



دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت

دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد M.A.

گرایش: صنعتی و سازمانی

عنوان:

**بررسی رابطه بین سبکهای رهبری (تبدیلی، تبادلی) مدیران با انگیزش**

**شغلی و رضایت شغلی کارکنان مجتمع پتروشیمی شیراز**

استاد راهنما :

دکتر محمود ساعتچی

استاد مشاور:

دکتر سید جواد ایرانبان

نگارش:

جبار زارع

تابستان 89

## چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین سبکهای رهبری (تبدیلی، تبادلی) مدیران با انگیزش شغلی و رضایت شغلی کارکنان در مجتمع پتروشیمی شیراز انجام پذیرفت. روش تحقیق از نوع توصیفی همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش، شامل کلیه کارکنان مجتمع پتروشیمی شیراز بود که تعداد آنها در آذر ماه 1388 برابر با 2020 نفر بود. نمونه مورد استفاده در این تحقیق بر اساس جدول مورگان 200 نفر بوده است، که به صورت صورت نمونه گیری خوشه ای تک مرحله ای از قسمتهای مختلف سازمان قسمت خدمات فنی انتخاب و با استفاده از نمونه گیری تصادفی ساده از بین افراد قسمت انتخابی، نمونه آماری انتخاب گردید. ابزار این تحقیق پرسشنامه بود که از سه پرسشنامه سبکهای رهبری چند عاملی (MLQ)، انگیزش شغلی و رضایت شغلی (JDI) استفاده گردید. تجزیه و تحلیل اطلاعات به وسیله نرم افزار SPSS انجام گرفت و این نتایج به دست آمد. در فرضیه اصلی که به بررسی رابطه معنا دار بین سبکهای رهبری تبدیلی و تبادلی مدیران با انگیزش شغلی و رضایت شغلی کارکنان می پرداخت، نتایج بیان کننده این نکته است که سبکهای رهبری و انگیزش شغلی دارای رابطه مثبت و معنادار با یکدیگر هستند. همچنین نتایج نشان داد که سبکهای رهبری و رضایت شغلی دارای رابطه مثبت و معنادار با یکدیگر هستند. یعنی اینکه رهبری تبدیلی و رهبری تبادلی می توانند رضایت شغلی و انگیزش شغلی را پیش بینی نمایند. لذا می توان فرض تحقیق که به بررسی وجود رابطه معنادار بین متغیرهای مستقل سبکهای رهبری (تبدیلی و تبادلی) مدیران و متغیرهای وابسته انگیزش شغلی و رضایت شغلی کارکنان می پردازد را با 95% اطمینان تایید کرد.

## واژگان کلیدی:

رهبری تبدیلی، رهبری تبادلی، انگیزش شغلی، رضایت شغلی.

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
.....	تقدیر و تشکر.....
.....	تقدیم به .....
.....	چکیده.....
<b>فصل اول (کلیات پژوهش)</b>	
1.....	مقدمه.....
3.....	بیان مسأله.....
4.....	اهمیت و ضرورت تحقیق.....
6.....	اهداف تحقیق.....
6.....	فرضیه ها و سوالات پژوهش.....
7.....	متغیر های تحقیق.....
7.....	تعریف مفهومی واژه ها.....
9.....	تعریف عملیاتی متغیر ها.....
<b>فصل دوم (ادبیات و پیشینه پژوهش)</b>	
10.....	الف) بحث نظری.....
10.....	مقدمه.....
12.....	تعاریف رهبری.....
13.....	نظریه های رهبری.....
13.....	نظریه صفات شخصی.....
14.....	نظریه رفتاری.....
15.....	نظریه های نوین رهبری.....

## فهرست مطالب

صفحه

عنوان

16.....	رهبری تبدیلی
19.....	ابعاد رهبری تبدیلی
22.....	نظریه های رهبری تبدیلی
22.....	نظریه رهبری تبدیلی بارنز
22.....	نظریه رهبری تبدیلی باس
23.....	نظریه رهبری تبدیلی بنیس و نانوس
24.....	نظریه رهبری تبدیلی تی چی و دیوانا
25.....	الگوهای رفتاری رهبری تبدیلی
28.....	ویژگیهای رهبران تبدیلی
31.....	اهداف رهبری تبدیلی
32.....	استراتژی های رهبری تبدیلی
49.....	اهمیت رهبری تبدیلی
34.....	رهبری تبادلی
36.....	مقایسه رهبری تبدیلی با رهبری تبادلی
41.....	تنوری رهبری تبادلی
42.....	ابعاد رهبری تبادلی
44.....	انگیزش شغلی
44.....	نظریه های انگیزشی و کاربرد آنها در سازمان
44.....	نظریه های محتوایی انگیزش

## فهرست مطالب

صفحه

عنوان

44	نظریه های فرایندی انگیزش
44	نظریه های معاصر
45	نظریه های محتوایی
45	سلسله مراتب نیازهای مازلو
45	کاربرد سلسله مراتب مازلو در سازمان
46	نظریه دوعاملی هرزبرگ
46	کاربردهای نظریه هرزبرگ در سازمان
47	نظریه مک کلند (نیاز به موفقیت)
48	کاربردهای نظریه مک کلند در سازمان
48	نظریه آلدرفر
49	کاربردهای نظریه آلدرفر در سازمان
49	نظریه های فرایندی
49	نظریه جذابیت - انتظار
50	کاربردهای نظریه جذابیت - انتظار در سازمان
50	نظریه های معاصر
50	نظریه اسناد
51	نظریه هدف گذاری
51	نظریه های برون زاد
51	نظریه انگیزه نیاز

## فهرست مطالب

صفحه

عنوان

52.....	نظریه مشوق/پاداش
52.....	نظریه تقویت
52.....	نظریه هدف
52.....	نظریه منابع شخصی و مادی
53.....	نظریه گروه و هنجار
53.....	نظریه نظام اجتماعی/فنی
53.....	نظریه های درون زاد
55.....	دیگر نظریه های شناختی
55.....	مدیریت و انگیزش
56.....	رضایت شغلی
57.....	عوامل موثر بر رضایت شغلی
59.....	پیامدهای رضایت شغلی وعدم رضایت شغلی
59.....	بعضی از شاخصهای روحیه پایین عبارتند از
61.....	رضایت شغلی و عملکرد
62.....	تحقیقات پیشین
62.....	تحقیقات داخل کشور
67.....	تحقیقات خارج از کشور
71.....	نتیجه گیری

## فهرست مطالب

صفحه

عنوان

### فصل سوم (روش تحقیق)

72	مقدمه
73	روش تحقیق
73	جامعه آماری
73	نمونه و روش نمونه گیری
73	روش جمع آوری داده ها
74	پرسشنامه سبک های رهبری چند عاملی (MLQ)
75	پرسشنامه انگیزش شغلی
75	پرسشنامه رضایت شغلی
76	اعتبار و پایایی آزمونها در پژوهش
77	روش های آماری

### فصل چهارم (تجزیه و تحلیل داده ها)

78	مقدمه
78	ویژگی های توصیفی نمونه آماری
81	فرضیه های پژوهشی

### فصل پنجم (بحث و نتیجه گیری)

97	مقدمه
97	بحث در نتایج

## فهرست مطالب

صفحه

عنوان

105.....	پیشنهادها
105.....	الف) پیشنهادهای پژوهشی
105.....	پیشنادهای کاربردی
107.....	محدودیت‌های تحقیق
108.....	فهرست منابع
108.....	منابع فارسی
113.....	منابع لاتین
.....	پیوست‌ها
I.....	پیوست الف) پرسشنامه سبکهای رهبری
IV.....	پیوست ب) پرسشنامه رضایت شغلی
VI.....	پیوست ج) پرسشنامه انگیزش شغلی
.....	چکیده لاتین



## فهرست جداول

صفحه

عنوان

21	جدول (1-2): ابعاد رهبران تبدیلی
40	جدول (2-2): تفاوت‌های رهبری تبدیلی با رهبری تبادلی
73	جدول (1-3): قسمت، تعداد و درصد افراد در بخشهای مختلف سازمان
77	جدول (2-3): آلفای کرونباخ و همبستگی آزمونها
78	جدول (1-4): توصیف نمونه آماری بر اساس سن
79	جدول (2-4): توصیف نمونه آماری بر اساس سابقه
80	جدول (3-4): توصیف نمونه آماری بر اساس میزان تحصیلات
81	جدول (4-4): ماتریس همبستگی بین سبک‌های رهبری، انگیزش شغلی و رضایت شغلی
82	جدول (5-4): جدول تحلیل واریانس و مشخصه‌های آماری رگرسیون
82	جدول (6-4): ضرایب بتا و سطح معناداری آن‌ها
83	جدول (7-4): جدول تحلیل واریانس و مشخصه‌های آماری رگرسیون
83	جدول (8-4): ضرایب بتا و سطح معناداری آن‌ها
84	جدول (9-4): جدول تحلیل واریانس و مشخصه‌های آماری رگرسیون
84	جدول (10-4): ضرایب بتا و سطح معناداری آن‌ها
85	جدول (11-4): ماتریس همبستگی بین ابعاد سبک‌های رهبری و رضایت شغلی
85	جدول (12-4): جدول تحلیل واریانس و مشخصه‌های آماری رگرسیون
86	جدول (13-4): ضرایب بتا و سطح معناداری آن‌ها
86	جدول (14-4): جدول تحلیل واریانس و مشخصه‌های آماری رگرسیون
87	جدول (15-4): ضرایب بتا و سطح معناداری آن‌ها

## فهرست جداول

عنوان	صفحه
جدول (4-16): ماتریس همبستگی بین ابعاد سبکهای رهبری و انگیزش شغلی	87
جدول (4-17): جدول تحلیل واریانس و مشخصه های آماری رگرسیون	88
جدول (4-18): ضرایب بتا و سطح معناداری آن ها	88
جدول (4-19): جدول تحلیل واریانس و مشخصه های آماری رگرسیون	89
جدول (4-20): ضرایب بتا و سطح معناداری آن ها	89
جدول (4-21): ماتریس همبستگی بین ابعاد رضایت شغلی و انگیزش شغلی	89
جدول (4-22): جدول تحلیل واریانس و مشخصه های آماری رگرسیون	90
جدول (4-23): ضرایب بتا و سطح معناداری آن ها	91
جدول (4-24): جدول تحلیل واریانس و مشخصه های آماری رگرسیون	91
جدول (4-25): ضرایب بتا و سطح معناداری آن ها	92
جدول (4-26): ماتریس همبستگی بین ابعاد رضایت شغلی و انگیزش شغلی	92
جدول (4-27): جدول تحلیل واریانس و مشخصه های آماری رگرسیون	93
جدول (4-28): ضرایب بتا و سطح معناداری آن ها	93
جدول (4-29): ماتریس همبستگی بین سبکهای رهبری، انگیزش شغلی و رضایت شغلی با سن	94
جدول (4-30): ماتریس همبستگی بین سبکهای رهبری، انگیزش شغلی و رضایت شغلی با سابقه	95
جدول (4-31): جدول تحلیل واریانس و مشخصه های آماری رگرسیون	95
جدول (4-32): تحلیل واریانس بین سبکهای رهبری مدیران، انگیزش شغلی و رضایت شغلی با مدرک تحصیلی	96

## فهرست نمودارها

صفحه	عنوان
79	نمودار 4-1 توصیف نمونه آماری بر اساس سن.....
80	نمودار 4-2 توصیف نمونه آماری بر اساس سابقه.....
81	نمودار 4-3 توصیف نمونه آماری بر اساس تحصیلات.....

## فهرست شکل ها

صفحه	عنوان
27	شکل 2-1 مدل رهبری تبدیلی.....
41	شکل 2-2 خلاصه مدل رهبری تبادلی.....

## مقدمه :

تاریخ علم مدیریت گویای این نکته است که از ابتدای قرن بیستم علم مدیریت به صورت رشته ای تخصصی با چهارچوب و تعاریف مشخصی در بین سایر علوم ظاهر شده و تا امروز تطور و تحولی در خور توجه داشته است . نتایج تحقیقات، مطالعات و بررسی های انجام شده در دهه های اخیر ثابت می کند که یافته های علم مدیریت در سازمانها و مؤسسات صنعتی و تولیدی و سپس خدماتی و اداری کشورهای توسعه یافته بسیار مهم تلقی شده، عملاً به کار گرفته می شود و امروزه نیز نتایج این یافته ها کاملاً مشهود است (نجف بیگی ، 1383 ) .

سازمانهای امروزی نیاز به رهبرانی دارند که بتوانند به مدد ویژگیهای شخصیتی و فرهنگی<sup>1</sup>، توان نفوذ بالا و چشم انداز وسیع<sup>2</sup>، تعهد و شور و حرارت لازم را در زیردستان برای بکارگیری نهایت استعداد و تلاششان در جهت تحقق اهداف سازمانی ایجاد نمایند. اینگونه رهبران امروز رهبران تبدیلی<sup>3</sup> (رهبران تحول آفرین) نام گرفته اند (برنز<sup>4</sup>، 1978؛ به نقل از باس 1985؛ شرمهورن<sup>5</sup>، 1996؛ رایبیز<sup>6</sup>، 1996؛ ترمبل<sup>7</sup>، 1996؛ باس و اولیو<sup>8</sup>، 1996؛ کلونین<sup>9</sup>، 1999؛ باس و استدلیر، 1999؛ به نقل از رایبیز، کولتر<sup>10</sup>، 1999).

رهبری تبدیلی بر نوعی مبادله منصفانه بین رهبر و پیرو دلالت دارد که منجر به عملکرد متعارف و عادی می شود. این نوع رهبری شامل مبادلات لازم بین رهبر و پیرو است، برای رسیدن به عملکرد مشخص که مورد توافق هر دو طرف یعنی رهبر و پیرو است. رهبران تبدیلی با زیردستان در شکل یک

- 
- 1- charisma
  - 2- vision
  - 3- transformational leadership
  - 4- Burns
  - 5- Schermerhorn
  - 6- Robbins
  - 7- Tremble
  - 8- Bass & Avolio
  - 9- Colvin
  - 10- Coulter

مبادله مصلحانه و سازنده رفتار می‌کنند. پاداش اقتضایی<sup>11</sup> و مدیریت انتظار، دو رفتار عمده و مرکزی مربوط به رهبران تبادل‌ی با پیروانشان در سازمانها می‌باشد (افجه ای، 1380).

انگیزش از مباحث اساسی سازمان و مدیریت است و میزان کوشش و فعالیت هر فرد در سازمان به میزان انگیزش او بستگی دارد. انگیزش در مدیریت، ایجاد انگیزه در افراد است. انگیزه حالتی درونی است که انرژی بخش، فعال‌کننده و جهت‌دهنده بوده و رفتار را به سوی اهداف مورد نظر سوق می‌دهد و می‌توان گفت که انگیزش یکی از مقولات بحث انگیز در روانشناسی و مدیریت بوده و همچنان باقی خواهد ماند؛ چرا که از یک طرف به رفتارها، هیجانات، نگرش‌ها و شناخت‌ها و از طرف دیگر با پیامد عملکرد فرد در سازمان سروکار دارد (ساعتچی، 1384).

رضایت شغلی نوعی زمینه‌گرایی، تمایل، علاقه، استعداد و آمادگی برای پاسخ دادن به طرز مطلوب یا نامطلوب یا به طور کلی نوعی نگرش نسبت به محیط کار خود است. ما از یک شغل یا خوشمان می‌آید یا نمی‌آید و نمی‌توانیم میزان این احساس را بر روی یک طیف، یعنی از احساس «بسیار مثبت» تا احساس «بسیار منفی» اندازه‌گیری کنیم. باید توجه داشته باشیم که گاه مفاهیمی نظیر احساسات، نگرش‌ها و روحیات<sup>12</sup> با هم اشتباه می‌شوند؛ به عبارت دیگر، رضایت شغلی بیان احساسات فرد نسبت به شغل خود می‌باشد و منظور از روحیه نیز ترکیب نگرش‌های گروهی از کارکنان نسبت به شغل خود است (ساعتچی، 1382).

از جمله پیامدهای مهم رفتار مدیر در سازمان تأثیر رفتار مدیر بر انگیزه و رضایت شغلی کارکنان است. بنابراین، محقق سعی دارد، رابطه بین سبک‌های رهبری (تبدیلی، تبادل‌ی) مدیران با انگیزش شغلی و رضایت شغلی کارکنان را در مجتمع پتروشیمی شیراز مورد بررسی قرار دهد، به این امید که نتایج حاصل از این پژوهش در جهت پیشبرد و تحقق اهداف عالی سازمان و مدیریت مورد استفاده قرار گیرد.

## بیان مسئله :

با نگاهی به کشورها و سازمانهای مختلف، مشاهده می‌کنیم که برخی از کشورها و سازمانها با وجود استفاده از تکنولوژی یکسان، نتایج یکسانی را به دست نمی‌آورند. دلیل این امر چه می‌تواند باشد؟ آیا غیر از این است که افراد و شیوه‌های استفاده از این تکنولوژی با یکدیگر تفاوت دارند؟ مدیران سازمانهای مختلف، با طرز فکرهای متفاوت از سایر سازمانها و کشورها، شیوه‌های مدیریتی خاص خود

11- contingent reward

12-morale

را اعمال می کنند. در این سازمانها علاوه بر مدیران، عوامل انسانی دیگری نیز حضور دارند که این عوامل انسانی، وظیفه به فعلیت در آوردن خواست های مدیران را بر عهده دارند. اگر تکنولوژی سازمانها را (که گفته شد یکسان است) به کنار بگذاریم به عوامل انسانی در سازمانها می رسیم. این عوامل به دو دسته تقسیم شدند، مدیران و کارکنان. حال باید به این نکته توجه کرد که تفاوت در نتایج سازمانهای مختلف حاصل کدام گروه است، مدیران یا کارکنان و یا تعامل بین این دو گروه. با توجه به اختیارات دو گروه، می توان نقش مدیران را در این راستا بیشتر دانست. چرا که این مدیران هستند که می توانند کارکنان را انتخاب کرده به آنها آموزش دهند و به شغل مناسب بگمارند و در آنها به شکلهای مختلف ایجاد انگیزش نمایند تا بتوانند به بهترین شکل ممکن به اهداف سازمان دست یابند. دانش مدیران در زمینه چگونگی رهبری و هدایت کارکنان، انتخاب شیوه های آموزش مناسب، شناخت تفاوت های فردی افراد و شیوه های صحیح انگیزشی و بهداشتی و ... کارکنان می تواند نقش مؤثری در بالا بردن نتایج سازمانی داشته باشد.

با توجه به اطلاعات دریافتی از کارکنان مجتمع پتروشیمی و بازدیدی که محقق از این مجتمع داشت در زمینه سبک های رهبری مدیران این سازمان و همچنین میزان رضایت شغلی و انگیزش شغلی کارکنان این مجتمع برای محقق ابهاماتی ایجاد شد، که با توجه به وسعت این سازمان و نیز گستره مدیریتی وسیع این سازمان بر آن شد تا به بررسی این عوامل بپردازد. با توجه به نقش حساس و کلیدی که صنایع پتروشیمی در توسعه و اعتلای کشور دارند لذا بیش از هر سازمان دیگری نیازمند برخورداری از مدیران شایسته و کارآمد و نیز کارکنانی با انگیزه و متعهد هستند (کریم زاده، 1387).

از آنجایی که شواهد و مدارک ارائه شده از سوی محققان و اندیشمندان رفتار سازمانی کشورهای دیگر حاکی از این است که شایسته ترین و کارآمد ترین مدیران، رهبران تحول آفرین هستند و این رهبران نقش ارزنده ای در افزایش انگیزش شغلی و رضایت شغلی زیر دستان ایفا می نمایند، هر گونه تحقیق و فعالیت علمی در زمینه ی بررسی رابطه ی این نوع خاص رهبری با انگیزش شغلی و رضایت شغلی زیر دستان در صنایع کشورگامی مثبت در جهت شناسایی میزان اثر بخشی این گونه رهبران تلقی می گردد.

### **اهمیت و ضرورت تحقیق :**

یکی از ارکان زندگی اجتماعی مدیریت است؛ زیرا در اجتماع منافع افراد و سرنوشت سازمان با یکدیگر ارتباط و اشتراک پیدا می کند و بخاطر مطلوب تر بودن این ارتباط و پایمال نشدن حقوق، تعیین وظایف، معرفی حدود و رعایت حقوق، ضرورت دارد تا ارتباط درست مشخص شود. از طرف دیگر

اداره چنین سازمانهایی نیز به کارکنان متعهد، دلسوز و متخصص و همچنین روابط انسانی بین اعضاء و ایجاد محیطی امن و به دور از تنش و اضطراب ضروری به نظر می رسد (مومنی، 1386).

در عصری که ویژگی بارز آن تغییر و تحولات شدید و شتابنده است در بسیاری از کشورها مخصوصاً غرب منظور از مدیران شایسته و کارآمد رهبران تحول آفرین است. رهبرانی که به جهت برخورداری از ویژگیهای شخصیتی بارز و کم نظیر، توان نفوذ بالا، دیدگاه بلند و مهارت های انسانی و ادراکی فوق العاده قادرند در شرایط بحرانی و متلاطم حاکم بر سازمان در عصر حاضر، به بهترین نحو ممکن کارکنان را تحت تاثیر و نفوذ خود قرار داده و آنها را برای برخورداری از انگیزه و علاقه بالا در به کارگیری نهایت استعداد و تلاششان در جهت تحقق اهداف سازمانی ترغیب نمایند (مهدی پور، 1379).

به عنوان مثال استون<sup>1</sup> (1992) ضمن یکی از مطالعاتش بر روی رهبری تحول آفرین و تعاملگرا به این نتیجه رسید که رهبری تعاملی اغلب برای دستیابی به اهداف سطوح پائین مدیریت از قبیل تصریح کار و حفظ کیفیت عملکرد کارکنان مورد استفاده قرار می گیرد، در حالیکه رهبری تحول آفرین با توسعه و تغییرات بلند مدت و ایجاد سطوح بالاتر تلاش و رضایت که منجر به نتایج بهتر با کیفیت بالاتر برای سازمان می شود در ارتباط است (زالی، 1377).

جیمز<sup>13</sup> (1998) نیز در تحقیقی که پیرامون رهبری تحول آفرین و تعاملی انجام داد به این نتیجه رسید که از دیدگاه کارکنان، مدیران با موفقیت بالا نسبت به مدیران با موفقیت پایین بیشتر رفتارهای رهبری تحول آفرین را از خود نشان می دهند (مومنی، 1386).

مطالعه انگیزش، کوششی برای شناخت و پاسخ به چرایی رفتار است. این که چرا انسان ها رفتارهای متفاوتی دارند و چرا یک معلم با یک دانشجو کار خود را با میل و رغبت، پشتکار و جدیت انجام می دهند و دانشجو یا معلم یا کارکنان دیگر برای انجام دادن حداقل کار زیر فشار قرار می گیرند، از مباحث انگیزش است. انگیزش مهم ترین مسأله در کار و فعالیت محسوب می شود. به این ترتیب افرادی که دارای انگیزش هستند، هنگام فعالیت و کار، نسبت به کسانی که انگیزش ندارند، فعالیت بیشتری از خود بروز می دهند (کریمی فرد به نقل از نمازی، 1388).

از مهمترین عوامل موثر در کارایی و بهره وری سازمان هایی که با نیروی انسانی سر و کار دارند رضایت شغلی است و نیز به همین علت است که رضایت شغلی همواره از اهم مباحث مورد توجه علم روانشناسی صنعتی و سازمانی می باشد. مدیران همواره خواهان آن هستند که کارکنان سازمان با رضایت مندی و علاقه و با انگیزه بیشتر به کار بپردازند، زیرا رضایت و انگیزه قوی کارکنان نسبت به شغل و

حرفه خود موجب پیشبرد اهداف سازمان شده و مدیر سازمان را در راه نیل به اهداف سازمانی یاری می نماید. چنانچه مدیر سازمان از میزان رضایت مندی شغلی کارکنان و انگیزه شغلی آنان آگاه شود در راه اداره امور سازمان و نیل به اهداف سازمانی بهتر می تواند تصمیم گیری نماید، بنابراین میزان رضایت شغلی همکاران برای مدیران همواره ضرورت دارد (رضائیان ، 1383).

مسأله رفتار مدیران در رابطه با کارکنان از جمله مسائلی است که می تواند در انجام فعالیتهای سازمانی تأثیر فراوان داشته باشد. در بعضی از سازمانها رابطه ی خوب مدیر با کارکنان را شاهدیم و در بعضی از سازمانها بر عکس این رابطه را مشاهده می کنیم و به منظور خنثی سازی و از بین بردن کاستی ها و پی بردن به رابطه ی بین سبکهای رهبری (تبادلی، تبدیلی) مدیران با انگیزش شغلی و رضایت شغلی کارکنان نیاز به اینگونه تحقیقات به نظر می رسد.

### اهداف تحقیق :

اهداف پژوهشی تحقیق حاضر عبارتند از:

1. روشن شدن رابطه ی سبک های رهبری (تبدیلی، تبادلی) مدیران با انگیزش شغلی و رضایت شغلی کارکنان.
  2. شناخت نقش سبکهای رهبری مدیران در انگیزش شغلی و رضایت شغلی کارکنان.
- اهداف کاربردی تحقیق حاضر عبارتند از:
1. کمک به مدیران سازمان در به کارگیری سبک های رهبری مؤثر.
  2. اتخاذ روش های مناسب مدیریت به منظور تحقق هر چه بیشتر اهداف سازمانی و ایجاد انگیزش و رضایت بیشتر در کارکنان.

### فرضیه ها و سوالات پژوهش:

فرضیه اول پژوهش: بین سبکهای رهبری تبدیلی و تبادلی مدیران با انگیزش شغلی و رضایت شغلی کارکنان رابطه معنا دار وجود دارد.

فرضیه دوم: بین ابعاد سبکهای رهبری تبدیلی و تبادلی مدیران و رضایت شغلی کارکنان رابطه معنادار وجود دارد.

فرضیه سوم: بین ابعاد سبک های رهبری تبدیلی و تبادلی مدیران با انگیزش شغلی کارکنان رابطه معنادار وجود دارد.



فرضیه چهارم: بین ابعاد رضایت شغلی با انگیزش شغلی کارکنان رابطه معنا دار وجود دارد.  
فرضیه پنجم: بین ابعاد انگیزش شغلی با رضایت شغلی کارکنان رابطه معنا دار وجود دارد.  
سوال اول: بین سبکهای رهبری مدیران، انگیزش شغلی و رضایت شغلی با سن کارکنان رابطه معنا دار وجود دارد.

سوال دوم: بین سبکهای رهبری مدیران، انگیزش شغلی و رضایت شغلی با سابقه کارکنان رابطه معنا دار وجود دارد.

سوال سوم: بین سبکهای رهبری مدیران، انگیزش شغلی و رضایت شغلی با میزان تحصیلات کارکنان رابطه معنا دار وجود دارد.

### متغیرهای تحقیق:

در این تحقیق متغیرها عبارتند از:

1. متغیر پیش بین یا تأثیر پذیر:

در این پژوهش سبک های رهبری (تبادلی، تبدیلی) مدیران متغیر پیش بین می باشند.

2. متغیر ملاک یا تأثیر گذار:

در این پژوهش انگیزش شغلی و رضایت شغلی متغیرهای ملاک می باشند که هر کدام از این متغیرها خود شامل خرده مقیاسهای دیگری می باشند.

### تعریف مفهومی واژه ها:

● سبک: <sup>14</sup>

عبارت است از رفتاری که مدیر هنگام هدایت کردن فعالیت های دیگران از خود نشان می دهد (غفوریان، 1382).

● رهبری: <sup>15</sup>

مجموعه اقداماتی که توسط مدیر جهت نفوذ بر افراد و هدایت رفتار آنان برای نیل به اهداف سازمانی صورت می گیرد (علاقه بند، 1377).

● مدیریت: <sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> - style

<sup>15</sup> - leader ship

<sup>16</sup> - managment

فرایند بکارگیری و هدایت افراد جهت نیل به اهداف از پیش تعیین شده سازمان (علاقه بند ، 1377).

#### ● سبک رهبری تبدیلی:

باس (1990) معتقد است که رهبران تبدیلی محیط سازمان را دگرگون می‌کنند، موجد ارتباطی هیجانی هستند، نفوذ شگرف و فوق العاده بر پیروان خود دارند که شامل چهار حیطة می‌باشد.

1. نفوذ آرمانی: به معنی ترسیم چشم اندازی از اهداف کلی و مأموریت‌های اصلی و القاء شجاعت همراه با احترام در پیروان می‌باشد.

2. انگیزش الهامی: اشاره به رهبرانی دارد که چشم‌اندازی قوی از آینده مبتنی بر ارزشها و آرمانها دارند.

3. تحریک عقلانی: خلاقیت و ابتکار را تشویق می‌کنند.

4. ملاحظه فردی: این بعد بیانگر بذل توجه شخص مدیر به زیردستان و رفتار مناسب با هر یک از آنها می‌باشد.

#### ● سبک رهبری تبادل:

این نوع رهبری به نوعی مبادله منصفانه بین رهبر و پیرو دلالت دارد که منجر به عملکرد متعارف و عادی می‌شود. این رهبران حمایت‌های ملموس و غیرملموس فراهم می‌کنند و منابع را در اختیار پیروان قرار می‌دهند تا عملکرد مثبت آنها را شاهد باشند.

مؤلفه‌های رهبری تبدیلی عبارتند از:

1. پاداش اقتضایی: به رفتار رهبرانی دلالت دارد که بر مبادله منابع تاکید می‌ورزند.

2. مدیریت استثناء فعال: عبارتست از نظارت بر انحرافات از نقش‌ها و استانداردها و تصحیح آنها.

3. مدیریت استثناء منفعل: اشاره به رهبرانی دارد که در امور و مسائل مداخله نمی‌کنند مگر زمانی

که استانداردها رعایت نشده باشند (باس، 1990، به نقل از ستاری، 1386).

#### ● انگیزش شغلی

انگیزش شغلی عبارت است از میل به کوشش فراوان در جهت تامین هدف های سازمان (پورصمد، 1373).

انگیزش شغلی اوضاع ، احوال شرایطی است که باعث انگیزش افراد از درون ، هدایت و ادامه رفتار های مرتبط با موقعیت های شغلی آنان می شود (ساعتچی، 1384).

انگیزش عبارت است از مجموعه ای نیروها که باعث می شود فرد به روش های خاصی رفتار کند (مقیمی ، 1385).

- **رضایت شغلی :**

رضایت شغلی بیانگر نگرش افراد نسبت به شغل خود بوده و نشأت گرفته از ادراک آنها درباره مسائلی است از قبیل : میزان حقوق دریافتی ، ماهیت شغلی ، فرصت های ارتقاء شغل ، توانایی سرپرستی مدیران و نحوه ارتباط با همکاران (مقیمی، 1385) .

رضایت شغلی منعکس کننده احساس مثبت و منفی و نگرش هایی است که افراد نسبت به شغل خود دارند (مهداد، 1384).

از طرف دیگر لوکه<sup>17</sup> رضایت شغلی را حالت هیجانی خوشایند و مثبتی می داند که ناشی از ارزیابی شغلی یا تجربه های شغلی فرد است (هومن، 1381).

- **تعریف عملیاتی متغیرها :**

- **سبک‌های رهبری:**

عبارت است از نمره ای که فرد از پرسشنامه سبک‌های رهبری چند عاملی (MLQ) به دست می آورد. این پرسشنامه دو بعد رهبری تبدیلی و تبادلی را مورد سنجش قرار می دهد، که بعد رهبری تبدیلی شامل سه خرده مقیاس رهبری فرهمند، توجه فردی و تحریک ذهنی و رهبری تبادلی شامل دو خرده مقیاس پاداش مشروط و مدیریت استثنا می باشند.

- **انگیزش شغلی:**

عبارت است از نمره ای که فرد از آزمون انگیزش شغلی به دست می آورد. این آزمون شامل سه خرده مقیاس انگیزش فردی، انگیزش شغلی و انگیزش سازمانی می باشد که نمره کل از مجموع سه خرده مقیاس به دست می آید.

- **رضایت شغلی :**

رضایت شغلی نمره ای است که فرد از پرسشنامه رضایت شغلی (JDI) به دست می آورد. این پرسشنامه رضایت شغلی افراد را در پنج بعد رضایت از حقوق و مزایا ، رضایت از همکاران ، رضایت از ترفیع و ارتقاء ، رضایت از ماهیت کار و رضایت از سرپرست می سنجد و هر مقدار که آزمودنی نمره بالاتری کسب نماید بیانگر آن است که از رضایتمندی شغلی بالاتری برخوردار است و بالعکس .

در این فصل ابتدا بحث نظری و سپس پیشینه پژوهش و در نهایت جمع بندی فصل ارائه

می گردد.

## الف) بحث نظری

### مقدمه:

بدون تردید دو دهه پایانی سده حاضر میلادی با یکی دو دهه نخستین این سده از نظر تحول های پیشینی که رشته مدیریت شاهد آن بوده است شباهت های خیره کننده دارد، در دهه های نخستین، رشته های مدیریت دستاوردهای مدیریت علمی و فنون و ابزارهای تازه ای را برای دستیابی به سطح شگفت انگیز کارایی و بازدهی و نیز سازماندهی در مقیاس بزرگ و تولید انبوه را تجربه کرد. دهه پایانی این سده نیز پس از چند سال نظاره گری بر افت سیستمهای مدیریت، سرانجام شاهد شکل گیری و به ثمر رسیدن تلاشهای همه جانبه ای برای پی ریزی چارچوب نوین مدیریت است چارچوبی که توان و آمادگی رویارویی با نیازهای پیچیده و نا منتظر محیط شتابان سازمانهای امروزی و آینده را داشته باشد (حیدری، 1387).

فرا گرفتن دانش و مهارتهای مدیریت، دست کم از دو دیدگاه مهم است، نخست آنکه جامعه های امروزی برای تأمین فرآورده ها و خدمات مورد نیاز خود، به شکل برجسته ای به مؤسسه ها و نهادهای تخصصی وابسته اند و این مؤسسه و نهادها بیشتر بر پایه تصمیم گیریهای افرادی که مدیر خوانده می شوند هدایت می شود. همین مدیران هستند که در یک سطح کلی تر منابع جامع را برای دستیابی به هدف هایی که غالباً با یکدیگر در تضاد و رقابت هستند اختصاص می دهند.

دوم آنکه بسیاری از این افراد که عهده دار نقشها و مسئولیتهای مدیریت هستند و از زمینه های گوناگون تخصصی و یا دانش عمومی بر خواسته اند از آموزشهای ویژه مدیریت برخوردار نیستند. پیروزی هر جامعه چه در سطح ملی و چه در سطح جهانی (به ویژه امروز که فعالیت جامعه ها به شکل روزمره زیر تأثیر رویدادهای شتابنده و متحول جهانی است)، در گرو فعالیت و کارآمدی مدیران و تصمیم گیران آن جوامع در تمامی سطح ها است (زمردیان، 1385).