

# بررسی رابطه سبک رهبری با تعهد سازمانی و جوّ سازمانی سازمان امور مالیاتی کشور

علیرضا زمانی<sup>۱</sup>  
علیرضا چناری<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۲/۲۲، تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۸/۱۳

## چکیده

این پژوهش با هدف تعیین رابطه سبک رهبری با تعهدسازمانی و جوّ سازمانی سازمان امور مالیاتی کشور در سال ۱۳۹۸ صورت گرفت. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان سازمان امور مالیاتی کشور بودند که از این میان با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای مرحله‌ای، ۷۵۲ نفر به‌عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شد. روش جمع‌آوری داده‌ها بر اساس پرسشنامه‌های استاندارد رهبری تحول‌گرا و عملگرا باس و اولی (۲۰۰۰)؛ تعهدسازمانی می‌یر و آلن (۱۹۹۷) و جوّ سازمانی هاپین و کرافت (۲۰۰۰) انجام گرفت. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، بررسی اطلاعات و آزمودن فرضیه‌ها با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و به کمک نرم افزار Smart PLS۲ در دو بخش مدل اندازه‌گیری و بخش ساختاری انجام پذیرفت. در بخش اول ویژگی‌های فنی پرسشنامه شامل پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا مختص PLS بررسی گردید. در بخش دوم، ضرایب معناداری نرم‌افزار برای بررسی فرضیه‌های پژوهش مورد استفاده قرار گرفتند. در نهایت یافته‌های پژوهش رابطه سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عملگرا و ابعاد هر یک با تعهدسازمانی و جوّسازمانی در جامعه مورد مطالعه را مورد تأیید قرار داد.

**واژه‌های کلیدی:** سبک رهبری (تحول‌گرا و عملگرا)؛ تعهد سازمانی و جوّ سازمانی

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد دماوند (نویسنده مسئول)، dr.zamani.alireza@gmail.com

۲. عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رودهن، a.chenari@yahoo.com

## ۱- مقدمه

امروزه منابع انسانی به عنوان باارزش ترین و مهم ترین منابع سازمانی محسوب می شوند که می توانند منجر به تقویت مزیت رقابتی سازمان نسبت به سایر سازمان ها شوند (روحی، ۲۰۱۷: ۵)؛ به عبارت دیگر منابع انسانی اثربخش، یکی از مهم ترین دارایی های نامشهود در سازمان هستند و رشد اقتصادی سازمان وابسته به توانمند کردن آنهاست (ماتیس، جکسون، ولنتاین و مگلیچ، ۲۰۱۶: ۱۵)، از این رو، باید به نیازهای منابع انسانی توجه ویژه ای گردد و در واقع بین نیازهای فردی و سازمانی اتحاد و یکپارچگی ایجاد شود (آریانتو، ۲۰۱۷: ۱۷). در مطالعات اثربخشی سازمان ها، تعامل مدیر با کارکنان و کارکنان با یکدیگر به عنوان شاخصی جهت شناسایی جو سازمانی که می تواند موجب اثربخشی سازمان شود، همواره مورد بررسی و تحقیق قرار گرفته است؛ جو سازمانی مثبت کارکنان، تعهد به سازمان را تشویق کرده و باعث می شود که کارکنان احساس کنترل بیشتر روی کار خود داشته و در نتیجه به سازمان خود متعهدتر شوند (گویو، ۲۰۱۸).

مسائل امروز سازمان ها با راه حل های دیروز حل شدنی نیست و شرایط محیطی به حدی پیچیده و پویا و نامطمئن شده است که سازمان ها دیگر نمی توانند بدون نوآوری، حیات بلندمدت خود را تضمین کنند (تشکریان جهرمی، یعقوبی، حجت دوست و جهان بین، ۱۳۹۶). لذا سازمان ها باید شرایطی را فراهم کنند تا بتوانند به طور فردی یا گروهی فعالیت های نوآورانه خود را به اجرا درآورند. در این میان، نقش مؤثر مدیران و رهبران در تغییر و تحول بنیادی در سازمان اجتناب ناپذیر است. مدیران اداری با داشتن مهارت های کلیدی رهبری می توانند موجبات اثربخشی و کارایی سازمان را فراهم آورند (والایا، سائووانی و تانگر، ۲۰۱۶). رهبران تحول آفرین می توانند بر ادراکات و رفتار پیروان تأثیرگذار باشند (سلم و کاترا، ۲۰۱۵). سازمان ها می توانند برای انطباق با محیط های امروزی، از رهبری تحول آفرین و ابعاد آن استفاده نمایند. (کیم و کیم، ۲۰۱۷). از طرفی مک ایلیروی (۲۰۱۱) معتقد است مدیریت انسانی می تواند بر روی تعهد سازمانی تأثیر گذاشته و ارتباط آن بر مدیریت افراد را نیز تحت تأثیر خود قرار دهد. او خاطر نشان می کند که اگر سازمان ها کارکنان مناسبی را انتخاب نکرده باشند تا انتها قادر به حفظ آنها در سازمان نخواهند بود زیرا که تعهد پایین کارکنان از عدم تناسب شغلی ناشی می شود، از طرف دیگر، سبک های رهبری نیز می تواند بر تعهد کارکنان مؤثر باشد (خباز یزدیها و چناری، ۱۳۹۶).

مدیران سازمان ها برای هدایت کارکنان از روش های متفاوت استفاده می کنند که به آن سبک رهبری می گویند. سبک رهبری الگوی رفتارهای پایدار فرد به صورتی که به وسیله دیگران ملاحظه می شود تعریف شده است. نظریه سبک های رهبری تحولگرا و عملگرا از سوی برنز (۱۹۷۸) مطرح و به کوشش باس (۱۹۸۵) تکمیل شده است. مطابق با الگوی باس، رهبری تحولگرا بر روابط عاطفی و شخصی بین رهبر و زیردستان استوار است و به تحریک و انگیزش پیروان در جهت عملکرد بیش از حد انتظار توجه دارد؛ در حالی که رهبری عملگرا بر تبادلات بین رهبر و زیردستان استوار است و

به افزایش انگیزش پیروان به واسطه اعمال پاداش‌های اقتضایی اعتقاد دارد (جنانی، تندنویس و مظفری، ۱۳۸۹).

در خصوص اهمیت این موضوع باید اذعان نمود از آنجا که سازمان امور مالیاتی کشور زیرمجموعه وزارت امور اقتصادی و دارایی می‌باشد و از جمله وظایف این سازمان اصلاح و دگرگونی نظام مالیاتی و مکانیزه نمودن سیستم مالیاتی کشور و اجرای مالیات بر ارزش افزوده می‌باشد و از سوی دیگر پرداخت مالیات، مهمترین عامل رشد و توسعه جامعه است و موجب رونق اقتصادی و ارتقای شاخص‌های آن، تحقق عدالت اجتماعی، افزایش خدمات و عمران و آبادانی کشور می‌شود، لذا این سازمان می‌تواند کمک‌های قابل توجهی به جامعه ارائه دهد. تحقق چنین امری نیازمند سبک رهبری مناسبی است تا در سلوک و حالات اعضا، رفتار سازمانی آنها را نیز تحت تأثیر قرار دهد که این مسئله اصلی از انجام پژوهش حاضر است زیرا این تأثیرات می‌تواند موجب انگیزش و یا ضعف آن شود که در هر دو صورت در عملکردهای نیروی انسانی نقش می‌بندد. با توجه به اینکه تاکنون پژوهشی تأثیر ساختار نوآوری بر اساس سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عملگرا)؛ تعهد سازمانی و جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور را مورد بررسی قرار نداده است و از طرفی لزوم توجه به پیامدهای رفتاری کارکنان بر هیچ مدیری پوشیده نیست، عدم توجه به آنها کارایی و اثربخشی سازمان را کاهش داده و سازمان را در نیل به اهدافش با مشکل مواجه می‌سازد. بر این اساس نتایج پژوهش حاضر می‌تواند تصمیم‌گیرندگان سازمان به خصوص مدیریت آن را به لزوم توجه کافی به ادراکات کارکنان از قوانین اخلاقی سازمانی و نیز ادراکات آنها از جو سازمان و تأثیری که این متغیرها بر پیامدهای سازمان دارند، آگاه سازد. از آنجا که این پژوهش در سازمان امور مالیاتی کشور انجام شده است، مدیریت این سازمان می‌تواند با اطمینان بیشتری نتایج حاصل از این پژوهش را در تصمیم‌گیری‌های خود مدنظر قرار دهند و با به کارگیری سبک رهبری مناسب در سازمان و تلاش برای ایجاد جوی عاری از ترفند، پیامدهای منفی رفتاری کارکنانشان را کاهش دهد و به کارکنان و در نتیجه سازمان در دستیابی به سطح مطلوبی از کارایی، توانمندی و اثربخشی و افزایش تعهد سازمانی کمک کند.

## ۲- مبانی و چارچوب نظری پژوهش

### الف) تعهد سازمانی

یکی از مفاهیمی که طی دهه اخیر به شدت در تفکر مدیریتی نفوذ داشته، مفهوم «تعهد سازمانی»<sup>۱</sup> است. تعهد سازمانی یکی از مباحث نظری مطالعات سازمانی دهه ۷۰ است که به تعریف و تبیین حدود و قلمرو و اهمیت نقش آن پرداخته شده و به دنبال آن عمده تمایلات صاحب‌نظران در دهه ۸۰ و ۹۰ به تحلیل نظری و پژوهشی ابعاد مختلف تعهد سازمانی بوده است که از آن میان می‌توان به

بخش عمده تولیدات علمی دانشمندان در زمینه عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی توجه داشت (چساکول و وارما، ۲۰۱۶: ۵۷۰). از تعهد سازمانی تعاریف زیادی به عمل آمده است که از آن جمله می‌توان به تعریف زیر اشاره کرد: تعهد سازمانی عبارت است از نگرش‌های مثبت یا منفی کارکنان نسبت به کل سازمان، که در آن مشغول به کار هستند. در تعهد سازمانی شخص نسبت به سازمان احساس وفاداری قوی دارد و از طریق آن سازمان خود را مورد شناسایی قرار می‌دهد (تاریخ، یینگ و ساد، ۲۰۱۶: ۷۱۰). آلن و می‌یر (۲۰۰۳)، در مطالعات خود در ارتباط با تعهد سازمانی یک مدل سه‌بعدی ارائه داده‌اند که عبارت است از تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و تعهد مستمر که هر جزء تابع پیش‌شرط‌ها و عوامل تعیین‌کننده متضادی است. تعهد عاطفی کارکنان شامل وابستگی عاطفی، تعیین هویت با سازمان و درگیر شدن در فعالیت‌های سازمان است. تعهد هنجاری به‌عنوان نوعی تعهد و التزام تعریف شده است که کارکنان را به سمت این احساس هدایت می‌نماید که با سازمان بمانند. تعهد هنجاری نیز یک احساس اعتماد متقابل است که الزام و تعهد برای ماندن را ایجاد می‌کند. تعهد هنجاری موجب افزایش اعتماد به سازمان می‌شود و عامل مهمی در تحریک مشارکت افراد در سازمان است؛ تعهد مستمر به‌عنوان نیاز به ماندن با یک سازمان به‌دلیل هزینه بالای ترک آن تعریف شده است. کارکنان در سازمان باقی می‌مانند، چون تصور می‌کنند که احتمالاً هزینه ترک سازمان خیلی بالا است و در واقع تعهد سازمانی به درجه‌ای که یک شخص ارزش‌ها، اهداف، حس وظیفه‌شناسی و وفاداری به سازمان خود را درونی می‌کند، برمی‌گردد. این نوع تعهد منعکس‌کننده هماهنگی بین نیازها و ارزش‌های شخصی و سازمان می‌باشد که به موجب آن یک هدف واحد نیرومند در بین کارکنان و گروه‌های کاری ایجاد می‌گردد (علی، بن تائب، جعفر و بن عمر، ۲۰۱۵: ۱۸۵۲).

به اعتقاد مورهد و گریفین کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی بیشتری هستند، نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و بیشتر کار می‌کنند. بنابراین مدیران باید بتوانند با به‌کارگیری سیاست‌های مختلف، تعهد و پایبندی کارکنان را بیشتر کنند و از راه‌های گوناگون آن را حفظ نمایند. از طرفی سال‌هاست که روان‌شناسان در صدد هستند به این سؤالات پاسخ دهند که چرا برخی افراد نسبت به برخی دیگر در مقابله با موقعیت‌های مختلف زندگی کاری موفق عمل می‌کنند؟ چه عواملی این تفاوت‌ها را رقم می‌زند؟ و پژوهشگر جواب این سؤال‌ها را در تعهد سازمانی و عامل مرتبط با آن یعنی سبک رهبری در سازمان‌ها می‌داند. ضرورت توجه به تعهد سازمانی به این علت اهمیت دارد که سازمان‌ها به تعهد به‌عنوان یک معیار ارزشمند نگاه می‌کنند، زیرا وجود تعهد، کارکنان را تشویق به انجام فعالیت‌هایی خارج از حدود و وظایف مانند خلاقیت و نوآوری و اختراع می‌کند (کیم و کیم، ۲۰۱۴: ۱۳۵۴). البته در این خصوص باید اذعان نمود سبک رهبری<sup>۱</sup> یک الگوی



بینشی و رفتاری است در برخورد با زیردستان در جهت ترغیب آن‌ها به تبعیت از خود. در واقع سبک رهبری نشان‌دهنده جهان‌بینی، طرز تفکر و شخصیت رهبر در مواجهه شدن با مسائل سازمانی از طریق تأثیر گذاشتن بر زیردستان است (یوسف نیا ارالو، ۱۳۹۳: ۹۸). در رابطه با شناخت سبک رهبری و تعهد سازمانی تحقیقات متعددی انجام گرفته که نشان داده‌اند یکی از دلایل موفقیت رهبران وجود افراد متعهدی است که در سازمان آن‌ها فعالیت می‌کنند. رهبران از طریق ارزش‌ها و باورهایشان سازمان را رهبری می‌کنند.

#### ب) جو سازمانی<sup>۱</sup>

جو سازمانی، عبارت است از ساختار سازمان و شرایط محیط حاکم در سازمان از جمله انتخاب و انتساب افراد و نیروهای متخصص، نظارت، برنامه‌ریزی، سازماندهی، سیستم مزایا و پاداش، روابط بین فردی، ضوابط و مقررات حاکم بر سازمان، نحوه واگذاری مسئولیت و حمایت کارکنان در سازمان. همچنین جو سازمانی ویژگی‌های درونی است که یک سازمان را از سازمان دیگر متمایز می‌سازد و روی رفتار افراد آن سازمان تأثیر می‌گذارد. مطالعات مختلفی بر روی جو سازمانی صورت گرفته است و ابعاد مختلفی را برای این عامل درون سازمانی تعریف کرده‌اند. از جمله این مطالعات پژوهش‌های هالپین کرافت (۱۹۶۳) می‌باشد که هشت بعد روحیه<sup>۲</sup> گروهی، ممانعت (بازدارندگی)<sup>۳</sup>، عدم جوشش<sup>۴</sup>، صمیمیت<sup>۵</sup>، مراعات<sup>۶</sup>، کناره‌جویی<sup>۷</sup>، نفوذ<sup>۸</sup>، تأکید بر تولید<sup>۹</sup> را برای جو سازمانی معرفی می‌کند (هالپین و کرافت، ۱۹۶۳ به نقل از ابراهیمی، ۱۳۹۳: ۱۱۱). در ادامه در خصوص تعاریفی مختصر از مؤلفه‌های جو سازمانی عبارتند از:

روحیه گروهی: به وضعیتی اطلاق می‌شود که در آن کارکنان از کار با یکدیگر لذت می‌برند و نسبت به همکاران احساس تعهد می‌کنند؛

ممانعت (بازدارندگی): به احساس کارکنان و مدیران درباره جوی گفته می‌شود که در آن مدیر کارهای پرمشغله، و غیر ضروری را به کارکنان تحمیل می‌کند. این امور مانع و مزاحم فعالیت اصلی آن‌ها می‌شود.

عدم جوشش: تمایل کارکنان به عدم مشارکت در امور سازمان است که به آن عدم تعهد نیز گفته

1. Organizational Climate

2. Spirit

3. Hindrance

4. Disengagement

5. Intimacy

6. Consideration

7. Aloofness

8. Trust

9. Production Emphasis

می‌شود. کارکنان در کارها وقت‌کشی می‌کنند و نسبت به همکاران خود رفتارهای منفی و انتقاد آمیز دارند.

صمیمیت: به روابط گرم، دوستانه، اجتماعی و خوشایند میان کارکنان و مدیران اطلاق می‌شود. مراعات: این بعد به رفتار دوستانه و گرم مدیر نسبت داده می‌شود. مدیری که دوست دارد به شیوه‌های انسانی با کارکنان رفتار کند.

کناره‌جویی: به رفتار غیرشخصی و رسمی مدیر اشاره دارد. مدیر از کارکنان خود فاصله می‌گیرد و علاقمند است قوانین و مقررات، حاکم بر جو سازمان باشد. مدیر طبق مقررات عمل می‌کند، هنجارگراست و بر بعد ساختاری تأکید می‌ورزد.

نفوذ: این بعد به رفتار پویای مدیر اشاره دارد. مدیر از طریق نمونه قرار دادن خود سعی در ایجاد انگیزه در کارکنان دارد.

تأکید بر تولید: نشان‌دهنده سرپرستی نزدیک و رفتار آمرانه و دستوری مدیران می‌باشد (ابراهیمی، ۱۳۹۱: ۱۱۲).

در این خصوص باید اذعان نمود که با توجه به اینکه جو سازمانی یکی از عوامل قابل کنترل می‌باشد و نسبت به فرهنگ سازمانی تغییرپذیرتر می‌باشد و مسئولان سازمان با تغییر آن می‌توانند شرایط مناسب‌تری را برای فعالیت‌ها فراهم آورند، بررسی عوامل مؤثر بر آن می‌تواند حائز اهمیت فراوان باشد؛ زیرا سازمان دارای جو مطلوب، موجبات دل‌بستگی و علاقمندی به کار را در کارکنان به وجود آورده و از این طریق اثربخشی را افزایش می‌دهد (شیری، ۱۳۹۴: ۹).

### ج) سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عملگرا)

از نظر فیدلر سبک رهبری عبارت است از زیربنای ساختار نیاز فرد که رفتار او را در وضعیت‌های مختلف بر می‌انگیزاند. به عبارتی دیگر شخصیت یا سبک مدیریت یک فرد عبارت است از الگوی رفتاری که وی هنگام هدایت دیگران از خود نشان می‌دهد (رضایی، ۱۳۹۲: ۵۵). رهبری یک مفهوم سهل و ممتنع است، از این رو تعاریف متعددی برای آن وجود دارد. تقریباً به تعداد صاحب‌نظران رهبری، تعاریف متعددی وجود دارد، یکی از دیدگاه‌های جدید در زمینه رهبری، نظریه رهبری تحولگرا<sup>۱</sup> و عملگرا<sup>۲</sup> است که برنز (۱۹۸۷) و سپس باس (۱۹۸۵) آن را تعریف و بازبینی کردند (درگاهی و موسوی جم، ۱۳۹۷: ۲۵). رهبری تحولگرا عبارت است از یک جهت‌گیری اجتماعی و یک چشم‌انداز و ارزش‌های همراه آن که منعکس‌کننده توجه به سایرین است (ستین و کینیک، ۲۰۱۵: ۵۲۰). می‌چاپویر و اوفرامایسل (۲۰۰۳) اعتقاد دارند که تأثیر رهبری تحولگرا در انگیزش و توانمندسازی و اخلاقیات (ارزش‌ها) منعکس شده است. آن‌ها در زمینه سلسله مراتب نیازهای مازلو و بورنز نقل قول می‌کنند و می‌گویند: «رهبران تحولگرا پیروان را تحریک می‌کنند تا بالاترین سطح نیازهای خود، یعنی

1. Transformational Leadership

2. Transactional Leadership

خودیابی را تأمین کنند». به اعتقاد آن‌ها رهبران تحولگرا پیروان را توانمند می‌کنند تا به‌طور مستقل، اساسی و خلاقانه و با ارتقاء سطوح خطرپذیری، استقلال و شایستگی و اعتماد به نفس و خودارزشی خود تفکر کنند (چنگ و زتو، ۱۶: ۱۴۴). اصطلاح رهبری تحولگرا برای اولین بار به وسیله دانتون (۱۹۷۳) به کار رفت. اگر چه این اصطلاح تا زمانی که کلاسیک‌ها به وسیله برنز آن را به کار نبردند، مشهور نشد. رهبری تحولگرا در آغاز توسط برنز در سال ۱۹۸۷ به‌طور وسیعی به کار برده شد و به عنوان یکی از غالب‌ترین تئوری‌های رفتار سازمانی مطرح شد و پس از آن باس و اولیو ایده‌های برنز را بسط داده و مفهوم رهبری تحولگرا را تثبیت کردند (هماینی دمیچی، میرکمالی و آریا، ۳۹۷: ۲۷۷). بر طبق الگوی باس و اولیو (۱۹۹۴) رهبران تحولگرا تمایل دارند که از هر یک یا همه موارد ملاحظات فردی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و نفوذ آرمانی استفاده کنند (خانی و قریشی، ۲۰۱۴: ۳۰۳-۳۰۴)؛ طبق این نظریه، رهبری تحولگرا مفهومی است که شامل چهار مؤلفه اصلی به شرح ذیل می‌باشد:

نفوذ آرمانی<sup>۱</sup>: عبارت است از سرافرازی، فره‌مندی، احترام و وفاداری به چون و چرای پیروان به رهبری که حسی آرمانی را انتقال می‌دهد. نفوذ آرمانی باعث می‌شود رهبران تحول آفرین به‌عنوان الگوهایی از نقش و الگوی رفتار برای پیروان باشند.

انگیزش الهام‌بخش<sup>۲</sup>: رهبران تحولگرا با به چالش کشیدن و معنا بخشیدن به کار پیروان خود به آنها انگیزه می‌دهند. روحی گروهی، با این نوع رهبری ارتقاء می‌یابد، به‌خصوص این کار توسط رهبران در نشان دادن همدلی و خوشبینی، درگیر کردن پیروان در ارائه چشم‌اندازهای آینده و داشتن انتظارات بالا از آنها انجام می‌شود. تحریک فره‌یختگی<sup>۳</sup>: برانگیختن پیروان به وسیله رهبر، به منظور کشف راه‌حل‌های جدید و تفکر مجدد در مورد حل مشکلات سازمانی توسط پیروان می‌باشد. در واقع رهبر، چالشی را برای پیروان ایجاد می‌کند که دوباره در مورد کاری که انجام می‌دهند کوشش و تلاش نموده و در مورد چیزی که می‌تواند انجام یابد، دوباره تفکر نمایند.

حمایت‌های توسعه‌گرا<sup>۴</sup>: رهبر تحولگرا با تک‌تک پیروان رابطه‌ای مجزا برقرار نموده تا نیازها، مهارت‌ها و آرزوهای متفاوت آنها را درک نماید، این رهبران مانند یک مربی یا معلم عمل نموده و پیوسته پیروان خود را در جهت نیل به سطوح عالی‌تر ظرفیت خود سوق می‌دهند.

همچنین به اعتقاد برنز (۱۹۷۸) رهبری عملگرا عبارتست از رهبری مبتنی بر مبادله بین رهبر و پیرو به‌طوری که تمایلات فردی طرفین تأمین گردد. به عبارت دیگر وی معتقد است در این مکتب به همه چیز از دید میزان منفعتی که عاید افراد می‌کند نگریسته می‌شود و رابطه رهبر با پیروان، سودا گرانه و بر مبنای مبادله یک چیز با

- 
1. Idealized Influence
  2. Inspirational Motivation
  3. Intellectual Simulation
  4. Individualized Consideration

چیز دیگر است (کلوین، ۱۹۹۹؛ جزنی و رستمی، ۱۳۹۰: ۴۸). لیونتز (۱۹۹۲) نیز معتقد است که رهبری عملگرا در بعضی مواقع رهبری داد و ستدی نامیده می‌شود که مبتنی بر مبادله خدمات برای دریافت انواع مختلف پاداش‌ها که رهبری حداقل بخشی از آن را در کنترل خود دارد می‌باشد. شرموهون (۱۹۹۶) بیان می‌دارد در این نوع از رهبری، رهبر به واسطه گستره‌ای از تعاملات با زیر دستان، وظایف، پاداش‌ها و ساختارها را برای کمک به آنها، به منظور تأمین نیازهایشان ضمن تلاش برای دستیابی به اهداف سازمانی بر هم منطبق می‌نماید. واژه رهبری عملگرا اغلب برای توصیف مدیران به کار می‌رود که ایده‌های تئوری‌های رفتاری و اقتضایی مخصوصاً تئوری مسیر هدف را مورد استفاده قرار می‌دهند. این رهبران پیروانشان را هدایت نموده و آنها را در جهت دستیابی به اهداف تثبیت شده با تصریح نقش و وظیفه مورد نیاز تحریک می‌نمایند. باس (۱۹۸۵) پاداش و جریمه را به عنوان دو بعد اساسی رهبری عملگرا مطرح می‌نماید. وی معتقد است عامل اول «پاداش مشروطه»<sup>۱</sup> است که شامل پاداش برای جبران عملکرد می‌باشد و عامل دوم «مدیریت مبتنی بر استثناء»<sup>۲</sup> است که این ایده متضمن اقدام اصلاحی رهبر در پاسخ غیر قابل قبول در عملکرد زیر دست می‌باشد (کاسه گرها، ۱۳۹۳: ۱۵۹).

### ۳- پیشینه پژوهش

به زعم اسمیت، هاموند، لستر و پالانسی، (۲۰۱۹) سبک رهبری کارآمد جزء لاینفک پرورش کارکنان توانمند است. برخلاف مدیران خودکامه که در جهت تضعیف هرچه بیشتر زیردستان گام بر می‌دارند، مدیران توانمند به عنوان هادی، مباشر، تسهیل کننده و مربی در واقع در نقش مؤثر عمل می‌کنند. کاتو (۲۰۱۵) به این نتیجه رسیده است که در ارتباط بین مؤلفه‌های رهبری تحولگرا و رضایت شغلی، احساس ادراک عدالت سازمان نقش غیر قابل انکاری دارد. بتول (۲۰۱۳) دریافته است که بین سبک رهبری تحولگرا بر تعهدسازمانی رابطه معناداری وجود دارد. آرورا و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) طی پژوهشی دریافتند که جو سازمانی می‌تواند در کنار عواملی هم چون سبک مدیریت و رهبری، ارتباط کارکنان و سرپرست، درگیری در نقش و تصمیم‌گیری نقش مؤثری در تعهد افراد به اهداف سازمان ایفا کند. از طرفی مک ایلروی (۲۰۱۱) معتقد است مدیریت انسانی می‌تواند بر روی تعهدسازمانی تأثیر گذاشته و ارتباط آن بر مدیریت افراد را نیز تحت تأثیر خود قرار دهد. او خاطر نشان می‌کند که اگر سازمان‌ها کارکنان مناسبی را انتخاب نکرده باشند تا آنها قادر به حفظ آنها در سازمان نخواهند بود، زیرا که تعهد پایین کارکنان از عدم تناسب شغلی ناشی می‌شود، از طرف دیگر، سبک‌های رهبری نیز می‌تواند بر تعهد کارکنان مؤثر باشد (خبازیدیه و چناری، ۱۳۹۶). چن و هوآنگ (۲۰۰۸) نیز طی پژوهشی دریافتند که جوهای سازمانی بازتر و حمایت‌گرانه‌تر بیش از جوهای محدود و تحقیر کننده به عملکرد بالاتر منجر می‌گردند. در نهایت کومار و گیری (۲۰۰۷)، طی پژوهشی دریافتند که رابطه‌ای مثبت بین خشنودی شغلی، تعهدسازمانی و جو سازمانی وجود دارد.

1. Contingent Reward

2. Management – by – Exception

3. Arora & et al

در داخل کشور نیز مطالعات و پژوهش‌های متعددی در رابطه با سبک‌های رهبری و تأثیر آن بر مؤلفه‌های سازمان انجام شده است. محمدکاظمی و همکاران (۱۳۹۷)، تأثیر تنها چهار متغیر تعهد سازمانی، ریسک‌پذیری، کار گروهی و ارتباطات سازمانی بر نوآوری را تأیید نمودند. ماهورزاده (۱۳۹۷) نشان داده است که، رهبری تحول‌گرا بر تمامی ابعاد تعهد سازمانی به غیر از تعهدنجاری تأثیر معناداری دارد. میرزائی (۱۳۹۷) نشان داد که رهبری تحول‌گرا از مسیر دلبستگی کارکنان و تعهدسازمانی تأثیر غیرمستقیم منفی و معناداری بر قصد ترک شغل دارد. نتایج پژوهش علامه، چیت ساز، علی و یونسی فر (۱۳۹۷) بیانگر آن است که سبک رهبری تحول‌گرا، تعهد عاطفی و سبک رهبری تبادلی مهمترین پیش‌بینی‌کننده‌های رضایت شغلی بودند.

از مجموع پیشینه مذکور به نظر می‌رسد سبک‌های رهبری می‌تواند با تعهدسازمانی و جو سازمانی رابطه داشته باشد، لذا با توجه به اینکه تاکنون پژوهشی تأثیر ساختار نوآوری بر اساس سبک‌های رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا)؛ تعهد سازمانی و جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور را مورد بررسی قرار نداده است، این مطالعه در تلاش است تا سهم تأثیر سبک‌های رهبری را در این سازمان مورد مطالعه قرار دهد. از طرفی لزوم توجه به پیامدهای رفتاری کارکنان بر هیچ مدیری پوشیده نیست، چرا که عدم توجه به آنها کارایی و اثربخشی سازمان را کاهش داده و سازمان را در نیل به اهدافش با مشکل مواجه می‌سازد.

#### ۴- توسعه مدل و فرضیه‌ها

**رابطه سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا با تعهد سازمانی و جو سازمانی امور مالیاتی کشور.**

همانطور که ذکر شد، رهبری، فرآیند اساسی در هر سازمان است. در مطالعات اثربخشی سازمان‌ها، تعامل مدیر با کارکنان و کارکنان با یکدیگر به عنوان شاخصی جهت شناسایی جو سازمانی که می‌تواند موجب اثربخشی سازمان شود، همواره مورد بررسی و تحقیق قرار گرفته است. جو سازمانی مناسب، می‌تواند در ایجاد انگیزش برای کارکنان، بهبود روحیه کارکنان، مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها و در ازدیاد نوآوری و نوآوری مؤثر باشد و به عنوان یک منبع مهم در تأمین سلامت روانی کارکنان، به حساب آید و بالعکس. بنابراین تغییر در هر بخش از جو سازمانی، منجر به تغییر فوری و عمیق در نحوه انجام کار و عملکرد کارکنان می‌گردد. از سوی دیگر، سبک رهبری هر سازمان، در بروز نوآوری اهمیت دارد و می‌تواند متغیرهای زیادی را تحت‌الشعاع خود قرار دهد. سبک‌های رهبری و خصوصاً سبک رهبری تحول‌گرا می‌تواند در تعهد سازمانی اثرگذار باشد، از طرفی سازمان‌ها برای نائل آمدن به اهداف سازمانی‌شان نیازمند نیروی انسانی متعهد هستند، نیرویی که بتواند ضمن کاهش غیبت، تأخیر و جابجایی موجب افزایش چشمگیر عملکرد سازمان شود و این امر تنها با داشتن جوی مطلوب در سازمان میسر می‌شود. در نهایت امروزه مدیران در امر هدایت خود می‌توانند از سبک‌های تحول‌گرا و عمل‌گرا استفاده کنند که انجام هر کدام از این نوع سبک‌ها بر روی کارکنان عواقب خاص خود را دارد، لذا براساس آنچه

که گفته شد فرضیه‌های زیر پیشنهاد می‌شود:

$H_1$ : سبک رهبری تحول‌گرا با جوّ سازمانی سازمان امور مالیاتی کشور رابطه دارد.

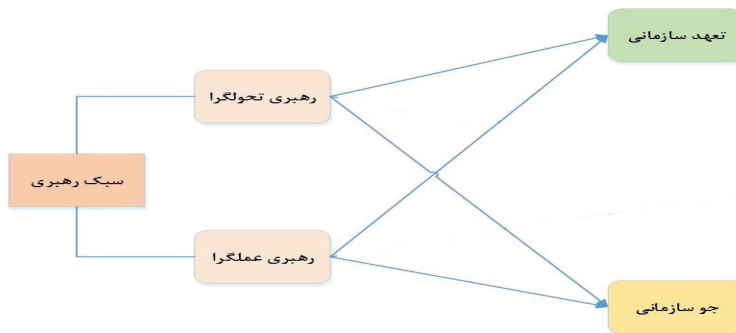
$H_2$ : سبک رهبری عملگرا با جوّ سازمانی سازمان امور مالیاتی کشور رابطه دارد.

$H_3$ : سبک رهبری تحول‌گرا با تعهدسازمانی سازمان امور مالیاتی کشور رابطه دارد.

$H_4$ : سبک رهبری عملگرا با تعهدسازمانی سازمان امور مالیاتی کشور رابطه دارد.

با توجه به چهارچوب مفهومی و فرضیه‌های پژوهش مدل مفهومی پژوهش در شکل زیر آورده شده است:

شکل (۱) - مدل مفهومی اولیه پژوهش



منبع: یافته‌های پژوهش

## ۵- روش‌شناسی پژوهش

ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه می‌باشد و داده‌های مربوط به رابطه سبک رهبری تحول‌گرا و عملگرا با تعهدسازمانی و جوّ سازمانی سازمان امور مالیاتی کشور به‌طور علمی گردآوری می‌شوند، همچنین پژوهش حاضر، پژوهشی کاربردی و از نوع کمی می‌باشد. از حیث بعد محیط، از نوع میدانی، و از منظر قطعیت به لحاظ مشخص بودن متغیرها و ارتباط بین آنها (یعنی وجود فرضیه) از نوع قطعی است. همچنین با توجه به موضوع، ماهیت این پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی است و از روشهای آمار توصیفی و آمار استنباطی نیز در مراحل مختلف پژوهش استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان سازمان امور مالیاتی کشور است که از این میان با استفاده از روش معادلات ساختاری، ۷۶۲ نفر به‌عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شد. در مدل‌یابی معادلات ساختاری تعیین حجم نمونه می‌تواند بین ۵ تا ۱۵ مشاهده به ازای هر متغیر اندازه‌گیری شده تعیین شود:  $1.5q \leq n \leq 5q$ ؛ که در آن  $q$  تعداد متغیرهای مشاهده‌شده یا تعداد گویه‌ها (سؤالات) پرسشنامه و  $n$  حجم نمونه است (هومن، ۱۳۸۴). در این پژوهش حجم نمونه برای هر سؤال (کل سؤالات پرسشنامه ۱۲۷ بود) ۶ آزمودنی و به‌طور کلی ۷۶۲ نفر در نظر گرفته شد. همچنین با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چند

مرحله‌ای میان آنها پرسشنامه توزیع شد؛ بدین صورت که ابتدا از بین استان‌های کشور سیزده استان به صورت تصادفی انتخاب و در هر استان تقریباً ۶۰ پرسشنامه جهت گردآوری داده توزیع شد. برای گردآوری داده‌ها از چهار پرسشنامه استاندارد رهبری تحول‌گرا و عملگرا باس و اولیو (۲۰۰۰)؛ تعهدسازمانی می‌یر و آلن (۱۹۹۷) و جو سازمانی هاپین و کرافت (۲۰۰۰) استفاده شد. این پرسشنامه‌ها به ترتیب دارای ۱۶؛ ۱۸؛ ۲۴ و ۳۲ گویه با مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت (خیلی کم = ۱، کم = ۲، تاحدودی = ۳، زیاد = ۴ و خیلی زیاد = ۵) تنظیم شده است. به‌منظور تعیین روایی پرسشنامه از روایی محتوا استفاده شد که برای این منظور پرسشنامه به تأیید چند تن از اساتید دانشگاه رسید و اصلاحات لازم صورت پذیرفت. در مورد روایی سازه نیز از روش کمترین مربعات جزئی و نرم‌افزار SmartPLS استفاده شد. روایی سازه به دو نوع روایی همگرا و روایی واگرا تقسیم می‌شود. با توجه به این که در این تحقیق شاخص AVE (میانگین واریانس استخراج شده)<sup>۱</sup> برای تمامی متغیرهای تحقیق بالای ۰/۵ است، لذا روایی همگرای سازه‌های مدل تأیید می‌شود. علاوه بر آن یافته‌ها نشانگر تأیید روایی واگرایی ابزار اندازه‌گیری بود. همچنین ضریب پایایی<sup>۲</sup> (CR) و آلفای کرونباخ برای سنجش پایایی بالای ۰/۷ به دست آمد که نشان دهنده پایا بودن ابزار اندازه‌گیری است. نتایج ویژگی‌های روانسنجی ابزار برای متغیرهای پژوهش در جدول زیر نشان داده شده است:

جدول (۱) - نتایج ویژگی‌های روانسنجی ابزار برای متغیرهای پژوهش

ابعاد	مؤلفه‌ها	منبع	تعداد گویه‌ها	آلفا	AVE	CR
سبک رهبری تحولگرا	ترغیب ذهنی	باس و اولیو (۲۰۰۰)	۵	۰/۷۳۰	۰/۶۲۴	۰/۸۱۲
	نفوذ آرمانی		۷	۰/۹۶۴	۰/۶۵۵	۰/۹۴۱
	انگیزش الهام بخش		۴	۰/۷۸۱	۰/۸۹۳	۰/۶۷۳
	ملاحظه فردی		۴	۰/۷۲۶	۰/۶۱۷	۰/۷۰۹
سبک رهبری عملگرا	پاداش اقتضایی	باس و اولیو (۲۰۰۰)	۴	۰/۸۵۱	۰/۸۴۳	۰/۸۳۱
	مدیریت فعال مبتنی بر استثنائات		۴	۰/۸۸۱	۰/۷۷۸	۰/۹۶۳
	مدیریت غیرفعال مبتنی بر استثنائات		۴	۰/۷۱۴	۸۹۷/۰	۰/۷۰۹
	سبک رهبری عدم مداخله		۴	۰/۶۴۷	۰/۷۳۱	۰/۸۲۸

1. Average Variance Extracted

2. Composite Reliability

۰/۷۸۹	۰/۷۶۴	۰/۸۹۱	۸	می و آلن (۱۹۹۷)	تعهد عاطفی	تعهد سازمانی
۰/۷۵۱	۰/۶۹۴	۰/۷۲۱	۸		تعهد مستمر	
۰/۷۲۰	۰/۸۳۷	۰/۶۱۰	۸		تعهد هنجاری	
۰/۶۷۸	۰/۷۹۴	۰/۸۰۹	۴	هاپین و کرافت (۲۰۰۰)	روحیه گروهی	جو سازمانی
۰/۷۵۱	۰/۸۴۵	۰/۹۱۴	۴		مزاحمت	
۰/۸۲۳	۰/۸۳۳	۰/۷۴۱	۴		صمیمیت	
۰/۷۷۹	۰/۶۶۷	۰/۷۵۶	۴		علاقمندی	
۰/۸۸۱	۰/۸۸۳	۰/۸۰۱	۴		ملاحظه گری	
۰/۹۱۳	۰/۶۷۸	۰/۸۲۵	۴		فاصله گیری	
۰/۷۳۴	۰/۸۴۵	۰/۷۵۶	۴		نفوذ و پویایی	
۰/۸۶۷	۰/۷۷۸	۰/۶۸۹	۴		تأکید بر تولید	

در نهایت باید گفت در مرحله تجزیه و تحلیل و تفسیر داده‌ها از آمار توصیفی و استنباطی شامل فرآیند تجزیه و تحلیل ساختارهای کوواریانس (مدل سازی معادلات ساختاری) استفاده شد.

### ۶. تحلیل داده‌ها

الف) توصیف نمونه: در جدول زیر، نمونه از منظر جمعیت شناختی به‌طور خلاصه آورده شده است.

جدول (۲) - اطلاعات جمعیت شناختی نمونه

ویژگی جمعیت شناختی	طبقه	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۵۱۰	۶۷/۸
	زن	۲۴۲	۳۲/۲
مدرک تحصیلی	لیسانس	۲۱۷	۲۸/۸۵
	فوق لیسانس	۳۵۴	۴۷/۸
	دکتر	۱۸۱	۲۴/۰۷
سن	زیر ۳۰ سال	۹۴	۱۲/۵
	۳۱ تا ۴۰ سال	۴۴۷	۵۹/۴
	۴۱ تا ۵۰ سال	۱۳۷	۱۸/۲
	بالای ۵۰ سال	۷۴	۹/۹



۷/۵	۵۶	کمتر از ۱۰ سال	سابقه کار
۳۵/۸	۲۶۹	بین ۱۱ تا ۱۵ سال	
۲۴/۵	۱۸۴	بین ۱۶ تا ۲۰ سال	
۱۹/۱	۱۴۴	بین ۲۱ تا ۲۵ سال	
۱۳/۱	۹۹	بالای ۲۵ سال	
۲۴/۲	۱۸۲	علوم انسانی و اجتماعی	رشته تحصیلی
۱۴/۶	۱۱۰	علوم فنی-مهندسی	
۲۶/۳	۱۹۸	علوم پایه	
۲/۷	۲۰	علوم پزشکی	
۳۲/۲	۲۴۲	سایر رشته ها	

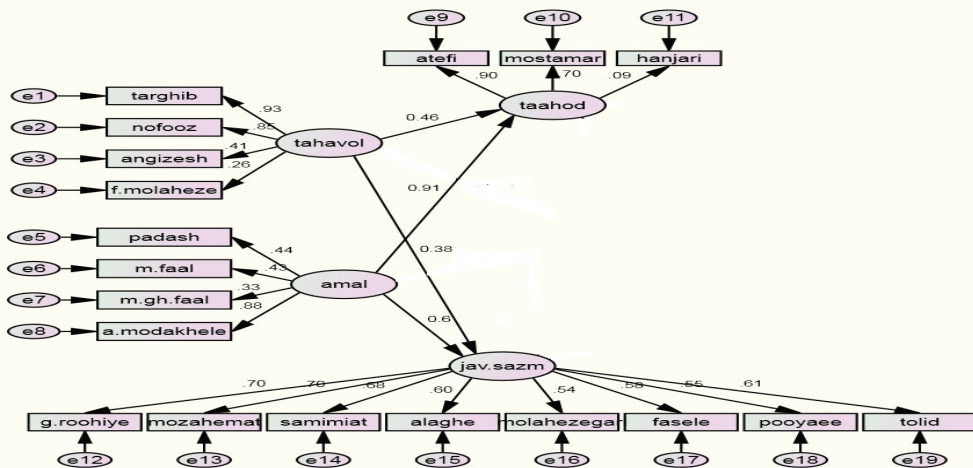
منبع: یافته‌های پژوهش

آمار توصیفی نشان داد که از بین کلیه کارکنان سازمان امور مالیاتی کشور که به عنوان جامعه آزمودنی انتخاب گردیده است ۶۷,۸ درصد مرد و تنها ۳۲,۲ درصد زن هستند، همچنین تفکیک پاسخ دهندگان بر اساس سن آنها نشان می‌دهد که بیشترین درصد از افراد مورد مطالعه در رده سنی ۳۱ تا ۴۰ سال می‌باشند. در ادامه بیشترین گروه نمونه از کارکنان مورد مطالعه را افراد پاسخگو با مدرک تحصیلی فوق لیسانس تشکیل می‌دهند که در رشته های مختلف تحصیل نموده‌اند و دارای سابقه کاری بین ۱۱ تا ۱۵ سال می‌باشند.

(ب) آزمون مدل و فرضیه های پژوهش

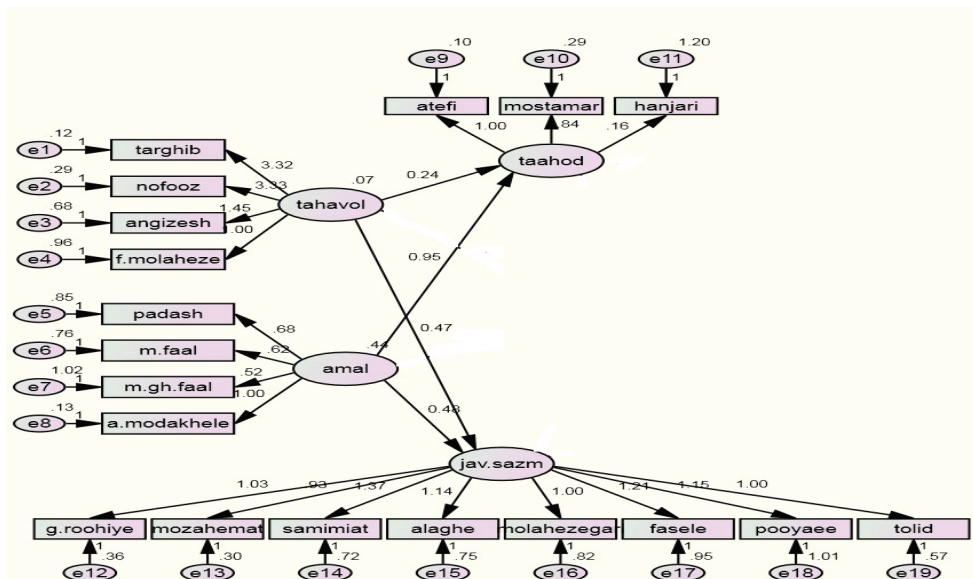
در این مرحله رابطه علت و معلولی بین سبک رهبری تحول گرا و عملگرا بر تعهد سازمانی و جو سازمانی در قالب بخش مدل ساختاری سنجیده شده است. در این تحقیق برای تأیید یا رد فرضیات از روش الگویابی معادلات ساختاری با کمک نرم افزار AMOS استفاده شده است.

شکل (۲)- مدل ساختاری پژوهش در حالت ضرایب غیر استاندارد



منبع: یافته‌های پژوهش

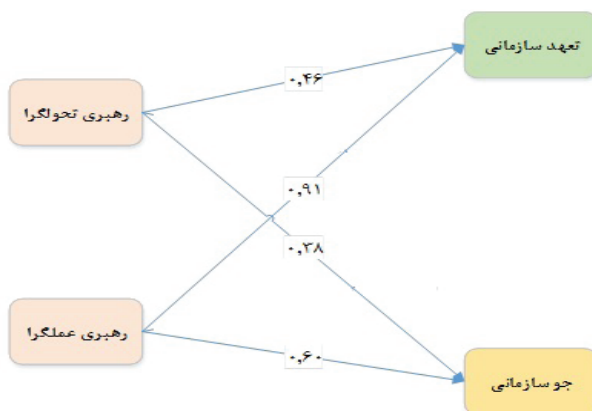
شکل (۳)- مدل ساختاری پژوهش در حالت استاندارد



منبع: یافته‌های پژوهش

در حالت تخمین، استاندارد بارهای عاملی نشان داده می‌شود، هر چه بار عاملی بزرگ‌تر و به عدد یک نزدیک‌تر باشد، یعنی متغیر مشاهده شده (سؤال) بهتر می‌تواند متغیر مکنون یا پنهان را تبیین نماید. اگر بار عاملی کمتر از  $0/3$  باشد. رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف‌نظر می‌شود. بار عاملی بین  $0/3$  و  $0/6$  قابل قبول و اگر بیشتر از  $0/6$  باشد خیلی مطلوب است. همانطور که در شکل فوق نشان داده شده است، تمامی بارهای عاملی سؤال بیشتر از مقدار  $0/3$  است.

شکل (۴) - الگوی رابطه سبک های رهبری (تحول گرا و عملگرا)؛ تعهد سازمانی و جو سازمانی



منبع: یافته‌های پژوهش

شکل فوق الگوی ساختاری بر اساس سبک‌های رهبری (تحولگرا و عملگرا)، تعهد سازمانی و جو سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور می‌باشد که با توجه به بارهای عاملی موجود روابط متغیرها مثبت و معنادار می‌باشد.

### جدول (۳) - بار عاملی و سطح معناداری فرضیه‌های پژوهش

مسیر	بار عاملی	خطای معیار	نسبت بحرانی	سطح معناداری
رهبری تحولگرا → تعهد سازمانی	0/46	0/074	3/812	0/000
رهبری تحولگرا → جو سازمانی	0/38	0/083	4/019	0/008
رهبری عملگرا → تعهد سازمانی	0/91	0/057	3/628	0/000
رهبری عملگرا → جو سازمانی	0/60	0/064	3/015	0/003

منبع: یافته‌های پژوهش

فرضیه صفر به این معنی است که دو متغیر با هم ارتباطی ندارند. رد فرضیه صفر هم به این معنی است که

دو متغیر با هم ارتباط دارند. نتایج این فرضیه نشان می‌دهد که کلیه بارهای عاملی دارای تفاوت معناداری با صفر می‌باشند. بنابراین براساس نتایج نشان داده شده می‌توان نتیجه آزمون فرضیه را این گونه بیان کرد که با توجه به سطح معناداری کوچکتر از ۰/۰۵، می‌توان ادعا کرد که فرضیه‌های پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرد. به منظور بررسی برازش مدل تدوین شده در نظر گرفتن ترکیبی از شاخص‌های سه گانه یعنی شاخص‌های برازش مطلق، شاخص‌های برازش تطبیقی و شاخص‌های برازش مقتصد توسط پژوهشگر که در بالا به آنها پرداخته شد، ضروری است.

#### جدول (۴) - نتایج آزمون مدل سازی تحلیل مسیر برای فرضیه های پژوهش

مقدار	اختصار	شاخص	برازش
۰/۹۱۰	TLI	شاخص تاکر-لویس	برازش تطبیقی
۰/۹۳۵	NNFI	شاخص برازش هنجار نشده	
۰/۹۶۳	NFI	شاخص برازش هنجار نشده یا شاخص برازش بنتلر - بونت	
۰/۹۲۱	CFI	شاخص برازش تطبیقی	
۰/۹۳۸	RFI	شاخص برازش نسبی	
۰/۹۴۲	IFI	شاخص برازش افزایشی	
۱۲۷۱/۵۸۴	۴۲	کای اسکوئر یا خی دو	برازش مطلق
۰/۹۱۱	GFI	شاخص نیکویی برازش	
۰/۹۶۲	AGFI	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده	
۰/۰۳۱	RMR	ریشه میانگین مربعات باقیمانده	
۰/۶۱۱	NC	کای اسکوئر هنجار شده	برازش مقتصد
۰/۵۲۴	PRATIO	نسبت اقتصاد	
۰/۵۵۹	PNFI	شاخص برازش مقتصد هنجار شده	
۰/۶۷۳	PGFI	شاخص نیکویی برازش مقتصد	
۰/۰۴۴	RMSEA	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	
۲/۶۱۶	CMIN/ DF	کای اسکوئر هنجار شده به درجه آزادی	

منبع: یافته‌های پژوهش

آنچه از محاسبات انجام شده می‌توان نتیجه گرفت آن است که هر چند مدل تدوین شده باعث شده‌است که تا حد زیادی از مقدار کای اسکوتر مدل استقلال فاصله بگیرد اما به دلیل معنادار شدن مقدار کایدو مدل ( $P=0/000$ ) می‌توان نتیجه گرفت که مدل قابل قبول تلقی می‌شود. حال که شاخصها برازش خوبی را از داده‌ها نسبت به مدل نشان می‌دهد نوبت به سنجش شاخص‌های جزئی برازش می‌رسد. تفاوت شاخص‌های برازش با شاخص‌های سه گانه برازش کلی در این است که شاخص‌های برازش کلی در مورد مناسب بودن کل مدل و نه اجزای آن قضاوت می‌کنند و شاخص‌های جزئی در مورد رابطه‌های جزئی مدل قضاوت می‌کنند. شاخص‌های جزئی برازش (نسبت‌های بحرانی و سطح معناداری آنها) نشان می‌دهند، که همه بارهای عاملی دارای تفاوت معناداری با صفر هستند. نتایج این تحلیل‌ها در جدول زیر نشان داده شده است. نتایج فرضیه‌ها به‌طور خلاصه در جدول زیر آورده شده است:

#### جدول (۵) - ضریب مدل‌های تحلیل مسیر

ردیف	فرضیه	مقدار بحرانی	p	نتیجه
۱	رهبری تحولگرا ← تعهد سازمانی	۳/۸۱۲	۰/۰۰۰	تأیید
۲	رهبری تحولگرا ← جو سازمانی	۴/۰۱۹	۰/۰۰۸	تأیید
۳	رهبری عملگرا ← تعهد سازمانی	۳/۶۲۸	۰/۰۰۰	تأیید
۴	رهبری عملگرا ← جو سازمانی	۳/۰۱۵	۰/۰۰۳	تأیید

در ادامه به بررسی اثرات مستقیم و غیر مستقیم روابط می‌پردازیم:

#### جدول (۶) - روابط مستقیم و غیرمستقیم تحلیل مسیر معادله ساختاری

از	به	مقدار برآورد شده	مقدار استاندارد شده	نتیجه
رهبری تحولگرا	تعهد سازمانی	۰/۲۴	۰/۴۹	تأیید
رهبری تحولگرا	جو سازمانی	۰/۴۷	۰/۳۸	تأیید
رهبری عملگرا	تعهد سازمانی	۰/۹۵	۰/۹۱	تأیید
رهبری عملگرا	جو سازمانی	۰/۴۸	۰/۶۰	تأیید

منبع: یافته‌های پژوهش

با توجه به جدول ۵ و ۶ که ارتباط مستقیم و غیر مستقیم مؤلفه‌های پژوهش را بیان می‌کند، مقادیر

برآورد شده و استاندارد شده قابل ملاحظه است. این ارتباط بیانگر رابطه مستقیم و غیرمستقیم سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا بر مؤلفه‌های پژوهش است.

### جدول (۷) - بررسی فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	آماره t-value	ضرایب استاندارد شده	فرضیه‌ها
قبول	۱۸/۰۵	۰/۷۹	سبک رهبری تحول‌گرا ← جو سازمانی سازمان امور مالیاتی کشور
قبول	۱۷/۸۵	۰/۷۷	سبک رهبری تحول‌گرا ← روحیه سازمان امور مالیاتی کشور
قبول	۱۸/۰۱	۰/۷۸	سبک رهبری تحول‌گرا ← ممانعت سازمان امور مالیاتی کشور
قبول	۱۹/۰۷	۰/۸۳	سبک رهبری تحول‌گرا ← صمیمیت سازمان امور مالیاتی کشور
قبول	۱۶/۸۷	۰/۷۵	سبک رهبری تحول‌گرا ← عدم جوشش سازمان امور مالیاتی کشور
قبول	۱۶/۹۳	۰/۷۶	سبک رهبری تحول‌گرا ← مراعات سازمان امور مالیاتی کشور
قبول	۱۸/۰۲	۰/۷۹	سبک رهبری تحول‌گرا ← فاصله‌گیری سازمان امور مالیاتی کشور
قبول	۱۸/۱۷	۰/۸۰	سبک رهبری تحول‌گرا ← نفوذ سازمان امور مالیاتی کشور
قبول	۱۶/۴۴	۰/۷۴	سبک رهبری تحول‌گرا ← تأکید بر تولید سازمان امور مالیاتی کشور
قبول	۱۸/۶۵	۰/۸۳	سبک رهبری تحول‌گرا ← تعهدسازمانی سازمان امور مالیاتی کشور
قبول	۱۸/۷۱	۰/۸۹	سبک رهبری تحول‌گرا ← تعهدعاطفی سازمان امور مالیاتی کشور
قبول	۱۷/۲۲	۰/۸۵	سبک رهبری تحول‌گرا ← تعهدمستمر سازمان امور مالیاتی کشور

قبول	۱۷/۰۶	۰/۷۹	سبک رهبری تحول گرا ← تعهد هنجاری سازمان امور مالیاتی کشور
قبول	۱۶/۹۵	۰/۷۱	سبک رهبری عمل گرا ← جوّ سازمانی سازمان امور مالیاتی کشور
قبول	۱۷/۷۸	۰/۷۰	سبک رهبری عمل گرا ← روحیه سازمان امور مالیاتی کشور
قبول	۱۷/۲۱	۰/۶۹	سبک رهبری عمل گرا ← ممانعت سازمان امور مالیاتی کشور
قبول	۱۷/۶۴	۰/۷۳	سبک رهبری عمل گرا ← صمیمیت سازمان امور مالیاتی کشور
قبول	۱۷/۸۷	۰/۷۱	سبک رهبری عمل گرا ← عدم جوشش سازمان امور مالیاتی کشور
قبول	۱۶/۷۳	۰/۶۶	سبک رهبری عمل گرا ← مراعات سازمان امور مالیاتی کشور
قبول	۱۶/۸۲	۰/۶۹	سبک رهبری عمل گرا ← فاصله گیری سازمان امور مالیاتی کشور
قبول	۱۷/۳۲	۰/۷۰	سبک رهبری عمل گرا ← نفوذ سازمان امور مالیاتی کشور
قبول	۱۷/۷۵	۰/۷۷	سبک رهبری عمل گرا ← تعهد سازمانی سازمان امور مالیاتی کشور
قبول	۱۸/۴۷	۰/۸۳	سبک رهبری عمل گرا ← تعهد عاطفی سازمان امور مالیاتی کشور
قبول	۱۷/۵۵	۰/۷۵	سبک رهبری عمل گرا ← تعهد مستمر سازمان امور مالیاتی کشور
قبول	۱۸/۶۵	۰/۷۹	سبک رهبری عمل گرا ← تعهد هنجاری سازمان امور مالیاتی کشور

منبع: یافته‌های پژوهش

## ۷- جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

به‌طور کلی دنیای امروز پر از پیچیدگی‌هایی است که سازمان‌ها را در زمینه رشد و تعالی با مشکلات عدیده‌ای روبه‌رو ساخته است و مدیران در کلیه سطوح را به‌عنوان برنامه‌ریزان، سازمان‌دهندگان و رهبران حوزه‌های مختلف با چالش‌های فراوان روبه‌رو کرده است. در این شرایط بررسی رابطه استفاده از سبک رهبری تحول‌گرا

و عملگرا برای غلبه بر مشکلات موجود بر سر راه بهبود تعهدسازمانی و جوّسازمانی می‌تواند راهگشا باشد، در همین راستا، پژوهش حاضر نیز درصدد بررسی نقش سبک رهبری تحول گرا و عملگرا با تعهدسازمانی و جوّسازمانی بود تا بتواند پاسخگوی نیازهای آتی سازمان امور مالیاتی کشور باشد.

با توجه به تأیید فرضیه‌های این پژوهش باید اذعان نمود نتایج بدست آمده ناشی از ویژگی‌های کارکردی و وظایف سازمان می‌باشد، زیرا از آنجا که یکی از کارکردها و وظایف سازمان امور مالیاتی کشور اصلاح و دگرگونی نظام مالیاتی و مکانیزه نمودن سیستم مالیاتی کشور و اجرای مالیات بر ارزش افزوده و همچنین پرداخت مالیات، مهمترین عامل رشد و توسعه جامعه است و موجب رونق اقتصادی و ارتقای شاخص‌های آن، تحقق عدالت اجتماعی، افزایش خدمات و عمران و آبادانی کشور می‌شود. به همین دلیل سازمان امور مالیاتی کشور با سبک رهبری مناسب عملگرا و تحولگرا می‌تواند کمک‌های قابل توجهی به جامعه ارائه دهد. همچنین با توجه به اینکه یکی از مشکلات سازمان امور مالیاتی کشور، عدم وجود بخش‌های مستقل جهت ارائه خدمات به مؤدیان مالیاتی در اسرع وقت به صورت مناسب و یکپارچه و در نتیجه پایین بودن سطح رضایت‌مندی مؤدیان در مراجعات سازمانی و همچنین چالش کارکنان در این سازمان مبنی بر افزایش روز افزون دانش فنی کارکنان حوزه فاوای سازمان و پیچیدگی توسعه، حفظ، نگهداری و تأمین انتظارات ایشان با توجه به نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت و سازمان است، سبک رهبری تحولگرا می‌تواند به هماهنگی مسائل کمک شایانی نماید. عبارت دیگر اگر سبک‌های رهبری مورد استفاده در سازمان امور مالیاتی کشور به صورت اصولی و مناسب با نیازها اتخاذ گردد، جوی به وجود خواهد آمد که مدیران و کارکنان شادکام و سرزنده بوده و در سازمان متعهد و وظیفه شناس و سودمند برخورد نموده و از روحیه و عملکرد بالایی برخوردارند؛ با علاقه به محل سازمان می‌آیند و به کار کردن در این محل افتخار می‌کنند؛ اهداف سازمان امور مالیاتی کشور برای اکثر آنان روشن است و مسائل به صورت فعال و واقع بینانه برطرف می‌شود. در بین مدیران و کارکنان، تشریک مساعی وجود دارد؛ تضاد در آن وجود ندارد؛ صداقت در رفتارها کاملاً مشهود است و به یکدیگر اعتماد دارند. تصمیم‌گیری برای افزایش کارایی صورت می‌گیرد. شبکه‌های ارتباطی باز و موفقیت بالا در سازمان مشهود است. وجود سبک رهبری عملگرا و یا تحول آفرین شاید در اساسنامه سازمان مالیاتی با عنوان سبک‌های رهبری نوین گنجانده شده باشد، اما تنها نامی است که اگر به فعل تبدیل نشود، نمی‌توان از نتایج مثبت آن در این سازمان استفاده کرد.

سازمان مالیاتی کشور باید از تجارب سازمان‌های دیگر در زمینه امور رهبری استفاده کرده و سبک رهبری متناسب با شرایط محیطی خود را برگزیند. از طرف دیگر، در پژوهش حاضر عنوان شد که این سبک‌ها با ایجاد تعهد سازمانی به معنای مسئولیت‌پذیری افراد در سازمان و پاسخگویی مدیران، رابطه دارند. رهبری براساس عملکرد افراد تغییر رفتار می‌دهد، میزان مسئولیت‌پذیری ایشان را مدام رصد می‌کند و ارزیابی جزء لاینفک ساختار سازمانی قرار می‌گیرد. همچنین، این سبک‌ها با ایجاد محیط مطلوب سازمانی، جوّ سازمانی را به سمت تغییرپذیری، خلاقیت و نوآوری و شناخت محیط سوق می‌دهند. پژوهش حاضر، این دو سبک رهبری را پیشنهاد



می‌دهد چرا بر مبنای عملکرد و تغییرپذیری بنا شده‌اند، همان چیزی که سازمان‌ها در دنیای عدم قطعیت‌های امروزی بدان نیازمندند. در نهایت با توجه به یافته‌های بدست آمده پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

- قرار دادن اولویت‌های پژوهشی در سطح سازمان که عوامل و موانع تعهد و جو سازمانی را با استفاده از ظرفیت‌های پژوهشی دانشگاه‌ها بررسی نماید.

- برای تقویت ارتباطات و صمیمیت بیشتر بهبود هرچه بیش‌تر روابط مدیران و کارکنان، تلاش بیش‌تری انجام شود. به عنوان مثال: مدیران سازمان امور مالیاتی شرایطی را در سازمان فراهم کنند که کارکنان در صورت لزوم به مقامات سازمان دسترسی و در تاریخ مشخصی در هر هفته با آنان ملاقات حضوری داشته باشند تا کارکنان در مواجهه با مشکلات، راحت‌تر بتوانند راه کارهای خلاقانه خود را با مدیران مطرح کنند.

- توجه به ویژگی‌های شخصیتی مدیران در هنگام انتصاب آنها مهم است. دوره‌های آموزشی یا برگزاری آزمون‌های روانشناختی با هدف شناسایی انواع سبک‌های رهبری آنها در موقعیت‌های مختلف با توجه به انواع شخصیت، برای مدیران سازمان در نظر گرفته شود.

## فهرست منابع

۱. ابراهیمی، محبوبه. (۱۳۹۱). ارتباط جوّ سازمانی با اعتماد سازمانی و دلبستگی شغلی دبیران دبیرستان های شهر دلیجان در سال تحصیلی ۹۱-۱۳۹۰. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ساوه.
۲. تشکریان جهرمی، علیرضا، یعقوبی، نورمحمد، حجت دوست، سجاد، جهان بین، صدرالدین (۱۳۹۶). تحلیل رهبری تحول گرا در تسهیل نوآوری با توجه به نقش واسطه ای تواناسازی روان شناختی و مدیریت دانشی در بین کارکنان نظامی. مجله مدیریت نظامی، ۶۶ (۱۱)، ۱۷-۲۰.
۳. جزنی، نسرین، رستمی، علی (۱۳۹۰). طراحی و توسعه مدل استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در سازمان های دانش محور. پژوهش های مدیریت منابع انسانی، دوره ۱، ۵۴-۲۳.
۴. جنانی، حمید، تندنویس، فریدون، مظفری، امیراحمد (۱۳۹۲). ارتباط بین سبک های رهبری تحول گرا و عمل گرا با راهبردهای مدیریت تعارض مربیان لیگ های برتر فوتسال ایران. مجله پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۳ (۵)، ۵۸-۴۷.
۵. خباز یزدیها، ثمین، چناری، علیرضا (۱۳۹۶). بررسی رابطه رهبری تحول آفرین تعهد و وفاداری سازمانی در کارکنان شهرداری منطقه ۱ تهران. نشریه علمی، پژوهشی و اطلاع رسانی مدیریت (ویژه نامه کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی)، شماره ۹۰، ۹۲-۱۹۰.
۶. درگاهی، حسین، موسوی جم، فاطمه. (۱۳۹۷). رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین و کارآفرینی سازمانی در بین کارکنان بیمارستان های منتخب دانشگاه علوم پزشکی تهران در سال ۱۳۹۷. فصلنامه آزمایش و تشخیص، پاییز ۹۷، شماره ۴۱، ۴۰-۲۴.
۷. شیر، مجید (۱۳۹۴). رابطه بین جوّ سازمانی با شادکامی و سرزندگی معلمان دوره دوم مقطع متوسطه شهر ساوه. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات ساوه.
۸. علامه، سیدمحسن، چیت ساز، علی و یونسی فر، سید محمد (۱۳۹۷). ارتباط سبک های رهبری، تعهد سازمانی با رضایت شغلی پرستاران (مطالعه موردی: بیمارستان شهید صدوقی یزد). نشریه آموزش جندی شاپور، دوره ۹، شماره ۲، ۹۲-۸۴.
۹. کاسه گر، مهدی (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین سبک های رهبری تحول گرا و تبادل گرا با تعهد سازمانی کارکنان بانک توسعه صادرات شهر تهران. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، دانشکده مدیریت.
۱۰. ماهورزاده، شکوفه (۱۳۹۷). تأثیر رهبری تحول آفرین و رهبری اخلاقی بر تعهد سازمانی مورد

- مطالعه سازمان تأمین اجتماعی شهر اصفهان. دانشگاه پیام نور استان اصفهان.
۱۱. محمد کاظمی، رضا، جعفری مقدم، سعید، سهیلی، سارا (۱۳۹۱). شناسایی میزان تأثیر جو سازمانی بر نوآوری (مطالعه موردی: بانک ملت). توسعه کارآفرینی، سال پنجم، جلد دوم، تابستان ۱۳۹۱، ۸۶-۶۷.
  ۱۲. میرزائی، علیرضا. (۱۳۹۷). تأثیر رهبری تحول آفرین بر قصد ترک شغل با تأکید بر نقش میانجی برند کارفرما، دلبستگی کارکنان و تعهد سازمانی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه خوارزمی.
  ۱۳. همایونی دمیرچی، امین، میرکمالی، سیدمحمد، همایون آریا، شاهین. (۱۳۹۷). بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و درگیری شغلی کارکنان با میانجی گری اشتیاق شغلی (مطالعه موردی: دانشکده‌های علوم اجتماعی و رفتاری دانشگاه تهران). مجله رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۹ (۳۴)، ۲۷۵-۲۹۶.
  ۱۴. یوسف نیا ارالو، آذر (۱۳۹۳). بررسی رابطه سبک‌های مدیریت مدیران با میزان مشارکت اولیا در مدارس دخترانه دوره ابتدائی منطقه ۱۹ آموزش و پرورش شهر تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
  15. Ail, N. M. B. M., bin Taib, M. R., bt Jaafar, H., & bin Omar, M. N. (2015). Principals' Instructional Leadership and Teachers' Commitment in Three Mara Junior Science Colleges (Mjsc) in Pahang, Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 191, 1848-1853.
  16. Arora, N., Nuseir, T. M. & Arora, R. (2012). Study-based Moderators Influencing the Relationship between Organizational Climate and Employee's Organization Commitment: A Meta-analysis", *EuroMed Journal of Business*, 7 (2), pp. 201-220.
  ۱۷. Aryanto, V. D. W. (2017). The Role of Local Wisdom-Based e-Eco-Innovation to Promote Firms' Marketing Performance. *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development (IJSESD)*, 8(1), 17-31.
  18. Batool, B. F. (2013). An Empirical Study on Effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment in The Banking Sector of Pakistan. *Journal of Business and Management*. Vol.8. Issue.2, 38-44.

19. Cetin, M. O., & Kinik, F. S. F. (2015). An Analysis of Academic Leadership Behavior from the Perspective of Transformational Leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 519-527.
20. Cheasakul, U., & Varma, P. (2016). The Influence of Passion and Empowerment on Organizational Citizenship Behavior of Teachers Mediated by Organizational commitment. *Contaduría y Administración* 12(2), 565-677.
21. Chen, C & Huang, T.(2008). The Relationship among Ethical Climate Types, Facets of Job Satisfaction and the three Components of Organizational Commitment: A Study of Nurses in Taiwan, *Journal of Business Ethics*, 80 (3), 565-581.
22. Cheng, A. Y., & Szeto, E. (2016). Teacher Leadership Development and Principal Facilitation: Novice teachers' Perspectives. *Teaching and Teacher Education*, 58, 140-148.
23. Clapp-Smith, R., Hammond, M. M., Lester, G. V., & Palanski, M. (2019). Promoting Identity Development in Leadership Education: A Multidomain Approach to Developing the Whole Leader. *Journal of Management Education*, 43(1), 10-34.
24. Guo, H. (2018, October). The Formation of Highly-Cooperative Organizational Climate Considering Impacts of Organizational Commitment and Team Cohesion. In 3rd International Symposium on Asian B&R Conference on International Business Cooperation (ISBCD 2018). Atlantis Press.
25. Katou A. Transformational Leadership and Organizational Performance: Three Serially Mediating Mechanisms, *Employee Relations*. 2015; 37(3): 329-353.
26. Khany, R., & Ghoreishi, M. (2014). One of the Relationship between Teachers' Sense of Responsibility and Transformational Leadership Style. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 136, 302-307.

27. Kim, S. G., & Kim, J. (2014). Integration Strategy, Transformational Leadership and Organizational Commitment in Korea's Corporate Split-offs. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 1353-1364.
28. Kumar, B.P. & Giri, N.V.(2007). Organizational Commitment, Climate and Job Satisfaction, An empirical study, The Icfai, *Journal of Organizational Behavior*.
29. Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. (2016). *Human Resource Management*. Nelson Education, 9(3), pp 5-16.
30. McElroy J. C. (2011). Managing Workplace Commitment by Putting People First. *Human Resource management Review*, 11, 327-335.
31. Ruhi, T. (2017). What is Excellence in Practice?: Empirical Explorations of Vocational Bildung and Practical Wisdom through Case Narratives (3), 4-21.
32. Salem, D. M., & Kattara, I. (2015). Investigation of health care workers' Stress, Depression and Anxiety Levels in terms of Work-related Violence. *Journal of Human Sciences*, 14(3), 2628-2642.
33. Tharikh, S. M., Ying, C. Y., & Saad, Z. M. (2016). Managing Job Attitudes: The Roles of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behaviors. *Procedia Economics and Finance*, 35, 604-611.
34. Wallapha, V., saowanee, H. K., & Tang, C. A. (2016). The Impact of Emotional Intelligent Leadership on Staff Nurse Empowerment: the Moderating Effect of Span of Control. *Journal of Nursing Management*, 16(8), 964-973.

