

## نگرش مدیران و مربیان تیم‌های ملی نسبت به حرفه ورزشی

دکتر رحمت‌الله صدیق سروستانی  
دانشگاه تهران - دانشکده علوم اجتماعی

## فهرست:

۳	مقدمه
۴	نگرش نسبت به کار و تئوریهای مربوطه
۴	تئوری نیاز و موضوع رضایت شغلی
۵	تئوری دو عاملی انگیزه - بهداشت و موضوع رضایت شغلی
۶	تئوری انتظار و موضوع رضایت شغلی
۷	تئوری برابری و موضوع رضایت شغلی
۷	روش‌شناسی تحقیق
۹	سیمای نمونه آماری مورد مطالعه
۱۱	اندازه‌گیری نگرش مربیان و مدیران تیم‌های ملی نسبت به حرفه ورزشی
۱۴	آزمون فرضیه‌های تحقیق
۱۵	بحث و نتیجه‌گیری
۱۶	نکات پایانی
۱۷	۱- عوامل سازمانی رضایت شغلی
۱۸	۲- عوامل شخصیتی رضایت شغلی
۲۰	منابع و مآخذ

## مقدمه

سطح کار آن دستگاه مؤثر است. در این بررسی، اندازه‌گیری نگرش مدیران و مربیان تیم‌های ملی - ورزش قهرمانی کشور - نسبت به حرفه ورزشی مدنظر است تا از طریق استفاده از نتایج آن بتوان به بهبود سطح کارآیی و ارتقای کیفیت ورزش قهرمانی مملکت کمک کرد. گزارش حاضر، ماحصل تحقیقی است که توسط نگارنده و همکاران و با هزینه و حمایت کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران انجام شده و نسخه‌های گزارش تفصیلی آن نیز در کتابخانه کمیته مزبور موجود است. وظیفه داریم از مسئولین کمیته ملی المپیک، کارشناسان، پرسشگران و تمامی کسانی که در اجرا و انجام این طرح همکاری داشته‌اند، صمیمانه سپاسگزاری کنیم.

در انجام علاقه‌مندان و متعهدانه وظایف و مسئولیتهایی که در هر سازمانی به عهده افراد گذاشته می‌شود و دستیابی به اهداف سازمان را میسر می‌سازد، عوامل متعددی مؤثر است. از جمله مهمترین این عوامل، «نگرش مثبت کارکنان نسبت به کار» یا «رضایت شغلی» آنان است. رضایت شغلی در واقع پاسخی عاطفی است که افراد به وجوه مختلف حرفه سازمانی خود می‌دهند. (Parasuraman, 1982, 112) همچنین معیاری است برای اندازه‌گیری توانایی سازمان مربوطه در ارضای نیازهای کارکنان خود. بنابراین، معرفت مسئولین نسبت به میزان رضایت شغلی کارکنان دستگاه تحت سرپرستی آنان، به‌طور مسلم در اعمال تغییر و تحول ضروری و ارتقای کمی و کیفی

## نگرش نسبت به کار و تئوریهای مربوطه

کار در زندگی بشر نقش عمده‌ای دارد و نه تنها بیشترین اوقات عمر هر کس را اشغال کرده بلکه بنیانهای اقتصادی شیوه زندگی او را نیز تأمین و وجوه اصلی هویت وی را هم معین می‌کند. بی‌جهت نیست که افراد نسبت به کار و شغل خود نگرشهای قوی دارند. نگرشهایی که به‌طور خاص به آن رضایت شغلی گفته می‌شود. رضایت شغلی در واقع یکی از مهمترین نگرشهای مربوط به یک سازمان است و به همین دلیل مطالعه و سنجش نگرشهای کارکنان نسبت به حرفه خود، به تواتر در سازمانها و دستگاههای مختلف و توسط محققین و مدیران انجام شده است.

رضایت شغلی زیاد موجب ایجاد تعهد نسبت به سازمان محل خدمت، دخالت علاقه‌مندانه در وجوه مختلف مربوط به کار، افزایش بهداشت روانی و جسمی و بهبود کیفیت زندگی فرد شاغل می‌شود. از طرفی، نارضایتی از کار باعث غیبت از محل کار، استعفا، مشکلات کاری، ناراحتی و اندوه و ایجاد فضای ناسالم کاری خواهد شد.

رضایت شغلی در این تحقیق، حالتی مربوط به احساس، درک، دریافت و نگرش مربیان و مدیران تیمهای ملی در مورد حرفه ورزشی است که در زمان اجرای این طرح به آن اشتغال داشته‌اند.

اما باید دید که چه عواملی موجب نگرش مثبت افراد نسبت به شغلشان و چه عواملی باعث نارضایتی آنان شده است. برخی صاحب‌نظران مدعی‌اند که رضایت شغلی شخص تابعی از ارضای نیازهای وی است. فرد شاغل به همان اندازه که نیازهایش تأمین می‌شود، از کار خود راضی خواهد شد. البته، نارضایتی از کار و شغل نیز وقتی به وجود می‌آید که نیازهای مهم شخص برآورده نشده باشد. عده‌ای دیگر اظهار داشته‌اند که رضایت شغلی تابع پاداشهای دریافتی شخص است. هم مقدار و هم زمان دریافت پاداش بر میزان رضایت شغلی مؤثرند. به‌عنوان یک قانون کلی، شخص زمانی نگرش رضایتمندانه‌ای نسبت به حرفه خود خواهد

داشت که پاداش خوبی دریافت کرده باشد. البته، تنبیه بر این وضعیت اثر منفی دارد.

بعضی معتقدند که رضایت شغلی افراد متأثر از انتظارات آنان است؛ یعنی رضایت شغلی ناشی از مقایسه بین شرایط کاری دلخواه و واقعی (موجود) است. مقایسه مطلوب - که موجب رضایت شغلی می‌شود - زمانی است که معلوم شود شخص بیش از حد انتظار خود بهره‌مند شده است. البته مقایسه نامطلوب - که موجب نارضایتی از کار و شغل می‌شود - حاکی از شکاف بین وضع دلخواه و وضع واقعی کار است.

کسانی هم معتقدند که رضایت شغلی افراد به مقایسه نسبی داده‌ها و ستانده‌های وی با داده‌ها و ستانده‌های همکاران او بستگی دارد. اگر مقایسه نسبت داده‌ها به ستانده‌های شخص به همین نسبت از دیگران به نفع وی باشد، از کار خود راضی خواهد بود و چنانچه به ضرر او باشد، ناراضی می‌شود.

در زیر، به اختصار برخی از تئوریهای عمده مربوط به رضایت و نارضایتی شغلی را مطرح می‌کنیم و علاقه‌مندان را به مطالعه تئوریه‌ها در گزارش اصلی تحقیق ارجاع می‌دهیم.

### ۱- تئوری نیاز و موضوع رضایت شغلی

آبراهام مزلو<sup>۱</sup> سلسله مراتبی از نیازهای انسان را تدوین کرده است که از نیازهای فرودستی همچون نیازهای فیزیولوژیک، نیاز به امنیت و سلامت، نیاز به محبت و پیوند با دیگران شروع می‌شود و به نیازهای فرادستی همچون نیاز به عزت نفس و نیاز به خودیابی می‌رسد. این نیازها، انگیزه فعالیت - شامل انگیزه اشتغال به کار - ایجاد می‌کند که به رفع خود نیازها منتهی می‌شود. سه فرض اساسی در تئوری نیاز مزلو وجود دارد:

۱- نیازها وضعیتی رتبه‌ای و سلسله مراتبی دارند.

1. Abraham Mazlow

از احساس نارضایتی نسبت به کار جلوگیری کرد؛ چون وجود این عوامل مانع از بروز بازتابهای منفی می‌شود. هرزبرگ این عوامل را عوامل بهداشتی نامیده است.

از طرف دیگر، وقتی پاسخگویان موارد احساس رضایت خود را از کار توضیح داده‌اند، معمولاً به عواملی که مستقیماً به محتوای کار یا نتایج حاصله از آن مربوط می‌شود - مثل: موفقیت، مورد توجه مسئولین قرار گرفتن، مسئولیت داشتن، پیشرفت و ارتقای کاری و رشد شخصی - اشاره کرده‌اند.

چون این‌گونه عوامل در ایجاد نگرش مثبت یعنی رضایت از کار و در نهایت در امر تلاش برای انجام دادن بهتر کار دخالت دارند، هرزبرگ آنها را عوامل انگیزشی نامیده است.

مهمترین تئوری هرزبرگ، تأکید وی بر این نکته است که عوامل بهداشتی و عوامل انگیزشی کار با هم متفاوتند و هر دسته به‌طور جداگانه عمل می‌کند و رضایت شغلی طیفی نیست که از رضایت کامل تا نارضایتی کامل را در برگیرد. به بیان دیگر، مخالف نارضایتی، عدم نارضایتی است و این وضع با وجود عوامل بهداشتی - یعنی عوامل پیشگیری‌کننده نارضایتی - ایجاد می‌شود و مخالف رضایت هم، نارضایتی است. به‌نظر هرزبرگ همان‌طور که دیدن با شنیدن - در دریافت محیط - متفاوت است، عوامل بهداشتی و عوامل انگیزشی هم با هم متفاوتند. همان‌طور که افزایش یا کاهش نور تأثیری بر میزان شنوایی شخص ندارد، کاهش یا افزایش عوامل بهداشتی نیز اثری بر میزان انگیزش افراد ندارد.

اگر عوامل بهداشتی موجود باشد، نارضایتی وجود نخواهد داشت؛ اما افزایش این عوامل نیز به‌هرحال به رضایت کارکنان نخواهد انجامید. به‌همین ترتیب اگر عوامل انگیزشی موجود باشد، کارکنان احساس رضایت می‌کنند و انگیزه انجام کار بیشتر و بهتری دارند؛ اما اگر آن عوامل هم وجود نداشته باشد، نارضایتی ایجاد نخواهد شد.

دیدگاه هرزبرگ به لحاظ کاربردی بر این نکته تأکید دارد

۲- نیازهای تأمین‌نشده موجب تمرکز و تأکید اشخاص بر همان نیازها می‌شود.

۳- ارضای نیازهای یک سطح موجب تحریک سطح بالاتر نیازها خواهد شد.

بنابراین، براساس این تئوری - تئوری نیاز - رضایت شغلی تابعی از ارضای نیازهای شخصی است. به بیان دیگر، شخص به همان میزان که نیازهای خود را برطرف شده می‌بیند، از کار خود نیز رضایت پیدا می‌کند. اما اگر نیازهای عمده وی برطرف نشوند، نارضایتی شغلی نیز بروز می‌کند. (Wexley and, 1977 yukl, P. 78 and chernington, 1994, PP: 134 - 140) شکل زیر، سلسله مراتب نیازها را بر تئوری که مزلو مشخص کرده است، نشان می‌دهد:



## ۲- تئوری دو عاملی انگیزه - بهداشت و موضوع رضایت شغلی

ظاهراً به‌نظر می‌رسد که عواملی خاص، ایجادکننده رضایت شغلی هستند و نبود این عوامل، موجب بروز نارضایتی شغلی می‌شود. اما فرد ریک هرزبرگ<sup>۱</sup> این موضوع را قبول ندارد و مدعی است که رضایت از کار و نارضایتی از آن، عوامل متفاوتی دارد. هرزبرگ و همکارانش در تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به تحقیقاتی که انجام داده‌اند، به این نتیجه مهم رسیده‌اند که پاسخگویان در توضیح موارد احساس نارضایتی از کار، اغلب به شرایط محیط کار - مثل: شرایط فیزیکی کار، مزد، امنیت، کیفیت مدیریت و نظارت، سیاستگذاری سازمانی و روابطشان با دیگر کارکنان - اشاره کرده‌اند. تا زمانی که این شرایط مثبت و مناسب باشد، می‌توان

1. Frederick Herzberg

۲- پدید آمدن ارتباط بین انجام کار و ثمره آن برای کسی که کار را انجام داده است (احتمال دستیابی به نتیجه)

۳- ارزش ثمره کار (ارزشمندی)

انتظار انجام شدن کار در واقع احتمال تبدیل تلاش به انجام درست و موفق کار است. به همین دلیل هم معمولاً فرد از خود می پرسد: «اگر واقعاً تلاش کنم، آیا می توانم موفق شوم؟»

مدیرانی که مهارت کافی دارند و بر کار خود مجربانه سوارند، احتمال فراوانی برای انجام موفقیت آمیز کار خود در نظر می گیرند؛ چون می دانند که اگر تلاش کنند، می توانند کار را بخوبی و با موفقیت به انجام برسانند. اما برعکس، در مواردی که کارکنان ارتباط چندانی بین تلاش خود و انجام شدن کار نمی بینند - مثل شغل فروشندگی یک فروشگاه بزرگ که بیش از آنکه بر تلاش فروشنده متکی باشد، به نیاز مصرف کننده مربوط می شود - احتمال کمتر واقع شدن تلاش رانیز خیلی کمتر می دانند.

احتمال دستیابی به نتیجه، ارتباط بین اجرای کار و ثمره آن را نشان می دهد. معمولاً افراد می پرسند: «انجام دادن درست این کار، چه فایده ای برای من دارد؟»

در وضعیتهای کاری که مزد را برحسب تعداد واحدهای تولید شده می پردازند، ضریب همبستگی بین اجرای کار و مشاهده ثمره آن قوی است؛ اما در شرایطی که صرف نظر از مقدار تولید یا ساعات کار به هر حال مزد ثابتی به افراد تعلق می گیرد، این ضریب به صفر نزدیک می شود. ضریب احتمال دستیابی به نتیجه ممکن است منفی هم بشود و آن در مواقعی روی می دهد که اشخاص موظف شوند، حتی مقداری از وقت استراحت خود را نیز صرف انجام کار کنند.

ارزشمندی، هم به نتایج کار و ثمره آن مربوط می شود و به اینکه نتایج حاصله تا چه حد برای اشخاص عزیز است و ارزش دارد. بعضی انواع دستاوردها برای همه ارزشمندند؛ مثل: تحسین، قدرشناسی و تمجید. اما برخی از نتایج نظیر ارتقا و فرصت اضافه کاری تنها برای عده ای جالب است.

که عوامل بهداشتی و بویژه مزد و شرایط کاری، اثر چندانی در انگیزش کارکنان ندارد و تنها استفاده ای که می توان از آن کرد، جلوگیری از نارضایتی است. بنابراین، باید به عوامل بهداشتی توجه کافی داشت تا فضایی سالم برای کارکردن فراهم شود؛ ولی این عمل به هر حال توجه فوق العاده کارکنان را به خود جلب نخواهد کرد. هرزبرگ مدعی است که مدیران باید مزد مناسبی به کارکنان پرداخت کنند و حرفی هم در مورد آن نزنند. القای توقع جبران هم نکنند؛ زیرا عوامل انگیزشی به محتوای کار مربوط می شود و مزد، جزو شکل، محیط کار و عوامل بهداشتی است.

همان طوری که ملاحظه می شود، عوامل انگیزشی در تئوری هرزبرگ به نیازهای رشدی تئوری مزلو مربوط است. به عبارت دیگر، تئوری هرزبرگ مدعی است که رضایت شغلی ناشی از ارضای سطوح بالاتر نیازها - مثل: نیازهای مربوط به عزت نفس و خودیابی - است. به همین ترتیب، نارضایتی نیز به شرایطی مربوط است که مانع ارضای سطوح پایینی نیازها - مثل نیازهای اجتماعی و فیزیولوژیکی - می شود. (Greenberg and Baron, 1993, PP.: 166 - 167)

### ۳- تئوری انتظار و موضوع رضایت شغلی

عنصر اساسی تئوری انتظار این است که افراد انتظارات رفتاری خاصی در مورد حوادث آینده دارند و این انتظارات در قالب احتمال پدید آمدن تبعات خاص یک عمل است. احتمالات مزبور می تواند مقادیری بین صفر (بی نتیجه بودن عمل) و یک (اطمینان کامل در مورد ثمربخش بودن کار) را به خود اختصاص دهد.

برحسب تئوری انتظار، انگیزش هر فرد برای دست زدن به هر عمل توسط تبعات و نتایج مورد انتظار همان عمل تعیین می شود. یعنی مقدار تلاش فرد بستگی دارد به:

۱- پدید آمدن ارتباط بین تلاش و انجام دادن کار (انتظار انجام شدن کار)؛

ستانده یعنی چیزهایی که کارکنان معتقدند نتیجه کار آنان و دیگران است؛ مثل مُزد، فوق‌العاده‌های شغلی و منزلت اجتماعی. داده یعنی مشارکت کارکنان در کارهای مربوطه؛ مثل مدت زمانی که صرف کرده و یا تلاشی که به خرج داده و تعداد واحدی که تولید کرده‌اند. (Greenberg and Baron, 1993, PP. 127 - 131) خود را با ستانده‌ها و داده‌های دیگران به صورت نسبی مقایسه می‌کنند. یعنی هر کس نسبت ستانده به داده خود را با همین نسبت برای دیگر کارکنان مقایسه می‌کند و در مجموع، سه حالت متفاوت اتفاق می‌افتد:

۱- نابرابری ناشی از اضافه‌نسبت شخص در مقایسه با دیگران در چنین وضعیتی، شخص احساس «گناه» می‌کند؛ چون به نفع او تبعیض قائل شده‌اند.

۲- نابرابری ناشی از کمبود نسبت شخص در مقایسه با دیگران. در چنین وضعیتی، شخص «عصبانی» می‌شود؛ چون به ضرر او تبعیض قائل شده‌اند.

۳- برابری نسبت شخص و دیگران. در چنین وضعیتی، شخص احساس «رضایت» می‌کند. (Adams 1965, P. 75) اگرچه صرف طرح این تئوریه‌ها نیز می‌تواند به درک و دریافت بهتر و روش‌تر مسائل مربوط به کار و چگونگی نگرش کارکنان نسبت به کارشان مفید و مؤثر واقع شود اما طرح آنها در این مقاله، بیشتر به این دلیل است که منابع اصلی مدل این تحقیق، ارتباط متغیرها و طرح سؤالهای مربوط به آنها، از قبل معرفی شده باشند.

### روش‌شناسی تحقیق

براساس روش بررسی و جمع‌آوری اطلاعات ضروری این طرح و مبتنی بر آنچه از مرور سوابق نظری و تجربی مربوطه به دست آمد و همچنین مشاهدات و تجربیات گروه تحقیق، پرسشنامه‌ای تدوین و مورد بهره‌برداری قرار گرفت. در طول اجرای مراحل مختلف طرح، مصاحبه‌هایی نیز با مدیران و مدیران تیمهای ملی ورزش کشور انجام شد.

نتایج پژوهشهای انجام شده نشان می‌دهند که بر یک طیف (از ۱۰- تا ۱۰+) که به منظور اندازه‌گیری ارزشمندی نتایج کار برای افراد تشکیل شده است، عواملی مثل: افزایش دستمزد، احساس غرور و افتخار در مورد مهارت کاری و احساس توانایی در خدمت به دیگران در جهت مثبت طیف قرار می‌گیرند و مورد انتقاد قرار گرفتن، احساس خستگی و اخراج از کار یا تنزل موقعیت آن در جهت منفی طیف واقع می‌شوند. (Cherrington, 1994, PP. : 148 - 150)

بر طبق مدل توسعه یافته و جدیدتر این تئوری، فرایند انجام کار هر کسی، ترکیبی از مهارتها و تواناییهای او - یعنی ویژگیهای روانی و فیزیکی مثل قابلیت‌های ذهنی و چیره‌دستیهای خاص - تلاشها و دریافت او از نقشهای مختلفی است که باید ایفا شود. اگر شخصی دریافت‌های روشن و درستی از نقشهایی که باید ایفا کند - دریافت از نقش، یعنی وضعیتی که شخص شرح وظایف روشنی داشته باشد و راه درست انجام دادن آن را بدانند - داشته و دارای مهارتها و تواناییهای لازم باشد و به اندازه کافی هم انگیزه تلاش کردن در او باشد، کار خود را بخوبی انجام خواهد داد.

(Porter and Lawler, 1968. PP. : 152 - 165)

رضایت شغلی در این مدل، ناشی از سطوح پاداشهای درونی و بیرونی است. این پاداشها متأثر از مقایسه‌ای است که شخص در مورد پاداش خود و دیگران انجام می‌دهد. به این ترتیب، رضایت از کار تنها محصول پاداشهای دریافتی خود شخص نیست؛ بلکه تحت تأثیر پاداشهای دریافتی دیگران نیز قرار دارد.

### ۴- تئوری برابری و موضوع رضایت شغلی

براساس این تئوری، افراد مایلند روابط منصفانه و برابری با دیگران داشته باشند و تلاش هم می‌کنند که روابط غیرمنصفانه و نابرابر را تغییر دهند. در واقع، افراد بین خود و دیگران دست به یک مقایسه اجتماعی می‌زنند در این مقایسه، دو متغیر عمده - یعنی ستانده و داده - را در نظر می‌گیرند.

عمده‌ای همچون میزان درآمد، ویژگیهای مدیریت و همکاران، شرایط کاری، امنیت شغلی و شانس و فرصت ارتقا در سلسله مراتب کاری او. تصویر زیر مدل عوامل مؤثر بر رضایت شغلی را که در این تحقیق مورد استفاده قرار گرفته است، نشان می‌دهد:



علاوه بر متغیر وابسته تحقیق و عوامل مرتبط با آن در مدل تست یاد شده، متغیرهای دیگری همچون: سن پاسخگویان، وضعیت تأهل، تعداد فرزندان، میزان تحصیلات، مشاغل غیر ورزشی پاسخگویان، میزان درآمد آنان و امثال آن نیز مدنظر بوده و سؤالات مربوط به آن نیز در پرسشنامه نهایی منظور شده است همچنین برای اندازه‌گیری ارتباط متغیرهای فوق‌الذکر با متغیر اصلی تحقیق - رضایت شغلی - تعدادی فرضیه تدوین شده است که در زیر آن را به صورت تراکمی مطرح می‌کنیم. هشت فرضیه مطرح شده در این تحقیق، مبین فرض وجود ارتباط بین رضایت شغلی مدیران و مربیان

جامعه آماری این تحقیق را مربیان تیمهای ملی (شامل: سرمربی، مربی و کمک مربی)، مدیران، سرپرستان و مسئولین کمیته‌ها، رؤسا، نایب‌رئیس‌ها، اعضای هیأت رئیسه و دبیران فدراسیونهای مختلف ورزشی تشکیل داده‌اند.

این تحقیق به صورت همه‌پرسی یا سرشماری انجام شده است و جمعیت نمونه موردنظر، از آغاز برابر کل جامعه آماری فرض شده است.

اما با همه تلاشی که همکاران طرح، پرسشگران و مصاحبه‌کنندگان به عمل آورده‌اند، در مجموع ۲۲۱ نفر از افراد فوق‌الذکر را (گاهی پس از سه بار مراجعه به فدراسیون، ورزشگاه و یا سایر مراکز) پیدا و با ایشان مصاحبه کرده و یا پرسشنامه را به آنان تسلیم کرده‌اند.

متغیر وابسته این تحقیق، «رضایت شغلی» یا «نگرش» مربیان و مدیران تیمهای ملی ورزش کشور نسبت به کار ورزش است. این متغیر به دو صورت مطرح و اندازه‌گیری شده است. یک بار به صورت کلی و با استفاده از طیف لیکرت از پاسخگو خواسته شد تا میزان رضایت خود را بر طیفی از «کاملاً راضی» تا «کاملاً ناراضی» نشان دهد. اما کار اصلی اندازه‌گیری این متغیر مهم را براساس یک مدل فرضی، مبتنی بر ثنوریهای مختلفی که در بخشهای قبلی مطرح شد، به عهده تستی گذاشتیم که با استفاده از شکل کوتاه شده نسبت رضایت شغلی مینه سوتا (Weiss, et al. 1967) و مشتمل بر ۲۰ سؤال متنوع ساخته‌ایم.

مدل مزبور، رضایت شغلی را محصول دو نوع درک و دریافت فرد شاغل می‌داند. یکی دریافت از شرایط واقعی و موجود کار، و دیگری تصور از شرایط دلخواه و مورد انتظار آن. این دو نوع درک و دریافت نیز خود ناشی از عوامل مختلف و متعددی است. تصور آرمانی، ریشه در نیازها؛ ارزشها و ویژگیهای شخصیتی فرد شاغل؛ مقایسه‌هایی که او بین شرایط خود و دیگران انجام می‌دهد؛ نفوذ و تأثیر گروه‌های مرجع و سوابق و تجارب کاری وی دارد. دریافت فرد شاغل از شرایط واقعی کار نیز متأثر است از عوامل

کمتر از نصف پاسخگویان (۴۸/۹ درصد) عضو تیمهای ملی کشور بوده‌اند. سابقه عضویت حدود نیمی از آنها (۴۳/۵ درصد) در تیمهای ملی بین ۱ تا ۴ سال، حدود ۱۰ درصدشان ۱۵ سال یا بیشتر و بین ۵ تا ۱۴ سال بوده است. با توجه به اینکه سابقه اشتغال افراد مورد مطالعه در سمتهای ورزشی کنونی آنها بطور متوسط حدود ۸ سال بوده است، ولی اکثریت قابل توجهی (۶۹/۷ درصد) ۱ تا ۵ دوره کوتاه مدت آموزشی داخلی و ورزشی مربیگری و امثال آن دیده‌اند. اکثریت بیشتری از پاسخگویان (۸۷/۸ درصد) نیز، بین ۱ تا ۴ دوره کوتاه مدت آموزشی خارجی در زمینه‌های ورزش دیده‌اند.

کارنامه افتخارات ورزشی پاسخگویان به‌عنوان ورزشکار، مربی (یا سایر موقعیتها و سمتهای ورزشی) چه در سطح کشوری، آسیایی و یا جهانی را روی طیفی از درجه پایین تا بالا دسته‌بندی کرده‌ایم که جدول زیر توزیع آنرا نمایش می‌دهد:

توزیع پاسخگویان برحسب امتیازات مربوط به افتخارات ورزشی

سطح افتخارات ورزشی	تعداد	درصد
پایین	۱۰۴	۴۷/۱
متوسط	۱۰۰	۴۵/۲
بالا	۱۷	۷/۷
جمع	۲۲۱	۱۰۰/۰

در بررسی داده‌های مربوط به میزان تحصیلات مربیان و مدیران و مسئولان ورزش قهرمانی کشور (نمونه آماری مورد مطالعه) معلوم شد که تقریباً نیمی از آنان (۴۴/۹ درصد) تحصیلاتی کمتر از لیسانس داشته و تعدادی از ایشان (۴/۱ درصد) حتی دیپلم هم نداشته‌اند البته، از یک سو هم باید این نکته را تأکید کرد که تحصیلات بیش از ۵۵ درصدشان لیسانس و بالاتر از آن بوده است. جدول زیر، کل آمار و ارقام به‌دست آمده را نشان می‌دهد:

تیمهای ملی ورزشی کشور با سایر متغیرهای مربوط به این گروه است. این متغیرها عبارتند از: سن، میزان تحصیلات، وضعیت تأهل، تعداد فرزندان و بُعد خانوار، رشته ورزشی، سالهای عضویت در تیمهای ملی. امتیازهای مربوط به افتخارات ورزشی سطح انطباق انتظارات از حرفه ورزشی با وضعیت موجود.

### سیمای نمونه آماری مورد مطالعه:

برطبق آنچه از داده‌های استخراج شده از ۲۲۱ پرسشنامه و متن مصاحبه‌های جانبی مربوطه به‌دست آمده است، پاسخگویان این تحقیق، طیف گسترده‌ای از مربیان و مدیران تیمهای ملی شامل سرمربی، مربی و کمک مربی (در دسته مربیان) و رئیس، نایب‌رئیس، عضو هیأت رئیسه و دبیر فدراسیون، مدیر و سرپرست تیم، مسئول کمیته و بدن‌ساز (در گروه مدیران) را شامل می‌شود. برای مثال، ۱۹ رئیس، ۹ نایب رئیس، ۱۰ عضو هیأت رئیسه و ۱۳ دبیر فدراسیون، ۱۰ سرمربی، ۲۵ مربی و ۶ کمک‌مربی از پاسخگویان بوده‌اند. رشته ورزشی حدود نیمی از پاسخگویان (۳۶/۲ درصد) «باوسیله و انفرادی» (مثل تیراندازی، وزنه‌برداری و شمشیربازی) بیش از  $\frac{1}{3}$  آنان (۳۶/۲ درصد) در رشته ورزشی «باوسیله و گروهی» (مثل: فوتبال، والیبال، بسکتبال) و بقیه، مدیران و مربیان تیمهای ملی رشته‌های ورزشی «بدون وسیله و گروهی» (مثل: کشتی آزاد و فرنگی) بوده‌اند. جدول زیر داده‌های مربوط به رشته‌های ورزشی مختلف را نشان می‌دهد:

توزیع پاسخگویان بر حسب رشته ورزشی

رشته ورزشی	تعداد	درصد
باوسیله و انفرادی	۱۰۲	۴۶/۲
باوسیله و گروهی	۸۰	۳۶/۲
بدون وسیله و گروهی	۳۹	۱۷/۶
جمع	۲۲۱	۱۰۰/۰

مطالعه، متأهلند همچنین ۹۰ درصدشان یک یا چند فرزند دارند و تنها ۱۰ درصدشان فرزندی ندارند تعداد افراد خانوار بیش از  $\frac{3}{4}$  (۷۷/۸ درصد) پاسخگویان ۴ نفر یا بیشتر و محل اقامت ۹۰/۵ درصدشان نیز تهران بوده است.

بیش از  $\frac{2}{3}$  (۶۸/۸ درصد) مربیان و مدیران تیمهای ملی نمونه آماری این تحقیق، علاوه بر شغل و سمت ورزشی خود، شغل غیر ورزشی هم داشته‌اند. این نکته به خودی خود و به لحاظ تأثیر منفی آن بر میزان مشارکت این افراد در امر ورزش و صرف وقت و انرژی لازم برای آن حائز اهمیت است. در همین حال، بیش از ۹۸ درصد پاسخگویانی که مشاغل غیر ورزشی هم داشته‌اند، درآمد شغل پاره وقت یا تمام وقت غیر ورزشی خود را به مراتب بیش از شغل ورزشی اعلام کرده‌اند. جدول زیر، توزیع میزان درآمد شغل ورزشی پاسخگویان را نشان می‌دهد:

#### توزیع پاسخگویان برحسب درآمدشان از شغل ورزشی

درصد	تعداد	درآمد شغل ورزشی (ماهانه - ریال)
۲۰/۸	۴۶	کمتر از ۱۵۰/۰۰۰
۲۴/۴	۵۴	۱۵۰/۰۰۰ تا ۳۰۰/۰۰۰
۶/۸	۱۵	۳۰۰/۰۰۰ و بیشتر
۴۸/۰	۱۰۶	اظهار نشده
۱۰۰/۰	۲۲۱	جمع

از پاسخگویان پرسیده‌ایم که آیا شغل ورزشی کنونی آنان، همان است که قبل از اشتغال به آن تصور می‌کردند و انتظار داشتند؟ بیش از نیمی از افراد (۵۵/۲ درصد) به این سؤال پاسخ منفی داده‌اند و از این عده نیز ۶۰/۴ درصدشان علت تطابق نیافتن انتظارات خود از شغل ورزشی را با آنچه در عمل محقق شده مدیریت غیر اصولی و نادرست ورزش دانسته‌اند. البته ۲۰/۴ درصدشان نیز بر وجود مشکلات مالی و اقتصادی تأکید کرده‌اند. بیش از  $\frac{2}{5}$  (۴۱/۲ درصد) افراد مورد مطالعه ذکر کرده‌اند که: «مواردی اتفاق افتاده است که تصمیم

#### توزیع پاسخگویان برحسب میزان تحصیلات

میزان تحصیلات	تعداد	درصد
کمتر از دیپلم	۹	۴/۱
دیپلم	۶۶	۲۹/۹
فوق دیپلم	۲۴	۱۰/۹
لیسانس	۸۸	۳۹/۸
فوق لیسانس	۲۴	۱۰/۹
دکترا	۱۰	۴/۵
جمع	۲۲۱	۱۰۰/۱

رشته تحصیلی حدود  $\frac{1}{3}$  (۳۲/۶ درصد) از کل پاسخگویان این تحقیق، تربیت بدنی بوده (در سطوح مختلف تحصیلی از دیپلم دبیرستان تا دکترا) است و حدود  $\frac{4}{5}$  این تعداد، لیسانس تربیت بدنی یا تحصیلاتی بالاتر از آن داشته‌اند که جدول زیر، توزیع آمار و ارقام مربوط را نمایش می‌دهد:

توزیع پاسخگویانی که رشته تحصیلی آنان تربیت بدنی بوده است:

میزان تحصیلات در رشته تربیت بدنی	تعداد	درصد	درصد واقعی
دیپلم	۲	۲/۸	۰/۹
فوق دیپلم	۱۲	۱۶/۷	۵/۴
لیسانس	۴۵	۶۲/۵	۲۰/۴
فوق لیسانس	۸	۱۱/۱	۳/۶
دکترا	۵	۶/۹	۴/۳
جمع	۷۲	۱۰۰/۰	۳۲/۶

محل تولد حدود نیمی (۴۷/۵ درصد) از مدیران و مربیان تیمهای ملی ورزش کشور، تهران بوده که از سهم جمعیتی تهران نسبت به کل مملکت بسیار بیشتر است. (اگر جمعیت تهران حدود ۱۰ میلیون و جمعیت کل مملکت حدود ۶۰ میلیون نفر باشد، نسبت این دو  $\frac{1}{6}$  است. اما سهم مسئولین تهرانی ورزش قهرمانی  $\frac{1}{3}$  شده که ۳ برابر نسبت جمعیتی است). اکثریت قریب به اتفاق (۹۳/۷ درصد) نسبت افراد مورد



خود راضی هستید یا نه؟» بیش از نیمی از افراد (۵۵/۷ درصد) گزینه «کاملاً راضی» را علامت زده‌اند و می‌توان گفت که در مجموع بیش از  $\frac{8}{9}$  (۸۸/۳ درصد) تمامی پاسخگویان در گروه «راضیان» قرار گرفته‌اند و تعداد «ناراضیان» خیلی کم (۱۱/۸ درصد) بوده‌اند. جدول زیر توزیع آمار و ارقام مربوطه را نمایش می‌دهد:

توزیع پاسخگویان برحسب میزان رضایت کلی آنان از حرفه ورزشی

میزان رضایت از حرفه ورزشی	تعداد	درصد
کاملاً راضی	۱۲۳	۵۵/۷
نسبتاً راضی	۷۲	۳۲/۶
نسبتاً ناراضی	۱۷	۷/۷
کاملاً ناراضی	۹	۴/۱
جمع	۲۲۱	۱۰۰/۱

اما وقتی متغیر «رضایت شغلی» را به اجزای مختلف و متعدد بیست‌گانه آن تقسیم و به صورت تست اصلاح شده کوتاه مینه‌سوتا مطرح کرده‌ایم، نتیجه کاملاً برعکس شده است. این بار تنها ۸/۱ درصد افراد در گروه کاملاً راضی قرار گرفته‌اند و جمع گروه «راضیان»، یعنی پاسخگویانی که گزینه‌های «کاملاً راضی» و «نسبتاً راضی» را علامت زده‌اند، به  $\frac{1}{3}$  افراد هم نمی‌رسد (۲۶/۷ درصد). حال آنکه جمع گروه «ناراضیان» اکثریت قابل توجهی (۷۳/۳ درصد) را تشکیل داده است. داده‌های مربوطه در جدول زیر منعکس شده است:

توزیع پاسخگویان برحسب

میزان رضایت شغلی آنان از حرفه ورزشی (براساس تست)

میزان رضایت شغلی مربیان و مدیران	تعداد	درصد
کاملاً راضی	۱۸	۸/۱
نسبتاً راضی	۴۱	۱۸/۶
نسبتاً ناراضی	۱۱۷	۵۲/۹
کاملاً ناراضی	۴۵	۲۰/۴
جمع	۲۲۱	۱۰۰/۰

به ترک حرفه ورزشی خود و استعفا گرفته‌ام.» وقتی سؤال شده است: «پس چرا ترک نکرده‌اید و هنوز ادامه می‌دهید؟» تنها ۱۵/۶ درصد جواب داده‌اند که: «رفع مشکل شده است.» و بقیه یا پاسخی نداده‌اند و یا علاقه زیاد به ورزش و اجبار را علت ادامه کار ورزشی خود اعلام کرده‌اند.

در پاسخ به سؤال مربوط به مشکلات خاص حوزه مدیریت مشاغل ورزشی، اکثریت قابل توجهی (۷۲/۴ درصد) بر سطح پایین تخصص مسئولین و کمبود امکانات و تجهیزات ورزشی تأکید کرده‌اند: جدول زیر، توزیع پاسخهای مربوط به این سؤال را نمایش می‌دهد:

توزیع پاسخگویان برحسب

نظر آنان در مورد مشکلات مدیریتی ورزش

مشکلات مدیریتی ورزش	تعداد	درصد
تغییر سریع و متواتر مسئولین	۱۶	۷/۲
تأثیر پذیری ورزش از سیاست	۲۷	۱۲/۳
سطح پایین تخصص مسئولین و کمبود امکانات و تجهیزات ورزشی	۱۶۰	۷۲/۴
بی‌جواب	۱۸	۸/۱
جمع	۲۲۱	۱۰۰/۰

### اندازه‌گیری نگرش مربیان و مدیران تیمهای ملی نسبت به حرفه ورزشی

نگرش مثبت یا منفی مربیان و مدیران تیمهای ملی ورزش کشور نسبت به حرفه ورزشی (رضایت یا نارضایتی شغلی آنان) را از چند طریق اندازه‌گیری کرده‌ایم. یک بار تنها با یک سؤال در مجموع سؤالات پرسشنامه، میزان رضایت افراد را بر یک طیف لیکرت پرسیده‌ایم. بار دیگر با استفاده از - و اصلاح - شکل کوتاه شده تست مینه‌سوتا با طرح ۲۰ سؤال مختلف که جوانب مختلف شخصیتی و اجتماعی و همچنین ویژگیهای سازمانی را دربرمی‌گیرد، میزان رضایت شغلی پاسخگویان را اندازه گرفته‌ایم.

جالب آنکه، وقتی به‌طور کلی سؤال شده است که: «از کار

توزیع پاسخگویان برحسب میزان رضایت آنان از حرفه ورزشی براساس تفاضل امتیاز نگرش آنان نسبت به وضعیت دلخواه و واقعی حرفه ورزشی

میزان رضایت	تعداد	درصد
راضی	۲۶	۱۱/۸
بی تفاوت	۱۵	۶/۸
ناراضی	۱۸۰	۸۱/۴
جمع	۲۲۱	۱۰۰/۰

جدول فوق نشان دهنده این واقعیت است که اکثریت بسیار قابل توجهی (۸۱/۴ درصد) از پاسخگویان در گروه «ناراضیان» قرار گرفته اند که این نتیجه با آنچه در جدول قبلی نمایش داده شده است (جدول میزان رضایت شغلی براساس تست) هماهنگی کامل دارد.

هیستوگرام صفحه بعد توزیع پاسخگویان را برحسب امتیازات منفی و مثبت آنان منعکس می کند.

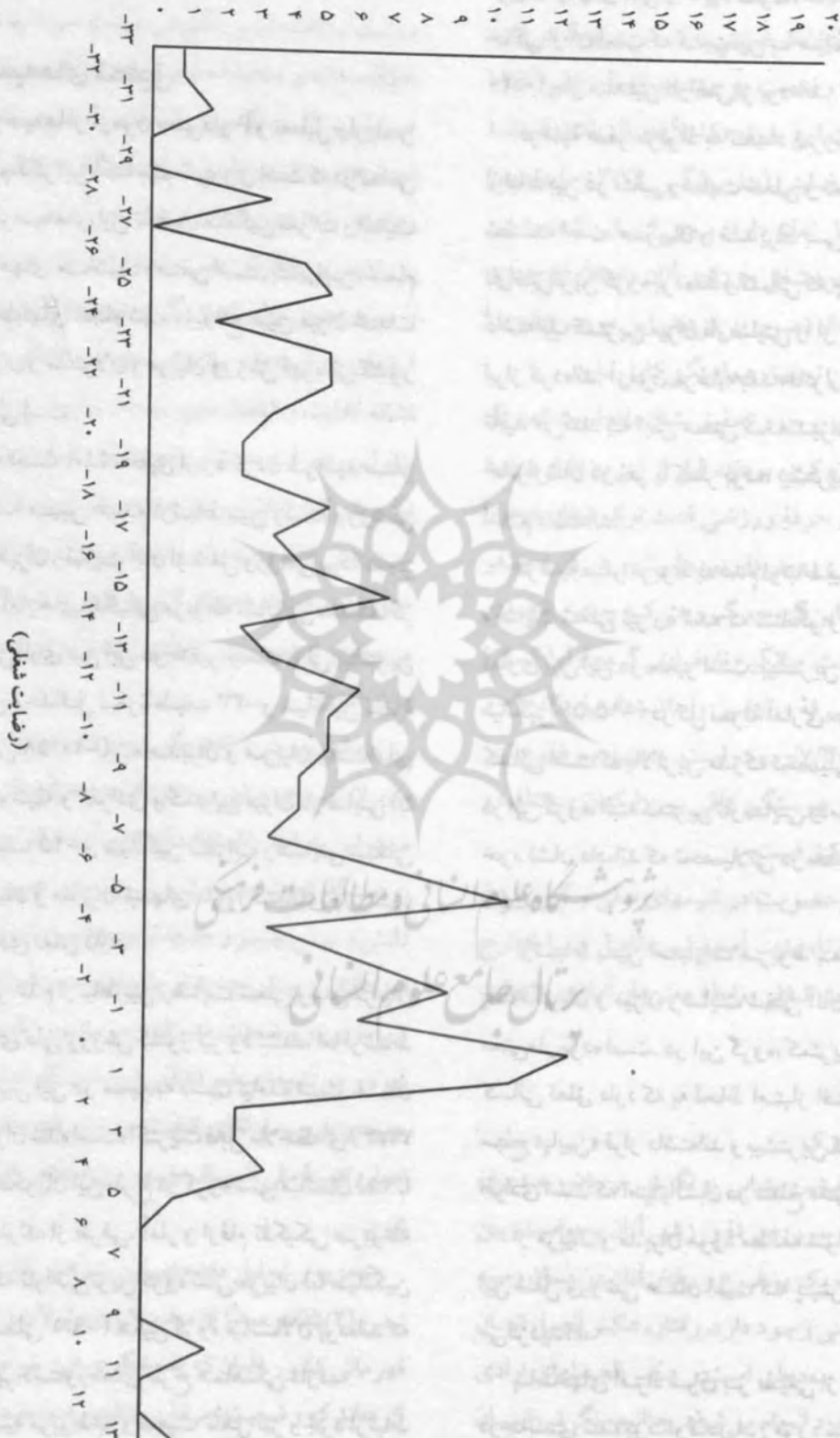
مراجعه به جزئیات داده های مربوط به تست مینه سوتا نیز مؤید همان مطالبی است که قبلاً و در قسمت پایانی سیمای نمونه آماری در مورد شکاف بین انتظارات افراد از حرفه ورزشی خود و وضعیت موجود آن ذکر شده است. در اینجا نیز موارد مربوط به مدیریت، امکان رشد و ترقی براساس تلاش و لیاقت افراد، توزیع عادلانه و منصفانه امکانات و امتیازات، امکان دخالت افراد در تصمیم گیریهای مهم مربوط به کار، احساس امنیت و ثبات شغلی و احساس احترام و اهمیت از طرف مسئولین فرادست، از مهمترین مشکلات و کمبودهایی است که مدیران و مربیان و مسئولان ورزش قهرمانی کشور - که در این طرح مورد مطالعه قرار گرفته اند - ابراز و از آن اظهار نگرانی کرده اند. البته عده کمتری کافی نبودن درآمد ورزشی را نیز جزو مهمترین مشکلات و کمبودهای حرفه ورزشی قلمداد کرده اند که به نظر می رسد قَلت تعداد این گونه افراد هم به هر حال به نوعی تواضع در

به این ترتیب روشن است که پاسخگویی افراد به سؤال کلی در مورد نگرش و ذهنیتی که نسبت به کار و شغل خود دارند، با پاسخ آنان به سؤالات جزئی و تفکیکی کاملاً متفاوت است. به بیان دیگر، معرفت شخص نسبت به اجزای مختلفی که مجموعه آن، نگرش مثبت یا منفی وی را در مورد موضوعی نشان می دهد، با آنچه یک نگاه کلی و سطحی القا می کند، کاملاً تفاوت دارد.

از طرف دیگر، محافظه کاری اکثریت پاسخگویان و ملاحظه برخی امور و مصالح مدیریتی و سلسله مراتبی، موجب اظهار نظرهای کلی غیرواقعی نیز شده است. بخصوص در همین مورد، پاسخگویان خود بر آن تأکید کرده اند و حتی برخی از کسانی که آشکارا ناراضیاتی کامل شغلی خود را بویژه به دلیل سوء مدیریت سطوح بالاتر در سلسله مراتب مسئولیتهای ورزشی اعلام کرده اند، به طرز صریح از پرسشگران و مصاحبه کنندگان طرح خواسته اند که به هر طریق حقوق آنان محفوظ بماند و از فاش شدن مشخصات و حتی سمت ایشان جلوگیری شود.

در مرحله سوّم وقتی براساس دستورالعمل تست مینه سوتا نمرات و امتیازات هر یک از پاسخگویان را در مورد نگرش وی نسبت به وضعیت دلخواه (مورد انتظار) و وضعیت موجود حرفه ورزشی محاسبه کردیم و تفاضل این دو نمره را برای هرکس نمره رضایت شغلی او دانستیم، طیفی تشکیل شد از حداکثر نمره نگرش مثبت +۱۳ و حداقل نمره نگرش منفی -۳۲ - که در آن، نمرات منفی نشانه ناراضی و نمره های مثبت نشانه رضایت و صفر نشانه بی تفاوتی یا بی نظری شخص نسبت به حرفه ورزشی خود بود. جدول زیر، توزیع نمرات مربوطه را منعکس می کند:

امتیازات تفاضلی



معنی دار بین متغیر رضایت شغلی و وضعیت تأهل مدیران و مربیان تیمهای ملی را تأیید نکرده، اما آمار و ارقام تفکیکی حاکی از آن است که مجرّدین با میانگین نمره نارضایتی ۱۰/۴۰- از متاهلین ناراضی تر بوده‌اند.

فرضیه صفر مربوط به تعداد فرزندان (که مبین عدم ارتباط بین دو متغیر رضایت شغلی و تعداد فرزندان بوده) رد شده است. مربیان و مدیران بی فرزندی و تک فرزندی ناراضی ترین گروه بوده‌اند و کسانی که چهار فرزند و یا بیشتر داشته‌اند، کمترین میزان نارضایتی را از حرفه ورزشی خود ابراز کرده‌اند. آزمون فرضیه بعد خانوار نیز همین موضوع را تأیید می‌کند. به این معنی که مدیران و مربیانی که بعد خانوارشان دو نفر یا کمتر بوده، بیشترین میزان نارضایتی را اعلام داشته‌اند.

فرضیه صفر مربوط به عدم ارتباط بین میزان تحصیلات و رضایت شغلی نیز رد شده که نشانگر وجود ارتباط معنی دار آماری بین این دو متغیر است. بیشترین میزان نارضایتی (با میانگین ۱۵/۵۶-) در کل نمونه آماری مورد مطالعه مربوط به کسانی است که بالاترین مدرک تحصیلی (دکتر) را داشته‌اند. در این گروه، البته کمترین نارضایتی را مربیان و مدیرانی که از خود نشان داده‌اند که تحصیلاتی در حدّ دیپلم و فوق دیپلم داشته‌اند.

ارتباط بین امتیازات مربوط به افتخارات ورزشی پاسخگویان و میزان رضایت شغلی آنان نیز به لحاظ آماری معنی دار بوده است. در این گروه، کمترین میزان نارضایتی به کسانی تعلق دارد که به لحاظ امتیاز افتخارات ورزشی در سطح «پایین» قرار داشته‌اند و بیشترین نارضایتی مربوط به افرادی است که امتیازاتشان در سطح «متوسط» بوده است. از مربیان و مدیران مورد مطالعه سؤال شده است که: «آیا این شغل ورزشی همان است که پیش از شروع آن، فکر می‌کردید؟».

پاسخهای افراد فوق بر طیفی از «کاملاً» تا «اصلاً» درجه‌بندی شده بود. اولاً در این مورد نیز ارتباط بین متغیر

کم‌اهمیت نشان دادن امور مادی بویژه وقتی که موضوع مادی، فردی شود - بوده است و نه واقعیت امر.

### آزمون فرضیه‌های تحقیق

برای آزمون فرضیه‌ها از آزمون معنی دار F و تحلیل واریانس استفاده کرده‌ایم. ذکر این نکته مهم ضروری است که در تمامی موارد آزمون فرضیه‌های این تحقیق، میانگین نمرات رضایت شغلی گروه‌های مختلف، منفی است. بنابراین، تمام مقایسه‌ها و تحلیل‌های انجام شده در واقع مبین میزان شدت نارضایتی مدیران و مسئولان و مربیان ورزش قهرمانی کشور از حرفه ورزشی است.

داده‌های به دست آمده تحقیق از رد کردن فرضیه صفر (Ho) اول (که مبین عدم ارتباط بین رشته ورزشی پاسخگویان و میزان رضایت آنان از شغل ورزشی بود) عاجز ماند. نگاهی به آمارهای تفکیکی مربوطه نشان می‌دهد که اگر چه ارتباط معنی داری بین این دو متغیر نیست، ولی بیشترین میزان نارضایتی (حداقل نمره طیف ۳۳-) و میانگین نمره رضایت شغلی (۱۰/۵۸-) به مدیران و مربیان رشته‌های ورزشی بدون وسیله و انفرادی و کمترین میزان نارضایتی (با حداقل نمره طیف ۲۵-) و میانگین نمرات رضایت شغلی (۶/۸۷-) به مربیان و مدیران تیمهای ملی رشته‌های ورزشی با وسیله و انفرادی تعلق دارد.

فرضیه صفر عدم ارتباط بین رضایت شغلی و سن مربیان و مدیران تیمهای ملی ورزش کشور نیز رد نشده، اما ارتباط معنی داری هم بین این دو متغیر به دست نیامده است. همان طور که قبلاً عنوان شده است، اکثریت قابل ملاحظه‌ای (۷۲/۴ درصد) از پاسخگویان این طرح در گروه سنی میانسال (۴۵ تا ۵۴ سال) قرار دارند. از طرفی، آمار و ارقام تفکیکی مربوطه نشان می‌دهند که ناراضی ترین گروه سنی مربیان (با میانگین نمره رضایت شغلی ۹/۱-) همین گروه میانسالان بوده‌اند که این مسأله با سایر دستاوردهای طرح هماهنگی دارد.

آزمون فرضیه مربوط به وضعیت تأهل نیز وجود ارتباط

نسبت به حرفه خود، محیط کاری، همکاران، مدیران و رؤسای سازمان محل خدمت و نظام پاداش و تنبیه مربوطه، مثبت باشد، این نگرش مثبت موجب انجام وظیفه علاقه‌مندانه و متعهدانه نسبت به دستگاه و سازمان مربوطه می‌شود. اگر نگرش شخص منفی باشد، پیامدهای سوء رفتاری آن در نظم و هماهنگی کار اختلال ایجاد می‌کند و زیانهای متعددی بر سازمان وارد می‌آورد.

از سویی، نگرش مثبت یا منفی کارکنان هر دستگاه، معرّف و معیار مهمی برای اندازه‌گیری میزان توانایی هر سازمان در ارضای خواسته‌ها و نیازهای معقول و منطقی اعضای خود و نشانه‌ی کفایت و لیاقت مدیریت آن سازمان و یا عدم آن است. بنابراین، معرفت مسئولین نسبت به میزان رضایت شغلی - نگرش کارکنان نسبت به حرفه خود - کارکنان تحت سرپرستی خود، به طور مسلم در ایجاد تغییر و تحوّل ضروری و ارتقا و اعتلای کمی و کیفی و سطح کارایی دستگاه مربوطه و شخصیت و تشخص مدیریت و اعضای سازمان مؤثر است.

در این بررسی، اندازه‌گیری میزان رضایت شغلی مربیان و مدیران تیمهای ملی ورزش کشور مدنظر بوده است تا مسئولین بتوانند با استفاده از نتایج آن، از این طریق نیز نسبت به دستگاه تحت مدیریت و سرپرستی خود و کارکنان آن، دانش و بینش بیشتر و جدیدتری به دست آورند. امید است که این دانش و بینش جدیدتر یا بیشتر، محرک تجدید نظرهای ضروری در وضعیت مدیران و مربیان ورزش قهرمانی کشور شود و در نتیجه سطح کارایی این دستگاه عظیم و پر اهمیت بهبود یابد و به ارتقای کیفیت ورزش قهرمانی که از اهداف اصلی کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران است، کمک شود.

تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش نشان داد که بیش از نیمی (۵۵/۲ درصد) از مدیران، مسئولان و مربیان ورزش قهرمانی کشور (آنان که پاسخگوی این طرح بوده‌اند) ادعا کرده‌اند که وضعیت حرفه و ورزشی موجود آنان، اصلاً آن

رضایت شغلی افراد و «متغیر سطح انطباق انتظارات آنان از حرفه و ورزشی و وضعیت موجود» به لحاظ آماری معنی‌دار بوده است و کمترین میزان نارضایتی به کسانی مربوط می‌شود که پاسخ داده‌اند، ثانیاً وضعیت موجود حرفه و ورزشی آنان با انتظاراتشان از وضعیت این حرفه «کاملاً انطباق داشته است». بیشترین میزان نارضایتی (با میانگین ۱۳/۷۴-) در این مورد نیز به گروه مقابل تعلق دارد؛ یعنی کسانی که مدعی شده‌اند وضعیت موجود شغل ورزشی آنان «اصلاً» آن چیزی نیست که قبل از اشتغال تصور می‌کردند. این موضوع نیز با سایر دستاوردهای این تحقیق هماهنگی کامل دارد.

از طرفی، داده‌های موجود تحقیق نشان داده است که برای همان گروهی که اعلام کرده بودند، قبل از این به دلیل وجود مشکلات مختلف در حرفه و ورزشی قصد ترک شغل خود را داشته‌اند، ارتباط آماری معنی‌دار بوده است و فرضیه صفر عدم تفاوت میانگین این گروه و گروهی که چنین قصدی نداشته‌اند، رد شده است. میانگین نارضایتی گروه اول (کسانی که قبلاً قصد ترک حرفه و ورزشی را داشته‌اند) ۱۰/۳۰- و میانگین گروه دوم ۷/۳۷- بوده است. همین موضوع نیز نشان‌دهنده انسجام و پیوستگی کافی بین ارکان مختلف و دستاوردهای این تحقیق است.

در مورد سالهای عضویت در تیمهای ملی و گذراندن دوره‌های مختلف کوتاه مدت آموزشی داخل و یا خارج کشور و متغیر رضایت شغلی، رابطه معنی‌دار آماری به دست نیامده است.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این تحقیق، دستیابی به نگرش مربیان و مدیران تیمهای ملی کشور در مورد حرفه و ورزشی آنان بوده است. بین نگرش افراد نسبت به یک موضوع و رفتار آنان در همان زمینه ارتباط قوی و محکمی وجود دارد. رفتار، عکس‌العمل انسان نسبت به محرک‌های محیطی است و عکس‌العملهای ارادی مبتنی بر نگرشهای فرد انجام می‌شود. چنانچه نگرش انسان

تمام مقایسه‌ها و تحلیلهای انجام شده مبین مقایسه میزان شدت نارضایتی آنان از حرفه ورزشی است. در این بررسی، ارتباط بین متغیر وابسته تحقیق - رضایت شغلی - و متغیرهای زیر در سطح معنی‌داری تأیید شده است:

- تعداد فرزندان؛

- بُعد خانوار؛

- میزان تحصیلات؛

- امتیازات مربوط به افتخارات ورزشی؛

- انطباق وضع موجود حرفه ورزشی و وضع مطلوب؛

- قصد ترک حرفه ورزشی

همچنین ارتباط بین متغیر رضایت شغلی مربیان و مدیران ورزش قهرمانی کشور با متغیرهای زیر تأیید نشده است و تفاوت معنی‌داری در میزان رضایت شغلی پاسخگویان به نسبت موارد زیر وجود نداشته است:

- رشته ورزشی؛

- سن؛

- وضعیت تأهل؛

- سالهای عضویت در تیم ملی؛

- گذراندن دوره‌های آموزشی کوتاه مدت داخل و خارج.

لازم به ذکر است که کمترین میزان نارضایتی (میانگین نمرات ۱۴/۳-) در کل گروه‌های مورد مطالعه این طرح متعلق به مربیان، مدیران و مسئولینی بوده است که ۱۵ سال یا بیشتر سابقه عضویت در تیمهای ملی داشته‌اند و بیشترین میزان نارضایتی (میانگین نمرات ۱۵/۵۶-) به آن دسته از مربیان و مدیران ورزشی مربوط است که تحصیلاتی در حد دکترا داشته‌اند. درجات بعدی میزان زیاد نارضایتی از حرفه ورزشی (میانگینهای ۱۰/۴۰-، ۱۳/۳۰-، ۱۳/۹۳- و ۱۳/۷۴-) بترتیب به این گروه‌ها تعلق داشته است: مجرد، بی‌فرزند، با بُعد خانوار دو یا یک نفره و کسانی که مدعی هستند حرفه موجود ورزشی «اصلاً» با آن تصویری که در نظر ایشان بوده است، منطبق نیست.

چیزی نیست که قبلاً تصور می‌کردند و یا انتظار داشتند. علت اصلی این مغایرت را هم، مدیریت غیر اصولی و نادرست ورزش دانسته‌اند. برای بیش از  $\frac{2}{5}$  (۴۱/۲ درصد) از پاسخگویان مواردی پیش آمده است که به همین دلایل تصمیم به ترک کامل حرفه ورزشی خود گرفته بودند.

اکثریت قابل توجهی از پاسخگویان (۷۲/۴ درصد) مهمترین مشکل خاص مدیریت ورزشی را سطح پایین تخصص مسئولین مربوطه و کمبود امکانات و تجهیزات ورزشی لازم شمرده‌اند.

وقتی به طور کلی میزان رضایت پاسخگویان را از حرفه ورزشی پرسیده‌ایم، در مجموع بیش از  $\frac{1}{9}$  افراد (۸۸/۳ درصد) اظهار رضایت کرده‌اند؛ اما زمانی که متغیر رضایت شغلی را به صورت اجزای طیف آن و در قالب شاخصهای متعدد (مثل: نگرش افراد نسبت به مدیریت، امکان رشد و ترقی کارکنان براساس تلاش و لیاقت آنان، توزیع عادلانه و منصفانه امکانات و امتیازات، امکان دخالت در تصمیم‌گیریهای مهم مربوط به ورزش، احساس امنیت و ثبات شغلی و احساس احترام و اهمیت از طرف مسئولین بالادست) مربوطه مطرح کرده‌ایم، جمع افراد راضی به ۲۶/۷ درصد تنزل یافته است. به کار بردن تست اصلاح شده مینه سوتانیز وضعیت تفکیکی و غیرکلی میزان رضایت شغلی را تأیید کرده است. نتایج حاصله از شیوه آزمایشی این تست ۸۱/۴ درصد پاسخگویان را در گروه «ناراضیان» قرار داده است که تقریباً با نتایج نظرخواهی تفکیکی رضایت شغلی همسازی و هماهنگی دارد.

در آزمایش فرضیه‌ها، با استفاده از تحلیل واریانس به بررسی وجود یا عدم تفاوت معنی‌دار بین میانگین نمرات رضایت شغلی گروه‌های مورد مقایسه پرداخته و برای این کار از آزمون معنی‌دار F استفاده کرده‌ایم.

نکته جالب این که در کلیه موارد آزمون فرضیه‌های این طرح، به دلیل کثرت گروه «ناراضیان»، میانگین نمرات رضایت شغلی گروه‌های مختلف، منفی بوده است. بنابراین،

## نکات پایانی

آنچه این تحقیق - در هماهنگی نسبتاً کاملی با نتایج تحقیقاتی که در سایر کشورها انجام شده - نشان داد این است که هیچ تئوری کلانی وجود ندارد که تصویر جامعی از عوامل مؤثر بر رضایت یا نارضایتی افراد از شغل را معرفی کند. در این مورد، پژوهشهای متعددی در سراسر جهان انجام شده است که پژوهش حاضر نیز یکی از جدیدترین موارد آن است. همچنین فهرست مفصلی از عوامل مؤثر بر نگرش مثبت یا منفی افراد نسبت به کارشان مطرح می‌کند که می‌توان همه را به دو گروه مهم:

(۱) عوامل مربوط به سیاستهای سازمانی و طبیعت خود

شغل؛

(۲) عوامل مربوط به ویژگیهای شخصیتی کارکنان؛

تقسیم کرد. در زیر و به اختصار، هر یک را توضیح می‌دهیم:

### ۱- عوامل سازمانی رضایت شغلی

در بروز نگرش مثبت یا منفی نسبت به کار، جریانها و سیاستهای سازمانی و ویژگیهای شغلی متعددی موثرند که بعضی از آنها را مطرح می‌کنیم:

الف - نظام پاداش سازمانی بر چگونگی نگرش نسبت به کار کاملاً مؤثر است. این موضوع شامل چگونگی پرداخت دستمزد و توزیع پاداش و ارتقا می‌شود. پژوهشهای متعددی نشان داده است که میزان رضایت از کار با نگرش کارکنان نسبت به منصفانه یا غیر منصفانه بودن نظام پرداخت رابطه مستقیم دارد. این نظام پرداخت البته هم شامل سطوح مختلف دستمزدی می‌شود و هم ساز و کارهای تعیین این دستمزدها را در بر می‌گیرد. نتایج بسیاری از پژوهشها، مهمترین شاخص رضایت شغلی را، اعتقاد کارکنان به برخورد منصفانه مدیران با آنان و نبود تبعیض معرفی کرده است (Berkowitz, et al, 1987, pp. 544 - 551). در پژوهش حاضر، تکیه و تأکید مریبان و مدیران بیشتر بر چگونگی توزیع منصفانه و عادلانه امتیازات و حفظ حیثیت و توجه به

تخصص افراد در چگونگی ارتقای سازمانی بوده است و کمتر بر کمبودهای مالی و درآمدی تأکید شده؛ اگر هم شده در مراتب بعدی و پایینتر بوده است.

ب - دومین عامل سازمانی مؤثر بر رضایت شغلی کارکنان، تصور آنان نسبت به کیفیت مدیریت حاکم بر سازمان است. پژوهشهای مختلف نشان داده است که سطح رضایت کارکنان از شغل خود وقتی بالاست که کارکنان معتقد باشند: «مدیران مجرب و متبحری دارند که به فکر منافع ایشانند و با آنان با عزت و احترام برخورد می‌کنند.» اما جایی که کارکنان اعتقاد داشته‌اند که مدیران غیر مجرب و بی‌تدبیر، خودخواه و بی‌توجهند، میزان رضایت از کار هم خیلی کمتر بوده است.

در پژوهش حاضر، این موضوع از همه مهمتر و بارزتر بوده است و اکثریت قابل توجهی از افراد بر آن تأکید کرده‌اند. ج - رضایت شغلی از جهتی هم به متمرکز نبودن قدرت در یک سازمان مربوط می‌شود. متمرکز نبودن سازمانی، وضعیتی است که توانایی تصمیم‌گیری در آن سازمان در دست همه افراد و کارکنان باشد، و نه مخصوص و متعلق به یک فرد خاص. بعضی از صاحب نظران نیز معتقدند: «وقتی قدرت شکل غیر متمرکزی داشته باشد، یعنی بسیاری از افراد اجازه داشته باشند تصمیم‌گیری کنند و همه بتوانند آزادانه در فرایند تصمیم‌گیری شرکت کنند، چنین شرایطی موجب رضایت شغلی می‌شود. (Locke &, 1979, 289)». بعضی، برعکس، وقتی قدرت تصمیم‌گیری تنها متعلق به یک یا چند نفر باشد، دیگر افراد - بقیه کارکنان - احساس ناتوانی می‌کنند و در نتیجه ناراضی می‌شوند.

در پژوهش حاضر، تأکید مریبان و مدیران بر وجود نوعی آشفستگی و نابسامانی در سازمانهای ورزشی و نبود یک خط‌مشی صحیح و مبتنی بر موازین علمی و تخصصی ورزشی و تربیت بدنی بوده است.

د - نوع کار و شرایط اجتماعی آن نیز از عوامل مهم ایجادکننده نگرش منفی یا مثبت نسبت به کار است. برای کسانی که کارشان را حرفه تمام وقت و دائمی خود قرار داده و

شخص ارتباط دارند. از جمله این عوامل، عزت نفس، توانایی مقاومت در برابر فشارهای عصبی و اعتقاد به قدرت انسان در حل مشکلات است. هر چه این ویژگیهای شخصیتی در انسان قویتر و بیشتر باشد، میزان رضایت او هم از کارش بیشتر می شود.

ب - رضایت افراد از کار، به منزلت سازمانی و ارشدیت آنان در محل کار نیز بستگی دارد. در شرایط سالم کاری، هر چه مقام و موقعیت شخصی در سلسله مراتب کاری بالاتر و مهمتر باشد، از کارش راضی تر است. چون به نظر می رسد که مقامات بالاتر، معمولاً از شرایط کاری بهتر و مطلوبتری برخوردارند. به همین دلیل هم غالباً افراد مسن تر نگرش مثبت تری نسبت به کار خود دارند.

در این پژوهش، نگرش مربیان و مدیران نسبت به حرفه ورزشی تا سن ۵۴ سالگی منفی تر شده است. البته این ممکن است به دلیل عدم همسازی جایگاه شغلی افراد با سن آنان باشد. به این معنی که در سازمان ورزش قهرمانی کشور ما، منزلت شغلی و سمت افراد ارتباطی با سن آنان ندارد.

ج - رضایت شغلی افراد، از طرفی هم به مجموعه نگرش آنان نسبت به کل زندگی و رضایتشان از آن مربوط می شود. هر چه افراد از اوضاع کلی زندگی خود در اموری که به کارشان مربوط نمی شود راضی تر باشند، میزان رضایت آنان از کار بیشتر است (Greenberg, and Baron, 1993, PP, 168 - 171).

به طور خلاصه، عوامل متعدد سازمانی و شخصی در شیوه نگرش افراد به کارشان و میزان رضایت شغلی آنان مؤثر است. البته بعضی از عوامل ذکر شده فوق بر تئوریهای مهمی متکی هستند و برخی دیگر هنوز به صورت فرضیههایی مطرح می شوند که باید بدقت مورد پژوهش و آزمایش قرار گیرند. بدیهی است که چنین آزمایشها و مطالعاتی بهره های دوگانه ای دارند که از یک طرف بررسی میزان رضایت شغلی افراد و عوامل مؤثر بر آن و از سوی دیگر، چگونگی اصلاح کیفیت اشتغال و کارکردهای سازمانی و مدیریتی است. در پایان، باید اذعان کنیم که تغییر نگرش شغلی افراد و

توجه اصلی زندگی شغلی را به آن معطوف کرده اند، کاری که کل وقت و انرژی آنان را جذب کند و در عین حال نه آن چنان آسان و سست بنیاد باشد که حوصله آنان را سر ببرد و نه آن قدر سخت و دشوار و خطرناک که در تحمل ایشان نباشد، کاری است که خاطرشان را راضی می کند (Wright, P. L., 1990, P. 375).

از طرفی، کسانی که با کار خود به عنوان یک مشغله فوق برنامه و موقتی برخورد می کنند، ویژگیهای مربوط به کار، آنان را راضی نمی کند؛ بلکه این شرایط اجتماعی کار است - مثل جمع دوستان همکار - که موجب رضایت خاطرشان می شود. این امر البته تعجب آور هم نیست؛ چون تنها کسانی که کارشان را حرفه دائمی خویش می دانند، به شرایط و چند و چون کار خود اهمیت می دهند. در واقع، پژوهشهای متعددی هم نشان داده است که میزان رضایت شغلی کسانی که دستیابی به هدفهای مربوط به کار برایشان اهمیت بیشتری داشته، بیشتر بوده است (Hackman & Oldham, 1976, P. 271). در این پژوهش نیز ناراضی ترین افراد مورد مطالعه کسانی بوده اند که چندان امیدی به بهبود شرایط ورزش کشور و دستیابی به هدفهای ورزشی خود نداشته اند.

در شرایط مطلوب و خوشایند کاری هم موجب رضایت افراد از کارشان می شود. پژوهشها نشان داده اند که تراکم جمعیتی کارکنان در محیط کار با درجه حرارت خیلی زیاد یا خیلی کم، هوای آلوده و فضای تاریک و پر سر و صدا، از میزان رضایت شغلی کارکنان می کاهد (Sundstrom, 1986). در این پژوهش، تأکید مربیان و مدیران مورد مطالعه بیشتر بر کمبود امکانات و تجهیزات ضروری بوده است.

## ۲- عوامل شخصی رضایت شغلی

علاوه بر عوامل سازمانی، ویژگیهای شخصیتی و عوامل فردی نیز در چگونگی گرایش شخص نسبت به شغل خود مؤثر است. در زیر به برخی از این عوامل اشاره می کنیم:

الف - عوامل شخصیتی متعددی با میزان رضایت شغلی



می‌کنند؛ اشتباهات خود را می‌پوشانند؛ خطرات کمتری را تقبل می‌کنند؛ و در هر دو حالت، نتیجه نارضایتی، اختلال در برنامه کار، کاهش بازدهی و سطح تولید، تخریب روحیه کارکنان دیگر، و اختلال در پیوندهای اجتماعی آنان خواهد بود. از طرفی، جایگزین کردن شخص مستعفی نیز هزینه‌های گزاف استخدام مجدد، گزینش و آموزش جدید را بر دستگاه تحمیل خواهد کرد.

از سوی دیگر، نگرش مثبت افراد نسبت به حرفه مورد اشتغال خود، به کارآیی سازمانی کمک می‌کند. اگر امکان فعالیت برای کارکنان باشد، توان تولیدی آنان افزایش می‌یابد. اگر مهارت تخصصی و مدیریتی مسئولین زیاد و پویا باشد، رضایت شغلی ایجاد می‌شود و افزایش می‌یابد. اگر امکان به کارگیری تواناییها و قابلیت‌های کارکنان وجود داشته باشد و اگر کارکنان بتوانند از کارشان هویت بگیرند و نسبت به آن احساس تعلق کنند، همچنین اگر کارکنان در کار خود احساس مسئولیت کنند و آن را مهم بپندرانند و سازمان مربوطه نیز در مورد موثر بودن کارشان بازخورد درستی نشان دهد، میزان رضایت شغلی افزایش می‌یابد.

البته این نکته را نیز باید در نظر داشت که بعضی افراد در هر شرایطی از کار خود ناراضی و برخی دیگر در اکثر شرایط راضی‌اند. جلب رضایت همه کارکنان هم ممکن نیست و این امر برای سازمان هم مفید نخواهد بود. بعضی صاحب‌نظران را عقیده بر این است که اختلال عاطفی موجب نارضایتی دائمی فرد از کار و شغل می‌شود. اگر این ادعا درست باشد، باید کارکنانی را که اختلال عاطفی دارند، شکایت می‌کنند، معترضند و اشکال می‌گیرند، تصفیه کرد؛ اما معلوم نیست که با تصفیه این گونه افراد، دیگر کارکنان راضی و خشنود شوند و اعتلای سازمانی تحقق یابد. اگر ادعا شود: کارکنانی از کار خود راضی‌تر هستند که شخصیت‌های ملایم‌تر و سازگارتر دارند، معلوم نیست که این نوع شخصیت موجب کارآمدی سازمانی شود. چون تحول و ترقی به هر حال تا حدودی هم حاصل نارضایتی از وضع موجود است. آیا این درست است

میزان رضایت و نارضایتی آنان از حرفه‌ای که به آن اشتغال دارند، به یک سیاستگذاری و برنامه‌ریزی درست و دقیق علمی در دوره‌های مختلف زمانی کوتاه، میانی و بلند مدت نیاز دارد و راهی نیست که بتوان آن را یک شبه پیمود. فرهنگ انتظارات افراد و نگرش‌های آنان، طی روزگاران و در ارتباط با عوامل متعدد و تحت تأثیر عناصر مختلف شکل گرفته است و هر نوع تغییر و تحول اساسی و ماندگار در آن، روزگاران به طول خواهد انجامید. از همه مهمتر اینکه اگر متغیر رضایت شغلی و نگرش افراد نسبت به حرفه و کارشان طیفی، و مرکب از عناصر و عوامل متعدد و متفاوت اما به هم وابسته و به هم پیوسته است، هر نوع تغییر و تحولی در آن نیز باید همه عناصر و عوامل مربوطه را شامل شود و اصلاح هیچ عاملی به تنهایی - بویژه عامل مالی و درآمدی با وجود تصور بسیاری از افراد و مسئولین - کفایت نمی‌کند و مشکلی را حل نخواهد کرد.

این تحقیق نشان داد که آن عده از مریبان و مدیران ورزش قهرمانی کشور که مورد مطالعه قرار گرفته‌اند، تمجید و تحسین، عزت و احترام و تحت سرپرستی مدیریتی شایسته و کارآمد کار کردن را بر هر عامل دیگری، از جمله درآمد ترجیح می‌دهند.

تبعیض، بی‌نظمی، روشن و مشخص نبودن شرح وظایف اشخاص، تواتر تغییر مدیریت، بی‌تخصصی مدیران و گماشتن تحصیلکردگان به کارهای خود، و گذار نکردن مسئولیت به اشخاص، بی‌حرکی و پویا نبودن کار، عدم ابتناء ارتقای شغلی افراد بر ضوابط مشخص و معین و کمی درآمد از جمله عوامل ذکر شده‌ای هستند که موجب نارضایتی شغلی بوده‌اند.

اما اگر رضایت شغلی وجود نداشته باشد، هزینه‌های زیادی بر هر سازمان و از جمله سازمان ورزشی تحمیل می‌شود که نتایج زیانباری خواهد داشت. در این صورت، اگر امکان پیدا کردن شغل بهتری وجود داشته باشد، کارکنان حرفه‌فعلی را رها می‌کنند و می‌روند. در غیر این صورت، می‌مانند، اما غیبت، کم‌کاری، کارشکنی و حتی خرابکاری

## منابع و مآخذ

1. Adams, J. S. "Institute in Social exchange", in Leonard Berkowitz (ed). *Advances in Experimental Social psychology*. Vol. 2 New York; Academic Press, 1965.
2. Berkowitz, L. C., Fraser, F. P. Treasure and S. Cochran. Pay equity, Job gratifications, and Comparisons in Pay satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. 1987, 27, PP. 544 - 551.
3. Cherrington, David J. *Organizational Behavior*. 2nd ed. Boston, Allyn and Bacon, 1994.
4. Dunham, Randall B. and Jeanne V. Herman, "Development of a female Faces scale for Measuring Job Satisfaction". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60 (1975), PP. 629 - 631.
5. Greenberg, Jerald and Robert A. Baron, *Behavior in Organizations*. Fourth ed. Boston; Allyn and Bacon, 1993.
6. Hackman, J. R. and G. R. Oldham. *Motivation Through the design of work; Test of a Theory*. *Organizational Behavior and Human Performance*. 1976, 16, PP. 250 - 279.
7. Kopelman, Richard E. and Paul H. Thompson, "Boundary conditions for expectancy Theory Predictions of work motivation and Job Performance". *Academy of Management Journal*. Vol. 19 (1976). PP. 237 - 258.
8. Locke, E. A. and D. M. Schweitzer. Participation in decision - meking; One more look. in B. M. Staw and L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*. 1979 Vol. 1 PP. 265 - 339.
9. Parasuraman, S. "Predicting turnover intentions and turnover behavior; Amultivariate analysis". *Journal of Vocational Behavior*, 21, PP. III - 121.
10. Porter, L. W. and E. E. Lawler, *Managerial*

که بهترین کارکنان را سخت تر می شود راضی کرد؟ چه مقدار از نارضایتی کارکنان مربوط به ویژگیهای شخصی خودشان و چه مقدار آن مربوط به مدیریت سازمان است؟ آیا اگر مدیریت از وضع موجود کاری نراضی باشد، می تواند اهداف را کمی دورتر بگذارد تا کارکنان برای رسیدن به آن تلاش بیشتری کنند (کاری که اکثر مربیان ورزشی می کنند)؟

سؤالیهای فوق، سؤالیهایی است که باید در تحقیقات دیگری به آن پاسخ داده شود.

Attitudes and Performance. Home wood, I11. Richard D. Irwin, 1968, P. 165.

11. Scott, Jt., William E. and Kendrith M. Rowland, "The Generality and significance of Semantic Differential scales as measures of Morale". Organizational Behavior and Human performance. Vol. 5 (1970), PP. 576 - 591.

12. Smith, P. C., L. M. Kendall, and C. L. Hulin, the Measurement of satisfaction in work and retirement. Chicago; Rand McNally, 1975.

13. Sundstrom, E. Work Places. New York; Cambridge University Press, 1986.

14. Weiss, D. J., R. V. Dawis, G. W. England, and L. H. Lofquist. Manual for the Minnesota Satisfaction

Questionnaire (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation No. 22). Minneapolis; University of Minnesota Industrial Relations center, Work Adjustment Project, 1967.

15. Wexley, Kenneth N. and Gary A. Yukl. Organizational Behavior and Personnel Psychology. Homewood, I11., Richard D. I win, Inc. 1977.

16. Wright, P. L. Teller Job Satisfaction and Organization commitment as they relate to career orientations. Human Relations. 1990, 43, PP. 369 - 381.

17. Zey - Ferrell, M. "Predictors of faculty intent to exit the organization; Potential turnover in a large University", Human Relations 1982, 35, 5. PP. 349 - 372.



### پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی پرتال جامع علوم انسانی

این پرتال جامع علوم انسانی، با هدف تسهیل دسترسی به منابع علمی و پژوهشی در حوزه‌های مختلف علوم انسانی، طراحی و راه‌اندازی شده است. این پرتال شامل مقالات، کتب، پایان‌نامه‌ها و سایر منابع علمی است. هدف از ایجاد این پرتال، ارتقای سطح علمی و پژوهشی جامعه دانشگاهی و محققان است.

این پرتال جامع علوم انسانی، با هدف تسهیل دسترسی به منابع علمی و پژوهشی در حوزه‌های مختلف علوم انسانی، طراحی و راه‌اندازی شده است. این پرتال شامل مقالات، کتب، پایان‌نامه‌ها و سایر منابع علمی است. هدف از ایجاد این پرتال، ارتقای سطح علمی و پژوهشی جامعه دانشگاهی و محققان است.