

بررسی ارتباط سبک مدیریت رابطه‌مدار و ضابطه‌مند با بهره‌وری کارکنان استخرهای

خصوصی و دولتی مشهد

محمد رضا اسماعیل‌زاده^۱

تاریخ دریافت مقاله: ۹۴/۳/۱۵ تاریخ پذیرش مقاله: ۹۴/۶/۱۸

چکیده

هدف از انجام این پژوهش، بررسی ارتباط سبک مدیریت رابطه‌مدار و ضابطه‌مند با بهره‌وری کارکنان استخرهای خصوصی و دولتی شهر مشهد بود. جامعه آماری این پژوهش را کارکنان (ناجیان، مربیان، پرسنل اداری و خدماتی)، از مجموع ۵۴ استخر خصوصی و دولتی شهر مشهد ($N=1600$) تشکیل دادند. با استفاده از فرمول کوکران، نمونه آماری برابر با ۳۰۹ نفر تعیین شد که با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای - تصادفی از بین استخرهای مناطق مختلف شهر مشهد انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد سبک رهبری باردنز و متزکاس (۱۹۶۹) و بهره‌وری سازمانی آچیو (۱۹۸۰) استفاده شد. با مطالعه مقدماتی بر روی ۲۰ نفر از کارکنان استخرهای شهر مشهد، پایایی پرسشنامه‌های سبک رهبری و بهره‌وری، با استفاده از روش آزمون آلفای کرونباخ، به ترتیب برابر ۰/۷۴ و ۰/۷۷ به دست آمد. روش پژوهش، از نوع توصیفی - همبستگی است که به صورت میدانی اجرا شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از شاخص‌های توصیفی و ضریب همبستگی پیرسون و t مستقل استفاده شد. نتایج نشان داد، بین سبک مدیریت رابطه‌مدار با بهره‌وری کارکنان رابطه مثبت و معنادار ($F=347/0, P \leq 0/001$) وجود دارد و بین سبک مدیریت ضابطه‌مند با بهره‌وری کارکنان رابطه معناداری ($F=085/0, P = 0/192$) مشاهده نشد. همچنین، بین سبک مدیریت رابطه‌مدار با مؤلفه‌های توانایی، درک و شناخت، حمایت سازمانی، انگیزش، بازخورد و اعتبار، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. از طرفی، بین سبک مدیریت ضابطه‌مند با مؤلفه توانایی، رابطه منفی و با مؤلفه‌های حمایت سازمانی و اعتبار، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

کلیدواژه‌ها: سبک مدیریت، ضابطه‌مند، رابطه‌مدار، بهره‌وری، کارکنان، استخرها.

مقدمه

نیروی انسانی، مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها است و هرچه این سرمایه، کیفیت مطلوب‌تری داشته باشد، احتمال موفقیت، بقا و ارتقای سازمان بیشتر خواهد شد. از این رو، باید درمورد بهبود کیفی نیروی انسانی سعی فراوان کرد؛ چراکه این اقدام، هم به‌نفع سازمان است و هم به‌نفع افراد. نیروی انسانی وفادار، خشنود، سازگار با اهداف و ارزش‌های سازمانی و متمایل به حفظ عضویت سازمانی که حاضر است فراتر از وظایف مقرر، فعالیت کند، می‌تواند عامل مهمی در اثربخشی سازمان باشد (حسینیان و همکاران، ۱۳۹۰). سازمان‌ها همواره به‌دنبال استفاده از تمامی امکانات ممکن، برای دستیابی به موفقیت بوده‌اند. در گذشته، دستیابی به سرمایه بیشتر، استفاده از ماشین‌آلات پیشرفته و به‌کارگرفتن فناوری به‌عنوان عواملی که مزیت رقابتی برای سازمان به‌همراه می‌آورد، در نظر گرفته می‌شد، اما چند سالی است که بحث استفاده از افرادی با ویژگی‌های خاص ذهنی و مهارت بیشتر، پررنگ‌تر شده است (سوادی و همکاران، ۱۳۹۳).

در نظام کنونی جهان، بهره‌وری و ارتقای آن، یکی از اهداف عمده سازمان‌های فعال و زنده است. در نظام متحول و پیشرو، اولین گام، کوشش برای شناخت و بهره‌وری و متعاقب آن، تلاش برای تعیین عوامل مؤثر بر افزایش آن است که از شرایط لازم و ضروری تحقق رشد و توسعه به‌شمار می‌آید. شناسایی بهره‌وری و اندازه‌گیری آن، به‌ویژه ثبت تغییراتی که در آن روی داده است و می‌دهد و نیز تعیین دقیق روند این تغییرات، ضرورت دارد و مطالعاتی که برای پیش‌بینی اشتغال و تعیین احتیاجات نیروی کار و تدارک اماکن و تجهیزات مختلف سازمان به کمک این یافته‌ها می‌تواند انجام شود، اهمیت دارد.

مفهوم بهره‌وری که امروزه بیش از یک قرن از طرح آن به‌صورت جدی می‌گذرد، به‌دلیل کاربردهای روزافزون آن در تمامی شئون زندگی انسان‌ها، در حال رشد و گسترش است (ناظم و محسن شیخی، ۱۳۸۸). در دنیای کنونی، مهم‌ترین عامل توسعه و پیشرفت بهره‌وری، نیروی

انسانی است و این در حالی است که شاخص‌های بهره‌وری نیروی انسانی در ایران، در مقایسه با کشورهای منطقه و شرق آسیا، بسیار پایین است. بهره‌وری، عاملی است که با بقا و دوام حیات ملت‌ها گره خورده و یکی از معیارهای تعیین قدرت در جوامع بین‌المللی و محافل علمی است. لزوم شناخت توانایی‌های بالفعل و بالقوه در دنیای بهره‌وری و سرمایه‌گذاری‌های کلان برای اشاعه و گسترش آن، از اهم اولویت‌های امروزه نظام اداری و اجرایی کشور است (هنری و همکاران، ۱۳۸۵). در حال حاضر، دانشمندان مدیریت معتقدند چنانچه نیازهای واقعی کارکنان و شاغلان در سازمان، به‌درستی درک و به آن بها داده نشود و مدیران به‌راستی درصدد ارضای آن نباشند، بهره‌وری در سازمان کاهش می‌یابد (پورسلطانی زرنندی و همکاران، ۱۳۹۰). هر انسان عاقل و خردمندی می‌خواهد بهترین کار را انجام دهد و بهترین بهره را حاصل کند. با آگاهی بر این نکته، حقیقت بهره‌وری نمایان می‌شود، با توجه به اینکه زندگی در دنیای پیچیده و پویای امروزی با دو ویژگی عمده (منابع و امکانات محدود، نیازها و تقاضاهای نامحدود) همراه شده، از این رو، توجه روزافزون به بهره‌وری از ضروریات عصر معاصر است. درحقیقت، بهره‌وری، نگرشی واقع‌گرایانه به کار و زندگی، و معیاری است که به کمک آن می‌توان به‌طور مستمر، شرایط موجود را بهبود بخشید، درواقع، بهره‌وری، ایمان راسخ به پیشرفت انسان‌ها است.

ازسوی دیگر، سبک مدیریت، وسیله‌ای است که مدیر برای انگیزش کارکنان در راستای تحقق اهداف سازمان اتخاذ می‌کند و معمولاً با درجاتی از شدت و ضعف در دو طیف رابطه‌مدار و ضابطه‌مند قرار دارد. در سبک مدیریت ضابطه‌مند، بیشترین توجه مدیر به انجام کار برای رسیدن به اهداف سازمان است؛ اما در سبک مدیریت رابطه‌مدار، بیشترین توجه مدیر به نیازهای اجتماعی-روانی افراد و کارکنان سازمان است (گوهری مقدم و سلیمان‌پور، ۲۰۰۸). رهبری، یکی از ضرورت‌های اصلی برای انجام فعالیت‌های بسیاری از سازمان‌های امروزی است (آقایپروز و همکاران، ۲۰۰۷). بنابراین، سبک مدیریت، به‌عنوان یک

گروه‌های درون‌سازمانی، کمک به آنها در ایجاد اهداف و راهنمایی آنها در راستای دستیابی به اهداف است(جانگ^۷، ۲۰۱۰). بنجامین^۸ (۲۰۰۶)، معتقدند، تغییر شکل رهبری، در افزایش و انتخاب روش‌های ارزشیابی بهینه افراد، همراه با شیوه انتقالی نسبت به افرادی که تنها به ارزیابی مکرر می‌پردازند(در افرادی که قضاوت و مقایسه‌های خود را قبل از شروع به کار انجام می‌دهند) مؤثرتر است.

دانایی شاندیز(۱۳۸۵)، در پژوهشی دریافت که بین سبک‌های مدیریت رابطه‌مدار و ضابطه‌مدار، با میزان بهره‌وری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. غفوری(۱۳۸۸)، در پژوهشی نشان دادند بین سبک رهبری تحول‌گرا و خرده‌مقیاس‌های آن با خلاقیت ارتباط مثبت وجود دارد. محمدی و همکاران(۱۳۹۰)، به این نتیجه رسیدند که بین سبک مدیریت رابطه‌مدار و وظیفه‌مدار با کارایی دبیران تربیت بدنی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. صحت و خلاقی(۱۳۹۱)، دریافت که بین مؤلفه‌های سبک رهبری مدیران با بهره‌وری کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. از سوی دیگر، نتایج نشان داد که بین خلاقیت مدیران با بهره‌وری کارکنان رابطه معناداری وجود ندارد. دونجیا^۹ و ساتووانی^{۱۰} (۲۰۱۴)، در پژوهشی بر روی معلمان، مدیران و دانش‌آموزان مدارس، دریافت که بین سبک رهبری رابطه‌مدار و ضابطه‌مند با میزان اثربخشی مدارس رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. فوندا^{۱۱} و چیهان^{۱۲} (۲۰۱۴)، در پژوهشی بر روی کارکنان سازمان‌های کشور ترکیه، به این نتیجه رسیدند که بین سبک رهبری رابطه‌مدار با عملکرد سازمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

اعمال مدیریت اثربخش و نیل به حداکثر کارایی در هر سازمانی، به شناخت نیروی انسانی و استفاده مؤثر از آنها بستگی دارد. توجه به نیازهای روحی و روانی هر کارمند و نیز اتخاذ شیوه‌های مدیریتی مناسب، از عوامل مؤثری است که می‌تواند موجب بازدهی بالا در هر سازمانی شود؛ بر این اساس، باتوجه به اهمیت عملکرد و بهره‌وری

عامل تسهیل‌کننده و برانگیزاننده به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر بهره‌وری سازمان و بهره‌وری کارکنان اثر می‌گذارد. اما اینکه چه سبک مدیریتی می‌تواند در ایجاد انگیزش و بهبود عملکرد سازمان‌های ورزشی تأثیر داشته باشد، پرسشی است که یک قرن تحقیق و پژوهش در عرصه مدیریت به‌دنبال پاسخ به آن بوده است(ساشکین^۱، ۲۰۰۴). رهبری، فرآیند هدف‌بخشیدن به کوشش جمعی است و موجب می‌شود که افراد با میل باطنی خویش برای رسیدن به هدف، با صرف امکانات و توانایی‌های خود تلاش کنند. اهمیت و ضرورت رهبری در سازمان، از آنجا ناشی می‌شود که در طراحی سازمان‌ها، همواره ضعف‌ها و نارسایی‌های زیادی وجود دارد و به یک رهبر به‌عنوان یک عامل قوی و اطمینان‌بخش برای ایجاد هماهنگی‌های لازم در میان اعضا و فعالیت‌ها و هدایت آنها نیاز است(آقایپروز و همکاران، ۲۰۰۷). اوکال^۲ و ریهامر^۳ (۲۰۰۰) در پژوهش خود، نشان دادند که سبک رهبری بر کار گروهی و محیط سازمانی تأثیر می‌گذارد و محیط سازمان نیز بر روی خلاقیت و بازده سازمان اثرگذار است. سونه^۴ (۲۰۰۹)، دریافت که سبک رهبری مدیران، دارای تأثیر مثبت، و مستقیم بر متغیرهای خلاقیت و نوآوری معلمان است.

رفتار مدیر یا رئیس سازمان که باید نقش رهبری را برعهده گیرد، بر افکار، احساسات و آرزوهای کارکنان تحت نظارت خود، که موجب انگیزش و هدایت رفتار می‌شود، اثر می‌گذارد. بنابراین، سبک رهبری به‌عنوان عامل تسهیل‌کننده و برانگیزاننده، به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر بهره‌وری سازمان و کارکنان تأثیر دارد(امابیل^۵ و گریسکیویکس^۶، ۱۹۸۷)؛ اما اینکه چه سبک رهبری می‌تواند در ایجاد انگیزش و بهبود عملکرد و خلاقیت معلمان تربیت بدنی اثر داشته باشد، پرسشی است که یک قرن تحقیق و پژوهش در عرصه مدیریت، به‌دنبال یافتن پاسخ آن بوده است (ساشکین، ۲۰۰۴).

به‌عقیده جانگ، رهبری عبارت از تأثیرگذاری بر افراد و

1. Sashkin, M.
2. Evkall, G.
3. Ryhammar, L.
4. Soonhee, K.

5. Amabile, T.
6. Gyskiewicz, S. S.
7. Jung D. I.
8. Benjamin, L. Flynn

9. Duangjai, Boonla
10. Saowanee, Treputtharat
11. Funda, Ozer
12. Cihan, Tinaztepe

استخرهای شهر مشهد، پایایی پرسشنامه‌های سبک رهبری و بهره‌وری، با استفاده از روش آزمون آلفای کرونباخ، به ترتیب، برابر ۰/۷۴ و ۰/۷۷ تعیین شد. در این پژوهش، از آمار توصیفی برای تعیین فراوانی، میانگین، انحراف معیار و رسم نمودارها استفاده شد و برای تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌های پژوهش از آزمون‌های آماری کلموگروف اسمیروف برای «تعیین نرمال بودن داده‌ها» و آزمون ضریب همبستگی پیرسون برای «ارتباط بین متغیرها» استفاده شد.

نتایج و یافته‌های پژوهش

میانگین و انحراف استاندارد متغیر سن $29/39 \pm 5/71$ سال است. همچنین، حداقل سن ۲۰ و حداکثر آن ۴۵ سال بود. از مجموع افراد شرکت‌کننده در پژوهش، ۱۵۲ نفر، معادل ۶۴/۴ درصد مرد و ۸۴ نفر، معادل ۳۵/۶ درصد زن هستند. همچنین، تعداد ۸۹ نفر، معادل ۳۷/۷ درصد مجرد و ۱۴۷ نفر، معادل ۶۲/۳ درصد متأهل هستند. تعداد ۴۰ نفر، معادل ۱۶/۹ درصد دیپلم، ۴۸ نفر، معادل ۲۰/۳ درصد فوق‌دیپلم، ۱۱۶ نفر، معادل ۴۹/۲ درصد لیسانس و ۳۲ نفر، معادل ۱۳/۶ درصد دارای مدرک تحصیلی فوق‌لیسانس هستند. یافته‌ها نشان داد، تعداد ۱۰۷ نفر، معادل ۴۵/۳ درصد ناجی غریق، ۵۱ نفر، معادل ۲۱/۶ درصد مربی، ۳۳ نفر، معادل ۱۴/۱ درصد کارمند اداری و ۴۵ نفر، معادل ۱۹/۱ درصد کارمند خدماتی هستند. در نهایت، تعداد ۱۱۵ نفر، معادل ۴۸/۷ درصد از کارکنان استخرهای خصوصی و ۱۲۱ نفر، معادل ۵۱/۳ درصد از کارکنان استخرهای دولتی هستند.

افرادی که در استخرها مشغول فعالیت هستند، این پژوهش به دنبال پاسخ به این پرسش است که آیا بین سبک مدیریت رابطه‌مدار و ضابطه‌مند با بهره‌وری کارکنان استخرهای خصوصی و دولتی مشهد رابطه معناداری وجود دارد؟

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، باتوجه به ماهیت و روابط بین متغیرها، از نوع توصیفی همبستگی، و از نظر هدفی که پژوهشگر دنبال می‌کند، از نوع کاربردی است که داده‌های آن به صورت میدانی انجام شد. جامعه آماری این پژوهش را کارکنان (ناجیان، مربیان، پرسنل اداری و خدماتی)، از مجموع ۵۴ استخر خصوصی و دولتی شهر مشهد ($N=1600$) تشکیل دادند. در این پژوهش، با استفاده از فرمول کوکران، نمونه آماری برابر با ۳۰۹ نفر تعیین شد که با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای-تصادفی، از بین استخرهای مناطق مختلف شهر مشهد انتخاب شدند. در نهایت، تعداد ۲۳۶ پرسشنامه (۷۶ درصد) برگشت داده شد و مورد تجزیه و تحلیل نهایی قرار گرفت. برای گردآوری اطلاعات از دو پرسشنامه سبک رهبری باردنز و متزکانس (۱۹۶۹)، مشتمل بر ۳۵ سؤال و پرسشنامه بهره‌وری سازمانی آچیو (۱۹۸۰)، مشتمل بر ۲۶ سؤال و دارای مؤلفه‌های توانایی، شناخت سازمانی، حمایت سازمانی، انگیزش، بازخورد، سازگاری محیطی، اعتبار و تعهد سازمانی، استفاده شد.

پس از مطالعه مقدماتی بر روی ۲۰ نفر از کارکنان

جدول ۱. رابطه بین سبک مدیریت رابطه‌مدار با بهره‌وری

متغیرها	مقدار همبستگی	ضریب تعیین	سطح معناداری
بهره‌وری	۰/۳۴۷	۰/۱۲	۰/۰۰۱
توانایی	۰/۱۴۸	۰/۰۲۱	۰/۰۲۳
درک و شناخت	۰/۲۸۱	۰/۰۷۸	۰/۰۰۱
حمایت سازمانی	۰/۲۴۳	۰/۰۵۹	۰/۰۰۱
انگیزش	۰/۲۷۴	۰/۰۷۵	۰/۰۰۱
بازخورد	۰/۱۵۱	۰/۰۲۲	۰/۰۲
اعتبار	۰/۲۷۱	۰/۰۷۳	۰/۰۰۱
سازگاری	۰/۱۲۱	۰/۰۱۴	۰/۰۶۳

سبک مدیریت
رابطه‌مدار

نتایج به‌دست‌آمده از جدول ۱، بین سبک مدیریت رابطه‌مدار با بهره‌وری کارکنان ($t=0/347$ ، $P \leq 0/001$)، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین، بین سبک مدیریت رابطه‌مدار با مؤلفه‌های توانایی ($t=0/233$ ، $P=0/023$)، درک و شناخت ($t=0/281$ ، $P \leq 0/001$)، حمایت سازمانی ($t=0/243$ ، $P \leq 0/001$)، انگیزش ($t=0/274$ ، $P \leq 0/001$)، بازخورد ($t=0/02$ ، $P=0/02$)، اعتبار ($t=0/151$) و معناداری وجود دارد.

جدول ۲. رابطه بین سبک مدیریت ضابطه‌مند و مؤلفه‌های بهره‌وری

متغیرها	مقدار همبستگی	ضریب تعیین	سطح معناداری
بهره‌وری	0/085	0/007	0/192
توانایی	-0/22	-0/048	0/001
درک و شناخت	0/119	0/014	0/067
حمایت سازمانی	0/236	0/055	0/001
انگیزش	-0/055	0/003	0/398
بازخورد	0/017	0/0002	0/799
اعتبار	0/136	0/018	0/037
سازگاری	0/078	0/006	0/233

خواهد کرد. در این راستا، فوندا و چیهان (۲۰۱۴)، در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که بین سبک رهبری رابطه‌مدار با عملکرد سازمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. سبک مدیریتی رابطه‌مدار، سبک مدیریتی است که در آن، بیشترین توجه مدیر به نیازهای اجتماعی - روانی افراد و کارکنان سازمان است. به‌نظر می‌رسد که مسئولان استخرها، بیشتر شرایط دوستانه‌ای را در سازمان به‌وجود می‌آورند. توانایی نفوذ دارند و کارکنان را در راستای انجام بهتر کار تشویق می‌کنند. مدیران به کارکنان اعتماد می‌کنند و به آنها نشان می‌دهند که به توانایی آنان اطمینان دارند.

منصوری (۱۳۹۲)، دریافت که سبک مدیریت رابطه‌مدار در ایجاد انگیزش و روحیه و خشنودی معلمان تأثیر مثبت دارد. احسانی و همکاران (۱۳۹۲)، به این نتیجه رسیدند که بین سبک رهبری رابطه‌مدار با رضایت شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. مدیران رابطه‌گرا، علاقه‌مند به ایجاد تغییر هستند و به این ترتیب می‌خواهند سازمان را در حالی پویا قرار دهند و به فعالیت گروهی اهمیت می‌دهند و در نهایت، تمامی این موارد کمک می‌کند تا سطح بهره‌وری کارکنان افزایش یابد و در پی آن، عملکرد سازمان ارتقا پیدا کند. درامانی (۱۳۹۲) اذعان داشت که بین سبک رهبری

نتایج به‌دست‌آمده از جدول ۲، نشانگر آن است که بین سبک مدیریت ضابطه‌مند با بهره‌وری کارکنان ($t=0/085$ ، $P=0/192$)، رابطه معناداری وجود ندارد. از طرفی، بین سبک مدیریت ضابطه‌مند با مؤلفه توانایی ($t=-0/22$ ، $P \leq 0/001$) رابطه منفی و با مؤلفه‌های حمایت سازمانی ($t=0/236$ ، $P \leq 0/001$) و اعتبار ($t=0/136$ ، $P=0/037$) رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام این پژوهش، تعیین رابطه بین سبک مدیریت رابطه‌مدار و ضابطه‌مند با بهره‌وری کارکنان استخرهای خصوصی و دولتی شهر مشهد بوده است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه‌های این پژوهش، نشان داد که بین سبک مدیریت رابطه‌مدار با بهره‌وری کارکنان رابطه مثبت و معناداری ($t=0/347$ ، $P \leq 0/001$) وجود دارد که با نتایج پژوهش‌های دانایی شان‌دیز (۱۳۸۵)، غفوری (۱۳۸۸)، محمدی و همکاران (۱۳۹۰) و دونجیا و ساتووانی (۲۰۱۴) همخوانی دارد. این یافته به آن معنا است که هرچه مدیران و مسئولان استخرها در برخورد با کارکنان خود از سبک مدیریت رابطه‌مداری استفاده کنند، به همان نسبت، سطح بهره‌وری کارکنان نیز افزایش پیدا

معناداری وجود دارد. کارکنانی که مدیرانشان به‌طور ضابطه‌مند عمل می‌کنند، همواره به‌دنبال راهی برای انتقال به سازمانی دیگر با جوّ بهتر و مطلوب‌تر هستند. سبک مدیریتی ضابطه‌مند، سبک مدیریتی است که در آن، بیشترین توجه مدیر به انجام کار برای رسیدن به اهداف سازمان است. با توجه به اینکه در سبک مدیریتی ضابطه‌مند همهٔ تصمیم‌ها و هدف‌گذاری سازمان در رأس انجام می‌گیرد و کاملاً وظیفه‌مدار و آمرانه است و از طریق سلسله‌مراتب به پایین منتقل می‌شود، مدیر به زیردستان خود اعتماد ندارد و روابط مدیر و پیرو، مبتنی بر ترس، تهدید، تنبیه و پاداش است. در چنین شرایطی که فرآیند کنترل به‌شدت از طرف مدیریت اعمال می‌شود، کارکنان دارای سطح پایینی از بهره‌وری هستند و عموماً کارکنان علاقه دارند که با اهداف سازمان مخالف کنند.

درخصوص رابطهٔ بین سبک مدیریت رابطه‌مدار با مؤلفه‌های توانایی ($P=0.023$ ، $T=0.148$)، درک و شناخت ($P\leq 0.001$ ، $T=0.281$)، حمایت سازمانی ($P\leq 0.001$)، انگیزش ($T=0.274$ ، $P\leq 0.001$)، بازخورد ($P\leq 0.001$ ، $T=0.02$) و اعتبار ($T=0.271$ ، $P\leq 0.001$) می‌توان گفت که هرچه از سبک مدیریت رابطه‌مدار استفاده بیشتری شود، به همان نسبت موجب خواهد شد که سطح مؤلفه‌های مذکور افزایش پیدا کند. مشابه با یافته‌های این پژوهش، منصور (۱۳۷۹) دریافت که سبک مدیریت رابطه‌مدار در ایجاد انگیزش معلمان تأثیر مثبت دارد. سیستم مدیریتی رابطه‌مدار، به دلیل دادن فرصت به زیردستان از طرف مدیر، باعث می‌شود که توانایی کارکنان بیش از گذشته نمایان شود و در افزایش بهره‌وری مؤثر است.

باتوجه به اینکه رهبری، رابطه‌ای است براساس کنترل و نفوذ، بدیهی است که چنانچه از رهبری رابطه‌مداری استفاده شود، اعتبار مدیر نزد کارکنان افزایش می‌یابد و درپی آن، کارکنان احساس حمایت سازمانی پیدا می‌کنند و این موضوع می‌تواند بر میزان درک و شناخت کارکنان از اهداف و برنامه‌های سازمان تأثیر بگذارد و موجبات افزایش بهره‌وری را فراهم آورد.

رابطه‌مدار با سلامت روانی کارکنان، ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. راه‌پیما (۱۳۸۹)، به این نتیجه رسید که بین سبک‌های مدیریت رابطه‌مدار با خلاقیت دبیران رابطهٔ معناداری وجود دارد. از جمله مواردی که می‌توان بیان داشت، این است که مدیرانی که از سبک مدیریت رابطه‌مداری استفاده می‌کنند، توجه بیشتری به کارکنان زیردست خود دارند که این موضوع باعث می‌شود، میزان استرس کارکنان کاهش یابد. این مسئله به‌خصوص در استخرهای ورزشی که ناجیان غریق وظیفهٔ حفاظت از جان افراد را برعهده دارند، بسیار بااهمیت است؛ زیرا هرچقدر ناجیان استرس کمتری داشته باشند، با خیالی آسوده‌تر و فکری متمرکز می‌توانند وظایف خود را انجام دهند و دارای بهره‌وری لازم باشند. درنهایت، می‌توان اذعان داشت، هنگامی که مدیران استخرها از سبک رابطه‌مداری استفاده می‌کنند و توجه بیشتری به کارکنان معطوف می‌دارند، میزان بهره‌وری کارکنان افزایش می‌یابد که در چنین مواقعی، درجهٔ اطمینان و اعتماد کارکنان به مدیر و همکاران بالا است و هماهنگی در فعالیت‌ها بیشتر می‌شود. نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش، نشان‌دهندهٔ آن بود که بین سبک مدیریت ضابطه‌مند با بهره‌وری کارکنان رابطهٔ مثبت و معناداری ($P=0.192$ ، $T=0.085$) وجود ندارد که با نتایج پژوهش‌های دانایی شاندیز (۱۳۸۵)، غفوری و تجاری (۱۳۸۸)، محمدی و همکاران (۱۳۹۰) و صحت و خلاق (۱۳۹۱) مغایرت دارد. این یافته به آن معنا است که استفاده و به‌کارگیری از سبک مدیریت ضابطه‌مند نمی‌تواند تأثیری بر میزان بهره‌وری کارکنان داشته باشد. علت مغایرت نتایج این پژوهش را شاید بتوان به وجود جامعهٔ آماری متفاوت و یا استفاده از ابزارهای اندازه‌گیری گوناگون نسبت داد. مدیرانی که از سبک مدیریتی ضابطه‌مند استفاده می‌کنند، کارکنانشان دارای روحیهٔ ضعیفی هستند، به‌طوری که نسبت به شغل خود احساس مطلوبی ندارند و به‌نوعی در حالت تدافعی قرار می‌گیرند. در این راستا، رحیمی (۱۳۸۴)، اذعان داشت که بین سبک مدیریتی ضابطه‌مند با رضایت شغلی کارکنان رابطهٔ منفی و

در این راستا، قلی زاده (۱۳۸۹)، به این نتیجه رسید که بین سبک رهبری رابطه‌مدار با رضایت شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. می‌توان بیان داشت که امروزه، یکی از عوامل اصلی در موفقیت همه سازمان‌ها، از جمله استخرهای ورزشی، وجود بهره‌وری مناسب در آن سازمان است. عوامل متعددی در این موفقیت اثر دارند که عبارت‌اند از: حمایت سازمانی، سیستم رابطه‌ای قوی بین مدیر و کارکنان، جو روانی مناسب و اعتماد در تعامل بین کارکنان. با این حال، رفتار مدیران، عامل کلیدی اثرگذاری در افزایش بهره‌وری است؛ زیرا از یک سو، کارکنان نقش مهمی را در اجرای اهداف آموزشی ایفا می‌کنند و از سوی دیگر، به دلیل داشتن شخصیت، نگرش، انتظارات و اهداف شخصی خاص، اشخاصی با نیازهای گوناگون هستند که مدیران می‌توانند با تصمیم‌گیری درست و سبک رهبری مناسب، اهداف سازمان را به اجرا درآورند و موجبات ارتقای سطح بهره‌وری را فراهم سازند.

از آنجا که یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد، بین سبک مدیریت ضابطه‌مند با مؤلفه توانایی رابطه منفی و

معناداری ($P \leq 0/001$ ، $r = -0/22$) وجود دارد، می‌توان گفت، چنانچه مدیران از سبک مدیریت ضابطه‌مند استفاده کنند، میزان توانایی کارکنان در موضوع بهره‌وری کاهش خواهد یافت. از سوی دیگر، نتایج نشان داد که بین سبک مدیریت ضابطه‌مند با مؤلفه‌های حمایت سازمانی ($P \leq 0/001$ ، $r = 0/236$) و اعتبار ($P = 0/037$)، که با افزایش به‌کارگیری سبک مدیریت ضابطه‌مند، سطح مؤلفه‌های مذکور درخصوص بهره‌وری افزایش خواهد یافت. در توجیه این یافته، می‌توان اشاره کرد که چون در سبک مدیریتی ضابطه‌مند هر فرد به وظایف خود آشنا است، تقسیم کار رعایت می‌شود و مسئولیت‌های فردی نیز مشخص هستند، از تداخل وظایف جلوگیری می‌شود. البته باید توجه داشت که استفاده از سبک رهبری ضابطه‌مند، اگرچه سبب افزایش برخی از مؤلفه‌های بهره‌وری می‌شود، در درازمدت ممکن است کاهش انگیزه کارکنان را به همراه داشته باشد.

کتابنامه

- ارشد)، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی - واحد مرودشت.
- رحیمی، علی. ۱۳۸۴. « بررسی تأثیر سبک‌های مدیریت وظیفه‌مدار و رابطه‌مدار بر رضایت شغلی کارکنان شرکت‌های توزیع برق استان تهران»، دهمین کنفرانس سراسری شبکه‌های توزیع نیروی برق. صحت، آذرچهر و خلاق، علی اصغر. ۱۳۹۱. «رابطه خلاقیت و سبک رهبری مدیران با بهره‌وری آموزشی در آموزشکده‌های فنی و حرفه‌ای»، فصلنامه فناوری آموزش، سال ششم، ش ۴، ص ۳۲۷-۳۱۷.
- غفوری، فرزاد، تجاری، فرشاد، بهاری، صالح، ۱۳۸۸. «رابطه بین سبک‌های رهبری و بهره‌وری مدیران سازمان‌های ورزشی»، مطالعات مدیریت ورزشی ۴(۲۵).
- قلی زاده، محمدرضا، فانی، علی اصغر، احمد ونود، علی محمد، ۱۳۸۹. «بررسی تأثیر سبک‌های رهبری بر رضایت شغلی کارکنان ناچا» نشریه توسعه انسانی پلیس، ۷(۲۸)، ۴۵-۲۹.
- محمدی، حجت؛ صادقی، رضا؛ هنری، حبیب؛ فراهانی، ابوالفضل. ۱۳۹۰. «ارتباط سبک رهبری (وظیفه‌مدار و رابطه‌مدار) مدیران مدارس با کارایی دبیران تربیت بدنی مقطع متوسطه»، ششمین همایش ملی دانشجویان تربیت بدنی و علوم ورزشی ایران.
- منصوری، رضا. ۱۳۷۹. بررسی تأثیر سبک مدیریت (رابطه‌مداری و وظیفه‌مداری) در انگیزش شغلی معلمان متوسطه شهر تهران (پایان‌نامه کارشناسی ارشد)، دانشگاه آزاد اسلامی - واحد تهران مرکز، دانشکده ادبیات و علوم انسانی
- ناظم، فتاح و محسن شیخی، عباس. ۱۳۸۸. «بررسی رابطه بین موضع کنترل، جو سازمانی و بهره‌وری کارکنان در اداره کل امور مالیاتی استان تهران»، فصلنامه مدیریت (پژوهشگر)، سال ششم، شماره ۱۳، صص ۲۲-۱۱
- احسانی، مریم؛ صداقتی، مریم؛ قنبری، عاطفه. ۱۳۹۲. «بررسی ارتباط بین سبک‌های رهبری سرپرستاران با رضایت شغلی پرستاران شاغل در بخش‌های داخلی و جراحی بیمارستان‌های وابسته به دانشگاه آزاد اسلامی - واحد تنکابن»، نشریه آموزش و اخلاق در پرستاری، ۱، ۲۰-۱۴.
- پورسلطانی زرنندی، حسین، زرگر، طیبه، اندام، رضا، ۱۳۹۰. «بررسی تعهد سازمانی و حرفه‌ای اعضای هیئت علمی دانشکده هاوگروه های تربیت بدنی دانشگاه های دولتی ایران» مطالعات مدیریت ورزشی، ش ۱، ۱۶۰-۱۴۷
- سوادی، مهدی، افتخاری، فرشته، زارعیان، حسین، حسین دوست، حسین، ۱۳۹۳ «تعیین سلامت روانی کارکنان پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی و ارتباط آن با استرس شغلی» نخستین همایش ملی علوم تربیتی و روان شناسی
- حسینیان، سیمین؛ قاسم‌زاده، سوگند؛ نیکنام، ماندانا. ۱۳۹۰. «پیش‌بینی کیفیت زندگی معلمان زن براساس متغیرهای هوش هیجانی و هوش معنوی»، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، دوره سوم، شماره ۹، صص ۴۲-۶۰.
- دانایی شانديز، شیرین. ۱۳۸۵. « بررسی رابطه میان سبک‌های مدیریت با بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت توزیع نیروی برق استان خراسان رضوی»، بیست و سومین کنفرانس بین المللی برق، F-98 MNG-1053، ۸-۱
- درامانی، فاطمه. ۱۳۹۱. « رابطه سبک رهبری و مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت روانی کارکنان»، فصلنامه علمی پژوهشی طب انتظامی ۱(۱)، ۲۵-۲۰.
- راه‌پیما، سجاد. ۱۳۸۹. « رابطه سبک مدیریت (رابطه‌مدار- ضابطه‌مدار) با بهداشت روانی و خلاقیت دبیران دبیرستان‌های شهر فسا» (پایان‌نامه کارشناسی

- tional Outcomes: A Study of a Swedish University College”, *Creativity and Innovation Management journal* 78(3), 126-130.
- Funda, Ozer. & Cihan, Tinaztepe. 2014. “Effect of Strategic Leadership Styles on Firm Performance: A Study in a Turkish SME”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 150, 778-784.
- Goharimoghadam, M. & Soleimanpour, J. 2008. “Relationship between Personality Characteristics and Leadership Style of Project Management”, Fourth International Conference on Project Management, Tehran, 2008.
- Jung D. I. 2010, Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity research Journal*, 132 PP. 185-195.
- Sashkin, M. 2004. “Transformational leadership approaches: A review and synthesis” Sage Publications, Inc. 171-196
- Soonhee, K. 2009. “Managerial Leadership, the Climate for Creativity and Innovation, and a Culture of Innovation and Performance-Driven in Local Government”, Paper Prepared for the PMRA Conference, Columbus Ohio, and P.264.
- هنری، حبیب؛ رضائیان، علی؛ کوزه‌چیان، هاشم؛ احسانی، محمد. ۱۳۸۵. «رابطه انگیزه و بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران»، نشریه حرکت، شماره ۲۷. صص ۴۵-۵۴
- Aghapirouz, A.; Khedmati, A.; Shafiee, A.; Beheshtinezhad, M. 2007. *Management in Islam*. Qom: Hawzeh & University Research Institute. ISBN: 978-964-7788-27-4
- Amabile, T. G. & Gryskiewicz, S. 1987 “Creativity in the R&D Laboratory.” Report, Center for Creative Leadership, Greensboro, NC.
- Benjamin, L. Flynn. 2006. “Leadership Style and Regulatory Mode: Value from Fit?” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 100, 216-230.
- Duangjai, Boonla & Saowanee, Treputtharat. 2014. “The Relationship between the Leadership Style and School Effectiveness in School under the Office of Secondary Education Area 20”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 112, 991-996.
- Evkall, G. & Ryhammar, L. 2000. “Leadership Style, Social Climate and Organiza-