



Investigating the Effect of Supportive Leadership Style on Turnover Intention of Employee (A case study of companies based in Yazd science and technology parks and Tehran)

Alireza Rajabipoor Meybodi^{1*}, Mehdi sabokro², Reza Hajighasemi³

1. Associate Professor, Department of Commercial Management, Faculty of Economic, Management and Accounting, Yazd University, Yazd, Iran. (Corresponding Author). Rajabipoor@yazd.ac.ir

2. Associate Professor, Department of Commercial Management, Faculty of Economic, Management and Accounting, Yazd University, Yazd, Iran. msabokro@yazd.ac.ir

3. Ph.D. Candidate of management, Department of Management, Faculty of Economic, Management and Accounting, Yazd University, Yazd, Iran. rezahajighasemi@stu.yazd.ac.ir

Article Info

ABSTRACT

Article type:

Research Article

Article history:

Received: 2022.04.15

Received in revised Form:
2022.07.08

Accepted: 2022.08.24

Keywords:

Supportive leadership;
employee turnover intention
organizational commitment
job satisfaction

One of the challenges in achieving goals in knowledge-based companies is employee turnover. Using the appropriate leadership style is one of the solutions. So this research investigates the effect of a supportive leadership style on the turnover intention of employees, emphasizing the mediating role of organizational commitment and job satisfaction. A descriptive-survey research method was adopted and the study population consisted of all employees and professionals working in technological and knowledge-based companies located in Yazd Science and Technology Park and Pardis Technology Park. The sample size was 138 people according to the Green table and was selected by random sampling. The standard questionnaires of the Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ), the organizational commitment of Balfour and Kessler, the job satisfaction of Minnesota, and the turnover intention of Moghimi were used to collect data. The reliability and validity of the questionnaires were accepted through Cronbach's alpha coefficient and composite reliability coefficient, as well as content and construct validity. Statistical analysis was conducted using structural equation modeling with Partial Least Squares and through Smart PLS software. The supportive leadership style, both directly and indirectly through mediating variables of the research, has a significant negative effect on the turnover intention of employees in such a way that the indirect effect is more than its direct effect.

Cite this article: Rajabipoor Meybodi, Alireza; Sabokro, Mehdi & Hajighasemi, Reza (2022). Investigating the Effect of Supportive Leadership Style on Turnover Intention of Employee (A case study of companies based in Yazd science and technology parks and Tehran campus). *Journal of Innovation Ecosystem*, 2 (2), 59-80.

DOI: 10.22111/INNOECO.2023.44275.1046



بررسی تأثیر سبک رهبری حمایتی بر قصد ترک خدمت کارکنان (مطالعه موردی شرکت‌های

مستقر در پارک‌های علم و فناوری یزد و پردیس تهران)

علیرضا رجبی پور میبیدی^۱، مهدی سبک‌رو^۲، رضا حاجی قاسمی^۳

۱. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران (نویسنده مسئول). Rajabipoor@yazd.ac.ir

۲. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران. msabokro@yazd.ac.ir

۳. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران. rezahajighasemi@stu.yazd.ac.ir

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	یکی از موانع تحقق اهداف و برنامه‌ها در شرکت‌های دانش‌بنیان، ترک خدمت کارکنان آن‌هاست. به کارگیری سبک رهبری مناسب یکی از عواملی است که می‌تواند از بروز این مسئله جلوگیری کند؛ لذا در این پژوهش تأثیر سبک رهبری حمایتی بر قصد ترک خدمت کارکنان دانشی با تأکید بر نقش میانجی تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان، بررسی می‌شود. روش تحقیق از نوع توصیفی-پیمایشی و جامعه مورد مطالعه، تمام کارکنان و متخصصان شاغل در شرکت‌های دانش‌بنیان پارک علم و فناوری یزد و پارک فناوری پردیس تهران است. حجم نمونه با توجه به جدول گرین ۱۳۸ نفر تعیین و با روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد توصیف رفتار رهبری (LBDQ)، تعهد سازمانی بالفور و کسلر، رضایت شغلی مینه‌سوتا و تمایل به ترک خدمت مقیمی استفاده شده‌است. پایایی و روایی پرسشنامه‌ها از طریق ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی و همچنین بررسی روایی محتوایی و روایی سازه، پذیرفته شده‌است. تجزیه و تحلیل آماری با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری با حداقل مربعات جزئی و با نرم افزار Smart PLS انجام شده‌است. برپایه یافته‌های تحقیق، سبک رهبری حمایتی به صورت مستقیم و غیرمستقیم در جلوگیری از ترک خدمت کارکنان تأثیرگذار است، و تأثیر غیرمستقیم بیش از تأثیر مستقیم آن است.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۱/۲۶	
تاریخ ویرایش: ۱۴۰۱/۰۴/۱۷	
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۰۲	
واژه‌های کلیدی:	
رهبری حمایتی،	
قصد ترک خدمت کارکنان،	
تعهد سازمانی،	
رضایت شغلی	

استناد: رجبی پور میبیدی، علیرضا؛ سبک‌رو، مهدی و حاجی قاسمی، رضا. (۱۴۰۱). بررسی تأثیر سبک رهبری حمایتی بر قصد ترک خدمت کارکنان

(مطالعه موردی شرکت‌های مستقر در پارک‌های علم و فناوری یزد و پردیس تهران). زیست‌بوم نوآوری، ۲(۲)، ۵۹-۸۰.

DOI:10.22111/INNOECO.2023.44275.1046

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان

© نویسندگان



مقدمه

سازمان‌ها در دستیابی به اهداف و مقاصد خود زیر فشار بیش‌ازحد معمول هستند (خان و نواز^۱، ۲۰۱۶؛ آنگا و ماساره^۲، ۲۰۱۷؛ مکپور و دارتی باه^۳، ۲۰۱۷). این موضوع در اقتصادهای دانش‌محور امروزی که منجر به بروز نیازهایی جدید در سازمان‌ها و ایجاد تغییراتی اساسی در تعریف اهداف سازمانی و چگونگی تحقق آن‌ها شده است، نمود بیشتری دارد. یکی از این تغییرات، نقش کلیدی مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان دانشی در موفقیت سازمان‌ها و شرکت‌های دانش‌بنیان است (آذر و همکاران، ۱۳۹۵)؛ کارکنانی که براساس تعاریف به‌هنگام کار بیش‌از آنکه از عضلات خود استفاده نکنند از مغز خود بهره‌گرفته و به‌گونه‌ای می‌توان گفت که دانش مهم‌ترین ابزار و دارایی آن‌هاست (ملادکوا^۴، ۲۰۱۱).

با توجه به اهمیت و نقش کلیدی این گروه از کارکنان، ترک خدمت از سوی آن‌ها، یکی از مشکلات اساسی سازمان‌ها به‌حساب می‌آید و برای مدیرانی که به‌دنبال حفظ و نگهداشت کارکنان هستند، معضلی بزرگ است (لو و گرسوی^۵، ۲۰۱۶)؛ زیرا ترک خدمت کارکنان کلیدی، هم‌از لحاظ اختلال در کار سازمان و هم‌از نظر تحمیل هزینه‌ی جایگزینی افراد برای سازمان زیان‌بار تلقی می‌شود (توکلی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۵). قصد ترک خدمت از سوی کارکنان، هم سازمان و هم سایر کارکنان را متأثر می‌کند؛ لذا تلاش برای کمینه کردن تأثیرات منفی آن بر عملکرد سازمان بسیار بااهمیت است (رحمان و ناس^۶، ۲۰۱۳) و باید تلاش کرد تا این باور در کارکنان ایجاد شود که سازمان آن‌ها بهتر از هر سازمان دیگری منافعتشان را برآورده می‌کند تا در نتیجه تمایل به ماندگاری در سازمان داشته باشند (سانجیوکومار^۷، ۲۰۱۲).

بر اساس تحقیقات، رضایت شغلی و تعهد سازمانی مؤلفه‌های مهمی در ارزیابی قصد ترک خدمت کارکنان است (کیتانا و کرام^۸، ۲۰۱۷). درحقیقت کارکنانی که تعهد سازمانی مطلوبی دارند، به نوعی سرنوشت خود را با سرنوشت سازمان گره‌خورده می‌بینند و بنابراین کمتر قصد ترک خدمت خواهند داشت (قمری، ۱۳۹۰). درمقابل مدارک زیادی نیز وجود دارد که نشان می‌دهد کارکنان ناراضی سازمان را ترک خواهند کرد (رابینز، ۱۳۷۷). رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان، خود متأثر از عوامل متعددی است که یکی از آن‌ها سبک رهبری شایسته است (برکنریج^۹، ۲۰۰۰)؛ این عامل در میان عوامل گوناگون سازمانی نقشی برجسته دارد (جمالی و پورباقری، ۱۳۹۶). لذا می‌توان این‌گونه گفت که انتخاب سبک مناسب رهبری نقشی کلیدی در جلوگیری از قصد ترک خدمت کارکنان دانشی خواهد داشت.

۱. Khan & Nawas

۲. Aunga & Masare

۳. Mekpor & DarteyBaah

۴. Mládková

۵. Lu & Gursoy

۶. Rahman & Nas

۷. Sanjeevkumar

۸. Kitana & Karam

۹. Breckenridge

سبک رهبری حمایتی یکی از سبک‌های رهبری است که براساس وجود رابطهٔ مربی‌گونه بین مدیر و کارکنان مشخص شده‌است و تا زمانی که کارکنان بتوانند به‌تنهایی از انجام وظایف خود بریبایند ادامه خواهد یافت (کانینگهام و همکاران^۱، ۲۰۱۶). این رابطه در تناسب با تعریفی است که دراکر برای کارکنان دانشی تعریف کرده و انتظار دارد تا این گروه از کارکنان با پردازش اطلاعات موجود و ایجاد اطلاعات جدید، برای سازمان ارزش افزوده پدید آورند و با کمک آن و با استفاده از تجربه و مهارت خود به تعریف و حل مسائل بپردازند (دراکر، ۱۳۷۸). از سویی، تاکنون چندان به این موضوع در تحقیقات متعددی که به بررسی تأثیر سبک‌های مختلف رهبری بر قصد ترک خدمت کارکنان پرداخته‌اند، اشاره نشده‌است. برای مثال ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۸) به بررسی تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر قصد ترک خدمت پرستاران با نقش میانجی برند کارفرما، اشتیاق شغلی و تعهد سازمانی پرداخته‌اند یا جمالی و پورباقری (۱۳۹۶) تأثیر سبک رهبری پدرسالارانه بر قصد ترک خدمت کارکنان را درمیان کارکنان شرکت توزیع نیروی برق شهرستان مشهد بررسی کرده‌اند. از سویی دیگر، مطالعاتی که به شناسایی عوامل تأثیرگذار بر قصد ترک خدمت کارکنان در شرکت‌های دانش‌بنیان پرداخته‌اند، به صورت کلی به نقش سبک رهبری مناسب تأکید کرده‌اند؛ اما به تأثیر هرکدام از سبک‌ها در قصد ترک خدمت اشاره‌ای نکرده‌اند؛ برای مثال معینیان و همکاران (۱۴۰۰) به طراحی الگویی برای حفظ و نگهداری کارکنان دانشی در شرکت‌های دانش‌بنیان تولیدی پرداخته‌اند و بر نقش سبک رهبری دانش‌مدار تأکید کرده‌اند. طیبی‌ابوالحسنی و خدابخشی (۱۳۹۶) نیز به شناسایی عوامل مؤثر بر ماندگاری منابع انسانی دانشی در شرکت‌های دانش‌بنیان پرداخته‌اند و به سبک رهبری به‌عنوان یکی از عوامل اشاره کرده‌اند. با توجه به اینکه تأثیر این سبک رهبری در قصد ترک خدمت کارکنان کمتر بررسی شده‌است، در این پژوهش تلاش می‌شود تا این رابطه با در نظر گرفتن نقش میانجی، متغیرهای رضایت شغلی و تعهد سازمانی بررسی شود و در نهایت با ارائهٔ پیشنهادهایی برای افزایش اثربخشی رهبری و کاهش ترک شغل کارکنان دانشی در شرکت‌های دانش‌بنیان مؤثر واقع شود.

ادبیات و پیشینه پژوهش

سبک رهبری: با توجه به نقش کلیدی رهبران در تحقق اهداف سازمان‌ها، در طی دهه‌های گذشته مطالعات گسترده‌ای در خصوص نظریه‌های رهبری صورت پذیرفته‌است؛ مطالعاتی که وجه اشتراک آن‌ها، تأکید بر تأثیرگذاری و نفوذ رهبران درمیان کارکنان است. به‌طور کلی، این مطالعات را می‌توان در قالب شش مکتب اصلی دسته‌بندی کرد: مکتب ویژگی‌های رهبری، مکتب رفتاری یا سبک رهبری، مکتب اقتضایی، مکتب شایستگی‌های رهبری، مکتب هوش عاطفی و مکتب رهبری کارزماتیک. از آنجا که این مکاتب و تئوری‌ها بسیار گسترده‌اند، در این مقاله از ورود به همهٔ مباحث پرهیز می‌شود و صرفاً بر سبک‌های رهبری تمرکز خواهیم داشت. سبک رهبری بیانگر الگوی رفتاری است که صفات و خصوصیات رهبران را تعیین می‌کند (دوبرین^۲، ۲۰۰۱). سونارکایا^۳ (۲۰۰۸) نیز سبک رهبری را نگرشی تعریف می‌کند که مرتبط با نحوهٔ کنترل زیردستان برای انجام کارهاست. لذا می‌توان نتیجه گرفت که سبک رهبری شیوه‌ای است که یک رهبر برای هدایت دیگران به کار می‌گیرد

^۱. Cunningham et al.

^۲. Dubrin

^۳. Sunarcaya

تا تحقق یک هدف میسر شود. هالایچیک^۱ (۲۰۱۶) سبک‌های رهبری را در ۴ دسته، مستبدانه، مشارکتی، تفویضی و موقعیتی، دسته‌بندی می‌کند که ویژگی‌های آن‌ها به شرح ذیل است:

- سبک رهبری مستبدانه: در سبک رهبری مستبدانه یا اقتدارگرا، رهبر کنترل کاملی را اعمال می‌کند و تقریباً منحصرراً و بدون توجه به نظر پیروان تصمیم می‌گیرد. افرادی که این شکل از رهبری را دوست دارند، وظیفه‌مدارند، از مسئولیت‌پذیری خوشحال‌اند، به راحتی کار دیگران را هدایت می‌کنند و اعتماد به نفس فراوانی در تصمیم‌گیری خوب دارند.
- سبک رهبری مشارکتی: در این سبک، رهبر فعالانه پیروان را در فرایند تصمیم‌گیری درگیر می‌کند. این سبک با اتخاذ رویکردی دموکراتیک به دنبال یافتن راهی برای پیشبرد کارهاست. رهبرانی که از این رویکرد استفاده می‌کنند به این درک رسیده‌اند که مسئولیت تصمیم‌گیری درباره یک اقدام و در عین حال، دریافت بازخورد و پیشنهادهای جایگزین‌ها را به عهده دارند.
- سبک رهبری تفویضی: سبک رهبری تفویضی که اغلب از آن با رهبری بی‌قید و شرط^۲ نیز یاد می‌شود، با رفتار رهبری مشخص می‌شود که به ندرت در کار زبردستان دخالت می‌کند. سبک تفویض اختیار در عمل به رهبری نیاز دارد که از قدرت کامل برخوردار باشد.
- سبک رهبری موقعیتی: در سبک رهبری موقعیتی این رویکرد اتخاذ می‌شود که هیچ روش رهبری مناسب برای همه موقعیت‌ها وجود ندارد. تحقق این سبک از رهبری با ارزیابی شرایط و موقعیت میسر می‌شود.

سبک رهبری حمایتی: در سبک رهبری حمایتی، رهبران به زبردستان و پیروان خود اهمیت می‌دهند و فرصت‌های آموزشی و توسعه‌ای را فراهم می‌کنند تا زمینه شکوفایی شغلی آن‌ها در آینده فراهم شود (موايساکا و همکاران^۳، ۲۰۱۹). همچنین در صورت نیاز از طریق تغییر دانش زبردستان به تغییر نگرش آن‌ها کمک می‌کند تا از کارایی و بهره‌وری لازم برخوردار شوند. رهبران در این سبک به دنبال برآورده کردن نیازها و ترجیحات زبردستان خود هستند (بانای و ریسل^۴، ۲۰۰۷) و از وظایف انجام شده توسط زبردستان خود قدرانی می‌کنند (مییرهانس و همکاران^۵، ۲۰۰۸). در این نوع از سبک رهبری، رهبران بهترین شیوه‌ها را برای برقراری ارتباط با اعضای تیم به کار می‌گیرند تا پیام‌های سازمانی را منتقل و محیطی دوستانه و حمایتی ایجاد کنند؛ شرایطی که منجر به افزایش کارایی و بهره‌وری همکاران می‌شود و امکان انجام پروژه در یک زمان و بودجه مشخص را فراهم می‌آورد (جانسن و همکاران^۶، ۲۰۱۶). در سبک رهبری حمایتی خودکنترلی وجود دارد تا رفتارهای منفی در میان همکاران برطرف شود. همچنین این سبک چشم‌اندازی رو به آینده دارد که باعث اتخاذ راهبردهایی در راستای دستیابی به اهداف مدنظر

^۱ Halaychik

^۲ Laissez-Faire

^۳ Mwaisaka et al.

^۴ Banai & Reisel

^۵ Meierhans et al.

^۶ Jansen et al.

سازمان می‌شود. به علاوه، این سبک با ایجاد نگرش مثبت در میان هم‌تایان انگیزه ایجاد نموده و منابع سازمان را حفظ می‌کند (چولن^۱ و همکاران، ۲۰۱۰؛ کس کس^۲، ۲۰۱۴؛ اوکوری و نکروماه^۳، ۲۰۱۰). همان‌طور که پیش از این نیز اشاره شد، وجود رابطه‌ی مربی‌گونه بین مدیر و کارکنان مشخصه‌ی بارز این سبک از رهبری است و تا زمانی که کارکنان بتوانند به‌تنهایی از انجام وظایف خود بریبیاند ادامه خواهد یافت (کانینگهام و همکاران^۴، ۲۰۱۶). این رابطه متناسب با تعریفی است که دراکر برای کارکنان دانشی تعریف می‌کند و انتظار دارد تا این گروه از کارکنان با پردازش اطلاعات موجود و ایجاد اطلاعات جدید، بتوانند برای سازمان ارزش افزوده پدید آورند و با کمک آن و با استفاده از تجربه و مهارت خود به تعریف و حل مسائل بپردازند (دراکر، ۱۳۷۸). لذا می‌توان گفت اگرچه تمام سبک‌های رهبری با شیوه‌ی خاص خود به دنبال هدایت کارکنان و تحقق اهدافاند، لیکن در مواجهه با کارکنان دانشی، سبک رهبری حمایتی اولویت بیشتری خواهد داشت.

رضایت شغلی: رضایت شغلی مفهومی چندبعدی است و محققان آن را به‌گونه‌های مختلف تعریف کرده‌اند (سیناه و اگاروال^۵، ۲۰۲۲). با توجه به اینکه رضایت شغلی یکی از عوامل بسیار مهم در موفقیت شغلی است، به‌طور گسترده در تحقیقات رفتار سازمانی مطالعه شده است. به‌طور کلی رضایت شغلی به‌عنوان متغیری مؤثر که از ارزیابی تجربه کاری فردی ناشی می‌شود، مفهوم‌سازی می‌شود (کوستیناه و همکاران^۶، ۲۰۱۸). اثرگذاری این متغیر به‌اندازه‌ای است که چگونگی ایجاد و نگهداشتن رضایت شغلی کارکنان در سطحی مطلوب با استفاده از امکانات موجود، یکی از چالش‌های فعلی و آینده‌ی مدیران منابع انسانی در سازمان‌هاست (مالکاوای^۷، ۲۰۱۷). نمونه‌هایی از تعاریف ارائه‌شده برای این متغیر عبارت است از:

رضایت شغلی به‌عنوان تطابق بین آنچه موردانتظار است و آنچه در هنگام انجام یک کار خاص تجربه می‌شود دیده می‌شود. به بیان دیگر، رضایت شغلی بیانگر نگرش کلی افراد به کارشان است، به‌گونه‌ای که بیش از رفتارها، نگرش‌ها را منعکس می‌کند. لذا رضایت شغلی را می‌توان احساس رضایتی از کار تعریف کرد که به‌واسطه‌ی تحسین شدن در انجام کارها، مواجه شدن با رفتار مناسب، برخورداری از تجهیزات مناسب و همچنین وجود محیط کاری خوب ایجاد می‌شود (کوستیناه و همکاران، ۲۰۱۸).

رضایت شغلی نتیجه‌ی ادراک کارکنان است و محتوا و زمینه‌ی شغل، آنچه را برای کارکنان ارزش است، فراهم می‌کند. درحقیقت رضایت شغلی یک حالت احساسی مثبت است که پیامد ارزیابی شغلی یا تجربه‌ی فردی می‌باشد. این احساس مثبت، به سلامت فیزیکی و روانی فرد کمک شایانی می‌کند. از نظر سازمانی، رضایت شغلی زیاد بیانگر جو سازمانی بسیار مطلوب است که باعث جذب و ماندگاری کارکنان می‌شود (راثرفورد^۸، ۲۰۱۳).

۱. Chullen et al.

۲. Keskes

۳. Okorley & Nkrumah

۴. Cunningham, et al.

۵. Sinha & Agarwal

۶. Kustinah et al.

۷. Malkawi

۸. Rutherford et al.

در تعاریف مختلفی که برای رضایت شغلی ارائه شده است، دسته‌بندی مؤلفه‌های آن نیز به شکل‌های متفاوتی انجام پذیرفته است. در این پژوهش، مؤلفه‌های رضایت شغلی بر مبنای مدل مینه‌سوتا تعیین شده است. در این مدل شش مؤلفه ماهیت شغل، جو سازمانی، سبک رهبری، نظام پرداخت، فرصت‌های پیشرفت و شرایط فیزیکی مبنای کار در نظر گرفته می‌شوند.

تعهد سازمانی: با توجه به نقش اساسی و کلیدی نیروی کار وفادار و متعهد در تحقق اهداف سازمانی و همچنین افزایش رقابت‌پذیری سازمان‌ها (کوئیس^۱، ۲۰۰۱)، مفهوم تعهد سازمانی نیز همانند رضایت شغلی در تحقیقات مختلفی بررسی و انواع آن تبیین شده و بحث‌های متعددی در خصوص نحوه ارتباط اشکال مختلف آن صورت پذیرفته است. به صورت کلی تعهد سازمانی را می‌توان حالتی تعریف کرد که منجر به هدایت کارکنان در راستای اهداف سازمانی می‌شود و دربرگیرنده شناخت، پیوند و وفاداری آن‌ها به سازمان است (ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۸). به عبارت دیگر، تعهد سازمانی بیانگر احساس هویت و وابستگی فرد به سازمان است. سازمان بدون تعهد و تلاش کارکنان خود نمی‌تواند به موفقیت دست یابد. کارکنانی که تعهد و پایبندی داشته باشند، نظم بیشتری در کار خود دارند و مدت طولانی‌تری در سازمان باقی خواهند ماند. لذا یکی از مسائل پیش‌روی مدیران، چگونگی حفظ و ارتقای تعهد کارکنان است. در واقع برخورداری از تعهد سازمانی، خود عاملی مؤثر بر عملکرد کارکنان است (ال‌عمادی و مارکورات^۲، ۲۰۰۷).

تاکنون مدل‌های مختلفی برای سنجش تعهد سازمانی کارکنان ارائه شده است. در این پژوهش از مدل تعهد سازمانی بالفور و وکسلر^۳ (۱۹۹۶) استفاده می‌شود. در این مدل تعهد سازمانی به‌عنوان نوعی نگرش که میزان علاقه، دلبستگی و وفاداری کارکنان به سازمان و تمایل آن‌ها به ماندن در سازمان را نشان می‌دهد تعریف شده است و سه بعد تعهد مبادله‌ای، تعهد پیوستگی و تعهد همانندسازی برای آن در نظر گرفته می‌شود.

تعهد همانندسازی شده: این بُعد از تعهد سازمانی به احساس وابستگی ناشی از عضویت سازمانی اشاره دارد و رضایت از کیفیت زندگی سازمانی را مقدمه بسیار مهمی برای تعهد مبتنی بر وابستگی تعریف می‌کند. بر این اساس حمایت سازمانی مهم‌ترین متغیر در تعیین تعهد شناسایی می‌شود و ادراک از جو سازمانی حامی و درک‌کننده برای ایجاد احساس وابستگی حیاتی است. در غیاب این ویژگی‌های حمایتی زندگی سازمانی، کارکنان با سازمان همذات‌پنداری نمی‌کنند و بر اساس احساس تعلق به سازمان، دلبستگی‌های روانی ایجاد نمی‌کنند (بالفور و وکسلر، ۱۹۹۶). به بیان ساده، تعهد همانندسازی شده به معنای هم‌نوایی و هم‌سوئی فرد با اهداف و مأموریت‌هایی است که برای تمام اعضای سازمان پذیرفتنی است و در آن‌ها احساس افتخار ایجاد می‌کند (قلاوندی و سلطانزاده، ۱۳۹۰).

تعهد پیوستگی: این بُعد از تعهد شامل ادراک کارکنان از مراقبت و تعلق اجتماعی، و ناشی از هم‌نوایی، هم‌سوئی و احساس تعلق فرد به گروهی درهم‌تنیده، همدل و یکپارچه است. به عبارت دیگر، تعهد پیوستگی زمانی وجود خواهد داشت که کارکنان خود را عضوی از یک گروه تلقی کنند که هدف مشترکی را دنبال می‌کنند (قلاوندی و سلطانزاده، ۱۳۹۰).

۱. Koys

۲. Al Emadi & Marquardt

۳. Baulfour & Wechsler

تعهد مبادله‌ای: همان‌طور که به‌طور مکرر در ادبیات تعهد سازمانی اشاره شده‌است، یکی از دلایل کلیدی دلبستگی افراد به سازمان‌ها تبادلات سودگرایانه است. این بُعد از تعهد، با متغیرهای بیرونی مانند رضایت از حقوق، مزایا، حمایت‌ها و تشویق‌های سازمان، امنیت شغلی و همچنین با جهت‌گیری ابزاری فرد مرتبط است (بالفور و کسلر، ۱۹۹۶). به عبارت دیگر، این بُعد اشاره به منافع و درآمدهایی نظیر حقوق، مزایا و ترفیعات کارکنان دارد که در صورت ترک سازمان آن را از دست خواهند داد (قلادندی و سلطانزاده، ۱۳۹۰).

قصد ترک خدمت کارکنان: ترک خدمت به دو دسته اصلی اختیاری و اجباری تقسیم می‌شود که با توجه به تفاوت‌های اساسی آن‌ها، باید از یکدیگر تفکیک شوند. ترک خدمت اجباری مرتبط با مواردی است که در کنترل سازمان نبوده و نمونه‌هایی همچون بازنشستگی، ادامه تحصیل کارکنان، انتقال به دلیل ازدواج و... را شامل می‌شود (افخمی‌اردکانی و فرحی، ۱۳۹۰). همچنین ممکن است از کارکنانی که کارایی لازم را ندارند خواسته شود که سازمان را ترک کنند. در این حالت نیز ترک خدمت اجباری صورت پذیرفته‌است (آقاجان‌پور چهارده و همکاران، ۱۳۹۳). ترک خدمت اختیاری اما به مواردی گفته می‌شود که کنترل آن‌ها در اختیار سازمان و عمدتاً ناشی از شرایط و عوامل سازمانی است (افخمی‌اردکانی و فرحی، ۱۳۹۰). درحقیقت ترک خدمت اختیاری درخصوص کارکنانی مطرح می‌شود که از دید سازمان مناسب‌اند و باید در سازمان بمانند، اما تصمیم به ترک سازمان دارند (آقاجان‌پور چهارده و همکاران، ۱۳۹۳).

در این پژوهش ترک خدمت اختیاری بررسی می‌شود. در این ارتباط باید به این نکته توجه کرد که عموماً کارکنان با مهارت و توانمندی بیشتر، که توانایی یافتن شغل‌های مناسب‌تری را دارند، سازمان را ترک خواهند کرد. در سوی مقابل، کسانی که شغل خود را ترک نمی‌کنند عموماً توانایی دستیابی به شغل بهتر را ندارند (توکلی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۵). این موضوع در آن دسته از شرکت‌های دانش‌بنیان بسیار حیاتی است که منابع انسانی دانشی آن‌ها به خلق ارزش می‌پردازند و در نتیجه سرمایه ارزشمندی به حساب می‌آیند و به سرعت مورد توجه سایر سازمان‌ها قرار می‌گیرند، و به همین دلیل احتمال جابه‌جایی یا ترک خدمت آن‌ها زیاد است (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۲). درحقیقت ترک خدمت از سوی این کارکنان موجب تحمیل هزینه‌هایی از نظر استخدام و آموزش، ازدست رفتن دانش سازمانی و ایجاد تأثیرات منفی بر عملکرد سازمان به واسطه ازدست دادن سرمایه اجتماعی و انسانی خواهد شد (کمپبل و همکاران^۱، ۲۰۱۴).

همانند سایر متغیرهای مورد بررسی در این پژوهش، قصد ترک خدمت کارکنان نیز با مدل‌های مختلفی تبیین شده‌است. در این پژوهش از مدل مقیمی (۱۳۸۹) استفاده خواهد شد که دو مؤلفه را برای تمایل به ترک شغل در نظر گرفته‌است؛ احساس کارکردن با سازمان که بیانگر میزان وفاداری کارمند و توجه وی به سرنوشت سازمان است و تصمیم به ترک سازمان که به معنای میزان تمایل کارمند برای فکر کردن به ترک شغل فعلی و جستجو کردن شغل جدید است.

پیشینه تجربی

^۱. Campbell et al.

تأثیر سبک‌های مختلف رهبری بر قصد ترک خدمت کارکنان، در مطالعات متعددی تأیید شده است، به گونه‌ای که توکلی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهش خود با عنوان شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر در نگهداشت کارکنان آموزش و پرورش خوزستان، از سبک رهبری به عنوان عاملی که بیشترین تأثیر را در نگهداشت کارکنان دارد، یاد کرده‌اند. طیبی ابوالحسنی و خدابخشی (۱۳۹۶) نیز در پژوهش کیفی خود با عنوان «شناسایی عوامل مؤثر بر ماندگاری منابع انسانی دانشی در شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی» از سبک رهبری به عنوان یکی از ۱۷ مؤلفه تأثیرگذار بر ماندگاری کارکنان دانشی نام برده‌اند.

باید به این نکته نیز توجه داشت که نتایج اغلب پژوهش‌ها بیانگر آن است که این تأثیرگذاری به صورت غیرمستقیم و از طریق سایر متغیرهای میانجی نگرشی همچون رضایت شغلی و تعهد سازمانی صورت می‌پذیرد (آقاجان‌پور چهارده و همکاران، ۱۳۹۳). برای مثال در مطالعه‌ای که در بین پرستاران بیمارستان‌های دولتی پاکستان انجام شده است، تأثیر مستقیم سبک رهبری اخلاقی بر قصد ترک خدمت کارکنان و همچنین تأثیر غیرمستقیم آن از طریق متغیر میانجی تعهد سازمانی و متغیر تعدیل‌کننده نهادینه شدن شغلی بررسی و تأیید شد (شهید یعقوب و همکاران^۱، ۲۰۲۱). جمالی و پورباقری (۱۳۹۶) تأثیر سبک رهبری پدرسالارانه بر قصد ترک خدمت کارکنان شرکت توزیع نیروی برق شهرستان مشهد را بررسی کرده‌اند و به این نتیجه رسیده‌اند که از سویی، تمام ابعاد سبک رهبری پدرسالارانه از طریق متغیر میانجی قرارداد روان‌شناختی بر قصد ترک خدمت کارکنان تأثیرگذار است و از سویی دیگر، صرفاً بعد رهبری خیرخواهانه از این سبک رهبری به‌طور مستقیم بر قصد ترک خدمت کارکنان اثرگذار است. ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۸)، تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر قصد ترک خدمت پرستاران با نقش میانجی برند کارفرما، اشتیاق شغلی و تعهد سازمانی را مطالعه نمود کرده‌اند. یافته‌های پژوهش آن‌ها بیانگر آن است که این سبک رهبری از طریق تمام متغیرهای میانجی مطرح شده بر قصد ترک خدمت پرستاران تأثیرگذار است. قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهش خود، عوامل مؤثر بر ماندگاری کارکنان دانشی در شرکت پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران را شناسایی و دسته‌بندی کرده‌اند و استقلال کارکنان دانشی که به گونه‌ای بیانگر سبک رهبری مداخله نکرده است و همچنین رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان دانشی را از عوامل مهم جلوگیری از ترک خدمت کارکنان ذکر کرده‌اند.

همچنین، بررسی رابطه میان سبک رهبری با متغیرهای نگرشی مانند رضایت شغلی و تعهد سازمانی، یا رابطه میان این دو متغیر و قصد ترک خدمت کارکنان به صورت مجزا نیز موکداً صورت پذیرفته است؛ برای مثال، تاتلا و همکاران^۲ (۲۰۱۱) در پژوهش خود به این نتیجه رسیده‌اند که بین رفتار رهبری و تعهد سازمانی در میان متخصصان آموزش همبستگی مثبت وجود دارد. بررسی اثرگذاری رهبری تحول‌آفرین بر رضایت شغلی کارکنان در بانک‌های هندی نیز بیانگر آن بود که رابطه‌ای مثبت و معنادار بین این دو متغیر وجود دارد (سیناه و آگراوال، ۲۰۲۲). هفنی^۳ (۲۰۲۱) در مطالعه خود به بررسی نقش تعدیل‌کننده جو اخلاقی بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی از یک سو، و بین رضایت شغلی و قصد ترک خدمت از سوی دیگر، در بین کارکنان آژانس‌های

^۱. Shahid Yaqub et al.

^۲. Tatlah, et al.

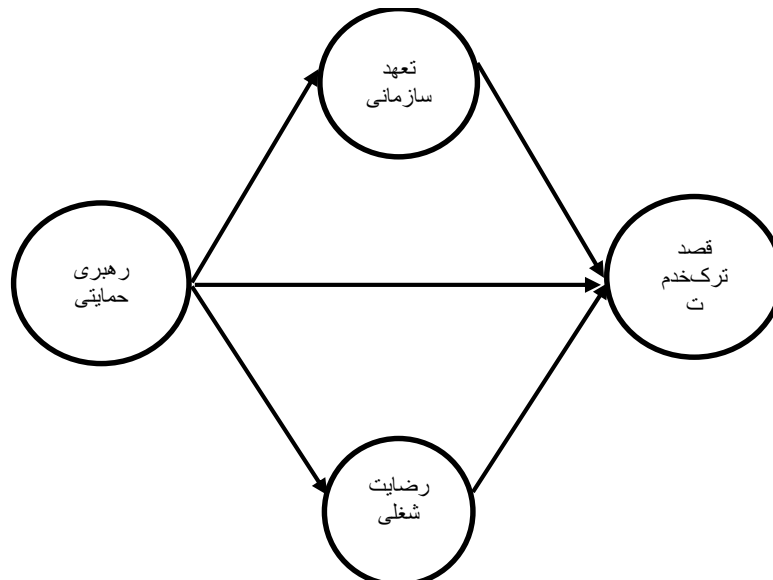
^۳. Hefny

مسافرتی پرداخته‌اند و این نقش را تأیید کرده‌اند. بنکاف^۱ (۱۹۹۷) در تحقیقات خود، ارتباط قوی بین رضایت شغلی، تعهد سازمانی و تصمیم به ترک خدمت کارکنان را شناسایی کرده‌است. پریما شیلا و همکاران^۲ (۲۰۲۲) نیز به بررسی تأثیر رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر جلوگیری از قصد ترک خدمت کارکنان پرداخته‌اند و به این نتیجه رسیده‌اند که این تأثیر معنادار است. در بررسی تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر قصد ترک خدمت کارکنان سازمان‌های مختلف کشور آفریقای جنوبی، از تعهد سازمانی به‌عنوان یکی از متغیرهای میانجی این رابطه یاد شده‌است (اولورونجوون و انگلبرچ^۳، ۲۰۲۱).

علی‌رغم مطالعات متعددی که در این خصوص صورت پذیرفته‌است، سبک رهبری حمایتی کمتر مورد توجه بوده‌است. از معدود پژوهش‌ها در این خصوص می‌توان به پژوهشی اشاره کرد که با هدف مقایسه میزان تأثیرگذاری سبک‌های رهبری حمایتی و دستوری بر تعهد سازمانی کارکنان سازمان‌های دولتی شهرستان نطنز انجام گرفته و به این نتیجه رسیده‌است که درمیان این گروه از کارکنان، سبک رهبری دستوری اثرگذاری بیشتری دارد (مکی‌نژاد اصفهانی، ۱۳۹۴). شین و همکاران^۴ (۲۰۱۶) نیز به مطالعه تأثیر سبک رهبری حمایتی بر نتایج کاری با نقش میانجی همکاری تیمی، رضایت شغلی و تعهد تیمی در کشور کره جنوبی پرداخته، ادراک از سبک رهبری حمایتی را، هم در سطح فردی و هم در سطح تیمی، کنکاش، و تأثیر آن بر نتایج فردی را تأیید کرده‌اند.

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به پیشینه پژوهش، مشخص شد که سبک رهبری حمایتی از طریق متغیرهای میانجی رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر قصد ترک خدمت کارکنان تأثیرگذار خواهد بود؛ لذا مدل مفهومی پژوهش به شکل ۱ معرفی شده‌است.



۱. Benkhoff

۲. Primasheila et al.

۳. Olorunjuwon & Engelbrecht

۴. Shin et al.

شکل ۱. مدل مفهومی پیشنهادی پژوهش

فرضیه‌های تحقیق بدین صورت تعریف می‌شود:

- فرضیه اصلی اول:** رهبری حمایتی از مسیر تعهد سازمانی بر قصد خدمت کارکنان تأثیر منفی و معنادار داد.
- فرضیه فرعی اول:** رهبری حمایتی بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد.
- فرضیه فرعی دوم:** تعهد سازمانی بر قصد ترک خدمت کارکنان تأثیر منفی و معنادار دارد.
- فرضیه اصلی دوم:** رهبری حمایتی از مسیر رضایت شغلی بر قصد خدمت کارکنان تأثیر منفی و معنادار داد.
- فرضیه فرعی سوم:** رهبری حمایتی بر رضایت شغلی تأثیر مثبت و معنادار دارد.
- فرضیه فرعی چهارم:** رضایت شغلی بر قصد ترک خدمت کارکنان تأثیر منفی و معنادار دارد.
- فرضیه اصلی سوم:** رهبری حمایتی بر قصد ترک خدمت کارکنان تأثیر منفی و معنادار دارد.

روش پژوهش

این پژوهش، پژوهشی کمی است که از نظر هدف، کاربردی، از نظر شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی و از نظر شیوه تحلیل داده‌ها، همبستگی از نوع مدل معادلات ساختاری است. تحلیل مدل‌ها با روش حداقل مربعات جزئی که متشکل از دو بخش ساختاری و اندازه‌گیری است (سیدعباس‌زاده، امانی، خضری‌آذر و پاشوی، ۱۳۹۱) صورت گرفته و از نرم‌افزار SmartPLS3 برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است. جامعه مورد مطالعه عبارت است از همه کارکنان دانشی شرکت‌های کوچک و متوسط مستقر در پارک علم و فناوری یزد و پارک فناوری پردیس تهران، کارکنانی که حداقل دارای مدرک تحصیلی کارشناسی بودند. به منظور تعیین حجم نمونه از جدول تقریب گرین^۱ (۱۹۹۱) استفاده شده است و با توجه به اینکه بیشترین تعداد مؤلفه‌های یک متغیر در میان متغیرهای پژوهش، ۱۵ عدد است، حجم نمونه مورد نیاز ۱۳۸ نفر است که با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی انتخاب، و به صورت مساوی بین این دو پارک علم و فناوری تقسیم شده است.

برای سنجش سبک رهبری حمایتی، از پرسشنامه توصیف رفتار رهبری استفاده شده که شامل ۳۰ گویه است و دو سبک رهبری حمایتی و آمرانه را ارزیابی می‌کند. با توجه به اینکه در این پژوهش فقط سبک رهبری حمایتی سنجش می‌شود، تنها از ۱۵ گویه مربوط به این سبک استفاده شده است. برای سنجش تعهد سازمانی از پرسشنامه تعهد سازمانی بالفور و کسلر استفاده شده است که ۹ گویه و ۳ بُعد، تعهد پیوستگی (۳ گویه)، تعهد مبادله‌ای (۳ گویه) و تعهد همانندسازی (۳ گویه) است. رضایت شغلی نیز با پرسشنامه رضایت شغلی مینه‌سوتا سنجش شده که دارای ۱۹ گویه است و هدف آن بررسی ابعاد رضایت شغلی در ۶ بُعد، نظام پرداخت (۳ گویه)، نوع شغل (۳ گویه)، فرصت‌های پیشرفت (۳ گویه)، جو سازمانی (۲ گویه)، سبک رهبری (۴ گویه) و شرایط فیزیکی (۳ گویه) است. با توجه به اینکه در این پژوهش هدف بررسی تأثیر سبک رهبری بر رضایت شغلی است، از گویه‌های مربوط به ۵ بعد دیگر این پرسشنامه صرف نظر شده و فقط ۴ گویه مربوط به سبک رهبری استفاده شده است. برای سنجش

^۱. Green

تمایل ترک خدمت کارکنان نیز از پرسشنامه مقیمی و همکاران استفاده شده است که دارای ۹ گویه و ۲ بُعد، احساس کارکردن با سازمان و تصمیم به ترک سازمان است. در اینجا چون هدف سنجش تصمیم کارکنان به ترک سازمان است، تنها از ۵ گویه مربوط به این متغیر استفاده شده است. اندازه‌گیری گویه‌ها براساس طیف لیکرت پنج درجه‌ای و از کاملاً موافقم (۵) تا کاملاً مخالفم (۱) صورت پذیرفته است.

اگرچه این پرسشنامه‌ها استاندارد هستند و در پژوهش‌های پیشین بارها استفاده شده‌اند، لیکن بازهم روایی و پایایی آن بررسی شد. به منظور بررسی روایی محتوای پرسشنامه، سؤالات آن در اختیار استادان این حوزه قرار گرفت و تأیید شد. روایی سازه‌ای پرسشنامه نیز با کمک میانگین واریانس استخراجی برای سنجش روایی همگرایی متغیرها و روش فورنل و لارکر برای سنجش روایی واگرایی متغیرها، بررسی، و با توجه به مقادیر به دست آمده در جدول ۲ و جدول ۳، همگی تأیید شد. همچنین سنجش پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی انجام گرفت و با توجه به اینکه این ضرایب برای تمام متغیرها بیشتر از ۰/۷ است (جدول ۲)، پایایی آن نیز تأیید شد.

یافته‌های پژوهش

همان‌طور که پیش از این اشاره شد، نمونه آماری در این پژوهش متشکل بود از ۱۳۸ نفر از متخصصان شاغل در شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک علم و فناوری یزد و همچنین پارک فناوری پردیس تهران. اطلاعات مربوط به جنسیت، تحصیلات و سابقه شغلی این افراد در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. اطلاعات دموگرافیک مربوط به نمونه آماری

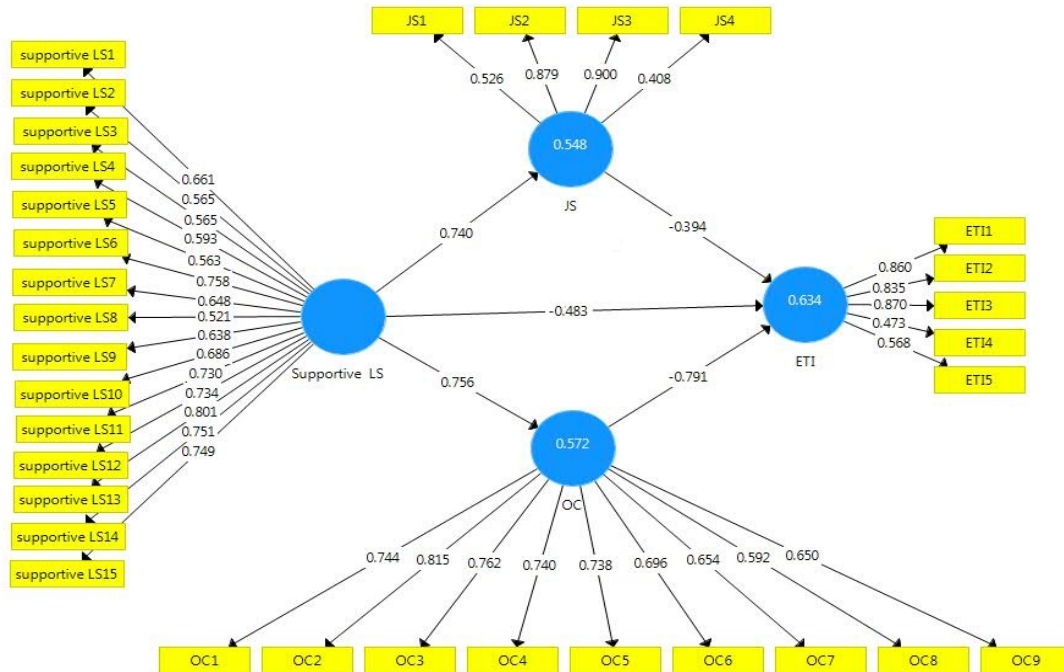
سابقه کاری (سال)					تحصیلات			جنسیت	
بیشتر از ۲۰	۱۵-۲۰	۱۰-۱۵	۵-۱۰	کمتر از ۵	دکترای تخصصی	کارشناسی ارشد	کارشناسی	مرد	زن
۳۳	۱۹	۲۱	۳۶	۲۹	۲۳	۶۹	۴۶	۸۰	۵۸
%۲۴	%۱۳	%۱۶	%۲۶	%۲۱	%۱۷	%۵۰	%۳۳	%۵۸	%۴۲

بررسی مدل نظری تحقیق

چنانکه پیش از این اشاره شد، فرضیه‌های تحقیق با استفاده از الگویابی معادلات ساختاری و در نرم‌افزار Smart PLS بررسی شد. بر این اساس، مدل ساختاری اولیه این پژوهش به همراه بارهای عاملی آن مطابق با شکل ۲ است.

برازش مدل اندازه‌گیری

به منظور سنجش برازش مدل اندازه‌گیری در الگویابی معادلات ساختاری، لازم است تا پایایی و روایی آن بررسی شود. اولین قدم در سنجش پایایی مدل اندازه‌گیری، تعیین بارهای عاملی است. مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی ۰/۴ است (سیدعباس‌زاده و همکاران، ۱۳۹۱). با توجه به مقادیر ثبت شده برای ضرایب بارهای عاملی در شکل ۲، می‌توان گفت که همه گویه‌ها مناسب و از پایایی لازم برخوردارند.



شکل ۲. مدل ساختاری تحقیق به همراه ضرایب بارهای عاملی

براساس الگوریتم تحلیل داده‌ها در PLS، پس از سنجش بارهای عاملی گویه‌ها، باید ضرایب آلفای کرونباخ و ضرایب پایایی ترکیبی را نیز بررسی کرد. در صورتی که مقادیر ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بیشتر از ۰/۷ باشد، می‌توان گفت که متغیرهای پنهان پژوهش از پایایی لازم برخوردارند. نتایج مربوط به این دو متغیر در جدول ۲ ارائه شده و همگی بیش از ۰/۷ است؛ لذا مناسب بودن وضعیت پایایی تأیید می‌شود.

جدول ۲. ضرایب پایایی ترکیبی و AVE متغیرهای پنهان

نام متغیر	آلفای کرونباخ	ضریب پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراجی	مقادیر اشتراکی
قصد ترک خدمت کارکنان	۰/۷۸۵	۰/۸۵۲	۰/۵۴۸	۰/۵۴۸
رضایت شغلی	۰/۷۱۵	۰/۷۸۸	۰/۵۰۶	۰/۵۰۸
تعهد سازمانی	۰/۸۷۹	۰/۹۰۲	۰/۵۰۸	۰/۵۰۸
سبک رهبری حمایتی	۰/۹۱۰	۰/۹۲۳	۰/۴۸۸	۰/۴۸۸

برای تعیین روایی مدل اندازه‌گیری نیز از دو معیار روایی همگرا و روایی واگرایی مدل استفاده می‌شود. روایی همگرا با کمک میانگین واریانس استخراج شده (AVE) سنجیده می‌شود و در صورتی که ۰/۵ یا بیشتر باشد، از مقدار مناسبی برخوردار است. با توجه به مقادیر ثبت شده در جدول ۲، مقادیر AVE بالاتر از ۰/۵ است (به استثنای سبک رهبری حمایتی که آن هم نزدیک به ۰/۵ است). می‌توان گفت که روایی همگرایی متغیرها در سطح پذیرفتنی است. برای بررسی روایی واگرایی نیز از روش فورنل و

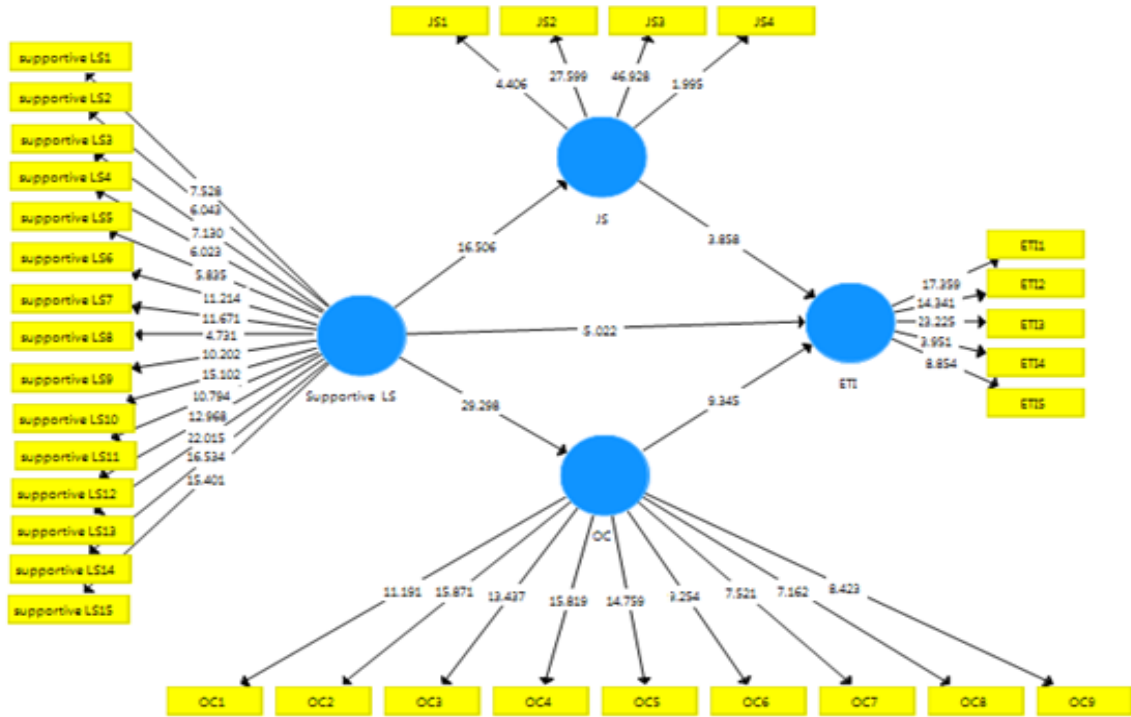
لارکر استفاده شده است که در آن میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌هایش در مقابل همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها مقایسه می‌شوند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳). با توجه به مقادیر به دست آمده در جدول ۳، مقدار میانگین واریانس استخراج شده متغیرهای پنهان پژوهش که بر روی قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار همبستگی میان آن‌ها با خانه‌های زیرین و سمت راست قطر اصلی بیشتر است و لذا می‌توان گفت که در این پژوهش، سازه‌های مدل (متغیرهای پنهان) تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارند تا با سایر سازه‌ها. از این رو، می‌توان گفت که روایی واگرایی مدل پذیرفتنی است.

جدول ۳. ماتریس فورنل لارکر برای بررسی روایی واگرایی متغیرهای تحقیق

متغیر	قصد ترک خدمت کارکنان	رضایت شغلی	تعهد سازمانی	سبک رهبری حمایتی
قصد ترک خدمت کارکنان	۰/۷۹۸			
رضایت شغلی	-۰/۵۷۸	۰/۷۱۱		
تعهد سازمانی	-۰/۷۹۰	۰/۶۹۰	۰/۷۱۳	
سبک رهبری حمایتی	-۰/۵۸۵	۰/۷۰۱	۰/۶۷۵	۰/۶۷۰

برازش مدل ساختاری

در برازش مدل ساختاری، متغیرهای پنهان و روابط میان آن‌ها بررسی می‌شود؛ این موضوع برخلاف مدل‌های اندازه‌گیری است که متغیرهای آشکار را بررسی می‌کند. اولین معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری، ضرایب معناداری Z است و در صورتی که مقدار آن بیش از ۱/۹۶ باشد، مدل در سطح اطمینان ۹۵ درصد، معنادار است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳). خروجی حاصل از اجرای مدل در نرم‌افزار و ضرایب معناداری Z مربوط به آن در شکل ۳ ارائه شده است.



شکل ۳. مدل ساختاری تحقیق همراه با ضرایب معناداری Z

در نمودار، برای هر کدام از مسیرهای مدل مقدار ضریب مسیر و همچنین آماره t ارائه شده است. با توجه به مقادیر به دست آمده، تمام مسیرهای مدل در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادارند و مدل ساختاری مناسب است.

جدول ۴. ضرایب مسیر و سطح معناداری متغیرهای مدل پژوهش

مسیر	ضریب مسیر	آماره t	معناداری در سطح ۹۵٪
رهبری حمایتی ← ترک خدمت	-۰/۴۸۳	۵/۰۲۲	معنادار
رهبری حمایت ← تعهد سازمانی	۰/۷۵۶	۲۹/۲۹۸	معنادار
رهبری حمایتی ← رضایت شغلی	۰/۷۴۰	۱۶/۵۰۶	معنادار
رضایت شغلی ← ترک خدمت	-۰/۳۹۴	۳/۸۵۸	معنادار
تعهد سازمانی ← ترک خدمت	-۰/۷۹۱	۹/۳۴۵	معنادار

معیار بعدی برای بررسی برازش ساختاری مدل، ضریب R^2 مربوط به متغیرهای درون‌زا یا همان متغیرهای وابسته مدل است. این معیار بیانگر میزان تأثیر یک متغیر برون‌زا (مستقل) بر متغیرهای برون‌زای دیگر است. مقادیر ۰/۱۹، ۰/۳۳، و ۰/۶۷ مقادیر ملاک برای R^2 معرفی شده‌اند (سبحانی فرد و اخوان خرازیان، ۱۳۹۱). مقادیر به دست آمده در جدول ۵ برای سازه‌های درون‌زای مدل، همگی بالاتر از مقدار متوسط هستند، از این رو، مناسب بودن برازش مدل ساختاری تأیید می‌شود.

جدول ۵. ضرایب R^2 و Q^2 متغیرهای درون‌زای مدل

متغیر درون‌زا	$R^2 > ۰/۳۳$	$Q^2 > ۰/۳۵$
رضایت شغلی	۰/۶۳۴	۰/۳۶۸
تعهد سازمانی	۰/۵۴۸	۰/۲۱۹
ترک خدمت کارکنان	۰/۵۷۲	۰/۳۶۳

در نهایت نیز باید به بررسی معیار Q^2 پرداخت. این معیار قدرت پیش‌بینی مدل را بررسی می‌کند و در صورتی که مقدار آن برای سازه‌های درون‌زای مدل برابر و یا بیشتر از ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ باشد، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه‌های مربوط خواهد بود (همان). با توجه به مقادیر ارائه شده در جدول ۵، قدرت پیش‌بینی مدل برای متغیرهای رضایت شغلی و ترک خدمت کارکنان بیشتر و برای متغیر تعهد سازمانی متوسط است و در مجموع برازش مدل دوباره تأیید می‌شود.

برازش مدل کلی

مدل کلی شامل هر دو بخش مدل ساختاری و همچنین مدل اندازه‌گیری است و با تأیید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل تکمیل می‌شود. بدین منظور از معیار نیکویی برازش (GOF) استفاده می‌شود که فرمول آن عبارت است از:

$$GOF = \sqrt{\text{communalities} \times R^2}$$

مقدار Communalities از طریق محاسبه میانگین مقادیر اشتراکی که در جدول ۲ ارائه شده است، به دست می‌آید که در این پژوهش برابر با ۰/۵۱۲۵ است و در نتیجه مقدار GOF برابر با ۰/۵۷۴۳ خواهد بود. با توجه به مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به ترتیب مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده‌اند، (سیدعباس‌زاده و همکاران، ۱۳۹۱)، می‌توان گفت چون بیشتر از ۰/۳۶ است، برازش مدل کلی ارائه شده در این پژوهش قوی است.

آزمون فرضیه‌های مرتبط با مدل معادلات ساختاری تحقیق

با توجه به مقادیر به دست آمده برای بارهای عاملی مدل اندازه‌گیری که در شکل ۲ ارائه شده است، تمام شاخص‌ها، معیار مناسبی برای سنجش متغیرهای پنهان این پژوهش محسوب می‌شوند. علاوه بر این، مقادیر به دست آمده برای ضرایب مسیر که در جدول ۴ ارائه شده، بیش از ۱/۹۶ است و بیانگر آن هستند که تأثیر سبک رهبری حمایتی به صورت مستقیم و همچنین غیرمستقیم (از طریق متغیرهای میانجی رضایت شغلی و تعهد سازمانی) بر قصد ترک خدمت کارکنان، به طور کامل معنادار است. شایان ذکر است که سبک رهبری حمایتی به میزان ۴۸/۳٪ از تغییرات متغیر قصد ترک خدمت کارکنان را به صورت مستقیم و بدون تأثیر متغیر میانجی تبیین می‌کند که با توجه به آماره t مربوط، این تأثیر کاملاً معنادار است. از سویی نیز سبک رهبری حمایتی به صورت غیرمستقیم و از طریق متغیر میانجی رضایت شغلی به میزان ۲۹/۱۵٪ {۰/۳۹۴*۰/۷۴۰} و از طریق متغیر میانجی تعهد

سازمانی به میزان $59/79\%$ { $0/756 * 0/791$ } بر قصد ترک خدمت کارکنان تأثیر دارد. بنابراین تأثیر غیرمستقیم سبک رهبری حمایتی بر قصد ترک خدمت کارکنان $88/94\%$ بیش از تأثیر مستقیم آن است که $48/3\%$ می‌باشد. با این تفاسیر می‌توان گفت که تمام فرضیه‌های این تحقیق تأیید می‌شود.

تعیین شدت تأثیر میانجی

به منظور تعیین شدت تأثیر متغیر میانجی، علاوه بر مواردی که در بخش قبل ذکر شد، از آماره‌ای به نام VAF نیز استفاده می‌شود. مقدار VAF بین صفر تا یک است و هرچه به مقدار یک نزدیک‌تر باشد، از قوی‌تر بودن تأثیر متغیر میانجی نشان دارد. درحقیقت، این آماره به سنجش نسبت اثر غیرمستقیم بر اثر کل می‌پردازد (سبحانی‌فرد و اخوان‌خرزاییان، ۱۳۹۱). مقدار این آماره برای مسیر اول، یعنی مسیر سبک رهبری حمایتی، رضایت شغلی و قصد ترک خدمت کارکنان و مسیر دوم، یعنی سبک رهبری حمایتی، تعهد سازمانی و قصد ترک خدمت کارکنان به ترتیب برابر با $37/6\%$ و $55/31\%$ است. این امر بدان معناست که $37/6\%$ از تأثیر سبک رهبری حمایتی بر قصد ترک خدمت از طریق متغیر میانجی رضایت شغلی و $55/31\%$ از تأثیر سبک رهبری حمایتی بر قصد ترک خدمت از طریق متغیر میانجی تعهد سازمانی تبیین می‌شود است.

نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش، مدل‌سازی ساختاری برای مطالعه تأثیر سبک رهبری حمایتی بر جلوگیری از قصد ترک خدمت کارکنان و آزمون مدل حاصل از این رابطه بود؛ تأثیری که هم به صورت مستقیم و هم به صورت غیرمستقیم و از طریق متغیرهای میانجی رضایت شغلی و تعهد سازمانی ایجاد می‌شود. با توجه به معنادار بودن تمام مسیرهای ترسیم شده در میان متغیرهای تحقیق، می‌توان این‌گونه نتیجه گرفت که مدل ارائه‌شده برای بررسی این روابط، به‌خوبی می‌تواند آن را تبیین کند. به عبارت دیگر، با توجه به نتایج آزمون‌های مختلف انجام شده و قوی بودن مدل به دست آمده، بررسی تأثیر مستقیم و غیرمستقیم سبک رهبری حمایتی بر جلوگیری از قصد ترک خدمت کارکنان دانشی در قالب مدل معادلات ساختاری، به صورت کامل تبیین‌پذیر است؛ موضوعی که در مطالعات پیشین بررسی نشده است.

به عبارت دیگر، اگرچه تاکنون مطالعات متعددی در این حوزه انجام پذیرفته است و از یک سو، از سبک رهبری به عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار در تصمیم کارکنان برای ترک خدمت یاد شده است (توکلی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۵؛ طیبی ابوالحسنی و خدابخشی، ۱۳۹۶؛ آقاجان‌پور چهارده و همکاران، ۱۳۹۳) و از سوی دیگر، متغیرهای رضایت شغلی و تعهد سازمانی، هم به عنوان متغیر میانجی در رابطه بین سبک‌های مختلف رهبری (سبک رهبری تحول‌آفرین، اخلاقی و مداخله نکردن) و ترک خدمت کارکنان بررسی شده‌اند (اولورونجوون و انگلبرچ، ۲۰۲۱؛ ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۸؛ شهید یعقوب و همکاران، ۲۰۲۱؛ قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۲) و هم به عنوان متغیری مستقل و تأثیرگذار بر تمایل کارکنان به ترک خدمت مورد تأکید بوده‌اند (هفنی، ۲۰۲۱؛

پریماشیلا و همکاران، ۲۰۲۲؛ بنکاف، ۱۹۹۷) لیکن بررسی تأثیر سبک رهبری حمایتی بر قصد ترک خدمت کارکنان دانشی همزمان با در نظر گرفتن این دو متغیر میانجی تاکنون صورت نگرفته است. لذا با توجه به نقش کلیدی مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان دانشی در موفقیت سازمان‌ها و ازدست رفتن این مهارت و توانمندی در صورت ترک سازمان از سوی این گروه از کارکنان و در نتیجه تحمیل هزینه‌های فراوان بر سازمان، توصیه می‌شود که رهبران سازمان‌ها تلاش کنند تا با به کارگیری سبک رهبری حمایتی از بروز این مشکل جلوگیری کنند. در این راستا، ایجاد رابطه‌ی مربی‌گونه بین مدیر و کارکنان می‌تواند کاملاً اثرگذار باشد؛ زیرا، هم از کارکنان دانشی انتظار می‌رود که با بهره‌گیری از مهارت و تجربه‌ی خود بتوانند به تعریف و حل مسئله بپردازند، و هم درگیر شدن در این چالش‌ها خود در ارتقای رضایت شغلی و تعهد سازمانی این گروه و در نهایت جلوگیری از ترک خدمت آن‌ها کاملاً تأثیرگذار خواهد بود. علاوه بر این، توجه و اهمیت دادن به کارکنان و همچنین فراهم آوردن فرصت‌های آموزشی و توسعه‌ای برای کارکنان به منظور ایجاد زمینه‌ی شکوفایی آن‌ها می‌تواند در تحقق این کار کاملاً تأثیرگذار باشد.

در نهایت نیز باید به این نکته اشاره کرد که شرکت‌هایی که در این پژوهش مورد مطالعه بوده‌اند، شرکت‌های کوچک و متوسط بوده و اغلب کمتر از ۵۰ نفر نیروی کار داشته‌اند و در پارک‌های علم و فناوری یزد و پارک فناوری پردیس تهران مستقر بوده‌اند. پیشنهاد می‌شود، این مدل در سایر شرکت‌ها و سایر پارک‌های علم و فناوری نیز بررسی و نتایج حاصل از آن با نتایج این پژوهش مقایسه شود.

منابع

- ابراهیمی، الهام، صادق‌وزیری، فراز، نوروزی، حسین و میرزایی، علیرضا. (۱۳۹۸). تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر قصد ترک خدمت پرستاران: نقش میانجی برند کارفرما، اشتیاق شغلی و تعهد سازمانی. *فصلنامه مدیریت پرستاری*, ۸(۸), ۳۵-۴۴.
- آذر، عادل، شغیعی نیک آبادی، محسن، مقدم، علیرضا و سنگی، محمد. (۱۳۹۵). طراحی مدل هو شمند تنا سب شغل و شغل مبتنی بر استعدادها با رویکرد داده‌کاوی. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*, ۸(۴), ۱-۳۵.
- افخمی اردکانی، مهدی و فرحی، رضا. (۱۳۹۰). فرهنگ، تعهدسازمانی و تمایل به ترک خدمت کارکنان دانشی: طراحی و تبیین مدلی در پژوهشگاه صنعت نفت. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*, ۶(۲۴), ۱-۲۴.
- آقاچان‌پور چهارده، فاطمه، گراخکی، طاهره و باقر سلیمی، سعید. (۱۳۹۳). تأثیر سبک‌های رهبری بر تمایل به ترک خدمت کارکنان. *اولین کنفرانس بین‌المللی اقتصاد، مدیریت، حسابداری و علوم اجتماعی*. رشت.
- توکلی‌نژاد، حسین، جزنی، نسرین، معمارزاده طهران، غلامرضا و افشار کاظمی، محمدعلی. (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر در نگهداشت کارکنان و ارائه الگویی جهت آن در سازمان‌های دولتی ایران. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*, ۸(۴), ۱۵۵-۱۸۵.
- جمالی، حسین و پورباقری، محمود. (۱۳۹۶). تأثیر سبک رهبری پدرسالارانه بر قصد ترک خدمت کارکنان. *۳۲مین کنفرانس بین‌المللی برق*. تهران.
- داوری، علی و رضازاده، آرش. (۱۳۹۳). *مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS*. تهران: جهاد دانشگاهی.
- دراکر، پیتر. (۱۳۷۸). *چالش‌های مدیریت در سده ۲۱*، محمود طلوع، تهران: خدمات فرهنگی رسا.
- رابینز، استیون‌پی، (۱۳۷۷). *رفتار سازمانی (مفاهیم، کاربردها و نظریه‌ها)*. علی، پارساییان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- سبحانی‌فرد، یاسر و اخوان خرازیان، مریم. (۱۳۹۱). *تحلیل عاملی مدل‌سازی معادلات ساختاری و چندسطحی*. تهران: دانشگاه امام صادق. سیدعباس‌زاده، میرمحمد، امانی، جواد، خضری‌آذر، هیمین و پاشوی، قاسم. (۱۳۹۱). *مقدمه‌ای بر مدل‌یابی معادلات ساختاری به روش PLS و کاربردهای آن در علوم رفتاری*. ارومیه: انتشارات دانشگاه ارومیه.
- طیبی ابوالحسنی، سید امیرحسین و خدابخشی، محمد. (۱۳۹۶). عوامل مؤثر بر ماندگاری منابع انسانی دانشی در شرکت‌های دانش‌بنیان. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*, ۹(۲), ۱۶۷-۱۹۲.
- قلاوندی، حسن و سلطانزاده، وحید. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین جامعه‌پذیری سازمانی و تعهد سازمانی در میان کارکنان دانشگاه ارومیه. *فرایند مدیریت و توسعه*, ۲۴(۸۷), ۹۳-۱۱۱.
- قلی‌پور، رحمت‌الله، امیری، علی‌نقی، مهدی‌زاده، محمدرضا و زمانی‌فر، محسن. (۱۳۹۲). شناسایی عوامل مؤثر بر ماندگاری کارکنان دانشی در شرکت پالایش و پخش فراورده‌های نفتی ایران. *فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت فرهنگ سازمانی*, ۱۱(۲), ۱۳۳-۱۶۱.
- قمیری، محمد. (۱۳۹۰). مقایسه رابطه رضایت شغلی و تعهد سازمانی در بین اعضای هیأت علمی و کارکنان دانشگاه آزاد. *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار*, ۵(۳), ۱۰۱-۱۱۹.

معینیان، بهمن، الیاسی، مهدی، بامداد یوسفی، جهانیار و سیدنقوی، میرعلی. (۱۴۰۰). طراحی الگوی حفظ و نگهداری کارکنان دانشی در شرکت‌های دانش‌بنیان تولیدی (مطالعه موردی: شرکت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات و بیوتکنولوژی). *دوفصلنامه علمی مدیریت منابع انسانی پایدار*، ۳(۴)، ۸۹-۱۱۱.

References

- Al Emadi, M. A & Marquardt, M. J. (2007). Relationship between employees' beliefs regarding training benefits and employees' organizational commitment in a petroleum company in the State of Qatar. *International Journal of Training and Development*, 11(1), 49-70.
- Aunga, D. A & Masare, M. (2017). Effect of Leadership Styles on Teacher's Performance in Primary Schools of Arusha District Tanzania. *International Journal of Educational Policy Research and Review*, 14(4), 42-52.
- Banai, M., & Reisel, W. D. (2007). The influence of supportive leadership and job characteristics on work alienation: a six-country investigation. *Journal of World Business*, 42, 463-476.
- Baulfour, D. L., & Wechsler, B. (1996). Organizational commitment: Antecedents and outcomes in public organizations. *Public Productivity and Management Review*, 19(3), 355-368.
- Benkhoff, B. (1997). Disentangling Organizational Commitment: the changes of the OCQ for Research and Policy. *Personnel Review*, 26(1), 114-120.
- Breckenridge, M. B. (2000). An exploration of the Factors that Influence Leadership Effectiveness in a Corporate Environment, Indiana University of Pennsylvania.
- Campbell, J. W., Im, T., & Jeong, J. (2014). Internal Efficiency and turnover Intention: evidence From Local Government in South Korea. *Public Personnel Management*, 43(2), 259-282.
- Chullen, C. L., Dunford, B. B., Angermeier, I., Boss, R. W., & Boss, A. D. (2010). Minimizing deviant behavior in healthcare organizations: the effects of supportive leadership and job design. *Journal of Healthcare Management*, 55, 381-397.
- Cunningham, J., Seaman, C., & McGuire, D. (2016). Knowledge sharing in small family firms: A leadership perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 7, 34-46.
- Dubrin, A. J. (2001). *Leadership-Research Finding, Practices and Skills* (Third Ed.). New York: Houghton Mifflin Company Boston.
- Green, S. B. (1991). How Many Subjects Does It Take To Do A Regression Analysis? *Multivariate Behavioral Research*, 26(3), 499-510.
- Halaychik, C. (2016). *Lessons in Library Leadership: A Primary for Library Managers and Unit Leaders*. (1st Edition). Chandos Publishing.

- Hefny, L. (2021). The relationships between job satisfaction dimensions, organizational commitment and turnover intention: the moderating role of ethical climate in travel agencies. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 20, 1-23.
- Jansen, J. J., Kostopoulos, K. C., & Mihalache, O. R. (2016). A sociopsychological perspective on team ambidexterity: the contingency role of supportive leadership behaviors. *Journal of Management Study*, 53, 939–965.
- Keskes, I. (2014). Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: a critical review and discussion of future directions. *Intangible Capital*, 10(1), 26–51.
- Khan, I., & Nawas, A. (2016). The Leadership Styles and the Employees Performance: A Review. *Gomal University Journal of Research*, 32(2), 144–50.
- Kitana, A., & Karam, A. A. (2017). The relationship between work environment into women's career development and job satisfaction in the United Arab Emirates: A large scale sampling. *International Journal of Business and Management Invention*, 6(1), 22-28.
- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54(1), 101–114.
- Kustinah, M. W., Indrati, I., & Tajib, E. (2018). Effect of Leadership Style and Organization on Employee through Job Satisfaction (Empirical Study on Five Construction Companies in Indonesia). *Advances in Economics, Business and Management Research*, 168, 258-163.
- Lu, A. c., & Gursoy, D. (2016). Impact of job burnout on satisfaction and turnover intention: do generational differences matter? *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40(2), 210 - 235.
- Malkawi, E. (2017). The Relationship between Talent Management and Organizational Commitment Case Study: Aqaba Special Economic Zone Authority, Jordan. *International Business and Management*, 14(1), 80-84.
- Meierhans, D., Rietmann, B., & Jonas, K. (2008). Influence of fair and supportive leadership behavior on commitment and organizational citizenship behavior. *Swiss Journal of Psychologies*, 67(3), 131–141.
- Mekpor, B., & Dartey-Baah, K. (2017). Leadership Styles and Employees' Voluntary Work Behaviors in the Ghanaian Banking Sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(1), 74–88.
- Mládková, L. (2011). Knowledge management for knowledge workers. *The European Conference on Intellectual Capital*, 2, 260-267.

Shahid Yaqub, R., Mahmood, S., Hussain, N., & Sohail, H. (2021). Ethical leadership and turnover intention: A moderated mediation model of job embeddedness and organizational commitment. *Bulletin of Business and Economics (BBE)*, 10(1), 66-83.

Mwaisaka, D. M., Ouma, C., & K'Aol, G. (2019). Influence of supportive leadership style on employee job satisfaction in commercial banks in Kenya. *Journal of Human Resource Leadership*, 4, 44–66.

Okorley, E. L., & Nkrumah, E. E. (2012). Organizational factors influencing sustainability of local non-governmental organizations. *Int. J. Soc. Econ*, 39, 330–341.

Olorunjuwon, S. M., & Engelbrecht, A. s. (2021). How transformational leadership, psychological contract violation, empowerment and affective commitment influence employee's intention to quit an organisation. *South African Journal of Business Management*, 52(1), 1-12.

Primasheila, D., Perizade, B., Hanafi, A., & Widiyanti, M. (2022). The Influences of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intention. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, 9(1), 119-130.

Rahman, W., & Nas, Z. (2013). Employee development and turnover intention: theory validation. *European Journal of Training and Development*, 37(6), 564-579.

Rutherford, B. N., Marshall, G. W., & Park, J. (2013). The moderating effects of gender and inside versus outside sales role in multifaceted job satisfaction. *Journal of Business Research*, 67(9), 1850-1856.

Sanjeevkumar, v. (2012). A study on employee's intention to stay in public companies Kedah, Malaysia. *International Journal of Business Economics & Management Research*, 2(4), 91-101.

Shin, Y., Oh, W. K., Sim, C. H., & Lee, J. Y. (2016). A Multilevel Study of Supportive Leadership and Individual Work Outcomes: The Mediating Roles of Team Cooperation, Job Satisfaction, and Team Commitment. *The Journal of Applied Business Research*, 3, 55-69.

Sinha, S., & Agarwal, M. (2022). Transformational Leadership and Job Satisfaction of Indian Banking Personnel: An Empirical Investigation. *Journal of Positive School Psychology*, 6(4), 3060 – 3068.

Sunarcaya, P. (2008). *Analysis of Factors Affecting Employee Performance in Alor District Health Office East Nusa Tenggara*. Thesis: Jakarta Open University.

Tatlah, I. A., Ali, Z., & Saeed, M. (2011). Leadership Behavior and Organizational Commitment: an Empirical Study of Educational Professionals. *International Journal of Academic Research*, 1293-1298.