

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وزارت علوم تحقیقات و فناوری



پردیس دانشگاهی قشم

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت اجرایی

**عنوان:**

بررسی رابطه سبک های رهبری مدیران و بهره وری نیروی انسانی

در آموزش و پرورش ناحیه ۲ بندرعباس

**استاد راهنما:**

**دکتر جمشید جعفری**

**استاد مشاور**

**دکتر محمد محبی**

**نگارش:**

**محمدباقر زاده همایی**

شهریور ۱۳۹۳

تقدیم به :

پدرم به استواری کوه

مادرم به زلالی چشمه

همسرم به صمیمیت باران

تقدیر و تشکر :

سپاس بی کران پروردگار یکتا را که هستی مان بخشید و به طریق علم و دانش رهنمونمان

شد و به همنشینی رهروان علم و دانش مفتخرمان نمود و خوشه چینی از علم و معرفت را

روزیمان ساخت.

## چکیده:

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه سبک های رهبری مدیران و بهره‌وری نیروی انسانی در آموزش و پرورش ناحیه ۲ بندرعباس انجام شد. تحقیق حاضر از دسته مطالعه توصیفی و از نوع همبستگی می باشد. جامعه مورد مطالعه پژوهش حاضر کارکنان آموزش و پرورش ناحیه ۲ بندرعباس می باشد. از بین نمونه ذکر شده تعداد ۲۰۰ نفر کارمند با روش های تعیین حجم نمونه (فرمول کوکران) و با روش نمونه گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار مورد مطالعه در پژوهش حاضر پرسشنامه چند عاملی رهبری  $x$  MLQ form ۵ و پرسشنامه بهره‌وری هرسی و گلداسمی (۱۹۸۰) می باشد. پس از توزیع و جمع آوری پرسشنامه ها، داده ها با استفاده از نرم افزار آماری SPSS تجزیه و تحلیل شد و نتایج زیر حاصل شد: بین سبک رهبری عدم مداخله با بهره‌وری کارمندان آموزش و پرورش شهر بندرعباس رابطه وجود دارد. بین سبک رهبری تحولی با بهره‌وری کارمندان آموزش و پرورش شهر بندرعباس رابطه وجود دارد. بین سبک رهبری تبادلی با بهره‌وری کارمندان آموزش و پرورش شهر بندرعباس رابطه وجود دارد و بین سبک های رهبری با بهره‌وری کارمندان آموزش و پرورش شهر بندرعباس رابطه وجود دارد..

## کلیدواژه:

سبک های رهبری مدیران، بهره‌وری، سبک رهبری تحولی

## فهرست مطالب

صفحه

عنوان

۱.....	فصل اول کلیات تحقیق.....
۲.....	۱-۱- مقدمه .....
۴.....	۲-۱- بیان مساله .....
۵.....	۳-۱- ضرورت و اهمیت انجام تحقیق .....
۶.....	۴-۱- اهداف تحقیق .....
۶.....	۱-۴-۱- هدف کلی .....
۷.....	۲-۴-۱- اهداف جزئی .....
۷.....	۵-۱- سوال های تحقیق .....
۸.....	۶-۱- تعریف مفهومی و عملیاتی متغیرهای تحقیق .....
۸.....	۱-۶-۱- تعریف مفهومی .....
۱۰.....	۲-۶-۱- تعریف عملیاتی .....
۱۱.....	فصل دوم پیشینه ی تحقیق .....
۱۲.....	مقدمه .....
۱۳.....	۱-۲- پیشینه نظری .....
۱۳.....	۱-۱-۲- سبک های رهبری: .....
۱۴.....	۱-۱-۱-۲- رهبری تحولی .....
۱۵.....	۲-۱-۱-۲- رهبری تبادلی .....
۱۷.....	۳-۱-۱-۲- رهبری عدم مداخله ای .....

## فهرست مطالب

صفحه

عنوان

۱۸	۲-۱-۲- مدلهای رهبری (موسایی، ۱۳۸۸):
۲۰	۲-۱-۳- سبک رهبری
۲۱	۲-۱-۴- انواع سبک رهبری
۳۷	۲-۱-۵- بهره‌وری:
۳۹	۲-۱-۵-۱- تعریف بهره‌وری
۴۰	۲-۱-۵-۲- بهره‌وری منابع انسانی
۴۰	۲-۱-۵-۳- بهره‌وری نیروی انسانی:
۴۰	۲-۱-۵-۴- عوامل مؤثری بر افزایش بهره‌وری نیروی انسانی
۴۱	۲-۱-۵-۵- برخی دیگر از عوامل مؤثر بر بهره‌وری
۴۵	۲-۱-۵-۶- طرحهای انگیزش برای بهبود بهره‌وری :
۴۸	۲-۲- پیشینه پژوهشی
۴۸	۲-۲-۱- مطالعات انجام شده در خارج از کشور
۵۰	۲-۲-۲- مطالعات انجام شده در داخل کشور
۵۲	فصل سوم روش تحقیق
۵۳	۳-۱- مقدمه
۵۴	۳-۲- روش تحقیق
۵۵	۳-۳- جامعه آماری، نمونه و روش نمونه گیری
۵۵	حجم نمونه

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۵۷	۳-۴- روش جمع آوری اطلاعات.....
۵۸	۳-۵- ابزار تحقیق.....
۵۹	روایی آزمون.....
۶۰	پایایی آزمون.....
۶۴	۳-۶- روش تجزیه و تحلیل اطلاعات.....
۶۵	فصل چهارم تحلیل یافته ها.....
۶۶	۴-۱- مقدمه.....
۶۷	۴-۲- آمار توصیفی :.....
۷۲	۴-۳- آمار استنباطی : فرضیه ها.....
۷۷	فصل پنجم نتیجه گیری.....
۷۸	۵-۱- مقدمه.....
۷۸	۵-۲- نتیجه گیری.....
۸۳	۵-۳- محدودیت های پژوهش.....
۸۳	۵-۴- پیشنهادهای تحقیق.....
۸۴	منابع.....
۹۰	پیوست.....



## فهرست جداول

صفحه	عنوان
۶۱.....	جدول ۳-۲ محاسبه پایایی گویه های مرتبط با سبک های رهبری.....
۶۷.....	جدول ۱-۴ : درصد و فراوانی سن آزمودنی های شرکت کننده در مطالعه حاضر .....
۶۸.....	جدول ۲-۴ : درصد و فراوانی جنسیت آزمودنی های شرکت کننده در مطالعه حاضر .....
۶۹.....	جدول ۳-۴ : درصد و فراوانی تحصیلات آزمودنی های شرکت کننده در مطالعه حاضر.....
۶۹.....	جدول ۴-۴ : درصد و فراوانی سابقه آزمودنی های شرکت کننده در مطالعه حاضر .....
۷۱.....	جدول ۷-۴ : شاخص های آماری میانگین و واریانس مربوط به امتیاز حاصل از برای سبک های مدیریت.....
۷۱.....	جدول ۸-۴ : شاخص های آماری میانگین و واریانس مربوط به امتیاز حاصل از برای پرسشنامه بهروری .....
۷۲.....	جدول ۹-۴ : خلاصه نتایج تحلیل رگرسیون مربوط به سبک رهبری عدم مداخله با بهره‌وری.....
۷۲.....	جدول ۱۰-۴ : تحلیل واریانس یک راهه نتایج تحلیل رگرسیون مربوط به سبک رهبری عدم مداخله با بهره‌وری... ..
۷۲.....	جدول ۱۱-۴ : ضرایب $\beta$ و مقادیر $t$ و سطح معنی دار برای سبک رهبری عدم مداخله با بهره‌وری.....
۷۳.....	جدول ۱۲-۴ : خلاصه نتایج تحلیل رگرسیون مربوط به سبک رهبری تحولی با بهره‌وری.....
۷۳.....	جدول ۱۳-۴ : تحلیل واریانس یک راهه نتایج تحلیل رگرسیون مربوط به سبک رهبری تحولی با بهره‌وری .....
۷۳.....	جدول ۱۴-۴ : ضرایب $\beta$ و مقادیر $t$ و سطح معنی دار برای سبک رهبری تحولی با بهره‌وری.....
۷۴.....	جدول ۱۵-۴ : خلاصه نتایج تحلیل رگرسیون مربوط به سبک رهبری تبدلی با بهره‌وری .....
۷۴.....	جدول ۱۶-۴ : تحلیل واریانس یک راهه نتایج تحلیل رگرسیون مربوط به سبک رهبری تبدلی با بهره‌وری .....
۷۴.....	جدول ۱۷-۴ : ضرایب $\beta$ و مقادیر $t$ و سطح معنی دار برای سبک رهبری تبدلی با بهره‌وری.....
۷۵.....	جدول ۱۸-۴ : خلاصه نتایج تحلیل رگرسیون مربوط به سبک های رهبری با بهره‌وری .....
۷۵.....	جدول ۱۹-۴ : تحلیل واریانس یک راهه نتایج تحلیل رگرسیون مربوط به سبک های رهبری با بهره‌وری .....
۷۶.....	جدول ۲۰-۴ : ضرایب $\beta$ و مقادیر $t$ و سطح معنی دار برای سبک های رهبری با بهره‌وری.....

## فهرست نمودارها

صفحه	عنوان
۶۷.....	نمودار ۱ - ۴ : توزیع درصد مربوط به سن آزمودنی های شرکت کننده در مطالعه حاضر
۶۸.....	نمودار ۲ - ۴ : توزیع درصد مربوط به جنسیت آزمودنی های شرکت کننده در مطالعه حاضر
۷۰.....	نمودار ۴ - ۴ : توزیع درصد مربوط به سابقه آزمودنی های شرکت کننده در مطالعه حاضر

# فصل اول

## کلیات تحقیق

اساساً نیاز به مدیریت در همه زمینه های اجتماعی امری لازم و ضروری است. منابع انسانی و مادی عظیم سازمان ها بدون هدایت و رهبری افراد رو به نابودی می رود. در حال حاضر توفیق سازمان ها بطور مستقیم به استفاده مؤثر از منابع انسانی متکی به علوم رفتاری کاربردی بستگی دارد. از این رو نگرش جدیدی که در ادبیات مربوط به مدیریت به انسان شده، نگرش راهبردی است. به این معنا که انسان عامل کار و خالق آن است، بنابراین نقش محوری در تحول سازمان دارد و تحولات عظیم سازمانی از توانمندی های نامحدود فکری این عامل سرچشمه می گیرد. ظهور و حاکمیت این دیدگاه که موفقیت و اثربخشی سازمان ها در گرو هدایت صحیح منابع به ویژه منابع انسانی است، موجب شده تا در سال های اخیر به بررسی و مطالعه رفتار رهبری و تأثیر آن بر نگرش ها و رفتارهای کارکنان، توجه قابل ملاحظه ای معطوف شود (مختاری و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۳).

امروزه اکثر سازمان ها برای حفظ موقعیت رقابتی خود نیاز به تغییر سریع دارند. تغییرات سریع مستلزم آن است که سازمان ها دارای رهبران و کارکنانی باشند که انطباق پذیر بوده و به صورت مؤثر کار کنند، به طور مداوم سیستم ها و فرآیندها را بهبود بخشند و مشتری مدار باشند. محیط آشفته و متغیر است و رهبری یک عنصر کلیدی در هدایت و مدیریت این محیط است، با کمی دقت بر روی شرکت های مختلف می توان فهمید که رهبران بزرگ تفاوت های بزرگی ایجاد می کنند، رهبران مؤثر کسانی هستند که نتایج را در یک چارچوب زمانی معینی بدست می آورند تا برای سازمان و کار خود مؤثر واقع شوند. رهبری تحول آفرین با ایجاد انگیزش، خودیابی (انگیزش های شخصی سطح بالاتر) و اعتماد به نفس، انجام کار بیشتر از آنچه انتظار می رود را باعث می شود. امروز دیگر توجه به صرف

برنامه‌ریزی و فرآیندها کافی نیست زیرا این افراد هستند که برنامه‌ها را تدوین می‌کنند و فرآیندها را کنترل و اجرا می‌کنند باید توجه داشت که دانش، مهارت و تجربه افراد سازمان، عوامل مؤثر در موفقیت سازمان هستند در نتیجه انتظار می‌رود که مدیران آینده بیشتر به توسعه افراد و نیروی انسانی در سازمان‌ها توجه کنند (ملازمیان، ۱۳۸۸، ص ۳).

آنچه موجبات بقاء سازمانها را فراهم می‌آورد رعایت اصول و شیوه‌های صحیح انجام کارها است که سازمانها در محیط رقابتی محکوم به تمرکز و اجرای بهره‌وری می‌باشند. بهره‌وری از دو عبارت کارآیی به معنای درست انجام دادن کار و اثر بخشی به معنای انجام کارهای درست مشتق شده است. شاید نتوان برای رسیدن به بهره‌وری میزان و سقف مشخصی را در نظر گرفت ولیکن آنچه در این میان برای ما اهمیت دارد رسیدن به نقطه بهینگی در انجام امورات و وظایف سازمانی است. عوامل بسیاری در ارتقاء بهره‌وری در سازمان عبارتند از: عوامل محیطی شامل فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی، عوامل شغلی شامل وجود ابزارهایی جهت اصلاح عملکرد بر اساس معیارهای ذهنی و عینی و همچنین برنامه‌ریزی شغلی، عوامل فردی شامل ارزشها، اعتقادات و تواناییها، عوامل سازمانی شامل مشارکت کارکنان، سیستم جبران خدمات، انتخاب و گزینش صحیح کارکنان، برنامه‌های آموزشی، شیوه‌های رهبری و ساختار سازمانی. بهره‌وری را می‌توان به آسانی اندازه گرفت، ولی سایر موارد را نمی‌توان به آسانی اندازه‌گیری کرد.

در این فصل شمایی کلی از تحقیق ارائه شده است به این صورت که ابتدا به تشریح بیان مساله پرداخته شده و سپس چهارچوب مفهومی تحقیق ارائه شده است. ضرورت و اهمیت انجام تحقیق مبحث دیگری است که در این فصل به بیان آن پرداخته شده است و در ادامه اهداف محقق از انجام

تحقیق در خصوص موضوع تحقیق و فرضیات آورده شده است. در پایان نیز به تعاریف مفهومی و عملیاتی واژگان و متغیرهای تحقیق پرداخته شده است.

## ۱-۲- بیان مساله

ارتقای بهره‌وری، خلاقیت، نوآوری و دست‌یابی به کیفیت مطلوب محصولات در هر سازمان با مدیریت و نیروی انسانی کارا، اثربخش و هوشمند ارتباط نزدیک دارد (دسلر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). چرا که خلاقیت و نوآوری عامل رشد و بالندگی سازمان، ارتقای بهره‌وری، افزایش کیفیت تولیدات و خدمات، موفقیت در رقابت، افزایش انگیزش کارکنان و رضایت شغلی آنها، کاهش هزینه‌ها، ضایعات و اتلاف منابع، تنوع تولیدات و خدمات و کاهش بورکراسی اداری و پشت‌میزنشینی و مشوق عمل‌گرایی است. بنابراین سازمانها و مدیران باید تمام تلاش خود را جهت ایجاد، تشویق و نهادینه‌سازی خلاقیت و نوآوری بکار گیرند (اسمی، ۱۳۸۵).

در ادبیات مدیریت، سبک‌های مختلفی از رهبری شناخته و تعریف شده است. نکته قابل توجهی که در بررسی این سبک‌ها وجود دارد این است که نمی‌توان سبک خاصی را برای همه سازمان‌ها ایده‌آل شمرد یا تجویز کرد. انتخاب یا شکل‌گیری سبک رهبری در یک سازمان بستگی به بلوغ سازمانی و ماهیت کسب و کار سازمان دارد. از جدیدترین دیدگاهها به رهبری می‌توان دیدگاه رهبری تبادلی و عدم مداخله و دیدگاه رهبری تحول‌گرا را نام برد. این سبک‌های رهبری امروزه به سرعت توجه نظریه پردازان، دانشمندان، محققان و کارگزاران مدیریت را به خود جلب کرده است و مراکز و

---

<sup>1</sup> Desseler G. (2002).

گروه‌های متعددی برای تبیین و تعیین ابعاد مختلف این نظریات شکل گرفته اند و در تلاش هستند تا مفاهیم این نظریات را بطور گسترده ای در سازمانها بکار ببرند. بنجامین<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۶)، معتقدند تغییر شکل رهبری در افزایش و انتخاب روش های ارزشیابی بهینه افراد همراه با شیوه انتقالی نسبت به افرادی که تنها به ارزیابی مکرر می پردازند (در افرادی که قضاوت و مقایسه های خود را قبل از شروع به کار انجام می دهند)، مؤثرتر است. از طرفی رفتار مدیر یا رییس سازمان که باید نقش رهبری را بر عهده گیرد، بر افکار، احساسات و آرزوهای کارکنان تحت نظارت خود که موجب انگیزش و هدایت رفتار می شود، اثر می گذارد بنابراین سبک رهبری به عنوان عامل تسهیل کننده و برانگیزنده کارکنان به طور مستقیم و غیرمستقیم بر بازده کاری سازمان اثر می گذارد (غفوری و همکاران، ۱۳۸۳).

در این پژوهش نیز محقق درصدد این است که بداند سبک های رهبری مدیران چه تاثیری بر بهره‌وری کارکنان دارد؟

### ۱-۳- ضرورت و اهمیت انجام تحقیق

امروزه سازمان ها به مدیران و کارکنان اثر بخش و کار آمد نیاز دارند تا بتواند به اهداف تعیین شده در جهت رشد و توسعه همه جانبه کشور دست یابند. موفقیت هر سازمان در تحقق اهداف از پیشین تعیین شده و در گروه چگونگی اعمال مدیریت و سبک های موثر رهبری ، مدیر است. الگو های مناسب رفتاری مدیر در هر سازمان باعث به وجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان می شود و میزان رضایت آنها را از شغل و حرفه خویش افزایش می دهد.

---

<sup>1</sup> Benjamin

شناخت الگوهای رفتاری و ارتباط آن با کارایی و اثربخشی، نقش مهمی در اثر بهینه امور سازمانی دارد، اما این نکته را نیز باید مدنظر داشت که اتخاذ سبک انتخابی رهبر به عنوان یکی از متغیرهای مهم تعیین کننده در رفتار سازمانی برای اینکه با موقعیت موجود سازگار باشد، به موازات نقش عوامل دیگر همچون جو سازمانی، منابع قدرت و سایر نیروهای مداخله گر که در شرایطی سازمان را تحت تاثیر قرار می دهند، به همراه اندیشه های نو و خلاقیت مدیران تحقق پیدا خواهد کرد (عامری و همکاران، ۱۳۸۱).

مطالعه حاضر می تواند با شناخت و معرفی سبک های رهبری و به خصوص سبک تحول گرا و تاثیر آن بر بهره‌وری کارکنان کمک اساسی به مدیران سازمان ها و پیشرفت و بهره‌وری آن ها بکند. تحول گرایی مدیران و بهره‌وری کارکنان در آموزش و پرورش می تواند باعث ارتقا کیفی خدمات معلمان و رشد جایگاه کشور در آموزش شود و از این مهم دانش آموزان، خانواده ها، آموزش و پرورش و دیگر سازمان های فعال این حوزه سود ببرند.

#### ۴-۱- اهداف تحقیق

##### ۴-۱-۱- هدف کلی

- بررسی رابطه سبک های رهبری مدیران و بهره‌وری نیروی انسانی در آموزش و پرورش ناحیه ۲

بندرعباس



#### ۱-۴-۲- اهداف جزئی

- بررسی رابطه بین سبک رهبری عدم مداخله با بهره‌وری کارمندان آموزش و پرورش ناحیه ۲ شهر بندرعباس

- بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول‌گرا با بهره‌وری کارمندان آموزش و پرورش ناحیه ۲ شهر بندرعباس

- بررسی رابطه بین سبک رهبری تبادلی با بهره‌وری کارمندان آموزش و پرورش ناحیه ۲ شهر بندرعباس

#### ۱-۵- سوال‌های تحقیق

سوال اصلی:

- آیا بین سبک‌های رهبری با بهره‌وری کارمندان آموزش و پرورش ناحیه ۲ شهر بندرعباس رابطه وجود دارد؟

سوالات فرعی:

- آیا بین سبک رهبری عدم مداخله با بهره‌وری کارمندان آموزش و پرورش ناحیه ۲ شهر بندرعباس رابطه وجود دارد؟

- آیا بین سبک رهبری تحول‌گرا با بهره‌وری کارمندان آموزش و پرورش ناحیه ۲ شهر بندرعباس رابطه وجود دارد؟

- آیا بین سبک رهبری تبادلی با بهره‌وری کارمندان آموزش و پرورش ناحیه ۲ شهر بندرعباس رابطه وجود دارد؟

#### ۱-۶- تعریف مفهومی و عملیاتی متغیرهای تحقیق

##### ۱-۶-۱- تعریف مفهومی

##### سبک رهبری تحول‌گرا:

رهبری تحول‌آفرین، فرآیند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه‌ها برای ایجاد تغییر و تحول ناپیوسته در وضع موجود و کارکردهای سازمان به عنوان یک کل است. نفوذ آرمانی، سرافرازی، فرهنگ‌مندی، احترام و وفاداری بی‌چون و چرای پیروان از رهبری است که حس آرمانی را انتقال می‌دهد. نفوذ آرمانی باعث می‌شود که رهبران به عنوان یک الگوی رفتاری برای پیروان باشند. ترغیب ذهنی، رفتار رهبر چالشی را برای پیروان ایجاد می‌کند که دوباره در مورد کاری که انجام می‌دهند، کوشش و تلاش نمایند و در مورد چیزی که می‌تواند انجام یابد، دوباره تفکر کنند. انگیزش الهام‌بخش، تأکید این نوع انگیزش بر انگیزه‌های درونی است نه بر مبادلات روزانه بین رهبر و پیرو. ملاحظات فردی، توجه به تفاوت‌های فردی پیروان و ارتباط با تک‌تک آنها و تحریک آنان از طریق واگذاری مسئولیت‌ها می‌باشد (تونکه نژاد، ۱۳۸۵).

## سبک رهبری عدم مداخله:

منظور از رهبری عدم مداخله یا غیر مداخله ای، آزاد گذاشتن پیروان در زمان عدم حضور رهبر یا اجتناب از رهبری کردن است که در واقع در طیف رهبری غیرفعال ترین نوع رهبری می باشد (قربانیان، ۱۳۸۹).

## سبک رهبری تبادلی:

رهبری تبادلی شامل مبادله محرک ها و پاداش ها توسط رهبر جهت جلب حمایت از جانب پیروان می باشد. هدف چنین رهبری توافق بر سر مجموعه ای از اعمال است که اهداف جداگانه و فوری هر دو یعنی رهبر و پیروان آن را برآورده سازد (قربانیان، ۱۳۸۹).

بهره‌وری:

بهره‌وری از مفاهیم علم اقتصاد و مدیریت است که چنین تعریف می‌شود: «مقدار کالا و یا خدمات تولید شده در مقایسه با هر واحد از انرژی و یا کار هزینه شده بدون کاهش کیفیت یا به این شکل: اثربخشی بعلاوه کارایی». به دیگر سخن، بهره‌وری، عبارتست از، بدست آوردن حداکثر سود ممکن، با بهره‌گیری و استفاده بهینه از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی، زمین، ماشین، پول، تجهیزات، زمان، مکان و... به منظور ارتقاء رفاه جامعه. بهره‌وری به نسبت کار انجام شده به کاری که باید انجام می‌شده اطلاق می‌شود. (ابطحی، ۱۳۸۳).

## ۱-۶-۲- تعریف عملیاتی

سبک های رهبری:

در این پژوهش منظور امتیازی است که مدیران از پرسشنامه چند عاملی رهبری MLQ form ساخته شده توسط باس و اولیو (۲۰۰۴-۲۰۰۱)، کسب می کنند.

بهره‌وری: منظور از بهره‌وری، در این پژوهش نمره ای است که از پرسشنامه بهره‌وری هرسی و گلداسمی (۱۹۸۰) به دست می آید.