

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

The image displays the Basmala in a bold, black, cursive script. Each letter is annotated with small numbers and arrows to indicate the correct stroke order and direction for writing. The numbers range from 1 to 10, and the arrows show the path of the pen. The calligraphy is set against a light gray background with rounded corners. Below the main text, there is a faint, semi-transparent reflection of the same calligraphy.



دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی

گروه مدیریت ورزشی

پایان نامه جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد رشته ی تربیت بدنی و علوم  
ورزشی گرایش مدیریت ورزشی

**عنوان پایان نامه**

**بررسی ارتباط بین سبک رهبری خدمتگزار با رضایت شغلی و خلاقیت کارکنان  
ادارات کل ورزش و جوانان استان های غرب کشور**

استادان راهنما:

دکتر شیرین زردشتیان

دکتر همایون عباسی

نگارش: کامران عیدی پور

شهریور ۱۳۹۲

کلیه حقوق مادی مترتب بر نتایج مطالعات، ابتکارات و

نوآوری های ناشی از تحقیق موضوع این پایان نامه

متعلق به دانشگاه رازی است.



دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی

گروه مدیریت ورزشی

پایان نامه جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد رشته ی تربیت بدنی و علوم ورزشی گرایش  
مدیریت ورزشی

نام دانشجو:

کامران عیدی پور

تحت عنوان

**بررسی ارتباط بین سبک رهبری خدمتگزار با رضایت شغلی و خلاقیت کارکنان ادارات  
کل ورزش و جوانان استان های غرب کشور**

در تاریخ	توسط هیأت داوران زیر بررسی و با درجه	به تصویب نهایی رسید.
۱- استاد راهنمای اول	دکتر شیرین زردشتیان	با مرتبه ی علمی      استادیار      امضاء
۲- استاد راهنمای دوم	دکتر همایون عباسی	با مرتبه ی علمی      استادیار      امضاء
۳- استاد داور داخل گروه	دکتر بهرام یوسفی	با مرتبه ی علمی      دانشیار      امضاء
۴- استاد داور داخل گروه	دکتر کیوان شعبانی مقدم	با مرتبه ی علمی      استادیار      امضاء

پس از شکر و ثنا به درگاه ایزد منان، بر خود فرض می دانم که از استاد گرامی خانم دکتر شیرین زردشتیان به عنوان استاد راهنما و جناب آقای دکتر همایون عباسی به عنوان استاد مشاور؛ به دلیل قبول مسئولیت راهنمایی تحقیق تشکر نمایم. همچنین از تمامی اساتید و بزرگوارانی که در طی دوران تحصیل، مخصوصاً در مقطع کارشناسی ارشد در دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه رازی کرمانشاه از محضرشان بهره مند شده ام، تشکر و قدردانی می نمایم.

تقدیم به :

پدر و مادر عزیزم که در تمامی دوران تحصیلم یار و یاور  
من بودند و از هیچ کوششی برای پیشرفت این بنده حقیر  
دریغ نکردند و همچنین کلیه کسانی که در طول سال های  
تحصیل برای من زحمت کشیدند، مخصوصا خواهر و داماد عزیزم  
که در طول دوره کارشناسی ارشد، برای بنده خیلی زحمت  
کشیدند.

## چکیده

هدف از انجام این تحقیق، بررسی ارتباط بین سبک رهبری خدمتگزار با رضایت شغلی و اخلاقیت کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان استان های غرب کشور، می باشد. روش تحقیق، توصیفی- پیمایشی می باشد که به صورت همبستگی و مقایسه ای انجام شده است. جامعه آماری تحقیق، شامل کلیه کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان استان های غرب کشور، به تعداد ۳۰۰ نفر می باشد و نمونه آماری بر اساس جدول مورگان، تعداد ۲۰۰ نفر، به صورت تصادفی- خوشه ای تعیین شده است. ابزار مورد استفاده تحقیق، سه پرسش نامه استاندارد رهبری خدمتگزار قلی پور، رضایت شغلی مینه سوتا و اخلاقیت رندسیب بود، که پایایی آن ها به ترتیب ۰/۹۰، ۰/۸۹ و ۰/۸۷ تعیین شد. برای تجزیه و تحلیل داده ها، از آمار توصیفی و استنباطی (کالموگراف اسمیرنوف، ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون چند گانه و گام به گام، آزمون t، آنوا، آزمون شفه) استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان داد که: به طور کلی، میزان رهبری خدمتگزار و رضایت شغلی در بین کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان استان های غرب کشور، به ترتیب با میانگین ۲/۲۳۲ و ۳/۰۲۴ در حد متوسطی می باشد و از این لحاظ، بین پنج اداره کل مورد بررسی، تفاوت معناداری مشاهده شد. نتایج ضریب همبستگی پیرسون نشان داد که: بین رهبری خدمتگزار با رضایت شغلی و اخلاقیت در سطح ( $P < 0/01$ ) به ترتیب  $r = 0/43$  و  $r = 0/49$  وجود دارد که نشان دهنده ارتباط مثبت بین این دو متغیر می باشد. همچنین، بر اساس نتایج رگرسیون گام به گام، رهبری خدمتگزار توان تبیین و پیش بینی ۰/۲۷ از تغییرات رضایت شغلی و ۰/۲۳ از تغییرات اخلاقیت را دارد. در مجموع می توان نتیجه گرفت که: رهبری خدمتگزار، توان ایجاد رضایت شغلی و اخلاقیت در این ادارات ورزشی را دارد و مدیران این ادارات، می توانند با استفاده بیشتر از این سبک رهبری، میزان رضایت شغلی و اخلاقیت کارکنان خود را بالاتر ببرند.

## واژه های کلیدی

ادارات ورزش و جوانان، سبک رهبری، رهبری خدمتگزار، رضایت شغلی، اخلاقیت.

## فهرست مطالب

عنوان ..... صفحه

### فصل اول : کلیات تحقیق

- ۱-۱) مقدمه ..... ۲
- ۲-۱) بیان مسئله ..... ۳
- ۳-۱) اهمیت و ضرورت انجام تحقیق ..... ۶
- ۴-۱) اهداف تحقیق ..... ۷
- ۱-۴-۱) هدف کلی ..... ۷
- ۲-۴-۱) اهداف اختصاصی ..... ۷
- ۵-۱) فرضیه های تحقیق ..... ۸
- ۱-۵-۱) فرضیه اصلی ..... ۸
- ۲-۵-۱) فرضیه های اختصاصی ..... ۸
- ۶-۱) قلمرو تحقیق ..... ۸
- ۷-۱) محدودیتهای تحقیق ..... ۹
- ۱-۷-۱) محدودیت های قابل کنترل محقق ..... ۹
- ۲-۷-۱) محدودیت های خارج از کنترل محقق ..... ۹
- ۸-۱) تعریف واژه ها و اصطلاحات تحقیق ..... ۱۰

### فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه تحقیق

- ۱-۲) مقدمه ..... ۱۳
- ۲-۲) مبانی نظری رهبری خدمتگزار ..... ۱۳
- ۱-۲-۲) تعریف و تاریخچه سبک های رهبری ..... ۱۳
- ۲-۲-۲) تئوری های رهبری ..... ۱۴



۱۴	..... ۱-۲-۲-۲) تئوری های شخصیتی
۱۴	..... ۲-۲-۲-۲) تئوری های رفتاری
۱۵	..... ۳-۲-۲-۲) تئوری های اقتضایی
۱۵	..... ۴-۲-۲-۲) تئوری های نوین
۱۶	..... ۳-۲-۲) سبک رهبری خدمتگزار
۱۶	..... ۱-۳-۲-۲) تاریخچه سبک رهبری خدمتگزار
۱۸	..... ۲-۳-۲-۲) تعریف و جایگاه رهبری خدمتگزار در ادبیات
۱۹	..... ۳-۳-۲-۲) تفاوت رهبری خدمتگزار و رهبری تحول گرا
۲۰	..... ۴-۳-۲-۲) جایگاه رهبری خدمتگزار در نظام حکومتی ایران
۲۰	..... ۵-۳-۲-۲) مدل های رهبری خدمتگزار
۲۰	..... ۱-۵-۳-۲-۲) گرین لیف و رهبری خدمتگزار
۲۱	..... ۲-۵-۳-۲-۲) مدل اسپیرز
۲۳	..... ۳-۵-۳-۲-۲) مدل روسل و استون
۲۴	..... ۴-۵-۳-۲-۲) مدل جیمز لوب
۲۶	..... ۵-۵-۳-۲-۲) مدل پترسون
۲۷	..... ۶-۵-۳-۲-۲) مدل دنیس
۲۹	..... ۳-۲) مبانی نظری رضایت شغلی
۲۹	..... ۱-۳-۲) سابقه مطالعات درباره رضایت شغلی
۳۰	..... ۲-۳-۲) تعریف و جایگاه رضایت شغلی در ادبیات
۳۱	..... ۳-۳-۲) تعریف انگیزش و ارتباط آن با رضایت شغلی
۳۳	..... ۴-۳-۲) عوامل موثر بر رضایت شغلی و پیامد های آن
۳۴	..... ۵-۳-۲) مدل های رضایت شغلی

۳۴	مدل تئوری نیازها..... (۱-۵-۳-۲)
۳۵	تئوری بهداشت- انگیزش..... (۲-۵-۳-۲)
۳۶	تئوری آلدرفر..... (۳-۵-۳-۲)
۳۶	تئوری کورمن..... (۴-۵-۳-۲)
۳۷	نظریه فرات و استارک..... (۵-۵-۳-۲)
۳۷	نظریه پورتر و لاور..... (۶-۵-۳-۲)
۳۷	نظریه کینز برگ..... (۷-۵-۳-۲)
۳۸	نظریه بروفی..... (۸-۵-۳-۲)
۳۸	نظریه پارسون..... (۹-۵-۳-۲)
۳۹	مبانی نظری خلاقیت..... (۴-۲)
۳۹	تعریف خلاقیت..... (۱-۴-۲)
۳۹	ویژگی های شخصیتی خلاقیت..... (۲-۴-۲)
۴۰	پرورش خلاقیت و سازمان..... (۳-۴-۲)
۴۰	ایجاد جو مطلوب خلاقیت سازمانی..... (۴-۴-۲)
۴۱	عوامل موثر بر خلاقیت..... (۵-۴-۲)
۴۲	موانع خلاقیت..... (۶-۴-۲)
۴۲	دیدگاه تورنس درباره خلاقیت..... (۷-۴-۲)
۳۹	پیشینه تحقیقات انجام شده در زمینه متغیر های تحقیق..... (۴-۲)
۳۹	نظریات مختلف درباره متغیر های تحقیق..... (۱-۴-۲)
۴۰	تحقیقات انجام شده درباره متغیرهای تحقیق..... (۲-۴-۲)
۴۳	جمع بندی..... (۵-۲)

## فصل سوم : روش شناسی تحقیق

۵۰	..... (۱-۳) مقدمه
۵۰	..... (۲-۳) روش تحقیق
۵۱	..... (۳-۳) جامعه و نمونه آماری
۵۱	..... (۴-۳) روش نمونه گیری
۵۱	..... (۵-۳) روش و ابزار گردآوری اطلاعات
۵۲	..... (۱-۵-۳) پرسش نامه سبک رهبری خدمتگزار
۵۲	..... (۲-۵-۳) پرسش نامه رضایت شغلی
۵۲	..... (۳-۵-۳) پرسش نامه خلاقیت
۵۲	..... (۶-۳) روایی و پایایی پرسش نامه
۵۳	..... (۱-۶-۳) روایی و پایایی پرسش نامه رهبری خدمتگزار
۵۳	..... (۲-۶-۳) روایی و پایایی پرسش نامه رضایت شغلی
۵۳	..... (۳-۶-۳) روایی و پایایی پرسش نامه خلاقیت
۴۴	..... (۷-۳) روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

### فصل چهارم : یافته های تحقیق

۵۶	..... (۱-۴) مقدمه
۵۶	..... (۲-۴) آمار توصیفی
۶۰	..... (۳-۴) آزمون فرض اول
۶۱	..... (۴-۴) آزمون فرض دوم
۶۲	..... (۵-۴) آزمون فرض سوم
۶۳	..... (۶-۴) آزمون فرض چهارم
۶۳	..... (۷-۴) آزمون فرض پنجم
۶۴	..... (۸-۴) آزمون فرض ششم

۶۵	.....(۹-۴) آزمون فرض هفتم
۶۷	.....(۱۰-۴) آزمون فرض هشتم

### فصل پنجم : بحث و نتیجه گیری

۷۲	.....(۱-۵) مقدمه
۷۲	.....(۲-۵) خلاصه تحقیق
۷۳	.....(۳-۵) نتیجه گیری
۷۹	.....(۴-۵) پیشنهادات برای مدیران ورزشی
۷۹	.....(۵-۵) پیشنهادات برای تحقیقات آتی
۸۰	.....(۶-۵) فهرست منابع
۸۷	.....(۷-۵) ضمائم

### فهرست جدول ها

صفحه	عنوان
۱۸	.....(۱-۲) تاریخچه سبک رهبری خدمتگزار
۲۴	.....۲-۲: ویژگی های سبک رهبری خدمتگزار از دیدگاه روسل
۵۹	.....(۱-۴) آزمون کالموگراف اسمیرنوف برای تعیین معناداری داده ها
۶۰	.....(۲-۴) ارتباط متغیرهای جمعیت شناختی با رضایت شغلی
۶۰	.....(۳-۴) آزمون تی برای مقایسه رضایت شغلی بر اساس جنسیت و تاهل
۶۲	.....(۴-۴) اطلاعات توصیفی در مورد رهبری خدمتگزار و رضایت شغلی
۶۲	.....(۵-۴) ارتباط رهبری خدمتگزار با رضایت شغلی
۶۲	.....(۶-۴) ارتباط مولفه خدمت رسانی با رضایت شغلی
۶۳	.....(۷-۴) ارتباط مولفه مهرورزی با رضایت شغلی
۶۴	.....(۸-۴) ارتباط مولفه تواضع و فروتنی با رضایت شغلی

- ۹-۴) ارتباط مولفه اعتماد با رضایت شغلی..... ۶۴
- ۱۰-۴) خلاصه الگوی رگرسیون مولفه های سبک رهبری خدمتگزار..... ۶۵
- ۱۱-۴) نتایج تحلیل واریانس مولفه های سبک رهبری خدمتگزار..... ۶۵
- ۱۲-۴) رگرسیون چند گانه برای پیش بینی رضایت شغلی از طریق مولفه های رهبری خدمتگزار..... ۶۶
- ۱۳-۴) آزمون آنوا برای مقایسه رضایت شغلی و رهبری خدمتگزار..... ۶۷
- ۱۴-۴) آزمون شفه برای مقایسه تفاوت بین رهبری خدمتگزار و رضایت شغلی..... ۶۷
- ۱۵-۴) آمار توصیفی برای بیان میزان تفاوت بین رهبری خدمتگزار و رضایت شغلی..... ۶۹

### فهرست شکل ها

عنوان.....	صفحه.....
۱-۲) ارتباط بین نیازها، سایق ها و اهداف.....	۳۲
۲-۲) مدل رضایت شغلی مقیمی.....	۳۴
۱-۴) میانگین سنی جامعه مورد بررسی.....	۵۶
۲-۴) میانگین جنسیت جامعه مورد بررسی.....	۵۷
۳-۴) سطح تحصیلات جامعه مورد بررسی.....	۵۷
۴-۴) وضعیت استخدام جامعه مورد بررسی.....	۵۸
۵-۴) وضعیت تاهل جامعه مورد بررسی.....	۵۸
۶-۴) سابقه خدمت جامعه مورد بررسی.....	۵۹

# فصل (اول)

## کلیات تحقیق

## ۱-۱) مقدمه

سازمان ها، یکی از پیچیده ترین پدیده های اجتماعی عصر حاضر محسوب می شوند. تاکنون تعاریف مختلفی از سازمان در منابع مختلف ارائه شده است. از مجموع نظریات پارسونز و اتریونی<sup>۱</sup> می توان نتیجه گرفت که سازمان، عبارت است از: واحد اجتماعی خاصی که ساختار آن از روی تعهد به وجود می آید و بارها مورد دوباره سازی های مجدد به منظور حصول هدف یا هدف های معین قرار می گیرد. هر سازمانی دارای ویژگی های خاص خود است که بر اساس این ویژگی ها از سازمان های دیگر مجزا می شود. در واقع سازمان ها دارای اساس نامه، اهداف، ساختار تشکیلاتی و نحوه اداره و رهبری متفاوتی هستند (سجادی، ۱۳۸۸). فعالیت های ورزشی در هر کشوری نیاز به ساختار سازمانی مناسبی دارند؛ به طوری که ورزشکاران، باشگاه ها، تیم ها و دیگران بتوانند به آسانی در رویداد های ورزشی شرکت کنند. به محض این که ساختار یک سازمان ورزشی به وضوح تعریف شد؛ باید مدیریتی کارآمد هم برای حمایت و پی گیری فعالیت های مختلف واحد ها و هم برای برقراری ارتباط با کسانی که اشتغال به ورزش دارند، پیش بینی شود (هرناندز<sup>۲</sup>، ۱۳۸۸). امروزه، سازمان ها رکن اصلی جامعه کنونی را تشکیل داده و دو عامل بسیار مهم و حیاتی آن عبارتند از: مدیریت، که مهم ترین عامل در حیات، رشد، بالندگی یا مرگ سازمان محسوب می شود و دیگری انسان ها، که گردانندگان اصلی هر سازمان می باشند (الوانی، ۱۳۹۰). در سازمان یکی از ارکان حیاتی، رهبری می باشد. در سازمان، رهبر کسی است که بتواند عواملی مانند: حقوق فرد، شرایط کار، خط مشی سازمان، پیشرفت و مسئولیت را کنترل نماید. در حقیقت، چگونگی کنترل این عوامل و نحوه ایجاد انگیزه در کارکنان توسط رهبر، نشان دهنده این واقعیت است که او به عنوان یک رهبر، تا چه حد توانسته موثر واقع شود. به همین دلیل است که از فردی که به عنوان رهبر یک سازمانی است؛ انتظار می رود الزاماً تمام وظایف یک مدیر را انجام دهد. بدون وجود رهبری، ممکن است حلقه اتصال موجود در میان اهداف فردی و سازمانی، ضعیف شود. این موضوع می تواند به موقعیت نامطلوبی منجر شود که در آن کل سازمان، کارایی و کفایت خود را از دست داده و از دست یابی به اهداف خویش باز بماند (پرهیز کار، ۱۳۸۸). نیروی انسانی هر سازمان نیز؛ به عنوان مهم ترین منبع راهبردی، در رسیدن به هدف های سازمانی نقش مهمی را ایفا نموده و نیروی محرکه سازمان محسوب می شود. بنابراین، تصورات و نگرش های آنان به شغل شان در حیات، کارآیی و اثر بخشی سازمان اثرگذار می باشد. لزوم به کارگیری توان و استعداد

<sup>۱</sup> Parsons and Eitizioni

<sup>۲</sup> Hernandez

تخصصی موجود نیروی انسانی، وجود جو مساعد، انگیزه مناسب و رضایت شغلی در میان آن ها می باشد. لذا نیروی انسانی، عامل مهمی در موفقیت و پیشرفت هر سازمان بوده و هیچ سازمانی بدون وجود آن نخواهد توانست به تمامی اهداف مورد نظر خود دست یابد (هوی<sup>۱</sup>، ۱۳۸۷). در سال های اخیر در بازگشتی آگاهانه نسبت به آرای مربوط به تئوری های شخصیتی رهبری و در قالبی نو و تحت عناوینی چون تئوری های اسناد رهبری، رهبری فرهمند، رهبری خدمتگزار، رهبری تحولی و رهبری تبدیلی حرکت ویژه ای صورت گرفته است. ویژگی تئوری های اخیر این است که آن ها به دنبال لحاظ کردن عواملی می باشند که به طور درونی اشخاص را بر می انگیزاند تا به گونه ای موثر بخش عمل کنند (مرتضوی؛ محمودی؛ ۲۰۰۵).

## ۱-۲) بیان مسئله

زمان تشکیل اولین سازمان رسمی متولی ورزش در ایران، به سال ۱۳۰۶ بر می گردد که قانون اجباری کردن ورزش در مدارس تصویب شد. بعد از آن تغییرات مختلفی در سازمان های ورزشی ایران به وجود آمد و نام های مختلفی بر روی آن نهاده شد (سجادی، ۱۳۸۸). امروزه در کشور ما، وزارت ورزش و امور جوانان به عنوان متولی اصلی ورزش کشور محسوب می شود و ادارات کل ورزش و جوانان استان ها نیز؛ زیر نظر این وزارت خانه در سطح استان ها مشغول فعالیت هستند. وزارت ورزش و جوانان در تاریخ هشتم دی ماه ۱۳۸۹ و پس از ادغام سازمان تربیت بدنی و سازمان ملی جوانان در مجلس هشتم تشکیل شد. این سازمان عالی ترین مرجع رسیدگی به مسائل مربوط به ورزش و جوانان در ایران است. به طور کلی، اهداف وزارت ورزش و جوانان شامل: پرورش نیروی جسمانی و تقویت روحیه سالم در افراد، توسعه و تعمیم ورزش و هماهنگی ساختن فعالیت های تربیت بدنی و تفریحات سالم، ایجاد و اداره امور مراکز ورزش و توسعه و ترویج ورزش قهرمانی، حل مسائل جوانان، اعتلا و رشد نسل جوان کشور، استفاده بهینه از استعداد و توانایی های نسل جوان و ... می باشد (سایت رسمی وزارت ورزش و جوانان). بنابراین، در کشور ما ادارات تربیت بدنی در سطح استان ها؛ از جمله سازمان هایی هستند که نقش بسیار ارزنده ای در امر ورزش کشور را دارا می باشند و بهبود عمل این ادارات باعث پیشرفت هر چه بیشتر ورزش کشور می شود (احمدی، ۱۳۸۷).

توسعه کمی و کیفی ورزش در کشورمان نیازمند سازمان های ورزشی اثربخش و مدیران ورزشی لایق، کارآمد و شایسته است. تحقق اثربخشی سازمان های ورزشی در گرو مدیرانی است که از ویژگی های ذاتی و اکتسابی مدیریت بهره مند باشند. امروزه سازماندهی، اداره کردن و مدیریت معتبرترین نیرو های سوق دهنده سازمان های ورزشی در هر کشوری هستند (هرناندز، ۱۳۸۸).

---

<sup>1</sup> Hoye



برخی از پژوهشگران معتقدند که سبک های قدیمی رهبری برای عصر حاضر مفید نیست. گونه ای از رهبری نیاز است که به کمک آن بین اهداف سازمان و نیازهای کارکنان تعادل ایجاد شود (لوب<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). هیل<sup>۲</sup> (۲۰۰۸)، معتقد است مفهوم رهبری خدمتگزار<sup>۳</sup>، مدل های سنتی مدیریت را کاملاً واژگون کرده و موجب تغییر در فلسفه مدیریت و رهبری شده است. تئوری رهبری خدمتگزار برای نخستین بار به وسیله رابرت گرین لیف<sup>۴</sup> (۱۹۷۷)، در مقاله ای تحت عنوان "خدمتگزار در نقش رهبر" وارد ادبیات رهبری شد (واشینگتن و فیلد<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶). گرین لیف، رهبر خدمتگزار را کسی می داند که دید مشترکی از موفقیت را ترسیم می کند. رهبر خدمتگزار کسی است که بیشترین تاکیدش بر روی پیروان خوب است نه علاقه های آنان، آن ها تلاش می کنند پیروان خود را رشد دهند، آن ها سعی می کنند کارکنان را توانمند کنند، به جای این که از قدرت برای سلطه و نفوذ روی آن ها استفاده کنند. گرین لیف، معتقد است که پیروان چنین رهبرانی نیز خودشان رهبران خدمتگزاری خواهند شد (یوکل<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶). رهبران خدمتگزار ابتدا به نیازهای دیگران توجه می کنند و سپس نیازهای خود را برآورده می سازند (پارولینی، پترسون و وینستون<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹). پترسون (۲۰۰۵)، تئوری کارکردی در زمینه رهبری خدمتگزار را ارائه کرد. او در این تئوری با تعریف ارزش های رهبری خدمتگزار، آن ها را سازه های رهبری خدمتگزار نامید. مهمترین سازه های رهبری خدمتگزار طبق نظریات پترسون عبارتند از: تواضع و فروتنی<sup>۸</sup>، نوع دوستی<sup>۹</sup>، قابلیت اعتماد<sup>۱۰</sup>، خدمت رسانی<sup>۱۱</sup>؛ که در این تحقیق از این نظریه برای سنجش رهبری خدمتگزار استفاده می شود.

\* تواضع و فروتنی: یعنی این که یک فرد نه خودش را برتر و نه کمتر از دیگران ببیند (دنيس<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۴).

\* نوع دوستی: رفتارهایی که به قصد منفعت رساندن به دیگران انجام می شود (دنيس، ۲۰۰۴).

\* اعتماد: رهبرانی که به آن چه می گویند عمل می کنند، قابلیت اعتماد را ایجاد می کنند (دنيس، ۲۰۰۴).

\* خدمت رسانی: رهبر خدمتگزار، منابع لازم دیگران برای موفقیت شان را فراهم می سازد (دنيس، ۲۰۰۴).

<sup>1</sup> Laub

<sup>2</sup> Hill

<sup>3</sup> Servant Leadership

<sup>4</sup> Greenleaf

<sup>5</sup> Washington and Field

<sup>6</sup> Yukl

<sup>7</sup> Parolini , Patterson & Winston

<sup>8</sup> Humility

<sup>9</sup> Altruism

<sup>10</sup> Trusty

<sup>11</sup> Service

<sup>12</sup> Dennis

واشنگتن (۲۰۰۷)، معتقد است که: سبک رهبری خدمتگزار به عنوان رویکردی نو ممکن است از نظر ارتقای عملکرد اعضای سازمان از طریق پرورش نگرش‌ها، ایده‌ها و رفتارهای کاری آنان مانند رضایت شغلی و تعهد سازمانی، برای رهبران سازمان‌ها سودمند باشد.

رضایت شغلی، یک حس مثبت و مطبوع و پیامد ارزیابی شغلی یا تجربه فرد است که به رابطه میان انتظارات سازمانی و نیازهای فردی اشاره می‌کند؛ این حالت کمک زیادی به سلامت فیزیکی و روانی افراد می‌کند (علاقه بند، ۱۳۸۸). از نظر سازمانی، سطح بالای رضایت شغلی، منعکس کننده جو سازمانی بسیار مطلوب است که منجر به جذب و بقای کارکنان می‌شود. دیدگاه‌ها و مفهوم سازی‌های متعدد و گاه متناقضی درباره تعریف رضایت شغلی شکل گرفته است. اسمیت، کندال و هیولی<sup>۱</sup> پنج بُعد اساسی یعنی ماهیت شغل، پرداخت حقوق و مزایا، فرصت‌های پیشرفت و ترقی، سرپرستان و همکاران در کار را مهم‌ترین عوامل مؤثر در احساس افراد نسبت به کارشان می‌دانند. از نظر جونز<sup>۲</sup> نیز، چهار عامل شخصیت و صفات شخصیتی، ارزش‌ها، موقعیت کار و شغل و تأثیر اجتماعی از عوامل اساسی در میزان و سطح رضایت شغلی هستند (جنیفر و گرت<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶).

خلاقیت عبارت است از: «به کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر و مفهوم جدید». به طور کلی آنچه در فرایند خلاقیت اهمیت دارد تفکر است (جلیلیان و مرادی، ۱۳۸۹). نیاز به افراد خلاق و مبتکر در سازمان‌ها اهمیت زیادی دارد، زیرا؛ این افراد می‌توانند نقش زیادی در رسیدن به موفقیت ایفا کنند. وقتی کارکنان در کارشان خلاق باشند، قادر خواهند بود ایده‌های تازه و مفیدی در مورد محصولات، عملکردها، خدمات، یا رویه‌های سازمان ارائه و بکار گیرند. وجود چنین ایده‌هایی باعث افزایش این احتمال می‌شود که کارکنان دیگر این ایده‌ها را در کارشان مورد استفاده قرار دهند. به علاوه، آنها این ایده‌ها را توسعه داده و آنها را به کارکنان دیگر نیز برای توسعه و به کارگیری در کارشان منتقل می‌کنند. از اینرو تولید و بهره‌گیری از ایده‌های تازه این امکان را به سازمان می‌دهد که بتواند با شرایط متغیر، منطبق شده و به تهدیدها و فرصت‌ها پاسخ به موقع دهد تا رشد و توسعه یابد (اولدهام، ۲۰۰۲).

با تغییر و تحولاتی که در محیط کار روی داده است الگوهای سنتی رهبری دیگر پاسخگوی نیازها در عصر حاضر نیست و سبک رهبری سنتی در هزاره سوم ادامه حیات نخواهد یافت و نیاز به مدل‌های جدید رهبری بیش از هر زمان دیگری به چشم می‌خورد. اگر مدیران بتوانند سبک مناسبی را برای کنترل سازمان به کار بگیرند و موجبات رضایت و رغبت کارکنان را فراهم کنند؛ می‌توانند نیرو و توانایی بالقوه آن‌ها را بالفعل کرده و از این طریق عملکرد سازمانی را بهبود ببخشند. از آنجا که در ادارات تربیت بدنی، همانند هر سازمان

<sup>1</sup> Smith, Kendal, Hiolin

<sup>2</sup> Jons

<sup>3</sup> Jennifer, G. M & Gareth

دیگری، منابع انسانی (کارکنان) از جمله عوامل تاثیر گذار می باشند و هرچه این کارمندان با انگیزه و رغبت بیشتری به فعالیت پردازند؛ کارایی بهتری خواهند داشت، لذا؛ رهبری مطلوب عاملی است که می تواند باعث رضایت نسبی کارکنان و ایجاد شرایط مطلوب برای بروز خلاقیت آنان شود و در نتیجه کارایی و اثر بخشی آنان را بالا ببرد. از طرف دیگر از آنجا که تربیت بدنی و ورزش در پرورش نسل آینده نقش بسیار مهمی ایفا می کند؛ حساسیت مقوله رهبری در ادارات تربیت بدنی در سطوح مختلف و از جمله در سطح ادارات تربیت بدنی شهرستان ها بیشتر خود را نشان می دهد. در این نهادهای ورزشی نیاز مبرمی وجود دارد که مدیران علاوه بر نقش مدیریتی خود در نقش یک رهبر نیز ظاهر شده و با استفاده از سبک های رهبری نوین، در جهت افزایش بهره وری ادارات تربیت بدنی خود گام بردارند؛ که این مسئله خود رضایت کارکنان را به همراه خواهد داشت. با توجه به مطالب ارائه شده بالا و همچنین نقش ادارات تربیت بدنی و مدیران آن ها در توسعه ورزش کشور و نیز تحقیقات اندکی که در ارتباط سبک رهبری خدمتگزار با رضایت شغلی و خلاقیت در این سازمان ها انجام شده است، محقق بر آن شد تا ارتباط بین سبک رهبری خدمتگزار با رضایت شغلی و خلاقیت کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان استان های غرب کشور را مورد بررسی قرار دهد.

### ۱-۳) اهمیت و ضرورت تحقیق

رهبران امروزی در ورزش با شرایط متفاوت اجتماعی روبه رو خواهند بود که در آن محیط ورزش بسیار حرفه ای تر خواهد بود. ساختار، مدیریت و اداره سازمان های ورزشی برای وفق دادن خود با این شرایط جدید باید تا حد ممکن آماده و مجهز شوند. همچنین، اگر قدرت رهبران تنها بر روابط سیاسی و اقبال شخصی آن ها استوار باشد، آن گاه تلاش های سازمان های ورزشی برای غلبه بر تنگناهای به وجود آمده به وسیله چالش های جدید ورزش حرفه ای موفق نخواهد بود (هرناندز، ۱۳۸۸). در دنیای امروز سازمان ها در یافته اند که مهم ترین سرمایه های آنان منابع انسانی است و مدیریت این منابع یکی از حساس ترین کارهای آنان است (رضائیان، ۱۳۸۷). مطالعه رضایت شغلی از دو بعد حائز اهمیت است: نخست، از جنبه انسانی که شایسته است با کارکنان به صورت منصفانه و با احترام رفتار شود و دوم، از جنبه رفتاری که توجه به رضایت شغلی می تواند رفتار کارکنان را به گونه ای هدایت کند که بر کارکرد و وظایف سازمانی آن ها تاثیر بگذارد (اسپکتر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). بنابراین، نیروی انسانی گرانبهاترین منبع برای شکوفایی استعدادها و دست یابی مستمر به عملکرد عالی محسوب می شود. از آن جایی که در ادارات تربیت بدنی نیز مانند هر سازمان دیگری، نیروی انسانی جزء عوامل مهم و تاثیر گذار در سطح سازمان به حساب می آید، لذا رضایت انگیزه و رغبت و خلاقیت بیشتر آن ها موجب افزایش کارایی و اثر بخشی سازمان خواهد شد. بنابراین، همه عواملی که باعث افزایش رضایت و خلاقیت کارکنان در سازمان می شوند؛ باید مورد توجه قرار گیرند. یکی از عواملی که باعث ایجاد این مهم می شود سبک رهبری مدیران است. بنابراین این تحقیق، به دنبال بررسی ارتباط سبک

<sup>1</sup> Spacter

رهبری خدمتگزار با رضایت شغلی و خلاقیت در ادارات تربیت بدنی جهت پیشه رو قرار دادن شیوه ها و راه های موثرتر و بهتر فرا روی مدیران آینده این سازمان ها و همچنین شناساندن سبک های مفید مدیریتی برای هدایت این سازمان ها می باشد. لذا؛ ضرورت انجام این تحقیق از لحاظ علمی این است که تاکنون تحقیقی در ارتباط سبک رهبری خدمتگزار با رضایت شغلی و خلاقیت، آن هم در سطح سازمان های ورزشی صورت نگرفته است، تا به حال مدل های زیادی از رهبری ارائه شده است که در این بین رهبری خدمتگزار از جمله تئوری هایی است که امروزه می تواند برای مدیران سازمان ها بسیار اثربخش باشد. از طرفی دیگر؛ توانمندسازی سازمانی در کشورهای دموکراتیزه شده، وجود رهبری خدمتگزار را بیش از پیش ضروری ساخته است. بنابراین این تحقیق، جزء تحقیقات نو و جدید در کشور ما محسوب می شود. همچنین، با توجه به نتایج متفاوتی که در پیشینه تحقیق و در ارتباط با سبک رهبری خدمتگزار و متغیرهای سازمانی وجود دارد؛ انجام این تحقیق به صورت علمی می تواند مثمر ثمر باشد و موجب کشف نتایج جدیدی در این رابطه شود. از لحاظ عملی نیز، انجام این تحقیق باعث می شود که مدیران از نگرش کارکنان نسبت به سبک مدیریتی مدیران در این سازمان ها آگاه شوند و جایگاه مدیریت خود را در این سازمان ها بیابند و همچنین از نوع سبک رهبری که مورد علاقه کارکنان سازمان است، باخبر شوند. نتیجه عملی دیگر تحقیق؛ ارائه بازخورد برای مدیریت ورزش در سطح کشور می باشد تا از مناسب ترین سبک های رهبری در سازمان ها آگاه شده و با دیکته کردن و آموزش آن ها، و متقاعد کردن مدیران برای اجرای آن ها در سطح سازمان، رضایت شغلی و خلاقیت کارکنان را بالا برده و از این طریق کارایی و عملکرد سازمان ها را بالا ببرند.

با توجه به موارد گفته شده، اگر بتوان یک سبک رهبری مناسب برای سازمان های ورزشی انتخاب کرد و شیوه ای صحیح برای اداره کردن این سازمان ها متناسب با رضایت و رغبت کارکنان مطرح کنیم، می توانیم گامی بلند در توسعه ورزش در سطح کشور برداریم. از آن جایی که سبک رهبری خدمتگزار از سبک های جدید رهبری در کشور ما محسوب می شود و به نظر می رسد تا به حال، تحقیقی در مورد آن در ادارات تربیت بدنی کشور و در رابطه با رضایت شغلی و خلاقیت کارکنان انجام نشده است، لذا؛ این تحقیق می تواند راهی برای شناساندن این سبک رهبری به مدیران این سازمان ها باشد.

## ۱-۴) اهداف تحقیق

۱-۴-۱) هدف کلی

\* تعیین ارتباط بین سبک رهبری خدمتگزار با رضایت شغلی و خلاقیت کارکنان در ادارات کل ورزش و جوانان استان های غرب کشور.

۱-۴-۲) اهداف اختصاصی