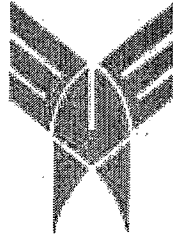


Handwritten notes in the top left corner, possibly including the number '100' and some illegible characters.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

13/7/1



دانشگاه آزاد اسلامی

واحد مرودشت

گروه کارشناسی ارشد روانشناسی

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد (M.A)

گرایش صنعتی و سازمانی

## موضوع:

رابطه بین نگرش به عوامل انسانی مؤثر در بهره وری

و سبک رهبری با تعهد سازمانی در کارکنان

کارخانجات مخابراتی ایران

استاد راهنما:

دکتر محمود ساعتچی

استاد مشاور:

دکتر حجت اله جاویدی

نگارش:

لیلا رضایی

زمستان ۸۶

۱۳۱۰۶۱

م. سلامت روانی و عملی

۱۳۸۸/۱۱/۲



دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت  
گروه کارشناسی ارشد روانشناسی  
پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد (M.A)  
گرایش صنعتی سازمانی

## موضوع:

رابطه نگرش به عوامل انسانی مؤثر در بهره‌وری و سبک رهبری با

تعهد سازمانی در کارکنان کارخانجات مخابراتی ایران

استاد راهنما:

دکتر محمود ساعتچی

استاد مشاور:

دکتر حجت‌اله جاویدعلی

استاد داور:

دکتر شاپور امین شایان جهرمی

## چکیده

هدف این مطالعه بررسی رابطه نگرش به عوامل انسانی مؤثر در بهره‌وری، سبک رهبری و تعهد سازمانی در کارکنان کارخانجات مخابراتی ایران بود. به این منظور تعداد ۵۰ نفر از سرپرستان و ۲۶۰ نفر از کارکنان تحت نظارت آنان از طریق نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای به عنوان نمونه انتخاب شدند و به ابزارهای پژوهش شامل نگرش سنج عوامل و موانع انسانی بهره‌وری (ساعتچی)، پرسشنامه تعیین سبک رهبری (باردنز و متزکاس)، پرسشنامه توصیف رفتار رهبری (استاگدیل) و پرسشنامه تعهد سازمانی (آلن و مایر) پاسخ دادند. پس از جمع‌آوری داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی، ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون خطی ساده جهت تحلیل داده‌ها استفاده شد. بر اساس نتایج این پژوهش بین نگرش سرپرستان به عوامل انسانی مؤثر در بهره‌وری و تعهد سازمانی زیردستان در سطح  $p < 0/012$  و بین سبک رهبری سرپرستان و تعهد سازمانی زیردستان در سطح  $p < 0/027$  و بین نگرش سرپرستان با سبک رهبری آنان نیز در سطح  $p < 0/01$  رابطه معنی‌داری وجود داشت. اما بین نگرش سرپرستان به عوامل انسانی مؤثر در بهره‌وری و توصیف رفتار رهبری توسط زیردستان رابطه معنی‌داری مشاهده نشد.

کل واژگان: عوامل انسانی مؤثر در بهره‌وری، سبک رهبری، توصیف رفتار رهبری و

تعهد سازمانی

تقدیم به

تقدیم به نخستین خاستگاه اندیشه ام، معلم زندگیم

پدر مهربانم

تقدیم به تک گل باغ زندگیم، قرارگاه امن لحدیه های دلتنگیم

مادر عزیزم

تقدیم به همسفر زندگیم

همسر مهربانم

تقدیم به تک ستاره آسمان زندگیم

فرزند دلبندم شایان

## سپاس

سپاس به درگاه ایزدی و یگانه معلم بشریت که ندای " انی بعثت معلما " را تاج افتخار قافله ی علم و دانش قرار داد ، صمیمانه از عنایت دانشوران ارجمند و اندیشه ورزان گلستان معرفت آقایان دکتر محمود ساعتچی و دکتر حجت اله جاویدی که با نکته سنجی های عالمانه ی خود اینجانب را در نوشتن این پایان نامه راهنمایی فرمودند، تشکر می نمایم و توفیق روز افزون آنها را از خداوند " ن والقلم و ما یسطرون " خواستارم .

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
الف	تقدیم به
ب	تقدیر و تشکر
ت	چکیده
ث	فهرست مطالب
<b>فصل اول: بیان موضوع پژوهش</b>	
۲	مقدمه
۴	بیان مسأله
۹	اهمیت موضوع پژوهش
۱۲	اهداف پژوهش
۱۲	سؤالات پژوهش
۱۳	روش تحقیق
۱۳	جامعه آماری
۱۳	قلمرو مکانی و زمانی
۱۳	روش جمع آوری اطلاعات
۱۴	تعریف نظری و عملیاتی متغیرها
<b>فصل دوم: پیشینه تحقیقاتی داخلی و خارجی</b>	
۲۳	مقدمه
۲۴	سابقه و تاریخچه بهره‌وری
۲۷	عوامل مؤثر در بهره‌وری
۲۹	هدایت و رهبری اثر بخش
۳۱	نظریه‌های هدایت و رهبری
۳۷	سبک‌های سه‌گانه رهبری

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۳۹	ارزیابی جامع عملکرد شغلی کارکنان
۴۲	آموزش و توسعه مهارت های شغلی کارکنان
۴۶	انتخاب علمی کارکنان
۴۸	مشوق های مالی و ارزشیابی مشاغل
۵۰	نظریه های حقوق و دستمزد
۵۳	تجزیه و تحلیل مشاغل در سازمان
۵۵	بهداشت روانی در محیط کار
۵۸	فرهنگ و جو سازمانی
۶۱	سازمان ها یا گروه های غیر رسمی
۶۲	خلاقیت و نوآوری در کار و سازمان
۶۶	سالم سازی شبکه های ارتباطی در سازمان
۶۹	تغییر و اصلاح نگرش ها در سازمان
۷۱	انگیزش و رضایت شغلی
۷۲	نظریه های مربوط به انگیزش و رضایت شغلی
۷۵	کار پژوهی، ایمنی و سوانح
۷۶	فساد اداری
۷۹	مدیریت زمان
۸۱	تشکیل گروه های منسجم
۸۲	توسعه سازمان



## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۸۴	تعهد سازمانی
۸۵	نظریه های مربوط به تعهد سازمانی
۸۸	تحقیقات انجام شده در خارج
۱۰۰	تحقیقات انجام شده در داخل
۱۰۴	نتیجه گیری
<b>فصل سوم: روش انجام پژوهش</b>	
۱۰۶	مقدمه
۱۰۶	جامعه آماری پژوهش
۱۰۶	نمونه مورد مطالعه و شیوه نمونه گیری
۱۰۷	ابزارها و مقیاس های سنجش
۱۱۶	روش اجرای پژوهش
۱۱۷	طرح کلی پژوهش
۱۱۷	روش تجزیه و تحلیل داده
<b>فصل چهارم: تجزیه و تحلیل آماری داده ها</b>	
۱۱۹	مقدمه
۱۱۹	یافته های توصیفی
۱۲۳	یافته های استنباطی

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
	<b>فصل پنجم: بحث و نتیجه گیری</b>
۱۲۹	مقدمه
۱۲۹	بحث در یافته های پژوهش
۱۳۴	محدودیت ها
۱۳۵	پیشنهادات
	<b>فهرست منابع</b>
۱۴۰	منابع فارسی
۱۴۹	منابع انگلیسی
۱۵۵	ضمائم

## فهرست جداول

صفحه	عنوان
۱۱۰	جدول ۱-۳: نوع ماده های هر یک از خرده مقیاس های پرسشنامه تعهد سازمانی
۱۱۱	جدول ۲-۳: ضریب روایی انواع تعهد سازمانی در پژوهش های قبلی
۱۱۱	جدول ۳-۳: ضریب پایایی سه مقیاس تعهد در پژوهش های قبلی
۱۱۲	جدول ۴-۳: ضریب پایایی سه مقیاس تعهد سازمانی در پژوهش حاضر
۱۱۵	جدول ۵-۳: ضرایب روایی پرسشنامه توصیف رفتار رهبری در پژوهش های قبلی
۱۱۵	جدول ۶-۳: ضرایب پایایی پرسشنامه توصیف رفتار رهبری در پژوهش های قبلی
۱۱۶	جدول ۷-۳: ضریب پایایی پرسشنامه توصیف رفتار رهبری در پژوهش حاضر
۱۱۹	جدول ۱-۴: توزیع فراوانی و درصد نمونه مورد مطالعه، بر حسب جنسیت
۱۲۰	جدول ۲-۴: توزیع فراوانی و درصد نمونه مورد مطالعه، بر حسب میزان تحصیلات
۱۲۰	جدول ۳-۴: توزیع فراوانی و درصد نمونه مورد مطالعه، بر حسب نوع استخدام
۱۲۱	جدول ۴-۴: توزیع فراوانی و درصد نمونه مورد مطالعه، بر حسب وضعیت تأهل
۱۲۲	جدول ۵-۴: شاخص های آمار توصیفی مربوط به متغیرهای پژوهش
	جدول ۶-۴: خلاصه مدل رگرسیون، تحلیل واریانس و مشخصه های آماری رگرسیون
۱۲۳	بین نگرش سرپرستان و تعهد سازمانی کارکنان
	جدول ۷-۴: خلاصه مدل رگرسیون، تحلیل واریانس و مشخصه های آماری رگرسیون
۱۲۴	بین سبک رهبری سرپرستان و تعهد سازمانی کارکنان
	جدول ۸-۴: خلاصه مدل رگرسیون، تحلیل واریانس و مشخصه های آماری رگرسیون
۱۲۵	بین نگرش و سبک رهبری سرپرستان

## فهرست جداول

صفحه

عنوان

جدول ۹-۴: نتایج ضریب همبستگی پیرسون بین نگرش سرپرستان و توصیف رفتار

۱۲۶

رهبری توسط کارکنان

# فصل اول:

## کلیات تحقیق

## ۱-۱ مقدمه

در جهان امروز توانمندی، قدرت اقتصادی و رفاه هر کشوری در گرو استفاده بهینه از امکانات، صنایع و نیروی انسانی آن کشور است. در این راستا هر چه نیروی کار شایسته‌تر و کارآمدتر باشد، پیشرفت و توفیق آن کشور در عرصه‌های گوناگون اقتصادی و اجتماعی بیشتر خواهد بود. بدون شک در عرصه رقابت‌های اقتصادی کارآمد بودن فرد، مؤسسه یا یک کشور در برابر رقبا در صورتی امکان‌پذیر است که بتوان کار یا فعالیتی مشخص را با کیفیت برتر، سرعت بیشتر و کوشش کمتر، انجام داد (آصف زاده و همکاران، ۱۳۸۴).

امروزه بهره‌وری و کارایی ارزشمندترین جایگاه را در نزد مدیران دارد و همه در جستجوی کارایی بیشتر و اثربخشی فزون‌ترند و تلاش‌های آنان نیز در همین راستا شکل می‌گیرد، تا ثبات سازمان را در دنیای پر رقابت امروز تضمین کنند. دستاوردهای جدید علم مدیریت، نیل به کارایی بالا در سازمان‌ها را مرهون توسعه منابع انسانی می‌داند (اسدی، ۱۳۸۰).

نیروی انسانی، بزرگ‌ترین سرمایه یک کشور و عامل اصلی پیشرفت آن است. کشور ما نیز به منظور کاهش وابستگی به درآمدهای حاصل از فروش نفت که دیر یا زود به اتمام خواهد رسید، راهی جز، تاکید و تکیه بیشتر بر نیروی انسانی خود ندارد، و در اینجاست که توجه به مسأله رهبری و انتخاب مدیران، جهت اثربخشی و کارایی سازمان اهمیت ویژه‌ای می‌یابد.

به طور کلی، به نظر می‌رسد توجه به نیروی انسانی مؤثر، و فراهم آوردن شرایط کاری مناسب، با استفاده از اصول روانشناسی به منظور پیشبرد اهداف سازمان، باید از اقدامات بنیادین

در هر جامعه‌ای قلمداد گردد. یکی از اقدامات اساسی به منظور بهره‌گیری مناسب از این نیروی عظیم کسب آگاهی نسبی از نگرش مدیران و سرپرستان شاغل در سازمان هاست. از آنجایی که نگرش‌ها جنبه مهمی از زندگی عاطفی و احساسی افراد را تشکیل می‌دهد و می‌تواند تعیین‌کننده نحوه برخورد اشخاص با موضوع نگرش باشد، بررسی نگرش‌ها در پژوهش‌های روانشناختی، علوم اجتماعی و مباحث سازمانی جایگاه ویژه‌ای را به خود اختصاص داده و آگاهی مدیران ارشد سازمان نسبت به نگرش سرپرستان تحت نظارت خود و همسویی این نگرش‌ها با اهداف سازمانی و سبک رهبری به کار گرفته شده توسط سرپرستان می‌تواند در پیشبرد بهره‌وری سازمانی، مؤثر و کارساز باشد.

در این راستا نظریه چند عاملی بهره‌وری<sup>۱</sup>، عوامل و اجزای درون و بیرون سازمانی را به گونه‌ای نظام مند، هدف مند و بومی مطرح نموده، که این عوامل در بهره‌وری فردی و شغلی کارکنان مؤثر بوده و در صورتی که هماهنگ و همسو با یکدیگر عمل نمایند، سازمان را در جهت دستیابی به بهره‌وری بهینه رهنمون می‌نماید.

در پژوهش حاضر ارتباط بین نگرش سرپرستان نسبت به عوامل انسانی مؤثر در بهره‌وری و سبک رهبری با تعهد سازمانی در کارکنان کارخانجات مخابراتی ایران مورد بررسی قرار گرفته است.

امید است این مجموعه علیرغم وجود مبهمات و نقایص موجود در آن، آغاز راهی باشد برای بررسی‌های جامع توسط دیگر علاقمندان، به منظور برداشتن گامی کوچک در جهت خدمت به کشور عزیزمان.

---

<sup>1</sup> - Multiple Factor Theory of Productivity (MFTP)

## ۲-۱ بیان مساله

در دنیای پر تحول کنونی که در آن سازمان‌ها با قدرت هر چه تمام‌تر به رقابت می‌پردازند، بخش اعظمی از انرژی سازمان صرف توجه به کارکنان آن می‌شود. زیرا، به عینه، دریافت شده است که انسان‌های داخل سازمان عامل اصلی ماندن در این صحنه رقابت هستند و بهره‌وری آنان عامل اصلی سمت و سوی حرکت سازمان‌هاست (اسماعیلی، ۱۳۸۳b).

از جمله عوامل مهم پیشرفت و بالندگی یک جامعه زنده و پویا، نیروی انسانی آن جامعه است. استفاده بهینه از نیروی انسانی موجود، منوط به داشتن مدیر بصیر، آگاه، لایق و هنرمند است. مدیر اثربخش که خود نیز در زمره نیروی انسانی موجود، منوط به داشتن مدیر بصیر، آگاه، لایق و هنرمند است. بهره‌وری را با رفع موانع و ایجاد شرایط لازم فراهم، نیروی انسانی کارآمد و منابع مادی مورد نیاز را گردآوری و پس از ترکیب مناسب هماهنگ نموده و با استفاده بهینه از آن‌ها به اهداف سازمانی دست یابد (جهانگیرفرد، ۱۳۷۹).

ارتقاء بهره‌وری، یکی از عوامل مؤثر بر بهبود سازمان‌هاست که، در این راستا، عوامل متعددی می‌توانند نقش آفرینی نمایند. با توجه به اهمیت نقش عامل انسانی در سازمان‌ها، توجه به آن از اولویت بالایی برخوردار است. شناخت عوامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان می‌تواند به مدیران کمک کند تا با مدیریت بر این عوامل، بر بهره‌وری کارکنان و در نهایت بهره‌وری سازمان بیفزایند (رهگذر، ۱۳۸۰).

رقابت بسیار زیاد در بین سازمان‌ها، باعث شده است که مدیران و سرپرستان این سازمان‌ها از هر فرصتی که بدانند سبب پیشرفت آنان می‌گردد، استقبال کنند. در ۲۵ سال گذشته تأکید بسیار زیادی بر بهره‌وری بوده است. به همین دلیل تلاش گردیده اغلب



محدودیت‌هایی که برای کارکنان وجود دارد را، از بین برده تا بتوانند به بهره‌وری بیشتری دست یابند. توجه به ساعات کاری و عادلانه بودن دستمزد آنان و شرایط محیطی مناسب از جمله عواملی است که باعث رضایت کارکنان و در نتیجه باعث افزایش بهره‌وری در سازمان می‌شود (رینولدز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴).

بهره‌وری یک پدیده پذیرفته شده در صنعت جهانی است. کشورهای مختلف جهان هم اکنون برای بالا بردن تراز بهره‌وری ملی، صنعتی، بازرگانی و آموزشی خود، پی‌گیرانه تلاش می‌کنند و می‌کوشند تا از راه‌ساز و کارهای کارآمد مدیریتی، سبب بالا رفتن تراز بهره‌وری شوند (ناظم، ۱۳۸۳).

بهره‌وری پدیده‌ای است که بر اساس آن انسان‌ها با بهره‌گیری هوشمندانه از منابع در دسترس، بالاترین مطلوبیت و بهترین نتیجه را به دست آورده‌اند (طاهری، ۱۳۸۰، ص ۲۴). بهره‌وری یعنی استفاده بهینه از منابع گوناگون جهت تولید کالاها و خدماتی که رضایت مصرف‌کنندگان را جلب کند، رضایت شغلی کارکنان را به حداکثر برساند و مطلوبیت زندگی کارکنان را در همه ابعاد آن افزایش دهد (ساعتچی، ۱۳۸۲b، ص ۲۴).

به‌طور کلی، عوامل مؤثر بر بهره‌وری عبارتند از سرمایه، ابزار و وسایل، روش‌ها و فرآیندهای انجام کار، فضا و نیروی انسانی. از میان این دسته عوامل، منابع انسانی، مهم‌ترین نقش را در افزایش یا کاهش بهره‌وری سازمان به عهده دارند و سهم مدیران نیز که هماهنگی فعالیت‌های افراد تحت نظارت خود را جهت دستیابی به هدف‌های تعیین شده به عهده دارند، بیش از عوامل انسانی دیگر است. مدیران بر اساس باورداشت‌ها، عقاید، دیدگاه‌ها و

<sup>1</sup> - D. Reynolds

طرز تلقی خود عمل می‌کنند و بنابراین اگر بخواهیم رفتار مدیران را در زمینه خاصی پیش بینی کنیم لازم است نگرش مدیران را در آن زمینه خاص مورد شناسایی قرار دهیم (ساعتچی، ۱۳۸۲).

اخیراً، توجه به بهره‌وری سازمان‌ها به صورت امری ضروری در آمده است که از راه‌های مختلفی می‌توان به این مهم توجه کرد. یکی از راه‌های ایجاد فرهنگ بهره‌وری و تحقق آن در سازمان، سبک مدیریت حاکم بر سازمان است که با فلسفه و اندیشه خاص خود می‌تواند با ترکیب مناسب و به کارگیری عوامل تولید، بهره‌وری را محقق نمایند. از آنجایی که انسان به همراه توانمندی‌هایش عامل اساسی بهره‌وری است، سبک مدیریتی که بر انسان مدیریت کند و از توانمندی‌های او به نحو مطلوبی در راستای اهداف سازمان استفاده نماید، می‌تواند نقش محوری در بهره‌وری داشته باشد (تقی‌زادگان، ۱۳۸۴).

مدیریت در حقیقت هماهنگی منابع مادی و انسانی، به منظور دستیابی به اهداف سازمانی است. سازمان‌ها به مدیران و کارکنان اثربخش و کارآمد نیاز دارند، تا بتوانند به اهداف خود، در جهت رشد و توسعه همه جانبه دست یابند. مدیر به عنوان نماینده رسمی سازمان برای ایجاد هماهنگی و افزایش بهره‌وری در رأس سازمان قرار دارد. موفقیت سازمان در بهبود بهره‌وری و تحقق اهداف در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک‌های مؤثر رهبری مدیر است. مدیر در نقش رهبری سازمان می‌تواند سبک‌های متفاوتی را در هدایت نیروی انسانی انتخاب کند. الگوهای رفتاری مناسب مدیر در هر سازمان باعث به وجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان می‌شود و میزان رضایت آن‌ها را از شغل و حرفه خویش،

افزایش می‌دهد. مدیران با استفاده از سبک صحیح رهبری می‌توانند رضایت شغلی کارکنان و بهره‌وری سازمان خود را افزایش دهند (لامبرت و ناگنت<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹).

مسائلی چون پرداخت بر مبنای عملکرد، ارزیابی از عملکرد کارکنان، سیاست‌های به‌کار گرفته شده برای ایجاد امنیت شغلی کارکنان، ایجاد ارتباط با کارکنان و مشتریان، شناخت نیازها و انتظارات آنان، توجه به برنامه ریزی‌های بلندمدت، کاهش مقررات خشک و بروکراسی در سازمان‌ها، ایجاد انعطاف و خلاقیت، ایجاد کارهای گروهی و تیمی در سازمان‌ها، گسترده کردن مفهوم آموزش در سازمان‌ها و ارگان‌ها و ایجاد امنیت روحی و روانی برای کارکنان و توجه به مسأله رفاه آنان از جمله عواملی است که در میزان بهره‌وری سازمانی مؤثر بوده و باعث ایجاد تعهد در کارکنان می‌شود (لینکلن<sup>۲</sup>، ۱۹۹۱).

وجود تعهد در مدیران و کارکنان می‌تواند با عوامل سازمانی، شغلی، محیط کار و عوامل فردی رابطه متقابل داشته باشد. متعهد بودن به کار در مدیران به لحاظ تقویت ایمان، وجدان کاری را همواره بیدار نگه می‌دارد، که در نتیجه منجر به انجام بهینه امور خواهد شد (مشبکی، ۱۳۷۸).

از دیدگاه مودای<sup>۳</sup>، استیرز<sup>۴</sup> و پورتر<sup>۵</sup> منظور از تعهد سازمانی، درجه نسبی تعیین هویت فرد با سازمان و مشارکت او در آن می‌باشد (مودای و همکاران، ۱۹۹۲).

سامرز<sup>۶</sup> (۱۹۹۵)، تعهد سازمانی را نوعی وابستگی و انضمام به سازمان می‌داند، که به

<sup>1</sup> - V. A. Lambert & K. E. Nagent

<sup>2</sup> - Lincoln

<sup>3</sup> - R. T. Mowday

<sup>4</sup> - R. M. Steers

<sup>5</sup> - W. L. Porter

<sup>6</sup> - Somers

صورت پذیرش ارزش‌های سازمان و تمایل به باقی ماندن در سازمان تظاهر می‌کند.

اگر جامعه‌ای قصد دارد در دنیای پر رقابت امروزی از رونق اقتصادی، رشد اجتماعی و زندگی بهتر برخوردار باشد و نیز خود را برای زندگی بهتر در قرن بیست و یکم آماده سازد، لازم است بهره‌وری بالایی داشته باشد. برای این که بهره‌وری یک کشور افزایش یابد، لازم است همه سازمان‌های آن کشور بهره‌وری بالایی داشته باشند. در نظریه چند عاملی بهره‌وری و مدل نظام مند انتخاب و به‌کارگیری اثربخش منابع انسانی در سازمان (مناباماس)<sup>۱</sup> گفته می‌شود، مهم‌ترین عامل یا اهرمی که می‌تواند ابزار و وسایل لازم جهت افزایش بهره‌وری منابع انسانی را فراهم آورد، وجود رهبران و مدیران تحول‌ساز، موفق و اثربخش در سازمان‌های کشور است. در این نظریه تأکید بر آن است که مدیران باید با مباحث علمی و کاربردهای مدیریت بر مبنای هدف، مدیریت تعارض و نظایر آن آشنا شوند. ضمناً در همین نظریه گفته می‌شود که در عمل، مهم‌ترین سهم تلاش‌ها برای افزایش بهره‌وری در سازمان متعلق به سرپرستان خط اول است. سرپرستان نیز مانند مدیران دیگر سطوح سازمان، برنامه‌ریزی می‌کنند، کنترل می‌کنند و هدایت افراد تحت نظارت خود را به عهده می‌گیرند. سرپرستان خط مقدم بیش از مدیران سطوح بالاتر سازمان، مستقیماً به رهبری فعالیت‌های افراد تحت نظارت خود، می‌پردازند. بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند که: سرپرستان خط اول، سنگ زیرین، زیر بنا یا سنگ بنای یک سازمان هستند و برای دستیابی به بهره‌وری در سطح مطلوب، باید مستعدترین افراد برای تصدی این مسئولیت انتخاب شوند (ساعتچی، ۱۳۸۲ب، ص ۱۸ و ۴۹).

<sup>۱</sup> - Systematic Model of Selection And Effective Utilization of Human