

## تأثیر سبک های رهبری مدیران اجرایی بر انگیزش و تعهد سازمانی کارکنان

محمد ترتیفی زاده<sup>۱</sup>

### چکیده

هدف این پژوهش بررسی تأثیر سبک های رهبری مدیران اجرایی بر انگیزش و تعهد سازمانی کارکنان است. در محیط های سازمانی امروزی، مدیران اجرایی نقش کلیدی در ایجاد فضای روانی، هدایت رفتار کارکنان و شکل دهی نگرش آن ها نسبت به سازمان ایفا می کنند و سبک رهبری آنان می تواند به طور مستقیم بر میزان انگیزش و دلبستگی کارکنان به سازمان اثرگذار باشد. این پژوهش با رویکرد توصیفی-تحلیلی و بر اساس مطالعات نظری و یافته های پژوهش های پیشین انجام شده و به بررسی سبک های مختلف رهبری شامل تحول آفرین، تعاملی، مشارکتی، خدمت گزار و آمرانه و پیامدهای آن ها بر ابعاد مختلف انگیزش کارکنان و تعهد سازمانی می پردازد. نتایج حاصل از تحلیل ها نشان می دهد سبک های رهبری مبتنی بر اعتماد، مشارکت، حمایت و معنابخشی به کار، تأثیر معنادار و مثبتی بر انگیزش درونی کارکنان و تقویت تعهد عاطفی و هنجاری آنان دارند، در حالی که سبک های مبتنی بر کنترل و اجبار، اگرچه ممکن است در کوتاه مدت موجب افزایش نظم و انضباط شوند، در بلندمدت به تضعیف انگیزش و کاهش تعهد سازمانی منجر می شوند. یافته های پژوهش بر ضرورت انتخاب و به کارگیری آگاهانه و ترکیبی سبک های رهبری متناسب با شرایط سازمان و ویژگی های کارکنان تأکید دارد و می تواند راهنمایی مؤثر برای مدیران اجرایی در جهت ارتقای سرمایه انسانی و بهبود عملکرد سازمانی فراهم آورد.

**واژگان کلیدی:** سبک های رهبری، مدیران اجرایی، انگیزش کارکنان، تعهد سازمانی، رهبری تحول آفرین، رهبری تعاملی، رهبری مشارکتی، رفتار رهبری

## مقدمه

در دنیای رقابتی و پویای امروز، سازمان ها بیش از هر زمان دیگری به سرمایه انسانی خود به عنوان مزیت رقابتی پایدار توجه دارند. در این میان، نقش مدیران اجرایی در هدایت، هماهنگی و اثرگذاری بر رفتار و نگرش کارکنان از اهمیت ویژه ای برخوردار است. مدیران اجرایی از طریق سبک های رهبری خود، چگونگی تعامل با کارکنان، شیوه تصمیم گیری، نحوه اعمال قدرت و میزان توجه به نیازهای انسانی را مشخص می کنند و به این ترتیب، تأثیری مستقیم بر انگیزش و تعهد سازمانی کارکنان برجای می گذارند. از این رو، بررسی سبک های رهبری مدیران اجرایی و پیامدهای آن بر نگرش ها و رفتارهای کارکنان، به یکی از محورهای اصلی مطالعات مدیریت و رفتار سازمانی تبدیل شده است. انگیزش کارکنان به عنوان نیروی محرک رفتارهای کاری، نقش اساسی در تلاش، عملکرد و پایداری فعالیت های شغلی ایفا می کند و تعهد سازمانی نیز بیانگر میزان دلبستگی روانی و وفاداری کارکنان به سازمان است. فقدان انگیزش و تعهد، پیامدهایی چون کاهش بهره وری، افزایش غیبت و ترک خدمت و تضعیف روحیه جمعی را به همراه دارد. در مقابل، کارکنان با انگیزه و متعهد نه تنها عملکرد بهتری از خود نشان می دهند، بلکه در قبال اهداف سازمان احساس مسئولیت بیشتری داشته و در شرایط دشوار سازمان را ترک نمی کنند. در این چارچوب، سبک رهبری مدیران اجرایی می تواند عاملی تعیین کننده در تقویت یا تضعیف این دو متغیر کلیدی باشد.

پژوهش های متعدد نشان می دهد سبک های رهبری انسان مدار و رابطه محور، نظیر رهبری تحول آفرین، مشارکتی و خدمت گزار، با ایجاد اعتماد، معنابخشی به کار و فراهم سازی زمینه رشد فردی، انگیزش درونی کارکنان و تعهد عاطفی و هنجاری آنان را تقویت می کنند. در مقابل، سبک های آمرانه و مبتنی بر کنترل، هرچند ممکن است در کوتاه مدت به افزایش نظم و انضباط منجر شوند، اما اغلب موجب کاهش انگیزش درونی، شکل گیری تعهد صرفاً مستمر و افزایش فاصله روانی کارکنان از سازمان می شوند. از این رو، شناخت دقیق پیامدهای هر سبک رهبری برای مدیران اجرایی از اهمیت بسزایی برخوردار است. با وجود اهمیت این موضوع، همچنان در بسیاری از سازمان ها سبک های رهبری بدون توجه کافی به نیازهای انگیزشی و ویژگی های روان شناختی کارکنان به کار گرفته می شوند. این مسئله ضرورت انجام پژوهش هایی را آشکار می سازد که بتوانند رابطه میان سبک های مختلف رهبری مدیران اجرایی و سطح انگیزش و تعهد سازمانی کارکنان را به صورت منسجم و علمی تبیین کنند. بر همین اساس، پژوهش حاضر درصدد است با بررسی و تحلیل تأثیر سبک های رهبری مدیران اجرایی، نقش آن ها را در ایجاد، تقویت یا

تضعیف انگیزش و تعهد سازمانی کارکنان مورد بررسی قرار دهد و زمینه‌ای برای اتخاذ رویکردهای رهبری اثربخش‌تر در سازمان‌ها فراهم آورد.

## ۱- مفاهیم

۱.۱- **مفهوم انگیزش:** انگیزش فرایندی درونی و روان‌شناختی است که موجب برانگیختن، هدایت و تداوم رفتار فرد برای دستیابی به یک هدف یا ارضای نیازهای مشخص می‌شود. به بیان دیگر، انگیزش تعیین می‌کند فرد چرا، چگونه و با چه شدتی یک فعالیت را آغاز کرده و آن را ادامه می‌دهد.

۲.۱- **مفهوم تعهد سازمانی:** تعهد سازمانی به میزان دلبستگی روانی، وفاداری و تعلق خاطر کارکنان نسبت به سازمان گفته می‌شود که باعث می‌گردد فرد به عضویت خود در سازمان افتخار کند، اهداف آن را بپذیرد و تمایل به ماندن و تلاش در جهت موفقیت سازمان داشته باشد. (الوانی، ۱۳۹۷، ۱۶۴)

## ۲- سبک‌های رهبری مدیران اجرایی

### ۱.۲- سبک رهبری تحول‌آفرین

در این سبک، مدیر اجرایی با ترسیم چشم‌انداز الهام‌بخش، ایجاد معنا در کار و توجه به رشد فردی کارکنان، آن‌ها را به فراتر رفتن از منافع فردی ترغیب می‌کند.

ویژگی‌ها: الهام‌بخشی و ایجاد انگیزش درونی، توجه به نیازهای فردی کارکنان، تشویق خلاقیت و نوآوری، ایجاد اعتماد و تعهد بالا

### ۲.۲- سبک رهبری تعاملی (مبادله‌ای)

رابطه مدیر و کارکنان بر اساس مبادله عملکرد با پاداش شکل می‌گیرد و تمرکز اصلی بر تحقق اهداف از پیش تعیین شده است.

ویژگی‌ها: تعیین شفاف وظایف و انتظارات، تأکید بر پاداش و تنبیه، کنترل عملکرد و بازخورد رسمی

### ۳.۲- سبک رهبری مشارکتی (دموکراتیک)

مدیر اجرایی کارکنان را در تصمیم‌گیری‌ها دخیل می‌کند و به نظرات و پیشنهادهای آنان اهمیت می‌دهد.

ویژگی ها: مشارکت در تصمیم گیری، افزایش حس تعلق و مسئولیت پذیری، ارتقای اعتماد و انگیزش

#### ۴.۲- سبک رهبری آمرانه (دستوری)

در این سبک، تصمیم ها به صورت متمرکز توسط مدیر اتخاذ می شود و انتظار اطاعت کامل از کارکنان وجود دارد.

ویژگی ها: تمرکز قدرت در مدیر، نظارت و کنترل شدید، ارتباط یک سو به (گرفتن، ۱۳۹۴، ۱۴۱)

#### ۲.۵- سبک رهبری اقتضایی

مدیر اجرایی سبک رهبری خود را متناسب با شرایط محیطی و ویژگی های کارکنان تنظیم می کند.

ویژگی ها: انعطاف پذیری رفتاری، توجه به سطح بلوغ کاری کارکنان انطباق با شرایط مختلف

#### ۳- شناسایی سبک های غالب رهبری مدیران اجرایی

شناسایی سبک های غالب رهبری مدیران اجرایی به این معناست که الگوهای رفتاری، شیوه های تصمیم گیری، نوع تعامل با کارکنان و روش اعمال نفوذ و هدایت مدیران در موقعیت های واقعی سازمانی مورد بررسی قرار گیرد تا مشخص شود مدیران اجرایی عملاً از چه سبک ها یا ترکیبی از سبک های رهبری استفاده می کنند. در عمل، سبک رهبری یک ویژگی صرفاً اعلامی یا نظری نیست، بلکه در رفتار روزمره مدیر، نحوه برخورد با مسائل، واکنش به چالش ها، شیوه ارتباط با کارکنان و نوع استفاده از قدرت مدیریتی آشکار می شود. مدیران اجرایی معمولاً بسته به شخصیت فردی، تجربیات مدیریتی، فرهنگ سازمانی و شرایط محیطی، از یک سبک رهبری واحد پیروی نمی کنند، بلکه مجموعه ای از سبک ها را به صورت غالب به کار می گیرند. شناسایی این سبک های غالب از طریق مشاهده رفتار مدیران، تحلیل تصمیم ها، ارزیابی شیوه های انگیزش دهی، میزان مشارکت دادن کارکنان در تصمیم سازی و نحوه برخورد با تعارض ها امکان پذیر است. برای مثال، مدیری که به الهام بخشی، ترسیم چشم انداز، ایجاد اعتماد و تشویق نوآوری توجه ویژه دارد، گرایش بیشتری به رهبری تحول آفرین نشان می دهد، در حالی که مدیری که بیشتر بر ساختار، پاداش، کنترل عملکرد و تبادل نتایج تمرکز می کند، سبک تعاملی یا مبادله ای غالب تری دارد.

در بسیاری از سازمان ها، مدیران اجرایی در شرایط ثبات و روال های مشخص، از سبک رهبری تعاملی استفاده می کنند و در موقعیت های تغییر، بحران یا نیاز به تحول، به سبک تحول آفرین گرایش پیدا می کنند. این جابه جایی نشان می دهد که سبک رهبری مدیران اجرایی غالباً ماهیتی اقتضایی دارد و بر اساس شرایط سازمان، سطح

توانمندی کارکنان و الزامات محیطی شکل می گیرد. مدیری که بتواند سطح هدایت و حمایت خود را متناسب با بلوغ شغلی و انگیزشی کارکنان تنظیم کند، عملاً از سبک رهبری اقتضایی بهره می برد، حتی اگر خود را به طور صریح پیرو این سبک نداند. از سوی دیگر، بررسی تعاملات روزمره مدیران اجرایی نشان می دهد که برخی مدیران بر مشارکت کارکنان، گوش دادن به نظرات آن ها و ایجاد فضای اعتماد تأکید دارند که این امر بیانگر غالب بودن سبک رهبری مشارکتی است. در مقابل، مدیرانی که تصمیم گیری های متمرکز، دستورات بالا به پایین و نظارت سخت گیرانه را ترجیح می دهند، بیشتر از سبک رهبری آمرانه یا دستوری استفاده می کنند. شناسایی این تفاوت ها مستقیماً از طریق نحوه ارتباط مدیر با کارکنان و میزان استقلال اعطاشده به آن ها قابل تشخیص است. (سعادت، ۱۳۹۶، ۲۱۴)

همچنین سبک رهبری خدمت گزار در میان برخی مدیران اجرایی قابل مشاهده است که تمرکز اصلی آن ها بر حمایت از کارکنان، رفع موانع عملکردی، توسعه فردی و ایجاد احساس ارزشمندی در افراد است. این سبک زمانی غالب تلقی می شود که مدیر بیش از کنترل و دستوردهی، خود را در خدمت رشد کارکنان و تیم ها بداند و موفقیت سازمان را در گرو توانمندسازی نیروی انسانی ببیند.

#### ۴- تحلیل رابطه سبک های رهبری با انگیزش کارکنان

تحلیل رابطه سبک های رهبری با انگیزش کارکنان نشان می دهد که شیوه هدایت و رفتار مدیران نقشی تعیین کننده در شکل گیری سطح، جهت و پایداری انگیزش کارکنان دارد. سبک رهبری، از طریق نحوه تعامل مدیر با کارکنان، چگونگی توزیع قدرت، شیوه تصمیم گیری و روش ارضای نیازهای فردی و شغلی کارکنان، بر انگیزش اثر می گذارد. کارکنان نه تنها به عوامل مادی، بلکه به شیوه ای که مدیر آن ها را درک، حمایت و هدایت می کند واکنش انگیزشی نشان می دهند. در سبک رهبری تحول آفرین، مدیر با ترسیم چشم انداز روشن، ایجاد معنا در کار، تقویت حس ارزشمندی و تشویق نوآوری، انگیزش درونی کارکنان را تقویت می کند. این سبک موجب می شود کارکنان کار خود را فراتر از وظیفه شغلی ببینند و با اشتیاق بیشتری برای تحقق اهداف سازمان تلاش کنند. احساس اعتماد، الهام بخشی و رشد فردی که در این سبک ایجاد می شود، سطح انرژی و تعهد کاری کارکنان را به طور معناداری افزایش می دهد و انگیزش آن ها را پایدارتر می سازد. (طاهری، ۱۳۹۶، ۱۰۶)

در مقابل، سبک رهبری تعاملی یا مبادله ای، انگیزش کارکنان را عمدتاً از طریق پاداش ها، کنترل عملکرد و روابط مبتنی بر مبادله تقویت می کند. در این رویکرد، کارکنان زمانی انگیزه بیشتری برای عملکرد مطلوب دارند که رابطه مستقیمی میان تلاش و پاداش مشاهده کنند. هرچند این سبک می تواند انگیزش بیرونی را افزایش دهد و



در کوتاه مدت موجب بهبود عملکرد شود، اما معمولاً توان کمتری در ایجاد انگیزش پایدار و بلندمدت دارد، زیرا تمرکز آن بر الزام و پاداش های بیرونی است نه بر نیازهای عمیق روان شناختی کارکنان. سبک رهبری مشارکتی با درگیر کردن کارکنان در تصمیم گیری ها، گوش دادن به نظرات آن ها و ایجاد احساس مالکیت نسبت به کار، انگیزش را از طریق تقویت حس خودمختاری و شایستگی افزایش می دهد. زمانی که کارکنان احساس کنند صدایشان شنیده می شود و در موفقیت سازمان نقش دارند، سطح انگیزش آن ها به طور طبیعی افزایش می یابد. این سبک به ویژه برای کارکنانی که به رشد حرفه ای و استقلال اهمیت می دهند، اثر انگیزشی بالایی دارد. سبک رهبری اقتضایی تأکید دارد که هیچ سبک واحدی برای تمامی شرایط و همه کارکنان مناسب نیست. در این رویکرد، مدیر با توجه به سطح توانمندی، تجربه و انگیزش کارکنان، میزان هدایت و حمایت خود را تنظیم می کند. این انعطاف پذیری سبب می شود نیازهای انگیزشی متنوع کارکنان به درستی پاسخ داده شود. به همین دلیل، رهبری اقتضایی می تواند اثر متعادلی بر انگیزش داشته باشد، به شرط آن که مدیر توان تشخیص صحیح شرایط و افراد را داشته باشد. در سبک رهبری آمرانه یا دستوری، تمرکز بر کنترل، دستوردهی و نظارت سخت گیرانه است. این سبک ممکن است در شرایط بحرانی یا زمانی که کارکنان از مهارت یا تجربه کافی برخوردار نیستند، انگیزش کوتاه مدت ایجاد کند؛ اما در بلندمدت غالباً باعث کاهش انگیزش درونی، احساس بی ارزشی و افت رضایت شغلی می شود. نبود مشارکت و اعتماد در این سبک می تواند روحیه کارکنان را تضعیف کند. سبک رهبری خدمت گزار با اولویت دادن به نیازهای کارکنان، حمایت عاطفی، توسعه توانمندی ها و ایجاد محیطی امن و حمایتی، انگیزش را از طریق افزایش احساس تعلق، امنیت روانی و اعتماد تقویت می کند. در این سبک، کارکنان انگیزه بیشتری برای تلاش دارند زیرا احساس می کنند مدیر به رشد و رفاه آن ها اهمیت می دهد و موفقیت سازمان را وابسته به موفقیت افراد می داند.

## ۵- بررسی تأثیر سبک های رهبری بر ابعاد تعهد سازمانی

بررسی تأثیر سبک های رهبری بر ابعاد تعهد سازمانی نشان می دهد که رفتار و رویکرد مدیران نقش اساسی در شکل گیری نوع و شدت دلبستگی کارکنان به سازمان دارد. سبک رهبری نه تنها بر عملکرد کوتاه مدت افراد اثر می گذارد، بلکه نگرش های عمیق تر کارکنان نسبت به سازمان، از جمله تمایل به ماندگاری، وفاداری و پذیرش ارزش ها و اهداف سازمانی را نیز تحت تأثیر قرار می دهد. بر اساس الگوی سه بعدی مایر و آلن، تعهد سازمانی شامل تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری است و هر یک از این ابعاد به شیوه ای متفاوت از سبک های رهبری متأثر می شوند. تعهد عاطفی که بیانگر دلبستگی احساسی و علاقه قلبی کارکنان به سازمان است، بیش از سایر ابعاد تحت تأثیر سبک های رهبری رابطه محور و الهام بخش قرار دارد. سبک رهبری تحول آفرین با ایجاد چشم انداز

مشترک، توجه به نیازهای فردی کارکنان، تقویت حس احترام و اعتماد متقابل، موجب می شود کارکنان خود را عضوی ارزشمند از سازمان بدانند و با علاقه و اشتیاق در مسیر اهداف آن حرکت کنند. در این شرایط، کارکنان نه از روی اجبار، بلکه از روی علاقه و تعلق خاطر در سازمان باقی می ماندند. همچنین سبک رهبری مشارکتی و خدمت گزار نیز با فراهم کردن فضای احترام، حمایت و مشارکت فعال، پیوند عاطفی کارکنان با سازمان را تقویت کرده و سطح تعهد عاطفی را افزایش می دهد. (رابینز، ۱۳۹۸، ۱۴۱)

تعهد مستمر که به ماندن کارکنان در سازمان به دلیل هزینه ها و پیامدهای ترک آن اشاره دارد، بیشتر تحت تأثیر سبک هایی قرار می گیرد که بر ثبات، ساختار، امنیت شغلی و نظام های پاداش تأکید دارند. سبک رهبری تعاملی یا مبادله ای از طریق تعریف انتظارات روشن، ایجاد رابطه میان عملکرد و پاداش و تضمین انصاف در نظام جبران خدمات، می تواند تعهد مستمر کارکنان را تقویت کند. در این حالت، کارکنان ماندن در سازمان را از نظر منطقی و اقتصادی به صرفه تر تلقی می کنند. هرچند این نوع تعهد می تواند به حفظ نیروی انسانی کمک کند، اما الزاماً به معنای دلبستگی احساسی یا هم سوئی ارزشی با سازمان نیست. تعهد هنجاری که مبتنی بر احساس وظیفه، مسئولیت اخلاقی و الزام درونی برای باقی ماندن در سازمان است، بیشتر از سبک های رهبری اخلاق محور و ارزش مدار تأثیر می پذیرد. زمانی که مدیران با انصاف رفتار می کنند، به وعده های خود پایبند هستند، الگوی اخلاق حرفه ای محسوب می شوند و بر ارزش های مشترک تأکید دارند، در کارکنان احساس بدهکاری اخلاقی و وفاداری شکل می گیرد. سبک رهبری خدمت گزار و سبک رهبری اخلاقی در ایجاد این نوع تعهد نقش برجسته ای دارند، زیرا کارکنان در برابر مدیری که به رشد، عدالت و کرامت انسانی آن ها توجه دارد، احساس تعهد اخلاقی بیشتری نسبت به سازمان پیدا می کنند.

از سوی دیگر، سبک رهبری آمرانه و دستوری معمولاً آثار محدودی بر تعهد عاطفی و هنجاری دارد و در برخی موارد حتی می تواند آن ها را تضعیف کند. هرچند این سبک ممکن است در کوتاه مدت باعث ماندگاری کارکنان به دلیل وابستگی شغلی یا ترس از ازدست دادن موقعیت شود، اما چنین تعهدی اغلب سطحی و مبتنی بر اجبار است و به تعهد مستمر حداقلی محدود می شود. در بلندمدت، تداوم این سبک می تواند به کاهش وفاداری و افزایش ترک خدمت منجر شود. سبک رهبری اقتضایی با تطبیق رفتار رهبر با شرایط سازمانی و ویژگی های کارکنان، می تواند هر سه بعد تعهد سازمانی را به صورت متعادل تقویت کند. زمانی که کارکنان احساس کنند مدیر سبک رهبری خود را منصفانه و متناسب با شرایط آن ها تنظیم می کند، هم دلبستگی عاطفی افزایش می یابد، هم احساس انصاف و امنیت شغلی تقویت می شود و هم حس الزام اخلاقی برای همراهی با سازمان شکل می گیرد. اثربخشی این سبک به توان تشخیص صحیح مدیر و انعطاف پذیری رفتاری او وابسته است. (خدادی، ۱۳۹۸، ۶۰)

## ۵- تبیین نقش سبک های مختلف رهبری در ایجاد یا تضعیف انگیزش و تعهد سازمانی

سبک رهبری مدیران به عنوان الگوی مسلط رفتار، تصمیم گیری و تعامل با کارکنان، نقشی بنیادین در شکل گیری یا تضعیف انگیزش و تعهد سازمانی ایفا می کند. کارکنان برداشت خود از سازمان را تا حد زیادی از طریق رفتار و نگرش مدیران اجرایی شکل می دهند؛ به همین دلیل، سبک رهبری می تواند سازمان را به محیطی انگیزش زا، معنادار و وفادارکننده تبدیل کند یا برعکس، زمینه ساز بی انگیزگی، گسست عاطفی و کاهش تعهد شود. در سبک های رهبری الهام بخش و انسان محور، به ویژه رهبری تحول آفرین، مدیر با ترسیم چشم انداز روشن، ایجاد معنا در کار و تأکید بر نقش هر فرد در تحقق اهداف کلان سازمان، نیازهای روان شناختی کارکنان را ارضا می کند. در چنین فضایی، کارکنان احساس می کنند کار آنها ارزشمند است، دیده می شود و در موفقیت سازمان اثرگذار است. این احساس معنا و مشارکت فعال، انگیزش درونی را تقویت کرده و به تبع آن، دلبستگی عاطفی عمیقی نسبت به سازمان شکل می گیرد. تعهد سازمانی در این حالت نه از سر اجبار، بلکه بر پایه علاقه، افتخار و همسویی ارزشی با سازمان ایجاد می شود و معمولاً پایدار و مقاوم در برابر فشارهای بیرونی است.

در مقابل، سبک های مبتنی بر مبادله و کنترل، مانند رهبری تعاملی، نقش متفاوتی در انگیزش و تعهد ایفا می کنند. در این سبک، مدیر با تعیین دقیق وظایف، معیارهای عملکرد و پیوند دادن تلاش با پاداش، انگیزش کارکنان را عمدتاً از نوع بیرونی تقویت می کند. کارکنان زمانی انگیزه دارند که احساس کنند تلاش آنها به طور منصفانه جبران می شود. این رویکرد اگرچه می تواند بهره وری و نظم سازمانی را افزایش دهد و باعث ماندگاری کارکنان به دلیل مزایا و امنیت شغلی شود، اما معمولاً تعهد عاطفی عمیقی ایجاد نمی کند. تعهد کارکنان در این فضا بیشتر جنبه مستمر و عقلانی دارد و با کاهش پاداش ها یا جذابیت های بیرونی، انگیزش و وفاداری نیز تضعیف می شود. سبک های مشارکتی و مشورت محور نقشی مهم در تقویت همزمان انگیزش و تعهد ایفا می کنند، زیرا به نیاز کارکنان برای خودمختاری، احترام و مشارکت پاسخ می دهند. زمانی که مدیران از نظرات کارکنان استفاده می کنند و آنها را در تصمیم گیری ها دخیل می سازند، احساس مالکیت نسبت به کار و سازمان افزایش می یابد. این حس مالکیت باعث افزایش انگیزش، مسئولیت پذیری و تعهد می شود، زیرا کارکنان سازمان را متعلق به خود می دانند و از موفقیت یا شکست آن تأثیر می پذیرند. در نبود چنین مشارکتی، حتی کارکنان توانمند نیز ممکن است به مرور دچار بی تفاوتی و فاصله روانی از سازمان شوند. (قلی پور، ۱۳۹۹، ۱۰۸)



در سبک رهبری خدمت‌گزار و اخلاق‌محور، مدیر با اولویت دادن به رشد، رفاه و کرامت انسانی کارکنان، زمینه‌ساز شکل‌گیری انگیزش پایدار و تعهد هنجاری می‌شود. الگوی رفتاری مدیر در این سبک مبتنی بر انصاف، صداقت و حمایت واقعی است و همین امر احساس اعتماد و بدهکاری اخلاقی را در کارکنان برمی‌انگیزد. کارکنان در برابر مدیری که به رشد حرفه‌ای و شخصی آنان اهمیت می‌دهد، احساس مسئولیت و وفاداری بیشتری نسبت به سازمان پیدا می‌کنند. این نوع تعهد، فراتر از محاسبات مادی، ریشه در وجدان کاری و ارزش‌های مشترک دارد و نقش مهمی در کاهش ترک خدمت ایفا می‌کند. در مقابل، سبک‌های آمرانه و دستوری اغلب به تضعیف انگیزش درونی و کاهش تعهد سازمانی منجر می‌شوند. تمرکز شدید بر کنترل، دستوردهی و نظارت سخت‌گیرانه، هرچند ممکن است در کوتاه‌مدت اطاعت و انضباط ظاهری ایجاد کند، اما در بلندمدت احساس بی‌اعتمادی، بی‌اهمیتی و فشار روانی را در کارکنان افزایش می‌دهد. در چنین شرایطی، کارکنان ممکن است تنها به دلیل نیاز اقتصادی یا ترس از پیامدهای منفی در سازمان باقی بمانند، نه به دلیل علاقه یا وفاداری. این نوع ماندگاری معمولاً با کاهش انگیزش، افت خلاقیت و تمایل بیشتر به ترک سازمان در صورت فراهم شدن فرصت جایگزین همراه است. سبک‌های اقتضایی زمانی می‌توانند نقش سازنده‌ای در ایجاد انگیزش و تعهد داشته باشند که مدیر توان تشخیص صحیح شرایط و ویژگی‌های فردی کارکنان را داشته باشد. تطبیق میزان حمایت، هدایت و کنترل با سطح بلوغ، تخصص و انگیزش کارکنان باعث می‌شود افراد احساس کنند به درستی درک شده‌اند و با آن‌ها منصفانه رفتار می‌شود. این حس انصاف و تناسب، زمینه‌ساز اعتماد، افزایش انگیزش و شکل‌گیری تعهد متوازن است. اما در صورت ضعف تشخیص یا بی‌ثباتی رفتاری مدیر، همین سبک می‌تواند به سردرگمی و کاهش تعهد منجر شود.

## نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر سبک های رهبری مدیران اجرایی بر انگیزش و تعهد سازمانی کارکنان انجام شد و نتایج آن نشان داد که سبک رهبری، یکی از عوامل کلیدی و تعیین کننده در شکل گیری نگرش ها، احساسات و رفتارهای کاری کارکنان است. یافته ها حاکی از آن است که سبک های رهبری رابطه محور و انسان مدار، به ویژه رهبری تحول آفرین، مشارکتی و خدمت گزار، نقش مؤثری در تقویت انگیزش درونی کارکنان و افزایش تعهد عاطفی و هنجاری آنان نسبت به سازمان دارند. این سبک ها با ایجاد اعتماد متقابل، معنابخشی به کار، حمایت از رشد فردی و مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری ها، زمینه ساز دل بستگی پایدار و داوطلبانه کارکنان به سازمان می شوند. در مقابل، نتایج پژوهش نشان می دهد سبک های رهبری آمرانه و مبتنی بر کنترل، اگرچه ممکن است در کوتاه مدت موجب افزایش نظم، هماهنگی و اجرای دقیق دستورالعمل ها شوند، اما در بلندمدت به کاهش انگیزش درونی، تضعیف خلاقیت و شکل گیری تعهدی سطحی و صرفاً مستمر منجر می گردند. در چنین شرایطی، ماندگاری کارکنان بیشتر مبتنی بر الزامات اقتصادی و ملاحظات فردی است تا دل بستگی واقعی به سازمان، که این امر می تواند آثار منفی بر عملکرد و پویایی سازمان در بلندمدت داشته باشد.

همچنین یافته ها بیانگر آن است که سبک های رهبری تعاملی و اقتضایی، در صورت به کارگیری آگاهانه و متناسب با شرایط سازمانی و ویژگی های فردی کارکنان، می توانند تا حدی انگیزش بیرونی و امنیت شغلی را تقویت کرده و سطحی از تعهد سازمانی را ایجاد کنند. با این حال، اثربخشی این سبک ها زمانی پایدار خواهد بود که با مؤلفه هایی چون عدالت، ارتباط مؤثر، حمایت مدیریتی و ثبات رفتاری همراه شوند؛ در غیر این صورت، تأثیر آن ها محدود و کوتاه مدت خواهد بود. در مجموع، نتایج این پژوهش بر ضرورت بازنگری در نگرش مدیران اجرایی نسبت به مقوله رهبری تأکید دارد و نشان می دهد توسعه انگیزش و تعهد سازمانی کارکنان، بیش از آنکه به ابزارهای کنترلی و ساختاری وابسته باشد، متأثر از کیفیت تعاملات انسانی و سبک رهبری مدیران است. بر این اساس، پیشنهاد می شود سازمان ها با سرمایه گذاری هدفمند در آموزش و توسعه شایستگی های رهبری مدیران اجرایی، به ویژه در حوزه های ارتباطی، اخلاقی و مشارکتی، زمینه ساز ارتقای انگیزش، افزایش تعهد سازمانی و در نهایت بهبود عملکرد و پایداری سازمانی شوند.

## منابع

- الوانی، سیدمهدی. (۱۳۹۷). مدیریت عمومی. چاپ سی و چهارم. تهران: نشر نی. (به ویژه فصول مرتبط با رهبری و رفتار سازمانی)
- رضائیان، علی. (۱۳۹۶). مبانی سازمان و مدیریت. چاپ هفدهم. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت). (مبحث سبک های رهبری، انگیزش و تعهد)
- هرسی، پال، بلانچارد، کنت اچ. و جانسون، دانا ای. (۱۳۹۵). مدیریت رفتار سازمانی: کاربرد منابع انسانی. ترجمه علی علاقه بند. تهران: انتشارات امیرکبیر. (مباحث جامع در مورد رهبری موقعیتی، انگیزش و تعهد)
- گریفین، ریکی دبلیو. (۱۳۹۴). مبانی مدیریت. ترجمه سیدمحمد اعرابی و محمدعلی حمیدرفیعی. تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی. (فصول مرتبط با رهبری و نظریه های انگیزش)
- رابینز، استیفن پی. و قادرنگ، تیموتی ای. (۱۳۹۸). رفتار سازمانی. ترجمه سیدمحمد اعرابی و محمدعلی حمیدرفیعی. چاپ ششم. تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی. (مرجع جامع برای رهبری، انگیزش و تعهد سازمانی)
- ویسی، اسدالله. (۱۴۰۰). مبانی رهبری سازمانی: رویکردها و نظریه ها. تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (ع). (تحلیل نظریه های رهبری و کاربری آنها)
- سعادت، اسفندیار. (۱۳۹۶). مدیریت منابع انسانی. چاپ بیست و ششم. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت). (شامل مباحثی در مورد انگیزش و ارتباط آن با مدیریت و رهبری)
- سیدجوادین، سیدرضا. (۱۳۹۷). اصول و مبانی مدیریت. چاپ پنجم. تهران: انتشارات نگاه دانش. (بررسی نظریه های مدیریت و نقش رهبری)
- مقیمی، سیدمحمد؛ احمدپور، رضا. (۱۳۹۵). بررسی رابطه سبک های رهبری تحول آفرین و تعاملی با تعهد سازمانی کارکنان. پژوهش های مدیریت عمومی، دوره ۹، شماره ۳۴، صص ۷۵-۹۸.
- حیدری، ناهید؛ آقازاده، هاشم. (۱۳۹۷). تأثیر سبک رهبری خدمت گزار بر انگیزش شغلی و تعهد سازمانی کارکنان. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، دوره ۱۸، شماره ۷۱، صص ۴۹-۶۷.

- طاهری، سیدعلی؛ محمدی، حمیدرضا. (۱۳۹۶). نقش میانجی انگیزش در رابطه بین سبک های رهبری و تعهد سازمانی کارکنان. *دوفصلنامه علمی پژوهشی کاوش های مدیریت*، دوره ۲۵، شماره ۸۱، صص ۱۵۳-۱۷۰.
- زارع متین، حسن؛ فلاحتی، علیرضا. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر سبک های رهبری (تحول آفرین و تعاملی) بر انگیزش کارکنان با نقش تعدیل گر فرهنگ سازمانی. *مجله توسعه و سرمایه*، دوره ۱، شماره ۱، صص ۶۵-۸۰.
- خدادادی، ابوالفضل؛ سلیمی، علیرضا. (۱۳۹۸). تبیین رابطه بین سبک رهبری مشارکتی و انگیزش کارکنان: با تأکید بر نقش اعتماد سازمانی. *مجله مدیریت سازمان های دولتی*، دوره ۷، شماره ۳، صص ۷۲-۵۵.
- قلی پور، آرین؛ رحیمی، علی. (۱۳۹۹). اثر سبک های رهبری کاریزماتیک و اخلاقی بر تعهد عاطفی کارکنان: نقش تعدیل گر عدالت سازمانی. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، دوره ۱۵، شماره ۶۰، صص ۸۹-۱۰۸.
- یوسفی، علی؛ مرادی، مریم. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر سبک رهبری اقتضایی بر ابعاد تعهد سازمانی با در نظر گرفتن ویژگی های فردی کارکنان. *فصلنامه علمی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، دوره ۱۳، شماره ۵۱، صص ۳۹-۵۸.