

پژوهش در علوم رفتاری
شماره چهارم، صص: ۸۳-۹۹

ارتباط بین سبک مدیریت با رضایت شغلی کارشناسان سازمان تربیت بدنی شاغل در تهران

دکتر حسن بحرالعلوم - دکتر علی محمد امیر تاش - دکتر محمد خبیری -
دکتر فریدون تندنویس

استادیار دانشگاه صنعتی شاهرود - دانشیار دانشگاه تربیت معلم تهران -
دانشیار دانشگاه تهران - استادیار دانشگاه تربیت معلم تهران

چکیده

هدف از این پژوهش تعیین ارتباط بین سبک مدیریت (تحول‌گرا و عمل‌گرا) با رضایت شغلی کارشناسان سازمان تربیت بدنی شاغل در تهران بود. تا از این طریق بتوان گامی در جهت شناسایی عوامل اثرگذار در رضایت شغلی برداشت که بر بهره‌وری سازمان اثر دارد. نتایج توصیف آماری سبک مدیریت نشان داد که میانگین نمره مدیریت در سازمان تربیت بدنی از دیدگاه کارشناسان ۱۳۹/۰۹ (از حداکثر نمره ممکن ۲۵۰) و میانگین نمرات تحول‌گرایی ۱۱۸/۰۴ (از حداکثر نمره ممکن ۲۰۰) و میانگین نمرات عمل‌گرایی ۲۵/۱۹ (از حداکثر نمره ممکن ۵۰) بود، که نشان می‌دهد مدیران سازمان تربیت بدنی از لحاظ ابعاد تحول‌گرایی و عمل‌گرایی در ابتدای راه رشد و تکامل این سبک هستند. نتایج توصیف آماری داده‌های رضایت شغلی نیز نشان داد که میانگین رضایت کلی از شغل دارای

میانگین ۱۱۹/۴ (از حداکثر نمره ممکن ۲۰۵) بود که در شاخص‌های رضایت، بالاترین رضایت از کار با میانگین ۳۵/۲۷ (از حداکثر نمره ممکن ۵۰) و پایین‌ترین رضایت از حقوق و مزایا با میانگین ۹/۹۹ (از حداکثر نمره ممکن ۳۰) بود. نتایج آزمون فرضیات تحقیق نشان داد که همبستگی بین رضایت شغلی و سبک مدیریت (۰/۷۵)، با سبک مدیریت تحول‌گرا (۰/۷۵) و با مدیریت عمل‌گرا (۰/۷۲) است که در سطح ($P=0/001$) معنی‌دار است. این نتیجه مؤید زیربنای نظری تحقیق است که سبک مدیریت به عنوان یک عامل تسهیل‌کننده و برانگیزنده به طور مستقیم و غیرمستقیم بر رضایت شغلی اثر دارد. بنابراین توصیه می‌شود آموزش‌های لازم برای شیوه‌های مدیریت تحول‌گرا و عمل‌گرا در سازمان به اجرا گذاشته شود. همچنین از رفتارهای مدیریت تحول‌گرا و سابقه کار به همراه رفتارهای مدیریت تحول‌گرا می‌توان به عنوان بهترین مدل‌های پیشینی رضایت شغلی بهره گرفت.

واژه‌های کلیدی: سبک مدیریت، مدیریت تحول‌گرا، مدیریت عمل‌گرا، رضایت شغلی.

مقدمه

عصر کنونی دوره دگرگونی‌های شتابنده و پیش‌بینی‌ناپذیر است، و وضعیت مدیریت در جامعه ما بیانگر عدم توازن میان پیچیدگی‌های روزافزون سازمان‌ها و عدم توانایی سازمان‌ها در پیش‌بینی و مقابله با تهدیدها و پیچیدگی‌هاست. سازمان‌ها برای اینکه بتوانند با تهدیدها مقابله و از فرصت‌ها استفاده بهینه کنند باید ظرفیت‌ها و توانمندی‌های درونی خود را بشناسند تا نقاط قوت خود را تقویت و نقاط ضعف خود را ترمیم کنند. شناخت عوامل مؤثر در بهره‌وری یکی از مهم‌ترین راهکارها در این راستاست. بهره‌وری در سازمان نیاز به تأمین شرایط متعددی دارد که مهم‌ترین آن، عامل انسانی است. نیروی انسانی دارای انگیزه مهم‌ترین عامل بهره‌وری است. اما

چگونه می‌توان انگیزش و رضایت در کارکنان ایجاد کرد تحقیقات نشان می‌دهد عوامل فردی، اجتماعی، سازمانی و محیطی می‌توانند در رضایت شغلی افراد اثر داشته باشند (۱۰، ۵، ۲). در میان این عوامل سبک مدیریت، همکاران، ماهیت کار، ترفیع و ارتقا، حقوق و مزایا سهم بیشتری در رضایت افراد بازی می‌کنند (۱۱).

تحقیقات نشان می‌دهد مدیران می‌توانند بر افکار احساسات و آرزوهای زیردستان اثر بگذارند (۳). این افکار و احساسات و آرزوها نیز از جمله عوامل فردی مؤثر در انگیزش و رفتار افراد است. بنابراین سبک مدیریت به عنوان یک عامل تسهیل‌کننده و برانگیزنده به طور غیرمستقیم و مستقیم بر بهره‌وری سازمان و بهره‌وری کارکنان اثر دارد. اما اینکه چه سبک مدیریتی می‌تواند در ایجاد انگیزش و رضایت شغلی اثر داشته باشد سوالی است که یک قرن تحقیق و پژوهش در عرصه مدیریت به دنبال یافتن پاسخ آن بوده است. اولین دیدگاه‌ها و نظریه‌ها پاسخ را در ویژگی‌های فردی مدیران جستجو کردند، بدین معنی که مدیران دارای خصوصیات منحصر به فردی هستند که پیروان را برمی‌انگیزند. با توجه به عدم کارایی خصوصیات فردی ارائه شده، دوره بعدی تحقیقات و نظریه‌ها پاسخ را در رفتار کارمندگان و کارگرای مدیران جستجو کردند، اما این رفتارها نیز در برخی شرایط مؤثر نبود، بنابراین نظریه اقتضایی که به کارگیری رفتارها را تابع شرایط می‌دانست مطرح گردید (۱۲، ۱۱، ۷). این نظریه هوشمندانه نیز دانشمندان علم مدیریت را قانع نکرد تا اینکه در دهه ۱۹۹۰ نظریه مدیریت تحول‌گرا^۱ و عمل‌گرا^۲ مطرح گردید این نظریه معتقد است که مدیران عمل‌گرا زیردستان خود را هدایت می‌کنند یا با پاداش‌های دلخواه ترغیب می‌کنند تا وظایف خود را انجام دهند، در حالی که مدیران تحول‌گرا به زیردستان الهام می‌بخشند، روحیه می‌دهند و در مسیری هدایت می‌کنند که منافع سازمان و منافع فردی آن‌ها تأمین گردد. مدیران تحول‌گرا به نحوی عمل می‌کنند که زیردستان با روحیه بالا کار کنند یعنی در سایه تحریک و ایجاد انگیزه در افراد. آن‌ها برای اهداف سازمان از جان مایه می‌گذارند به عبارت دیگر آن‌ها مانند مربی عمل می‌کنند (۱۱). تحقیقی در شرکت فدرال اکسپرس آمریکا نشان داد مدیران تحول‌گرا دارای زیردستان با انگیزه‌تر

1. Transformational Leadership

2. Transactional Leadership

هستند (۲). در خصوص تحول‌گرایی و عمل‌گرایی برخی محققان این دو بُعد را جدا می‌دانند، ولی رایبنز معتقد است که اوج ترقی مدیر عمل‌گرا مدیریت تحول‌گرا است (۱۱). ساشکین نیز مدیریت مؤثر را حاصل خصوصیات و رفتارهای تحول‌گرایی و عمل‌گرایی می‌داند (۱۳). نظریهٔ مبنای این پژوهش، نظریهٔ مدیریت دوراندیش یا بینش‌گرای^۱ مارشال ساشکین^۲ است. این نظریه، رهبری و مدیریت را حاصل دو بُعد تحول‌گرایی و عمل‌گرایی می‌داند که مدیریت تحول‌گرا خود ترکیبی از خصوصیات فردی مدیر شامل: اطمینان‌بخشی^۳، پیروگرایی^۴ و دوراندیشی^۵؛ رفتارهای مدیر شامل: ارتباطات^۶، اعتماد^۷، احترام^۸ و خلاقیت^۹ و همچنین فرهنگ‌سازی^{۱۰} مدیر می‌داند.

این نظریه را می‌توان چنین شرح داد که مدیران تحول‌گرا دارای اعتماد به نفس و اطمینان خاطر بوده و با درک تفاوت‌ها قادر به انتقال این اعتماد و اطمینان به زیردستان هستند (اطمینان‌بخشی)؛ آن‌ها با استفادهٔ مثبت از قدرت و نفوذ و با مشارکت دادن زیردستان در انجام امور (تفویض اختیار) زمینهٔ تحقق اهداف فردی، گروهی و سازمانی را فراهم می‌سازند (پیروگرایی). مدیران تحول‌گرا توانایی تعریف و بیان آینده و برخورد با ابهام و پیچیدگی را دارند (دوراندیشی). آن‌ها توانایی برقراری ارتباط مؤثر و هدایت زیردستان را دارند (مدیریت ارتباطات) و ضمن استحکام شخصیت به وعدهٔ خود عمل می‌کنند؛ یعنی گفتار و کردارشان یکسان است (مدیریت اعتماد)؛ آن‌ها به دیگران توجه داشته و علاقهٔ خود را پیوسته ابراز می‌کنند (مدیریت احترام)؛ آن‌ها علاقه‌مند به ریسک‌های به جا و ایجاد فرصت هستند، ولی زمان و انرژی زیادی صرف ریسک‌کردن بی‌مورد نمی‌کنند (مدیریت خلاقیت) و در نهایت مدیران بینش‌ساز به توسعه و حمایت از ارزش‌ها و باورهای مشترک در اعضای گروه کاری می‌پردازند (فرهنگ‌سازی).

1. Visionary Leadership
3. Confident Leadership
5. Vision
7. Trust
9. Creative Leadership

2. Marshal Sashkin
4. Follower Centered
6. Communication
8. Respect
10. Culture building

ساشکین همچنین معتقد است مدیریت تحول‌گرا و عمل‌گرا دو سوی یک پوینت نیست، آن‌ها مکمل هم هستند. به همین منظور دو شاخص مدیریت عمل‌گرا را داشتن صلاحیت‌های عمومی و مدیریت پاداش می‌داند یعنی توانایی مدیر در انجام وظایف مدیریتی و اداری روزمره شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت و... (صلاحیت‌های عمومی) و دادن پاداش به جا در مقابل عملکرد (مدیریت پاداش). بنابراین مدیریت اثربخش نیاز به تحول‌گرایی و عمل‌گرایی دارد (۱۲، ۱۳، ۱۴).

در بررسی رابطه بین سبک‌های سنتی با رضایت شغلی، بالکر و ریچاردسون^۱ (۱۹۶۳) تأثیر سبک‌های مدیران مدارس را بر رضایت شغلی معلمان مورد مطالعه قرار دادند که نتایج نشان داد مدیریت مشارکتی رضایت شغلی معلمان را افزایش می‌دهد. بلاسکو و الوتو^۲ (۱۹۷۲) و مورمن و کوک^۳ (۱۹۷۴) در مورد مشارکت در تصمیم‌گیری نتایج مشابهی گرفتند (۴).

اصلانخانی (۱۳۷۵) در بررسی ارتباط بین رضایت شغلی اساتید تربیت بدنی دانشگاه‌های منتخب با سبک مدیریت گروه‌ها، همبستگی مثبت و معنی‌داری بین سبک مشارکتی و استدلالی با رضایت شغلی اساتید، عدم همبستگی بین سبک دستوری با رضایت شغلی و همبستگی معنی‌دار بین سبک تفویضی و رضایت اساتید به دست آورد (۱). بالوک^۴ (۱۹۸۶) نیز به این نتیجه رسید که رضایت کارکنان در صورت بهبود سبک مدیریت پیشرفت می‌کند. گیلور، بیهر و رایدیتر^۵ (۱۹۷۹) بین رفتار مدیر و رضایت شغلی ارتباطی پیدا نکردند. آن‌ها عوامل متعددی را بر رضایت شغلی مؤثر می‌دانستند (۱۶). دورتی و دانیل چاک^۶ (۱۹۹۴) همبستگی چشمگیری بین سبک مدیران و عوامل مختلف رضایت شغلی مربیان ورزش به دست آوردند. آن‌ها در تحقیق خود مربیان را با سبک مشارکتی مدیران راضی‌تر یافتند (۶). اسنایدر^۷ (۱۹۹۰) نیز رابطه بالایی بین رفتار ملاحظه‌جوی مدیران ورزش و رضایت شغلی زیردستان به دست آورد (۱۵).

1. Blaocher & Richardson

2. Blasco & Allutto

3. Moorman & Kook

4. Bullock

5. Gilmore, Beehr & Richter

6. Doherty & Danylchulk

7. Snyder

باچمن^۱ در مطالعه‌ای در سطح کالج‌های امریکا رفتار مدیران کالج‌ها را بر رضایت شغلی اعضای هیئت علمی کالج‌ها مؤثر دانست. والدنبرگر^۲ (۱۹۷۵) حفظ رفتار صمیمانه و گروهی را موجب ایجاد جو رضایتبخش در گروه‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های منتخب کانادا دانست (۱). در تحقیقات مربوط به ارتباط بین مدیریت تحول‌گرا و عمل‌گرا با رضایت شغلی، باس و هیتز^۳ (۱۹۸۸)، فراست و هاوول^۴ (۱۹۸۹)، هاوول و هیگینز^۵ (۱۹۸۹)، یوکل و کاناک^۶ (۱۹۷۹) مدارک محکمی ارائه کردند که مدیران تحول‌گرا زیردستانی راضی‌تر از دیگر مدیران دارند (۱۷، ۱۶). بنیس^۷ (۱۹۸۹)، باس (۱۹۸۵)، برنز^۸ (۱۹۸۶) نیز به این نتیجه رسیدند که مدیران تحول‌گرا به افراد به همان خوبی سازمان توجه می‌کنند (۱۶). دورتی و دانیل چاک (۱۹۹۶) همبستگی مثبتی بین مدیریت تحول‌گرا و رضایت شغلی در گروه تحت بررسی به دست آوردند. در این تحقیق، بین مدیریت تحول‌گرا و تعهد نسبت به سازمان ارتباط قوی به دست آمد (۶). مانینگ^۹ (۲۰۰۲) در تحقیقی در شرکت‌های خدمات عمومی امریکا ارتباط مدیریت تحول‌گرای مدیران زن و مرد و رضایت کاری را تأیید کرد. او به این نتیجه رسید که سبک مدیریت مهم‌تر از عامل جنسیت در ایجاد رضایت است (۹). جانگ و یامارینو^{۱۰} (۲۰۰۰) در تحقیقی بر روی سبک مدیریت تحول‌گرای مدیران و رضایت شغلی آسیایی‌ها و هند اروپایی‌های مقیم امریکا به این نتیجه رسیدند که مدیریت تحول‌گرا بر رضایت اثر داشته و این اثر در آسیایی‌های مقیم امریکا قوی‌تر بوده است. والاس و ویز^{۱۱} در تحقیق خود اختلاف معنی‌داری در رضایت شغلی کارکنان سازمان‌های ورزشی کانادا با مدیران تحول‌گرای سطح بالا و پایین مشاهده نکردند (۱۶). همان‌گونه که بیان شد اکثر تحقیقات نشان‌دهنده وجود ارتباط بین مدیریت تحول‌گرا و رضایت شغلی است. مدیران نیز در تمام جوامع به دنبال درک راه‌های ایجاد رضایت هستند. هدف از این

1. Bachman

3. Bass & Hater

5. Howell & Higgins

7. Bennis

9. Manning

11. Wallace & Weese

2. Walldenberger

4. Frost & Howell

6. Yukl & Kanak

8. Burns

10. Jung & Yammarino

تحقیق نیز بررسی ارتباط سبک مدیریت (تحول‌گرا و عمل‌گرا) با رضایت شغلی کارشناسان سازمان تربیت بدنی است که نقش کلیدی در اداره امور سازمان متولی ورزش کشور دارند. این تحقیق با استفاده از جدیدترین نظریه‌های مدیریت انجام گرفته است.

روش‌شناسی تحقیق

با توجه به هدف تحقیق که جمع‌آوری اطلاعات با استفاده از پرسشنامه برای اندازه‌گیری نگرش کارشناسان سازمان تربیت بدنی پیرامون ارتباط سبک مدیریت با رضایت شغلی بود، روش این تحقیق از نوع توصیفی - پیمایشی بود.

جامعه و نمونه

جامعه آماری شامل کلیه کارکنان سازمان تربیت بدنی شاغل در تهران بود که پست کارشناسی داشته و بر اساس آمار دفتر بودجه و تشکیلات ۱۸۲ نفر بودند. محققان برای بالا بردن اعتبار تحقیق تمام کارشناسان را به عنوان نمونه در نظر گرفتند که از این تعداد ۳۰ نفر برای تحقیق آزمایشی و ۱۵۲ نفر برای تحقیق نهایی در نظر گرفته شدند. از ۳۰ پرسشنامه تحقیق آزمایشی ۲۴ پرسشنامه و از ۱۵۲ پرسشنامه توزیع شده برای تحقیق نهایی ۱۳۴ پرسشنامه برگشت داده شد.

ابزار اندازه‌گیری

برای اندازه‌گیری سبک مدیریت از پرسشنامه استاندارد نیمرخ رهبری^۱ ساخته مارشال ساشکین (۱۹۹۸)، رضایت شغلی^۲ ساخته ویسوکي و کروم^۳ (۱۹۹۱) استفاده گردید (۸، ۱۲). پس از تأیید ترجمه پرسشنامه توسط ۸ استاد مدیریت (از نظر اعتبار صوری و محتوایی)، به صورت آزمایشی بر روی گروهی از کارشناسان (n=24) اجرا گردید، تا ضمن تشخیص محدودیت‌های اجرایی و برطرف کردن ابهامات احتمالی در سؤالات، پایایی پرسشنامه نیز

1. The leadership profile

2. Job feeling scale

3. Wysocki & Kromm

اندازه گیری شود. پایایی پرسشنامه سبک مدیریت بیندر شاخص های مختلف از چهار بار آزمون بین ۰/۵۳ تا ۰/۸۹ به دست آمده است (۱۴) و پایایی پرسشنامه رضایت شغلی در شاخص های مختلف بین ۰/۷۲ تا ۰/۹۱ برآورده شده است. همچنین پرسشنامه ای نیز توسط محقق برای تعیین مشخصات فردی افراد تنظیم گردید. پرسشنامه ها همراه با نامه و دستورالعمل تکمیل و به طور حضوری تحویل شد و از طریق پست و حضوری دریافت گردید.

روش آماری

برای برآورد پارامترها و توصیف داده های آماری از روش های آمار توصیفی و استنباطی (ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون دوگانه و چندگانه) استفاده شد.

نتایج تحقیق

از مجموع ۱۳۴ نمونه تحت بررسی، ۶۰ نفر زن و ۷۴ نفر مرد با میانگین سن ۳۷/۳۹، میانگین سابقه کار ۱۴/۲۵ که ۷۷٪ متأهل، ۲۰٪ مجرد، ۳٪ بدون جواب، ۵۲ نفر فارغ التحصیل رشته تربیت بدنی، ۸۲ نفر سایر رشته ها، مدرک تحصیلی (۲ نفر زیر دیپلم، ۲۱ نفر دیپلم، ۱۴ نفر فوق دیپلم، ۶۹ نفر لیسانس، ۲۷ نفر فوق لیسانس و بالاتر)، ۷۶٪ رسمی و ۲۳٪ غیررسمی بودند.

توصیف آماری داده های مدیریت

امتیازگذاری کارشناسان سازمان تربیت بدنی از سبک مدیریت به صورت میانگین، میانه، نما و انحراف استاندارد محاسبه شده است. بر اساس نتایج جدول ۱ نتایج نشان داد که میانگین نمره سبک مدیریت در سازمان تربیت بدنی (حاصل جمع عمل گرایی و تحول گرایی) دارای میانگین ۱۳۹/۰۹ با انحراف استاندارد ۴۳/۶۸ بود. میانگین نمره مدیریت تحول گرا در سازمان تربیت بدنی دارای میانگین ۱۱۸/۰۴ با انحراف استاندارد ۳۷/۲۴ بود. میانگین نمره مدیریت

عمل‌گرا در سازمان تربیت بدنی دارای میانگین ۲۵/۱۹ با انحراف استاندارد ۹/۱۸ بود. نمره خصوصیات فردی مورد نیاز مدیریت تحول‌گرا از حداکثر نمره ممکن ۷۵ دارای میانگین ۴۳/۹۵ با انحراف استاندارد ۱۲/۹۹ بود.

جدول ۱ توصیف آماری داده‌های مدیریت

میانگین	میانه	نما	انحراف استاندارد	حداکثر نمره ممکن	
۱۴/۵۳	۱۵	۱۵	۵/۰۵	۲۵	صلاحیت‌های عمومی
۱۳/۸۱	۱۳/۵	۱۵	۵/۴	۲۵	مدیریت پاداش
۱۴/۵۷	۱۵	۱۵	۵/۰۸	۲۵	ارتباطات
۱۵/۰۸	۱۵	۱۲	۵/۵۶	۲۵	اطمینان بخشی
۱۴/۵۹	۱۴	۱۴	۵/۳۸	۲۵	احترام
۱۴/۵۴	۱۴	۱۱	۵/۴۲	۲۵	خلاقیت
۱۶/۲۶	۱۶	۱۹	۴/۶۸	۲۵	اعتماد به نفس
۱۳/۸۷	۱۴	۱۴	۴/۵۵	۲۵	پیروگرایی
۱۳/۹۱	۱۴	۹	۴/۷۵	۲۵	بینش
۱۵/۰۱	۱۴/۵	۱۴	۴/۵۷	۲۵	فرهنگ‌سازی
۱۱۸/۰۴	۱۲۱	۱۲۶	۲۴/۳۷	۲۰۰	تحول‌گرایی
۲۵/۱۹	۲۴	۲۱	۹/۱۸	۵۰	عمل‌گرایی
۴۳/۹۵	۴۴/۲۵	۴۷	۱۲/۹۹	۷۵	خصوصیات فردی تحول‌گرایی
۷۳/۶	۷۵/۶۳	۷۳	۲۵/۶۴	۱۲۵	رفتارهای تحول‌گرایی
۱۳۹/۰۹	۱۴۰	۱۶۰	۴۵/۵۲	۲۵۰	مدیریت کلی

نمره رفتارهای مورد نیاز مدیریت تحول‌گرا از حداکثر نمره ممکن ۱۲۵ دارای میانگین ۷۳/۶ و انحراف استاندارد ۲۵/۶۴ بود. در شاخص فرهنگ‌سازی مدیران سازمان تربیت بدنی ادراک کارشناسان از نقش مدیرشان در توسعه و حمایت از ارزش‌های مشترک در میان اعضا برای پیشبرد امور سازمان دارای میانگین ۱۵/۰۱ با انحراف استاندارد ۴/۵۷ بود.

در شاخص صلاحیت‌های عمومی مورد نیاز مدیران سازمان تربیت بدنی، ادراک کارشناسان از نحوه انجام وظایف مدیریت و اداری مدیران در واحدهای تابعه دارای میانگین ۱۴/۵۳ با انحراف استاندارد ۵/۰۵ بود. در شاخص مدیریت پاداش ادراک کارشناسان از نحوه دادن پاداش توسط مدیرانشان در واحدهای تابعه دارای میانگین ۱۳/۸۱ با انحراف استاندارد ۵/۴ بود. در شاخص مدیریت ارتباطات ادراک کارشناسان از توانایی مدیرشان در برقراری ارتباط دارای میانگین ۱۴/۵۷ با انحراف استاندارد ۵/۰۸ بود. در شاخص مدیریت اطمینان‌بخش ادراک کارشناسان از استحکام شخصیت و قابلیت اعتماد مدیرانشان دارای میانگین ۱۵/۱۸ با انحراف استاندارد ۵/۵۶ بود. در شاخص اعتماد به نفس ادراک کارشناسان از میزان اعتماد به نفس و درک تفاوت‌ها توسط مدیرشان دارای میانگین ۱۶/۱۶ با انحراف استاندارد ۴/۶۸ بود.

در شاخص مدیریت احترام ادراک کارشناسان از میزان توجه و احترام و ابراز آن توسط مدیرشان دارای میانگین ۱۴/۵۹ با انحراف استاندارد ۵/۳۸ بود. در شاخص مدیریت خلاق ادراک کارشناسان از نحوه ریسک کردن و ایجاد فرصت‌ها توسط مدیرشان دارای میانگین ۱۴/۵۴ با انحراف استاندارد ۵/۴۲ بود.

در شاخص مدیریت پیروگرا ادراک کارشناسان از میزان اعطای قدرت و نفوذ و دادن اختیار به زیردستان دارای میانگین ۱۳/۸۷ با انحراف استاندارد ۴/۵۵ بود. در شاخص مدیریت بینش‌گرا (دوراندیش) ادراک کارشناسان از توانایی مدیرشان در بیان واضح آینده و ایجاد برنامه برای آینده دارای میانگین ۱۳/۹۱ با انحراف استاندارد ۴/۷۵ بود.

توصیف آماری داده‌های رضایت شغلی

بر اساس جدول (۲) میانگین رضایت شغلی ۳۵/۲۷ و میانگین احساس کارشناسان نسبت به کار ۳۵/۲۷، احساس نسبت به مدیر ۳۳/۸۹، احساس نسبت به همکاران ۳۱/۶۵، احساس نسبت ترفیع و ارتقا ۱۲/۲۸ و احساس نسبت به حقوق و مزایا ۹/۹۹ بود.

جدول ۲ میانگین و انحراف استاندارد رضایت شغلی و عوامل آن

شاخص‌های رضایت شغلی	میانگین	انحراف استاندارد	حداکثر نمره ممکن
احساس نسبت به کار	۳۵/۲۷	۱۰/۲۴	۵۰
احساس نسبت به مدیر	۳۳/۸۹	۹/۴۸	۵۰
احساس نسبت به همکاران	۳۱/۶۵	۱۰/۱۸	۵۰
احساس نسبت به ترفیع و ارتقا	۱۲/۲۸	۵/۳۴	۲۵
احساس نسبت به حقوق و مزایا	۹/۹۹	۴/۳۹	۳۰
رضایت شغلی	۱۱۹/۴۱	۲۷/۲۴	۲۰۵

آزمون فرضیات

بر اساس جدول ۳ این نتایج به دست آمده است:

(۱) بین نمره کلی مدیریت (حاصل جمع تحول‌گرایی و عمل‌گرایی) با رضایت شغلی کارشناسان تحت بررسی ضریب همبستگی به دست آمده (۰/۷۵) است که در سطح (۰/۰۰۱) مثبت و معنی‌دار است.

(۲) بین مدیریت تحول‌گرا با رضایت شغلی کارشناسان تحت بررسی ضریب همبستگی به دست آمده (۰/۷۵) است که در سطح (۰/۰۰۱) مثبت و معنی‌دار است.

(۳) بین مدیریت عمل‌گرا با رضایت شغلی کارشناسان تحت بررسی ضریب همبستگی به دست آمده (۰/۷۲) است که در سطح (۰/۰۰۱) مثبت و معنی‌دار است.

۴) بین خصوصیات فردی مدیریت تحول‌گرا با رضایت شغلی کارشناسان تحت بررسی ضریب همبستگی به دست آمده (۰/۷۲) است که در سطح (۰/۰۰۱) مثبت و معنی دار است.

۵) بین رفتارهای مدیریت تحول‌گرا با رضایت شغلی کارشناسان تحت بررسی ضریب همبستگی به دست آمده (۰/۷۵) است که در سطح (۰/۰۱۰) مثبت و معنی دار است.

جدول ۳ همبستگی بین رضایت شغلی و عوامل آن با مدیریت تحول‌گرا و عمل‌گرا و عوامل آنها

شاخص‌های رضایت شغلی شاخص‌های سبک مدیریت	احساس نسبت به کار	احساس نسبت به مدیر	احساس نسبت به همکاران	احساس نسبت به ترفیع و ارتقا	احساس نسبت به حقوق و مزایا	رضایت شغلی کلی
صلاحیتهای عمومی	۰/۲۰*	۰/۸۰***	۰/۴۷***	۰/۴۸***	۰/۳۹***	۰/۶۹***
مدیریت پاداش	۰/۶۵***	۰/۶۷***	۰/۵۳***	۰/۴۹***	۰/۴۰***	۰/۶۹***
ارتباطات	۰/۲۰*	۰/۸۲***	۰/۵۱***	۰/۵۴***	۰/۰۴*	۰/۷۳***
اطمینان‌بخشی	۰/۲۰*	۰/۸۲***	۰/۵۵***	۰/۵۰***	۰/۳۵***	۰/۷۲***
احترام	۰/۱۹*	۰/۷۹***	۰/۵۶***	۰/۴۹***	۰/۳۶***	۰/۷۱***
خلایقیت	۰/۲۲**	۰/۷۸***	۰/۵۱***	۰/۵۳***	۰/۳۷***	۰/۷۱***
اعتماد به نفس	۰/۲۵**	۰/۷۷***	۰/۵۱***	۰/۵۰***	۰/۳۰***	۰/۷۰***
پیروگرایی	۰/۱۵	۰/۶۹***	۰/۴۱***	۰/۴۷***	۰/۲۹***	۰/۵۹***
دوراندیشی	۰/۲۱*	۰/۷۲***	۰/۵۰***	۰/۳۴***	۰/۳۴***	۰/۶۲***
فرهنگ‌سازی	۰/۲۲*	۰/۷۷***	۰/۵۳***	۰/۵۵***	۰/۳۷***	۰/۷۲***
تحول‌گرایی	۰/۲۲**	۰/۸۳***	۰/۵۵***	۰/۵۵***	۰/۳۸***	۰/۷۵***
عمل‌گرایی	۰/۲۰*	۰/۸۰***	۰/۵۲***	۰/۵۱***	۰/۴۱***	۰/۷۲***
خصوصیات فردی مدیر تحول‌گرا	۰/۲۲**	۰/۸۱***	۰/۵۲***	۰/۵۴***	۰/۳۴***	۰/۷۲***
رفتارهای مدیر تحول‌گرا	۰/۲۲**	۰/۸۴***	۰/۵۵***	۰/۸۴***	۰/۳۸***	۰/۷۵***
مدیریت کلی	۰/۲۱*	۰/۸۴***	۰/۵۶***	۰/۵۴***	۰/۳۹***	۰/۷۵***

* معنی دار در سطح ۰/۰۵ ** معنی دار در سطح ۰/۰۱ *** معنی دار در سطح ۰/۰۰۱

۶) بین فرهنگ‌سازی مدیریت تحول‌گرا با رضایت شغلی کارشناسان تحت بررسی ضریب همبستگی به دست آمده (۰/۷۱) است که در سطح (۰/۰۱۰) مثبت و معنی‌دار است.

۷) بین سبک مدیریت و زیرمجموعه‌های آن‌ها با رضایت شغلی ارتباط خطی وجود دارد. برای تعیین ارتباط خطی از تحلیل رگرسیون استفاده شد که در تحلیل رگرسیون گام به گام دو مدل شناسایی شده که در مدل اول رفتارهای مدیریت تحول‌گرا و در مدل دوم رفتارهای مدیریت تحول‌گرا و سابقه کار بیشترین ارتباط خطی را با رضایت شغلی نشان دادند.

جدول ۴ یافته‌های تحلیل رگرسیون مربوط به ارتباط خطی بین رضایت شغلی و سبک مدیریت

مدل	R	R ²	خطای استاندارد برآورد	df	F	عدد ثابت	B	سطح معنی‌دار
رفتارهای مدیریت تحول‌گرا	۰/۷۶	۰/۵۸	۱۷/۴۳	۱	۱۷۰/۳۶	۵۹/۸۴	۰/۸۱	۰/۰۰۱
سابقه کار و رفتارهای مدیریت تحول‌گرا	۰/۷۸	۰/۶۱	۱۶/۹۸	۲	۹۳/۶۴	۵۴/۶۲	۰/۴۵ ۰/۷۹	۰/۰۰۱

معادلات برآورد رضایت با توجه به سبک مدیریت

$$۱) ۵۹/۸۴ + ۰/۸۱ x$$

$$۲) ۵۴/۶۲ + ۰/۴۵ x ۱ + ۰/۷۹ x ۲$$

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج نشان داد که رضایت شغلی کارشناسان سازمان تربیت بدنی در سطح نسبتاً پایینی است، به خصوص رضایت از حقوق و مزایا و ترفیع و ارتقا که لازم است اقداماتی در جهت بهبود

حقوق و نحوه ترفیع و ارتقا صورت گیرد، طوری که شایستگی‌های شغلی، مدرک تحصیلی، سابقه کار و تخصص در نظر گرفته شود.

نتایج آمار توصیفی مربوط به مدیریت نشان‌دهنده این است که در ابعاد تحول‌گرایی و عمل‌گرایی از نظر کارشناسان سازمان تربیت بدنی مدیران واحدهای آن‌ها در ابتدای راه هستند. در میان شاخص‌های مدیریت تحول‌گرا اعتماد به نفس و اطمینان‌بخشی مدیران از میانگین بالاتری برخوردار است که خود نقطه قوتی برای مدیران است. اما بینش و پیروگرایی از میانگین پایین‌تری برخوردار است که جای تأمل دارد. در شاخص‌های مدیریت عمل‌گرا مدیریت پاداش از میانگین پایین‌تری برخوردار است که به نظر می‌رسد پاداش دادن با توجه به محدودیت‌های مالی موجود یکی از مشکلات تمام مدیران است. اما در مجموع تمام شاخص‌های مدیریت از میانگین نسبتاً پایینی برخوردار است و این بدین معنی است که اگر بپذیریم که این سبک مدیریت مناسب سازمان است بنابراین لازم است تغییرات و تحولاتی در بُعد مدیریتی ایجاد گردد. این امر می‌تواند با انتخاب افرادی که دارای خصوصیات فردی و رفتارهای تحول‌گرا و عمل‌گراست انجام شود یا از طریق آموزش مهارت‌های مورد نیاز این سبک مدیریت در چارچوب کارگاه‌های آموزشی و دوره‌های ضمن خدمت در کوتاه مدت و گنجاندن دروس مدیریتی مرتبط با این دیدگاه در کتب درسی مقاطع مختلف تحصیلی در درازمدت انجام گردد. نکته حایز اهمیت این است که می‌بایستی پژوهشی در خصوص اثربخشی این سبک در سازمان انجام گیرد و در صورت پذیرش آن از جمله اقدامات دیگر ارزشیابی مداوم و دادن بازخورد به مدیران است تا خود را با شرایط تطبیق دهند.

نتایج آزمون فرضیات تحقیق نشان‌دهنده همبستگی قوی بین مدیریت تحول‌گرا با رضایت شغلی است این یافته‌ها با نتایج باس و هیتز (۱۹۸۸)، فراست و هاوول (۱۹۸۹)، هاوول و هیگینز (۱۹۸۹)، یوکل و کاناک (۱۹۷۹) بنیس (۱۹۸۹)، باس (۱۹۸۵)، برنز (۱۹۸۶)، دورتی و دانلیل چاک (۱۹۹۶)، مانینگ (۲۰۰۲) هماهنگی دارد، ولی نتایج والاس و ویز (۱۹۹۵) را تأیید نمی‌کند. این نتایج زیربنای نظری تحقیق را بیان می‌کند که مدیران تحول‌گرا بر افکار، احساسات و نگرش‌های زیردستان اثر گذاشته و در نتیجه رضایت آن‌ها را جلب می‌کنند. مدیران تحول‌گرا به این خواسته با استفاده از بینش صحیح، درک تفاوت‌ها، ارتباطات مؤثر، احترام و اعتماد

به زیردستان، فرهنگ‌سازی، رعایت عدالت در پاداش، و... دست پیدا می‌کنند. در بررسی ارتباط زیر شاخص‌های مدیریت با مؤلفه‌های رضایت شغلی (جدول ۳) نکات جالبی به چشم می‌خورد از جمله رضایت از کار یا احساس آن‌ها از ماهیت کاری که انجام می‌دهند با مدیریت تحول‌گرا و عمل‌گرا و مؤلفه‌های آن‌ها همبستگی پایینی را (به استثنای همبستگی آن با مدیریت پاداش که یکی از شاخص‌های مدیریت عمل‌گراست) نشان می‌دهد. همبستگی پایین اکثر عوامل با رضایت از کار بدین معنی است که احتمالاً کار انتخابی آن‌ها بر اساس علاقه فردی بوده و تحت تأثیر عوامل بیرونی قرار ندارد. اما در مورد مدیریت پاداش به نظر می‌رسد که کارشناسان مایلند پاداش متناسب با نوع کار باشد و این یک احساس منطقی است ولی احساس آن‌ها راجع به دیگر عوامل رضایت شغلی از جمله همکاران تا حد چشمگیری، سرپرست تا حد زیادی، حقوق و مزایا تا حد متوسطی، ترفیع و ارتقا تا حد قابل ملاحظه‌ای تحت تأثیر سبک مدیریت و عوامل تشکیل دهنده این سبک است.

در همبستگی متوسط و پایین‌تر از متوسط احساس کارشناسان نسبت به حقوق و مزایا و برداشت آن‌ها از نحوه مدیریت به نظر می‌رسد نقش مدیران را در حقوق و مزایا زیاد نمی‌دانسته‌اند، بلکه احتمالاً عوامل کلی اقتصادی و سایر عوامل (به خصوص نقش نظام هماهنگ پرداختها در نظام دولتی) را مؤثر می‌دانسته‌اند. همبستگی قابل توجه احساس نسبت به همکاران و نحوه مدیریت این ذهنیت را به وجود می‌آورد که مدیران در ایجاد فضای مناسب و روحیه کارگروهی و جو مثبت در محیط کار که حاصل آن رضایت از همکاران است نقش دارند. همبستگی قابل توجه احساس نسبت به نحوه ترفیع و ارتقا و سبک مدیریت و عوامل آن این احتمال را به ذهن متبادر می‌کند که ادراک کارشناسان این بوده است که مدیران در نحوه ترفیع و ارتقای آن‌ها نقش مهمی دارند. نتایج همبستگی بالا بین سبک مدیریت و رضایت از مدیر نشان می‌دهد که احساس کارشناسان نسبت به مدیران تا حد بسیار زیادی تابع نحوه مدیریت آن‌هاست بنابراین مدیران اگر می‌خواهند رضایت شغلی ایجاد کنند و فضایی را به وجود بیاورند که زیردستان آن‌ها را بپذیرند لازم است به زیردستان احترام بگذارند، روابط خوبی با آن‌ها داشته باشند، آن‌ها را در کارها شریک کنند، به آن‌ها اعتماد کنند، پاداش عادلانه بدهند، فرهنگ و فضای مناسبی ایجاد کنند، نسبت به امور آینده‌نگر باشند و ریسک‌های درستی بکنند.

نتایج تجزیه و تحلیل رگرسیون برای شناسایی مدل‌های پیش‌بینی‌کننده رضایت از عوامل مدیریت تحول‌گرا و عمل‌گرا دو مدل پیش‌بینی‌کننده را به ما نشان داد. رفتارهای مدیریت تحول‌گرا که ۵۸٪ تغییرات رضایت را توضیح می‌دهد و دوم سابقه کار کارشناسان و رفتارهای مدیریت تحول‌گرا که ۶۰٪ تغییرات رضایت را توجیه می‌کند. بر اساس معادلات موجود در بخش یافته‌ها می‌توان از نمرات رفتار مدیر و سابقه کار فرد رضایت را پیش‌بینی کرد. با توجه به اینکه با بالا بودن سابقه کار امکان استعفا کمتر شده، حقوق بیشتر می‌شود، مزایای بازنشستگی اهمیت بیشتری می‌یابد و افراد تمایل بیشتری به ادامه کار پیدا می‌کنند و از سوی دیگر رفتارهای مدیر نیز بر رضایت شغلی اثر دارد لذا این دو عامل بهترین پیش‌بینی‌کننده‌های رضایت شغلی کارشناسان به حساب آمده‌اند.

کتابنامه

۱. اصلانخانی محمدعلی (۱۳۷۵)، توصیف سبک‌های مدیریت و جو سازمانی و ارتباط آن با میزان رضایت شغلی، از دیدگاه اساتید ورزش دانشگاه‌های منتخب کشور، رساله دکتری دانشگاه تهران.
۲. رایینز استفن پی (۱۳۷۴)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، جلد اول و سوم، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
۳. زارعی متین حسن (۱۳۷۵)، ارتباط بین رضایت شغلی و فرهنگی سازمانی، مجله زمینه، سال ششم شماره‌های ۵۷ - ۵۸، فروردین و اردیبهشت.
۴. منتظر ظهور فردوسی (۱۳۷۳)، بررسی و مقایسه شیوه‌های مدیریت مشارکت جو و آمرانه بر رضایت شغلی دبیران، پایان‌نامه دانشگاه تهران.
۵. مورهد و گریفین (۱۳۷۴)، رفتار سازمانی، ترجمه معمارزاده و الوانی، انتشارات مروارید، تهران.

6. Dohrty. A and Danylchuk. K (1996), *Transactional and Transformational Leadership in Interuniversity Athletics Management*, journal of sport Management 10, 292-309, Human Kinetics, pub.
7. Hersy, P, & K Blanchard (1996), *Management Organization Behavior Utilizing Human Resources*, Prentice-Hall.
8. Jung. Dong I (2000), *Perception of Transformational Leadership Among Asian Americans and Caucasian Americans: A level of Analysis Perspective*, CIBER WORKING PAPER, SANDIAGO STATE UNIVERSITY.
9. Manning. Tracey T (2002), *Gender, Managerial Level, Transformational Leadership and work Satisfaction*, Women in Management Reviw, Volume 17. Number 5.
10. Mullins. L, J (1996) *Management and Organization Behavior*, Prentice-Hall.
11. Robbins. Stephin. P (1991, 1994), *Organizational Behavior*, Prentice-Hall.
12. Sashkin M (1995), *transformational Leadership: A Review and synthesis*, Working Paper, George Washington University.
13. Sashkin M (1996), *Visionary Leadership Theory: A Current overview of Theory, Measured Research*, Working Paper, George Washington University.
14. Sashkin M (1998), *Development and Validity of Leadership Profile*, Working Paper George Washington university.
15. Soucie. D (1994) *Effective Managerial Leadership in Sport Organizations*, Journal of sport management, Human Kinetics. pub.
16. Wallace. M. & James Weese (1995), *Leadership organizational culture & Job Satisfaction in Canadian YMCA Organizations*, journal of sport Management 9, 182-193.
17. Weese, J. (1995), *Leadership and Organizational Culture: An Investigation of Big Ten and Mid-American Conference Campus Recreation Administration*, Journal of sport management, 9 PP. 119-134, Human Kinetics, pub.