

فرمانده معظم کل قوا: «امروز پدافند در آرایش نیروهای مسلح در خط مقدم قرار می‌گیرد. در وضع کنونی آرایش نیروهای مسلح ما با اوضاع کشور و منطقه و با آنچه از مسایل جاری منطقه و کشور همه خوب می‌دانید در این آرایش، نیروی پدافند جزء خطوط مقدم اصلی است» (۱۳۹۶/۰۶/۱۲).

مقاله پژوهشی: طراحی الگوی رفتار فردی در مدیریت رفتار سازمانی در

عملیات مشترک ارتش جمهوری اسلامی ایران

[20.1001.1.17351723.1401.20.78.4.2](https://doi.org/10.17351/20.1001.1.17351723.1401.20.78.4.2)

گل محمد نصیری^۱، حسین شکوهی^{۲*} و ایرج بختیاری^۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۳/۱۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۰۲

چکیده

امروزه جنگ‌ها بیشتر به صورت عملیات مشترک انجام می‌شود و مدیریت نیروی انسانی برای دستیابی به اقدامات مشترک، به گونه هماهنگ و واحد، امری ضروری است. پیش‌بینی و کنترل منابع انسانی در نیل به هدف‌های مدیریت نوین جنبه حیاتی دارد، از این رو هدف‌های رفتار سازمانی و الگوهای مترتب بر آن فهم، پیش‌بینی و کنترل رفتار سازمانی است که در این تحقیق به آن پرداخته شده است. هدف از این تحقیق طراحی الگوی رفتار فردی در مدیریت رفتار سازمانی آجا در تشکیل نیروی مشترک و طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک است. این تحقیق از نوع کاربردی و توسعه‌ای است روش تحقیق به صورت روش توصیفی-تحلیلی همچنین همبستگی انجام شده است. جامعه آماری این تحقیق شامل فرماندهان، خبرگان، کارشناسان، استادان و صاحب‌نظران نیروهای مسلح در حوزه مدیریت رفتار سازمانی و عملیات مشترک هستند. در این تحقیق تلاش گردید در طول اجرای تحقیق نگاهی جامع، کلان و کل‌نگر به موضوع انجام شود و جهت تبیین رفتار سازمانی برای آجا، از طریق مطالعه مبانی نظری و اکتشافی، تهیه پرسشنامه، اخذ نظر کارشناسان و تجزیه و تحلیل اطلاعات و داده‌های تحقیق انجام شده است. در نهایت نتیجه به دست آمده از تحقیق، پنج مؤلفه مبانی رفتار فرد، شخصیت و ارزش‌ها، ادراک و تصمیم‌گیری فردی، انگیزش و احساسات و خلیات به ترتیب اولویت و تعداد ۲۰ شاخص در کل می‌باشد.

۱. دانشجوی دکتری عملیات مشترک و مرکب، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا

۲. دانشیار علوم دفاعی راهبردی، دانشگاه عالی دفاع ملی Hossein_shokohi40@yahoo.com

۳. استادیار دانشگاه خاتم‌الانبیاء (ص) نپاجا

واژگان کلیدی: عملیات مشترک، رفتار سازمانی، رفتار فردی، سطح فردی، ارتش ج.ا.

مقدمه

اصل اساسی در به کارگیری نیروهای مشترک، مدیریت صحیح نیرویی مصمم و کارآمد برای حصول اطمینان در زمینه دستیابی به اهداف تعیین شده از طرف بالاترین سطح فرماندهی نظامی کشور و اجراکننده عملیات مشترک است که باید در کوتاه ترین زمان ممکن و با ملاحظه الزامات راهبردی کشور انجام شود. (آیین نامه عملیات مشترک و مرکب آجا، ۱۳۸۱: ۱۵)

مدیریت نیروی انسانی برای دستیابی به اقدامات مشترک، به گونه هماهنگ و واحد امری الزامی است. با توجه به آنکه کارکنان عملیات نیروی مشترک در محدوده های تخصصی خود، فعالیت می کنند، لازم است، تخصص ها و کارکردهای ویژه آنها به صورت یکپارچه و نظام مند (سامانمند) در قالب یک نیروی مشترک سازماندهی شوند.

منابع انسانی آجا در هر کدام از نیروها در هنگام تشکیل نیروی مشترک و طرح ریزی و هدایت عملیات مشترک بر اساس مبانی و متغیرهای حاکم بر رفتار فرد در سازمان، مبانی حاکم بر رفتار گروه در سازمان و مبانی حاکم بر سیستم سازمان از خود رفتارهای مختلفی در زمینه تعامل و همکاری نشان می دهند که در این تحقیق به «مبانی حاکم بر رفتار فرد در سازمان» پرداخته می شود.

هر یک از کارکنان در زمان اجرای عملیات مشترک بر اساس «مبانی حاکم بر رفتار فرد در سازمان» (همچون: توانایی - نوع نگرش - میزان رضایت شغلی - نوع شخصیت و ارزش های حاکم بر فرد - ادراک - انگیزه و احساسات و خلیات فرد) از خود رفتار متفاوتی در زمان اجرای مأموریت در زمینه تعامل و همکاری در عملیات مشترک نشان می دهند. در این تحقیق ضمن بررسی چالش ها و آسیب های رفتار سازمانی، نسبت به طراحی الگوی رفتار سازمانی در سطح فردی آجا در تشکیل نیروی مشترک و طرح ریزی و هدایت عملیات مشترک اقدام شده است.

۱. کلیات

۱-۱. بیان مسئله

ستاد مشترک آجا مرکز برنامه‌ریزی و هماهنگی هر چهار نیروی آجا می‌باشد. لزوم هماهنگی و پشتیبانی نیروها از یکدیگر در جنگ‌ها باعث به وجود آمدن ستاد مشترک آجا شده است (انتشارات دافوس آجا، ۱۳۹۰: ۴۷)

منابع انسانی هرکدام از نیروها در هنگام تشکیل نیروی مشترک و طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک در آجا بر اساس مبانی و متغیرهای حاکم بر رفتار فرد در سازمان از خود رفتارهای مختلفی در زمینه تعامل و همکاری نشان می‌دهند.

به دلیل کمبود درک مشترک کارکنان از منظوره‌های اساسی عملیات نیروی مشترک، ضعف آموزش مناسب در راستای اجرای عملیات مشترک، کافی نبودن تمرین‌های مستمر و انجام کار عملی در مراحل تشکیل و طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک، تعصب بی‌مورد نیروها نسبت به نیروی خود در هنگام تشکیل نیروی مشترک و طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک کارکنان، کم‌توجهی فرماندهان، رؤسا و مدیران به استفاده بهینه از مشوق‌های معنوی و مادی به هنگام اجرای عملیات نیروی مشترک، کم‌توجهی فرماندهان رده‌های عالی عملیات نیروی مشترک به موضوع مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌سازی و ضعف در ایجاد هماهنگی و انسجام در سطح فردی (کتابچه نقد و بررسی رزمایش‌های مشترک آجا: ۱۳۹۶: ۸۷) که همه این موارد نشأت گرفته از فقدان یک الگو رفتار سازمانی آجا در تشکیل نیروی مشترک، طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک می‌باشد که تحقق اهداف عملیات‌های مشترک را با مشکل جدی مواجه نموده است؛ بنابراین دغدغه و مسئله اصلی این تحقیق عبارت است از: «فقدان الگوی مدیریت رفتار سازمانی در تشکیل نیروی مشترک و طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک آجا».

نظر به اینکه این پژوهش از رساله گروهی دانشجویان دوره چهارم مشترک و مرکب با موضوع «طراحی الگوی مدیریت رفتار سازمانی آجا در تشکیل نیروی مشترک و هدایت و

طرح‌ریزی عملیات مشترک» استخراج‌شده ارائه مقاله در هر سه سطح از سطوح تجزیه و تحلیل رفتار سازمانی (فردی - گروهی - سازمانی) بسیار گسترده می‌باشد از این‌رو در این مقاله تنها به یک سطح (بعد) فردی پرداخته شده است و برای مطالعه بیشتر، خوانندگان می‌توانند به دافوس آجا دانشکده مشترک و مرکب مراجعه نمایند.

۲-۱. اهمیت و ضرورت تحقیق

الف. اهمیت

این تحقیق از آن جهت اهمیت دارد که موجب ایجاد وحدت رویه در شناخت، پیش‌بینی و کنترل رفتار کارکنان توسط فرماندهان با لحاظ کردن شرایط محیطی، دستیابی به یک الگو مدون و بومی متناسب با فرهنگ ملی و سازمانی در تشکیل نیروی مشترک و طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک، دستیابی به مبنایی برای ارزیابی عملکرد فرماندهان و کارکنان در رزمایش‌ها و عملیات مشترک می‌شود و نتایج تحقیق می‌تواند به‌عنوان یک منبع علمی و آموزشی در مراکز آموزشی آجا مورد بهره‌برداری قرار گیرد.

ب. ضرورت

این تحقیق از آن جهت ضرورت دارد که اجرا نشدن آن، باعث فقدان الگویی مدون مدیریت رفتار سازمانی در تشکیل نیروی مشترک و طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک آجا می‌شود، باعث کمبود منبع علمی و آموزشی در مراکز آموزشی آجا و نیروهای مسلح می‌شود و احتمال ناهماهنگی در ایجاد وحدت رویه در شناخت، پیش‌بینی و کنترل رفتار کارکنان توسط فرماندهان در تشکیل نیروی مشترک و طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک می‌گردد.

۳-۱. پیشینه تحقیق

(۱) - امین نیک پور، رستم پوررشیدی و سمیه نوبری آیدیشه، (۱۳۹۳)، در پژوهشی مبنایی رفتار سازمانی در سیره نبی اکرم (ص) را تبیین کرده‌اند. در این پژوهش، ۴۲ مؤلفه

رفتار سازمانی در سه سطح فرد، گروه و سازمان شناسایی شد. عناصر سطح فردی رفتار در سیره نبی اکرم^(ص) عبارتند از: مهرورزی با مردم؛ ارج‌گذاری و احترام به افراد؛ تواضع و فروتنی؛ حسن خلق؛ وفای به عهد (تعهد)؛ عشق به کار؛ نظم و انضباط فردی؛ سعه صدر؛ مدارا و گذشت؛ عیب‌پوشی؛ تقوا و پرهیزگاری؛ صداقت و راست‌گویی؛ امانت‌داری و درستکاری؛ صمیمیت و محبت؛ وجدان اخلاقی؛ تهذیب نفس؛ خلوص نیت؛ رضایت از کار (رضایت شغلی)؛ شجاعت و قاطعیت؛ همت و بلندنظری؛ انگیزه؛ یادگیری فردی و مؤثر بودن رهبری، عناصر سطح گروهی رفتار در سیره نبی اکرم^(ص)، انسجام و الگوی گروه؛ تصمیم‌گیری گروهی؛ مشورت؛ ارتباطات و رهبری و عناصر سطح سازمانی رفتار در سیره نبی اکرم^(ص) نیز، انسجام ساختاری؛ انعطاف‌پذیری ساختاری؛ قدرت؛ تفویض اختیار؛ سلسله‌مراتب اختیار؛ آزادی بیان؛ عدالت و انصاف سازمانی؛ نظم و انضباط سازمانی؛ تنبیه و تشویق؛ نظارت و بازرسی؛ سیستم پرداخت؛ مدیریت فرهنگ؛ مدیریت تعارض و مدیریت تغییر می‌باشند.

(۲) - میرون گریزولد و کوین کهویی (۱۹۸۱) در پژوهشی چشم‌انداز رفتار سازمانی حسابداری ارتش در مدرسه تحصیلات تکمیلی نیروی دریایی، مونتری، کالیفرنیا مورد بررسی قرار دادند. سؤال اصلی این تحقیق، یادگیری رفتار سازمانی و انسانی چه تأثیری بر عملکرد حسابداران ارتش دارد؟ می‌باشد و از لحاظ نوع تحقیق، کاربردی است. محققین از روش‌های مختلف برای گردآوری داده استفاده کرده‌اند. از روش کتابخانه‌ای برای گردآوری اسناد و متون مورد نیاز و از روش پیمایشی با استفاده از تهیه پرسشنامه و ارسال آن به فرماندهی حسابداری ارتش در آمریکای قاره‌ای و ارتش آمریکا در اروپا استفاده کرده‌اند. روش پژوهش توصیفی-تحلیلی بوده است چراکه با بیان چندین الگو و استفاده از پاسخ پرسشنامه‌ها سعی در توصیف شرایط دارند و با تحلیل شرایط سعی دارند به نتیجه‌ای مناسب دست یابند. یادگیری رفتار سازمانی برای دانشجویان حسابداری ارتش بسیار مؤثر است. تحقیق نشان می‌دهد دانشجویان حسابداری در شش حوزه رفتار سازمانی دچار

کاستی‌هایی هستند: ۱- ارتباطات شفاهی ۲- ارتباط مکاتبه‌ای ۳- عملکرد کارکنان ۴- روابط بین کارکنان ۵- احساس مشترک ۶- مدیریت کارکنان غیرنظامی.

(۳)- کیوین دی اسکات، کتابی تحت عنوان آیین‌نامه عملیات مشترک در سال ۲۰۱۷ در موسسه توسعه نیروی مشترک ایالات متحده امریکا به چاپ رساندند که سرفصل‌های آن به شرح زیر می‌باشد:

۱- مبانی عملیات مشترک ۲- هنر فرماندهی مشترک ۳- عملکردهای مشترک ۴- سازماندهی برای عملیات مشترک ۵- عملیات مشترک در درگیری مستمر ۶- درگیری نظامی، همکاری امنیتی و بازدارندگی ۷- پاسخ به بحران و عملیات‌های محدود همگرا ۸- عملیات‌های رزمی با مقیاس بزرگ

۴-۱. سؤال‌های تحقیق

۴-۱-۱. سؤال اصلی

الگوی رفتار فردی مطلوب در مدیریت رفتار سازمانی در تشکیل نیروی مشترک و عملیات مشترک ارتش جمهوری اسلامی ایران کدام است؟

۴-۱-۲. سؤال‌های فرعی

(۱) ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی مدیریت رفتار سازمانی در تشکیل نیروی مشترک و طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک ارتش جمهوری اسلامی ایران کدامند؟

(۲) وضع موجود مدیریت رفتار سازمانی در تشکیل نیروی مشترک و طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک ارتش جمهوری اسلامی کدامند؟

(۳) اولویت‌بندی مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی رفتار فردی در مدیریت رفتار سازمانی در تشکیل نیروی مشترک و طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک ارتش جمهوری اسلامی ایران چگونه می‌باشند؟

(۴) روابط میان مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی رفتار فردی در مدیریت رفتار سازمانی در تشکیل نیروی مشترک و طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک ارتش جمهوری اسلامی ایران کدامند؟

۵-۱. هدف‌های تحقیق

۱-۵-۱. هدف اصلی

طراحی الگوی رفتار فردی در مدیریت رفتار سازمانی در تشکیل نیروی مشترک و طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک ارتش جمهوری اسلامی ایران.

۲-۵-۱. هدف‌های فرعی

(۱) تبیین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی رفتار فردی در مدیریت رفتار سازمانی آجا در تشکیل نیروی مشترک و طرح‌ریزی و هدایت عملیات ارتش جمهوری اسلامی ایران.

(۲) مطالعه محیطی وضع موجود مدیریت رفتار سازمانی در تشکیل نیروی مشترک و طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک ارتش جمهوری اسلامی ایران.

(۳) اولویت‌بندی مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی رفتار فردی در مدیریت رفتار سازمانی آجا در تشکیل نیروی مشترک و طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک ارتش جمهوری اسلامی ایران.

(۴) تبیین روابط میان مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی رفتار فردی در مدیریت رفتار سازمانی آجا در تشکیل نیروی مشترک و طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک ارتش جمهوری اسلامی ایران.

۶-۱. روش‌شناسی تحقیق

نوع تحقیق کاربردی است و با استفاده از روش‌های توصیفی و موردی-زمینه‌ای با رویکرد آمیخته و همچنین به روش همبستگی انجام شده است و جامعه مورد مطالعه در این پژوهش کلیه اسناد، گزارش‌ها، آیین‌نامه‌ها، سایت‌های فضای مجازی، کتاب‌ها و مقاله‌ها

فارسی و انگلیسی مربوط به مدیریت در سازمان، رفتار در سازمان و تشکیل نیروی مشترک و طرح ریزی و هدایت عملیات مشترک نظامی است.

جامعه خبرگان شامل صاحب نظران نظامی شاغل یا بازنشسته و فرماندهان و مسئولین عمده ارتش، سپاه، ستاد کل نیروهای مسلح و وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح که با مباحث مربوط به مدیریت رفتار سازمانی و عملیات مشترک و محیط جنگ‌های آینده آشنا بوده و دارای سابقه تصدی مشاغل عملیاتی و راهبردی می‌باشند و حداقل به مدت ۲۰ سال در نیروهای مسلح سابقه خدمت دارند. با توجه به شناخت پژوهشگران از این افراد و با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند (قضاوتی) تعداد ۲۴ نفر انتخاب گردیدند.

جامعه آماری این تحقیق شامل فرماندهان، خبرگان، کارشناسان، استادان و صاحب نظران از ستاد کل نیروهای مسلح، آجا، سپاه، ودجا، دانشگاه‌های نیروهای مسلح در حوزه مدیریت رفتار سازمانی و عملیات مشترک هستند که دارای ویژگی‌های زیر می‌باشند:

آشنا به مباحث مربوط به عملیات مشترک و دارای سابقه تصدی در مشاغل مدیریتی و فرماندهی مرتبط با عملیات مشترک، دارای مشاغل راهبردی در جایگاه ۱۸ و بالاتر، سابقه تدریس مدیریت رفتار سازمانی و عملیات مشترک در دانشگاه‌های نیروهای مسلح باشند. با بررسی‌های به عمل آمده تعداد کل این جامعه آماری با رعایت ملاحظات حفاظتی در حدود ۲۹۲ نفر برآورد شده است. نظر به این که تعداد اعضای جامعه آماری کلی تحقیق زیاد و دسترسی به همه آن‌ها با توجه به محدودیت زمانی تحقیق و جایگاه آن‌ها میسر نمی‌باشد، بنابراین با در نظر گرفتن همگونی صفات مورد نظر تحقیق از جامعه آماری نمونه‌گیری به عمل آمده و برای این کار از فرمول کوکران با ضریب خطای ۵٪ استفاده شده و در نتیجه حجم نمونه تحقیق برابر $n=90$ نفر تعیین گردیده است.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها کیفی، کمی و آمیخته می‌باشد و از فنون تحلیل محتوایی استفاده شده است و فرآیند تجزیه و تحلیل به شرح زیر انجام شده است:

ابتدا با گردآوری داده‌های مرتبط با موضوع تحقیق به روش کتابخانه‌ای و اسنادی و با ابزار گردآوری اطلاعات به روش فیش برداری و مصاحبه و پرسشنامه، نسبت به نظرسنجی

در قالب یک مطالعه اکتشافی و اجرای مصاحبه با خبرگان به منظور استخراج عوامل (ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها) تأثیرگذار در موضوع تحقیق اقدام گردید. پس از تعیین این عوامل، گروه مطالعاتی اقدام به تنظیم پرسشنامه نمود و در ادامه نسبت به تعیین پایایی و روایی سؤال‌های پرسشنامه اقدام کرد و با استفاده از روش‌های آماری با اجرای آن در نمونه آماری تحقیق، داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از طیف لیکرت، به داده عددی تبدیل و با استفاده از نرم‌افزارهای EXCEL و SPSS داده‌های گردآوری شده تجزیه و تحلیل گردیده است. در این راستا در قسمت آمار توصیفی میانگین، واریانس، ضریب تغییرات، فاصله اطمینان، آماره آزمون T استیودنت محاسبه شده است و در قسمت آمار استنباطی با استفاده از آزمون کای مربع و ضریب توافقی وجود ارتباط و شدت ارتباط بین مؤلفه‌ها و الگو و وجود ارتباط و شدت ارتباط بین شاخص‌ها و مؤلفه‌ها مورد آزمون قرار گرفته است؛ و در ادامه یافته‌های به دست آمده از مطالعات اسنادی و مدارک و مصاحبه به صورت کیفی پس از تلخیص و پردازش مورد استنتاج و قضاوت قرار گرفته است و با تلفیق این دو روش (ترکیبی یا آمیخته) یک تحلیل کامل صورت گرفته است. سپس با تحلیل نهایی نتایج نظرسنجی، اسناد و مدارک، نظرات صاحب نظران و پرسشنامه‌ها، نسبت به تبیین مناسب رفتار سازمانی در سطح فردی در تشکیل نیروی مشترک و طرح ریزی و هدایت عملیات مشترک ارتش جمهوری اسلامی ایران اقدام گردیده است.

۲. ادبیات و مبانی نظری تحقیق

۲-۱. رفتار سازمانی

رفتار سازمانی عبارت است از مطالعه منظم عملیات، اقدامات، کارها و نگرش‌های افرادی که سازمان را تشکیل می‌دهند. در رشته رفتار سازمانی مطالعه منظم جایگزین قضاوت مشهود می‌شود. (استیفن رابینز: ۱۳۸۹: ۳)

ابعاد و سطوح تجزیه و تحلیل در رفتار سازمانی

برای بررسی رفتار سازمانی در سازمان‌های مختلف دانشمندان علوم رفتاری از الگوهای مختلف و چارچوب‌های متنوعی بهره‌جسته‌اند. به‌عنوان مثال وگنر و هلنیک (۲۰۱۰) سطوح رفتار سازمانی را به سه دسته فردی (خرد)، گروهی (میانی) و سازمانی (کلان) تقسیم می‌کنند و همچنین رابینز، فرآیند تجزیه و تحلیل رفتار سازمانی را در سه سطح فرد، گروه و سازمان می‌داند. (رابینز، ۲۰۱۳: ۲۰) که در زیر به شرح مختصر توضیح داده شده است.

۱) سطح فردی: یکی از ابعاد مهم در رفتار سازمانی، فرد و رفتار فردی است. مدیران در سطوح مختلف سازمانی، پیوسته در مقام داوری و قضاوت درباره رفتار کارکنان خود قرار می‌گیرند و لازمه قضاوت صحیح و برخورد مناسب درباره آنان، برخورداری از اطلاعات لازم پیرامون مبانی رفتاری و نیز اطلاع از روش‌های علمی و مناسب است (کریتر و کینیکی، ۲۰۱۲). در سطح فردی رفتار، تمرکز بر چگونگی رفتار فرد در سازمان است. (شرمرهورن و دیگران، ۲۰۱۰).

۲) سطح گروهی: گروه به تعدادی از آدم‌ها اطلاق می‌شود که با یکدیگر روابط متقابل دارند و بر اساس یک‌رشته چشم‌داشت‌های رفتاری مشترک به همدیگر احساس وابستگی می‌کنند (سرمدی، ۱۹۸۰: ۱۳۹۰) در سطح گروهی رفتار، تمرکز بر چگونگی رفتار گروه است و اینکه گروه‌های کاری چگونه باهم تعامل داشته، چگونه هدایت و توسعه می‌یابند. (شرمرهورن و دیگران، ۲۰۱۰).

۳) سطح سازمانی: سازمان، مجموعه‌ای است از انسان‌هایی که با عقاید مختلف، متفق‌القول برای به ثمر رساندن یک یا چند هدف مشخص و معین با یکدیگر همگامی و هماهنگی کرده، از کلیه امکانات تکنولوژیکی، منابع مادی و نیروی انسانی، توأم استفاده می‌کنند و هر یک از اعضا یا گروه‌های شرکت‌کننده در قبال فعالیتی که بروز می‌دهند،

۱ Individual Level

۲ Schermerhorn

۳ Group Level

۴ Organization Level

منفعتی را دریافت می‌کنند. (پرهیزکار، ۱۳۷۳: ۶۷) در سطح سازمانی رفتار، تمرکز بر ویژگی‌های یک سازمان (مجموعه) است. (شرمرهورن و دیگران، ۲۰۱۰).

۲-۲. عوامل مؤثر بر رفتار سازمانی (مبانی رفتاری در سطح فردی)

الف. مبانی رفتار فرد در مدیریت رفتار سازمانی

۱. توانایی: توانایی یعنی توان فرد در انجام کارهایی که در یک پست سازمانی باید انجام شود (رایبزر، ۱۳۹۰: ۴۲). توانایی افراد دارای دو بُعد توانایی جسمی (فیزیکی) و توانایی ذهنی (هوشی) می‌باشد.
۲. نگرش: منظور از نگرش، دید یا قضاوتی است که مشاهده‌گر پس از تحلیل و پردازش داده‌ها در ذهن خود آگاه خویش از آنچه در پیرامونش دیده است پیدا می‌کند (رضایان، ۱۳۸۵: ۷۶).
۳. یادگیری (معرفت پذیری): صاحب‌نظران، معرفت‌پذیری (یادگیری) را تغییر نسبتاً پایدار در رفتار یا رفتار بالقوه که از تجربه مستقیم یا غیرمستقیم ناشی می‌شود، تعریف کرده‌اند (ایکینز، ۱۹۸۷: ۴۸-۳۶).

ب. شخصیت و ارزش‌ها

۱. ویژگی‌های شخصیتی: شخصیت جمع عادات همان رفتارهای ثابت و مکرر است. شخصیت = عادت ۱ + عادت ۲ + عادت ۳... (هرسی و بلانچارد، ۱۹۹۸: ۱۹). ویژگی‌های رایج از جمله شامل خجالتی، پرخاش‌جو، سلطه‌پذیر، تنبل، جاه‌طلب، وفادار و ترسو می‌شوند. این ویژگی‌ها، هنگامی که در تعداد زیادی از شرایط به نمایش درآیند ویژگی‌های شخصیتی انامیده می‌شوند.
۲. پنج بعد اصلی شخصیت: پنج بعد اصلی شخصیت عبارت‌اند از: برون‌گرایی، دمساز بودن، وظیفه‌شناسی، ثبات عاطفی و گشاده‌رویی در مقابل تجربه.

۳. ویژگی‌های عمده شخصیت: ویژگی‌های عمده شخصیت که بر رفتار سازمانی تأثیر دارند عبارت هستند از: خود سنجی اصلی، ماکیاول گرایی، نارسایی‌سیم، خود موجه نمایی، ریسک‌پذیری، شخصیت‌های نوع A و شخصیت فعال (مبتکر).
۴. ارزش‌ها: ارزش‌ها بیانگر باورهای اساسی و پایدار به این امر است که «یک کردار معین یا یک وضع غایی هستی از نظر شخصی یا اجتماعی به یک کردار یا وضع غایی مخالف یا متضاد هستی ترجیح داده می‌شود». (هرسی و بلانچارد، ۱۹۹۸: ۸۵).

پ. ادراک و تصمیم‌گیری فردی

- فراگرد دریافت و تعبیر و تفسیر محرک‌های محیطی را ادراک می‌گویند (رضایان، ۱۳۸۵: ۳۵)
۱. عوامل مؤثر بر ادراک: از عوامل مؤثر بر ادراک ویژگی‌های شخصی است. این ویژگی‌ها عبارت‌اند از: نگرش، شخصیت، انگیزش، علاقه، تجربیات گذشته و انتظارات.
۲. خطاهای رایج در ادراک در تصمیم‌گیری بر اثر انحراف ادراک: رایج‌ترین خطاهای ادراکی در فرد که از آن‌ها به عنوان مصادیقی از «تحریف ادراک» هم یاد می‌شود عبارتند از: خطای اعتماد به نفس بیش از حد، خطای تکیه‌گاهی، خطای تائید، خطای فراهمی اطلاعات، خطای نمایندگی، خطای بالا بردن تعهد، خطای تصادفی بودن و خطای بازانندیشی.
۳. محدودیت‌های سازمانی در تصمیم‌گیری فردی: محدودیت‌های سازمانی اثرگذار بر تصمیم‌گیری فردی از نوع محدودیت‌های زمانی تحمیل شده از سوی سیستم یا پیشینه‌های تاریخی است.

ت. انگیزش

انگیزه‌ها دلایل رفتار هستند. آن‌ها باعث بروز رفتار شده و جهت رفتار را تعیین می‌کنند؛ بنابراین ضروری است که مدیران برای پیش‌بینی رفتار افراد، انگیزه‌های آنان را به‌خوبی بشناسند (رایبزن، ۱۳۹۰: ۱۳۱). در بیان ساده می‌توان گفت: انگیزش تمایل به انجام کار

در فرد است تا بدان وسیله نوعی نیاز وی تأمین گردد، مشروط بر آنکه انجام آن کار در توان فرد می‌باشد.

به فرمایش امام علی^(ع) نیک ستودن و تشویق نیروهای خفته آدمی را برمی‌انگیزد و میل به تلاش و شادابی را فراهم می‌سازد؛ لذا بهترین روش‌ها در هدایت کردن روش تشویق است (دلشاد تهرانی، ۱۳۸۸: ۳۳۴).

سه عنصر اصلی انگیزش عبارتند از:

شدت: شدت، به میزان سخت‌کوشی (تلاش) شخص مربوط می‌شود.

جهت: لازم است تلاش‌ها در جهتی هدایت شود که به نفع سازمان تمام شود.

تداوم: انگیزش از یک بعد تداوم برخوردار است. (دلشاد تهرانی، ۱۳۸۸: ۱۳۲).

نظریه‌های اولیه انگیزش عبارتند از: نظریه سلسله‌مراتب نیازها، نظریه X و نظریه Y، نظریه بهداشت - انگیزش، نظریه‌های معاصر انگیزش، نظریه مبتنی بر نیازهای سه‌گانه، ارزیابی شناختی، نظریه تعیین هدف، مدیریت بر مبنای هدف، نظریه خودباوری، نظریه برابری، نظریه انتظار و نظریه تقویت رفتار.

ث. احساسات و خلیقات

این باور بود که احساسات از هر نوع، اخلاص برانگیز است. هنگامی که بحث احساسات به میان می‌آید، محققان همواره توجه خود را بر احساسات نیرومند و منفی - به‌ویژه خشم - متمرکز می‌کردند که در توانایی کارمند برای انجام کارآمد کارش اخلاص می‌کرد. آن‌ها به‌ندرت به احساسات، به‌عنوان عنصری سازنده یا قادر به ارتقا دادن عملکرد توجه می‌کردند.

احساسات عبارت است از حساسیت شدید که متوجه فرد یا چیزی می‌شود. ده‌ها احساس وجود دارند، شامل خشم، تحقیر، شور، غبطه، ترس، ناکامی، یاس، آزرده‌گی، اشمئزاز، شادی، تنفر، امید، حسادت، نشاط، عشق، غرور، تعجب و غم.

خلقیات عبارت‌اند از تمایلاتی که از شدت کمتری از احساسات برخوردار هستند و اغلب فاقد یک محرک موقعیتی می‌باشد.

تفاوت دیگر میان احساسات و خلیات در شیوه ابراز هر یک از انواع احساسات نهفته است. همچنین برخی محققان معتقدند که احساسات ممکن است عمل گراتر باشند و این در حالی است که خلیات ممکن است شناختی تر باشند. (رابینز، ۱۳۹۰: ۱۹۵).

منابع اصلی خلیات هر چند تعداد زیادی از این منابع در عین حال بر احساسات نیز تأثیر می گذارند عبارتند از: شخصیت، ایام هفته، ساعات شبانه روز، وضعیت آب و هوا، روی دادهای تنش‌زا، میزان فعالیت‌های اجتماعی، میزان کمی و کیفی خواب، ورزش کردن، سن، جنسیت.

احساسی که در یک میدان بازی ورزشی قابل قبول است، ممکن است هنگامی که در محل کار به نمایش درمی آید، کاملاً غیرقابل قبول باشد. به همین ترتیب، آنچه در یک کشور مناسب است، اغلب در کشور دیگر نامناسب تلقی می‌شود؛ بنابراین تأثیرات سازمانی و تأثیرات فرهنگی می‌توان جزو محدودیت‌های خارجی احساسات نامید.

اما در واقع کار احساسی به کلیه مشاغل لازم مربوط است. مدیران از کارکنان انتظار دارند در رابطه با همکاران خود مؤدب باشند و رفتار خصمانه‌ای نشان ندهند (از خود «همسازی احساسی» نشان دهند).

مشکل واقعی هنگامی بروز می‌کند که کارکنان مجبور باشند احساس معینی از خود نشان دهند، در حالی که هم‌زمان احساس دیگری بر آن‌ها حاکم است. این ناهمخوانی را «ناهمسازی احساسی» می‌نامند که می‌تواند لطمات زیادی به کارکنان وارد آورد. (رابینز، ۱۳۹۰: ۲۰۶).

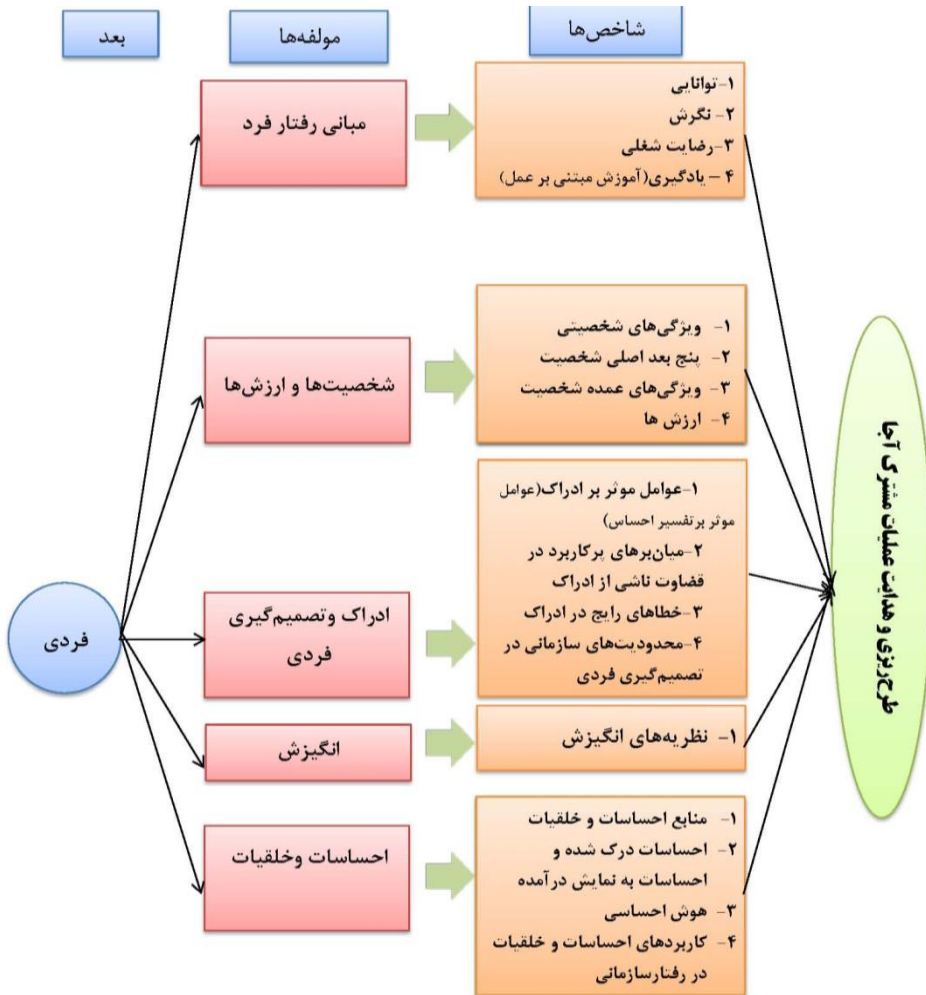
احساسات درک شده احساسات واقعی فرد هستند. برعکس، احساسات به نمایش درآمده آن‌هایی هستند که ابراز آن‌ها از سوی کارکنان، از نظر سازمانی لازم و برای یک شغل معین، مناسب تشخیص داده شده‌اند. آن‌ها فطری نیستند، آموختنی‌اند. (رابینز، ۱۳۹۰: ۲۰۸).

هوش احساسی (EI) از پنج بعد تشکیل شده است:

خودآگاهی، خود مدیریتی، خود انگیزشی، همدلی و مهارت‌های اجتماعی.

۲-۳. مدل مفهومی و چارچوب نظری تحقیق

چارچوب نظری تحقیق برابر نظریه رابینز که فرآیند تجزیه و تحلیل رفتار سازمانی را در سه سطح فرد، گروه و سازمان می‌داند. (رابینز، ۱۳۹۰: ۲۰) استفاده شده است و در این مقاله تنها به یک سطح (بعد) فردی پرداخته شده است و مقاله‌هایی در ابعاد گروهی و سازمانی در فصلنامه‌های مرکز مطالعات راهبردی آجا و داعا منتشر شده است. مدل مفهومی پژوهش نیز برابر شکل شماره ۲-۱ به شرح زیر می‌باشد:



مدل مفهومی مدیریت رفتار سازمانی در بعد فردی در عملیات مشترک آجا

۳. یافته‌های تحقیق و تجزیه و تحلیل آن‌ها

۳-۱. تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده در مورد سؤال اول تحقیق

سؤال اول تحقیق: ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های رفتار سازمانی در سطح فردی در تشکیل نیروی مشترک و طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک ارتش جمهوری اسلامی ایران کدامند؟

۳-۱-۱. تجزیه و تحلیل و تلخیص سؤال اول تحقیق با استفاده از اسناد و مدارک

با توجه به مطالعات صورت گرفته و طبق بررسی‌های انجام شده از اسناد و مدارک شامل؛ آیات و روایات و احادیث، فرمایشات مقام معظم رهبری و فرماندهی کل قوا، کتب و نشریات مرتبط با موضوع مدیریت رفتار سازمانی و نظرات دانشمندان و صاحب‌نظران این حوزه در خصوص چگونگی مدیریت رفتار سازمانی در بعد فردی و مطابقت‌های صورت گرفته این مفاهیم با ارزش‌ها و معیارهای اسلامی و ایرانی، جهت بومی‌سازی مؤلفه‌ها و شاخص‌های زیر استخراج گردید. مراحل یافتن مؤلفه‌های «رفتار سازمانی آجا در بعد فردی در تشکیل، طرح‌ریزی، هدایت و اجرای عملیات مشترک» به صورت یک‌روند منطقی بررسی شده است. شایان ذکر است، گرچه در گردآوری مؤلفه‌ها و شاخص‌ها با موضوع سعی شده است تا حد ممکن با بهره‌گیری از منابع موجود و قابل دسترس به شکل تمام شمول کلیه مؤلفه‌ها و شاخص‌های موضوع مورد بحث گردآوری شوند ولی این احتمال وجود دارد که برخی از آن‌ها مغفول واقع شده باشند اما به احتمال نزدیک به یقین می‌توان ادعا کرد آنچه در این حوزه گردآوری شده است، نیازهای این پژوهش را پوشش می‌دهد.

فرماندهان و کارکنان در زمان تشکیل نیروی مشترک می‌بایستی به مبانی حاکم بر رفتار سازمانی در بعد فردی و روابط متقابل کارکنان در یک نیروی مشترک توجه ویژه داشته و به منظور هم‌افزایی در عملکرد و جلوگیری از بروز ناهماهنگی‌های احتمالی در مراحل تشکیل، طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک، مؤلفه‌های پنج‌گانه زیر را در بعد رفتار فردی به عنوان مهم‌ترین مؤلفه‌های تأثیرگذار، مورد نظر قرار دهند:

۱. مبانی رفتار فردی ۲. شخصیت و ارزش‌ها ۳. ادراک و تصمیم‌گیری فردی ۴. انگیزش
۵. احساسات و خلیات

در زمان طرح‌ریزی، هدایت و اجرای عملیات مشترک، کارکنان شرکت‌کننده در این نوع عملیات همانند دیگر کارکنان سایر سازمان‌ها (شامل سازمان‌های نظامی یا غیرنظامی) هر یک براساس شاخص‌های مرتبط با مؤلفه‌های برشماری شده در بالا رفتار خاص خودشان را بروز می‌دهند. این شاخص‌ها را می‌توان به‌عنوان مهم‌ترین شاخص‌های تأثیرگذار در هر مؤلفه برشماری کرد:

الف) مؤلفه «مبانی رفتار فردی» دارای تعداد سه شاخص است که شاخص‌های یادشده شامل: توانایی، نگرش و یادگیری (آموزش مبتنی بر عمل) می‌باشد.
ب) مؤلفه «شخصیت و ارزش‌ها» دارای چهار شاخص شامل: ویژگی‌های شخصیتی، پنج بعد اصلی شخصیت، ویژگی‌ها عمده شخصیت و ارزش‌ها می‌باشند.
ج) مؤلفه «ادراک و تصمیم‌گیری فردی» دارای چهار شاخص عمده شامل عوامل مؤثر بر ادراک (عوامل مؤثر بر تفسیر احساس)، میان‌برهای پرکاربرد در قضاوت ناشی از ادراک، خطاهای رایج در ادراک و محدودیت‌های سازمانی در تصمیم‌گیری‌های فردی می‌باشد.
د) مؤلفه «انگیزش» دارای سه شاخص عمده است شامل نظریه‌های اولیه انگیزش، نظریه‌های معاصر انگیزش و فرآیند انگیزش می‌باشد.

ه) مؤلفه «احساسات و خلیات» دارای شش شاخص عمده است شامل: آشنایی به مفهوم سه واژه (عاطفه - احساسات و خلیات و توجه به رابطه بین آن‌ها)، منابع احساسات و خلیات، تفکیک احساسات (احساسات درک شده و احساسات به نمایش درآمده)، هوش احساسی، کاربردهای احساسات و خلیات در رفتار سازمانی و محدودیت‌های خارجی احساسات می‌باشند.

۲-۳. تجزیه و تحلیل آماری داده‌های به‌دست آمده از پرسشنامه تحقیق

۱۸ سؤالی در پرسشنامه تحقیق مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است؛ بنابراین به‌وسیله جدول فراوانی میزان اهمیت هر یک از مؤلفه‌ها و شاخص‌ها بررسی می‌گردند.

جدول (۱) توزیع فراوانی مربوط به مؤلفه‌ها و شاخص‌های بعد فردی

مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	تعیین میزان اهمیت				
		خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
مبانی رفتار فرد	توانایی (توانایی جسمی - توانایی ذهنی - تناسب توانایی با شغل)	۵۳	۳۱	۳	۲	۱
	نگرش اجزای نگرش - ناهمسازی شناختی (رفتار مغایر با نگرش - عوامل تعیین‌کننده رابطه نگرش با رفتار و ...)	۳۴	۴۶	۸	۲	۰
	یادگیری (آموزش مبتنی بر عمل): (نظریه‌های یادگیری - روش‌های شکل‌دهی به رفتار)	۳۶	۴۰	۱۴	۰	۰
شخصیت و ارزش‌ها	ویژگی‌های شخصیتی (درون‌گرا در مقابل برون‌گرا - حسی در مقابل شهودی و ...)	۲۷	۴۱	۲۱	۱	۰
	پنج بعد اصلی شخصیت (برون‌گرا - خونگرم و اجتماعی) - دمساز بودن (سازگار) - وظیفه‌شناسی و ...)	۲۸	۴۳	۱۵	۴	۰
	ویژگی‌ها عمده شخصیت (خود سنجی اصلی (مثبت یا منفی) - ماکیاوولی‌گرایی - خودشیفتگی و ...)	۲۱	۴۶	۱۹	۴	۰
	ارزش‌ها (انواع ارزش‌ها (غایی و ابزاری) - ارزش‌های بین فرهنگی - پیوند میان ارزش‌ها با محل کار)	۳۵	۴۱	۱۴	۰	۰
	عوامل مؤثر بر ادراک (عوامل مؤثر بر تفسیر احساس): (عوامل موجود در ادراک‌کننده - عوامل موجود در ادراک شونده - وضعیت وقوع ادراک)	۳۳	۴۵	۱۲	۰	۰
ادراک و تصمیم‌گیری فردی	میان‌برهای پرکاربرد در قضاوت ناشی از ادراک (ادراک انتخابی - خطاهای هاله‌ای - فرافکنی و ...)	۲۹	۴۰	۱۹	۲	۰
	خطاهای رایج در ادراک در تصمیم‌گیری بر اثر انحراف ادراک (خطای اعتمادبه‌نفس بیش‌ازحد - خطای تکیه‌گاهی - خطای تأیید و ...)	۳۳	۴۱	۱۵	۱	۰
	محدودیت‌های سازمانی در تصمیم‌گیری فردی (ارزیابی عملکرد در سازمان - سیستم‌های پرداخت - مقررات رسمی و ...)	۴۷	۳۱	۱۰	۲	۰
	نظریه‌های معاصر انگیزش	۴۵	۲۹	۱۴	۲	۰
نظریه انگیزش	نظریه‌های اولیه انگیزش	۲۹	۳۸	۲۰	۲	۱
	فرآیند انگیزش	۳۱	۴۰	۱۵	۴	۰
احساسات و هیجانات	آشنایی به مفهوم سه واژه (عاطفه - احساسات و خلیقات و توجه به رابطه بین آنها)	۴۳	۲۶	۱۷	۳	۱
	منابع احساسات و خلیقات (شخصیت - ایام هفته - ساعات شبانه‌روز و ...)	۲۸	۳۶	۲۲	۴	۰
	تفکیک احساسات (احساسات درک شده - احساسات به نمایش درآمده)	۱۹	۳۶	۳۰	۵	۰
	هوش هیجانی (احساسی) (ابعاد هوش هیجانی - نقاط قوت هوش هیجانی - نقاط ضعف هوش هیجانی)	۳۳	۴۲	۱۲	۳	۰
	کاربردهای احساسات و خلیقات در رفتار سازمانی (انتخاب یا گزینش کارکنان - تصمیم‌گیری - خلاقیت)	۴۱	۳۴	۱۱	۴	۰
	محدودیت‌های خارجی احساسات (تأثیرات سازمانی - تأثیرات فرهنگ بر احساسات)	۲۵	۴۷	۱۳	۵	۰

۲-۳. تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده در مورد سؤال دوم تحقیق

سؤال دوم تحقیق: وضعیت موجود مدیریت رفتار سازمانی آجا در تشکیل نیروی

مشترک و طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک چگونه است؟

با مطالعه اسناد و مدارک و بررسی اجمالی بر روی رزمایش‌های اجراشده اخیر و ارزیابی نتایج به‌دست‌آمده نشان می‌دهد که اجرای رزمایش‌ها و عملیات مشترک با نواقص و معایبی روبروست که سبب فاصله یافتن نتایج عملی از اهداف تعیین‌شده قبلی شده است و باینکه یک اقدام مشترک و چند نیرویی انجام گرفته است لیکن در افزایش توان رزم تأثیر بسزایی نگذاشته است. در بررسی و نقد تمرین‌های تخصصی و رزمایش‌های مشترک از سال ۱۳۸۷ تا پایان سال ۱۳۹۶ (دوره ۹ ساله) که توسط ستاد کل نیروهای مسلح و قرارگاه مرکزی خاتم‌الانبیاء (ص) انجام شده به موارد متعددی از جمله بندهای زیر اشاره گردیده است: (کتابچه نقد و بررسی رزمایش‌های مشترک آجا: ۱۳۹۶: ۸۷)

۱. آموزش و مهارت کارکنان در رزمایش‌های مشترک در سطح متوسط یا ضعیف ارزیابی شده است.

۲. طرح‌ریزی رزمایش‌های مشترک عموماً با تأخیر تهیه می‌شود در صورتی که کلیه اقدامات برای آماده‌سازی و سپس اجرای رزمایش باید بر مبنای طرح و پیوست‌های طرح رزمایش باشد.

۳. یکی از اهداف مهم اجرای رزمایش‌های مشترک، ارتقاء قدرت هماهنگی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی است لیکن نتیجه حاصل از ارزیابی‌ها حاکی از آن است که اولاً به دلیل توجه نکردن به کاربرد هر یک از نیروها و درثانی عدم واگذاری مأموریت مشترک در طرح رزمایش، سازمان رزم مربوط به رزمایش به‌طور کامل بکار گرفته نمی‌شوند و به این دلیل قدرت ایجاد هماهنگی نیز به‌خوبی حاصل نمی‌شود.

۴. با توجه به اینکه برابر تدابیر ابلاغی، کلیه رزمایش‌ها به‌ویژه رزمایش‌های مشترک باید به‌صورت دوسویه طرح‌ریزی و اجرایی شود تا از این طریق صحنه رزمایش شبیه

صحنه واقعی مأموریت تداعی گردد و رزمایش‌های مشترک جدی تلقی شود لیکن در هیچ موردی رزمایش‌ها به صورت واقعی در حالت دوسویه طراحی و اجرا نشده است.

۵. به دلیل عدم آموزش مناسب و فهم یکسان از انجام رزمایش‌های مشترک، در موارد متعددی مشاهده شده است که صبغه نمایشی و صوری بودن رزمایش بر صبغه رزمی و واقعی بودن آن غلبه دارد. از این رو رزمایش‌ها به صورت نمایشی انجام می‌گردد.

۶. ستادهای متشکله برای رزمایش‌های مشترک از وضعیت مناسب تاکتیکی و تکنیکی برخوردار نبوده، آموزش لازم را برای تهیه طرح‌ها، برآوردها، دستورات، پیوست‌ها، تشکیل شورهای ستادی عملیات مشترک را نداشته، غالباً از آموزش مناسب برخوردار نبوده و نمی‌توانند هماهنگی لازم را در تهیه واحدهای عملیاتی در صحنه‌ی عمل ایجاد نمایند.

۷. اعضای ستاد از نیروهای مختلف چهارگانه جهت اجرای رزمایش مشترک تفاهم لازم را نداشته و طرح‌های تهیه شده از غنای علمی و تاکتیکی و عملیاتی مناسب برخوردار نبوده و بر اساس ارزیابی‌های انجام شده میانگین نمره دریافتی بر اساس بازبینی‌های پیش‌بینی شده ۲۰ الی ۳۰ درصد می‌باشد.

۸. فرماندهی‌های مشترک تشکیل شده عمدتاً از کفایت لازم علمی و تخصصی برای اجرای طرح‌ها و دستورها، نظارت بر تهیه طرح‌ها و دستورات و پیوست‌ها و هدایت صحیح و مناسب عملیات برخوردار نبوده و فرماندهی مشترک تشکیل شده معمولاً آموزش لازم را برای عملیات مشترک را ندارد.

۹. به دلیل ضعف آموزش، عدم فهم مشترک از عملیات‌های مشترک، نبود فرهنگ سازمانی مناسب برای انجام عملیات‌های مشترک که همه این‌ها نشأت گرفته از ضعف‌های آموزشی می‌باشد، تحقق اهداف عملیات‌های مشترک را با مشکل جدی مواجه نموده است.

۱۰. ضرورت آموزش مناسب، علمی، روزآمد و منطبق با فرهنگ سازمانی مشترک در این حوزه، جزء نیازهای اساسی عملیات مشترک محسوب می‌شود. (کتابچه نقد و بررسی رزمایش‌های مشترک آجا: ۱۳۹۶: ۷۵)

با بررسی‌های به‌عمل‌آمده و مطالعه اسناد موجود چنین به نظر می‌رسد:

۱. کارکنان از منظوره‌های اساسی عملیات نیروی مشترک درک مشترک ندارند.
۲. آموزش مناسب در راستای اجرای عملیات مشترک ضعیف می‌باشد.
۳. فرماندهان به هنگام تشکیل نیروی مشترک و طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک سلیقه‌ای عمل می‌نمایند.
۴. یک فرهنگ‌سازمانی غالب در زمینه تشکیل نیروی مشترک، طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک، در میان کارکنان نیروهای آجا وجود ندارد.

۳-۳. تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده در مورد سؤال سوم تحقیق

سؤال سوم: «اولویت‌بندی مؤلفه‌ها و شاخص‌های رفتار سازمانی در سطح فردی در تشکیل نیروی مشترک و طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک ارتش جمهوری اسلامی ایران کدامند؟»

نتیجه نظرخواهی در خصوص ارتباط شاخص‌ها به مؤلفه‌ها متناظر خود در بعد فردی، طی سؤال ۱۸ از جامعه نمونه مطرح گردید که به‌منظور تجزیه و تحلیل و مشخص ساختن داده‌های به‌دست‌آمده، آمار توصیفی پاسخ‌های پرسش‌شوندگان به سؤالات مطرح‌شده به شرح جدول شماره (۲) می‌باشد.

در تجزیه و تحلیل شاخص‌ها، میانگین و واریانس محاسبه‌شده بیانگر نظر موافق افراد پرسش‌شونده با وجود این شاخص‌ها در الگو می‌باشد. در ادامه با استفاده از محاسبه ضریب تغییرات، اولویت این شاخص‌ها مشخص گردید.

جدول (۲) آمار توصیفی مربوط به مؤلفه‌ها و شاخص‌های بعد فردی

اولین	میانگین موزون	میزان اهمیت		شاخص‌ها	مؤلفه‌ها
		وزن نسبی	میانگین		
۳	۲/۱۱۰۲	۱/۵۹۹	۴/۴۸	توانایی	مبانی رفتار فرد
۸	۱/۹۳۰۸	۱/۵۶۸	۴/۲۴	نگرش	
۱۲	۱/۹۱۱۹	۱/۵۶۸	۴/۲۴	یادگیری (آموزش مبتنی بر عمل)	
۱۰	۱/۹۳۰۰	۱/۵۴۱	۴/۰۴	ویژگی‌های شخصیتی	شخصیت و ارزش‌ها
۱۳	۱/۸۹۹۲	۱/۵۴۳	۴/۰۶	پنج بعد اصلی شخصیت	
۱۷	۱/۱۷۳۶۷	۱/۵۲۶	۳/۹۳	ویژگی‌ها عمده شخصیت	
۷	۱/۹۶۳۵	۱/۵۶۶	۴/۲۳	ارزش‌ها	
۵	۱/۹۸۲۴	۱/۵۶۶	۴/۲۳	عوامل مؤثر بر ادراک (عوامل مؤثر بر تفسیر احساس)	ادراک و تصمیم‌گیری فردی
۱۴	۱/۸۸۶۲	۱/۵۴۴	۴/۰۷	میانبرهای پرکاربرد در قضاوت ناشی از ادراک	
۶	۱/۹۶۸۸	۱/۵۹۹	۴/۱۸	خطاهای رایج در ادراک در تصمیم‌گیری بر اثر انحراف ادراک	
۲	۲/۱۴۲۲	۱/۵۸۴	۴/۳۷	محدودیت‌های سازمانی در تصمیم‌گیری فردی	
۹	۱/۹۳۰۵	۱/۵۷۵	۴/۳۰	نظریه‌های معاصر انگیزش	انگیزش
۲۰	۱/۵۸۹۳	۱/۰۴۸۸	۳/۵۷	نظریه‌های اولیه انگیزش	
۱۹	۱/۶۵۳۱	۱/۰۴۹۲	۳/۶۵	فرآیند انگیزش	
۴	۱/۹۹۲۸	۱/۰۵۶۰	۴/۱۹	آشنایی به مفهوم سه واژه: عاطفه- احساسات- خلیات	احساسات و خلیات
۱۶	۱/۷۹۱۸	۱/۰۵۳۲	۳/۹۸	منابع احساسات و خلیات	
۱۸	۱/۶۶۳۱	۱/۰۵۰۴	۳/۷۷	تفکیک احساسات	
۱	۱/۸۷۰۷	۱/۰۵۵۷	۴/۱۷	هوش هیجانی (احساسی)	
۱۱	۱/۹۱۸۲	۱/۰۵۶۸	۴/۲۴	کاربردهای احساسات و خلیات در رفتار سازمانی	
۱۵	۱/۸۷۱۶	۱/۰۵۳۸	۴/۰۲	محدودیت‌های خارجی احساسات	

در این پژوهش جهت بررسی تصادفی نبودن پاسخ‌های نمونه آماری از آزمون کای-مربع (آزمون خی دو) استفاده شده است.

جدول (۳) آمار استنباطی مربوط به مؤلفه‌ها و شاخص‌های بعد فردی

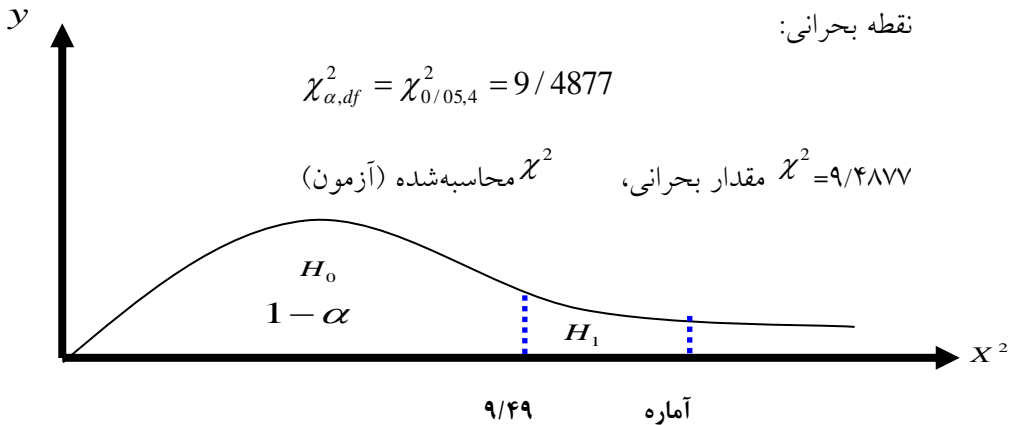
مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	آماره آزمون	مقدار بحرانی	ضریب توافقی
مبانی رفتار فرد	توانایی	۶۳/۰۸	۹/۴۸۷	۰/۶۴۱۹
	نگرش	۶۱/۶۳	۹/۴۸۷	۰/۶۳۷۵
	یادگیری (آموزش مبتنی بر عمل)	۴۳/۸۴	۹/۴۸۷	۰/۵۷۲۳
شخصیت و ارزش‌ها	ویژگی‌های شخصیتی	۴۶/۸۸	۹/۴۸۷	۰/۵۸۵۲
	پنج بعد اصلی شخصیت	۴۲/۴۱	۹/۴۸۷	۰/۵۶۵۹
	ویژگی‌ها عمده شخصیت	۶۵/۹۶	۹/۴۸۷	۰/۶۵۰۳
ادراک و تصمیم‌گیری فردی	ارزش‌ها	۳۷/۱۰	۹/۴۸۷	۰/۵۴۰۳
	عوامل مؤثر بر ادراک (عوامل مؤثر بر تفسیر احساس)	۳۵/۸۷	۹/۴۸۷	۰/۵۳۳۸
	میان‌برهای پرکاربرد در قضاوت ناشی از ادراک	۵۲/۳۴	۹/۴۸۷	۰/۶۰۶۴
	خطاهای رایج در ادراک در تصمیم‌گیری بر اثر انحراف ادراک	۲۱/۹۹	۹/۴۸۷	۰/۴۴۳۲
انگیزش	محدودیت‌های سازمانی در تصمیم‌گیری فردی	۲۲/۱۷	۹/۴۸۷	۰/۴۴۴۶
	نظریه‌های معاصر انگیزش	۴۳/۴۷	۹/۴۸۷	۰/۵۷۰۷
	نظریه‌های اولیه انگیزش	۴۲/۴۴	۹/۴۸۷	۰/۵۵۳۷
احساسات و خلقیات	فرآیند انگیزش	۳۷/۴۷	۹/۴۸۷	۰/۵۴۲۰
	آشنایی به مفهوم سه واژه: عاطفه- احساسات- خلقیات	۳۷/۵۲	۹/۴۸۷	۰/۵۴۲۴
	منابع احساسات و خلقیات	۴۱/۵۸	۹/۴۸۷	۰/۵۶۲۲
	تفکیک احساسات	۶۸/۱۳	۹/۴۸۷	۰/۶۵۶۴
	هوش هیجانی (احساسی)	۳۴/۳۹	۹/۴۸۷	۰/۵۲۵۸
	کاربردهای احساسات و خلقیات در رفتار سازمانی	۳۰/۲۵	۹/۴۸۷	۰/۵۰۱۵
	محدودیت‌های خارجی احساسات	۳۴/۱۹	۹/۴۸۷	۰/۵۲۴۷

فراوانی مورد انتظار:

$$fe_{ij} = \frac{\sum fo_{ij}}{n} = \frac{90}{5} \Rightarrow fe_{ij} = 18$$

آماره آزمون:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(Fo_i - Fe_i)^2}{Fe_i} \quad df = r - 1 = 4 \quad \alpha = 0/05$$



تفسیر:

با توجه به مقدار بحرانی و مقدار آماره آزمون به دست آمده در جدول بالا، از آنجاکه آماره آزمون با درجه آزادی ۴ و سطح معنی دار ۰/۰۵، در ناحیه H قرار می‌گیرد و از مقدار بحرانی جدول بزرگ‌تر است، بنابراین فرضیه صفر رد و فرضیه ادعا تأیید می‌گردد، بنابراین شاخص‌های موجود در هر کدام از مؤلفه‌ها در مؤلفه متناظر خودشان تأثیرگذار می‌باشند. چون χ^2 نشان‌دهنده آن است که بین دو صفت متغیر بستگی وجود دارد، برای محاسبه شدت آن (ضریب توافقی) از فرمول زیر استفاده می‌شود:

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}}$$

با توجه به شدت ضریب همبستگی (ضریب توافقی) بین شاخص‌ها و مؤلفه‌های متناظر در بعد فردی (جدول بالا) وجود ارتباط بین آن‌ها مورد تأیید بوده و این شاخص‌ها و مؤلفه‌ها از یکدیگر مستقل نبوده و بر همدیگر تأثیرگذار می‌باشند.

۳-۳. تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده در مورد سؤال چهارم تحقیق

سؤال چهارم: روابط مؤلفه‌ها و شاخص‌های رفتار سازمانی در سطح فردی در تشکیل نیروی مشترک و طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک ارتش جمهوری اسلامی ایران کدامند؟

جدول (۴) آمار استنباطی مربوط به ارتباط مؤلفه‌ها با بعد فردی

ضریب توافقی	مقدار بحرانی	آماره آزمون	میزان توافق					مؤلفه	ابعاد
			بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد		
۰/۶۱۱۴	۹/۴۸۷	۵۳/۷۲	۱/۷	۸	۴۱	۲۸/۷	۱۰/۷	مبانی رفتار فرد	فردی
۰/۵۸۱۱	۹/۴۸۷	۴۵/۸۹	۳	۶/۳	۳۶/۵	۳۵	۹/۳	شخصیت و ارزش‌ها	
۰/۴۹۴۳	۹/۴۸۷	۲۹/۱۱	۱/۵	۱۰/۵	۲۹	۳۶	۱۳	ادراک و تصمیم‌گیری فردی	
۰/۵۷۰۷	۹/۴۸۷	۴۳/۴۷	۲	۱۳	۴۰	۲۱	۱۴	انگیزش	
۰/۵۴۵۵	۹/۴۸۷	۳۸/۱۲	۱/۲	۱۳	۳۶/۲	۲۷/۵	۲۷/۵	احساسات و خلقیات	

تفسیر:

با توجه به مقدار آماره آزمون و مقدار بحرانی در هر کدام یک از مؤلفه‌های بعد فردی وجود ارتباط بین مؤلفه‌ها و بُعد فردی (جدول بالا) مورد تأیید بوده و این مؤلفه‌ها و بعد فردی از یکدیگر مستقل نبوده و بر همدیگر تأثیرگذار می‌باشند.

۴. نتیجه‌گیری

۴-۱. جمع‌بندی

نتیجه‌گیری در پاسخ به سؤال ۱ و ۲ و هدف ۱ و ۲ فرعی:
با توجه به مطالعات صورت گرفته و بررسی منابع و تحقیقات حاصله از مصاحبه و پرسشنامه‌های توزیع شده بین خبرگان و صاحب‌نظران مشخص گردید:
در بررسی‌ها پنج مؤلفه تأثیرگذار استخراج گردید که تمامی مؤلفه‌های مذکور دارای همبستگی قابل قبول و مورد تأیید صاحب‌نظران خبره این عرصه بوده و پس از انجام تجزیه و تحلیل‌های کمی و کیفی آماری ادعای وجود این ارتباط اثبات گردید و تمامی

مؤلفه‌ها ضمن دارا بودن همبستگی لازم، وابسته به بعد فردی مدیریت رفتار سازمانی آجا در تشکیل نیروی مشترک، طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک می‌باشند. در این رابطه پنج مؤلفه تأثیرگذار استخراج شده به ترتیب تقدم زیر دارای رتبه‌های اول تا پنجم گردیدند:

۱. مبانی رفتار فرد
۲. شخصیت و ارزش‌ها
۳. ادراک و تصمیم‌گیری فردی
۴. انگیزش
۵. احساسات و خفیات

در رابطه با شاخص‌های - قابل اندازه‌گیری - مؤلفه‌های بعد فردی الگوی مدیریت رفتار سازمانی آجا در تشکیل، طرح‌ریزی و هدایت عملیات نیروی مشترک و به‌منظور درک بهتر و بیشتر مؤلفه‌های به‌دست آمده و تبدیل آن‌ها به مفاهیم قابل اندازه‌گیری، تعداد ۲۰ شاخص استخراج که پس از انجام مصاحبه با صاحب‌نظران و نخبگان این حوزه در آجا تعدادی از شاخص‌ها حذف و نهایتاً شاخص‌های هر مؤلفه هر یک در مقابل آن به شرح زیر مورد تأیید و تصویب قرار گرفت:

الف. جهت مؤلفه؛ «مبانی رفتار فرد» چهار شاخص استخراج گردید.

۱. توانایی
۲. یادگیری (آموزش مبتنی بر عمل)
۳. نگرش
۴. رضایت شغلی

ب. جهت مؤلفه؛ «شخصیت و ارزش‌ها» سه شاخص استخراج گردید.

۱. ویژگی‌های شخصیتی
۲. پنج بعد اصلی شخصیت
۳. ویژگی‌ها عمده شخصیت که بر رفتار سازمانی تأثیر دارند

پ. جهت مؤلفه؛ «ادراک و تصمیم‌گیری فردی» چهار شاخص استخراج گردید.

۱. محدودیت‌های سازمانی در تصمیم‌گیری فردی

۲. عوامل مؤثر بر ادراک

۳. خطاهای رایج (در تصمیم‌گیری)

۴. میان‌برهای پرکاربرد قضاوت دیگران ناشی از ادراک

ت. جهت مؤلفه؛ «انگیزش» سه شاخص استخراج گردید.

۱. نظریه‌های معاصر انگیزش

۲. نظریه‌های اولیه انگیزش

۳. فرآیند انگیزش

ث. جهت مؤلفه؛ «احساسات و خلیات» شش شاخص استخراج گردید.

۱. هوش هیجانی

۲. آشنایی با مفهوم سه واژه شامل: عاطفه، احساسات، خلیات و تعیین رابطه بین

آنها

۳. کاربردهای احساسات و خلیات در رفتار سازمانی

۴. محدودیت‌های خارجی احساسات

۵. منابع احساسات و خلیات

۶. تفکیک احساسات

گفتنی است در بین شاخص‌های ۲۰ گانه تأیید شده، همان‌گونه که در جداول فصل

چهارم نیز ارائه گردید به ترتیب شاخص‌های: هوش هیجانی، محدودیت‌های سازمانی و

تصمیم‌گیری فردی دارای اولویت‌های؛ اول، دوم و سوم بوده و شاخص‌های: منابع

احساسات و خلیات، ویژگی‌ها عمده شخصیت و تفکیک احساسات دارای سه رتبه آخر

گردیده‌اند.

پس از بررسی و تجزیه و تحلیل داده‌های آماری پژوهش بیشتر قریب به اتفاق پرسش-

شوندگان بعد رفتار فردی و اثرگذاری و همبستگی و ارتباط کاملاً معنی‌دار آن را همانند

سایر ابعاد مطرح شده در پژوهش با الگوی مدیریت رفتار سازمانی در تشکیل نیروی مشترک طرح ریزی و هدایت عملیات مشترک مورد تأیید خود قرار داده‌اند. این الگو و نتایج حاصله از این تحقیق، باعث آمادگی فردی و اجرای مطلوب در مدیریت، ارتقای دانش، بینش، مهارت (شایستگی) در مدیریت خواهد شد، توانایی ایفای نقش، افزایش عملکرد در مدیریت، خلق ایده‌های نو و باور به رعایت اصول مدیریت خواهد شد.

با عنایت به موارد مطرحه فوق و نتایج حاصله از این پژوهش به نظر می‌رسد «توجه به بعد رفتار فردی در همه سازمان‌ها و از جمله ارتش ج.ا.ایمری است غیرقابل انکار و فرماندهان، رؤسا و مدیران در کلیه سطوح فرماندهی و مدیریتی خود و به‌طور خاص در عملیات مشترک می‌بایستی توجه ویژه‌ای نمایند».



شکل ۴-۱ الگوی رفتار فردی مدیریت رفتار سازمانی در عملیات مشترک آجا

۲-۴. پیشنهادها

الف. پیشنهادهای اجرایی

- ۱- با عنایت به تحقیقات و بررسی‌های به‌عمل‌آمده این مقاله تحت عنوان، «طراحی الگوی رفتار فردی در مدیریت رفتار سازمانی در عملیات مشترک آجا» به استحضار هیئت‌رئیس آجا رسیده و در صورت صلاحدید پس از بررسی به‌عنوان یک سند راهبردی در آجا تصویب و به‌منظور اجرایی نمودن آن در تشکیل نیروی مشترک و طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک به ستاد آجا و کلیه نیروهای تابعه آجا ابلاغ گردد.
- ۲- پیشنهاد می‌شود نتایج تحقیق به معاونت نیروی انسانی و معاونت تربیت و آموزش آجا ارائه شود تا الگوی ارائه‌شده مبنایی برای آموزش، ارزیابی و گزینش کارکنان برای تشکیل نیروی مشترک قرار گیرد.
- ۳- معاونت تربیت و آموزش آجا، برای تربیت و آموزش کارکنان نیروی مشترک برنامه‌های آموزشی و متون درسی مراکز آموزشی را بر اساس مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی فوق قرار دهد.
- ۴- پیشنهاد می‌شود قبل از تشکیل نیروی مشترک به موارد زیر توجه بیشتری گردد:
 - الف) از فرماندهانی که انگیزه بالایی دارند و می‌تواند از منابع انسانی به‌درستی استفاده کرده و ایجاد انگیزه برای کارکنان نمایند انتخاب گردد.
 - ب) از فرماندهانی که ادراک و قدرت تصمیم‌گیری فردی بالایی دارند انتخاب گردد تا در زمان عملیات و لحظات بحرانی توانایی تصمیم‌گیری برای حل مشکلات را داشته باشند.
 - پ) کارکنانی که از توانایی جسمی و ذهنی، قدرت یادگیری و رضایت شغلی بالایی برخوردارند انتخاب گردد.
 - ت) از کارکنانی که از نظر شخصیتی و خلیات وارسته هستند و به ارزش‌های ملی و سازمانی احترام می‌گذارند انتخاب گردد.

۵- پیشنهاد می‌شود ارزیاب‌هایی که از این الگو برای ارزیابی و انتخاب کارکنان نیروی مشترک استفاده می‌کنند، حتماً آموزش لازم برای این کار را ببینند.

ب. پیشنهادهای تحقیقاتی

اصلاح است، با استفاده از نتایج این مقاله در آینده نسبت به انجام پژوهش پیرامون موضوع زیر اقدام بایسته صورت پذیرد:

- ۱- ارائه الگوی مدیریت رفتار سازمانی نیروهای مسلح در تشکیل نیروی مرکب، طرح‌ریزی و هدایت عملیات مرکب
- ۲- ارائه الگوی ساختار سازمانی در نیروهای مسلح در تشکیل نیروی مشترک، طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک

فهرست منابع

الف. منابع فارسی

۱. آئین‌نامه، (۱۳۸۱)، عملیات مشترک و مرکب، اداره آموزش و پژوهش ستاد مشترک ارتش جمهوری اسلامی ایران.
۲. الوانی، سیدمهدی، (۱۳۸۶)، تصمیم‌گیری و تعیین خط‌مشی دولتی، چاپ دوازدهم، تهران، سمت.
۳. باقری، محمدحسن، (۱۳۹۴) طرح‌ریزی عملیات مشترک و مرکب، تهران، انتشارات دانشگاه فرماندهی استاد ارتش.
۴. پرهیزکار، کمال (۱۳۷۳). مدیریت منابع انسانی و اداره امور استخدامی. تهران: دیدار.
۵. تمنایی محمد، علاماتی غلامرضا، (۱۳۹۵)، آئین‌نامه سازمان و ستاد و عملیات، انتشارات دانشکده و پژوهشکده فرماندهی و ستاد و علوم دفاعی سپاه.
۶. حق‌جو، نادر؛ لونی، محمدرضا؛ نیازی، علی؛ مسلمی، حسین؛ سلیمی‌پناه، پرویز، (۱۳۹۴)، آیین‌نامه عملیات مشترک و مرکب در محیط ناهمتراز، انتشارات دانشکده فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران
۷. رابینز؛ استیفن؛ ترجمه: دکتر سید محمد اعرابی و دکتر سید محمدتقی زاده مطلق؛ (۱۳۸۹)، مبانی رفتار سازمانی، چاپ اول، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، انتشارات گنجینه تهران،
۸. رابینز، استیفن، (۱۳۹۰)؛ مبانی رفتار سازمانی، چاپ دوم، ترجمه محمد اعرابی و محمد تقی‌زاده، تهران، دفتر پژوهشگاه فرهنگی.
۹. رضاییان، علی، (۱۳۸۵)؛ مبانی رفتار سازمانی، چاپ هفتم، تهران، سمت.
۱۰. سردمدی، محمدرضا (۱۳۹۰). مدیریت اسلامی. تهران: دانشگاه پیام نور، چ هشتم.
۱۱. شرمه‌هورن، هانت آزبورن (۱۳۹۱)، مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه ایران‌نژاد پاریزی و بابایی، کلیکی و سبحان‌اللهی. تهران. مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو.
۱۲. فولادی، قاسم، (۱۳۹۶)، مفاهیم عملیات مشترک، تهران، انتشارات دانشگاه فرماندهی استاد ارتش.
۱۳. نیک‌پور امین، پوررشیدی رستم و نوبری آیدیشه سمیه، (۱۳۹۳) دانشگاه اسلامی ۸، سال سوم، شماره ۲، پاییز و زمستان.
۱۴. هرسی پال، بلانچارد کنت اچ، (۱۹۹۸) ترجمه: دکتر علی علاقه بند، مدیریت رفتار سازمانی: کاربرد منابع انسانی، انتشارات امیرکبیر، چاپ چهارم، تهران.

ب. منابع انگلیسی

۱. Akins, Gib; "Varieties Of Organizational Learning", Organizational Dynamics; (Autumn 1987), PP.
۲. Becker, Boris W. & Patrick E. Connor; (January-March ۱۹۸۴) "Changing American Values- Debunking the Myth", Business; PP
۳. Fishbein, Martin & Icek Ajzen; (۱۹۷۵) Belief, Attitude, Intention And Behavior. An Introduction To Theory And Research; Reading, Mass.: Addison- Wesley Publishing,
۴. Hersey, Paul & Kenneth H. Blanchard: Management Organizational Behavior: Utilizing Human Resources; 5th ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 1993.
۵. Royce, Joseph R; December (۱۹۸۳) "Personality Integration: A Synthesis Of The Parts Wholes Of Individuality Theory", Journal Of Personality; PP.
۶. Robbins, Stephen P. (۲۰۰۸.) Organizational Behavior; 4th ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall,
۷. Schermerhorn, J.R; J.G. Hunt & R.N. Osburn (2010). **Organizational Behavior**, New York: John Wiley and Sons, 11th Edition.