



دانشگاه آزاد اسلامی  
واحد تهران مرکزی  
دانشکده مدیریت – گروه مدیریت اجرایی

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

گرایش : استراتژیک  
بررسی رابطه سبک رهبری مدیران با رضایت مندی کارکنان بانک تجارت شهر تهران

استاد راهنما :  
جناب آقای دکتر عباس صالح اردستانی

استاد مشاور :  
جناب آقای دکتر جعفر حاجی بزرگی

پژوهشگر :  
نسترن پاشنک

پائیز ۱۳۹۱

صلاة الاضلاع

## سپاسگزارى

سپاس و ستايش خداوندي را سزاست كه كسوت هستي را بر اندام موزون آفرينش بپوشانيد و تجليات قدرت لايتزالي را در مظاهر و آثار طبيعت نمايان گردانيد. بارها! من با ياد تو، به تو تقرب مي‌جويم و تو را به پيشگاه تو شفيع مي‌آورم و از تو خواستارم، به كرمت، مرا به خودت نزديك‌گرداني و ياد خود را به من الهام كني و بر من رحمت‌آوري و به آنچه بهره و نصيب من ساخته‌اي، خشنودم قرار دهی و در همه حال به فروتنی‌ام واداري.

«من لم يشكر المخلوق لم يشكر الخالق». بر خود لازم می‌دانم از كليه كساني كه بنده را در تدوين و نگارش اين پايان‌نامه ياري نمودند صميمانه تشكر و قدرداني نمايم. به خصوص از استاد فرزانه جناب آقاي دكتور عباس صالح اردستاني (استاد راهنما) كه در كليه مراحل انجام اين پژوهش با خوشروئي، ياري و راهنمائي‌ام نمودند و همچنين از استاد فرهيخته جناب آقاي دكتور جعفر حاجي بزرگي (استاد مشاور) و جناب آقاي دكتور مسعود تارانتاش كه وقت خود را بي‌شائبه در اختيار من گذاشته و با دقت نظر خاصي مشاوره لازم در اين خصوص ارائه نمودند صميمانه تشكر و قدرداني مي‌نمايم. همچنين از كليه معلمان و اساتيد دوران تحصيلم از ابتدا تا كنون صميمانه تشكر و قدرداني مي‌نمايم.

## فهرست مطالب

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
<b>فصل اول: کلیات تحقیق</b>	
۲	مقدمه
۲	بیان مسأله
۳	تاریخچه و سابقه موضوع (سیستم تحقیق)
۵	اهمیت و ضرورت موضوع تحقیق
۶	اهداف تحقیق
۷	چارچوب نظری تحقیق
۸	مدل تحلیلی تحقیق
۸	فرضیه یا سوالات تحقیق
۹	روش تحقیق
۹	قلمرو تحقیق
۹	جامعه آماری
۹	نمونه، روش نمونه گیری و حجم نمونه
۹	ابزارهای گردآوری داده ها (اطلاعات)
۱۰	روش تجزیه و تحلیل داده ها
۱۰	متغیرهای اساسی تحقیق
۱۰	تعاریف متغیرها و اطلاعات به کار رفته در تحقیق
۱۲	مشکلات و تنگناهای تحقیق
<b>فصل دوم: ادبیات تحقیق</b>	
۱۵	بخش اول (رهبری)
۱۵	مقدمه
۱۵	تعریف رهبری
۱۶	تمایز مدیریت و رهبری
۱۷	تعریف سبک رهبری
۱۸	تئوری های رهبری
۱۸	تئوری های شخصیتی رهبری
۱۸	نظریه سنتی رهبری
۱۹	نظریه صفات شخصی رهبر
۱۹	تئوری های رفتاری رهبری
۲۰	مطالعت دانشگاه آیووا
۲۰	مطالعات دانشگاه آهایو
۲۱	مطالعات دانشگاه میشیگان
۲۱	شبکه مدیریت

۲۳	تحقیقات اسکاندیناوی
۲۳	تئوری های اقتضایی
۲۴	الگوی فیدلر
۲۶	تئوری موقعیتی هرسي و بلانچارد
۲۷	تئوری مبتنی بر تبادل نظر رهبر با اعضاء
۲۸	تئوری مسیر - هدف
۳۰	الگوی رهبری مشارکتی
۳۰	متغیرهای موقعیتی در الگوی تجدیدنظر شده رهبری مشارکتی
۳۱	پنج شیوة رهبری در الگوی رهبری مشارکتی
۳۲	سیستمهای مدیریت
۳۲	سبک رهبری لیکرت
۳۴	تئوری های جدید رهبری
۳۴	جایگزینی رهبری
۳۵	رهبر عملگرا و رهبر ایجاد کننده تحول
۳۶	رهبر عملگرا
۳۶	رهبرانی که تحول ایجاد می کنند
۳۷	بخش دوم (رضایت شغلی)
۳۷	ارزشها
۳۷	انواع ارزش
۳۷	نگرشها
۳۸	انگیزش
۳۹	نظریه های انگیزش
۴۰	تئوری های محتوایی
۴۰	تئوری سلسله مراتب نیازها
۴۰	تئوری دو جنبه ای انسان
۴۱	تئوری دو عامل انگیزش
۴۱	تئوری سه نیاز مک کلند
۴۲	تئوری نیازهای زیستی، تعلق و رشد
۴۲	تئوری های فرآیندی
۴۲	تئوری انتظار و احتمال
۴۴	تئوری برابری
۴۴	تئوری اسناد
۴۵	انواع نگرش
۴۶	رضایت شغلی
۴۶	رابطه انگیزش با رضایت شغلی
۴۶	تاریخچه مطالعات در مورد رضایت شغلی
۴۷	تعریف رضایت شغلی
۴۹	تعیین رضایت شغلی
۵۰	عوامل تعیین کننده رضایت شغلی
۵۱	عوامل مؤثر بر رضایت شغلی

۵۲	فاکتورهای مؤثر در رضایت شغلی از نظر «جنیفر»
۵۲	پیامدهای رضایت شغلی و عدم رضایت شغلی
۵۵	نظریه‌های رضایت شغلی
۵۵	- نظریه «بروفی»
۵۵	- نظریه «کورمن»
۵۶	- نظریه «پارسون»
۵۶	اندازه‌گیری رضایت شغلی
۵۷	بخش سوم (سابقه تحقیقاتی موضوع)
۵۷	تحقیقات خارجی
۵۹	تحقیقات داخلی
۶۱	خلاصه فصل

### فصل سوم: روش شناسی پژوهش

۶۴	مقدمه
۶۴	روش تحقیق
۶۵	قلمرو تحقیق
۶۵	جامعه و نمونه آماری
۶۵	تعداد و روش نمونه‌گیری
۶۶	روش و ابزار گردآوری اطلاعات
۶۹	روایی و اعتبار پرسشنامه
۶۹	روش و تجزیه و تحلیل اطلاعات

### فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها

۷۲	مقدمه
۷۲	توصیف داده‌ها
۹۱	تحلیل استنباطی داده‌ها

### فصل پنجم: نتایج و پیشنهادها

۹۶	مقدمه
۹۶	خلاصه یافته‌های پژوهشی
۹۷	یافته‌های دیگر پژوهش
۹۹	محدودیت‌های تحقیق
۱۰۰	پیشنهادات
۱۰۱	فهرست منابع فارسی
۱۰۴	فهرست منابع خارجی
۱۰۵	ضمائم

## فهرست جدول‌ها

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
۵۲	۲-۱: عوامل مؤثر در رضایت شغلی
۶۶	۳-۱: تعداد نمونه در هر ناحیه از شهر تهران
۷۲	۴-۱: مشخصات آماری کارکنان به تفکیک سن
۷۳	۴-۲: مشخصات آماری کارکنان به تفکیک میزان تحصیلات
۷۳	۴-۳: مشخصات آماری کارکنان به تفکیک سابقه کار
۷۴	۴-۴: مشخصات آماری کارکنان به تفکیک سابقه کار در شعبه مورد نظر
۷۵	۴-۵: توزیع فراوانی کارکنان به تفکیک تأهل
۷۶	۴-۶: توزیع فراوانی سبک‌های رهبری مدیران از دیدگاه کارکنان
۷۷	۴-۷: توزیع فراوانی پاسخ آزمودنی‌ها به کل بخش ب پرسشنامه سبک رهبری لیکرت
۷۷	۴-۸: توزیع فراوانی پاسخ آزمودنی‌ها به کل بخش ج پرسشنامه رضایت شغلی
۷۹	۴-۹: توزیع فراوانی سبک‌های رهبری مدیران از دیدگاه کارکنان در حوزه جنوب
۸۰	۴-۱۰: توزیع فراوانی سبک‌های رهبری مدیران از دیدگاه کارکنان در حوزه شمال
۸۰	۴-۱۱: توزیع فراوانی سبک‌های رهبری مدیران از دیدگاه کارکنان در حوزه مرکز
۸۱	۴-۱۲: توزیع فراوانی سبک‌های رهبری مدیران از دیدگاه کارکنان در حوزه شرق
۸۱	۴-۱۳: توزیع فراوانی سبک‌های رهبری مدیران از دیدگاه کارکنان در حوزه غرب
۸۲	۴-۱۴: توزیع فراوانی سؤال یکم بخش «ب» پرسشنامه (رهبری)
۸۳	۴-۱۵: توزیع فراوانی سؤال دوم بخش «ب» پرسشنامه (رهبری)
۸۳	۴-۱۶: توزیع فراوانی سؤال سوم بخش «ب» پرسشنامه (رهبری)
۸۴	۴-۱۷: توزیع فراوانی سؤال چهارم بخش «ب» پرسشنامه (رهبری)
۸۴	۴-۱۸: توزیع فراوانی سؤال پنجم بخش «ب» پرسشنامه (رهبری)
۸۴	۴-۱۹: توزیع فراوانی سؤال ششم بخش «ب» پرسشنامه (رهبری)
۸۵	۴-۲۰: توزیع فراوانی سؤال هفتم بخش «ب» پرسشنامه (رهبری)
۸۵	۴-۲۱: توزیع فراوانی سؤال هشتم بخش «ب» پرسشنامه (رهبری)
۸۵	۴-۲۲: توزیع فراوانی سؤال نهم بخش «ب» پرسشنامه (رهبری)
۸۵	۴-۲۳: توزیع فراوانی سؤال دهم بخش «ب» پرسشنامه (رهبری)
۸۶	۴-۲۴: توزیع فراوانی سؤال یازدهم بخش «ب» پرسشنامه (رهبری)
۸۶	۴-۲۵: توزیع فراوانی سؤال دوازدهم بخش «ب» پرسشنامه (رهبری)

- ۲۶-۴: توزیع فراوانی سؤال سیزدهم بخش «ب» پرسشنامه ( رهبري ) ..... ۸۶
- ۲۷-۴: توزیع فراوانی سؤال چهاردهم بخش «ب» پرسشنامه ( رهبري ) ..... ۸۷
- ۲۸-۴: توزیع فراوانی سؤال پانزدهم بخش «ب» پرسشنامه ( رهبري ) ..... ۸۷
- ۲۹-۴: توزیع فراوانی سؤال شانزدهم بخش «ب» پرسشنامه ( رهبري ) ..... ۸۷
- ۳۰-۴: توزیع فراوانی سؤال هفدهم بخش «ب» پرسشنامه ( رهبري ) ..... ۸۷
- ۳۱-۴: توزیع فراوانی سؤال هجدهم بخش «ب» پرسشنامه ( رهبري ) ..... ۸۸
- ۳۲-۴: توزیع فراوانی سؤال نوزدهم بخش «ب» پرسشنامه ( رهبري ) ..... ۸۸
- ۳۳-۴: توزیع فراوانی سؤال بیستم بخش «ب» پرسشنامه ( رهبري ) ..... ۸۹
- ۳۴-۴: توزیع فراوانی سؤال بیست و یکم بخش «ب» پرسشنامه ( رهبري ) ..... ۸۹
- ۳۵-۴: توزیع فراوانی سؤال بیست و دوم بخش «ب» پرسشنامه ( رهبري ) ... ۸۹
- ۳۶-۴: توزیع فراوانی سؤال بیست و سوم بخش «ب» پرسشنامه ( رهبري ) ... ۸۹
- ۳۷-۴: توزیع فراوانی سؤال بیست و چهارم بخش «ب» پرسشنامه ( رهبري ) ..... ۹۰
- ۳۸-۴: توزیع فراوانی سؤال بیست و پنجم بخش «ب» پرسشنامه ( رهبري ) .. ۹۰
- ۳۹-۴: توزیع فراوانی سؤال بیست و ششم بخش «ب» پرسشنامه ( رهبري ) .. ۹۰
- ۴۰-۴: توزیع فراوانی سؤال بیست و هفتم بخش «ب» پرسشنامه ( رهبري ) ... ۹۱
- ۴۱-۴: ضریب همبستگی بین سبک‌های رهبري لیکرت با رضایت شغلي ..... ۹۱
- ۴۲-۴: ضریب همبستگی بین سبک‌های رهبري با هر يك از عوامل رضایت شغلي ..... ۹۱
- ۴۳-۴: آزمون فرض اول ..... ۹۲
- ۴۴-۴: آزمون فرض دوم ..... ۹۲
- ۴۵-۴: آزمون فرض سوم ..... ۹۴
- ۴۶-۴: آزمون فرض چهارم ..... ۹۴
- ۴۷-۴: آزمون فرض پنجم ..... ۹۴



## فهرست نمودارها

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
۲۲	۲-۱: شبکه مدیریت
۲۵	۲-۲: پیش‌بینی‌های نظریه اقتضایی رهبری
۲۷	۲-۳: الگوی موقعیتی رهبری هرسی و بلانچارد
۲۹	۲-۴: تئوری مسیر - هدف
۵۴	۲-۶: مدل رضایت شغلی
۷۲	۴-۱: توزیع فراوانی کارکنان به تفکیک سن
۷۳	۴-۲: توزیع فراوانی کارکنان به تفکیک میزان تحصیلات
۷۴	۴-۳: توزیع فراوانی کارکنان به تفکیک سابقه کار
۷۵	۴-۴: توزیع فراوانی کارکنان به تفکیک سابقه کار در شعبه مورد نظر
۷۵	۴-۵: توزیع فراوانی کارکنان به تفکیک تأهل

فصل اول

کلیات تحقیق

## مقدمه

اساساً نیاز به مدیریت در همه زمینه‌های اجتماعی امری لازم و ضروری است. منابع انسانی و مادی عظیم بدون هدایت و رهبری لایق، بزودی رو به نابودی می‌رود. امروزه با توجه به تغییرات شگرف و بی‌سابقه‌ای که در اقتصاد، سیاست، علم و تکنولوژی بخصوص در چند دهه اخیر به وقوع پیوسته، وظایف و کارکردهای مدیریت به مراتب گسترده‌تر و پیچیده‌تر و دشوارتر از گذشته شده است. به طوری که تنها افرادی که از نظر حرفه‌ای برای این مسئولیت آموزش دیده و تربیت شده‌اند، با اثربخشی و کارآیی قادر به انجام وظایف محوله خواهند بود به همین لحاظ مدیریت امروز براساس ویژگی‌هایی که دارد یک حرفه تخصصی تلقی می‌شود. (پرداختچی، ۱۳۷۴، ص ۵۵)

لزوم به‌کارگیری توان و استعداد تخصصی موجود نیروی انسانی، وجود جو مساعد، انگیزه مناسب و رضایت شغلی در میان آنها می‌باشد. لذا نیروی انسانی، عامل مهمی در موفقیت و پیشرفت هر سازمان بوده و هیچ سازمانی بدون وجود آن نخواهد توانست به تمامی اهداف مورد نظر خود دست یابد. (هوی و میسکل، ۱۳۷۱، ص ۱۸)

رضایت شغلی زمینه‌ای مهم برای حفظ کارکنان با کیفیت و افزایش مزایای رقابتی را فراهم می‌آورد و بیان می‌دارد که کارکنان با چه حدی از موقعیت استخدامی خود راضی هستند و می‌تواند عاملی برای سنجش اعتبار افزوده سازمان برای کارکنان باشد. رضایت شغلی کارکنان سبب می‌شود آنان احساس تعلق بیشتری به سازمان داشته باشند این امر باعث افزایش رضایت شغلی آنان می‌شود، بنابراین انتخاب سبک مدیریتی موثر و مناسب می‌تواند مزایای زیادی را برای سازمان به همراه داشته باشد.

## ۲- بیان مسأله

در این تحقیق میزان رضایت شغلی کارکنان بانک تجارت شهر تهران در سال ۹۱ را اندازه‌گیری کرده و رابطه این رضایت شغلی را با سبک رهبری مدیر شعبه بر اساس سبک‌های رهبری لیکرت شامل سبک رهبری آمرانه- استثماری، رهبری آمرانه - خیرخواهانه، رهبری مشورتی و سبک رهبری مشارکتی بررسی می‌کنیم به عبارت دیگر این تحقیق:

- در مورد رضایت شغلی کارکنان بانک تجارت شهر تهران انجام می‌شود و رابطه آن با سبک رهبری مدیران شعب بر اساس نظریه لیکرت مورد بررسی قرار می‌گیرد.
- متغیرهایی که مورد مطالعه قرار می‌گیرند عبارتند از سبک‌های رهبری لیکرت و رضایت شغلی

- چگونگی انجام پژوهش به صورت بررسی رابطه دو متغیر سبک رهبری و میزان رضایت شغلی است.

- دوره زمانی انجام پژوهش نیمه دوم شهریور و نیمه اول مهر ۹۱ می‌باشد.

### ۳- تاریخچه و سابقه موضوع (سیستم تحقیق)

۱. «مک کی»<sup>۱</sup> در تحقیقی تحت عنوان سبک رهبری رؤسای کالج‌های عمومی و رضایت شغلی کارکنان با بررسی ۳۲۱ گزارش در مورد کالج‌های عمومی، به این نتیجه رسید که رضایت شغلی بالا، به طور مثبتی با سبک رهبری «رابطه مداری بالا، وظیفه مداری پایین» ارتباط دارد.

رضایت شغلی بین مردان و کارکنان حرفه‌ای کمتر است. (McKee, ۱۹۹۱)

۲. «هلر»<sup>۲</sup> و دیگران گزارش کردند که «هرسی و بلانچارد» در تحقیقی که در رابطه بین سبک‌های رهبری (دستوردهی، مشارکتی و تفویض اختیار) و رضایت شغل کارکنان انجام دادند ۴۲٪ از ۳۳۹ کارکنان پاسخ دادند که از شغل خود ناراضی هستند. همچنین دریافتند که افراد کمتر به وسیله حقوق و مزایا خشنود می‌شوند و گروه همکاران بیشتر باعث رضایت آنان می‌شود. در این پژوهش رضایت شغلی افراد همبستگی معنی‌داری با سبک رهبری نداشت.

(Heller & other ۱۹۹۳)

۳. در تحقیق دیگری که توسط (kong, Dihua and zeng auihua) در کشور چین و در سال ۱۹۸۵ انجام شد از معلمان پرسیده شده بود که یک مدیر برجسته و مؤثر چه مشخصاتی باید داشته پاسخ‌ها نشان داد که معلمان در درجه اول مدیرانی را ترجیح می‌دادند که با آنها روابط دوستانه داشته باشند و به مشکلات و گرفتاری‌های آنان توجه کنند و احساسات آنها را مهم فرض نمایند و به شخصیت آنها ارزش و احترام بگذارند. در درجه بعد مدیرانی که دارای احساس مسئولیت بوده و نسبت به کارکنان رعایت عدل و انصاف را بنمایند به نظر معلمان ارجح می‌آمدند و بالاخره معلمان مدیرانی را خوب و برجسته می‌دانستند که به طور مستمر به روحیه آنها توجه نشان دهد و با تمایل ناسالم خود مبارزه کنند و به انتظارات معلمان پاسخ مثبت دهند. (kong, Dihua and zeng auihua) ۲۰۰۱)

۴. در تحقیقی که توسط (Pulvino, carol Annfox) در سال ۱۹۸۹ در دانشگاه ویسکانسین آمریکا انجام شد ارتباط بین رفتار انسانی و دوستانه موجود و ایجاد انگیزش در اساتید مورد بررسی و مطالعه قرار گرفت نتایج تحقیقات نشان داد که روابط دوستانه و صمیمانه مدیر و توجه به احساسات و عواطف و خواسته‌های افراد عامل مهمی در ایجاد انگیزش و تشویق آنها می‌باشد. نتیجه دیگری که از این تحقیق بدست آمد نشانگر تأثیر بسیار زیاد مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری بر انگیزش آنها بود. (مراد ابراهیم‌پور، ۱۳۸۸، ص ۱۱۲)

۵. بنی هاشمیان، کورش در تحقیقی تحت عنوان بررسی رابطه سلامت عمومی و سبک رهبری مدیران و اثر آن بر رضایت شغلی کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی شیراز با بررسی ۳۳ نفر از مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز و ۱۳۲ نفر از کارکنان تحت سرپرستی آنان که به صورت

<sup>۱</sup>- McKee

<sup>۲</sup>- Heller

تصادفی انتخاب شده بودند نشان داد که بین سلامت عمومی و سبک رهبری مدیران و رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبت وجود دارد و همچنین تعداد مدیران در چهار نوع سبک رهبری تفاوت معنی دار وجود نداشت. (بینی هاشمیان، ۱۳۹۰)

۶. براتی، صفرعلی در تحقیقی تحت عنوان بررسی رابطه بین سبک رهبری مدیران بر اساس نظریه لیکرت و رضایتمندی کارکنان در مجتمع صنعتی احیاء فولاد سپاهان و شرکتهای وابسته که در تکمیل آن در مدیران جامعه (۵۰ نفر) و ۱۳۶ نفر از نمونه ۱۵۵ نفری کارکنان زیر دست آنها مشارکت نمودند و نمونه به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای و تخصیص متناسب انتخاب گردید مشخص شد سبک رهبری یک (آمرانه) به عنوان سبک حاکم یا غالب در جامعه تحقیق از دیدگاه کارکنان و نیز وجود رابطه معنی‌دار مثبت میان بعد رفتارگرایی مدیران و رضایت کارکنان و رابطه معنی‌دار منفی میان بعد وظیفه‌گرایی مدیران و رضایت شغلی کارکنان بوده است. نتایج این تحقیق همچنین نشان می‌دهد که مدیران در این مجموعه به نسبت وظیفه‌گراتر بوده‌اند. از بین عوامل تعیین‌کننده رضایت شغلی عامل سرپرستی بیشترین تأثیر و امنیت شغلی کمترین تأثیر را در رضایتمندی کارکنان داشته است ۱۳۸۹.

۷. محقق زاده، محمدرضا در تحقیقی تحت عنوان بررسی سبک‌های رهبری مدیران و میزان تأثیر آن بر رضایت مندی شغلی کارشناسان شرکت برق منطقه ای اصفهان نتایج بدست آمده حاکی از آن بود که: ۱- تفاوت معنی‌داری بین میزان رضایت شغلی کارشناسان و سبک رهبری وجود دارد. بیشترین میزان رضایت شغلی مربوط به کارشناسانی است که سبک رهبری مدیران آنها سبک چهار، و کمترین میزان رضایت شغلی کارشناسان، مربوط به مدیرانی است که سبک رهبری آنها سبک یک مدل لیکرت می‌باشد. ۲- بالاترین درصد سبک رهبری در بین مدیران سبک مشاوره ای ۴۷/۵٪ می‌باشد. در این شیوه مدیران اعتماد و اطمینانی قابل توجه ولی نه کامل به زیردستان دارند. و سعی مدیر بر آنست که از افکار، عقاید و اندیشه‌های زیردستان استفاده نماید. انگیزش با تشویق و گاهی با تنبیه و تا اندازه‌های مشارکت در کارها صورت می‌پذیرد، تصمیمات عمومی در بالای سازمان و تصمیمهای تخصصی و اجرایی در رده‌های پائین صورت می‌پذیرد. ۳- رابطه معناداری بین متغیرهای شخصیتی و رضایت شغلی وجود ندارد. ۴- رابطه معناداری بین حقوق و مزایا و رضایت شغلی وجود ندارد ۱۳۸۹.

در تحقیقی که توسط بحر العلوم صورت گرفته است، ارتباط بین فرهنگ سازمانی و سبک مدیریت با رضایت شغلی کارشناسان تربیت‌بدنی شاغل در تهران مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که بین جنسیت و رضایت شغلی همبستگی منفی وجود دارد ولی معنی‌دار نمی‌باشد. بین تأهل و رضایت شغلی همبستگی مثبت ولی معنی‌دار نمی‌باشد. بین رشته تحصیلی و رضایت شغلی همبستگی منفی و معنی‌دار نمی‌باشد. بین سابقه کار و رضایت شغلی همبستگی مثبت و معنی‌دار است. بین مدرک تحصیلی و رضایت شغلی همبستگی منفی و معنی‌دار است. بین وضعیت استخدامی و رضایت شغلی همبستگی معنی‌دار وجود ندارد. بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی همبستگی مثبت و معنی‌دار و فرهنگ سازمانی ۰/۳۳ از تغییرات رضایت شغلی را توضیح می‌دهد، بین سبک مدیریت و رضایت شغلی همبستگی مثبت و

معنی‌دار است، بین سبک مدیریت و فرهنگ سازمانی با رضایت شغلی همبستگی مثبت و معنی‌دار است. (بحرالعلوم، ۱۳۸۸).

داشخانه در تحقیقی به این نتایج رسید: هر قدر میزان مقبولیت مدیران نزد معلمان بیشتر باشد، رضایت شغلی معلمان نیز بیشتر خواهد بود با افزایش میزان تحصیلات معلمان، میزان مقبولیت مدیران نزد معلمان نیز افزایش می‌یابد با افزایش سوابق خدمت معلمان، میزان مقبولیت مدیران نزد معلمان افزایش می‌یابد. از دیدگاه معلمان مقطع متوسطه، مدیران در جنبه‌های زیر دارای توانایی نسبتاً کمی هستند. این موارد عبارتند از: ایجاد جو رقابت سالم و سازنده بین معلمان، ایجاد فرصت‌هایی جهت رشد فکری، فنی و اجتماعی معلمان، تشویق و تقدیر از کارکنان فعال شعبه، حل مشکلات آموزشی دانش‌آموزان ضعیف و ارزشیابی مستمر و دقیق از فعالیت‌های آموزشی و تربیتی معلمان، مدیران از مقبولیت نسبتاً بالایی نزد معلمانشان برخوردار هستند. (داشخانه، ۱۳۷۳)

#### ۴- اهمیت و ضرورت موضوع تحقیق

با توجه به اینکه رکن اصلی رشد و توسعه و پیشرفت هر جامعه‌ای نیروی انسان ماهر و متخصص آن جامعه می‌باشد در عرصه تجارت و بانکداری نیز منابع انسانی آن می‌باشند و در بین این منابع انسانی کارکنان شعبات به عنوان نیروهای صف مهمترین وظیفه و تاثیر گذاری را دارا می‌باشند و بنابراین هر چه کارمندان با انگیزه و رغبت بیشتری به فعالیت بپردازند کارایی بهتری خواهند داشت اگر انگیزه آنها را به طور کلی به دو انگیزه مادی و غیر مادی تقسیم کنیم، موضوع این پژوهش بیشتر انگیزه غیر مادی است که نوع رهبری و مدیریت مدیر در آن نقش دارد و رهبری مطلوب می‌تواند باعث رضایت نسبی کارمند شده و در نتیجه کارایی و تعامل با مشتری افزایش پیدا کند.

سازمان یک سیستم اجتماعی است که بدون شك مهمترین عامل اثربخشی و کارایی آن نیروی انسانی می‌باشد. موفقیت و سودآوری سازمان‌ها در گرو استفاده از بخش از نیروی انسانی است. موفقیت هر فرد در سازمان بستگی به روحیات، تلاش، انگیزه و رضایتمندی او دارد. هیچ سازمانی نمی‌تواند بدون تعهد و تلاش کارکنان موفق گردد. انگیزش نیروی پویایی است که تحرك یا عمل انسان را سبب می‌شود و انگیزاننده‌ها موجب تشویق فرد به انجام یافتن کار می‌گردند. لیکن توجه به عوامل انگیزاننده‌ی کارکنان نقش مثبتی در ارتقای سازمان‌ها و بهره‌وری آن‌ها دارد.

مهمترین عامل در تضمین هماهنگی رضایت آمیز انسان با کارش علق هی او به اشتغال و حرفه است. وجود علاقه ضامن حصول رضایت از کار است و وجود رضایت موجب آن می‌شود که شخص بهتر بتواند خود را با کارش منطبق و سازگار کند.

رضایت شغلی عبارت است از نگرش کلی فرد نسبت به شغلش. شغل فرد ایجاب می‌کند که او با همکاران، سرپرستان و مسئولین خود رابطه‌ی مستقل داشته باشد، مقررات و سیاست‌های سازمان را رعایت و اجرا کند، عملکردش مطابق با استاندارد‌های تعیین شده باشد. عواملی مثل

ماهیت کار، حقوق و دستمزد، شرایط مناسب کاری، دوستان و همکاران و غیره بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر می‌گذارد که در نهایت می‌تواند عملکرد فرد را متأثر سازند. امروزه سازمان‌ها به مدیران و کارکنان اثربخش و کارآمد نیاز دارند تا بتوانند به اهداف خود در جهت رشد و توسعه‌ی همه‌جانبه دست یابند. مدیر به عنوان نماینده‌ی رسمی سازمان برای ایجاد هماهنگی و افزایش بهره‌وری در رأس سازمان قرار دارد و موفقیت سازمان در تحقق اهداف در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک‌های مؤثر رهبری اوست. الگوهای رفتاری مناسب مدیر در هر سازمان باعث به وجود آمدن روحیه و انگیزه‌ی قوی در کارکنان می‌شود و میزان رضایت آن‌ها را از شغل و حرف‌هی خویش افزایش می‌دهد. تقریباً بیشتر متخصصان علم مدیریت بر این نکته توافق دارند که سبک رهبری مجموعه‌ای از نگرش‌ها، صفات و مهارت‌های مدیران است که بر پایه‌ی چهار عامل: نظام ارزش‌ها، اعتماد به کارمندان، تمایلات رهبری و احساس امنیت در موقعیت‌های مبهم شکل می‌گیرد. امروزه اکثر متخصصان مدیریت نظیر لوسیر (۱۹۷۷)، فیدلر (۱۹۸۸)، هرسی و بلانچارد (۱۹۹۳) و گوردون (۱۹۹۴) معتقدند سبک رهبری یک مدیر با توجه به متغیرها و عواملی که شکل می‌گیرد در محیط سازمانی و یا حتی خارج سازمان وجود دارد. از این رو یک مدیر می‌تواند در موقعیت‌های گوناگون سبک‌های متفاوت را برای رهبری مجموعه زیردست خود برگزیند.

## ۵- اهداف تحقیق

### اهداف کلی تحقیق

منظور و مقصود نهایی از انجام پژوهش در وهله اول آرایه باز خورد به مدیران شعب مورد مطالعه می‌باشد تا ضمن بازنگری در نحوه مدیریت خود، از برداشتهای ذهنی نیروهای تحت مدیریت خویش در مورد نحوه مدیریت خود آگاهی پیدا نمایند و موفقیت مدیریت خویش را بر روی پیوستار سبک رهبری لیکرت تشخیص دهند و از طرف دیگر از موثرترین سبک‌های رهبری که مورد نظر کارکنان این شعب بوده است مطلع شوند و در نهایت ضمن بررسی تفاوت‌های شیوه رهبری و مدیریت هر یک از مدیران، عوامل مهم ایجاد رضایت شغلی را در جامعه آماری مورد نظر ارائه دهند.

### اهداف ویژه تحقیق

بررسی رابطه سبک رهبری آمرانه استثماری مدیران با میزان رضایت شغلی کارکنان در جامعه آماری مورد نظر.  
بررسی رابطه سبک رهبری خیرخواهانه مدیران با میزان رضایت شغلی کارکنان در جامعه آماری مورد نظر.  
بررسی رابطه سبک رهبری مشورتی مدیران با میزان رضایت شغلی کارکنان در جامعه آماری مورد نظر.

بررسی رابطه سبک رهبری مشارکتی مدیران با میزان رضایت شغلی کارکنان در جامعه آماری موردنظر.

## ۶- چارچوب نظری تحقیق

در پژوهش حاضر تعریف مورد نظر ما از سبک رهبری معطوف به دیدگاه لیکرت است. مدل لیکرت شامل سبک رهبری آمرانه- استثماری، رهبری آمرانه - خیرخواهانه، رهبری مشورتی و سبک رهبری مشارکتی می باشد.

«لیکرت ۳» در مطالعاتش دریافت که سبکهای متداول رهبری سازمانها را می توان بر روی پیوستاری از سیستم یک تا چهار نشان داد این سیستمها را می توان به شرح زیر توصیف نمود. سیستم یک رهبری آمرانه- استثماری: این نوع رهبری به زیردستان هیچ اعتماد و اطمینانی ندارد زیرا که آنها را به ندرت در فراگرد تصمیم گیری شرکت می دهد. همه تصمیمات و هدفگذاری های سازمان در راس انجام می گیرد و از طریق زنجیره فرمان به پایین منتقل می شود. زیردستان مجبور هستند با ترس، تهدید، تنبیه، پاداشهای اتفاقی و رضایت در سطح فیزیولوژیکی و ایمنی کار کنند. کنش و واکنش متقابل اندکی که میان رئیس و مرئوس اتفاق می افتد معمولاً با ترس و بدگمانی همراه است. فراگرد کنترل شدید در سطح رهبری عالی متمرکز است و معمولاً در این شرایط یک سازمان غیر رسمی تشکیل می شود که با اهداف سازمان مخالفت می ورزد.

سیستم دو رهبری خیرخواه - آمرانه: این نوع رهبری بر خلاف نوع اول پدران است یعنی اعتماد و اطمینان توأم با مدارائی نظیر اعتماد و اطمینان ارباب به خدمتکار، نسبت به زیردستان دارد. در حالی که تمام تصمیمات و تعیین هدفهای سازمان در راس انجام می گیرد. بعضی از تصمیمات در چهار چوب تجویز شده ای در سطوح پایین تر اتخاذ می شود پاداشها و برخی تنبیهات عملی بالقوه برای انگیزش کارکنان بکار برده می شود. هر نوع کنش و واکنش متقابلی بین رئیس و مرئوس با مدارا و ارفاق از طرف روسا و با ترس و احتیاط از طرف مرئوسین صورت می گیرد. درحالیکه فراگرد کنترل همچنان در دست رهبر متمرکز است برخی نیز به سطوح متوسط و پایین تر تفویض می شود. معمولاً یک سازمان غیر رسمی شکل می گیرد ولی همیشه در مقابل هدفهای سازمان مقاومت نمی کند.

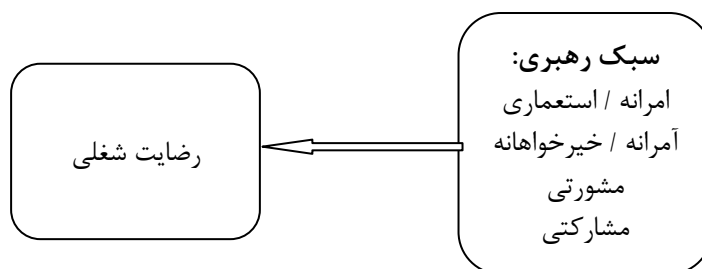
سیستم سه - رهبری مشاورتی: این مدیریت اطمینان و اعتماد قابل توجه ولی نه کامل به زیردستان دارد. درحالیکه خط و مشی های کلی و تصمیمات مهم در سطح عالی اتخاذ می گردد به زیردستان نیز اجازه داده می شود که در سطوح پایین تر در موارد خاص و تخصصی به تصمیم گیری بپردازند ارتباطات در جهت بالا و پایین سلسله مراتب جریان می یابد. پاداشها و تنبیهات اتفاقی و تا اندازه ای مشارکت در کار برای انگیزش نیروی انسانی مورد استفاده قرار می گیرد. کنش و واکنشهای متقابل متعادل بین رئیس و مرئوسین جریان داد که غالباً با اطمینان و اعتماد همراه است. جوانب مهم فراگرد کنترل به پایین واگذار می شود و این دو کار در هر دو

۳- Lickert



سطح بالا و پائین با اساس مسئولیت توأم است. سازمان‌های غیررسمی ممکن است شکل بگیرد ولی یا هدف‌های سازمان را تأیید می‌کند یا تا اندازه‌ای در مقابل آن مقاومت می‌ورزد. سیستم چهار- رهبری مشارکت گروهی : در این نوع رهبری رهبر به زیر دستان اعتماد کامل دارد با اینکه تصمیم‌گیری به طور وسیع در سراسر سازمان توزیع می‌گردد ولی از یک وحدت و یگانگی برخوردار است. ارتباطات نه فقط در جهت بالا و پایین بلکه بین گروه‌ها جریان دارد. انگیزش کارکنان بر اثر مشارکت مستقیم آنان در تعیین پاداش‌های اقتصادی، هدفها، بهبود روشها و ارزشیابی پیشرفت در جهت هدفها بوجود می‌آید. تحت این نوع رهبری کنش و واکنش متقابل رئیس و مرئوس گسترده، دوستانه و توأم با اطمینان و اعتماد فراوان است. از لحاظ فراگرد کنترل مسئولیت جمعی و گسترده‌ای وجود دارد که واحدهای پایین‌تر کاملاً در آن مشارکت دارند. سازمان‌های رسمی و غیررسمی غالباً یکی هستند. لذا همه نیروهای اجتماعی از کوشش‌هایی که برای تحقق هدف‌های سازمانی بعمل می‌آید جانبداری می‌کنند (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۵، ص ۷۶)

#### ۷- مدل تحلیلی تحقیق



Arabian Journal of Business and Management Review ,(OMAN),vol ۱, No ۱۲, july ۲۰۱۲

#### ۸- فرضیه‌های تحقیق

- ۱- بین سبک رهبری مدیران از دیدگاه لیکرت با میزان رضایت شغلی کارکنان در جامعه آماری مورد نظر رابطه معنی داری وجود دارد.
- ۲- بین سبک رهبری آمرانه – استثماری مدیران با میزان رضایت شغلی کارکنان در جامعه آماری مورد نظر رابطه معنی داری وجود دارد.
- ۳- بین سبک رهبری آمرانه- خیرخواهانه مدیران با میزان رضایت شغلی کارکنان در جامعه آماری مورد نظر رابطه معنی داری وجود دارد.
- ۴- بین سبک رهبری مشورتی مدیران با میزان رضایت شغلی کارکنان در جامعه آماری مورد نظر رابطه معنی داری وجود دارد.
- ۵- بین سبک رهبری مشارکتی مدیران با میزان رضایت شغلی کارکنان در جامعه آماری مورد نظر رابطه معنی داری وجود دارد.

## ۹- روش تحقیق

در این تحقیق با توجه به عنوان پژوهش که بررسی رابطه بین دو متغیر می‌باشد از تحقیق زمینه‌یابی استفاده خواهد شد. این تحقیق ارتباط بین دو متغیر را بررسی می‌کند و این که با حصول یک متغیر چند درصد احتمال دارد که متغیر دوم پدید آید بنابراین بهترین روش برای بررسی رابطه بین دو متغیر در یک گروه معین که همان روش همبستگی است برای این تحقیق در نظر گرفته شده است و محقق در این پژوهش از روش همبستگی برای انجام پژوهش استفاده می‌کند. بنابراین با انتخاب یک نمونه تصادفی از این جامعه آماری و جمع‌آوری اطلاعات لازم توسط پرسشنامه از این نمونه مطالعه‌ای میدانی انجام می‌گیرد. و چون با ارائه پرسشنامه به افراد نمونه از نگرش آنها به سبک رهبری مدیران آگاه می‌شویم می‌توان گفت که از روشی پیمایشی که به جمع‌آوری اطلاعات و نظرخواهی از افراد می‌پردازد نیز استفاده شده است. همچنین اگرچه این تحقیق به عنوان یک تحقیق بنیادی تلقی می‌گردد لیکن از آنجا که مدیران با تأمل در نتایج حاصله می‌توانند در جهت بهبود شرایط شغلی و سلامت روانی کارکنان تغییراتی در شیوه‌های مدیریتی و رهبری خود ایجاد نمایند می‌توان آنرا به نوعی در ارتباط با یک تحقیق کاربردی تلقی کرد.

## ۱۰- قلمرو تحقیق (موضوعی، مکانی، زمانی)

**قلمرو موضوعی:** قلمرو موضوعی تحقیق مطالعات سبک رهبری و رضایت شغلی از دیدگاه صاحب‌نظران رفتار سازمانی در طی دو دهه اخیر می‌باشد.  
**قلمرو مکانی تحقیق:** این پژوهش در شعبات بانک تجارت شهر تهران انجام یافت.  
**قلمرو زمانی تحقیق:** از پانزدهم شهریور ۹۱ لغایت ۵ مهر ۹۱

## ۱۱- جامعه آماری

کارکنان شعبات بانک تجارت شهر تهران.

## ۱۲- نمونه، روش نمونه‌گیری و تعیین حجم نمونه

کارکنان شاغل شعبات بانک تجارت شهر تهران در سال ۹۱ به تعداد ۱۱۰۷۸ نفر در ۳۹۵ شعبه می‌باشند. در این پژوهش پس از تقسیم خوشه‌ای شعب به مناطق پنجگانه (حوزه شمال، حوزه جنوب، حوزه شرق، حوزه غرب، حوزه مرکز) روش نمونه‌گیری تصادفی ساده در دو مرحله استفاده شده است. نمونه‌گیری تصادفی ساده زمانی انجام می‌شود که حجم جامعه آماری معلوم باشد و تغییرات صفت مورد مطالعه شدید نباشد.

## ۱۳- ابزارهای گردآوری داده‌ها (اطلاعات)

- اطلاعات کتابخانه‌ای
- کتاب‌ها و مقاله‌های فارسی و لاتین
- سایت‌های اطلاعاتی شبکه اینترنت

رساله و پایان نامه ها

- مطالعات میدانی  
استفاده از پرسشنامه

#### ۱۴- روش تجزیه و تحلیل داده

باتوجه به این که مقیاس اندازه گیری از نوع رتبه ای میباشد و فرضیات تجزیه و تحلیل داده ها در این پژوهش از روش همبستگی پیرسون برای بررسی معنا دار بودن روابط بین متغیر ها استفاده شده است.

#### ۱۵- متغیرهای اساسی تحقیق

متغیر وابسته از ملاک (مستقل): سبک های رهبری مدیران بر اساس نظریه لیکرت شامل آمرانه/ استثماری، آمرانه/ خیرخواهانه، مشورتی و مشارکتی  
متغیر ملاک (تابع): میزان رضایت شغلی کارکنان شعبات بانک تجارت سال ۹۱  
متغیرهای ناخواسته: قوانین و ضوابط بانک و بخشنامه ها و مقررات بانک و سیستم مالی سطح تحصیلات.

#### ۱۶- تعریف واژه ها و اصطلاحات

##### تعریف رهبری

۱. رهبری عبارت است از هنر یا علم نفوذ در اشخاص به طوری که با میل و خواسته خود در جهت حصول به هدفهای تعیین شده گام بردارند. (عباس زادگان، ۱۳۷۶، ص ۲۸)
۲. «جرج تری ۴» رهبری عبارت است از عمل تاثیر گذاری بر افراد به طوریکه از روی میل و علاقه برای هدفهای گروهی تلاش کنند. (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۵، ص ۷۱)
۳. رهبری یعنی قدرت جذب افراد و تاثیر و نفوذ در آنها آنچنان که افراد بطور داوطلبانه شخصیت و رهبری فردی را در یک شرایط معینی بپذیرند. (میر کمالی، ۱۳۷۸، ص ۷۴)
۴. برای درک معنی رهبری بایستی سه متغیر اصلی را در نظر گرفت:  
الف: رهبر (شخصی که رفتار دیگران را به نفع سازمان و انجام هدف تغییر می دهد)  
ب: پیروان یا زیر دستان ( اشخاصی که جلب همکاری آنان برای به ثمر رسانیدن هدف سازمان لازم است)  
ج: محیط (محیطی با مشخصات خاص که در آن گروهی برای رسیدن به هدف مشترک به فعالیت نیاز دارند) (عباس زادگان، ۱۳۷۶، ص ۲۹۱)

۴- George Tery

۵- Hersi nd Belanchard

## تعريف سبک رهبري ليکرت

«ليکرت ۶» در مطالعاتش دريافت که سبکهاي متداول رهبري سازمانها را مي توان بر روي پيوستاري از سيستم يك تا چهار نشان داد اين سيستمها را مي توان به شرح زير توصيف نمود. سيستم يك رهبري آمرانه- استثماری: اين نوع رهبري به زيردستان هيچ اعتماد و اطمینانی ندارد زیرا که آنها را به ندرت در فراگرد تصميم گيري شرکت مي دهد. همه تصميمات و هدفگذاري هاي سازمان در راس انجام مي گيرد و از طريق زنجيره فرمان به پايين منتقل مي شود. زير دستان مجبور هستند با ترس، تهديد، تنبيه، پاداشهاي اتفاقي و رضایت در سطح فيزيولوژيکي و ايمني کار کنند. کنش و واکنش متقابل اندکي که مي ان ريس و مرئوس اتفاق مي افتد معمولاً با ترس و بدگماني همراه است. فراگرد کنترل شديد در سطح رهبري عالي متمرکز است و معمولاً در اين شرايط يك سازمان غير رسمي تشکيل مي شود که با اهداف سازمان مخالفت مي ورزد.

**سيستم دو رهبري خيرخواه - آمرانه:** اين نوع رهبري بر خلاف نوع اول پدران است يعني اعتماد و اطمینان توأم با مدارائي نظير اعتماد و اطمینان ارباب به خدمتکار، نسبت به زير دستان دارد. در حالي که تمام تصميمات و تعيين هدفهاي سازمان در راس انجام مي گيرد. بعضي از تصميمات در چهار چوب تجويز شده اي در سطوح پايين تر اتخاذ مي شود پاداشها و برخي تنبيهات عملي بالقوه براي انگيزش کارکنان بکار برده مي شود. هر نوع کنش و واکنش متقابلي بين ريس و مرئوس با مدارا و ارفاق از طرف روسا و با ترس و احتياط از طرف مرئوسين صورت مي گيرد. درحاليکه فرا گرد کنترل همچنان در دست رهبر متمرکز است برخي نیز به سطوح متوسط و پايين تر تفويض مي شود. معمولاً يك سازمان غير رسمي شکل مي گيرد ولي هميشه در مقابل هدفهاي سازمان مقاومت نمي کند.

سيستم سه - رهبري مشاورتي: اين مديريت اطمینان و اعتماد قابل توجه ولي نه کامل به زير دستان دارد. درحاليکه خط و مشي هاي کلي و تصميمات مهم در سطح عالي اتخاذ مي گردد به زير دستان نیز اجازه داده مي شود که در سطوح پايين تر در موارد خاص و تخصصي به تصميم گيري بپردازند ارتباطات در جهت بالا و پايين سلسله مراتب جريان مي يابد. پاداشها و تنبيهات اتفاقي و تا اندازه اي مشارکت در کار براي انگيزش نيروي انساني مورد استفاده قرار مي گيرد. کنش و واکنشهاي متقابل متعادلي بين ريس و مرئوسين جريان دارد اعتماد همراه است. جوانب مهم فراگرد کنترل به پايين واگذار مي شود و اين دو کار در هر دو سطح بالا و پائين با اساس مسؤليت توأم است. سازمان هاي غير رسمي ممکن است شکل بگيرد ولي يا هدفهاي سازمان را تاييد مي کند يا تا اندازه اي در مقابل آن مقاومت مي ورزد.

**سيستم چهار- رهبري مشارکت گروهي:** در اين نوع رهبري رهبر به زير دستان اعتماد کامل دارد با اينکه تصميم گيري به طور وسيع در سراسر سازمان توزيع مي گردد ولي از يك وحدت و يگانگي برخوردار است. ارتباطات نه فقط در جهت بالا و پايين بلکه بين گروه ها جريان دارد. انگيزش کارکنان بر اثر مشارکت مستقيم آنان در تعيين پاداشهاي اقتصادي، هدفها، بهبود روشها و ارزشيابي پيشرفت در جهت هدفها بوجود مي آيد. تحت اين نوع رهبري کنش و واکنش متقابل

<sup>1</sup> - Lickert