و خوشحال هستند، انگیزه‌ای برای پیشرفت ندارند و کسب‌وکار به روال پیشین ادامه دارد. در چنین اوضاعی، مخاطره‌جویی و خطرپذیری کم است، به افق‌های جدید در کسب‌وکار توجه چندانی نمی‌شود و راهبردهای روشنی در مورد آینده ترسیم نمی‌شود (Sarros, 2001). این رهبران فقط در وضعیت اشتباه بودن کارها و یا در صورت عدم رسیدن به استانداردهای پیش‌بینی‌شده، اقدام به حرکت اصلاحی می‌کنند. در مدیریت بر مبنای استثناء (فعال) رهبران با رفتار پیش‌کنشانه^۱، انحراف و نواقص موجود در رویه‌های استاندارد را مورد بررسی قرار می‌دهند و در صورت رفع اشکال‌ها و موانع، شروع به اقدام می‌کنند (امیرکبیری، ۱۳۸۴: ۲۰).

۳-۴-۲. رهبری بر اساس استثنائات - منفعل

در مدیریت بر مبنای استثناء (منفعل) رهبر به جای اینکه از پیش، انحراف‌های خود را مورد بررسی قرار دهد، منتظر می‌ماند تا مشکل‌ها خود را نشان دهند، سپس شروع به اقدام می‌کند (امیرکبیری، ۱۳۸۴: ۲۰). در مدیریت بر مبنای استثناء - منفعل، رهبران رویکردی انفعالی اتخاذ می‌کنند و تنها زمانی که مشکل‌ها جدی شوند، مداخله کرده و وارد عمل می‌شوند (Bono & Judge, 2004).

۲-۴-۴. رهبری عدم مداخله یا آزاد

رهبری عدم مداخله‌گر و یا آزاد، در یک معنا عدم وجود رهبری را بیان می‌کند؛ به عبارت دیگر رهبری عدم مداخله، بالاترین حد رهبری انفعالی است که حتی به شکل وجود نداشتن رهبری نیز می‌تواند تعریف شود (امیرکبیری، ۱۳۸۴: ۲۱). باس، عدم مداخله را نیز به عنوان معیاری از رهبری تبادل‌گرا در نظر گرفت، در حالی که می‌توان این خصیصه را غیرمدیریتی یا خودداری از انجام مسئولیت‌های رهبری در نظر گرفت (Bono & Judge, 2004). در این رویکرد، زیردستان در هر موضوعی آزاد گذاشته می‌شوند و هیچ گونه راه یا روش روشنی به زیردستان نشان داده نمی‌شود (امیرکبیری، ۱۳۸۴: ۲۱).

۲-۵. مفهوم تعهد سازمانی

ماودی^۱، استیز^۲ و پورتر^۳، تعهد سازمانی را به عنوان «یک پیوند و وابستگی احساسی تعریف کرده‌اند که کارمند به سازمان خود حس می‌کنند. تعهد سازمانی، مفهومی است که تلاش می‌کند درباره ماهیت و محتوای تعهدهایی تحقیق کند که افراد در قبال سازمان به عهده گرفته‌اند (Ketchand & Straws, 2001: 1). تعهد سازمانی به عنوان یک نگرش به معنی «یک نوع احساس خوشایند از اینکه فرد، عضو سازمانی معین است»، «خواستار تلاش بیشتر به نفع سازمان» و «باور قطعی به ارزش‌ها و هدف‌های سازمان و پذیرفتن آنها»، تعریف می‌شود (Luthans, 1995: 130) و (North & Neale, 1990: 465)، همچنین تعهد سازمانی، به عنوان مقیاسی که دارای رابطه مهم با مفاهیم کار مانند غیبت کاری، جابه‌جایی نیروی کار، رضایت شغلی، مشارکت کاری و رابطه رهبر-پیرو می‌باشد، در ادبیات سازمان و مدیریت تا حد زیادی به عنوان یک متغیر مهم ظاهر شده است (Eby & Freeman, 1999: 1).

1. Mowday
2. Steers
3. Porter

می‌یر و آلن^۱ الگوی تعهد سازمانی خود را به شکل سه بُعدی و مبتنی بر مشاهده شباهت‌ها و تفاوت‌هایی ایجاد کردند که در مفاهیم تک‌بُعدی تعهد سازمانی وجود داشت. بحث کلی آنها این بود که تعهد، فرد را با سازمان پیوند می‌دهد و این پیوند احتمال ترک شغل را کاهش خواهد داد (Meyer & Herscovitch, 2001: 305). آنها بین سه نوع تعهد، تمایز قائل می‌شوند. «تعهد عاطفی» اشاره به وابستگی احساسی فرد به سازمان دارد. «تعهد مستمر» مربوط به تمایل به باقی ماندن در سازمان به دلیل هزینه‌های ترک سازمان یا پاداش‌های ناشی از ماندن در سازمان می‌شود و سرانجام «تعهد هنجاری» احساس تکلیف به باقی ماندن به‌عنوان یک عضو در سازمان را منعکس می‌کند. به طور واضح یک همپوشانی بین روشی که پورتر^۲ تعهد را مفهوم‌سازی کرده و کارهای بعدی اریلی و چتمن و می‌یر و آلن^۳ وجود دارد. روش پورتر به تعهد، خیلی مشابه با بُعد درونی کردن اریلی و چتمن^۴ و مفهوم تعهد عاطفی می‌یر و آلن است؛ در حقیقت به نظر می‌یر و آلن، پرسشنامه تعهد سازمانی پورتر می‌تواند به‌عنوان تعهد عاطفی تفسیر شود (Mowday, 1998: 390). بررسی‌های جدیدتر توسط می‌یر و آلن، فرضیه‌های آنها را در ارتباط با ایجاد این مفهوم حمایت می‌کند، ولی با این حال، بعضی اختلاف‌نظرها همچنان وجود دارد. بر سر اینکه آیا تعهد عاطفی و هنجاری، شکل‌های متمایزی هستند و یا اینکه آیا تعهد مستمر، مفهومی تک‌بُعدی است، اتفاق‌نظر وجود ندارد. با وجود این، تجزیه و تحلیل‌ها سازگاری بهتر را زمانی نشان می‌دهند که این دو مفهوم (تعهد عاطفی و هنجاری) به صورت عامل‌های مجزا تعریف شوند. نتایج مربوط به ابعاد تعهد مستمر، پیچیده است. بعضی مطالعه‌ها، تک‌بُعدی بودن این تعهد را گزارش کرده و مطالعه‌های دیگر، شواهدی بر دو عاملی بودن این تعهد یافته‌اند که یکی

1. Meyer & Allen

2. Porter

3. Orilli, Chetman, Meyer & Allen

4. Orilli & Chetman

از آنها از خودگذشتگی مربوط به ترک سازمان و دیگری درک فقدان فرصت‌های استخدام جایگزین را منعکس می‌کنند (Meyer & Herscovitch, 2001: 305).

۲-۶. رابطه بین ویژگی‌های رهبری و تعهد سازمانی

مک‌گریگور^۱، عقیده داشت که بزرگ‌ترین چالش برای مدیران منابع انسانی، یکپارچه نمودن نیازهای سازمان با نیازهای فردی اعضا می‌باشد، بنابراین به سازمان‌ها چنین توصیه می‌کند «به انسان‌ها اعتماد کنید و با آنان مانند بزرگسالان رفتار کنید، آنان را با استفاده از سبک رهبری عینی و اسطوره‌ای برانگیزانید. در چنین شرایطی است که نیروی کار شما با یک تعهد جامع نسبت به سازمان واکنش نشان خواهد داد» (Mac Gregor, 1960).

در یکی از الگوهای اصلی در تحقیق‌های سازمانی، استیترز^۲ پیشنهاد می‌کند که ویژگی‌های شخصی، ویژگی‌های مرتبط با کار و تجربه کاری، پیش درآمد تعهد سازمانی فردی به شمار می‌آیند. بر اساس الگوی استیترز، مفهوم تعهد بیش از ویژگی‌های شخصی با ویژگی‌های زندگی سازمانی مرتبط است. استیترز در نتیجه تحقیقی که انجام داده است، رابطه بین ویژگی‌های کاری با تعهد سازمانی را از ویژگی‌های شخصی و تجربه کاری، نزدیک‌تر (معنادارتر) یافته است (Bdruch, 1998: 2).

در الگوی تعهد سازمانی سامرز^۳ و دکوتاییس^۴، عوامل تشکیل‌دهنده تعهد سازمانی به دو گروه ویژگی‌های شخصی و اقتضایی تفکیک شده است. عوامل اقتضایی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فرایندهای منابع انسانی و فرایندهای سازمانی را در برمی‌گیرد، اما ویژگی‌های شخصی، سبک‌های رهبری، ارتباطات، تصمیم‌گیری و تعیین حقوق و دستمزد را شامل می‌شود. براساس این الگو، نخستین منبع در تعهد

1. Mac Gregor

2. Stears

3. Summer

4. Decotiis

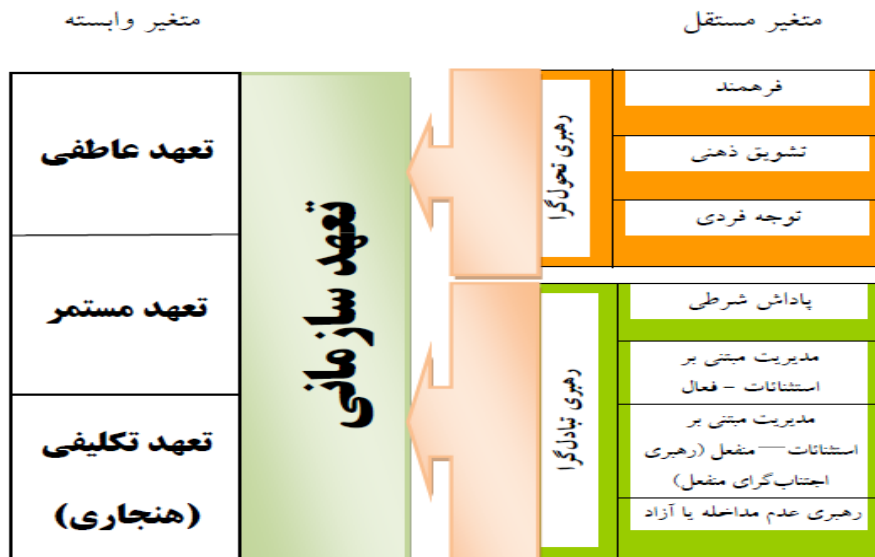
سازمانی، رویدادهای درون‌سازمانی (آنچه در داخل سازمان می‌گذرد) و تجربیات است (مانند ارتباط زیردست - بالادست، فرایندهای تصمیم‌گیری، فرایندهای ارتباطی و...). ارتباط مثبت بین زیردست - بالادست، تعهد سازمانی زیردستان را افزایش می‌دهد (Decotis & Summers, 1998). در الگوی ارائه‌شده از سوی پیلائی^۱ و همکاران، رهبری تحول‌گرا، فرایند عدالت را و فرایند عدالت، اعتماد را و اعتماد هم، تعهد سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین بر اساس این الگو، رهبری تبادل‌گرا بر اعتماد و اعتماد نیز بر تعهد سازمانی اثرگذار است (Pillai & Schriesheim & Williams, 1999: 5).

لی^۲ معتقد است که رهبری تحول‌گرا، رابطه مثبت با تعهد سازمانی دارد و توجه فردی این نوع رهبران به کارکنان، تغییرهای معناداری را به دنبال خواهد داشت (Lee, 2005). به اعتقاد الوی^۳ گروهی که توسط یک رهبر ایده‌آل هدایت می‌شوند، دارای بالاترین سطح تعهد سازمانی است. «سبک رهبری تحول‌گرا، تأثیر مثبتی بر تعهد سازمانی پیروان دارد» (Mert & Keskin, 2010).

پس از بررسی الگوهای مختلف رهبری و تعهد سازمانی در تحقیق حاضر برای تدوین الگوی مفهومی از الگوی رهبری باس و اوالیو^۴ و الگوی تعهد سازمانی چندبُعدی مایر و آلن استفاده گردید (Meyer & Allen, 1991). در نتیجه بررسی و تحقیق‌ها ادبیات مدیریتی با تأمین شدن پشتیبانی نظری مرتبط با رابطه‌ای که متغیرها با یکدیگر دارند، الگوی نظری تحقیق همان‌گونه که در شکل شماره ۱ مشاهده می‌شود، توسعه داده شده است:

1. Pillai
2. Lee
3. Decotis & Summers
4. Bass & AVALIO

شکل شماره ۱. الگوی مفهومی تحقیق



۳. یافته‌های تحقیق

در این تحقیق، بررسی ویژگی‌های رفتاری رهبران از جهت تحول‌گرا - تبادل‌گرا و تأثیرهایی که این ویژگی‌های رهبری بر روی تعهد سازمانی دارند، آزمون شده است. با این هدف به منظور آزمون رابطه بین ابعاد رهبری تحول‌گرا و تبادل‌گرا با تعهد سازمانی و ابعاد آن، تجزیه و تحلیل همبستگی و الگوهای رگرسیون مختلف انجام شده و به یافته‌های تفصیلی زیر منتهی گردید:

جدول شماره ۴. ضریب همبستگی‌های بین متغیرها

تهد تکلیفی	تهد مستمر	تهد عاطفی	تهد سازمانی	رهبری آزاد	استانکات منفعل	رهبری بر اساس استانکات فعال	یادداشت شرطی	تشویق ذهنی	توجه فردی	رهبری فرهنگد	رهبری تبادل‌گرا	رهبری تحول‌گرا
											۱	رهبری تحول‌گرا
											۰/۲۸۵**	رهبری تبادل‌گرا
											۰/۹۱۲**	رهبری کاربازما
									۱		۰/۳۲۱**	توجه فردی
											۰/۲۰۶**	تشویق ذهنی
											۰/۴۸۹**	یادداشت شرطی
											۰/۶۵۰**	استانکات فعال
											۰/۵۹۲**	استانکات منفعل
											۰/۳۱۹**	رهبری آزاد
											۰/۱۶۴**	تهد سازمانی
											۰/۳۸۸**	تهد عاطفی
											۰/۳۸۸**	تهد مستمر
											۰/۳۱۰**	تهد تکلیفی

P<0.05, P<0.01, N=106

در الگوهای رگرسیونی، تأثیر تک‌تک ابعاد رهبری تحول‌گرا و تبادل‌گرا بر روی تهدد سازمانی آزمون شد که نتیجه، مطابق نمایه‌های زیر می‌باشد:

جدول شماره ۵. روابط رگرسیونی بین متغیرها

متغیرها	تهدد عاطفی		تهدد مستمر		تهدد تکلیفی	
	R2	Constant	R2	Constant	R2	Constant
رهبری تحول‌گرا	۰/۳۰۹	۳/۵۸۲	۰/۱۰۴	۱۷/۵۳۱	۰/۳۰۹	۳/۵۸۲
رهبری فرهنگد	۰/۰۱۴	۰/۰۰۰	۰/۰۱۴	۰/۰۰۰	۰/۰۱۴	۰/۰۰۰
تشویق ذهنی	۰/۱۰۸	۱/۹۳۲	۰/۱۰۸	۱/۹۳۲	۰/۱۰۸	۱/۹۳۲
ملاحظه فردی	۰/۰۳۳	۰/۰۰۰	۰/۰۳۳	۰/۰۰۰	۰/۰۳۳	۰/۰۰۰

جدول شماره ۶. روابط رگرسیونی بین متغیرها

متغیرها	تعهد تکلیفی					تعهد مستمر					تعهد عاطفی					تعهد سازمانی												
	R2	F	SIG	T	β	S.E	B	S.E	Constant	R2	F	SIG	T	β	S.E	B	S.E	Constant	R2	F	SIG	T	β	S.E	B	S.E	Constant	
رهبری تبادل‌گرا	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
پاداش شرطی	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
رهبری بر اساس استثنائات - فعال	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
رهبری بر اساس استثنائات - متغیر	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
رهبری آزاد (عدم مداخله)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

در راستای آزمون فرض اهم الف، خروجی جدول شماره ۴، ضریب همبستگی نشانگر آن است که بین سبک رهبری تحول‌گرا و تعهد سازمانی در سطح اطمینان ۰/۹۹ به اندازه ۰/۳۸۸ رابطه معنادار وجود دارد. وجود رابطه علت و معلولی این دو متغیر مطابق جدول شماره ۵ نیز با استفاده از آزمون رگرسیون خطی دو متغیره اثبات شد؛ به عبارتی رابطه خطی به شکل زیر برقرار است:

$$\text{(سبک رهبری تحول‌گرا)} = ۰/۲۶ + ۲/۶۴۳ = \text{تعهد سازمانی}$$

این نتیجه با نتایج تحقیق استندر و روتمن که بر اساس آن، رفتار توانمند رهبر موجبات رضایت شغلی و در نهایت، تعهد و دل‌بستگی کارکنان به سازمان را در پی دارد، مطابقت دارد (Stander & Rootman, 2011)، همچنین کیم در تحقیق میدانی خود

وجود رابطه قوی بین رفتار تحول‌گرای رهبران و تعهد سازمانی کارکنان را به اثبات رسانیده که با نتایج تحقیق حاضر همخوانی دارد (Kim, 2009). مطابق رابطه ارائه شده چنانچه یک واحد به سبک رهبری تحول‌گرا اضافه گردد، میزان تعهد سازمانی دانشجویان به اندازه ضریب سبک رهبری تحول‌گرا (۰/۲۶) افزایش می‌یابد. همچنین در آزمون ضریب همبستگی همچنان‌که در جدول شماره ۴ مشاهده می‌گردد، از بین ابعاد تعهد سازمانی نیز دو بُعد تعهد عاطفی و تعهد تکلیفی به ترتیب ۰/۳۸۱ و ۰/۳۱ با سبک رهبری تحول‌گرا دارای رابطه معنادار هستند و تعهد مستمر، فاقد رابطه معنادار با این سبک رهبری است. بررسی رگرسیونی همان‌گونه که در جدول شماره ۵ مشخص است، نیز وجود رابطه خطی بین این دو بُعد تعهد سازمانی با رفتار رهبری تحول‌گرا را مورد تأیید قرار می‌دهد؛ به عبارتی روابط به شرح زیر برقرار است:

$$(\text{سبک رهبری تحول‌گرا}) + ۰/۵۲۹ + ۲/۱۷۹ = \text{تعهد عاطفی}$$

$$(\text{سبک رهبری تحول‌گرا}) + ۰/۳۰۹ + ۳/۴۰۹ = \text{تعهد تکلیفی}$$

کیم^۱ در تحقیق خود بیان نموده که بین رفتار تحول‌گرای رهبر با تعهد عاطفی به اندازه (۰/۶۳) و با تعهد تکلیفی به میزان (۰/۳۳) رابطه وجود دارد (Kim, 2009) که با نتایج تحقیق حاضر و همچنین نتایج تحقیق انجام شده توسط جونیر و باکلیس همخوانی وجود دارد (Joiner & Bakalis, 2006).

بررسی رابطه بین اولین بُعد رفتار رهبری تحول‌گرا یعنی رهبری فرهمند با تعهد سازمانی و ابعاد آن با استفاده از ضریب همبستگی اسپیرمن و رگرسیون خطی چندگانه به معرض آزمون گذاشته شد که خروجی جدول‌های شماره ۴ و ۵، نشان‌دهنده این است که این رفتار رهبری در سطح جامعه مورد تحقیق، به طور کلی با تعهد سازمانی

1. Kim

به اندازه (۰/۳۳۸)، با تعهد عاطفی به اندازه (۰/۳۰۸) و با تعهد تکلیفی به اندازه (۰/۲۹۲) رابطه معنادار دارد و با تعهد مستمر، فاقد رابطه است، اما نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که در جامعه مورد تحقیق، این رفتار رهبری با تعهد سازمانی و ابعاد آن فاقد رابطه خطی است؛ به عبارتی این نوع سبک رهبری، پیش‌بینی‌کننده معناداری برای ارتقای سطح تعهد سازمانی دانشجویان نبوده است.

رابطه بین رفتار رهبری از نوع تشویق ذهنی با تعهد سازمانی و ابعاد آن در قالب فرضیه اخص الف-۲ مطرح و با استفاده از روش‌های آمار استنباطی ضریب همبستگی و رگرسیون خطی چندگانه به معرض آزمون گذاشته شد که نتایج آن در جدول‌های شماره ۴ و ۵ بیان گردیده است. بر همین اساس، تشویق ذهنی با تعهد سازمانی ۰/۳۲۲، با تعهد عاطفی ۰/۳۴۴ و با تعهد تکلیفی ۰/۲۱۳ رابطه معنادار دارد. تحلیل‌های رگرسیون بر وجود رابطه خطی بین متغیر مستقل تشویق ذهنی با تعهد سازمانی و تعهد عاطفی و تعهد مستمر صحه گذاشت. تعهد مستمر با این رفتار رهبری فاقد رابطه همبستگی و علت و معلولی است، بنابراین روابط رگرسیونی به شرح زیر به دست آمد:

$$\text{(تشویق ذهنی)} = ۰/۱۷۱ + ۳/۲۶۹ = \text{تعهد سازمانی}$$

$$\text{(تشویق ذهنی)} = ۰/۲۱۸ + ۲/۳ = \text{تعهد عاطفی}$$

$$\text{(تشویق ذهنی)} = ۰/۲۰۱ + ۳/۳۵۵ = \text{تعهد تکلیفی}$$

در آزمون فرضیه وجود رابطه بین رفتار توجه فردی با تعهد سازمانی و ابعاد آن با استفاده از ضریب همبستگی و رگرسیون چندگانه مشخص گردید که این نوع رفتار رهبری با تعهد سازمانی و تعهد عاطفی و تعهد تکلیفی دارای رابطه معنادار بوده و با تعهد مستمر هیچ‌گونه رابطه‌ای ندارد؛ به عبارتی توجه فردی با تعهد سازمانی، تعهد عاطفی و تعهد تکلیفی به ترتیب به اندازه ۰/۳۱۸، ۰/۳۲۷ و ۰/۲۱۳ در سطح اطمینان ۰/۹۹ دارای رابطه معنادار است، اما در بررسی رگرسیونی فقط رابطه علت و معلولی

بین تعهد عاطفی با این نوع رفتار رهبری مورد تأیید قرار گرفت. وجود رابطه خطی بین ملاحظه‌های فردی با تعهد سازمانی و تعهد مستمر با اختلاف بسیار ناچیزی رد نتایج مطابق جدول‌های ۴ و ۵ می‌باشد، بنابراین رابطه خطی به شرح زیر برقرار است:

$$\text{(توجه فردی)} = ۰/۲۱۵ + ۲/۳ = \text{تعهد عاطفی}$$

نتایج تحقیقات گریگوراس و فورد، نشان‌دهنده رابطه بین احترام به زیردستان و ارتقای سطح تعهد آنان می‌باشد (Greguras & Ford, 2006) که با نتیجه حاصله همراستاست.

طبق خروجی‌های به دست آمده در تجزیه و تحلیل‌های آماری، رفتار رهبری تبادل‌گرا رابطه همبستگی بسیار ناچیزی با تعهد سازمانی کارکنان جامعه مورد تحقیق دارد (۰/۱۶۴). بررسی‌های رگرسیونی نیز فقط وجود رابطه خطی بین این نوع رفتار رهبری با تعهد مستمر کارکنان را مورد تأیید قرار داد و سایر ابعاد تعهد سازمانی با این متغیر فاقد رابطه علت و معلولی هستند؛ به بیانی این نوع رفتار رهبری نمی‌تواند پیش‌بینی‌کننده معناداری برای سایر ابعاد تعهد سازمانی باشد. رابطه خطی به شرح زیر می‌باشد:

$$\text{(رهبری تبادل‌گرا)} = ۰/۳۸۱ + ۲/۷۵۸ = \text{تعهد مستمر}$$

کیم در تحقیق خود دریافت که بین رفتار تبادل‌گرای رهبر و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد (Kim, 2009) که با نتیجه این تحقیق مطابقت دارد.

اولین بُعد رهبری تبادل‌گرا یعنی پاداش شرطی طبق آزمون‌های ضریب همبستگی با تعهد مستمر فاقد رابطه معنادار است، ولی با سایر ابعاد تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، تعهد تکلیفی) دارای رابطه معنادار است. خروجی رگرسیون چندگانه گام به گام، مبین این موضوع است که این نوع رفتار رهبری تنها با تعهد عاطفی دارای رابطه علت و

معلولی است و با سایر ابعاد تعهد سازمانی رابطه‌ی خطی ندارد؛ به عبارتی بُعد پاداش شرطی رهبری تبادل‌گرا در جامعه مورد تحقیق توانسته پیش‌بینی‌کننده‌ی معناداری برای تعهد عاطفی دانشجویان باشد، بنابراین رابطه‌ی رگرسیونی به شرح زیر برقرار است:

$$\text{(پاداش شرطی)} = ۰/۲۶۲ + ۲/۸۳ = \text{تعهد عاطفی}$$

رفتار رهبری براساس استثنائات - فعال مطابق خروجی‌های به دست آمده از تجزیه و تحلیل‌های آماری با تعهد سازمانی و تعهد مستمر دارای رابطه‌ی معنادار است که البته مقدار رابطه چشمگیر نیست. وجود رابطه‌ی علت و معلولی نیز در بررسی‌های رگرسیونی نشان داد که این نوع رفتار رهبری پیش‌بینی‌کننده‌ی معناداری برای تعهد مستمر و در کل به مقدار بسیار ناچیزی برای تعهد سازمانی کارکنان جامعه مورد تحقیق بوده است. روابط خطی به شرح زیر برقرار است:

$$\text{(رهبری براساس استثنائات - فعال)} = ۰/۲۵۴ + ۲/۳۸۴ = \text{تعهد مستمر}$$

$$\text{(رهبری براساس استثنائات - فعال)} = ۰/۱۴۶ + ۰/۱۴۶ = \text{تعهد سازمانی}$$

نتایج سایر آزمون فرض‌ها نشان‌دهنده‌ی این است که رهبری بر اساس استثنائات منفعل با تعهد سازمانی و هیچ‌کدام از ابعاد آن دارای رابطه‌ی معنادار نبوده است و در روابط رگرسیونی نیز نتوانسته پیش‌بینی‌کننده‌ی تعهد سازمانی کارکنان باشد. آخرین بُعد از رفتار رهبری تبادل‌گرا (رهبری آزاد یا عدم مداخله) با تعهد عاطفی و تعهد تکلیفی دارای رابطه‌ی منفی می‌باشد.

۴. نتیجه‌گیری

۴-۱. جمع‌بندی

رفتار تحول‌گرا در سبک رهبری نظامی به‌عنوان ابزاری که می‌تواند در خلق تعهد

سازمانی آموزش گیرندگان و دانشجویان تأثیر بسزایی داشته باشد، باید مورد توجه ویژه قرار گیرد، بنابراین سبک غالب برای خلق تعهد سازمانی در جامعه مورد پژوهش، سبک فرماندهی و رهبری نظامی تحول‌گرا بوده است. از ویژگی‌های این سبک رفتارهایی چون رهبری به سبک فرهمند، ملاحظه فردی (توجه شخصی و ویژه به کارکنان) و تشویق ذهنی می‌باشد که در مقاله به آن پرداخته شد.

۲-۴. پیشنهادها

- (۱) تمرکز بر هدف‌ها از طریق ایجاد همبستگی میان فرماندهان و دانشجویان،
- (۲) یکسو کردن زبان، نمادها و تأکید مسئولان دانشگاه بر روی هدف‌های مشترک،
- (۳) تفویض اختیارها و توسعه حس مسئولیت‌پذیری و استفاده از روش‌های پیرومحور در انجام امور،
- (۴) تشویق تفکرهای مستقل و غیرهمسو، تشویق خلاقیت در بین دانشجویان،
- (۵) ایجاد اعتماد به نفس در بین دانشجویان با استفاده از روش‌هایی مانند همخوانی داشتن گفتار و رفتار فرماندهان، جشن گرفتن موفقیت‌های گروهی از سوی مسئولان و فرماندهان، بازشناسی و تصدیق نیازهای رشد دانشجویان، داشتن رفتار مربی‌گری و ارشادی و ارائه بازخورد انجام کارها، پرداختن به آموزش و پرورش دانشجویان،
- (۶) تقویت نقاط قوت دانشجویان،
- (۷) رعایت استانداردهای اخلاقی، خوش‌بین بودن نسبت به انجام کار و آینده آن،
- (۸) به پژوهشگرانی که در رابطه با موضوع می‌خواهند تحقیق کنند، پیشنهاد می‌گردد که تحقیق را در شاخه کاری دیگر انجام دهند. همچنین ارزیابی‌ها از نظر عوامل جمعیت‌شناختی می‌تواند به تحقیق اضافه گردد.

فهرست منابع

۱. منابع فارسی

۱. امیرکبیری، علیرضا (۱۳۸۴)، *مفهوم و بالندگی رهبری تحول‌گرا و تبادل‌گرا و نقش رهبری تحول‌گرا در درون سازمان و مدیریت*، تهران، جزوه منتشر نشده دانشگاه آزاد واحد تهران مرکز.
۲. امیرکبیری، علیرضا (۱۳۸۵)، *رویکردهای سازمان و مدیریت: چشم‌انداز پست مدرن*، چاپ اول، تهران، نشر نگاه دانش.
۳. خدایاری، ابراهیم (۱۳۸۵)، *رابطه بین سبک رهبری تحول‌گرا و تبادل‌گرا با تعهد سازمانی کارکنان: مورد مطالعه شرکت‌های شهرک صنعتی زنجان*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی.
۴. رایبیز، استیفن (۱۳۷۴)، *مدیریت رفتار سازمانی*، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، جلد دوم، چاپ اول، تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
۵. سکاران، اوما (۱۳۸۰)، *روش‌های تحقیق در مدیریت*، ترجمه محمد صائبی و محمود حسین شیرازی، چاپ دوم، تهران، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش و برنامه‌ریزی.
۶. سنجقی، محمدابراهیم (۱۳۹۰)، «تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در یک سازمان دفاعی»، *فصلنامه راهبرد دفاعی*، سال نهم، شماره سی و دوم.
۷. علیزاده، محمد (۱۳۸۹)، *رابطه بین سبک رهبری تحول‌گرا و تبادل‌گرا با تعهد سازمانی کارکنان: مورد مطالعه اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت دولتی، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی.
۸. گزنفون (۱۳۹۰)، *مدیریت کوروش بزرگ*، ترجمه ابراهیم محجوب، چاپ هشتم، تهران، انتشارات فرا.
۹. موغلی، علیرضا (۱۳۸۲)، «طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران»، *دانش مدیریت*، شماره ۶۲.
۱۰. مهرگان، محمدرضا و زالی، محمدرضا (۱۳۸۵)، «در جست‌وجوی فنون تعیین روایی در پژوهش‌های مدیریتی»، *فرهنگ مدیریت*، شماره چهاردهم.

۲. منابع انگلیسی

1. Allen, N, Meyer, J (1991), "The Measurement and Antecedents of Affective, Normative and Continuance Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63.

2. Avolio, B, Bass, M (1999), "Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor's Leadership Questionnaire", *Journal of Occupational & Organization Psychology*, Vol. 72, No. 4.
3. Base, B.M (1985), *Leadership and Performance beyond Expectations*, New York, Free Press.
4. Bass, B.M (1995), "Comment: Transformational Leadership", *Journal of Management Inquiry*, Vol. 4.
5. Base, B.M. Avolio, B.J (1997), *Full Range of Leadership Questionnaire*, CA, Mind Garden.
6. Bdruch, Yehuda (1998), "The Rise and Fall of Organizational Commitment", *Human Systems Management*, vol.17, No.2.
7. Bono, E and Judge A (2004), "Personality and Transformational and Transformational Leadership: A Meta Analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 5.
8. Ceylan, Adnan (1997), "Institutional Approaches of Leadership", Istanbul, *Leadership Symposium*.
9. Chiun M. L, Ramayah T and Min, H W (2009), "Leadership Styles and Organizational Commitment: A Test on Malaysia Manufacturing Industry", *African Journal of Marketing Management*, vol 1.No.6.
10. Decotis. T. A, Summers T.P, (1998), "A Path Analysis of Model of the Antecedent and Consequences of Organizational Commitment", *Human Relations*, Vo1.46, No.7.
11. Detzer, B, Shilliff, K., Julius, M. (1979), *Contemporary Management Concepts*, New York, Grid publishing Inc.
12. Eby, L.T, Freeman, D.M (1999), "Motivational Bases of Affective Organizational Commitment: A Partial Test of an Integrative Theoretical Model", *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, vol.72, No.4.
13. Eren, Erol (2001), *Organizational & Management*, 5th Ed, New York, Beta pub.
14. Greguras, G.J. & Ford, J.M (2006), "An Examination of the Multidimensionality of Supervisor and Subordinate Perceptions of Leader-member Exchange", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 79.
15. Hartog, D.N, Mien, J.J (March, 1997), "Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ", *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, vol.70, No.1.
16. Hay, A. and Hodgkinson, A (2005), "Rethinking Leadership: A Way Forward for Teaching Leadership?", *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 27, No. 2.
17. Herscovitch, L (2001), "Commitment in Workplace, toward a General Model", *Human Resource Management Review*, Vol. 11.
18. Humphreys, J. and Einstein, W (2003), "Nothing New under the Sun: Transformational Leadership from a Historical Perspective", *Management Decision*, Vol. 41, No. 1.
19. Joiner, T.A. & Bakalis, S (2006), "The Antecedents of Organizational Commitment: The Case of Australian Casual Academics", *International Journal of Educational Management*, Vol. 20.

20. Ketchand, A.A, Straws, J.R (2001), "Multiple Dimensions of Organizational Commitment: Implications for Future Accounting Research", *Behavioral Research in Accounting*, vol.13
21. *Transformational and Transactional Leadership of Athletic Directors and their Impact on Organizational Outcomes Perceived by Head Coaches at NCAA Division II Intercollegiate Institutions*, Presented in: Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy in the Graduate School of The Ohio State University.
22. Lee, J (2005), Effects of Leadership and Leader-member Exchange on Commitment, *Leadership & Organization Evolpement Journal*, 26.
23. Luthans, Fred (1995), *Organizational Behavior*, New York, Mc Grow-Hill.
24. Mac Gregor, D (1960), *The Human Side of Enterprise*, New York, Mc Grow-Hill.
25. Mative J. E, Zajac, D (1990), "A Review and Meta Analysis of Antecedents, Correlations and Consequences of Organizations Commitment", *Psychological Bulletin*, Vol. 108.
26. Mert, S, Keskin, N and Bas, T (2010), "Leadership Style and Organizational Commitment: Test of A Theory in Turkish Banking Sector", *Journal of Academic Research in Economics*, 2.
27. Mowday R.T (1998), "Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, vol. 8, No.4.
28. Mowday, R, Steers, R, Porter, L (1979), "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, vol.14.
29. Meyer, J, Herscovitch, L (2001), "Commitment in Workplace, Toward a General Model", *Human Resource Management Review*, vol. 11.
30. North Craft, G, Neale, M (1990), *Organizational Behavior*, New York, Dryden Press.
31. Pawar, Badrinarayan, Shankar, F, Kenneth, Eastman (2003), "The Wature and Implication of Contextual Influences on Transformational Leadership: A Conceptual Examination", *Academy of Management Review*, 22.
32. Pounder, J (2002), "Employing Transformational Leadership to Enhance the Quality of Management Development Instruction", *Journal of Management Development*, Vol. 22, No. 1.
33. Pillai, R, Schriesheim, C, Williams, E (1999), "Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study", *Journal of Management*, vol. 25, No.6.
34. Pillai, R, Williams, E, Lowe, K, Jung, D (2003), "Personality, Transformational Leadership, Trust and the 2000 U.S. Presidential Vore", *The Leadership Quarterly*, Vol.14.
35. Robbins, Stephen (1994), *Management*, 4th Ed., New Jersey, Prentice-Hall.
36. Rothmann, S, Stander, M (2001), "The Realationship between Leadership, Job Satisfaction and Organizational Commitment" Empirical Research", *Journal of Human Resource Management*, vol.7, No.3.
37. Sarros, J and Santora, J (2001), "The Transformational - Transactional Leadership Model in Practice", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22. No. 8.

38. Sosik, J. Godshalk, V (2000), "Leadership Styles, Mentoring, Functions Received and Job-Related Stress: A Conceptual Model and Preliminary Study", *Journal of Organizational Behavior*, vol.21.
39. Sparks, J, Schenk, J (2001), "Explaining the Effects of Transformational Leadership: An Investigation of the Effects of Higher Order, Motives in Multilevel Marketing Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 22.
40. Tseng, H, Kang, L (2008), "How Does Regulatory Focus affect Organizational Commitment? Transformational Leadership as a Mediator", *AIMS International Conference on Management*.
41. Wallach, A & Mueller, C (2006), "Job Characteristics and Organisational Predictors of Psychological Empowerment among Paraprofessional within Human Service Organisations: An Exploratory Study", *Administration of Social Work*, vol 30. No, 10.