

## رابطه بین پایگاه‌های قدرت با اثربخشی و عملکرد رؤسای دانشکده‌ها و مدیران گروه‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌های دولتی کشور از دید خود و اعضای هیأت علمی

دکتر سید امیر احمد مظفری<sup>۱</sup>، سید احمد طبانیان<sup>۲</sup>

۱- دانشگاه خوارزمی (تربیت معلم سابق)

۲- دانشگاه صنعتی اصفهان

### چکیده

در این پژوهش پایگاه‌های قدرت مورد استفاده رؤسای دانشکده‌ها و مدیران گروه‌های آموزشی تربیت‌بدنی و ورزش دانشگاه‌های دولتی از دیدگاه خود و اعضای هیأت علمی و تاثیر آن بر اثربخشی مدیران مورد مطالعه قرار گرفت. نمونه آماری شامل ۳۲۸ نفر از مدیران، معاونان، اعضای هیأت علمی ۱۰ دانشکده و ۱۷ گروه آموزشی تربیت‌بدنی و ورزشی بودند. تعداد ۵۲ نفر مدیران و ۲۱۵ نفر اعضای هیأت علمی پرسشنامه‌های ارسالی را عودت دادند. برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز پژوهش، مدیران و معاونان دو پرسشنامه قدرت از دیدگاه خود و ویژگی‌های فردی، و اعضای هیأت علمی چهار پرسشنامه قدرت از دیدگاه خود، عملکرد و اثربخشی و ویژگی‌های فردی را تکمیل و عودت دادند. دامنه سنی مدیران بین ۳۱ تا ۵۵ سال و اعضاء هیأت علمی بین ۲۶ تا ۶۵ سال بود. مدرک تحصیلی ۴٪ مدیران کارشناسی، ۱۵٪ کارشناسی ارشد و ۸۱٪ دکترا و اعضاء علمی، ۲۶٪ دارای مدرک کارشناسی، ۵۳٪ کارشناسی ارشد و ۲۱٪ دکترا بودند.

از دیدگاه مدیران، پایگاه‌های قدرت مورد استفاده خود به ترتیب شامل، قدرت تخصصی، اطلاعات، شخصی، قانونی، پاداش، رابطه، اجبار و از دیدگاه اعضاء هیأت علمی پایگاه‌های قدرت مورد استفاده مدیران به ترتیب شامل، قدرت تخصصی، اطلاعات، پاداش، شخصی، رابطه، قانونی و اجبار بوده است. ضمناً بین انواع پایگاه‌های قدرت مورد استفاده مدیران از نظر خود و اعضاء هیأت علمی تفاوت معنی‌دار مشاهده شد.  $p \leq 0/01$ .

بین انواع پایگاه‌های قدرت مورد استفاده مدیران با عملکرد آنان از دیدگاه اعضاء هیأت علمی همبستگی معنی‌داری وجود داشت  $p \leq 0/05$ . ضرایب همبستگی نشان داد که بین عملکرد با پایگاه‌های قدرت "تخصصی"، "اطلاعات" و "شخصی" و "پاداش" رابطه مستقیم و با پایگاه "قانونی"، "رابطه" و "اجبار"، رابطه معکوس بود.

همبستگی بین اثربخشی با پایگاه‌های قدرت "تخصصی"، "اطلاعات"، "شخصی"، "قانونی"، "پاداش"، "رابطه" و اجبار، از دیدگاه اعضاء هیأت علمی معنی‌دار بود.  $p \leq 0/05$ . ضرایب همبستگی نشان داد، بین اثربخشی با پایگاه‌های قدرت "تخصصی"، "اطلاعات"، "شخصی" و "پاداش" رابطه مستقیم و با پایگاه‌های قدرت "قانونی"، "رابطه" و "اجبار" رابطه معکوس وجود داشت.

واژه‌های کلیدی: پایگاه‌های قدرت- منابع قدرت مدیر- عملکرد- اثربخشی

### مقدمه

جامعه امروزه ما یک جامعه سازمانی است. زندگی انسان‌ها به مدیریت اثر بخش بر گستره‌ای از سازمان‌های تجاری، دانشگاه‌ها، ارگان‌های دولتی و خصوصی و بسیاری دیگر از انواع سازمان‌ها بستگی دارد. در میان مسئولیت‌های فراوان و متعددی که مدیران عهده‌دار هستند، رعایت جنبه‌های اخلاقی و ارزشی تصمیم‌هایشان درباره هدف‌های سازمان و به‌کارگیری همه منابع به منظور دستیابی به آن اهداف جایگاهی ویژه دارد.

استفاده مدیر از انواع پایگاه‌های قدرت به منظور نفوذ در مرئوسین یکی از مهم‌ترین عواملی است که می‌تواند نقش رهبری یک مدیر را متجلی سازد. مدیرانی که منابع قدرت را شناخته و می‌دانند چگونه آن را به کار برند، از کسانی که نمی‌دانند یا آن را به کار نمی‌برند، اثر بخش‌تر بوده و عملکرد بهتری خواهند داشت. آشنایی با پایگاه‌های قدرت، انگیزه برای انتخاب شیوه‌های مدیریتی است، بنابراین استفاده صحیح از آنها می‌تواند عملکرد و اثر بخشی مدیر را افزایش دهد هرشی و بلانچارد، (۱۹۹۶ Hersey and Blanchard).

رهبری مؤثر برای مدیران کار پیچیده‌ای است. اینکه مدیران برای نفوذ بر زیردستان بر روی یک عامل خاص تکیه نمایند، کار آسانی نمی‌باشد. رهبری و مدیریت یک ترکیب ماهرانه از قدرت رسمی، مهارت، دانش، اطلاعات، هوش، شجاعت، غریزه، شعور، تلاش و کار سخت است. دستیابی به اهداف سازمانی و اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های اجرایی در سازمان کار چندان ساده‌ای نیست. متغیرهای مختلفی بر عملکرد سازمانی و اثربخشی و مدیریت و سازمان، اثرگذار هستند. برخی از عوامل در کنترل مدیران بوده و برخی دیگر نیز از بیرون اثربخشی آنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد که چندان قابل کنترل نمی‌باشند. در راستای تلاش، تحقیق و مطالعه برای شناسایی دقیق عوامل تعیین کننده اثربخشی مدیریتی، محققین، به عوامل خاصی چون پایگاه‌های قدرت، ویژگی‌ها، مهارت‌ها و رفتار مدیران توجه ویژه نموده‌اند. سوشی (۱۹۸۹ Soucie).

اعتقاد بر آن است که در سازمان‌ها، رهبران و مدیران آیندنگر، دلسوز و کارآمد، چنانچه بخواهند بهره‌وری کارکنان خود را به سطحی بهینه رسانده و عملکرد قابل قبولی ارائه نمایند، لازم است انواع پایگاه‌های قدرت را شناخته و شیوه‌های نفوذ در نیروی انسانی تحت سرپرستی خود را بدانند. این شناخت سبب می‌گردد تا آنان قادر گردند در وضعیت‌های مختلف و متناسب با نیازهای کارکنان تحت سرپرستی شیوه‌های مناسب و معقول برای نفوذ در آنان را انتخاب نمایند. آشنایی با پایگاه‌های قدرت، انگیزه برای انتخاب نوع شیوه‌های مدیریتی است. بنابراین استفاده صحیح از آنها می‌تواند عملکرد و اثربخشی مدیر را افزایش دهد، هرشی و بلانچارد (۱۹۹۶ Hersey and Blanchard).

تحقیقات و مطالعات نشان می‌دهد، چنانچه مدیران نحوه صحیح استفاده از منابع قدرت موجود در سازمان را تحت سرپرستی خود را بشناسند، در آن صورت احتمال موفقیت و اثربخشی فعالیت‌های مدیریتی افزایش یافته و در نتیجه باعث بهبود عملکرد سازمان خواهد شد (هرشی، ۱۹۸۵ ص ۲۷).

### پیشینه تحقیق

فرنچ و ریون (French & Raven ۱۹۵۹) از اولین محققانی بودند که تقسیم بندی پایگاه‌های قدرت را انجام دادند، و با توجه به اینکه قبل از آنان تحقیقات وسیعی در این ارتباط انجام نشده، از طرفی ساختار، وظایف و رسالت‌های سازمان‌ها با یکدیگر متفاوت بود، لذا پژوهشگران متعددی سعی داشتند تا کاربرد انواع منابع قدرت و میزان بهره‌گیری مدیران سازمان‌های مختلف را تعیین و تأثیرات آن‌ها را بر عملکرد و اثربخشی مدیران و سازمان‌ها روشن و واضح نمایند.

تحقیقات استیوندنت (Student ۱۹۶۸)، نت‌میر (۱۹۸۶)، ردین (Reddin ۱۹۸۹)، فیلی و گرایمز (Filley and Grimes ۱۹۹۲)، فردلوتانز (Fred Luthans ۱۹۹۵)، هرشی و بلانچارد (Hersey and Blanchard ۱۹۹۲)، عموماً پایگاه‌های قدرت تخصصی، اطلاعات، شخصی، قانونی، پاداشی، رابطه و قهریه را به عنوان منابع اصلی قدرت مدیران مورد تأیید قرار داد، اما میزان بهره‌گیری از نوع پایگاه‌های قدرت توسط مدیران در سازمان‌های مختلف، متفاوت بودند. در تحقیق باخ من، باوزر و مارکوس (Bowers and Marcus ۱۹۹۸)، منابع پایگاه‌های قدرت ۱۲ نفر از رؤسای دانشکده‌های هنرهای زیبا به ترتیب شامل: قدرت تخصصی، قدرت قانونی، قدرت شخصی، قدرت پاداشی، قدرت تنبیه بوده است. پیرامون عملکرد مدیران در سازمان‌های مختلف تحقیقات و مطالعات زیادی توسط پژوهشگران انجام شده است. آلی‌یلز (۱۹۸۴) عواملی چون ساختار سازمانی، نیروی انسانی، دانش، منابع غیرانسانی را به عنوان عوامل تأثیرگذار در الگوی عملکرد سازمانی معرفی نموده اند. گلد اسمیت و هرشی (Gold smith and Hersey ۱۹۹۶) هفت متغیر مربوط به مدیریت عملکرد را به شرح زیر عنوان نموده‌اند.

انگیزه، توانایی، درک، حمایت سازمانی، سازش محیطی، ارزیابی و اعتبار. مورفی و کلوند (K. ۱۹۹۵)، R. Murphy & J. N. Cleveland، هرشی و همکاران (۱۹۹۷)، اولدهام (Oldham G.R. ۱۹۸۷)، بلواستون (Boluestone ۱۹۹۸)، پاتربشیا‌زینگ هایم و جی شوستر (Pater Beshyazing & ۱۹۹۹)، G. Shuster در تحقیقات خود، عوامل انسانی، شیوه‌های صحیح مدیریتی، تعیین اهداف و استفاده مناسب و به موقع از انواع پایگاه‌های قدرت را از عوامل مهم در بهبود عملکرد سازمانی معرفی نموده‌اند.

از آنجایی که اثربخشی مدیران، یکی از اهداف ارزشمند سازمان‌ها محسوب می‌شود، تحقیقات و مطالعات متعددی پیرامون اثربخشی مدیران در سازمان‌های مختلف انجام شده است. کوین و پارکس (Quain & ۱۹۸۶) عوامل مهمی را در اثربخشی فعالیت‌های مدیران ورزشی به شرح زیر ارائه داده‌اند: مهارت نوشتن، مدیریت نیروی انسانی، مهارت سخنرانی و فن بیان، مدیریت زمان، مدیریت امور مالی، برقراری روابط انسانی، آمادگی پرسنلی و دانش ورزشی. لامبرچت (Krith W. Lambrecht ۱۹۸۷)، اولافسون (P. Olafson ۱۹۹۱)،

دافت (J.Daft ۱۹۹۲) در تحقیقات خود مهمترین عوامل اثربخشی در فعالیت‌های مدیریتی را به شرح زیر اعلام نموده‌اند.

برقراری ارتباط مؤثر شرکت کنندگان در برنامه‌ها، انگیزش کارکنان تحت سرپرستی، رسیدگی به شکایات مراجعان، فرآیند تصمیم‌گیری صحیح و مؤثر، استفاده مناسب از انواع پایگاه‌های قدرت، مدیریت زمان، برنامه‌ریزی استراتژیک، تهیه و تنظیم بودجه و کنترل عوامل محیطی و استفاده مناسب از انواع پایگاه‌های قدرت.

جمع‌بندی تحقیقات مطالعه شده نشان می‌دهد بین سه متغیر پایگاه‌های قدرت، عملکرد و اثربخشی مدیران ورزشی رابطه و همبستگی معنی‌داری وجود دارد. به عبارت دیگر، عملکرد و اثربخشی مدیران ورزشی بستگی به آشنایی و استفاده مناسب آنان از انواع پایگاه‌های قدرت دارد.

### روش تحقیق

تعیین رابطه بین پایگاه‌های قدرت با عملکرد و اثربخشی رؤسای دانشکده‌ها و مدیران گروه‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌های دولتی کشور از دیدگاه خود و اعضای هیأت علمی هدف اصلی این پژوهش بود. با توجه به موضوع تحقیق و پرسش‌های آن، روش انجام پژوهش از نوع توصیفی و به لحاظ آماری از نوع همبستگی بود.

#### جامعه آماری

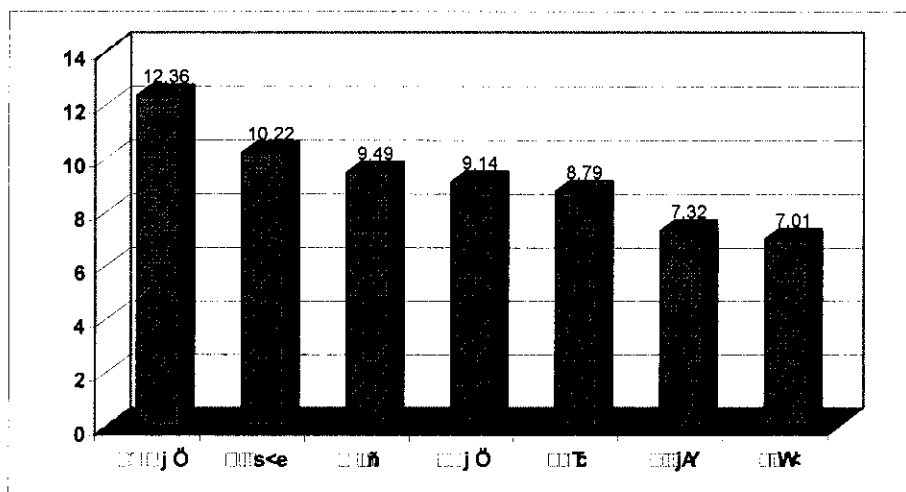
جامعه آماری شامل ۳۲۸ نفر مدیران، معاونان و اعضای هیأت علمی بودند که در ۱۰ دانشکده و ۱۷ گروه آموزشی تربیت‌بدنی و علوم ورزشی مشغول به خدمت بودند. از این تعداد ۵۲ نفر از مدیران (۸۲ درصد) و ۲۱۵ نفر از اعضای هیأت علمی (۸۱ درصد) به پرسشنامه تحقیق پاسخ داده‌اند در مجموع مدیران به دو پرسشنامه: (۱) قدرت از دیدگاه خود و (۲) پرسشنامه ویژگی‌های فردی پاسخ دادند و اعضای هیأت علمی به سه پرسشنامه: (۱) قدرت از دیدگاه دیگران، (۲) پرسشنامه عملکرد و اثربخشی و (۳) ویژگی‌های فردی پاسخ داده‌اند.

به منظور تعیین نوع قدرت رهبری و مدیریت مدیران از پرسشنامه‌های استاندارد قدرت از دیدگاه خود و دیگران که در مرکز پژوهش‌های مدیریت اسکوندیدوکالیفرنیا به سرپرستی پاول هرشی و الترای نت‌میر (Hersey & Nate Meyer ۱۹۹۵) تهیه شده است، استفاده گردید. این پرسشنامه‌ها هفت پایگاه قدرت را مورد بررسی قرار داده که عبارتند: از قدرت تخصصی، اطلاعات، شخصی، قانونی، پاداش، رابطه و تنبیه می‌باشد. بدلیل فقدان ابزاری دقیق و معتبر که به وسیله آن بتوان عملکرد و اثربخشی مدیران دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی تربیت‌بدنی و علوم ورزشی را اندازه‌گیری کرد، ساخت و اعتباریابی این پرسشنامه‌ها توسط محقق انجام گرفت.

این پرسشنامه‌ها با ۷۵ سوال و در شش مؤلفه با استفاده از روش آماری تحلیل عاملی تنظیم گردید و این مؤلفه‌ها نیز بر مبنای وظایف و مسوولیت‌های مدیران دانشکده‌های و گروه‌های آموزشی تربیت‌بدنی دانشگاه‌های کشور تعیین گردیدند و این مؤلفه‌ها شامل، مسوولیت‌های مدیران در زمینه آموزش، مدیریت، اداری و مالی، تخصصی، پژوهشی و روابط انسانی بود. پایانی پرسشنامه‌های قدرت با استفاده از روش آماری کرونباخ محاسبه و ضریب پایایی آن ۸۳٪ محاسبه شده پایایی پرسشنامه‌های عملکرد و اثربخشی از طریق بازآزمایی و روش آماری کرونباخ محاسبه شد و ضرایب پایایی ۶ مؤلفه برای پرسشنامه عملکرد بین ۷۲٪ تا ۹۴٪ و برای پرسشنامه اثربخشی بین ۶۷٪ تا ۹۶٪ متغیر بودند. ضمناً به منظور آگاهی از ویژگی‌های فردی جامعه آماری، از پرسشنامه ویژگی‌های فردی استفاده شد.

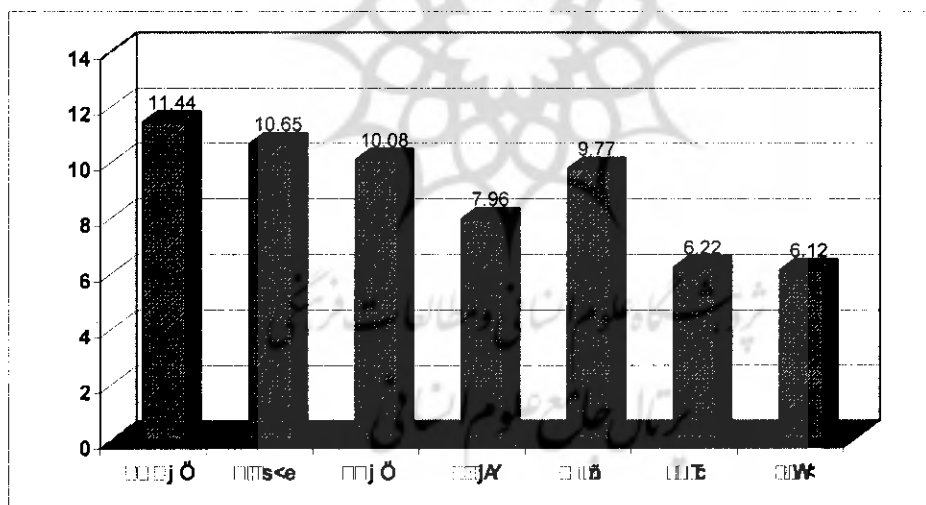
### یافته های تحقیق

- ۱- دامنه سنی مدیران بین ۳۱ تا ۵۵ با میانگین ۳۸ سال و اعضاء هیات علمی بین ۱۵ تا ۶۵ سال با میانگین ۳۳ سال بود.
- ۲- مدرک تحصیلی ۴٪ از مدیران و ۲۶٪ از اعضاء هیات علمی کارشناسی، ۱۵٪ از مدیران و ۵۳٪ از اعضاء هیات علمی کارشناسی ارشد و ۸۱٪ از مدیران و ۲۱٪ از اعضاء هیات علمی دکترا بود.
- ۳- رتبه دانشگاهی ۲۵٪ از اعضاء هیات علمی مربی آموزشیار، ۳۳٪ از مدیران و ۵۴٪ از اعضاء هیات علمی مربی و ۶۷٪ از مدیران و ۲۰٪ از اعضاء هیات علمی استادیار و ۱٪ از اعضاء هیات علمی دانشیار بود.
- ۴- سابقه کار اکثریت مدیران بین ۲۱ تا ۲۵ سال و اکثریت اعضاء هیات علمی ۲۶ سال به بالا بود.
- ۵- سابقه تدریس دروس علمی اکثریت مدیران و اعضاء هیات علمی بین ۱۱ تا ۱۵ سال و سابقه تدریس دروس نظری اکثریت مدیران و اعضاء هیات علمی بین ۱ تا ۵ سال بود.
- ۶- از دیدگاه اعضاء هیات علمی انواع پایگاه‌های قدرت مورد استفاده مدیران به ترتیب شامل، پایگاه‌های قدرت تخصصی، اطلاعات، پاداش، شخصی، رابطه، قانونی و اجبار بود. ضمناً بین انواع پایگاه‌های قدرت مدیر از دیدگاه اعضاء هیات علمی تفاوت معنی‌دار وجود داشت  $p \leq 0/01$  (شکل ۱).



پایگاه‌های قدرت شکل (۱) : انواع پایگاه‌های قدرت مورد استفاده مدیران از دیدگاه اعضای هیات علمی

۷- از دیدگاه خود مدیران، انواع پایگاه‌های قدرت مورد استفاده خود به ترتیب شامل، پایگاه‌های قدرت تخصصی، اطلاعات، شخصی، قانونی، پاداش، رابطه و اجبار بود. همچنین بین انواع پایگاه‌های قدرت مورد استفاده از دیدگاه خود مدیران تفاوت معنی‌دار وجود داشت  $p \leq 0/01$ . (شکل ۲).



پایگاه‌های قدرت شکل (۲) : انواع پایگاه‌های قدرت مورد استفاده مدیران از دیدگاه خود

۸- بین عملکرد مدیران با پایگاه‌های قدرت تخصصی، اطلاعات، شخصی، پاداش همبستگی معنی‌دار و رابطه مستقیم وجود داشت و بین عملکرد با پایگاه‌های قدرت قانونی، رابطه، اجبار همبستگی معنی‌دار و رابطه معکوس وجود داشت  $p \leq 0/05$  (جدول ۱).

جدول (۱): نتایج معنی دار بودن عملکرد مدیران با پایگاه‌های قدرت

	اجبار	رابطه	پاداش	قانونی	شخصی	اطلاعات	تخصصی	پایگاه‌های قدرت
عملکرد	-۰/۴۸۴	-۰/۲۴۵	-۰/۱۴۴	-۰/۲۵۳	۰/۲۸۵	۰/۲۵۵	۰/۶۵۴	عملکرد
	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	سطح معناداری
	۰/۲۳۴	۰/۰۶۰	۰/۰۲۱	۰/۰۶۴	۰/۰۸۱	۰/۰۶۵	۰/۴۲۸	ضریب تعیین

۹- بین انواع پایگاه‌های قدرت مورد استفاده مدیران (منابع قدرت تخصصی، اطلاعات، شخصی، قانونی، پاداش، رابطه و اجبار) با مؤلفه‌ها یا حیطه‌های شش گانه عملکرد (آموزشی، مدیریتی، تخصصی، اداری و مالی، پژوهشی و روابط انسانی) همبستگی معنی‌دار وجود داشت  $p \leq ۰/۰۱$  و رابطه بین هر شش مؤلفه عملکرد با پایگاه‌های قدرت تخصصی، اطلاعات، شخصی، پاداشی، رابطه مستقیم و با حیطه‌های قانونی، رابطه و اجبار. رابطه معکوس بوده است.

۱۰- بین انواع پایگاه‌های قدرت مورد استفاده مدیران با اثربخشی مدیریتی خود همبستگی معنی‌دار وجود داشت  $p \leq ۰/۰۵$ . بین اثربخشی با پایگاه‌های قدرت تخصصی، اطلاعات، شخصی و پاداشی رابطه مستقیم و با پایگاه‌های قانونی، رابطه و اجبار رابطه معکوس وجود داشت (جدول ۲).

جدول (۲): نتایج معنی دار بودن انواع پایگاه‌های قدرت و مدیران با اثربخشی خود

	اجبار	رابطه	پاداش	قانونی	شخصی	اطلاعات	تخصصی	پایگاه‌های قدرت
اثربخشی	-۰/۴۸۶	-۰/۲۸۲	-۰/۱۵۶	-۰/۲۶۵	۰/۳۰۴	۰/۲۵۳	۰/۶۵۹	عملکرد
	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	سطح معناداری
	۰/۲۳۶	۰/۰۷۹	۰/۰۲۴	۰/۰۷۰	۰/۰۹۲	۰/۰۶۴	۰/۴۳۴	ضریب تعیین

۱۱- بین انواع پایگاه‌های قدرت مورد استفاده مدیران با مؤلفه‌ها، یا حیطه‌های شش گانه اثربخشی (آموزشی، مدیریتی، تخصصی، اداری و مالی، پژوهشی و روابط انسانی) همبستگی معنی‌دار وجود داشت. و رابطه بین هر شش مؤلفه اثربخشی با پایگاه‌های قدرت تخصصی، اطلاعات، شخصی، پاداش، رابطه مستقیم و با حیطه‌های قانونی، رابطه و اجبار، رابطه معکوس بوده است.

۱۲- بین نظر مدیران و اعضای هیأت علمی در مورد انواع پایگاه‌های قدرت مورد استفاده مدیران اختلاف معنی‌دار وجود داشت  $p \leq ۰/۰۵$ . بررسی میانگین‌ها نشان داد که اعضای هیأت علمی، پایگاه‌های قدرت

شخصی، قدرت تخصصی، قدرت رابطه مدیران را بیشتر از خود و مدیران نیز قدرت شخصی خود را بیشتر از اعضاء هیأت علمی با اهمیت دانسته‌اند. (جدول ۳)

جدول (۳): نتایج معنی دار بودن نظرات مدیران و اعضاء هیأت علمی در مورد پایگاه‌های قدرت مدیران

P	t	اعضای هیأت علمی		مدیران		پایگاه قدرت
		S	X	S	X	
۰/۰۴۸	۱/۹۹	۳/۲۱	۱۲/۳۶	۱/۸۳	۱۱/۴۴	تخصصی
۰/۴۲۳	۰/۸۰۳	۲/۳۵	۱۰/۲۲	۶/۲۱	۱۰/۶۵	اطلاعات
۰/۰۰۴	۲/۸	۳/۱۲	۹/۱۳	۱/۷۹	۱۰/۰۸	شخصی
۰/۰۷۵	۱/۷۹	۳/۱	۷/۳۳	۲/۰۲	۷/۹۶	قانونی
۰/۲۲۵	۱/۲۱	۲/۱۱	۹/۴۹	۱/۳۴	۹/۷۷	پاداش
۰/۰۰۰	۹/۵۳	۲/۸۱	۸/۷۱	۱/۳	۶/۲۲	رابطه
۰/۱۳۵	۱/۴۹	۳/۹۴	۷/۰۱	۳/۳۹	۶/۱۲	اجبار

۱۳- بین عملکرد و اثربخشی مدیران همبستگی معنی‌داری وجود داشت  $p \leq ۰/۰۱$ . بر اساس ضریب تعیین، حدود ۹۴٪ از تغییرات نمرات اثربخشی و عملکرد مشترک می‌باشد (جدول ۴).

جدول (۴): نتایج همبستگی بین عملکرد و اثربخشی مدیران بحث و نتیجه‌گیری

	اثربخشی	
عملکرد	۰/۹۶۸	ضریب همبستگی
	۰/۰۰۰	سطح معناداری
	۰/۹۳۷	ضریب تعیین

### بحث و نتیجه‌گیری

۱- بین انواع پایگاه‌های قدرت مورد استفاده مدیران از دیدگاه خود و اعضاء هیأت علمی تفاوت معنی وجود داشت. از دیدگاه اعضاء هیأت علمی، قدرت تخصصی، قدرت اطلاعات، قدرت پاداش، قدرت تخصصی، قدرت رابطه، قدرت قانونی و قدرت اجبار به ترتیب منابع قدرتی هستند که مدیران آنان در حال حاضر برای اداره دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی تربیت‌بدنی و ورزش به آنها متکی هستند. و از دیدگاه خود مدیران، قدرت تخصصی، قدرت شخصی، قدرت پاداش، قدرت اطلاعات، قدرت قانونی، قدرت اجبار و قدرت رابطه به ترتیب منابع قدرتی هستند که خود مدیران برای اعمال مدیریت از آنها استفاده می‌نمایند. ملاحظه می‌شود



قدرت تخصصی به عنوان اولین منبع قدرت مورد استفاده مدیران از دیدگاه خود و اعضای هیأت علمی می‌باشد. از نظر اعضای هیأت علمی قدرت اطلاعات در مرتبه دوم و از نظر مدیران، قدرت شخصی در این مرتبه قرار گرفته است. مطالعات فرنچوریون (۱۹۵۹)، ریون و کروگلانسکی (۱۹۷۵)، هرشی و گلداسمیت (۱۹۷۹)، استن رابینز (Stephen Robbins ۱۹۹۳)، منابع قدرت فوق‌الذکر را به عنوان ترکیبی از منابع قدرت مورد نیاز مدیران ذکر کرده‌اند، می‌توان پذیرفت که یک مدیر نیاز به استفاده از همه منابع قدرت برای اداره سازمان خود می‌باشد. ولی درصد استفاده از آنها برای سازمان‌های مختلف متفاوت می‌باشد و از اینکه قدرت تخصصی و اطلاعات به عنوان رتبه‌های اول و دوم تعیین شده‌اند، طبیعی است که در محیط‌های علمی و آموزشی مدیران باید مجهز به این منابع باشند، ولی متأسفانه مشاهده می‌شود که مرتبه دانشگاهی مدیران بیشتر مربی و استادیار می‌باشد، و لذا اگر تخصص بالا را در رتبه دانشگاهی معادل بدانیم، می‌توان گفت اکثر مدیران فاقد تخصصی نسبی برای اعمال مدیریت می‌باشند. نتایج تحقیقات نت متر (۱۹۸۶)، فرد لوتانیز (۱۹۹۵)، ردین (۱۹۸۹)، هرشی و بلانچارد (۱۹۹۶)، باخ من، اسمیت و اسلسینگر (Bachman Smith, Eselsinger ۱۹۶۶)، باخ من، باورزومارکوس (Bachman, Bowers, Marcous ۱۹۹۸)، آدولف (Adolf Berle ۱۹۹۷)، پی بادی (R.L. Peabody ۱۹۹۸) نیز با این یافته تا حدی هم خوانی داشته و تفاوت بین انواع پایگاه‌های قدرت مورد استفاده مدیران را نشان می‌دهند.

۲- بین انواع پایگاه‌های قدرت مورد استفاده مدیران با عملکرد و حیطه‌های شش‌گانه عملکرد همبستگی معنی‌داری وجود داشت. ضمناً رابطه بین عملکرد و مؤلفه‌های شش‌گانه آن با پایگاه‌های قدرت تخصصی، اطلاعات، شخصی، و پاداش رابطه مستقیم و با پایگاه‌های قدرت قانونی، قدرت رابطه و قدرت اجبار رابطه معکوس وجود داشت. به عبارت دیگر با افزایش قدرت تخصصی، اطلاعات، شخصی و پاداش، عملکرد مدیران افزایش و با افزایش قدرت قانونی، قدرت رابطه و اجبار میزان عملکرد آنان کاهش می‌یابد. نتایج تجزیه رگرسیون نیز نشان داد که بین مؤلفه «آموزشی» عملکرد با انواع پایگاه‌های قدرت، رابطه معنی‌داری وجود داشت. ضریب تعیین  $R^2$  نیز نشان داد که حدود ۴٪ از عملکرد آموزشی مدیران با پایگاه قدرت تخصصی قابل پیش‌بینی است. این ضریب با ورود قدرت پاداش به حدود ۴۲٪، با قدرت قانونی به حدود ۴۵٪، با ورود قدرت رابطه به حدود ۴۷٪، با ورود قدرت شخصی به حدود ۵۰٪، با قدرت اطلاعات به حدود ۵۲٪ و بالاخره با ورود قدرت اجبار به حدود ۶۴٪ افزایش می‌یابد. تجزیه رگرسیون بین انواع پایگاه‌های قدرت مورد استفاده مدیران با مؤلفه «مدیریتی» عملکرد رابطه معنی‌دار نشان داد که این رابطه با قدرت تخصصی، اطلاعات، شخصی، پاداش، رابطه مستقیم و با قدرت قانونی، رابطه و اجبار رابطه معکوس داشت. ضمناً بیشترین میزان اشتراک بین مؤلفه‌های «مدیریتی» عملکرد با قدرت تخصصی حدود ۳۹٪ و کمترین میزان با قدرت اطلاعات حدود ۳٪ بوده است. نتایج تجزیه

رگرسیون همچنین نشان داد بین مؤلفه "اداری- مالی" عملکرد مدیران با انواع پایگاه‌های قدرت رابطه معنی‌داری وجود داشت. ضریب تعیین  $R^2$  نشان داد که حدود ۳۶٪ از عملکرد "اداری- مالی" مدیران توسط قدرت تخصصی قابل پیش‌بینی است. با ورود قدرت پاداش این نسبت به حدود ۳۶٪ و با قدرت قانونی به حدود ۲۸٪ و با قدرت رابطه به حدود ۴۰٪، با قدرت شخصی به حدود ۴۲٪، با قدرت اطلاعات به حدود ۴۳٪ و با قدرت اجبار به حدود ۵۰٪ افزایش می‌یابد.

بر اساس نتایج رگرسیون بین مؤلفه "تخصصی" عملکرد با پایگاه‌های قدرت تخصصی، قانونی، رابطه، اطلاعات و شخصی و پاداش رابطه معنی‌دار مستقیم و با پایگاه‌های قدرت قانونی، رابطه و اجبار رابطه معنی‌دار معکوس وجود داشت. ضریب تعیین  $R^2$  نشان داد که حدود ۲۷٪ از عملکرد "تخصصی" مدیران با پایگاه قدرت تخصصی قابل پیش‌بینی است. با ورود قدرت قانونی این نسبت به حدود ۳۹٪، با قدرت رابطه به حدود ۴۱٪ با قدرت اطلاعات به حدود ۴۲٪ و با قدرت شخصی به حدود ۴۴٪ افزایش می‌یابد. نتایج رگرسیون نشان داد که بین مؤلفه "پژوهشی" عملکرد با پایگاه‌های قدرت تخصص، اطلاعات، شخصی، و قدرت پاداش رابطه معنی‌دار مستقیم و با قدرت قانونی، رابطه اجبار رابطه معنی‌دار معکوس وجود داشت.

۳- ضریب  $R^2$  نیز نشان داد که حدود ۳۳٪ از واریانس عملکرد پژوهشی مدیران توسط قدرت تخصصی آنها قابل پیش‌بینی است. با ورود قدرت شخصی، قانونی، میزان واریانس تعیین شده به حدود ۳۵٪ و ۳۸٪ به ترتیب افزایش می‌یابد.

بر اساس نتایج رگرسیون بین مؤلفه "روابط انسانی" عملکرد با پایگاه‌های قدرت تخصصی، اطلاعات، شخصی، پاداش رابطه معنی‌دار مستقیم و با پایگاه‌های قدرت قانونی، رابطه و اجبار رابطه معنی‌دار معکوس وجود داشت. بر اساس ضریب تعیین  $R^2$ ، حدود ۴۴٪ از واریانس عملکرد "روابط انسانی" مدیران توسط قدرت تخصصی آنان قابل پیش‌بینی است. با ورود قدرت اجبار این واریانس به حدود ۴۷٪ افزایش می‌یابد.

همان طوری که در فوق ذکر شد، بین پایگاه‌های قدرت و عملکرد و شش مؤلفه آن رابطه معنی‌داری وجود داشت. نکته قابل توجهی که باید متذکر شد، این است که بین پایگاه‌های قدرت تخصصی، اطلاعات، پاداش، شخصی مدیران با مؤلفه‌های عملکرد رابطه مثبت معنی‌دار و با پایگاه‌های قدرت قانونی، رابطه و اجبار رابطه معنادار معکوس وجود داشت. ضمناً حدود ۴۰٪ عملکرد آموزشی، ۳۹٪ از عملکرد مدیریتی، ۳۴٪ از عملکرد اداری- مالی، ۲۷٪ از عملکرد تخصصی، ۳۳٪ از عملکرد پژوهشی و ۴۴٪ از عملکرد روابط انسانی مدیران توسط قدرت تخصصی آنان قابل پیش‌بینی است. لذا نقش پایگاه‌های قدرت تخصصی، اطلاعات، پاداش، شخصی مدیران را در اداره دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی می‌توان به وضوح مشاهده کرد و با عنایت به ورود به دنیای تکنولوژی، اطلاعات، تخصص، مدیریت علمی و روابط انسانی. نقش‌های تخصصی، علمی و شایستگی‌های مربوط به مدیران در سازمان‌های آموزشی محرز می‌شود. مشاهده رابطه منفی بین پایگاه‌های قدرت قانونی، رابطه و اجبار نشان می‌دهد که شیوه‌های مدیریت سنتی باید جای خود را به مدیریت خلاق و

انسانی بدهد و مدیران در استفاده از پایگاه‌های قدرت و سبک‌های رهبری و مدیریتی با ظرافت و توجه خاصی به نیروهای انسانی خود بنگرند تا بتوان تحول و پویایی لازم را در دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی تربیت‌بندی ایجاد کرد. ضمناً نتایج تحقیقات فرد لوتانز (۱۹۹۵)، استیودنت (Student ۱۹۶۸)، آلن کلیز (Alan ۱۹۸۴)، A. Yelse، گلد اسمیت و هرشی (۱۹۹۶)، اولدهام (۱۹۸۷)، تقی زاده (۱۳۸۰) و پاترشیا زینگ، هالم وجی شوستر (۱۹۹۹) نیز مؤید یافته‌ها و بحث فوق‌الذکر می‌باشند.

۴- بین انواع پایگاه‌های قدرت مدیران با اثر بخشی و مؤلفه‌های شش‌گانه اثربخشی همبستگی معنی‌داری وجود داشت. ضمناً رابطه پایگاه‌های قدرت تخصصی، اطلاعات، شخصی و پاداش رابطه مستقیم و با پایگاه‌های قدرت قانونی، رابطه و اجبار رابطه معکوس بوده است. ضمناً ضریب تعیین  $R^2$  نشان داد که حدود ۴۹٪ از اثربخشی «آموزشی» مدیران توسط قدرت تخصصی آنها قابل پیش‌بینی است. با ورود قدرت قانونی، پاداش، رابطه، شخصی، اطلاعات و اجبار میزان واریانس به حدود ۶۷٪ می‌رسد. به عبارت دیگر ۷٪ از تغییرات اثربخشی آموزشی مدیران توسط انواع پایگاه‌های قدرت قابل پیش‌بینی است. نتایج تجزیه رگرسیون نشان داد که بین انواع پایگاه‌های قدرت با مؤلفه «مدیریتی» اثربخشی مدیران رابطه معنی‌دار وجود دارد. ضمناً ضریب تعیین  $R^2$  نیز نشان داد که حدود ۳۹٪ از اثربخشی «مدیریتی» مدیران توسط قدرت تخصصی آنان قابل پیش‌بینی است. با ورود سایر انواع پایگاه‌های قدرت این ضریب به ۵۹٪ می‌رسد. یعنی ۵۹٪ از تغییرات اثربخشی «مدیریتی» مدیران توسط انواع پایگاه‌های قدرت قابل پیش‌بینی است.

نتایج آزمون رگرسیون همچنین نشان داد که بین پایگاه قدرت مدیران با سایر مؤلفه‌های اثربخشی مدیران «اداری- مالی»، «تخصصی»، «پژوهشی» و «روابط انسانی» رابطه معنی‌دار وجود داشت. ضمناً ضریب تعیین  $R^2$  نشان داد که ۳۳٪ از واریانس اثربخشی «اداری- مالی» ۳۸٪ از واریانس اثربخشی «تخصصی»، ۳۷٪ از واریانس اثربخشی «پژوهشی» و ۳۷٪ از واریانس «روابط انسانی» اثربخشی. توسط قدرت تخصصی قابل پیش‌بینی است. با عنایت به مطالعات و تحقیقات پیشینه انجام شده، اثربخشی به عنوان یک عامل موفقیت یک مدیر مورد توجه قرار گرفته و عوامل متعددی به عنوان تأثیرگذار در آن مطرح شده است. در این رابطه رابینز (Robbins ۱۹۹۷)، در رابطه با رویکردهای اثربخشی به عنوان معیاری برای سنجش اثربخشی، پیتر دراکر (Peter Drucker ۱۹۶۷) و پارسائیان و اعرابی (۱۳۷۹)، در رابطه با گزینش هدف‌های مناسب برای اثربخشی، سووال گلرمن (Sulw Gllerman ۱۹۹۶)، در رابطه با اهداف اثربخشی، رنسیس لیکرت (۱۹۶۷)، در رابطه با متغیرهای اثربخشی، دیویس و نیواستورم (Davis & New Storm ۱۹۸۵) و مک گریگور (Mc Gregor ۱۹۶۶)، در رابطه با ساختار سازمانی و ارتباط آن با اثربخشی، به گت (۱۹۷۱)، در رابطه با شرایط جغرافیایی و اثربخشی و بارنارد، ام، باس (Barnard M. Bass ۱۹۶۰) در رابطه با اختلاف میان مدیریت مؤثر و مدیریت موفق مطالعاتی را انجام داده‌اند که هر یک به طریقی تأکید بر اثربخشی سازمانی و عوامل مؤثر در آن از جمله استفاده مدیر از انواع پایگاه‌های قدرت داشته‌اند. همچنین تحقیقاتی که توسط کرین

و پادکسی (۱۹۸۶)، جوس فرس کلاگ (۱۹۹۲)، AMA (۱۹۹۸)، تام بوریل و مال کرم لری (۱۹۸۹) و لامرجیت (۱۹۸۷) انجام شده. عوامل مؤثر در اثر بخشی را تعیین کرده‌اند و منابع قدرت مدیران از جمله مهم‌ترین این عوامل ذکر شده است. فادمر (۱۹۸۸)، فی التا (۱۹۹۰)، و جورج و آگ کالوپ (۱۹۹۶) در مورد شایستگی‌ها و خصوصیات مدیران و رهبران اثربخش ورزش و مدیران سازمان‌های ورزشی تحقیقاتی را انجام داده‌اند. هر چند که یافته‌های این تحقیقات مستقیماً قابل مقایسه با یافته‌های تحقیق حاضر نیست، ولی به عنوان اطلاعات قابل توجهی بوده که به طور غیر مستقیم انطباق لازم را با بعضی از یافته‌های این تحقیق دارند. البته گی بر (۱۹۷۶)، اشاره به خصوصیات و صفات منفی اثرگذار در اثربخشی بحث نموده است و لیستی از این صفات را تنظیم کرده که تا حدودی مشابه و معادل بعضی از پایگاه‌های قدرتی هستند که رابطه معکوس و یا منفی با اثربخشی در این تحقیق داشته‌اند. مرعشی (۱۳۷۸)، یوکل (۱۹۸۱)، وارن بنیس (۱۹۸۶) Warren (Bennis)، کاترین مارنل و استیفن کارول (۱۹۹۶) Kathryn Martell and Stephen Carol تحقیقاتی را در رابطه با مهارت و ویژگی‌های مدیران اثربخش در سازمان‌های مختلف و از جمله سازمان‌های آموزشی انجام داده‌اند و مهارت‌هایی را تعیین کرده‌اند که از جمله آنها استفاده از منابع قدرت مدیران می‌باشد و یافته‌های این تحقیقات نیز تا حدودی انطباق لازم را با یافته‌های این تحقیق داشته و بعضی از یافته‌ها را تأیید می‌نمایند. هدف عمده تحقیقات فوق‌الذکر، تعیین عوامل، شیوه و نوع رفتارها و یا وجود شایستگی‌ها و صفات و مهارت‌هایی است که بتوانند تأثیر لازم را در اثربخشی هر سازمانی داشته باشند. هر چند که نتایج این تحقیقات به طور مستقیم قابل تعمیم به نتایج این تحقیق نیست، ولی در چهارچوب بحث اثربخشی و رابطه آن با پایگاه‌های قدرت می‌توانند تأیید کننده اهداف و یافته‌های تحقیق حاضر باشد.

۵- نکته جالبی که دریافته‌های این بخش از تحقیق می‌توان به آن اشاره داشت. رابطه مستقیم پایگاه‌های قدرت تخصصی، اطلاعات، شخصی، پاداش با اثربخشی است. خوشبختانه در بخش عملکرد و رابطه آن با پایگاه‌های قدرت نیز دقیقاً همین مؤلفه‌های قدرت با عملکرد رابطه مستقیم داشته و البته تشابه این یافته‌ها نیز منطقی می‌باشد، زیرا اگر ما اثربخشی را نتیجه عملکرد قلمداد کنیم، قطعاً همان مؤلفه‌های پایگاه‌های قدرت که در عملکرد تأثیر گذار بوده و رابطه مستقیم داشتند، باید در اثربخشی نیز، همان مؤلفه‌ها ارتباط خود را نشان دهند و لذا تشابه و تقارن این یافته‌ها می‌توانند از نقاط قوت این تحقیق باشند.

بین دیدگاه اعضاء هیأت علمی مدیران در مورد پایگاه‌های قدرت تخصصی، شخصی و رابطه مورد استفاده مدیران اختلاف معنی‌داری وجود داشت. این یافته نشان می‌دهد که اعضاء هیأت علمی. قدرت تخصص و رابطه مدیران را بیشتر از خود و مدیران نیز قدرت "شخصی" خود را بیشتر از اعضاء هیأت علمی اهمیت می‌دهند. ضمناً با عنایت به رتبه‌بندی انواع پایگاه‌های مورد استفاده مدیران از دیدگاه اعضاء هیأت علمی و خود مدیران تا حدی روشن و واضح است که اعضاء هیأت علمی و مدیران، "تخصص" را به عنوان اولین پایگاه قدرت تعیین کرده‌اند. در حالی که اعضاء هیأت علمی، قدرت اطلاعات و مدیران قدرت "شخصی" را در مرتبه بعدی

رتبه‌بندی کرده‌اند و لذا این یافته نیز می‌تواند تا حد تفاوت معنی‌دار بین متغیرهای فوق‌الذکر را، توصیه نماید. بین عملکرد و اثربخشی رابطه معنی‌داری مشاهده شد. ضمناً بر اساس ضریب تعیین اشتراک، حدود ۹۴٪ از تغییرات نمرات اثربخشی و عملکرد مشترک بود. البته وجود این رابطه منطقی است و نتایجی که در قسمت‌های مختلفی این تحقیق مورد اشاره قرار گرفته، تأیید کننده این ارتباط قوی و نزدیک می‌باشد.

### منابع

- ۱- ستونر، جیمز ای. اف. فریمن ادوارد و گیلبرت دانیل آر.، (۱۳۷۹). «مدیریت»، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۲- مرعشی، علی اکبر. (۱۳۷۸). «مدیر مدرسه در ایران ۱۴۰۰»، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، دوره ششم، شماره مسلسل ۲۱.

- 1- Bachman, I. G, Bowers d. G. and Marcus. P. M. (1968). "*Bases of supervisory power: A comparative study in five organizational settings*", In Arnolds. Tannenbaum, control in organizations (New York : McGraw-Hill).
- 2- Boluestone, M. (1998). Everything you wanted to know about competency. Modelling. Training and development. Magazine, Vol. 51, Issue.p.73.
- 3- Daft, R. (1992). "*Organizational theory and design*", New York: West publishing Co.
- 4- Filey, A. C., and Grimes A. J. (1987). "*The bases of power in decision processes*", (Industrial relations research institute. University of Wisconsin, reprint series 104,).
- 5- French, J. R. and Raven, B. (1959). "*The bases of social power*", (Ann Arbor: University of Michigan, institute for social research).
- 6- Gold Smith, Marshall and Hersey Paul. (1980). "*A situational approach to performance planing*", Training and development, 34, pp: 34-40.
- 7- Hersey, P and Natemeyer. W. E. (1995) "Situational Leadership". Escondido CA. Center for leadership studies. Inc.
- 8- Hersey, Paul. (1985). "*The situational leader*". Escondido Calif : center for leadership studies.p 27.
- 9- Hersey. P and Blanchard, K. H. (1996). "*Management of organizational behavior*", Seventh ed: Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, p.189.

- 10- Netemeyer, Walter, E. (1975). An empirical investigation of the relationships between leader behavior, leader power basis, and subordinate performance, an unpublished dissertation University of Houston.
- 11- Olafson, G. (1991). "Research desing in sport management whats missing. Whats needed?", Journal of Sport Management, 4(2). 102-120.
- 12- Oldham, J. (1987). "Performance in complex organization", New York. Free press.
- 13- Quien, G. R. and Kruglanski, W. "A model of stress and athletic injury", Predication and prevention. Journal of Sport and Exercise, No 10.
- 14- Reddin, G. R. (1993). "Graduate preparation program in business and sport management", Journal of Physical Education, 61(2).
- 15- Rensis, Likert. (1961). "New Pattern of managment", (New York: Mc Graw-Hill). P.2.
- 16- Soucie. (1989). "The anatomy of leadership". Training and development journal.
- 17- Student, K. R. (1968). "Supervisory influence and workgroup performance". Journal of Applied Psychology. 52. 3. pp. 188-194.