تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱۱/۲۰ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۰/۳۰

بررسی نقش میانجی بلوغ سازمانی در تاثیر سبک‌های رهبری بر تعهد سازمانی کارکنان (مورد مطالعه : مجموعه پتروشیمی‌های عسلویه)

تورج حسن زاده ثمرین[۱]- علیرضا صحرانورد[۲]

چکیده

حوزه منابع انسانی از تعاملات و ارتباطات متقابلی با حوزه‌های کارکردی و عملیاتی مختلف در سازمان‌ها برخوردار می‌باشد و از همین روی می‌تواند اثرگذاری شایان توجهی بر عملکرد سازمان‌ها و دستیابی به اهداف سازمانی داشته باشد. بنابراین، سازمان‌ها به مدیران و کارکنان اثربخش و کارآمدی نیاز دارند تا بتوانند به اهداف خود در جهت رشد و توسعه همه جانبه دست یابند. در این پژوهش قصد داریم به بررسی نقش میانجی بلوغ سازمانی در تاثیر سبک‌های رهبری بر تعهد سازمانی کارکنان در مجموعه پتروشیمی‌های عسلویه بپردازیم. بواسطه بررسی ادبیات موضوع در حوزه‌های تحقیق، از الگوی سبک رهبری اولیو و باس (۲۰۰۴) (سبک رهبری تحول‌آفرین و تبادلی) به‌منظور تعیین سبک رهبری مدیران، از الگوی تعهد سازمانی آلن و می‌یر (۱۹۹۰) (تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد هنجاری) به‌عنوان مبنای سنجش وضعیت تعهد سازمانی کارکنان و از الگوی قابلیت‌های منابع انسانی (P-CMM) به‌منظور تعیین سطح بلوغ سازمانی کارکنان بهره گرفته شد. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار Smart-PLS تجزیه و تحلیل شدند. نتایج بدست آمده نشان داد بین سبک‌های رهبری مدیران با تعهد سازمانی کارکنان در مجموعه پتروشیمی‌های عسلویه رابطه معناداری وجود دارد. همچنین بلوغ سازمانی در تاثیر سبک‌های رهبری بر تعهد سازمانی کارکنان در مجموعه پتروشیمی‌های عسلویه نقش میانجی دارد.

واژگان کلیدی: بلوغ سازمانی، سبک‌های رهبری تحول آفرین، سبک رهبری تبادلی، تعهد سازمانی، مجموعه پتروشیمی‌های عسلویه.

۱. استادیار، گروه مدیریت ، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. نویسنده مسئول: (to_hassan@yahoo.com)
۲. دانشجوی دکترای مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد فیروزکوه، ایران.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مقدمه

یکی از مهمترین و کلیدی‌ترین جنبه‌ها در حوزه مدیریت منابع انسانی، تعهد سازمانی می‌باشد. گفته شده کارمندان متعهد تاخیر عمدی یا غیبت مستمر کمتری داشته، اهداف سازمان را بیشتر پذیرفته و تمایل زیادی به تلاش بیشتر در راستای منفعت سازمانی دارند (Davenport, 2010). از این رو بررسی ابعاد و مقولات گوناگونی که بر این مفهوم کلیدی تاثیرگذار بوده و بررسی آن می‌تواند بر رشد و ارتقای هرچه بیشتر این مقوله در سازمان‌ها منجر و منتج گردد، کاملا حیاتی و ضروری می‌باشد. تحقیقات انجام شده در این رابطه نشان می‌دهد سبک‌های رهبری از عوامل مهمی است که بر تعهد سازمانی کارکنان در سازمان‌ها و صنایع مختلف تاثیرگذار می‌باشد (Takao, 1998؛ Wang, 2004). اما بررسی این تحقیقات نشان می‌دهد اغلب آنها سبک‌های رهبری تحول‌گرا و تبادلی را مدنظر قرار نداده و معدود تحقیقاتی که این دو متغیر را بررسی کرده‌اند تاثیر آنها را بر تعهد سازمانی به‌طور مبسوط بررسی ننموده‌اند، ضمن اینکه این تحقیقات در حوزه صنایع پتروشیمی انجام نگرفته‌اند. اهمیت بررسی این مقوله در حوزه صنایع پتروشیمی از این جهت می‌باشد که کارکنان شاغل در این بخش از صنعت، به دلایل وجود بازار مناسب نیروی کار در شرکت‌های خارجی حوزه خلیج فارس تعهد کمتری از خود نشان می‌دهند. لذا بررسی تاثیر سبک رهبری و ایجاد نوعی تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر در این کارکنان غیر قابل انکار بوده و از اهمیت بیشتری برخوردار می‌باشد.

گفته شده تعهد کارکنان منعکس‌کننده کیفیت رهبری در سازمان است (Nyengane, 2007). بنابراین می‌تواند مفروض داشت که رفتار رهبری یک رابطه بسیار عمیق با تعهد سازمانی داشته باشد. در این راستا باس و ریجیو[1] (۲۰۰۶) گزارش نموده که رهبری تبادلی همراه با پیامدها و پاداش‌های مطلوب سازمانی است که منجر به تلاش بیشتر از طرف کارکنان می‌گردد. به این معنی که پاداش‌های اقتضایی که رهبری تبادل‌گرا ارائه می‌دهد به‌طور منطقی با عملکرد شغلی و تعهد سازمانی کارکنان ارتباط پیدا می‌کند، اگر چه این تاثیر کمتر از تاثیر سبک رهبری تحول‌گرا بر تعهد سازمانی است. همچنین نتایج پژوهش‌های پوپر، مای‌سلاس و کاستلنو[2] (۲۰۰۰) حاکی از رابطه مثبت بین رهبری تحول‌گرا و تعهد سازمانی می‌باشد. نیانگن (۲۰۰۷) بیان می‌کند

1. Bass & Riggio
2. Popper, Mayseless & Castelnovo

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

رهبری تحول‌گرا از طریق تقویت سطح بالاتر ارزش‌های درونی به ارتقاء تعهد سازمانی کمک می‌کند و رهبری تبادلی نیز از طریق تشویق به تفکر انتقادی و مشارکت در فرایند تصمیم گیری به تقویت وفاداری و تعهد سازمانی با در نظر گرفتن کمک به رفع نیازهای کارکنان و قدردانی از زحمات آنها به تقویت تعهد سازمانی کمک می‌نماید. همچنین تشویق کارکنان به ارائه راه حل‌های جدید به مسائل و چالش‌های سازمان و توجه به نیازهای کارکنان از طرف رهبر سازمان منجر به سطوح بالای تعهد سازمانی می‌گردد.

از سوی دیگر به نظر می‌رسد در رابطه‌ی سبک‌های رهبری و تعهد کارکنان عوامل و متغیرهای دیگری نقش میانجی داشته و باعث افت و یا ارتقای شدت رابطه گردند. یکی از این متغیرها بلوغ سازمانی است. بلوغ یا سطح آمادگی کارکنان عبارت است از سطح تمایل و توانایی کارکنان است. گفته شده بلوغ سازمانی کارکنان تا حد زیادی از سبک رهبری مدیران متاثر است. این امر در تئوری رشدیافتگی کریس و آرجریس بازتاب داشته به این‌صورت که این تئوری اذعان می‌نماید که روش‌های مدیریتی سازمان می‌تواند کارکنان را رسیدن به بلوغ کافی باز دارد (سیدجوادی و همکاران، ۱۳۸۴). به عبارت دیگر، با وجود ویژگی‌های فردی بلوغ در کارکنان، به دلیل سبک خاص مدیریتی سازمان، کارکنان در سازمان بلوغ نیافته و مایل خواهند بود مورد هدایت و کنترل قرار گیرند که به این امر «پذیرش سبک رهبری آمرانه» اطلاق می‌شود (قوچانی و قوچانی، ۱۳۹۱).

برخی تحقیقات نیز نشان داده است که بلوغ کارکنان با تعهد سازمانی در آنان در ارتباط است. به عبارتی زمانی که سطح بلوغ کارکنان به مراحل بالاتر ارتقاء می‌یابد میزان تعهد آنها نیز افزایش می‌یابد (Prideaux & Creed, 2001; Patton & Lokan, 2001). در این رابطه دهقان‌احمدآبادی و آقامحمدیان‌شعرباف (۱۳۹۵) در بررسی رابطه بلوغ کارکنان با تعهد سازمانی در آنان، گزارش کردند بلوغ عاطفی می‌تواند پیش‌بینی‌کننده خوبی برای تعهد سازمانی دبیران باشد. همچنین نتایج شجاعیان (۱۳۸۹) نشان داد که ویژگی‌های شخصیتی، عصبیت، باز بودن و وجدانی بودن و تثبیت (از مولفه‌های بلوغ شغلی) می‌توانند پیش‌بینی کننده‌ی تعهد سازمانی باشند.

بنابراین، از یک‌سو با توجه به این که نتایج برخی مطالعات حاکی از تاثیر سبک مدیریتی سازمان بر بلوغ کارکنان بوده و از سوی دیگر متاثر بودن تعهد سازمانی از بلوغ شغلی کارکنان، به نظر می‌رسد بلوغ شغلی کارکنان می‌تواند در تاثیر سبک رهبری مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان نقش میانجی داشته باشد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مجموعه پتروشیمی‌های عسلویه به‌عنوان یکی از بزرگترین و مهمترین مجموعه‌های پتروشیمی کشور که دربرگیرنده ده پتروشیمی با بیش از ۳۵۰۰ نفر نیروی انسانی است نیز از بروز تحولات بنیادین و اساسی در فضای کسب و کاری خود مستثنی نبوده است و این امر مدیریت استراتژیک منابع انسانی و ارزش‌آفرینی این منابع را در این مجموعه به یک اولویت بدل نموده است. در این راستا چالش و موضوع اساسی پیش روی مجموعه، ارتقای سطح توانمندی‌ها و قابلیت‌های مدیریتی و رهبری مدیران و نیز ارتقای سطح وفاداری و تعهد سازمانی کارکنان نسبت به مجموعه می‌باشد. بنابراین، بررسی تاثیرات متقابل مولفه‌های کلیدی هر یک از این حوزه‌ها می‌تواند مجموعه را در دستیابی به اهداف کلان تبیین شده در حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی به پیش برد. از این‌رو، هدف از انجام پژوهش حاضر بررسی نقش میانجی بلوغ سازمانی در تاثیر سبک‌های رهبری بر تعهد سازمانی کارکنان در مجموعه پتروشیمی‌های عسلویه، می‌باشد.

بواسطه بررسی ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق در حوزه‌های سبک رهبری، بلوغ کارکنان و تعهد سازمانی، در این پژوهش به‌منظور تعیین سبک رهبری در نمونه آماری مدل سبک رهبری اولیو و باس[1] (۲۰۰۴) که این مولفه را در قالب سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تبادلی تبیین می‌نماید مورد استفاده قرار گرفته است. همچنین به‌منظور سنجش وضعیت تعهد سازمانی در نمونه آماری، مدل آلن و مایر[2] (۱۹۹۰) به‌عنوان یکی از جامع‌ترین طبقه‌بندی‌ها که این مولفه را در قالب سه گونه تعهد مستمر، تعهد هنجاری و تعهد عاطفی تبیین می‌نماید مورد استفاده قرار گرفته است. درنهایت به‌منظور تعیین میزان بلوغ کارکنان از الگوی قابلیت‌های منابع انسانی (P-CMM) بهره گرفته شده که سطح بلوغ کارکنان را در پنج سطح مختلف اولیه؛ مدیریت شده؛ تعریف شده؛ قابل پیش بینی و بهینه‌سازی تشریح می‌نماید. در ادامه به بررسی اجمالی هر یک از مدل‌های کاربردی فوق‌الذکر می‌پردازیم.

فرضیه اصلی تحقیق

- بلوغ سازمانی در تاثیر سبک‌های رهبری بر تعهد سازمانی در مجموعه پتروشیمی‌های عسلویه، نقش میانجی دارد.

1. Avolio & Bass
2. Allen & Meyer

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

فرضیه‌های فرعی

- سبک‌های رهبری و ابعاد آن بر تعهد سازمانی در مجموعه پتروشیمی‌های عسلویه، تاثیر دارد.
- سبک‌های رهبری و ابعاد آن بر بلوغ سازمانی در مجموعه پتروشیمی‌های عسلویه، تاثیر دارد.
- بلوغ سازمانی و ابعاد آن بر تعهد سازمانی در مجموعه پتروشیمی‌های عسلویه، تاثیر دارد.

مدل سبک‌های رهبری اولیو و باس (تحول‌آفرین و تبادلی)

این دو سبک‌های رهبری را به دو دسته کلی سبک رهبری تحول‌گرا و سبک رهبری عمل‌گرا طبقه‌بندی نموده‌اند.

اولیو و باس (۲۰۰۴) ابعاد سبک رهبری تبادلی را در قالب سه بعد پاداش مشروط، مدیریت بر مبنای استثنا (به طور فعال) و مدیریت بر مبنای استثناء (به طور منفعل) تبیین نموده‌اند. پاداش مشروط مبین شفاف‌سازی کارهایی است که می‌بایست تحقق یابد و نیز بکارگیری پاداش در ازای ارائه عملکرد مطلوب می‌باشد. مدیریت بر مبنای استثنا (به طور فعال) مبین جست‌وجو و کنترل انحراف از معیارها، قوانین و مقررات بصورتی فعالانه و انجام اقدامات اصلاحی بر این اساس می‌باشد. درحالیکه مدیریت بر مبنای استثناء (به طور منفعل) مبین انجام اقدامات اصلاحی تنها در صورت عدم تحقق اهداف سازمانی می‌باشد (Voon & et al 2011).

اولیو و باس (۲۰۰۴) رهبری تحول‌گرا را به‌عنوان رهبری تعریف کرده‌اند که هنگامی اتفاق می‌افتد که رهبر علاقه‌ای را میان همکاران و پیروان خود بر می‌انگیزد که کارخود را از یک دیدگاه جدید نگاه کنند. رهبر تحول‌گرا یک آگاهی از رسالت یا بینش سازمان ایجاد می‌کند و همکاران و پیروان را برای سطوح بالاتر توانایی و پتانسیل توسعه می‌دهد. علاوه بر این، رهبر تحول‌گرا همکاران و پیروان را تحریک می‌کند که فراسوی منافع خود، به منافعی توجه کنند که به گروه نفع برساند (حقیقی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۹). اولیو و باس (۲۰۰۴) ابعاد سبک رهبری تحول‌آفرین را در قالب پنج بعد نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی تبیین نموده‌اند. نفوذ آرمانی مبین رهبرانی است که به عنوان مدل‌هایی قوی برای پیروان عمل کرده، حس احترام، تحسین و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

وفاداری را در میان پیروان خود ایجاد نموده و بر اهمیت داشتن تعهد قوی جهت رسیدن به رسالت‌های سازمان تأکید می‌نمایند. انگیزش الهام‌بخش توصیف کننده رهبرانی است که از طریق مشارکت دادن پیروان در ترسیم چشم‌انداز آینده تعهد آنها را افزایش داده و ایجاد انگیزه می‌نمایند. ترغیب ذهنی زمانی حاصل می‌شود که رهبران، پیروان را برای رسیدن به ابتکار عمل‌ها و خلاقیت‌های سازنده یاری می‌دهند و ملاحظات فردی با هر یک از پیروان به عنوان افراد، مربیگری، بازرسی و رشد فرصت‌ها رفتار می‌کنند. این فرضیه نه تنها، نسل بعدی را آموزش می‌دهد که رهبر شوند، بلکه نیاز افراد را برای خود شناسی، اعتماد به نفس، ارزش شخصی هدایت می‌کند (وون و همکاران، ۲۰۱۱).

مدل تعهد سازمانی آلن و می‌یر

تعهد سازمانی مبین میزان درک کارکنان از ارزش‌ها و اهداف سازمان، برخورداری از سطح بالایی از مشارکت در انجام امور سازمانی و نیز سطح بالایی از حس وفاداری نسبت به سازمان می‌باشد. به‌عبارتی دیگر، تعهد سازمانی نمایانگر توافقی روان‌شناختی مابین سازمان و افراد سازمانی می‌باشد (داونپورت، ۲۰۱۰). آلن و می‌یر معتقدند تعهد سازمانی یک نگرش است؛ یک حالت روانی که نشان‌دهنده نوعی تمایل، نیاز و الزام جهت ادامه فعالیت در یک سازمان است. بر این اساس، تمایل یعنی علاقه و خواست قلبی برای ادامه فعالیت در سازمان؛ نیاز یعنی اینکه فرد به خاطر سرمایه‌گذاری‌هایی که در سازمان کرده ناچار به ادامه خدمت در آن است؛ الزام عبارت از دین، مسئولیت و تکلیفی که فرد در برابر سازمان داشته و خود را ملزم به ماندن در آن می‌بیند. بحث کلی آنها این بود که تعهد، فرد را به سازمان پیوند می‌دهد و بنابراین، این پیوند احتمال ترک شغل را کاهش خواهد داد. آنها بین سه نوع تعهد تمایز قائل می‌شوند و در حقیقت ابعاد تعهد سازمانی را در سه حوزه کلیدی تبیین می‌نمایند (انصاری و همکاران، ۱۳۸۹).

تعهد عاطفی: آلن و می‌یر، تعهد عاطفی را به‌عنوان وابستگی عاطفی فرد به سازمان و تعیین هویت شدن از طریق آن می‌دانند. کارکنانی که حس تعهد عاطفی مشخص به سازمان را احساس می‌کنند، اهداف و روش‌های آن سازمان را می‌پذیرند و تمایل بیشتری به تلاش مضاعف برای سازمان خواهند داشت. لذا چنین کارکنانی گرایش بیشتری به بروز رفتارهای شهروندی بین شخصی و سازمانی مانند کمک کردن و حمایت‌گری دارند. در حقیقت کارکنانی که به‌طور عاطفی متعهد شده‌اند، تا آنجاییکه بتوانند کار بیشتری را انجام می‌دهند. به دلیل اینکه تعهد عاطفی منعکس کننده یک

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

تعلق و وابستگی احساسی به سازمان است، بنابراین طبیعی است که تعلق عاطفی میان همکاران آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد. لذا سازمان می‌تواند بواسطه نگاه دقیقتر به تعلقی که کارکنان را به هم وابسته می‌سازد، به درک بهتری از تعهد عاطفی دست پیدا کند. از دیدگاه تعهد عاطفی، کارکنانی که وابستگی عاطفی کمتری را با همکاران سازمانی خود دارند، آسان‌تر نسبت به ترک سازمان تصمیم‌گیری می‌نمایند (حسن زاده ثمرین و محمدی، ۱۳۹۲).

تعهد مستمر: دومین بعد از ابعاد تعهد سازمانی آلن و می‌یر، تعهد مستمر است که نمایانگر صورتی از دلبستگی روانی فرد به سازمان است که از ادراک کارمند از چیزهایی که در صورت ترک سازمان از دست می‌دهد، ناشی می‌شود. در حقیقت تعهد مستمر هنگامی بوجود می‌آید که منافع حضور در سازمان فعلی با هزینه ترک سازمان عجین شده باشد. تعهد مستمر بالا ترک سازمان را خیلی سخت خواهد نمود زیرا فرد با تبعات منفی شدیدی ممکن است مواجه گردد. یکی از عواملی که تعهد مستمر را افزایش می-دهد مقدار کل سرمایه‌گذاری (از قبیل زمان، تلاش، انرژی و غیره) است که یک کارمند در جهت تکمیل نقش یا ایفای وظایف سازمانی خود انجام می‌دهد. سناریویی را تصور کنید که در آن شما تلاش زیادی در طول سال‌ها انجام می‌دهید که کم و کیف کار در یک سازمان را ارتقاء دهید و اکنون شما از نتایج آن کوششها در قالب پاداش‌های مالی و شغل بهتر بهره می‌برید، آن تلاش ممکن است با انتقال به سازمان دیگر از دست برود (و مجبور می‌شوید منحنی یادگیری را مجددا شروع کنید). عامل دیگر که تعهد مستمر را افزایش می‌دهد فقدان جایگزین‌های شغلی است. اگر یک شاغل هیچ شغل دیگری نتواند پیدا نماید، ضرورت حضور در سازمان فعلی، بیشتر خواهد بود. جایگزین‌های شغلی به چندین عامل بستگی دارند، شامل شرایط اقتصادی، نرخ بیکاری و قابلیت بازاریابی مهارت‌ها و توانایی‌های شخصی (حسن زاده ثمرین و محمدی، ۱۳۹۲).

تعهد هنجاری: تعهد هنجاری هنگامی بوجود می‌آید که این حس وجود داشته باشد که ماندن در سازمان کاری درست یا اخلاقی است که باید انجام شود. این احساس که افراد می‌بایستی با کارفرمای فعلی خود بمانند ممکن است ناشی از فلسفه‌های کار شخصی یا منشور اخلاقی فردی باشد که در طول زندگی افراد توسعه یافته است. آنها همچنین ممکن است بوسیله تجربه پیشین در درون شرکت تلقین شده باشند، همچنین باید این اعتقاد در کارکنان توسط شرکت نهادینه شده باشد که وفاداری بلندمدت یک هنجار می‌باشد تا یک استثناء. علاوه بر فلسفه‌های کار شخصی یا

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

جامعه‌پذیری سازمانی، دو روش دیگر برای ایجاد پایبندی به سازمان میان کارکنان وجود دارد. یک روش اینست که این احساس را ایجاد کنیم که کارمند به سازمان مدیون است. روش ممکن دیگر ایجاد احساس پایبندی، تبدیل شدن به سازمانی خیریه است. فعالیت‌های خیریه، چندین مزایای بالقوه دارند. نخست، آنها می‌توانند روابط عمومی خوبی برای سازمان ایجاد کنند. بطور بالقوه تمایل برای خرید محصولات و خدمات را افزایش داده و به جذب نیروهای جدید خوبی کمک نمایند. دوم، آنها می-توانند به کارکنان موجود کمک کنند که احساس بهتری در مورد سازمان داشته باشند و احساس عمیق‌تری از تعهد هنجاری ایجاد کنند. این گونه فعالیت‌ها حسی را بوجود می‌آورند که کارکنان می‌بایستی در سازمان کنونی باقی بمانند (حسن زاده ثمرین و محمدی، ۱۳۹۲).

سطوح بلوغ در مدل بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی

سطح اولیه: در این سطح سازگاری و پایداری در فعالیت‌های سازمان وجود ندارد. در این سطح، سازمان فاقد یک شیوه منسجم و یکپارچه برای انجام کارها و امور مرتبط با منابع انسانی است، اکثر فرآیندها موقت هستند و بر اساس هر موقعیت مورد بازبینی قرار می‌گیرند، شیوه‌های انجام کار اغلب نامنظم و پرآشوب به نظر می‌آیند و امکان بهبود امور وجود ندارد.

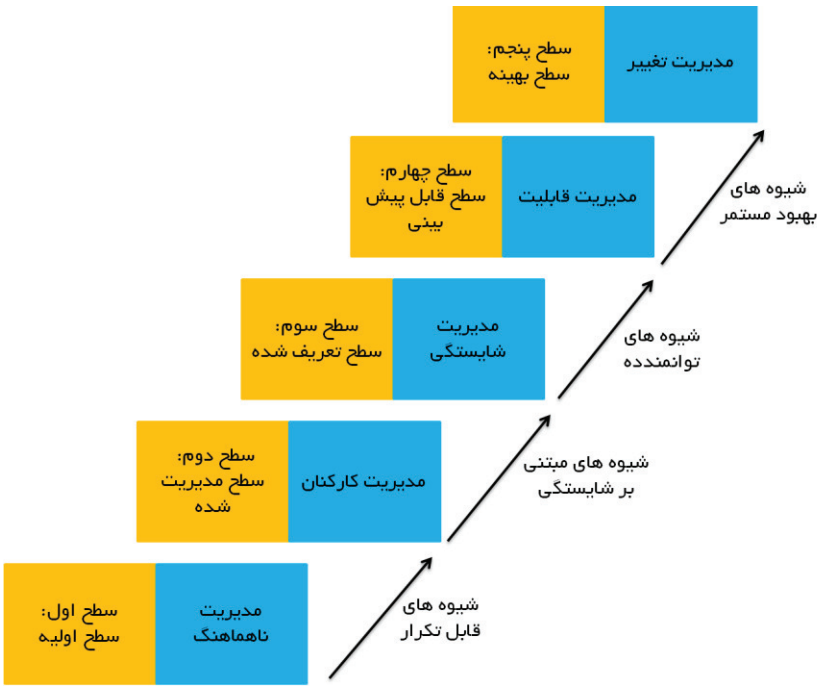
سطح مدیریت شده: هدف از این سطح تقبل مسئولیت اداره انسان‌ها و پرورش آنهاست. در این سطح، سازمان باید پایه‌ای را بنا نهد تا فرآیندهای مشترک را بکار گیرد، مدیریت بایستی محیطی پایدار برای انجام کار حرفه‌ای ایجاد کند، شرایط لازم برای کنترل‌های پایه‌ای مدیریت فراهم می‌شود و افراد را قادر به تکرار فعالیت‌ها سازد.

سطح تعریف شده: هدف این سطح، تدوین و پرورش قابلیت‌های نیروی کار و یکپارچه‌سازی آنها با جهت‌گیری‌های استراتژیک بنگاه است. در این سطح سازمان بهترین فعالیت‌ها را شناسایی کرده، آنها را با فرآیندهای مشترک همسو می‌سازد، فرآیندهای ویژه محیط منحصربفرد با فرآیندهای ویژه محیط پایدار ترکیب، مستندسازی و یکپارچه می‌شوند، سازمان فرآیندهای استانداردی برای انجام فعالیت‌های کسب و کار تعریف می‌کند که این عمل منجر به پیدایی بستری اساسی، برای فرهنگ حرفه‌ای می‌شود.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

سطح پیش‌بینی پذیر: توانمندسازی و یکپارچه‌سازی قابلیت‌های نیروی کار و مدیریت عملکرد بصورت کمّی هدف‌های این سطح می‌باشند. در این سطح دیدگاه کمیت‌گرا بایستی بر فرآیند طراحی، پیاده‌سازی و بهره‌برداری از سیستم‌های منابع انسانی حاکم شود.

سطح بهینه‌سازی: هدف از این سطح، بهبود مستمر و یکپارچه‌سازی قابلیت‌های فردی گروه و سازمان است. در این سطح سازمان‌ها از دانش عمیق و کمی برای بهبود مستمر در فرآیندها استفاده می‌کنند، سازمان بر اساس داده‌ها تشخیص می‌دهد که کدام یک از فرآیندها بهتر می‌تواند از فعالیت‌های بهبود مستمر بهره‌مند شود، و مدیریت تحول به‌عنوان یک فرآیند سازمانی استاندارد و بهبود فرآیندها، مانند یک تفکر پایدار و جاودان در سراسر سازمان بوجود می‌آید (نایبی و نایبی، ۱۳۸۷).

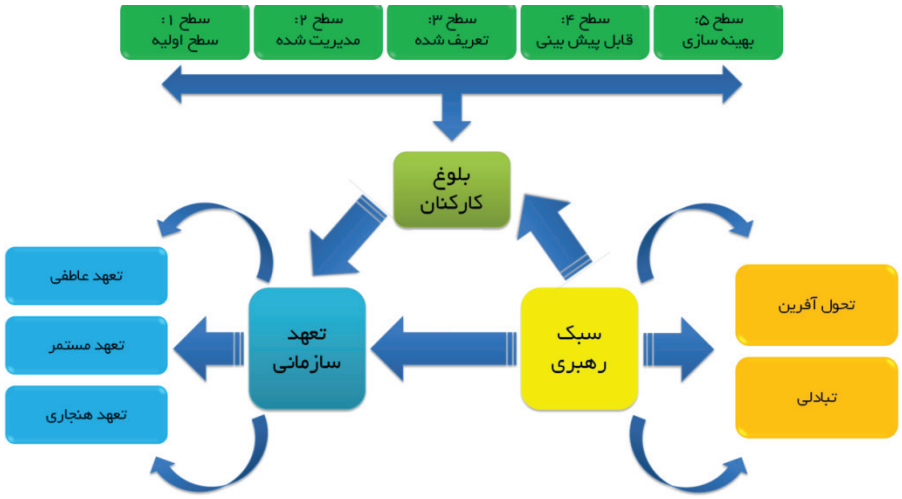


شکل ۱. پنج سطح بلوغ مدل بلوغ قابلیت‌های کارکنان (کورتیس و همکاران، ۱۹۹۵)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مدل مفهومی تحقیق

باتوجه به اینکه هدف پژوهش حاضر بررسی نقش میانجی بلوغ سازمانی در تاثیر سبک‌های رهبری بر تعهد سازمانی در مجموعه پتروشیمی‌های عسلویه می‌باشد، و در این راستا به بررسی تاثیر سبک رهبری بر تعهد سازمانی، سپس بررسی تاثیر سبک رهبری بر بلوغ سازمانی و در انتهای به تاثیر بلوغ سازمانی بر تعهد سازمانی پرداخته است، بنابراین مدل پژوهش حاضر به شکل زیر ارایه می‌گردد.



شکل۲. مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی تحقیق

هدف اصلی این پژوهش بررسی رابطه میان سبک‌های رهبری (تحول‌آفرین و تبادلی) و سطح بلوغ کارکنان با میزان تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد هنجاری) کارکنان در پتروشیمی‌های عسلویه می‌باشد. بر این اساس، این پژوهش به لحاظ هدف، از نوع پژوهش‌های *کاربردی* می‌باشد. روش پژوهش حاضر *توصیفی* و از نوع همبستگی می‌باشد.

جامعه آماری پژوهش کلیه مدیران ارشد و کارکنان فعال و شاغل در این مجموعه را شامل می‌گردد. طبق بررسی‌های بعمل آمده، تعداد **ده** واحد پتروشیمی در این مجموعه

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مشغول به فعالیت می‌باشند که به‌عنوان جامعه آماری تحقیق مورد نظر قرار گرفته‌اند. نمونه آماری مدیران جهت تعیین سبک رهبری بوده و نمونه آماری کارکنان جهت تعیین سطح بلوغ و میزان تعهد سازمانی می‌باشد. بنابراین، رویکرد نمونه‌برداری در این پژوهش، از گونه نمونه‌برداری طبقه‌ای می‌باشد. بر این اساس، مدیران عامل، قائم مقامان مدیران عامل، روسای هیئت مدیره‌ها و روسای مجتمع‌های پتروشیمی به‌عنوان جامعه آماری طبقه مدیران و رهبران تعیین گردیدند. با توجه به محدود بودن تعداد این مدیران ارشد، که تعداد ۴۰ نفر را شامل می‌گردد همه‌ی آنها به‌عنوان نمونه آماری مدیران جهت تعیین سبک‌های رهبری در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفتند. از طرفی دیگر، می‌بایست جهت سنجش سطح بلوغ و میزان تعهد سازمانی کارکنان نیز، این گروه از افراد سازمانی را به‌عنوان جامعه آماری کارکنان پژوهش مورد ملاحظه قرار داد. با توجه به گستردگی تعداد کارکنان فعال در این مجموعه، جهت تعیین حجم نمونه آماری از رویکرد جدول مورگان بهره گرفته شده است. بر این اساس، با توجه به حجم جامعه آماری کارکنان پژوهش که مشتمل بر ۳۵۰۰ نفر می‌باشد، مطابق جدول مورگان، حجم نمونه انتخابی کارکنان می‌بایست ۳۴۶ نفر را شامل گردد. پس از تعیین حجم نمونه انتخابی، افراد مورد نظر جهت گردآوری اطلاعات به‌صورت تصادفی گزینش و انتخاب گردیده‌اند. شایان ذکر است از مجموع پرسشنامه‌های توزیع شده در میان کارکنان، در مجموع تعداد ۳۳۰ پرسشنامه بصورت کامل تکمیل و بازگردانده شد که موید نرخ بازگشت ۹۵ درصدی پرسشنامه‌ها می‌باشد.

به منظور گردآوری داده‌های تحقیق از ابزار *پرسشنامه* استفاده شد. ۱) پرسشنامه سبک رهبری مدیران: این پرسشنامه توسط اولیو و باس (۲۰۰۴) تهیه شده و دارای ۳۶ سوال در قالب طیف پنج گزینه‌ای (هرگز، بندرت، گاهی، اغلب، همیشه) می‌باشد که به ترتیب نمرات ۱-۲-۳-۴-۵ به آنان تعلق می‌گیرد. این پرسشنامه به بررسی گونه‌های مختلف سبک رهبری شامل سبک رهبری تحول‌آفرین در قالب ۵ بعد: ویژگی‌های آرمانی، رفتار آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک ذهنی و ملاحظات فردی؛ سبک رهبری تبادلی در قالب چهار بعد: پاداش‌های مشروط، مدیریت بر مبنای استثناء (فعال)، مدیریت بر مبنای استثناء (منفعل)؛ و رهبری عدم مداخله‌گر می‌پردازد. بر اساس نتایج حاصله می‌توان سبک رهبری مدیران در نمونه آماری پژوهش را تعیین نمود. ۲) پرسشنامه تعهد سازمانی: این پرسشنامه توسط آلن و می‌یر (۱۹۹۰) تهیه شده و دارای ۲۴ سوال در قالب طیف پنج گزینه‌ای (کاملا

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم، کاملا مخالفم) می‌باشد که به ترتیب نمرات ۱-۲-۳-۴-۵ به آنان تعلق می‌گیرد. این پرسشنامه به بررسی ابعاد مختلف تعهد سازمانی شامل تعهد عاطفی (سوالات ۸-۱)؛ تعهد مستمر (سوالات ۱۶-۹) و تعهد هنجاری (سوالات ۲۴-۱۷) می‌پردازد. بر اساس نتایج حاصله می‌توان میزان تعهد سازمانی کارکنان در نمونه آماری پژوهش را تعیین نمود. ۳) پرسشنامه تعیین بلوغ سازمانی کارکنان: این پرسشنامه بر اساس مدل بلوغ قابلیت‌های کارکنان (P-CMM) تهیه شده و دارای ۲۲ سوال در قالب طیف پنج گزینه‌ای (کاملا موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم، کاملا مخالفم) می‌باشد که بر اساس نظرات نمونه آماری و با توجه به تشریح ویژگی‌های هر یک از سطوح مختلف بلوغ قابلیت‌های کارکنان به ترتیب نمرات ۱-۲-۳-۴-۵ به آنان تعلق می‌گیرد. بر اساس نتایج حاصله می‌توان سطح بلوغ کارکنان در نمونه آماری پژوهش را تعیین نمود.

برای تعیین روایی پرسشنامه از روش روایی تشخیصی به روش تعیین شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) استفاده شده و نیز برای تعیین پایایی پرسشنامه از روش پایایی مرکب (CR) در کنار آلفای کرونباخ استفاده شد که ضرایب آن در جدول (۱) گزارش شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش‌های آماری از نرم‌افزار Smart-PLS انجام شد.

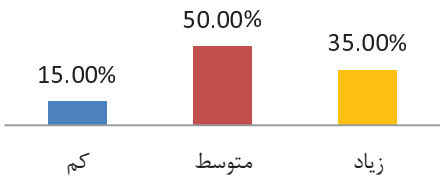
یافته‌ها

با توجه به مولفه‌های تبیین شده در پژوهش (سبک رهبری مدیران، تعهد سازمانی کارکنان و بلوغ سازمانی کارکنان در مجموعه پتروشیمی‌های عسلویه) بیش از بررسی روابط بین متغیرها و تحلیل استنباطی داده‌های پژوهش، به جمع‌بندی وضعیت نمونه آماری مدیران و کارکنان تحقیق از منظر این مولفه‌ها می‌پردازیم. نتایج داده‌های پژوهش در خصوص مولفه سبک رهبری مدیران، در مجموعه پتروشیمی‌های عسلویه مبین آنست که ۲۴ نفر از مدیران نمونه آماری معادل ۵۸درصد از سبک رهبری تحول‌آفرین، ۱۲ نفر آنها معادل ۳۱درصد از سبک رهبری تبادلی بهره می‌گیرند.

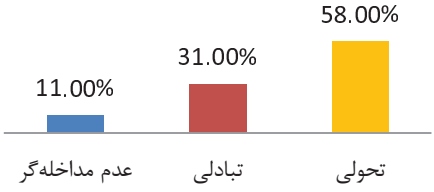
در خصوص مولفه میزان تعهد سازمانی کارکنان در مجموعه پتروشیمی‌های عسلویه، نتایج داده‌های پژوهش مبین آنست که ۵۰نفر از کارکنان معادل ۱۵درصد از میزان تعهد سازمان پائین، ۱۶۵نفر از کارکنان معادل ۵۰درصد از میزان تعهد

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

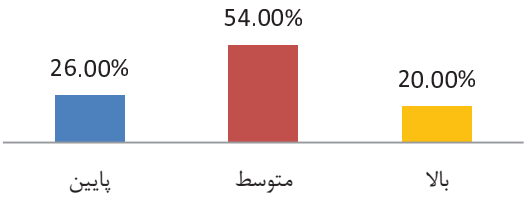
سازمانی متوسط و درنهایت ۱۱۶نفر کارکنان معادل ۳۵درصد از میزان تعهد سازمانی بالایی برخوردار می‌باشند. در خصوص مولفه سطح بلوغ سازمانی کارکنان در مجموعه پتروشیمی‌های عسلویه نیز نتایج داده‌های پژوهش مبین آنست که ۸۶نفر از کارکنان معادل ۲۶درصد از سطح بلوغ سازمانی پائین (سطح مدیریت شده)، ۱۷۸نفر از کارکنان معادل ۵۴درصد از سطح بلوغ سازمانی متوسط (تعریف شده) و درنهایت ۶۶نفر از کارکنان معادل ۲۰درصد از سطح بلوغ سازمانی بالایی (سطوح قابل پیش‌بینی و بهینه) برخوردار می‌باشند.



نمودار ۱. توزیع فراوانی مدیران نمونه آماری پژوهش از منظر مولفه تعهد سازمانی



نمودار۲. توزیع فراوانی کارکنان نمونه آماری پژوهش از منظر مولفه سبک رهبری



نمودار ۳. توزیع فراوانی کارکنان نمونه آماری پژوهش از منظر مولفه بلوغ سازمانی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

جدول ۱. نتایج تحلیل روایی و پایایی شاخص‌های پژوهش

ابعاد	مولفه‌ها	ضریب میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	ضریب پایایی مرکب (CR)	ضریب آلفای کرونباخ
سبک رهبری (مدیران)	سبک رهبری تحولی	۰/۷۱	۰/۷۶	۰/۶۹
	سبک رهبری تبادلی	۰/۷۹	۰/۷۹	۰/۷۷
تعهد سازمانی (کارکنان)	تعهد عاطفی	۰/۷۵	۰/۷۷	۰/۷۰
	تعهد مستمر	۰/۸۱	۰/۸۵	۰/۷۵
	تعهد هنجاری	۰/۸۸	۰/۹۰	۰/۸۶
بلوغ سازمانی (کارکنان)	سطح اولیه	۰/۷۹	۰/۸۲	۰/۷۴
	مدیریت شده	۰/۷۴	۰/۸۰	۰/۷۱
	تعریف شده	۰/۸۹	۰/۹۱	۰/۸۲
	قابل پیش‌بینی	۰/۸۱	۰/۸۶	۰/۷۶
	بهینه‌سازی	۰/۸۲	۰/۸۵	۰/۸۰

بررسی فرضیه‌های پژوهش از روش معادلات ساختاری به‌وسیله‌ی نرم‌افـزار SMART-PLS انجام شد. برای بررسی کیفیت مدل ساختاری در PLS از شاخص‌های (GOF) نسبی و درونی استفاده می‌شود. این مقادیر بین صفر و یک قرار دارند و مقادیر نزدیک به یـک و بیشتر از ۰/۹ بیانگر کیفیت مناسب مدل می‌باشد.

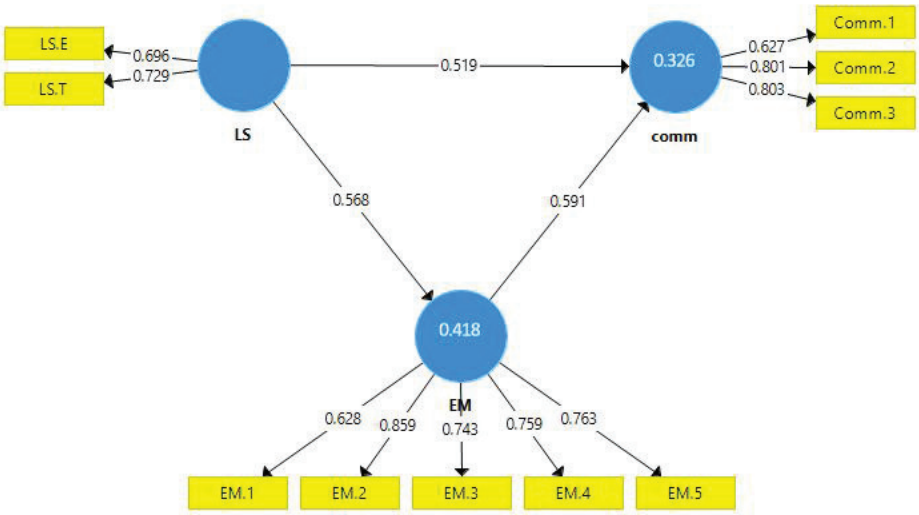
نتایج نشان داد شاخص نسبی مدل پژوهش (۰/۸۶۶) و شاخص درونی مدل (۰/۸۱۳) می‌باشد که حاکی از کیفیت مناسب مدل ساختاری پژوهش می‌باشد.

جدول ۲. ضرایب همبستگی، میانگین و انحراف معیار متغیرهای پژوهش

ابعاد	سبک رهبری	تعهد سازمانی	بلوغ سازمانی	میانگین	انحراف معیار	سطح معناداری
سبک رهبری	۱	۰/۵۹	۰/۶۴	۳/۱	۰/۳۳۴	۰/۰۰۱
تعهد سازمانی	۰/۵۹	۱	۰/۶۹	۳/۲۶	۰/۳۶۸	۰/۰۰۱
بلوغ سازمانی	۰/۶۴	۰/۶۹	۱	۳/۰۲	۰/۳۰۹	۰/۰۰۱

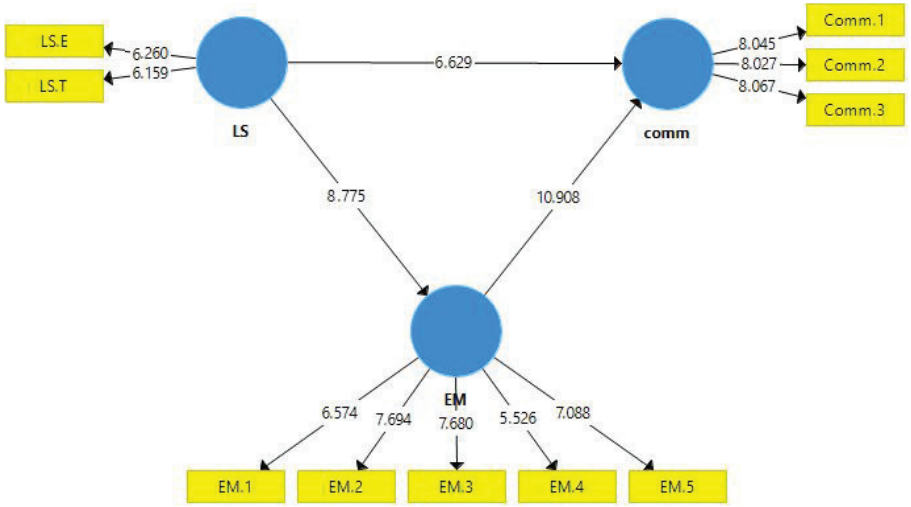
[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

در ادامه پس از آزمون مدل بیرونی و تأیید روایی و پایایی، مدل درونی یا همان مدل ساختاری پژوهش ارزیابی می‌گردد. با استفاده از مدل درونی می‌توان به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخت. از معیارهای آماره t ،ضریب تعیین و ضریب مسیر برای ارزیابی مدل استفاده می‌شود. اعدادی که بر روی مسیر سازه‌ها با یکدیگر نشان داده‌شده است، ضریب مسیر نامیده می‌شود. این اعداد بیانگر بتای استاندارد شده در رگرسیون یا ضریب همبستگی دو سازه است و برای بررسی میزان تأثیر مستقیم یک متغیر بر متغیر دیگر ارائه می‌شود. اعدادی که بر روی مسیر بین سازه‌ها و معرف‌ها نمایش داده می‌شود در مدل‌های انعکاسی بیانگر بار عاملی است. و اعداد داخل هر دایره نشان‌دهنده ضریب تعیین (R^2) سازه اصلی است و مقدار آن همیشه بین صفر و یک تغییر می‌کند. هرچه ضریب تعیین بزرگتر باشد نشان می‌دهد که خط رگرسیون بهتر توانسته تغییرات متغیر وابسته را به متغیر مستقل نسبت دهد. مقادیر R^2 کمتر از ۰/۱۹ ضعیف، بیشتر از ۰/۳۳ متوسط و بالاتر از ۰/۶۷ در سطح قابل توجه در مدل‌های مسیری PLS توصیف می‌شوند (آذر و همکاران، ۱۳۹۱). مقدار R^2 طبق شکل (۳) برای سبک رهبری، تعهد سازمانی و بلوغ سازمانی در سطح متوسط به بالا قرار دارد.



شکل۳. مدل پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]



شکل۴. مدل پژوهش در حالت t

برای آزمون معنی‌داری فرضیه‌ها از آزمون بوت استراپ (Bootstrapping) و شاخص جزئی مقدار آماره t استفاده شده است. این مقادیر در شکل (۴) گزارش شده است. باتوجه به اینکه قدرمطلق این مقادیر برای تایید فرضیه‌ها بایستی بیشتر از مقدار ۱/۹۶ باشد، برطبق شکل (۴) مشاهده می‌گردد که تمامی مقادیر آماره t بیشتر از ۱/۹۶ بوده بنابراین در سطح اطمینان ۹۵ درصدی تمامی فرضیه‌های پژوهش پذیرفته می‌گردد. همچنین با توجه به مثبت بودن ضرایب بتا (شکل ۳) می‌توان اظهار کرد که تاثیر متغیرها بر یکدیگر مثبت و مستقیم می‌باشند.

جدول۳. ضرایب همبستگی، میانگین و انحراف معیار متغیرهای پژوهش

مسیر	ضریب بتا	آماره t	نتیجه	جهت تاثیر
سبک رهبری - > تعهد سازمانی	۰/۵۱۹	۶/۶۲۹	تایید	مستقیم
سبک رهبری - > بلوغ سازمانی	۰/۵۶۸	۸/۷۷۵	تایید	مستقیم
بلوغ سازمانی - > تعهد سازمانی	۰/۵۹۱	۱۰/۹۰۸	تایید	مستقیم
سبک رهبری - > تعهد سازمانی- > بلوغ سازمانی	۰/۴۴۴	۵/۵۹۴	تایید	مستقیم

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

شاخص‌های برازش کلی مدل

جدول (۴) شاخص‌های برازش مدل را نشان می‌دهد. شاخص نیکویی برازش سازش بین کیفیت مدل ساختاری و مدل اندازه گیری شده را نشان می‌دهد. مثبت بودن شاخص اشتراک و افزونگی و بالا بودن مقدار GOF از ۰/۴ برازش خوب مدل را نشان می‌دهد.

جدول۴. شاخص نیکویی برازش مدل

متغیرهای پنهان	شاخص اعتبار افزونگی CV-Com	شاخص اعتبار اشتراکی CV-Red	GOF
سبک رهبری	۰/۷۳۳	۰/۵۲۵	۰/۶۶۵
سبک رهبری تحولی	۰/۵۳۴	۰/۳۱۱	
سبک رهبری تبادلی	۰/۵۹۱	۰/۴۰۱	
تعهد سازمانی	۰/۴۱۱	۰/۳۰۱	
تعهد عاطفی	۰/۶۶۱	۰/۴۳۶	
تعهد مستمر	۰/۴۸۶	۰/۳۵۱	
تعهد هنجاری	۰/۴۴۷	۰/۳۶۶	
بلوغ سازمانی	۰/۸۸۱	۰/۵۱۹	
سطح ۱: سطح اولیه	۰/۷۵۲	۰/۵۵۶	
سطح ۲: مدیریت شده	۰/۶۹۹	۰/۴۴۲	
سطح ۳: تعریف شده	۰/۷۴۴	۰/۴۹۹	
سطح ۴: قابل پیش‌بینی	۰/۷۹۶	۰/۵۸۲	
سطح ۵: بهینه‌سازی	۰/۸۰۱	۰/۵۳۲	

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش میانجی بلوغ سازمانی در تاثیر سبک‌های رهبری بر تعهد سازمانی کارکنان در مجموعه پتروشیمی‌های عسلویه انجام پذیرفت. یافته‌های پژوهش موید آنست که بین نوع سبک رهبری مدیران و میزان تعهد سازمانی کارکنان در مجموعه پتروشیمی‌های عسلویه تفاوت معناداری وجود دارد و هر چه سبک رهبری

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مدیران از تبادلی به سمت تحول‌آفرین تغییر رویه دهد، شاهد تحقق سطح و میزان بالاتری از وفاداری و تعهد سازمانی در میان کارکنان مجموعه خواهیم بود. این امر بدین معناست که بین سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران و میزان تعهد سازمانی کارکنان ارتباط مثبت و مستقیمی وجود دارد بدین معنا که هر چه سبک رهبری تحول‌آفرین در شیوه مدیریتی مدیران غالب‌تر باشد، تعهد سازمانی کارکنان افزایش می‌یابد و بر عکس هر چه این عامل کمتر باشد، تعهد سازمانی کارکنان کاهش می‌یابد. لذا در مجموع می‌توان بیان داشت که مدیران سازمان‌ها به‌منظور ارتقای میزان وفاداری و سطح تعهد سازمانی کارکنان خود می‌بایست سبک و شیوه رهبری خود را به رویکرد تحول‌آفرین تغییر دهند و در اینصورت می‌توان شاهد ارتقای تعهد سازمانی کارکنان در سازمان‌ها بود.

به‌منظور حصول این مهم، می‌بایست سبک تفکر و توانمندی‌های مدیران مورد توجه ویژه‌ای قرار گیرد. چراکه بواسطه ایجاد تناسب و هم‌افزایی مابین سبک‌های تفکر و توانایی‌های مدیران، ارزش افزوده خلق خواهد گردید که این ارزش خلق شده می‌تواند عملکرد مدیران را بهبود بخشد. یک مدیر کارآمد فردی است که با تکیه بر سبک رهبری مناسب بهترین بازده را برای سازمان به ارمغان می‌آورد. از این‌رو، می‌بایست به موازات بهره‌گیری از رویکردهای مناسب جهت ارتقای سطح توانمندی‌های مدیران، بواسطه ارائه آموزش به افراد آنها را به سوی الگوی فکری مناسب و همسو با توانایی‌هایشان رهنمون کرد. برخی از کلیدی‌ترین راهکارهای قابل بکارگیری جهت تحقق این امر عبارتند از:

- طراحی دوره‌های آموزشی جهت آشنایی افراد با سبک‌های تفکر و نیز نقش و تاثیرگذاری همسویی سبک‌های تفکر با الگوی توانایی‌های مدیران جهت خودشکوفایی و اعتلای هرچه بیشتر سازمان.
- برگزاری کارگاه‌های آموزش مدیریت و آشنایی مدیران با مدیریت اقتضایی و مدیریت زمان تا قادر باشند با توجه به شرایط و موقعیت بهترین روش و راهکار را اتخاذ کنند.
- مورد توجه قرار دادن سبک‌های تفکر مدیران جهت گماردن افراد در مشاغل و پست‌های گوناگون تا بدین طریق بتوان بهترین افراد را انتخاب کرد و در عین حال حضور قوی‌تر و رضایت کارکنان را شاهد بود.

از طرفی یافته‌های پژوهش حاکی از آنست که بین سطوح بلوغ سازمانی کارکنان و نوع سبک رهبری مدیران در مجموعه پتروشیمی‌های عسلویه تفاوت معناداری وجود دارد و هر چه سطح بلوغ سازمانی کارکنان به سطحی بالاتر ارتقا یابد، میزان تعامل با مدیران

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

تحول‌آفرین در میان کارکنان اثربخش‌تر خواهد گردید این امر بدین معناست که بین سطح بلوغ سازمانی بالا کارکنان و سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران ارتباط مثبت و مستقیمی وجود دارد بدین معنا که هر چه سطح بلوغ سازمانی کارکنان بالاتر باشد، اثرگذاری سبک رهبری تحول‌آفرین در شیوه مدیریتی مدیران اثرگذارتر خواهد گردید و بر عکس هر چه این عامل کمتر باشد، اثرگذاری سبک رهبری تحول‌آفرین در شیوه مدیریتی مدیران کاهش می‌یابد. همچنین بین سطح بلوغ سازمانی کارکنان و سبک رهبری تبادلی رابطه‌ای معکوس وجود دارد؛ بدین صورت که هر چه سطح بلوغ سازمانی کارکنان به سطحی بالاتر ارتقا یابد، میزان تعامل با مدیران تبادلی در میان کارکنان غیراثربخش‌تر خواهد گردید. لذا در مجموع می‌توان بیان داشت که سازمان‌ها می‌توانند با ارتقای سطح بلوغ سازمانی کارکنان اثربخشی سبک و شیوه رهبری تحول‌آفرین خود به‌عنوان سبک و شیوه غالب مجموعه را ارتقا بخشند و بواسطه ارتقای سطح اثربخشی سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران مجموعه، می‌توان شاهد ارتقای تعهد سازمانی کارکنان در سازمان‌ها بود.

به‌منظور حصول این مهم، می‌بایست راهکارهایی اثربخش به‌منظور ارتقای توانمندی‌ها و قابلیت‌های کارکنان در سازمان تدوین و به‌منظور شکل‌دهی مجموعه‌ای با محوریت شایستگی مورد بهره‌برداری قرار گیرد. برخی از کلیدی‌ترین راهکارهای قابل بکارگیری جهت تحقق این امر عبارتند از:

- با توجه به ماهیت سلسله مراتبی و روند تکاملی الگوی بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی، می‌بایست نخست در جهت پیاده‌سازی و جاری‌سازی فرآیندهای بسترساز در مجموعه اقدام شود.
- ضرورت همسویی و هم‌افزایی استراتژی‌های منابع انسانی با اهداف و ماموریت‌های کسب و کاری سازمان در راستای تحقق مزیت‌های رقابتی پایدار می‌بایست مورد توجه قرار گیرد.
- مورد توجه قرار داشتن ارتقای قابلیت‌ها و شایستگی‌ها، توانمندسازی و یکپارچه‌سازی منابع انسانی و نیز بهبود مستمر و هم‌افزایی افراد سازمانی از جانب مدیریت ارشد سازمان.
- تعیین کارگروه‌ها و متولیانی جهت برنامه‌ریزی و نظارت بر امور ارتقای قابلیت‌ها و توانمندسازی منابع انسانی در سازمان.
- نهادینه‌سازی اجرای مستمر، فراگیر و اثربخش فرآیندهای سازمانی مرتبط با ارتقای قابلیت‌ها و توانمندسازی منابع انسانی در سازمان.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

به‌طور کلی پیشنهاد می‌شود مجموعه پتروشیمی‌های عسلویه مقولات کلیدی سبک رهبری مدیران و سطح بلوغ سازمانی کارکنان را بطور ویژه در سیاست‌ها و راهبردهای کلان خود بگنجاند. عاملی کلیدی جهت حصول موفقیت در این امر مهم، برخورداری از نگرش نظام‌مند و سیستماتیک است که سبب خواهد گردید تا اقدامات و برنامه‌ها در این حوزه کاملا منسجم و مدون طرحریزی و اجرایی شود و در نتیجه حداکثر دستاوردها و مزایا قابل حصول گردد. به‌عنوان نتیجه‌گیری کلی می‌توان بیان داشت که به‌منظور تحقق این مهم در مجموعه پتروشیمی‌های عسلویه از یکسو می‌بایست مدیران مجموعه سبک رهبری خود را از شیوه تبادلی به شیوه تحول‌آفرین تغییر دهند و از سویی دیگر کارکنان مجموعه نیز می‌بایست سطح بلوغ سازمانی خود را ارتقا بخشند. در اینصورت کارکنان با سطح بلوغ سازمانی بالاتر جهت اعمال سبک رهبری تحول‌آفرین از جانب مدیران مجموعه مساعدتر بوده و از آمادگی مطلوب‌تری برخوردار می‌باشند. لذا مدیران می‌توانند از تغییر سبک رهبری خود بهره‌برداری لازم را بعمل آورده و نتیجتا آنکه با گسترش سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران در مجموعه، میزان تعهد سازمانی کارکنان ارتقا خواهد یافت. با توجه به نتایج پژوهش حاضر پیشنهادات ذیل برای تحقیقات آتی ضروری به‌نظر می‌رسد:

- بررسی مقایسه‌ای رابطه مولفه‌های سبک رهبری مدیران و سطح بلوغ سازمانی کارکنان با میزان تعهد سازمانی در سایر مجموعه‌های پتروشیمی کشور
- بررسی مقایسه‌ای رابطه مولفه‌های سبک رهبری مدیران و سطح بلوغ سازمانی کارکنان با میزان تعهد سازمانی در سایر سازمان‌ها و نهادها در دیگر بخش‌های صنعتی
- بررسی مقایسه‌ای رابطه سبک رهبری مدیران با سایر مولفه‌های کلیدی بهره‌وری سازمانی از قبیل رضایت شغلی و ...
- مفهوم‌سازی و سنجش مقولات سبک رهبری، بلوغ و تعهد سازمانی بر اساس سایر الگوهای تبیین شده در مبانی نظری

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

منابع:

۱. انصاری، محمداسماعیل؛ باقری کلجاهی، علی؛ صالحی، مسلم (۱۳۸۹)؛ تعهد سازمانی از دیدگاه نظریه‌پردازان و نقش راهبردهای مدیریت منابع انسانی در بهبود آن؛ دوماهنامه توسعه انسانی پلیس؛ سال هفتم؛ شماره ۳۱؛ مهر و آبان ۱۳۸۹؛ صص ۷۲-۳۵.

۲. آذر، ع غلام‌زاده، ر قنواتی، م. (۱۳۹۱). مدلسازی مسیری ساختاری در مدیریت، کاربرد نرم‌افزار PLS، چاپ اول، تهران، انتشارات نگاه دانش.

۳. حسن‌زاده ثمرین، تورج؛ محمدی، اسفندیار؛ (۱۳۹۲). رفتار سازمانی (کولکیت، جیسون ای و لپین، جفری ای و ویسون، مایکل جی)؛ شرکت مهندسی نیروی نفت و گاز سپانیر؛ تهران.

۴. دهقان احمدآبادی، فاطمه و حمیدرضا آقامحمدیان شعرباف، ۱۳۹۵، بررسی رابطه بین بلوغ عاطفی با تعهد سازمانی دبیران، هفتمین کنفرانس بین المللی روانشناسی و علوم اجتماعی، تهران، شرکت همایشگران مهر اشراق، https://www.civilica.com/Paper-RAFCON07-RAFCON07_190.html.

۵. شجاعیان، محمدکریم. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین ویژگی‌های پنج‌گانه شخصیتی نئو و بلوغ شغلی با تعهد سازمانی دبیران شهرستان ممسنی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد روانشناسی کاربردی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه علامه طباطبائی.

۶. نایبی، مجید؛ نایبی، محمد امین (۱۳۸۷)؛ الگوی بلوغ قابلیت‌های کارکنان (PCMM)؛ ماهنامه تدبیر؛ شماره ۱۹۸؛ آبان ۱۳۸۷؛ صص ۳۵-۳۱.

۷. نصراصفهانی، مهدی؛ نصراصفهانی، علی؛ نوری، ابوالقاسم (۱۳۹۰)؛ رابطه رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی و مؤلفه‌های آن در کارکنان سازمان بهزیستی استان اصفهان؛ پژوهش‌های مدیریت؛ سال چهارم، شماره یازدهم، بهار ۱۳۹۰؛ صص ۱۲۴-۱۰۵.

8. 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, 1-18.

9. Avolio, B. & Bass, B.M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire. Third Edition Manual and sampler set. USA: MindGarden. Inc.

10. Davenport, J. (2010), " Leadership Style and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Locus of Control", Proceedings of ASBBS, Volume 17 Number 1, 277-290.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

11. Patton, W., & Lokan, J. (2001). Perspectives on Donald Super's construct of career maturity. International Journal of Educational and Vocational Guidance, 1, 31–48.
12. Popper, M., Mayseless, O., & Castelnovo, O. (2000). Transformational leadership and attachment. *The Leadership Quarterly, 11*(2), 267-289.
13. Prideaux, L., & Creed, P. A. (2001). Career maturity, career decision-making self efficacy, and career indecision: A review of the accrued evidence. Australian Journal of Career Development, 10, 7–12.
14. Takao, S. (1998). The Multidimensional of Organisational Commitment: An Analysis of its Antecedents and Consequences among Japanese Systems Engineers. Tokyo: institute for Economic & Industry Studies, Keo University.
15. Voon, M.L., Lo, M.C., Ngui, K.S., Ayob, N.B. (2011), "The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia", International Journal of Business, Management and Social Sciences, Vol. 2, No. 1, 24-32.
16. Wang, R.F. (2004). Spatial representations and spatial updating. In D. E. Irwin, & B. H. Ross (Eds.).The psychology of learning and motivation, 42: 109–156).

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]