

بررسی رابطه سبک های رهبری مدیران با تعهد سازمانی کارکنان ستادی پلیس استان فارس

دکتر سید مسعود سیدی^۱

تاریخ دریافت: ۸۷/۱۱/۲۱

احمد ایزدی^۲

تاریخ پذیرش: ۸۸/۱۱/۲۳

چکیده

تحقیق حاضر با هدف روشن شدن رابطه سبک های رهبری مدیران با تعهد سازمانی کارکنان ستادی پلیس استان فارس انجام شده است. روش تحقیق به کار گرفته شده توصیفی-پیمایشی و ابزار گردآوری اطلاعات، پرسش نامه دو قسمتی سبک سنج مدیریت و تعهد سازمانی است. متغیرهای سبک های مدیریت بر اساس طیف سبک های رهبری چهارگانه رنسیس لیکرت^۳ مورد سنجش قرار گرفت و متغیر تعهد سازمانی بر اساس پرسش نامه استاندارد استیروز^۴ و همکاران اندازه گیری شد. جامعه آماری این تحقیق عبارتند از: کارکنان ستادی پلیس استان فارس که از بین آنها ۲۹۹ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. روایی پرسش نامه سبک سنج و تعهد سازمانی از طریق روایی صوری انجام گرفت و پایایی پرسش نامه سبک سنج با روش بازآزمایی و از طریق آلفای کرونباخ ۰/۸۴ و پایایی پرسشنامه تعهد سازمانی ۰/۹۱ به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از آماره های توصیفی و استنباطی (ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل رگرسیون گام به گام) برای پاسخ به پرسش های تحقیق استفاده شد.

بر اساس ضریب همبستگی به دست آمده رابطه معنادار ضعیفی بین به کارگیری سبک مدیریتی آمرانه و خیرخواهانه مدیران ستادی با سبک مدیریت مشورتی و مشارکتی مدیران ستادی با تعهد سازمانی کارکنان ستادی جامعه مورد مطالعه مشاهده شد. بر اساس یافته های به دست آمده در این تحقیق، می توان نتیجه گرفت که به کارگیری سبک های مدیریت مشورتی و مشارکتی مدیران ستادی بیشتر از سبک های مدیریت آمرانه و خیرخواهانه باعث افزایش تعهد سازمانی کارکنان ستادی می شود و می توان به مدیران ستادی توصیه کرد که برای افزایش میزان تعهد سازمانی کارکنان خود به سبک های مدیریت، توجه خاصی داشته باشند.

کلیدواژه ها

رهبری / مدیریت / تعهد سازمانی / سبک آمرانه / سبک خیرخواهانه / سبک مشورتی / سبک مشارکتی

۱- استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز

۲- کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

3- Likeert
4- Steers

مقدمه

تاریخ علم مدیریت گویای این نکته است که از ابتدای قرن بیستم، علم مدیریت به صورت رشته‌ای تخصصی با چهارچوب و تعاریف مشخصی در بین سایر علوم ظاهر شده و تا امروز تطوّر و تحوّل در خور توجه داشته است. نتایج تحقیقات، مطالعات و بررسی‌های انجام شده در چند دهه گذشته ثابت می‌کند که یافته‌های علم مدیریت در سازمان‌ها و مؤسسات صنعتی، تولیدی، خدماتی و اداری کشورهای توسعه یافته بسیار مهم است و در عمل به کار گرفته می‌شود و امروزه نیز نتایج این یافته‌ها کاملاً به چشم می‌خورد (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 در نهایت 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 (نجف بیگی، ۱۳۸۳: ۲۱).

مفهوم رهبری برای دانشجویان مدیریت همواره عنوانی گسترده و مبهم ولی جذاب بوده است. آمیتای اتزیونی^۱ در تعریف رهبری می‌گوید: «رهبری قدرتی است که اغلب مبتنی بر خصوصیات شخصی و معمولاً دارای ماهیت هنجاری است» (هوی و میسکل، ۱۳۸۲: ۸۶).

در این باره صادق‌پور نیز معتقد است مدیران در اجرای وظایف خود از یک سبک و الگوی مشخص استفاده نمی‌کنند، بلکه انواع و اقسام سازمان‌ها بر اساس مفروضات کاملاً متضاد و با نتایج و آثار گوناگون اداره می‌شوند. سبک مدیر عامل بسیار مهمی در میزان تعهد زیردستان به شمار می‌رود. رهبری همچنین مستلزم

1-Amitay Etzioni

وجود محیط مناسب نیز هست. رهبری نه تنها به مقام، رفتار و خصوصیات شخصی رهبر، بلکه به خصوصیات موقعیت نیز بستگی دارد (هوی و میسکل^۱، ۱۳۸۲: 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 که شیوه مدیریت در کارکنان صفی و ستادی متفاوت است، در این پژوهش سبک‌های مدیریتی روی کارکنان ستادی مورد بررسی قرار می‌گیرد. یکی از معروفترین و در عین حال جامع‌ترین سبک‌های مدیریت سیستم‌های چهارگانه مدیریت رنسیس لیکرت^۲ است که این تحقیق سعی دارد سبک‌های متداول مدیران ستادی انتظامی (پلیس ستاد)^۳ 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 الگو رفتاری سبک‌های چهارگانه لیکرت (آمرانه، خیرخواهانه، مشورتی، مشارکتی) استفاده می‌کنند. همچنین در این پژوهش تعهد کارکنان نسبت به کار و سازمان خود مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد و رابطه بین سبک‌های رهبری مدیران ستادی با تعهد سازمانی کارکنان ستادی مشخص خواهد شد.

اهمیت و ضرورت

بی‌گمان یکی از عوامل تأثیرگذار بر پیشرفت‌های جوامع بشری سبک‌های رهبری مدیران بر زیردستان است. از ویژگی‌های دنیای امروز روزافزون نیازهای انسان است. یکی از این نیازها داشتن مدیر و سرپرستی است که توانایی ایجاد روابط درست و منطقی با زیردستان را داشته باشد و از به وجود آمدن هرج و مرج

1-Hoy & Miskel

2-Likert

3-Staff

جلوگیری کند. مدیریتی که امروزه در جهان مطرح است باعث به وجود آمدن مشکلاتی شده است که غیرقابل جبران است و همین امر باعث اهمیت موضوع شده است. درست است که مدیر وظیفه حفظ نظم و ایجاد قانون و اجرای مقررات را بر عهده دارد، ولی چگونگی ایجاد نظم که باعث افزایش تعهد سازمانی کارکنان شود، بسیار مهم است.

از آنجاکه کارها در پلیس ایران به دست عامل نیروی انسانی انجام می شود برخورداری از یک مدیریت صحیح که افزایش تعهد سازمانی کارکنان را به همراه داشته باشد ضروری می نماید از سویی بدیهی است که مدیریت صحیح در نیروی پلیس باعث رضایتمندی و احساس امنیت مردم می شود آثار و نتایج مفیدی در جامعه به همراه خواهد داشت.

بیان مسئله

در دنیای شتابان امروز یکی از مسائل مورد توجه متخصصان و صاحب نظران، سبک های رهبری مدیران است. سبک های رهبری مدیران غالباً به باورها و ارزش ها و شخصیت مدیر بستگی دارد. نحوه رفتار مدیران با کارکنان از جمله مسائلی است که در انجام خدمات، تأثیر فراوان دارد. در برخی از سازمان ها شاهد رابطه خوب مدیر با کارکنان و در برخی دیگر با عکس آن مواجه هستیم. بنابراین برای خنثی سازی و کاستی ها و دریافت نسبت بین سبک های رهبری مدیران با تعهد سازمانی کارکنان، انجام این گونه تحقیقات ضروری به نظر می رسد. از سویی دیگر، چنانچه فرهنگ تعهدپذیری در سازمان نهادینه شود شاهد آن خواهیم بود که فرد مسئولیت پذیری بیشتری از خود نشان دهد و در قبال انجام تعهدات از تعلق خاطر افزون تری برخوردار گردد (تقی زاده، ۱۳۷۵: ۱۱۰-۱۱۱). لذا ایجاد و افزایش

تعهد کارکنان در برابر مسئولیت های سازمانی از جمله مسائلی به شمار می آید که در این تحقیق مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

اهداف

هدف اصلی: روشن شدن رابطه سبک های رهبری مدیران ستادی با تعهد سازمانی کارکنان ستادی.

- ۱- شناخت نقش سبک های رهبری مدیران ستادی در تعهد سازمانی کارکنان ستادی؛
- ۲- کمک به مدیران ستادی در به کارگیری سبک های رهبری مؤثر؛
- ۳- سبک های مناسب مدیریت به منظور تحقق هر چه بیشتر اهداف سازمانی و ایجاد تعهد سازمانی بیشتر در کارکنان ستادی.

فرضیه ها

- ۱- بین سبک مدیریت آمرانه و تعهد سازمانی کارکنان ستادی رابطه معنادار وجود دارد.
- ۲- بین سبک مدیریت خیرخواهانه و تعهد سازمانی کارکنان ستادی رابطه معنادار وجود دارد.
- ۳- بین سبک مدیریت مشورتی و تعهد سازمانی کارکنان ستادی رابطه معنادار وجود دارد.
- ۴- بین سبک مدیریت مشارکتی و تعهد سازمانی کارکنان ستادی رابطه معنادار وجود دارد.

تعریف عملیاتی متغیرها

سبک آمرانه^۱

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

سبک خیرخواهانه^۲

مدیر با اعتماد نسبی سعی دارد کارکنان را مطیع خود سازد و تحت حمایت خود قرار دهد. وضعی شبیه به رابطهٔ ارباب و رعیت وجود دارد. مدیر تصمیم می‌گیرد و در حد بسیار محدود و اعمال نظر، کارکنان در تصمیم‌گیری شرکت دارند. ارتباطات 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 گرفته شده آنچه مورد قبول مدیر است به اجرا گذاشته می‌شود (امین شایان جهرمی، ۱۳۸۲: ۱۲۹).

سبک مشارکتی^۴

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

1-autocratic Style
2-exploitative Style
3-consultative Style
4-participative Style

تعهد سازمانی^۱

همانندسازی و مشارکت یک فرد در سازمان است. ابعاد اندازه‌گیری تعهد سازمانی شامل انگیزه و تمایل برای انجام کار و پذیرش ارزش‌های سازمان است (استیرز و همکاران، ۱۳۶۲: ۸۹).

مطالعات انجام شده

با این که تحقیقات زیادی راجع به 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 زیر به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود:

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

اشرفی (۱۳۷۴) در پژوهشی با 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 و مستقیم وجود دارد.

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 رسیده است که اگر کارکنان در امور مربوط به محیط

1-organizational Commitment

کار خود مشارکت داده شوند و همچنین مدیر رفتار صمیمانه‌ای با آنان داشته باشد، باعث ایجاد انگیزه در کارکنان می‌شود.

حسینی (۱۳۷۳) در تحقیق خود به بررسی رابطه شغلی، خشنودی شغلی و تعهد سازمانی با میل ماندن در شغل و عملکرد شغلی پرداخته و به این نتیجه رسیده است که معلمان برای آن که بتوانند کارایی بالاتری در شغل و تمایل بیشتری برای ماندن در شغل خویش داشته باشند، باید از رغبت و خشنودی و تعهد سازمانی بالایی برخوردار باشند. از طرفی برای داشتن خشنودی شغلی، تعهد سازمانی و بازده مؤثر در شغل و تحصیل، معلمان باید در تصمیم‌گیری‌های مختلف مدسه و آموزش و پرورش شرکت داده شوند و امکانات تحصیل و پاداش مالی و تشویق مناسب برای آنان در نظر گرفته شود و با آنان مانند یک فرد حرفه‌ای رفتار شود.

آنجل و پری^۱ (۱۳۶۳) تحقیقی در مورد تعهد سازمانی و ترک خدمت انجام دادند. نتایج تحقیق آنان نشان داد کسانی که ترک خدمت می‌کنند، سطح پایینی از تعهد سازمانی دارند و همچنین کسانی که غیبت می‌کنند از تعهد سازمانی پایینی برخوردارند.

شین و همکارانش^۲ (۱۳۷۰) در زمینه تطبیق و ارتباط رضایت شغلی و تعهد شغلی معلمان آمریکا 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 موظف‌اند ابتدا مقدمات رضایت شغلی را فراهم کنند تا به دنبال آن، تعهد نسبت به سازمان و شغل در کارکنان ایجاد شود.

1-Angle and Perry
2-Shin, et.al

ادبیات تحقیق

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

دوم آنکه بسیاری از این افراد که عهده‌دار نقش‌ها و مسئولیت‌های مدیریت هستند و از زمینه‌های گوناگون تخصصی یا دانش عمومی برخاسته‌اند از آموزش‌های ویژه مدیریت برخوردار نیستند. پیروزی هر جامعه، چه در سطح ملی و چه در سطح جهانی، به ویژه امروز که فعالیت جوامع به شکل روزمره زیر تأثیر رویدادهای شتابنده و متحول جهانی است، در گرو فعالیت و کارآمدی مدیران و تصمیم‌گیران آن در تمام سطوح است (زمردیان، ۱۳۸۵: ۵۶).

به منظور دستیابی به چهارچوب و مبانی نظری و شکل‌دهی مبنای تئوریک تحقیق حاضر، لازم است به ادبیات تحقیق رجوع کنیم و تحقیقات انجام شده در این زمینه را مورد بررسی قرار دهیم.

سبک‌های مدیریت لیکرت

لیکرت^۱ یک روان‌شناس آمریکایی است، لیکرت از سال ۱۹۴۶ فعالیت‌های تحقیقاتی خود را از دانشگاه میشیگان شروع کرد، او با سعی و تلاش وافر خود توانست اطلاعات زیادی را از سازمان‌های مختلف جمع‌آوری و پس از بررسی‌های

1-Likert

لازم، نتایج را در اولین اثر خود به نام الگوهای جدید مدیریت^۱ منتشر کرد. لیکرت نتایج کار مدیران را برای تعیین اثربخشی سازمان در سه متغیر مشخص کرد:

(۱) **متغیرهای علتی:** متغیرهای مستقلی که قابل تغییرند، مانند خط‌مشی‌ها و تصمیمات مدیریتی که در حین کار در سازمان مشهود است.

(۲) **متغیرهای میانجی:** به زعم لیکرت، متغیرهای میناجی، متغیری هستند که تحت تأثیر متغیرهای علتی قرار می‌گیرند و بیشتر وضعیت جاری سازمان مشهود است، مثل منابع انسانی در سازمان.

(۳) **متغیرهای بازده یا غایتی:** برعکس متغیرهای علتی، این متغیرها وابسته به تمام آن عواملی 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 با عنوان سازمان انسانی در سال ۱۹۶۷ ارائه کرد. در زیر به شرح سبک‌های اول لیکرت می‌پردازیم.

چهار سبک مدیریتی لیکرت به طور خلاصه عبارت‌اند از:

سبک اول (آمرانه)

اعتماد بسیار کم به زیردستان، ترس و تنبیه و به ندرت پاداش، عامل اصلی رهبری است. در این نوع ارتباطات از بالا به پایین، تصمیم‌گیری بر عهده رئیس یا مدیر است. این سبک شباهت بسیاری با تئوری x و مدیریت علمی دارد، بدین معنا که در این سبک اعتماد و اطمینان کافی از طرف مدیر نسبت به زیردستان وجود ندارد و فقط در صورت تمایل و اراده مدیر ارتباط بین او و زیردستان برقرار می‌شود.

1-new patterns of management

بنابراین در چنین سیستمی، فضای ترس ناشی از تهدید و ارباب و تنبیه به کلیه سطوح سازمان چیره می شود و به ندرت نشانی از تشویق و پاداش به چشم می خورد. از آنجا که فقط اراده و خواست مدیر عامل برقراری ارتباط او و کارکنان است، لذا انگیزه لازم برای پذیرش پیام هایی که از جایگاه مدیریت به صورت امریه و دستور به زیردستان صادر می شود وجود ندارد و بدون شک چون این تصمیمات که به صورت دستور به رده های پایین سازمان ابلاغ می شود، نمی تواند حتی در حد قابل قبولی صحیح، به موقع و سنجیده باشد. بنابراین در این سیستم کنترل و اراده سازمان به شکل هدایت مطلق از رأس سازمان و بالاترین سطح و ابلاغ و اخطار به زیردستان صورت می پذیرد. در چنین سیستمی اصولاً اهداف اصلی و اساسی اداره تحت الشعاع دیدگاه های مدیران قرار می گیرد. در این سیستم اعضای زیردست به صورت غیر رسمی اقدام به تشکیل گروه هایی می کنند که در حقیقت برداشت آنها از دیدگاه های مدیران است و هدف آنها مبین این برداشت است (امین شایان، ۱۳۸۲: ۱۲۸).

سبک دوم (خیرخواهانه)

در مقایسه با سبک یک، در این سبک، اعتماد کمتری به زیردستان وجود دارد و ایجاد انگیزه از طریق پاداش و ترس و تنبیه، عامل اصلی رهبری است. در این سبک، وضعی شبیه به رابطه ارباب و رعیت وجود دارد و مدیر تلاش می کند که کارکنان خود را متکی به خود و تحت حمایت خود قرار دهد و در حقیقت به آنان اعتماد و اطمینان پیدا کند که تحت حمایت وی هستند. البته در این روش، هنوز مدیران اکثر تصمیمات را می گیرند، اما تا حدودی فرصتی برای زیردستان وجود دارد تا در تصمیم گیری و تعیین هدف اعمال نظر کنند، اما هنوز کنترل و قدرت در

دست رده‌های بالای مدیریت سازمان قرار دارد. با اینکه در حد بسیار محدود و فقط 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 حقیقت از طرف رئیس به مرئوس برقرار می‌شود. همان‌طور که درباره‌ی روش اول نیز عنوان شد این اطلاعات و دستورات مورد تأیید کارکنان زیردست قرار نمی‌گیرد و هرگز اعتماد آنها را بر نمی‌انگیزد، بلکه با سوءظن آنان مواجه می‌شود. با توجه به ویژگی این روش، مختصر اطلاعات یا پیشنهادهایی که از طرف زیردستان ارائه می‌شود از جمله مواردی است که طبق درخواست مدیر و به خاطر گردش جریان امور سازمان مورد نیاز مدیر صورت می‌گیرد 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).

سبک سوم (مشورتی)

در این سبک، مدیریت، مشاوره‌ای است و نسبت به سبک دو، زیردستان بیشتر در تصمیمات دخیل‌اند. در این سبک، اساس مدیریت بر اعتماد و اطمینان نسبی مدیران نسبت به زیردستان استوار است. 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 دو طرفه در جریان است. کارکنان اطلاعاتی را که از طرف مدیران به آنان می‌رسد استقبال می‌کنند و با کمی سوءظن می‌پذیرند، اما با تمام صداقت و صمیمیت اطلاعات و پیشنهادهای خود را در اختیار رؤسا قرار می‌دهند، ولی از این پیشنهادهای و اطلاعات آنچه صد در صد مورد توجه و علاقه

مدیران است به مرحله اجرا درمی آید و سایر اطلاعات و طرح ها با کندی و احتیاط یا به صورت محدود جریان می یابد. به طور کلی اعمال سیاست های کلان بر عهده مدیران است، اما گرفتن تصمیمات خاصی که از اهمیت چندانی برخوردار نیست بر عهده سطوح پایین خواهد بود. گروه های غیررسمی در این سیستم در حال توسعه اند، ولی اهداف آنها دقیقاً منعکس کننده گروه مدیران نیست و گاهی با قوانین و مقررات حمایت کننده از کارکنان انطباق دارد. این اهداف احتمالاً با مقاومت مدیران روبه رو می شود (امین شایان، ۱۳۸۲: ۱۲۹).

سبک چهارم (مشارکتی)

در این سبک، تمام تصمیم گیری ها مشارکتی انجام می شود و داشتن حق مساوی در اخذ تصمیم برای همگان در گروه وجود دارد. این سبک با تئوری لا شباهت کامل دارد. این روش مبتنی بر اعتماد کامل مدیریت سازمانی نسبت به زیردستان است. در این نوع مدیریت، تصمیمات با نظر و مشورت کارکنان در سطوح مختلف گرفته می شود. تبادل اطلاعات به صورت متقابل انجام می پذیرد. پیشنهادات و دستورات و اطلاعات که از حوزه مدیریت به رده های پایین تر سازمان ابلاغ می شود با اعتماد و اطمینان مورد قبول واقع می شود و در صورت مبهم بودن دستورالعمل ها یا غیر عملی بودن آنها، مورد خاصی بین طرفین مطرح و با بحث و تبادل نظر نتیجه لازم حاصل می شود. در این سیستم به سبب وجود اعتماد متقابل و صداقت موجود بین طرفین، سلیقه های مختلف و دیدگاه های متفاوت با مسالمت و صمیمیت هماهنگ خواهد شد. و کارکنان انگیزه لازم را برای انجام وظایف خود به دست می آورند و با شوق و رغبت به انجام مسئولیت های خود می پردازند. گروه هایی که در این سیستم شکل می گیرند معمولاً اهدافشان به نظرات مدیریت و کارکنان گره خورده

است. یکی از ایرادهای وارد بر این سیستم، تخصص نداشتن کارکنان در امور مورد مشورت و مداخله آنان است (امین شایان، ۱۳۸۲: ۱۳۰).

خصوصیت‌های سیستم مشارکتی به شرح زیر است:

- ۱) اعطای فرصت مشورت و اظهارنظر و اعمال نظر آنها در تصمیم‌گیری‌ها؛
- ۲) مطلع ساختن کارکنان از سیاست‌های جاری سازمان و آگاه بودن آنها از جریان امور اعم از مثبت یا منفی؛
- ۳) آگاه بودن مدیران از شرایط روحی کارکنان و سعی در تقویت روحیه آنان؛
- ۴) سهولت دسترسی و ارتباط با مدیران؛
- ۵) مشورت با زیردستان و آگاه کردن آنان از امور سازمان و در نتیجه قائل شدن شخصیت والا برای آنان؛
- ۶) برقراری ارتباط مؤثر با کارکنان؛
- ۷) برقراری ارتباط و آگاه کردن آنان از امور سازمان و در نتیجه قائل شدن شخصیت برای آنان؛
- ۸) پیشه کردن مردم‌داری و توجه به نظر دیگران؛
- ۹) انعطاف‌پذیری و مقاومت نکردن در برابر سیاست‌های جدید و تغییرات لازم؛
- ۱۰) ابراز قدردانی و تشویق کارکنان در مواقع لازم به ویژه هنگام به ثمر رسیدن تصمیمات مهم.

بنابراین با خلاصه مطالب فوق می‌توان چنین نتیجه گرفت که مدیریت سبک یک ساخت‌گرا و آمرانه و مدیریت سبک چهار، روابط‌مدار و مشارکتی است و سبک‌های دو و سه حد فاصل این دو حالت است. لیکرت پس از جست‌وجو در سازمان‌های مختلف نتیجه گرفت که هر قدر سبک مدیریت یک سازمان به سیستم

چهار نزدیک تر باشد به احتمال زیاد، قدرت تولید و اثربخشی آن پیوسته بالا خواهد بود و هر چه به سبک یک نزدیک تر باشد تولید پایین تر خواهد بود.

لیکرت در خصوص رفتارهای فردی افراد در سازمان اظهار داشت، مدیرانی که به انجام کار معتقدند، ضعیف تر از مدیرانی هستند که بیشتر بر روابط انسانی تأکید دارند. لیکرت اظهار می دارد که مدیریت باز و شاغل گرا به مراتب موفق تر از مدیریت بسته و شغل گرا است. لیکرت پس از مطالعات فراوان و دستیابی به نتایج فوق در صدد برآمد تا شیوه مدیریت در سازمان ها از آمرانه به مشارکتی تغییر یابند و به رفتار توسعه یافته و بالغ پردازند. (حقیقی، ۱۳۷۸: ۵۵-۵۷).

تعاریف و مفاهیم تعهد سازمانی

تعهد سازمانی عبارت است از پیوند روانی بین فرد و سازمان که در این میان، فرد به ارزش های سازمان احترام می گذارد 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 می پذیرد تا به آن چیزهایی که نیاز دارد دسترسی پیدا کند، مثل حقوق مسلم خود. مرحله دوم یعنی همانند شدن که فرد، نفوذ دیگران را بر خود می پذیرد تا خود را برجسته سازد. در مرحله سوم، فرد به حالتی می رسد که احساس می کند ارزش های سازمان با ارزش های وی همسان هستند و از این رهگذر احساس خشنودی و رضایت می کند. تعهد سازمانی مانند مفاهیم دیگر رفتار سازمانی^۱ به شیوه های متفاوت تعریف شده است. معمولی - ترین شیوه برخورد با تعهد سازمانی آن است که تعهد سازمانی را نوعی وابستگی عاطفی به سازمان در نظر می گیرند. بر اساس این شیوه، فردی که به شدت متعهد

1-behavior organizational

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: ۶۵-۷۳).

پورتر 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. تعهد سازمانی عبارت است از نگرش‌های مثبت یا منفی افراد نسبت به کل سازمان، نه شغلی 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: ۷۳-۷۴).

شهید مطهری (۱۳۶۸) درباره تعهد چنین می‌گوید: تعهد به معنای پایبندی به اصول و فلسفه یا قراردادهایی است که انسان به آنها معتقد و به آنها پایدار است. فرد متعهد کسی است که به عهد و پیمان خود وفادار باشد و اهدافی را که به خاطر آنها و برای حفظ آنها پیمان بسته است صیانت کند.

دلایل توجه به تعهد سازمانی

این که چرا یک سازمان باید سطح تعهد سازمانی اعضایش را افزایش دهد، دلایل فراوانی دارد (استیرز و پورتر، ۱۳۷۱: ۱۴۴). اول این که تعهد سازمانی یک مفهوم جدید است و به طور 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 جست‌وجو خواهند کرد. یا برعکس، پیشخدمت‌های رستوران‌ها ممکن است احساس مثبتی نسبت به محیط کاری خود داشته باشند، اما از انتظار کشیدن در سر میزها یا به طور کلی از شغل‌شان متنفر

باشند (گرینبرگ و بارون، ۱۳۷۹: ۵۹). دوم این که تحقیقات نشان داده است 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 (می یر، آلن و اسمیت، ۱۳۷۲) رابطه مثبت و با تمایل به ترک شغل (ماودی، پورتر و استیزر، ۱۳۶۲) رابطه منفی دارد (شیان چنج و همکاران، ۱۳۸۲: ۱۲۴).

عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی

استیزر و پورتر (۱۳۷۱) عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی را شامل:
۱- عوامل سازمانی؛ ۲- عوامل غیر سازمانی و ۳- عوامل شخصی می دانند. عوامل سازمانی مانند: سرپرستی، حیطة اختیار، مشارکت در تصمیم گیری و ...؛ عوامل غیر سازمانی مانند دسترسی به مشاغل جایگزین و ...؛ و عوامل شخصی مانند انتظارات شغلی و میزان پیوستگی و علاقه فرد به ماندن در آن سازمان (پیشوا، ۱۳۷۸: ۷۵).
سازمان های ژاپنی و سازمان های با فرهنگ قومی، به دلیل اینکه مسائل درون سازمان برای آنها ارزش به شمار می آید سعی می کنند خودشان را با سازمان تعیین هویت کنند و خود را متعلق به آن سازمان بدانند (پیشوا، ۱۳۷۸: ۷۶).

روش تحقیق

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

جامعه آماری

جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان ستادی پلیس استان فارس است که

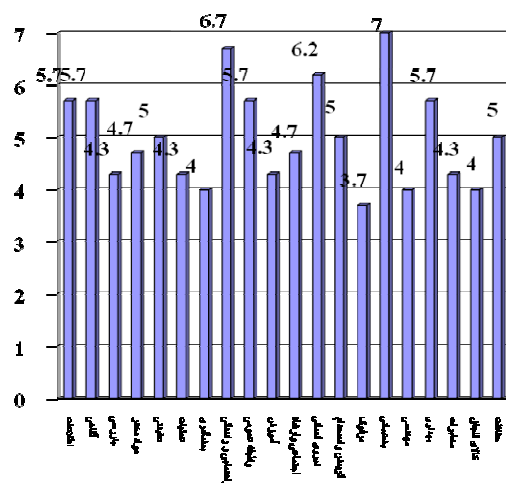
تعداد کل آنها را به دلیل امور امنیتی نمی‌توان ذکر کرد، ولی در محاسبات به کار گرفته شده‌اند.

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 برای تعیین حجم و انتخاب اعضای نمونه استفاده شده، 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 (زیرسیستم) تقسیم می‌شود که برای توزیع این ۲۹۹ نفر از روش تخصیص متناسب استفاده شد، یعنی از کل کارکنان ستادی که در پلیس استان مشغول به انجام وظیفه هستند تعداد ۲۹۹ نفر به دو پرسش‌نامه سبک‌سنج و تعهد سازمانی پاسخ دادند. در جدول و نمودار شماره ۱ توزیع معاونت‌ها به عنوان اعضای نمونه ارائه شده است. مشاهده می‌شود که از کارکنان ستادی، آماد 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، پایین‌ترین توزیع درصد فراوانی کارکنان ستادی را نشان می‌دهد.

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
۹	پلیس راهنمایی و رانندگی	۲۰	۶/۷
۱۰	عقیدتی	۱۵	۵
۱۱	وظیفه عمومی	۱۷	۵/۷
۱۲	آموزش	۱۳	۴/۳
۱۳	گزینش و استخدام	۱۵	۵
۱۴	اجتماعی و ارشاد	۱۴	۴/۷

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	آماد و پشتیبانی	۲۰
۱۰۰	۲۹۹	جمع کل	

ابزار اندازه‌گیری

جمع‌آوری اطلاعات از طریق پرسش‌نامه دو قسمتی که یک قسمت آن مربوط به سبک‌سنج مدیریت و قسمت دیگر مربوط به تعهد سازمانی است، انجام شد. متغیرهای سبک‌های مدیریتی بر اساس طیف سبک‌های رهبری چهارگانه رنسیس لیکرت مورد سنجش قرار گرفت و متغیر تعهد سازمانی بر اساس پرسش‌نامه استاندارد استیروز و همکاران اندازه‌گیری شد. روایی پرسش‌نامه سبک‌سنج و تعهد سازمانی از طریق روایی صوری انجام گرفت و پایایی پرسش‌نامه سبک‌سنج با روش بازآزمایی و از طریق آلفای کرونباخ ۰/۸۴ و پایایی پرسش‌نامه تعهد سازمانی ۰/۹۱ به دست آمد.

روش تجزیه و تحلیل آماری

در پژوهش حاضر، اطلاعات کدگذاری شده و در کامپیوتر با نرم‌افزار *SPSS* مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. با توجه به نوع متغیرها از ضریب همبستگی پیرسون و برای تشخیص وجود رابطه بین متغیرها از نمودارهای پراکنش و برای پیش‌بینی بهترین سبک رهبری از تحلیل رگرسیون استفاده شد.

یافته های تحقیق

در ابتدا شاخص های آماری از طریق تجزیه و تحلیل های رایانه ای در خصوص سبک های مدیریت چهارگانه به دست آمد.

جدول ۲- ضریب همبستگی پرسون بین سبک های رهبری مدیران و تعهد سازمانی

کارکنان ستادی

شاخص متغیر	تعداد نمونه	میانگین	انحراف معیار	ضریب همبستگی	سطح معناداری
سبک آمرانه	۲۹۹	۱۹/۲۷	۲/۷۷	۰/۲۵۹	۰/۰۰۰۱
تعهد سازمانی	۲۹۹	۵۸/۳۷	۸/۸۸		
سبک خیرخوا	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 مذکور برای یکسان سازی مقیاس های مربوط به هر سبک، مجموع نمرات به دست آمده از هر سبک بر تعداد کل سؤالات همان سبک تقسیم و میانگین وزنی محاسبه شد. به این ترتیب، همه نمرات در فاصله عددی پنج تا بیست و پنج حاصل شده اند که مقایسه مقادیر به این ترتیب امکان پذیر است. میانگین ارائه شده بیانگر معدل امتیازاتی است که کارکنان ستادی به میزان به کارگیری سبک مدیریت مربوط از سوی مدیر خود داده اند و انحراف معیار، میزان پراکندگی امتیازات داده شده به هر سبک مدیریت را نشان می دهد.

تعهد سازمانی ویژگی دیگری است که اطلاعات مربوط به آن با یک پرسش نامه

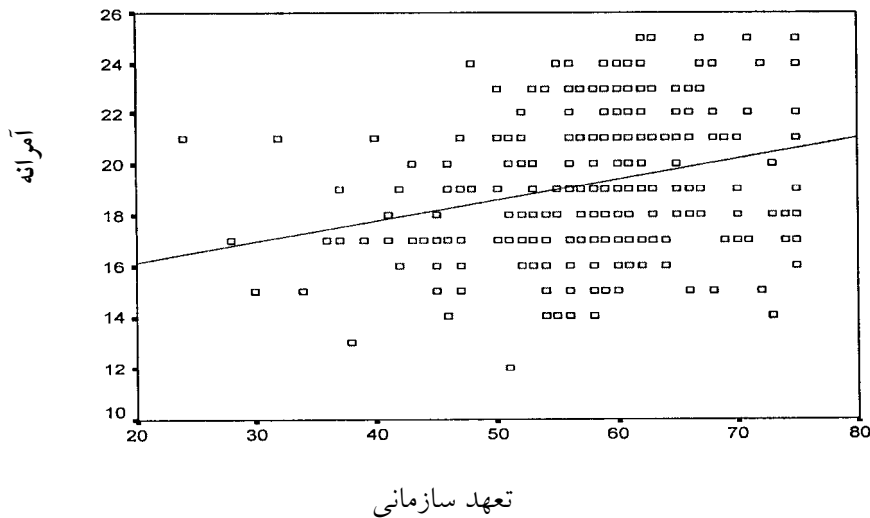
۱۵ سؤالی گردآوری شده است. در محاسبات مورد نظر به منظور یکسان‌سازی، مقیاس‌های مربوط مجموع نمرات به دست آمده بر تعداد کل سؤالات همان سبک تقسیم و میانگین وزنی محاسبه شده است. چون پاسخ پنج گزینه دارد، نمرات به دست آمده در فاصله عددی یک تا پنج توزیع شده است.

جدول ۲ نشان می‌دهد که میانگین این داده‌ها ۵۸/۳۷ و انحراف معیار آنها ۸/۸۸ است و نشان‌دهنده پراکندگی نسبتاً زیاد داده‌هاست. توضیح این که بالاترین میانگین در این داده‌ها ۷۵ است، بنابراین می‌توان گفت میزان تعهد سازمانی آزمودنی‌های تحقیق حاضر بالاتر از متوسط و رو به بالاست.

فرضیه ۱. آیا بین به کارگیری سبک مدیریت آمرانه و تعهد سازمانی کارکنان ستادی رابطه معنادار وجود دارد؟

این آزمون به این نتیجه رسید که بین سبک مدیریت آمرانه و تعهد سازمانی کارکنان ستادی رابطه معناداری دیده شده و بر اساس ضریب همبستگی به دست آمده برابر با ۰/۲۵۹ در سطح ۰/۰۰۰۱ معنادار است. پس می‌توان گفت که بین به کارگیری مدیریت آمرانه و تعهد سازمانی کارکنان ستادی رابطه معنادار 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

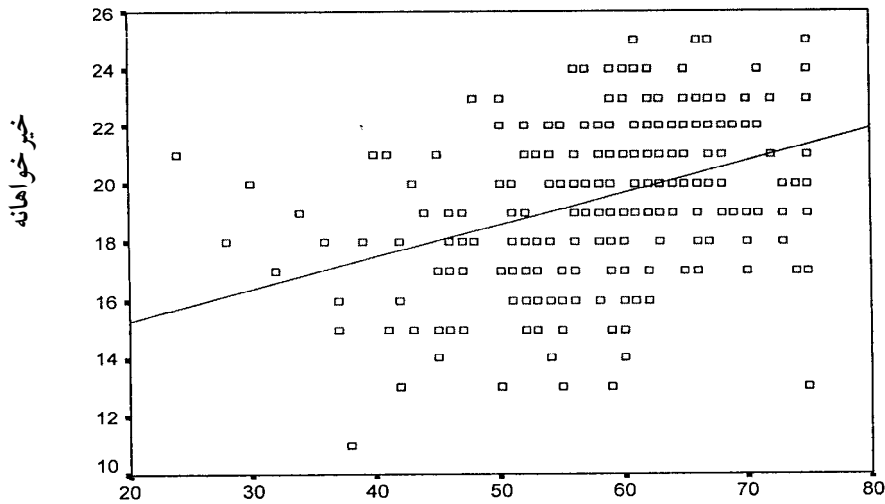


در این نمودار پراکنش، هر چند که پراکندگی داده زیاد است، اما شیب خط برازش قابل توجه است و این شیب مثبت نوید نوعی رابطه خطی را می دهد.

فرضیه ۲- آیا بین به کارگیری سبک مدیریت خیرخواهانه و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنادار وجود دارد؟

در این آزمون ضریب همبستگی برابر با ۰/۳۵۸ در سطح ۰/۰۰۰۱ معنادار است و نتیجه می گیریم که رابطه معنادار ضعیف بین سبک مدیریت خیرخواهانه و تعهد سازمانی کارکنان ستادی وجود دارد. این رابطه نیز نسبت به سبک های مشورتی و مشارکتی ضعیف تر است. بنابراین می توان گفت بین به کارگیری 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



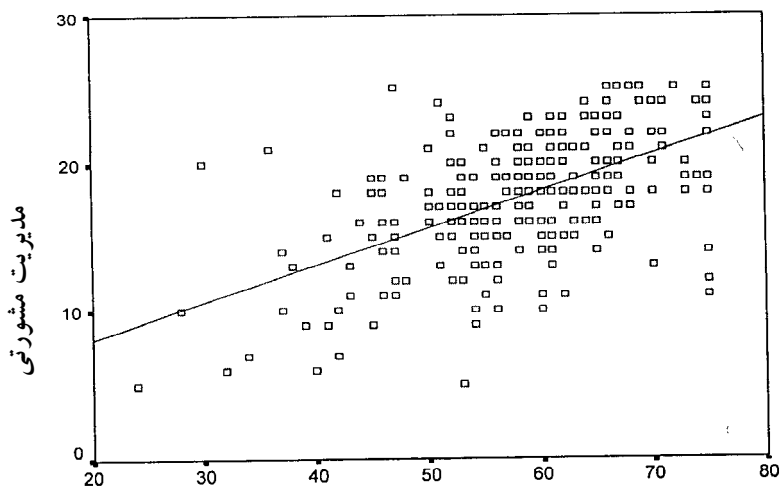
تعهد سازمانی

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

فرضیه ۳- آیا بین به کارگیری سبک مدیریت مشورتی و تعهد سازمانی کارکنان ستادی رابطه معنادار وجود دارد؟

این تحقیق به این نتیجه رسید که بین سبک مدیریت مشورتی و تعهد سازمانی کارکنان ستادی رابطه معنادار دیده شده و بر اساس ضریب همبستگی به دست آمده، یعنی ۰/۵۴۷ در سطح ۰/۰۰۰۱ معنادار مثبت است. پس می‌توان چنین نتیجه گرفت که بین به کارگیری سبک مدیریت مشورتی و تعهد سازمانی کارکنان ستادی در این پژوهش قوی‌ترین رابطه معنادار 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 داراست و ملاحظه می‌شود که پراکندگی داده‌ها حول خط برازش نسبت به دیگر نمودارها کمتر است. بنابراین می‌توان پیش‌بینی کرد که نوعی رابطه خطی بین سبک مدیریتی مشورتی و تعهد سازمانی کارکنان ستادی وجود دارد و آزمون آماری نشان داد که این رابطه معنادار است.

فرضیه ۴- آیا بین سبک مدیریت مشارکتی و تعهد سازمانی کارکنان ستادی

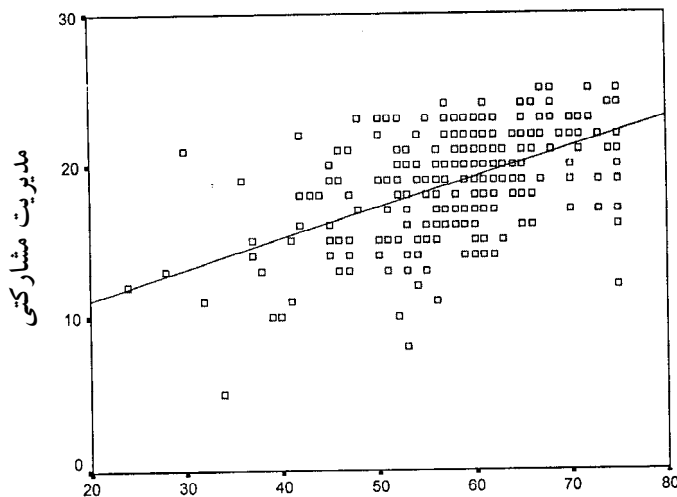
رابطه معنادار وجود دارد؟

با توجه به نتیجه به دست آمده یعنی ضریب همبستگی ۰/۵۱۵ که در سطح ۰/۰۰۱ معنادار است، می‌توان چنین گفت که بین به کارگیری مدیریت مشارکتی و تعهد سازمانی کارکنان ستادی رابطه معنادار مثبت وجود دارد و این رابطه قویتر از

سبک‌های آمرانه و خیرخواهانه است. این رابطه نیز در نمودار ۵ نمایش داده شده است.

نمودار ۵- پراکنش تعهد سازمانی کارکنان ستادی و مدیریت مشارکتی

ضریب رگرسیون



تعهد سازمانی

ضریب رگرسیون:

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

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

خطای استاندارد	A	B	sig	F	R ²	R	متغیرهای وارد شده به معادله	مرحله (گام)
۷/۴۲	۳۷/۰۲	۱/۲	۰/۰۰۰۱	۱۲۶/-	۰/۳	۰/۵۴۷	سبک مشورتی	اول
۷/۲۱	۲۴/۷۸	۱/۱۶ ۰/۶۷۶	۰/۰۰۰۱	۷۷/۳۵	۰/۲۴	۰/۵۸۷	مشو رتی آمرانه	دوم
۷/۱۷	۲۳/۲۵	۰/۸۹۵ ۰/۶۰۵ ۰/۴۰۴	۰/۰۰۰۱	۵۳/۵۳	/۲۵۳	۰/۵۹۴	مشورتی آمرانه مشارکتی	سوم

همان گونه که از جدول فوق مشخص است در اولین گام تنها پیش بینی کننده (بهترین) تعهد سازمانی از بین سبک های مدیریت، سبک مشورتی است که ضریب همبستگی آن با متغیر وابسته ۰/۵۴۷ باشد که حدود ۳۰ درصد از تغییرات تعهد سازمانی را توصیه می کند.

در گام دوم، متغیر سبک مدیریت آمرانه نیز وارد معامله شده است. این دو سبک رهبری، روی هم ۳۴ درصد از تغییرات تعهد سازمانی را توصیه می کنند. در گام سوم، متغیر مدیریت مشارکتی نیز اضافه شده است که روی هم ۳۵ درصد از تغییرات متغیر تعهد سازمانی را توصیه می کنند.

نتیجه گیری

به طور کلی نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل اطلاعات و تفسیر آنها نشان داد که بین سبک های مشورتی و مشارکتی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان ستادی رابطه معنادار مثبت و قوی تر از سبک های دیگر وجود دارد. در سبک های آمرانه و خیرخواهانه، هر چند رابطه معنادار وجود دارد، ولی از اقبال بسیار کمی برخوردار است و این گونه برداشت می شود کارمندانی که شغلشان دارای درجه بالاتری از

استقلال است و در تصمیم‌گیری شرکت داده می‌شوند نسبت به سازمان تعهد بیشتری دارند و کمتر غیبت و ترک خدمت می‌کنند. همچنین تحقیقات نشان داده است که یک 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 معنادار دارد و نیز نشان داده است که مدیران هر چه به زیردستان خود اختیار بیشتر و توجه بیشتر داشته باشند مشارکت و تعهد زیردستان بیشتر می‌شود. بر این اساس، لازمه افزایش میزان تعهد سازمانی بهره‌گیری بیشتر از سبک‌های غیر آمرانه، یعنی شیوه‌های مشورتی و مشارکتی است.

بر اساس یافته‌های به دست آمده در 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.

پیشنهادها

- ۱- ترتیبی اتخاذ شود تا نتایج این گونه تحقیقات به اطلاع مدیران و کارکنان ستادی برسد، زیرا گام مهمی در جهت ارتقای کیفی سازمان است و از طریق آموزش مدیران ستادی و کارکنان نسبت به سبک‌های مدیریت بیشتر به سمت مدیریت‌های مشورتی ترغیب و تشویق شوند.
- ۲- با توجه به فراوانی به دست آمده بیشترین سبک رهبری اعمال شده مربوط به سبک خیرخواهانه است که باید با برنامه‌ریزی دقیق سعی شود از این

سبک که باعث کاهش تعهد سازمانی می شود به سمت سبک های سوق داده شوند که باعث بالا رفتن تعهد سازمانی خواهد شد.

۳- در هنگام انتصاب و انتخاب مدیران، افرادی برگزیده شوند که با شیوه های موجه مدیریت بتوانند بهترین تصمیم گیری را داشته باشند و در تعیین صلاحیت ها که فرماندهان، عقیدتی و حفاظت برای انتصاب مدیران در پست های ستادی انجام می دهند، ملاک نوع سبک مدیریت افراد نیز مورد ارزیابی قرار گیرد.

۴- با نتایج به دست آمده پیش بینی می شود که در اولین گام سبک مشورتی بیشترین توجه را برای تعهد سازمانی دارد و در گام های بعدی مشارکتی و آمرانه اضافه و مشاهده می شود که مدیریت خیرخواهانه خیلی کم قادر به پیش بینی تعهد سازمانی است. پس پیشنهاد می شود ترتیبی اتخاذ شود تا با توجه به موقعیت ها از اولویت های سبک های مدیریت که افزایش تعهد سازمانی کارکنان را در پی دارد استفاده شود.

۵- اعتلای سطح علمی و مهارتی مدیران، موضوعات خاصی با عنوان تصمیم گیری یا مهارت های لازم برای اخذ تصمیم در برنامه های آموزش ضمن خدمت مدیران گنجانده شود.

پیشنهادهایی برای پژوهش های بعدی

۱- تحقیق تنها در کارکنان ستادی صورت پذیرفته است و این نیاز احساس می شود که تکرار همین تحقیق در کارکنان صفی پلیس انجام شود و مورد تجزیه و تحلیل و مقایسه قرار گیرد.

۲- با توجه به اینکه این پژوهش در بیست زیرسیستم پلیس استان انجام

پذیرفت برای تفکیک کردن سبک‌های مدیریت نیاز است که تکرار پژوهش در هر زیرسیستم انجام شود و نتایج آن مورد تجزیه و تحلیل و مقایسه قرار گیرد.

۳- این پژوهش در سایر استان‌ها تکرار شود و نتایج به دست آمده در سطح ملی تجزیه و تحلیل و مقایسه 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: پایان‌نامه 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». پایان‌نامه 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».

- دبیرستان های 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 سبک های مدیریتی و رابطه آنها با اثربخشی دبیرستان های پسرانه استان قم» پایان نامه کارشناسی ارشد.
۱۰. حقیقی، محمدعلی، بهار، سفیدگران و دکتر بهاءالدین برهانی (۱۳۷۸). تئوری های مدیریت (اصول، مبانی، فرایند).
۱۱. دانالد آری، لوسی چسر جیکوبز و اصغر رضویه. (۱۳۸۰). روش تحقیق در تعلیم و تربیت. مترجمان وازگن سرکیسیان، مینو نیکو، ایما سعیدیان، چاپ اول، تهران: انتشارات سروش.
۱۲. دانیل گریفیث. (۱۳۷۸) روابط انسانی در مدیریت. ترجمه خداداد بخشی، تهران: رویان، چاپ 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 وجین موتن (۱۳۵۸). شبکه مدیریت. ترجمه محمود توتونچیان، انتشارات دانشگاه تهران.
۱۹. رضائیان، علی (۱۳۶۴). «کدامین سبک مدیریت». نشریه علوم تربیتی، شماره‌های 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، ص ۴۱-۵۷.
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، ص ۶۵-۷۳.
۲۴. سرمدی زهره، بازرگان عباس و الهه مجازی (۱۳۸۳). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: انتشارات آگاه.
۲۵. سنجری، احمدرضا (۱۳۷۵). «تعهد شغلی مدیران آموزشی». مجله مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۱۴.
۲۶. سید عباس‌زاده، محمد (۱۳۷۴). وجدان کار. ارومیه: انتشارات انزلی.
۲۷. شکرزاده، صادق (۱۳۸۱). «تعهد در سازمان‌های آموزشی». فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، دوره هشتم، شماره ۳۲.

۲۸. شهابی، همایون (۱۳۸۰). «بررسی سبک های مدیریت دبیرستان های شهرستان سنندج و رابطه آن با اثربخشی آموزشگاه». پایان نامه کارشناسی ارشد.
۲۹. طوسی، محمدعلی (۱۳۷۲). فرهنگ سازمانی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۳۰. عسکریان، مصطفی (۱۳۶۳). سازمان و مدیریت آموزش و پرورش، تهران: امیرکبیر.
۳۱. علاقه بند، علی (۱۳۷۱). «رهبری اثربخش از راه ارتباط رویاروی مدیر و کارکنان». فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۳، ص ۶.
۳۲. (۱۳۷۵). مدیریت عمومی تهران: نشر روان.
۳۳. (۱۳۷۵). مقدمات مدیریت آموزشی، تهران: نشر روان.
۳۴. غفوریان، هما (۱۳۸۲). «بررسی رابطه شخصیت و سبک مدیریت مدیران دبیرستان های غیرانتفاعی دخترانه شهر تهران». فصلنامه مدیریت، دوره نمه.
۳۵. فلاحی، ویدا (۱۳۷۴). «بررسی مقایسه ای رابطه بین سبک های مدیریت آمرانه و مشارکتی با بهداشت روانی کارکنان دبیرستان ها 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 محمدعلی طوسی. نشر مرکز، آموزش مدیریت دولتی، چاپ چهارم.
۳۷. گودرزی، باقر. (۱۳۸۴). «بررسی سبک رهبری رؤسای کلانتری های 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، نشر رامین.
۴۲. نادری، عزت اله و مریم، سیف سراقی (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 دکتر 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, Vol 17, Vol 17. No 4.
- 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). "Differentating Antecedents Of Organizational Commitment: A Test Of March And Simon, Model", Journal of Organizational Behavior, Vol 19 Nol.
- 8- Meyer Johanp and Allen Nat Lie Testing The Siae. (1984). KBet Theory of Organizational commitment, Journal Of Applied psychology, Vol 69. No 3.
- 9-Meyer, J.P & Herscovitch, L. (2001). "Commitmenty In The Workplace, Toward A General Model" Human Resource Management Review, Vol 11.
- 10- Mowday, R.T. (1998). "Reflections On The Study And Relevance Of Organizational commitment". Human Resource Management Review, Vol 8, No4.
- 11- Pang, Nicholas Sun- Keung. (1996). "Xhool 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 Organizational Behavior, Vol 24, 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 Co, 3. Edition.