

دانش و پژوهش در روان‌شناسی  
دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان)  
شماره سی‌وهفتم - پاییز ۱۳۸۷  
صص ۱۴۶ - ۱۲۹

## رابطه بین نگرش به عوامل انسانی مؤثر در بهره‌وری و سبک رهبری سرپرستان با تعهد سازمانی در کارکنان کارخانجات مخابراتی ایران

لیلا رضایی<sup>۱</sup> - محمود ساعتچی<sup>۲</sup>

### چکیده

این پژوهش به منظور بررسی رابطه بین نگرش به عوامل انسانی مؤثر در بهره‌وری و سبک رهبری با تعهد سازمانی در کارکنان کارخانجات مخابراتی ایران در مهرماه ۱۳۸۶ صورت گرفته است.

هدف این پژوهش بررسی رابطه بین نگرش به عوامل انسانی مؤثر در بهره‌وری و سبک رهبری سرپرستان با تعهد سازمانی در کارکنان بوده است. بدین منظور 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 نگرش‌سنج عوامل و موانع انسانی بهره‌وری، پرسشنامه‌های تعیین سبک رهبری، توصیف رفتار رهبری و تعهد سازمانی پاسخ دادند. پس از جمع‌آوری داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی،

---

۱- کارشناس ارشد روان‌شناسی صنعتی - سازمانی و مسئول برنامه‌ریزی آموزشی واحد ارسنجان  
Leila.Rezaei@yahoo.com

۲- استاد دانشگاه علامه طباطبایی

ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون خطی ساده برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. براساس نتایج این پژوهش بین نگرش سرپرستان به عوامل انسانی مؤثر در بهره‌وری و تعهد سازمانی زیردستان ( $P < ۰/۰۵$ ) و بین سبک رهبری سرپرستان و تعهد سازمانی زیردستان ( $P < ۰/۰۵$ ) رابطه معناداری وجود دارد. همچنین ممکن است نگرش سرپرستان سبک رهبری آنان را پیش‌بینی کند. ولی بین نگرش سرپرستان و توصیف رفتار رهبری توسط زیردستان رابطه معناداری مشاهده نشد.

**کلید واژه‌ها:** عوامل انسانی مؤثر در بهره‌وری، سبک رهبری، توصیف رفتار رهبری، تعهد سازمانی.

#### 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 (آصف‌زاده و همکاران، ۱۳۸۴).

امروزه بهره‌وری و کارایی ارزشمندترین جایگاه را نزد مدیران دارد و همه برای حفظ سازمان خود در جست‌وجوی کارایی بیشتر هستند و دستاوردهای جدید علم مدیریت، رسیدن به کارایی بالا در سازمانها را مرهون توسعه نیروی انسانی می‌داند (اسدی، ۱۳۸۰).

نیروی انسانی، بزرگترین سرمایه و عامل اصلی پیشرفت یک کشور است. کشور ما نیز به منظور کاهش وابستگی به درآمدهای حاصل از فروش نفت که دیر یا زود به اتمام خواهد رسید، راهی جز تأکید و تکیه بیشتر بر نیروی انسانی خود ندارد. از میان نیروی انسانی سهم مدیران بیش از عوامل انسانی دیگر است. مدیران براساس باورداشت، عقاید و دیدگاههای خود عمل می‌کنند و اگر بخواهیم رفتار آنان را در زمینه خاصی پیش‌بینی کنیم، لازم است نگرش آنان را شناسایی کنیم. در اینجا است که توجه به مسأله رهبری و انتخاب مدیران، برای اثربخشی و کارایی سازمان اهمیت ویژه‌ای می‌یابد (ساعتچی، ۱۳۸۲).

ارتقای بهره‌وری یکی از عوامل مؤثر بر بهبود سازمانهاست که در این راستا، عوامل متعددی ممکن است نقش‌آفرینی نمایند. با توجه به اهمیت نقش عامل انسانی

در سازمانها، توجه به آن از اولویت بالایی برخوردار است. شناخت عوامل مؤثر بر بهره‌وری کارکنان به مدیران کمک می‌کند 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 را که برای کارکنان وجود دارد از بین برده تا بتوانند به بهره‌وری بیشتری دست یابند (رینولدز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴).

در نظریه چندعاملی بهره‌وری و مدل نظام‌مند انتخاب و به‌کارگیری اثربخشی منابع انسانی در سازمان<sup>۲</sup> (مناباماس)، مهمترین عامل یا اهرمی که می‌تواند ابزار و وسایل لازم برای افزایش بهره‌وری منابع انسانی را فراهم آورد، وجود رهبران و مدیران تحول‌ساز، موفق و اثربخش در سازمانهاست. در این نظریه گفته می‌شود که در عمل، مهمترین سهم تلاش‌ها برای افزایش بهره‌وری در سازمان متعلق به سرپرستان خط اول است. بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند که: سرپرستان خط اول، زیربنا یا سنگ بنای یک سازمان هستند و برای دستیابی به بهره‌وری در سطح مطلوب، باید مستعدترین افراد برای تصدی این مسؤولیت انتخاب شوند (ساعتچی، ۱۳۸۲).

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. مدیران با استفاده از سبک صحیح رهبری می‌توانند رضایت شغلی کارکنان و بهره‌وری سازمان خود را افزایش دهند (لامبرت و ناگنت<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹).

چن، هوی و سگو<sup>۴</sup> (۱۹۹۸) در مطالعه‌ای بر روی ۲۴۲ نفر از کارکنان شرکت پخش مواد نفتی، به این نتیجه رسیدند که تأخیر و غیبت در بین کارکنانی که سرپرستان

---

1 – Reynolds

2 – Systematic Model of Selection and Effective Utilization of Human

3 – V.A. Lambert & K.E. Nagent

4 – Chen, Hui & Sego

و مدیران آنها را دایم از عملکرد خود آگاه و عملکرد مثبت آنان را تحسین می‌کردند کمتر و کار آنها از کیفیت بالاتری برخوردار می‌شد و به طور کلی نسبت به سایر افراد عملکرد بهتری از خود نشان می‌دادند.

ساعتچی (۱۳۸۲) از یافته‌های پژوهش خود با «عنوان بررسی عوامل و موانع انسانی بهره‌وری از دیدگاه مدیران سازمانهای مشمول قانون تأمین اجتماعی» دریافت که به نظر مدیران مورد مطالعه در سطوح مختلف علی‌رغم تحصیلات و سابقه کاری متفاوت عواملی مانند انتخاب علمی کارکنان، تجزیه و تحلیل مشاغل، آموزش کارکنان، ارزیابی عملکرد شغلی، رهبری و مدیریت صحیح، شبکه ارتباطی در سازمان، انگیزش و بهداشت روانی کارکنان، خلاقیت و نوآوری، فساد اداری، جو سازمانی و سازمانهای غیررسمی بر بهره‌وری کارکنان سازمانهای محل کار آنان مؤثر است.

گینور و همکاران<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) در تحقیقات خود نشان دادند که بین بهره‌وری و رضایت‌مندی شغلی با تعهد سازمانی رابطه مثبت معناداری وجود دارد. در این تحقیق میزان همبستگی بین بهره‌وری و رضایت شغلی ۱۹۹ درصد، بهره‌وری و تعهد سازمانی ۲۰۹ درصد و میزان همبستگی بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی ۴۷۶ درصد بوده است. همچنین در این تحقیق ارتباط مثبت معناداری بین رفتار رهبر و بهره‌وری و تعهد سازمانی و رضایت‌مندی شغلی کارکنان نشان داده شده است.

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 برنامه‌ریزی‌های بلندمدت، کاهش مقررات خشک و دیوان‌سالاری (بوروکراسی) در سازمانها، ایجاد انعطاف و خلاقیت، ایجاد کارهای گروهی در سازمانها، گسترش مفهوم آموزش در سازمانها و ارگانها، ایجاد امنیت روحی و روانی برای کارکنان و توجه به مسأله رفاه آنان از جمله عواملی است که در میزان بهره‌وری سازمانی مؤثر است و باعث ایجاد تعهد در کارکنان می‌شود (لینکلن<sup>۲</sup>، ۱۹۹۱).

1 – Gaynor & et

2 – Lincoln

ایسن و بارون<sup>۱</sup> (۱۹۹۱)، کپل‌من، بریت و گازو<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) کارلسون، چارلین، میلر، ریلی و چاتمن<sup>۳</sup> (۱۹۸۸)، شور و مارتین<sup>۴</sup> (۱۹۸۹) اسکولر و جکسون<sup>۵</sup> (۱۹۸۷) طی تحقیقاتی که در ۹۲ واحد خدماتی در کانادا انجام دادند، ثابت کردند که بهره‌وری سازمانی در راستای بهره‌وری فردی قرار دارد و بهره‌وری فردی به عواملی چون عملکرد، دلبستگی، تعهد و رفتار شهروندی کارکنان بستگی دارد. احترام و ارزشی که کارکنان برای سازمان قایل هستند و میزان همانندسازی ارزش‌های فردی و سازمانی و تلاشی که برای حفظ آن صورت می‌گیرد از عواملی است که در میزان بهره‌وری سازمانی مؤثر است. پابندی به ارزش‌های سازمانی سبب رعایت اصول اخلاقی در سازمان می‌گردد و رابطه خوبی بین کارکنان ایجاد می‌کند و رفتارهای فراتر از نقش را افزایش می‌دهد و کارکنان خود را جزئی از سازمان و اهداف سازمان را مشترک با اهداف خود می‌دانند و همین مسأله باعث افزایش عملکرد فرد و در نهایت بهره‌وری سازمانی می‌گردد (داون دوبنی، برنت ریتچی و ویلف زرب<sup>۶</sup>، ۲۰۰۰).

ویلیامز<sup>۷</sup> از دانشگاه هاروارد در مطالعات خود دریافت که کارکنان در سازمانها از ۲۰ تا ۳۰ درصد توانایی خود استفاده می‌کنند. تحقیقات وی نشان داد که اگر کارکنان آموزش ببینند و به طرز شایسته‌ای برانگیخته شوند ۸۰ تا ۹۰ درصد از تواناییها و قابلیت‌های خود را بروز می‌دهند. در مطالعه‌ای که بر روی ۲۵۸ پرستار شاغل در یکی از بیمارستانهای منطقه سیدنی انجام شد، نتایج نشان داد که خرده‌فرهنگ‌های سازمانی و سبک رهبری رابطه‌مدار با تعهد سازمانی رابطه قوی دارند (لوک، وست‌وود و کراوفورد<sup>۸</sup>، ۲۰۰۵).

---

1 – Isen & Baron

2 – Koplman., Briet & Guzzo

3 – Carlson., Charlin., Miller & Rilly & Chatman

4 – Shore & Martin

5 – Schuler & Jackson

6 – Dawn Dobni, Brent Ritchie & Zerbe

7 – Wiliams

8 – Lok, Westwood, Carawford

در این پژوهش عوامل انسانی مؤثر در بهره‌وری سازمان به طریق نظام‌مند و براساس نظریه چند عاملی بهره‌وری بررسی می‌گردند. این نظریه و مدل مرتبط با آن به شیوه‌ای که ساعتچی (۱۳۸۲) مطرح کرده جدید و نیازمند بررسی در سازمانهای مختلف است.

اگر به رشد ملایم بهره‌وری نیروی انسانی نسبت به دهه ۶۰ نگاه کنیم، درمی‌یابیم که این رشد فقط ۲/۱ درصد بوده است. هر چند افزایش این رقم بیانگر تلاش مجموعه مدیران است، سطح بهره‌وری ما هنوز نسبت به کشورهای آسیایی مشابه، بسیار پایین است. به نظر می‌رسد که عامل ضعف مدیریت یکی از مهمترین عوامل در جهت کاهش بهره‌وری نیروی انسانی باشد (اسماعیلی، ۱۳۸۳).

یکی از دشواری‌های وضعیت فعلی کشور ما به هدر رفتن منابع یا به عبارتی نبود کارایی است؛ یعنی انسان به عنوان مؤثرترین و راهبردی‌ترین منبع تولید در سطحی بسیار پایین‌تر از ظرفیت‌های ذهنی خود به کار گرفته می‌شود و میزان بهره‌گیری از او به شدت پایین است. بهره‌وری نیروی انسانی در ایران در مقایسه با سایر کشورهای عضو سازمان بهره‌وری آسیا بسیار پایین است (اسماعیلی، ۱۳۸۳).

بهره‌وری پایین در سازمانها، شرکتها و مؤسسات، ناشی از عوامل مختلف و متنوع است. برای مدیران سازمان رسیدن به این امر مهم، مستلزم استفاده بهینه از منابع انسانی، منابع مادی و مالی خواهد بود و از آنجا که کنترل منابع مادی و مالی به راحتی امکان‌پذیر است و بر این فرضیه بنا شده است که دستیابی به بالاترین و برترین فناوری و بهترین و بیشترین امکانات مالی فراهم است و با تلاش‌های مناسب و تحول مدیریت قابل دستیابی خواهد بود، تنها متغیر عمده و اساسی، نیروی انسانی است که زمینه تحقق بهره‌وری سازمانی را فراهم خواهد ساخت (پروکوپنکو جوزف، ۱۳۸۰).

اندیشه‌ورزان علم مدیریت، شیوه‌های مدیریت و هدایت یک سازمان را از نظر نحوه برخورد با همکاران و نوع نگرش مدیر نسبت به سازمان در واکنش‌های درونی کارکنان مؤثر می‌دانند و معتقدند، همین واکنش‌ها در نهایت، موجب ایجاد انگیزه برای کارکرد بهتر و یا از بین بردن میل و انگیزه به کار در کارکنان می‌شود (امین‌بیدختی، ۱۳۸۱).

حال با توجه به اینکه نحوه مدیریت و نوع نگرش مدیران بر عملکرد کارکنان تأثیر مستقیم دارد، این بررسی می‌تواند زمینه را برای اجرای پژوهش‌های دیگر فراهم می‌کند و دریچه‌ای علمی و کاربردی برای مدیران سازمان به منظور شناخت نیازهای آموزشی کارکنان و هدایت آگاهانه سازمان به سمت بهره‌وری ایجاد نماید.

### اهداف پژوهش

الف - هدف اصلی بررسی رابطه بین نگرش سرپرستان به عوامل انسانی مؤثر در بهره‌وری اشاره شده در مدل نظام‌مند انتخاب و به‌کارگیری اثربخشی منابع انسانی در سازمان و سبک رهبری با تعهد سازمانی در کارکنان کارخانجات مخابراتی ایران است.

ب - هدف کاربردی این پژوهش فراهم آوردن شرایطی است تا مدیران عالی سازمان مورد مطالعه براساس نتایج حاصل و شناسایی موانع موجود و بررسی راهکارهای علمی و کاربردی به‌منظور دستیابی هر چه بیشتر به بهره‌وری اقدام نمایند. به عبارتی نتایج این تحقیق باعث آگاهی مدیران از نگرش حاکم بر سازمان می‌شود و زمینه ارتقای سازمان را به سطوح بهینه بهره‌وری ایجاد نماید.

### روش پژوهش

روش مورد استفاده در این پژوهش توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری این پژوهش را کلیه سرپرستان بخشهای مختلف کارخانه مخابراتی زیمنس شیراز در سال ۱۳۸۶ که ۵۰ نفر (۸ زن و ۴۲ مرد) و کلیه کارکنان تحت نظارت این سرپرستان که ۸۳۲ نفر (۳۰۴ زن و ۵۲۸ مرد) بودند، تشکیل داده‌اند. از جامعه سرپرستان کل آنان (با میانگین سنی ۴۴ و سابقه خدمت ۲۱ سال) و از جامعه کارکنان (با میانگین سنی ۴۱ و سابقه خدمت ۱۶ سال) ۲۶۰ نفر (۹۵ زن و ۱۶۵ مرد) با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای انتخاب شدند.

### ابزار جمع‌آوری داده‌ها

از چهار پرسشنامه به منظور اندازه‌گیری متغیرهای مورد بررسی، استفاده شده است:

۱- پرسشنامه عوامل و موانع انسانی بهره‌وری: این پرسشنامه را ساعتچی (۱۳۷۸) براساس یافته‌های علمی، نظریه‌ها و دیدگاههای اندیشمندان در موضوعات مورد توجه در نظریه چندعاملی بهره‌وری، طراحی کرده است که ۶۸ سؤال و براساس مقیاس لیکرت درجه‌بندی شده است. پایایی این پرسشنامه با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۰ به‌دست آمده است.

۲- **مقیاس تعهد سازمانی:** این مقیاس را که آلن و مایرز<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) ساخته و شکرکن (۱۳۷۵) به فارسی ترجمه و ویرایش کرده است، دارای ۲۴ ماده و سه خرده‌مقیاس عاطفی، مستمر و هنجاری است که امتیازبندی تعدادی از ماده‌های این مقیاس به صورت معکوس است. ضرایب پایایی و روایی به‌دست آمده در پژوهش‌های گذشته و حاضر نشانه‌مقبول بودن پرسشنامه تعهد سازمانی است. در تحقیقی که مودای و همکارانش<sup>۲</sup> (۱۹۷۹) انجام دادند، ثبات اعتبار درونی در این پرسشنامه برای نمونه متخصص ۹۱ درصد و برای نمونه دفتری ۸۹ درصد بود.

۳- **پرسشنامه تعیین سبک رهبری:** این پرسشنامه را که باردنز و متزکاس<sup>۳</sup>، طراحی و مقیمی و الوانی در کتابهای خود نقد کرده‌اند. ۳۵ سؤال ۵ گزینه‌ای دارد که ۱۵ سؤال مربوط به سبک رابطه‌مدار و ۲۰ سؤال مربوط به سبک وظیفه‌مدار است. در این پژوهش پایایی با استفاده از آلفای کرونباخ برای بُعد وظیفه‌مدار ۰/۶۲ و برای بُعد رابطه‌مدار ۰/۵۷ و برای کل پرسشنامه ۰/۶۸ به‌دست آمده است. برای سنجش روایی این پرسشنامه در پژوهش مصدق‌راد (۱۳۸۴) از روایی محتوایی و صوری و برای سنجش پایایی، از روش بازآزمایی مجدد استفاده شد. روایی این پرسشنامه برابر با ۰/۸۱ به‌دست آمده است که در سطح آلفای یک درصد معنادار است. همچنین در پژوهش شاه‌حسینی (۱۳۷۴) اعتبار و پایایی این پرسشنامه با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون بررسی و اندازه‌گیری شد. طبق گزارش‌های شاه‌حسینی ضریب پایایی کل پرسشنامه برابر ۰/۸۷ و برای بُعد رابطه‌مداری ۰/۸۵ و برای بُعد وظیفه‌مداری ۰/۸۷ به‌دست آمده است. برای تعیین ثبات درونی نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده است که میزان آن برای کل پرسشنامه ۰/۹۳، برای بُعد رابطه‌مداری ۰/۹۱ و برای بُعد وظیفه‌مداری ۰/۸۶ بوده است (مصدق‌راد، ۱۳۸۴).

۴- **پرسشنامه توصیف رفتار رهبری:** این پرسشنامه را اولین بار همفل و کونز (۱۹۵۷) تهیه کردند که به علت طولانی و تکراری بودن سؤالات، هالپین، واینر و استاگدیل<sup>۴</sup> در

1 – Allen &amp; Mayers

2 – Movday &amp; etal

3 – Burden's &amp; Metzcus

4 – Halpin &amp; Winner &amp; Stogdill



سال ۱۹۶۶ بازنگری کردند و سؤالات آن از طریق تحلیل عامل به ۱۵ ماده تقلیل یافت. این پرسشنامه دارای سبک‌های رهبری حمایتی و آمرانه مدیران است و برای اولین بار در ایران شکرکن آن‌را به فارسی ترجمه کرد و آماده استفاده گردید و در تحقیقات سازمانی مورد استفاده محققان قرار گرفت. این پرسشنامه شامل ۳۰ جمله ۵ درجه‌ای است. هر نیمه یکی از ابعاد رهبری حمایتی و آمرانه مدیران را ارزیابی می‌نماید و کارکنان تکمیل می‌کنند. در این پژوهش ضریب پایایی این پرسشنامه در بعد حمایتی ۰/۹۰ و در بعد آمرانه ۰/۷۹ به دست آمده است. در تحقیقات پیشین اعتبار این پرسشنامه را غنی و شکرکن (۱۳۷۳) ۸۵ درصد گزارش کردند که در سطح  $P = 0/05$  معنادار بوده است.

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش در دو سطح توصیفی و استنباطی صورت گرفته است. در سطح توصیفی با استفاده از مشخصه‌های آماری نظیر فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار و در سطح استنباطی متناسب با سطح سنجش داده‌ها از آزمون ضریب همبستگی پیرسون و آزمون رگرسیون خطی و همچنین ضریب آلفای کرونباخ برای سنجش پایایی پرسشنامه‌ها استفاده گردید که تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS 11.5 انجام گرفت.

### یافته‌های توصیفی

جدول ۱- توزیع فراوانی و درصد نمونه مورد مطالعه برحسب جنسیت

جنسیت	سرپرستان		کارکنان	
	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد
زن	۸	۱۶	۹۵	۳۶/۵
مرد	۴۲	۸۴	۱۶۵	۶۳/۵

با توجه به جدول ۱ تعداد سرپرستان به تفکیک جنسیت ۸ زن و ۴۲ مرد و تعداد کارکنان ۹۵ زن و ۱۶۵ مرد بوده است.

جدول ۲- توزیع فراوانی و درصد نمونه مورد مطالعه، بر حسب میزان تحصیلات

میزان تحصیلات	زیر دیپلم		دیپلم		فوق دیپلم		لیسانس به بالا
	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	
سرپرستان	۱	۲	۱۲	۲۴	۱۸	۳۶	۱۹
کارکنان	۶۳	۲۴/۲	۱۲۳	۴۷/۳	۳۵	۱۳/۵	۳۸

با توجه به جدول ۲ در گروه سرپرستان و کارکنان به ترتیب ۲ و ۲۴/۲ درصد مدرک زیردیپلم، ۲۴ و ۴۷/۳ درصد مدرک دیپلم، ۳۶ و ۱۳/۵ درصد مدرک فوق دیپلم و ۳۸ و ۱۵ درصد مدرک لیسانس به بالا داشتند. لازم به ذکر است که در گروه سرپرستان کمترین و بیشترین درصد میزان تحصیلات ۲ و ۳۸ درصد مربوط به تحصیلات زیردیپلم و لیسانس به بالا و در گروه کارکنان ۱۳/۵ درصد مدرک تحصیلی فوق‌دیپلم و ۴۷/۳ درصد مدرک تحصیلی دیپلم بود.

جدول ۳- توزیع فراوانی و درصد نمونه مورد مطالعه بر حسب نوع استخدام

نوع استخدام	قراردادی		رسمی	
	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی
سرپرستان	۰	۰	۵۰	۱۰۰
کارکنان	۴۳	۱۶/۵	۲۱۷	۸۳/۵

با توجه به جدول ۳، نوع استخدام کلیه سرپرستان رسمی و در گروه کارکنان ۱۶/۵ درصد قراردادی و ۸۳/۵ درصد رسمی می‌باشند.

جدول ۴- توزیع فراوانی و درصد نمونه مورد مطالعه بر حسب وضعیت تأهل

نمونه مورد مطالعه	سرپرستان		کارکنان	
	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی
مجرد	۵	۱۰	۴۲	۱۶/۲
متاهل	۴۵	۹۰	۲۱۸	۸۳/۸

با توجه به جدول ۴ در گروه سرپرستان و کارکنان به ترتیب ۱۰ درصد و ۱۶/۲ درصد از نمونه مورد مطالعه مجرد و ۹۰ درصد از گروه سرپرستان و ۸۳/۸ درصد از گروه کارکنان متأهل می‌باشند.

### نتایج

۱- آیا می‌توان از طریق متغیر نگرش سرپرستان به عوامل انسانی مؤثر در بهره‌وری مقدار متغیر تعهد سازمانی کارکنان را پیش‌بینی نمود؟

جدول ۵- خلاصه الگوی رگرسیون، تحلیل واریانس و مشخصه‌های آماری رگرسیون بین نگرش به عوامل انسانی مؤثر در بهره‌وری و تعهد سازمانی در کارکنان کارخانجات مخابراتی ایران

شاخص مدل	SS	df	MS	F	P	R	R <sup>2</sup>
رگرسیون	۳۹۵/۱۸۸	۱	۳۹۵/۱۸۸	۶/۸۲	۰/۰۱۲	۰/۳۵۳	۰/۱۲۴
باقی مانده	۲۷۷۹/۲۸۷	۴۸	۵۷/۹۰۲				

شاخص متغیر	B	$\beta$	t	P	پیش‌بین	
					ملاک	پیش‌بین
تعهد سازمانی کارکنان	۰/۲	۰/۳۵۳	۲/۶۱۲	۰/۰۱۲	نگرش سرپرستان به عوامل مؤثر در بهره‌وری	کارکنان

همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌کنید براساس نتایج به‌دست آمده میزان F مشاهده شده (۶/۸۲) معنادار است ( $P < ۰/۰۱۲$ ) و ۱۲ درصد واریانس مربوط به تعهد سازمانی کارکنان به وسیله نگرش سرپرستان به عوامل انسانی مؤثر در بهره‌وری تبیین می‌شود ( $R^2 = ۰/۱۲۴$ ). ضریب رگرسیون متغیر پیش‌بین نشان می‌دهد که نگرش سرپرستان به عوامل انسانی مؤثر در بهره‌وری می‌تواند تغییرات تعهد سازمانی کارکنان

را به صورت معناداری تبیین کند. ضریب رگرسیون نگرش به عوامل انسانی مؤثر در بهره‌وری ( $\beta = ۰/۳۵۳$ ) با توجه به آماره  $t(۲/۶۱۲)$  نشان می‌دهد که نگرش سرپرستان ۱۲ درصد از تغییرات مربوط به تعهد سازمانی کارکنان را پیش‌بینی می‌کند. بدین معنا که هرچه سرپرستان دید مثبتی نسبت به کارکنان خود داشته باشند، تعهد سازمانی کارکنان نیز بیشتر خواهد بود. نتایج به دست آمده با تحقیقات داون دوبنی و اکیستوی (۲۰۰۰)، مارک شادور، جان ردول و لینکلن (۱۹۹۵)، ویلیامز (۱۹۹۰) و درتوزوس (۱۹۸۹) هماهنگ است.

۲- آیا می‌توان از طریق سبک رهبری سرپرستان مقدار متغیر تعهد سازمانی کارکنان را پیش‌بینی نمود؟

جدول ۶- خلاصه مدل رگرسیون، تحلیل واریانس و مشخصه‌های آماری رگرسیون بین سبک رهبری سرپرستان و تعهد سازمانی در کارکنان کارخانجات مخابراتی ایران

شاخص	SS	df	MS	F	P	R	$R^2$
مدل							
رگرسیون	۳۱۱/۲۶۷	۱	۳۱۱/۲۶۷	۵/۲۱۸	۰/۰۲۷	۰/۳۱۳	۰/۰۹۸
باقی مانده	۲۸۶۳/۲۰۸	۴۸	۵۹/۶۵۰				

  

شاخص	B	$\beta$	t	P
متغیر				
ملاک				
تعهد سازمانی کارکنان	سبک رهبری سرپرستان	۰/۵۳۶	۲/۲۸۴	۰/۰۲۷

همان‌طور که در جدول ۶ مشاهده می‌کنید براساس نتایج به دست آمده میزان F مشاهده شده (۵/۲۱۸) معنادار است ( $P < ۰/۰۲۷$ ) و ۹ درصد واریانس مربوط به تعهد سازمانی کارکنان به وسیله سبک رهبری سرپرستان تبیین می‌شود ( $R^2 = ۰/۰۹۸$ ). ضریب رگرسیون متغیر پیش‌بین نشان می‌دهد که سبک رهبری سرپرستان مقداری از تغییرات تعهد سازمانی کارکنان را به صورت معناداری تبیین می‌کند. ضریب رگرسیون سبک رهبری سرپرستان ( $\beta = ۰/۳۱۳$ ) با توجه به آماره  $t(۲/۲۸۴)$  نشان می‌دهد که سبک رهبری

سرپرستان ۹ درصد از تغییرات مربوط به تعهد سازمانی کارکنان را پیش‌بینی می‌کند. به عبارتی بین سبک رهبری سرپرستان و تعهد سازمانی در کارکنان رابطه وجود دارد. نتایج به دست آمده مربوط به این سؤال با تحقیقات پترلوک، رابرت وست وود و جان کراوفورد (۲۰۰۵)، داگلاس و تریمبل<sup>۱</sup> (۲۰۰۶)، کوئیک فونگ‌لاک<sup>۲</sup> (۲۰۰۱)، دانهام و تیلور<sup>۳</sup> (۲۰۰۰)، گینور و همکاران<sup>۴</sup> (۱۹۹۵) و ویلیامز<sup>۵</sup> (۱۹۹۰) هماهنگ است. ۳- آیا از طریق متغیر نگرش سرپرستان به عوامل انسانی مؤثر در بهره‌وری می‌توان متغیر سبک رهبری آنان را پیش‌بینی نمود؟

جدول ۷- خلاصه مدل رگرسیون، تحلیل واریانس و مشخصه‌های آماری رگرسیون بین نگرش به عوامل انسانی مؤثر در بهره‌وری و سبک رهبری در سرپرستان کارخانجات مخابراتی ایران

شاخص	SS	df	MS	F	P	R	R <sup>2</sup>
مدل							
رگرسیون	۲۴۵/۹۶۳	۱	۲۴۵/۹۶۳	۱۴/۰۸۵	۰/۰۰۰	۰/۴۷۶	۰/۲۲۷
باقی مانده	۸۳۸/۲۱۸	۴۸	۱۷/۴۶۳				

  

شاخص	متغیر		B	β	t	P
	پیش‌بین	ملاک				
سبک رهبری سرپرستان	نگرش سرپرستان به عوامل مؤثر در بهره‌وری		۰/۱۵۸	۰/۴۷۶	۳/۷۵۳	۰/۰۰۰

همان‌طور که در جدول ۷ مشاهده می‌کنید براساس نتایج به دست آمده میزان F مشاهده شده (۱۴/۰۸۵) معنادار است (۰/۰۰۰) و ۲۲ درصد واریانس مربوط به سبک رهبری سرپرستان به وسیله نگرش سرپرستان به عوامل انسانی مؤثر در بهره‌وری تبیین می‌شود ( $R^2 = 0/227$ ). ضریب رگرسیون متغیر پیش‌بین نشان می‌دهد که نگرش

1 – Douglas & Trimble

2 – Chiok, Foong loke

3 – Dungam & Taylor

4 – Gaynor & et al

5 – Wiliams

سرپرستان به عوامل انسانی مؤثر در بهره‌وری تغییرات سبک رهبری سرپرستان را به صورت معناداری تبیین می‌کند. ضریب رگرسیون نگرش به عوامل انسانی مؤثر در بهره‌وری ( $\beta = 0/476$ ) با توجه به آمار  $t$  (۳/۷۵۳) نشان می‌دهد که نگرش سرپرستان با اطمینان ۹۹ درصد تغییرات مربوط به سبک رهبری سرپرستان را پیش‌بینی می‌کند. بدین معنی که رابطه بین نگرش سرپرستان به عوامل انسانی مؤثر در بهره‌وری و سبک رهبری آنان معنادار بوده است و نتایج به دست آمده با تحقیقات داگلاس و تریمبل (۲۰۰۶)، مارک شادور و جان ردول (۱۹۹۵)، درتوزوس و همکاران (۱۹۸۹)، هاری مارتین و کوواکس (۱۹۸۴) هماهنگ است.

۴- آیا بین نگرش سرپرستان به عوامل انسانی مؤثر در بهره‌وری و توصیف رفتار رهبری کارکنان رابطه وجود دارد؟

جدول ۸ - نتایج ضریب همبستگی پیرسون بین متغیرهای نگرش به عوامل انسانی مؤثر در بهره‌وری و توصیف رفتار رهبری کارکنان کارخانجات مخابراتی ایران

شاخص	N	x	SD	r	P
متغیرها					
نگرش سرپرستان به عوامل انسانی مؤثر در بهره‌وری	۵۰	۲۳۹/۴۸	۱۴/۱۷۲	۰/۱۸۴	۰/۲۰۱
توصیف رفتار رهبری توسط کارکنان	۵۰	۶۶/۹	۱۰/۵۷۴		

همان‌طور که در جدول ۸ مشاهده می‌شود میزان ضریب همبستگی بین نگرش سرپرستان به عوامل انسانی مؤثر در بهره‌وری و توصیف رفتار رهبری کارکنان ۰/۱۸۴ و سطح معناداری آن برابر با  $P < 0/201$  می‌باشد که بیانگر رابطه نداشتن دو متغیر نگرش سرپرستان به عوامل انسانی مؤثر در بهره‌وری و توصیف رفتار رهبری کارکنان زیردست آنان است. به عبارتی بین نگرش سرپرستان به عوامل انسانی مؤثر در بهره‌وری و توصیف رفتار رهبری کارکنان رابطه معناداری دیده نشد و این یافته نشان می‌دهد که نوع نگرش سرپرستان با آنچه که کارکنان به عنوان رفتار رهبری توصیف کرده‌اند، ناهماهنگ است.

## بحث و نتیجه‌گیری

در پاسخ به این سؤال که آیا می‌توان از طریق متغیر نگرش سرپرستان به عوامل انسانی مؤثر در بهره‌وری مقدار متغیر تعهد سازمانی زیردستان را پیش‌بینی نمود و در بررسی نتایج این فرضیه که «بین نگرش سرپرستان به عوامل انسانی بهره‌وری و تعهد سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد»، نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون نشان داد که متغیر نگرش سرپرستان ۱۲ درصد از تغییرات مربوط به متغیر تعهد سازمانی کارکنان را توجیه می‌کند. به عبارتی متغیر پیش‌بین نگرش سرپرستان قادر به پیش‌بینی متغیر تعهد سازمانی کارکنان است.

در پاسخ به سؤال دوم پژوهش که آیا می‌توان از طریق سبک رهبری سرپرستان مقدار متغیر تعهد سازمانی کارکنان را پیش‌بینی نمود، و در بررسی این فرضیه که «بین سبک رهبری سرپرستان و تعهد سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد»، نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون نشان داد که متغیر سبک رهبری سرپرستان ۹ درصد از واریانس متغیر تعهد سازمانی کارکنان را توجیه کرده و قادر به پیش‌بینی تعهد سازمانی در کارکنان بوده است. به عبارتی بین سبک رهبری سرپرستان و تعهد سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد.

در پاسخ به سؤال سوم پژوهش که آیا از طریق متغیر نگرش سرپرستان به عوامل انسانی مؤثر در بهره‌وری می‌توان متغیر سبک رهبری آنان را پیش‌بینی نمود و در بررسی این فرضیه که «بین نگرش سرپرستان به عوامل انسانی مؤثر در بهره‌وری و سبک رهبری آنان رابطه وجود دارد»، نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون نشان داد که متغیر پیش‌بین نگرش به عوامل انسانی مؤثر در بهره‌وری ۲۲ درصد از واریانس متغیر سبک رهبری سرپرستان را توجیه نموده، بدین معنا که رابطه بین نگرش سرپرستان و سبک رهبری آنان معنادار بوده و نگرش سرپرستان قادر به پیش‌بینی متغیر سبک رهبری آنان است.

در پاسخ به سؤال چهارم که آیا بین نگرش سرپرستان به عوامل انسانی مؤثر در بهره‌وری و توصیف رفتار رهبری کارکنان رابطه وجود دارد، نتایج نشان داد: بین نگرش سرپرستان و توصیف رفتار رهبری کارکنان رابطه معناداری وجود ندارد.

به‌طور کلی براساس نظریه چندعاملی بهره‌وری، هر چند عوامل متعدد و درهم‌بافته‌ای باعث می‌شوند تا بهره‌وری نیروی انسانی یک سازمان افزایش یا کاهش پیدا کند، اما اهمیت عامل رهبری و مدیریت اثربخش و وجود یا حضور فعال مدیران موفق، شایسته و کارآمد در سازمان، از اهمیت بالایی برخوردار است. رهبری اثربخش، مهمترین قوای محرکه سازمانهاست. برای حفظ و ادامه حیات سازمانها، لازم است از

پایین‌ترین سطوح مدیریت تا بالاترین آن به دانش و هنر رهبری و هدایت دیگران، مجهز باشند (ساعتچی، ۱۳۸۲).

در سازمانهایی که مدیران آنها سبک رهبری مناسبی را انتخاب نمی‌نمایند و نگرش مثبتی نسبت به عوامل و موانع مؤثر در بهره‌وری ندارند، به طور معمول میان کارکنان و مدیریت آن سازمان اختلاف و کشمکش بروز می‌کند، و در نتیجه محیط سازمان کسل‌کننده و نامطبوع می‌شود و همین مسأله نیز باعث می‌شود که تعهد سازمانی و رضایت شغلی و میزان کارایی و اثربخشی افراد کاهش پیدا کند.

بنابراین باید مدیران سازمانها با مدیریت صحیح، ارزیابی‌های مکرری از عملکرد کارکنان خود به عمل آورند، آموزش‌های ضمن خدمت آنان براساس نتایج ارزیابی از عملکرد و براساس نیازسنجی انجام گیرد، انتخاب آنان براساس شایسته‌سالاری باشد، مشاغل را در سازمان ارزشیابی و تجزیه و تحلیل کنند و معتقد باشند هر چه افراد از سلامت روانی بالاتری برخوردار باشند، کارایی آنان نیز بیشتر خواهد بود. اگر سازمان از فرهنگ مطلوبی برخوردار باشد، انگیزه لازم برای کار کردن در کارکنان وجود داشته باشد، نگرش‌های مخرب در بین کارکنان وجود نداشته باشد، ارتباطات صحیحی در سازمان صورت گیرد، نوآوری‌های کارکنان مورد توجه مدیریت قرار گیرد، این اعتقاد وجود داشته باشد که کارکنان خلاق تشویق گردند، اهمیت استفاده بهینه از زمان به کارکنان آموزش داده شود و اصول ارگونومی در طراحی دستگاهها رعایت شود و مدیران با نقش گروه‌های غیررسمی در سازمان آگاهی داشته باشند و سلامت سازمانی در سازمان حاکم باشد، می‌توان گفت که این مدیران نگرش مثبت نسبت به کارکنان و سازمان دارند، که این نگرش مثبت در مدیران باعث به کارگیری سبک رهبری صحیح، افزایش رضایت‌مندی شغلی و تعهد سازمانی در کارکنان و افزایش بهره‌وری فردی، شغلی، سازمانی و ملی خواهد شد.

## منابع

- آصف‌زاده، سعید. رفعت محبی‌فر و محمدحسین شیرعلی. (۱۳۸۴)، «ارزیابی مهارت‌های مدیریتی مدیران پژوهشی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور به‌منظور تعیین اهداف آموزشی، *مجله علوم پزشکی گیلان*، بهار، دوره ۱۳، شماره ۴۹.
- اسدی، حسن. (۱۳۸۰)، «رابطه فرهنگ سازمانی با بهره‌وری مدیران سازمان تربیت‌بدنی جمهوری اسلامی ایران»، *مجله حرکت*، شماره ۷.



- اسماعیلی، ایوب. (۱۳۸۳)، «اهمیت تدوین شاخص‌ها در سیستم ارزیابی»، *مجله تدبیر*، شماره ۱۴۸. امین بیدختی، علی‌اکبر. (۱۳۸۱)، «بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان (عوامل مؤثر و بازدارنده)»، *مجله دانشکده علوم انسانی*، شماره ۱.
- پروکونپکو، جوزف. *مدیریت بهره‌وری*، ترجمه احمدرضا ابراهیمی مهر، (۱۳۸۰)، انتشارات مؤسسه کار و تأمین اجتماعی، چاپ سوم.
- رهگذر، حسن. (۱۳۸۰)، «بررسی نگرش مدیران و کارشناسان (آموزشی، پژوهشی، اداری و مالی) دانشگاه شیراز نسبت به عوامل مؤثر بر بهره‌وری»، *مجله دانش مدیریت*، شماره ۴۸.
- ساعتچی، محمود. (۱۳۸۲)، *روان‌شناسی بهره‌وری: ابعاد کاربردی و روان‌شناسی کار و روان‌شناسی صنعتی و سازمانی*، تهران، مؤسسه نشر ویرایش، چاپ چهارم.
- ساعتچی، محمود. (۱۳۸۲)، «بررسی عوامل و موانع انسانی بهره‌وری از دیدگاه مدیران سازمانهای مشمول قانون تأمین اجتماعی»، *فصلنامه مطالعات مدیریت*، شماره‌های ۳۷ و ۳۸.
- غنی، سعید و حسین شکرکن. (۱۳۷۳)، «بررسی رابطه سبک‌های رهبری مدیران با خشنودی شغلی و ارزشیابی عملکرد معلمان مدارس راهنمایی تحصیلی پسرانه شهرستان اهواز»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد روان‌شناسی تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز.
- مصدق‌راد، علی‌محمد. (۱۳۸۴)، «بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری مدیران و کارایی بیمارستانهای دانشگاه اصفهان»، *مجله دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه اصفهان*، شماره ۴، سال ۱۷.
- Chen, X. and Hui, C. and Sego, D.J. (1998). *The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests*, Human Relation, 46(6), P 759 – 765.
- Chiok, Foong loke, J. (2001). Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of nursing management*, N 4, 191 – 204, Vo 9.
- Dawn Dobni., Brent Ritchie, J.R., Wilf Zerbe. (2000). *Organizational values: The inside view of service productivity*, Journal of Business Research, 47, P 91 – 107.
- Dertouzos, M.L., and Lester, R.K., & Solow, R.m. (1989). *Made in America: Regaining the Productive Edge* (New York, Harper Perennial).
- Douglas, E. Trimble. (2006). organizational commitment, job satisfaction,

- and turnover intention of missionaries. *Journal of Psychology and Theology*, N 4, Vo 34, 349–360.
- Dunham-Taylor, J. (2000). Nurse executive trans for mational leadership found in participative organizationals. *Journal of Nursing Administration*, 30(5), 241–250.
- Gaynor, S.E., and verdin, J.A., and Bucko, J.P. (1995). Peer social support, a key to care giver morale and satisfaction. *Journal of Nursing Administration*, 25, 23–28.
- Lambert, V.A., Nugent, K.E. (1999). *Leadership style for facilitating the integration of culturally appropriate health care*, semin nurse manage, 7(4), P 172–178.
- Lincoln, R.J. (1991). *Employee Work Attitudes and Management Practice in U.S. and Japan*: Evidence from a large comparative survey, in motivation and work behavior, P 326–341.
- Lok, Westwood, Carawford. (2005). *Perceptions of organizational subculture and their significance for organizational commitment*, Applied Psychology: An International Review, 54(4), P 490–514.
- Mark, A. Shadur. & John, J. Rdwoell. (1995). *Productivity, quality and human resource management in the Australian in formation technology industry*, total Quality management, 3,6.
- Martin, H. and Kovace, K. (1984). Approval motivation, group Cohesiveness and Leadership as mediators of perceive stress. *Paper presented at the Annual Convention of the America Psychological Association*, 24–28.
- Reynolds, D. (2004). *An exploratory investigation of multiunit restaurant productivity assessment using data envelopment analysis*, Journal of Travel and Tourism Marketing, 16(2/3), P 19–26.
- Wiliams, John Weldon. (1990). *"Relationship of supervisory leadership style to job satisfaction and productivity of counselors in a state rehabilitation Agence"*, Dissertation Abstracts, EDD, University of Georgia.

تاریخ وصول: ۸۷/۱۰/۲۱

تاریخ پذیرش: ۸۷/۱۱/۱۳