

رابطه تعهد سازمانی و جهت گیری مذهبی با رهبری تحول آفرین در یکی از مراکز علمی نظامی

داود غفوری^{۱*}، سعید پاکدل^۲، سروش سیاری^۳

چکیده

پژوهش حاضر به «بررسی رابطه تعهد سازمانی و جهت گیری مذهبی با رهبری تحول آفرین» می‌پردازد. این پژوهش، با توجه به مبانی نظری و عملی، از نوع پژوهشات کاربردی و از نظر نوع روش، از انواع پژوهشات توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی است. ابزار پژوهش، پرسشنامه‌های استاندارد رهبری تحول آفرین باس و اولیو (۱۹۹۷)، سنجش نگرش مذهبی کلارک و استارک (۱۹۹۴) و تعهد سازمانی میر و آلن (۲۰۰۷) می‌باشد. جامعه آماری پژوهش، شامل ۱۱۰ نفر از کارکنان شاغل در مرکز علمی نظامی مورد نظر در پژوهش بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها، به کمک نرم افزار آماری SPSS و روش‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون، انجام شد. از دیدگاه پاسخگویان، بین تعهد سازمانی و جهت گیری مذهبی با رهبری تحول آفرین، رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. همچنین، بین ابعاد رهبری تحول آفرین با تعهد سازمانی و بین ابعاد رهبری تحول آفرین با جهت گیری مذهبی نیز، رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. در نهایت، نتایج به دست آمده نشان داد که مؤلفه رفتارهای آرمانی نسبت به دیگر مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین، پیش بینی کننده قوی‌تری برای تعهد سازمانی و مؤلفه انگیزش الهام بخش نسبت به دیگر مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین، پیش بینی کننده قوی‌تری برای جهت گیری مذهبی می‌باشد. شایان ذکر است که به دلیل مسائل امنیتی، محقق از ذکر نام محل مورد مطالعه معذور است.

کلید واژه‌ها: تعهد سازمانی، جهت گیری مذهبی، رهبری، رهبری تحول آفرین

۱. عضو هیأت علمی دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری - پست الکترونیک نویسنده پاسخگو: ghafoori1391@gmail.com

۲. کارشناس ارشد مدیریت دولتی - منابع انسانی دانشگاه شهید بهشتی

۳. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی - دانشگاه تهران

مقدمه

در عصر حاضر که آمیخته با تغییر و تحولات گسترده در ابعاد مختلف اقتصادی، اجتماعی، علمی و فرهنگی است، هماهنگی و انطباق با این شرایط برای سازمان‌های مختلف جهت حفظ بقا و ماندگاری، موضوعی اجتناب ناپذیر است. در این میان، تغییر در شیوه‌های مدیریت و رهبری^۱ سازمان نیز امری انکارناپذیر محسوب می‌شود زیرا در فضای متحول و پویای امروزی، شیوه‌های سنتی مدیریت و رهبری دیگر کارآیی و اثربخشی لازم ندارند (لیتوود و همکاران^۲، ۱۹۹۲). پرداختن به موضوع رهبری، از مسائلی است که همواره مورد توجه محققین و اندیشمندان سازمانی بوده است. دانشمندان علوم رفتاری همواره کوشیده‌اند تا مشخص کنند چگونه و بر اساس چه ویژگی‌ها، معیارها و شاخص‌هایی می‌توان نقش رهبر را در تحقق اهداف سازمانی، تعیین نمود (یوکل^۳، ۲۰۰۳: ۶). حال آنچه که مهم است این موضوع است که چه نوع رفتار رهبری را باید در فرآیندهای مدیریت تغییر سازمانی^۴ در پیش گرفت تا اهداف و مأموریت‌های سازمانی به طور کامل، محقق گردند. در کنار تمامی تلاش‌هایی که رهبران جهت انجام وظایف و مسئولیت‌های سازمانی از خود نشان می‌دهند، هر زمان که رهبران سازمان نیازهای سطح بالای پیروان را مورد توجه قرار داده و از طریق ایجاد ترغیب روحی و روانی، در آنها انگیزه انجام کار را ایجاد کنند، به این شیوه رهبری، رهبری تحول آفرین گویند (آرنولد، بارلینگ و کلووی^۵، ۲۰۰۱). در واقع، سازمان‌های امروزی نیازمند رهبرانی هستند که به مدد ویژگی‌های شخصیتی و جاذبه‌های استثنایی و با تکیه بر توانمندی‌های فردی و داشتن بینش و چشم انداز وسیع، قادر باشند تعهد و نیروی حرکت و سرزندگی را در زیردستان ایجاد کرده و از این طریق، زمینه تحقق اهداف سازمانی را محقق سازند. چنین رهبرانی، رهبران تحول آفرین^۶ نامیده می‌شوند (پوندر^۷، ۲۰۰۳: ۱۳-۶). در واقع رهبران تحول آفرین افرادی هستند که با برخورداری از بینش و بصیرت و ویژگی‌های شخصیتی فرهمند، سطوح بالای نیازها، انگیزه‌ها ارزش‌ها را در زیردستان ایجاد می‌نمایند

-
1. Leadership & Management
 2. Leithwood & et al
 3. Yokel
 4. Organizational Change Management
 5. Arnold, Barling and kelloway
 6. Transformational Leaders
 7. Pounder

(کالوین^۱، ۲۰۰۲). از نظر برنز، رهبری تحول آفرین از سوی هرکس با هر موقعیتی، در سازمان قابل پیاده کردن است. در این نوع رهبری، افراد می‌توانند بر همتایان و مافوق‌ها مانند زیردستان، اثرگذار باشند (یوکل، ۲۰۰۳: ۴۹۶). رهبری تحول آفرین به منظور خلق تغییر و تحولات عظیم در سازمان با محوریت نیروی انسانی عمل می‌کند. در این راستا، فرآیند تغییر نیازمند ایجاد رویکردی نوین و نهادینه کردن آن می‌باشد که در این میان، رهبران تحول آفرین فرآیند تغییر افراد و سازمان را تسهیل می‌کنند. این رهبران با توجه به موقعیت موجود، برای سازمان یا واحد سازمانی خود چشم اندازی جذاب، واقعی و دست یافتنی از آینده ایجاد کرده و موجب اجرای موفقیت آمیز برنامه‌های تغییر و تحول سازمانی می‌شوند (کاسیوپ^۲، ۱۹۹۷: ۳۳۵-۳۴۵). تنها رهبران تحول آفرین هستند که قادرند مسیرهای ضروری حرکت را برای سازمان‌ها، ترسیم کنند. این‌گونه رهبران، منشأ تغییرات اساسی بوده و بر تغییرات حاکم بر سازمان، اشراف کامل داشته و بر موج تغییرات سوارند. چنین رهبرانی، می‌توانند تصویر بهتر و روشن‌تری از آینده ارائه کنند، بینش خود را به طور اثربخشی برای زیردستان تبیین نمایند و آنها را برای انجام کارهای استثنایی، به چالش وا دارند (زالی، ۱۳۷۷).

یکی از متغیرهایی که با رهبری تحول آفرین در ارتباط می‌باشد، تعهد سازمانی^۳ است. تعهد سازمانی، نگرشی درباره وفاداری کارکنان به سازمان و یک فرآیند مستمر است که به واسطه مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی و توجه افراد به سازمان و موفقیت و رفاه سازمان، تعیین می‌گردد (مقیم، ۱۳۸۳: ۳۹۲). افزایش روحیه و انگیزه کاری و بهبود تعهد سازمانی کارکنان، مستلزم برطرف ساختن نیازهای آنان در محیط کار می‌باشد و تنها مدیرانی می‌توانند امکان رفع نیازهای کارکنان را فراهم سازند که فضای روانی مناسب را در درون سازمان به وجود آورند (رضاییان، ۱۳۸۶). نتایج پژوهشات مختلف حاکی از این است که رهبران تحول آفرین در پیروان خود انگیزه فوق‌العاده ای را ایجاد کرده و موجب بهبود عملکرد آنان می‌گردند. همچنین این رهبران موجب افزایش اعتماد، تعهد و کارایی تیمی پیروان خواهند شد (آرنولد، بارلینگ و کلووی، ۲۰۰۱). بر اساس پژوهشات بس و اولیو^۴ (۱۹۹۲)، اقدامات و عملکردهای رهبران تحول آفرین در سازمان، منجر به کاهش نرخ

1. Colvin

2. Cacioppe

3. Organizational Commitment

4. Bass & Aolio

جابجایی کارکنان، افزایش سطح تولید و بازدهی و بهبود رضایت شغلی در سازمان می‌گردد (رابینز^۱، ۱۳۷۷). بطور کلی، نتایج پژوهشات نشان می‌دهد که رفتارهای رهبری تحول آفرین، تأثیرات مثبت و چشمگیری بر متغیرهای مهم سازمانی از جمله رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان، بر جای می‌گذارد (ایروینگ و ایس^۲، ۲۰۰۰). لازم به ذکر است کارکنان زمانی از عملکرد بالایی در سازمان برخوردار خواهند بود که احساس کنند کار واقعاً متعلق به خودشان است در نتیجه، احساس تعلق و حس هویت بارزی نسبت به سازمان در آنها ایجاد گردد و بطور کلی، تعهد بالایی نسبت به سازمان در آنها ایجاد گردد. در کنار توجه به تعهد سازمانی کارکنان، توجه به نگرش‌ها، اعتقادات و باورهای مذهبی افراد در سازمان، به عنوان عاملی که نقش مؤثری در میزان پایبندی افراد به اهداف و آرمان‌های سازمان و تحقق هویت سازمانی دارد نیز می‌تواند حائز اهمیت است. نگرش دینی، در بر گیرنده مجموعه باورهای دینی، رفتارهای دینی و تعاملات الهی است. در واقع نگرش دینی، شناخت و باور به پروردگار یکتا، انبیاء، آخرت و احکام الهی و داشتن علائق و عواطف معینی نسبت به خدا، خود، دیگران و جهان هستی در جهت تقرب به خدا و التزام و عمل به وظایف دینی را شامل می‌شود (خدایاری فرد، ۱۳۸۵). توجه به نگرش‌ها و باورهای مذهبی کارکنان به ویژه با در نظر گرفتن شرایط فرهنگی حاکم بر یک سازمان، از اهمیت خاصی برخوردار است. نتایج پژوهشات انجام شده در خصوص در مورد رابطه نگرش دینی با موضوعات سازمانی از قبیل همسازی اجتماعی، شکیبایی، درستکاری، هوش هیجانی و رضایت شغلی، حاکی از وجود رابطه قوی بین متغیرهای یاد شده با جهت گیری‌های مذهبی است (شکرکن، نیسی، نعیمی و مهرابی زاده، ۱۳۸۴). بطور کلی، اعتقادات و باورهای مذهبی افراد می‌تواند به عنوان عامل پیشرو یا بازدارنده حرکت سازمان در مسیر نیل به اهداف متبوع خود، محسوب گردد. رهبران تحول آفرین با کسب شناخت نسبت به باورها و اعتقادات مذهبی افراد در سازمان، قادر خواهد بود به نحو مؤثرتری از عهده انجام وظایف و مسئولیت‌های خود برآیند. بر همین اساس، پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سوالات است که:

- آیا بین تعهد سازمانی و جهت گیری مذهبی با رهبری تحول آفرین رابطه معناداری

وجود دارد؟

- آیا مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین قادر به پیش بینی تعهد سازمانی و جهت گیری مذهبی می‌باشند؟

مروری بر مبانی نظری

رهبری تحول آفرین

برای موفقیت و کامیابی در عرصه سازمانی، ایجاد تغییرات اصولی و زیربنایی، امری ضروری است و سازمانی که نتواند این تغییرات را به نحو صحیح و منطبق با اهداف و برنامه‌هایش به اجرا گذارد، متحمل ضربات جبران ناپذیری خواهد بود. ضرورت‌های ماندگاری و بقا در جهان کنونی و تشدید فضای رقابت و تنش در بازارهای پرآشوب امروزی، بسیاری از سازمان‌های پیشرو را بر آن داشته است تا به بازبینی مستمر اهداف و آرمان‌های خود پرداخته و شیوه‌های نو و سازگار با ضرورت‌های جهان کنونی و آینده نه چندان دور را خلق نمایند. در این میان، سازمانی قادر است هدف خود را به نحو مطلوبی برآورده سازد که از مدیریت و رهبری شایسته‌تری برخوردار باشد. فقدان سیستم مدیریت و رهبری شایسته و پایسته، موجب ناهماهنگی، انحراف از اهداف و اتلاف وقت و انرژی و سرمایه‌های مادی و معنوی سازمان گردیده و سازمان‌ها را به سمت اضمحلال و از هم پاشیدگی، سوق می‌دهد (علاقه بند، ۱۳۷۸: ۱۷). سازمان‌های امروزی جهت مقابله با محیط نامطمئن و تغییرات مستمر پیش رو، نیازمند رهبرانی هستند که با ژرف‌نگری و هدفمندی و ریسک پذیری، مسیر آینده سازمان را مشخص سازند و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان به وجود آورند (شاکرم، ۱۳۸۹: ۱۵). بدیهی است که امروزه، رهبری سنتی چاره ساز نخواهد بود و جهان، نیازمند رهبرانی تحول آفرین خواهد بود. رهبری تحول آفرین را شکل توسعه و تکامل یافته نظریه ابرمرد یا انسان بزرگ و به مثابه یک سبک رهبری مؤثر و اثرگذار می‌دانند که در آن، رهبر تمام توان خود را بکار می‌گیرد تا از طریق ایجاد انگیزش و پرورش روحیه متعهدانه نسبت به اهداف و آرمان‌های سازمان، ایجاد بینش و بصیرت تعالی جویانه و سوق دادن پیروان به سوی مأموریت غایی و رسالت نهایی سازمان از طریق توانمند سازی، کارکنان را بطورمستمر به تعقیب و پی جوئی اهداف و برنامه‌های سازمانی تشویق و جو سازمانی را تلطیف نماید (ارجنیلا، گوهارب و تمیریکوواک^۱، ۲۰۰۷: ۷۱۸). رهبری تحول آفرین، از جدیدترین سبک‌های رهبری است که مورد توجه زیاد اندیشمندان علم مدیریت و رهبری در سازمان قرار گرفته است (مرتضوی، ۱۳۷۲). رهبران تحول آفرین با خلق چشم اندازهای

نویسنده، تدوین و توسعه بینش‌ها و الهام بخشی، موجب تحول و نوآوری شده و با برانگیختن کارکنان و ایجاد تعهد و مسئولیت پذیری در آنها و ایجاد هماهنگی، عوامل و عناصر سازمانی را به گونه‌ای بکار گیرند که هم بقای سازمان را تضمین کنند و هم موجبات رشد آن را فراهم سازند. اعضای سازمانی نیز در چنین شرایطی باید متشکل از افرادی باشند که راغب هستند در تغییرات موفقیت آمیز سازمان، بدون وجود الزامات رسمی شغل شرکت کنند (چاین^۱، ۲۰۰۴: ۴۲۸). رهبران تحول آفرین با ترجیح اثربخشی بر کارایی، سعی در بکارگیری بکارگیری منابع انسانی سازمان به گونه‌ای موثر در جهت رسیدن به اهداف سازمانی دارند و تئوری رهبری تحول آفرین، توانسته است الگوی مناسبی را برای ایجاد تغییرات بنیادین و تحول در شاکله بسیاری از سازمان‌های امروزی دهد (سنجقی، ۱۳۸۰).

نگرش مذهبی

دین و مذهب، از مهم‌ترین نهادهای موجود در جوامع بشری است به گونه‌ای که زندگی نوع بشر بدون توجه به نگرش‌های دینی و مذهبی، معنای چندانی نخواهد داشت. تمامی انسان‌ها، از کودکی و تا آخرین لحظات زندگی خود، همواره در پی شناخت موضوعات مرتبط با دین از قبیل خدا، دنیا، آخرت بوده است و سوالاتی مانند اینکه خالق هستی کیست؟ سرنوشت انسان پس از مرگ چیست؟ دنیا چگونه به وجود آمده است و ... همواره ذهن او را به خود مشغول داشته است. این موضوع، نمایانگر تمایل شدید انسان، به دین و مذهب است (یانگ^۲، ۲۰۰۸: ۲۲۷). رفتارها و باورهای مذهبی مانند عبادت، زیارت و توکل، تأثیر مشخصی در معنادار کردن زندگی افراد داشته و می‌توانند از طریق ایجاد امید و تشویق به داشتن نگرش‌های مثبت از جوانب مختلف، موجب آرامش درونی افراد گردند. امیدواری به حمایت خداوند در شرایط مشکل زندگی، برخورداری از حمایت‌های اجتماعی و معنوی و داشتن احساس تعلق به منبع معنوی والا و ارزشمند، از جمله راهکارهایی که افراد مذهبی با توسل به آنها، می‌توانند در مواجهه با رخداد‌های غیرمترقبه و به ویژه مصیبت بار، برخورد معقولانه تری داشته باشند (یانگ و مائو^۳، ۲۰۰۷: ۱۰۱۰-۹۹۹).

نگرش دینی، شامل مجموعه باورهای دینی، رفتارهای دینی و تعاملات الهی است (لوو، سینتیا، هندال و پائول^۴، ۱۹۹۵: ۴۱۲-۴۰۶). به اعتقاد خدایاری فرد، نگرش دینی در بر

1. Chein

2. Yong

3. Yang&Mao

4. Low, Cynthia A., Handal, Paul

گیرنده جهان بینی و کیفیت زندگی دینی، اخلاقیات و عقاید، عبادات و رفتارهای اجتماعی و معنویت درونی اجزای شکل دهنده است. در واقع، دینداری و نگرش دینی عبارت است از شناخت و باور به پروردگار یکتا، انبیاء و پیامبران الهی، آخرت و احکام الهی و داشتن علائق و عواطف معینی نسبت به خدا، خود، دیگران و جهان هستی در جهت تقرب به خدا و التزام و عمل به وظایف دینی (خدایاری فرد، ۱۳۸۵).

پژوهشات زیادی در خصوص بررسی رابطه نگرش دینی با موضوعاتی از قبیل همسازی اجتماعی، شکیبایی، سلامت عمومی و تعهد سازمانی انجام شده که حاکی از همبستگی قوی عموم این متغیرها با نگرش مذهبی است (شکرکن، نیسی، نعیمی و مهرابی زاده، ۱۳۸۴). آلپورت (۱۹۶۸) بر حسب جهت گیری دینی افراد، آنها را به دو جهت گیری بیرونی و درونی تقسیم بندی کرده است. افراد دارای جهت گیری درونی با درونی کردن ارزش‌های دینی، مذهب را به مثابه هدف در نظر می‌گیرند و در مقابل، افراد دارای جهت گیری بیرونی به لحاظ نظری، دارای باورهای دینی هستند که فقط اهدافی ابزاری دارند و دین را فقط وسیله‌ای برای نیل به اهداف دیگر در نظر می‌گیرند (آلپورت^۱، ۱۹۶۸). بطور کلی، گرایش به دین و مذهب، جزء لاینفک زندگی بشری در تمام اعصار است. به گفته فرانکل بنیان گذار مکتب معنا درمانی، احساس مذهبی عمیق و واقعی، در اعماق ضمیر نا هوشیار هر انسانی، وجود دارد (احمدی^۲، ۲۰۰۴: ۵).

تعهد سازمانی

با بررسی نقش و جایگاه افراد در سازمان، به موضوعی مهم بر می‌خوریم و آن، احساسات مثبت و منفی آنها نسبت به شغلشان در سازمان می‌باشد که صرفاً، تصویر و نگرش کلی افراد در مورد شغلشان را نمایان می‌سازد. این تصویر و نگرش کلی، غالباً نمایانگر احساسات مثبت و منفی در مورد کل سازمان نیز محسوب می‌شود. نگرش اخیر در سازمان، اصطلاحاً تعهد سازمانی نامیده می‌شود (فراهانی، ۱۳۸۸: ۵۷). از نظر سالانسیک^۳ (۱۹۹۷)، تعهد عبارت است از پیوند دادن فرد به عوامل و اقدامات فردی وی و احساس وفاداری، داشتن هویت و احساس مسئولیت فردی، شغلی و سازمانی (برهانی، ۱۳۸۱: ۱۳). تعهد سازمانی، به معنای انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی به صورت درست و معقولانه و به گونه‌ای است که اگر ناظری نیز جهت نظارت بر کار فرد وجود نداشته باشد، انجام وظایف محوله بدون هیچ‌گونه

1. Alport

2. Ahmadi

3. Salansic

قصور و به صورت دقیق و کامل، محقق می‌گردد (کمینیان، ۱۳۸۲). به اعتقاد فرنچ و ساوارد، تعهد سازمانی عبارت است از متعهد و ملزم بودن به انجام کار و وفاداری و حالتی که فرد بر اساس آن، احساس مثبت و قاطعی نسبت به انجام کار در سازمان، داشته باشد. در واقع، تعهد سازمانی منعکس کننده نگرش‌های افراد نسبت به ارزش‌ها و اهداف سازمانی و بیانگر نیرویی است که فرد را ملزم می‌کند تا در سازمان بماند و با تعلق خاطر جهت تحقق اهداف سازمانی، فعالیت کند (مورهد و گریفین^۱، ۱۳۸۴: ۱۱۸).

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. چاتمن و اوراییلی^۲ (۱۹۶۸) نیز تعهد سازمانی را به معنی حمایت و پیوستگی عاطفی با اهداف و ارزش‌های یک سازمان، به خاطر خود سازمان و دور از ارزش‌های ابزاری آن و وسیله‌ای برای دستیابی به اهداف دیگر، تعریف می‌کنند (رنجبران، ۱۳۷۵: ۵۷-۴۱). برای تعهد، انواع مختلفی قائل شده‌اند. اترزونی، انواع تعهد را شامل تعهد توأم با احساس بیگانگی، تعهد مبتنی بر حسابگری و تعهد اخلاقی می‌داند (اترزونی^۳، ۱۹۶۱). پارسونز نیز انواع تعهد را شامل تعهد رابطه‌ای (وفاداری به همکاران)، تعهد سازمانی (وفاداری به سازمان)، تعهد حرفه‌ای (تعهد به حرفه) و تعهد کاری (وفاداری به جامعه) می‌داند (داوودآبادی فراهانی، ۱۳۷۷). هرسی و بلانچارد نیز پنج نوع آن را شامل تعهد نسبت به مشتری، تعهد نسبت به مردم، نسبت به شغل، تعهد نسبت به خود و تعهد نسبت به سازمان، برشمرده‌اند (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۴).^۴ در این میان، شاید بتوان تعهد سازمانی را یکی از لذت‌بخش‌ترین و با اهمیت‌ترین انواع تعهد دانست زیرا تعهد سازمانی، نمایانگر نوعی نگرش پیرامون میزان وفاداری کارمندان به سازمان و فرایندی مستمر است که از طریق آن اعضای سازمان علاقه خود را به سازمان و موفقیت و کارایی پیوسته آن، نشان می‌دهند (مجیدی، ۱۳۷۷).

اندازه‌گیری و شناخت تعهد سازمانی می‌تواند اطلاعات مفیدی در جهت برنامه ریزی و سازماندهی در اختیار مدیران قرار می‌دهد و به هماهنگی و تلفیق مؤثر و کارآمد منابع فرید

-
1. Morhed & griffin
 2. Chotman & oraieli
 3. Etzioni
 4. Hersi & Blanchard

و سازمانی، کمک می کند (کخ و استیرز^۱، ۱۹۹۷). همچنین، کوتاهی در امر توجه به تعهد سازمانی کارکنان، نتایجی از قبیل افزایش هزینه های ناشی از ترک خدمت کارکنان و جذب نیروهای جدید و پیچیده تر شدن مکانیزم های کنترل و نظارت می شود. در واقع، اگر سازمان ها به منافع حاصل از توجه به تعهد سازمانی توجه داشته باشند، عملکرد سازمانی بهبود یافته و کارآیی و اثربخشی برنامه های سازمانی، بهبود می یابد (کوهن^۲، ۱۹۹۳: ۱۱۴۷).

مدل سه بخشی تعهد سازمانی آلن و می یر

این مدل که توسط «می یر» و «آلن» (۱۹۹۱) ارائه گردید، از تمایز بین تعهد نگرشی و رفتاری فراتر رفته و محققین مذکور استدلال کرده اند که تعهد به مثابه یک حالت روانی، حداقل دارای سه جزء قابل تفکیک و مجزاست که به نوعی تمایل، نیاز و الزام به ادامه اشتغال در یک سازمان دلالت دارد. در واقع، اکثر پژوهش هایی که درباره تعهد سازمانی صورت گرفته است، معمولاً به بیان سه نوع کلی تعهد پرداخته اند. نقطه مشترک هر سه نوع تعهد، وجود یک حالت روانی است که روابط کارمند را با سازمان مشخص نموده و بطور ضمنی، اشاراتی مبنی بر تداوم یا قطع عضویت فرد در سازمان دارد. انواع سه گانه تعهد عبارتند از:

۱) تعهد عاطفی؛ بیانگر پیوستگی عاطفی کارمند و تعیین هویت وی با ارزش ها و اهداف سازمان و میزان درگیری وی با سازمان است. کارکنانی که تعهد عاطفی قوی دارند، عضویت خویش را در سازمان حفظ نموده و به فعالیت در سازمان ادامه می دهند، چرا که از صمیم قلب مایل به انجام چنین کاری هستند (مایر، جی. پی؛ ایروینگ، پی. جی و آلن^۳، ۱۹۹۸: ۵۲-۲۹). در واقع، تعهد عاطفی شامل وابستگی عاطفی کارکنان، تعیین هویت با سازمان و فعالیت های سازمانی است (اشرافی، ۱۳۷۴).

۲) تعهد مستمر؛ بر هزینه های ناشی از ترک سازمان تأثیر داشته، فرض بر این است که کارکنانی که ارتباط اولیه آنها با سازمان بر مبنای تعهد مستمر باشند، در سازمان باقی خواهند ماند؛ زیرا باقی ماندن در سازمان برای آنها یک ضرورت است و به آن نیاز دارند (مایر، جی. پی؛ ایروینگ، پی. جی و آلن، ۱۹۹۸: ۵۲-۲۹). به عبارت دیگر، تعهد مستمر ناشی از درک افزایش هزینه های از دست رفته در یک سازمان است و اگر کسی دارای تعهد مستمر باشد، نسبت به افزایش چنین هزینه هایی حساس خواهد بود (اشرافی، ۱۳۷۴).

1. Kokh & stears

2. Cohen

3. Meyer, J. P., Irving, P. G. & Allen

۳) تعهد هنجاری یا تکلیفی؛ بر احساس دین و الزام به ماندن در سازمان دلالت داشته، افرادی که این نوع تعهد در آنها وجود دارد، معتقدند که ادامه فعالیت در سازمان وظیفه آنهاست و دینی است که بر گردن دارند و احساس می‌کنند که باید در سازمان باقی بمانند (مایر، جی. پی؛ ایروینگ، پی. جی و آلن، ۱۹۹۸: ۵۲-۲۹). تعهد هنجاری، در بر گیرنده احساسات افراد مبنی بر ضرورت ماندن در سازمان است (اشرافی، ۱۳۷۴).

اهداف پژوهش

عمده‌ترین اهداف پژوهش حاضر بطور خلاصه، به شرح زیر می‌باشد:

- بررسی رابطه تعهد سازمانی با رهبری تحول آفرین
- بررسی رابطه جهت گیری مذهبی با رهبری تحول آفرین
- بررسی پیش بینی پذیری تعهد سازمانی و جهت گیری مذهبی از طریق مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین

فرضیه‌های پژوهش

- بین تعهد سازمانی با رهبری تحول آفرین، رابطه معناداری وجود دارد.
- بین جهت گیری مذهبی با رهبری تحول آفرین، رابطه معناداری وجود دارد.
- مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین قادر به پیش بینی تعهد سازمانی و جهت گیری مذهبی می‌باشند.

سابقه و پیشینه پژوهش

عمده‌ترین پژوهشات انجام گرفته در زمینه موضوع پژوهش حاضر، به شرح زیر می‌باشند:

- جاودانی (۱۳۹۰) در پژوهشی، به بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و تعامل گرا با تعهد سازمانی معلمان پرداخته است. پس از جمع آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل آنها با استفاده از روش‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل واریانس دو طرفه، آزمون تی برای گروه‌های مستقل و نیز رگرسیون چند متغیره، مشخص شد که بین میزان تحول آفرینی مدیران با تعهد سازمانی معلمان، رابطه مثبت و معنادار وجود دارد اما بین میزان تعامل گرایی مدیران با تعهد سازمانی معلمان، رابطه معنا دار وجود ندارد و تعامل تحول آفرینی و تعامل گرایی مدیران نیز بر تعهد سازمانی معلمان، تأثیر معنادار ندارد. همچنین، بین میزان تحول آفرینی مدیران زن و مرد، تفاوت معنادار مشاهده شد (مدیران زن، تحول آفرینی بیشتری را از خود نشان می‌دهند) اما بین میزان تعامل گرایی مدیران زن و مرد،

تفاوت معنادار مشاهده نشد. علاوه بر این، تحلیل رگرسیون نشان داد که رهبری فرمند (یکی از ابعاد رهبری تحول آفرین)، بیشترین تأثیر را بر تعهد سازمانی معلمان دارد.

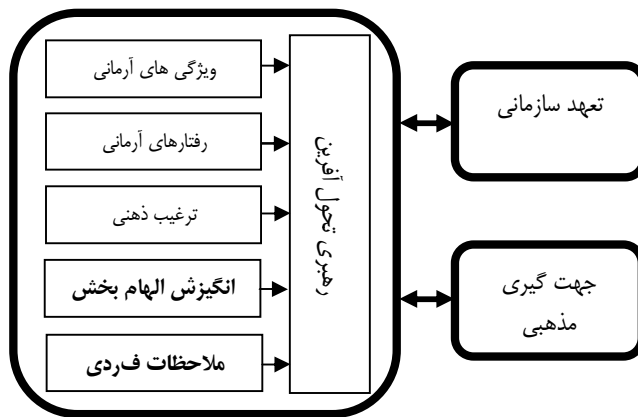
- طاهری لاری و عقیلی (۱۳۹۰) در پژوهشی، به بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری با تعهد سازمانی کارکنان پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که بین سبک رهبری تحول آفرین و تعهد سازمانی کارکنان، رابطه معناداری وجود دارد. همچنین، بین سبک رهبری تبدالی و تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود ندارد. نتیجه نهایی حاکی از این بود که رهبرانی که از سبک رهبری تحول آفرین استفاده می‌کنند، در افزایش میزان تعهد کارکنان نسبت به سازمان، موفق‌ترند.

- کرمی نیا و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهشی، به بررسی رابطه سبک رهبری با فرهنگ و تعهد سازمانی در نیروهای نظامی پرداخت. 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 تحول آفرین و تبدالی با فرهنگ و تعهد سازمانی، ارتباط معنادار و مثبتی وجود داشت. بین سبک رهبری عدم مداخله (آزاد) با فرهنگ و تعهد سازمانی، ارتباط معنی دار و معکوس وجود داشت. بطور کلی، سبک رهبری بکار رفته در نیروهای نظامی با فرهنگ و تعهد سازمانی نیروها، در ارتباط است که می‌تواند مستقیم یا معکوس باشد.

- امیرکبیری و همکاران (۱۳۸۵) در پژوهشی، به بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول آفرین و تبدالی با تعهد سازمانی کارکنان پرداختند. نتایج به دست آمده نشان داد که بین سبک‌های رهبری تحول آفرین و تبدالی و تعهد سازمانی کارکنان، رابطه معناداری وجود دارد و رهبرانی که از سبک رهبری تحول آفرین استفاده می‌کنند، در افزایش میزان تعهد کارکنان نسبت به سازمان، موفق‌ترند و هر اندازه سبک رهبری مدیران از سبک تبدالی به سمت سبک تحول آفرین حرکت کرده است، در بین کارکنان شاهد وفاداری بیشتری نسبت به سازمان بوده‌ایم.

چارچوب نظری^۱ پژوهش

چارچوب نظری، یک الگوی مفهومی مبتنی بر روابط تئوریک بین شماری از عوامل است که در یک پژوهش، با اهمیت تشخیص داده شده‌اند. چارچوب نظری به محقق کمک می‌کند تا روابط خاصی را در نظر گرفته، مورد آزمون قرار داده و درک خود را در زمینه پویایی‌های موقعیتی که قرار است پژوهش در آن صورت بگیرد، بهبود ببخشد (سکاران^۲، ۱۳۸۸: ۸۱). بر همین اساس، چارچوب نظری (مفهومی) پژوهش حاضر، به شرح زیر می‌باشد:



شکل ۱: چهارچوب نظری تحقیق

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، از بعد مبانی نظری و عملی، از انواع پژوهشات کاربردی و از نظر نوع روش، از انواع پژوهشات توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش، شامل تعداد ۱۱۰ نفر از کارکنان (مدیران، سرپرستان و کارشناسان) شاغل در مرکز علمی نظامی مورد نظر در پژوهش در سال ۱۳۹۲ بود. همچنین، از آنجا که در این پژوهش کلیه افراد جامعه آماری به مورد بررسی قرار گرفته‌اند، نمونه آماری شامل ۱۱۰ نفر از کلیه کارکنان در دسترس می‌باشد. تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه، با استفاده از نرم افزار آماری SPSS و روش‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون، صورت گرفت.

1. Theoretical framework
2. Sokaran

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در پژوهش حاضر، پرسشنامه است. در این پژوهش، از ۳ پرسشنامه استاندارد به شرح زیر استفاده شده است:

۱) پرسشنامه رهبری چند عاملی برنارد ام. بس^۱ (۱۹۸۵): جهت اندازه گیری رفتارهای رهبری تحول آفرین: این پرسشنامه در قالب ۲۰ سوال بسته و از طریق ارزیابی مؤلفه‌های ۵ گانه ویژگی‌های آرمانی، رفتارهای آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی، به بررسی متغیر رهبری تحول آفرین می‌پردازد.

۲) پرسشنامه تعهد سازمانی میر، آلن و اسمیت^۲ (۱۹۹۳): این پرسشنامه در قالب ۱۰ سؤال و از طریق بررسی مؤلفه‌های سه‌گانه تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و تعهد مستمر، به شناسایی متغیر تعهد سازمانی می‌پردازد.

۳) پرسشنامه سنجش نگرش مذهبی کلارک و استارک^۳ (۱۹۶۵): این پرسشنامه در قالب ۲۶ سؤال و از طریق بررسی ابعاد چهارگانه بعد اعتقادی (باورهای دینی)، تجربی (عواطف دینی)، پیامدی (آثار دینی) و مناسکی (اعمال دینی)، به شناسایی متغیر جهت گیری مذهبی می‌پردازد. یافته‌های پژوهش

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه‌های پژوهش، به شرح زیر می‌باشد:
فرضیه اول پژوهش:

بین تعهد سازمانی و جهت گیری مذهبی با رهبری تحول آفرین رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۱. جدول تعیین ضریب همبستگی بین تعهد سازمانی و جهت گیری مذهبی با رهبری تحول آفرین

رهبری تحول آفرین		
P<	ضریب همبستگی	
۰/۰۰۰۱	۰/۵۲	تعهد سازمانی
۰/۰۰۰۱	۰/۴۵	جهت گیری مذهبی

همان گونه که در جدول ۱ مشاهده می‌شود مقادیر ضرایب همبستگی برابر با (۰/۵۲ و ۰/۴۵) در سطح معناداری (۰/۰۰۰۱) معنادار شده‌اند و از آنجا که این سطوح معناداری کمتر از (۰/۰۱) می‌باشد ($P < 0.01$) لذا بین تعهد سازمانی و جهت گیری مذهبی با رهبری تحول آفرین، رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد.

1. Bernard M. S.

2. Mayer, alen & smith

3. Klarck & starck

فرضیه دوم پژوهش:

بین ابعاد رهبری تحول آفرین با تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۲. جدول تعیین ضریب همبستگی بین ابعاد رهبری تحول آفرین با تعهد سازمانی

تعهد سازمانی		ویژگی‌های آرمانی	ابعاد رهبری تحول آفرین
P<	ضریب همبستگی		
۰/۰۰۰۱	۰/۵۲	ویژگی‌های آرمانی	
۰/۰۰۰۱	۰/۵۲	رفتارهای آرمانی	
۰/۰۰۱	۰/۳۰	ترغیب ذهنی	
۰/۰۰۰۶	۰/۲۵	انگیزش الهام بخش	
۰/۰۰۰۱	۰/۳۷	ملاحظات فردی	

همان گونه که در جدول ۲ مشاهده می‌شود مقادیر ضرایب همبستگی برابر با (۰/۵۲، ۰/۵۲، ۰/۳۰، ۰/۲۵، ۰/۳۷) در سطوح معناداری (۰/۰۰۰۱، ۰/۰۰۰۱، ۰/۰۰۱، ۰/۰۰۰۶ و ۰/۰۰۰۱) معنادار شده‌اند و از آنجا که این سطوح معناداری کمتر از (۰/۰۱) می‌باشد ($P < ۰/۰۱$) لذا بین ابعاد رهبری تحول آفرین با تعهد سازمانی، رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد.

فرضیه سوم پژوهش:

بین ابعاد رهبری تحول آفرین با جهت گیری مذهبی رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۳. جدول تعیین ضریب همبستگی بین ابعاد رهبری تحول آفرین با جهت گیری مذهبی

جهت گیری مذهبی		ویژگی‌های آرمانی	ابعاد رهبری تحول آفرین
P<	ضریب همبستگی		
۰/۰۱	۰/۲۴	ویژگی‌های آرمانی	
۰/۰۰۱	۰/۳۰	رفتارهای آرمانی	
۰/۰۰۰۱	۰/۳۸	ترغیب ذهنی	
۰/۰۰۰۱	۰/۴۶	انگیزش الهام بخش	
۰/۰۰۱	۰/۳۱	ملاحظات فردی	

همان گونه که در جدول ۳ مشاهده می شود مقادیر ضرایب همبستگی برابر با (۰/۲۴، ۰/۳۰، ۰/۳۸، ۰/۴۶ و ۰/۳۱) در سطوح معناداری (۰/۰۱، ۰/۰۰۱، ۰/۰۰۰۱ و ۰/۰۰۰۱) معنادار شده اند و از آنجا که این سطوح معناداری کمتر از (۰/۰۱) می باشد ($P < ۰/۰۱$) لذا بین ابعاد رهبری تحول آفرین با جهت گیری مذهبی، رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد.

فرضیه چهارم پژوهش:

ابعاد رهبری تحول آفرین، توانایی پیش بینی تعهد سازمانی را دارند.

با توجه جدول ۴، می توان متوجه شد که رگرسیون بین مؤلفه های رهبری تحول آفرین با تعهد سازمانی، تا سه گام پیش رفته است و داده های جدول فوق نشان می دهد که نسبت F و سطح معناداری آن در مرحله اول، بیانگر اثر معنادار متغیر رفتارهای آرمانی در معادله رگرسیون است. در این مرحله اثر رگرسیون ($F = ۴۵/۴$) به دست آمده که در سطح معناداری (۰/۰۰۰۱) معنادار می باشد و ضریب تعیین محاسبه شده بر اساس این متغیر (۰/۲۷) است، یعنی این متغیر ۲۷ درصد واریانس متغیر تعهد سازمانی را پیش بینی می کند. نسبت F و سطح معناداری آن در مرحله دوم بیانگر اثر معنادار متغیرهای رفتارهای آرمانی و ملاحظات فردی در معادله رگرسیون است. در این مرحله اثر رگرسیون ($F = ۲۸/۲$) به دست آمده که در سطح معناداری (۰/۰۰۰۱) معنادار می باشد، و ضریب تعیین محاسبه شده بر اساس این متغیرها (۰/۳۲) است، یعنی این متغیرها ۳۲ درصد واریانس متغیر تعهد سازمانی را پیش بینی می کنند. در نهایت، نسبت F و سطح معناداری آن در مرحله سوم بیانگر اثر معنادار متغیرهای رفتارهای آرمانی، ملاحظات فردی و انگیزش الهام بخش در معادله رگرسیون است. در این مرحله اثر رگرسیون ($F = ۲۲/۷$) به دست آمده که در سطح معناداری (۰/۰۰۰۱)، معنادار می باشد و ضریب تعیین محاسبه شده بر اساس این متغیرها (۰/۳۷) است یعنی این متغیرها، ۳۷ درصد واریانس متغیر تعهد سازمانی را پیش بینی می کنند. بطور کلی و با توجه به نتایج به دست آمده، می توان متوجه شد که مؤلفه رفتارهای آرمانی نسبت به دیگر مؤلفه ها، پی بینی کننده قوی تری برای تعهد سازمانی می باشد.

جدول ۴. جدول تحلیل واریانس و مشخصه‌های آماری رگرسیون بین مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین با تعهد سازمانی به روش گام به گام

گام‌ها	متغیرها	R	R ²	F	P<
گام اول	رفتارهای آرمانی	۰/۵۳	۰/۲۷	۴۵/۴	۰/۰۰۰۱
گام دوم	رفتارهای آرمانی ملاحظات فردی	۰/۵۷	۰/۳۲	۲۸/۲	۰/۰۰۰۱
گام سوم	رفتارهای آرمانی ملاحظات فردی انگیزش الهام بخش	۰/۶۱	۰/۳۷	۲۲/۷	۰/۰۰۰۱
گام‌ها	متغیرها	B	T	p<	
گام اول	رفتارهای آرمانی	۰/۵۲۷	۶/۷	۰/۰۰۰۱	
گام دوم	رفتارهای آرمانی	۰/۴۵۶	۵/۶	۰/۰۰۰۱	
	ملاحظات فردی	۰/۲۲۹	۲/۸	۰/۰۰۰۱	
گام سوم	رفتارهای آرمانی	۰/۵۷۱	۶/۵	۰/۰۰۰۱	
	ملاحظات فردی	۰/۳۳۹	۴/۰۹	۰/۰۰۰۱	
	انگیزش الهام بخش	۰/۳۱۶	۲/۸	۰/۰۰۰۱	

فرضیه پنجم پژوهش:

ابعاد رهبری تحول آفرین، توانایی پیش بینی جهت گیری مذهبی را دارند.

با توجه به جدول ۵ می‌توان متوجه شد که رگرسیون بین مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین با جهت گیری مذهبی تا یک گام پیش رفته است و داده‌های جدول فوق نشان می‌دهد که نسبت F و سطح معناداری آن در مرحله اول بیانگر اثر معنادار متغیر انگیزش الهام بخش در معادله رگرسیون است. در این مرحله، اثر رگرسیون ($F= ۳۲/۷$) به دست آمده که در سطح معناداری ($۰/۰۰۰۱$)، معنادار می‌باشد و ضریب تعیین محاسبه شده بر اساس این متغیر ($۰/۲۱$) است یعنی این متغیر ۲۱ درصد واریانس متغیر جهت گیری مذهبی را پیش بینی می‌کند. بطور کلی و با توجه به نتایج به دست آمده، می‌توان متوجه شد که مؤلفه انگیزش الهام بخش نسبت به دیگر مؤلفه‌ها، پیش بینی کننده قوی‌تری برای جهت گیری مذهبی می‌باشد.

جدول ۵. تحلیل واریانس و مشخصه‌های آماری رگرسیون بین مؤلفه‌های رهبری با جهت گیری مذهبی به روش گام به گام

گام‌ها	متغیرها	R	R ²	F	P<
اول	انگیزش الهام بخش	۰/۴۶۶	۰/۲۱	۳۲/۷	۰/۰۰۰۱
گام‌ها	متغیرها	β	T	p<	
اول	انگیزش الهام بخش	۰/۴۶۶	۵/۷	۰/۰۰۰۱	

نتیجه گیری

بر اساس نتایج به دست آمده در پژوهش حاضر، بین تعهد سازمانی و جهت گیری مذهبی با رهبری تحول آفرین، رابطه معناداری وجود دارد. همچنین، وجود رابطه معنادار بین ابعاد رهبری تحول آفرین با جهت گیری از یکسو و وجود رابطه معنادار بین ابعاد رهبری تحول آفرین با تعهد سازمانی مذهبی از سوی دیگر، تأیید گردید. در نهایت مشخص گردید که مؤلفه رفتارهای آرمانی نسبت به دیگر مؤلفه‌ها، پی بینی کننده قوی‌تری برای تعهد سازمانی و مؤلفه انگیزش الهام بخش نسبت به دیگر مؤلفه‌ها، پیش بینی کننده قوی‌تری برای جهت گیری مذهبی می‌باشد.

وجود رابطه معنادار بین رهبری تحول آفرین با تعهد سازمانی و جهت گیری مذهبی، نمایانگر این موضوع می‌باشد که هرچه سبک رهبری تحول آفرین در شیوه مدیریتی مدیران غالب‌تر باشد، تأثیر مثبتی بر جهت گیری مذهبی کارکنان و بهبود تعهد سازمانی آنان، خواهد داشت و هرچه مدیران از این شیوه مدیریتی دورتر بوده و به ابعاد آن توجه کمتری داشته باشند، هرچه این عامل کمتر باشد، نقش بسزایی بر کاهش توجه به جهت گیری مذهبی و تعهد سازمانی کارکنان، خواهد داشت. نتایج پژوهشات حاضر با نتایج برخی پژوهشات صورت گرفته در این، زمینه همخوانی دارد (استون، ۱۹۹۲؛ جیمز، ۱۹۹۸؛ فیلبین، ۱۹۹۷؛ کرمیر، ۱۹۹۷؛ لیتوود و همکاران، ۱۹۹۲؛ جانتری و لیتوود، ۱۹۹۵؛ بس، ۱۹۹۷؛ هوول و اولیو، ۱۹۹۳؛ گیلبرت، ۱۹۹۷؛ کارک و شامیر، ۲۰۰۰؛ ماناندار و واتیون، ۱۹۹۶؛ بوگلد، ۲۰۰۰؛ براون و همکاران، ۱۹۹۶؛ سیلینز، ۱۹۹۴، ایوانز، ۱۹۹۶؛ مانیون، ۱۹۹۸).

بررسی آثار رهبری تحول آفرین بر تعهد سازمان معلمان هنگ‌کنگ (۲۰۰۲) حاکی از این بود که بین تعهد معلمان با سبک رهبری تحول آفرین، رابطه مثبت و معناداری دارد و رهبری تحول آفرین، پیش بینی کننده ۱۰،۷ درصد از واریانس تعهد معلمان می‌باشد. همچنین، از میان ابعاد رهبری تحول آفرین که مورد بررسی قرار گرفته بودند، چشم انداز

بیشترین همبستگی را با تعهد معلمان داشت (سینکلر، تتریک و شال ۱، ۱۹۹۵). در پژوهشی مشابه که رافرتی و همکاران (۲۰۰۴) وی انجام دادند، مشخص گردید که ایجاد چشم اندازی از آینده سازمان، با تعهد کارکنان رابطه مثبت و معناداری دارد (رافرتی و گریفین ۲، ۲۰۰۴: ۳۵۴-۳۲۹). آرنولد و همکاران (۲۰۰۱) نیز در پژوهشی به بررسی این موضوع پرداختند که آیا رهبری تحول آفرین پیش بینی کننده خوبی برای اعتماد، تعهد و کارآیی تیمی کارکنان می باشد یا خیر؟ نتایج به دست آمده نشان داد که سبک رهبری تحول آفرین با اعتماد، تعهد و کارآیی تیمی، رابطه معناداری دارد (آرنولد، بارلینگ و کلووی ۳، ۲۰۰۱).

پیشنهادها

به منظور نزدیک شدن رفتار و صفات شخصیتی فرماندهان نظامی به آنچه مورد نظر امام علی (ع) است، می توان پیشنهادهای کاربردی زیر مورد توجه و عمل قرار داد؛

۱. فرماندهان نظامی برای افزایش ادراک عدالت کارکنان، باید از راهبرد کاهش فاصله قدرت استفاده کند. آن ها ابزار تهییج، تشویق و تنبیه عادلانه در اختیاردارند و دیگر نیازی به بالاتر نشان دادن خودشان در مقابل زیردستان نیست.
۲. فرماندهان به گونه ای رفتار نمایند که نوع دوستی و علاقه آن ها به زیردستان اثبات گردد. به عنوان مثال، زدن دست به پشت شانه یک زیردست، حس نوع دوستی خوبی در او برمی انگیزد.
۳. فرماندهان باید محیطی ایجاد کنند که کارکنان احساس کنند صدای آن ها شنیده می شود و ایجاد این محیط نیز، تعهد مدیر عالی سازمان را می طلبد؛ بدین صورت که با کم شدن فاصله قدرت، زیردست به خود اجازه می دهد نظرش را در رابطه با مسائل بیان کند.
۴. فرماندهان برای کاهش قلدری در محیط کار، باید استرس مربوط به کارها را کاهش دهند و حتی الامکان از کارهایی که دارای فشار زمانی هستند پرهیز نمایند. همچنین به علت اینکه ارتش یک سازمان سلسله مراتبی است باید در ترفیع و اعطای سمت فرماندهی بسیار دقت نمایند و ویژگی های رفتاری گذشته فرد متقاضی را در نظر بگیرند.

1. Sinclair, Tetrick and Scial

2. Rafferty & Griffin

3. Arnold, Barling and Kelloway

۵. فرماندهان در مجامع عمومی، مانند صبحگاهها و جلسات، کارهای خوب زیردستان را برای سایرین برشمرده و از آنان تقدیر به عمل آورند تا حس مشارکت در کارهای خوب در همگان شکل بگیرد.

۶. فرماندهان باید تلاش کنند که کارکنان با نیروی درونی (انگیزه درونی) به کار کردن اقدام کنند. به همین علت باید منابع انگیزش درونی، طی دوره‌های کوتاه آموزش رفتار سازمانی به فرماندهان آموزش داده شود.

۷. فرماندهان رده بالای ارتش، انتقادپذیری را در دستور کار خود قرار دهند و در صورت به حق بودن انتقاد، سریعاً عیب مشاهده شده را برطرف نمایند تا در تمام رده‌های فرماندهی، حس انتقادپذیری تقویت شود.

۸. یکی از اقدامات مفید در پرورش فرماندهان فروتن، آموزش اصول اخلاقی دینی در مراکز آموزشی و پس از آن نیز ارزیابی فرماندهان بر اساس رعایت فروتنی و عدم تکبر با زیردست است.

۹. فرماندهان باید به اطرافیان خود توجه داشته باشند و افراد تملق‌گو را از خود دور کنند. به این منظور، توصیه می‌شود فرهنگ حق‌گویی در سازمان ترویج یابد تا کارکنان تملق‌گو به حاشیه رانده شوند. همچنین به کارکنان مخالف اجازه ابراز نظر داده شود تا مدیر و یا فرمانده از حقیقت موضوع آگاه گردد. همچنین حاکمیت ترس در سازمان از بین برود تا افراد، تملق‌گو نشوند.

۱۰. دوره‌های کوتاه‌مدت و جذاب رفتار سازمانی توسط اساتید دانشگاهی برای فرماندهان برگزار گردد تا ذهنیت فرماندهان تغییر یافته و رفتاری بهتر و شایسته‌تر با زیردستان داشته باشند.

منابع

اشرفی، بزرگ، (۱۳۷۴)، تبیین عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی مدیران و کارمندان شرکت زغال سنگ البرز شرقی، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه تربیت مدرس تهران.

برهانی، فاطمه، (۱۳۸۱)، بررسی عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی: ۱۳.

خدایاری‌فرد، محمد، (۱۳۸۵)، گستره‌ی پژوهش‌های داخلی در زمینه‌ی ساخت مقیاس‌های دینی.

داوودآبادی فراهانی، ز.، (۱۳۷۷)، بررسی نقش رضایت شغلی بر تعهد شغلی و سازمانی معلمان دبیرستان های شهر مشهد، پایان نامه کارشناسی ارشد مرکز آموزش عمومی مشهد. رابینز، استیفن. پی، (۱۳۷۷)، رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه ها و کاربردها، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.

رضاییان، علی، (۱۳۸۶)، مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

رنجبران، بهرام، (۱۳۷۵)، تعهد سازمانی، مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان، سال دهم، شماره های ۱ و ۲: ۵۷-۴۱.

زالی، محمدرضا، (۱۳۷۷)، رهبری تحول آفرین، فصلنامه مصباح، شماره ۲.

سکاران، اوما، (۱۳۸۸)، روش های تحقیق در مدیریت، ترجمه محمد صائبی و محمودآقا حسینعلی شیرازی، تهران: موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی: ۸۸.

سنجقی، محمد ابراهیم، (۱۳۸۰)، تجزیه و تحلیل مبانی و ابعاد رهبری تحول آفرین، نشریه علوم رفتاری دانشگاه الزهراء، شماره ۱۱.

شاکرم، پروین، (۱۳۸۹)، سازمان سالم، سلامت سازمانی و دستیابی به تعالی سازمانی، نشریه احیا (علمی، فرهنگی، اجتماعی)، سال هفتم، شماره ۱۸-۱۵.

شکرکن، ح.، نیسی، ع.، نعیمی، ع. و مهرابی زاده، م. (۱۳۸۴)، بررسی رابطه خشنودی شغلی با رفتار مدنی سازمانی و عملکرد شغلی در کارکنان برخی از کارخانه های اهواز، مجله علوم تربیتی و روانشناسی، شماره ۲۲.

علاقه بند، علی، (۱۳۷۸)، مکتب سلامت سازمانی، نشریه مدیریت آموزش و پرورش، شماره ۲۱: ۳۳-۱۴.

فراهانی، مصطفی، (۱۳۸۸)، شناخت تعهد سازمانی، نشر وام، شماره ۱۷: ۵۷.

کمینیان، وجیهه (۱۳۸۲). بررسی رابطه بین تعهد شغلی و مفاهیم مشابه با آن. مجیدی، آ.، (۱۳۷۷)، بررسی تأثیر جا به جایی نیروی انسانی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت، منتشر نشده، دانشگاه علامه طباطبائی.

مرتضوی، مهدی، (۱۳۷۲)، بهره وری نیروی انسانی: بررسی رضایت شغلی، تعهد سازمانی و امنیت شغلی، مطالعات مدیریت، شماره ۱، چاپ ۳، تهران: دانشگاه علامه طباطبائی.

مقیمی، محمد، (۱۳۸۳)، سازمان و مدیریت؛ رویکردی پژوهشی، چاپ سوم، تهران: انتشارات ترمه، صفحه ۳۹۲.

مورهد، گریفین (۱۳۸۴). رفتار سازمانی، ترجمه سیدمهدی الوانی و غلامرضا معمار زاده، چاپ هفتم، تهران: انتشارات مروارید: ۱۱۸.

هرسی، پاول و بلانچارد، کنت. اچ.، (۱۳۸۴)، مدیریت رفتار سازمانی؛ استفاه از منابع انسانی، ترجمه قاسم کبیری، تهران: نشر جهاد دانشگاهی.

یوکل، گری، (۲۰۰۳)، مدیریت و رهبری در سازمان ها، چاپ اول، تهران: انتشارات دانشگاه امام حسین (ع): ۶ و ۴۹۶.

1. Ahmadi Kh. (2004). Role of sexual relation in marital adjustment. The First family and sexual problem congress. Shahed University: 5.
2. Allport, G. (1968). The person in psychology. Boston, M.A: Beacon Press.
3. Arnold, k. A., Barling, J. and kelloway, E. k. (2001). "Transformational leadership or the iron Cage: which predicts trust, commitment and team efficacy? Leadership & Organization Development Journal", Vol. 22, No. 7.
4. Cacioppe, R. (1997) "Leadership moment by moment!", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 18, No. 7, pp. 335-345.
5. Chein, M. H.(2004). An Investigation of Relationship of Organizational Structure, Employee's Personality and Organizational Citizenship Behavior. Journal of American Academy of Business, 5: 428.
6. Cohen, A. (1993). Organizational commitment and turnover, Ameteanalysis. Academy of Management Journal, 36: 1140-1149.
7. Colvin, R.E. (2002). "Transformational leadership: A prescription for contemporary organizations", Retrieved January 16, from <http://www.cnu.edu/hrracj/bobpaper.html>.
8. Ergenelia, A., Goharb, R. & Temirbekovac, Z. (2007). "Transformational Leadership: Its relationship to culture value dimensions". International Journal of Intercultural Relations, 31: 703-724.
9. Etzioni, A. (1961). A comparative analysis of complex organizations.
10. Irving, P.G., & Ellis, R.J. (2000). "The mediating role of perceived organizational support in transformational leadership-

- organizational commitment relations", Paper presented at the Annual Conference of the British Academy of Management, Edinburgh, Scotland.
11. Kokh and Stears. (۱۹۹۷). "Study of cohesion of organizational commitment and performance appraisal in country ministry". Translation of seyedjavad amini.
 12. Leithwood, K. & et al. (1992). "Transformational leadership and school restructuring. Paper Presented at the Annual Meeting of the International Congress for School Effectiveness and Improvement", Ask Eric. Org/Eric.
 13. Low, Cynthia A., Handal, Paul J. (1995) the relationship between religion and adjustment to college. *Journal of college Student Development*, vol36(5): 406-412
 14. Meyer, J. P., Irving, P. G. & Allen, N. J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experience on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 25: 29-52.
 15. Pounder, J. s. (2003) "Employing transformational leadership to enhance the quality of management development instruction *Journal of Management Development*", Vol. 22, No. 1, pp: 6-13.
 16. Rafferty, A. E. and Griffin, M. A. (2004) "Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions", *The Leadership Quarterly*, Vol. 15: 329-354.
 17. Sinclair.Robert , R.,Tetrick. Lois. E. Scial (1995). "Exchange and union Commitment ". *Journal of Organizational Behavior*,Vol 16,No6,PP:669-681.
 18. Yang KP, Mao XY. (2007). A study of nurses' spiritual intelligence: a cross sectional questionnaire survey. *Intl J Nurs Stud*, 44(6): 999-1010.
 19. Yang Y. (2008). Social Inequalities in happiness in the United States in1972 to 2004: an age-periodcohort analysis. *Ame Soc*, 73(2): 204-227.