

ارتباط بین سبک های مدیریتی تبدیلی و تبادلی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان و استادان تربیت بدنی دانشگاه های آزاد اسلامی منطقه 13

آمینة صحرانورد گرگری¹، دکترمهدی کهندل²، زینب روستایی³
عضوهیت علمی دانشگاه آزاد واحد شبستر¹، عضوهیت علمی دانشگاه آزاد واحد کرج²، مدرس
دانشگاه پیام نور³

ص ص: 129-147

تاریخ دریافت: 89/3/10

تاریخ تصویب: 89/7/15

چکیده

هدف از این پژوهش بررسی ارتباط سبک های مدیریتی تبدیلی و تبادلی مدیران با تعهد سازمانی کارمندان و استادان تربیت بدنی دانشگاه های آزادواحدهای منطقه 13 بوده است. این پژوهش از نوع توصیفی - همبستگی بود و به صورت میدانی انجام شد. تمامی واحدهای منطقه 13 جامعه آماری پژوهش حاضر را تشکیل می دهند و نمونه آماری برابر جامعه آماری است. برای تعیین سبک مدیریت تبدیلی و تبادلی مدیران از پرسشنامه رهبری چند عاملی (MLQ) باس، برای تعیین تعهد سازمانی کارکنان از پرسشنامه تعهد سازمانی میر و آلن و پرسشنامه اطلاعات فردی استفاده شد. نتایج نشان می دهد که سبک مدیریتی تبدیلی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی داری دارد. رابطه سبک مدیریتی تبادلی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان و استادان معنی دار است. بین ویژگی های دموگرافیک (سن، جنس، مدرک تحصیلی، سابقه خدمت) کارکنان و استادان واحدهای منطقه 13 با تعهد سازمانی آنان رابطه معنی دار وجود ندارد.

واژه های کلیدی:

مدیریت تبدیلی، مدیریت تبادلی، تعهد سازمانی، کارکنان، استادان

amineh.sahranavard@yahoo.com

مهمترین سرمایه تمامی سازمان ها از جمله؛ سازمان های ورزشی، نیروهای انسانی شاغل در آن سازمان هاست که به عنوان غنی ترین منبع سازمانی به واسطه هدایت و رهبری در جهت تحقق هدف سازمانی گام بر می دارند و همچنین همانند هر سرمایه ارزشمند در هر سازمان ورزشی نیازمند اتخاذ سبک موثر مدیریت از سوی مدیر است. این سبک مدیریت باید با توجه به شناخت و تشخیص درست مدیریت از موقعیت و عوامل موثر بر آن همچون انگیزه ها و نیازهای کارکنان ویژگی های محیط، خواسته های شغلی، روابط متقابل بین سازمان، کارکنان و استادان و مدیران، و از این قبیل اعمال شود (2).

سازمان هایی مانند تربیت بدنی دانشگاه آزاد، دانشکده های تربیت بدنی، تربیت بدنی آموزش و پرورش، فدراسیون های ورزشی و غیره تشکیلاتی هستند که باید مدیر، اداره آنها را بر عهده گیرد. چنانچه افراد صلاحیت و توانایی لازم برای اداره این تشکیلات را نداشته باشند؛ مشکلات فراوانی به این تشکیلات و سازمان های ورزشی تحمیل خواهد شد؛ بنابراین وجود مدیران کارآمد و اثر بخش برای تعالی همه سازمان ها از جمله؛ فدراسیون ها و هیأت های ورزشی امری بدیهی و اجتناب ناپذیر است (7). لذا دانستن اصول عمومی و تخصصی مدیریت و انتخاب شیوه صحیح سبک مدیریت در ورزش ضروری به نظر می رسد.

مدیریت تبدیلی که بر اساس روابط عاطفی و شخصی بین مدیر و زیردستان استوار است، به هدایت و انگیزش پیروان در جهت بروز عملکردی و رای انتظارات و توجه فردی به احتیاجات و کارهای پیرو به منظور بهبود کارایی او از طریق انگیزه های عملی یا الهامی، توجه دارد که به اعتقاد بسیاری از پژوهشگران این سبک مدیریت موجب تعهد، احترام و تحسین پیرو نسبت به مدیر و سازمان متبوع می شود (1). مدیران تبدیلی مدیرانی هستند که بر پیروان خود نفوذ فوق العاده ای دارند و آنان را در جهت اهداف مقرر هدایت می کنند و بر تغییرات بنیادی و تحول زا تاکید دارند (17).

رهبرانی که از جاذبه کافی بهره مند هستند، قوه الهام دارند و تحریک ذهنی می کنند، می توانند بر پیروان خود اثر بگذارند (13).

مدیریت تبدیلی بر تبادلات بین مدیر و زیردستان استوار است و به افزایش انگیزش پیروان به واسطه اعمال پاداش های اقتصادی اعتقاد دارد. بر اساس آن به پیروان در ازای انجام دادن کارها پاداش می دهند، لذا در این نوع رفتار مدیریتی، به هدایت و تحریک پیروان از طریق انگیزه های مادی بیشتر توجه می شود (1). مدیریت تبدیلی تقریباً به نظریه های سنتی رهبری مشابهت دارد (14 و 16).

ظهور و حاکمیت این دیدگاه که موفقیت و اثر بخشی سازمان ها در گرو هدایت صحیح منابع (بویژه منابع انسانی) است، موجب شده که در سال های اخیر به بررسی و مطالعه رفتار رهبری و تاثیر آن بر نگرش ها و رفتارهای کارکنان از جمله؛ تعهد سازمانی توجه قابل ملاحظه ای معطوف شود (3). پژوهش های انجام شده درباره سبک مدیریت تبدیلی و تبدیلی به بررسی ارتباط سبک مدیریت تبدیلی و تبدیلی با تعهد سازمانی کارکنان پرداختند (توماس و همکاران 2000 گودوین و وایتینگتون 2001، نیکوفر 1385) و به این نتیجه رسیدند که بین سبک رهبری تبدیلی با میزان تعهد سازمانی کارکنان ارتباط مثبت و معنی داری وجود دارد (15 و 20).

پادسکف و همکاران (1995)، باس و آلیو (1993) نیز نشان دادند که رابطه تعهد کارکنان نسبت به سازمان ورزشی با مدیریت تبدیلی مدیران ورزشی رابطه ای محکم و مثبت است (18). دوهرتی (1997) نیز در پژوهشی که با مدیران ورزشی انجام داده بود، به این نتیجه رسید که مدیران ورزشی زن نسبت به مدیران ورزشی مرد از نمرات تبدیلی بالاتری برخوردارند که این امر به ایجاد تعهد سازمانی بیشتر در پیروان آنها نسبت به سازمان منجر می شود (14). نیکوفر (1385) نیز در بررسی ارتباط سبک مدیریت تبدیلی و تبدیلی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان به این نتیجه رسید که بین مدیریت تبدیلی و تبدیلی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان رابطه مثبت معنی داری وجود دارد (10).

باسیو و همکاران (1995) به نقل از گودین و همکاران¹ (2001) در پژوهشی که ارتباط بین سبک های رهبری تبدیلی و تبدالی با تعهد سازمانی را بررسی کرده اند، به این نتایج دست یافتند که با وجود اینکه بین سبک رهبری تبدالی با تعهد سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد؛ لیکن ارتباط بین سبک تبدیلی با ابعاد تعهد سازمانی نسبت به رهبری تبدالی قوی تر است (15). در تائید این مطالب پیلائی و ویلیامز (1999) به این نتیجه رسیدند که رهبری تبدالی نسبت به رهبری تبدیلی ارتباط ضعیف تری دارد (16).

کراوفورد² (2005) در پژوهشی با عنوان «تاثیرات رهبری تبدیلی و موقعیت های سازمانی روی دانش مدیران» به این نتیجه رسید که رهبران تبدیلی در مقایسه با رهبران تبدالی در موقعیت های سازمانی بهتر و اثربخش تر عمل می کنند. همچنین رهبرانی که از دانش مدیریتی شان به نحو مطلوبی بهره می برند، بیشتر از شیوه های رهبری تبدیلی استفاده می کنند (11).

زایرساگر³ (2008) نیز در بررسی مدیریت تبدیلی، تبدالی و سیاست آزاد در بین پزشکان اجرایی به این نتیجه رسید که تاثیرات فردی، تحریک انگیزه، توجه فردی و تحریک فکری روی رهبری تبدیلی؛ پاداش مشروط و مدیریت فعال روی رهبری تبدالی و همچنین مدیریت فعال روی سیاست آزاد پزشکان اجرایی تاثیر بسزایی دارند (21).

تعهد سازمانی مفهومی است که به دنبال اخذ ماهیت و چگونگی اتصال افراد به سازمان هایشان مفهوم می یابد (18).

شلدون، تعهد سازمانی را یک نگرش جهت دار نسبت به سازمان که فرد را به سازمان مرتبط می سازد تعریف می کند (4).

بسیاری از پژوهشگران از جمله لوتانز (1999) «به نقل از اسماعیلی 1380» اعتقاد دارند که تعهد و پابندی بر رفتارهای مهمی (مانند جابجایی و غیبت) اثر می گذارند. همچنین تعهد

1- Goodwin et al.

2- C.B. Crawford

3- Xirasagar

و پایبندی می تواند پیامدهای مثبت و بی شماری داشته باشد؛ به طوری که کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی هستند، نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان می مانند و بیشتر کار می کنند (2).

گلشنی (1380) نیز در مورد ارتباط ویژگی های فردی با تعهد سازمانی معتقد است که بین ویژگی های فردی همچون؛ سن، مدرک تحصیلی، سابقه خدمت و رشته تحصیلی با تعهد سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد، در حالی که میزان حقوق، جنس و تأهل با تعهد سازمانی رابطه معنی داری ندارد (8).

همچنین کاسکلی و همکاران¹ (1998) نیز نشان دادند که ارتباط تعهد سازمانی کارکنان سازمان های ورزشی با سن، سابقه خدمت و مدت زمان سپری شده با مدیریت، یک ارتباط معنا دار است (12).

نیکوفر (1385) در بررسی برخی ویژگی های دموگرافیک کارکنان با تعهد سازمانی به این نتایج دست یافت: بین سن و سابقه خدمت با تعهد سازمانی کارکنان رابطه مثبت معنی داری وجود دارد. بین وضعیت تأهل با تعهد سازمانی کارکنان رابطه منفی معنی داری وجود دارد. بین جنس، رشته تحصیلی، وضعیت استخدام و مدرک تحصیلی با تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی داری وجود ندارد (10).

حسینی (1388) در بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری و تعهد سازمانی کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان اصفهان به این نتیجه رسید که بین کیفیت زندگی کاری و تعهد سازمانی کارکنان همبستگی مثبت و معنی داری وجود دارد (5).

طبق پژوهش های صورت گرفته رفتار کارکنان در سازمان از نگرش های آنان متأثر است؛ از این رو آگاهی از آن نگرش ها برای مدیران سازمان ها ضروری به نظر می رسد (6). انجام دادن تحقیقات بیشتر در مورد این متغیرها می تواند گام های مناسبی را در جهت شناخت و

1- Caskelly et al.

آگاهی بیشتر مدیران و مسوولان ورزشی نسبت به کنترل عوامل منفی و تقویت عوامل مثبت موثر در موفقیت و اثربخشی سازمانی فراهم آورد. بنابراین ضرورت دارد تا پژوهش هایی در زمینه توانایی تشخیص مدیران تربیت بدنی دانشگاه های آزاد، به موازات سایر سازمان ها از دیدگاه شناسایی نیروهای انسانی شاغل در سازمان ها و نیازها و انگیزه های آنها و چگونگی اتخاذ سبک های مدیریتی متناسب با این نیازها و انگیزه ها انجام گیرد که به عنوان یکی از عوامل موثر در موفقیت و اثر بخشی سازمانی مورد تایید تمامی دست اندرکاران و متخصصان مدیریت است. بدون تردید موفقیت و اثر بخشی سازمان تربیت بدنی دانشگاه ها همانند سایر سازمان ها تا حدود زیادی بستگی به شایستگی مدیرانشان دارد، شایستگی مدیر سازمان تعیین کننده شایستگی سازمان خواهد بود. به عبارتی، مدیریت اثربخش و پویا، مشخصه اصلی سازمان های موفق است. که به وسیله آن از سازمان های ناموفق متمایز می شود(9). اینکه چه سبک مدیریتی می تواند در ایجاد انگیزش و بهبود عملکرد سازمان های ورزشی اثر داشته باشد؟ پرسشی است که یک قرن تحقیق و پژوهش در عرصه مدیریت به دنبال یافتن پاسخ آن بوده است (19).

مسأله اصلی در پژوهش حاضر این است که با توجه به اینکه تعهد سازمانی، یکی از عوامل اصلی و کلیدی سازمان ها و از جمله دانشگاههاست که باعث افزایش انگیزش و افزایش وجدان کاری می شود در این میان، یکی از عواملی که بر این مهم تاثیر می گذارد؛ سبک مدیران است؛ بنا براین پژوهشگر می کوشد این وضعیت را در بین جامعه آماری روشن و مشخص کند. پژوهش حاضر نیز علاوه بر روشن کردن وضعیت و شرایط موجود در دانشگاه های آزاد استان آذربایجان شرقی علاوه بر ایجاد یک بینش جدید در مسوولان و دست اندرکاران ورزشی دانشگاه ها، راهکارهایی را برای بالا بردن پیوستگی عاطفی کارکنان و استادان و درگیر کردن بیشتر آنها با اهداف سازمان در اختیار قرار می دهد تا مدیران سایر سازمان های ورزشی نیز بتوانند آگاهانه با داشتن سبک مناسب مدیریتی با وضعیت های متنوع سازمانی و سطوح آمادگی

مختلف کارکنان سازمان های ورزشی مواجه شوند.

پژوهشگر با توجه به بررسی ها و پژوهش های انجام شده به دنبال این است که ارتباط بین سبک های مدیریتی تبدیلی و تبدیلی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان و استادان دانشگاه های آزادرا بسنجد. همچنین ارتباط بین ویژگی های فردی کارکنان و استادان (جنس، سن، سابقه خدمت و مدرک تحصیلی) با تعهد سازمانی کارکنان و استادان را مورد بررسی و مطالعه قرار دارد.

روش شناسی

این پژوهش از نوع توصیفی - همبستگی است و به صورت میدانی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر را کارکنان و استادان تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی تشکیل داده اند و تعداد جامعه آماری تحقیق کلیه واحدهای دانشگاه آزاد منطقه 13 بوده است. محقق پرسشنامه را در بین آزمودنی ها پخش کرده که با ریزش 4 پرسشنامه تعداد 43 پرسشنامه برگشت داده شد؛ بنابراین تعداد نمونه برابر جامعه آماری است.

برای جمع آوری اطلاعات مورد نیاز از پرسشنامه رهبری چند عاملی استاندارد شده باس، برای تعیین سبک مدیریت مدیران، پرسشنامه تعهد سازمانی میر و آلن، برای تعیین تعهد سازمانی کارکنان و استادان از پرسشنامه اطلاعات فردی (سن، جنسیت، سطح تحصیلات و سابقه کاری) در جهت جمع آوری اطلاعات دموگرافیک کارکنان و استادان مورد نظر استفاده شده است.

برای اطمینان بیشتر بعد از تأیید روایی پرسشنامه ها به کمک استادان فن، پایایی پرسشنامه های رهبری چند عاملی باس و تعهد سازمانی میر و آلن در یک مطالعه مقدماتی با بهره گیری از آزمون آلفای کرونباخ به ترتیب 0/92 و 0/86 به دست آمد.

به منظور توصیف متغیرهای مورد مطالعه در پژوهش حاضر از آمارهای توصیفی شامل؛ میانگین، درصدها، واریانس و انحراف استاندارد استفاده شد. برای آزمون فرضیه های آماری تحقیق با توجه به برقراری مفروضه های خطی بودن، نرمال بودن، همگنی واریانس ها و

استقلال نمره ها که با استفاده از آزمون کالموگراف اسمیرنف به دست آمد، از آمار استنباطی شامل؛ ضریب همبستگی پیرسون، ضریب همبستگی اسپیرمن و یو مان ویتنی استفاده شد.

نتایج و یافته های تحقیق

جدول شماره 1 توزیع پراکندگی و ضریب همبستگی بین مدیریت تبدیلی و تبادلی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان و استادان تربیت بدنی منطقه 13 را نشان می دهد.

ردیف	متغیرها / مولفه ها			تعداد نفرات	ضریب پیرسون	سطح معناداری
	مدیریت تبدیلی	مدیریت تبادلی	تعداد نفرات			
1	M = 62/70 S.d = 12/201	M = 68/11	43	0/465	0/005	
2	M S = 42/23 d = 8/853	S.d = 10/482	43	0/249 *	0/021	

** همبستگی در سطح 0/01 (دو طرفه) معنادار است. * همبستگی در سطح 0/05 (دو طرفه) معنادار است.

اطلاعات موجود در جدول شماره 1 بیانگر این است که:

1- میانگین نمره سبک مدیریت تبدیلی مدیران برابر 62/70 و انحراف استاندارد برابر 12/201 است. آزمون تحلیل داده ها نیز نشان می دهد که بین سبک مدیریت تبدیلی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان و استادان در سطح آلفای 0/05 و 0/01 همبستگی مثبت و معنی داری وجود دارد.

2- میانگین نمره سبک مدیریت تبادلی مدیران برابر 42/23 و انحراف استاندارد برابر 8/853 است. آزمون تحلیل داده ها نیز نشان می دهد که بین سبک مدیریت تبادلی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان و استادان در سطح آلفای 0/05 همبستگی مثبت و معنی داری وجود

دارد.

جدول شماره 2 همبستگی تعهد سازمانی و ویژگی های دموگرافیک کارکنان و استادان تربیت بدنی منطقه 13 را نشان می دهد.

جدول شماره (2): ضریب همبستگی بین متغیرها و مولفه های فرضیه های تحقیق

ردیف	متغیرها / مولفه ها	تعداد نفرات	آزمون	r یا u	سطح معناداری
1	سن	43	اسپیرمن	0/670	0/0760
2	جنس	43	یو مان ویتنی	752/500	0/924
3	مدرک تحصیلی	43	اسپیرمن	-0/140	0/198
4	سابقه خدمت	43	اسپیرمن	-0/186	0/087

** همبستگی در سطح 0/01 (دو طرفه) معنادار است. * همبستگی در سطح 0/05 (دو طرفه) معنادار است.

اطلاعات موجود در جدول شماره 2 بیانگر این است که:

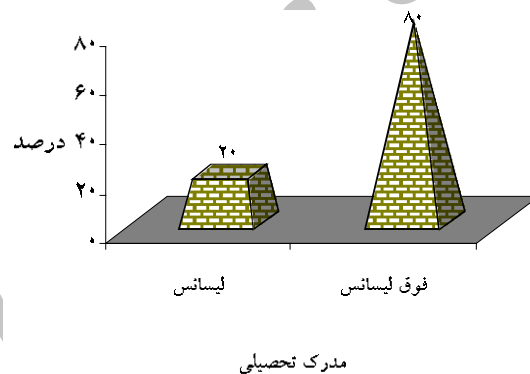
نتایج آمار توصیفی مربوط به ویژگی های فردی کارکنان و استادان و تعهد سازمانی آنها نشان می دهد که بیشتر کارکنان و استادان جامعه مورد بررسی از سابقه خدمت کم میانگین برابر 7/41 سال، سن جوان میانگین برابر 35 سال برخوردارند و از 47 نفر کل جامعه پژوهش، 40 نفر مرد و 3 نفر زن هستند. از لحاظ میزان تحصیلات نیز بالاترین درصد فراوانی مربوط به سطح تحصیلات فوق لیسانس برابر 92/9 درصد و کمترین فراوانی مربوط به گروه دکتری برابر 7/1 درصد است و سرانجام از کل جامعه آماری 37/2 در صد تربیت بدنی و 62/8 درصد غیر تربیت بدنی است. نتایج آزمون تحلیلی داده ها نیز نشان می دهد که بین ویژگی های دموگرافیک کارکنان و استادان (سن، جنس، مدرک تحصیلی و سابقه خدمت) با تعهد سازمانی کارکنان و استادان رابطه معنی داری وجود ندارد. همچنین نتایج نشان دادند که میزان تعهد

سازمانی کارکنان و استادان نسبتاً در سطح بالایی قرار دارد.

جدول شماره 3 توزیع پراکندگی میزان تحصیلات اعضای هیأت علمی و کارکنان تربیت بدنی دانشگاه های آزاد اسلامی در منطقه 13 را نشان می دهد.

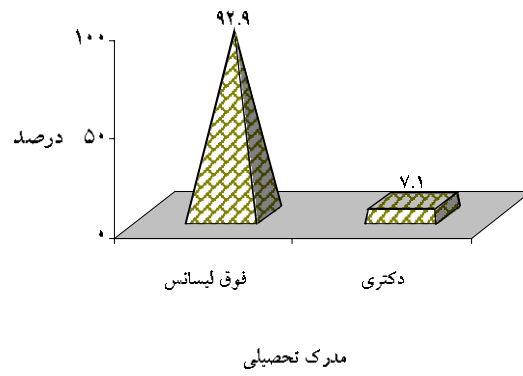
درصد فراوانی تجمعی	درصد فراوانی معتبر	درصد فراوانی	فراوانی		
80/00 100/0	80/00 20/00 100/0	80/00 20/00 100/	3 12 15	لیسانس فوق لیسانس کل	کارکنان
92/9 100/0	92/9 7/1 100/0	92/9 7/1 100/0	26 2 28	فوق لیسانس دکتری کل	اعضای هیأت علمی

بر اساس اطلاعات به دست آمده از جدول شماره (3) ملاحظه می شود که تعداد 3 نفر از کارکنان دارای مدرک لیسانس و 12 نفر مدرک فوق لیسانس دارند؛ در حالی که تعداد 26 نفر از اعضای هیأت علمی فوق لیسانس بوده و فقط 2 نفر از آنها دارای مدرک دکتری تربیت بدنی هستند.

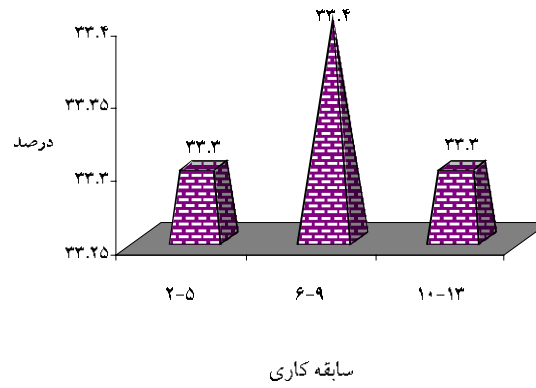


نمودار 1 توزیع پراکندگی میزان تحصیلات کارکنان تربیت بدنی دانشگاه های آزاد اسلامی منطقه 13

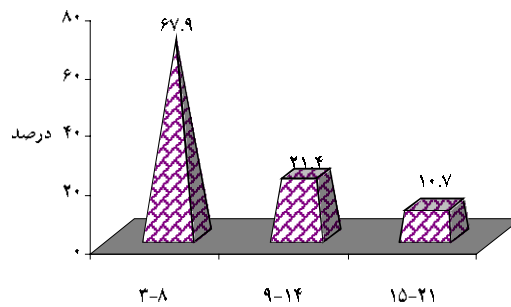
ارتباط بین سبک های مدیریتی تبدیلی و تبدیلی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان ...



نمودار 2 توزیع پراکندگی میزان تحصیلات اعضای هیأت علمی تربیت بدنی دانشگاه های آزاد اسلامی منطقه 13



نمودار 3: توزیع پراکندگی سابقه کاری کارکنان تربیت بدنی دانشگاه های آزاد اسلامی منطقه 13



سابقه کاری

نمودار 4: توزیع پراکندگی سابقه کاری اعضای هیأت علمی تربیت بدنی دانشگاه های آزاد اسلامی منطقه 13

جدول شماره 4 - توزیع پراکندگی سابقه کاری اعضای هیأت علمی و کارکنان تربیت بدنی دانشگاه های آزاد اسلامی در منطقه 13 را نشان می دهد.

اعضای هیأت علمی	کارکنان	متغیر
28	15	تعداد
8/64	7/47	میانگین
4/985	3/226	انحراف استاندارد
24/851	10/41	واریانس
1/553	0/264	ضریب کجی
1/881	-1/253	ضریب کشیدگی
18/00	10/00	دامنه
3/00	3/00	حداقل
21/00	13/00	حداکثر

بر اساس اطلاعات به دست آمده از جدول شماره 4 ملاحظه می شود که میانگین سابقه کاری کارکنان گروه تربیت بدنی دانشگاه های آزاد اسلامی منطقه 13، 7/47 با انحراف استاندارد 3/226، با حداقل 3 و حداکثر 13 سال سابقه به دست آمده است. ضریب کجی برابر 0/264 و ضریب کشیدگی 1/253- به دست آمده که نشان دهنده مثبت بودن توزیع کجی داده هاست؛ یعنی بیشتر آزمودنی ها، سابقه ای پایین تر از میانگین داشته اند. همچنین میانگین سابقه کاری اعضای هیأت علمی گروه تربیت بدنی دانشگاه های آزاد اسلامی منطقه 13، 8/64 با انحراف استاندارد 4/985، با حداقل 3 و حداکثر 21 سال سن است که ضریب کجی برابر 1/553 و ضریب کشیدگی 1/881 به دست آمده و این از مثبت بودن توزیع کجی داده ها حکایت می کند؛ یعنی بیشتر آزمودنی های هیأت علمی، سابقه ای پایین تر از میانگین داشته اند.

بحث و نتیجه گیری

نتایج پژوهش نشان داد که بین سبک مدیریت تبدیلی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان و استادان، ارتباط مثبت و معنی داری وجود دارد. یعنی هر چه سبک مدیریت تبدیلی مدیران افزایش یابد، تعهد سازمانی کارکنان و استادان تحت بررسی آنها نیز افزایش خواهد یافت که این یافته با یافته های باسیو و همکاران (1995)، دوچت و مک فارلند (2003)، گلشنی (1380)، نیکو فر (1385) و نعامی (1386) مطابقت دارد.

بنابراین به نظر می رسد که مدیران در سبک مدیریت تبدیلی با توجه به ویژگی هایی همچون؛ تأمین احترام، اعتماد و تحسین کارکنان، تفویض اختیار به کارکنان، تبیین هدف های سازمانی به طرز ساده و روشن و بهره گیری از وظایف مربیگری و مشاوره نسبت به کارکنان می توانند انتظارات پیروان خود را دگرگون سازند و آنها را به عملکردی و رای منافع فردی و بیش از آنچه مورد انتظار است و نیز سرانجام به داشتن تعهد بیشتر نسبت به سازمان و اهداف آن برانگیزانند. چنانچه پژوهش های گودوین و همکاران (2001)، پیلای و ویلیامز (1999) و

توماس و همکاران (2000) نیز نشان دادند که مدیریت تبدیلی رابطه مثبت و محکمی با تعهد سازمانی دارد.

در دانشگاه و سازمان های ورزشی نیز با توجه به ماهیت ورزش و تربیت بدنی و ارزش و اهمیت و محبوبیت آن نزد دانشجویان و قشر جوان می توان چنین نتیجه گیری کرد که اگر مدیر رفتار و سبک مدیریت تبدیلی را برگزیند؛ یعنی از نفوذ شخصی و قوه الهامی برخوردار باشد، می تواند به راحتی بر پیروان خود اثر گذارد و باعث می شود که آنها برای تعقیب هدف های عالی تر تلاش بیشتر و گسترده تری از خود نشان دهند؛ همچنین باعث بروز عملکردی ماورای انتظار از خود می شوند و سرانجام پیروان یک دید گسترده را برای سازمان متبوع خود بر می گزینند. بنابراین به نظر می رسد که اثربخشی سبک مدیریت تبدیلی در سازمان های ورزشی بیشتر بوده، لذا رضایت پیروان نیز در این محیط بیشتر است. از نتایج به دست آمده در پژوهش که ارتباط نسبتاً ضعیفی را بین سبک مدیریت تبدیلی با تعهد سازمانی کارکنان نشان می دهد، می توان نتیجه گرفت که هرچه رفتار مدیریت تبدیلی مدیران افزایش یابد، میزان تعهد سازمانی کارکنان تحت سرپرستی آنان نیز کاهش خواهد یافت. این یافته با یافته های پیلای و ویلیامز (1999) باسیو و همکاران (1995) همخوانی دارد.

همچنین با توجه به نتایج پژوهش، شاید انگیزه های مادی (ترفیع و پاداش) که جزو ویژگی های مدیریت تبدیلی است به اندازه انگیزه های معنوی و الهامی در رهبران تبدیلی موثر نباشد، اما با توجه به رابطه مثبت و نسبتاً ضعیف سبک مدیریت تبدیلی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان و استادان تحت سرپرستی آنها می توان گفت که انگیزه های مادی ترفیع و پاداش نیز در افزایش تعهد سازمانی کارکنان تأثیر مثبت داشته، اگرچه این تأثیرات در مقایسه با تأثیرات انگیزه های معنوی نسبتاً کمتر است. به نظر می رسد که محروم بودن جامعه مورد بررسی، وجود مشکلات زندگی، جوان بودن جامعه و انگیزه آنان برای ارتقای سطح زندگی خود از جمله دلایل این امر باشد. بنابراین شاید بتوان گفت مدیران تربیت بدنی دانشگاه آزاد با اعمال پاداش های مادی برای

کارکنان و استادان در جامعه مورد بررسی، می توانند تا حدودی انتظارات کارکنان و استادان را برآورده سازند و موجب عملکردی ورای منافع فردی و بیش از آنچه مورد انتظار است شوند که سرانجام نیز به تعهد سازمانی منتهی خواهد شد.

در مجموع؛ بر اساس آزمون فرضیه های تحقیق و با توجه به یافته های دیگران می توان چنین نتیجه گرفت که چون در بیشتر موارد ارتباطات مدیریت تبدیلی نسبت به مدیریت تبدیلی قوی تر و محکم تر است و سبک مدیریت تبدیلی مدیران به تعهد سازمانی بیشتری نزد کارکنان و استادان تحت سرپرستی آنها می انجامد، لذا این نوع سبک مدیریت برای جامعه مورد بررسی تا حدودی مناسب تر است.

با استناد به یافته های تحقیق حاضر، بین ویژگی های فردی (سن، جنس، مدرک تحصیلی و سابقه خدمت) و تعهد سازمانی کارکنان و استادان ارتباط معنی داری وجود ندارد. از بین ویژگی های دموگرافیک سن و سابقه خدمت با نتایج یافته های حاصل از تحقیقات ماتيو و زاجاک (1990)، گلشنی (1380)، حمیدی (1382)، نیکوفر (1385) و کرمانی (1387) همخوانی ندارد؛ لذا می توان چنین بیان کرد که کارکنان و استادان با مدرک تحصیلی بالا نسبت به سایر افراد، تعهد سازمانی کمتری دارند. این یافته با نتایج تحقیقات ماتيو و زاجاک (1995)، گلشنی (1380)، و نیکوفر (1385) همخوان است. احتمالاً یکی از دلایل نتایج مذکور می تواند مربوط به انتظارات و توقعات بیشتر افراد تحصیل کرده در دانشگاه ها و همچنین تفاوت نداشتن حقوق و مزایای افراد تحصیل کرده با سایر کارکنان باشد. فرصت های بیشتر شغلی افراد تحصیل کرده نیز می تواند یکی دیگر از دلایل این امر به شمار آید.

همان طوری که نتایج تحقیق نشان داد مرد یا زن بودن کارکنان و استادان تأثیری در میزان تعهد سازمانی آنها ندارد. با پیشرفت جامعه و افزایش اطلاعات مردم و گسترش روز افزون ورزش و تربیت بدنی نزد دانشجویان و بویژه زنان جامعه ما و درک اهمیت و محبوبیت ورزش نزد آنان انگیزش زنان برای مشارکت در فعالیت های اجتماعی افزایش یافت و آنان

در تامین مخارج خانواده در سال های اخیر بیشتر سهمیم شدند که این یافته با نتایج تحقیقات کرمانی (1387) همخوانی ندارد و با نتایج تحقیقات نیکوفر (1385) همخوان است که این عدم همخوانی ها شاید به علت جامعه آماری متفاوت پژوهش ها باشد؛ زیرا که هر کدام در شرایط و محیط های مختلف انجام شده است.

با استناد به نتایج و یافته های تحقیق می توان پیشنهاد کرد که:

مدیران از سبک مدیریت تبدیلی در دانشگاه ها و سازمان های ورزشی استفاده کنند و با برگزاری واحدها و کارگاه های آموزشی، تغییراتی در نگرش مدیران حاصل شود تا بتوانند از سبک مدیریت تبدیلی استفاده کنند.

با توجه به استنباط بالا و رابطه نسبتاً قوی تعهد سازمانی با سبک مدیریت تبدیلی پیشنهاد می شود که مسؤولان تربیت بدنی در مرحله جذب و استخدام و انتخاب مدیران دقت ویژه ای مبذول دارند تا افرادی با دانش و کارایی مدیریت تبدیلی در زمینه ورزش به کار گرفته شوند؛ زیرا آنان می توانند تأثیرات مثبتی بر امر ورزش و تربیت بدنی داشته باشند.

منابع

- 1- آذر، عادل و مومنی، منصور (1377). آمار و کاربرد آن در مدیریت، تهران، انتشارات سمت، چاپ دوم، جلد 2 و 1.
- 2- اصلانخانی، محمدعلی (1375). توصیف سبک های رهبری و جو سازمانی و ارتباط آن با میزان رضایت شغلی از دیدگاه های اساتید ورزش دانشگاه های منتخب کشور، دانشگاه تهران، رساله دکتری، اردیبهشت.
- 3- الوانی، سید مهدی (1380). مدیریت عمومی، نشر نی، چاپ شانزدهم.
- 4- بصیر، شهلا (1382). احساس تعهد در سازمان های آموزشی. پرتومهر، دو هفته نامه داخلی سازمان آموزش و پرورش استان اصفهان، سال دوم، 31.
- 5- حسینی، محمد سلطان (1388). رابطه بین کیفیت زندگی کاری و تعهد سازمانی کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان اصفهان، فصلنامه مدیریت ورزشی، شماره 2 پاییز 1388.
- 6- فرهنگی، علی اکبر، حسین زاده، علی، 1384. دیدگاه های نوین درباره تعهد سازمانی. مجله تدبیر، 157.
- 7- کیا، منوچهر (1373). تئوری های مدیریت و مدل های سازمانی. شرکت تعاونی خدمات و انتشارات مدیریت.
- 8- گلشنی، جلال (1380). بررسی رابطه بین رهبری تحولی، تبدیلی و تکلیف گرایی مدیران با کارکنان اداره تربیت بدنی استان آذربایجان غربی، دانشگاه شهید بهشتی، پایان نامه کارشناسی ارشد.
- 9- محرم زاده، مهرداد، بررسی تأثیر عامل های بیوگرافی در اثر بخشی سبک های مدیریتی مدیران دانشکده ها و گروه های تربیت بدنی دانشگاه های ایران، تهران، فصلنامه المپیک سال دهم، شماره 1 و 2، بهار 1381، ص 105-116.
- 10- نیکو فر، مرتضی (1385). بررسی ارتباط بین مدیریت تبدیلی و تبدیلی با تعهد سازمانی

کارکنان ادارات تربیت بدنی استان سیستان و بلوچستان، پایان نامه کارشناسی ارشد.

11- C.B. Crawford (2005). Effects of transformational leadership and organizational position on knowledge management, Journal: Journal of Knowledge Management, Volume: 9, Issue: 6, Page: 6 – 16, ISSN: 1367-3270, Publisher: Emerald Group Publishing Limited. 13

12- Cuskelly, G., McIntyre, N. and Boay, A. (1998). A longitudinal study of the development of organizational commitment. 12, 181-202. 17

13- Doherty, A.Y. and Danylchuk, K.E. (1996) Transformational and transactional leadership and impact of inter university athletic administrators. Journal of sport management. 11, 275-285.

14- Doherty, A.Y. (1997). The effect of leader characteristics on the perceived in interuniversity Athletics management, Journal of sport management. 10, 202-306.

15- Goodwin, V.L., Wofford, J.C. and Whitigton, J.L. (2001). A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct. Journal of organizational behavior, 22, 759-779

16- Pillai, R., Schriesheim, C.I. and Williams, E.S. (1999). Fairness perceptions and trust of mediators for transformational and transactional Leadership

17- Politis, John D. (2004), Transformational and transactional Leadership predictors of the Stimulant determinants to creativity in organizational work environment, The Electronic journal of knowledge management, Vo2, Issue 2, 23-34.

18- Kent, A. , Chelladurai, P., perceived transformational leadership, Organizational commitment, and citizenship behavior. Journal of sport management. 15, 135-159

19- Sashkin, M(1995).Transformational leadership, A Review and Synthesis, Working Paper Gorge Washington University

20- Tomas, G, Hult, m, Ferrel.o.C, Hurley. R.F, and Giunipero, L,C(2000). Leadership and relationship commitment, Journal industrial markeing management, 29.111-119. 10

21- Xirasagar, Sudha (2008). Transformational, transactional and laissez-faire leadership among physician executives, Journal of Health Organisation and Management, Volume: 22 , Issue: 6, Page: 599 – 613, ISSN: 1477-7266, Publisher: Emerald Group Publishing Limited. 14