



بررسی رابطه بین سبک رهبری مشارکتی و تعهدسازمانی؛ آمرین دیپارتمنت‌های پوهنتون کابل

عطاالرحمن سلیم^۱ و محمد نسیم سُخندان^۲

فارغ التحصیل دیپارتمنت پلان و پالیسی آموزشی، پوهنځی روانشناسی و علوم تربیتی، پوهنتون کابل، کابل، افغانستان

د دیپارتمنت پلان و پالیسی آموزشی، پوهنځی روانشناسی و علوم تربیتی، پوهنتون کابل، کابل، افغانستان

ایمیل: ataurahmansalim384@gmail.com

چکیده

هدف از تحقیق حاضر بررسی رابطه بین سبک رهبری مشارکتی و تعهدسازمانی آمرین دیپارتمنت پوهنځی های ۲۲ گانه پوهنتون کابل می باشد. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از حیث روش توصیفی- همبستگی می باشد. جامعه آماری این تحقیق شامل تمامی ۱۰۲ آمرین دیپارتمنت های پوهنتون کابل بوده که به روش سرشماری ۱۰۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. داده ها با استفاده از پرسشنامه های استاندارد سبک رهبری مشارکتی نمایی و تعهدسازمانی آلن و مایر جمع آوری گردید. روایی آنها توسط اساتید رهنما تأیید و پایایی آنها توسط ضریب الفای کرونباخ به ترتیب (۰.۸۹ و ۰.۷۰) محاسبه شد. نورمال بودن داده ها نیز توسط آزمون های کولموگروف - اسمیرنوف تأیید و برای تحلیل داده ها از نرم افزار SPSS ۲۷ و آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید. یافته های تحقیق نشان دادند بین سبک رهبری مشارکتی و ابعاد تعهدسازمانی (عاطفی، مستمر و هنجاری) رابطه معنادار وجود ندارد؛ بنابراین تمام فرضیات تحقیق رد شدند.

واژه های کلیدی: پوهنتون کابل؛ تعهدسازمانی؛ سبک رهبری مشارکتی؛ رهبری

Relationship Between Participative Leadership Style and Organizational Commitment; Departments' Heads of Kabul University

Ataurahman Salim¹, Mohammad Nasim Sukhandan²

¹Graduate Student, Department of Educational Policy and Planning, Faculty of Psychology, Kabul University, Kabul, Afghanistan

²Department of Plan and Policy, Faculty of Psychology, Kabul University, Kabul, Afghanistan

Email: ataurahmansalim384@gmail.com

Abstract

This study aimed to investigate the relationship between participative leadership style and organizational commitment among all departments' heads of Kabul University. In terms of purpose, this study is applied, and in terms of method, it is descriptive-correlational. The statistical population included all departments' heads of Kabul University (102) individuals. A census sampling method was used, and data were collected from 100 individuals. Data collection tools were two standard questionnaires, participative leadership style (Nemaei) and organizational commitment (Allen & Meyer). Their normality and validity were also confirmed by professors and the reliability was verified using Cronbach's alpha (0.89, 0.70). Data analyzed using SPSS 27 and Pearson's correlation test. The results indicated that there is not any significant relationship between participative leadership style and organizational commitment. As a result, the research hypotheses were rejected.

Keywords: Participative Leadership; Kabul University; Leadership; Organizational Commitment

ارجاع: سلیم، ع. و سُخندان، م. ن. (۱۴۰۴). بررسی رابطه بین سبک رهبری مشارکتی و تعهدسازمانی (آمرین دیپارتمنت‌های پوهنتون

کابل). ژورنال علمی-تحقیقی علوم اجتماعي-پوهنتون کابل ۸(۴). ۱۴۵-۱۳۱. <https://doi.org/10.62810/jss.v8i4.437>

مقدمه

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رب العالمين، حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، نحمده على ما أفاض على الإنسان من نعمة العقل والفكر، وما منَّ به عليه من القدرة على التعلم والقيادة وتحمل المسؤولية، ونشكراً على توفيقه لعباده في تنظيم شؤون حياتهم الفردية والمؤسسية على أسس من العدل والمشاركة والتعاون. امروزه اندیشمندان حوزه مدیریت با توجه به تغییرات و دگرگونی‌های پیوسته‌ای که سازمان‌ها به آن مواجه هستند به این نتیجه رسیده‌اند که مهم‌ترین عامل کسب مزیت رقابتی در سازمان‌ها منابع انسانی آن‌ها است. کارکنان دارایی‌های نامشهود و سرمایه‌های استراتژیک سازمان محسوب می‌شوند که به طور مستقیم بر عملکرد و بهره‌وری سازمان تأثیرگذار هستند (الوانی، ۱۴۰۰). براین اساس؛ رهبری به عنوان یکی از وظایف مهم مدیران، علم و هنر نفوذ در افراد به منظور دستیابی به اهداف است. سبک رهبری یکی از عوامل کلیدی در موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شود چرا که تأثیر مستقیمی بر رفتار، انگیزه و تعهد کارکنان دارد. یکی از شیوه‌های رهبری که باعث افزایش مشارکت کارکنان در جهت پویایی و اثربخشی سازمان می‌شود، سبک رهبری مشارکتی است (پیرس، ۲۰۰۲). سبک رهبری مشارکتی را به عنوان روشی از رهبری تعریف می‌کنند که در آن رهبر با تشویق کارکنان به مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، ایجاد فضای باز برای تبادل نظر، و احترام به دیدگاه‌های اعضا، زمینه‌های لازم برای تعهد، رضایت شغلی و بهره‌وری بیشتر را فراهم می‌سازد (نمایی، ۱۳۹۴). در واقع رهبری مشارکتی سبکی از رهبری است که تمام اعضای یک گروه در تعیین هدف‌های اصلی سازمان و توسعه استراتژی و رویه‌ها برای رسیدن به این اهداف نقش مؤثر ایفا می‌کنند (فروهان و مهداد، ۱۳۹۶). امروزه رهبری مشارکتی به عنوان یکی از عناصر تئوری نئوکلاسیک مطرح است که نوعی سبک رهبری است و مشخصه آن کاربرد فراوان روش تصمیم‌گیری گروهی، تشریک‌مسابی، همکاری و هم‌فکری رهبر با زیردستان در انجام وظایف رهبری، تشویق و ترغیب آنان به کار، ارتباطات به طور موازی و عمودی و توجه به روابط انسانی است. در جهان کنونی رهبری مشارکتی عنصر مهم و اصلی است که به واسطه آن می‌توان در جهت پویایی سازمان گام برداشت و محیط و جو آن را در جهت افزایش عملکرد نیروی انسانی متحول نمود (قاسمی، ۱۳۸۲). از سوی دیگر تعهدسازمانی از جمله مفاهیم بااهمیت و مورد توجه در تحقیقات حوزه رفتار سازمانی است. تعهدسازمانی یک نگرش در باره وفاداری کارکنان نسبت به سازمان و فرایند مستمری است که از طریق آن اعضای سازمان، موفقیت و کارایی پیوسته خود را نشان می‌دهند و یا تعهدسازمانی بیانگر میزان پایبندی فرد به سازمان و تلاش او برای تحقق اهداف

سازمانی است. کارکنانی که از سطح تعهد بالایی برخوردارند تمایل بیشتری به حفظ عضویت در سازمان تلاش برای دستیابی به اهداف سازمانی و پذیرش ارزش‌های سازمانی دارند؛ بنابراین بررسی عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی به‌ویژه در محیط‌های آموزشی و تحصیلات عالی مانند پوهنتون کابل از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. عواملی زیادی بالای تعهد سازمانی تأثیر دارند که یکی از آن عوامل سبک رهبری مدیران است (باس، ۲۰۰۸). تعهد سازمانی به‌عنوان یک حالت روان‌شناختی تعریف می‌شود که رابطه‌ای فرد با سازمان را توصیف می‌کند و احتمال ماندن او در سازمان را افزایش می‌دهد. آلن و مایر این تعهد را در قالب سه بُعد (عاطفی، مستمر و هنجاری) مجزا اما مرتبط با هم معرفی می‌کنند (آلن و مایر، ۱۹۹۱). تعهد سازمانی یک مفهوم چندبُعدی است که مرتبط می‌شود به پیوستن کارمندان به سازمان و یک فرایند دائمی است که نشان‌دهنده حضور افراد در سازمان است؛ بنابراین تعهد سازمانی خصوصیات فردی و حضور افراد در یک سازمان را مشخص می‌کند (مهدی و همکاران، ۲۰۱۴). بر اساس مدل سه‌بُعدی آلن و مایر (۱۹۹۱) تعهد در سه بُعد (تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر) طرح گردیده و به‌مثابه یک حالت روانی، حداقل دارای سه جز قابل تفکیک و مجزا است که به‌نوعی بر تمایل، نیاز و الزام به ادامه اشتغال در یک سازمان دلالت دارد. تعهد سازمانی معمولاً با کاهش نرخ جابه‌جایی کارکنان همراه است. با به‌کارگیری سبک رهبری مشارکتی، سازمان‌ها می‌توانند هزینه‌های مرتبط با جابه‌جایی کارکنان را کاهش داده و ثبات نیروی کار را افزایش دهند (ماتیو و زاژاک، ۱۹۹۰).

در عصر حاضر، پوهنتون‌ها به عنوان نهادهای پیشرو در تولید علم و تربیت نیروی متخصص، نقشی حیاتی در توسعه جوامع ایفا می‌کنند. پوهنتون کابل به عنوان بزرگترین و قدیمی‌ترین مرکز آموزش عالی در افغانستان، مسئولیت خطیری در این زمینه بر عهده دارد. در این میان، آمرین دیپارتمنت‌ها که به عنوان مدیران میانی و حلقه‌های اتصال میان سیاست‌های کلان پوهنتون و بدنه استادان و محصلان فعالیت می‌کنند، نقش کلیدی در کیفیت آموزش، تحقیق و اثربخشی سازمانی دارند. به اعتقاد صاحب‌نظران، توجه به نقش رهبری برای مدیریت آموزش عالی در توانایی ایجاد تغییر، دانش، مهارت‌های اساسی و تعهدات حرفه‌ای شغل پرچالش هدایت پوهنتون‌های عصر حاضر، اهمیت ویژه‌ای یافته است. تعهد سازمانی این دسته از مدیران آکادمیک، به‌عنوان یک نگرش روانشناختی که دلبستگی عاطفی، احساس مسئولیت و تمایل به باقی‌ماندن در سازمان را شامل می‌شود، مستقیماً بر بهره‌وری، ثبات و پیشرفت علمی دیپارتمنت‌ها تأثیرگذار است (آلن و مایر، ۱۹۹۰). سوی دیگر، سبک رهبری مشارکتی که براساس آن آمرین با مشورت، تعامل و دخالت دادن استادان در فرآیند تصمیم‌گیری اداره امور را پیش می‌برند، می‌تواند بستری برای افزایش انگیزه، خلاقیت و حس مالکیت

در میان اعضای کادر علمی فراهم آورد. رهبری مشارکتی به عنوان فرآیندی تعریف می‌شود که متکی بر حل مسأله گروهی و تصمیم‌گیری جمعی است و در آن رهبر صرفاً با در نظر داشتن اهداف خود و هدایت گروه در مسیر آن اهداف کار را آغاز نمی‌کند، بلکه نتیجه نهایی از همکاری همه مشارکت‌کنندگان با یکدیگر پیدا می‌شود. با توجه به تحولات سریع اجتماعی و نیاز روزافزون به انعطاف‌پذیری در نظام تحصیلی افغانستان، درک این نکته ضروری است که آیا به کارگیری سبک رهبری مشارکتی توسط آمرین می‌تواند به عنوان راهبردی مؤثر برای تقویت تعهدسازمانی آنان (آمرین) نسبت به پوهنتون عمل کند یا خیر؟ تحقیقات پیشین نیز نشان داده‌اند که سبک رهبری مدیران از عوامل مؤثر در افزایش روحیه، انگیزش و در نهایت بهره‌وری در سازمان‌ها است (شمسی و همکاران، ۱۳۹۹).

باین حال، در محیط‌های تحصیلی افغانستان، به‌ویژه در پوهنتون کابل، کمتر مطالعه‌ای به بررسی ارتباط بین سبک رهبری مشارکتی و تعهدسازمانی پرداخته است. در زمینه پوهنتون‌ها و مؤسسات تحصیلی، محققان اشاره کرده‌اند که سبک رهبری مشارکتی می‌تواند تأثیر مثبتی بر سطح تعهد و انگیزه کارمندان و استادان داشته باشد. به طور خاص، هنگامی که رهبران پوهنتون تصمیمات خود را با مشارکت استادان و کارمندان اتخاذ می‌کنند، این امر می‌تواند موجب افزایش احساس تعلق و مسئولیت‌پذیری در آن‌ها شود که در نتیجه، به ارتقای کیفیت تدریس و عملکرد سازمانی منجر خواهد شد (باس و اویلو، ۱۹۹۴).

تحقیقات مختلف نشان داده‌اند که تعهدسازمانی استادان و کارمندان یکی از عوامل کلیدی در بهبود عملکرد تحصیلی و تحقیقی در پوهنتون‌ها است؛ بنابراین، مطالعه رابطه بین سبک رهبری مشارکتی و تعهدسازمانی آمرین دیپارتمنت‌ها می‌تواند به مدیران و رهبران پوهنتون کابل کمک کند تا شیوه‌های مؤثرتری برای افزایش تعهد کارکنان خود پیدا کنند و در نتیجه کیفیت آموزش و تحقیق را ارتقا دهند (تاتر ۲۰۱۴). این تحقیق به‌ویژه در کشوری مانند افغانستان که در حال توسعه زیرساخت‌های تحصیلی است، می‌تواند اهمیت ویژه‌ای داشته باشد. در این تحقیق، تلاش شده است تا با استفاده از روش‌های آماری و ابزارهای رابطه میان سبک رهبری مشارکتی و تعهدسازمانی در میان آمرین دیپارتمنت پوهنحی‌های ۲۲ گانه پوهنتون کابل مورد بررسی قرار گیرد. بنابراین، این تحقیق با تمرکز بر این رابطه، می‌تواند راهگشای مدیران ارشد پوهنتون در انتخاب و گمارش آمرین و نیز طراحی برنامه‌های توسعه مدیریت برای ایشان باشد (کلاتری، ۱۳۹۴). بعد از جستجوی فراوان در سایت‌ها، مجلات داخلی و بطور فزینگی در کتابخانه‌ها روشن شد که تحقیقات زیادی در این مورد در افغانستان مخصوصاً در سازمان‌های تحصیلی مانند پوهنتون کابل صورت نگرفته است؛ اما به صورت نمونه می‌توان از تحقیقات ذیل که در این زمینه صورت گرفته است نام برد: سیلابه روان در تحقیقی تحت عنوان «نقش رهبری

مشارکتی در خلاقیت سازمان» در سال ۱۴۰۰ در پوهنتون کابل که به روش مروری انجام داده است. نتایج تحقیق مذکور نشان می‌دهد که رهبری مشارکتی بر خلاقیت سازمانی نقش داشته و سبک رهبری مشارکتی باعث خلاقیت سازمانی می‌گردد. در تحقیقی که تحت عنوان «بررسی تأثیر رضایت شغلی بر تعهد سازمان کارکنان وزارت مالیه افغانستان» انجام شده است نشان می‌دهد که رضایت شغلی بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر قوی دارد (سیویلیکا، ۱۴۰۰). قربان علی امیری در تحقیقی تحت عنوان «بررسی تأثیر سبک رهبری مشارکتی بالای انگیزه کارکنان» که در سال ۱۳۹۸ انجام شده است این تحقیق علاوه بر عنوان اصلی به بررسی انگیزه در میان کارکنان اداره اصلاحات اداری می‌پردازد و به این نتیجه رسیده است که سبک رهبری مشارکتی بالای انگیزه کارکنان تأثیر دارد، تصمیم‌گیری مشارکتی بالای انگیزه کارکنان تأثیر دارد و تفویض صلاحیت نیز در افزایش انگیزه کارکنان تأثیر دارد. هم‌چنان چانگ و هانگ (۲۰۱۵) در تحقیقی تحت عنوان «رابطه بین رهبری مشارکتی با تعهد و عملکرد شرکت‌ها» به بررسی تأثیر تعهد مدیریت بر عملکرد شرکت‌های موردنظر پرداختند. نتایج این تحقیق حاکی از آن است که بین رهبری مشارکتی با تعهد رابطه معناداری وجود دارد. تتنابم و مساریک در تحقیقی تحت عنوان «بررسی رابطه مشارکت کارکنان و اثربخشی کارکنان» به این نتیجه رسیده‌اند که مشارکت کارکنان در فرایند حل مشکلات سازمان، عملکرد شغلی بهتر و اثربخشی بیشتر را به همراه دارد. در این تحقیق با ایجاد زمینه مشارکت کارکنان در طراحی به‌منظور کاهش هزینه‌ها، مسئله در سطح سازمان مطرح گردیده و نتیجه آن شده که اگر کارکنان خود را در حل مسئله مسئول بدانند، در نتیجه این مشارکت علاوه بر افزایش تولید و بهبود کیفیت کالا، استعفا، غیبت و کم‌کاری کاهش می‌یابد و هماهنگی و تفاهم بیشتری میان مدیریت و اتحادیه ایجاد می‌گردد (به نقل از لباف و رنجیر، ۱۳۸۱).

تحقیق دیگری تحت عنوان «تقویت رفتار شهروندی سازمانی در میان کارکنان موسسات آموزش عالی در کشور مالزی» انجام شده نتایج این تحقیق نشان می‌دهد عواملی مانند رهبری مشارکتی، حمایت سازمانی، تعهد سازمانی و فرهنگ سازمانی به عنوان منابع شغلی ضروری عمل می‌کنند (یاتام و عثمان، ۲۰۲۴). هم‌چنان رحیمی و نادری (۱۳۹۳) در مطالعه‌ای با عنوان «رابطه سبک رهبری مدیران با تعهد سازمانی کارکنان پوهنتون پیام نور شهر لرستان» که جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان این پوهنتون‌ها بود. تعداد ۱۰۰ نفر به‌صورت سرشماری انتخاب شدند. تحلیل داده‌ها با آزمون همبستگی نشان داد سبک رهبری مشارکتی با تعهد عاطفی و هنجاری رابطه معناداری ندارد، تنها سبک رهبری تحولی ارتباط اندکی با تعهد مستمر داشت (رحیمی و نادری، ۱۳۹۳). و محمد فیصل رضا در تحقیقی که تحت عنوان «تقویت سازمانها با عملکرد بالا در آموزش عالی: تأثیر رهبری مشارکتی،

فرهنگ سازمانی و نوآوری بر عملکرد تعهدسازمانی در پوهنتون های دولتی اندونزی» انجام داده است که جامعه آماری آن شامل ۱۳۶ نفر از مقامات ارشد در ۲۱ پوهنتون بودند یافته های تحقیق نشان داد که رهبری مشارکتی تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری و تعهدسازمانی دارد فرهنگ سازمانی نیز به طور معناداری نوآوری و تعهد را افزایش می دهد. بر علاوه کریمی، و محمدی (۱۳۹۵) در تحقیقی با عنوان «بررسی تأثیر سبک رهبری بر تعهدسازمانی در محیط های پوهنتونی» به این نتیجه رسیدند که سبک رهبری مشارکتی تأثیر مستقیمی بر تعهد عاطفی و هنجاری ندارد (فصلنامه تحقیق های علوم رفتاری ایران، ۱۳۸۸). کلرک و ریوس (۲۰۰۷) نیز در تحقیقی با عنوان «تعهدسازمانی در شرکت های کوچک و متوسط در مکزیک: نقش وضعیت کار، جو سازمانی و گرایش کارآفرینانه به بررسی نقش تعهد افراد در شرکت های کوچک و متوسط» پرداختند و دریافتند که بر اساس وضعیت کار موجود در شرکت، ادراک کارکنان از جو سازمانی و گرایش کارآفرینانه شرکت، کارکنان خود را متعهد به شرکت خواهند دانست. از مجموعه داده های که از ۸۶۳ کسب و کار متوسط و کوچک مکزیک انجام شد دریافتند که موقعیت و سابقه افراد در سازمان، درک آنها از امنیت روانی و گرایش کارآفرینانه سازمان به طور قوی به تعهدسازمانی مرتبط اند. هم چنین به رابطه مثبت بین تعهدسازمانی و تلاش پی بردند. (مبینی کشه، ۱۳۹۹) در تحقیقی تحت عنوان «تأثیر رهبری مشارکتی بر تعهد عاطفی پرسنل با نقش میانجی بازخورد در هنرستان حجاب» انجام داده است که نتایج این تحقیق نشان می دهد که قدرت رابطه میان تمام متغیرهای تحقیق مقدار قابل قبولی محسوب می شود. میانگین آزمون نیز بزرگ تر از مقدار بحرانی در خطای ۵٪ یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می دهد همبستگی مشاهده شده معنادار است. این تحقیق به دنبال بررسی رابطه بین سبک رهبری مشارکتی و تعهدسازمانی با ابعاد آن (عاطفی، مستمر و هنجاری) و شناسایی عوامل مؤثر بر سبک رهبری مشارکتی و بهبود تعهدسازمانی کمک کند. فرضیات این تحقیق بیان می دارند که میان سبک رهبری مشارکتی و تعهدسازمانی با ابعاد سه گانه آن (تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری) رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد علیرغم اهمیت بی بدیل نقش آمرین در ساختار مدیریتی پوهنتون های افغانستان و تأثیر بالقوه سبک رهبری آنان بر عملکرد و نگرش های کاری شان، بررسی دقیق پیشینه تحقیق نشان می دهد که در این حوزه با خلأ تحقیقاتی قابل توجهی مواجه هستیم. کمبود تحقیقات داخلی، بخش عمده تحقیقات انجام شده در زمینه رابطه سبک رهبری و تعهدسازمانی، در بافت سازمان های صنعتی، خدماتی یا اداری کشورهای غربی یا منطقه صورت گرفته است. برای مثال، در ایران تحقیقات متعددی در سازمان هایی مانند آموزش و پرورش (کوهستانی و همکاران، ۱۳۹۵) یا سازمان تأمین اجتماعی (رشیدآبادی و همکاران، ۱۳۹۶) انجام شده، اما

تحقیقات تجربی که مستقیماً به بررسی این پدیده‌ها در محیط‌های آکادمیک افغانستان بپردازند، بسیار محدود و انگشت‌شمار است. عدم تمرکز بر مدیران میانی آکادمیک تحقیقات اندکی که در داخل افغانستان انجام شده، بیشتر بر روی عملکرد استادان یا محصلین متمرکز بوده است نه بر روی مدیران میانی نظیر آمرین دیپارتمنت‌ها. این در حالی است که تحقیقات مشابه در ایران بر روی مدیران پوهنتون‌ها نشان داده است که متغیرهایی نظیر سبک رهبری مشارکتی می‌تواند پیش‌بینی‌کننده سطح تعهدسازمانی آنان باشد (کلانتری، ۱۳۹۴). نادیده گرفته شدن این قشر از مدیران که خود درگیر وظایف دوگانه (هم مدیریت و هم تدریس/تحقیق) هستند، خلای آشکار در ادبیات موضوع ایجاد کرده است. ویژگی‌های بومی و فرهنگی، ساختار سلسله‌مراتبی، فرهنگ سازمانی حاکم بر نهادهای تحصیلی افغانستان و چالش‌های خاص مدیریت در این کشور (مانند محدودیت‌های زیرساختی، بی‌ثباتی‌ها و تنوع قومی) ممکن است یافته‌های تحقیقات مشابه در سایر کشورها را با تردید مواجه سازد. از این رو، انجام تحقیقی بومی که با در نظر گرفتن این شرایط خاص، رابطه میان سبک رهبری مشارکتی و تعهدسازمانی را در میان آمرین پوهنتون کابل بررسی کند، یک ضرورت انکارناپذیر علمی است. این تحقیق می‌تواند با پر کردن این خلاء، دانش موجود را در بستر بومی افغانستان غنی‌تر سازد (رشیدآبادی و همکاران، ۱۳۹۶؛ کوهستانی و همکاران، ۱۳۹۵؛ کلانتری، ۱۳۹۴). باتوجه به اهمیت این تحقیق نتایج این تحقیق می‌تواند به بهبود تعهدسازمانی آمرین و به‌کارگیری سبک‌های رهبری مشارکتی در پوهنتون کابل کمک شایانی کند.

روش تحقیق

این تحقیق از حیث هدف کاربردی و از حیث روش توصیفی - همبستگی می‌باشد. این نوع تحقیق به بررسی روابط بین متغیرهای مختلف می‌پردازد و هدف آن شناسایی الگوهای مشترک و همبستگی‌ها میان متغیرهاست. با استفاده از این روش تلاش می‌شود تا رابطه سبک رهبری مشارکتی و تعهدسازمانی با ابعاد آن در میان آمرین دیپارتمنت پوهنچی‌های ۲۲گانه پوهنتون کابل مورد بررسی قرار گیرد. جامعه آماری این تحقیق شامل تمام آمرین دیپارتمنت‌های پوهنتون کابل در سال ۱۴۰۴ ه. ش است. تعداد کل آمرین دیپارتمنت‌های پوهنتون کابل ۱۰۲ نفر بوده که در مقاطع لیسانس و فوق لیسانس فعالیت می‌کنند. این جامعه آماری شامل تمام پوهنچی‌ها و رشته‌های پوهنتون کابل می‌شود. به روش سرشماری به تعداد ۱۰۲ پرسش‌نامه توزیع شده که به تعداد ۱۰۰ پرسش‌نامه دوباره جمع‌آوری گردیده است. پرسشنامه‌ها حضوری در میان آمرین دیپارتمنت‌ها توزیع گردید. ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق دو پرسشنامه استاندارد می‌باشد، پرسشنامه سبک رهبری مشارکتی نمایی (۲۰۱۲) که توسط نمائی

درسال ۲۰۱۲ طراحی و اعتباریابی شده است، این پرسشنامه شامل ۱۰ سوال می باشد سوالات بر اساس طیف پنج درجه ای لیکرت (از تقریباً همیشه تا تقریباً هرگز) طراحی شده است، در مطالعه فروهان و مهداد (۱۳۹۶) برای بدست آوردن روایی پرسشنامه از نظرات استاد راهنما و چندین تن از دیگر اساتید و متخصصین و کارشناسان استفاده شده است. و روایی پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. و پرسشنامه تعهدسازمانی آلن و مایر (۱۹۹۰) که توسط ناتالی آلن و جان مایر در سال ۱۹۹۰ توسعه یافته است و براساس اطلاعات این پرسشنامه توسط مسعود ساعتچی در کتاب آزمون های روانشناختی به زبان و فارسی ترجمه گردیده است و در تحقیقات مختلفی از آن استفاده شده است. پرسشنامه مذکور در سه مؤلفه و ۲۴ سؤال تنظیم شده است و دارای سه بعد تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد تکلیفی یا هنجاری به کار برده شده است که ۸ سؤال شامل مؤلفه تعهد عاطفی ۸ سؤال شامل مؤلفه تعهد مستمر و ۸ سؤال نیز شامل مؤلفه تعهد تکلیفی یا هنجاری می گردد. همچنان سؤالات پرسشنامه مذکور بر اساس طیف پنج گزینه ای لیکرت (کاملاً موافق تا کاملاً مخالف) طراحی شده است. پایایی هر کدام از پرسشنامه ها در این تحقیق به ترتیب ۰٫۸۹ و ۰٫۷۰ به دست آمده که نشان دهنده پایایی بسیار خوب پرسشنامه هاست آمرین دیپارتمنت ها با پر کردن این پرسشنامه ها اطلاعات مورد نیاز تحقیق را فراهم کردند.

یافته ها

جدول ۱: تعداد پاسخ دهندگان با تفکیک سن

سن	فراوانی	درصد	درصد فراوانی
۲۵-۳۰	۱۰	۱۰٪	۱۰٪
۳۱-۳۵	۲۰	۲۰٪	۲۰٪
۳۶-۴۰	۲۵	۲۵٪	۲۵٪
۴۱-۴۵	۲۴	۲۴٪	۲۴٪
۴۶-۵۰	۱۰	۱۰٪	۱۰٪
بالتر از ۵۱	۱۱	۱۱٪	۱۱٪
مجموع	۱۰۰	۱۰۰٪	۱۰۰٪

بر اساس جدول شماره ۱ می توان بیان نمود که از مجموع ۱۰۰ نفر اشتراک کننده گان تحقیق بیشترین شان (۲۵٪) در رده سنی ۳۶-۴۰ سال قرار می گیرند.

جدول ۲: تعداد پاسخ دهندگان با تفکیک میزان تحصیلات

میزان تحصیلات	فراوانی	درصد	درصد فراوانی
لیسانس	۸	۸٪	۸٪
ماستر	۵۸	۵۸٪	۵۸٪
دکتر	۳۴	۳۴٪	۳۴٪
مجموع	۱۰۰	۱۰۰٪	۱۰۰٪

بر اساس جدول شماره ۵ می‌توان بیان نمود که ۱۰۰ پاسخ درست به تمام سوال های تحقیق گردآوری شده است. دامنه تغییرات از ۱ تا ۳ در حال نوسان بوده و میانگین رهبری مشارکتی ۲.۳۴۹ و از تعهدسازمانی ۲.۲۱۰ می‌باشد همچنان میانه و مد نشان می‌دهند که بیشتر پاسخ‌دهندگان گزینه‌ای ۱ و ۲ را انتخاب نموده‌اند.

در ادامه تمام فرضیات تحقیق نظر به آزمون‌ها مورد نیاز مورد بررسی قرار می‌گیرند.

جدول ۶: تحلیل رابطه میان سبک رهبری مشارکتی و تعهد عاطفی

متغیر	میانگین	انحراف معیاری	ضریب همبستگی	سطح معناداری
سبک رهبری مشارکتی	۲,۳۴۹	۰,۷۱۶		
تعهد عاطفی	۲,۳۲۳	۰,۴۲۰	۰,۱۹۰	۰,۰۵۸

بر اساس جدول شماره ۶ می‌توان بیان نمود باوجود آنکه میانگین سبک رهبری مشارکتی ۲.۳۴۹ با انحراف استاندارد ۰.۷۱۶ بالاتر از میانگین تعهد عاطفی ۲.۳۲۳ و انحراف استاندارد ۰.۴۲۰ به دست آمده است این مقدار به دست آمده با ضریب همبستگی ۰.۱۹۰ در سطح معناداری ۰.۰۵۸ معنادار به دست نیامده است؛ بنابراین می‌توان بیان نمود که بین سبک رهبری مشارکتی و تعهد عاطفی آمرین دیپارتمنت های پوهنحی های پوهنتون کابل رابطه مثبت و معنادار وجود ندارد.

جدول ۷: تحلیل رابطه میان سبک رهبری مشارکتی و تعهد مستمر

متغیر	میانگین	انحراف معیاری	ضریب همبستگی	سطح معناداری
سبک رهبری مشارکتی	۲,۳۴۹	۰,۷۱۶		
تعهد مستمر	۲,۰۶۳	۰,۴۲۰	۰,۱۹۲	۰,۳۶۲

بر اساس جدول شماره ۷ می‌توان بیان کرد باوجود آنکه میانگین سبک رهبری مشارکتی ۲.۳۴۹ با انحراف استاندارد ۰.۷۱۶ بالاتر از میانگین تعهد مستمر ۲.۰۶۳ و انحراف استاندارد ۰.۴۲۰ به دست آمده است که این مقدار به دست آمده با ضریب همبستگی ۰.۰۹۲ در سطح معناداری ۰.۳۶۲ معنادار به دست نیامده است. به این اساس می‌توان بیان کرد که بین سبک رهبری مشارکتی و تعهد مستمر آمرین دیپارتمنت های پوهنحی های پوهنتون کابل رابطه مثبت و معنادار وجود ندارد.

جدول ۸: تحلیل رابطه میان سبک مشارکتی و تعهد هنجاری

متغیر	میانگین	انحراف معیاری	ضریب همبستگی	سطح معناداری
سبک رهبری مشارکتی	۲,۳۴۹	۰,۷۱۶		
تعهد هنجاری	۲,۲۴۱	۰,۴۶۵	۰,۱۳۲	۰,۱۸۹

بر اساس جدول شماره ۸ می‌توان بیان کرد باوجود آنکه میانگین سبک رهبری مشارکتی ۲.۳۴۹ با انحراف استاندارد ۰.۷۱۶ بالاتر از میانگین تعهد هنجاری ۲.۲۴۱ و انحراف استاندارد ۰.۴۶۵ با ضریب

همبستگی ۰.۱۳۲ به دست آمده است این مقدار به دست آمده در سطح معناداری ۰.۱۸۹ معنادار به دست نیامده است؛ بنابراین می‌توان بیان نمود که بین سبک رهبری مشارکتی و تعهد هنجاری آمرین دیپارتمنت‌های پوهنحی‌های پوهنتون کابل رابطه مثبت و معنادار وجود ندارد.

جدول ۹: تحلیل رابطه بین سبک رهبری مشارکتی و تعهد سازمانی

متغیر	میانگین	انحراف معیاری	ضریب همبستگی	سطح معناداری
سبک رهبری مشارکتی	۲.۳۴۹	۰.۷۱۶		
تعهد سازمانی	۲.۲۱۰	۰.۳۱۸	۰.۱۴۹	۰.۰۵۳

بر اساس جدول شماره ۹ می‌توان چنین بیان کرد با وجود آنکه میانگین سبک رهبری مشارکتی ۲.۳۴۹ با انحراف استاندارد ۰.۷۱۶ بالاتر از میانگین تعهد سازمانی ۲.۲۱۰ و انحراف استاندارد ۰.۳۱۸ به دست آمده است که این مقدار به دست آمده با ضریب همبستگی ۰.۱۹۴ در سطح معناداری ۰.۰۵۳ معنادار به دست نیامده است؛ بنابراین می‌توان بیان نمود که بین سبک رهبری مشارکتی و تعهد سازمانی آمرین دیپارتمنت‌های پوهنحی‌های پوهنتون کابل رابطه مثبت و معنادار وجود ندارد.

مناقشه

برای بررسی رابطه میان سبک رهبری مشارکتی و تعهد سازمانی و ابعاد سه گانه تعهد سازمانی از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. تحلیل ضریب همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که بین سبک رهبری مشارکتی و همه مؤلفه‌های تعهد سازمانی (عاطفی، مستمر و هنجاری) در میان آمرین دیپارتمنت‌های پوهنتون کابل رابطه مثبت و معنی‌داری وجود ندارد. بنابراین، فرضیه‌های مبتنی بر وجود رابطه معنادار بین متغیرها در این جامعه آماری مورد تأیید قرار نگرفتند. این یافته اگرچه ممکن است در نگاه اول با بسیاری از تحقیقات پیشین در زمینه رهبری و تعهد سازمانی همسو به نظر نرسد، اما در بجه‌ای به سوی تحلیل عمیق‌تر بافتار و شرایط خاص محیط مورد مطالعه می‌گشاید. این یافته‌ها نشان می‌دهد که در بافت سازمانی مورد مطالعه، مشارکت در تصمیم‌گیری لزوماً به تقویت پیوند عاطفی، احساس الزام اخلاقی یا تمایل به ماندگاری در سازمان منجر نمی‌شود. به بیان تحلیلی، به نظر می‌رسد که تعهد سازمانی آمرین دیپارتمنت‌ها بیش از آنکه تحت تأثیر شیوه مشارکت در رهبری باشد، متأثر از عوامل ساختاری، اداری و شرایط محیطی کلان سازمان است. نتایج این تحقیق با یافته‌های برخی مطالعات پیشین هم‌سو است. در تحقیقات انجام شده توسط (ذین‌الدینی ۱۳۹۴)، (رضایی و همکاران ۱۳۹۶)، (شریفی و همکاران ۱۳۹۵) و (اسلامی و همکاران ۱۳۹۳) نیز رابطه معناداری میان سبک رهبری مشارکتی و تعهد سازمانی گزارش نشده است. این همسویی می‌تواند نشان‌دهنده آن باشد که در سازمان‌های تحصیلی و اداری با ساختار رسمی و نسبتاً متمرکز، صرف استفاده از سبک رهبری

مشارکتی برای ایجاد تعهد کافی نیست. همچنین یافته‌های (صالحی و احمدی، ۱۳۹۷) و (رحیمی و نادری، ۱۳۹۳) نیز نشان داد که سبک رهبری مشارکتی تأثیر معناداری بر برخی ابعاد تعهد به ویژه تعهد مستمر و هنجاری ندارد. این نتایج تقویت‌کننده این دیدگاه است که تعهد مستمر عمدتاً از ملاحظات هزینه - فایده، فرصت‌های شغلی بیرونی و شرایط اقتصادی تأثیر می‌پذیرد، نه از نحوه تعامل مدیریتی. در این راستا (اسلامی و فتحی، ۱۳۹۳) نیز تفسیر کردند که تعهد مستمر بیشتر ریشه در نیاز به ماندن دارد تا علاقه به ماندن. از منظر نظری، این یافته‌ها را می‌توان با دیدگاه (باس، ۱۹۹۰) نیز تبیین کرد؛ بر اساس این دیدگاه، اثربخشی رهبری مشارکتی وابسته به وجود پیش شرط‌هایی مانند فرهنگ سازمانی باز، شفافیت نقش‌ها و انگیزش درونی بالای پیروان است. در صورتی که این شرایط مهیا نباشد، مشارکت ممکن است به صورت صوری اجرا شود و نتواند بر نگرش‌های عمیق مانند تعهد سازمانی اثرگذار باشد. در تبیین زمینه‌ای یافته‌ها می‌توان به ویژگی‌های ساختاری پوهنتون کابل اشاره کرد. در سازمان‌هایی با ساختار نسبتاً بوروکراتیک و سلسله‌مراتبی، ممکن است فاصله قدرت و تمرکز تصمیم‌گیری همچنان بالا باشد؛ در چنین شرایطی، مشارکت در تصمیم‌گیری اگر با اختیار واقعی همراه نباشد، تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر تعهد ایجاد نمی‌کند. افزون بر آن، آمرین دیپارتمنت‌ها به دلیل جایگاه مدیریتی خود، ممکن است تعهد سازمانی شان بیش از آنکه تابع سبک رهبری مدیران ارشد باشد، متأثر از سیاست‌های کلان، امنیت شغلی، آینده حرفه‌ای و ملاحظات فردی باشد. همچنین احتمال می‌رود که ادراک پاسخ‌دهندگان از مفهوم رهبری مشارکتی با اجرای عملی آن در سازمان هم‌خوانی کامل نداشته باشد. به بیان دیگر، اگر مشارکت محدود به مشورت‌های مقطعی بوده و با تفویض اختیار واقعی همراه نباشد، انتظار نمی‌رود که به افزایش تعهد عاطفی یا هنجاری منجر شود. در مجموع، یافته‌های این تحقیق زمینه‌ای را برای بازانديشی در مورد نحوه پیاده‌سازی رهبری مشارکتی در نهادهای تحصیلات عالی فراهم می‌سازد و نشان می‌دهد که بررسی متغیرهای میانجی یا تعدیل‌گر مانند فرهنگ سازمانی، رضایت شغلی، عدالت سازمانی یا انگیزش می‌تواند در تبیین دقیق‌تر رابطه میان رهبری و تعهد سازمانی مؤثر باشد.

نتیجه‌گیری

این یافته، اگرچه در تضاد با بعضی از مطالعات جهانی است که رابطه مثبت میان این دو متغیر را گزارش داده‌اند، بر اساس این یافته، می‌توان چنین استنباط کرد که تعهد سازمانی آمرین دیپارتمنت‌ها احتمالاً بیش از آن که متأثر از سبک رهبری مشارکتی باشد، تحت تأثیر عوامل دیگری قرار دارد؛ عواملی مانند شرایط ساختاری سازمان، امنیت شغلی، نظام ارزیابی عملکرد، مشوق‌های مادی و معنوی، و فرهنگ

سازمانی. بنابراین، عدم معناداری رابطه نشان می‌دهد که تمرکز صرف بر تقویت سبک رهبری مشارکتی، بدون توجه به سایر متغیرهای سازمانی، نمی‌تواند به‌تنهایی موجب ارتقای تعهدسازمانی گردد. همچنین می‌توان دلایل زمینه‌ای و بومی متعددی را برای تبیین آن در نظر گرفت. یکی از دلایل اصلی می‌تواند عدم تطابق نظری سبک رهبری مشارکتی با ساختار اداری و فرهنگی محیط‌های کاری در افغانستان باشد. بسیاری از ساختارهای مدیریتی در نهادهای دولتی کشور، از جمله نهادهای تحصیلی، همچنان از الگوی سنتی و بالاب‌پایین پیروی می‌کنند. این فضا نه‌تنها مشارکت واقعی کارکنان در تصمیم‌گیری را محدود می‌سازد، بلکه اجرای مؤثر سبک مشارکتی را نیز با چالش مواجه می‌سازد. برعلاوه، در بسترهای بی‌ثبات و متأثر از تحولات سیاسی و اقتصادی مانند افغانستان، سبک رهبری مشارکتی به‌تنهایی نمی‌تواند تضمین‌کننده ایجاد پیوند عاطفی یا اخلاقی میان کارکنان و سازمان باشد. در چنین شرایطی، اولویت‌های فردی و امنیت شغلی غالباً بر انگیزه‌های تعهدسازمانی پیشی می‌گیرند و رهبران نیز به‌جای تمرکز بر مشارکت، ممکن است بیشتر به کنترل و مدیریت بحران توجه داشته باشند. در نتیجه، نبود نظام‌های حمایتی، شفافیت سازمانی، ارزیابی منصفانه عملکرد و انگیزش‌های سازمانی نیز از عوامل کلیدی هستند که می‌توانند اثرگذاری هر نوع سبک رهبری را کم‌رنگ کنند. در غیاب این عوامل، رهبری مشارکتی نمی‌تواند به تقویت مؤلفه‌های تعهدسازمانی منجر گردد؛ با توجه به نتایج به‌دست آمده، پیشنهاد می‌شود که مسئولان پوهنتون کابل در کنار توجه به بهبود سبک‌های رهبری، بر شناسایی و تقویت سایر عوامل مؤثر بر تعهدسازمانی تمرکز نمایند؛ از جمله بازنگری در نظام انگیزشی، بهبود شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها، ایجاد نظام عادلانه ارزیابی عملکرد و تقویت احساس امنیت شغلی. همچنین به محققان آینده پیشنهاد می‌گردد با وارد نمودن متغیرهای میانجی یا تعدیل‌گر (مانند رضایت شغلی، عدالت سازمانی یا فرهنگ سازمانی) و نیز گسترش جامعه آماری به سایر پوهنتون‌ها، مدل جامع‌تری برای تبیین تعهدسازمانی ارائه نمایند تا مشخص شود کدام عوامل نقش تعیین‌کننده‌تری در افزایش تعهدسازمانی دارند.

سپاسگزاری

با نهایت ادب و احترام، یاد و خاطره پدر گرامی‌ام را که اکنون در میان ما حضور ندارند، گرامی می‌دارم و ازشان قلباً سپاسگزارم. تلاش‌ها، فداکاری‌ها و حمایت‌های بی‌دریغ ایشان همواره مشوق و الهام‌بخش مسیر علمی و زندگی من بوده است. روحشان شاد و یادشان جاودان. صمیمانه‌ترین سپاس‌هایم را به مادر عزیزم تقدیم می‌نمایم که با دعا‌های خیر و محبت بی‌پایان همواره پشتیبان و حامی من در تمام مراحل زندگی و تحصیل بوده‌اند. همچنین از برادران گرامی‌ام که با حمایت‌های معنوی و تشویق‌های

همیشگی‌شان مرا در این مسیر همراهی کردند، قدردانی می‌کنم. از استاد ارجمندم پوهنمل محمد نسیم سخندان که در نگارش و بهبود علمی این مقاله راهنمایی‌ها و همکاری‌های ارزنده‌ای ارائه نمودند، صمیمانه سپاسگزاری می‌کنم. رهنمودهای علمی ایشان نقش مهمی در ارتقای کیفیت این تحقیق داشته است. در پایان، از همه کسانی که در امر تحقیق و گردآوری این مقاله به گونه‌ای همکاری داشتند و مخصوصاً از تمام آمرین محترم دیپارتمنت‌های پوهنتون کابل که با حسن نیت و همکاری صمیمانه در تکمیل پرسشنامه‌ها سهم گرفتند، تشکر و امتنان خویش را ابراز می‌دارم. بدون مشارکت مسئولانه آنان، انجام این تحقیق به‌گونه مطلوب ممکن نبود.

سهم نویسندگان در تحقیق (مقاله)

در این تحقیق سهم هریک از نویسندگان براساس نقش و میزان مشارکت آن‌ها در مراحل مختلف تحقیق تعیین شده است. عطاالرحمن سلیم مسولیت‌های نوشتن طرح اولیه تحقیق، جمع‌آوری داده‌ها از منابع کتابخانه‌ای و میدانی، تحلیل اطلاعات و نگارش اصلی مقاله را بر عهده داشت. درحالی‌که استاد همکار پوهنمل محمد نسیم سخندان به عنوان استاد رهنما و همکار نقش مشاوره‌ای و نظارتی در طراحی و اصلاح ساختار مقاله، رهنمایی‌های تخصصی در طراحی پرسشنامه و چهارچوب تحقیق، بررسی اعتبار و صحت داده‌ها و بازبینی نهایی مقاله داشته است.

تضاد منافع

نویسنده‌گان این مقاله تأیید می‌کنند که در هیچ مرحله‌ای از تحقیق یا نگارش مقاله، تضاد منافع شخصی، مالی یا حرفه‌ای نداشته‌اند.

منابع

- احمدی، ر. و ناصری، ن. (۱۳۹۷). تحلیل اثر رهبری مشارکتی بر تعهدسازمانی در نهادهای دولتی. *مجله مدیریت رفتاری*، ۹(۲)، ۶۸-۸۲. [لینک](#)
- اخلاقی، ع.، حاجی کرمی، م. و ذاکری، م. (۱۳۹۸). رابطه رهبری اشتراکی با تعهدسازمانی کارکنان با نقش میانجی اعتماد به سرپرست. *فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری*، ۱۴(۱)، ۶۷-۷۸. [لینک](#)
- امیری، ف. (۱۳۹۷). *تعهدسازمانی و عوامل موثر بر آن*. [لینک](#)
- امین بیدختی، ع. و صالح پور، م. (۱۳۸۶). رابطه رضایت شغلی با تعهدسازمانی در کارکنان آموزش و پرورش. *دانشور رفتار*، ۱۴(۲۶)، ۳۲-۳۴. [لینک](#)
- پورجعفری، ع. و رحیمی، ه. (۱۳۹۷). رابطه سبک رهبری با تعهدسازمانی در سازمان‌های دولتی. *مدیریت اسلامی*، ۹(۱)، ۷۷-۹۳. [لینک](#)
- خسروی، ف. و کیانی، م. (۱۳۹۹). ارتباط بین تعهدسازمانی و سبک رهبری مدیران. *تحقیقات مدیریت رفتاری*، ۷(۴)، ۸۲-۹۵.
- دولتی، س. و نظری، ش. (۱۳۹۳). تحلیل رابطه بین سبک رهبری مشارکتی و ابعاد تعهدسازمانی. *تحقیقات مدیریتی ایران*، ۱۰(۲)، ۱۱۰-۱۲۵. [لینک](#)
- رضایی، م. و احمدی، س. (۱۴۰۱). تأثیر رهبری مشارکتی، جو سازمانی و تعهدسازمانی بر عملکرد کارکنان. *فصلنامه تحقیقات مدیریت سازمانی*، ۱۲(۱)، ۴۵-۶۲. [لینک](#)
- زارعی، ا. و کاظمی، پ. (۱۳۹۱). بررسی تأثیر سبک رهبری بر تعهدسازمانی با میانجی‌گری رضایت شغلی. *مدیریت تحول*، ۵(۲)، ۶۵-۸۰.
- شریفی، ل. و موسوی، ی. (۱۳۹۸). بررسی رابطه بین سبک رهبری مشارکتی و تعهد هنجاری. *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، ۱۲(۲)، ۵۵-۶۹. [لینک](#)
- صادقی، ف. (۱۳۹۰). بررسی رابطه سبک رهبری با تعهدسازمانی کارکنان در آموزش و پرورش. *تحقیق در علوم تربیتی*، ۳(۱)، ۴۴-۵۹.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual*. Mind Garden. [Link](#)
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. [Link](#)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [Link](#)
- Nemaei, B. (2012). The Impact of participative leadership on employee's motivation, job satisfaction and innovation. Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of MSc in Project Management. *British University in Dubai*. [Link](#)