

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۲۲۴۴



دانشگاه اوزس

مرکز آموزشهای نیمه حضوری

ارتباط سبک مدیریت تبدیلی و تبادلی مدیران با تعهد سازمانی  
کارکنان ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی

زینب روستائی

دانشکده ادبیات و علوم انسانی

گروه تربیت بدنی

مرداد ماه ۱۳۸۸

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت و برنامه ریزی

ورزشی

کتابخانه اساتید مرکز علمی بزرگ  
تیمسارک

اساتید راهنما:

دکتر میرحسین سیدعامری

دکتر میرمحمد کاشف

۱۳۸۸ / ۸ / ۲۰

۱۲۲۴۴۵

پایان نامه نظام تربیتی در استان به تاریخ ۸۹/۵/۲۴ شماره ۱۹۴-۳ مورد پذیرش هیات محترم

داوران با رتبه و سوره فرا گرفته

بسیار خسته - ۱۷,۷۵

جناب آقای دکتر حسن گلشنی عاقل  
جناب آقای دکتر عبدوهدیه گلشنی

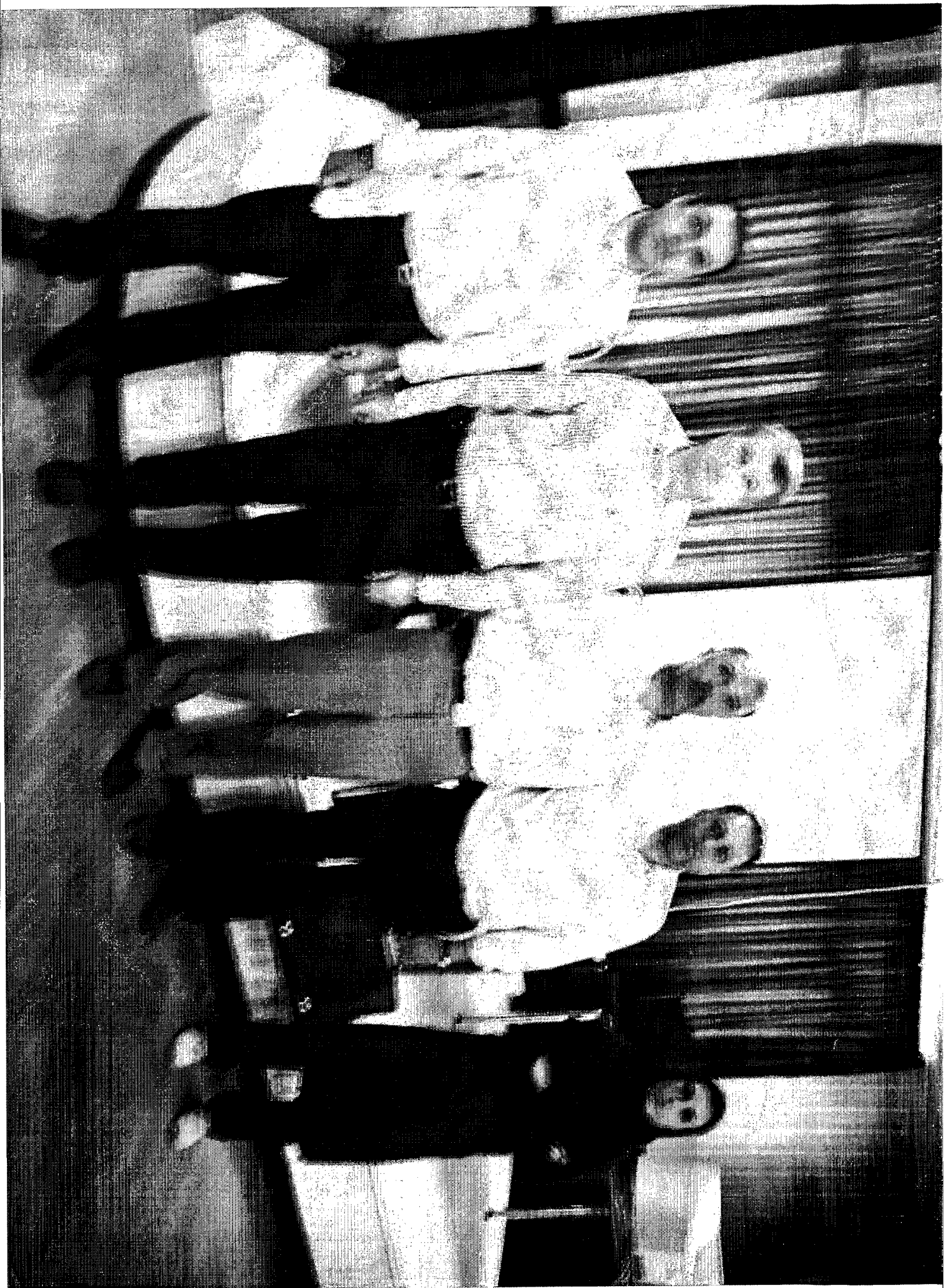
۱- مستاد، اعتماد و رئیس هیئت داوران:

۲- استاد مشاور:

۳- داور خارجی: جناب آقای دکتر حسن گلشنی عاقل

۴- داور داخلی: جناب آقای دکتر عبدوهدیه گلشنی

۵- نماینده تحصیلات تکمیلی: آقای دکتر مسعود بیاضی



## چکیده

هدف از این پژوهش بررسی ارتباط بین سبکهای مدیریتی تبدیلی و تبادلی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان ادارات تربیت بدنی تحت سرپرستی آنها در استان آذربایجان شرقی بود. این پژوهش از نوع توصیفی - همبستگی بوده و به صورت میدانی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر کارکنان ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی می باشد. برای جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه های رهبری چند عاملی ( *MLQ* ) باس، تعهد سازمانی میر و آلن و پرسشنامه اطلاعات فردی استفاده شد. برای توصیف متغیرهای مورد مطالعه در پژوهش حاضر از آمارهای توصیفی نظیر میانگین و انحراف استاندارد استفاده شد. از آمار استنباطی، ضریب همبستگی پیرسون، ضریب همبستگی اسپیرمن و آزمون یو مان ویتنی استفاده شده است. نتایج نشان داد که سبک مدیریتی تبدیلی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی داری دارد. سبک مدیریتی تبادلی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی داری دارد. بین ویژگی های دموگرافیکی (سن، جنس، مدرک تحصیلی، رشته تحصیلی و سابقه خدمت) کارکنان ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی با تعهد سازمانی آنان رابطه معنی دار وجود ندارد.

واژه های کلیدی : مدیریت تبدیلی، مدیریت تبادلی، تعهد سازمانی، مدیران، کارکنان

تقدیم به :

پدر و مادر فداکار

و

دلسوزم

## سپاسگذاری

اکنون که به لطف و عنایت پروردگار متعال توفیق آغاز و انجام پژوهش حاضر فراهم آمد بر خود فرض می دانم که بدین وسیله از پیشگاه استادان جلیل القدری که سعادت کسب فیض از محضرشان را داشته ام صمیمانه تشکر و سپاسگذاری کنم:

### استاد ارجمند و بزرگوارم جناب آقای دکتر میرحسن سیدعامری

سالهاست چشمه های زلال معرفت و علم شما مثل آب حیات، خاک تشنه ی جویندگان دانش را سیراب می سازد راهنمایی های عالمانه، الطاف و عنایات بی دریغ شما برای عبور از دشوارترین جاده جهان علم راهگشای من بودند. تهنیت و سپاس خالصانه خود را تقدیم شما می کنم.

### استاد فرزانه و گرانقدرم جناب آقای دکتر میر محمد کاشف

تبلور مهربانی، مظهر تواضع و صداقت و دلسوزی؛ که خوان بی دریغ علمتان را در برابرم گشودید و با راهنمایی ها و پرتو افشانی های خود مانند آفتاب روشنی به وجود تاریک این حقیر روشنایی بخشیدید. سپاس در کلام نمی گنجد.

### استاد فرهیخته و فاضلم جناب آقای دکتر مهرداد محرم زاده

شوق بوییدن مهربانی لفظتان، شتاب در دریافت ها، چگونگی ها و خیال آگاهی در تقابل با جهل مرا بر آن داشت تا به جستجوی اکسیر یافتن و آگاهی بر ندانستی ها برآیم. از جناب عالی به خاطر همه ارشادها و رهنمودهایی حکیمانه تان سپاسگذارم.

### دوستان عزیز و همکلاسی های مهربانم

معصومه اعلمی کشکی، محمدرسول خدادادی، شیوا حلیمی، سیده مریم ترابی، روح اله معصومی، ابراهیم رئوفی، علی مهری و حسن دولت پناه.

همچنین از تمامی کسانی که بی منت مرا در تهیه و تدوین این پایان نامه یاری کردند تشکرو قدردانی می نمایم.

# فهرست مطالب

صفحه

عنوان

## فصل اول ( طرح تحقیق )

۱	۱-۱. مقدمه
۲	۲-۱. بیان مسئله
۲	۳-۱. اهمیت و ضرورت انجام تحقیق
۵	۴-۱. اهداف تحقیق
۵	۵-۱. فرضیه های تحقیق
۵	۶-۱. پیش فرض های تحقیق
۶	۷-۱. تعریف واژه ها و اصطلاحات

## فصل دوم ( ادبیات و پیشینه تحقیق )

۷	۱-۲. مقدمه
۷	۲-۲. بخش اول: مبانی نظری مربوط به سبک مدیریت
۸	۱-۲-۲. سبک مدیریت
۸	۲-۲-۲. نظریه های سنتی رهبری
۱۱	۳-۲-۲. نظریه رهبری اقتضایی فیدلر
۱۲	۴-۲-۲. تئوری مسیر-هدف هوس
۱۳	۵-۲-۲. عوامل موقعیتی
۱۳	۶-۲-۲. سبک های رهبری
۱۳	۷-۲-۲. نظریه اقتضائی هرسی و بلانچارد
۱۶	۸-۲-۲. نظریه تصمیم گیری تجویزی وروم و یتون
۱۶	۹-۲-۲. دیدگاه جدید رهبری
۱۸	۱۰-۲-۲. مدل رهبری تبدیلی - تبادلی باس
۲۰	۱۱-۲-۲. مدیریت فعال و انفعالی با حفظ استثناها
۲۰	۳-۲. بخش دوم: مبانی نظری تعهد سازمانی
۲۰	۱-۳-۲. مفهوم و تعاریف تعهد سازمانی
۲۱	۲-۳-۲. اهمیت تعهد سازمانی
۲۱	۳-۳-۲. ابعاد تعهد سازمانی
۲۵	۴-۳-۲. عوامل موثر در تعهد سازمانی
۲۶	۱-۴-۳-۲. ویژگی های شخصی موثر بر تعهد سازمانی
۲۷	۲-۴-۳-۲. خصوصیات شغلی و تعهد سازمانی



# فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۲۷	۳-۴-۳-۲. تأثیر روابط گروهی و رابطه با رهبر و مدیر بر تعهد سازمانی
۲۷	۴-۴-۳-۲. ویژگی های سازمان و تعهد سازمانی
۲۷	۵-۴-۳-۲. وضعیت نقش و تعهد سازمانی
۲۸	۵-۳-۲. نتایج و پیامد های تعهد سازمانی
۳۰	۶-۳-۲. راهکارهای افزایش تعهد سازمانی
۳۱	۷-۳-۲. دیدگاه دو بخشی در تعهد سازمانی
۳۲	۸-۳-۲. مدل تعهد سازمانی سه بخشی
۳۴	۴-۲ بخش سوم: پیشینه تحقیق
۳۴	۱-۴-۲. تحقیقات داخلی
۳۸	۲-۴-۲. تحقیقات خارجی
۴۸	۳-۴-۲. جمع بندی تحقیقات انجام شده
۴۹	فصل سوم ( فرایند تحقیق )
۴۹	۱-۳. مقدمه
۴۹	۲-۳. روش تحقیق
۴۹	۳-۳. جامعه آماری
۴۹	۴-۳. نمونه آماری
۵۱	۵-۳. ابزار و روش جمع آوری اطلاعات
۵۱	۱-۵-۳. پرسشنامه مدیریت تبدیلی و تبادلی
۵۱	۲-۵-۳. پرسشنامه تعهد سازمانی
۵۱	۳-۵-۳. پرسشنامه اطلاعات فردی
۵۲	۴-۵-۳. روش جمع آوری اطلاعات
۵۲	۶-۳. روایی و پایایی
۵۲	۷-۳. روش های آماری
۵۲	۸-۳. متغیرهای تحقیق
۵۲	۹-۳. ملاحظات اخلاقی
۵۲	
۵۳	فصل چهارم ( تجزیه و تحلیل یافته های تحقیق )
۵۳	۱-۴. مقدمه
۵۳	۲-۴. توصیف داده ها
۵۹	۳-۴. تحلیل داده ها
۶۰	۴-۴. آزمون فرضیه های تحقیق
۶۰	۱-۴-۴. آزمون فرضیه اول

# فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۶۱	۲-۴-۴ آزمون فرضیه دوم
۶۲	۳-۴-۴ آزمون فرضیه سوم
۶۴	فصل پنجم ( بحث و نتیجه گیری )
۶۴	۱-۵ . مقدمه
۶۴	۲-۵ . خلاصه تحقیق
۶۵	۳-۵ . بحث و نتیجه گیری
۶۸	۴-۵ . محدودیت های تحقیق
۶۸	۴-۵-۱ . محدودیت های تحت کنترل
۶۸	۴-۵-۲ . محدودیت های خارج از کنترل
۶۸	۵-۵ . پیشنهادات تحقیق
۶۸	۵-۵-۱ . پیشنهادهای کاربردی
۶۹	۵-۵-۲ . پیشنهادهای پژوهشی
۷۰	منابع و مأخذ
۷۸	ضمائم
۸۱	چکیده انگلیسی

## فهرست نمودارها و جداول

صفحه

عنوان

۱۰	نمودار ۱-۲. شبکه مدیریت
۱۱	نمودار ۲-۲. پیش بینی بر اساس نظریه های اقتضایی رهبری فیدلر
۱۲	نمودار ۲-۳. تئوری مسیر-هدف
۱۴	نمودار ۲-۴. نظریه اقتضایی هرسی و بلانچارد
۱۵	نمودار ۲-۵. تئوری بلوغ
۱۶	نمودار ۲-۶. متغیرهای مورد استفاده در تحقق رهبری
۲۴	نمودار ۲-۷. مدل سه بخشی تعهد سازمانی میر و آلن
۲۸	نمودار ۲-۸. مدل تعهد سازمانی استیرز
۳۲	نمودار ۲-۹. مدل سه بخشی تعهد سازمانی میر و آلن
۳۳	نمودار ۲-۱۰. پیش فرض ها و دستاورد های تعهد عاطفی سازمانی
۵۴	نمودار ۴-۱. توزیع پراکندگی سنی جامعه مورد بررسی
۵۵	نمودار ۴-۲. توزیع پراکندگی جنسیت جامعه مورد بررسی
۵۶	نمودار ۴-۳. توزیع پراکندگی سطح تحصیلات جامعه مورد بررسی
۵۷	نمودار ۴-۴. توزیع پراکندگی رشته تحصیلی جامعه مورد بررسی
۵۸	نمودار ۴-۵. توزیع پراکندگی سابقه کاری جامعه مورد بررسی
۲۲	جدول ۱-۲. ابعاد تعهد سازمانی در مدل های چندبعدی
۲۹	جدول ۲-۲. نتایج احتمالی سطوح مختلف تعهد
۳۴	جدول ۲-۳. پیش شرط های تعهد سازمانی مستمر
۵۰	جدول ۱-۳. ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی برای ارسال پرسشنامه
۵۳	جدول ۱-۴. توزیع پراکندگی سنی کارکنان
۵۴	جدول ۲-۴. توزیع پراکندگی جنسیت کارکنان
۵۵	جدول ۳-۴. توزیع پراکندگی میزان تحصیلات کارکنان
۵۶	جدول ۴-۴. توزیع پراکندگی رشته تحصیلی کارکنان
۵۷	جدول ۴-۵. توزیع پراکندگی سابقه کاری کارکنان
۵۸	جدول ۴-۶. توزیع پراکندگی نمره ای ارزیابی تعهد سازمانی کارکنان
۵۹	جدول ۴-۷. توزیع پراکندگی نمره ای ارزیابی مدیریت تبدیلی و تبادلی مدیران
۶۰	جدول ۴-۸. آزمون کولموگروف اسمیرنوف
۶۰	جدول ۴-۹. بررسی ارتباط بین سبک مدیریت تبدیلی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان

## فهرست نمودارها و جداول

صفحه

عنوان

جدول ۴-۱۰. بررسی ارتباط بین سبک مدیریت تبادلی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان	۶۱
جدول ۴-۱۱. بررسی ارتباط بین تعهد سازمانی با سن کارکنان	۶۱
جدول ۴-۱۲. بررسی ارتباط بین تعهد سازمانی با جنس کارکنان	۶۲
جدول ۴-۱۳. بررسی ارتباط بین تعهد سازمانی با مدرک تحصیلی کارکنان	۶۲
جدول ۴-۱۴. بررسی ارتباط بین تعهد سازمانی با رشته تحصیلی کارکنان	۶۳
جدول ۴-۱۵. بررسی ارتباط بین تعهد سازمانی با سابقه کاری کارکنان	۶۳

# فصل اول

## طرح تحقیق

### ۱-۱. مقدمه

در حال حاضر توفیق سازمانها بطور مستقیم به استفاده موثر 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 نسبت به این معنا که انسان هم عامل کار و هم خالق آن است. بنابراین نقش محوری در تحول سازمان دارد و تحولات عظیم سازمانی از توانمندیهای نامحدود فکری این عامل سرچشمه می گیرد. ظهور و حاکمیت این دیدگاه که موفقیت و اثر بخشی سازمانها در گرو هدایت صحیح منابع به ویژه منابع انسانی است موجب شده که در سالهای اخیر به بررسی و مطالعه رفتار رهبری و تاثیر آن بر نگرشها و رفتارهای کارکنان از جمله تعهد سازمانی توجه قابل ملاحظه ای معطوف شود (۲).

بر اساس نتایج برخی از تحقیقات انجام شده در این رابطه تعهد و پایداری به سازمان می تواند منجر به تلاش بیشتر و تمایل قویتر برای حفظ سازمان، در کارکنان گردد. از سوی دیگر، از آنجا که اکثر تحقیقات انجام شده در زمینه رفتار مدیر و پیامدهای سازمانی ناشی از آن بر سبکهای مدیریتی وظیفه مدار و رابطه مدار تمرکز داشته اند و از طرف دیگر به اعتقاد برخی از محققان رویکردهای موقعیتی مدیریتی هم که جانشین این رویکردها گردید به بسیاری از موقعیت ها از جمله چگونگی درک زیردستان از مدیر و کیفیت روابط مدیر - پیرو توجه ندارد و با توجه به این که برخی از محققان معتقدند رویکردهای جدید مدیریتی قادر است اثرات مطلوب تری از نگرشها و رفتارهای پیروان داشته باشند (۳). به نظر می رسد مدیران با استفاده از یافته های مدیریت جدید و اتخاذ سبک های مدیریتی منطبق با علم امروز مدیریت می تواند تعهد و پایداری کارکنان به سازمان را افزایش دهند. رویکردهای جدید مدیریتی به ادراکات زیردستان از مدیر اهمیت ویژه ای قائل هستند. در این ارتباط یکی از جدیدترین نظریه ها مدیریت تبدیلی و تبادلی که نسبتاً از جامعیت بیشتر برخوردار است، مورد علاقه و توجه بسیاری از متخصصان و صاحب نظران علم مدیریت واقع شده است. مدیریت تبادلی بر تبدلات بین مدیر و زیردستان استوار است و به افزایش انگیزش پیروان بواسطه اعمال پاداشهای اقتضایی اعتقاد دارد در حالیکه مدیریت تبدیلی بر روابط عاطفی و شخصی بین رهبر و زیردستان استوار است و به تحریک و انگیزش پیروان در جهت عملکرد بیش از آنچه مورد انتظار است، توجه دارد (۹).

این پژوهش به بررسی و مطالعه دو متغیر مهم و تاثیرگذار در موفقیت و اثر بخشی سازمانی یعنی سبک مدیریت و تعهد سازمانی می پردازد.

## ۱-۲. بیان مسئله

با توجه به این نکته که شناسایی الگوهای رفتاری مدیران و ارتباط آن با اثربخشی، کارایی و هدایت موثر نیروهای انسانی شاغل در سازمان ها یکی از مباحث مهم و کلیدی مدیریت است، این امر زمینه را برای طراحی و تدوین نگرش های متنوعی از متخصصان مدیریت و اجرای تحقیقات متعدد فراهم کرده است در همین ارتباط تعهد سازمانی کارکنان یعنی نگرش های مثبت و منفی افراد نسبت به سازمان ، از جمله مسائلی است که نیاز به توجه و تفحص بیشتری دارد. تحقیقات نشان می دهد که تعهد موجب سطح بالایی از شناخت نسبت به اهداف ارزش های سازمان، میل قوی تری برای باقی ماندن در سازمان و تمایل به اعمال تلاش فوق العاده برای سازمان می شود (۱۵). بررسی ها و مطالعات انجام شده در حوزه مدیریت ورزش، پیرامون نظریه مدیریت تبادلی نشان می دهد که تحقیقات نتوانستند به نتایج پایدار در خصوص تاثیر این نوع سبک مدیریت بر عملکرد و انگیزش به کارکنان دست یابند . در حالی که مدیریت تبدیلی که بر اساس روابط عاطفی و شخصی بین مدیر و زیردستان استوار است به هدایت و انگیزش پیروان در جهت عملکرد 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 محققان این سبک مدیریت موجب تعهد، احترام و تحسین پیرو نسبت به مدیر و سازمان متبوع می شود (۱). در تایید این مطلب پیلاوی و ویلیامز (۱۹۹۹) طی تحقیق دریافتند که رفتارهای مدیریتی تبدیلی با ایجاد اعتماد و درک روشن بین مدیر و زیردستان در نهایت منجر به تعهد کارکنان نسبت به مدیر و سازمان می شود. لیکن تحقیقات پایه ای کمی در ارتباط با آزمون خطوط ارتباطی بین این سبک مدیریت و تاثیر آن بر پیروان وجود دارد (۱۲).

از طرف دیگر اگر چه در اغلب تحقیقاتی که به منظور شناخت متغیرهای موثر بر تعهد سازمانی انجام شده است به وجود یک ارتباط معنی دار بین سبک های مدیریتی با تعهد سازمانی اشاره شده است. لیکن برخی از تحقیقات نتایج متفاوتی را نشان می دهد. بطوریکه دوری و دانیل چاک (۱۹۹۶) ، نتوانستند هیچ ارتباط مثبت و معنی داری بین مدیریت تبدیلی و تعهد سازمانی و هیچ ارتباط مثبت و معنی داری بین مدیریت تبادلی و تعهد سازمانی بدست آورند، که از جمله به تحقیقات گودوین و همکاران (۲۰۰۱) و توماس و همکاران (۲۰۰۰) می توان اشاره کرد. در این پژوهش مسئله این است که بررسی شود که : ۱- آیا هر یک از سبکهای مدیریتی تبدیلی و تبادلی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان رابطه دارد؟ ۲- آیا ویژگیهای فردی کارکنان (جنس، سن، رشته تحصیلی، سابقه خدمت و مدرک تحصیلی) با تعهد سازمانی آنها رابطه دارد؟

## ۱-۳. اهمیت و ضرورت انجام تحقیق

عصر نوین مدیریت، نیروی انسانی را از سرمایه های اصلی سازمان می داند بر اساس این نتیجه گیری به نظر می رسد شناخت و آگاهی از رفتارهای سازمانی و تاکید بر امور انسانی در سازمانهای ورزشی، به منظور افزایش سطح کارایی و اثر بخشی سازمان ضرورت دارد. در همین ارتباط اخیراً رفتارهای مدیران و پیامدهای سازمانی ناشی از آن از جمله تعهد سازمانی، مورد علاقه و توجه بسیاری از صاحب نظران و متخصصان علم مدیریت واقع شده

است (۷). بسیاری از محققان از جمله لوتانز (۱۹۹۹) «به نقل از اسماعیلی ۱۳۸۰» اعتقاد دارند که تعهد و پایبندی به رفتارهای مهمی مانند جابجایی و غیبت اثر می گذارند همچنین تعهد و پایبندی می تواند پیامدهای مثبت و متعددی داشته باشد بطوریکه کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی هستند نظم بیشتری در کار خود دارند. مدت بیشتری در سازمان می مانند و بیشتر کار می کنند به نظر می رسد انجام تحقیقات بیشتر در خصوص این متغیرها می تواند گامهای مناسبی را در جهت شناخت و آگاهی بیشتر مدیران و مسئولین ورزشی نسبت به کنترل عوامل مخمل و تقویت عوامل مثبت موثر در موفقیت و اثر بخشی سازمانی فراهم آورد. از طرف دیگر اجرای چنین تحقیقاتی علاوه بر افزایش دانش مدیران و دست اندرکاران پیرامون موضوع مورد بررسی، می تواند راهگشای افراد برای ادامه تحقیق در این راستا در زمینه های دیگر باشد.

با توجه به اینکه مهمترین سرمایه کمیته سازمانها، نیروهای انسانی شاغل در آن سازمانها می باشد که به عنوان غنی ترین منبع سازمانی بواسطه هدایت و رهبری در جهت تحقق هدف سازمانی گام بر می دارند و همچنین سرمایه ارزشمندی در هر سازمان نیازمند اتخاذ سبک موثر مدیریت از سوی مدیر می باشد که باید با توجه به شناخت و تشخیص درست مدیریت از موقعیت و عوامل موثر بر آن همچون انگیزه ها و نیازهای کارکنان ویژگیهای محیط خواسته های شغلی، روابط متقابل بین سازمان، کارکنان و مدیر، و از این قبیل انجام می پذیرد. بنابراین با توجه به اینکه، اتخاذ سبک مدیریت جهت بقاء و توسعه سازمان در بلند مدت به صورت تجلی مدیریت اثربخش بسیار مهم می باشد، ضروری است که مطالعات و بررسی هایی در زمینه شناسایی سبک های مدیریت موجود و انطباق آن با شرایط موجود جهت دستیابی به نقاط ضعف و قوت شیوه های به کار گرفته شده انجام گیرد تا با استفاده از مبانی نظریه های جدید مدیریتی، امکان مقایسه تطبیقی فراهم گردد و در نتیجه از این طریق بتوان به تغییرات لازم و صحیح در زمینه رفتار سازمانی مدیریت و انتخاب صحیح سبک مدیریت متناسب با موقعیت اقدام نمود. بدیهی است که صحت انتخاب سبک مدیریت به ایجاد تعهد سازمانی در کارکنان منجر می شود (۹).

بنابراین ضرورت دارد تا تحقیقاتی در زمینه توانایی تشخیص مدیران سازمانهای ورزشی نیز به موازات سایر سازمانها از نقطه نظر شناسایی نیروهای انسانی شاغل در سازمانها و نیازها و انگیزه های آنها و چگونگی اتخاذ سبکهای مدیریتی متناسب با این نیازها و انگیزه ها انجام گیرد که در راستای یکی از اهداف پژوهش حاضر، تعیین تعهد سازمانی نیروهای شاغل در سازمانهای ورزشی و بررسی ارتباط بین سبک مدیریت مدیران با تعهد سازمانی کارکنان این سازمانها می باشد که به عنوان یکی از عوامل موثر در اثر بخشی سازمانی مورد تایید کلیه دست اندرکاران و متخصصین مدیریت می باشد. بدون تردید، موفقیت و اثر بخشی سازمان های ورزشی همانند سایر سازمان ها تا حدود زیادی بستگی به شایستگی مدیرانشان دارد، شایستگی مدیر سازمان تعیین کننده شایستگی سازمان خواهد بود. بعبارتی مدیریت پویا و اثربخشی مشخصه اصلی سازمان های موفق می باشد. که بوسیله آن از سازمان های ناموفق مشخص می گردد (۴۷).

حال با توجه به این نکته که در جامعه ما روند توسعه سازمان های ورزشی با گسترش روزافزون آگاهیهای عمومی نسبت به اهمیت حیاتی ورزش و تربیت بدنی، سریع تر شده و هم اینک در کلیه ارگان های دولتی و وزارتخانه ها و کلیه بخش هایی که نیروهای انسانی در آنها بکار مشغول هستند، بخش های مستقلی به نام اداره تربیت بدنی سازمان مربوطه ایجاد شده و از سوی دیگر، خدمات مورد انتظار مردم از سازمان تربیت بدنی و نیازهای آموزشی قشر دانشجویان و دانش آموزان به تحصیل در رشته تربیت بدنی دانشگاه ها و موسسات عالی و آموزش و پرورش افزایش یافته و این امر نیاز به مدیریت موثر و موفق این سازمان ها را بیش از پیش محسوس نموده است. بنابراین دانستن اصول عمومی و تخصصی مدیریت و انتخاب شیوه صحیح سبک مدیریت در ورزش ضروری می باشد. به

همین سبب، آگاهی از چگونگی اتخاذ شیوه های مناسب مدیریت برای اداره امور این سازمان ها از نقطه نظر هدایت صحیح نیروهای انسانی شاغل، هدایت سازمان در جهت نیل به اهداف و چگونگی برقراری ارتباطات متقابل بین مدیر و کارکنان سازمان ایجاب می کند که با بازخوردی مناسب و صحیح از این سبک ها به مدیران ورزشی ارائه گردد. از سوی دیگر با توجه به اینکه مدیران سازمان های ورزشی در داخل سازمان خود، خط مشی مخصوصی برای نفوذ در کارکنان خود انتخاب می کنند که لازم است تا این خط مشی ها و سبک های مدیریتی انتخابی، مورد ارزشیابی قرار گیرند که برای این معیارها ضابطه هایی را جستجو نمود. بنابراین با توجه به اینکه در بسیاری از سازمان ها، پژوهش هایی در جهت دستیابی به این معیارها و ضابطه ها انجام گرفته و سازمان های ذینفع از نتایج ارزشمند این گونه تحقیقات به منظور نیل به اثربخشی بیشتر، بهره مند شده اند، بنابراین لازم است تا تحقیقات مشابهی در سازمان های ورزشی نیز با توجه به ماهیت متفاوت شغلی با دیگر سازمان ها در جهت تعیین معیارها و ضوابط مناسب ارزشیابی سبک های مدیریتی انجام گیرد تا بتوان از قضاوت های ذهنی و بدون پشتوانه علمی پرهیز کرده و در ارزشیابی سبک های مدیریتی سازمان های ورزشی به نتایج عینی دسترسی پیدا کرد که این نیز به نوبه خود تأکیدی بر ضرورت و اهمیت اجرای پژوهش می باشد. لازم است در حوزه مدیریت ورزشی نیز به موازات عملکرد مشابه در سایر رشته های علمی، فعالیتهای پژوهشی مورد نیاز به منظور آزمایش نظریه های جدید مدیریتی انجام گیرد. به همین سبب، محقق با اعتقاد به این اندیشه و در راستای اعتلای رشته مدیریت ورزشی به سهم خود، بر آن است تا چگونگی کاربرد یکی از نظریه های ارزشمند مدیریت تحت عنوان سبک مدیریت تبدیلی و تبدالی را در مدیریت سازمانهای ورزشی مورد بررسی قرار دهد که این امر مستلزم اجرای تحقیق با تحقیقات علمی می باشد. ضمناً با توجه به اینکه، موضوع مدیریت صرف نظر از ماهیت شغلی یک ضرورت مهم در رفتار سازمانی می باشد که برای اداره امور کلیه سازمانها، مدیریت صحیح می تواند به عنوان کلید موفقیت سازمانها مورد توجه قرار گیرد. بنابراین می توان اهمیت و ضرورت تحقیق حاضر را مورد تأکید قرار داد. همچنین به نظر می رسد مطالعه و بررسی در خصوص متغیرهای سازمانی سبک مدیریت و تعهد سازمانی ضمن روشن تر کردن وضعیت و شرایط موجود در جامعه مورد بررسی، ایجاد یک بینش جدید در مسئولین و دست اندرکاران تربیت بدنی استان و راهکارهایی برای بالا بردن پیوستگی عاطفی کارکنان و درگیر کردن بیشتر آنها با اهداف سازمان در اختیار ما قرار دهد. با انجام چنین تحقیقاتی و کسب اطلاعات بیشتر، مدیران ورزشی، همچون مدیران سایر سازمانها، با شناسایی صحیح و به موقع عوامل موثر، بتوانند آگاهانه با داشتن سبک مناسب مدیریتی با وضعیتهای متنوع سازمانی و سطح آمادگی مختلف کارکنان سازمانهای ورزشی برخورد کنند. با توجه به مسائل مطرح شده فوق و با توجه به اینکه تحقیقات بسیار کمی پیرامون موضوع بررسی ارتباط بین سبک مدیریت و تعهد سازمانی صورت گرفته و محقق چنین تحقیقی را در استان آذربایجان شرقی مشاهده نکرده است نیاز به انجام تحقیقات بیشتر در این زمینه بیش از پیش احساس می شود. بنابراین ضرورت دارد که مقوله در سازمان تربیت بدنی کشور که نقش مهمی در توسعه سلامتی و پر کردن بهینه اوقات فراغت در جامعه دارد، مورد کنکاش و بررسی قرار گیرد.



## ۱-۴. اهداف تحقیق

### ۱-۴-۱ هدف کلی تحقیق

تعیین ارتباط بین سبکهای مدیریتی تبدیلی و تبادلی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان ادارات تربیت بدنی تحت سرپرستی آنها در استان آذربایجان شرقی.

### ۱-۴-۲ اهداف اختصاصی تحقیق

- ۱- توصیف وضعیت ویژگیهای فردی (سن، جنس، مدرک تحصیلی، سابقه خدمت و رشته تحصیلی) کارکنان جامعه مورد بررسی.
- ۲- توصیف میزان سبکهای مدیریتی تبدیلی و تبادلی مدیران جامعه تحت بررسی از دیدگاه کارکنان تحت سرپرستی آنها.
- ۳- توصیف میزان تعهد سازمانی کارکنان تحت سرپرستی مدیران جامعه تحت بررسی.
- ۴- تعیین رابطه هر یک از سبک های مدیریتی تبدیلی و تبادلی با تعهد سازمانی کارکنان تحت سرپرستی مدیران در جامعه تحت بررسی.
- ۵- تعیین رابطه بین ویژگیهای فردی نظیر (سن، جنس، مدرک تحصیلی، سابقه خدمت و رشته تحصیلی) با تعهد سازمانی کارکنان جامعه مورد نظر.

### ۱-۵. فرضیه های تحقیق

- ۱- سبک مدیریتی تبدیلی مدیران ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی با تعهد سازمانی کارکنان تحت سرپرستی آنها رابطه وجود دارد.
- ۲- سبک مدیریتی تبادلی مدیران ادارات تربیت بدنی آذربایجان شرقی با تعهد سازمانی کارکنان تحت سرپرستی آنها رابطه وجود دارد.
- ۳- بین ویژگی های دموگرافیکی (سن، جنس، مدرک تحصیلی، رشته تحصیلی و سابقه خدمت) کارکنان ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی با تعهد سازمانی آنان رابطه وجود دارد.

### ۱-۶. پیش فرض های تحقیق

- ۱- سوالات پرسشنامه ها با فرهنگ ایرانی هماهنگ بوده و برای پاسخ دهندگان روشن و قابل فهم بوده است.
- ۲- آزمودنی ها در پاسخ های خود حقیقت را به جای خواسته های شخصی ملاک قرار داده اند.
- ۳- آزمودنی ها سوالات پرسشنامه را به درستی درک کرده و با صداقت و صحت به آنها جواب داده اند.
- ۴- کلیه آزمودنی ها با علاقه و حوصله به پرسشنامه ها پاسخ داده اند و زیادبودن سوالات به دقت پاسخ دهندگان تاثیر نگذاشته است.

## ۱-۷. تعریف واژه ها و اصطلاحات:

### ۱-۷-۱ تعریف مفهومی و عملیاتی تعهد سازمانی

تعهد سازمانی عبارت است از قدرت نسبی هویت فرد با حضور در یک سازمان ویژه. این تعریف سه مفهوم را در بردارد که عبارتند از:

- اعتقاد قوی برای پذیرش اهداف سازمان
- اشتیاق فراوان برای انجام تلاش قابل ملاحظه در سازمان
- تمایل برای تداوم عضویت فرد در سازمان (موادی، پورتر و استیرز<sup>۱</sup>، ۱۹۸۲)

میر و آلن ۱۹۹۷ تعهد سازمانی را به تعهد عاطفی، مستمر و تعهد تکلیفی (هنجاری) تقسیم بندی کردند.

- ۱-۷-۱-۱ تعهد عاطفی: شامل وابستگی عاطفی کارکنان به تعیین هویت با سازمان و درگیر شدن در فعالیت های سازمانی است آنها که دارای تعهد عاطفی قوی هستند در سازمان می مانند زیرا آنها این را دوست دارند.
- ۱-۷-۱-۲ تعهد مستمر: شامل تعهدی است که مبنی بر ارزش نهادن به سازمان است و کارمند در زندگی سازمان سهیم می شود آنها که دارای تعهد مستمر خوبی هستند با سازمان می مانند زیرا به آن نیاز دارند.
- ۱-۷-۱-۳ تعهد هنجاری (تکلیفی): شامل احساسات افراد مبنی بر ضرورت ماندن در سازمان است آنها که دارای تعهد هنجاری قوی هستند در سازمان می مانند زیرا احساس می نمایند که از نظر اخلاقی باید این طور باشد.
- ۱-۷-۱-۴ تعریف عملیاتی تعهد سازمانی :

در این پژوهش امتیاز کارکنان از پاسخگویی به ۲۰ سوال پرسشنامه تعهد سازمانی در دامنه ۲۰ تا ۱۰۰ سنجیده می شود.

### ۱-۷-۲ تعریف مفهومی و عملیاتی مدیریت تبدیلی

- ۱-۷-۲-۱ تعریف مفهومی مدیریت تبدیلی: مدیریتی است که براساس روابط عاطفی و شخصی بین مدیر و زیردستان استوار است. مدیران تبدیلی، مدیرانی هستند که بر پیروان خود نفوذ فوق العاده ای دارند و آنان را در جهت اهداف مقرر هدایت کرده و بر تغییرات بنیادی و تحول زا تأکید دارند (۱۰۸ و ۱۰۹).
- ۱-۷-۲-۲ تعریف عملیاتی مدیریت تبدیلی: در این پژوهش امتیاز کارکنان از پاسخگویی به ۱۸ سوال پرسشنامه مدیریت تبدیلی در دامنه ۰ تا ۷۲ سنجیده می شود.

### ۱-۷-۳ تعریف مفهومی و عملیاتی مدیریت تبدیلی

- ۱-۷-۳-۱ تعریف مفهومی مدیریت تبدیلی: مدیریت تبدیلی بر اساس تبادلات بین رهبر و زیردستان استوار است. این مبادلات با پاداش های اقتضایی در ارتباط است. یعنی در ازای انجام کارها پاداش ها داده می شود. مدیریت تبدیلی تقریباً به نظریه های سنتی رهبری مشابهت دارد (۹۹ و ۷۴).
- ۱-۷-۳-۲ تعریف عملیاتی مدیریت تبدیلی: در این پژوهش امتیاز کارکنان از پاسخگویی به ۱۴ سوال پرسشنامه مدیریت تبدیلی در دامنه ۰ تا ۵۶ سنجیده می شود.

<sup>۱</sup> Mowday, Porter & Steers

# فصل دوم

## ادبیات و پیشینه تحقیق

### ۲-۱. مقدمه

در این فصل نظرات و دیدگاه‌های مربوط به سبک مدیریت (رهبری) و تعهد سازمانی و برخی از پژوهش‌های انجام گرفته پیرامون این موضوعات را مورد بررسی قرار می‌دهیم. بنابراین در این سه بخش به بررسی موضوع مورد پژوهش پرداخته می‌شود. ۱- مبانی نظری مربوط به سبک مدیریت. ۲- مبانی نظری مربوط به تعهد سازمانی. ۳- پیشینه تحقیقات انجام گرفته پیرامون موضوع تحقیق.

### ۲-۲. بخش اول: مبانی نظری مربوط به سبک مدیریت

مدیریت می‌تواند بر افکار، احساسات و آرزوهای کارکنان تحت نظارت خود اثر بگذارد. این افکار و احساسات و آرزوها موجب انگیزش و هدایت رفتار می‌گردد، بنابراین سبک مدیریت به عنوان یک تسهیل‌کننده و برانگیزاننده کارکنان بطور غیر مستقیم و مستقیم بر بهره‌وری سازمان و بهره‌وری کارکنان اثر می‌گذارد. در عصر نوین مدیریت این امر بدیهی به نظر می‌رسد که موفقیت و اثر بخشی سازمان‌ها تا حد زیادی بستگی به نیروی انسانی کارآمد و شایسته دارد. از طرف دیگر، نتایج تحقیقات اخیر در علم مدیریت نشان می‌دهد که برای هدایت صحیح و بهینه امور سازمان‌ها و همچنین جلوگیری از هدر رفتن انرژی و سرمایه سازمانی نیاز به مدیریت کارا و مؤثر ضروری به نظر می‌رسد. سبک مدیریت از جمله مهمترین عناصر موقعیت رهبری در سازمان می‌باشد که در سطح گسترده‌ای از سوی پژوهشگران و محققان علم مدیریت مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته است.

امروزه اکثر متخصصان علم مدیریت معتقدند که سبک مدیریت یک مدیر با توجه به متغیرها و عواملی شکل می‌گیرد که در محیط سازمانی و یا حتی خارج از سازمان وجود دارد از این رو، یک مدیر می‌تواند در موقعیت‌های گوناگون، سبک‌های متفاوتی را برای مدیریت زیردست خود برگزیند. بررسی‌ها و مطالعات نشان می‌دهد که برخی معتقدند که سبک رهبری به مرور زمان و بر پایه تجربه تحصیلات و آموزش آنان پایه ریزی می‌شود و برخی هم معتقدند که سبک رهبری ترکیبی از صفت‌ها، مهارت‌ها و رفتارهایی است که مدیر برای تعامل با کارکنان خود از آن استفاده می‌کند. در حالیکه برخی دیگر هم سبک رهبری را الگوهای رفتار پایداری تعریف می‌کنند. که مدیران هنگام کار با دیگران آن را به کار می‌برند (۴۱).

تحقیق حاضر نیز سعی کرده نظریه های رهبری را در دو دسته کلی رهبری سنتی و جدید مورد بررسی قرار دهد. نظریه سنتی به سال های قبل برمی گردد و از لحاظ تأکیدشان روی نقش رهبری متفاوتند، این نظریه ها در سه دسته طبقه بندی شده اند که عبارتند از:

۱- نظریه صفت رهبری ۲- نظریه های رفتاری ۳- نظریه های موقعیتی.

نظریه های جدید رهبری نشان دهنده یک سلسله از نظریه هایی است که روی ترکیبی از کاریزما، بینش یا تغییر تأکید می کند.

## ۲-۲-۱ سبک مدیریت:

هر سازمان بدون رهبر، تنها مجموعه ای پراکنده از افراد و دستگاه ها است. مدیریت فرایند برانگیختن و یاری دادن به دیگران جهت کار کردن شوق انگیز به منظور دست یابی به هدف ها است. بنابراین عامل انسانی افراد و گروه ها را به هم پیوند زده و آنها را برای رسیدن به هدف ها برمی انگیزاند (۱۵).

## ۲-۲-۲ نظری های سنتی رهبری:

۱- نظریه صفت رهبری: مطالعات و پژوهش های اولیه بر پایه این فرض قرار داشت که رهبران با صفات رهبری به دنیا می آیند. پژوهشگران در آن دوره سعی داشتند مجموعه این صفت ها و ویژگی ها که رهبر را از زیردست و نیز رهبر کارآمد را از رهبر ناکارآمد متمایز می کند تعیین و توصیف کنند. این رویکرد که به نظریه صفت رهبری مشهور شد، تلاش می کرد تا فهرستی از صفت های متمایزی که رهبران کارآمد را به تصویر می کشد معین کند. با وجود این یک فهرست همگانی و کلی از صفت هایی که مورد قبول اکثریت بوده و در رهبران نیز وجود داشته باشد، به دست نیامد (۴۱). به دلایل گوناگون از جمله ناکافی بودن نظریه ها، نارسایی در اندازه گیری بسیاری از صفات و عدم توفیق در تشخیص تفاوت های ممکن در سازمان ها و در موقعیت های مختلف، همچنین چون بررسی ها تا آن حد موفقیت آمیز نبوده است که یک نظریه کلی در خصوص صفات رهبری به دست دهد. زمینه را برای بررسی صفات معین به همراه سایر جنبه های رهبری نظیر رفتارها، مهیا کردند و این زمینه بنای بعضی از نظریه های کنونی را فراهم آورده است.

۲- نظری های رفتاری: همانند نگرش نظریه صفت رهبری، نظریه های رفتاری فرض می کنند که رهبری محور عملکرد و حفظ منابع انسانی است. اما در این حالت به جای پرداختن به صفات عمده و اساسی، رفتارها یا اقدامات مورد توجه قرار می گیرند. نظریه پردازان رفتار رهبری سعی کردند سبک متمایزی مشخص کنند که رهبران موفق از آن سود می جویند، در این رویکرد به جای مهارت های فنی، بر مهارت های انسانی تأکید می شود. دو طرح تحقیق کلاسیک در دانشگاه میشیگان و دانشگاه ایالتی اوهایو بینش مفیدی در خصوص رفتار رهبری فراهم می سازند که به آنها و نظریه شبکه رهبری رابرت بلیک و جین موتن<sup>۱</sup> اشاره می گردد.

مطالعات میشیگان: همزمان با تحقیقاتی که در دانشگاه ایالتی اوهایو انجام می شد مرکز تحقیقات میشیگان هم تحقیقاتی در زمینه رهبری انجام می داد و هدف های مشابهی را دنبال می کرد، یعنی می خواست ویژگی های رهبری رهبران را تعیین کند، به گونه ای که بتوان اثربخشی عملکرد را سنجید یا اندازه گیری کرد. گروه تحقیقات میشیگان نیز دو بعد رفتار رهبر را در نظر گرفت و آنها را توجه به کارمند و توجه به محصول نامید. رهبرانی که

<sup>۱</sup> Robert Blake & Jane Mouton