شماره ۲۸،
دوره هشتم،
سال پنجم،
زمستان ۱۴۰۱
صص ۱-۱۲

پیش‌بینی درگیری شغلی بر اساس سبک‌های رهبری و جوّ سازمانی در کارکنان بانک کشاورزی

فرنوش فزونی[۱]، مالک میرهاشمی[۲]

چکیده

هدف از انجام پژوهش حاضر، پیش‌بینی درگیری شغلی بر اساس سبک‌های رهبری و جوّ سازمانی در کارکنان بانک کشاورزی است. روش پژوهش، توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه‌آماری این پژوهش را کلیه کارکنان بانک کشاورزی شهر تهران در سال ۱۳۹۹ تشکیل دادند، که از میان آن‌ها، تعداد ۱۲۰ نفر با روش نمونه‌گیری در دسترس به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزارهای پژوهش عبارت بودند از: پرسشنامه درگیری شغلی (لودال و کجنر، ۱۹۹۹)، سبک‌های رهبری (باس و آولیو، ۱۹۹۹) و جوّ سازمانی (پین و کرافت، ۲۰۰۰) که همگی از اعتبار و پایایی قابل‌قبولی برخوردار بودند. تجزیه و تحلیل اطلاعات به‌دست آمده از اجرای پرسشنامه‌ها از طریق نرم‌افزار SPSS-V24 در دو بخش توصیفی و استنباطی (آزمون همبستگی پیرسون، و رگرسیون چندگانه) انجام پذیرفت. نتایج نشان داد که عوامل رهبری تحولی، روحیه و صمیمیت با درگیری شغلی در سطح ۵ درصد رابطه معنادار دارند. همچنین بین رهبری تبادلی و رهبری عدم مداخله با درگیری شغلی رابطه معنادار مشاهده نشد. نتایج نشان داد که بین ابعاد جوّ سازمانی (به جز ممانعت) با درگیری شغلی رابطه مثبت معنادار وجود دارد. بنابراین سبک‌های رهبری و جوّ سازمانی می‌تواند درگیری شغلی در کارکنان بانک کشاورزی را پیش‌بینی کند.

واژگان کلیدی: درگیری شغلی، سبک‌های رهبری، جوّ سازمانی

[۱] کارشناسی ارشد روانشناسی صنعتی و سازمانی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول) ffozooni@gmail.com
[۲] دانشیار، گروه روانشناسی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران mirhashemi@riau.ac.ir

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

شماره ۲۸،
دوره هشتم،
سال پنجم،
زمستان ۱۴۰۱
صص ۱-۱۲

مقدمه

عصر امروزی، عصر تغییر و حرکت و تحولی شتابنده و دور از انتظار است که پویایی، بندگی و پیچیدگی از ویژگی‌های آن است. در این محیط پرشتاب بعضا کنش، فعل و انفعالاتی رخ می‌دهد که با خواسته و انتظارات و اهداف افراد همخوانی ندارد و منجر به اضطراب، افسردگی و استرس‌های شغلی می‌گردد و پیامدهای کم کاری، غیبت، بدکاری، بیگانگی شغلی، و جوّهای ناسازگار در سازمان به دنبال خواهد داشت. امروزه نه تنها تجهیزات سازمان برای انجام اثربخش کار باید تحت بررسی باشد و مداوم به روز گردد بلکه باید بطور مداوم انتظارات کارکنان را در سطح کلان مورد توجه قرار دهند و اقدام به شناخت نیازهای نیروی کار نموده و برای رفع آن نیاز تلاش نمایند (لی، ژو، کای، لونگ و پارک[1]، ۲۰۱۹). بنابراین از جمله مفاهیمی که امروزه توجه پژوهشگران حوزه روانشناسی صنعتی و سازمانی را به خود جلب کرده است مفهوم درگیری شغلی است در حقیقت علاقه به مطالعه مفهوم درگیری شغلی عمدتا بر تعیین و شناسایی تعیین کنندهٔ آن متمرکز بوده است (سریویبون و جرم سیتی پارسرت[2]، ۲۰۱۹). همانند سازی روان شناختی فرد با شغلش درگیری شغلی نام دارد (میکلسن و اولسن[3]، ۲۰۱۹). فردی که درجه بالایی از درگیری شغلی دارد، شغلش را در مرکز علاقه اش قرار می‌دهد. فرد با درگیری شغلی پایین در بطن زندگی اش چیزهای دیگری را به عوض شغلش مهم می‌داند (ویدودو و چاندراواتی[4]، ۲۰۲۰).

درگیری شغلی توسط لودال و کجیر[5] (۱۹۶۵) به عنوان درگیری مثبت و سالم مستخدمین در کار تعریف شده است. در حالی که بیگانگی شغلی به عنوان قطب مخالف آن و مشتمل بر فقدان در ضوابط فردیت، بیگانگی از محیط کاری نگریسته می شود (ممانی، قلعه ای و عبیدیان، ۱۳۹۸). همچنین ترکیبی گوناگونی از تعهد سازمانی و درگیری شغلی پیامدهای مشخصی را برای سازمان دارند (بورمنساه، سوجانتو و مختار[6]، ۲۰۱۹). برای مثال شاغلینی که هم تعهد سازمانی و هم درگیری شغلی بالایی دارند به احتمال زیاد کمتر سازمان را ترک می کنند. شاغلین با سطح تعهد سازمانی پایین و درگیری شغلی به احتمال زیاد به صورت اختیاری سازمان را ترک خواهند کرد. در پژوهشی که همچنین میتوان گفت درگیری شغلی از زمان انتقال و گذر از دانشگاه تا استخدام در بین افراد تغییرپذیر است و در طول زمان رشد معنی داری در خصوص درگیری شغلی و بیگانگی شغلی وجود دارد و این رشد مرتبط با رضایت از دوره تحصیلی و اضطراب دوره می باشد که هر دو عامل نیز به یک اندازه تاثیرات یکسانی را در خط سیر درگیری شغلی دارند (دمیر[7]، ۲۰۱۸).

از سوی دیگر رهبران نقش معناداری در شکل گیری پتانسیل سازمان برای بهبود درگیری شغلی از طریق تشویق یک محیط مناسب و تصمیم گیری برای ترویج ایجاد و اجرای موفق دانش دارند (گاندولفی و استون[8]، ۲۰۱۸). یکی از مهمترین

1 - Li, Zhu, Cai, Long & Park
2 - Sriviboon & Jermsittiparsert
3 - Mikkelsen & Olsen
4 - Widodo & Chandrawaty
5 - Lodahl & Kejnar
6 - Burmansah, Sujanto & Mukhtar
7 - Demir
8 - Gandolfi & Stone

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

متغیرهایی که می‌تواند درگیری شغلی کارکنان را تحت تاثیر قرار دهد سبک رهبری می‌باشد. سبک رهبری به نحوه استفاده رهبر از قدرت و نفوذ خود اطلاق می‌شود؛ با عنایت به نوع و ماهیت تئوری‌های ارائه شده سبک‌های متعدد و متفاوتی در رهبری وجود دارد (فیض، سو و ساکیب[1]، ۲۰۱۷). رهبری تحول‌گرا فرآیند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه برای ایجاد تغییر و تحول در موضوع موجود و کارکردی سازمان به عنوان یک کل است (برایس و ال عابیدین[2]، ۲۰۱۹) و شامل چهار مولفه ۱) نفوذ آرمانی، ۲) انگیزه الهام بخش ،۳) تحریک فکری و ٤) توجه فردی است (کپ و مورای[3]، ۲۰۱۷). علاوه بر این رهبری عملگرا یعنی رهبران آن چه را پیروان می خواهند به آنها می‌دهند و در مقابل انتظار دارند که پیروان به خواستهٔ آنان جامه عمل بپوشانند. در این مبادله، دو طرف درگیر (رهبر و پیرو) کاملا به هم وابسته‌اند و به همدیگر کمک می‌کنند تا خواستهٔ یکدیگر را برآورده سازند. رهبری عمل‌گرا ترکیبی از سه مولفه: ۱) پاداش مشروط، ۲) مدیریت بر مبنای استثنای فعال و ۳) مدیریت بر مبنای استثنای منفعل است (ژانگ، کائو و وانگ[4]، ۲۰۱۸). سبک رهبری تحولی و تبادلی بر درگیری شغلی و سازگاری شغلی تاثیر مثبت و معناداری دارند (پیری ۱۳۹۸) و تحقیقات نشان داده است که بین سبک های مدیریت وظیفه مدار و رابطه مدار و میزان درگیری شغلی کارکنان رابطه معنادار و مستقیمی وجود دارد (اردلان زاده و سلطان پناه ۱۳۹۳).

از مهمترین موضوعات مرتبط با درگیری شغلی، جوّ موجود در یک سازمان است که می‌تواند در بهبود فرایند درگیری شغلی اثرگذار باشد. جوّ سازمانی به کیفیت درونی یک سازمان اشاره می‌کند. به گونه ای که اعضای آن، این کیفیت را ادراک و تجربه می‌کنند (بربروغلو[5]، ۲۰۱۸) و از آنجایی که ایجاد شرایط و میحط سازمانی مناسب از مهمترین وظایف اولیه مدیر در هر سازمان می‌باشد و انسان و منابع انسانی مهم‌ترین عامل در هر سازمان محسوب می‌شوند، لذا باید از طریق ایجاد جوّ سازمانی مطلوب و مناسب و متناسب با ضوابط و مقررات، همچنین به کارگیری بهترین شیوه مدیریتی صحیح، سازماندهی مناسب، برنامه‌ریزی مطلوب و اصولی، کنترل و نظارت دقیق بر نیروی انسانی با استفاده کنترل مناسب، استفاده از فناوری و تکنولوژیی نوین، کارکنان را به محیط کار و سازمان علاقمند نمود تا از این طریق انگیزه کار و فعالیت در تک تک افراد سازمان تقویت شود (کیم و پارک[6]، ۲۰۲۰). کسلر[7] (۲۰۱۹) جوّ سازمانی را مجموعه‌ای از حالات، خصوصیات یا ویژگیی حاکم بر یک سازمان می‌داند. جوّ حاکم بر هر سازمان، به طور مسلم بر روحیه افراد آن سازمان تاثیر می‌گذارد و به تبع آن باعث رضایتمندی یا نارضایتی شغلی افراد شاغل در آن سازمان می‌شود. داتا و سینگ[8] (۲۰۱۸) در پژوهش خود به این نتایج دست یافتند که سازمان هایی اثربخش و سازمان یافته با عملکرد مطلوب هستند که دارای

[1] - Fiaz, Su & Saqib
[2] - Berraies & El Abidine
[3] - Cope & Murray
[4] - Zhang, Cao & Wang
[5] - Berberoglu
[6] - Kim & Park
[7] - Kessler
[8] - Datta & Singh

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

جوّ سازمان یافته‌ای نیز باشند. پس می‌توان گفت جوّ سازمانی به عنوان عنصری مهم و اساسی در تعیین اثربخشی سازمانی شناخته شده است (زاچر و یانگ[1]، ۲۰۱۶).

بنابراین بانک کشاورزی جمهوری اسلامی ایران با توجه به شرایط محیطی و نحوه مدیریت سلسله مراتبی به عنوان یکی از سازمان‌های وابسته به دولت و هم چنین نهاد حکومتی، یقینا نیازمند ارتقا رضایت‌مندی پرسنل خود بوده تا در راستای انجام وظایف و ماموریت‌های متعدد و متنوع دچار خدشه و مشکل نگردد. هر چند در چنین سازمان هایی اکثر روابط تعریف و به صورت دستورالعمل های خاصی تدوین می گردد ولی توجه به آن بخش از مباحث روحی و روانی و انگیزشی که به ندرت در تعاریف مزبور لحاظ گردیده یقینا می‌تواند تاثیر بسزایی در میزان درگیری شغلی و جوّ سازمانی کارکنان و نهایتا سبک های رهبری مدیران آنان داشته باشد. بنابراین شناخت نیازها، انگیزه ها، عوامل رضایت و عدم رضایت پرسنل نه تنها لازم است بلکه جهت اتخاذ سیاست های صحیح، راهبردهای مناسب و برنامه های موثر ضروری می باشد. با توجه به آن چه که گفته شد، مرور ادبیات و پژوهش های انجام شده در خصوص متغیر درگیری شغلی نشان می‌دهد که با وجود تمرکز پژوهش بر شناسایی و درک پیشایندهای درگیری شغلی، بررسی اندکی در مورد متغیرهای مرتبط با آن صورت گرفته و یافته های به دست آمده نیز متناقض هستند. همچنین تعداد پژوهش‌هایی که به بررسی مسائل مدیریتی و سازمانی همچون جوّ سازمانی و سبک های رهبری با درگیری شغلی پرداختند بسیار اندک بوده و یا حتی انجام نشده‌است. بنابراین با توجه به اهمیت پدیده درگیری شغلی و نقش جوّ سازمانی و سبک‌های رهبری، این پژوهش در صدد آن بود به این مسئله بپردازد: آیا درگیری شغلی می تواند سبک های رهبری و جوّ سازمانی در کارکنان بانک کشاورزی را پیش‌بینی کند؟

روش پژوهش

روش تحقیق از نوع توصیفی و همبستگی است. هم‌چنین این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی است زیرا از نتایج یافته‌های آن در جامعه مورد نظر استفاده می‌شود. جامعه آماری این پژوهش کارکنان بانک کشاورزی شهر تهران بود که در بازه زمانی پاییز و زمستان ۱۳۹۹ در این سازمان مشغول به کار بودند. تعداد نمونه این پژوهش ۱۶۰ نفر که از کارکنان بانک کشاورزی استان تهران است که با استفاده از جدول مورگان حجم نمونه انتخاب شد، نمونه پژوهش از لحاظ جنسیت (زن و مرد)، سن، سطح تحصیلات و مدت خدمت مورد بررسی قرار گرفت و در نهایت ۱۲۰ پرسشنامه به صورت کامل تکمیل شد. شیوه نمونه گیری به صورت نمونه گیری در دسترس بود، به این صورت که با مراجعه به یگانی خدمتی و توزیع پرسشنامه بین کارکنان یگان در چند روز متوالی، داده های لازم گردآوری شد.

ابزارها:

پرسشنامه درگیری شغلی (لودال و کجنر، ۱۹۹۹): برای سنجش درگیری شغلی پرسشنامه لودال و کجنر (۱۹۹۹) به کار گرفته شده که ۲۰ سوال و سه بعد فداکاری، رضایت از کار و توان را می سنجد. این پرسشنامه برای سنجش محیط های کاری تدوین شده و هم نسبت به دیگر آزمون ها از اعتبار و پایایی بالاتری برخوردار است. اعتبار آن ۰/۶۸ و پایایی دو

[1] - Zacher & Yang

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

نیمه آزمون (مواد زوج-فرد) نشانگر ضریب همبستگی ۰/۷۲ در بین پرستاران، ۰/۸۰ در بین مهندسان و ۰/۸۹ در بین دانشجویان بوده است (پرایس، ۱۹۷۲؛ به نقل از ماهر، ۱۳۸۵). در ایران نیز کامکار و همکاران (۱۳۸۹) این آزمون را هنجاریابی و پایایی آن را ۸۶/۸۱ گزارش کرده اند. همچنین موران (۱۳۸۹) نیز پایایی آن را از طریق بازآزمایی ۰/۷۳ گزارش کرده است.

پرسشنامه سبک های رهبری (باس و آولیو، ۱۹۹۹): از پرسشنامه چند عاملی سبک های رهبری باس و آولیو (۱۹۹۹) برای بررسی نیمرخ سبک های رهبری کارکنان بانک کشاورزی استفاده خواهد شد. پرسشنامه شامل ۳۶ سوال در قالب پنج مولفه: ۱) ویژگی های آرمانی، ۲) رفتارهای آرمانی، ۳) ترغیب ذهنی، ٤) انگیزش الهام بخش، ۵) ملاحظات فردی برای رهبری تحول گرا و سه مولفه ۱) پاداش های مشروط، ۲) مدیریت بر مبنای استثنا (فعال) و ۳) مدیریت بر مبنای استثنا (غیرفعال) برای رهبری تعامل گرا و یک مولفه: ۱) عدم مداخله برای رهبری غیرفعال می‌باشد که شرکت کنندگان در یک مقیاس ۵ گزینه ای لیکرت به سوالات پاسخ دادند. باس و آولیو (۱۹۹۹) از تحلیل عاملی تاییدی بر روی یک نمونه بزرگ به منظور تعیین اعتبار سازه پرسشنامه سبک های رهبری استفاده نمودند. نتایج این بررسی حاکی از آن بود که مقیاس های سبک های رهبری دارای ثبات درونی بالایی می‌باشند. پایایی پرسشنامه سبک های رهبری توسط تجاری و همکاران (۱۳۹۰) و شیخعلی زاده و تجاری (۱۳۹۲) برای رهبری تحول گرا برابر ۰/۹۲ برای رهبری عملگرا برابر ۰/۸٦ و برای رهبری عدم مداخله برابر ۰/۷۵ محاسبه شده است.

پرسشنامه جوّ سازمانی (پین و کرافت، ۲۰۰۰): برای سنجش متغیر جو سازمانی از پرسشنامه جو سازمانی هالپین و کرافت (۲۰۰۰) با ۸ خرده مقیاس روحیه (٤ گویه)، ممانعت (٤ گویه)، صمیمیت (٤ گویه)، عدم جوشش (٤ گویه)، مراعات (٤ گویه)، فاصله‌گیری (٤ گویه)، نفوذ (٤ گویه)، تاکید بر تولید (٤ گویه) استفاده شده است. با توجه به این که انتقاداتی به این پرسشنامه گردید و تعداد سؤالات زیاد بود در دانشگاه راتجرز توسط هوی و فورسایت (۱۹۸٦) تجدید نظر شد و تعداد سؤالات آن به ۳۲ تقلیل یافت. این پرسش‌نامه در سال ۱۳۸۱، توسط دکترشکرکن ترجمه و مورد استفاده قرار گرفت. این پرسش‌نامه دارای ۳۲ سؤال می‌باشد در این پرسشنامه از طیف ۵ امتیازی لیکرت با دامنه‌ی "کاملاً مخالف" تا "کاملاً موافق" استفاده شده است.

تجزیه و تحلیل اطلاعات به‌دست آمده از اجرای پرسشنامه ها از طریق نرم افزار spss20 در دو بخش توصیفی و استنباطی (همبستگی پیرسون، رگرسیون چندگانه) انجام پذیرفت.

یافته‌ها

یافته‌های توصیفی مقیاس‌های پژوهش در جدول (۱) آورده شده است.

جدول ۱. یافته‌های توصیفی خرده‌مقیاس‌های تحقیق

شاخص آماری / مقیاس	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف استاندارد
رهبری تحولی	٤۰.۰۰	۱۱۲.۰۰	۷٤.۷٤	**۱۲.۷۳**
رهبری تبادلی	۲۲.۰۰	۵۵.۰۰	۳۷.۲۸	**۵.۹٤**

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

شماره ۲۸،
دوره هشتم،
سال پنجم،
زمستان ۱۴۰۱
صص ۱-۱۲

رهبری عدم مداخله	٤.٠٠	٢٠.٠٠	١٥.٢٣	**٢.٨٩**
روحیه	٨.٠٠	٢٠.٠٠	١٤.٩٩	**٢.٣٩**
ممانعت	٤.٠٠	١٩.٠٠	١٠.٧٩	**٣.٢٦**
صمیمیت	٧.٠٠	٢٠.٠٠	١٤.٧٢	**٢.٨٨**
جوشش	٨.٠٠	٢٠.٠٠	١٣.٥٧	**٢.٧٤**
مراعات	٥.٠٠	٢٠.٠٠	١١.٨٣	**٣.٦٧**
فاصله‌گیری	٧.٠٠	٢٠.٠٠	١٢.٧٨	**٢.٥٨**
نفوذ	٤.٠٠	٢٠.٠٠	١١.٧١	**٣.٨٣**
تاکید بر تولید	٥.٠٠	١٩.٠٠	١٢.٢١	**٣.٣٤**
درگیری شغلی	**١٤.٠٠**	**٤٤.٠٠**	**٢٨.٠٠**	**٦.٥٦**

نتایج جدول ۱ نشان می دهد از بین ابعاد جوّ سازمانی، بیشترین میانگین مربوط به عامل تعهد مبادله ای می باشد. با توجه به معنادار بودن کل مدل اکنون باید بررسی کرد که کدام یکی از ضرایب صفر نیست و یا به عبارت دیگر کدام متغیر یا متغیرها تاثیر معنادار در مدل دارند. به این منظور از آزمون t استفاده می شود.

جدول ۲. ضرایب استاندارد، غیراستاندارد و آماره تی متغیرهای وارد شده در معادله رگرسیون

متغیر پیش بین	ضرایب رگرسیون		آماره t	sig	سطح معناداری مورد نظر
	استاندارد نشده	استاندارد شده			
مقدار ثابت	-١.٧٦		-٠.٣٠	٠.٧٦٤	٠.٠٥
رهبری تحولی	٠.١٣	٠.٢٥	٢.١٦	٠.٠٣	٠.٠٥
رهبری تبادلی	٠.٠٥	٠.٠٤	٠.٤٧	٠.٦٤	٠.٠٥
رهبری عدم مداخله	-٠.٣١	-٠.١٤	-١.٢٠	٠.٢٣	٠.٠٥
روحیه	٠.٣٧	٠.١٩	١.٩٩	٠.٠٤	٠.٠٥
ممانعت	٠.٢٨	٠.١٠	١.٠٤	٠.٣٠	٠.٠٥
صمیمیت	٠.٧٤	٠.٣٣	٢.٨١	٠.٠٠	٠.٠٥
جوشش	-٠.٣٠	-٠.١٢	-١.٢٧	٠.٢٠	٠.٠٥
مراعات	٠.٢٦	٠.١٥	٠.٩٧	٠.٣٣	٠.٠٥

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

فاصله‌گیری	۰.۳۹	۰.۱۶	۱.۷۱	۰.۰۹	۰.۰۵
نفوذ	۰.۱۷	۰.۱۰	۰.۶۸	۰.۴۹	۰.۰۵
تاکید بر تولید	-۰.۱۷	-۰.۰۹	-۰.۷۰	۰.۴۸	۰.۰۵

همان طور که نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد عوامل رهبری تحولی، روحیه و صمیمیت با درگیری شغلی در سطح ۵ درصد رابطه معنادار دارند. ضرایب مثبت عوامل بیانگر این مطلب است که با افزایش این عوامل مقدار درگیری شغلی افزایش می یابد.

جدول ۳. آزمون همبستگی پیرسون مؤلفه های سبک های رهبری با متغیر درگیری شغلی

شاخص آماری / مقیاس	r	sig
رهبری تحولی	۰.۲۷	**۰.۰۰۲**
رهبری تبادلی	۰.۰۷	**۰.۴۶**
رهبری عدم مداخله	**۰.۱۰**	**۰.۲۵**

براساس نتایج جدول ۳ بین سبک رهبری تحولی با درگیری شغلی رابطه ی مثبت معنادار وجود دارد (p<۰/۰۵). مثبت بودن رابطه بیانگر این است که با افزایش سبک رهبری تحولی ، میزان درگیری شغلی افزایش می یابد. همچنین بین رهبری تبادلی و رهبری عدم مداخله با درگیری شغلی رابطه ی معنادار مشاهده نشد (p<۰/۰۵).

جدول ٤. آزمون همبستگی پیرسون مؤلفه های جوّ سازمانی با متغیر درگیری شغلی

شاخص آماری / مقیاس	r	sig
روحیه	۰.۳۵	**۰.۰۰۱**
ممانعت	۰.۰۵	**۰.۶۲**
صمیمیت	۰.۴۶	**۰.۰۰۱**
جوشش	۰.۲۰	**۰.۰۲**
مراعات	۰.۲۴	**۰.۰۰۹**
فاصله‌گیری	۰.۳۲	**۰.۰۰۱**
نفوذ	۰.۲۳	**۰.۰۱**
تاکید بر تولید	**۰.۲۲**	**۰.۰۱**

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

براساس نتایج جدول ٤ بین ابعاد جوّ سازمانی(به جز ممانعت) با درگیری شغلی رابطه مثبت معنادار وجود دارد (p<۰/۰۵). مثبت بودن رابطه بیانگر این است که با افزایش ابعاد جوّ سازمانی، میزان درگیری شغلی افزایش می یابد..

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف پیش بینی درگیری شغلی بر اساس سبک های رهبری و جوّ سازمانی در کارکنان بانک کشاورزی انجام شد. نتایج نشان داد بین سبک رهبری تحولی با درگیری شغلی رابطه مثبت معنادار وجود دارد. مثبت بودن رابطه بیانگر این است که با افزایش سبک رهبری تحولی، میزان درگیری شغلی افزایش می یابد. همچنین بین رهبری تبادلی و رهبری عدم مداخله با درگیری شغلی رابطه معنادار مشاهده نشد. همچنین نتایج نشان داد که عوامل رهبری تحولی، روحیه و صمیمیت با درگیری شغلی در سطح ۵ درصد رابطه معنادار دارند. ضرایب مثبت عوامل بیانگر این مطلب است که با افزایش این عوامل مقدار درگیری شغلی افزایش می یابد. نتایج پژوهش با یافته های منگ و برگر (۲۰۱۹)، و اردلان زاده و سلطان پناه (۱۳۹۳) همسویی دارد. در تبین نتایج بدست آمده می توان چنین بیان نمود که رهبری تحولی با متحول ساختن افراد و سازمان ها با هدف بهبود سازمانی، زمینه توسعه بهره وری را در سر می پرورانند. رهبری تحولی باید با ایجاد تحول در جهت دستیابی به تغییرات مثبت در سازمان، گروه، روابط بین فردی و محیط، زمینه افزایش درگیری شغلی و ارتقای سطح رضایت از کار، توامندی کارکنان، فداکاری و دلبستگی را در کارکنان فراهم کند. به همین منظور پژوهش ها و نوشته ها نشان دهنده این است که درگیر شدن کارکنان در کار تاثیر قابل توجهی بر بهبود عملکرد شغلی و در نهایت بهره وری آنان دارد. می توان گفت درگیری شغلی بالا یک ویژگی ذاتا مطلوب در نزد کارکنان است. در واقع، افراد دارای درگیری شغلی بالا ظاهرا از شغل خود رضایت دارند، روحیه مثبتی در کار نشان می دهند و نسبت به سازمان و همکاران خود تعهد بالایی دارند. به طور کلی می‌توان اذعان داشت که رهبران تحول آفرین از طریق انگیزشی که در پیروان ایجاد می کنند و به سبب رفتارها و دیدگاه‌های خود، کارکنان خود را به مشارکت و درگیر شدن در محیط کار و فعالیت تشویق می کنند و از این رو، این نیز منطقی است که پیروان هم تحت تاثیر چنین ویژگی هایی قرار گرفته و با اشتیاق کامل درگیر در کار شوند، به عبارت دیگر از خود رفتارهای درگیرانه بیشتری نشان دهند. از سوی دیگر اگر در هر سازمانی رهبری تحول آفرین وجود داشته باشد، آن سازمان بیشتر تمایل به ارائه ایده های جدید و بکر خواهد داشت و به سمت نوآوری پیش خواهد رفت. چرا که رهبران تحول آفرین پیروان را به گونه ای ارتقا می دهند که به سطح های بالاتری از ارشدیت و آرمان ها دست یابند، اهتمام فراوانی را برای رسیدن به دستاوردهای برتر و احراز خودشکوفایی به کار بندند و به تعالی سازمانی و جامعه بیندیشند. آنان به واسطه روشن ساختن اهمیت تشریک مساعی در انجام وظیف جمعی، فراهم کردن فرصت یادگیری از طریق تسهیم دانش و تفویض اختیار به پیروان برای اجرای هر اقدام ضروری به منظور عملکرد موثر، محیط کاری ایجاد می کنند که پیروان در جستجوی رویکردهای نوآورانه جهت انجام وظایف خود، حس توانمند شدن یابند. این سبک، رهبر را قادر می سازد که خود را آشکارا به نوآوری و یادگیری متعهد نموده و کارکنان را ترغیب نماید که با قدرت بر مشکلات درونی و دشواری های بیرونی که مانع انجام نوآوری و یادگیری در سازمان می شوند، غلبه یابند و از این طریق درگیری شغلی کارکنان نیز زیاد می شود.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

همچنین نتایج نشان داد که بین ابعاد جوّ سازمانی (به جز ممانعت) با درگیری شغلی رابطه ی مثبت معنادار وجود دارد. مثبت بودن رابطه بیانگر این است که با افزایش ابعاد جوّ سازمانی، میزان درگیری شغلی افزایش می یابد. نتایج پژوهش با یافته های اصلانی و سلیمانی (۱۳۹۹)، گلاوی (۱۳۹۷) همخوانی دارد. نتایج پژوهش گلاوی (۱۳۹۷)، نیز نشان داد بین جو سازمانی با درگیری شغلی معلمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد همچنین بر اساس نتایج رگرسیون جو سازمانی توانسته است ۷۷/۵ درصد از تغییرات درگیری شغلی معلمان را پیش‌بینی نماید. از این رو ایجاد جو سازمانی مثبت می‌تواند بر درگیری شغلی معلمان بی‌افزاید. در تبیین این یافته می توان گفت درگیری شغلی به عنوان یک نگرش، متغیر مهمی است که به افزایش اثربخشی سازمان، کمک می کند. بدین معنی که هر چه سطح درگیری شغلی کارکنان در یک سازمان بالاتر باشد، اثربخشی آن سازمان نیز به مراتب افزایش خواهد یافت. جوّ سازمانی از مهمترین موضوعات مرتبط با درگیری شغلی است، در بهبود فرایند درگیری شغلی اثر بسزایی دارند. جوّ سازمانی با در بر گرفتن عواملی همچون ساختار سازمانی، مسئولیت های محوله، پاداش، قبول خطر، صمیمیت، حمایت، ضوابط و مقررات، تعارض و هویت های افراد می تواند در ایجاد روابط انسانی سالم در محیط سازمان اثرگذار باشد. چنان که به عقیده پترز و واترمن (۱۹۹۸) سازمان های اثربخش و سازمان هایی که دارای عملکرد مطلوبی می باشند دارای جوّ سازمان یافته ای هستند. زمانی که یک سازمان از جوّ مطلوب و مناسب و متناسب با ضوابط و مقررات برخوردار باشد کارکنان به محیط کار خود علاقمند می شوند که این امر منجر به افزایش انگیزه کاری آنان شده و باعث می شود تا کارکنان به سطح بالایی از درگیری شغلی رسیده و تلاش بیشتری را در جهت رسیدن به اهداف سازمانی به کار گیرند. بنابراین به منظور افزایش سطح درگیری شغلی باید به تعیین کننده های آن نگاهی واقع نگر و همه جانبه داشته باشیم. در بین دیدگاه درگیری شغلی تابعی از شخصیت و فضای سازمانی است. چنین افرادی به ندرت به انصراف از شغل می اندیشند و انتظار می رود سال ها برای سازمان متبوع خود کار کنند. درگیری شغلی بالا نشان دهنده تجربه احساس معناداری، اشتیاق، افتخار و غرق شدن در کار و احساس خوشایند نسبت به کار است. در این وضعیت با گذشت زمان فرد به شغل خود دلبستگی پیدا می کند. لذا شناسایی متغیرهای مختلف مرتبط با درگیری شغلی افراد شاغل در موسسه ها و نهادها، اعم از خصوصی و دولتی در تصمیم گیری های سودمند است. چنانچه سطح درگیری شغلی افراد از طریق متغیرهای مختلف پیش بینی شود، می توان در گزینش افراد و همچنین افزایش اثربخشی و رضایتمندی سازمان گام های موثری برداشت، چون درگیری شغلی باعث کارایی بیشتر می شود یافتن ویژگی های شخصیتی که با سطح درگیری شغلی ارتباط دارند، بسیار مهم و مفید خواهد بود. علاوه بر این در هنگام استخدام کارمندان می توان افرادی را انتخاب کرد که دارای ویژگی های مرتبط با درگیری شغلی باشند و یا تلاش شود تا این ویژگی ها را در کارمندان استخدام شده تقویت کرد.

از محدودیت های پژوهش حاضر این بود داده‌ها و تحلیل‌های پژوهش حاضر از نوع مطالعات مقطعی است و ازاین‌رو نتیجه‌گیری علّی در مورد داده‌ها صحیح نیست. و باید پژوهش‌های طولی در این باره صورت بگیرد. پیشنهاد می شود که مدیران بانک ها جهت رساندن جوّ سازمان به سطح مطلوب، در زمینه تعاملات اجتماعی کارکنان با همدیگر به عواملی همچون پرهیز از مزاحمت و تحمیل کارها به کارکنان، افزایش روحیه و نشاط گروهی، برقراری روابط گرم و دوستانه بین

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

کارکنان و جلوگیری از بی علاقگی و فقدان تعهد شغلی کارکنان نسبت به وظایف خود توجه کرده و با انجام این اقدامات سطح درگیری شغلی کارکنان را افزایش دهند. مسئولین و مدیران بانک ها به منظور کاهش غیبت از کار، ترک کار، بیگانگی از کار یا بی انگیزگی کارکنان، باید عوامل سبک های رهبری تحول آفرین را که برخی از آنها عبارتند از (بیان روشن ارزش ها، اهداف و ماموریت سازمان، احترام و اهمیت دادن به کارکنان، حمایت از نظرات و پیشنهادهای آنها، روشن ساختن انتظارات و در نظر گرفتن پاداش هایی برای برآورده کردن آنها) بیشتر مورد توجه و مطمح نظر قرار دهند.

منابع

اردلان زاده، فریبا و سلطان پناه، هیرش. (۱۳۹۳). بررسی تاثیر سبک های رهبری مدیران بر درگیری شغلی کارکنان و اعضای هیات علمی دانشگاه کردستان در سال ۱۳۹۱. *دومین کنفرانس بین المللی مدیریت چالش ها و راهکارها، شیراز.*

اصلانی، حسن و سلیمانی، مجید. (۱۳۹۹). رابطه درگیری شغلی و منابع شغلی با میل به گردش شغلی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان همدان. *مجله رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری*، ٤ (٤١)، ٥٩-٧١.

پیری، مصطفی. (۱۳۹۸). *تاثیر سبک های رهبری (تحولی و تبادلی) بر فرسودگی شغلی با میانجی گیری سازگاری شغلی و درگیری شغلی در بین معلمان ابتدایی شهر خاش*. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه سیستان و بلوچستان.

شیخ علی زاده، محبوب و تجاری، فرشاد. (۱۳۹۲). تاثیر رهبری تحول گرا و فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمانی در سازمان های ورزشی. *مطالعات مدیریت ورزشی (پژوهش در علوم ورزشی)*، ۵ (۱۷)، ۴۳-۵۸.

کامکار، منوچهر و مدنی، الهام. (۱۳۸۹). پیش بینی تعارض کار-خانواده و دلبستگی شغلی بر اساس ابعاد موفقیت کارکنان شبکه بهداشت و درمان شهرستان نطنز. *مجله روانشناسی تربیتی*، ۱ (۳)، ٤٧-٥٦.

گلاوی، عزیز الله. (۱۳۹۷). *رابطه جو سازمانی و هوش هیجانی با درگیری شغلی معلمان*. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه سیستان و بلوچستان.

ممانی، رعنا؛ قلعه ای، علیرضا و عبیدیان، هاشم. (۱۳۹۸). ملاحظه نتایج سنجش استقلال شغلی درک شده به عنوان نقش میانجی در رابطه بین خودکارآمدی اعضای هیات علمی با فرسودگی، درگیری و بیگانگی شغلی. *نشریه پیشرفت های نوین در روانشناسی، علوم تربیتی و آموزش و پرورش*، ۱۵ (٦)، ۱۹-۳۳.

Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC health services research*, *18*(1), 399.

Berraies, S., & El Abidine, S. Z. (2019). Do leadership styles promote ambidextrous innovation? Case of knowledge-intensive firms. *Journal of Knowledge Management*.

Burmansah, B., Sujanto, B., & Mukhtar, M. (2019). Work-life quality, job involvement, and affective commitment of school teachers. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, *8*(2), 159-164.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

Datta, A., & Singh, R. (2018). Determining the dimensions of organizational climate perceived by the hotel employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *36*, 40-48.

Demir, S. (2018). The Relationship between Psychological Capital and Stress, Anxiety, Burnout, Job Satisfaction, and Job Involvement. *Eurasian Journal of Educational Research*, *75*, 137-153.

Fiaz, M., Su, Q., & Saqib, A. (2017). Leadership styles and employees' motivation: Perspective from an emerging economy. *The Journal of Developing Areas*, *51*(4), 143-156.

Gandolfi, F., & Stone, S. (2018). Leadership, leadership styles, and servant leadership. *Journal of Management Research*, *18*(4), 261-269.

Kessler, S. R. (2019). Are the costs worth the benefits? Shared perception and the aggregation of organizational climate ratings. *Journal of Organizational Behavior*, *40*(9-10), 1046-1054.

Kim, E. J., & Park, S. (2020). Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: an empirical study. *Leadership & Organization Development Journal*.

Li, L., Zhu, B., Cai, X., Long, X., & Park, C. (2019). Internal service quality affects salespersons' performance and turnover intention: Mediating role of job involvement. *Social Behavior and Personality: an international journal*, *47*(8), 1-11.

Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, *45*(1), 64-75.

Mikkelsen, A., & Olsen, E. (2019). The influence of change-oriented leadership on work performance and job satisfaction in hospitals–the mediating roles of learning demands and job involvement. *Leadership in Health Services*.

Sriviboon, C., & Jermsittiparsert, K. (2019). Influence of Human Resource Practices on Thai Pharmaceutical Firm Performance with Moderating Role of Job Involvement. *Systematic Reviews in Pharmacy*, *10*(2), 234-243.

Widodo, W., & Chandrawaty, C. (2020). Assessing the effect of grit and employability on organizational commitment mediating by job involvement. *Management Science Letters*, *10*(11), 2403-2410.

Zacher, H., & Yang, J. (2016). Organizational climate for successful aging. *Frontiers in Psychology*, *7*, 1007.

Zhang, L., Cao, T., & Wang, Y. (2018). The mediation role of leadership styles in integrated project collaboration: An emotional intelligence perspective. *International Journal of Project Management*, *36*(2), 317-330.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

شماره ۲۸،
دوره هشتم،
سال پنجم،
زمستان ۱۴۰۱
صص ۱-۱۲

The Prediction of Job Involvement based on Leadership Styles and Organizational Climate in Agriculture Bank Employees

Farnoush Fozooni[1], Malek Mirhashemi[2]

Abstract

The purpose of this study is to predict job involvement based on leadership styles and organizational climate in agricultural bank employees. The research method was descriptive-correlational. The statistical population of this study consisted of all employees of the Agricultural Bank of Tehran in 1399, from which people were selected as a sample by available sampling method. The research tools were: Job Involvement Questionnaire (Ludal and Kajner, 1999), Leadership Styles (Bass and Olivier, 1999) and Organizational Climate (Payne and Kraft, 2000), all of which had acceptable validity and reliability. Data analysis was performed from the questionnaires through SPSS-V24 software in two descriptive and inferential sections (Pearson correlation test and multiple regression). The results showed that transformational leadership factors, morale and intimacy have a significant relationship with job involvement at the 5% level. Also, no significant relationship was observed between exchange leadership and non-intervention leadership with job climate. The results showed that there is a significant positive relationship between the dimensions of organizational climate (except obstruction) and job involvement. Therefore, leadership styles and organizational climate can predict job involvement in the employees of the Agricultural Bank.

Keywords: job involvement, leadership styles, organizational climate

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

[1] Master of Industrial and Organizational Psychology, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Author)
[2] Associate Professor, Department of Psychology, Rudehen Branch, Islamic Azad University, Rudehen, Iran