

بررسی رابطه‌ی بین سبک رهبری تحول‌آفرین با تعهد سازمانی

مورد مطالعه: کارکنان ناجا استان گیلان^۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۸/۲۲

تاریخ اصلاح: ۱۳۹۴/۰۹/۱۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۱۱/۱۸

عبدالله مجیدی^۲، علی حسن‌زاده^۳ و علی رضانی رودپیشی^۴

چکیده

زمینه و هدف: در محیط رقابتی کسب و کار امروز، مدیرانی پیروز میدان هستند که سرمایه‌ها را به اثربخش‌ترین، کاراترین و بهره‌ورترین طریق ممکن به کار گیرند. هدف از تحقیق حاضر بررسی ارتباط ابعاد رهبری تحول‌آفرین بر اساس الگو باس و اولیو (۱۹۸۵) و تعهد سازمانی الگو مایر و آلن (۱۹۹۷) است. روش: این تحقیق از لحاظ هدف و نتیجه «کاربردی» و از لحاظ ماهیت و روش «توصیفی-همبستگی» است. جامعه‌ی آماری پژوهش حاضر کارکنان نیروی انتظامی استان گیلان به تعداد ۴۹۳۰ نفر برآورد شد که با استفاده از فرمول کوکران نمونه‌ای به حجم ۱۸۸ نفر تعیین، و با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده نمونه‌گیری انجام شد.

یافته‌ها: بین ابعاد سبک رهبری تحول‌آفرین (ویژگی‌های آرمانی، رفتارهای آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش، ملاحظات فردی) و تعهد سازمانی در سطح اطمینان ۹۵٪ رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد. نتیجه‌گیری: شدت و جهت مثبت همبستگی پیرسون بین ابعاد متغیر سبک رهبری تحول‌آفرین با تعهد سازمانی نشان می‌دهد بیشترین ارتباط به ترتیب، مربوط به بُعد انگیزه‌ی «الهام‌بخش»، «رفتار آرمانی» و سپس «ترغیب ذهنی» است. رابطه‌ی هر سه بُعد، مثبت است یعنی با افزایش آن‌ها «تعهد سازمانی» نیز افزایش می‌یابد.

واژگان کلیدی: سبک‌های رهبری، رهبری تحول‌آفرین، تعهد سازمانی.

□ استناد: مجیدی، عبدالله؛ حسن‌زاده، علی؛ رضانی رودپیشی، علی (زمستان، ۱۳۹۴). بررسی رابطه‌ی بین سبک رهبری تحول‌آفرین با تعهد

سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان ناجا استان گیلان). فصلنامه مطالعات مدیریت/انتظامی، ۱۰ (۴)، ۶۰۸-۶۲۵

۱. این مقاله برگرفته از پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد دانشکده‌ی فرماندهی و ستاد است.

۲. دانشیار و عضو هیئت علمی گروه مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم انتظامی امین.

۳. استادیار و عضو هیئت علمی گروه مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور تهران، گیلان.

۴. کارشناس ارشد مدیریت دولتی نویسنده مسئول: drmajidi@yahoo.com

مقدمه

یکی از مباحث مطرح در حوزه‌ی تعهد سازمانی کارکنان، مبحث رهبری است. «رهبری» یعنی اعمال نفوذ بر مردم به نحوی که مشتاقانه برای هدف‌های گروه، فعالیت نمایند. با توجه به اینکه قرن جدید امواج تازه‌ای از تغییر را با خود به همراه آورده است و محیط پیرامون سازمان‌ها پویاتر از قبل شده است، سازمان‌ها در پی یافتن پاسخ‌هایی برای رویارویی با این پویایی‌ها برآمده‌اند. برای موفقیت و حتی بقا در چنین محیطی، ضرورت دارد که سازمان‌ها به سمت انعطاف‌پذیری، پویایی و تحول حرکت کرده و از سکون بپرهیزند (جمشیدیان و یزدان شناس، ۱۳۸۷).

جهت مقابله با این محیط نامطمئن و تغییرات مداوم، نیاز به افرادی در نقش رهبر به شدت احساس می‌شود. بدیهی است که رهبری سنتی در هزاره‌ی سوم کارآمد نخواهد بود و جهان نیازمند رهبرانی تحول‌گرا است. «رهبری تحول‌گرا» به‌عنوان یکی از الگوهای رهبری در روان‌شناسی سازمانی مطرح است که مورد تحقیق گسترده قرار گرفته است (انصاری و تیموری، ۲۰۰۷).

از طرف دیگر اندیشه‌ی «تعهد»، یکی از موضوعات اصلی در نوشته‌های مدیریت است. این اندیشه، یکی از ارزش‌های اساسی است که سازماندهی بر آن متکی بوده و کارکنان بر اساس ملاک تعهد، ارزشیابی می‌شوند. اغلب مدیران اعتقاد دارند که این تعهد، برای اثربخشی سازمانی ضرورتی تام دارد. «شلدون» تعهد سازمانی را چنین تعریف می‌کند: نگرش یا جهت‌گیری که هویت فرد را به سازمان مرتبط یا وابسته می‌کند. «کانتر» نیز تعهد سازمانی را به معنای تمایل عاملان اجتماعی به اعطای نیرو و وفاداری خویش به سیستم‌های اجتماعی می‌داند (به نقل از اسماعیلی، ۱۳۸۰).

با توجه به وجود شواهد و مدارک معتبر مبتنی بر برتری رویکرد رهبری تحول‌آفرین نسبت به رویکردهای سنتی، به جهت اثرات عمیق و مثبت این نوع رهبری بر متغیرهای مهم سازمانی از جمله تعهد سازمانی کارکنان، پرسش اصلی تحقیق حاضر آن است که: آیا بین سبک رهبری تحول‌آفرین با تعهد سازمانی کارکنان در نیروی انتظامی رابطه‌ی معنا داری وجود دارد یا خیر؟ در این راستا هدف این تحقیق، سنجش رابطه‌ی بین سبک رهبری تحول‌آفرین با تعهد سازمانی کارکنان ناجا است.

مبانی نظری: نظریه‌ی «رهبری تحول‌آفرین»، نخستین بار در سال ۱۹۷۸ به وسیله‌ی «جیمز برنز» مطرح شد. برنز نظریه‌ی «رهبری تحول‌آفرین» را به‌عنوان فرآیندی اخلاقی مطرح ساخت که از آن طریق، رهروان و پیروان به سطوح عالی‌تر منزلت خواهند رسید (ساعتچی و عزیزپور پویی، ۱۳۸۴: ۵). رهبری تحول‌آفرین، شیوه‌ای است که توانایی ایجاد اعتماد به نفس برای شکل‌دهی به تفکرات و جهت‌دهی صحیح به زندگی در راستای اهداف و تصمیم‌گیری برای به دست آوردن و انجام آنچه تشخیص می‌دهد را دارد. شخصیت رهبری، فرایند توسعه‌ی یک تصویر شخصی مثبت است (فرای، ۲۰۰۹: ۸۰). دانشمندان علوم رفتاری کوشیده‌اند تا بدانند بر اساس چه ویژگی‌ها، توانایی‌ها، رفتارها، منابع قدرت، و یا با تکیه بر چه جنبه‌هایی از موقعیت، توان رهبر در تأثیر بر پیروان و تحقق اهداف گروهی را می‌توان تعیین کرد (یوکل، ۲۰۰۳: ۲). موضوعی که به‌تازگی توجه اکثر محققان را به خود جلب کرده آن است که چه نوع رفتار رهبری در فرآیند تغییر سازمانی مفید است و پیروان را در جهت مطلوب هدایت می‌کند. بهترین رهبران، کسانی هستند که فرهنگ‌هایی با عملکرد بالا را به وجود می‌آورند، آن‌ها اهداف بلند مدت تعیین می‌کنند و نتایج را کنترل و بررسی می‌نمایند و افراد را مسئولیت‌پذیر نگاه می‌دارند و همواره سعی دارند تا سازمان‌شان سریع‌تر از رقیبان حرکت کند و خود را با شرایط جدید وفق می‌دهند (لوئیس گریستنر، ۲۰۰۳).

رهبران تحول‌آفرین، صاحب بینشی هستند که از طریق آن، دیگران را برای انجام کارهای فوق‌العاده و آینده‌ای مطلوب به جدال و تلاش وا می‌دارند (ساعتچی و عزیزپور پویی، ۱۳۸۴: ۵؛ آوولیو، ۲۰۰۵: ۳۳۰؛ لیدن^۳ و همکاران، ۲۰۰۲: ۱۸۸). ویژگی بارز رهبری تحول‌آفرین، ویژگی مرادده‌ای و کاریزماتیک آن است (ساعتچی و عزیزپور پویی، ۱۳۸۴: ۶؛ آوولیو، ۲۰۰۵: ۳۲۹؛ تور^۴ و اوفوری، ۲۰۰۷: ۶۶۰) به‌گونه‌ای که ذهن و احساسات افراد را با هم یکپارچه می‌سازد (تور و اوفوری، ۲۰۰۷: ۶۶۰). «آوولیو» و همکاران، ۴ رفتار اصلی تشکیل‌دهنده‌ی

-
1. Fry
 2. Avolio
 3. Liden
 4. Toor
 5. Ofori

رهبری تحول‌آفرین را به شرح زیر بیان نموده‌اند:

نفوذ آرمانی^۱ (ویژگی‌های آرمانی- رفتارهای آرمانی): در این حالت، فرد خصوصیات رهبر کاریزماتیک را دارد؛ مورد اعتماد و تحسین زیردستان است، زیردستان او را به‌عنوان یک الگو می‌شناسند و سعی می‌کنند که همانند او باشند. «نفوذ آرمانی» شامل ویژگی‌های آرمانی و رفتارهای آرمانی است. نفوذ مطلوب باعث می‌شود که رهبران به‌عنوان الگوهایی از نقش و الگویی رفتاری برای پیروان باشند (تونکه نژاد، ۱۳۸۶).

انگیزش الهام بخش^۲: رهبر کارکنان را ترغیب می‌کند تا به هدف و قابل دستیابی بودن آن با تلاش، باور پیدا کنند. این افراد معمولاً نسبت به آینده و قابل دسترس بودن اهداف خوش‌بین هستند (امیرکبیری و همکاران، ۱۳۸۵).

ترغیب ذهنی^۳: رهبر به صورت ذهنی، کارکنان را بر می‌انگیزد. این رهبران پیروانشان را تشویق می‌کنند که در حل مسایل، خلاقانه برخورد کنند و فرض‌های بدیهی را مورد پرسش قرار دهند. آن‌ها پیروان را ترغیب می‌کنند که مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند و فنون نوآورانه برای حل مسایل پیدا کنند (امیرکبیری و همکاران، ۱۳۸۵).

ملاحظات فردی^۴: رهبر نیازهای احساسی زیردستان را برآورده می‌کند. این رهبران نیازهای افراد را تشخیص می‌دهند و به آن‌ها کمک می‌کنند تا مهارت‌هایی را که برای رسیدن به اهداف مشخص لازم دارند، پرورش دهند. این رهبران ممکن است زمان قابل ملاحظه‌ای را صرف پرورش دادن، آموزش و تعلیم کنند (اسپکتور^۵، ۲۰۰۴).

تحقیقات نشان داده است که بین رهبری تحول‌آفرین با تعهد کارکنان، سطوح پایین تنش شغلی، رضایت شغلی و رضایت از رهبر، خلاقیت، هوش عاطفی، مبادله‌ی رهبر- پیرو و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبتی وجود دارد (باس^۶، ۱۹۸۵).

تعهد سازمانی: بیان شد که اندیشه‌ی «تعهد»، یکی از ارزش‌هایی است که سازماندهی بر آن

-
1. Idealized Influence
 2. Inspirational Motivation
 3. Intellectual Stimulation
 4. Individual Consideration
 5. Spector
 6. Bass

متکی بوده و کارکنان بر اساس ملاک تعهد، ارزشیابی می‌شوند و اغلب مدیران معتقدند که این تعهد، برای اثربخشی سازمانی ضرورتی تام دارد. همچنین مطالعات مختلف در سازمان‌های مختلف نشان می‌دهد، برای این که کارکنان بتوانند کارآیی بیش‌تر و تمایل قوی‌تر برای ماندن در شغل خود داشته باشند و از دلبستگی شغلی نیز برخوردار باشند لازم است که احساس تعهد بالایی نسبت به انجام وظایف خود نمایند؛ که این خود، موجب احساس مسئولیت، درک عمیق از شغل و از خودگذشتگی می‌شود. می‌توان گفت که نخستین عامل ایجاد دلی در به دست آوردن اهداف سازمانی «تعهد سازمانی» است (دیک و متکالف، ۲۰۰۱: ۱۲). «تعهد سازمانی» به این معنا است که کارمندان هدف‌ها و ارزش‌های سازمانی را درک نمایند و با داشتن اعتقاد بالا نسبت به آن‌ها با همه‌ی توان خویش در سازمان خدمت کنند (کافمن و سنگه ۱۹۹۳). تعهد سازمانی، شاخصی است از وفاداری فرد نسبت به سازمان و این که فرد، سازمان را معرف خود بداند و به وجود چنین سازمانی بر خود بی‌الد (رابینز، ۱۳۸۴: ۴۶). تعهد سازمانی یک نگرش مهم شغلی و سازمانی است که در طول سال‌های گذشته مورد علاقه‌ی بسیاری از محققان رشته‌های رفتار سازمانی و روان‌شناسی به‌ویژه روان‌شناسی اجتماعی بوده است (رکنی نژاد، ۱۳۸۶). این نگرش در طول سه دهه‌ی گذشته دستخوش تغییراتی شده که شاید عمده‌ترین این تغییر در قلمرو مربوط به نگرش چند بعدی به این مفهوم تا نگرش یک بعدی به آن بوده است. همچنین با توجه به تحولات اخیر در حیطه‌ی کسب و کار از جمله کوچک‌سازی‌ها و ادغام‌های شرکت‌ها در یکدیگر، عده‌ای از صاحب‌نظران بر آن شده‌اند تا اظهار کنند که اثر تعهد سازمانی بر دیگر متغیرهای مهم در حوزه‌ی مدیریت از جمله «ترک شغل، غیبت و عملکرد» کاهش یافته و به همین جهت بررسی آن بی‌مورد است (ساقروانی، ۱۳۸۸). اما عده‌ای دیگر از محققان این دیدگاه را نپذیرفته و معتقدند که تعهد سازمانی اهمیت خود را از دست نداده است و همچنان می‌تواند مورد توجه قرار گیرد (فرهنگی، ۱۳۸۴). تعهد سازمانی مانند مفاهیم دیگر «رفتار سازمانی»^۱ به شیوه‌های متفاوت تعریف شده است. معمولی‌ترین شیوه‌ی برخورد با تعهد سازمانی آن است که تعهد سازمانی را نوعی وابستگی عاطفی به سازمان در نظر می‌گیرند. در چنین حالتی، فرد متعهد، هویت خود

را از سازمان می‌گیرد، در سازمان مشارکت دارد و با آن درمی‌آمیزد و از عضویت در آن لذت می‌برد (ساروقی، ۱۳۷۵). «پورتر» و همکارانش (۱۹۷۴) تعهد سازمانی را پذیرش ارزش‌های سازمان و درگیر شدن در سازمان تعریف می‌کنند و معیارهای اندازه‌گیری آن را شامل انگیزه، تمایل برای ادامه‌ی کار و پذیرش ارزش‌های سازمان می‌دانند. تعهد کارکنان به سازمان، مولد دارایی‌های نامشهود برای سازمان‌ها می‌شود. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که تعهد کارکنان، عاملی قوی و مؤثر در موفقیت سازمان‌ها به شمار می‌آید (کالورسون، ۲۰۰۲). تعهد سازمانی، نگرشی درباره‌ی وفاداری کارکنان به سازمان و یک فرایند مستمر است که به واسطه‌ی مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی و توجه به افراد، سازمان را به موفقیت و رفاه می‌رساند (سیرت‌دوست، ۲۰۰۵). تعهد سازمانی با «توانمندسازی» و «اعتمادسازی» ارتباط معنی‌داری دارد و اکثر تغییرات سازمانی مثبت ناشی از وجود اعتماد بین مدیران و کارکنان است. تفویض اختیار، حس خودهدایتی را در افراد به وجود آورده و موجب ابتکار عمل در رفتارها و فرایندهای کاری آنان می‌شود. «آلبرت» (۲۰۰۵) معتقد است «تعهد اثربخش»، «نگرش تغییر»، «هدف جابجایی» و «افزایش عملکرد فوق‌العاده» به‌وسیله‌ی رهبر اثرگذار ایجاد می‌شوند (فرای و همکاران، ۲۰۰۵).

با توجه به مطالب مذکور و وجود شواهد و مدارک دیگر مبتنی بر برتری رویکرد رهبری تحول‌آفرین نسبت به رویکردهای سنتی به جهت اثرات عمیق و مثبت این نوع رهبری بر متغیرهای مهم سازمانی از جمله نگرش‌های شغلی کارکنان در شرایط فعلی سازمان‌ها، این مطالعه در صدد پاسخ به این پرسش است که: آیا بین سبک رهبری تحول‌آفرین با تعهد سازمانی کارکنان در نیروی انتظامی رابطه‌ی معناداری وجود دارد یا خیر؟

پیشینه‌ی تحقیق: در سال‌های اخیر توجه زیادی به آزمودن الگوهای نوین مدیریتی، از جمله «رهبری تحول‌گرا» شده است. تنها در طی سال‌های ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۵ بیش از یکصد پایان‌نامه و تحقیق در دانشگاه‌های مختلف دنیا، مفهوم «رهبری تحول‌آفرین» را بررسی کرده‌اند. «بس» در سال ۱۹۹۰، بیان کرد که رهبران می‌توانند با استفاده از ویژگی‌های رفتاری رهبری تحول‌آفرین،

پیروان خود را به سوی عملکرد بیش از انتظار، رهنمون کنند (هامفری و اینستین، ۲۰۰۳: ۲). «رهبری تحول‌گرا» به‌عنوان یکی از الگوهای رهبری در روان‌شناسی سازمانی مطرح است که مورد تحقیق گسترده قرار گرفته است (انصاری و تیموری - ۲۰۰۷). برخی از تحقیقات انجام شده در ایران عبارتند از:

نویسنده (سال)	موضوع	نتایج
رضایی، ساعتچی (۱۳۸۵)	رابطه‌ی بین سبک رهبری مدیران با تعهد سازمانی کارکنان کارخانه‌جات مخابراتی ایران	۱- بین سبک رهبری مدیران با تعهد سازمانی زیردستان ($p > 0.05$) رابطه‌ی معنادار 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.
کرمی‌نیا و همکاران (۱۳۸۹)	رابطه‌ی سبک رهبری با فرهنگ و تعهد سازمانی	۱- سبک رهبری مورد استفاده‌ی فرماندهان از نظر کارکنان، سبک رهبری تعاملی یا تبادل‌ی بود. ۲- فرهنگ سازمانی غالب فرهنگ عقلایی بود. ۳- بالاترین نمره‌ی میانگین تعهد سازمانی به تعهد تکلیفی تعلق دارد. ۴- بین سبک رهبری تحول‌آفرین و تبادل‌ی با فرهنگ و تعهد سازمانی ارتباط معنی‌دار و مثبتی وجود دارد. ۵- بین سبک رهبری عدم مداخله (آزاد) با فرهنگ و تعهد سازمانی ارتباط معنی‌دار و معکوس وجود دارد. ۶- سبک رهبری به‌کار رفته در نیروهای نظامی با فرهنگ و تعهد سازمانی نیروها در ارتباط است که می‌تواند مستقیم یا معکوس باشد.
رحیم رمضان‌نژاد، مهرعلی همتی‌نژاد؛ رضا اندام؛ صبا زارع؛ نعمت‌الله صادق‌پور (۱۳۹۰)	رابطه‌ی سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای مدیران مدارس با تعهد سازمانی دبیران تربیت بدنی	بین کلیه‌ی خرده مقیاس‌های سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای مدیران و تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر دبیران تربیت بدنی رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

جدول ۱: الگو تحلیلی پژوهش

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	مأخذ
رهبری تحول‌آفرین	ویژگی‌های آرمانی	به دلیل همکاری با مافوق خود، احساس غرور و افتخار می‌کنم. مافوق من به خاطر مصلحت سازمان از علایق خود چشم می‌پوشد. مافوق من طوری رفتار می‌کند که احترام مرا به خود جلب می‌نماید. مافوق من، حسی از قدرت و اعتماد به نفس از خود بروز می‌دهد.	بس (۱۹۸۵)
	رفتار آرمانی	مافوق من درباره‌ی مهم‌ترین باورها و ارزش‌های خود صحبت می‌کند. مافوق من بر اهمیت داشتن درکی قوی از هدف تأکید دارد. پیامدهای معنوی و اخلاقی تصمیمات را مورد توجه قرار می‌دهد و بر اهمیت داشتن درکی مشترک از مأموریت سازمان تأکید می‌ورزد.	تونکه نژاد (۱۳۸۶)
	انگیزش الهام‌بخش	ایشان به طور خوش‌بینانه درباره‌ی آینده صحبت می‌کند. درباره‌ی کارهایی که باید انجام شود، با جدیت و شوق صحبت می‌کند. چشم‌انداز خوش‌آیندی از آینده‌ی سازمان را برای ما ترسیم می‌کند. به ما اطمینان می‌دهد که هدف‌ها، دست‌یافتنی هستند.	اسپکتور و همکاران (۲۰۰۴)
	ترغیب ذهنی	وی با زیر سؤال بردن رویه‌های جاری، مناسب بودن آن‌ها را دوباره بررسی می‌کند. 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.	لی (۲۰۰۴)
تعهد سازمانی	ملاحظات فردی	ایشان برای آموزش و تعلیم من وقت صرف می‌کند. برخورد ایشان با من به صورت شخصی و صمیمی است. نه صرفاً به عنوان یک همکار. مرا به عنوان کسی که دارای نیازها، توانایی‌ها و آرزوهای متفاوت از دیگران می‌باشد، مورد توجه قرار می‌دهد. به من کمک می‌کند تا توانایی‌هایم را توسعه دهم.	والومبا و همکاران (۲۰۰۵) راما کاندران و همکاران (۲۰۰۸)
	عاطفی	خیلی خوشحال خواهم بود که باقیمانده‌ی زندگی شغلی‌ام را در این سازمان سپری کنم. واقعاً 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.	کارک (۲۰۰۴)
	مستمر	اگر هم‌اکنون تصمیم بگیرم این سازمان را ترک کنم، زندگی‌ام به شدت از هم می‌پاشد. احساس می‌کنم گزینه‌های بسیار محدودی دارم، به گونه‌ای که نمی‌توانم درباره‌ی ترک این سازمان فکر کنم. اگر سابقه‌ی کاری زیادی نداشتیم، شاید نسبت به ترک این سازمان فکر می‌کردم.	می‌یر و هرسکویچ (۲۰۰۲) آلن و میر (۱۹۹۷)
	هنجاری	از نظر اخلاقی خودم را ملزم به ادامه‌ی کار در این سازمان می‌دانم. احساس می‌کنم حتی اگر به نفع من باشد، درست نیست در حال حاضر این سازمان را ترک کنم. این سازمان شایسته‌ی وفاداری و ادامه‌ی همکاری من است. در حال حاضر ترک این سازمان را درست نمی‌دانم، زیرا نسبت به اعضای آن احساس تکلیف می‌کنم.	لوتانز (۲۰۰۸)

فرضیه‌ی اصلی: بین سبک رهبری تحول‌آفرین با تعهد سازمانی کارکنان ناجا رابطه‌ی معناداری وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی

- بین ویژگی‌های آرمانی با تعهد سازمانی کارکنان ناجا رابطه‌ی معناداری وجود دارد.

- بین رفتارهای آرمانی با تعهد سازمانی کارکنان ناجا رابطه‌ی معناداری وجود دارد.

- بین ترغیب ذهنی با تعهد سازمانی کارکنان ناجا رابطه معناداری وجود دارد.

- بین انگیزش الهام‌بخش با تعهد سازمانی کارکنان ناجا رابطه‌ی معناداری وجود دارد.

- بین ملاحظات فردی با تعهد سازمانی کارکنان ناجا رابطه‌ی معناداری وجود دارد.

روش

این تحقیق از لحاظ هدف و نتیجه از نوع «کاربردی» و از لحاظ ماهیت و روش «توصیفی-همبستگی» است. جامعه‌ی آماری پژوهش حاضر شامل کلیه‌ی کارکنان نیروی انتظامی استان گیلان به تعداد ۴۹۳۰ نفر است که با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه ۱۸۸ نفر تعیین شد. به جهت گستردگی و همچنین پراکندگی جغرافیایی و برای اینکه نمونه‌ی انتخابی نماینده‌ی واقعی جامعه‌ی آماری باشد، از روش نمونه‌گیری مرحله‌ای استفاده شده است. بدین ترتیب که ابتدا واحدهای انتظامی استان گیلان در چهار منطقه جغرافیایی: ۱- شمال غربی شامل شهرستان‌های بندر انزلی، آستارا، تالش، صومعه سرا، ماسال، رضوانشهر؛ ۲- شمال شرق شامل شهرستان‌های آستانه اشرفیه، لاهیجان، لنگرود، رودسر، سیاهکل، املش؛ ۳- جنوب غربی شامل رودبار، فومن، شفت؛ ۴- مرکزی شامل شهرستان رشت و کلیه واحدهای ستادی و عملیاتی مستقر در مرکز استان، در نظر گرفته شدند و سپس از میان هر کدام از مناطق یک یا دو واحد به طور تصادفی انتخاب و با توجه به سهمی که هرکدام از مناطق تقسیم‌بندی شده از نمونه‌ی کل داشتند به واحدهای منتخب شده‌ی نمونه تخصیص داده شدند و نمونه‌ها به صورت تصادفی از میان واحدهای منتخب گزینش شدند. در این تحقیق به منظور بررسی و تجزیه و تحلیل متغیرهای مربوط، از دو پرسشنامه‌ی تلفیق شده شامل پرسشنامه‌ی «رهبری تحول‌آفرین» شامل ۲۵ پرسش و پرسشنامه‌ی «تعهد سازمانی» شامل ۱۱ پرسش استفاده شد. برای افزایش اعتبار (روایی) پرسش‌نامه‌ی این تحقیق،

به رؤیت تعدادی از متخصصان و اساتید رسید. برای برآورد پایایی پرسش‌نامه در این تحقیق از تکنیک آلفای کراباخ استفاده شده است؛ که برای این منظور، پرسشنامه قبل از توزیع نهایی، بین ۳۰ نفر از جامعه‌ی آماری توزیع شد و پس از جمع‌آوری پاسخ‌ها از فرمول آلفای کراباخ استفاده شد و چون آلفا بیشتر از ۰/۷۰٪ بود، پایایی پرسش‌نامه تأیید و توزیع شد. از آمار توصیفی جهت برآورد مشخصه‌های مرکز و تنظیم جداول توزیع فراوانی آماری و از ضریب همبستگی پیرسون برای آزمون فرضیه‌ها استفاده شد.

یافته‌ها

۹۸/۳ درصد از پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه‌ی تحقیق «مرد» و ۰/۴ درصد نیز «زن» هستند. همچنین ۱/۳ درصد به پرسش در مورد «جنسیت خود» پاسخ نداده‌اند.

میزان تحصیلات ۵۸/۷ درصد از پاسخ‌دهندگان دیپلم؛ ۱۵/۲ درصد کاردانی؛ ۲۰/۹ درصد کارشناسی و ۱/۷ درصد کارشناسی ارشد و دکتری است. همچنین ۳/۵ درصد به این پرسش پاسخ نداده‌اند.

سابقه‌ی کار ۴۹/۶ درصد از پاسخ‌دهندگان کمتر از ۱۰ سال؛ ۲۵/۷ درصد بین ۱۰ تا ۲۰ سال؛ ۱۷ درصد بین ۲۰ تا ۳۰ سال؛ و ۳/۵ درصد ۳۰ سال به بالا بوده‌اند. همچنین ۴/۳ درصد به این پرسش پاسخ نداده‌اند.

آزمون فرضیه‌های تحقیق

فرضیه‌ی اصلی این تحقیق عبارت است از: بین سبک رهبری تحول‌آفرین با تعهد سازمانی کارکنان در نیروی انتظامی رابطه‌ی معناداری وجود دارد.

بین سبک رهبری تحول‌آفرین با تعهد سازمانی کارکنان ارتباط معناداری وجود ندارد: H_0

بین سبک رهبری تحول‌آفرین با تعهد سازمانی کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد: H_1

با توجه به جدول (۲) مشاهده می‌شود که مقدار سطح معنی‌داری به دست آمده برای آزمون ضریب همبستگی پیرسون در فرضیه‌ی اصلی تحقیق کوچک‌تر از پنج صدم است، به همین دلیل با اطمینان ۹۵ درصد فرض H_0 رد و فرض H_1 تأیید می‌شود و این رابطه معنی‌دار است. بر اساس

ضریب همبستگی در جدول فوق می‌توان گفت شدت همبستگی بین دو متغیر سبک رهبری تحول‌آفرین با تعهد سازمانی کارکنان $۶۳/۸+$ درصد است که این مطلب بیان‌گر رابطه‌ی مستقیم بین دو متغیر می‌باشد. از سوی دیگر ضریب تعیین بین دو متغیر برابر با $۰/۴۰۷$ است که نشان می‌دهد متغیر سبک رهبری تحول‌آفرین در حدود $۴۰/۷$ درصد می‌تواند متغیر تعهد سازمانی کارکنان را پیش‌بینی کند.

جدول ۲: ضریب همبستگی بین سبک رهبری تحول‌آفرین با تعهد سازمانی کارکنان

نتیجه	سطح معنی‌داری	ضریب تعیین	میزان ضریب همبستگی	تعداد	متغیرها
تأیید فرضیه	۰/۰۰۰	۰/۴۰۷	۰/۶۳۸	۲۳۰	سبک رهبری تحول‌آفرین با تعهد سازمانی کارکنان
تأیید فرضیه	۰/۰۰۰	۰/۳۰۹	۰/۵۵۶	۲۳۰	ویژگی‌های آرمانی با تعهد سازمانی کارکنان
تأیید فرضیه	۰/۰۰۰	۰/۳۸۰	۰/۶۱۷	۲۳۰	رفتارهای آرمانی با تعهد سازمانی کارکنان
تأیید فرضیه	۰/۰۰۰	۰/۳۶۵	۰/۶۰۴	۲۳۰	ترغیب ذهنی با تعهد سازمانی کارکنان
تأیید فرضیه	۰/۰۰۰	۰/۴۰۳	۰/۶۳۵	۲۳۰	انگیزش الهام‌بخش با تعهد سازمانی کارکنان
تأیید فرضیه	۰/۰۰۰	۰/۲۸۸	۰/۵۳۷	۲۳۰	ملاحظات فردی با تعهد سازمانی کارکنان

فرضیه‌ی فرعی ۱: بین «ویژگی‌های آرمانی» با «تعهد سازمانی کارکنان در نیروی انتظامی» رابطه‌ی معناداری وجود دارد.

ویژگی‌های آرمانی با تعهد سازمانی کارکنان ارتباط معناداری وجود ندارد: H_0

بین ویژگی‌های آرمانی با تعهد سازمانی کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد: H_1

با توجه به جدول (۲) مشاهده می‌شود که مقدار سطح معنی‌داری به دست آمده برای آزمون ضریب همبستگی پیرسون در فرضیه‌ی فرعی اول تحقیق کوچک‌تر از پنج صدم است، به همین دلیل با اطمینان ۹۵ درصد فرض H_0 رد و فرض H_1 تأیید می‌شود و این رابطه معنی‌دار است. بر اساس ضریب همبستگی در جدول فوق می‌توان گفت شدت همبستگی بین دو متغیر «ویژگی‌های آرمانی» با «تعهد سازمانی کارکنان» $۵۵/۶+$ درصد است که این بیان‌گر رابطه‌ی مستقیم بین دو

متغیر می‌باشد. از سویی ضریب تعیین بین دو متغیر برابر با $0/309$ است که نشان می‌دهد متغیر «ویژگی‌های آرمانی» حدود ۳۱ درصد می‌تواند تعهد سازمانی کارکنان را پیش‌بینی کند. فرضیه‌ی فرعی ۲: بین «رفتارهای آرمانی» با «تعهد سازمانی کارکنان در نیروی انتظامی» رابطه‌ی معناداری وجود دارد.

بین رفتارهای آرمانی با تعهد سازمانی کارکنان ارتباط معناداری وجود ندارد: H_0

بین رفتارهای آرمانی با تعهد سازمانی کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد: H_1

با توجه به جدول (۲) مشاهده می‌شود که مقدار سطح معنی‌داری به دست آمده برای آزمون ضریب همبستگی پیرسون در فرضیه‌ی فرعی دوم تحقیق کوچک‌تر از پنج صدم است، به همین دلیل با اطمینان ۹۵ درصد فرض H_0 رد و فرض H_1 تأیید می‌شود و این رابطه معنی‌دار است. بر اساس ضریب همبستگی در جدول فوق می‌توان گفت شدت همبستگی بین دو متغیر «رفتارهای آرمانی» با «تعهد سازمانی کارکنان» $61/7 +$ درصد است که این مطلب بیان‌گر رابطه‌ی مستقیم بین دو متغیر می‌باشد. از سویی ضریب تعیین بین دو متغیر برابر با $0/380$ است که نشان می‌دهد متغیر «رفتارهای آرمانی» به میزان ۳۸ درصد می‌تواند تعهد سازمانی کارکنان را پیش‌بینی کند. فرضیه‌ی فرعی ۳: بین «ترغیب ذهنی» با «تعهد سازمانی کارکنان در نیروی انتظامی» رابطه‌ی معناداری وجود دارد.

بین ترغیب ذهنی با تعهد سازمانی کارکنان ارتباط معناداری وجود ندارد: H_0

بین ترغیب ذهنی با تعهد سازمانی کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد: H_1

با توجه به جدول (۲) مشاهده می‌شود که مقدار سطح معنی‌داری به دست آمده برای آزمون ضریب همبستگی پیرسون در فرضیه‌ی فرعی سوم تحقیق کوچک‌تر از پنج صدم است، به همین دلیل با اطمینان ۹۵ درصد فرض H_0 رد و فرض H_1 تأیید می‌شود و این رابطه معنی‌دار است. بر اساس ضریب همبستگی در جدول فوق می‌توان گفت شدت همبستگی بین دو متغیر «ترغیب ذهنی» با «تعهد سازمانی کارکنان» $60/4 +$ درصد است که این مطلب بیان‌گر رابطه‌ی مستقیم بین دو متغیر می‌باشد. از سویی ضریب تعیین بین دو متغیر برابر با $0/365$ است که نشان می‌دهد متغیر «ترغیب ذهنی» به میزان $36/5$ درصد می‌تواند متغیر تعهد سازمانی کارکنان را پیش‌بینی کند.

فرضیه‌ی فرعی ۴: بین «انگیزش الهام‌بخش» با «تعهد سازمانی کارکنان در نیروی انتظامی» رابطه‌ی معناداری وجود دارد.

بین انگیزش الهام‌بخش با تعهد سازمانی کارکنان ارتباط معناداری وجود ندارد: H_0

بین انگیزش الهام‌بخش با تعهد سازمانی کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد: H_1

با توجه به جدول (۲) مشاهده می‌شود که مقدار سطح معنی‌داری به دست آمده برای آزمون ضریب همبستگی پیرسون در فرضیه‌ی فرعی چهارم تحقیق کوچک‌تر از پنج صدم است، به همین دلیل با اطمینان ۹۵ درصد فرض H_0 رد و فرض H_1 تأیید می‌شود و این رابطه معنی‌دار است. بر اساس ضریب همبستگی در جدول فوق می‌توان گفت شدت همبستگی بین دو متغیر «انگیزش الهام‌بخش» با «تعهد سازمانی کارکنان» $۳۶/۵$ + درصد است که این بیان‌گر رابطه‌ی مستقیم بین دو متغیر می‌باشد. از سویی ضریب تعیین بین دو متغیر برابر با $۰/۴۰۳$ است که این نشان می‌دهد که متغیر «انگیزش الهام‌بخش» به میزان $۴۰/۳$ درصد می‌تواند متغیر تعهد سازمانی کارکنان را پیش‌بینی کند.

فرضیه‌ی فرعی ۵: بین «ملاحظات فردی» با «تعهد سازمانی کارکنان در نیروی انتظامی» رابطه‌ی معناداری وجود دارد.

بین ملاحظات فردی با تعهد سازمانی کارکنان ارتباط معناداری وجود ندارد: H_0

بین ملاحظات فردی با تعهد سازمانی کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد: H_1

با توجه به جدول (۲) مشاهده می‌شود که مقدار سطح معنی‌داری به دست آمده برای آزمون ضریب همبستگی پیرسون در فرضیه‌ی فرعی پنجم تحقیق کوچک‌تر از پنج صدم است، به همین دلیل با اطمینان ۹۵ درصد فرض H_0 رد و فرض H_1 تأیید می‌شود و این رابطه معنی‌دار است. بر اساس ضریب همبستگی در جدول فوق می‌توان گفت شدت همبستگی بین دو متغیر «ملاحظات فردی» با «تعهد سازمانی کارکنان» $۵۳/۷$ + درصد است که این بیان‌گر رابطه‌ی مستقیم بین دو متغیر است. از سویی ضریب تعیین بین دو متغیر برابر با $۰/۲۸۸$ بوده که نشان می‌دهد متغیر «ملاحظات فردی» به میزان $۲۸/۸$ درصد می‌تواند متغیر تعهد سازمانی کارکنان را پیش‌بینی کند.

جهت بررسی این پرسش که کدام بعد از سبک رهبری تحول‌آفرین بیشترین تأثیر را بر تعهد سازمانی کارکنان در نیروی انتظامی دارد، از آزمون رگرسیون استفاده می‌کنیم. با توجه به مقدار R در جدول (۳) مشاهده می‌شود که شدت رابطه‌ی بین ابعاد «سبک رهبری تحول‌آفرین» برابر با ۰/۶۸۱ است. از طرفی ضریب تعیین نیز برابر با ۰/۴۶۴ است که بیان‌گر آن است که ابعاد سبک رهبری تحول‌آفرین در حدود ۴۶/۴ درصد متغیر تعهد سازمانی را تبیین می‌کند. از طرفی آمار دوربین «واتسون» برابر با ۱/۸۶۷ است، که بیان‌کننده‌ی نبود خودهمبستگی بین پسماندهای معادله برآورد شده است.

جدول ۳: خلاصه‌ی وضعیت الگو رگرسیون بین ابعاد سبک رهبری تحول‌آفرین بر تعهد سازمانی

الگو	مقدار R	مربع R	مربع R تعدیل شده	دوربین واتسون
۱	۰/۶۸۱	۰/۴۶۴	۰/۴۵۲	۱/۸۶۷

جدول ۴: تحلیل واریانس الگو رگرسیون بین ابعاد سبک رهبری تحول‌آفرین بر تعهد سازمانی

مجموع به توان دوم	درجه آزادی	مربع میانگین	آماره F	سطح معنی داری
۷۷/۲۸۰	۵	۱۵/۴۵۶	۳۸/۷۶۲	۰/۰۰۰
۸۹/۳۱۸	۲۲۴	۰/۳۹۹		
۱۶۶/۵۹۸	۲۲۹			

جدول ۵: ضرایب الگوهای رگرسیون بین ابعاد سبک رهبری تحول‌آفرین بر تعهد سازمانی

سطح معنی داری	آماره تی	ضرایب استاندارد	ضرایب غیر استاندارد	
		بتا	خطای انحراف معیار	ضریب بتا
۰/۰۰۰	۴/۸۳۷		۰/۱۹۹	۰/۹۶۵
۰/۷۴۱	۰/۳۳۱	۰/۰۳۴	۰/۰۹۲	۰/۰۳۱
۰/۰۴۰	۲/۰۶۲	۰/۲۳۵	۰/۱۱۰	۰/۲۲۷
۰/۰۰۱	۳/۵۰۸	۰/۳۸۲	۰/۰۹۹	۰/۳۴۷
۰/۰۴۴	۲/۰۲۳	۰/۲۱۸	۰/۰۹۸	۰/۱۹۹
۰/۳۲۳	۰/۹۹۱	۰/۰۹۹	۰/۰۸۴	۰/۰۸۳

سطح معنی داری در جدول (۴) تحلیل واریانس، کوچک تر از پنج صدم است که نشان می دهد الگو پیشنهادی معنی دار است و رابطه ی خطی بین ابعاد سبک رهبری تحول آفرین با تعهد سازمانی وجود دارد.

همچنین با توجه به ضرایب الگو رگرسیون در جدول (۵) مشاهده می شود که تأثیر تنها سه بُعد از ابعاد رهبری تحول آفرین معنی دار بوده است، که با توجه به مقدار بتا و جهت آن معلوم می شود که بیشترین تأثیر مربوط به بُعد «انگیزه ی الهام بخش» بوده و پس از آن «رفتار آرمانی» و سپس «ترغیب ذهنی» قرار دارند، و تأثیر هر سه بُعد مثبت است یعنی با افزایش آن ها تعهد سازمانی نیز افزایش می یابد، معادله ی رگرسیون فرض فرعی سوم تحقیق به صورت زیر است:

$$Y = 0.227X_1 + 0.347X_2 + 0.199X_3 + 0.965$$



بحث و نتیجه گیری

موضوعی که به تازگی توجه بیشتر محققان را به خود جلب کرده این است که چه نوع رفتار رهبری در فرآیند تغییر سازمانی مفید بوده و پیروان را در جهت مطلوب هدایت می کند. مسئله ی مهمی که در این میان باید مورد توجه کافی قرارگیرد آن است که کارکنان زمانی عملکرد فوق العاده ای خواهند داشت که احساس کنند کار متعلق به خود آن هاست و تعلق روانی نسبت به سازمان داشته باشند و یا هویت خود را به سازمان نسبت دهند و یا به تعبیر واضح تر دارای تعهد سازمانی^۱ بالایی باشند (امیرکبیری وهمکاران، ۱۳۸۵). با عنایت به اینکه تحقیقات صورت گرفته در باب رابطه ی بین «سبک رهبری تحول آفرین» با «متغیرهای سازمانی» از جمله «تعهد سازمانی کارکنان» بیشتر مربوط به خارج از کشور بوده و در ایران نیز به سازمان های غیرنظامی و غیرانتظامی مربوط می شود از این رو نمی توان نتایج حاصل از این گونه مطالعات را به محیط انتظامی تعمیم داد؛ بنابراین محقق

در صدد برآمد تا برای دست‌یابی به نتایج مستدل و علمی در زمینه‌ی رابطه‌ی بین «سبک رهبری تحول‌آفرین» با «تعهد سازمانی کارکنان در نیروی انتظامی» به تحقیق بپردازد. بر اساس نتایج به دست آمده از مطالعات میدانی و آزمون‌های انجام شده بر روی داده‌های گردآوری شده از میان عوامل بیان شده، می‌توان گفت شدت ضریب همبستگی پیرسون بین دو متغیر سبک رهبری تحول‌آفرین با تعهد سازمانی کارکنان $۶۳/۸ +$ درصد است که این یافته بیان‌گر رابطه‌ی مستقیم بین دو متغیر است. از سویی ضریب تعیین بین دو متغیر برابر با $۰/۴۰۷$ بود که این یافته نشان می‌دهد که متغیر «سبک رهبری تحول‌آفرین» $۴۰/۷$ درصد می‌تواند متغیر تعهد سازمانی کارکنان را پیش‌بینی کند که البته نتایج تحقیقات قبلی از جمله تحقیق «سنجقی» و همکاران (۱۳۹۰) را تأیید می‌کند که همبستگی میان رهبری تحول‌آفرین و سه نوع تعهد عاطفی، مستمر، تکلیفی، مثبت و معنادار است. این یافته‌ها تا حدودی با یافته‌های پژوهش‌های پیشین از جمله پژوهش «لی» (۲۰۰۵) مبنی بر ارتباط میان رهبری تحول‌آفرین و تعهد سازمانی نیز مطابقت دارد. بررسی رابطه‌ی سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای مدیران مدارس با تعهد سازمانی دبیران تربیت بدنی که توسط «رمضان نژاد» و همکاران (۱۳۹۰) صورت گرفت نشان داد که بین کلیه‌ی خرده‌مقیاس‌های سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای مدیران و تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر دبیران تربیت بدنی رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری وجود دارد. بیشترین رابطه‌ی معنی‌دار نیز بین سبک رهبری تحول‌گرا با تعهد هنجاری و $I=۰/۴۸$ و سبک رهبری عمل‌گرا با تعهد مستمر $I=۰/۴۰$ بود. ولی بین سبک مدیریت بدون رهبری مدیران با تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر دبیران رابطه‌ی معنی‌داری مشاهده نشد. بر اساس یافته‌های این تحقیق، مدیران مدارس با ترکیب سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا می‌توانند میزان تعهد سازمانی دبیران را حفظ کنند و ارتقا دهند. همچنین بر اساس پژوهش حاضر تحلیل واریانس الگو رگرسیون بین ابعاد سبک رهبری تحول‌آفرین بر تعهد سازمانی نشان داد رابطه‌ی خطی بین ابعاد سبک رهبری تحول‌آفرین بر تعهد سازمانی وجود دارد و تأثیر تنها سه بُعد از ابعاد رهبری تحول‌آفرین معنی‌دار است که البته منطبق بر تحقیق «سنجقی» و همکاران (۱۳۹۰) است. با توجه به مقدار بتا و جهت آن مشاهده می‌شود که بیشترین تأثیر به ترتیب مربوط به بُعد «انگیزش الهام‌بخش» و پس از آن «رفتار آرمانی» و سپس «ترغیب ذهنی» است و تأثیر هر سه بُعد مثبت است؛ یعنی با افزایش

آن‌ها «تعهد سازمانی» نیز افزایش می‌یابد که این یافته‌ها تأییدکننده‌ی نتایج تحقیقات قبلی است.

پیشنهادها

با عنایت به اینکه رهبران تحول‌آفرین، کارکنان را ترغیب می‌کنند تا به هدف و نیز قابل دستیابی بودن آن با تلاش، باور داشته باشند و نسبت به برانگیختن و بالابردن انگیزش پیروان از طریق توسل به احساسات آنان مبادرت می‌نمایند، پیشنهاد می‌شود فرماندهان و مدیران انتظامی با ترسیم چشم‌انداز خوشایندی از آینده‌ی سازمان و اطمینان دادن به زیردستان خود مبنی بر اینکه هدف‌ها دست یافتنی هستند و نیز با مشارکت دادن آن‌ها در تعیین روش‌های رسیدن به آن اهداف، نسبت به افزایش تعهد سازمانی کارکنان اقدام نمایند.

پیشنهاد می‌شود فرماندهان و مدیران انتظامی پیروانشان را تشویق کنند که در حل مسایل سازمانی، خلاقانه برخورد کنند و فرض‌های بدیهی را مورد پرسش قرار دهند و آنان را ترغیب کنند که مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند و فنون نوآورانه برای حل مشکلات اجرا کنند زیرا برانگیختن پیروان به وسیله‌ی رهبری، منجر به کشف راه حل‌های جدید و تفکر مجدد در مورد حل مشکلات سازمانی توسط پیروان می‌شود. در واقع رفتار رهبر، چالشی را برای پیروان ایجاد می‌کند که در مورد کاری که انجام می‌دهند، کوشش کنند و در مورد چیزی که امکان انجام دارد دوباره تفکر کنند.

با توجه به نتایج حاصل از این تحقیق که نشان می‌دهد، تنها سه بُعد از ابعاد رهبری تحول‌آفرین شامل «انگیزش الهام‌بخش»، «رفتار آرمانی» و «ترغیب ذهنی» تأثیر مثبت بر تعهد سازمانی کارکنان دارد، به صورتی که با افزایش آن‌ها تعهد سازمانی نیز افزایش می‌یابد، از این رو پیشنهاد می‌شود فرماندهان و مدیران انتظامی به ابعاد دیگر رهبری تحول‌آفرین از جمله «ملاحظات فردی» توجه بیشتری نموده و مسئله‌ی آموزش کارکنان را جدی گرفته و زمان قابل ملاحظه‌ای را صرف پرورش دادن، آموزش، تعلیم و رسیدگی به مشکلات کارکنان نمایند در این صورت است که نیازهای احساسی زیردستان برآورده شده و افراد تعهد بیشتری به سازمان خواهند داشت و همچنین فرماندهان و مدیران انتظامی با بیان اهداف و ارزش‌های سازمان به افراد از طریق بروشور، جزوه، کتاب... و شفاف‌سازی اهداف رهبری، موجبات افزایش تمایل افراد جهت همکاری با سازمان را فراهم سازند.

منابع

منابع فارسی:

- استونر، جیمز ای. اف؛ فریمن آر. ادوارد؛ گیلبرد دانیل آر (۱۳۸۳) *مدیریت: سازماندهی رهبری کنتنر*. (ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی)، انتشارات: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- حقیقی، محمدعلی؛ برهانی، بهاء‌الدین؛ مشعوف، سحر؛ کرد رستمی، مجید (۱۳۸۲) *مدیریت رفتار سازمانی*، انتشارات ترمه.
- گودرزوند چگینی، مهرداد؛ فرجادی نژاد، زعیمه؛ فردوسی، سمیرا (۲۰۱۰) «رهبری تحول‌آفرین رویکردی نوین در سازمان‌های موفق»، پایگاه مقالات علمی مدیریت، www.system.parsiblog.com
- مطلبی اصل، صمد (۲۰۰۷) «رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌ها، یک الگو متأثر از محیط»، *ماهنامه تدبیر*، سال هیجدهم، شماره ۱۸۱.
- یزدان‌شناس، جمشیدیان (۱۳۸۷) «نقش رهبری تحول‌آفرین در مدیریت تغییر»، مرجع دانش، ششمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.
- رضائی نژاد، رحیم؛ همتی نژاد، مهرعلی؛ اندام، رضا؛ زارع، صبا؛ صادق پور، نعمت‌الله (۱۳۹۰) «رابطه سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای مدیران مدارس با تعهد سازمانی دبیران تربیت بدنی»، *پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی*، دوره ۱، شماره ۱۰.
- سنجقی، محمد ابراهیم؛ فرهی بوزجانی، بزوه؛ سرخوش، سید مهدی حسینی (۱۳۹۰) «تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در یک سازمان دفاعی»، *فصلنامه راهبرد دفاعی*، سال نهم، شماره ۲۳.
- موغلی، علیرضا (۱۳۸۱) «رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران». رساله دکتری، دانشکده‌ی مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی.
- موغلی، علیرضا (۱۳۸۲) «طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران»، *دانش مدیریت*، شماره ۶۲.
- جان پی کاتر (۱۳۸۲) *رهبری تحول*. (ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی)، انتشارات: موسسه تحقیقات و آموزش.
- نرگسیان، عباس (۱۳۸۶) «رهبری معنوی در سازمان‌های معاصر»، *ماهنامه تدبیر*، شماره ۱۸۹.

منابع انگلیسی:

- Avolio, B., Gardner, W., Walumbwa, F., Luthans, F., & May, D. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). Journal of "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization".
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.
- Goleman, D. (1998a). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 1, 93-104.
- Hansen, L. S. (2001). Integrating work family and community throun holistic life planning. *Journal of Career Development Quarterly*. 49, 261-277
- Louis W. Fry & Melanie P. Cohen (2009). Spiritual Leadership as a Paradigm for Organizational Transformation and Recovery from Extended Work Hours Cultures, *Journal of Business Ethics* 84:265-278 _ Springer 2008 DOI 10.1007/s10551-008-9695-2.
- Schein, E. H. (1990). *Organizational Culture*, Journal of American Psychologist, Vol. 45, No. 2.
- 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.
- 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.