

سبک‌های مدیریتی و تأثیر آن بر تعهد سازمانی با نقش متغیر سطح تمصیلات

محمدرضا ستوده - دانش آموخته دکتری مدیریت

مدیر دپارتمان مدیریت مجتمع فنی تهران - نمایندگی رشت

عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی استان گیلان

چکیده

در دنیای شتابان امروز یکی از مسائل مورد توجه متخصصان و صاحب نظران، سبک‌های رهبری مدیران است. سبک‌های رهبری مدیران غالباً به باورها و ارزشها و شخصیت مدیر بستگی دارد. نحوه رفتار مدیران با کارکنان از جمله مسائلی است که در انجام خدمات، تأثیر فراوان دارد. هدف از این مطالعه بررسی تأثیر سبک‌های مدیریتی بر تعهد سازمانی با توجه به نقش متغیر مداخله‌گر سطح تمصیلات می‌باشد (مطالعه موردی). این تحقیق مطالعه‌ای علی-همبستگی از شاخه مطالعات توصیفی است. از نظر هدف مطالعه‌ای کاربردی و از نظر درجه اهمیت و کنترل داده‌ها نیز تحقیقی پیمایشی است. جامعه پژوهش را مدیران و کارکنان سازمان‌ها و ادارات مورد مطالعه تشکیل می‌دهند. روش نمونه‌گیری خوشه‌ای و تصادفی طبقه‌ای از نوع تخصیص متناسب می‌باشد. حجم نمونه با استفاده از جدول کرجسی مورگان محاسبه گردیده است. برای جمع‌آوری داده‌ها از دو پرسشنامه سبک‌های مدیریتی و تعهد سازمانی استفاده گردید. نتایج تحلیل عاملی تاییدی، ضرایب روابی بالا برای هر یک از سبک‌های مدیریتی و تعهد سازمانی را نشان دادند. به منظور بررسی فرضیه‌ها از ضریب همبستگی استفاده شده و روابط معنی‌دار آماری برای کلیه فرضیات آماری بدست آمد. نتایج تحقیق نشان داد که ارتباط مثبت و معناداری بین سبک‌های مدیریتی و تعهد سازمانی مدیران و شرکت‌های مورد مطالعه با توجه به نقش مداخله‌گر سطح تمصیلات وجود دارد.

مقدمه

تغییرات سریع و تحولات تکنولوژیکی سالهای اخیر، موجب افزایش سطوح رقابت در جهان امروز شده است. در عصر اطلاعات و فناوری رقابت به گونه‌ای شدید است که چنانچه سازمانی در شرایط ثابت و ایستا باقی بماند و خود را تغییر ندهد مطمئناً شکست خواهد خورد. ابداع روش‌ها و تکنیک‌های جدید آموزشی نیروی انسانی برای کنترل هزینه‌ها، بهبود کیفیت و رضایت مشتریان و اربابان رجوع و ارائه راه‌حلهای جایگزین برای انجام طرح‌ها و پروژه‌ها یک اقدام ضروری در فرآیندهای جدید مدیریتی می‌باشد. مدیر قلب تپنده سازمان است و اندیشه‌های او همیشه جاری و ساری است و بدین جهت است که همواره شرکت‌های بزرگ مزین به نام مدیران لایق و توانا بوده‌اند. مدیرانی چون گیتس، تویوتا، دل و... از زمره این افرادند. مدیران همچنین دارای فلسفه شخصی هستند که نگرش آنها نسبت به مسائل مختلف سازمان و کارکنان آن و مسائل پیرامون آنها و فعالیت‌هایشان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. زمانی فعالیت‌های مدیر با موفقیت قرین خواهد بود که بتواند میان این عناصر یعنی فلسفه شخصی و فرهنگ و اهداف سازمان از یک طرف و سبک مدیریتی خویش از طرف دیگر توافق و هماهنگی بوجود آورد. در عین حال مدیران باید این نکته اساسی را مد نظر قرار دهند که سبک مدیریتی بعنوان بهترین سبک که همه متخصصان دانش مدیریت روی آن توافق کامل داشته باشند وجود ندارد، بلکه همه آنها روی این نکته تأکید دارند که موقعیت‌های مختلف مستلزم سبک‌های مدیریتی متفاوتی می‌باشد، بنابراین مدیران نباید در آرزوی بهترین سبک مدیریتی باشند.

از طرفی تعهد سازمانی، عامل مهمی برای درک و فهم رفتار سازمانی و پیش بینی کننده خوبی برای تمایل به باقی ماندن در شغل آورده شده است. تعهد و پایبندی مانند رضایت، دو طرز تلقی نزدیک بهم هستند که به رفتارهای مهمی مانند جابجایی و غیبت اثر می‌گذارند. همچنین تعهد و پایبندی می‌تواند پیامدهای مثبت و متعددی داشته باشند. کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی هستند، نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و بیشتر کار می‌کنند. مدیران باید تعهد و پایبندی کارکنان به سازمان را حفظ کنند.

از این رو توجه به تاثیر سبکهای مدیریتی بر ایجاد این تعهد و پایبندی در کارکنان سازمان در این مطالعه مورد توجه قرار گرفت و در این میان از نقش متغیر مداخله‌گر سطح تحصیلات نیز استفاده گردید.

بیان مساله:

تعهد سازمانی یک نگرش مهم شغلی و سازمانی است که در طول سالهای گذشته مورد علاقه بسیاری از پژوهشگران رشته‌های رفتار سازمانی و روانشناسی خصوصاً روانشناسی اجتماعی بوده است. این نگرش در طول سه دهه گذشته دستخوش تغییراتی شده است که شاید عمده‌ترین تغییر در این قلمرو مربوط به نگرش چند بعدی به این مفهوم تا نگرش یک بعدی به آن بوده است. یکی از عوامل پنهان، ولی تأثیرگذار در رفتار شغلی کارکنان، میزان تعهد آنان به سازمان است. توجه به تعهد نیروی انسانی چه در بخش دولتی و چه در بخش خصوصی اهمیت زیادی دارد.

تعهد سازمانی، سازه‌ای چند بعدی است که با نتایج کاری و شغلی چندی از جمله کاهش غیبت و ترک خدمت (Ricketta, 2002). و افزایش رفتار مدنی سازمانی، تلاش کاری و بهبود عملکرد شغلی رابطه دارد. مطالعات متعددی نظیر متیو و زایاک نیز نشان داده که تعهد نسبت به پرداخت کارکنان، کارکنان را از لحاظ نگرشی و رفتاری به سازمان، متعهدتر می‌کند. برور تعهد سازمانی را به مثابه تمایل کارکنان به مشارکت فعال در یک نظام یا سیستم هماهنگ معرفی کرده است. در باب موضوع تعهد سازمانی تحقیقات، بر تمایز میان انواع تعهد کارکنان به ابعاد مختلف محیط کار، تأکید کرده‌اند.

در مورد تعهد سازمانی و اندازه‌گیری آن، محققان زیادی در تلاش برای بررسی دقیق علمی این سازه، انواعی از تعهد سازمانی را مطرح کردند. مشهورترین و شناخته شده‌ترین تلاشها در این حوزه به فعالیتهای آلن و میر (1990) و بالفور و وکسلر (1996) باز می‌گردد. آلن و میر با تردید در باب تک بعدی بودن تعهد سازمانی و با ساخت ابزاری پایا و روا، سه بعد تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری را معرفی کردند (Stallworth, 2004).

بالفور و وکسلر نیز با استفاده از شیوه شبکه مخزنی و به ویژه در سازمانهای دولتی سه نوع تعهد همانند سازی شده، تعهد پیوندجویانه و تعهد مبادله‌ای را مطرح کرده‌اند. این محققان براساس شواهدی که عرضه کرده‌اند، بر این باورند که این سه نوع تعهد، برای سازمانهای دولتی دارای روایی اکولوژیک هستند. به هر حال این محققان نیز هر یک از این سه نوع تعهد را دارای مشخصه‌های خاصی، معرفی کرده‌اند. تعهد همانند سازی شده، تعهد مبتنی بر همانند سازی افراد و کارکنان با سازمان و اهداف آن، معرفی شده است. این نوع تعهد باعث می‌شود تا کارکنان از عضویت در سازمان، احساس ارزش، احترام و غرور کنند. تعهد پیوند جویانه، پیوند عاطفی و گروهی فرد به سازمان است، به گونه‌ای که اعضای هر سازمان، آن را به سان خانواده‌ای که با آن پیوند دارند، می‌نگرند. و بالاخره تعهد مبادله‌ای، به صورت واکنشی به توجه و تشویق کارکنان از طرف سازمان، پدید می‌آید. در واقع در این نوع تعهد، افراد به واسطه توجهات و مراقبتهایی که سازمان از آنان به عمل می‌آورد، احساس مسئولیت می‌کنند و برای اجابت این احساس مسئولیت، در خود نسبت به سازمان، احساس تعهد می‌کنند.

یافته های تحقیق :

سبک های مدیریتی :

سبک مدیریت عبارتست از انتخاب روش مدیریت بر اساس محدوده ای که دستورالعمل های سازمان برای فرد مدیر ایجاد می کند که روش مذکور با خواسته سازمان، موقعیت زمانی، شخصیت فرد مدیر و... بستگی دارد.

سبک آمرانه :

مدیر، اعتماد بسیار کمی به کارکنان خود دارد. مدیر تصمیمات مهم را می گیرد و پیامها را به صورت دستوری و امری به زیردستان ابلاغ میکند. ارتباطات از بالا به پایین است.

سبک مشارکتی :

مدیر، در تصمیم گیریها اعتماد و اطمینان کامل به کارکنان دارد و در اخذ و اجرای. تصمیم، همگان حق مساوی دارند.

سبک خیرخواهانه :

مدیر با اعتماد نسبی سعی دارد کارکنان را مطیع خود سازد و تحت حمایت خود قرار دهد. وضعی شبیه به رابطه ارباب و رعیت وجود دارد. مدیر تصمیم میگیرد و در حد بسیار محدود و اعمال نظر، کارکنان در تصمیمگیری شرکت دارند. ارتباطات از بالا به پایین است.

سبک مشورتی:

مدیر اعتماد و اطمینان بیشتری در تصمیمگیری با کارکنان دارد و ارتباط دو طرفه در جریان است. کارکنان در تصمیمگیریها شرکت میکنند، ولی باز هم در تصمیمات گرفته شده آنچه مورد قبول مدیر است به اجرا گذاشته می شود.

تعهد سازمانی :

تعهد سازمانی نوعی نگرش است. نوعی احساس وابستگی و تعلق خاطر به سازمان. تعهد سازمانی یک حالت روانی است که بیانگر نوعی تمایل، نیاز و الزام جهت ادامه اشتغال در یک سازمان می باشد.

سبکهای مدیریت جین هال¹

جین هال و همکارانش مطالعاتی در مورد سبکهای مدیران برای تسهیل تغییر در مدرسه انجام دادند. یافته های آنها حاکی از این است که در زمینه تغییر و نوآوری در مدرسه، مدیران به طور عمده از سه سبک مدیریتی بهره می گیرند:

سبک متکبر²

چنین مدیرانی دارای خط مشی ها و هدفهای روشنی هستند، انتظارات زیادی از آموزگاران و از خویش دارند، از محدوده خود فراتر می روند و به سیستم آموزش و پرورش می اندیشند. آنها نامهربان نیستند ولی در کار با پرسنل جدی هستند و به ابتکارات و نوآوریها بها می دهند.

سبک فعال³

مدیرانی با سبک فعال ترکیبی از دو رفتار متکبرانه و منفعلانه ابراز می دارند و به عبارت دیگر آنان با بعضی مسائل برخوردی انفعالی دارند و در عین حال از تغییر و نوآوری حمایت می کنند. این مدیران نسبت به نیازهای آموزگاران حساس هستند و آنان را در جریان تصمیمها و اخبار جاری مدرسه قرار می دهند، معمولاً، مدافع معلمان هستند و از واگذار کردن امورات بیش از حد به آنان جلوگیری می کنند.

¹ Gene Hall

² Initiator Style

³ Manager Style

سبک منفعل^۴

چنین مدیرانی ابتکار عمل را بدست معلمان خود می‌دهند بر حفظ آرامش در سازمان و اتخاذ روشهای سنتی مدیریت تأکید دارند و بر این باورند که معلمان افرادی هستند که کار خود را به خوبی می‌دانند و به کمترین کنترل و نظارت و راهنمایی نیاز دارند. این مدیران به روابط شخصی خود با پرستل بیشتر اهمیت می‌دهند در تصمیم‌گیریها از تک تک افراد نظرخواهی می‌کنند و عموماً تصمیم‌گیریهای آنان در شرایط بحرانی و به صورت انفعالی انجام می‌گیرد و آنان به هدفهای دور و دراز مدت فکر نمی‌کنند.

شبکه مدیریت:

شبکه مدیریت^۵ دیدگاهی دو بعدی از شیوه‌های رهبری است که توسط رابرت بلیک و جین موتان- ابداع کردند و آنها معتقد بودند که مدیریت براساس شیوه‌های قرار دارد که مدیران به افراد و تولید توجه می‌کنند و اصولاً این نمودار براساس همان دو بعد رفتاری قرار داشت که دانشگاه اوهایو آن را میزان توجه به کار و میزان توجه به کارمندان نامید و دانشگاه میشیگان آن را کارمند گرا و تولید گرا نامیدند.

جدول ۱: سبک‌های مدیریتی لیکرت (کرمی فخرآبادی و کامکار)

S4 مدیریت مشارکتی	S3 مدیریت مشاوره‌ای	S2 مدیریت دلسوزانه (دیکتاتور خیرخواه)	S1 مدیریت آمرانه (دیکتاتور مآبانه)	سبک‌ها شاخص‌ها
کامل	نسبتاً خوب	ارباب- رعیتی		میزان اعتماد و اطمینان
تشویق و تنبیه مورد توافق طرفین	پاداش و تنبیه بالقوه	تنبیه و پاداش بالقوه	تهدید و ارباب	چگونگی ایجاد انگیزش
دو طرفه	دو طرفه	یک طرفه	یک طرفه	نحوه ارتباط
خوب	نسبتاً خوب	با احتیاط از جانب کارکنان		میزان تعامل

معرفی تعهد سازمانی^۷

اندیشه تعهد موضوعی اصلی در نوشته‌های مدیریت است. این اندیشه یکی از ارزشهای اساسی است که سازماندهی بر آن متکی است و کارکنان بر اساس ملاک تعهد، ارزشیابی می‌شوند. اغلب مدیران اعتقاد دارند که تعهد برای اثر بخشی سازمان ضرورتی تام دارد. مطالعات رفتار سازمانی غالباً بر نگرش‌های مربوط به کار استوار است. بیشتر آنها با سه نگرش درگیری شغلی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی است. تعهد سازمانی مانند مفاهیم دیگر رفتار سازمانی به شیوه‌های متفاوت تعریف شده است. معمولی‌ترین شیوه برخورد با تعهد سازمانی آن است که تعهد سازمانی را نوعی وابستگی عاطفی به سازمان در نظر می‌گیرند. بر اساس این شیوه، فردی که به شدت متعهد است، هویت خود را از سازمان می‌گیرد، در سازمان مشارکت دارد، و با آن در می‌آمیزد و از عضویت در آن لذت می‌برد.

⁴ Responder Style

⁵ Managerio grille

⁶ Robert Blake

⁷ Organizational Commitment

تعهد از نظر لغوی عبارت از به کار گرفتن کاری، به عهده گرفتن، نگاه داشتن، عهد و پیمان بستن و در اصطلاح عبارت است از:

- عمل متعهد شدن به یک مسئولیت یا یک باور.
- عمل ارجاع یا اشاره به یک موضوع.
- تقبل یا عهده دار شدن انجام کاری در آینده.

چاتمن و اورایلی^۸ تعهد سازمانی را به معنی حمایت و پیوستگی عاطفی با اهداف و ارزش های یک سازمان، به خاطر خود سازمان و دور از ارزش های ابزاری آن " وسیله ای برای دستیابی به اهداف دیگر " تعریف می کنند. مورهد و گریفین^۹ تعهد سازمانی را احساس هویت و وابستگی فرد به سازمان دانسته اند.

انواع مدل های تعهد سازمانی:

- مدل اریلی و چاتمن^۹
- مدل آلن و می یو^{۱۰}
- مدل آنجل و پری^{۱۱}
- مدل مایر و شورمن^{۱۲}
- مدل پنلی و گولد^{۱۳}

اهمیت تعهد سازمانی:

تعهد سازمانی یک نگرش مهم شغلی و سازمانی است که در طول سال های گذشته مورد علاقه بسیاری از محققان رشته های رفتار سازمانی و روانشناسی خصوصاً روانشناسی اجتماعی بوده است. این نگرش در طول سه دهه گذشته دستخوش تغییراتی شده است. لوتانز اظهار می دارد که در متون تحقیقی اخیر، نگرش کلی تعهد سازمانی، عامل مهمی برای درک و فهم سازمانی و پیش بینی کننده خوبی برای تمایل به باقی ماندن در شغل آورده شده است. تعهد و پایبندی مانند رضایت، دو طرز تلقی نزدیک به هم هستند که به رفتارهای مهمی مانند جابجایی و غیبت اثر می گذارند. همچنین تعهد و پایبندی می تواند پیامدهای مثبت و متعددی داشته باشند، کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی هستند، نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان می مانند و بیشتر کار می کنند. مدیران باید تعهد و پایبندی کارکنان را به سازمان حفظ کنند و برای این امر باید بتوانند با استفاده از مشارکت کارکنان در تصمیم گیری و ایجاد زمینه مناسب برای گسترش روابط اجتماعی و فراهم کردن سطح قابل قبولی از امنیت شغلی برای آنان، تعهد و پایبندی را بیشتر کنند.

⁸ Chatman & oreilly

⁹ Morhead & Griffin

¹ Allen & Meyer 0

¹ Angle & Perry 1

¹ Schoorman & Mayyer 2

¹ Gould & Penley 3

انواع تعهد:

هرسی و بلانچارد^۱ بیان می کنند که هر یک از تعهدات به طور جداگانه فوق العاده در کار مدیریت و کارکنان مؤثر و با اهمیت است. حال به ترتیب به عنوان تعهدهای ذکر شده می پردازیم.

- تعهد نسبت به مشتریان یا ارباب رجوع
- تعهد نسبت به سازمان
- تعهد نسبت به خود
- تعهد نسبت به مردم
- تعهد نسبت به شغل

هرسی و بلانچارد در تحقیقات خود اظهار می دارند که مدیران و کارکنان اثر بخش در مجموعه ای مرکب از تعهدات زیر اتفاق نظر دارند:

تعهد نسبت به مشتری:

اولین و شاید مهمترین تعهد سازمانی بر مشتری تأکید دارد. مدیران و کارکنان ممتاز می کوشند به مشتریان خدمات مفید ارائه کنند. مدیران و کارکنان از دو طریق عمده تعهد خود را نسبت به مشتری نشان می دهند، یکی انجام خدمت و دیگری ایجاد اهمیت برای او.

تعهد نسبت به سازمان:

دومین تعهد بر سازمان تأکید دارد، مدیران یا کارکنان مؤثر به سازمانشان افتخار کرده و این افتخار را در رفتار خودشان متجلی می سازند. این مدیران یا کارکنان، تعهد خود را به گونه های متفاوتی انجام می دهند و می کوشند تا با ایجاد فضای مناسب سازمانی، حمایت مدیران عالی و رعایت ارزش های اساسی سازمانی، به این مهم دست یابند.

تعهد نسبت به خود:

سومین تعهد تکیه بر شخص مدیر و یا کارمند دارد. مدیران و کارکنان ممتاز تصویری قوی و مثبت از خویش برای دیگران رقم می زنند. آنها در تمامی موقعیت ها، به عنوان یک نیروی مثبت عمل می کنند و به عنوان قدرتی قاطع به شمار می روند. این مطلب را با خدمت به خود و یا خودپرستی نباید اشتباه کرد. تعهد به خود از سه فعالیت خاص معلوم می شود: نشان دادن خودمختاری، مقام خود را به عنوان مدیر تثبیت کردن و پذیرفتن انتقاد سازنده.

تعهد نسبت به مردم:

چهارمین تعهد بر کار تیمی و فرد فرد اعضای گروه تأکید دارد. مدیران و کارکنان ممتاز نسبت به کسانی که برای آنها کار می کنند ایثار نشان می دهند. این عمل به استفاده مدیر از شیوه صحیح رهبری به منظور کمک به افراد در حصول توفیق در انجام وظایفشان اشاره دارد. تمایل مدیر به صرف وقت و انرژی و کار روزانه با زیردستان نشان دهنده تعهد مثبت او نسبت به مردم است. بخصوص سه عمل حیاتی از اجزای تشکیل دهنده این تعهد هستند. نشان دادن علاقه مندی مثبت و بازشناسی، دادن بازخورد پیشرفتی و ترغیب ایده های نوآورانه.

تعهد نسبت به شغل^{۱۵}:

پنجمین تعهد بر وظایفی تکیه دارد که باید انجام گیرند مدیران یا کارکنان مؤثر، تلاش می کنند، با حفظ تمرکز صحیح بر کار، اهل عمل بودن و روشن کردن اهمیت کار، به کارهایی که خود و دیگران انجام می دهند، معنا و مفهوم ببخشند و با متمرکز نمودن توجه کارکنان دیگر به کار و ارائه هدایت های لازم آنان، از انجام موفقیت آمیز امور اطمینان حاصل کنند. چنین تعهدی زمانی عملی است که هدف اصلی و صحیح، سادگی و عمل گرایی آن حفظ شود و موجب مهم جلوه دادن تکلیف و یا وظیفه شود. در صورتی که این پنج تعهد به طور مستمر انجام گیرند کلید مؤثری برای پیشبرد اهداف سازمان خواهند شد. مدیر حلقه اتصال اصلی میان هر یک از

¹ Hersey & Blanchard 4

¹ Job Commitment 5

تعهدات است. مدیر ممتاز ضمن اعمال دیدگاه‌های خود، نباید این پنج تعهد را از نظر دور داشته باشد. مدیر ممتاز در مورد روند پیشرفت و حمایت از تعهدات، فرد اصلی است. مدیر با قبول مسئولیت شخصی و عمل کردن در مقام نیرویی مثبت می‌تواند قویا در سازمان، رفتار کارکنان و جلب رضایت مشتریان تأثیر گذارد. این مدیران ممتاز تشخیص می‌دهند که تکلیف خود آنان این است که نسبت به مشتری، سازمان، وظایف کلیدی مردم و خودشان تعهد ایجاد کنند. معنای این سخن آن است که برای هر تعهدی باید نگرش‌های مناسب به وجود آورد و علاقه مثبت نشان داد. این کار وظیفه تک تک کارکنان می‌شود و نه وظیفه مدیر تنها. مدیر ممتاز باید خود را به معیارهای این پنج تعهد نزدیک کند و با هماهنگی دیگران برای ایجاد آنها به تلاش و کوشش بپردازد. به وجود آمدن تعهدات، به کمک فداکاری و خدمت انجام می‌گیرد. وقتی یک مدیر نسبت به زیردستان خود به طور واقعی وفادار باشد، زیر دستان نیز نسبت به وظایف گذشته خود گذشت و تعهد نشان می‌دهند.

جدول ۲: ضرایب آلفای کرونباخ

متغیر	ابعاد متغیر	تعداد آیتم‌ها	آلفای کرونباخ	آلفای کرونباخ کل
تعهد	تعهد عاطفی	7	.929	.924
	تعهد مستمر	8	.916	
	تعهد هنجاری	9	.909	
سبک‌های مدیریت	سبک استبدادی	7	.841	.963
	سبک خیرخواهانه	5	.889	
	سبک مشورتی	5	.893	
	سبک مشارکتی	8	.911	

توصیف متغیرهای تحقیق:

توصیف متغیر تعهد عاطفی

جدول ۳: توصیف متغیر تعهد عاطفی

تعداد	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف معیار	واریانس	چولگی	کشیدگی
۲۳۴	۱	۴/۷۱	۳/۴۹۱۹	۰/۴۷۷۸۱	۰/۲۲۸	-۰/۶۹۴	۲/۹۶

مطابق جدول ۳ میانگین میانگین امتیاز متغیر تعهد عاطفی از نظر پاسخ دهندگان ۳/۴۹۱۹، انحراف معیار ۰/۴۷۷۸۱ و واریانس برابر ۰/۲۲۸ می‌باشد. میانگین به دست آمده بیشتر از میانگین مورد انتظار (امتیاز ۳) است و همچنین کمترین امتیاز مربوط به متغیر تعهد عاطفی از نظر پاسخ دهندگان معادل ۱ و بیشترین امتیاز معادل ۴/۷۱ می‌باشد. از سوی دیگر مقدار چولگی مشاهده شده برای متغیر تعهد عاطفی برابر ۰/۶۹۴- است که در بازه (۰،۲-) قرار دارد؛ یعنی از لحاظ کجی متغیر تعهد عاطفی نرمال بوده و توزیع آن متقارن است. همچنین مقدار کشیدگی آن ۲/۹۶ است که در بازه (۰،۲-) قرار ندارد؛ این نشان می‌دهد توزیع متغیر تعهد عاطفی از کشیدگی نرمال برخوردار نبوده است.

توصیف متغیر تعهد مستمر:

جدول ۴: توصیف متغیر تعهد مستمر

تعداد	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف معیار	واریانس	چولگی	کشیدگی
۲۳۴	۱/۵	۵	۳/۵۲۸۵	۰/۷۰۶۲	۰/۴۹۹	-۰/۳۶۲	۰/۰۹۱

مطابق جدول ۴ میانگین امتیاز متغیر تعهد مستمر از نظر پاسخ دهندگان ۳/۵۲۸۵، انحراف معیار ۰/۷۰۶۲ و واریانس برابر ۰/۴۹۹ می‌باشد. میانگین به دست آمده بیشتر از میانگین مورد انتظار (امتیاز ۳) است و همچنین کمترین امتیاز مربوط به متغیر تعهد مستمر از نظر پاسخ دهندگان معادل ۱/۵ و بیشترین امتیاز معادل ۵ می‌باشد. از سوی دیگر مقدار چولگی مشاهده شده برای متغیر تعهد مستمر برابر ۰/۳۶۲- است که در بازه (۲،۲-) قرار دارد؛ یعنی از لحاظ کجی متغیر تعهد مستمر نرمال بوده و توزیع آن متقارن است. همچنین مقدار کشیدگی آن ۰/۰۹۱ است که در بازه (۲،۲-) قرار دارد؛ این نشان می‌دهد توزیع متغیر تعهد مستمر از کشیدگی نرمال برخوردار است.

توصیف متغیر تعهد هنجاری:

جدول ۵: توصیف متغیر تعهد هنجاری

تعداد	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف معیار	واریانس	چولگی	کشیدگی
۲۳۴	۱/۳۳	۴/۷۸	۳/۳۹۹۲	۰/۵۸۹۳۷	۰/۳۴۷	-۰/۵۳۳	۰/۹۲

مطابق جدول ۵ میانگین امتیاز متغیر تعهد هنجاری از نظر پاسخ دهندگان ۳/۳۹۹۲، انحراف معیار ۰/۵۸۹۳۷ و واریانس برابر ۰/۳۴۷ می‌باشد. میانگین به دست آمده بیشتر از میانگین مورد انتظار (امتیاز ۳) است و همچنین کمترین امتیاز مربوط به متغیر تعهد هنجاری از نظر پاسخ دهندگان معادل ۱/۳۳ و بیشترین امتیاز معادل ۴/۷۸ می‌باشد. از سوی دیگر مقدار چولگی مشاهده شده برای متغیر تعهد هنجاری برابر ۰/۵۳۳- است که در بازه (۲،۲-) قرار دارد؛ یعنی از لحاظ کجی متغیر تعهد هنجاری نرمال بوده و توزیع آن متقارن است. همچنین مقدار کشیدگی آن ۰/۹۲ است که در بازه (۲،۲-) قرار دارد؛ این نشان می‌دهد توزیع متغیر تعهد هنجاری از کشیدگی نرمال برخوردار است.

توصیف متغیر تعهد سازمانی:

جدول ۶: توصیف متغیر تعهد سازمانی

تعداد	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف معیار	واریانس	چولگی	کشیدگی
۲۳۴	۱/۴۴	۵	۳/۴۷۸	۰/۴۶۴۴۷	۰/۲۱۶	-۰/۸۱۳	۳/۰۲۵

مطابق جدول ۶ میانگین امتیاز متغیر تعهد سازمانی از نظر پاسخ دهندگان ۳/۴۷۸، انحراف معیار ۰/۴۶۴۴۷ و واریانس برابر ۰/۲۱۶ می‌باشد. میانگین به دست آمده بیشتر از میانگین مورد انتظار (امتیاز ۳) است و همچنین کمترین امتیاز مربوط به متغیر تعهد سازمانی از نظر پاسخ دهندگان معادل ۱/۴۴ و بیشترین امتیاز معادل ۵ می‌باشد. از سوی دیگر مقدار چولگی مشاهده شده برای متغیر تعهد سازمانی برابر ۰/۸۱۳- است که در بازه (۲،۲-) قرار دارد؛ یعنی از لحاظ کجی متغیر تعهد سازمانی نرمال بوده و توزیع آن متقارن است. همچنین مقدار کشیدگی آن ۳/۰۲۵ است که در بازه (۲،۲-) قرار ندارد؛ این نشان می‌دهد توزیع متغیر تعهد سازمانی از کشیدگی نرمال برخوردار نبوده است.

جدول ۷: آزمون رگرسیون سلسله مراتبی بین سبک های مدیریت و تعهد سازمانی با توجه سطح تحصیلات

آماره دوربین واتسون	سطح معنی داری ضریب بتا	ضرایب بتا	سطح معنی داری مدل	مربع R^2 (ضریب تعیین)	مقدار R (شدت رابطه)		
۱/۵۳	۰/۰۰۰		۰/۰۰۰	۰/۴۵۷	۰/۶۷۶	مقدار ثابت	مدل اول
	۰/۰۰۱	-۰/۲۲				سبک استبدادی	
	۰/۰۰۰	۰/۲۵۷				سبک خیرخواهانه	
	۰/۰۳۱	۰/۱۵۶				سبک مشورتی	
	۰/۰۰۶	۰/۲۰۱				سبک مشارکتی	
	۰/۰۰۰		۰/۰۰۰	۰/۴۷۷	۰/۶۹	مقدار ثابت	مدل دوم
	۰/۰۰۱	-۰/۲۱۴				سبک استبدادی	
	۰/۰۰۰	۰/۲۴۱				سبک خیرخواهانه	
	۰/۰۴۶	۰/۱۴۳				سبک مشورتی	
	۰/۰۰۳	۰/۲۱۲				سبک مشارکتی	
	۰/۰۰۴	۰/۱۴۲				تحصیلات	

با توجه به جدول ۷ مشاهده می شود که در مرحله اول مدل اول شامل متغیرهای سبک استبدادی، سبک خیرخواهانه، سبک مشورتی و سبک مشارکتی می باشد که مقدار سطح معنی داری بدست آمده کمتر از پنج صدم می باشد یعنی مدل رگرسیون خطی بدست آمده معنی دار بوده و می توان گفت که بین سبک های مدیریت با تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد که میزان ارتباط بین دو متغیر برابر ۰/۶۷۶ است. با ورود متغیر تحصیلات مدل دوم حاصل می شود؛ همانطور که ملاحظه می شود این مدل نیز معنی دار و خطی است؛ بنابراین رابطه معناداری بین سبک های مدیریت با تعهد سازمانی با توجه به سطح تحصیلات وجود دارد که شدت رابطه بین سبک های مدیریت با تعهد سازمانی با توجه به سطح تحصیلات ۶۹ درصد می باشد. همچنین ضریب تعیین بین برابر ۰/۴۷۷ می باشد که این نشان می دهد سبک های مدیریت به میزان ۴۷/۷ درصد می تواند تعهد سازمانی را پیش بینی کند. از طرفی آماره دوربین واتسون برابر ۱/۵۳ می باشد، که بیان کننده عدم همبستگی بین پسماندهای معادله برآورد شده می باشد. همچنین با توجه به آمار بتا مشخص است که سبک استبدادی دارای رابطه منفی و سبک های سبک خیرخواهانه، سبک مشورتی و سبک مشارکتی دارای رابطه مثبت با تعهد سازمانی است. همچنین بیشترین تاثیر را با توجه به میزان بتا در مدل دوم سبک خیرخواهانه بر تعهد سازمانی دارد.

بررسی نرمال بودن متغیر های تحقیق :

جدول ۸: آزمون کولموگروف- اسمیرنف برای متغیر تعهد سازمانی

سطح معنی داری	آماره آزمون	تعداد	
۰/۰۸۹	۱/۲۴۷	۲۳۴	تعهد سازمانی

با توجه به جدول ۸ مشاهده می شود که مقدار سطح معنی داری بدست آمده برای آزمون کولموگروف- اسمیرنف متغیر وابسته تحقیق بیشتر از ۰/۰۵ می باشد در نتیجه متغیر در نمونه مورد بررسی دارای توزیع نرمال می باشند.

نتیجه‌گیری

می‌توان گفت که بکارگیری سبک آمرانه (سبک استبدادی) باعث کاهش تعهد سازمانی کارکنان می‌شود. در این تحقیق نیز این نوع مدیریت به دوستان هیچ اطمینان و اعتمادی ندارد. زیرا آنها را به ندرت در فراگرد تصمیم‌گیری شرکت می‌دهد. همه تصمیمات و هدف‌گذاری سازمان در رأس انجام می‌گیرد و از طریق زنجیر به پائین سازمان منتقل می‌شود. سبک آمرانه به دلیل ذات این سبک و عدم دخالت افراد سازمان در تصمیم‌گیری‌ها و دیکتاتور مآب بودن این سبک و عدم رضایت پرسنل از نحوه مدیریت به این سبک کمتر در کارکنان مورد استفاده قرار می‌گیرد.

همچنین می‌توان نتیجه گرفت که بکارگیری سبک مشورتی باعث افزایش تعهد سازمانی می‌شود. در این تحقیق نیز این نوع مدیریت اعتماد و اطمینان توأم با مداوایی نظیر اعتماد و اطمینان ارباب به خدمتکار نسبت به زیردستان دارد. در حالی که همه تصمیمات و تعیین هدف‌های سازمان در رأس انجام می‌گیرد. بعضی تصمیمات در چهارچوب تجویز شده‌ای در سطوح پائین تر اتخاذ می‌شود. این سبک با رویکرد تصمیم‌گیری بر اساس خیرخواهی مدیر برای افراد و کارکنان سازمان به نسبت سبک آمرانه بیشتر مورد استقبال کارکنان و رضایت پرسنل قرار می‌گیرد. در این سبک باید کارکنان را به تحقق اهداف سازمان مجاب و متقاعد ساخت و در این راه از رابطه مداری و وظیفه مداری حداکثر استفاده را به عمل آورد.

بکارگیری سبک مشورتی باعث افزایش تعهد سازمانی می‌شود. در این تحقیق نیز این مدیریت اعتماد و اطمینان قابل توجه ولی نه کامل به زیردستان دارد در حالی که خط مشی‌های کلی و تصمیمات مهم در سطح عالی اتخاذ می‌گردد به زیردستان نیز اجازه داده می‌شود که در سطوح پائین تر در موارد بسیار خاص و تخصصی به تصمیم‌گیری بپردازند ارتباط در جهت بالا و پایین سلسله مراتب جریان می‌یابد. لذا رویکرد این سبک تصمیم‌گیری بر اساس مشورت مدیر با کارکنان مورد استقبال کارکنان و رضایت پرسنل قرار می‌گیرد. این سبک برای افرادی که حدوداً بالغ به شمار می‌آیند مناسب‌تر می‌باشد، مشارکت با کارکنان بهترین طریق رهبری است.

و بکارگیری سبک مشارکتی باعث افزایش تعهد سازمانی می‌شود. در این تحقیق نیز در این نوع مدیریت اعتماد و اطمینان کاملی نسبت به زیردستان ابراز می‌شود. با اینکه تصمیم‌گیری به طور وسیع در سراسر سازمان توزیع می‌گردد ولی از یک وحدت و یگانگی برخوردار است. ارتباط نه فقط در جهات بالا و پائین بلکه بین گروه‌ها و همگان جریان دارد تا انگیزش کارکنان بر اثر مشارکت مستقیم آنان در تعیین پاداش‌های اقتصادی، هدف‌ها، بهبود روش‌ها و ارزشیابی پیشرفت در جهت هدف‌ها به وجود می‌آید. در این سبک رویکرد مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان به نسبت سایر سبک‌ها بیشتر مورد استقبال کارکنان و رضایت پرسنل قرار می‌گیرد. زمانی که زیردستان از بلوغ و رشد کامل برخوردار هستند این سبک رهبری بسیار موثر خواهد بود.