

## بررسی نقش تعدیلی رقابت‌پذیری و نقش میانجی اعتماد عاطفی در تاثیر ادراک فروتنی رهبر بر تعهد سازمانی کارکنان (مورد مطالعاتی، ادارات مالیات و دارایی استان تهران)

سید پویان قائمی

دانشجو کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار گرایش زنجیره تامین/دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش بررسی نقش تعدیلی رقابت‌پذیری و نقش میانجی اعتماد عاطفی در تاثیر ادراک فروتنی رهبر بر تعهد سازمانی کارکنان در میان کارکنان ادارات مالیات و دارایی استان تهران می‌باشد. این پژوهش از لحاظ روش، توصیفی-تحلیلی، از لحاظ هدف کاربردی و به شیوه پیمایشی با رویکرد علی است. جامعه آماری در این پژوهش، کارکنان ادارات مالیات استان تهران می‌باشد که نمونه آماری با توجه به فرمول کوکران و به روش تصادفی ساده ۲۷۱ نفر به دست آمد. در این پژوهش، سوالات از پرسشنامه‌های کارناوال و همکاران ۲۰۱۹، پورتر ۱۹۷۹، یانگ و موسهلدر ۲۰۱۰ و رایکمن و همکاران ۲۰۱۱ انتخاب شده است و برخی از آن‌ها با توجه به نیاز برای بومی‌سازی، تغییراتی از طرف محقق ایجاد شده است. روایی ابزار پژوهش با استفاده از روایی صوری و برای روایی سازه به روش تحلیل عاملی از شاخص KMO استفاده شد که مقدار ۰/۸۳۴ بوده و اعتبار لازم ابزار پژوهش تایید گردید. جهت بررسی پایایی ابزار پژوهش از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده که مقدار آن برابر ۰/۸۳۷ به دست آمد. در تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد، که در تحلیل‌های توصیفی از نرم افزار SPSS نسخه ۲۷ و در بخش استنباطی و آزمون فرضیه‌های پژوهش نیز از معادلات ساختاری و نرم افزار لیزرل نسخه ۸/۸ استفاده گردید. نتایج حاصله با توجه به تکنیک تحلیل مسیر نشان می‌دهند که ادراک از فروتنی رهبر بر تعهد سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد و همچنین تاثیر آن بر اعتماد عاطفی نیز مثبت و معنادار می‌باشد. تاثیر متغیر اعتماد عاطفی بر تعهد سازمانی نیز مثبت و معنادار بوده و در نهایت تاثیر رقابت‌پذیری به عنوان متغیر تعدیل‌گر میان متغیرهای ادراک از فروتنی رهبر و تعهد سازمانی مثبت و معنادار به دست آمد.

**واژه‌های کلیدی:** فروتنی رهبر (رهبری فروتن)، اعتماد عاطفی، رقابت‌پذیری و تعهد سازمانی.

## ۱- مقدمه

یکی از دغدغه‌های اصلی و دارنده‌ی اولویت هر سازمانی، بکارگیری کارکنانی متعهد، با انگیزه و پر تلاش است. امروزه یکی از عوامل موثر و کارساز در حوزه‌ی رفتار شغلی کارکنان، سطح تعهدی است که آنان نسبت به سازمان خود دارند و مبالغت به امر تعهد نیروی انسانی بسیار حائز اهمیت دانسته شده است. علم و دانش در قبال وضعیت و سطح تعهد سازمانی<sup>۱</sup> کارکنان، این توانایی را دارد که مدیران را در امر پیشرفت و توسعه‌ی کارکنان یاری رساند (عربزاده و همکاران، ۱۴۰۱). تعهد نیرویی است که فرد را در ارتباط با عملی قرار می‌دهد که به یک هدف خاص مرتبط است [۱]. تعهد سازمانی مدرک یا ابزاری است برای ملاحظه نمودن اینکه یک کارمند، تا چه میزان مشارکت خود را در سازمان شناسایی می‌کند [۲]. در واقع تعهد سازمانی، احساسی قوی و نزدیک نسبت به اهداف و ارزش‌های یک سازمان در مورد نقش آن‌ها در تلاش برای دستیابی به این اهداف و ارزش‌ها است [۳]. تعهد سازمانی به دیدگاه و نگرش کلی فرد نسبت به سازمان به عنوان یک کل دلالت داشته و شامل پذیرش اهداف و ارزش‌های سازمان، تمایل به اهتمام برای سازمان و قصد ادامه عضویت در سازمان و وفاداری به آن سازمان می‌باشد. هر سازمانی به منظور گام نهادن در مسیر پیشرفت و ارتقای سطح بهره‌وری خود، نیازمند به کارکنانی است که مقید به تعهد سازمانی باشند. مطالعات صورت گرفته در حوزه‌ی رفتار سازمانی نشان می‌دهد که متغیر تعهد سازمانی، از جمله‌ی مسائل اساسی و خطیر اکثر سازمان‌ها محسوب می‌گردد. آنچه که مبرهن است عدم توجه مدیران عالی رتبه‌ی سازمان به مفهوم تعهد سازمانی، سازمان را با مسائل و مشکلات درخور توجه‌ای درگیر خواهد کرد، زیرا نتیجه‌ی تحقیقات نشان داده است که حتی بهترین برنامه‌ها، سیاست‌ها و راهبردها، تنها هنگامی می‌تواند با موفقیت به مرحله‌ی اجرا دربیاید که کارکنان سازمان از سطح بالایی از تعهد سازمانی بهره‌مند باشند. پس با صراحت می‌توان ادعا نمود که اگر کارکنان سازمانی از سطح بالایی از تعهد برخوردار نباشند، سازمان با مسئله‌ای بنیادی روبرو خواهد شد. بنابراین مدیران سازمان‌ها بایستی به دنبال شناسایی مولفه‌هایی باشند که بشود از طریق آن مولفه‌ها سبب تقویت و تحکیم میزان تعهد سازمانی کارکنان شد [۲].

رهبران در محیط‌های کاری از طریق مکانیسم‌های متفاوتی، سوگیری‌های رفتاری و ادراکات کارکنان را تحت تأثیر خود قرار می‌دهند. بخشی از این تأثیرات به اجزا و عناصر شخصیتی و روانی آن‌ها و بخشی دیگر به اسلوب و شیوه‌های رهبری آنان مرتبط می‌شود (رضایی خوشخرام، ۱۳۹۸). فروتنی، یک کیفیت مهم رهبری محسوب می‌شود. فروتنی از جمله خصیصه‌های فردی رهبريست که در زمینه‌های اجتماعی تجلی پیدا می‌کند و به رغبت آشکار برای مشاهده دقیق افراد، تقدیر از نقاط قوت و مشارکت دیگران و توانایی آموزش مرتبط است و نقش اثرگذاری در افزایش تعامل، رضایت، تعهد و عملکرد کارکنان را دارد. در واقع، رهبران فروتن به طور مؤثر زیردستان را توسعه می‌دهند، عملکرد تیم را افزایش و فرهنگ سازمانی توانمند برای عملکرد سازمانی را پرورش می‌دهند [۴، ۵].

در کنار تواضع ابراز شده توسط رهبر و تعهد سازمانی، آنچه بیشتر اهمیت دارد اعتماد به مدیریت است که از جمله موضوعات محوری و مهم در مطالعات سازمانی و روابط متقابل بین افراد محسوب می‌شود. اعتماد را می‌توان یک وضعیت روانی که با هدف تحمل آسیب‌پذیری بر اساس انتظارات مطلوب از نیت یا رفتار دیگران مشخص می‌شود تعریف نمود. یکی از جنبه‌های مرتبط با اعتماد برای تحقیق حاضر، اعتماد عاطفی است. اعتماد عاطفی<sup>۲</sup> به روابط و تمایل‌های شخصی مرتبط می‌شود.

<sup>۱</sup> Organizational Commitment

<sup>۲</sup> Emotional Trust

محققان اغلب از اعتماد عاطفی به عنوان عاملی برای سنجش کیفیت تبادلات اجتماعی بین پیروان و رهبرشان استفاده می‌کنند. از سویی کسب اعتماد عاطفی دشوارتر و البته مهم‌تر از اعتماد فیزیکی است. پژوهش حاضر، اعتماد عاطفی را به عنوان تعلق خاطر عاطفی میان کارمند با سرپرست خود و با نمایاندن نگرانی و تشویش وی از طریق یک فرایند مبادله اجتماعی دوطرفه در نظر می‌گیرد. شالوده‌ی اعتماد مبتنی بر عاطفه، غالباً بر احساسات بنا شده است تا منطق. بر این اساس، افراد به دلیل برداشت‌های مثبت خود نسبت به فرد مورد نظر اعتماد می‌کنند. اعتماد عاطفی کارکنان نسبت به سرپرست خود، می‌تواند در ایجاد اعتماد آن‌ها به سازمان و کوشش در راستای اهداف کلان سازمان تاثیرگذار باشد [۶].

رقابت‌پذیری<sup>۳</sup> مفهوم دیگری است که از منظرهای متفاوتی قابلیت بررسی و تعریف کردن را دارا است. دو نقطه نظر مورد توجه از رقابت‌پذیری پیروان می‌تواند "نقطه نظر رقابت‌پذیری بالاتر از میانگین (پر رقابت) (HC)<sup>۴</sup> و نقطه نظر رقابت‌پذیری پایین‌تر از میانگین (کم رقابت) (LC)<sup>۵</sup> باشد. رقابت به منزله‌ی اشکالی از تعامل اجتماعی است که مابین محدوده‌ی تضاد - همکاری قرار دارد و تنها زمانی به کنش مفید و سازنده‌ی اجتماعی مبدل می‌شود که خصلت همکاری داشته باشد (مالمیر، ۱۳۹۹). (رقابت هرگز به منزله‌ی دشمنی کردن نیست؛ بلکه منبعی است الهام‌بخش برای توسعه‌ی فردی و متقابل که ثمره نهایی آن سهمیم شدن همه در منافع توسعه است [۷].

اگرچه درخصوص تاثیر ادراک از فروتنی رهبر بر تعهدسازمانی کارکنان تحقیقاتی انجام شده اما تحقیقی که در رابطه با تاثیر ادراک از فروتنی رهبر بر تعهد سازمانی کارکنان. تبیین نقش میانجی اعتماد عاطفی درک‌شده و نقش تعدیلگر رقابت‌پذیری پیروان خاصه در سازمان‌های دولتی ایران صورت نگردیده است. لذا سعی شده است تا در این تحقیق این موضوع بررسی شود.

## ۲- مرور ادبیات پژوهش

**تعهد سازمانی:** سازمان‌های امروزی به اهمیت منابع انسانی بعنوان تأثیرگذارترین عامل رشد و بهره‌وری سازمان پی برده‌اند؛ و معتقدند: عصر جدید عصر رقابت بر سر منابع و سرمایه‌هاست. کشورهای بزرگ صنعتی که فاتحان این عرصه‌اند، بهره‌وری از منابع و سرمایه‌ها را سرلوحه کار خود قرار داده‌اند و در پرتو وجود افراد تحصیل کرده و متخصص، چرخه‌های رشد و توسعه را به حرکت درآورده‌اند. مدیران سازمان‌ها به خوبی اهمیت تعهد را دریافته، از این رو تعهد و وفاداری منابع انسانی به سازمان و انجام هر چه بهتر نقش‌های اختصاص یافته به آن‌ها و حتی وظایف فرانشی منابع انسانی، یکی از دغدغه‌های جدی مدیران سازمان‌هاست [۸].

در فرهنگ لغت آکسفورد (۱۹۹۶)، تعهد این گونه تعریف شده: تعهد الزامی است که آزادی عمل را محدود می‌کند. تعهد سازمانی مانند مفاهیم دیگر رفتار سازمانی به شیوه‌های متفاوتی تعریف شده است. معمولی‌ترین شیوه برخورد با تعهد سازمانی آن است که تعهد سازمانی را نوعی وابستگی هیجانی به سازمان در نظر می‌گیرند. بر اساس این شیوه، فردی که به شدت متعهد است، هویت خود را از سازمان می‌گیرد، در سازمان مشارکت دارد و با آن درمی‌آمیزد و از عضویت در آن لذت می‌برد [۹].

پورتو و همکاران، تعهد سازمانی را پذیرش ارزش‌های سازمان و درگیریشان در سازمان تعریف می‌کنند و معیارهای اندازه‌گیری آن را شامل انگیزه، تمایل برای ادامه کار و پذیرش ارزش‌های سازمان می‌دانند. تعهد سازمانی به معنی حمایت و پیوستگی

<sup>3</sup> Competitiveness

<sup>4</sup> High Competitiveness

<sup>5</sup> Low Competitiveness

هیجانی با اهداف و ارزش‌های یک سازمان، به خاطر خود سازمان و دور از ارزش‌های ابزاری آن، وسیله‌ای برای دستیابی به اهداف دیگر تعریف می‌کنند [۱۰].

### ضرورت توجه به تعهد سازمانی

دلایل زیادی وجود دارد از اینکه چرا یک سازمان باید سطح تعهد سازمانی اعضایش را افزایش دهد. اولاً تعهد سازمانی یک مفهوم جدید بوده و بطور کلی با وابستگی و رضایت شغلی تفاوت دارد. برای مثال، پرستاران ممکن است کاری را که انجام می‌دهند دوست داشته باشند، ولی از بیمارستانی که در آن کار می‌کنند، ناراضی باشند که در آن صورت آن‌ها شغل‌های مشابهی را در محیط‌های مشابه دیگر جستجو خواهند کرد یا بالعکس [۱۱].

### انواع تعهد سازمانی

**تعهد عاطفی:** این بخش از تعهد سازمانی، بعنوان تعلق خاطر به یک سازمان که از طریق قبول ارزش‌های سازمانی و نیز به وسیله تمایل به ماندگاری در سازمان مشخص می‌گردد، تعریف می‌گردد.

**تعهد تکلیفی یا هنجاری:** تعهد تکلیفی، بعنوان یک وظیفه درک‌شده برای حمایت از سازمان و فعالیت‌های آن تعریف می‌شود و بیانگر احساس دین و الزام به باقی‌ماندن در سازمان است که افراد فکر می‌کنند ادامه فعالیت و حمایت از سازمان، دینی بر گردن آن‌هاست.

**تعهد مستمر:** ناشی از درک افزایش یافتن هزینه‌های از دست‌رفته در یک سازمان است. هزینه‌های از دست‌رفته عبارت است از مخارج یک فعالیت پروژه‌ای که قابل بازیافت نباشند. بنابراین اگر کسی دارای تعهد مستمر باشد، نسبت به افزایش چنین هزینه‌هایی حساس خواهد شد. ارائه‌کنندگان این مدل، معتقدند که بهتر است تعهد هنجاری، مستمر و عاطفی را بعنوان اجزای تشکیل‌دهنده تعهد در نظر گرفت؛ به دلیل اینکه اگر انواع خاصی از تعهد باشند، فرد عضو، الزام و احساس وظیفه اندکی نسبت به باقی ماندن در سازمان در خود احساس می‌کند [۱۲].

### اعتماد عاطفی

تعهد عاطفی بر اساس تعریف آلن و مایر عبارت است از دلبستگی هیجانی، همانندسازی و درگیری هیجانی کارکنان با سازمان. کارکنانی که از نظر هیجانی به سازمان محل کار خود احساس دلبستگی می‌کنند و از دلبستگی و همانندسازی بالایی با سازمان و اهداف آن برخوردارند. در روابط سازمانی، تعهد عاطفی به عنوان وابستگی عاطفی یک کارمند به مدیر خود و با نشان دادن نگرانی و دلوپسی‌اش از طریق یک فرایند مبادله اجتماعی دو طرفه تعریف می‌شود [۱۳].

گل‌پرور، تعهد عاطفی را به عنوان رفتار رابطه‌گرای یک مدیر تعریف می‌کنند که دلیل منطقی آن، توسعه یک رابطه باکیفیت بین زیردستان با نشان دادن مراقبت واقعی و نگرانی برای نیازهای آن‌ها است، که در نهایت باعث ایجاد پیوند عاطفی بین مدیر و کارمندانش می‌شود. تعهد عاطفی شامل ارتباط عاطفی بین افراد است و منجر به ایجاد سرمایه‌گذاری عاطفی در روابط با دیگران می‌شود. افراد با تعهد عاطفی بالا، به ارزش ذاتی چنین روابطی اعتقاد دارند و بر این باورند که سرمایه‌گذاری آن‌ها متقابل است. در نهایت، روابط عاطفی که افراد را به یکدیگر پیوند می‌دهد، منجر به توسعه اعتماد دوطرفه می‌شود. در این دیدگاه سوابق و نتایج اعتماد مورد بررسی قرار می‌گیرد و حاکی از آن است که اعتماد درک‌شده مبتنی بر توانایی درک‌شده،

<sup>6</sup> Emotional Commitment

<sup>7</sup> Normative Commitment

<sup>8</sup> Continuous Commitment

خیرخواهی، امانت و همچنین تمایل شخص معتمد به اعتماد است. تعهد عاطفی بیشتر براساس احساسات است تا منطق. بر این اساس، افراد به دلیل احساسات مثبت خود نسبت به فرد مورد نظر اعتماد می‌کنند. این احساسات خوشبینانه همان چیزی است که فرد را به سوی پذیرش آسیب‌پذیری سوق می‌دهد. به عبارت ساده‌تر، اعتماد مبتنی بر عاطفه را می‌توان اعتماد یک شخص به فرد دیگری توصیف کرد که وی را دوست دارد. هرچند اعتبار و شهرت بر تعهد عاطفی تأثیر می‌گذارد اما بیشتر تحت تأثیر تجربیات فردی افراد با یکدیگر است تا روابط منطقی آنان. این روابط نزدیک و صمیمی بیشتر از طریق تعاملات مکرر و چهره‌به‌چهره انجام می‌شود و موجب افزایش تعهد عاطفی افراد می‌گردد، ضمن اینکه می‌تواند باعث تقویت روابط اجتماعی آنان نیز شود، بنابراین اعتماد عاطفی کارکنان به رئیس خود می‌تواند در ایجاد اعتماد آن‌ها به سازمان و تلاش در راستای اهداف کلان سازمان مؤثر باشد [۱۴].

### ضرورت تعهد عاطفی

افراد با تعهد عاطفی قوی، تمایل بیشتری به پذیرش تغییر دارند، زیرا آنان آگاهند که تصمیم به تغییر، به معنی تغییر در ارزش‌ها و اهداف سازمان نخواهد بود، بلکه منفعت‌هایی نیز برای سازمان به همراه خواهد داشت، از اینرو تعهد سازمانی، اعتقاد به ارزش و اهداف سازمان را نشان می‌دهد. تعهد عاطفی، در میان مدل سه بعدی، قویترین نتایج را با نتایج فردی و سازمانی مرتبط می‌کند [۱۱].

### رهبری فروتن<sup>۹</sup>

رهبری فروتن (متواضع) به ویژگی‌های بین فردی یک رهبر اشاره دارد که به او کمک می‌کند تا با زیردستان تعامل داشته باشد، که با تمایل به مشاهده دقیق خود، قدردانی نشان داده شده از دیگران و آموزش‌پذیری مشخص می‌شود. تواضع و فروتنی رهبر در رفتار او که پیروان در طول تعاملات اجتماعی به رسمیت می‌شناسند، با درک ویژگی بین فردی، ویژگی‌های رفتاری رهبران فروتن، مانند بیان خواسته‌ها برای ارزیابی خود بدون اغراق، به طور دقیق نشان می‌دهد که رهبر دارای خودآزمایی دقیق، غیر دفاعی و عینی است. رهبران متواضع از ارزش و مشارکت حامیان خود (قدردانی از دیگران) قدردانی می‌کنند و قوی‌ترین نقاط قوت دیگران را بدون احساس تهدید (مشاهده دقیق از خود) می‌شناسند. علاوه بر این، آن‌ها برای ایده‌ها، توصیه‌ها و اطلاعات جدید باز هستند و در عین حال نگرانی زیادی برای یادگیری از دیگران دارند (مدل‌سازی آموزش) [۱۵]. اوون و هکمن، به طور جامع توضیح دادند که چگونه مفهوم رهبری فروتن با توجه به سه عنصر (رفتار، فرآیند و نتایج) در میان سبک‌های رهبری پایین به بالا موجود و نزدیک به هم، از جمله رهبری خدمتگزار، منحصر به فرد است. هم رهبران متواضع و هم رهبران خدمتگزار قدرت و سهم پیروان را مورد توجه قرار می‌دهند، آشکارا اشتباهات، ضعف‌ها و عیوب آن‌ها را تصدیق می‌کنند، به زیردستان خود احساس آزادی روانی می‌دهند و با پیروان خود در ارتباط هستند. و تفاوت اساسی را تشریح کردند: (۱) الگوی رهبری فروتن، فرآیند تبدیل شدن به پیروان، در مقابل رهبری خدمتگزار، تمرکز بر الگوسازی خدمت به دیگران، (۲) مشروعیت بخشیدن به عدم اطمینان تحت نقش رهبری فروتن، یعنی رهبران فروتن و متواضع، آشکارا از رهبران فروتن تقلید می‌کنند. نقش رهبری آن‌ها در حالی که رهبران خدمتگزار مانند سایر رهبران سنتی وانمود می‌کنند که همه چیز را می‌دانند. علاوه بر این، رهبری فروتن شامل فرآیندهایی مانند تسهیل آزادی روانشناختی رهبر-زیردستان، آغاز تغییر نقش رهبر-پیرو، حمایت از سیالیت سازماندهی و پرورش تمایل به تغییرات مداوم در مقیاس کوچک است که توسط رهبری خدمتگزار مورد تأکید قرار نمی‌گیرد [۱۶].

<sup>9</sup> Humble Leadership

علاوه بر این، رهبری متواضع با رویکرد رهبری از بالا به پایین، مانند رهبری تحول آفرین و تعاملی نیز متفاوت است. نشان داد که اگرچه رهبری تحول آفرین با تقویت اعتماد مبتنی بر شناخت و قدرت تیم بر عملکرد تیم تأثیر می‌گذارد، تأثیر فروتنی رهبر از طریق سرایت خود رفتارها بود و در نتیجه کار تیمی خاص و جنبه‌های تمرکز نظارتی عملکرد تیم را شکل می‌داد. شاید یکی از دلایلی که چرا رهبری تحول آفرین عملکرد را به شدت در شرایط عادی پیش بینی نمی‌کند این است که چنین حوادثی حاوی چالش شدید، استرس و عدم اطمینان نیستند، که موقعیت‌هایی هستند که رهبری تحول آفرین به عنوان مهمترین نظریه تئوری می‌شود. در مقابل، شواهد کیفی نشان می‌دهد که فروتنی رهبر در مواقعی که با تهدید شدید یا فشار زمانی مشخص می‌شود، کمتر مؤثر است، بنابراین، فروتنی رهبر ممکن است برای اثربخشی تیم در موفقیت پروژه نسبت به رهبری تحول آفرین در موقعیت‌های معمول مفیدتر باشد. سبک رهبری تعاملی به‌عنوان فاصله‌ی حرفه‌ای، روابط مبتنی بر نقش و هدف‌محور و نه رابطه‌محور انسانی مشخص می‌شود. این عینیت با سوگیری مدیریتی مرتبط است که پیامدهای منفی متعددی دارد که در لایه‌های سلسله مراتبی منتشر می‌شود که در نهایت منجر به رفتار منفی کارکنان مانند جدایی، دروغگویی، تقلب می‌شود که در نهایت باعث شکست پروژه و عملکرد تیم می‌شود. از سوی دیگر، رهبران متواضع رویکردی انسانی‌تر ارائه می‌دهند که با نمایش نگرش‌های دوستانه و شفاف، گوش دادن به آنچه پیروان در مورد آن‌ها احساس می‌کنند، جستجوی راهنمایی و حمایت از پیروانی که منجر به حذف فاصله قدرت می‌شود مشخص می‌شود [۱۷].

### رقابت‌پذیری

اصطلاح رقابت‌پذیری اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ تا به امروز همواره در کانون تمرکز مباحث سیاسی قرار داشته است. رقابت‌پذیری به عنوان مجموعه‌ای از نهادها، سیاست‌ها و عوامل تعیین‌کننده سطح بهره‌وری در یک کشور تعریف شده است.

### شاخص‌های رقابت‌پذیری

شاخص رقابت‌پذیری مجموعه‌ای از ۱۲ رکن است که به سه گروه کلی تقسیم می‌شود. گروه اول مربوط به الزامات اساسی است یعنی نهادها، زیر ساختارها، ثبات اقتصاد کلان، بهداشت و آموزش ابتدایی. گروه دوم نشان‌دهنده منابع بهره‌وری است و شامل، آموزش عالی، کارایی بازار کالا، کارایی بازار کار، توسعه‌ی بازار مالی، آمادگی در فناوری و اندازه بازار است. گروه سوم شامل، نوآوری و عوامل پیچیدگی کسب‌وکار است. هر ۱۲ رکن تمایل به تقویت همدیگر دارند و ضعف در یک ناحیه اغلب تأثیر منفی بر دیگر رکن‌ها خواهد داشت. برای هر یک از ۱۲ رکن رقابت‌پذیری در یک کشور، شواهدی تجربی وجود دارد که گویای تأثیر آن‌ها بر رشد فعالیت‌های کارآفرینانه و رشد اقتصادی است. در ادامه نحوه اثرگذاری هر کدام از ارکان رقابت‌پذیری بر کارآفرینی به‌صورت مجزا و به‌اختصار توضیح داده شده است [۱۸].

### ۳- مرور پژوهش‌های پیشین

#### پژوهش‌های خارجی

پژوهش لیبوروس و کبیتز (۲۰۲۲) با عنوان "هنگامی که فروتنی رهبر با رقابت پیروان روبرو می‌شود: روابط با اعتماد عاطفی پیروان، جابجایی هدفمند و داوطلبانه"، با هدف بررسی رابطه بین تواضع رهبری و رقابت پیروان، اثر واسطه‌ای اعتماد عاطفی را با تاثیر تعدیل‌کننده رقابت‌پذیری و قصد ترک را تحلیل می‌کند. در این راستا مدل میانجی‌گری پیشنهادی خود را با داده‌های کارکنان شاغل در صنایع مختلف آلمان مورد بررسی قرار داده‌اند. دو مطالعه، یک مطالعه میدانی (مطالعه ۱) و یک مطالعه سناریوی تجربی (مطالعه ۲) توسط ۱۸۶ نفر آغاز شد و توسط ۱۳۱ شرکت‌کننده تکمیل شد. نتایج نشان می‌دهد اظهار تواضع

توسط رهبر با اعتماد عاطفی پیروان نسبت به رهبرشان رابطه مثبت داشت. همچنین رابطه‌ی مثبت بین فروتنی ابراز شده توسط رهبران و اعتماد عاطفی پیروان برای پیروان پررابط، ضعیفتر و برای پیروان کم ربات قویتر خواهد بود. همچنین فروتنی رهبر از طریق افزایش اعتماد عاطفی پیروان به رهبرشان، قصد جابه‌جایی پیروان را کاهش داد [۱۹].

لی و همکاران (۲۰۲۲)، پژوهشی تحت عنوان "تأثیر هوش هیجانی رهبر، سبک های رهبری، تعهد سازمانی و اعتماد بر عملکرد شغلی در صنعت املاک" انجام دادند. یک پرسشنامه برای جامعه آماری که مشاوران املاک در شهر کائوسیونگ بودند، تهیه شد. از ۹۸۰ پرسشنامه اجرا شده، ۳۴۸ پاسخ معتبر دریافت شد که نشان‌دهنده نرخ پاسخ موثر ۳۵٫۵٪ است. برای تحلیل از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج نشان می‌دهد که هوش هیجانی رهبر تأثیر مثبت و معناداری بر اعتماد به سرپرستان دارد و رهبری تحول‌آفرین و اعتماد درون یک تیم تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد شغلی دارد. همچنین نتایج حاکی از آن بود که تعهد سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان اثرگذاری مثبت و معناداری دارد. اگرچه رهبری معاملاتی هیچ تأثیر مستقیم، مثبت و قابل توجهی بر عملکرد شغلی کارکنان ندارد، اما اعتماد به محل کار که بر اساس سبک رهبری رهبر شکل می‌گیرد، روحیه تیم را تقویت می‌کند و روحیه آن‌ها را تقویت می‌کند و در نتیجه به‌طور غیرمستقیم بر عملکرد شغلی آن‌ها تأثیر مثبت می‌گذارد [۹].

وانگ و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان "دیدگاه تئوری رهبری ضمنی بر فروتنی رهبر و نتایج کارکنان: بررسی احتمالات فردی و سازمانی" اظهار دارند که سبک رهبری نوظهور با محوریت تمرین اخلاقی فروتنی اخیراً توجه محققان سازمانی در زمینه مهمان‌نوازی را به خود جلب کرده است. همراه با شواهد تجربی رایج حاکی از تأثیرات مفید مختلف فروتنی رهبر بر نگرش‌های شغلی و رفتارهای اخلاقی کارکنان، مجموعه مطالعات فعلی یک دیدگاه نظری ضمنی در مورد رهبری ارائه می‌کند که بر اهمیت شناسایی ویژگی‌های فردی و عوامل سازمانی که می‌توانند ارزیابی‌های کارکنان از رهبران فروتن را تغییر دهند، تأکید می‌کند. این پژوهش تأکید می‌کند که ارزیابی‌های کارکنان از خیرخواهی رهبران فروتن به جهت‌گیری‌های هدف‌یادگیری کارکنان و درک آن‌ها از عدالت اطلاعاتی در محل کار بستگی دارد. نتایج دو مطالعه میدانی نشان می‌دهد که ادراک از خیرخواهی رهبران فروتن در میان کارکنانی که جهت‌گیری‌های هدفمند یادگیری قوی و ادراک بالایی از عدالت اطلاعاتی دارند، به طور قابل‌توجهی مطلوب‌تر است. ادراک کارکنان از خیرخواهی رهبر، به نوبه خود، با تعهد عاطفی کارکنان مرتبط است [۲۰].

هدف از پژوهش اوو همکاران (۲۰۱۴) تحلیل تأثیر رهبری خدمتگزار بر فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی (OCB) و رضایت مشتری است. این مقاله همچنین با هدف تجزیه و تحلیل تأثیر فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی و OCB بر رضایت مشتری است. داده‌ها از ۲۴۰ مشتری صنایع دستی در جامعه صنعتگران صنایع دستی در منطقه بکاسی به دست آمد. داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. آزمون روایی و پایایی با استفاده از تحلیل عاملی نشان می‌دهد که ابزار مورد استفاده در تحقیق روایی و پایایی است. نتایج نشان داد: رهبری خدمتگزار با فرهنگ سازمانی ارتباط معناداری دارد. رهبری خدمتگزار ارتباط معناداری با OCB دارد؛ OCB با تعهد سازمانی رابطه معناداری دارد. رهبری خدمتگزار با رضایت مشتری و تعهد سازمانی با رضایت مشتری رابطه معناداری دارد. بنابراین رهبری خدمتگزار می‌تواند با رضایت مشتری رابطه مستقیم داشته باشد و رهبری خدمتگزار می‌تواند فرهنگ سازمانی باشد. آگاهی از تأثیر این روابط می‌تواند به عنوان ورودی برای طراحی استراتژی‌هایی برای بهبود رضایت مشتری استفاده شود [۲۱].

## پژوهش های داخلی

در پژوهش ابوترابی و همکاران (۱۴۰۰) به بررسی "تاثیر رهبری تحول‌گرا بر تعهد عاطفی پیروان با نقش میانجی‌گری حمایت سازمانی ادراک شده و تجسم سازمانی مدیر" پرداخته شده است. این تحقیق از نظر نوع هدف کاربردی بوده و گونه‌ای از تحقیقات توصیفی همبستگی محسوب می‌شود. جامعه آماری این پژوهش را کارکنان بیمارستان رازی شهر قزوین با شمار تقریبی ۷۰۸ نفر تشکیل می‌دهد. با توجه به جامعه‌ی آماری منتخب، حجم نمونه ۲۶۹ نفر بدست آمد. تجزیه و تحلیل آماری با استفاده از نرم‌افزار SPSS-۲۲ و Smart PLS-3 نشان داد که متغیر حمایت سازمانی ادراک شده به صورت متغیر میانجی کامل در تاثیر رهبری تحول‌گرا بر تعهد عاطفی عمل می‌نماید و همین‌طور متغیر تجسم سازمانی مدیر به صورت متغیر میانجی کامل در تاثیر رهبری تحول‌گرا بر تعهد عاطفی نیز عمل می‌کند [۲۲].

هدف از پژوهش سرسنگی (۱۴۰۱)، "بررسی تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر هوش سازمانی" است. پژوهش آن‌ها از نظر هدف، کاربردی، از نظر اجرا، آزمایشی و از نظر روش گردآوری داده‌ها از پژوهش‌های توصیفی به شمار می‌رود، که در آن‌ها از روش پیمایشی - مقطعی استفاده می‌شود. جامعه آماری این پژوهش را همه کارکنان اداره کل بنادر و دریانوردی استان مازندران در نیمه اول سال ۱۳۹۶ به تعداد ۳۸۰ نفر تشکیل می‌دهد. برای نمونه‌گیری از فرمول کوکران با درجه اطمینان ۰/۹۵ استفاده شد. ۱۹۰ نفر از نمونه‌های این پژوهش، به روش تصادفی ساده انتخاب شدند. داده‌های موردنیاز با استفاده از دو پرسشنامه هوش سازمانی آلبرشت (۲۰۰۳) و پرسشنامه رهبری خدمتگزار قلی‌پور و حضرتی (۱۳۸۸) گردآوری شد. ۱۵۹ پرسشنامه تکمیل و برگردانده شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از نسخه ۲۲ نرم‌افزار SPSS و نسخه ۸/۸ نرم‌افزار LISREL انجام شد. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد که سبک رهبری خدمتگزار بر ابعاد هوش سازمانی به ترتیب کاربرد دانش، فشار عملکرد، اتحاد و توافق، سرنوشت مشترک، میل به تغییر و روحیه تأثیرگذار بوده است، اما بر بعد چشم‌انداز راهبردی تأثیری نداشته است. از این‌رو، وجود رابطه معنادار بین سبک رهبری خدمتگزار و هوش سازمانی به این دلیل است که سازمان با سبک رهبری خدمتگزار توانسته است در بین اعضا میل به تغییر و داشتن هدف و سرنوشت مشترک را به وجود بیاورد. این مهم برای دستیابی به عملکرد بالا با اتحاد و توافق و به کار بستن دانش روز همراه شده است و از طریق تلاش و کوشش، زمینه رشد و هوشمندی سازمان فراهم شده است [۲۳].

هدف از پژوهش عبدالمنافی و تاجمیر ریاحی (۱۳۹۸) "بررسی تاثیر تبادل رهبر - عضو اجتماعی و اقتصادی بر رفتار خلاقانه ی کارکنان با توجه به نقش ریسک‌پذیری کارکنان و ظرفیت عاطفی در شبکه بهداشت و درمان شهرستان شهرضا" است. روش تحقیق، توصیفی پیمایشی از نوع همبستگی است. گردآوری چارچوب نظری تحقیق، با روش کتابخانه‌ای و جمع‌آوری داده‌های آماری نیز با روش میدانی صورت گرفته است. جامعه آماری این تحقیق، تمامی کارکنان شبکه بهداشت و درمان شهرستان شهرضا با تعداد ۳۰۵ نفر است و داده‌ها از نمونه ای ۱۴۳ نفری گردآوری شده است. در این تحقیق از پرسشنامه‌ی محقق ساخته استفاده شده و روایی پرسشنامه توسط اساتید و متخصصان و روش تحلیل عاملی، تایید گشته و پایایی پرسشنامه با آلفای کرونباخ ۰/۸۴۵ مورد تایید قرار گرفت. نتایج توصیفی تحلیل داده‌ها نشان داد که میانگین متغیرهای تبادل رهبر - عضو اجتماعی و ظرفیت عاطفی بیشتر از متوسط و میانگین متغیرهای تبادل رهبر - عضو اقتصادی، رفتار خلاقانه و تمایل به ریسک‌پذیری کمتر از متوسط ارزیابی می‌شوند. نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها نشان داد که، تاثیر تبادل رهبر - عضو اجتماعی و اقتصادی بر رفتار خلاقانه‌ی کارکنان و تاثیر تبادل رهبر - عضو اجتماعی و اقتصادی بر ریسک‌پذیری کارکنان



معنی‌دار است و در این راستا، ظرفیت عاطفی کارکنان نقش تعدیل‌کننده را دارد. همچنین تاثیر ریسک‌پذیری کارکنان بر رفتار خلاقانه‌ی کارکنان معنی‌دار است [۲۴].

هدف از پژوهش قلی‌پور و محمودی (۱۳۹۷) "بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی با عملکرد فردی از طریق متغیر میانجی تعهد سازمانی" است. پژوهش حاضر توصیفی و از نوع همبستگی است، جامعه آماری این پژوهش، سرپرستان و مسئولین حوزه امور مهندسی مس سرچشمه، ۱۷۴ نفر در سال ۱۳۹۵ بودند. نمونه تحقیق ۱۲۰ نفر از این افراد تعیین شد، که با روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه‌های رهبری اخلاقی، تعهد سازمانی و عملکرد فردی می‌باشد. برای تحلیل داده‌ها از ضریب همبستگی و مدل معادلات ساختاری استفاده گردید. نتایج پژوهش حاکی از وجود رابطه مثبت و معنی‌دار بین رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی با عملکرد فردی می‌باشد. نقش میانجی تعهد سازمانی در رابطه بین رهبری اخلاقی با عملکرد فردی معنی‌دار است. براساس نتایج تحقیق می‌توان گفت، رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی از عوامل اثرگذار مهم بر عملکرد فردی و موجب ارتقاء عملکرد فردی می‌شوند [۲۵].

هدف از پژوهش مجیدیان‌فر و رحیمیان (۱۳۹۶)، "شناخت میزان بکارگیری سبک رهبری خدمتگزار توسط مدیران و رابطه آن با تعهد سازمانی کارکنان آموزش و پرورش استان کهگیلویه و بویر احمد" بود. این پژوهش از نوع میدانی و به روش همبستگی در اداره کل آموزش و پرورش استان کهگیلویه و بویر احمد به اجرا درآمد. مطابق جدول مورگان و از طریق نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، ۱۴۸ نفر از تعداد ۲۴۱ نفر، به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار پژوهش دو پرسشنامه رهبری خدمتگزار (قلی‌پور) و تعهد سازمانی مایر و آلن بود که ضمن تأیید روایی، پایایی آن‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۲ و ۰/۸۲ محاسبه شد. برای تحلیل یافته‌ها، از آزمون همبستگی پیرسون، تحلیل واریانس یک راهه، و آزمون رگرسیون چندگانه استفاده شد. نتایج نشان داد، بین سبک رهبری خدمتگزار و مؤلفه‌های آن با تعهد سازمانی و مؤلفه‌های آن رابطه مثبت و معناداری در سطح  $P < 0/01$  و  $r = 0/58$  وجود دارد. همچنین نتایج استفاده از آزمون رگرسیون چندگانه نشان داد که مؤلفه قابلیت اعتماد و تواضع بیشترین تاثیر را به مقدار ۳۹ درصد بر متغیر تعهد سازمانی داشته است و مؤلفه خدمت‌رسانی و مهرورزی تاثیر نداشته‌اند. همچنین بین سطح تحصیلات کارکنان با ادراک کارکنان از سبک رهبری خدمتگزار با توجه به مقدار  $f(146/2)$  و  $P > 0/01$  تفاوت معناداری به دست نیامد [۲۶].

#### ۴- فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش، فرضیه‌های موجود در این پژوهش به شکل زیر می‌باشند:

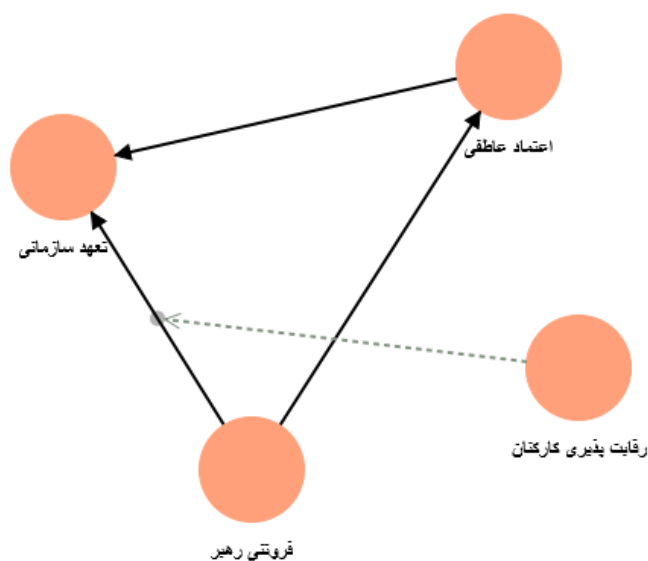
- ❖ ادراک از فروتنی رهبر بر تعهد سازمانی کارکنان تاثیرگذار است.
- ❖ ادراک از فروتنی رهبر بر اعتماد عاطفی درک‌شده کارکنان تاثیرگذار است.
- ❖ ادراک کارکنان از اعتماد عاطفی بر تعهد سازمانی کارکنان تاثیرگذار است.
- ❖ رقابت‌پذیری پیروان تاثیر ادراک از فروتنی رهبر بر تعهد سازمانی کارکنان را تعدیل می‌کند.

مدل مفهومی پژوهش با توجه به بررسی مدل‌های مختلف و تحقیقات پیشین با استفاده از مدل‌های ارائه شده توسط کارناوال و همکاران، ۲۰۱۹، پورتر، ۱۹۷۹، یانگ و موسهلدر، ۲۰۱۰ و رایکمن و همکاران، ۲۰۱۱ به صورت زیر تعریف می‌گردد:

#### ۵- روش شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ روش، توصیفی-تحلیلی، از لحاظ هدف کاربردی و به شیوه پیمایشی با رویکرد علی است. جامعه آماری در این پژوهش، کارکنان ادارات مالیات استان تهران می‌باشد که نمونه آماری با توجه به فرمول کوکران و به روش تصادفی ساده

۲۷۱ نفر است. در این پژوهش، سوالات از پرسشنامه‌های کارناوال و همکاران ۲۰۱۹، پورتر ۱۹۷۹، یانگ و موسهلدر ۲۰۱۰ و رایکمن و همکاران ۲۰۱۱ انتخاب شده است و برخی از آن‌ها با توجه به نیاز برای بومی‌سازی، تغییراتی از طرف محقق ایجاد شده است. پرسشنامه حاصله در کل دارای ۳۵ گویه بوده که در دو بخش شامل ویژگی‌های فردی و جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان شامل جنسیت، سن، تحصیلات و... در بخش اول و در بخش دوم ۳۰ گویه مربوط به بررسی فرضیه‌های پژوهش می‌باشد. سوالات به صورت بسته‌ای طراحی شده و بر اساس طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای از نمره ۱ (کاملاً مخالفم) تا نمره ۵ (کاملاً موافقم) می‌باشد. روایی ابزار پژوهش با استفاده از روایی صوری و برای روایی سازه از شاخص KMO استفاده شد که در جدول ۱ آورده شده است و اعتبار لازم ابزار پژوهش تایید گردید. جهت بررسی پایایی ابزار پژوهش از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده که مقادیر آن در جدول ۱ آورده شده است و با توجه به مقادیر به دست آمده برای این دو شاخص، می‌توان گفت که پرسشنامه پژوهش از پایایی و روایی لازم برخوردار است. مقدار آلفای کل برای سوالات پرسشنامه برابر ۰/۸۳۷ به دست آمد.



شکل ۱-۱ مدل مفهومی پژوهش

جدول ۱- مقادیر روایی و پایایی ابزار پژوهش

متغیرها	آلفای کرونباخ	KMO (روایی سازه)	تعداد گویه‌ها
ادراک کارکنان از فروتنی رهبر (HL)	۰/۷۸۷	۰/۸۲۵	۶
تعهد سازمانی کارکنان (OC)	۰/۸۶۱	۰/۸۱۲	۸
اعتماد عاطفی کارکنان (ET)	۰/۹۳۱	۰/۸۷۵	۸
رقابت‌پذیری پیروان (COE)	۰/۷۷۰	۰/۷۶۷	۸
آلفای کل	۰/۸۳۷	۰/۸۵۴	۳۰

نتایج به دست آمده با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۲۷ و LISREL نسخه ۸/۸ بدین شرح است که از میان ۲۷۱ پاسخگو (نمونه آماری)، ۴۸ نفر زن یعنی ۱۸ درصد زن و ۲۲۳ نفر مرد یعنی ۸۲ درصد مرد هستند. بیشتر پاسخ‌دهندگان

مربوط به گروه سنی ۴۱-۵۰ سال (با مقدار ۳۸ درصد) و پس از آن گروه سنی ۳۱-۴۰ سال (با مقدار ۲۵ درصد) و ۲۱ درصد مربوط به گروه سنی کمتر از ۳۰ سال و ۱۶ درصد مربوط به گروه بیشتر از ۵۱ سال بودند. در میان مدارک تحصیلی اعلام شده بیشترین درصد مربوط به مدرک تحصیلی کارشناسی با ۵۷/۶ درصد می‌باشد. از لحاظ سابقه کاری ۱۱ درصد کمتر از ۵ سال یعنی ۳۰ نفر، ۱۷/۳ درصد ۵-۱۰ سال یعنی ۴۷ نفر، ۴۴/۴ درصد ۱۱-۱۵ سال یعنی ۱۲۰ نفر، ۱۷ درصد ۱۶-۲۰ سال یعنی ۴۶ نفر و ۱۰/۳ درصد یعنی ۲۸ نفر بیشتر از ۲۰ سال هستند. ۲۱۶ نفر یعنی ۷۹/۷ درصد کارمند، ۱۰/۳۳ درصد یعنی ۲۸ نفر رئیس و ۹/۹۷ درصد یعنی ۲۶ نفر سایر بودند. میانگین مشاهده شده برای هر سوال و نیز کل سوالات با استفاده از تحلیل توصیفی متغیرها از میانگین نظری یعنی عدد ۳ بیشتر بوده و این بدان معنی است که پاسخ‌دهندگان گزینه‌های کاملاً موافقم و موافقم را بیشتر انتخاب کرده‌اند.

در آمار استنباطی با توجه به سطح اندازه‌گیری متغیرها ابتدا آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها و سپس از آزمون تحلیل مسیر و معادلات ساختاری در نرم‌افزار لیزرل استفاده می‌شود. همچنین برای بررسی روابط علی بین متغیرها از مدل معادلات ساختاری یا تحلیل چندمتغیری با متغیرهای مکنون استفاده شد. برآوردهای پارامتر استاندارد شده نشان می‌دهد که همه شاخص‌ها از لحاظ آماری معنادار هستند ( $p < 0.05$ ) و بارهای عاملی آن‌ها در سطح بالایی قرار دارند (میانگین بالاتر از ۰/۵). همچنین برای ارزیابی نیکویی برازش مدل‌ها از معیارهایی استفاده شد که عبارتند از: شاخص GFI مقدار نسبی واریانس‌ها و کواریانس‌ها را به گونه مشترک از طریق مدل ارزیابی می‌کند، دیگر شاخص برازندگی AGFI همان مقدار تعدیل‌یافته شاخص GFI برای درجه آزادی می‌باشد. شاخص RMSEA<sup>۱</sup> ریشه میانگین مجذورات تقریب خطا می‌باشد. شاخص NFI<sup>۳</sup> که شاخص بنتلر- بونت هم نامیده می‌شود، نشانه برازندگی مناسب مدل است. شاخص CFI<sup>۴</sup> نیز از دیگر نشانه‌های برازندگی مدل است. اولین معیار قضاوت برازش مدل مفهومی، مقدار کای اسکوئر بر روی درجه آزادی است که برای تک‌بعدی بودن سازه‌ها استفاده می‌شود و مقدار آن باید کمتر از ۳/۵ باشد. مقدار این شاخص‌ها برای مدل حاضر ۳/۴ است. همچنین مقدار  $RMSEA = 0.09$  که این مقدار کوچکتر از مقدار ۰/۱۰ می‌باشد که در محدوده قابل قبول قرار دارد. شاخص‌های برازش مهم دیگر در جدول ۲ آورده شده است. همانگونه که در جدول ۲ دیده می‌شود تقریباً تمامی شاخص‌ها کفایت آماری لازم را دارد، بنابراین با اطمینان بسیار بالایی می‌توان دریافت، محقق در مورد این شاخص به برازش کامل دست یافته است. همچنین بررسی نتایج شاخص‌های برازش متغیرها حاکی از برازش مناسب مدل می‌باشد و همه شاخص‌های برازش در محدوده مورد پذیرش، واقع شدند.

<sup>1</sup> Goodness of Fit Index 0

<sup>1</sup> Adjusted Goodness of Fit Index

<sup>1</sup> Root Mean Square Error of Approximation

<sup>1</sup> Normed Fit Index 3

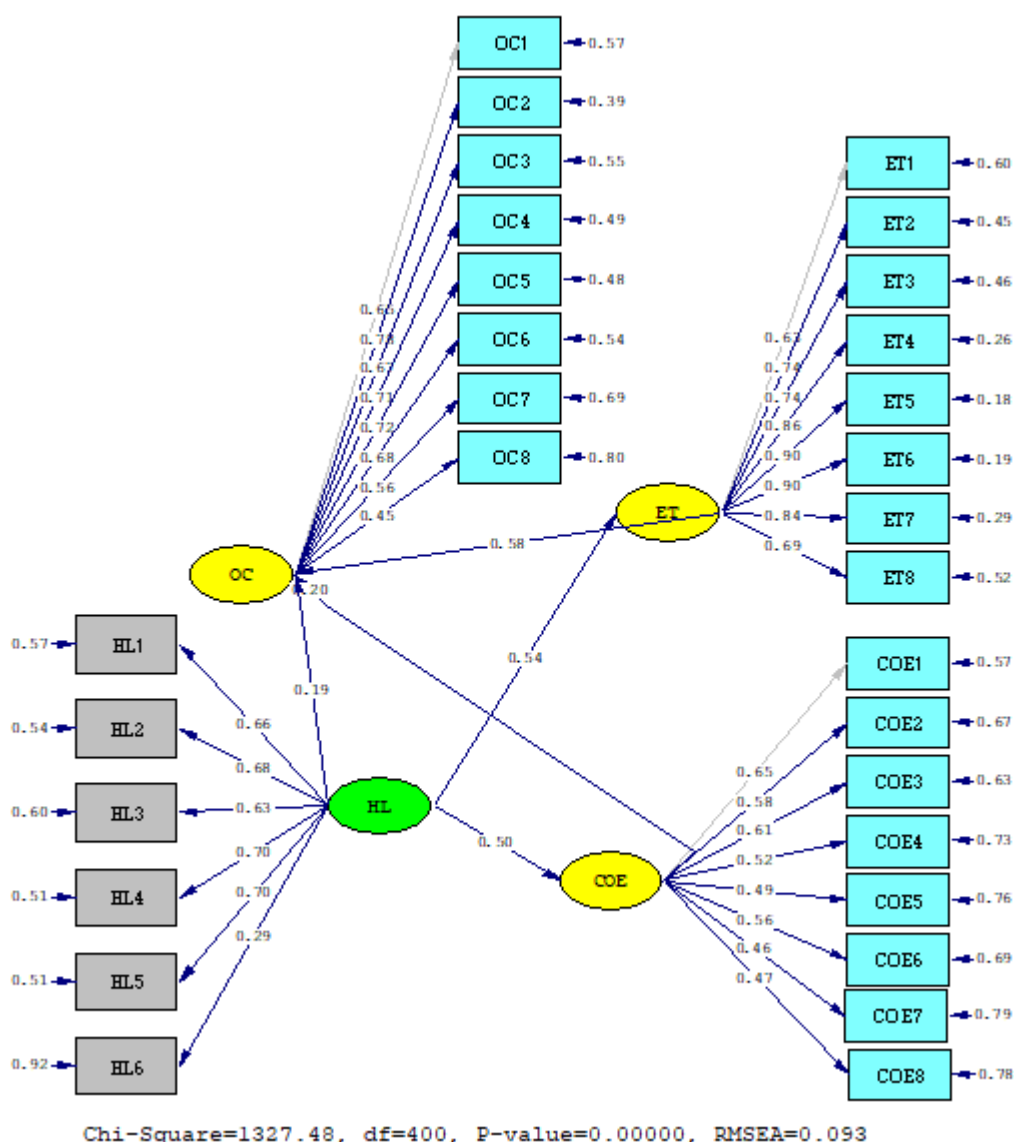
<sup>1</sup> Comparative Fit Index 4

جدول ۲- شاخص های مهم برازش مدل ترسیمی

شاخص	سطح پوشش	شاخص برازش تطبیقی	شاخص نیکویی برازش	شاخص اصلاح شده نیکویی برازش	ریشه میانگین مربعات خطا
محدوده قابل قبول	بزرگتر از ۵ درصد	$CFI > 90\%$	$CFI > 90\%$	$CFI > 90\%$	$RMSEA < 10\%$
ادراک کارکنان از فروتنی رهبر	۱/۳۲	۰/۹۴	۰/۹۳	۰/۹۸	۰/۰۱
تعهد سازمانی کارکنان	۱/۶۳	۰/۹۱	۰/۹۶	۰/۹۴	۰/۰۰
اعتماد عاطفی کارکنان	۴/۳۴	۰/۹۸	۰/۹۵	۰/۹۳	۰/۰۱
رقابت پذیری پیروان	۰/۹۴	۰/۹۶	۰/۹۹	۰/۹۴	۰/۰۱
شاخص برازش مدل	۱۳۲۷/۴۸	۰/۹۹	۰/۹۲		۰/۰۹۳

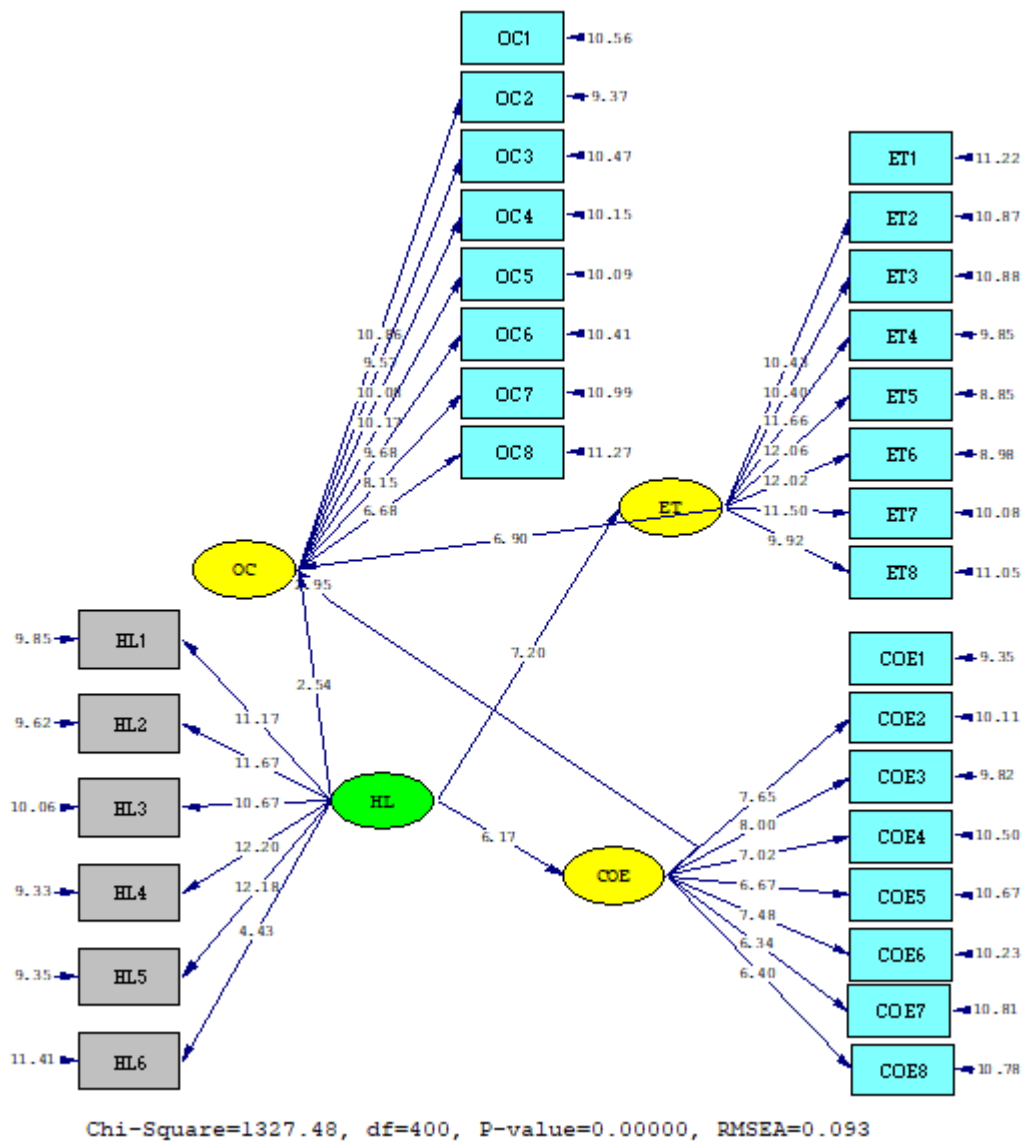
#### ۶- مدل های نهایی پژوهش در حالت حل استاندارد و T-Value

در شکل های ۲ و ۳ مدل های نهایی مدل مفهومی بر اساس پشتوانه مبانی نظری در دو حالت حل استاندارد و T-Value ترسیم شده است. در شکل ۲ مدل حل استاندارد به همراه ضرائب مسیر یا همان ضریب بتای استاندارد شده و بارهای عاملی و در شکل ۳ مدل در حالت T-Value به همراه مقادیر آماره T آورده شده است.



شکل ۲- مدل معادلات ساختاری پژوهش در حالت حل استاندارد به همراه ضرایب مسیر (همان ضریب بتای استاندارد شده) و بارهای عاملی

همانطور که در شکل ۲ دیده می‌شود مقادیر کای اسکوئر برای این مدل برابر ۱۳۲۷/۴۸ و نیز درجه آزادی برابر ۴۰۰ می‌باشد که حاصل تقسیم این دو پارامتر ارزیابی باید کمتر از ۳/۵ شود که در اینجا برابر ۳/۴۳ به دست می‌آید. همچنین مقدار P-Value برابر صفر و مقدار ریشه میانگین مربعات خطای مدل برابر ۰/۰۹۳ بوده که کمتر از مقدار قابل قبول ۱۰ درصد می‌باشد. مقادیر بارهای عاملی برای گویه‌ها بالاتر از ۰/۴۰ و با میانگین بالای ۰/۵۰ می‌باشد که مقادیر قابل قبولی را ارائه می‌دهند. مقادیر وزن‌های گویه‌ها نیز بالاتر از ۰/۴۰ می‌باشد که در محدوده قابل قبول قرار دارند.



شکل ۳- مدل معادلات ساختاری پژوهش در حالت T-Value به همراه مقادیر آماره T

همانطور که در شکل ۳ دیده می‌شود تمام مقادیر آماره T بیشتر از  $1/96$  می‌باشد که در محدوده قابل قبول (این آماره نباید در محدوده بین دو عدد  $1/96$  و  $-1/96$  قرار داشته باشد) قرار دارند که دلیلی بر صحت محاسبات برای این مدل معادلات ساختاری با گویه‌های موجود در ابزار پژوهش می‌باشد. در جدول ۳ خلاصه ضرائب مسیر معادلات ساختاری پژوهش برای هر دو حالت حل استاندارد و T-Value آورده شده است.

جدول ۳- خلاصه ضرائب مسیر معادلات ساختاری پژوهش

مقدار T	ضریب بتای استاندارد شده	مسیر
۲/۵۴	۰/۱۹	ادراک کارمندان از فروتنی رهبر <----- تعهد سازمانی کارکنان
۷/۲۰	۰/۵۴	ادراک کارمندان از فروتنی رهبر <----- اعتماد عاطفی کارکنان
۶/۹۰	۰/۵۸	اعتماد عاطفی کارکنان <----- تعهد سازمانی کارکنان
۶/۱۷	۰/۵۰	ادراک کارمندان از فروتنی رهبر <----- رقابت پذیری پیروان
۲/۹۵	۰/۲۰	رقابت پذیری پیروان <----- تعهد سازمانی کارکنان

### ۷- آزمون فرضیه‌های پژوهش

جهت آزمون فرضیه‌ها از روش تحلیل مسیر و معادلات ساختاری در نرم‌افزار LISREL استفاده شد. با استفاده از مقادیر به‌دست آمده برای متغیرهای پژوهش و نشان داده‌شده در شکل‌های ۲ و ۳ و نیز مقادیر جدول ۳ می‌توان فرضیه‌های آزمون را بررسی نمود که در اینجا به بررسی هر کدام از فرضیه‌ها به طور جداگانه پرداخته شد. لازم به ذکر است که در تمامی فرضیه‌های موجود، فرض  $H_0$  مخالف فرضیه اصلی است.

#### فرضیه اول: ادراک از فروتنی رهبر بر تعهد سازمانی کارکنان تاثیرگذار است.

ضریب استاندارد مسیر ادراک از فروتنی رهبر و تعهد سازمانی کارکنان برابر ۰/۱۹ و نیز مقدار T برای این مسیر برابر ۲/۵۴ است، نظر به اینکه این مقدار مثبت بوده و قدرمطلق مقدار T بیشتر از ۱/۹۶ بوده، بنابراین معناداری تاثیر ادراک از فروتنی رهبر بر تعهد سازمانی کارکنان را نشان می‌دهد و لذا با احتمال ۹۵ درصد فرضیه  $H_0$  رد شده و فرضیه اول تایید می‌شود.

#### فرضیه دوم: ادراک از فروتنی رهبر بر اعتماد عاطفی درک‌شده کارکنان تاثیرگذار است.

ضریب استاندارد مسیر ادراک از فروتنی رهبر بر اعتماد عاطفی کارکنان برابر ۰/۵۴ و مقدار آماره T برای این مسیر مقدار ۷/۲۰ می‌باشد. لذا با توجه به اینکه مقدار ضریب مسیر مثبت بوده و قدرمطلق مقدار آماره T نیز بیشتر از ۱/۹۶ می‌باشد لذا معناداری این مسیر اثبات شده و لذا می‌توان بیان کرد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، فرضیه  $H_0$  در این مورد نیز رد شده و فرضیه دوم نیز تایید می‌شود.

#### فرضیه سوم: ادراک کارکنان از اعتماد عاطفی بر تعهد سازمانی کارکنان تاثیرگذار است.

مقدار ضریب استاندارد برای مسیر ادراک کارکنان از اعتماد عاطفی بر تعهد سازمانی کارکنان برابر ۰/۵۸ که مقداری مثبت بوده و قدرمطلق مقدار آماره T برابر ۶/۹۰ می‌باشد که نشان از معناداری این مسیر است و لذا می‌توان گفت که با احتمال ۹۵ درصد فرضیه  $H_0$  در این مورد رد شده و فرضیه سوم تایید می‌شود. این بدان معنی است که با افزایش ۱ واحد در اعتماد عاطفی کارکنان، افزایش ۰/۵۸ در تعهد سازمانی کارکنان دیده می‌شود.

**فرضیه چهارم: رقابت‌پذیری کارکنان تاثیر ادراک از فروتنی رهبر بر تعهد سازمانی کارکنان را تعدیل می‌کند.**

مقدار ضریب استاندارد برای مسیر ادراک از فروتنی رهبر بر رقابت‌پذیری کارکنان برابر  $0/50$  و و نیز مقدار آماره  $T$  برابر  $6/17$  و همچنین مقدار ضریب استاندارد برای مسیر رقابت‌پذیری کارکنان بر تعهد سازمانی کارکنان برابر  $0/20$  می‌باشد، بنابراین مقدار ضریب استاندارد غیرمستقیم برای مسیر ادراک از فروتنی رهبر بر تعهد سازمانی کارکنان برابر حاصلضرب این دو مقدار یعنی  $0/10$  می‌باشد و نظر به اینکه مقدار ضریب استاندارد برای مسیر مستقیم ادراک از فروتنی رهبر بر تعهد سازمانی کارکنان  $0/19$  است. این بدان معنی است که نقش تعدیلی رقابت‌پذیری کارکنان بین دو متغیر ادراک از فروتنی رهبر و تعهد سازمانی کارکنان تاثیر  $10$  درصدی داشته و لذا با توجه به مثبت بودن مقدار ضریب استاندارد غیرمستقیم و نیز بزرگتر بودن مقدار قدرمطلق آماره  $T$  یعنی  $6/17$ ، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه صفر در این حالت رد شده و فرضیه چهارم تایید می‌شود.

**۸- بحث و نتیجه گیری**

فروتنی ادراک شده رهبران به معنی فعال‌بودن رهبران و مدیران سازمان در جهت‌دادن بازخورد به کارکنان، توجه به نقاط ضعف و قوت کارکنان از سوی مدیر و نیز پذیرش انتقادات و ایده‌های کارساز از سوی کارکنان به توسط رهبران و مدیران می‌باشد. رهبری را «فرایندی از نفوذ اجتماعی می‌دانند که در آن فرد می‌تواند کمک و پشتیبانی دیگران را برای انجام یک کار مشترک ایجاد کند» تعریف می‌کند.

در طول سالیان اخیر پژوهشگران سازمانی بر اهمیت تواضع به عنوان یکی از خصیصه‌های رهبری تأکید کرده‌اند. برای مثال ویک بیان می‌دارد که الزام تواضع زمانی است که در مورد رهبران در یک زمینه سلامتی پویا صحبت می‌شود. همچنین ذکر کرده است که رهبران راهبردی و مؤثر که توانسته‌اند با توانایی بالا با تغییرات کنار بیایند کسانی بوده‌اند که خصوصیت تواضع در آن‌ها بالا بوده است. در محتوای سازمان‌های جدید با پیچیدگی بالا و نیازمند تطابق، تأکید ویژه‌ای بر جنبه پایین به بالای رهبری شده است. رهبری که اشتباهات و شکست‌ها را می‌پذیرد و با ناشناخته‌ها روبرو می‌شود و همراه با حفظ خود و دیدگاه دیگران و درحالی‌که قوت‌های اعضای تیم را تصدیق می‌کند، مزایا و منافع بسیاری را برای اثربخشی تیم فراهم می‌کند. از شواهد و قرائن اینگونه استنباط می‌شود که مزایای رهبری متواضع بر عملکرد تیم شامل باز بودن نسبت به پارادایم‌های جدید و تمرکز بر پویایی، یادگیری از دیگران، اشتیاق برای فهم محدودیت‌ها و شکست‌های فردی، تصحیح اشتباهات گذشته، تمایل به نصیحت‌پذیری و پیروی از آن، احترام به افراد با تجربه، مرشدیت و پرهیز از خودخشنودی است.

امروزه اندیشمندان سازمان و مدیریت بیان می‌کنند که مهمترین و ارزشمندترین سرمایه سازمان، سرمایه انسانی آن است و توجه به این سرمایه گرانبها بر روند شکست یا کامیابی سازمان تأثیر مستقیم دارد لذا تلاش برای توسعه تعهد در کارکنان امر مهمی است که مدیران باید به آن توجه داشته باشند. افراد متعهدتر با ارزش‌ها و اهداف سازمان پایبندترند و فعالانه‌تر در سازمان نقش آفرینی خواهند کرد و کمتر به ترک سازمان و یافتن فرصت‌های شغلی جدید اقدام می‌کنند. مفهوم تعهد سازمانی برگرشی مثبتی دلالت دارد که از احساس وفاداری کارکنان به سازمان حاصل می‌شود و با مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی توجه به افراد سازمان و موفقیت و رفاه آنان تجلی می‌یابد. مطالعات انجام‌شده در این زمینه نشان می‌دهند که تعهد کارکنان به سازمان نتایج بسیار ارزشمندی برای سازمان در پی خواهد داشت. مهمترین نتایج تعهد کارکنان که بر روی عملکرد سازمان نیز موثرند عبارتند از- افزایش خلاقیت و نوآوری کارکنان، افزایش ماندگاری کارکنان در سازمان، احساس تعلق و وابستگی کارکنان به سازمان، عملکرد شغلی مطلوب‌تر کارکنان، کاهش خروج کارکنان از سازمان، رفتار اجتماعی فعال، عدم غیبت از کار،



نوع دوستی و کمک به همکاران و کاهش استرس شغلی، موفقیت‌های مالی سازمان و افزایش اثربخشی و بهره‌وری سازمان، که این نتایج در نهایت موجب تعالی و کسب اهداف سازمانی می‌شود و جامعه را از منفعت سازمان و تلاش کارکنان بهره‌مند می‌نماید.

از لحاظ نظری تعهد عاطفی، شکل هیجانی تعهد و تعلق در درون سازمان‌هاست که حداقل دارای سه جزء باور و پذیرش نیرومند اهداف و ارزش‌های سازمان محل کار، تمایل به صرف تلاش قابل توجه برای سازمان محل کار و تمایل زیاد به ماندن در سازمان است. تعهد عاطفی قویترین عامل تعهد کارکنان به سازمان بوده و در صورتیکه این نوع از تعهد در کارکنان وجود داشته باشد ارزش‌ها و هنجارهای مورد نظر کارکنان در راستای ارزش‌های سازمان قرار گرفته و سازوکار خودکنترلی در میان کارکنان تقویت می‌شود و در این صورت هزینه‌های کنترل کارکنان نیز علاوه بر کاهش هزینه‌های جابه‌جایی و ترک سازمان کاهش می‌یابد. اگر تعهد سازمانی را به‌عنوان وابستگی فرد به سازمان و تعیین هویت وی بدانیم، تعهد عاطفی دارای سه جنبه از وابستگی عاطفی به سازمان، تمایل فرد برای تعیین هویت شدن از طریق سازمان و میل به ادامه فعالیت در سازمان است. تعهد عاطفی یکی از ابعاد تعهد سازمانی است که به دل بستگی عاطفی کارکنان به سازمان، همانندسازی با آن، خشنودی از آن و تمایل به ماندن در آن اشاره می‌کند. در این نوع از تعهد، فرد قویاً هویت خود را با سازمان می‌شناسد. در آن سرمایه‌گذاری هیجانی و عاطفی می‌کند و به آن وابسته است. کارکنان با تعهد عاطفی بالا، اشتغال خود را در سازمان ادامه می‌دهند به این دلیل که آن‌ها می‌خواهند چنین کاری را انجام دهند. عوامل پیش‌بینی کننده تعهد عاطفی به طور کلی، در سه مقوله ویژگی‌های شخصی، ویژگی‌های سازمانی و تجربه‌های کاری جای می‌گیرند. پیش‌شرط‌های تعهد عاطفی را می‌توان شامل چالش شغل، وضوح نقش، وضوح اهداف، مشکل بودن هدف، پذیرش دیدگاه‌های کارکنان از جانب مدیریت، انسجام همکاران، عدالت، بازخور و مشارکت در نظر گرفت. تعهد عاطفی، کاهش قصد ترک سازمان، جابه‌جایی کمتر، کاهش غیبت، رفتارهای مشتری مدارانه بیشتر و ارتقا عملکرد در نقش و فراتر از نقش را موجب می‌شود. تعهد عاطفی به عنوان احساس هیجانی کارکنان برای وابستگی به سازمان، همانندسازی با آن و درگیری در سازمان مفهوم‌سازی شده است که باعث جلوگیری از رفتارهای بازدارنده و منجر به امنیت شغلی در سازمان می‌شود.

رشد و تعالی همواره دغدغه اصلی سازمان‌ها بوده و هست. تلاش متفکران و اندیشمندان مدیریت و تئوری‌های سازمان در توسعه مفاهیم مدیریت و اداره سازمان‌ها همه برای یک هدف بوده و آن هدف، تلاش برای بقا است. سازمان‌ها ناچارند که همواره به دنبال متدولوژی‌ها و ابزارهای نوینی باشند که تضمین‌کننده رشد و توسعه آن‌ها در بازار رقابت باشد. یکی از مهم‌ترین فاکتورهای بقا و پیشرفت شرکت‌ها در محیط پویای امروزی، رقابت‌پذیری آن‌ها است. ویژگی اساسی این محیط تغییر و عدم اطمینان است. رقابت‌پذیری از موضوعات مهمی است که در سال‌های اخیر در ادبیات مدیریت و بازاریابی استراتژیک مورد تاکید قرار گرفته است. در این رابطه، چشم‌اندازهای متفاوتی نسبت به عوامل تعیین‌کننده و موثر ارائه شده است. برخی بر عوامل داخلی و توانمندسازها به‌عنوان عوامل موثر بر رقابت‌پذیر شدن تکیه دارند و برخی دیگر بر عوامل محیطی و بازار به‌عنوان عوامل موثر بر تواناسازی سازمان و رقابت‌پذیر کردن آن. به‌طور کلی، نمی‌توان تاثیر هر یک از این دسته عوامل را نادیده گرفت، ولی میزان تاثیرگذاری هر یک بر توان رقابتی سازمان با توجه به ویژگی‌های صنعت متفاوت خواهد بود.

در این پژوهش به بررسی نقش تعدیلی رقابت‌پذیری و نقش میانجی اعتماد عاطفی در تاثیر ادراک فروتنی رهبر بر تعهد سازمانی کارکنان پرداخته شد. نتایج به‌دست آمده بیان می‌دارد که ادراک از فروتنی رهبر تاثیر بسیار بالایی بر رقابت‌پذیری و نیز اعتماد عاطفی کارکنان دارد. همچنین اعتماد عاطفی کارکنان تاثیر قابل توجهی بر تعهد سازمانی کارکنان داشته که این

مقدار در پژوهش حاضر بیشترین مقدار را به خود اختصاص داده است (مقدار ۰/۵۸). تاثیر ادراک از فروتنی رهبر بر تعهد سازمانی مثبت بوده ولی با توجه به نقش تعدیلی رقابت‌پذیری کارکنان، این تاثیر به مقدار ۰/۱۰ افزایش می‌یابد. با افزایش یک واحد در ادراک از فروتنی رهبر ۰/۵۴ درصد تغییر در اعتماد عاطفی کارکنان ایجاد شده و همچنین این مقدار تغییر برای رقابت‌پذیری کارکنان با افزایش یک واحدی ادراک از فروتنی رهبر برابر ۰/۵۰ می‌باشد. رقابت‌پذیری کارکنان نقشی تقریباً مشابه با ادراک از فروتنی رهبر بر تعهد سازمانی را دارا است اما این متغیر، نقش تعدیل‌گری خود را میان ادراک از فروتنی رهبر و تعهد سازمانی به خوبی بازی می‌کند لذا در عمل باید به خوبی در نظر گرفته شود.

#### ۹- پیشنهادات

با توجه به بررسی و آزمون فرضیه‌های موجود در این پژوهش، پیشنهادهایی با توجه به نتایج به دست آمده از فرضیه‌های تحقیق را می‌توان بیان کرد که در زیر به چندین مورد اشاره می‌شود:

۱- در نظر گرفتن متغیر عملکرد سازمانی به عنوان درونی‌ترین متغیر (متغیر درونزا) نظر به تاثیر متغیرهای موجود در این پژوهش بر تعهد سازمانی.

۲- بررسی نقش تعدیلی اعتماد عاطفی میان متغیرهای ادراک از فروتنی رهبر و عملکرد سازمانی.

۳- بررسی نقش میانجی متغیر تعهد سازمانی میان دو متغیر اعتماد عاطفی و عملکرد سازمانی.

۴- بررسی نقش میانجی رقابت‌پذیری کارکنان میان دو متغیر ادراک از فروتنی رهبر و عملکرد سازمانی.

۵- بررسی نقش میانجی تعهد سازمانی بین متغیرهای ادراک از فروتنی رهبر و عملکرد سازمانی.

۶- بررسی نقش مستقیم ادراک از فروتنی رهبر بر عملکرد سازمانی.

#### ۱۰- منابع و مآخذ

- [۱] Meyer, J.P. and L. Herscovitch, *Commitment in the workplace: Toward a general model*. Human resource management review, 2001. **11**(3): p. 299-326.
- [۲] Pratama, E.N., E. Suwarni, and M.A. Handayani, *The effect of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention with person organization fit as moderator variable*. Aptisi Transactions on Management (ATM), 2022. **6**(1): p. 74-82.
- [۳] Durkin, M. and H. Bennett, *Employee commitment in retail banking: identifying and exploring hidden dangers*. International Journal of bank marketing, 1999. **17**(3): p. 124-137.
- [۴] Chiu, C.-Y.C., J.A. Marrone, and M.R. Tuckey, *How do humble people mitigate group incivility? An examination of the social oil hypothesis of collective humility*. Journal of Occupational Health Psychology, 2021. **26**(5): p. 361.
- [۵] Hu, W.C., et al., *'It was serendipity': a qualitative study of academic careers in medical education*. Medical Education, 2015. **49**(11): p. 1124-1136.

- [۶] Zafar, A., et al., *A Comparative Study on the Dysregulated levels of Serum Ascorbic Acid, Glycated Hemoglobin and Lipids Profile in Type-2 Diabetics*. Pak-Euro Journal of Medical and Life Sciences, 2021. **4**(3): p. 161-170.
- [۷] Spreitzer, G.M. and T.G. Cummings, *The leadership challenges of the next generation*. The future of leadership, 2001: p. 241-253.
- [۸] Owens, B.P., M.D. Johnson, and T.R. Mitchell, *Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership*. Organization Science, 2013. **24**(5): p. 1517-1538.
- [۹] Lee, C.-c., et al., *The Effects of Leader Emotional Intelligence, Leadership Styles, Organizational Commitment, and Trust on Job Performance in the Real Estate Brokerage Industry*. Frontiers in psychology, 2022. **13**: p. 881725.
- [۱۰] Riwukore, J.R., L. Marnisah, and F. Habaora, *Employee performance analysis based on the effect of discipline, motivation, and organizational commitment at the Regional Secretariat of the Kupang City Government*. Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship, 2022. **12**(1): p. 76-99.
- [۱۱] Meyer, J.P., et al., *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences*. Journal of vocational behavior, 2002. **61**(1): p. 20-52.
- [۱۲] Kelemen, T.K., et al., *Humble leadership: A review and synthesis of leader expressed humility*. Journal of Organizational Behavior, 2023. **44**(2): p. 202-224.
- [۱۳] Somech, A., *Relationships of participative leadership with relational demography variables: a multi-level perspective*. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 2003. **24**(8): p. 1003-1018.
- [۱۴] Golparvar, M. and M. Nadi, *Develop a model for the relationship between job satisfaction and emotional commitment, discrimination and desertion of teachers*. Quarterly Journal of Educational Leadership & Administration, 2011. **5**(3): p. 121-135.
- [۱۵] Tangney, J.P., *Humility: Theoretical perspectives, empirical findings and directions for future research*. Journal of Social and Clinical Psychology, 2000. **19**(1): p. 70-82.
- [۱۶] Owens, B.P. and D.R. Hekman, *How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus*. Academy of Management journal, 2016. **59**(3): p. 1088-1111.
- [۱۷] Schein, E.H. and P.A. Schein, *Humble leadership: The power of relationships, openness, and trust*. 2018: Berrett-Koehler Publishers.

- [۱۸] Torkestani, M.S. and E. Jamshidi Borujerdi, *The role of perceptions of organizational virtuousness and affective well-being on affective commitment to Case of: Insurance companies' employees thorough Tehran*. Transformation Management Journal, 2015. 7(13): p. 116-135.
- [۱۹] Liborius, P. and C. Kiewitz, *When leader humility meets follower competitiveness: Relationships with follower affective trust, intended and voluntary turnover*. Journal of Vocational Behavior, 2022. 135: p. 103719.
- [۲۰] Wang, X., et al., *An implicit leadership theory lens on leader humility and employee outcomes: Examining individual and organizational contingencies*. Tourism Management, 2022. 89: p. 104448.
- [۲۱] Ou, A.Y., et al., *Humble chief executive officers' connections to top management team integration and middle managers' responses*. Administrative science quarterly, 2014. 59(1): p. 34-72.
- [۲۲] ابوترابی، محمد و حسن زاده ثمرین، تورج و حبیبی، روزبه، (۱۴۰۰)، بررسی تاثیر رهبری تحول گرا بر تعهد عاطفی پیروان با نقش میانجی حمایت سازمانی ادراک شده و تجسم سازمانی مدیر، دومین کنفرانس بین المللی چالش ها و راهکارهای نوین در مهندسی صنایع و مدیریت و حسابداری، دامغان.
- [۲۳] سرسنگی، هاجر، ۱۴۰۱. اهمیت وجدان کاری و تعهد سازمانی در ارتقا و تعالی سازمان، همایش : مطالعات بین رشته ای در مدیریت و مهندسی دوره ۵؛ (از ۷۸۳ - ۷۹۰).
- [۲۴] عبدالمنافی، سعید و تاجمیر ریاحی، زهرا، (۱۳۹۸)، بررسی تاثیر مبادله رفتار رهبر - عضو (اجتماعی و اقتصادی) بر رفتار خلاقانه ی کارکنان با توجه به نقش میانجی گری تمایل کارکنان به ریسک پذیری و نقش تعدیل گر ظرفیت عاطفی آنان (مورد مطالعه: شبکه بهداشت و درمان شهرستان شهرضا)، پنجمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار، تهران.
- [۲۵] قلیپور، مریم و قربانی، محمود (۱۳۹۷)، بررسی رابطه بین مدیریت دانش و تعهد سازمانی (مورد مطالعه: اداره آموزش و پرورش شهرستان بجنورد)، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، دوره ۹، شماره ۹۱۲، ۰۹۱۲-۹۲۲.
- [۲۶] مجیدیان فر محمدباقر، رحیمیان حمید. (۱۳۹۴)، بررسی رابطه بین سبک رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی کارکنان آموزش و پرورش کهگیلویه و بویر احمد. دو فصلنامه مطالعات آموزشی نما آجا. ۹. (۴): ۱۱-۲۰.