

رابطه سبک رهبری با فرهنگ و تعهد سازمانی در نیروهای نظامی

رضا کرمی نیا^{* PhD}، سیدحسین سلیمی^{۱ PhD}، علی امینی^{۲ BSc}

^{*}گروه روان‌شناسی بالینی، دانشکده پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی بقیه‌ا...^(ع)، تهران، ایران
^۱مرکز تحقیقات فیزیولوژی ورزش^۲ و "گروه روان‌شناسی بالینی، دانشکده پزشکی"، دانشگاه علوم پزشکی بقیه‌ا...^(ع)، تهران، ایران
^۲گروه روان‌شناسی بالینی، دانشکده پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی بقیه‌ا...^(ع)، تهران، ایران

چکیده

اهداف: نیروی انسانی کارآمد به دلیل ارزشمندبودن مورد توجه سازمان‌ها و موسسات معتبر و به‌کارگیری نیروی انسانی، نیازمند وجود رهبران شایسته و استفاده از سبک‌های رهبری موثر است تا بتوانند تعهد سازمانی را افزایش دهند و فرهنگ سازمانی مطلوب در سازمان ایجاد نمایند. هدف این مطالعه، بررسی رابطه سبک رهبری با فرهنگ و تعهد سازمانی بود.

روش‌ها: مطالعه حاضر مقطعی و به شیوه همبستگی است که روی ۲۳۷ نفر از کارکنان یک نیروی نظامی به روش نمونه‌گیری تصادفی انجام شد. سبک رهبری براساس پرسش‌نامه چندعاملی رهبری (MLQ)، فرهنگ سازمانی براساس مدل کوئین و گارت و تعهد سازمانی براساس مدل می‌یر و آلن مورد بررسی قرار گرفت. تجزیه و تحلیل داده‌ها به‌وسیله نرم‌افزار SPSS 11 و با کمک آزمون آنالیز واریانس یک‌طرفه و ضریب همبستگی پیرسون انجام شد.

یافته‌ها: سبک رهبری مورد استفاده فرماندهان از نظر کارکنان سبک رهبری تعاملی یا تبدالی بود. فرهنگ سازمانی غالب فرهنگ عقلایی بود. بالاترین نمره میانگین تعهد سازمانی به تعهد تکلیفی تعلق گرفت. بین سبک رهبری تحول‌آفرین و تبدالی با فرهنگ و تعهد سازمانی ارتباط معنی‌دار و مثبتی وجود داشت. بین سبک رهبری عدم مداخله (آزاد) با فرهنگ و تعهد سازمانی ارتباط معنی‌دار و معکوس وجود داشت.

نتیجه‌گیری: سبک رهبری به‌کاررفته در نیروهای نظامی با فرهنگ و تعهد سازمانی نیروها در ارتباط است که می‌تواند مستقیم یا معکوس باشد.
کلیدواژه‌ها: سبک رهبری، فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، نیروی نظامی

Relation between leadership style and organizational culture and commitment in military forces

Karaminia R.* PhD, Salimi S. H.¹ PhD, Amini A.² BSc

*Department of Clinical Psychology, Faculty of Medicine, Baqiyatallah University of Medical Sciences, Tehran, Iran
¹"Sport Physiology Research Center" & "Department of Clinical Psychology, Faculty of Medicine",
Baqiyatallah University of Medical Sciences, Tehran, Iran

²Department of Clinical Psychology, Faculty of Medicine, Baqiyatallah University of Medical Sciences, Tehran, Iran

Abstract

Aims: Efficient human resource, due to its value is a matter of concern of reliable organizations and institutions, and recruitment of human resource requires competent leaders and the use of effective leadership styles, in order to enhance the organizational commitment and creating a desirable organizational culture. The aim of this study was to investigate the relationship between leadership style and organizational culture and commitment.

Methods: The present study is a cross-sectional one and was conducted by correlation method on 237 employees of a military force using random sampling method. The leadership style was analyzed based on multi-factorial leadership questionnaire (MLQ), organizational culture based on the *Queen & Garrett* model and organizational commitment based on the *Meyer & Allen* model. Data were analyzed using the SPSS 11 software and one-way ANOVA test and Pearson correlation coefficient.

Results: From the staffs' point of view, the leadership style used by the commanders was interactive or exchange style. The dominant organizational culture was rational culture. The highest mean score of organizational commitment was attributed to obligating commitment. There was significant and positive relationship between the exchange and change-inducing leadership style and organizational culture and commitment. There was a significant and inverse relationship between the laissez-faire leadership style (free) and organizational culture and commitment.

Conclusion: Leadership style used in military forces is associated with organizational culture and commitment of forces that can be direct or inverse.

Keywords: Leadership Style, Organizational Culture, Organizational Commitment, Military Force

مقدمه

نیروی انسانی کارآمد، پُر بهاترین و ارزنده‌ترین ثروت و دارایی هر کشور است. بسیاری از جوامع با وجود داشتن منابع طبیعی سرشار، به دلیل فقدان نیروی انسانی شایسته و لایق، توان استفاده از این مواهب الهی را ندارند. دیگر ملت‌ها، به رغم کمبود منابع طبیعی، در نتیجه داشتن نیروی انسانی کارآموده و مناسب، به آسایش و رفاه رسیده‌اند و با گام‌های بلند و استوار مسیر پیشرفت و ترقی را طی می‌کنند. سازمان‌های نظامی نیز از این موضوع مستثنی نیستند؛ نیروی انسانی کارآمد باعث افزایش توان رزم آنها خواهد شد. تغییرات سریع فناوری اقتصادی، سیاسی و اجتماعی سبب شده است تا مدیران با مسایل جدیدتری در خصوص نوع رفتار با کارکنان در سازمان‌ها مواجه باشند. در هر حال، رفتار سازمانی، در پی یافتن روش‌های علمی و کاربردی، با هدف افزایش کارآمدی و اثربخشی کارکنان در سازمان است. در واقع، دانش رفتار سازمانی از درون نظریه‌های سازمان و مدیریت بیرون آمده است. نیروی انسانی است که با برخورد مناسب می‌تواند مثبت و در راستای اهداف سازمان و در صورت عدم هدایت، در خلاف مسیر اهداف سازمان گام بردارد. از این رو شناخت رفتار نیروی انسانی در مدیریت، اهمیت ویژه‌ای دارد [۱]. البته این شناخت و نگهداری از منابع انسانی، صرفاً نگهداشتن افراد در سازمان نیست؛ بلکه متصل کردن آنها با سازمان و ایجاد همبستگی متقابل فرد و سازمان است. چه‌بسا افرادی که سال‌ها در سازمان می‌مانند ولی عامل ماندن آنها اجبار است؛ در این صورت، نه تنها باری از دوش سازمان بر نمی‌دارند، بلکه اگر فرصت پیدا کنند بار سنگینی بر دوش سازمان می‌گذارند [۲]. بنابراین، برای افزایش روحیه و رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان، لازم است به بر طرف ساختن نیازهای آنان در محیط کار توجه شود. تنها مدیرانی می‌توانند امکان بر طرف کردن نیازهای مرتبه بالای کارکنان تحت نظارت خود را فراهم سازند که فضای روانی (فضای سازمانی) مناسب را درون سازمان به‌وجود آورند [۳]. تعهد کارکنان به سازمان، مولد دارایی‌های نامشهود است. در سال‌های اخیر، تعهد سازمانی بخش مهم مطالعات سازمانی و کانون مطالعات بوده است. زیرا ارتباط آن با کیفیت زندگی سازمان، اثبات شده است و پژوهش‌ها نشان می‌دهند که تعهد کارکنان، نیروی قوی و موثر در موفقیت سازمان‌ها به‌شمار می‌رود [۴]. تعهد سازمانی، نگرش درباره وفاداری کارکنان به سازمان و یک فرآیند مستمر است که به‌واسطه مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی، توجه به افراد، سازمان، موفقیت و رفاه سازمان را می‌رساند [۵]. شیوه عملکرد فرد در سازمان، به‌نوع شخصیت فرد و نقش سازمانی و نیز موقعیت و شرایط سازمانی وی بستگی دارد. این موقعیت یا شرایط به‌عنوان محیط و فرهنگ، مورد مطالعه و توجه قرار گرفته است [۶]. فرهنگ سازمانی، به مجموعه‌ای از ویژگی‌ها اطلاق می‌شود که یک سازمان را، از سازمان دیگر متمایز می‌سازد. همچنان که شخصیت، به خصوصیات اساسی فرد اشاره دارد، فرهنگ نیز به ویژگی‌های پایدار سازمان‌ها

مربوط می‌شود [۷]. نظر به اینکه فرهنگ سازمانی در همه ابعاد و جای جای سازمان جریان دارد؛ بنابراین ضمن تاثیرگذاری در سلوک و حالت اعضا، رفتار سازمانی از جمله تعهد سازمانی آنها را نیز تحت تاثیر قرار می‌دهد؛ این تاثیرات می‌تواند موجب انگیزش یا ضعف آن شود که در هر صورت، در عملکرد نیروی انسانی نقش می‌بندد. کارآیی و توسعه سازمان، تا حد زیادی به کاربرد صحیح نیروی انسانی بستگی دارد [۸]. به‌طور کلی می‌توان گفت که نیروی انسانی کارآمد، شاخص عمده برتری یک سازمان نسبت به سازمان‌های دیگر است. وجود نیروی انسانی متعهد، وجهه سازمان را در اجتماع، مهم جلوه داده و زمینه را برای رشد و توسعه سازمان فراهم می‌کند [۹]. بنابراین کارکنان متخصص، وفادار، سازگار با ارزش‌ها و اهداف سازمانی، دارای انگیزه قوی، متمایل و متعهد به حفظ عضویت سازمانی، از نیازهای اصلی و بسیار ضروری هر سازمانی هستند. زیرا سازمان به کارکنانی نیازمند است که فراتر از شرح وظایف مقرر و معمول خود، به‌کار و فعالیت بپردازند. وجود چنین نیروهایی در هر سازمان ضمن کاهش غیبت، تاخیر و جابجایی، باعث افزایش چشمگیر عملکرد سازمان، نشاط روحی کارکنان و تجلی بهتر اهداف متعالی سازمان و نیز دستیابی به اهداف فردی خواهد شد. عدم احساس تعهد یا تعهد در سطح پایین، نتایج منفی را برای فرد و سازمان به‌دنبال دارد؛ ترک خدمت، غیبت زیاد و بی‌میلی به ماندن در سازمان از نتایج تعهد در سطح پایین است.

به عقیده هرسی و بلانچارد، موفقیت سازمان‌ها و محیط‌های کاری، کاملاً بستگی به استفاده کارآمد از منابع نیروی انسانی بر پایه علوم رفتاری دارد و این چالشی است که به‌گونه‌ای فزاینده سرپرستان، مدیران و دست‌اندرکاران امور کار و سازمان را به خود مشغول کرده است. بدون شک، شرایطی که در آن کوشش می‌شود کاری انجام شود، می‌تواند بر کارآمدی و سرعت کوشش اثر بگذارد. زمانی که کاری انجام می‌شود، محیط بلافاصله به اندازه توانایی واقعی برای انجام‌دادن آن، آماده می‌شود. با توجه به پژوهش‌های پیشین، می‌توان گفت تعهد و فرهنگ سازمانی بر متغیرهای سازمانی، نسبت به یکدیگر بسیار تاثیرگذار و تاثیرپذیر هستند. از تاثیرات تعهد سازمانی، می‌توان به تاثیر معکوس آن بر ترک شغل، غیبت و تاخیر و تاثیر مثبت آن بر رضایت شغلی و افزایش چشمگیر عملکرد اشاره کرد. همچنین تعهد سازمانی و پیشرفت شغلی با عواملی همچون عدالت سازمانی، تغییر سازمانی و سبک رهبری رابطه متقابل دارد [۱۰].

فرهنگ سازمانی نیز با عوامل بسیاری از جمله عملکرد بهره‌وری و اثربخشی، سبک رهبری کاهش جابجایی، رضایت شغلی و یادگیری سازمانی مرتبط است. موارد فوق، اهمیت این دو موضوع را بیش از پیش به‌ویژه در سازمان‌های نظامی، نمایان می‌سازد؛ زیرا ماندگاری رزمندگان در صف مبارزه و دفاع، نیازمند آن است که از تعهد سازمانی بالایی برخوردار باشد [۱۱].

مؤلفی در تحقیقی، بر عوامل موثر در ایجاد رهبری تحول آفرین و

روش‌ها

این مطالعه میدانی و از نوع مقطعی به شیوه همبستگی انجام شد. جامعه مورد مطالعه کارکنان یک نیروی نظامی در سال ۱۳۸۸ بودند. حجم نمونه بر اساس جدول مورگان ۲۳۴ نفر تعیین و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شد. به‌منظور کنترل عوامل مداخله‌گر، افرادی که سابقه سوء‌مصرف مواد داشتند یا دچار اختلالات روانی بودند از مطالعه خارج شدند.

قسمت اول پرسش‌نامه جمع‌آوری داده‌ها مربوط به مشخصات فردی و قسمت دوم آن، شامل سه پرسش‌نامه مربوط به سبک رهبری، تعهد سازمانی و فرهنگ سازمانی بود.

پرسش‌نامه چندعاملی رهبری (MLQ)، اولین بار توسط بس در سال ۱۹۸۵ با پنج مقیاس نفوذ آرمانی، حمایت‌های توسعه‌گرا، تحریک فرهیختگی، پاداش مشروط و مدیریت بر مبنای استثناء طراحی و در سال ۱۹۹۵ توسط بس و اوولویو بازننگری و از پنج مقیاس به نه مقیاس (نفوذ آرمانی خصوصیات رهبر، نفوذ آرمانی رفتاری رهبر، انگیزش الهام‌بخش، تحریک فرهیختگی، ملاحظات فردی، پاداش مشروط، مدیریت بر مبنای استثنای فعال، مدیریت بر مبنای استثنای منفعل و عدم مداخله) تبدیل شد. این ۹ مقیاس در سه گروه "رهبری تحول‌آفرین"، "رهبری تبدالی" و "رهبری عدم مداخله" طبقه‌بندی شدند. این پرسش‌نامه دارای ۳۶ سؤال براساس مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت مرتب شد. روایی و پایایی آن در سال ۱۳۸۲ توسط موعلی بررسی و تایید شد. روایی پرسش‌نامه با روش دلفی، توزیع مقدماتی پرسش‌نامه و دریافت نظرات اصلاحی تایید شد. برای تعیین پایایی پرسش‌نامه ابتدا ۳۶ نفر از جامعه مورد مطالعه به‌عنوان نمونه انتخاب شدند و با جمع‌آوری اطلاعات پرسش‌نامه و تجزیه و تحلیل آماری به‌عمل آمده، آلفای کرونباخ ۰/۹۵ به‌دست آمد [۱۲].

برای ارزیابی فرهنگ سازمانی از پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی کوئین و گارت که دارای ۳۲ سؤال براساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت بود استفاده شد. کوئین و همکاران، فرهنگ سازمانی را به ۴ دسته عقلایی، ایدئولوژیک، توافق و مشارکت و سلسله‌مراتبی تقسیم نمودند و ۹ متغیر عمده سازمانی (هدف سازمانی، معیار عملکرد سازمان، مرجع قدرت در سازمان، منبع قدرت، نحوه تصمیم‌گیری، سبک رهبری، شیوه پیروی و قبول، معیار ارزشیابی اعضا و انگیزش کارکنان) را معرفی کردند [۲۰]. برای تعیین روایی این بخش از روایی صوری از طریق دریافت نظر اساتید راهنما و مشاور و متخصصان استفاده شد. پایایی از طریق فرمول آلفای کرونباخ ۰/۹۴ محاسبه شد [۲۱]. حاجی‌پور نیز ضریب آلفای کرونباخ این پرسش‌نامه را ۰/۹۸ گزارش کرده است.

برای بررسی تعهد سازمانی از پرسش‌نامه تعهد سازمانی می‌یر و آلن استفاده شد. این پرسش‌نامه مشتمل بر ۱۷ سؤال ۷‌گزینه‌ای بود که ۳

سنجش ابعاد آن در سازمان‌ها، تاکید کرده و نیز نتایج سازمانی متأثر از این نوع رهبری مثل رضایت‌مندی شغلی، تلاش و تعهد کارکنان مورد بررسی قرار داده است. در این تحقیق بیان شده است که در صورت تغییر در نگرش و طرز تلقی رهبران و پیروان، این احتمال وجود دارد که الگوی رهبری سازمان‌های اداری ایران نیز تغییر نماید [۱۲].

مهاجران، در تحقیق خود به این نتیجه رسیده است که میان سبک رهبری و اثربخشی رفتاری مدیران، رابطه معنی‌داری وجود دارد؛ همچنین بین سن و سابقه مدیریت مدیران با اثربخشی رفتاری مدیران نیز رابطه مثبت وجود دارد [۱۳].

جاودانی در تحقیق خود، به این نتیجه رسیده است که بین میزان تحول‌آفرینی مدیران با تعهد سازمانی، رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد ولی بین میزان تعامل‌گرایی مدیران و تعهد معلمان رابطه معنی‌دار وجود ندارد [۱۴].

چورلی در تحقیق خود، به مطالعه دو متغیر مهم و تاثیرگذار در موفقیت و اثربخشی سازمان، یعنی سبک رهبری و تعهد سازمانی پرداخته است که نتیجه آن این است که سبک رهبری تحول‌آفرین با تعهد سازمانی کارکنان، رابطه مثبت و معنی‌دار و سبک رهبری تبدالی با تعهد سازمانی کارکنان، رابطه منفی و معنی‌دار دارد. همچنین، ویژگی‌های فردی (میزان متوسط حقوق ماهیانه، جنسیت و وضعیت تاهل) با تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی‌داری ندارد [۱۵].

قهرمان تبریزی در تحقیقی نشان داد، بین فرهنگ سازمانی با میزان خلاقیت و سبک رهبری با میزان خلاقیت، همبستگی مثبت و معنی‌دار وجود دارد [۱۶].

آغاز در تحقیق خود به بررسی رابطه متقابل رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی در وزارت رفاه و تامین اجتماعی پرداخته است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد رهبران خود را تحول‌آفرین ارزیابی می‌کنند، اما پیروان، رهبران خود را تحول‌آفرین نمی‌دانند و از لحاظ فرهنگی رهبران و پیروان هر دو گروه، انسجام و هویت پایینی را اعلام می‌کنند [۱۷].

تحقیق محمد فتحی‌حسینی در دانشگاه مصر نشان می‌دهد که بین رهبری تحول‌گرا تبدالی و آزاد، با تعهد سازمانی ارتباط معنی‌دار وجود دارد و بین سابقه خدمت با سبک رهبری، رابطه معنی‌دار وجود ندارد [۱۸].

لذا، تعهد و فرهنگ سازمانی و عوامل موثر بر آنها اهمیت دو چندان می‌یابند. یکی از این عوامل موثر، سبک رهبری مدیران است. سبک رهبری نامناسب می‌تواند بخش عظیمی از سرمایه سازمان و تلاش‌های کارکنان شایسته را به‌منظور دستیابی به سطح بهره‌وری سازمانی ضایع کند [۱۹]. لذا، پژوهش حاضر با هدف کلی تعیین رابطه بین سبک رهبری با فرهنگ و تعهد سازمانی در یک نیروی نظامی انجام شد.

سبک رهبری غالب در فرماندهان "تبادلی" بود ($۳ \pm ۰/۶۶$). سبک رهبری تحول‌آفرین با میانگین $۲/۹۱ \pm ۰/۸۹$ در رتبه دوم و سبک عدم مداخله (آزاد) در رتبه سوم ($۲/۵۹ \pm ۰/۷۷$) قرار گرفت. در زیرمقیاس‌های سبک رهبری تحول‌آفرین، بالاترین میانگین به رفتارهای آرمانی ($۳/۴۷ \pm ۰/۹۶$) و پایین‌ترین نمره ($۲/۷۹ \pm ۰/۸۲$) به ملاحظات فردی تعلق گرفت.

در بررسی فرهنگ سازمانی، فرهنگ عقلایی غالب بود ($۷۵/۲۳$). در زیرمقیاس‌های فرهنگ سازمانی، سبک رهبری بالاترین میانگین ($۲/۸۷ \pm ۰/۷۶$) و هدف سازمانی کمترین میانگین ($۲/۳۵ \pm ۰/۷۷$) را به دست آورد. در بررسی تعهد سازمانی، بالاترین نمره میانگین به تعهد تکلیفی ($۵/۶۶ \pm ۱/۷۳$) و کمترین نمره میانگین به تعهد مستمر ($۴/۱۵ \pm ۱/۶۱$) تعلق گرفت.

سبک رهبری تحول‌آفرین بیشترین رابطه مستقیم را با فرهنگ سازمانی و سبک رهبری عدم مداخله (آزاد) بیشترین رابطه معکوس را با فرهنگ سازمانی داشتند (جدول ۲).

جدول ۲) ضریب همبستگی بین زیرمقیاس‌های سبک رهبری و فرهنگ سازمانی

شاخص	تحول‌آفرین	تبادلی	عدم مداخله
تحول‌آفرین	۱		
تبادلی	۰/۸۱۹	۱	
عدم مداخله	-۰/۴۵۱	-۰/۳۳	۱
فرهنگ سازمانی	۰/۶۶۱	۰/۵۷	-۰/۴۱۵

در همه موارد $p < ۰/۰۰۱$

جدول ۳) ضریب همبستگی بین ابعاد رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی

ابعاد	ویژگی‌های رفتارهای ترغیب انگیزش	ملاحظات
ابعاد	آرمانی	آرمانی
ویژگی‌های آرمانی	۱	
رفتارهای آرمانی	۰/۷۲۷	۱
ترغیب ذهنی	۰/۶۲۴	۰/۵۹۲
انگیزش الهام‌بخش	۰/۷۵۵	۰/۷۶۷
ملاحظات فردی	۰/۷۱۴	۰/۷۰۸
فرهنگ سازمانی	۰/۶۲۴	۰/۵۲۰

در همه موارد $p < ۰/۰۰۱$

بُعد ویژگی‌های آرمانی سبک رهبری تحول‌آفرین، بیشترین رابطه مستقیم را با فرهنگ سازمانی داشت (جدول ۳). بین فرهنگ سازمانی

سطح تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد تکلیفی را مورد سنجش قرار داد. روایی محتوای پرسش‌نامه با ارایه آن به اساتید راهنما و مشاور مورد تایید قرار گرفت. پایایی پرسش‌نامه از روش آلفای کرونباخ، $۰/۸۷$ تعیین شد [۲۲].

برای تعیین میزان همبستگی بین سبک‌های رهبری و فرهنگ سازمانی از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. از آزمون‌های آنالیز واریانس یک‌طرفه و T زوجی برای تعیین روابط ویژگی‌های جمعیت‌شناختی استفاده شد.

نتایج

نمونه‌های مورد مطالعه در مجموع از جمعیت نسبتاً جوانی برخوردار ($۷۳/۴\%$ بین سنین ۲۰ تا ۳۰ سال) و ۶۵% متاهل بودند (جدول ۱). گروه سنی ۳۱-۴۰ سال ($۲/۵۵ \pm ۰/۷۳$) نمره بیشتری در فرهنگ سازمانی نسبت به گروه جوان‌تر ۲۱-۳۰ سال ($۲/۳۳ \pm ۰/۵۶$) کسب کردند که این تفاوت معنی‌دار بود. در مورد نوع مسئولیت و سابقه خدمت، تفاوت معنی‌داری بین گروه‌ها در نمره فرهنگ سازمانی مشاهده نشد.

جدول ۱) یافته‌های جمعیت‌شناختی جمعیت مورد مطالعه

آماره- متغیر	تعداد	درصد
سن (سال)	۲۰-۳۰	۱۴۷
	۳۱-۴۱	۳۱
	۴۲-۵۲	۱
تحصیلات	بی‌پاسخ	۳۱
	تادیلم	۱۴۷
	فوق دیپلم	۷۷
وضعیت تاهل	لیسانس	۱۰
	بی‌پاسخ	۸
	متاهل	۱۵۴
سابقه خدمت (سال)	مجرد	۷۹
	بی‌پاسخ	۴
	۱-۵	۱۲۸
سابقه فرماندهی (سال)	۶-۱۰	۵۸
	۱۱-۱۵	۲۶
	۱۶-۲۰	۴
سابقه فرماندهی (سال)	بی‌پاسخ	۱۷
	۱-۳	۴۱
	۴-۶	۱۶
سابقه فرماندهی (سال)	۷-۹	۸
	۱۰-۱۲	۱
	۱۳-۱۵	۱
بی‌پاسخ	۱۷۰	۷۱/۷

شود. مدیر زمانی می‌تواند ایجاد انگیزه کند که خود انگیزه داشته و از تاثیر نگرش کارکنان همچون رضایت شغلی، تعهد سازمانی و غیره، بر عملکرد سازمان آگاه باشد.

و تعهد سازمانی رابطه مستقیم و معنی‌دار با ضریب همبستگی ۰/۵۰۸ وجود داشت.

بحث

مساله مهم در سازمان‌ها، نیروی انسانی است که تحت تاثیر رفتار و منش مدیر یا فرمانده خود هستند. لذا، به منظور افزایش بهره‌وری در سازمان، لازم است به سبک رهبری فرماندهان، تعهد و فرهنگ سازمانی کارکنان، توجه خاص صورت گیرد. به نظر می‌رسد کمی توجه به ترکیب ویژگی‌های شخصی کارکنان نظامی، خود گویای مشکلات عدیده‌ای برای جمعیت جوان نظامی‌ها که جدا از نسل جوان ایران نیستند، باشد. معیشت و مسکن، از مشکلات جدی این گروه سنی، با توجه به اینکه اکثر آنها متاهل نیز هستند، به‌شمار می‌رود. این مسایل به‌عنوان عوامل برون سازمانی موثر در رفتار سازمانی، تاثیر نامطلوب بر جای می‌گذارد و از طرفی با توجه به تحصیلات پایین و نداشتن تجربه و تخصص، امکان جبران درآمد مکفی برای حل مشکلات در خارج سازمان نیز وجود ندارد. لذا، در ارزیابی تعهد سازمانی، با تعهد سازمانی پایین یا در حد متوسط روبرو شده و تعهد تکلیفی، بالاترین نمره میانگین را کسب می‌نماید؛ یعنی اگر امکان استخدام بهتری پیش آید، حتماً از سازمان جدا شده و هیچ گونه تعهد عاطفی به سازمان وجود ندارد. از طرفی، مناسب نبودن سبک رهبری فرماندهان، وضعیت موجود را تشدید می‌نماید؛ زیرا همان‌طور که قبلاً نیز اشاره شد، یکی از عوامل اصلی اثرگذار بر تعهد و فرهنگ سازمانی در سازمان‌ها، سبک رهبری مورد استفاده فرماندهان بود و بالاترین همبستگی بین سبک رهبری تحول آفرین با تعهد و فرهنگ سازمانی وجود داشت که متأسفانه فرماندهان از این سبک خیلی استفاده نمی‌کردند. سبک رهبری غالب در نیروهای نظامی، سبک رهبری تبادل‌ی بود که می‌تواند دلایل متعددی داشته باشد؛ از جمله عدم آشنایی فرماندهان با سبک‌های رهبری موثر در سازمان‌های موفق یا عدم گذراندن دوره‌های آموزشی فرماندهی که البته این موضوع از نقیصه‌های کلی سازمان است. مطلب دیگر که می‌توان به آن اشاره نمود و مربوط به رفتار فرماندهان است، نیاز به اصلاح و اقدامات جدی رفتار آنها در برابر کارکنان است؛ زیرا با توجه به نتیجه تحقیقات انجام شده، فرمانده بیشترین نقش را در فرهنگ و تعهد سازمان داشت. از دیگر دلایل احتمالی پایین بودن نفوذ، پویایی و عملکرد فرماندهان، می‌تواند نداشتن انگیزه برای به‌زحمت انداختن خود، کمک به کارکنان، تلاش زیاد و الگو قرار دادن خود باشد.

نتیجه‌گیری

توجه به عملکرد مدیران، ایجاد انگیزه در کارکنان و توجه به آنها از سوی مدیران، می‌تواند باعث ایجاد علاقه و تعهد کارکنان به سازمان و همچنین باعث افزایش توانایی‌های بالقوه آنها و ارتقا عملکردشان

منابع

- 1- Abbaszadeh M. Management organizations in turmoil. 2nd ed. Tehran: Kavir Publication; 2002. [Persian]
- 2- Mirsepasi N. Human resources management and labor relations. Tehran: Shervin Publication; 1997. [Persian]
- 3- Rezaeiyan A. Principales of management. Tehran: Samt Publication; 2000. [Persian]
- 4- Culverson DE. Exploring organizational commitment following radical change: A case study within the Parks Canada Agency [dissertation]. Canada: University of Waterloo; 2002.
- 5- Siratdost Z. Relationship between organizational commitment rate performance and headquarters national Iranian oil products distribution [dissertation]. Tehran: Institute of Higher Education; 2005. [Persian]
- 6- Mohammadzadeh H. Review and analyze the factors affecting the amount and type of organizational commitment Refah Bank [dissertation]. Tehran: Payam-e-Noor University; 2005. [Persian]
- 7- Mahdad A. Psychology industrial/organizational. 4th ed. Tehran: Jangal Publication; 2005. [Persian]
- 8- Imani-Delshad R. Relationship between organizational culture and organizational commitment to staff [dissertation]. Tehran: Shahid Beheshti University; 2006. [Persian]
- 9- Saghafi N. Relationship of organizational culture with organizational commitment of the employee's social security [dissertation]. Tehran: University of Tehran; 2006. [Persian]
- 10- Parsaeiyan A, Arabi M. Organizational behavior management. Tehran: Pajooesh Publication; 2004. [Persian]
- 11- Sarminah S. The differential effects of creative organizational climate and organizational commitment on learning organization. J Bus Manag. 2006;2:24-8.
- 12- Moghali A. Transformational leadership in the review system of the country [dissertation]. Tehran: Allame Tabatabaei University; 2003. [Persian]
- 13- Mohajeran A. Review leadership style and effectiveness of insurance managers in Iran [dissertation]. Tehran: Allame Tabatabaei University; 2003. [Persian]
- 14- Javdani M. Relationship between transformation leadership styles with organizational commitment [dissertation]. Shiraz: University of Shiraz; 2002. [Persian]
- 15- Chori A. Relationship between leadership styles, development, exchange and task-oriented managers with organizational commitment physical education staff in Golestan [dissertation]. Mazandaran: University of Mazandaran; 2005. [Persian]
- 16- Ghahremani-Tabrizi K. Presence or absence of the relationship between organizational culture and creative leadership style with faculty members [dissertation]. Tehran: Tarbiyat Moallem University; 2005. [Persian]
- 17- Aghaz A. Relationship between transformational leadership and cross-organizational culture and provide social welfare in the ministry [dissertation]. Tehran: University of Tehran; 2005. [Persian]
- 18- Soltanhosayn M. The relationship between leadership style and organizational commitment in the faculty of physical education degree course [dissertation]. Tehran: Tarbiyat Moallem University; 2003. [Persian]

21- Golvani M. Relationship of organizational culture with the establishment of knowledge management [dissertation]. Tehran: Allame Tabatabaei University; 2008. [Persian]
22- Salari MM. Effect of system personnel recommendations on organizational commitment in intensive care of Baghiyatallah hospital [dissertation]. Tehran: Baqiyatallah University; 2005. [Persian]

19- Alvani M, Memarzadeh GR. Organization behavior. 9th ed. Tehran: Morvarid Publication; 2005. [Persian]
20- Dostdar M. Model to determine the influence of emotional intelligence personnel managers on organizational commitment with regard to the role of leadership styles [dissertation]. Tehran: Tarbiyat Modarres University; 2002. [Persian]