

بررسی و تبیین ارتباط بین سبک رهبری تحول‌گرا و تبادلی با درگیر شدن کارکنان در کار (مورد مطالعه: کارکنان مرکز آموزش‌های تخصص‌های دریایی رشت)

حسن موحدی^۱، محمدصادق حسن زاده^۲

چکیده

هدف از انجام پژوهش حاضر بررسی و تبیین ارتباط بین سبک رهبری تحول‌گرا و تبادلی با درگیر شدن کارکنان در کار (مورد مطالعه: نیروی دریایی رشت) می‌باشد. این پژوهش حاضر کاربردی و از نظر شیوه جمع‌آوری اطلاعات توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد. پرسشنامه حاضر از مقالات اسماعیلی و شریعت نژاد (۱۳۹۴) و شافلی و همکاران (۲۰۰۲) استخراج شده است. از شاخص CVR جهت روایی و از آلفای کرونباخ جهت پایایی پرسشنامه بهره گرفته شد. جامعه آماری این تحقیق از کارکنان نیروی دریایی رشت می‌باشند که تعداد کل آن‌ها ۸۲۶ نفر بوده و از این تعداد با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۲۶۲ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شده‌اند، شیوه نمونه‌گیری مورد استفاده تصادفی - طبقه‌ای می‌باشد. با استفاده از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری و نرم‌افزار AMOS داده‌های تجزیه و تحلیل شدند. نتایج نشان داد که سبک‌های رهبری تحول‌گرا و تبادلی با درگیر شدن کارکنان در کار، رابطه مثبت و معناداری دارند و از میان ابعاد رهبری تحول‌گرا ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی با درگیری کارکنان در کار ارتباط معنی‌دار داشته و از هر دو بعد رهبری تبادلی یعنی پاداش‌های مشروط و مدیریت بر مبنای استثنا با درگیری کارکنان در کار، رابطه معناداری دارند.

واژگان کلیدی: سبک رهبری تحول‌گرا، درگیر شدن کارکنان در کار، رهبری تبادلی

تاریخ دریافت مقاله: ۹۷/۰۱/۲۷

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۷/۰۷/۱۱

۱ کارشناس ارشد مدیریت اجرایی گرایش استراتژیک دانشگاه پیام نور هرمزگان

۲ استاد گروه مدیریت اجرایی دانشگاه پیام نور هرمزگان (نویسنده مسئول: btck.edu@gmail.cim)

مقدمه

سبک و نوع رهبری اجرایی در سازمان از راهبردی‌ترین ابزار تعالی یا شکست در سازمان‌ها به حساب آمده چرا که سلسله تصمیم‌گیری‌ها و سازمان‌دهی‌های سازمان تحت اراده و هدایت رهبری امکان‌پذیر شده است. مدیران به‌عنوان مرکز ثقل سازمان‌دهی و هدایت سازمان‌ها نقش بسیار حساس و پیچیده‌ای دارد و تجلی توانمندی‌های ذاتی و اکتسابی آنان در عرصه فعالیت‌های سازمان‌ها، نقش مهمی در نیل به حرکت درآوردن موفق سازمان و ایجاد بهره‌وری سازمانی ایفا کرده است. مفهوم رهبری تحول‌گرا در اصل از نظریه رهبری کارزماتیک ناشی می‌شود و طبق نظر بسیاری از صاحب‌نظران، انگیزش اولیه برای رهبری، میل به تحول است (چن و همکاران، ۲۰۱۶). در سازمان‌ها، وجود رهبرانی که در حقیقت توانسته‌اند چارچوب‌های سبک رهبری تحول‌آفرین را پیاده سازند، در عمل با توسعه نوآوری و خلاقیت سازمانی مواجه شده و توانسته‌اند با توجه به به‌کارگیری استراتژی‌های تغییر و تحول با افزایش همگرایی و توسعه کار تیمی و گروهی میزان روحیه کاری را در بین مجموعه کارکنان سازمان افزایش دهند (گارسیا و همکاران، ۲۰۱۲). ویژگی خاص رهبران تحول‌آفرین که سبب توفیق آنان در ایجاد زمینه ارتقاء تحول و نوآوری سازمانی شده است، عبارت‌اند از گوش دادن، نفوذ آرمانی بر پیروان، انگیزش الهام‌بخش، تحریک فرهیختگی و آگاهی، تشویق و ترغیب، حمایت‌های توسعه‌گرا و غیره (سلیم-زاده و همکاران، ۱۳۹۵). این نوع سبک رهبری بر روی افزایش درگیر شدن کارکنان با اهداف سازمانشان تمرکز می‌کند. یک نمونه مرکزی از این سبک رهبری الفاء کردن تصور و دید سرپرست به کارکنانشان است. گافمن معتقد است که افراد در جامعه نقش‌های مختلفی را می‌پذیرند که درگیر شدن در یک نقش را دل‌بستگی خودانگیخته» به نقش و صرف توجه و تلاش فراوان برای اجرای آن تعریف می‌کند. (استیفن پی رایبیز^۱، ۲۰۰۳) معتقد است که سبک رهبری تبادلی فقط به حفظ وضع موجود و قدرت و پست و مقام توجه دارد. از کارکنان انجام وظیفه طبق قانون طلب می‌شود و درواقع مدیران در نقش تبادلی یا عمل‌گرا چیزی (پاداش یا مزد) را در اختیار کارکنان قرار می‌دهند و آنان نیز درازای دریافتی خودکار و خدمت ارائه می‌دهند. (هومریک^۲، ۲۰۰۰).

در دنیای کنونی نیروی انسانی مهم‌ترین عامل رشد و ماندگاری و مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان‌ها به شمار می‌رود. سازمان‌های امروزی در جستجوی بهترین‌ها و پیروزی جنگ استعدادها از هیچ تلاشی فروگذار ننموده و همواره می‌کوشند تا بهترین و متعهدترین افراد را جذب خود نموده و از آنان در راستای تحقق اهداف خود بهره‌جویند. چه بسیارند سازمان‌هایی که هزینه‌های هنگفتی را صرف جذب بهترین‌ها می‌کنند اما با مدیریت ناصحیح، آنان را در شرایطی قرار می‌دهند که تمامی استعداد و انگیزه‌هایشان هرز رفته و نابود می‌گردد. تا دهه ۱۹۸۰، تأکید اغلب سازمان‌ها بر وفاداری کارکنان بود و کارفرمایان از کارکنان انتظار وفاداری و ماندگاری در سازمان را داشتند. امروزه با پیچیده‌تر شدن و افزایش رقابت جهانی نیاز به انعطاف و تغییرپذیری در سازمان‌ها بیش از پیش نمایان‌تر شده است. سازمان‌ها کوچک‌تر شده‌اند، قراردادهای موقت میان کارفرمایان و کارمندان زیادتر شده و استخدام مادام‌العمر رفته‌رفته معنای خود را از دست می‌دهد. سازمان‌های امروزی بیش‌تر به دنبال درگیر کردن بیشتر کارکنانشان در کار می‌باشند (ولیبزن^۳، ۲۰۰۹). درگیری شغلی به‌عنوان یک بازخورد و یک نگرش شغلی مورد توجه محققین قرار گرفته است. درگیری شغلی به درجه‌ای که اشخاص به لحاظ روان‌شناختی با شغل فعلی‌شان هویت-یابی می‌کنند، اشاره دارد. درگیری شغلی به‌طور عمده با رضایت از کار، توان، فداکاری و دل‌بستگی تعریف می‌شود. رضایت از کار به این معناست که فرد تا چه میزان کار خود را رضایت‌بخش و مطلوب بداند. توان، گویای سطح بالای انرژی انعطاف‌پذیری روانی در حین کار کردن، میل به صرف تلاش در کار خود و مقاومت در رویارویی با مشکلات است. فداکاری به معنای مشغول شدن پایدار به کار به همراه احساس اهمیت اشتیاق، الهام بخشی، عزت نفس است. دل‌بستگی به معنای متمرکز و معطوف شدن به کار است به‌طوری‌که فرد در چنین حالتی نسبت به گذر زمان و مشکلاتش ناآگاه است (مؤمن‌پور و همکاران، ۲۰۱۵)؛ بنابراین، می‌توان گفت که درگیری شغلی دارای سه بعد می‌باشد. ۱- شور و حرارت در کار؛ سطح بالایی از انرژی و تحمل

1 Stifen

2 Homerig

3 wilbourne

روانی فرد در هنگام کار و تمایل به صرف تلاش در آن کار با وجود سختی. ۲- وقف شدن: دل‌بستگی عمیق با یک کار و احساس اهمیت، جدیت و چالش در کار. ۳- غرق شدن: تمرکز شدید و اشتغال به یک کار با رضایت خاطر و احساس شادی در حین کار، به طوری که گذشت زمان برای فرد سریع بوده و جدا شدن او از کار به سختی صورت گیرد. درگیری شغلی تابعی از شخصیت و فضای سازمانی است (شجاعی‌فر و ناستی‌زایی، ۱۳۹۶). آن قدر که درگیری باعث می‌گردد که کارکنان دارای روحیه و جسارت در کار باشند، عدم درگیری باعث می‌گردد که کارکنان از نقش خود جدا افتاده و رفتارهای کناره جویانه از خود نشان داده و در برابر نقش کاریشان موضعی دفاعی به خود بگیرند. بنا بر توضیحات ارائه شده سؤالات اصلی پژوهش به شرح ذیل هست:

۱- آیا بین سبک رهبری تحول‌گرا با درگیر شدن کارکنان در کار در نیروی دریایی گیلان ارتباط وجود دارد؟

۲- آیا بین سبک رهبری تبدالی با درگیر شدن کارکنان در کار در نیروی دریایی گیلان ارتباط وجود دارد؟

متغیر مستقل در این تحقیق سبک رهبری است. سبک رهبری عبارت است از الگوهای رفتاری دائمی و مستمر که افراد در هنگام کار از آن استفاده می‌کنند و به وسیله‌ی افراد درک می‌شود. در یک تقسیم‌بندی جدید رهبران به دو دسته تقسیم شده‌اند، رهبری تبدالی (مراوده‌ای- عمل‌گرا) و رهبری تحول‌گرا (تحول‌آفرین) (مقیمی، ۱۳۹۰).

بیشتر تئوری‌های رهبری از جمله تحقیقات دانشگاه ایالتی اوهایو، الگوی فیدلر، تئوری مسیر- هدف و الگوی مدیریتی مشارکتی، همگی بر رهبری تبدالی (عمل‌گرا) توجه نمودند. این نوع رهبران پیروان خود را هدایت می‌کنند یا آن‌ها را تحریک می‌نمایند و موجب می‌شوند که هدف‌های سازمان تأمین گردد. آن‌ها رهبرانی هستند که پیروان خود را الهام می‌بخشند، می‌توانند به آن‌ها روحیه بدهند و در مسیری هدایتشان کنند که منافع سازمان تأمین شود. همچنین، این افراد می‌توانند موجب شوند که زیردستان باروحیه‌ای بسیار بالا عمل نموده و اثراتی عمیق بر سازمان بگذارند (رایبزر، ۱۳۸۶). درگیری شغلی عبارت است از یک حالت ذهنی مثبت، تأمین‌کننده و مرتبط با کار که با قدرت، فداکاری و جذب نمود پیدا می‌کند (اسکافلی^۱، ۲۰۰۲).

نوع دیگر رهبران وجود دارند که تحول‌گرا می‌باشند. آن‌ها در باورها، ارزش‌ها و اهداف پیروان نفوذ می‌کنند و به‌عنوان قهرمان شناخته شده و تأثیر فوق‌العاده‌ای در پیروان خود برجای می‌گذارند (مقیمی، ۱۳۹۰).

بهرامی و همکاران (۱۳۹۵) پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه‌ی ابعاد رهبری تحول‌آفرین و درگیری شغلی کارکنان از دیدگاه مدیران در بیمارستان‌های آموزشی شهر یزد در سال ۱۳۹۲ را به انجام رساندند. یافته‌ها نشان می‌دهند که بین رهبری تحول‌آفرین و چهار بعد آن (ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش، نفوذ آرمانی، ملاحظات فردی) با درگیری شغلی در چهار بیمارستان با $r=289$ و $p=0.01$ رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. رهبر تحول‌آفرین در بیمارستان‌ها موجب به وجود آوردن تغییرات مثبت در عملکرد پرسنل برای انجام بهتر کارها و تقویت یادگیری و افزایش توانایی کارکنان می‌شود.

سلطانی و همکاران (۱۳۹۴) تحقیقی با عنوان نقش سرمایه اجتماعی و رهبری تحول‌آفرین در ارتقای عملکرد نوآوری بنگاه را انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد متغیرهای برون‌زا (سرمایه اجتماعی و رهبری تحول‌آفرین) بر مدیریت دانش تأثیر مثبت و مستقیم نمی‌گذارند، اما متغیرهای برون‌زا بر یادگیری سازمانی و عملکرد نوآوری تأثیر مثبت و مستقیم می‌گذارند. کریمی (۱۳۹۴) مطالعه‌ای در زمینه‌ی بررسی سبک رهبری تحول‌گرا، حمایت ادراک‌شده برای خلاقیت، هویت گروهی و نوآوری گروهی در بانک توسعه صادرات ایران به انجام رساند. نتایج نشان داد که بین سبک رهبری تحول‌گرا، حمایت ادراک‌شده برای خلاقیت، هویت گروهی و نوآوری گروهی در بانک توسعه صادرات شهر تهران رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

آقاجانی و شوقی (۱۳۹۳) پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر سبک رهبری مدیران بر خلاقیت کارکنان (مورد مطالعه: صنایع فلزی شهر صنعتی کاوه) را اجرا نمودند. نتایج پژوهش تأثیر مثبت و معنادار سبک رهبری مدیران را بر خلاقیت کارکنان در جامعه پژوهش تأیید کرد.

عربیون و همکاران (۱۳۹۲) پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر میانجی گرایش کارآفرینانه بر رابطه‌ی بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی اجرا نمودند. نتایج پژوهش حاکی از تأثیر مثبت و معنادار رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد سازمانی از یک‌سو و از سوی دیگر تأثیر معنادار متغیر میانجی گرایش کارآفرینانه بر رابطه‌ی میان این دو می‌باشد.

سندل^۱ (۲۰۱۲) در پژوهشی به نام رهبری تحول‌گرا، درگیری و اجرای کار، ارتباط بین رهبری تحول‌گرا و درگیر شدن در کار و مشاغل اجرایی را مورد مطالعه قرار داده و آن را به‌عنوان یک سطح کلان در درک متقابل از درگیری افراد و ارتباط آن مدنظر قرار می‌دهد و اینکه چطور رهبران زمینه درگیر شدن در کار را فراهم کرده و توجه افراد را به سمت کارهای ویژه سازمان سوق می‌دهند و از نفوذ و تأثیرگذاری رهبران تحول‌گرا بر روی فعل‌وانفعالات روزانه کارکنان استفاده می‌کنند.

پیت رز و واترمن^۲ (۲۰۱۲) در مقاله‌ای با عنوان نقش و ارتباط مؤثر رهبری تحول‌گرا در درگیر شدن مستقیم کارکنان در کار و فرار از ایستایی کارکنان می‌گویند که از خصوصیات ایستایی سازمان‌ها حیرت‌زده شده‌اند و به این نتیجه رسیده‌اند که به‌رغم تغییر پیوسته شرایط دنیا، اغلب سازمان‌ها و شرکت‌ها حداقل در ۱۰ سال گذشته زندگی می‌کنند و حدود ۱۰ سال از شرایط دنیا در خصوص نحوه درگیر شدن کارکنان در کار عقب هستند. فراهم کردن شرایط جهت درگیر شدن کارکنان در محیط کار، نتایج مثبت و شایسته‌ای را ایجاد کرده است، به‌طوری‌که افراد را در رسیدن به اهداف سازمانی غرق کرده و تلاششان را چند برابر می‌نماید. میزان تمرکز افراد در کار مربوطه بیشتر شده و به همین میزان دقت در انجام آن نیز بالا می‌رود.

تمیس و بکر^۳ (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان اینکه آیا رهبری تحول‌گرا، درگیر شدن کارکنان در کار روزانه را افزایش می‌دهد، دریافتند که این سبک رهبری بر روی افزایش درگیر شدن کارکنان با اهداف سازمانشان تمرکز کرده و یک نمود مرکزی از این سبک رهبری، القاء کردن تصور و دید سرپرست به کارکنان می‌باشد.

جیمز ادوارد^۴ (۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان ارتباط بین سبک رهبری تحول‌گرای افسران و سطوح درگیر شدن کارکنان دریافت که رهبری تحول‌گرا دارای اثرات مثبت بر روی کارکنان بخصوص یگان‌های نظامی می‌باشد و آن‌ها به سبک رهبری تحول‌گرای افسران و درگیر شدن در کار ارتباط می‌دهد.

مک فارلین و سویینی^۵ (۱۹۹۲) می‌گویند که تحقیقات نشان می‌دهد که درگیر شدن کارکنان در کار با عوامل مهم سازمانی همچون رضایت شغلی و تعهد سازمانی ارتباط مستقیم داشته و رهبری تحول‌گرا در این میان می‌تواند با استفاده از دو برگ خرید بالا، نحوه و میزان درگیر شدن کارکنان را افزایش دهد.

چهارچوب نظری، یک الگوی مفهومی است مبنی بر روابط تئوریک میان شماری از عواملی که در مورد مسئله پژوهش بااهمیت تشخیص داده شده‌اند. به‌طور خلاصه، چهارچوب نظری از پیوندهای درونی میان متغیرهایی که سرانجام در پویایی موقعیت مورد بررسی نقش دارند، گفت‌وگو می‌کند. پدید آوردن چنین چهارچوب مفهومی به ما کمک می‌کند تا روابط خاصی را در نظر بگیریم و آن‌ها را بیازماییم و درک خود را در زمینه‌ی پویایی‌های موقعیتی که قرار است پژوهش در آن صورت گیرد، بهبود بخشیم. بدین گونه است که چهارچوب نظری، بنیان تمام تحقیق را تشکیل می‌دهد (سکاران، ۱۳۹۰).

متغیر وابسته، متغیری است که مشاهده یا اندازه‌گیری می‌شود تا تأثیر متغیر مستقل بر آن معلوم و مشخص شود. متغیر وابسته که مهم‌ترین متغیر در این پژوهش است، درگیر شدن کارکنان در کار است.

درگیر شدن کارکنان در کار مفهومی است که اخیراً وارد مباحث سازمانی شده است و بیش از دو دهه از ظهور آن نمی‌گذرد. کارکنان درگیر در کار معمولاً پرانرژی و فعال هستند، به‌طور مثبتی با کار ارتباط برقرار کرده و سعی‌شان بر این است که کارشان را به‌طور اثربخشی به انجام برسانند. واژه درگیر شدن در کار در فرهنگ لغت به معنای مختلفی همچون نامزد شدن، تعهد، التزام، اشتغال، استخدام و درگیری ترجمه شده است. کان^۶ (۱۹۹۰) اولین کسی بود که مفهوم درگیری شغلی را وارد

1 Beker

2 Pitrose & Waterman

3 Temis & Beker

4 Jamz Edward

5 Mcfalin & Sueini

6 Dependent Variable

7 Kan

محیط‌های کار می‌کرد. به نظر کان، کارکنان سازمان نیز در یک نقش کاری ممکن است درگیر بوده یا درگیر نباشند. وی درگیر شدن در کار را وضعیتی روان‌شناختی که در آن فرد خود را مطیع و تحت امر نقش کاری‌اش در سازمان درآورد، تعریف می‌کند. درگیری در کار باعث می‌شود که کارکنان دارای روحیه و جسارت در کار باشند و عدم درگیری باعث می‌شود که کارکنان از نقش خود جا افتاده و در برابر نقش کاریشان موضعی دفاعی به خود بگیرند (پاور^۱، ۲۰۱۰).

رهبری تحول‌گرا یکی از پارادایم‌های رهبری در روان‌شناختی سازمان است که مورد تحقیق گسترده‌ای قرار گرفته است. رهبری تحول‌گرا، رضایت زبردستان و اعتماد به آن‌ها به رهبری و به‌علاوه تعهد عاطفی آن‌ها را افزایش می‌دهد. رهبرانی که رفتارهای تحول‌آفرین از خود نشان می‌دهند، مجموعه‌ای از نتایج مثبت را در سازمان ایجاد می‌کنند. یکی از دلایل موفقیت سازمان‌های بزرگ این است که کارکنانی دارند که فراتر از وظایف رسمی خود تلاش می‌نمایند. تحقیق نشان می‌دهد که سبک رهبری تحول‌گرا چگونه بر درگیر کردن روزانه افراد نفوذ و تأثیر دارد. برابر تئوری‌های مدیریتی ما پیش‌بینی می‌کنیم که سبک رهبری تحول‌گرا با کارکنان درگیر در شغل از طریق اندیشه فلسفه خوش‌بینی به‌صورت روزبه‌روز رفتار می‌کند. نقش رهبری تحول‌گرا با درگیری کارکنان در کار به‌صورت روزمره نتیجه و اثر مثبت داشته است. رهبری تحول‌گرا تعریفی است به‌عنوان رفتار یک رهبر که بر هنجارها و ارزش‌های کارکنان تأثیر مثبت داشته و به آن‌ها انگیزه می‌دهد و آن‌ها را تحریک می‌کند تا بر اساس انتظارشان کار کنند. این نوع سبک رهبری بر روی افزایش درگیر شدن کارکنان با اهداف سازمانشان تمرکز می‌کند. بس^۲ (۱۹۸۵) یک نمونه مرکزی از این سبک رهبری القاء کردن تصور و دید سرپرست به کارکنانشان است.

درگیری در کار به‌عنوان یک نیروی بالقوه اجرایی کارکنان در مدیریت سازمانی پدیدار و مطرح شده است. رشد بدنه سازمان منوط به ارتباط بین درگیری کارکنان در کار و نتایج سازمانی آن می‌باشد (ریتو^۳، ۲۰۰۸).

(استیفن پی رابینز، ۲۰۰۳) معتقد اند که سبک رهبری تبادلی فقط به حفظ وضع موجود و قدرت و پست و مقام توجه دارد. از کارکنان انجام‌وظیفه طبق قانون طلب می‌شود و درواقع مدیران در نقش تبادلی یا عمل‌گرا چیزی (پاداش یا مزد) را در اختیار کارکنان قرار می‌دهند و آنان نیز در ازای دریافتی خودکار و خدمت ارائه می‌دهند (هومریگ، ۲۰۰۰).

متغیر مستقل^۴ به‌گونه‌ای مثبت یا منفی بر متغیر وابسته تأثیر می‌گذارد؛ یعنی، وقتی متغیر مستقل وجود داشته باشد، متغیر وابسته نیز وجود دارد و هر مقدار افزایش در متغیر مستقل روی دهد، در متغیر وابسته نیز افزایش یا کاهش روی خواهد داد. به‌بیان دیگر، دلیل تغییر در متغیر وابسته را باید در متغیر مستقل جست‌وجو کرد (سکاران، ۱۳۹۰).

متغیر مستقل در این تحقیق سبک رهبری است. سبک رهبری عبارت است از الگوهای رفتاری دائمی و مستمر که افراد در هنگام کار از آن استفاده می‌کنند و به‌وسیله‌ی افراد درک می‌شود. در یک تقسیم‌بندی جدید رهبران به دو دسته تقسیم‌شده‌اند، رهبری تبادلی (مراوده‌ای - عمل‌گرا) و رهبری تحول‌گرا (تحول‌آفرین) (مقیم، ۱۳۹۰).

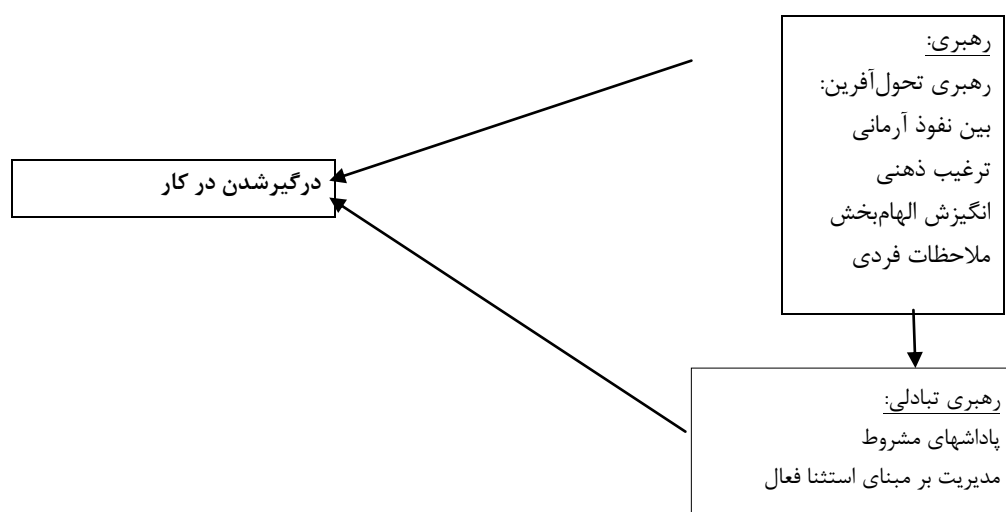
بیشتر تئوری‌های رهبری از جمله تحقیقات دانشگاه ایالتی اوهایو، الگوی فیدلر، تئوری مسیر-هدف و الگوی مدیریتی مشارکتی، همگی بر رهبری تبادلی (عمل‌گرا) توجه نمودند. این نوع رهبران پیروان خود را هدایت می‌کنند و یا آن‌ها را تحریک می‌نمایند و موجب می‌شوند که هدف‌های سازمان تأمین گردد. رهبرانی هستند که پیروان خود را الهام می‌بخشند، می‌توانند به آن‌ها روحیه بدهند و در مسیری هدایتشان کنند که منافع سازمان تأمین شود. همچنین، این افراد می‌توانند موجب شوند که زبردستان باروحیه‌ای بسیار بالا عمل نموده و اثراتی عمیق بر سازمان بگذارند (رابینز، ۱۳۸۶). در تعریفی دیگر بس و اوولیو، رهبری تحول‌آفرین (تحول‌گرا) را چنین توصیف می‌کنند: رهبری تحول‌گرا وقتی تحقق می‌یابد که یک رهبر، پیروان را برای بینش مشترک برمی‌انگیزد، آن‌ها را در رسیدن به چشم‌انداز، تشویق می‌کند و منابع لازم را برای رشد پتانسیل شخصی آن‌ها فراهم می‌نماید (انصاری و ارسطو، ۱۳۸۵).

1 Power

2 Bess

3 Rito

4 Independent Variable



شکل (۱) مدل مفهومی پژوهش (محقق ساخته)

فرضیات تحقیق

- فرضیه اصلی ۱:** بین سبک رهبری تحول‌گرا و درگیر شدن کارکنان در کار رابطه وجود دارد.
- فرضیه فرعی ۱-۱: بین نفوذ آرمانی و درگیر شدن کارکنان در کار ارتباط معنی‌دار وجود دارد.
- فرضیه فرعی ۱-۲: بین ترغیب ذهنی مدیران و درگیر شدن کارکنان در کار ارتباط معنی‌داری وجود دارد.
- فرضیه فرعی ۱-۳: بین انگیزش الهام‌بخش مدیران و درگیر شدن کارکنان در کار ارتباط معنی‌داری وجود دارد.
- فرضیه فرعی ۱-۴: بین ملاحظات فردی و درگیر شدن کارکنان در کار ارتباط معنی‌دار وجود دارد.
- فرضیه اصلی ۲:** بین سبک رهبری تبدالی و درگیر شدن کارکنان در کار رابطه وجود دارد.
- فرضیه فرعی ۲-۱: بین پاداش‌های مشروط و درگیر شدن کارکنان در کار ارتباط معنی‌دار وجود دارد.
- فرضیه فرعی ۲-۲: بین مدیریت بر مبنای استثنا فعال و درگیر شدن کارکنان در کار ارتباط معنی‌دار وجود دارد.

روش‌شناسی تحقیق

روش‌شناسی پژوهش حاضر کاربردی و از نوع توصیفی-پیمایشی با رویکرد همبستگی می‌باشد. جامعه آماری مطالعه حاضر متشکل از کارکنان نیروی دریایی رشت می‌باشد که تعداد آن‌ها ۸۲۶ نفر گزارش شده است. در این پژوهش، تعداد نمونه به دلیل مشخص بودن (محدود بودن) جامعه از طریق فرمول کوکران به دست آمد. در این راستا، طبق فرمول کوکران برای جامعه معلوم، برای تعداد ۸۲۶ نفر جامعه تعداد نمونه ۲۶۲ نفر محاسبه شد. در پژوهش حاضر از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شده است. در این روش نمونه‌گیری ابتدا واحدهای جامعه مورد مطالعه در طبقه‌هایی که از نظر صفت متغیر همگن‌تر هستند، گروه‌بندی شدند تا تغییرات آن‌ها درون گروه‌ها کمتر شود. پس از آن از هر یک از طبقه‌ها تعدادی نمونه انتخاب شد و به کارکنان در رسته‌های مختلف که جزو طبقه جدا محسوب می‌شدند، پرسشنامه ارائه گردید. در تحقیق حاضر، از روش اعتبار یا روایی محتوایی استفاده شده است، از آنجایی که تعداد ارزیابان برای سنجش روایی سوالات ۱۰ نفر می‌باشد، حداقل CVR مورد قبول با توجه به این تعداد ارزیاب، ۰/۶۲ می‌باشد. در این تحقیق جهت برآورد پایایی از روش همسانی درونی^۱ (آلفای کرونباخ) استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، ابتدا آمار توصیفی که به بررسی متغیرهای جمعیت شناختی تحقیق شامل جنسیت، میزان تحصیلات و ... می‌پردازد، به کمک نرم‌افزار آماری SPSS 22

مورد بررسی قرار می‌گیرد. سپس توصیف داده‌ها با استفاده از همین نرم‌افزار صورت می‌گیرد و وضعیت متغیرها از لحاظ میانگین، واریانس، مینیمم، ماکسیمم و ... بررسی می‌شود. در این تحقیق، به منظور بررسی رابطه بین متغیرهای تحقیق از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است. همچنین، به منظور آزمون فرضیات تحقیق و بررسی برازش کلی مدل مفهومی تحقیق از مدل یابی معادلات ساختاری به وسیله نرم‌افزار آماری Amos 22 استفاده شده است.

پرسشنامه این تحقیق که نمونه‌ای از آن در بخش ضمایم آمده است، شامل دو قسمت سؤال‌های فردی و سؤال‌های تخصصی می‌باشد. سؤال‌های فردی شامل ۴ سؤال جنسیت، سن، تحصیلات و میزان سابقه خدمت می‌باشد و سؤال‌های تخصصی متشکل از ۴۵ سؤال می‌باشد. سؤال‌های تحقیق از نوع سؤال‌های بسته و ۵ گزینه‌ای می‌باشند. سؤال‌های بسته پاسخ، مجموعه‌ای از گزینه‌ها را ارائه می‌دهند تا پاسخ‌دهنده از میان آن‌ها یکی را انتخاب کند. پاسخ‌های پرسشنامه به صورت طیف لیکرت تدوین شده‌اند. در ادامه تعداد سؤالات مربوط به هر یک از متغیرها در بخش دوم پرسشنامه به تفصیل در جداول شماره ۱ و ۲ آورده شده است.

جدول ۱، سؤالات مربوط به سبک رهبری که شامل دو سبک تحول‌گرا و تبادل‌گرا می‌باشد را نشان می‌دهد. سؤالات این بخش، از پرسشنامه چندعاملی رهبری (MLQ) که از مقاله اسماعیلی و شریعت‌نژاد (۱۳۹۴) اخذ شده است که پاسخ‌های آن‌ها از هیچ‌گاه تا همیشه، درجه‌بندی شده‌اند.

جدول (۱) متغیرها و شاخص‌های آن‌ها

ردیف	متغیرها	ابعاد	تعداد سؤالات
۱	سبک رهبری تحول‌گرا	نفوذ آرمانی	۸ (۱ تا ۸)
۲		ترغیب ذهنی	۴ (۹-۱۲)
۳		انگیزش الهام‌بخش	۴ (۱۳-۱۶)
۴		ملاحظات فردی	۵ (۱۷-۲۰)
۵	سبک رهبری تبادل‌گرا	پاداش‌های مشروط	۴ (۲۱-۲۴)
۶		مدیریت بر مبنای استثناء (فعال)	۴ (۲۵-۲۸)

جدول ۲، سؤالات مربوط به درگیر شدن در کار که شامل سه بعد شور و حرارت، وقف شدن در کار و غرق شدن در کار می‌باشد را نشان می‌دهد. سؤالات این بخش، از پرسشنامه پژوهش شافللی^۱ و همکاران (۲۰۰۲)، اخذ شده است که پاسخ‌های آن‌ها از خیلی کم تا خیلی زیاد، درجه‌بندی شده‌اند.

جدول (۲) تفکیک ابعاد گویه‌های متغیر درگیر شدن در کار

ردیف	متغیر	ابعاد	تعداد سؤالات
۱	درگیر شدن کارکنان در کار	شور و حرارت در کار	۶ (۲۹-۳۴)
۲		وقف شدن در کار	۵ (۳۵-۳۹)
۳		غرق شدن در کار	۶ (۴۰-۴۵)

در تحقیق حاضر، از روش اعتبار یا روایی محتوایی استفاده شده است، زیرا هنگامی که اعتبار تجربی امکان‌پذیر نباشد یا به سختی بتوان از طریق تجربی یا عملی برای یک اندازه یا بافته اعتبار کسب کرد، از اعتبار مفهومی استفاده می‌شود. از آنجایی که تعداد ارزیابان برای سنجش روایی سؤالات ۱۰ نفر می‌باشند، لذا حداقل CVR مورد قبول با توجه به این تعداد ارزیاب، ۰/۶۲ می‌باشد (میرزایی، ۱۳۸۸). در این تحقیق جهت برآورد پایایی از روش همسانی درونی^۲ (آلفای کرونباخ) استفاده شده است. بر

1 Schaufeli

2 Internal Consistency

اساس روش باز آزمایشی، ضریب آلفای کرونباخ کل پرسشنامه برابر با ۰/۸۲۶ برآورد شد؛ که میزان آن بالای ۰/۷ و در حد قابل قبول است.

جدول (۳) آلفای کرونباخ برای متغیرها

متغیرها	ابعاد	تعداد سؤالات	آلفای کرونباخ
سبک رهبری تحول‌گرا	نفوذ آرمانی	۸ (۱ تا ۸)	۰/۹۵۳
	ترغیب ذهنی	۴ (۹-۱۲)	
	انگیزش الهام‌بخش	۴ (۱۳-۱۶)	
	ملاحظات فردی	۵ (۱۷-۲۰)	
سبک رهبری تبدالی	پاداش‌های مشروط	۴ (۲۱-۲۴)	۰/۸۴۲
	مدیریت بر مبنای استثناء (فعال)	۴ (۲۵-۲۸)	
درگیر شدن کارکنان در کار	شور و حرارت در کار	۶ (۲۹-۳۴)	۰/۸۰۴
	وقف شدن در کار	۵ (۳۵-۳۹)	
	غرق شدن در کار	۶ (۴۰-۴۵)	
کل پرسشنامه		۴۵ سؤال	۰/۸۵۵

یافته های تحقیق

در این مرحله به توصیف متغیرهای تحقیق پرداخته می‌شود و متغیرها از حیث مواردی نظیر میانگین، مینیمم، ماکسیمم، انحراف استاندارد و چولگی و کشیدگی مورد بررسی قرار می‌گیرند. جدول شماره ۴ آمار توصیفی متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد. طبق اطلاعات این جدول شاخص‌های محاسبه‌شده برای هر یک از متغیرها در سطح قابل قبولی قرار دارد.

جدول (۴) توصیف متغیرهای تحقیق

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد	واریانس	چولگی	کشیدگی
سبک رهبری تحول‌گرا	۳/۲۹	۰/۳۷۴	۰/۱۴۰	-۰/۱۳۸	-۰/۴۵۵
سبک رهبری تبدالی	۳/۰۸	۰/۴۵۷	۰/۲۰۹	۰/۰۱۸	-۰/۵۹۷
درگیر شدن کارکنان در کار	۳/۱۸	۰/۴۱۹	۰/۱۷۶	-۰/۰۸۸	-۰/۸۶۵

بارهای عاملی پرسش‌های پژوهش در جدول شماره ۵ نشان داده‌شده‌اند. مطابق این جدول، مقادیر AVE و میزان آلفای کرونباخ متغیرها نیز در حد مناسبی قرار دارند که نشان‌دهنده اعتبار سازه مناسب برای متغیرهای پژوهش می‌باشد. بعد از حذف پرسش‌هایی که بار عاملی مناسبی نداشتند (بالاتر از ۰/۴) مدل ساختاری پژوهش برای آزمون فرضیات پژوهش اجرا می‌شود.

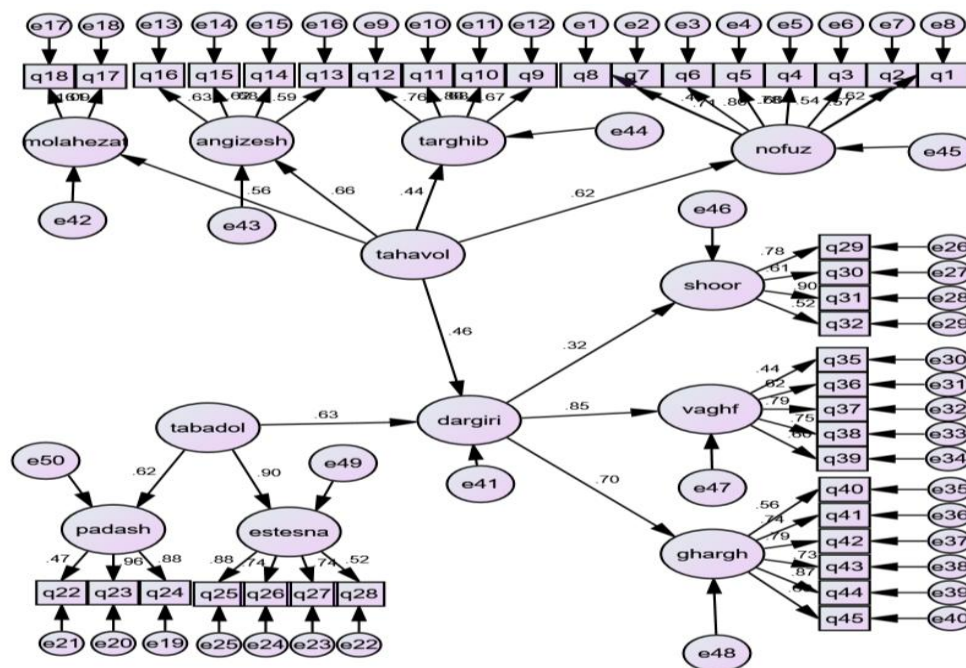
جدول (۵) نتایج کلی مدل اندازه‌گیری

متغیرها	ابعاد	سؤالاها	بارهای عاملی	آلفای کرونباخ	AVE
سبک رهبری تحول‌گرا	نفوذ آرمانی	پرسش ۱	۰/۶۴۶	۰/۸۷۶	۰/۶۵۱
		پرسش ۲	۰/۵۸۱		
		پرسش ۳	۰/۵۵۶		
		پرسش ۴	۰/۶۸۱		
		پرسش ۵	۰/۷۸۹		

		۰/۷۹۸	پرسش ۶	ترغیب ذهنی				
		۰/۶۹۳	پرسش ۷					
		۰/۵۲۲	پرسش ۸					
		۰/۶۴۳	پرسش ۹					
		۰/۶۱۷	پرسش ۱۰					
		۰/۸۸۶	پرسش ۱۱					
		۰/۶۶۷	پرسش ۱۲					
		۰/۵۷۶	پرسش ۱۳			انگیزش الهام بخش		
		۰/۶۶۰	پرسش ۱۴					
		۰/۶۶۲	پرسش ۱۵					
		۰/۷۳۶	پرسش ۱۶			ملاحظات فردی		
		۰/۸۷۹	پرسش ۱۷					
		۰/۷۰۱	پرسش ۱۸					
		۰/۲۹۷	پرسش ۱۹					
		۰/۳۱۰	پرسش ۲۰					
		۰/۷۴۴	۰/۸۳۴	۰/۳۸۸		پرسش ۲۱	پاداش های مشروط	سبک رهبری تبادلی
				۰/۴۶۸		پرسش ۲۲		
				۰/۹۶۰		پرسش ۲۳		
				۰/۸۷۵		پرسش ۲۴		
				۰/۸۵۵		پرسش ۲۵	مدیریت بر مبنای استثناء (فعال)	
۰/۷۹۲	پرسش ۲۶							
۰/۷۱۵	پرسش ۲۷							
۰/۵۴۲	پرسش ۲۸							
۰/۷۱۰	۰/۸۴۷	۰/۷۷۵	پرسش ۲۹	شور و حرارت در کار	درگیر شدن کارکنان در کار			
		۰/۶۲۹	پرسش ۳۰					
		۰/۸۳۶	پرسش ۳۱					
		۰/۵۳۷	پرسش ۳۲					
		۰/۳۹۵	پرسش ۳۳					
		۰/۱۷۸	پرسش ۳۴					
		۰/۶۴۷	پرسش ۳۵	وقف شدن در کار				
		۰/۶۳۰	پرسش ۳۶					
		۰/۷۷۰	پرسش ۳۷					
		۰/۸۱۶	پرسش ۳۸					

		۰/۶۹۳	پرسش ۳۹		
		۰/۴۶۸	پرسش ۴۰	غرق شدن در کار	
		۰/۷۳۶	پرسش ۴۱		
		۰/۸۰۰	پرسش ۴۲		
		۰/۷۴۰	پرسش ۴۳		
		۰/۸۷۹	پرسش ۴۴		
		۰/۶۹۶	پرسش ۴۵		

برای آزمون فرضیه‌های تحقیق مدل ساختاری به‌وسیله نرم‌افزار AMOS رسم گردیده و روابط بین متغیرها سنجیده شده است. شکل ۲ مدل ساختاری برای آزمون فرضیه‌های اصلی را نشان می‌دهد و جدول ۶ شاخص‌های برازش مدل ساختاری را نشان می‌دهد که مدل از برازش مناسبی برخوردار است.



شکل (۲) مدل ساختاری برای آزمون فرضیه‌های اصلی تحقیق

مقدار RMSEA هر چه کمتر باشد، بهتر است؛ یعنی هر چه این مقدار به صفر میل کند، نشان‌دهنده مناسب بودن برازش مدل است که در این تحقیق مقدار آن برابر ۰/۰۶۲ می‌باشد که نشان‌دهنده‌ی مناسب بودن برازش مدل است. مقدار مناسب برای شاخص کای اسکوار تقسیم بر درجه آزادی، کمتر از ۴ است که در اینجا برابر ۲/۸۸۷ به‌دست‌آمده است. سایر شاخص‌ها نیز باید مقداری بیشتر از ۰/۹ داشته باشند و هر چه این مقدار به عدد یک نزدیک‌تر باشد، مناسب‌تر است. کلیه شاخص‌های ارزیابی تناسب برازش مدل از مقدار قابل قبولی برخوردار هستند و این امر نشان‌دهنده برازش مناسب مدل می‌باشد.

جدول (۶) شاخص‌های برازش مدل ساختاری برای آزمون فرضیه‌های اصلی تحقیق

شاخص	مقدار قابل قبول	مقدار
کای اسکوار تقسیم‌بر درجه آزادی	کمتر از ۳	۲/۸۸۷
شاخص نرم‌شده برازندگی (NFI)	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۱۲
شاخص برازندگی فزاینده (IFI)	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۴۵
شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)	بیشتر از ۰/۹	۰/۹۴۲
ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب، (RMSEA)	نزدیک به صفر	۰/۰۶۲

شکل ۲ مدل ساختاری برای آزمون فرضیه‌های فرعی را نشان می‌دهد و جدول ۶ شاخص‌های برازش مدل ساختاری را نشان می‌دهد که مدل از برازش مناسبی برخوردار است. نتایج آزمون فرضیه‌های زیر در جدول ۷ ارائه شده است. جدول زیر نشان‌دهنده نتایج مدل ساختاری برای آزمون فرضیه‌های پژوهش می‌باشد. با توجه به مقادیر ارائه شده در این جدول، زمانی که عدد معناداری بیش از ۱/۹۶ و یا کمتر از ۱/۹۶- حاصل شود، در این صورت فرضیه فوق تائید می‌گردد. نتایج نشان می‌دهد بر اساس اطلاعات جدول ۷ به جز فرضیه فرعی اول، سایر فرضیه‌ها به علت کسب مقدار آماره t بیشتر از ۱/۹۶ با احتمال ۹۵ درصد مورد تائید واقع شدند. نتایج فرضیه‌ها در فصل بعد به صورت کامل تشریح می‌شود.

جدول (۷) ضریب استاندارد و اعداد معناداری برای فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌های اصلی	مسیر	سطح معناداری	آماره t	ضریب مسیر	نتیجه
۱	سبک رهبری تحول‌گرا	<<<<	۴/۸۸۸	۰/۴۵۶	تائید
۲	سبک رهبری تبدیلی	<<<<	۶/۱۷۳	۰/۶۲۹	تائید
فرضیه‌های فرعی					
۱	نفوذ آرمانی	<<<<	۱/۱۸۱	۰/۰۷۰	عدم تائید
۲	ترغیب ذهنی مدیران	<<<<	۳/۰۵۷	۰/۱۸۶	تائید
۳	انگیزش الهام‌بخش مدیران	<<<<	۵/۲۸۱	۰/۴۱۰	تائید
۴	ملاحظات فردی	<<<<	۲/۵۶۹	۰/۱۸۲	تائید
۵	پاداش‌های مشروط	<<<<	۳/۵۳۱	۰/۲۱۲	تائید
۶	مدیریت بر مبنای استثنا (فعال)	<<<<	۵/۷۲۹	۰/۵۷۴	تائید

طی هر تحقیق، محقق به دنبال یافتن پاسخی برای سؤالات خود در خصوص تحقیق بوده است، لذا در قالب نتیجه‌گیری، تمامی اطلاعات به دست آورده شده مورد بررسی قرار گرفته و از میان آن‌ها جواب‌هایی متناسب با سؤالات استخراج می‌شود. همان‌طور که در فصل اول تحقیق نیز اشاره گردید، هدف اصلی این تحقیق تعیین رابطه‌ی بین سبک‌های رهبری تحول‌گرا و

تبادلی بوده که در این راستا تلاش شد تا با مطالعه‌ی مبانی نظری موضوع و استخراج چارچوب نظری و مدل مفهومی، مؤلفه‌های هر یک از متغیرها شناسایی و تأثیرات آن‌ها مورد بررسی قرار گیرد. به‌منظور آزمون هشت فرضیه تبیین شده در فصل اول، پرسشنامه استاندارد طراحی و پس از تعیین اعتبار محتوا و روایی تعداد ۲۶۲ پرسشنامه تحقیق با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای در جامعه آماری هدف (کارکنان نیروی دریایی رشت) توزیع شد و پس از استخراج داده‌های به‌دست‌آمده از پرسشنامه‌ها به تجزیه و تحلیل آن‌ها با استفاده از نرم‌افزار AMOS پرداخته شد. به‌منظور تحلیل فرضیه‌ها و پاسخ به پرسش اصلی تحقیق از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی (مدل یابی معادلات ساختاری) استفاده گردید که در ادامه این فصل نتایج آن ارائه و پیشنهادهایی در دو بخش تحت عناوین پیشنهادها بر مبنای یافته‌های تحقیق و پیشنهادها برای تحقیقات آتی ارائه گردید.

فرضیه‌های اصلی

✓ بین سبک رهبری تحول‌گرا و درگیر شدن کارکنان در کار رابطه وجود دارد.

بر مبنای نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش، این فرضیه تأیید می‌گردد، زیرا اولاً سطح معناداری (۰/۰۰۰)، بسیار کوچک‌تر از ۰/۰۵، است و ثانیاً خروجی آماره تی برابر با ۴/۸۸۸ و از ۱/۹۶ بزرگ‌تر است. بر این اساس، با توجه به اینکه این میزان، در ناحیه HI یعنی ناحیه تأیید فرضیه قرار دارد، می‌توان با اطمینان ۹۵٪ گفت بین سبک رهبری تحول‌گرا و درگیر شدن کارکنان در کار رابطه معناداری وجود دارد؛ یعنی با تقویت سبک رهبری تحول‌گرا در نیروی دریایی، درگیر شدن کارکنان در کار بیشتر می‌شود. در این رابطه، اردلان و همکاران (۱۳۹۳)، در پژوهشی که انجام دادند، نشان دادند که رهبری تحول‌آفرین بر میزان مشارکت کارکنان در کار، تأثیر معناداری دارد.

✓ بین سبک رهبری تبادلی و درگیر شدن کارکنان در کار رابطه وجود دارد.

بر مبنای نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش، این فرضیه تأیید می‌گردد، زیرا اولاً سطح معناداری (۰/۰۰۰)، بسیار کوچک‌تر از ۰/۰۵، است و ثانیاً خروجی آماره تی برابر با ۶/۱۷۳ و از ۱/۹۶ بزرگ‌تر است. بر این اساس، با توجه به اینکه این میزان در ناحیه HI یعنی ناحیه تأیید فرضیه قرار دارد، می‌توان با اطمینان ۹۵٪ گفت بین سبک رهبری تبادلی و درگیر شدن کارکنان در کار رابطه معناداری وجود دارد. در واقع با تقویت یک واحد در میزان سبک رهبری تبادلی، درگیر شدن کارکنان در کار به میزان ۰/۶۳ واحد افزایش می‌یابد. با توجه به اینکه، رهبری تبادلی، در رابطه بین رهبر و کارکنان، تمایلات فردی هر دو طرف را تأمین می‌کند، می‌تواند موجبات و انگیزش کافی برای درگیری بیشتر کارکنان در کار را فراهم آورد. یافته‌های پژوهش شوقی و حاج‌فتحعلی (۱۳۹۳)، با نشان دادن تأثیر سبک رهبری تبادلی بر درگیر شدن کارکنان در کار که یکی از ابعاد فرهنگ‌سازمانی می‌باشد با نتیجه آزمون این فرضیه در پژوهش حاضر هم‌راستا است.

فرضیه‌های فرعی

✓ بین نفوذ آرمانی و درگیر شدن کارکنان در کار ارتباط معنی‌دار وجود دارد.

بر مبنای نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش، این فرضیه تأیید نمی‌گردد؛ زیرا اولاً سطح معناداری (۰/۲۳۸)، از ۰/۰۵ بزرگ‌تر است و همچنین خروجی آماره تی برابر با ۱/۱۸۱ است که از ۱/۹۶ کوچک‌تر است و در ناحیه H0، یعنی ناحیه رد فرضیه قرار دارد؛ بنابراین، نمی‌توان گفت بین نفوذ آرمانی و درگیر شدن کارکنان در کار ارتباط معنی‌دار وجود دارد. نفوذ آرمانی، اولین بعد از رهبری تحول‌گرا می‌باشد و به میزان نفوذ رهبر در کارکنان و اثرگذاری باورها و عقاید او بر کارکنان، اشاره دارد، اما عدم رابطه نفوذ آرمانی با درگیری کارکنان در کار می‌تواند به دلیل وجود رسمیت زیاد در کار و قوانین کاری دقیق باشد و همچنین ممکن است به دلیل عدم اختیار رهبر در جهت‌دهی به فعالیت‌های کارکنان باشد. در این رابطه، یافته‌های پژوهش شعبانی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۴) که تأثیر نفوذ آرمانی بر عملکرد شغلی کارکنان را نشان داده‌اند، مخالف نتیجه پژوهش حاضر می‌باشد.

✓ بین ترغیب ذهنی مدیران و درگیر شدن کارکنان در کار ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

بر مبنای نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش، این فرضیه تأیید می‌گردد. با توجه به اینکه این میزان در ناحیه H1 یعنی ناحیه تأیید فرضیه قرار دارد، می‌توان با اطمینان ۹۵٪ گفت بین ترغیب ذهنی مدیران و درگیر شدن کارکنان در کار ارتباط معنی‌داری وجود دارد. در واقع با افزایش یک واحد در میزان ترغیب ذهنی، درگیر شدن کارکنان در کار به میزان ۰/۱۹ واحد افزایش می‌یابد. قوی بودن رهبر در بعد ترغیب ذهنی، سبب می‌شود که او به همکاران خود و کارکنان سازمان کمک کند تا درباره مسائل قدیمی به شیوه‌ای نو فکر کنند و به ارائه راه‌حل‌های جدید بپردازند. هم‌راستا با نتیجه این پژوهش نیز می‌توان به یافته‌های پژوهش شعبانی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۴)، اشاره کرد که با نشان دادن تأثیر ترغیب ذهنی بر عملکرد کارکنان تا حدودی با نتیجه پژوهش حاضر، هم‌راستا است.

✓ بین انگیزش الهام‌بخش مدیران و درگیر شدن کارکنان در کار ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

بر مبنای نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش، این فرضیه تأیید می‌گردد. با توجه به اینکه، این میزان در ناحیه H1 یعنی ناحیه تأیید فرضیه قرار دارد، می‌توان با اطمینان ۹۵٪ گفت بین انگیزش الهام‌بخش مدیران و درگیر شدن کارکنان در کار ارتباط معنی‌داری وجود دارد. در واقع با افزایش یک واحد در میزان انگیزش الهام‌بخش، درگیر شدن کارکنان در کار به میزان ۰/۴۱ واحد افزایش می‌یابد. در انگیزش الهام‌بخش، رهبر با استفاده از نمادها و ارائه ایده‌ها به تأثیرگذاری و به حرکت درآوردن ذهن کارکنان خود می‌پردازد و جهت درگیر کردن کارکنان با کار، به آن‌ها به آنان انگیزش می‌بخشد. هم‌راستا با نتیجه این پژوهش نیز می‌توان به یافته‌های پژوهش شعبانی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۴)، اشاره کرد.

✓ بین ملاحظات فردی و درگیر شدن کارکنان در کار ارتباط معنی‌دار وجود دارد.

بر مبنای نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش، این فرضیه تأیید می‌گردد و نشان می‌دهد بین ملاحظات فردی و درگیر شدن کارکنان در کار ارتباط معنی‌دار وجود دارد؛ یعنی با افزایش ملاحظات فردی مدیران، درگیر شدن کارکنان در کار نیز بیشتر می‌شود. در واقع با افزایش یک واحد در میزان ملاحظات فردی، درگیر شدن کارکنان در کار به میزان ۰/۱۸ واحد افزایش می‌یابد. در واقع، زمانی که رهبر دارای جهت‌گیری توانمندسازی درباره کارکنان خود باشد و به تک‌تک آن‌ها به‌عنوان هویت‌های مستقل توجه کند، موجبات درگیری آنان را در کار فراهم می‌آورد. در این رابطه، یافته‌های پژوهش نورمحمدی و همکاران (۱۳۸۹)، با نشان دادن تأثیر مثبت و معنادار ملاحظات فردی بر رفتار شهروندی کارکنان تا حدودی با نتیجه این پژوهش هم‌راستا می‌باشد.

✓ بین پاداش‌های مشروط و درگیر شدن کارکنان در کار ارتباط معنی‌دار وجود دارد.

بر مبنای نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش، این فرضیه تأیید می‌گردد و نشان می‌دهد بین پاداش‌های مشروط و درگیر شدن کارکنان در کار ارتباط معنی‌دار وجود دارد؛ یعنی با افزایش پاداش‌های مشروط، درگیر شدن کارکنان در کار، نیز بیشتر می‌شود. در واقع با افزایش یک واحد در میزان پاداش‌های مشروط، درگیر شدن کارکنان در کار به میزان ۰/۲۱ واحد افزایش می‌یابد. با توجه به اینکه ارائه پاداش‌های مشروط، نشان‌دهنده تلاش رهبر برای کسب توافق پیروان بر سر آنچه نیاز به انجام آن است و آنچه که به خاطر این تلاش‌ها پرداخته می‌شود، می‌باشد. می‌توان گفت رضایت کارکنان از تناسب پاداش‌هایی که به آنان پرداخت می‌شود با وظایفشان، تلاش آنان را جهت انجام کار و مسئولیت‌ها بیشتر می‌کند. همان‌طور که آقاجانی و شوقی (۱۳۹۲)، تأثیر پاداش‌های مشروط را بر خلاقیت کارکنان نشان داده‌اند.

✓ بین مدیریت بر مبنای استثنا فعال و درگیر شدن کارکنان در کار ارتباط معنی‌دار وجود دارد.

بر مبنای نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش، این فرضیه تأیید می‌گردد و نشان می‌دهد بین مدیریت بر مبنای استثنا فعال و درگیر شدن کارکنان در کار ارتباط معنی‌داری وجود دارد و همچنین ضریب مسیر این تأثیر (۰/۵۷۴)، حاکی از مثبت و مطلوب بودن شدت این تأثیر می‌باشد. با توسعه مدیریت بر مبنای استثنا، درگیر شدن کارکنان در کار بیشتر می‌شود. انتقادهای اصلاح‌کننده، بازخور منفی و تقویت منفی و همچنین پیش‌بینی حل مشکلات و شکست‌ها، از طرف رهبران برای درگیری بیشتر کارکنان در شغل انگیزاننده است.

پیشنهادها

به‌طور کلی، به‌کارگیری سبک رهبری تحول‌آفرین، مستلزم توجه هم‌زمان به چهار ویژگی نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی می‌باشد و لذا شایسته است مدیران تمام این ویژگی‌ها را در رفتار رهبری خود به‌کاررفته و تقویت کنند.

- مدیران می‌توانند با توسعه مهارت‌های خود در زمینه‌ی شناسایی و حل مسئله، عوامل تأثیرگذار در رشد عملکرد کارکنان را شناسایی کرده و با توجه به جهت منفی بودن یا مثبت بودن این اثرات، به حذف یا تقویت آن‌ها مبادرت ورزند.
- به‌طور کلی با توجه به اینکه سبک رهبری تبادلی، از طریق دو بعد پاداش‌های مشروط و مدیریت بر مبنای استثنا، شناخته می‌شود، شایسته است مدیران نیروی دریایی برای پیاده‌سازی این سبک رهبری، به‌طور هم‌زمان و به نسبت اهمیت آن‌ها به این دو بعد توجه کنند.
- به مدیران توصیه می‌شود نحوه نگرش کارکنان به مسائل را تغییر دهند و به‌طور متناوب راه‌های جدیدی برای نگرش به چگونگی انجام کار به آنان پیشنهاد دهند.
- در درجه دوم جهت تقویت سطح امید به آینده شرکت در کارکنان، توصیه می‌شود مدیران با درگیر کردن پیروان و ارائه چشم‌انداز آینده جهت مشارکت بیشتر آن‌ها در تحقق اهداف و داشتن تفکر خوش‌بینانه راجع به آینده، انگیزه کارکنان نسبت به کار را افزایش دهند.
- در راستای نشان دادن اهمیت آینده‌نگری در امور، شایسته است مدیران با برنامه‌ریزی دقیق و در نظر گرفتن شرایط محیط خارجی، موقعیت سازمان را در آینده برای بلندمدت پیش‌بینی کنند تا تصمیم‌گیری‌های بلندمدت و قابل اطمینان‌تری داشته باشند.
- با توجه به اینکه میزان زمان در نظر گرفته شده برای راهنمایی و آموزش کارکنان، از سطح نسبتاً ضعیف‌تری برخوردار است، لذا شایسته است مدیران این سازمان با برنامه‌ریزی‌های بلندمدت برای آموزش کارکنان، اقدامات لازم را انجام دهند و همواره باحوصله به ارائه راهنمایی‌های لازم جهت بهتر انجام دادن کارها بپردازند و در صورت نیاز، کلاس‌های آموزشی برای آنان برگزار کنند.
- جهت توسعه توانایی‌های کارکنان، شایسته است با ارزیابی و نظارت دقیق و بر فعالیت‌های آنان نقاط قوت و ضعف کارکنان شناسایی شده و با ارائه بازخورد به کارکنان و تشویق آنان، جهت توسعه نقاط قوت و از بین بردن ضعف‌هایشان اقدام شود.
- دومین عاملی که جهت توسعه تعاملات مدیر با کارکنان لازم است مورد توجه قرار گیرد، تناسب کمک و راهنمایی‌های مدیران با میزان تلاش کارکنان است. بدین منظور شایسته است با ارزیابی تلاش‌های کارکنان جهت انجام امور، به کارکنانی که تلاش بیشتری دارند، کمک‌های بیشتری ارائه شود و بالعکس. کسانی که کمتر جهت دستیابی به اهداف تلاش می‌کنند، از کمک کمتری برخوردار شوند.
- به‌طور کلی شایسته است با پیاده‌سازی سیستم‌های ارزیابی عملکرد دقیق در سازمان، انحرافات از عملکرد و اهداف سازمان به‌سرعت شناسایی شوند.

منابع

- آقاجانی، طاهره و شوقی، بابک. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر سبک رهبری مدیران بر خلاقیت کارکنان (مورد مطالعه: صنایع فلزی شهر صنعتی کاهه)، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۱۷، ۴۳-۵۱.
- اسماعیلی، محمود رضا و شریعت‌نژاد، علی. (۱۳۹۴). بررسی رابطه رهبری تحول‌گرا با سرمایه فکری و سرمایه روان‌شناختی با اثر میانجی مدیریت تحول‌گرا، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۳(۷۷)، ۷۷-۹۷.
- باقری، قدرت الله. (۱۳۸۳). ارتباط بین سبک‌های رهبری مربیان فوتبال با میزان تعهد و تحلیل رفتگی بازیگران و ارائه الگو، تهران: دانشگاه تربیت‌معلم، رساله دکترا.

- بیک زاد، جعفر، فلسفی، علی، (۱۳۸۸)، رهبری سازمانی تحول‌آفرین، ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی، فرهنگی کار و جامعه، ۱۱۰، ۴-۱۱.
- رابینز، استیفن پی. (۱۳۸۶). رفتار سازمانی، مفاهیم، نظریه‌ها، کاربردها، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، (۱)۲.
- زالی، محمدرضا. (۱۳۸۳). رهبری تحول‌آفرین، فصل‌نامه مصباح، ۵۲، ۱۹۷-۱۷۵.
- سلطانی، مرتضی؛ کاملی، علیرضا و خمویی، فرشید. (۱۳۹۴). نقش سرمایه اجتماعی و رهبری تحول‌آفرین در ارتقای عملکرد نوآوری بنگاه، مدیریت سرمایه اجتماعی، ۲(۴): ۵۱۹-۴۹۷.
- سلیم‌زاده، جمال؛ ویسه، سید مهدی؛ محمدی، اسفندیار و عابدینی، ابراهیم. (۱۳۹۵). بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین در تسهیل نوآوری با نقش میانجی فرهنگ نوآورانه در پالایشگاه نفت آبادان، فرآیند نو، ۵۳، ۱۰۲-۱۱۴.
- شجاعی فر، زینب؛ مزبیه، افسانه و ناستی‌زایی، ناصر. (۱۳۹۶). رابطه اخلاق حرفه‌ای با مدیریت دانش و درگیری شغلی، مجله اخلاق پژوهشی، ۷(۲۳)، ۱۷-۲۸.
- عابدی جعفری، حسن و آغاز، عسل. (۱۳۸۷). رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ‌سازمانی (مطالعه موردی در وزارت رفاه و تأمین اجتماعی)، دانش مدیریت، ۲۱(۸۰)، ۹۲-۷۷.
- عربیون، آزاده؛ دهقان، علی و رضازاده، آرمین. (۱۳۹۲). بررسی تأثیر میانجی‌گرایی کارآفرینانه بر رابطه‌ی بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی. تحقیقات مدیریت آموزشی، ۵(۱): ۷۴-۵۵.
- مقیم، سیدمحمد و رمضان، مریم. (۱۳۹۰). مدیریت و رفتار سازمانی (سطح سازمانی)، چاپ اول، تهران راه دان.
- موغلی، علیرضا. (۱۳۸۲). طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران، نشریه دانش مدیریت، ۶۲، ۱۰۰-۷۷.
- یاسمی‌نژاد، پروانه؛ گل محمدیان، مریم و یوسفی، نرگس. (۱۳۹۰). رابطه سلامت معنوی با درگیری شغلی، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۳(۸)، ۱۱۰-۱۲۵.
- یعقوبی، نیما و مقدمی، محمد و کیخا، علی. (۱۳۹۸). بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، پژوهشنامه مدیریت تحول، ۲(۴)، ۶۴-۹۶.
- Arnold B.B. Wilmar B.S. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources and work engagement.
- Edward, D. J., (2009). The transformational leadership style of officers and the levels of their followers work engagement Submitted in part fulfilment of the requirements for the degree MASTER OF ARTS in the subject industrial and organizational psychology at the university of south Africa.
- Chen, L., Baiyin, W.Z. & Bai, Y.S. (2016). "Transformational leadership, social capital and organizational innovation", Leadership & Organization Development Journal, 37(7), 843 – 859.
- García-Morales, V., Jiménez-Barrionuevo, M. & Leopoldo, G.Z. (2012). "Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation", Journal of Business Research, 65(7), 1040-1050.
- Koppula R., (2008). Examining the relationship between transformational leadership and engagement, A Thesis Presented to The Faculty of the Department of Psychology San Jose State University.
- Koyuncu, M., Burke, R.J. and Fiksenbaum, L. (2006). "Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank: potential antecedents and consequences", Equal Opportunities International, 25, 299-310.
- Martina Tims, Arnold b.bakker, desponia xanthopoulou, (2011). do transformational leaders enhance their followers daily work engagement? Erasmus university rotterdam, institute of psychology of work and organizational psychology.
- Momenpur N., Hasani M., GHasemzadeh A. (2015). The Role of Ethical Climate in Staffs' Job Involvement Dimensions. Journal of Bioethics, 5(17), 65-90.
- Michell.R.S. (2009). Engagement Work: A Review of the literature.
- Pawer. B. S., (2010). "Central conceptual issues", in transformational leadership research, Leadership & Organization Development Journal, 24 (7), 397-406
- Richardson, A.M, Buker, R.J, (2006), Work and Health outcoms Among Polic Officers: The Medating rol Of Cynicism andg Engegement. International journal of Stress Management, 13,555-574.
- Sandel K., (2012). transformational leadership, engagement, and performance.inpartial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science Colorado state university.
- Sun Peter, Y.T, Anderson Mare, and H., (2012). Civic capacity: Building on transformational leadership to explain successful integrative public leadership, The Leadership Quarterly 23, 309-323.

-
- Wilburn, C. (2009). Helping employees with financial problems. *Journal of Employee Assistance*, 37(2), 12-13.
- Yukl, G. (1989). *leadership in Organizational* Englewood Cliffs, NJ: Prentice- hall. 8(1): 33-48.