

بررسی رابطه سبکهای رهبری مدیران با تعهد سازمانی کارکنان (مطالعه موردی فرماندهی انتظامی استان فارس)^۱

احمد ایزدی^۲

چکیده

این تحقیق با هدف روشن شدن رابطه سبکهای رهبری مدیران با تعهد سازمانی کارکنان پلیس انجام شده است. روش تحقیق به کار گرفته شده توصیفی - پیمایشی است. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه دو قسمتی سبک سنج مدیریت و تعهد سازمانی است. جامعه آماری این تحقیق عبارت است از کارکنان ستادی فرماندهی انتظامی استان فارس که از بین آنها ۲۹۹ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آمارهای توصیفی و استنباطی (ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل رگرسیون گام به گام) به منظور پاسخ به پرسش‌های تحقیق استفاده گردید. براساس ضریب همبستگی به دست آمده رابطه معنی‌دار ضعیفی بین به کارگیری سبک مدیریتی آمرانه و خیرخواهانه مدیران ستادی با تعهد سازمانی کارکنان ستادی در جامعه مورد مطالعه مشاهده، و قوی‌ترین رابطه معنی‌داری به ترتیب بین سبک مدیریت مشورتی و مشارکتی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان جامعه مورد مطالعه مشاهده شد. براساس یافته‌های این تحقیق می‌توان نتیجه گرفت که به کارگیری سبکهای مدیریت مشورتی و مشارکتی توسط مدیران ستادی بیشتر از سبکهای مدیریت آمرانه و خیرخواهانه، باعث افزایش تعهد سازمانی کارکنان ستادی می‌شود و می‌توان به مدیران ستادی توصیه کرد که برای افزایش میزان تعهد سازمانی کارکنان خود به سبکهای مدیریت توجه خاصی داشته باشند.

واژگان کلیدی

رهبری و مدیریت، تعهد سازمانی، سبک آمرانه، سبک خیرخواهانه، سبک مشورتی، سبک مشارکتی.

۱. تاریخ دریافت: ۸۹/۴/۲، تاریخ پذیرش: ۸۹/۶/۵

۲. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، پست الکترونیکی:

E-mail: Ezadi.Ahmad@yahoo.com

مقدمه

تاریخ دانش مدیریت گویای این است که از ابتدای قرن بیستم علم مدیریت به صورت رشته‌ای تخصصی با چهارچوب و تعاریف مشخصی بین سایر علوم ظاهر شده و تا امروز تطور و تحولی در خور توجه داشته است. نتایج تحقیقات، مطالعات و بررسیها در دهه‌های اخیر ثابت می‌کند که یافته‌های علم مدیریت در سازمانها و مؤسسات صنعتی و تولیدی و سپس خدماتی و اداری کشورهای توسعه یافته بسیار مهم تلقی شده، عملاً به کار گرفته می‌شود و امروزه نیز نتایج این یافته‌ها کاملاً مشهود است (نجف بیگی، ۱۳۸۳: ۱۷).

وجود نظم صحیح اداری در مدیریت سازمانها، داشتن مأموریت و هدف سازمانی، توجه به نقش و اهمیت برنامه و برنامه‌ریزی، آگاه شدن از ارزش اداره کردن سازمانها و نهایتاً شناخت اولویت این عوامل و پی بردن به تأثیر و نقش عامل نیروی انسانی به عنوان مهمترین عامل موفقیت سازمانها از یافته‌های کاربردی علم مدیریت بوده است (همان، ۲۱). رهبری برای دانشجویان مدیریت همواره عنوانی درهم برهم ولی جذاب بوده است. آمیتای اتزیونی^۱ در تعریف رهبری می‌گوید: رهبری قدرتی است که غالباً بر ویژگیهای شخصی مبتنی است که معمولاً ماهیت هنجاری دارد (هوی و میسکل، ۱۳۸۲: ۸۶).

در این رابطه صادق پور نیز معتقد است مدیران در اجرای وظایف خود از سبک و الگوی مشخصی استفاده نمی‌کنند، بلکه انواع و اقسام سازمانها بر اساس مفروضات کاملاً متضاد و با نتایج و آثار گوناگون اداره می‌شود. سبک مدیر، عامل بسیار مهمی در میزان تعهد زیردستان به شمار می‌رود. رهبری هم‌چنین مستلزم وجود محیط مناسب نیز هست. رهبری نه تنها به مقام، رفتار و ویژگیهای شخصی رهبر، بلکه به ویژگیهای موقعیت نیز بستگی دارد (همان، ۱۶۲).

کارکنان پلیس به دو دسته کارکنان صفی و ستادی تقسیم می‌شوند که کارکنان صفی به امور اجرایی و کارکنان ستادی به امور پشتیبانی و اداری می‌پردازند؛ هر چند شیوه مدیریت در کارکنان صفی و ستادی متفاوت است. در این پژوهش سبکهای مدیریتی روی کارکنان ستادی مورد بررسی قرار می‌گیرد که کارکنان ستادی پلیس فارس شامل

زیرسیستم‌هایی است. یکی از معروفترین و در عین حال نسبتاً جامعترین سبک‌های مدیریت سیستم‌های چهار گانه مدیریت رنسیس لیکرت^۱ است که این تحقیق سعی دارد ضمن بررسی سبک‌های رایج مدیران ستادی انتظامی (پلیس ستاد)^۲ استان فارس و رابطه آن را با تعهد سازمانی مورد بررسی قرار دهد و نشان دهد که مدیران ستادی مورد نظر برای هدایت فعالیتهای کارکنان بیشتر از کدام الگوی رفتاری سبک‌های چهارگانه لیکرت (آمرانه، خیرخواهانه، مشورتی، مشارکتی) استفاده می‌کنند. همچنین تعهد کارکنان نسبت به کار و سازمان خود مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد و رابطه سبک‌های رهبری مدیران ستادی با تعهد سازمانی کارکنان ستادی مشخص می‌شود.

۱. بیان مسئله

در دنیای شگفت انگیز و روبه پیشرفت امروز یکی از مسائلی که مدنظر متخصصان و صاحب‌نظران است، سبک‌های رهبری مدیران است. اغلب سبک‌های رهبری مدیران به باورها و ارزشها و شخصیت مدیر بستگی دارد. رفتار مدیران در مورد کارکنان از جمله مسائلی است که می‌تواند در خدمات تأثیر فراوان داشته باشد. در بعضی از سازمانها رابطه خوب مدیر با کارکنان را شاهدیم و در بعضی از سازمانها بر عکس این رابطه، مشاهده می‌شود. به‌منظور خنثی‌سازی و از بین بردن کاستیها و پی بردن به رابطه سبک‌های رهبری مدیران با تعهد سازمانی کارکنان نیاز به این‌گونه تحقیقات به نظر می‌رسد. از سوی دیگر چنانچه فرهنگ تعهدپذیری در سازمان غالب گردد شاهد خواهیم بود که فرد، مسؤلیت‌پذیری بیشتری از خود نشان می‌دهد و در برابر تعهدات از تعلق خاطر افزونتری برخوردار خواهد بود (تقی زاده، ۱۳۷۵: ۱۱۱ - ۱۱۰). لذا ایجاد و افزایش تعهد کارکنان در برابر مسؤلیتهای سازمانی از جمله مسائلی است که در این تحقیق مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۲. اهمیت و ضرورت تحقیق

از آغاز این قرن تاکنون جوامع بشری دستخوش تحولات هیجان آوری بوده‌اند که در برخی از آنها باعث ارتقا و پیشرفت شده است. می‌توان گفت یکی از عوامل تأثیرگذار بر این

1-Liker

2- Staff

پیشرفته‌ها سبک‌های رهبری مدیران بر زیر دستان است. از ویژگی‌های دنیای امروز افزایش روز افزون نیازهای انسان است. یکی از نیازهای انسانی داشتن مدیر و سرپرستی است که به نیازهای او توجه، و در ایجاد روابط درست و منطقی با او سعی کند و از به‌وجود آمدن هرگونه هرج و مرج جلوگیری نماید. مدیریت صحیحی، که امروزه در جهان مطرح است، باعث به‌وجود آمدن معضلاتی شده که غیر قابل جبران است. همین امر باعث اهمیت موضوع شده است. درست است که مدیر وظیفه حفظ نظم و ایجاد قانون اجرای مقررات را بر عهده دارد، چگونگی ایجاد نظم بسیار مهم است که باعث افزایش تعهد سازمانی کارکنان شود. در پلیس ایران بخش عظیمی از امور توسط عامل نیروی انسانی به انجام می‌رسد. هم‌چنین مدیریت صحیح، که به افزایش تعهد سازمانی کارکنان منجر گردد، ضرورت می‌یابد. از آنجا که مدیریت صحیح در نیروی پلیس نیز باعث رضایتمندی و احساس امنیت مردم می‌گردد و خدمات پلیس ارتباط تنگاتنگ با مردم دارد، اهمیت این موضوع چنین احساس می‌شود که مدیریت صحیح در نیروی پلیس می‌تواند آثار و نتایج مفیدی نیز در جامعه داشته باشد.

۳. اهداف

- روشن شدن رابطه سبک‌های رهبری مدیران ستادی با تعهد سازمانی کارکنان ستادی
- شناخت نقش سبک‌های رهبری مدیران ستادی در تعهد سازمانی کارکنان ستادی
- کمک به مدیران ستادی در به‌کارگیری سبک‌های رهبری مؤثر
- سبک‌های مناسب مدیریت به منظور تحقق هر چه بیشتر اهداف سازمانی و ایجاد تعهد سازمانی بیشتر در کارکنان ستادی

۴. فرضیه‌ها

- بین سبک مدیریت آمرانه و تعهد سازمانی کارکنان ستادی رابطه معنی‌دار هست.
- بین سبک مدیریت خیرخواهانه و تعهد سازمانی کارکنان ستادی رابطه معنی‌دار وجود دارد.
- بین سبک مدیریت مشورتی و تعهد سازمانی کارکنان ستادی رابطه معنی‌دار هست.
- بین سبک مدیریت مشارکتی و تعهد سازمانی کارکنان ستادی رابطه معنی‌دار وجود دارد.

۵. تعریف عملیاتی متغیرها

سبک آمرانه^۱

مدیر به کارکنان خود اعتماد بسیار کمی دارد. تصمیمات توسط مدیر صورت می‌گیرد و مدیر پیامها را به صورت دستوری و امری به زیردستان ابلاغ می‌کند. ارتباطات از بالا به پایین است. (امین شایان جهرمی، ۱۳۸۲:۱۲۸).

سبک خیر خواهانه^۲

مدیر با اعتماد نسبی سعی دارد کارکنان را مطیع خود سازد و تحت حمایت خود قرار دهد؛ وضعی شبیه به رابطه ارباب و رعیت وجود دارد. تصمیم‌گیری توسط مدیر صورت می‌گیرد و در حد بسیار محدود، اعمال نظر کارکنان در تصمیم‌گیری هم هست ولی ارتباطات هم‌چنان از بالا به پایین است (امین شایان جهرمی، ۱۳۸۲:۱۲۹).

سبک مشورتی^۳

مدیر اعتماد و اطمینان بیشتری در تصمیم‌گیری با کارکنان دارد و ارتباط دو طرفه در جریان است. کارکنان در تصمیم‌گیریها شرکت می‌کنند ولی باز هم در تصمیمات آنچه مورد قبول مدیر است به اجرا گذاشته می‌شود (امین شایان جهرمی، ۱۳۸۲:۱۲۹).

سبک مشارکتی^۴

مدیر اعتماد و اطمینان کامل در تصمیم‌گیریها با کارکنان دارد و در گرفتن و اجرای تصمیم، همگان حق مساوی دارند (امین شایان جهرمی، ۱۳۸۲:۱۲۹).

تعهد سازمانی^۵

ابعاد اندازه‌گیری تعهد سازمانی شامل انگیزه و تمایل برای کار و پذیرش ارزشهای سازمان است (استیرز و همکاران، ۱۳۶۲:۸۹).

-
- 1-Autocratic Style
 - 2- Exploitative Style
 - 3-Consultative Style
 - 4- Participative Style
 - 5- Organizational Commitment

۶. پیشینه تحقیق

تحقیقات زیادی در مورد این موضوع در نیروی انتظامی انجام نشده، ولی مطالعات و تحقیقات متعددی در سایر سازمانها و مراکز علمی داخلی و خارجی درباره سبکهای مدیریت و تعهد سازمانی و عوامل مؤثر در آن صورت گرفته است که در ذیل به برخی از آنها اشاره می‌شود:

گودرزی (۱۳۸۴) در پژوهشی تحت عنوان بررسی سبک رهبری رؤسای کلانتریهای تهران بزرگ با رضایتمندی کارکنان از بین سبکهای وظیفه مدار و رابطه مدار نتیجه گرفت که رفتارهای وظیفه مدار رؤسای کلانتریها باعث رضایتمندی کارکنان می‌شود.

اشرفی (۱۳۷۴) در پژوهشی به عنوان تبیین عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی مدیران و کارکنان زغال سنگ البرز شرقی، نتیجه گرفت که بین سه دسته عوامل رضایت شغلی، عوامل نگهدارنده و عوامل محیطی با میزان تعهد سازمانی مدیران و کارکنان شرکت رابطه‌ای خطی مستقیم و متمایز دارند.

فلاحی (۱۳۷۴) نیز در تحقیقی به بررسی مقایسه‌ای رابطه بین سبکهای مدیریت آمرانه و مشارکتی با بهداشت روانی کارکنان مؤسسات صنعتی در شیراز پرداخته است. او به این نتیجه رسید که اگر کارکنان در امور مربوط به محیط کار خود مشارکت داده شوند و هم‌چنین مدیر رفتار صمیمانه‌ای با آنان داشته باشد، باعث ایجاد روحیه در کارکنان می‌شود. تدریس حسنی (۱۳۷۳) در تحقیق خود به بررسی رابطه شغلی، خشنودی شغلی و تعهد سازمانی با میل ماندن در شغل و عملکرد شغلی پرداخت و به این نتیجه رسید که برای اینکه معلمان بتوانند کارایی بیشتری در شغل و تمایل زیادتری برای ماندن در شغل خویش داشته باشند، باید از رغبت و خشنودی و تعهد سازمانی زیادی برخوردار باشند و از طرفی برای داشتن خشنودی شغلی، تعهد سازمانی و بازده مؤثر در شغل و تحصیل معلمان باید در تصمیم‌گیریهای مختلف مدرسه و آموزش و پرورش شرکت داده شوند و امکانات تحصیل و پاداش مالی و تشویق مناسب برای آنان در نظر گرفته، و با آنان به‌عنوان فرد حرفه‌ای رفتار شود.

آنجل و پری^۱ (۱۳۶۳) تحقیقی درمورد تعهد سازمانی و ترک خدمت انجام دادند. نتایج نشان داد کسانی که ترک خدمت می‌کنند، سطح ضعیفی از تعهد سازمانی دارند. و هم‌چنین کسانی که غیبت می‌کنند، تعهد سازمانی کمی دارند.

شین و همکارانش^۲ (۱۳۷۰) در زمینه تطبیق و ارتباط رضایت شغلی و تعهد شغلی معلمان امریکا تحقیقی انجام دادند و معلوم شد که رضایت شغلی و تعهد شغلی دو مقوله متفاوت است و رضایت شغلی برتری سببی بر تعهد شغلی دارد. از این پژوهش می‌توان دریافت که مدیران موظف هستند ابتدا مقدمات رضایت شغلی را فراهم کنند تا به دنبال آن در کارکنان تعهد نسبت به سازمان و شغل ایجاد شود.

۷. مرور ادبیات تحقیق

فرا گرفتن دانش و مهارت‌های مدیریت، دست کم از دو دیدگاه مهم است: نخست اینکه جامعه امروزی برای تأمین فراورده‌ها و خدمات مورد نیاز خود به شکل برجسته‌ای به مؤسسه‌ها و نهادهای تخصصی وابسته است. این مؤسسه‌ها و نهادها بیشتر بر پایه تصمیم‌گیری‌های افرادی هدایت می‌شود که مدیر خوانده می‌شوند. همین مدیران هستند که در سطح کلی‌تر منابع جامع را برای دستیابی به هدف‌هایی اختصاص می‌دهند که غالباً با یکدیگر در تضاد و رقابت هستند.

دوم اینکه بسیاری از این افراد، که عهده‌دار نقش‌ها و مسئولیت‌های مدیریت هستند و از زمینه‌های گوناگون تخصصی و یا دانش عمومی بر خواسته‌اند، آموزش‌های ویژه مدیریت ندیده‌اند. پیروزی هر جامعه، چه در سطح ملی و چه در سطح جهانی بویژه امروز، که فعالیت جامعه‌ها به شکل روزمره زیر تأثیر رویدادهای شتابنده و متحول جهانی است در گرو فعالیت و کارآمدی مدیران و تصمیم‌گیران آن در تمامی سطحها است (زمردیان، ۱۳۸۵: ۵۶).

به منظور دستیابی به چهارچوب و مبانی نظری و شکل‌دهی مبنای نظری این تحقیق لازم است به ادبیات تحقیق مراجعه کرد و تحقیقاتی را که در این زمینه پژوهش قرار گرفته است، مورد بررسی قرار داد.

1 - Angle and Perry

2 - Shin, et.al

۸. سبک‌های مدیریت لیکرت

لیکرت^۱ روانشناس امریکایی است، لیکرت از سال ۱۹۴۶ فعالیت‌های تحقیقاتی خود را از دانشگاه میشیگان شروع کرد که با سعی و تلاش فراوان خود توانست اطلاعات زیادی را از سازمان‌های مختلف جمع آوری کند. او پس از بررسی‌های لازم، نتایج را در اولین اثر خود به نام الگوهای جدید مدیریت^۲ منتشر کرد. لیکرت نتایج کار مدیران را برای تعیین اثر بخشی سازمان در سه متغیر مشخص کرد:

- **متغیرهای علتی:** متغیرهای مستقلی که قابل تغییر است؛ مانند خط مشی‌ها و تصمیمات مدیریتی که هنگام کار در سازمان مشهود است.
 - **متغیرهای میانجی:** به زعم لیکرت متغیرهای میانجی، متغیری است که تحت تأثیر متغیرهای علتی قرار می‌گیرد و بیشتر در وضعیت جاری سازمان مشهود است؛ مثل منابع انسانی در سازمان.
 - **متغیرهای بازده یا غایتی:** برعکس متغیرهای علتی، این متغیرها به تمام آن عواملی وابسته است که در نهایت، باعث می‌شود در مورد آن سازمان قضاوت کرد (عامری، ۱۳۵۲: ۱۳۶). لیکرت با توجه به یافته‌های خود، چهار سبک مدیریت را در دومین اثر خود تحت عنوان سازمان انسانی در سال ۱۹۶۷ ارائه کرد که در زیر به شرح سبک‌های لیکرت پرداخته می‌شود:
- چهار سبک مدیریتی لیکرت به طور خلاصه عبارت است از:

۸-۱. سبک آمرانه

اعتماد بسیار کم به زیردستان، ترس و تنبیه و کمتر پاداش، عامل اصلی رهبری است؛ ارتباطات از بالا به پایین به هر حال تصمیم‌گیری به عهده رئیس یا مدیر است. در این سبک شباهت بسیاری با نظریه X و مدیریت علمی هست؛ بدین معنی در این سبک اعتماد و اطمینان کافی از سوی مدیر نسبت به زیردستان نیست و فقط در صورت تمایل و اراده مدیر ارتباط بین او و زیر دستان برقرار می‌گردد. بنابراین چنین سیستمی

1 - Likert

2 - New patterns of management

فضای ترس ناشی از تهدید و ارعاب و تنبیه به تمام سطوح سازمان حاکم و مستولی می‌گردد و کمتر نشانی از تشویق و پاداش نیز به چشم می‌خورد. از آنجا که فقط اراده و خواست مدیر عامل برقراری ارتباط او و کارکنان است، انگیزه لازم برای پذیرش پیامهایی نیست که از جایگاه مدیریت به صورت امریه و دستور به زیر دستان صادر می‌شود. بدون تردید چون این تصمیمات که به صورت دستور به رده‌های پایین سازمان ابلاغ می‌گردد، نمی‌تواند حتی در حد قابل قبولی، صحیح، بموقع و سنجیده باشد در این سیستم کنترل و اراده سازمان به شکل هدایت مطلق از رأس و بالاترین سطح و ابلاغ و اخطار به زیردستان صورت می‌پذیرد. در چنین سیستمی اصولاً اهداف اصلی و اساسی اداره تحت الشعاع نظریات و بیانات مدیران قرار می‌گیرد. ضمناً در این سیستم اعضای زیر دست به صورت غیر رسمی به تشکیل گروهایی اقدام می‌کنند که در واقع، برداشت آنها از نظریات مدیران است و هدف آنها مبین این برداشت است (امین شایان، ۱۳۸۲: ۱۲۸).

۲-۸. سبک خیر خواهانه

کمی اعتماد به زیر دستان در مقایسه با سبک یک وجود دارد. انگیزه با پاداش کمی، ترس و تنبیه عامل اصلی رهبری است. در این سبک وضعی شبیه به رابطه ارباب و رعیت وجود دارد. مدیر تلاش می‌کند که کارکنان خود را متکی به خود و تحت حمایت خود قرار دهد و در واقع به آنان اعتماد و اطمینان پیدا کند که تحت حمایت وی هستند. البته بیشتر تصمیمات در این روش نیز هنوز توسط مدیران گرفته می‌شود. اما تا حدودی فرصتی برای زیر دستان هست تا در تصمیم‌گیری و تعیین هدف اعمال نظر کنند؛ لیکن هنوز کنترل و قدرت در دست رده‌های بالای مدیریت سازمان قرار دارد؛ منحصرأ به منظور دست یافتن به اهداف سازمانی، تعامل و نظرخواهی بین رئیس و زیردست برقرار است. در چنین سازمانی هنوز هم جریان اطلاعات از طریق رأس هرم و در واقع از سوی رئیس به مرئوس برقرار می‌گردد. همانطور که درباره روش اول نیز عنوان شد این اطلاعات و دستورها مورد تأیید کارکنان زیردست قرار نمی‌گیرد و هرگز اعتماد آنها را بر نمی‌انگیزد؛ بلکه با سوء ظن آنان روبه‌رو می‌شود. با توجه به ویژگی این روش مختصر اطلاعات یا پیشنهادهایی که از سوی زیر دستان ارائه می‌شود از جمله مواردی است که طبق درخواست مدیر و به دلیل گردش

جریان کارهای سازمان مورد نیاز مدیر است و غیر از آن کارکنان زیردست فقط از اموری آگاه می‌شوند که از صافی خاصی گذشته باشد. اهداف گروه‌های مشورتی که در این نوع مدیریت شکل می‌گیرند برخلاف نظریات مدیریت است (امین شایان، ۱۳۸۲: ۱۲۹).

۳-۸. سبک مشورتی

مدیریت، مشاوره‌ای است که نسبت به سبک دو، زیردستان بیشتر در تصمیمات دخیل هستند. در این سبک اساس مدیریت براعتماد و اطمینان نسبی مدیران نسبت به زیردستان قرار دارد. در این سیستم زیردستان برای بیان عقاید خود و طرح موضوعات با مدیران از آزادی برخوردارند. ارتباط و تبادل اطلاعات بین رئیس و مرئوسان به صورت دوطرفه در جریان است. کارکنان از اطلاعاتی که از سوی مدیران به آنان می‌رسد، استقبال می‌کنند و با کمی سوء ظن می‌پذیرند لیکن با تمام صداقت و صمیمیت، اطلاعات و پیشنهادهای خود را در اختیار رؤسا قرار می‌دهند اما از این پیشنهادهای و اطلاعات آنچه صد در صد مورد توجه و علاقه مدیران است به مرحله اجرا در می‌آید و سایر اطلاعات و طرحها با کندی و احتیاط و یا به صورت محدود جریان می‌یابد. به طور کلی اعمال سیاستهای کلان به عهده مدیران است؛ ولی تصمیمات خاصی که از اهمیت چندانی برخوردار نیست به وسیله سطوح پایین گرفته می‌شود. گروه‌های غیر رسمی متشکل در این سیستم در حال توسعه است ولی اهداف آن دقیقاً منعکس کننده گروه مدیران نیست و بعضاً با قوانین و مقررات حمایت کننده از کارکنان انطباق دارد. این اهداف احتمالاً با مقاومت مدیران روبه‌رو می‌گردد (امین شایان، ۱۳۸۲: ۱۲۹).

۴-۸. سبک مشارکتی

نسبت به بقیه سبکها تمام تصمیمات به طور مشارکتی انجام می‌شود و داشتن حق مساوی در گرفتن تصمیم برای همگان در گروه وجود دارد. این سبک با نظریه Y شباهت کامل دارد. این روش بر اعتماد کامل مدیریت سازمانی نسبت به زیردستان مبتنی است. در این نوع مدیریت تصمیمات با نظر و مشورت کارکنان در سطوح مختلف گرفته می‌شود. تبادل اطلاعات به صورت متقابل انجام می‌پذیرد. پیشنهادهای و دستورها و اطلاعات که از

حوزه مدیریت به رده‌های پایین‌تر سازمان ابلاغ می‌شود با اعتماد و اطمینان مورد قبول واقع می‌گردد و در صورت مبهم بودن دستورالعملها و یا غیر عملی بودن آنها مورد خاصی بین طرفین مطرح، و با بحث و تبادل نظر نتیجه لازم حاصل می‌گردد. در این سیستم به سبب وجود اعتماد متقابل و صداقت بین طرفین سلیقه‌های مختلف و دیدگاه‌های متفاوت با مسالمت و صمیمیت هماهنگ می‌شود، در این سیستم کارکنان انگیزه لازم را برای وظایف خود به دست می‌آورند و با شوق و رغبت به مسئولیتهای خود می‌پردازند. گروه‌هایی که در این سیستم شکل می‌گیرند، معمولاً اهدافشان پیوسته به نظریات مدیریت و کارکنان است. یکی از ایرادهای وارد بر این سیستم، عدم تخصص کارکنان در امور مورد مشورت و مداخله آنان است (امین شایان، ۱۳۸۲: ۱۳۰).

۱-۴-۸. ویژگیهای سیستم مشارکتی

- اعطای فرصت مشورت و اظهار نظر و اعمال نظر آنها در تصمیم‌گیریها
- آگاه ساختن کارکنان از سیاستهای جاری سازمان و آگاه بودن آنها از جریان امور اعم از مثبت یا منفی
- آگاه بودن مدیران از وضعیت روحی کارکنان و سعی در تقویت روحیه آنان
- آسان بودن دسترسی و ارتباط با مدیران
- مشورت با زیردستان و آگاه ساختن آنان از امور سازمان و در نتیجه قائل شدن شخصیت والا برای آنان
- برقراری ارتباط مؤثر با کارکنان علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
- برقراری ارتباط و آگاه ساختن آنان از امور سازمان و در نتیجه قائل شدن شخصیت برای آنان
- پیشه کردن مردم داری و توجه به نظر دیگران
- انعطاف‌پذیری و عدم مقاومت در برابر سیاستهای جدید و تغییرات لازم
- ابراز قدردانی و تشویق کارکنان در مواقع لازم بویژه هنگام به ثمر رسیدن تصمیمات مهم بنابراین با توجه به خلاصه مطالب یاد شده می‌توان چنین نتیجه گرفت که مدیریت سبک یک ساختگرا و آمرانه و مدیریت سبک چهار، روابط مدار و مشارکتی است و سبکهای دو و سه حد فاصل این دو حالت است. لیکرت پس از جستجو در سازمانهای مختلف نتیجه گرفت که هر قدر سبک مدیریت سازمان به سیستم چهار نزدیکتر باشد به

احتمال زیاد قدرت تولید و اثر بخشی آن پیوسته زیاد خواهد بود و هر چه به سبک یک نزدیکتر باشد، تولید کمتر خواهد بود. لیکرت در خصوص رفتارهای فردی افراد در سازمان اظهار کرد مدیرانی که به کار معتقدند، ضعیفتر از مدیرانی هستند که بیشتر به روابط انسانی تأکید دارند. لیکرت اظهار می‌کند مدیریت باز و شاغل گرا به مراتب از مدیریت بسته و شغل‌گرا موفقتر است. لیکرت پس از مطالعات فراوان و دستیابی به این نتایج در صدد برآمد تا شیوه مدیریت در سازمانها از آمرانه به مشارکتی تغییر گرایش دهد و به رفتار توسعه یافته و بالغ بپردازند (حقیقی، ۱۳۷۸: ۵۷-۵۵).

۹. تعاریف و مفاهیم تعهد سازمانی

تعهد سازمانی، پیوند روانی بین فرد و سازمان است که در این میان فرد به ارزشهای سازمان احترام می‌گذارد و نسبت به سازمان خود وفادار است. تعهد سازمانی دارای سه مرحله است: پذیرفتن، همانند شدن و درونی کردن. در مرحله اول یعنی پذیرفتن که فرد، نفوذ دیگران را بر خود می‌پذیرد تا به آن چیزهایی که نیاز دارد دسترسی پیدا کند؛ مثل حقوق. مرحله دوم یعنی همانند شدن که فرد، نفوذ دیگران را بر خود می‌پذیرد تا خود را برجسته سازد. در مرحله سوم، فردی به این حالت می‌رسد که احساس می‌کند ارزشهای سازمان با ارزشهای وی یکی است و از این راه احساس خشنودی و رضایت می‌کند. تعهد سازمانی مانند مفاهیم دیگر رفتار سازمانی^۱ به شیوه‌های متفاوت تعریف شده است. معمولی‌ترین شیوه برخورد با تعهد سازمانی این است که تعهد سازمانی را نوعی وابستگی عاطفی به سازمان در نظر می‌گیرند. براساس این شیوه، فردی که بشدت متعهد است، هویت خود را از سازمان می‌گیرد؛ در سازمان مشارکت دارد و با آن در می‌آمیزد و از عضویت در آن لذت می‌برد (ساروقی، ۱۳۷۵: ۷۳-۶۵).

پورتر^۲ و همکارانش (۱۹۷۴) تعهد سازمانی را پذیرش ارزشهای سازمان و درگیر شدن در سازمان تعریف می‌کنند و معیارهای اندازه‌گیری آن را شامل انگیزه، تمایل برای ادامه کار و پذیرش ارزشهای سازمان می‌دانند.

1 - Behavior organizational

2. Porter

تعهد سازمانی، نگرش‌های مثبت یا منفی افراد نسبت به کل سازمان نه شغل است که در آن مشغول به کارند. در تعهد سازمانی شخص نسبت به سازمان احساس وفاداری قوی دارد و از طریق آن سازمان خود را مورد شناسایی قرار می‌دهد (استرون، ۱۳۷۶: ۷۴ و ۷۳). شهید مطهری (۱۳۶۸) در مورد تعهد چنین می‌گوید: تعهد به معنی پایبندی به اصول و فلسفه یا قرار دادهایی است که انسان به آنها معتقد است و پایدار به آنها است. فرد متعهد کسی است که به عهد و پیمان خود وفادار باشد و اهدافی را که به خاطر آنها و برای حفظ پیمان بسته است، صیانت کند.

۱-۹. دلایل توجه به تعهد سازمانی

دلایل زیادی هست که چرا سازمان باید سطح تعهد سازمانی اعضایش را افزایش دهد (استیرز^۱ و پورتر، ۱۳۷۱: ۱۴۴). اولاً تعهد سازمانی، مفهومی جدید است و به‌طور کلی با وابستگی و رضایت شغلی تفاوت دارد؛ برای مثال، پرستاران ممکن است کاری را که انجام می‌دهند دوست داشته باشند، ولی از بیمارستانی که در آن کار می‌کنند ناراضی باشند که در آن صورت آنها شغل‌های مشابهی را در محیط‌های مشابه دیگر جستجو خواهند کرد یا بالعکس پیش‌خدمتهای رستورانها ممکن است احساس مثبتی نسبت به محیط کاری خود داشته باشند، اما از انتظار کشیدن در سر میزها یا به‌طور کلی همان شغلشان متنفر باشند (گرینبرگ و بارون^۲، ۱۳۷۹: ۵۹). ثانیاً تحقیقات نشان داده است که تعهد سازمانی با پیامدهایی از قبیل رضایت شغلی (باتمن و استراسر، ۱۳۵۹)، حضور (ماتیو و زاجیک، ۱۳۶۹)، رفتار سازمانی فرا اجتماعی (اریلی و چتمن، ۱۳۶۵) و عملکرد شغلی (می‌یر، آلن و اسمیت^۳، ۱۳۷۲) رابطه مثبت و با تمایل به ترک شغل (ماودی^۴، پورتر و استیرز، ۱۳۶۲) رابطه منفی دارد (شیان چنج و همکاران، ۱۳۸۲: ۱۲۴).

-
1. Steers
 2. Greenberg & baron
 3. Mayer Allen & Smith
 4. Mowday

۲-۹. عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی

استیریز و پورتر (۱۳۷۱) عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی را شامل: عوامل سازمانی، عوامل غیر سازمانی، عوامل شخصی می‌دانند. که عوامل سازمانی مانند سرپرستی، حیطه اختیار، مشارکت در تصمیم‌گیری و ... عوامل غیر سازمانی مانند دسترسی به مشاغل جایگزین و است. عوامل شخصی نیز مانند انتظارات شغلی و میزان پیوستگی و علاقه فرد به ماندن در آن سازمان است (پیشوا، ۱۳۷۸: ۷۵).

سازمانهای ژاپنی و سازمانهای با فرهنگ قومی به دلیل اینکه مسائل درون سازمان برای آنها ارزش به شمار می‌رود، سعی می‌کنند خودشان را با سازمان تعیین هویت کنند و خود را متعلق به آن سازمان بدانند (پیشوا، ۱۳۷۸: ۷۶).

۱۰. روش تحقیق

ماهیت موضوع مورد مطالعه و اهداف مورد نظر باعث شد که برای این پژوهش روش توصیفی - پیمایشی به عنوان روش تحقیق انتخاب شود.

۱-۱۰. جامعه آماری

جامعه آماری مد نظر این تحقیق تمام کارکنان ستادی پلیس استان فارس هستند، که تعداد کل آنها به دلیل امور امنیتی قابل ذکر نیست ولی در محاسبات به کار گرفته شده است.

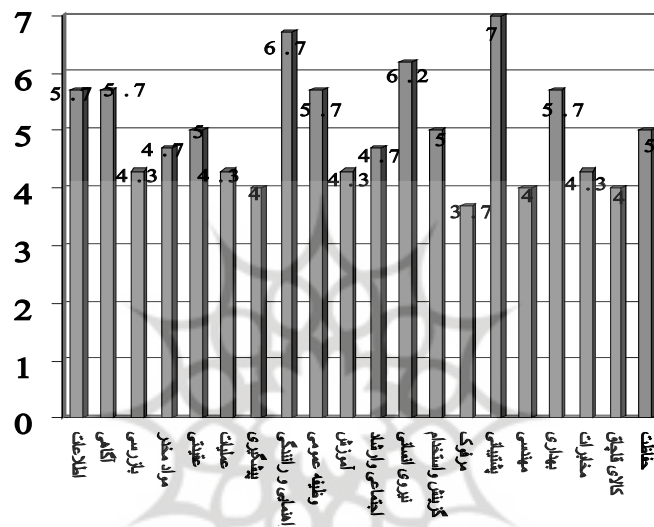
۲-۱۰. حجم نمونه و روش نمونه‌گیری

با توجه به ویژگیهای جامعه آماری و توزیع کارکنان ستادی در معاونتهای مختلف پلیس استان فارس از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای یک مرحله‌ای به منظور تعیین حجم و انتخاب اعضای نمونه استفاده شده است. به این ترتیب که هر معاونت یک طبقه از جامعه را شکل داده است. بر این اساس و با توجه به اطلاعات گردآوری شده در پیش‌آزمون حجم نمونه به اندازه ۲۹۹ نفر تعیین شد.

پلیس استان فارس به ۲۰ معاونت (زیر سیستم) تقسیم می‌شود که برای توزیع این ۲۹۹ نفر از روش تخصیص متناسب استفاده شد؛ یعنی از کل کارکنان ستادی که در پلیس استان مشغول انجام دادن وظیفه هستند، تعداد ۲۹۹ نفر به دو پرسشنامه سبک سنج و تعهد

سازمانی پاسخ دادند. در جدول و نمودار شماره ۱ توزیع معاونتها به عنوان اعضای نمونه ارائه شده است. مشاهده می شود از کارکنان ستادی، آآمد و پشتیبانی با ۲۱ نفر بیشترین انتخاب و با ۷ درصد بالاترین توزیع درصد فراوانی و مرکز کنترل و فرماندهی با ۱۱ نفر کمترین انتخاب و با ۳/۷ درصد کمترین توزیع درصد فراوانی کارکنان ستادی را نشان می دهد.

نمودار ۱: توزیع فراوانی کارکنان ستادی نیروی انتظامی به عنوان اعضای نمونه



جدول ۱: توزیع کارکنان ستادی به عنوان اعضای نمونه

ردیف	کارکنان ستادی	تعداد نمونه	درصد
۱	حفاظت	۱۵	۵
۲	پلیس اطلاعات و امنیت	۱۷	۵/۷
۳	پلیس آگاهی	۱۷	۵/۷
۴	بازرسی	۱۳	۴/۳
۵	پلیس مبارزه با مواد مخدر	۱۴	۴/۷
۶	پلیس مبارزه با کالای قاچاق	۱۲	۴
۷	پلیس عملیات	۱۳	۴/۳
۸	پلیس پیشگیری	۱۲	۴

۶/۷	۲۰	پلیس راهنمایی و رانندگی	۹
۵	۱۵	عقیدتی	۱۰
۵/۷	۱۷	وظیفه عمومی	۱۱
۴/۳	۱۳	آموزش	۱۲
۵	۱۵	گزینش و استخدام	۱۳
۴/۷	۱۴	اجتماعی و ارشاد	۱۴
۳/۷	۱۱	مرفوک	۱۵
۶/۲	۱۸	نیروی انسانی	۱۶
۴	۱۲	مهندسی	۱۷
۵/۷	۱۷	بهداری	۱۸
۴/۳	۱۳	فناوری اطلاعات و مخابرات	۱۹
۷	۲۱	آمد و پشتیبانی	۲۰
۱۰۰	۲۹۹	جمع کل	

۳-۱۰. ابزار اندازه گیری

جمع آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه دو قسمتی انجام شد که یک قسمت آن به سبک سنج مدیریت و قسمت دیگر به تعهد سازمانی مربوط است. متغیرهای سبکهای مدیریت بر اساس طیف سبکهای رهبری چهارگانه رنسیس لیکرت^۱ مورد سنجش قرار گرفت و متغیر تعهد سازمانی بر اساس پرسشنامه استاندارد اندازه گیری شد که توسط استیرز^۲ و همکاران طراحی شده است. روایی پرسشنامه سبک سنج و تعهد سازمانی از طریق روایی صوری انجام گرفت و پایایی پرسشنامه سبک سنج با روش باز آزمایی و از طریق آلفای کرونباخ ۰/۸۴ و پایایی پرسشنامه تعهد سازمانی ۰/۹۱ به دست آمد.

۴-۱۰. روش تجزیه و تحلیل آماری

در این پژوهش، اطلاعات کدگذاری شده، در کامپیوتر با نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. با توجه به نوع متغیرها از ضریب همبستگی پیرسون استفاده، و

1- Likert

2- Steers

برای تشخیص وجود رابطه بین متغیرها از نمودارهای پراکنش بهره‌گیری، و برای پیش بینی بهترین سبک رهبری از تحلیل رگرسیون استفاده گردید.

۱۱. یافته‌های تحقیق

در ابتدا شاخصهای آماری از طریق تجزیه و تحلیل‌های رایانه‌ای در خصوص سبکهای مدیریت چهارگانه به دست آمد.

جدول ۲: ضریب همبستگی پیرسون بین سبکهای رهبری مدیران و تعهد سازمانی کارکنان ستادی

شاخص متغیر	تعداد نمونه	میانگین	انحراف معیار	ضریب همبستگی	سطح معنی داری
سبک آمرانه	۲۹۹	۱۹/۲۷	۲/۷۷	۰/۲۵۹	۰/۰۰۰۱
تعهد سازمانی	۲۹۹	۵۸/۳۷	۸/۸۸		
سبک خیرخواهانه	۲۹۹	۱۹/۵۲	۲/۷۴	۰/۳۵۸	۰/۰۰۰۱
تعهد سازمانی	۲۹۹	۵۸/۳۷	۸/۸۸		
سبک مشورتی	۲۹۹	۱۷/۶۵	۴/۰۲	۰/۵۴۷	۰/۰۰۰۱
تعهد سازمانی	۲۹۹	۵۸/۳۷	۸/۸۸		
سبک مشارکتی	۲۹۹	۱۸/۸۱	۳/۴۵	۰/۵۱۵	۰/۰۰۰۱
تعهد سازمانی	۲۹۹	۵۸/۳۷	۸/۸۸		

در محاسبات مربوط به منظور یکسان سازی مقیاسهای مربوط بر هر سبک، مجموع نمره‌های به دست آمده از هر سبک بر تعداد کل سؤالات همان سبک تقسیم، و میانگین وزنی محاسبه شد. به این ترتیب همه نمره‌ها در فاصله عددی پنج تا بیست و پنج به دست آمد و مقایسه اندازه‌ها به این ترتیب امکانپذیر است. میانگین ارائه شده بیانگر معدل امتیازاتی است که کارکنان ستادی به میزان به کارگیری سبک مدیریت مربوط از سوی مدیر خود داده‌اند و انحراف معیار میزان پراکنندگی امتیازات داده شده به هر سبک مدیریت را نشان می‌دهد.

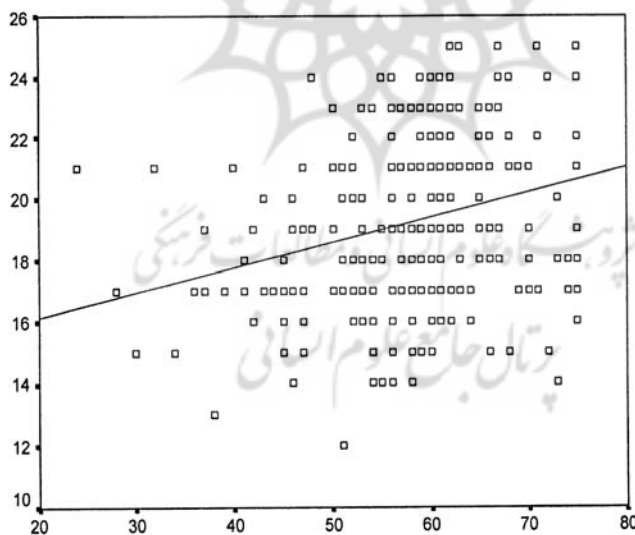
تعهد سازمانی ویژگی دیگری است که اطلاعات مربوط به آن با یک پرسشنامه ۱۵ سؤالی گردآوری شده است. در محاسبات مربوط به منظور یکسان سازی مقیاسهای مربوط مجموع نمره‌های به دست آمده به تعداد کل سؤالات همان سبک تقسیم، و میانگین وزنی

محاسبه شده است و چون پاسخ دارای پنج گزینه است نمره‌ها در فاصله عددی یک تا پنج توزیع شده است. جدول ۲ نشان می‌دهد که میانگین این داده‌ها ۵۸/۳۷ و انحراف معیار این داده‌ها ۸/۸۸ است که نشان دهنده پراکندگی نسبتاً زیاد داده‌ها است. توضیح اینکه بیشترین میانگین در این داده‌ها ۷۵ است؛ بنابراین می‌توان گفت میزان تعهد سازمانی آزمودنی‌های این تحقیق بیشتر از متوسط و روبه بالا است.

فرضیه ۱- بین بکارگیری سبک مدیریت آمرانه و تعهد سازمانی کارکنان ستادی رابطه معنی‌دار وجود دارد.

این آزمون به این نتیجه رسید که بین سبک مدیریت آمرانه و تعهد سازمانی کارکنان ستادی رابطه معنی‌داری دیده می‌شود و بر اساس ضریب همبستگی به دست آمده برابر با ۰/۲۵۹ در سطح ۰/۰۰۰۱ معنی‌دار است؛ پس می‌توان چنین گفت که بین به کارگیری مدیریت آمرانه و تعهد سازمانی کارکنان ستادی رابطه معنی‌دار ولی ضعیفتر نسبت به سبک‌های دیگر وجود دارد که این رابطه نیز در نمودار پراکنش نشان داده شده است.

نمودار ۲: پراکنش تعهد سازمانی کارکنان ستادی و مدیریت آمرانه

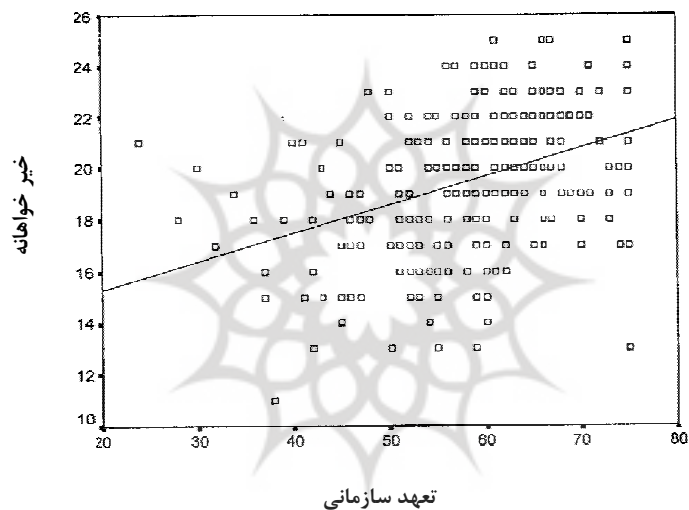


در این نمودار پراکنش، هرچند پراکندگی داده زیاد است، شیب خط برازش قابل توجه است و این شیب مثبت نوید نوعی رابطه خطی را می‌دهد.

فرضیه ۲- بین به‌کارگیری سبک مدیریت خیرخواهانه و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی دار وجود دارد.

در این آزمون ضریب همبستگی برابر با ۰/۳۵۸ که در سطح ۰/۰۰۰۱ معنی دار است نتیجه می‌شود که رابطه معنی دار ضعیف بین سبک مدیریت خیرخواهانه و تعهد سازمانی کارکنان ستادی وجود دارد. این رابطه نیز نسبت به سبک‌های مشورتی و مشارکتی ضعیفتر است. بنابراین می‌توان گفت بین به‌کارگیری سبک مدیریت خیرخواهانه و تعهد سازمانی کارکنان ستادی رابطه مثبت وجود دارد که این رابطه در نمودار ۳ نمایش داده شده است.

نمودار ۳: پراکنش تعهد سازمانی کارکنان ستادی و مدیریت خیرخواهانه

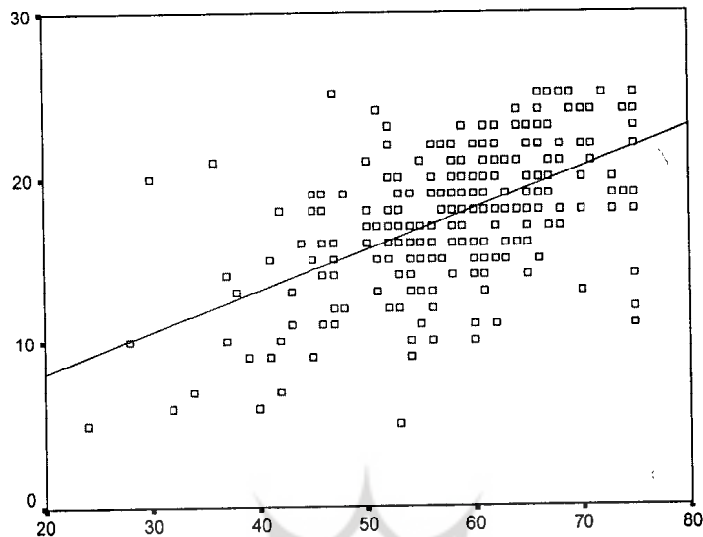


در این نمودار پراکنندگی داده‌ها نسبت به مدیریت آمرانه کمتر شده است و شیب خط مثبت نوید نوعی رابطه خطی را می‌دهد.

فرضیه ۳- بین به‌کارگیری سبک مدیریت مشورتی و تعهد سازمانی کارکنان ستادی رابطه معنی دار وجود دارد.

این تحقیق به این نتیجه رسید که بین سبک مدیریت مشورتی و تعهد سازمانی کارکنان ستادی رابطه معنی دار دیده می‌شود و بر اساس ضریب همبستگی به‌دست آمده برابر با ۰/۵۴۷ در سطح ۰/۰۰۰۱ معنی دار مثبت است؛ پس می‌توان چنین نتیجه گرفت که بین به‌کارگیری سبک مدیریت مشورتی و تعهد سازمانی کارکنان ستادی در این پژوهش، قویترین رابطه معنی دار مثبت وجود دارد که این رابطه نیز در نمودار ۴ نشان داده می‌شود.

نمودار ۴: پراکنش تعهد سازمانی کارکنان ستادی و مدیریت مشورتی



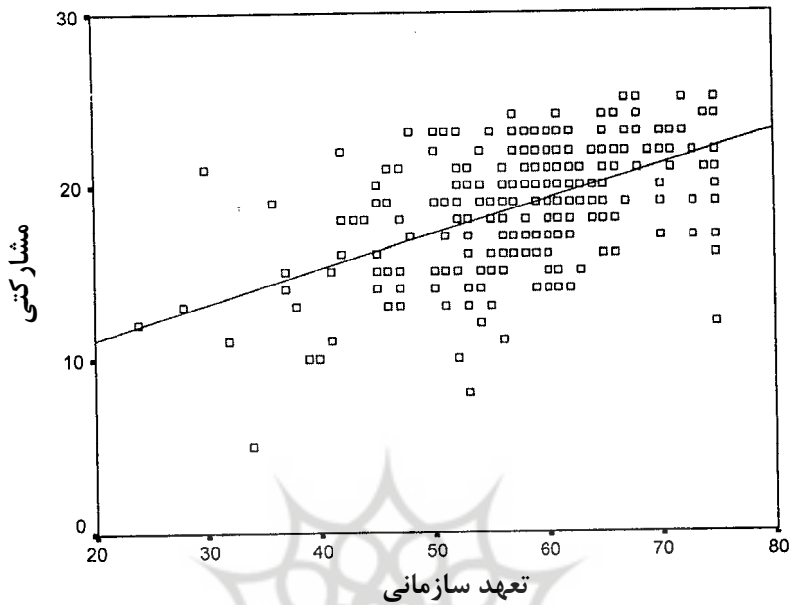
تعهد سازمانی

در این نمودار پراکندگی داده‌ها کمتر شده است و خط برازش، بیشترین شیب را نسبت به نمودارهای این پژوهش دارا است. و ملاحظه می‌شود که پراکندگی داده‌ها حول خط برازش نسبت به دیگر نمودارها کمتر است. بنابراین می‌توان پیش بینی کرد که نوعی رابطه خطی بین سبک مدیریتی مشورتی و تعهد سازمانی کارکنان ستادی وجود دارد و آزمون آماری نشان داد که این رابطه معنی‌دار است.

فرضیه ۴- بین سبک مدیریت مشارکتی و تعهد سازمانی کارکنان ستادی رابطه معنی‌دار وجود دارد.

با توجه به نتیجه یعنی ضریب همبستگی $0/515$ که در سطح $0/0001$ معنی‌دار است، می‌توان چنین گفت که بین به‌کارگیری مدیریت مشارکتی و تعهد سازمانی کارکنان ستادی رابطه معنی‌دار مثبت وجود دارد. این رابطه قویتر از سبکهای آمرانه و خیرخواهانه است، که این رابطه نیز در نمودار ۵ نمایش داده شده است.

نمودار ۵: پراکنش تعهد سازمانی کارکنان ستادی و مدیریت مشارکتی



۱۲. ضریب رگرسیون

سؤال تخصصی: کدام یک از سبکهای رهبری بهتر می‌توانند میزان تعهد سازمانی را پیش بینی کنند؟

برای پاسخ به این سؤال با استفاده از تحلیل رگرسیون مرحله‌ای (گام به گام) نقش هر یک از سبکهای رهبری را در پیش بینی متغیر تعهد سازمانی مورد بررسی قرار داده‌ایم. جدول ذیل نتایج تحلیل رگرسیون گام به گام را نشان می‌دهد.

جدول ۳: تحلیل رگرسیون گام به گام

مرحله (گام)	متغیرهای وارد شده به معادله	R	R ²	F	sig	B	a	خطای استاندارد
اول	سبک مشورتی	۰/۵۴۷	۰/۳	۱۲۶	۰/۰۰۰۱	۱/۲	۳۷/۰۲	۷/۴۳
دوم	مشورتی آمرانه	۰/۵۸۷	۰/۳۴	۷۷/۳۵	۰/۰۰۰۱	۱/۱۶ ۰/۶۷۶	۲۴/۷۸	۷/۲۱
سوم	مشورتی آمرانه مشارکتی	۰/۵۹۴	۰/۳۵۳	۵۳/۵۳	۰/۰۰۰۱	۰/۱۸۹۵ ۰/۶۰۵ ۰/۴۰۴	۲۳/۲۵	۷/۱۷

همان‌گونه که جدول نشان می‌دهد در اولین گام تنها پیش بینی کننده (بهترین) تعهد سازمانی از بین سبکهای مدیریت، سبک مشورتی است که ضریب همبستگی آن با متغیر وابسته ۰/۵۴۷ است که حدود ۳۰٪ از تغییرات تعهد سازمانی را توصیه می‌کند. در گام دوم متغیر سبک مدیریت آمرانه نیز وارد معادله شده است. این دو سبک رهبری بر روی هم ۳۴٪ از تغییرات تعهد سازمانی را توصیه می‌کنند. در گام سوم متغیر مدیریت مشارکتی نیز اضافه گردیده است که بر روی هم ۳۵٪ از تغییرات متغیر تعهد سازمانی را پیش بینی می‌کنند.

۱۳. نتیجه‌گیری

به‌طور کلی نتایج تجزیه و تحلیل اطلاعات و تفسیر آنها نشان داد بین سبکهای مشورتی و مشارکتی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان ستادی رابطه معنی‌دار مثبت و قویتر از سبکهای دیگر وجود دارد. سبکهای آمرانه و خیرخواهانه هر چند رابطه معنی‌دار دارد اقبال بسیار کمی دارد. این‌گونه برداشت می‌شود که کارمندانی که در شغلشان بیشترین استقلال دارند و در تصمیم‌گیری شرکت داده می‌شوند، نسبت به سازمان تعهد بیشتری دارند و کمتر به غیبت و ترک خدمت حاضر می‌شوند. هم‌چنین تحقیقات نشان داده است که محیط مشورتی و مشارکتی ارتباط مثبت با تعهد سازمانی دارد و نیز تعهد با ترک خدمت و غیبت همبستگی معکوس و با رضایت شغلی ارتباط مثبت و معنی‌دار دارد. و این پژوهش نشان داد که مدیران هر چه به زیردستان خود اختیار بیشتر بدهند و توجه بیشتر نمایند، مشارکت و تعهد زیردستان بیشتر می‌شود. بر این اساس لازمه افزایش میزان تعهد سازمانی بهره‌گیری بیشتر از سبکهای غیر آمرانه تصمیم یعنی شیوه‌های مشورتی و مشارکتی تصمیم است. بر اساس یافته‌های این تحقیق نتیجه می‌گیریم که میزان به کارگیری هر چهار نوع سبک مدیریتی در جامعه مورد مطالعه بیشتر از متوسط و تقریباً زیاد است و سبکهای مدیریت مشورتی و مشارکتی بیشتر از سبکهای مدیریت آمرانه و خیرخواهانه باعث افزایش تعهد سازمانی می‌شود؛ لذا می‌توان به مدیران توصیه کرد که برای افزایش میزان تعهد سازمانی کارکنان خود بیشتر از سبکهای مدیریت مشورتی و مشارکتی استفاده کنند.

۱۴. پیشنهادها

- ترتیبی داده شود تا نتایج این‌گونه تحقیقات به اطلاع مدیران و کارکنان ستادی برسد؛ چرا که گام مهمی در جهت ارتقای کیفی سازمان است. مدیران از طریق آموزش ستادی و کارکنان نسبت به سبک‌های مدیریت بیشتر به سمت مدیریت‌های مشورتی ترغیب و تشویق شوند.
- با توجه به فراوانی به‌دست آمده بیشترین سبک رهبری اعمال شده مربوط به سبک خیرخواهانه است که نیاز است با برنامه‌ریزی دقیق سعی شود از این سبک، که باعث کاهش تعهدسازمانی می‌شود به سمت سبک‌هایی سوق داده شوند تا باعث افزایش تعهدسازمانی گردد.
- هنگام انتصاب و انتخاب مدیران، افرادی برگزیده شوند که با شیوه‌های موجه مدیریت بتوانند بهترین تصمیمها را بگیرند و در تعیین صلاحیتها که توسط فرماندهان، عقیدتی و حفاظت به منظور انتصاب مدیران در پستهای ستادی انجام می‌گیرد، ملاک نوع مدیریت افراد نیز مورد ارزیابی قرار گیرد.
- با نتایج به‌دست آمده پیش‌بینی می‌شود که در اولین گام سبک مشورتی بیشترین توجه برای تعهد سازمانی دارد و در گام‌های بعدی مشارکتی و آمرانه اضافه، و مشاهده می‌شود که مدیریت خیرخواهانه خیلی کم‌قادر به پیش‌بینی تعهد سازمانی است؛ پس پیشنهاد می‌شود ترتیبی اتخاذ شود تا با توجه به موقعیتها از اولویتهای سبک‌های مدیریت که باعث افزایش تعهد سازمانی کارکنان می‌گردد، استفاده شود.
- به منظور اعتلای سطح علمی و مهارتی مدیران، موضوعات خاصی تحت عنوان تصمیم‌گیری و یا مهارتهای لازم برای گرفتن تصمیم در برنامه‌های آموزش ضمن خدمت مدیران گنجانده شود.

منابع فارسی

۱. استرون، حسین (۱۳۷۷). تعهد سازمانی، مدیریت در آموزش و پرورش، دوره پنجم شماره مسلسل ۱۷، ص ۷۳، ۷۴.
۲. اشرفی، بزرگ (۱۳۷۴). تبیین عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی مدیران و کارکنان شرکت زغال سنگ البرز، تهران: پایان نامه فوق لیسانس دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده علوم انسانی.
۳. افشاری، گلی (۱۳۷۸). بررسی رابطه تخصص مدیران و تعهد سازمانی دبیران مدارس راهنمایی و متوسطه شهرستان کازرون، پایان نامه کارشناسی ارشد.
۴. امین شایان جهرمی، شاپور (۱۳۸۲). تئوری‌های سازمان و مدیریت، انتشارات کوشامهر.
۵. بلیک، ربرت (۱۳۵۸). شبکه مدیریت، ترجمه محمود توتونچیان، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
۶. پیشوا، سروش (۱۳۷۸). بررسی جو سازمانی مدارس با میزان تعهد دبیران دبیرستانهای دخترانه دولتی شیراز: پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه شیراز.
۷. تدریس حسنی، داریوش (۱۳۷۳). بررسی رابطه رغبت شغلی، خشنودی شغلی و تعهد سازمانی با میل و ماندن در شغل، تحقیق آموزش و پرورش استان گیلان.
۸. جاسبی، عبدالله (۱۳۷۹). اصول و مبانی مدیریت، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی، مرکز انتشارات علمی.
۹. جورابچیان، محمدرضا (۱۳۷۸). بررسی سبکهای مدیریتی و رابطه آنها با اثر بخشی دبیرستانهای پسرانه استان قم؛ پایان نامه کارشناسی ارشد.
۱۰. حقیقی، محمدعلی، بهار، سفیدگران و دکتر بهاءالدین برهانی (۱۳۷۸). تئوریهای مدیریت (اصول، مبانی، فرآیند).
۱۱. دانالد آری، لوسی چسر جیکوبز و اصغر رضویه (۱۳۸۰). روش تحقیق در تعلیم و تربیت مترجمان وازگن سرکیسیان، مینو نیکو، ایما سعیدیان، تهران: انتشارات سروش.
۱۲. دانیل، گریفیث (۱۳۷۸). روابط انسانی در مدیریت، ترجمه خداداد بخشی، تهران: رویان، چ سوم.
۱۳. دسلر، گری (۱۳۶۶). مبانی مدیریت، ترجمه داوود مدنی، ج ۱، تهران: انتشارات آرین.
۱۴. دسلر، گری (۱۳۶۸). مبانی مدیریت، ترجمه داوود مدنی، ج ۲، تهران: انتشارات آرین.

۱۵. دسلر، گری (۱۳۷۹). شیوه های تقویت تعهد کارکنان در سازمان، ترجمه جدی، س و م، زنجانی، ماهنامه علمی. آموزشی تدبیر، سال یازدهم.
۱۶. دلاور، علی (۱۳۸۲). روش تحقیق در روانشناسی و علوم تربیتی، تهران: انتشارات نشر ویرایش.
۱۷. رابرت تروانا وجین نیوپورت (۱۳۶۹). اصول مدیریت و رفتار سازمانی، ترجمه عین الله علا، تهران: انتشارات زوار.
۱۸. رابرت تروانا و جین موتن (۱۳۵۸). شبکه مدیریت، ترجمه محمود توتونچیان، انتشارات دانشگاه تهران.
۱۹. رضائیان، علی (۱۳۶۴). کدامین سبک مدیریت، نشریه علوم تربیتی، شماره های ۳ و ۴ سال یازدهم، دانشگاه تهران، دانشکده علوم تربیتی.
۲۰. رضائیان، علی (۱۳۷۴). مدیریت رفتار سازمان، تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۲۱. رنجبریان، بهرام (۱۳۷۵). تعهد سازمانی، مجله دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه اصفهان. سال دهم، شماره ۱ و ۲.
۲۲. زمردیان، اصغر (۱۳۸۵). مدیریت تحول، سازمان مدیریت صنعتی - تهران.
۲۳. ساروقی، احمد (۱۳۷۵). تعهد سازمانی و رابطه آن با تمایل به ترک خدمت. فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۳۵.
۲۴. سرمدی زهره، بازرگان عباس، الهه مجازی (۱۳۸۳). روش های تحقیق در علوم رفتاری، تهران: انتشارات آگاه.
۲۵. سنجرى، احمد رضا (۱۳۷۵). تعهد شغلی مدیران آموزشی، مجله مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۱۴.
۲۶. سید عباس زاده، محمد (۱۳۷۴). وجدان کار، ارومیه، انتشارات انزلی.
۲۷. شکر زاده، صادق (۱۳۸۱). تعهد در سازمانهای آموزشی، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، دوره هشتم، شماره ۳۲.
۲۸. شهابی، همایون (۱۳۸۰). بررسی سبکهای مدیریت دبیرستانهای شهرستان سنندج و رابطه آن با اثر بخشی آموزشگاه، پایان نامه کارشناسی ارشد.

۲۹. طوسی، محمد علی (۱۳۷۲). فرهنگ سازمانی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۳۰. عسکریان، مصطفی (۱۳۶۳). سازمان و مدیریت آموزش و پرورش، امیر کبیر، تهران.
۳۱. علاقه‌بند، علی (۱۳۷۱). رهبری اثر بخش از راه ارتباط رویاروی مدیر و کارکنان، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۳، ص ۶.
۳۲. علاقه‌بند، علی (۱۳۷۵). مدیریت عمومی تهران: نشر روان.
۳۳. علاقه‌بند، علی (۱۳۷۵). مقدمات مدیریت آموزشی، تهران: نشر روان.
۳۴. غفوریان، هما (۱۳۸۲). بررسی رابطه شخصیت و سبک مدیریت مدیران دبیرستانهای غیرانتفاعی دخترانه شهر تهران، فصلنامه مدیریت، دوره نهم.
۳۵. فلاحی، ویدا (۱۳۷۴). بررسی مقایسه‌ای رابطه بین سبکهای مدیریت آمرانه و مشارکتی با بهداشت روانی کارکنان دبیرستانها و برخی از مؤسسات صنفی در شهر شیراز، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی.
۳۶. کیمبل وایلز (۱۳۷۲). مدیریت و رهبری آموزشی، ترجمه محمد علی طوسی، نشر مرکز آموزش مدیریت دولتی، چ چهارم.
۳۷. گودرزی، باقر (۱۳۸۴). بررسی سبک رهبری رؤسای کلانتری‌های تهران بزرگ با رضایتمندی کارکنان. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده فرماندهی و ستاد (دافوس).
۳۸. مطهری، مرتضی (۱۳۷۰). مدیریت رهبری در اسلام. تهران: صدرا.
۳۹. مورهد، گریفین (۱۳۷۴). رفتار سازمانی. ترجمه مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران: مروارید.
۴۰. میچل، ترنس آر (۱۳۷۳). مردم در سازمانها، زمینه رفتار سازمانی. ترجمه حسین شکر کن، تهران: رشد.
۴۱. میر کمالی، سید محمد (۱۳۷۳). رهبری و مدیریت آموزشی، تهران: نشر رامین.
۴۲. نادری عزت اله و سیف سراقی مریم (۱۳۶۳). روش‌های تحقیق در علوم انسانی با تأکید بر علوم تربیتی، تهران: انتشارات دفتر تحقیقات و نشر بدر.
۴۳. نجف بیگی، رضا (۱۳۸۳). سازمان و مدیریت، انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.
۴۴. هرسی، پال و بلانچارد کنت (۱۳۷۲). مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی علاقه‌بند، تهران: چاپخانه سپهر.

۴۵. هرسی، پال و بلانچارد کنت ایچ (۱۳۷۱). مدیریت رفتار سازمانی، استفاده از منابع انسانی. ترجمه قاسم کبیری. تهران: جهاد دانشگاهی.

منابع انگلیسی

1. Angle, H – And Perry, J.(1981). An Empirical Assessment Of Organizational Commitment And Organizational Effectiveness. Administrative Science Quarterly, 26.
2. Cramer, D .(1996). «Job Satisfaction And Organizational Continuance Commitment:A Tow-Wave Panel Study», Journal Of Organizational Behavior, Vol17. No4.
3. Donnelly, James. H.Et.(1975). Al Fundamentals Of Management, Dallas, Teyas, Business Publication, Inc.
4. Greenberg, J&Baron, R.A.(1997).»Behavior In Organizations». Prentic-Hall, Inc, 6th Ed.
5. Greenberg, J& Baron, R.A.(2000). «Behavior In Organizations», Prentic-Hall, Inc, 7th .Ed.
6. Kahn, R.L. And Katz, D.(1978). Organizational Commitment, The Social Psychology Of Organizations, New York: Wiley.
7. Mayer, R.C & Schoorman, D.F.(1998). «Differentiating Antecedents Of Organizational Commitment:A Test Of March And Simon, Model», Journal Of Organizational Behavior, Vol19 No1.
8. Meyer Johanp And Allen Nat Lie Testing The Siae.(1984). Bet Theory Of Organizational Commitment, Journal Of Applied Psychology, Vol69. No3.
9. Meyer, J.P & Herscovitch, L.(2001). «Commitmeny In The Workplace, Toward A General Model» Human Resource

- Management Review, Vol11.
10. Mowday, R.T .(1998).»Reflections On The Study And Relevance Of Organizational Commitment». Human Resource Management Review, Vol8, No4 .
 11. Pang, Nicholas Sun-Keung.(1996). Shool Culture And Teacher Feeling Journal Of Educational Administration, Vol.34, N.2.
 12. -Porter, Low. And Steers, R.M. And Mow Day, R.(1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction And Tam Over Among Psychiatric Technicians, Journal Of Applied Psychology Vol.53, N.5.DD.603-609
 13. Shin, H. Edgar (1989). Organizational – Psychology, Thirded. N.Y: Prentice Hall.
 14. Shin, H, Etal.(1991).Teacher Commitment And Job Satisfaction: Which Cues Frist Paper Presented At The American Educational Research Association, P:30.
 15. Shiuan, C.B& Yu, J.H.(2003).»Organizational Comitment, Supervisory Commitment And Employee Outcomes In The Chinese Context Proximal Phyothsis Or Global Hypothesis», Journal Of Organozational Behavior, Vol24, No3.
 16. Steers, R.M&Porter, L.W.(1991).»Motivation And Work Behavior». Mcgraw-Hill. Inc, 5 Th .
 17. Steers, R.M .(1987).»Introduction To Organizational Behavior» Scott-Forsmand. And Company 3rd .
 18. Steers, R.M. And Porter, L.W. (1983). Motivation And Work Behavior, Mcgraw Hill Book Go, 3. Edition.