

مدیریت ورزشی \_ زمستان ۱۳۸۸  
شماره ۳ ص ۳ : ۱۳۳ - ۱۱۹  
تاریخ دریافت : ۱۱ / ۰۸ / ۸۷  
تاریخ تصویب : ۱۳ / ۰۲ / ۸۸

## تعیین منابع قدرت مدیران سازمان تربیت بدنی و ارتباط آن با سطح آمادگی و رضایت کارکنان

بیستون عزیزی<sup>۱</sup> \_ علی مهربابی کوشکی \_ مسعود پیری \_ مجید جلالی فراهانی  
دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه تهران، دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تهران،  
دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه تهران، استادیار دانشگاه تهران

### چکیده

هدف از این تحقیق، تعیین منابع قدرت مدیران سازمان تربیت بدنی و ارتباط آن با سطح آمادگی و رضایت کارکنان بود که با استفاده از روش توصیفی - همبستگی انجام شد. جامعه آماری این تحقیق کلیه کارشناسان سازمان تربیت بدنی بودند که از بین آنها ۱۱۸ نفر، به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. برای جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه نفوذ یا منابع قدرت سوسمان و دیپ، پرسشنامه تعیین سطح آمادگی کارکنان پاول هرسی، همچنین پرسشنامه سنجش رضایت مینه سوتا استفاده شد. روایی این پرسشنامه‌ها توسط استادان صاحب نظر مدیریت ورزشی تأیید شد. همچنین پایایی آنها با استفاده از آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۸، ۰/۷۳ و ۰/۸۹ به دست آمد. داده‌های به دست آمده با استفاده از آزمون‌های کلموگروف اسمیرنوف و تحلیل واریانس ANOVA، آزمون توکی و آزمون LSD مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان داد در افرادی که آمادگی بیشتری دارند، قدرت مرجعیت در افراد با آمادگی کمتر قدرت اجبار بیشترین میزان رضایت از سرپرست را در کارکنان ایجاد کرده است.

### واژه‌های کلیدی

منابع قدرت، رضایت از سرپرست، سطح آمادگی، کارکنان سازمان تربیت بدنی.

## مقدمه

رضایت کارکنان از سرپرست اهمیت زیادی دارد، به گونه‌ای که یکی از ابعاد مهم رضایت شغلی است. رضایت شغلی یکی از عوامل مهم در موقعیت‌های شغلی و عامل بسیار مهمی در افزایش کارایی است. بنابراین شناسایی عوامل مؤثر بر رضایت کارکنان اهمیت زیادی دارد (۳).

یکی از عوامل مؤثر بر میزان رضایت کارکنان، سبک مدیریت است و سبک مدیریت متأثر از نوع قدرت مورد استفاده مدیران است. قدرت یکی از واقعیت‌های مهم حیات سازمانی است. مدیران نه تنها باید آن را جزء جدانشدنی شغل و وظیفه خود به حساب آورند بلکه باید با شیوه کاربرد آن آشنا باشند تا با استفاده صحیح از آن تحقق و تأمین هدف‌های خود و سازمان را تسریع کنند (۴).

مدیران در سازمان‌ها از منابع گوناگون اعمال قدرت می‌توانند استفاده کنند. به عقیده هرسی و بلانچارد، استفاده از هر یک از این منابع قدرت به سطح آمادگی کارکنان بستگی دارد. به عبارت دیگر، سطح آمادگی کارکنان متغیر اقتضایی و مشخص‌کننده نوع منبع قدرتی است که مدیران باید از آن استفاده کنند (۶).

با وجود درک اهمیت نقش قدرت در نظریه و عمل مدیریت، هنوز هم دانش و شناخت بشر در مورد آن محدود و گاهی مبهم است، این مسئله به علت عدم شناخت کافی در مورد ماهیت موضوع قدرت و عوامل مرتبط با آن در سازمان است. با وجود این چون قدرت نقش عمده‌ای در مراوده‌ها و روابط موجود در جریان زندگی سازمانی دارد نمی‌توان از تأثیر آن در کنش‌های سازمانی به سادگی گذشت (۱).

قدرت یعنی توانایی در اعمال نفوذ بر دیگر افراد در سازمان. قدرت منابع مختلفی دارد. فرنچ و راون<sup>۱</sup> پنج منبع یا پایگاه قدرت را شناسایی کرده‌اند. این جنبه‌های قدرت در انواع روابط انسانی وجود دارد. در یک سازمان امکان دارد هر منبعی از قدرت در همه سطوح وجود داشته باشد. این منابع قدرت عبارتند از:

قدرت تخصص: تصور حاصل از اینکه مدیر تحصیلات تجزیه و تخصص مربوطه را دارد؛

قدرت مشروع (قانون): تصور شایستگی مدیر در تصمیم‌گیری براساس عنوان یا مقام سازمانی؛

1 - French, John and raven, B.

قدرت قهریه (اجبار): تصور حاصل از توانایی لازم برای مجازات یا پیامدهای حاصل از عدم عملکرد؛

قدرت ارجاعی: تصور حاصل از جاذبه و کشش متقابل با فرد دیگر؛

قدرت پاداش: تصور حاصل از توانایی لازم برای تأمین آنچه مالکیتش مورد علاقه افراد است (۶).

سازمان‌ها به عنوان سیستم‌های اجتماعی، از راه ارتباطات فعالیت می‌کنند و هماهنگی در آنها انجام می‌شود. همان‌گونه که نتایج تحقیق جوریس<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) نشان می‌دهد رضایت از سرپرست موجب بهبود عملکرد سازمان و نیز افزایش رضایت شغلی می‌شود. زیردستان در سازمان‌ها انتظار دارند که مدیرانشان قدرتمند باشند تا بتوانند منابع لازم را برای انجام کار برای آنها فراهم سازند. فرایند اعمال قدرت توسط مدیران از ویژگی‌های کلیدی است که رابطه رهبر و پیرو را ایجاد می‌کند. رابطه رهبر و پیرو بر کیفیت ارتباط بین رهبر و افراد زیردست اشاره دارد (۸). در مورد اینکه استفاده از کدام یک از منابع قدرت به ایجاد رابطه بهتر رهبر و پیرو و در نتیجه رضایت بیشتر از سرپرست منجر می‌شود، نظر یکسانی وجود ندارد. کانوفسکی<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) اعلام کرد، کارکنانی که زیر نفوذ منابع نرم قدرت قرار دارند، از رضایت شغلی بیشتری نسبت به زیردستانی که مدیران آنها از منابع سخت قدرت بهره‌گیری می‌کنند برخوردارند (۹). پادسکاف و اسکریسچین<sup>۳</sup> (۱۹۸۵) استفاده از قدرت مرجعیت و تخصص را مناسب تشخیص داده‌اند، زیرا موجب بهبود عملکرد سازمانی می‌شود (۱۰). درحالی‌که بسیاری از تحقیقات این رابطه را نشان نمی‌دهد. علت این تناقض همان‌گونه که استونر<sup>۴</sup> (۱۹۸۲) بیان می‌کند، در مدیریت اقتضایی است که در آن «کار مدیر عبارت است از تعیین اینکه کدام شیوه در موقعیت خاص در شرایط ویژه و در زمان معین بهترین شیوه برای دستیابی به اهداف سازمانی است» (۸).

فرض اساسی در نظریه رابطه رهبر و پیرو این است که رهبران و مدیران منابع محدود فردی، اجتماعی و سازمانی دارند (برای مثال زمان، انرژی، منبع قدرت) بنابراین این منابع را به‌طور انتخاب‌شده بین زیردستان خود تقسیم می‌کنند. در این حالت، رهبران به شیوه یکسان با همه کارکنان برخورد نمی‌کنند، بلکه بسته به شرایط اقتضایی به شیوه‌های مختلف با هر یک از آنها برخورد می‌کنند (۶).

1 - Goris

2 - Konovsky

3 - Podsakoff and Schrieschein

4 - Stoner

اما سؤالی که در اینجا مطرح می‌شود این است که شرایط اقتضایی که مدیران و رهبران باید در اعمال قدرت در کارکنان خود در نظر بگیرند چیست؟ به عقیده صاحب‌نظرانی مانند هرسی و بلانچارد، سطح آمادگی کارکنان متغیر مهمی است که در این زمینه باید در نظر گرفته شود.

مدیران به‌عنوان رهبران سازمانی برای آنکه بتوانند در زیردستان نفوذ کنند و رفتار آنها را مطابق با خواست خود تغییر دهند، شیوه‌های متفاوت رهبری را برمی‌گزینند. اجرای هر یک از شیوه‌های رهبری به پشتوانه قدرت نیاز دارد. از این‌رو به تناسب سطح آمادگی کارکنان رهبران سازمان‌ها نیازمند استفاده از هر یک از انواع قدرت هستند. آمادگی یعنی نحوه آمادگی مشخص برای انجام تکلیف خاص که شامل دو بخش اصلی توانایی<sup>۱</sup> و تمایل<sup>۲</sup> است که توانایی یعنی دانش، تجربه و مهارتی که فرد برای تکلیف خاص همراه دارد. تمایل یعنی میزان وجود اطمینان، تعهد و انگیزش در شخص برای انجام موفقیت‌آمیز یک فعالیت (۶).

هرسی و بلانچارد معتقدند میان سطح آمادگی افراد و گروه‌ها و محتمل‌ترین نوع پایگاه قدرت برای به‌دست آوردن فرمانبرداری آن افراد رابطه مستقیم وجود دارد. در نمودار زیر رابطه بین سطح آمادگی کارکنان و منبع قدرت مورد استفاده مدیران نشان داده شده است.



تأثیر پایگاه‌های قدرت در سطح آمادگی کارکنان (۶)

1 - Ability

2 - Willingness

همان‌گونه که نمودار نشان می‌دهد، در مورد کارکنانی که از آمادگی حداکثر برخوردارند، باید از منبع قدرت تخصص استفاده کرد و در مورد کارکنان با آمادگی حداقل، منبع قدرت مناسب قدرت اجبار است.

امجدی (۱۳۷۹) در مورد منابع قدرت مدیران ادارات شهرستان رفسنجان اعلام کرد میزان بهره‌گیری مدیران از منابع قدرت مرجعیت، تخصص، اجبار و قانونی در حد زیاد و میزان بهره‌گیری مدیران از قدرت پاداش در حد متوسط بود (۲).

نوریخس (۱۳۸۲) با انجام تحقیقی به این نتیجه رسید که منابع قدرت مدیران دانشکده‌های تربیت بدنی سراسر ایران به ترتیب قدرت تخصص، مشروع، ارجاعی، قهریه و پاداش است. همچنین اعلام کرد که بین میزان استفاده از منابع قدرت مدیران و جنسیت، سن، سابقه خدمت مدیریتی، مرتبه علمی و سطح تحصیلات رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد (۵). بحرالعلوم (۱۳۷۸) با انجام تحقیقی بر روی کارشناسان سازمان تربیت بدنی به این نتیجه رسید که بین سبک مدیریت و رضایت شغلی همبستگی مثبت و معنی‌داری وجود دارد و سبک مدیریت در حدود ۵۷ درصد از تغییرات رضایت شغلی را توضیح می‌دهد (۳).

کریمی طریقه (۱۳۸۳)، به این نتیجه رسید که مدیران تربیت بدنی مشهد از منبع قدرت شخصی به‌ویژه قدرت تخصص بیشتر استفاده می‌کنند. همچنین از پایین‌ترین سطح آمادگی کارکنان تا بالاترین سطح، مدیران از منابع قدرت شخصی استفاده می‌کنند. منابع قدرت شخصی مدیران تربیت بدنی مشهد را به ترتیب شامل تخصص، ارجاعی، اطلاعات، قانونی، پاداش، ارتباط و قهریه اعلام کرد (۴).

بیوک و ویلکاکسن<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) در تحقیقی در یک شرکت بزرگ خدماتی خانگی در زمینه منابع قدرت مدیر و رضایت خاطر زبردستان به این نتیجه رسید که قدرت تخصص به عنوان مهم‌ترین منبع قدرت در مقام نخست قرار دارد و قدرت مشروع، قهریه، ارجاعی و پاداش در رده‌های بعدی قرار دارند. قدرت ارجاعی و تخصص به بیشترین رضایت خاطر، قدرت مشروع و پاداش به رضایت خاطر نسبی و قدرت قهریه به کمترین میزان رضایت خاطر مربوط می‌شدند (۷).

یانگ سی<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) در تحقیقی پیرامون تأثیر درک رفتارهای رهبری مدیران و متغیرهای انتخاب شده بر رضایت شغلی استادان تربیت بدنی تایوان، به این نتیجه رسید که استادان اغلب از شغلشان راضی بودند. ارتباط معنی دار و مثبتی بین رضایت شغلی معلمان و رضایت از درک و رفتارهای مدیران وجود داشت. همچنین بین رضایت شغلی و سن و سابقه خدمت ارتباط معنی دار و مثبتی وجود نداشت (۱۱).

گوپتا و شارما<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) به این نتیجه رسیدند که منابع نرم قدرت (تخصص، مرجعیت، اطلاعات) در مقایسه با منابع سخت قدرت (پاداش، قانون) موجب اطاعت سازمانی بیشتر در میان کارکنان می شود (۹).

پرسشی که در این تحقیق درصدد پاسخگویی به آن هستیم، این است که آیا سطح آمادگی کارکنان سازمان تربیت بدنی رابطه بین منابع قدرت مورد استفاده مدیران و رضایت شغلی را تعدیل می کند؟ به عبارت دیگر، کارکنانی با سطح آمادگی بیشتر و کمتر با استفاده از کدامیک از منابع قدرت رضایت بیشتری کسب می کنند؟

## روش تحقیق

روش این تحقیق از نوع توصیفی - همبستگی بوده و به شکل میدانی اجرا شده است.

### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این پژوهش کلیه کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران هستند (منظور از کارشناس کلیه کارکنان سازمان تربیت بدنی است که در پست سازمانی آنها عبارت کارشناس درج شده است) که تعداد آنها ۲۹۰ نفر است. نمونه آماری تحقیق براساس جدول مورگان ۱۶۵ نفر تعیین شد که در نهایت ۱۱۸ پرسشنامه کامل و بی نقص بود که مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

### دوره زمانی انجام تحقیق

این تحقیق در دوره زمانی تیرماه تا شهریورماه ۱۳۸۷ انجام شده است.

1 - Yang, ce

2 - Gupta, B. and Sharma, N.K

## ابزار و روش جمع آوری اطلاعات

برای جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه سطح آمادگی کارکنان، طراحی و ایجاد از طرف پاول هرسی در مرکز مطالعات رهبری کالیفرنیا که شامل ۸ سؤال بود، استفاده شد. همچنین از پرسشنامه نفوذ یا منابع قدرت سوسمان و دیپ<sup>۱</sup> (شامل ۲۰ وضعیت متنوع سازمانی و ۵ پایگاه قدرت برای هر وضعیت سازمانی مطروحه) و برای سنجش رضایت از سرپرست از آن قسمت پرسشنامه رضایت شغلی مینه‌سوتا که مربوط به سنجش رضایت از سرپرست است، استفاده شد. هرچند این سه پرسشنامه استاندارد و روایی و پایایی آنها بارها تأیید شده، به منظور اطمینان بیشتر از نتایج حاصله در جامعه آماری مورد نظر، پایایی و روایی پرسشنامه‌ها تعیین شد. روایی این پرسشنامه‌ها توسط شش نفر از استادان صاحب‌نظر مدیریت ورزشی مورد تأیید قرار گرفت. همچنین پایایی آنها با استفاده از آلفای کرونباخ به دست آمد که به شرح جدول ۱ است.

جدول ۱ - میزان آلفای کرونباخ برای پرسشنامه‌های به کار رفته در پژوهش

پرسشنامه	نفوذ (منابع قدرت)	سطح آمادگی	رضایت از سرپرست
آلفای کرونباخ	۰/۸۸	۰/۷۳	۰/۸۹

## روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل آماری یافته‌ها از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. از آمار توصیفی برای رسم جداول، توزیع فراوانی و درصد استفاده شد. از آمار استنباطی به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده از آزمون‌های کلموگروف اسمیرنوف و تجزیه و تحلیل واریانس ANOVA، پس آزمون توکی و LSD به منظور بررسی وجود یا نبود رابطه معنی‌دار بین متغیرهای تحقیق استفاده شد. شایان ذکر است که تمامی عملیات آماری توسط نرم‌افزار SPSS نسخه ۱۵ انجام شده است.

1- Lyle Sussman and Sam Deep, OP. Cit, pp: 119-22

## نتایج و یافته‌های تحقیق

### الف) نتایج توصیفی

در این قسمت، نخست مشخصات فردی جامعه مورد بررسی ارائه می‌شود (جدول ۲).

جدول ۲ - مشخصات فردی کارشناسان سازمان تربیت بدنی

توزیع سنی				رشته تحصیلی				سطح تحصیلات				سابقه خدمت			
تعداد	درصد	بیش از ۴۰ سال	۳۰ تا ۴۰ سال	بیش از ۲۰ سال	مدیریت	غیره	دیپلم	کارشناسی	کارشناسی	کارشناسی	کارشناسی	کارشناسی	کارشناسی	کارشناسی	کارشناسی
۲۸	۴۳٪	۵۸	۴۹٪	۲۰	۲۱	۵۳	۸	۶۹	۶۹	۶۹	۶۹	۶۹	۶۹	۶۹	۶۹
۲۲	۳۴٪	۵۸	۴۹٪	۱۹	۲۱	۵۳	۸	۶۹	۶۹	۶۹	۶۹	۶۹	۶۹	۶۹	۶۹
۲۱	۳۲٪	۵۸	۴۹٪	۱۹	۲۱	۵۳	۸	۶۹	۶۹	۶۹	۶۹	۶۹	۶۹	۶۹	۶۹
۲۴	۳۶٪	۵۸	۴۹٪	۱۹	۲۱	۵۳	۸	۶۹	۶۹	۶۹	۶۹	۶۹	۶۹	۶۹	۶۹

### ب) نتایج استنباطی

تمامی نتایج به دست آمده در حد معنی داری ( $P < 0.05$ ) در نظر گرفته شده است.

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها ابتدا با استفاده از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف نرمال بودن داده‌ها بررسی

شد. نتایج این آزمون در جدول ۳ نشان داده شده است.



جدول ۳ - نتایج حاصل از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف

Sig	Z	انحراف معیار	میانگین	متغیر	سطح آمادگی
۰/۶۷۹	۰/۷۲۰	۰/۸۵۹	۲/۸۰	رضایت شغلی	پایین
۰/۷۰۰	۰/۷۰۷	۰/۸۱۱	۲/۷۶	رضایت شغلی	بالا

باتوجه به جدول ۳، از آنجا که ضریب معنی‌داری برای متغیر رضایت شغلی در بین هر دو گروه بیشتر از ۰/۰۵ است، متغیر رضایت شغلی برای هر دو گروه نرمال است. بنابراین برای مقایسه میزان رضایت شغلی در بین گروه‌هایی که زیر نفوذ منابع مختلف قدرت قرار دارند، از آزمون تحلیل واریانس (ANOVA) استفاده شد.

#### تحلیل واریانس در افراد با سطح آمادگی خوب

نتایج تجزیه و تحلیل واریانس برای افراد با سطح آمادگی خوب در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴ - نتیجه تجزیه و تحلیل واریانس برای افراد با سطح آمادگی مطلوب

سطح معنی داری	F	میانگین مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات	
۰/۰۰۰	۲۰۶۴۹	۵/۳۴۷	۴	۲۱/۳۸۹	بین گروه ها
		۰/۲۵۹	۴۷	۱۲/۱۷۱	درون گروه ها
			۵۱	۳۳/۵۶۰	جمع

از آنجا که مقدار ضریب معنی‌داری در جداول مذکور برابر با صفر و کمتر از ۰/۰۵ است نتیجه گرفته می‌شود که میزان رضایت شغلی در بین منابع متفاوت قدرت، یکسان نیست.

پس از اینکه مشخص شد میانگین رضایت شغلی در بین انواع منابع قدرت متفاوت است، برای مقایسه دو به دو این منابع قدرت و نتیجه‌گیری در نتایج حاصل از آزمون توکی به شرح جدول ۵ است.

جدول ۵ - نتایج حاصل از آزمون توکی برای کارکنان با آمادگی بالا

Sig	حد بالا	حد پایین	تفاوت میانگین	منبع قدرت (۲)	منبع قدرت (۱)
۰/۸۸	۱/۴۰	-۰/۷۰۹	۰/۳۵	تخصص	مرجعیت
۰/۸۸	۱/۷۷	-۱/۱۱۳	۰/۳۳	پاداش	
۰/۹۷	۰/۸۵۸	-۱/۳۰۶	-۰/۲۲	قانون	
۰/۰۰*	۳/۱۵	۰/۷۹۸	۱/۹۷	اجبار	
۰/۹۹	۱/۰۳	-۱/۰۷	-۰/۰۲	پاداش	تخصص
۰/۰۰*	-۰/۱۱	-۱/۰۳	-۰/۵۷۳	قانون	
۰/۰۰*	۲/۲۸	۰/۹۷	۱/۶۲۶	اجبار	
۰/۵۹	۰/۵۲۸	-۱/۶۳۶	۰/۵۵۳	قانون	پاداش
۰/۰۰*	۲/۸۲	۰/۴۶۸	۱/۶۴	اجبار	
۰/۰۰*	۲/۸۹	۱/۵۰۹	۲/۲۰	اجبار	قانون

\* در سطح ۵ درصد معنی دار است.

باتوجه به نتایج حاصل از آزمون توکی رضایت کارکنان را براساس منبع قدرت مورد استفاده مدیران می‌توان به شرح زیر رتبه‌بندی کرد. شایان ذکر است منابع قدرتی که با هم تفاوت معنی‌دار ندارند، در یک رتبه آورده شده است.

جدول ۶ - رتبه‌بندی میزان رضایت کارکنان براساس منبع قدرت مورد استفاده مدیران

رتبه ۱	رتبه ۲	رتبه ۳
قدرت مرجعیت و قانون	قدرت پاداش و تخصص	قدرت اجبار

## تحلیل واریانس در افراد با سطح آمادگی پایین

نتیجه تحلیل واریانس برای این کارکنان در جدول ۷ نشان داده شده است.

جدول ۷ - نتیجه تجزیه و تحلیل واریانس برای افراد با سطح آمادگی پایین

مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	F	سطح معنی داری
۶/۰۷۵	۴	۱/۵۱۹	۲/۶۸۸	۰/۰۳۹
۳۴/۴۶۰	۶۱	۰/۵۶۵		
۴۰/۵۳۶	۶۵			
				بین گروه ها
				درون گروه ها
				جمع

از آنجا که مقدار ضریب معنی‌داری در جداول مذکور برابر با صفر و کمتر از ۰/۰۵ است، نتیجه گرفته می‌شود که میزان رضایت شغلی در بین منابع متفاوت قدرت، یکسان نیست. پس از اینکه مشخص شد میانگین رضایت شغلی در بین انواع منابع قدرت متفاوت است، برای مقایسه دو به دو این منابع قدرت و نتیجه‌گیری در مورد اینکه رضایت در کدامیک از منابع قدرت بیشتر بوده است، از آزمون LSD استفاده شد.

جدول ۸ - نتایج حاصل از آزمون LSD برای کارکنان با آمادگی اندک

Sig	حد بالا	حد پایین	تفاوت میانگین	منبع قدرت (۲)	منبع قدرت (۱)
۰/۱۰۰	۱/۲۴۷	-۰/۱۱۳	۰/۵۶۷	تخصص	مرجعیت
۰/۴۷۲	۱/۶۷۰	-۰/۷۸۳	۰/۴۴۳	پاداش	
۰/۹۱۵	۰/۶۷۰	-۰/۷۴۶	-۰/۰۳۷	قانون	
۰/۸۰۱	۰/۶۴۰	-۰/۸۲۵	-۰/۰۹۲	اجبار	
۰/۸۲۳	۰/۹۷۹	-۱/۲۲۶	-۰/۱۲۳	پاداش	تخصص
۰/۰۱۰	-۰/۱۴۴	-۱/۰۶۵	-۰/۶۰۴	قانون	
۰/۰۱۰	-۰/۱۶۱	-۱/۱۵۷	-۰/۶۵۹	اجبار	
۰/۳۹۳	۰/۶۳۹	-۱/۶۰۱	-۰/۴۸۱	قانون	پاداش
۰/۳۴۹	۰/۶۰۰	-۱/۶۷۱	-۰/۵۳۵	اجبار	
۰/۸۳۹	۰/۴۸۱	-۰/۵۹۰	-۰/۰۵۴	اجبار	قانون

باتوجه به نتایج حاصل از آزمون LSD، رضایت کارکنان را براساس منبع قدرت مورد استفاده مدیران می‌توان به شرح جدول ۹ رتبه‌بندی کرد. شایان ذکر است که منابع قدرتی که با هم تفاوت معنی‌دار ندارند، در یک رتبه آورده شده است.

جدول ۹ - رتبه‌بندی میزان رضایت کارکنان براساس منبع قدرت مورد استفاده مدیران

رتبه ۱	رتبه ۲	رتبه ۳
قدرت اجبار	قدرت قانون	قدرت تخصص، پاداش و مرجعیت

## بحث و نتیجه‌گیری

در این تحقیق تأثیر آمادگی کارکنان در زمینه استفاده از منابع قدرت و رضایت از سرپرست بررسی شد. به این منظور با استفاده از تحلیل واریانس، معنی‌دار بودن تفاوت در رضایت شغلی کارکنانی که زیر نفوذ منابع گوناگون قدرت هستند، در بین دو گروه کارکنان با سطح پایین آمادگی و سطح بالای آمادگی بررسی شد. نتایج تحلیل واریانس بیانگر این است که میزان رضایت از سرپرست بین افرادی که تحت تأثیر منابع پنجگانه قدرت قرار دارند در هر دو گروه کارکنان با سطح آمادگی بالا ( $\text{Sig} = 0/0$ ) و سطح آمادگی پایین ( $\text{Sig} = 0/039$ ) تفاوت معنی‌داری دارد. سپس با استفاده از آزمون توکی و LSD تفاوت دو به دو در میان منابع گوناگون قدرت و رتبه‌بندی آنها بررسی شد. براساس نتایج به‌دست آمده کارکنان با آمادگی زیاد بیشترین رضایت را از قدرت مرجعیت و قانون و کمترین رضایت را از قدرت اجبار دارند. کارکنان آمادگی کم بیشترین رضایت را از قدرت اجبار و کمترین رضایت را از قدرت تخصص، پاداش و مرجعیت کسب می‌کنند.

این نتایج تا حد زیادی با نظریه هرسی و بلانچارد مطابقت دارد، به این صورت که براساس نظریه هرسی و بلانچارد، وقتی کارکنان نامناسب‌ترین قدرت برای نفوذ بر آنها قوه اجبار است که در این پژوهش نیز ما به این نتیجه رسیدیم که اگر در مورد کارکنان با آمادگی مطلوب از منبع قدرت اجبار استفاده شود، رضایت آنها از سرپرست به‌شدت کاهش می‌یابد. از سوی دیگر، براساس نظریه هرسی و بلانچارد در مورد کارکنان با آمادگی زیاد، ابتدا قدرت تخصص و سپس قدرت ارجاعی مناسب‌ترین منبع قدرت است، اما در این تحقیق به این نتیجه رسیدیم که بیشترین میزان رضایت در کارکنان با سطح بالای آمادگی از قدرت مرجعیت و سپس به قدرت قانونی تعلق دارد که تبیین این تفاوت به بررسی و تحقیق بیشتری نیاز دارد. همچنین به اعتقاد هرسی و بلانچارد، مناسب‌ترین منبع قدرت برای کارکنان با سطح پایین آمادگی، قدرت اجبار و نامناسب‌ترین منبع قدرت، قدرت تخصص و مرجعیت است که با نتایج این تحقیق همخوانی دارد. تنها تفاوت در این مورد مربوط به قدرت پاداش است که در این تحقیق نشان داده شد. این منبع قدرت به رضایت اندک منجر می‌شود ولی در نظریه هرسی و بلانچارد این منبع قدرت پس از قدرت اجبار مناسب‌ترین منبع برای کارکنان با سطح آمادگی کم است.

نتایج به دست آمده از این تحقیق مؤید نظریه وضعیتی رهبری است. براساس این نظریه، رهبران ویژگی و رفتارهای خاصی ندارد و مسئله اصلی نحوه تطابق روش یک رهبر با وضعیتی است که با آن مواجه می‌شود. برای این کار رهبر باید از انعطاف لازم در جهت به کارگیری روش‌ها و رفتارهای مختلف برخوردار باشد. مهم‌ترین ویژگی وضعیتی در نظریه هرسی و بلانچارد، کارکنان و سطح آمادگی آنهاست. دلیل تأکید بر کارکنان در این نظریه این است که بدون وجود کارکنان رهبری معنی ندارد. این کارکنان هستند که رهبر را می‌پذیرند یا رد می‌کنند و اثربخشی به عمل زیردستان بستگی دارد.

اگر مدیران سازمان تربیت بدنی خواهان افزایش رضایت شغلی کارکنان خود هستند، نباید با همه به یک شیوه برخورد کنند و در این زمینه باید سطح آمادگی کارکنان در نظر گرفته شود. چهار نوع رفتار در این زمینه توسط هرسی و بلانچارد شناسایی شده که باید در سطوح مختلف آمادگی کارکنان از آن استفاده کرد. اگر زیردستان توانایی و تمایل اندکی داشته باشند، رهبران باید راهنمایی‌های دقیقی به آنها ارائه کنند و به‌طور واضح مسیر را برای آنها مشخص سازند. اگر زیردستان تمایل به انجام کار دارند، ولی توانایی آن را ندارند، رهبران باید شیوه انجام کار را به آنها آموزش دهند و برای آنها روشن کنند، البته باید به گونه‌ای رفتار کنند که کارکنان توصیه‌ها و دستورات آنها را بپذیرند. اگر کارکنان توانایی انجام کار را دارند، اما تمایلی به انجام آن ندارند، رهبران باید از سبک حمایتی و مشارکتی استفاده کنند. اگر کارکنان هم تمایل لازم و هم توانایی کافی برای انجام وظایف خود را دارند، مدیران می‌توانند از سبک تفویض اختیار استفاده کنند.

رضایت کارکنان از مدیران و سرپرستان از متغیرهای مهمی است که باید مدیران به عوامل ایجادکننده آن توجه کنند. باتوجه به این نتایج این تحقیق برخورد متناسب با سطح آمادگی کارکنان از عواملی است که باید مورد توجه مدیران قرار گیرد.

## منابع و مأخذ

۱. استونر، جیمز. ای اف فریمن، آ. ادوارد. گیلبرت، دانیل، آر. (۱۳۷۹). "مدیریت منابع انسانی"، ترجمه علی پارساییان و محمد اعرابی، جلد اول و دوم، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

۲. امجدی، زهرا. (۱۳۷۹). "بررسی میزان بهره‌گیری مدیران از منابع پنجگانه قدرت در اداره‌های شهرستان رفسنجان از دیدگاه کارکنان"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی کرمان.

۳. بحرالعلوم، حسن. (۱۳۷۸). "ارتباط بین فرهنگ سازمانی و سبک مدیریت با رضایت شغلی کارشناسان سازمان تربیت بدنی شاغل در تهران"، پایان‌نامه دکتری دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تربیت معلم.

۴. کریمی طریقه، الهام. (۱۳۸۳). "تعیین منابع قدرت مدیران شهرستان مشهد و ارتباط آن با سطح آمادگی کارکنان"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران.

۵. نوربخش، مهوش. محمدی، سردار. (۱۳۸۲). "بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری با منابع قدرت در مدیران دانشکده‌های تربیت بدنی کشور از دیدگاه اعضای هیأت علمی"، نشریه حرکت، شماره ۱۹.

۶. هرسی، پاول. بلانچارد، کنت. (۱۳۷۸)، "مدیریت رفتار سازمانی، کاربرد منابع انسانی". ترجمه قاسم کبیری، انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ سوم.

7. Burke, R.J. and Wilcox, D.S. (1997). "Bases of superordinate job satisfaction". *Canadian Journal of Behavioral Science*.

8. Goris, Jose R. (2007). "Effects of satisfaction with communication on the relationship between individual – job congruence and job performance / satisfaction". *Journal of Management Development*, Vol. 26, No. 8, PP: 737-752.

9. Gupta, B. and Sharam, N.K. (2008). *Compliance with base of power and subordinates' Perception of superiors: Moderating effect of quality of interaction*. *Singapore management review*, Vol. 30, No. 1, PP: 1-24.

10. Hysong, S.J. (2008). *The role of technical skill in perceptions of managerial performance*. *Journal of management development*. Vol. 27, No. 3, PP: 275-290.

11. Yang, ce. (2003). "Jab satisfaction of sport management in taiwan". Thesis University of Oregon, Eugene, org.