



دانشگاه پیام نور

دانشکده علوم انسانی

پایان نامه

برای دریافت کارشناسی ارشد

در رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی

گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی

عنوان پایان نامه:

ارتباط سبک مدیریت تبدیلی و تبادلی مدیران با تعهد سازمانی

کارکنان ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان غربی

رحمن شیخ عظیمی پور سردرود

استاد راهنما:

دکتر ابوالفضل فراهانی

استاد مشاور:

دکتر میرمحمد کاشف

شهریور 1389

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه پیام نور

دانشکده علوم انسانی

مرکز تهران - واحد ری

پایان نامه

برای دریافت کارشناسی ارشد

در رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی

گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی

عنوان پایان نامه:

ارتباط سبک مدیریت تبدیلی و تبادلی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان

ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان غربی

رحمن شیخ عظیمی پور سردرود

استاد راهنما:

دکتر ابوالفضل فراهانی

استاد مشاور:

دکتر میرمحمد کاشف

شهریور 1389



دانشگاه پیام نور  
استان تهران  
واحد ری

## تصویب نامه

پایان نامه کارشناسی ارشد رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی (مدیریت ورزشی)

تحت عنوان :

" ارتباط بین مدیریت تبدیلی و تبادلی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان ادارات تربیت بدنی  
استان آذربایجان غربی "

ساعت : ۱۲:۳۰

تاریخ دفاع : ۱۳۸۹/۰۶/۲۴

درجه ارزشیابی : *بسیار خوب*

نمره : ۱۹.۲۵.....

امضاء	مرتبہ علمی	نام و نام خانوادگی	داوران
	استاد	جناب آقای دکتر ابوالفضل فراهانی	استاد راهنما
	استاد	جناب آقای دکتر میر محمد کاشف	استاد مشاور
	استاد	سرکار خانم دکتر آذر آقاییاری	استاد داور داخلی
	استاد	جناب آقای دکتر حسن اسدی	استاد داور خارجی
	استاد	جناب آقای دکتر لقمان کشاورز	نماینده تحصیلات تکمیلی

اینجانب رحمن شیخ عظیمی پور سردرود دانشجوی ورودی سال 1387 مقطع کارشناسی ارشد رشته مدیریت ورزشی گواهی می نمایم چنانچه در پایان نامه خود از فکر، ایده و نوشته دیگری بهره گرفته ام با نقل قول مستقیم یا غیرمستقیم منبع و ماخذ آن را نیز در جای مناسب ذکر کرده ام. بدیهی است مسئولیت تمامی مطالبی که نقل قول دیگران نباشد بر عهده خویش می دانم و جوابگوی آن خواهم بود.

نام و نام خانوادگی دانشجو: رحمن شیخ عظیمی پور سردرود  
تاریخ و امضاء

اینجانب رحمن شیخ عظیمی پور سردرود دانشجوی ورودی سال 1387 مقطع کارشناسی ارشد رشته مدیریت ورزشی گواهی می نمایم چنانچه براساس مطالب پایان نامه خود اقدام به انتشار مقاله، کتاب و ..... نمایم ضمن مطلع نمودن استاد راهنما، با نظر ایشان نسبت به نشر مقاله، کتاب و ..... و به صورت مشترک و با ذکر نام استاد راهنما مبادرت نمایم.

نام و نام خانوادگی دانشجو: رحمن شیخ عظیمی پور سردرود  
تاریخ و امضاء

کلیه حقوق مادی مترتب از نتایج مطالعات، آزمایشات و نوآوری ناشی از تحقیق موضوع این پایان نامه متعلق به دانشگاه پیام نور می باشد.

شهریور 1389

تقدیم به :

پدر و مادر فداکار و دلسوزم،

همسر مهربانم

و

فرزندم مهدی

## سپاسگزاری

با حمد و سپاس بی پایان از توانای مطلق و گرداننده هستی، پروردگار متعال که مرا در برآوردن این آرزو کامیاب نمود تا آنچه را که در مکتب استادان بزرگوار از راه تحصیل آموخته ام در این مختصر تقدیم نمایم. در ابتدا وظیفه خود می دانم تا از کلیه افرادی که به نوعی در مراحل مختلف تحقیق یاری ام داده اند تقدیر و تشکر نمایم:

از جناب آقای دکتر ابوالفضل فراهانی به عنوان استاد راهنما، که زحمات فراوانی را در به ثمر نشستن این تحقیق متحمل شده اند سپاسگزاری می نمایم.

از جناب آقای دکتر میرمحمد کاشف به عنوان استاد مشاور، که در طول تکمیل پایان نامه هدایتگر بنده بوده اند سپاسگزارم.

از راهنمایی های ارزنده اساتید محترم آقایان دکتر حسن اسدی، دکتر حبیب هنری و سرکار خانم دکتر آذر آقایی نیز کمال تشکر را دارم.

و دوستانم آقایان: محمدرسول خدادادی و ایوب غلامزاده یامچی.

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

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 غربی بود. این پژوهش از نوع توصیفی - همبستگی بوده و به صورت میدانی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر را 128 نفر از کارکنان اداره کل و ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان غربی تشکیل می‌دهد که نمونه آماری برابر جامعه آماری می‌باشد. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه‌های 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 معنی‌داری دارد. سبک مدیریتی تبادلی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی‌داری دارد. بین ویژگی‌های دموگرافیکی (سن، جنس، مدرک تحصیلی، رشته تحصیلی و سابقه خدمت) کارکنان ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان غربی با تعهد سازمانی آنان رابطه معنی‌دار وجود ندارد.

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



## فصل اول ( طرح تحقیق )

1	1-1. مقدمه
2	2-1. بیان مسئله
3	3-1. اهمیت و ضرورت انجام تحقیق
6	4-1. اهداف تحقیق
7	5-1. فرضیه های تحقیق
7	6-1. پیش فرض های تحقیق
8	7-1. تعریف واژه ها و اصطلاحات

## فصل دوم ( ادبیات و پیشینه تحقیق )

10	1-2. مقدمه
10	2-2. بخش اول: مبانی نظری مربوط به سبک مدیریت
11	1-2-2. سبک مدیریت
11	2-2-2. نظریه های سنتی رهبری
14	3-2-2. نظریه رهبری اقتضایی فیدلر
16	4-2-2. تئوری مسیر - هدف هوس
17	5-2-2. عوامل موقعیتی
17	6-2-2. سبک های رهبری
17	7-2-2. نظریه اقتضائی هرسی و بلانچارد
20	8-2-2. نظریه تصمیم گیری تجویزی وروم و یتون
21	9-2-2. دیدگاه جدید رهبری
23	10-2-2. مدل رهبری تبدیلی - تبادلی باس
25	11-2-2. مدیریت فعال و انفعالی با حفظ استثناها
25	3-2. بخش دوم: مبانی نظری تعهد سازمانی
25	1-3-2. مفهوم و تعاریف تعهد سازمانی
27	2-3-2. اهمیت تعهد سازمانی

27	3-3-2. ابعاد تعهد سازمانی
30	4-3-2. عوامل موثر در تعهد سازمانی
32	1-4-3-2. ویژگی های شخصی موثر بر تعهد سازمانی
33	2-4-3-2. خصوصیات شغلی و تعهد سازمانی
33	3-4-3-2. تأثیر روابط گروهی و رابطه با رهبر و مدیر بر تعهد سازمانی
34	4-4-3-2. ویژگی های سازمان و تعهد سازمانی
34	5-4-3-2. وضعیت نقش و تعهد سازمانی
34	5-3-2. نتایج و پیامدهای تعهد سازمانی
36	6-3-2. راهکارهای افزایش تعهد سازمانی
38	7-3-2. دیدگاه دو بخشی در تعهد سازمانی
39	8-3-2. مدل تعهد سازمانی سه بخشی
41	4-2. بخش سوم: پیشینه تحقیق
41	1-4-2. تحقیقات داخلی
47	2-4-2. تحقیقات خارجی
58	3-4-2. جمع بندی تحقیقات انجام شده

### فصل سوم (فرایند تحقیق)

59	1-3. مقدمه
59	2-3. روش تحقیق
59	3-3. جامعه آماری
60	4-3. نمونه آماری
60	5-3. ابزار و روش جمع آوری اطلاعات
60	1-5-3. پرسشنامه مدیریت تبدیلی و تبادلی
60	2-5-3. پرسشنامه تعهد سازمانی
61	3-5-3. پرسشنامه اطلاعات فردی
61	4-5-3. روش جمع آوری اطلاعات
61	6-3. روایی و پایایی
62	7-3. روش های آماری
62	8-3. متغیرهای تحقیق
62	

62 9-3. ملاحظات اخلاقی

### فصل چهارم ( تجزیه و تحلیل یافته های تحقیق )

63	1-4. مقدمه
63	2-4. توصیف داده ها
70	3-4. تحلیل داده ها
71	4-4. آزمون فرضیه های تحقیق
71	1-4-4. آزمون فرضیه اول
71	2-4-4. آزمون فرضیه دوم
72	3-4-4. آزمون فرضیه سوم

### فصل پنجم ( بحث و نتیجه گیری )

75	1-5. مقدمه
75	2-5. خلاصه تحقیق
77	3-5. بحث و نتیجه گیری
80	4-5. محدودیت های تحقیق
80	1-4-5. محدودیت های تحت کنترل
80	2-4-5. محدودیت های خارج از کنترل
80	5-5. پیشنهادات تحقیق
80	1-5-5. پیشنهادهای کاربردی
81	2-5-5. پیشنهادهای پژوهشی
82	منابع و مأخذ
91	ضمائم
94	چکیده انگلیسی

صفحه	فهرست جداول، اشکال و نمودارها
13	نمودار 2-1. شبکه مدیریت
15	نمودار 2-2. پیش بینی بر اساس نظریه های اقتضایی رهبری فیدلر
16	نمودار 2-3. تئوری مسیر-هدف
18	نمودار 2-4. نظریه اقتضایی هرسی و بلانچارد
19	نمودار 2-5. تئوری بلوغ
20	نمودار 2-6. متغیرهای مورد استفاده در تحقق رهبری
30	نمودار 2-7. مدل سه بخشی تعهد سازمانی میر و آلن
34	نمودار 2-8. مدل تعهد سازمانی استیرز
39	نمودار 2-9. مدل سه بخشی تعهد سازمانی میر و آلن
40	نمودار 2-10. پیش فرض ها و دستاورد های تعهد عاطفی سازمانی
64	نمودار 4-1. توزیع پراکندگی سنی جامعه مورد بررسی
65	نمودار 4-2. توزیع پراکندگی جنسیت جامعه مورد بررسی
66	نمودار 4-3. توزیع پراکندگی سطح تحصیلات جامعه مورد بررسی
67	نمودار 4-4. توزیع پراکندگی رشته تحصیلی جامعه مورد بررسی
68	نمودار 4-5. توزیع پراکندگی سابقه کاری جامعه مورد بررسی
28	جدول 2-1. ابعاد تعهد سازمانی در مدل های چندبعدی
35	جدول 2-2. نتایج احتمالی سطوح مختلف تعهد
41	جدول 2-3. پیش شرط های تعهد سازمانی مستمر
63.	جدول 4-1. توزیع پراکندگی سنی کارکنان
64	جدول 4-2. توزیع پراکندگی جنسیت کارکنان
65	جدول 4-3. توزیع پراکندگی میزان تحصیلات کارکنان
66	جدول 4-4. توزیع پراکندگی رشته تحصیلی کارکنان
67	جدول 4-5. توزیع پراکندگی سابقه کاری کارکنان
68	جدول 4-6. توزیع پراکندگی نمره ای ارزیابی تعهد سازمانی کارکنان
69	جدول 4-7. توزیع پراکندگی نمره ای ارزیابی مدیریت تبدیلی و تبادلی مدیران
70	جدول 4-8. آزمون کولموگروف اسمیرنوف

71	جدول 4-9. بررسی ارتباط بین سبک مدیریت تبدیلی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان
71	جدول 4-10. بررسی ارتباط بین سبک مدیریت تبادلی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان
72	جدول 4-11. بررسی ارتباط بین تعهد سازمانی با سن کارکنان
72	جدول 4-12. بررسی ارتباط بین تعهد سازمانی با جنس کارکنان
73	جدول 4-13. بررسی ارتباط بین تعهد سازمانی با مدرک تحصیلی کارکنان
73	جدول 4-14. بررسی ارتباط بین تعهد سازمانی با رشته تحصیلی کارکنان
74	جدول 4-15. بررسی ارتباط بین تعهد سازمانی با سابقه کاری کارکنان

# فصل اول

طرح تحقیق

## 1-1. 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 می‌گیرد. 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 (الوانی، 1380).

بر اساس نتایج برخی از تحقیقات انجام شده در این رابطه تعهد و پایبندی به سازمان می‌تواند 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 داشته‌اند و از طرف دیگر به اعتقاد برخی از محققان رویکردهای موقعیتی مدیریتی هم که جانشین این رویکردها گردید به بسیاری از موقعیت‌ها 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 (الوانی، 1381). به نظر می‌رسد مدیران با استفاده از یافته‌های مدیریت جدید و اتخاذ سبک‌های مدیریتی منطبق با علم امروز مدیریت می‌تواند تعهد و پایبندی 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 نظریه‌ها 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 تبادلات 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 (اصلانخانی، 1375). بنابراین پژوهش حاضر به مطالعه دو متغیر مهم و تاثیرگذار در موفقیت و اثر بخشی سازمانی یعنی سبک مدیریت و تعهد سازمانی

می‌پردازد و رابطه دو نوع سبک مدیریت تبدیلی و تبادلی مدیران را با تعهد سازمانی کارکنان ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان غربی را مورد بررسی قرار می‌دهد.

## 2-1. 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 سازمان‌ها یکی از مباحث مهم و کلیدی مدیریت است، این امر زمینه را برای طراحی و تدوین نگرش‌های متنوعی از متخصصان مدیریت و اجرای تحقیقات متعدد فراهم کرده است در همین ارتباط تعهد سازمانی کارکنان یعنی نگرش‌های مثبت و منفی افراد نسبت به سازمان، از جمله مسائلی است که نیاز به توجه و تفحص بیشتری دارد. تحقیقات نشان می‌دهد که تعهد موجب سطح بالایی از شناخت نسبت به اهداف ارزش‌های سازمان، میل قوی‌تری برای باقی ماندن در سازمان و تمایل به اعمال تلاش فوق‌العاده برای سازمان می‌شود (بحرالعلوم، 1378).

بررسی‌ها و مطالعات انجام شده در حوزه مدیریت ورزش، پیرامون نظریه مدیریت تبادلی نشان می‌دهد 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 انگیزه‌های 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 می‌شود (آذر، 1377). در تایید این مطلب پیلاوی و ویلیامز<sup>1</sup> (1999) طی تحقیق دریافتند که رفتارهای مدیری تبدیلی با ایجاد اعتماد و درک روشن بین مدیر و زیردستان در نهایت منجر به تعهد کارکنان نسبت به مدیر و سازمان می‌شود. لیکن تحقیقات پایه‌ای کمی در ارتباط با آزمون خطوط ارتباطی بین این سبک مدیریت و تاثیر آن بر پیروان وجود دارد (فجه، 1380).

از طرف دیگر اگر چه در اغلب تحقیقاتی که به منظور شناخت متغیرهای موثر بر تعهد سازمانی انجام شده است به وجود یک ارتباط معنی‌دار بین سبک‌های مدیریتی با تعهد سازمانی اشاره شده است. لیکن برخی از تحقیقات نتایج متفاوتی را نشان می‌دهد. بطوریکه دوهری و دانیل

---

<sup>1</sup> Pillai.R.Schriesheim,C.I and Williams



چاک<sup>1</sup>(1996)، نتوانستند هیچ ارتباط مثبت و معنی داری بین مدیریت تبدیلی و تعهد سازمانی و هیچ ارتباط مثبت و معنی داری بین مدیریت تبدیلی و تعهد سازمانی بدست آورند، که از جمله به تحقیقات گودوین و همکاران<sup>2</sup> (2001) و توماس و همکاران<sup>3</sup> (2000) می توان اشاره کرد. در این پژوهش مسئله این است که بررسی شود که : 1- آیا هر یک از سبکهای مدیریتی تبدیلی و تبدیلی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان رابطه دارد؟ 2- آیا ویژگیهای فردی کارکنان (جنس، سن، رشته تحصیلی، سابقه خدمت و مدرک تحصیلی) با تعهد سازمانی آنها رابطه دارد؟

### 3-1. 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 (استرون، 1377). بسیاری از محققان از جمله لوتانز (1999) «به نقل از اسماعیلی 1380» 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 مخل 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

---

<sup>1</sup>Doherty, A.Y. and danyl chuk. K .e

<sup>2</sup> Goodwin, V.L., Wofford, J.C. and Whitigton, J.L

<sup>3</sup>Tomas, G, Hult, m, Ferrel. o.C, Hurley. R.F, and Giunipero, L, C

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 بقا 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 (اصلانخانی، 1375).

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 سبک های 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. عبارتی مدیریت پویا و اثربخش مشخصه اصلی سازمان های موفق می باشد. که بوسیله آن از سازمان های ناموفق مشخص می گردد (محرم زاده، 1381).

حال با توجه به این نکته که در جامعه ما روند توسعه سازمان های ورزشی با گسترش روزافزون آگاهی های 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 آنجا 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، فعالیت های 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 تبادل 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 سازمان ها، 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 غربی 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.

#### **4-1. اهداف تحقیق**

##### **1-4-1 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 غربی.

##### **2-4-1 اهداف اختصاصی تحقیق**

- 1- توصیف وضعیت ویژگیهای فردی (سن، جنس، مدرک تحصیلی، سابقه خدمت و رشته تحصیلی) کارکنان جامعه مورد بررسی.
- 2- توصیف میزان سبکهای مدیریتی تبدیلی و تبادلی مدیران جامعه تحت بررسی از دیدگاه کارکنان تحت سرپرستی آنها.
- 3- توصیف میزان تعهد سازمانی کارکنان تحت سرپرستی مدیران جامعه تحت بررسی.
- 4- تعیین رابطه هر یک از سبکهای مدیریتی تبدیلی و تبادلی با تعهد سازمانی کارکنان تحت سرپرستی مدیران در جامعه تحت بررسی.
- 5- تعیین رابطه بین ویژگیهای فردی نظیر (سن، جنس، مدرک تحصیلی، سابقه خدمت و رشته تحصیلی) با تعهد سازمانی کارکنان جامعه مورد نظر.