

ارزیابی نقش‌های مدیران ورزشی و رابطه آن با رضایت شغلی کارکنان

زهرا نوبخت رضانی^{۱*}، الهام عطاری^۲، ناهید صادقی^۳

^۱ استادیار دانشکده تربیت بدنی و حسابداری، دانشگاه آزاداسلامی واحد قزوین، قزوین، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

^۲ مربی دانشکده تربیت بدنی و حسابداری، دانشگاه آزاداسلامی واحد قزوین، قزوین، ایران

^۳ استادیار دانشکده تربیت بدنی و حسابداری، دانشگاه آزاداسلامی واحد پرند، پرند، ایران

تاریخ دریافت: اردیبهشت ۱۳۹۱، اصلاحیه: دی ۱۳۹۱، پذیرش: اسفند ۱۳۹۱

چکیده

نقش‌های مدیریتی مجموعه‌ای از رفتارهایی هستند که اشخاص در زمینه مشاغل و وظایف خود از پست‌ها و موقعیت‌هایشان انتظار دارند و رضایت شغلی یکی از متغیرهای اصلی حوزه رفتار سازمانی است که در پیشرفت کار یک سازمان و بهره‌وری آن نقش مهمی ایفا می‌کند. اما سازمان‌های ورزشی (سازمان تربیت‌بدنی و فدراسیون‌ها) نهاد اصلی و تأثیرگذار بر تمامی فعالیت‌های ورزشی و مرجع تدوین راهبردها و خط‌مشی‌های کلان ورزشی هستند، لذا مدیران آن باید از قابلیت‌های بالایی برخوردار باشند و لازم است نقش‌های آن‌ها مورد بررسی قرار گیرد. هدف تحقیق حاضر بررسی رابطه نقش‌های مدیران ارشد ورزشی با رضایت شغلی کارکنان بوده است. یافته‌های تحقیق حاضر نشان می‌دهد که با بهبود نقش‌های مدیریتی می‌توان رضایت بیشتری در میان کارکنان به وجود آورده و زمینه تغییر و حرکت به سمت پیشرفت را فراهم نمود. همچنین به مدیران کمک خواهد کرد تا پیچیدگی شغلی، نقاط قوت و ضعف و وضعیت موجود سازمان خود را شناسایی نمایند. این یافته برای مدیران این پیام را دارد که اگر نقش‌های خود را به طور مؤثر ایفا کنند، می‌توانند تعاملات و همکاری بین کارکنان را افزایش داده و از توانایی آن‌ها، در تحقق اهداف سازمانی بهره‌مند شوند.

واژه‌های کلیدی: نقش‌های مدیریتی، رضایت شغلی، سازمان تربیت‌بدنی، فدراسیون‌های ورزشی.

۱- مقدمه

نقش‌های مدیریتی واژه‌ای است که مینتزربرگ برای توصیف فعالیت‌های مدیران به کار گرفت. مینتزربرگ در سال ۱۹۷۳ با مشاهده رفتارهای کاری ۵ مدیر ارشد و با استفاده از روش مشاهده مستقیم به توصیف و تفسیر کارهای مدیران پرداخت و سعی کرد تا نقش‌های واقعی مدیران را بیان کند. از نظر مینتزربرگ نقش مجموعه‌ای از رفتارهای سازماندهی شده است که خاص یک موقعیت و وضعیت مشخص است. بنابراین نقش‌ها در بطن وظایف قرار دارند. در واقع نقش‌ها مجموعه‌ای از رفتارهایی هستند که اشخاص در زمینه مشاغل و وظایف خود از پست‌ها و موقعیت‌هایشان انتظار دارند [۱]. مینتزربرگ فعالیت‌های مدیریتی را به سه دسته کلی نقش‌های متقابل شخصی^۱، نقش‌های اطلاعاتی^۲ و نقش‌های تصمیم‌گیری^۳ تقسیم کرد که در قالب ۱۰ نقش تعریف می‌شوند. نقش‌های متقابل شخصی شامل نقش‌های تشریفاتی، رهبری و رابط است و نقش‌های اطلاعاتی شامل سه نقش ناظر، توزیع‌کننده، سخنگو و نقش‌های تصمیم‌گیری شامل چهار نقش می‌شود: کارآفرینی، آشوب زدایی، تخصیص دهنده منابع و مذاکره‌کننده. نظریه نقش تلاش

برخی از اندیشمندان، شناخت و توسعه مهارت‌های مدیریت را تنها شرط بقاء سازمان‌ها و محیط‌های پیچیده می‌دانند. اما مهارت‌های مورد نیاز مدیریت در سطوح و سازمان‌های مختلف متفاوتند و تشخیص این مهارت‌ها مستلزم شناخت نقش‌هایی است که مدیران آن سازمان ایفا می‌کنند. شاید یکی از دلایل ناکارایی مدیریت در برخی جوامع، فقدان ارتباط لازم میان مهارت آموزشی و نقش‌های واقعی است که مدیران مجربان آنها هستند. مانند ناتوانی سازمان‌ها در مواجهه با برخی از جدی‌ترین مسائلی که با آنها مواجه هستند یا جابجا شدن برنامه‌ریزان و طراحانی که به درستی نفهمیده‌اند مدیر از آنان چه می‌خواهد. اصولاً هرگونه ارزیابی عملکرد مدیران، تحلیل رفتاری آنان و تشخیص بیماری‌های مدیریت، مستلزم شناخت نقش‌هایی است که مدیران ایفا می‌کنند. ضرورت بیشتر مطالعه نقش‌های مدیریتی از آن روست که مبنای اقدامات و مطالعات بعدی در بهبود سیستم‌های مدیریت و اصلاح کارکرد سازمان‌ها قرار می‌گیرد تا به کمک آن مدیران بتوانند نه تنها حرکت سازمان را در مسیر توسعه بهبود بخشند بلکه شکاف‌ها و نارسایی‌های موجود را در راستای تحقق اهداف، به موقع شناسایی نموده و برای آن برنامه‌ریزی کنند.

1- Interpersonal Roles
2- Informational Roles
3- Decisional Roles

* Nobakht11@yahoo.com

می‌کند توضیح دهد، چگونه این انتظارات اجتماعی بر رفتار کارکنان تاثیر می‌گذارد [۱].

نتایج تحقیقات نشان داده است که شباهت‌ها و اختلافات فرهنگی، سطح توسعه یافتگی جوامع از نظر تکنولوژی و اقتصاد و نوع سازمان‌ها موجب شکل‌گیری نقش‌های متفاوت در مدیران می‌شود [۲]. توجه به پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهد تحقیقات در زمینه ماهیت کار مدیریتی به ندرت در سازمان‌های ورزشی انجام گرفته است. این یک مشکل است چرا که درک نادرست در مورد ماهیت مدیریتی می‌تواند عملکرد مدیریتی ضعیف، ترک خدمت و اتلاف منابع سازمانی را موجب شود. چنین موردی بر رضایت شغلی، عملکرد کارمندان و موفقیت سازمان‌ها نیز به طرق منفی تاثیر می‌گذارد. اگر مدیران ندانند باید چه نقش‌های مدیریتی را انجام دهند، این احتمال وجود دارد که نقش آنها در پرده ابهام باقی بماند و مدیران مطابق با موقعیت و ماهیت مدیریتی خود عمل نکنند [۳].

ظهور و حاکمیت این دیدگاه که موفقیت و اثر بخشی سازمان‌ها در گرو منابع انسانی کارآمد و پراگنده است، موجب شده تا در سال‌های اخیر علاوه بر مطالعه رفتار مدیریت، به تاثیر آن بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان نیز توجه قابل ملاحظه‌ای معطوف شود. در سازمان‌های امروزی مدیران دیگر مسئول رفتارهای دیگران نیستند بلکه نحوه انجام فعالیت‌های داخل سازمان را به کارکنان واگذار کرده‌اند و بیشتر به بررسی و تجزیه و تحلیل محیط خارجی می‌پردازند [۴، ۵]. نیاز حقیقی سازمان‌های امروزی علاوه بر مدیران اثربخش به کارکنان خردمندی است که بتوانند سریعاً به مقتضیات زمان خود، پاسخ مناسب دهند. تنوع، شایستگی و توانایی نیروی انسانی برای سازمان ارزش ایجاد می‌کند و مدیران باید به بهبود مداوم این ارزش‌ها کمک کنند. زیرا نگهداری و ترک خدمت کارکنان بویژه کارکنان با مهارت بالا بحث‌های مهمی برای مدیران هستند [۶، ۷]. این موضوع باعث می‌شود تا نیاز به مطالعه در باره رضایت شغلی کارکنان در سازمان‌ها بیش از پیش احساس شود.

رضایت شغلی یکی از متغیرهای اصلی حوزه رفتار سازمانی است که در پیشرفت کار یک سازمان و بهره‌وری آن نقش مهمی ایفا می‌کند. رضایت شغلی معیاری برای اندازه‌گیری فضای پشتیبان نیروی انسانی در هر سازمان است. بنابراین تلاش برای افزایش رضایت شغلی قابل توجهی می‌شود. چن^۴ [۸] معتقد است رضایت شغلی وضعیتی است که کارکنان در آن موقعیت، قادرند به بالاترین نیازهای اجتماعی و انسانی خود دست پیدا کنند و لامبرت^۵ [۹] رضایت شغلی را در میزان علاقه افراد به شغلشان می‌داند و معتقد است عواملی مانند تعارض و ابهام در نقش اثرات منفی روی آن دارند. پژوهشگرانی که به ارزش‌های انسانی اهمیت می‌دهند، چنین استدلال می‌کنند که سازمان‌ها باید شرایطی را فراهم آورند تا کارکنان را راضی نگهدارند.

در عصر حاضر سازمان‌هایی می‌توانند به حیات ادامه دهند که بتوانند رضایت شغلی مناسبی را در بین نیروهای انسانی موجود در سازمان حاکم

کنند. شناخت میزان رضایت کارکنان می‌تواند مدیران را در پیشرفت و بهبود منابع انسانی یاری رساند و نقش مستقیمی در تحقق آرمان‌ها، اهداف بلند مدت و وظایف روزمره دارد. رضایت شغلی باعث می‌شود بهره‌وری افراد افزایش یابد، نسبت به سازمان متعهد شوند، سلامت فیزیکی، ذهنی و روحیه افراد افزایش یابد، رضایت از زندگی حاصل شود و مهارت‌های جدید شغلی را به سرعت آموزش ببینند. رابینز معتقد است آثار و نتایج رضایت شغلی به زندگی کاری کارمندان منتقل می‌شود. ترک سازمان، اعتراض و اقدام منفی از شیوه‌هایی هستند که کارکنان و اعضای سازمان ناراضی خود را ابراز می‌کنند. در حالی که نزدیک به یک قرن از بررسی‌هایی در مورد رضایت شغلی می‌گذرد، هنوز دانشمندان علم مدیریت تاکید دارند که رضایت شغلی مجموعه‌ای از احساسات پویاست. لذا تحت شرایط مختلف تغییر می‌کند و باید به صورت مداوم اندازه‌گیری و مورد توجه قرار گیرد. مقالات متعدد، در رابطه با این موضوع منتشر شده که دلالت بر اهمیت موضوع می‌نماید [۱۰، ۱۱، ۱۲].

از جمله سازمان‌هایی که شناخت نقش مدیران و رضایت شغلی کارکنان در آن از اهمیت بالایی برخوردار است، سازمان تربیت بدنی است که در معرض تغییرات مداوم قرار دارد. این سازمان به عنوان بزرگترین سازمان ورزشی در ایران نهاد اصلی و تاثیرگذار بر تمامی فعالیت‌های ورزشی است که ارتباطات وسیعی با سازمان‌های مختلف داخل و خارج کشور دارد و تاثیرگذار و متأثر از این سازمان‌ها است. عملکرد خوب این سازمان پیش‌نیاز نیل به جامعه سالم و توسعه یافته است و برعکس عملکرد ضعیف آن موجب زمینه‌سازی برای بروز انواع نارسایی‌های اجتماعی و فرهنگی می‌شود. مدیران سازمان تربیت بدنی مرجع تدوین راهبردها و خط‌مشی‌های اصلی فعالیت‌های ورزشی، باید از قابلیت‌های بالایی برخوردار باشند پس لازم است نقش‌های مدیریتی آنها مورد بررسی بیشتری قرار گیرد.

مدیران سازمان تربیت بدنی می‌توانند با استفاده از این نقش‌ها نه تنها سطح مهارت‌های رفتاری خود را افزایش دهند بلکه با شناسایی ضعف‌ها و قوت‌های مربوط به هر یک از نقش‌ها می‌توانند برنامه‌های کاربردی و اثر بخشی را در راستای تحقق اهداف سازمانی تدوین نمایند. مدیران ارشد سازمان اغلب با محیط خارجی سازمان جهت اتخاذ راهبرد استراتژیک، و سایر فعالیت‌های کلان مدیریتی سروکار دارند و بیشتر با توجه به متغیرهای محیط خارجی، الگوهای رفتاری خود را شکل می‌دهند. اما از طرفی این مدیران مسئولیت دارند تا فرایندهای عملیات را به سمت و سویی هدایت کنند که منافع سازمان را تضمین کند از این رو می‌بایست با در نظر گرفتن متغیرهای داخلی، به ایفای نقش بپردازند. روشن است در صورتی که مدیران ارشد سازمان نقش‌های خود را به نحو احسن ایفا کنند می‌توانند از سلامت سازمان خود اطمینان یابند و به دور از دغدغه‌های عملیاتی، در محیط خارجی، سازمان خویش را به پیش ببرند.

فدراسیون‌های ورزشی نیز دارای ویژگی‌هایی هستند که آنها را از بسیاری از حوزه‌های مدیریتی و دیگر سازمان‌ها متمایز می‌سازد. ارتباط و تعامل فدراسیون‌های ورزشی با عوامل مختلفی چون دولت، بخش خصوصی، حامیان مالی و سایر سازمان‌های ورزشی بین‌المللی و مهمتر

4- Chen

5- Lambert

با توجه به هدف اصلی این تحقیق که تعیین نقش های مدیریتی مدیران سازمان تربیت بدنی و رابطه این نقش ها با رضایت شغلی کارکنان می باشد، روش این پژوهش از نوع پژوهش های علی-مقایسه ای می باشد. ابزار اندازه گیری در این تحقیق پرسشنامه است که با استفاده از مقیاس لیکرت^۶ می توان اطلاعات کمی از نوع فاصله ای را بدست آورد و اولین پیش فرض برای استفاده از تجزیه و تحلیل آماری پارامتریک را ایجاد نمود.

جامعه آماری این تحقیق برای مدیران شامل مدیران ارشد سازمان تربیت بدنی و روسا، نواب رئیس و دبیران فدراسیون های ورزشی بوده است. ۴۹ فدراسیون در رشته های ورزشی مختلف در همه سنین و جنسیت فعالیت داشته اند. بنابراین جامعه مدیران شامل ۲۵ مدیر ارشد در سازمان تربیت بدنی و ۱۴۷ رئیس، نایب رئیس و دبیر فدراسیون های ورزشی (هیات رئیسه) است. نمونه تحقیق با توجه به محدود بودن، با جامعه آماری در دسترس برابر بوده است و پرسشنامه بین همه اعضا این جامعه که تعداد آن ۱۷۲ نفر می باشد، توزیع شد. از این تعداد ۱۲۰ نفر (۷۰ درصد) پرسش نامه ها را تکمیل کردند.

جامعه آماری برای کارکنان شامل کلیه کارشناسان شاغل در سازمان تربیت بدنی و فدراسیون های ورزشی بوده است که تعداد آن ها با توجه به قلمرو زمانی و مکانی این تحقیق، شامل ۷۰۰ نفر (۳۶٪) در سازمان تربیت بدنی، ۱۲۵۰ نفر (۶۴٪) در فدراسیون ها بوده است. از آنجایی که جامعه آماری کارکنان این تحقیق از دو طبقه نابرابر تشکیل شده است، به منظور اطمینان از حضور هریک از طبقه های جامعه در نمونه، از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای استفاده شده است. نظر به این که مجموع تعداد کارکنان شاغل در سازمان تربیت بدنی و فدراسیون های ورزشی ۱۹۵۰ نفر بوده است، بر اساس جدول مورگان به حدود ۳۲۲ نفر نمونه آماری، جهت انجام تحقیق نیاز می باشد که سهم هر طبقه برای نمونه تحقیق، بر اساس درصدهای بیان شده در جامعه آماری، عبارتند از: فدراسیون های ورزشی ۶۴٪ (۲۰۶ نفر)، و سازمان تربیت بدنی ۳۶٪ (۱۱۶ نفر). از پرسشنامه های ارسالی تعداد ۲۱۰ نفر از کارکنان به پرسشنامه رضایت شغلی پاسخ دادند که نمونه تحقیق را تشکیل دادند. ابزار اندازه گیری شامل ۳ پرسشنامه اطلاعات فردی، پرسشنامه نقش های مدیریتی و پرسشنامه استاندارد رضایت شغلی است.

برای اطمینان از روایی پرسشنامه نقش های مدیریتی، از نقطه نظرها و راهنمایی ۳۰ نفر از اساتید صاحب نظر در علم مدیریت و مدیریت تربیت بدنی استفاده شد و نظرات آن ها در پرسشنامه نهایی لحاظ گردید. برای اطمینان از پایایی زمانی پرسشنامه، طی مطالعه مقدماتی از ۴۵ نفر از جامعه آماری، از روش بازآزمایی استفاده گردید. محاسبه تجانس درونی از روش آلفای کرونباخ انجام شد و ضریب پایایی مورد نظر نیز به دو شیوه ضریب همبستگی و دو نیمه کردن آزمون محاسبه گردید. عامل ها و بار عاملی هر سوال نیز از طریق تحلیل عامل تعیین شد. به منظور سنجش پایایی سوال های پرسشنامه رضایت شغلی، یک نمونه اولیه شامل ۵۰ پرسشنامه پیش آزمون گردید و سپس با استفاده از داده های بدست

از همه عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی باعث می شود که در معرض خواسته های متفاوت و گوناگونی قرار گیرد و برای برتری در میان سازمان های رقیب خارجی و محیطی متلاطم و غیر قطعی سرعت انطباق پذیری خود را در برخورد با تغییرات سریع افزایش دهد تا علاوه بر پاسخگویی به نیازهای جامعه، قادر به رقابت در عرصه های منطقه ای، قاره ای، جهانی و المپیک باشد. این ویژگی ها عمدتاً مربوط به برنامه ها و فعالیت های تربیت بدنی و ورزش است که از گسترش وسیع در جامعه و پیچیدگی های اجرایی خاص خود برخوردار بوده و روز به روز بر وسعت فعالیت ها و نیز پیچیدگی این برنامه ها افزوده می شود و به همان نسبت که برنامه ها و فعالیت های ورزشی گسترده تر و پیچیده تر می شود، مدیریت ورزشی نیز پیچیده تر شده و انواع جدیدی از نقش ها و مهارت ها در حوزه مدیریت ورزش به وجود می آید که فهم این نقش ها و مهارت ها به منظور هماهنگی، انتقال انتظارات و بازخورد، آموزش و توسعه شغل ضروری است [۱۳]، [۱۴]

درک اینکه کدامیک از نقش های مدیران ورزشی رابطه بیشتری با رضایت کارکنان دارد، به مدیران کمک خواهد کرد تا پیچیدگی شغلی، نقاط قوت و ضعف و وضعیت موجود سازمان خود را شناسایی نمایند. این آگاهی به آن ها این امکان را می دهد تا با بهبود نقاط ضعف و حفظ و ارتقای نقاط قوت و با بهره گیری از منابع انسانی سازمان با پیچیدگی ها و تغییرات روزافزون محیطی به منظور تحقق اهداف پیش بینی شده، تطبیق و تکامل یابند و زیربنای مناسبی را برای ورزش کشور طراحی کنند. شناخت آنچه مدیران ورزشی در عمل انجام می دهند به مسئولان آموزش و توسعه مدیریت این امکان را می دهد تا دوره های آموزشی و تکنیک های توسعه مدیریت را هر چه بهتر اداره کنند. از طرفی مدیرانی که به علت ابهام در نقش از شغل خود راضی نیستند، ممکن است اطلاعات مفیدی در رابطه با مهارت ها و توانایی های خاص مدیریتی بدست آورند و قابلیت های خود را پرورش دهند. بنابراین هدف این تحقیق، شناخت نقش های مدیران ورزشی و رابطه این نقش ها با رضایت شغلی کارکنان است تا از این طریق مبنایی برای تحولات اداری و بهبود عملکرد مدیران و کارکنان فراهم آید.

۲- فرضیه های تحقیق

۱. بین نقش های مدیریتی و مدرک تحصیلی، رشته تحصیلی، سن و سابقه کار شرکت کنندگان همبستگی وجود دارد.
۲. بین رضایت شغلی در دو گروه نمونه تحقیق (سازمان تربیت بدنی و فدراسیون ها) تفاوت وجود دارد.
۳. بین نقش های مدیریتی مدیران در دو گروه نمونه تحقیق (سازمان تربیت بدنی و فدراسیون ها) تفاوت وجود دارد.
۴. نقش های مدیریتی مدیران (سازمان تربیت بدنی و فدراسیون ها) با رضایت شغلی کارکنان رابطه دارد.

۳- روش تحقیق

می باشد. اما گاستچاک [۱۵] در تحقیق خود نتیجه گرفته بود که با افزایش سن تمایل به نقش سخنگویی کاهش می یابد و روی نقش رهبری هم تاثیر منفی می گذارد.

اما نکته قابل توجه در این تحقیق، نتیجه حاصل از رابطه بین مدرک تحصیلی ($r = 0/029$ و $P = 0/523$) با نقش های مدیریتی است که معنی دار نمی باشد. نتایج حاصل از مقایسه نقش های مدیریتی با تاکید بر تحصیلات نیز نشان داد، تفاوت معنی داری بین میانگین های خرده مقیاس های نقش های مدیریتی با تاکید بر تحصیلات وجود ندارد. نتایج تحقیق با نتایج مینتزبرگ [۲۰]، گاستچاک، گولدن [۲۱] متناقض است. مینتزبرگ در تحقیق خود اشاره کرده است که سطح دانش و میزان تخصص مدیران می تواند بر نقش های مدیریتی به شکل مثبت تاثیر گذار باشد. احتمال دارد تجارب کسب شده افراد طی سال های خدمت و دوره های آموزشی که در سازمان تربیت بدنی و فدراسیون ها برگزار می شود، بر این نتیجه تاثیر گذاشته باشد.

نتایج تحقیق نشان داد بین رشته تحصیلی شرکت کنندگان و نقش های مدیریتی ($r = 0/40$ و $P = 0/001$) رابطه مثبت معنی دار وجود دارد. نتایج حاصل از مقایسه نقش های مدیریتی با تاکید بر رشته تحصیلی نیز نشان داد، اختلاف معنی داری ($f = 43/83$ ، $p < 0/001$) بین گروه ها وجود دارد. مقایسه نتایج دو به دوی گروه ها، مبین این مطلب بود که مدیران با رشته تحصیلی مدیریت ورزشی از نقش های بالاتری برخوردارند. این نتیجه با یافته های دانلچاک و چلادوری و داگلا و سرکلا [۲۲]، [۲۳] مبنی بر اینکه تخصص افراد بر نقش های مدیریتی تاثیر مثبت دارد، همسو می باشد. بهر حال بالا بودن نرخ بالای مدیران متخصص موجب می گردد سازمان با سرعت تغییرات محیط هم گام شود. تخصص مدیران ورزشی موجب حساسیت بیشتر آنها نسبت به شغل و بهبود کارایی آنها و تسلط بر کار های سازمانی و انجام صحیح امور می گردد. نتایج تحقیق نشان داد تمام نقش های مدیریتی توسط مدیران مورد استفاده قرار می گیرد (جدول ۱).

جدول شماره (۱): توصیف «نقش های مدیریتی» مدیران ورزشی

عوامل	سازمان تربیت بدنی		
	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین انحراف استاندارد
نقش تشریفاتی	۳/۶۸	۰/۸۳	۳/۴۳
نقش گیرنده اطلاعات	۳/۶۶	۰/۷۴	۳/۸۷
نقش رابط	۳/۶۰	۰/۸۰	۳/۲۱
نقش توزیع کننده اطلاعات	۳/۵۲	۰/۶۷	۳/۷۵
نقش رهبر	۳/۵۰	۱/۱۳	۴/۲۲
نقش تخصیص دهنده منابع	۳/۴۶	۰/۸۵	۴/۲۶
نقش بحران زدایی	۳/۴۳	۰/۷۵	۴/۳۲
نقش کارآفرینی	۳/۳۴	۰/۷۱	۴/۰۱
نقش سخنگویی	۳/۲۹	۰/۸۹	۳/۴۱
نقش مذاکره کنندگی	۲/۶۸	۱/۰۸	۴/۲۷

در مدیران سازمان تربیت بدنی نقش های تشریفاتی، گیرنده اطلاعات و رابط به عنوان مهمترین نقش ها ارزیابی شد. در مدیران فدراسیون ها

آمده از این پرسشنامه ها میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد و مقدار ۰/۹۵ بدست آمد. در کل این عدد نشان دهنده آن است که پرسشنامه مورد استفاده از قابلیت اعتماد و یا به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار است.

به منظور سازمان دادن، خلاصه کردن، طبقه بندی نمرات خام و توصیف اندازه های نمونه از آمار توصیفی (فراوانی، درصد، شاخص های گرایش مرکزی، شاخص های پراکندگی، شاخص های توزیع، شکل ها و جداول) استفاده شده است. با توجه به اهداف تحقیق، محاسبه تقارن از طریق ضرایب کجی و کشیدگی، محاسبه طبیعی بودن توزیع از طریق آزمون کلموگروف-اسمیرنوف و همگنی واریانس ها برحسب مورد از طریق آزمون های لوین و ولج، برای آزمون فرضیه ها از t تک گروهی، t دو گروه مستقل (به منظور مقایسه نمونه ها)، همبستگی اسپیرمن برای بررسی ارتباط بین منتخبی از ویژگی های فردی با نقش های مدیریتی، تحلیل واریانس یکطرفه (به منظور مقایسه نمونه ها با تأکید بر سطوح سنی، سطوح تحصیلی، رشته تحصیلی و سابقه خدمت) و رگرسیون چندمتغیری (به منظور بررسی رابطه نقش های مدیریتی مدیران با رضایت شغلی) استفاده شد. تمامی محاسبات با استفاده از نرم افزار «اس پی اس اس» نسخه ۱۱/۵ انجام شد.

۴- یافته های تحقیق

نتایج تحقیق نشان داد بین سن شرکت کنندگان و نقش های مدیریتی ($r = 0/189$ و $P = 0/001$) رابطه مثبت معنی دار وجود دارد. نتایج حاصل از مقایسه نقش های مدیریتی با تاکید بر سن مدیران نیز نشان داد بین سن مدیران و نقش های مدیریتی تفاوت معنی داری وجود دارد ($f = 11/92$ ، $p < 0/001$). نتایج آزمون MANOVA نشان داد با افزایش سن تمایل به ایفای نقش تشریفاتی کمتر می شود، در حالی که تمایل به ایفای نقش رهبری با افزایش سن افزایش می یابد. همچنین با افزایش سن تمایل به نقش سخنگویی افزایش می یابد.

نتایج تحقیق نشان داد بین سابقه کار و نقش های مدیریتی ($r = 0/189$ و $P = 0/001$) رابطه مثبت معنی دار وجود دارد. بر اساس زیربنای نظری تحقیق تجاری که با افزایش سن و سوابق کاری کسب می شوند، تاثیر مثبتی بر نقش های مدیریتی می گذارند [۱۴]، [۱۵]، [۱۶]. نتایج حاصل از مقایسه نقش های مدیریتی با توجه به سابقه کار مدیران نیز نشان داد، اختلاف معنی داری ($f = 4/96$ ، $p < 0/05$) بین گروه ها وجود دارد و در مقایسه دو به دوی گروه ها نیز، اختلاف معنی داری مشاهده گردید، نتایج بدست آمده نشان داد که افزایش سن و سابقه کاری تاثیر مثبتی بر نقش های مدیریتی می گذارد، بطوری که مدیران با سابقه خدمت ۱۶ سال به بالا از نقش های مدیریتی بالاتری نسبت به دیگر مدیران برخوردارند. در مقایسه گروه ها مشخص شد، با افزایش تجربه مدیران، نقش آشوب زدایی کاهش پیدا می کند. شاید تجربه بیشتر مدیران موجب می شود قبل از اینکه مشکل حاد شود و بالا بگیرد، قادر به از بین بردن مشکلات باشند، و این می تواند منجر به رضایت شغلی در کارمندان شود. این نتیجه با یافته های گیبز [۱۸] و میک [۱۹] همسو

نقش های بحران‌زدایی، مذاکره‌کنندگی و تخصیص دهنده منابع بعنوان مهم‌ترین نقش‌ها ارزیابی شد. نتیجه به دست آمده با نتایج دانلچاک و چلادوری، هارک و اسکات [۲۴]، سیرکلار و دایگلا تفاوت داشت. این محققین نتیجه گرفته بودند که نقش‌های ارتباطی در مدیران فدراسیون‌ها اهمیت بیشتری دارند و هیچکدام از آنها نتایجی مشابه این تحقیق بدست نیاوردند. اولین نقش مورد تاکید مدیران فدراسیون‌ها نقش بحران‌زدایی بوده است. در این نقش مدیران باید توانایی تصمیم‌گیری در مورد مشکلات غیر قابل پذیرش را داشته باشند. مشکلاتی که به موقع حل نشده اند، ممکن است سرانجام تبدیل به یک بحران یا آشوب شوند. در چنین صورتی است که مدیر وارد عمل می‌شود، نه به این دلیل که می‌خواهد بلکه به این دلیل که مجبور است کاری انجام دهد. چنین مشکلاتی با توجه به ماهیت پیچیده و پویای برنامه‌های ورزش قهرمانی برای مدیران ورزشی بسیار محتمل است [۲۵]. چرا که فشارهای زیادی روی مدیران ورزشی برای بردن بازی‌ها و کسب مدال و قهرمانی در بازی‌های آسیایی و جهانی وارد می‌شود و این نوع فشار، فضایی را ایجاد می‌کند که در آن تصمیم‌گیری بسیار مشکل می‌شود (مانند تعویض مربیان و سرمربیان تیم‌های ملی). اما بهر حال یکی از دلایل مهم در کاهش میزان پویایی مستمر این است که وقت مدیران عالی تنها صرف فعالیت‌های اساسی و راهبردی یا کار آفرینی نمی‌شود، بلکه بیشتر وقت آنان صرف حل مشکلات و باز کردن گره‌های کاری می‌شود. اشتغالاتی که پیشرفتی عاید نمی‌کند ولی اگر انجام نشود، مانع پیشرفت می‌شود.

نتایج حاصل از مقایسه نقش‌های مدیریتی در دو گروه مدیران سازمان تربیت بدنی و مدیران فدراسیون‌ها نشان داد، تفاوت دو گروه معنی‌دار بوده است (جدول ۲). مقایسه میانگین‌ها نشان داد مدیران سازمان تربیت بدنی از نقش‌های مدیریتی پایین‌تری برخوردار بوده‌اند. گنتری [۲۶] معتقد است یکنواخت بودن فرایندهای عملیاتی و یکنواختی محیط باعث کاهش اهمیت نقش‌های اطلاعاتی، ارتباطی و تصمیم‌گیری مدیران می‌شود. نتیجه به دست آمده از تحقیقات مینتزبرگ و لوباتکین [۲۷] حمایت می‌کند که مدیران نقش‌های مشابهی را با درجات مختلف اهمیت ایفا می‌کنند. نتایج تحقیق یوکل^۷ [۲۸] نیز نشان داد که این نقش‌ها به میزان زیاد به وسیله موقعیت‌های مدیریتی تعیین می‌شوند اما مدیران در روش استفاده از هر نقش و میزان تاکید بر آن منعطف هستند. نتایج تحقیق نشان داد اهمیت نقش‌های ارتباطی و تصمیم‌گیری در مدیران سازمان تربیت بدنی کمتر بوده است که مطابق با مبانی نظری، می‌تواند نشان دهنده کم بودن پویایی در حوزه ستادی باشد. در حالی که انتظار می‌رود حوزه ستادی از قابلیت بالایی برخوردار باشد تا بتواند حرکت بخش‌های تحت پوشش خود را در مسیر توسعه و تحقق اهداف تضمین نماید. دلیل شاید این باشد که عملکرد سازمان بدون هیچ مخاطره‌ای بدست می‌آید و لذا ضرورتی به اعمال نقش‌ها وجود ندارد. وجود قوانین سازمانی نیز تاثیر منفی بر نقش‌های تصمیم‌گیری و اطلاعاتی دارد. البته این وضعیت تا زمانی ادامه دارد که فرایندهای عملیاتی از

جدول شماره (۲): مقایسه نقش‌های مدیریتی در دو گروه

سازمان تربیت بدنی و فدراسیون

خرده مقیاس	سطوح	M	SD	t	d.f	Sig
نقش‌های مدیریتی	سازمان تربیت بدنی	۱۷۳/۶۴	۳۷/۹۷	۲/۷۹	۱۱۸	۰/۰۰۵
	فدراسیون	۲۰۲/۷۰	۳۰/۴۱			

یافته‌های توصیفی رضایت شغلی از دیدگاه کارکنان نشان داد در زیر مجموعه‌های رضایت شغلی، بالاترین احساس نسبت به ماهیت کار و پایین‌ترین آنها حقوق و مزایا بوده است (جدول ۳). این نتیجه با یافته‌های سیرین (۲۰۰۹)، الشویرخ (۲۰۰۵)، آدسوی (۱۹۹۴) مبنی بر این که عوامل سازمانی تاثیر زیادی بر رضایت شغلی کارکنان دارد و توجه به این عوامل از ضرورت‌های توسعه سازمانی محسوب می‌شود، همسو است.

جدول شماره (۳): اولویت‌بندی «رضایت شغلی» کارکنان

عوامل	M	SD	اولویت
ماهیت کار	۳/۸۱	۰/۴۰	اول
همکاران	۳/۴۲	۰/۳۵	دوم
مدیریت	۳/۴۰	۰/۳۱	سوم
ارتقاء و ترفیع	۲/۷۳	۰/۳۱	چهارم
حقوق و مزایا	۲/۰۱	۰/۲۳	پنجم

بنابر این شایسته است مدیران به منظور افزایش رضایت شغلی، به تمام ابعاد رضایت شغلی یعنی چالشی بودن شغل، کافی بودن حقوق و مزایا، دادن پاداش مناسب و منصفانه به عملکرد، نحوه سازماندهی کارها و مدیریت ارتباطات بین کارکنان توجه ویژه‌ای مبذول دارند. مدیران در همه سطوح می‌توانند عامل انگیزه کارمند باشند. آنها می‌توانند از طریق فعالیت‌ها و نگرش‌های مشارکتی بیشتر، محیطی ایجاد کنند تا موجب تقویت انگیزه افراد شوند. بطور کلی رضایت شغلی ماهیتی پویا دارد و

7- Yuki

جدول شماره (۴): رگرسیون چندمتغیری جهت پیش‌بینی رضایتمندی

کارکنان از طریق نقش‌های مدیریتی در سازمان تربیت بدنی

منبع تغییرات	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	ضریب تعیین (R ^۲)	میزان F	سطح معنی‌داری
رگرسیون	۳۰۰/۱۵۹	۱۰	۴۲/۸۸۰	۰/۰۳۴	۳/۲۲۹	۰/۰۴۷
باقیمانده	۸۶۵۳/۲۷۸	۱۷	۳۴/۸۹۲			

ضرایب رگرسیون مرتبط با جدول ۴

متغیر ملاکی	متغیر پیش‌بینی کننده	میزان B	ضریب بتا	اشتباه استاندارد برآورد	t	Sig
رضایت شغلی	عرض از مبدأ (a)	۲/۵۷	-	۱/۱۲۴	۲/۹۳	۰/۰۲۳
	نقش تشریفاتی	۰/۴۹	۰/۴۷	۰/۰۸	۱/۱۳	۰/۲۱۱
	نقش رهبر	۰/۷۹	۰/۵۴	۰/۱۱	۲/۱۳	۰/۰۰۱
	نقش رابط	۰/۲۷	۰/۱۲	۰/۱۴	۱/۸۶	۰/۰۶۴
	نقش ناظر	۰/۲۸	۰/۱۴	۰/۱۰	۱/۸۸	۰/۰۶۱
	توزیع کننده اطلاعات	۰/۱۷	۰/۱۲	۰/۰۹	۱/۱۳	۰/۰۷۱
	نقش سخنگویی	۰/۱۹	۰/۱۴	۰/۱۲	۱/۵۵	۰/۰۶۰
	نقش کارآفرینی	۰/۵۰	۰/۲۵	۰/۱۷	۲/۹۹	۰/۰۰۴
	نقش بحران‌زدایی	-۰/۰۸	-۰/۰۲	۰/۲۱	-۰/۳۷	۰/۷۰۹
	نقش تخصیص دهنده منابع	-۰/۶۴	-۰/۴۷	۰/۱۵	-۴/۰۴	۰/۰۰۱
	نقش مذاکره‌کنندگی	-۰/۱۷	-۰/۱۰	۰/۱۴	-۱/۱۸	۰/۲۳۶

تخصیص منابع، قلب نظام تصمیم‌گیری و تنظیم استراتژی سازمان و موضوع رقابت کارکنان است. در این نقش مدیر بر منابع مالی، زمان، مواد اولیه، تجهیزات و نیروی انسانی سازمان نظارت می‌کند. تخصیص منابع شامل سه عنصر اساسی برنامه ریزی توزیع زمان، طرح ریزی کارها و واگذاری اختیار تصمیم‌گیری به سایر اعضای سازمان است. مدیر همواره با تصمیم‌گیری پیرامون واگذاری بخشی از اطلاعات تصمیم‌گیری خویش به کارکنان مواجه است که در رضایت آنان تاثیر بسزایی دارد [۳۱]، [۳۲]، [۳۳].

نتایج رگرسیون چند متغیری بین رضایت شغلی و نقش‌های مدیریتی مدیران فدراسیون‌ها نشان داد که شاخص‌های رهبر، ناظر و توزیع‌کننده اطلاعات می‌توانند به عنوان عوامل پیش‌بینی کننده رضایت شغلی کارکنان محسوب شوند (جدول ۵).

جدول شماره (۵): رگرسیون چندمتغیری جهت پیش‌بینی رضایتمندی

کارکنان از طریق «نقش‌های مدیریتی» در فدراسیون‌ها

منبع تغییرات	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	ضریب تعیین (R ^۲)	میزان F	سطح معنی‌داری
رگرسیون	۱۵۵۵/۵۷۳	۱۰	۲۲۲/۲۲۵	۰/۲۹	۴/۳۲۵	۰/۰۰۳
باقیمانده	۱۲۷۴۱/۵۸۰	۱۰۳	۵۱/۳۷۷			

مدیران نمی‌توانند اوضاعی را که اکنون رضایت زیادی پدید می‌آورد، ایجاد کرده و سالها از آن غافل بمانند، چرا که رضایت شغلی با همان شتابی که پدید می‌آید، از میان می‌رود. بنابراین نیاز به توجه و دلسوزی پی در پی و پیوسته مدیریت دارد و بهتر است به صورت مداوم اندازه‌گیری و در جهت افزایش آن تلاش گردد.

نتایج رگرسیون چند متغیری نشان داد که بین نقش‌های مدیریتی مدیران سازمان تربیت بدنی و رضایت شغلی کارکنان آنها رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد. مقدار حجم واریانس نیز نشان داد که رضایت شغلی به میزان ۳۴ درصد به شاخص‌های نقش‌های مدیریتی و ۶۶ درصد به عوامل خارج از مدل مربوط می‌شود (جدول ۴).

نتایج آزمون رگرسیون چندمتغیری با روش ورود همزمان نشان داد که شاخص‌های رهبری، کارآفرینی و تخصیص‌دهنده منابع می‌توانند به عنوان عوامل پیش‌بینی کننده رضایت شغلی کارکنان محسوب شوند. این نتایج حاکی از آن بود که شاخص‌های رهبر به میزان ۰/۷۹، کارآفرینی به میزان ۰/۵۰، تخصیص‌دهنده منابع به میزان ۰/۶۴ تغییرات رضایتمندی را توجیه می‌کند.

بر اساس نتایج حاصل، می‌توان از طریق نمرات مربوط به این نقش‌ها، رضایت شغلی کارکنان را در سازمان تربیت بدنی پیش‌بینی کرد.

$$\text{رضایت شغلی} = ۰/۷۹ (x1) + ۰/۵۰ (x2) - ۰/۶۴ (x3) + ۲/۵۷$$

x1 = رهبر

x2 = کارآفرینی

x3 = تخصیص‌دهنده منابع

در سازمان تربیت بدنی نقش رهبری تاثیر بیشتری بر رضایت شغلی داشته است. این یافته به مدیران کمک می‌کند تا با مهارت‌های نقش رهبری مانند توانایی حل اختلاف بین نیروها و همچنین مهارت سخنرانی و فن بیان رضایت نیروها را تامین کرده و مستقیماً در عملکرد شغلی آنان تاثیر گذارند. در نقش رهبری، مدیر به ایجاد یک فضای همکاری و روشن‌گرانه می‌پردازد. کارکنان موفق را تشویق می‌کند و موارد تخلف یا اشتباهات را دریافته و آنها را حل و فصل نموده و به راهنمایی و هدایت اعضای سازمان می‌پردازد [۲۹]، [۳۰].

نقش کارآفرینی به اقدام داوطلبانه مدیر برای ایجاد تحول در سازمان تاکید دارد. مدیران توسط این نقش نوآوری‌های جدید را در داخل و خارج سازمان تشخیص داده و یا فرصت‌ها و یا موقعیت‌هایی را که ممکن است موجب پیشرفت عملکرد یا برون‌ده سازمان شود را مورد بررسی قرار می‌دهند. در نقش کارآفرینی مدیران تغییر و تحولات را در سازمان طراحی و اجرا می‌کنند و به دنبال یافتن فرصت‌ها و تهدیدها هستند. ممکن است مدیر با شناسایی فرصت‌ها با انجام یک سلسله فعالیت‌ها به سوی یک وضعیت بهتر حرکت کند. مدیر در انجام این نقش می‌تواند بسیاری از مسئولیت‌ها را به زیر دستان واگذار کند و خود مستقیماً تمام فعالیت‌های مرتبط با کارآفرینی را انجام ندهد که این خود می‌تواند موجبات مشارکت کارکنان و رضایت شغلی آنان را فراهم آورد. بنابراین با توجه به قابلیت بالای سازمان‌های ورزشی در کارآفرینی شایسته است مدیران به این نقش توجه ویژه‌ای مبذول دارند.

ضرایب رگرسیون مرتبط با جدول شماره ۵

متغیر ملاک	متغیرهای پیش‌بینی کننده	ضرایب غیر معیاری		میزان t	Sig
		Sd.Er	B		
ماهیت کار	عرض از مبدأ (a)	-	۸/۶۵	۱۹/۸۷	۰/۰۰۱
	نقش تشریفاتی	۰/۱۱۲	-۰/۰۲۰	-۱/۷۱۴	۰/۳۷
	نقش رهبر	۰/۲۰	۰/۰۹	۲/۲۲	۰/۰۲۸
	نقش رابط	۰/۱۴۴	-۰/۳۴۸	۱/۰۹۰	۰/۰۵۴
	نقش ناظر	-۰/۱۲۷	۰/۲۶	-۲/۳۷	۰/۰۱۹
	توزیع کننده اطلاعات	۰/۴۷	۰/۰۵۸	۷/۴۶	۰/۱۰۴
	نقش سخنگویی	۰/۲۳۵	۰/۲۲۸	۰/۷۲۰	۰/۴۲
	نقش کارآفرینی	۰/۳۱۳	۰/۵۳۳	۰/۳۳۸	۰/۴۳۵
	نقش بحران زدایی	۰/۵۷۳	۰/۳۱۴	۰/۹۸۰	۰/۰۶۹
	نقش تخصیص دهنده منابع	۰/۳۷۵	۰/۰۵	۱/۰۲۸	۰/۰۰۱
	نقش مذاکره کنندگی	۰/۴۴۹	۰/۰۹۰	۱/۲۴۰	۰/۸۴۰

نتایج حاکی از آن بود که شاخص‌های رهبر به میزان ۰/۴۷۷، توزیع کننده اطلاعات به میزان ۰/۴۴ و ناظر به میزان ۰/۲۴ تغییرات مربوط به رضایت شغلی را توجیه می کنند. براساس نتایج حاصل می توان از طریق نمرات مربوط به رهبری، ناظر و توزیع کننده اطلاعات، رضایت شغلی را پیش بینی کرد.

$$۸/۶۵ + (x3) - ۰/۲۴ + ۰/۴۴ (x2) + ۰/۴۷۷ (x1) = \text{رضایت شغلی}$$

x1 = رهبر

x2 = ناظر

x3 = توزیع کننده اطلاعات

پس از نقش رهبری، نقش توزیع کننده اطلاعات در فدراسیون ها بیشترین تاثیر را بر رضایت شغلی داشته است. با توجه به مبانی نظری و ادبیات پژوهش مدیر در نقش توزیع کننده اطلاعات، اطلاعات دریافتی از محیط را در سازمان و میان زیردستان منتشر می کند و از این طریق اطلاعات ارزشمند را در سازمان، بین کارکنان خود، مدیران کل و اعضاء سازمان، ورزشکاران، مربیان، روسای ورزشی و همه کسانی که بطور رسمی در برنامه های سازمان تربیت بدنی درگیر هستند، منتشر می کند. انتقال اطلاعات مهم است زیرا کمک می کند که اعضاء سازمان از وقایع و تغییرات مرتبط با ورزش قهرمانی آگاه باشند و احساس همبستگی و همیاری نسبت به سازمان پیدا کرده و خود را عضوی مفید از سازمان دانسته و از کار خود رضایت بیشتری احساس نمایند. آنچه که ارزش گذاری اطلاعات را تعیین می کند، رای مدیر است. تصورات و برداشت های اشتباه و نادرست بین اعضاء سازمان منجر به اختلال در برنامه ها و فعالیت های سازمان و نارضایتی کارکنان می شود [۳۴]، [۳۵].

سه نقشی که تاثیر کمتری بر رضایت شغلی داشته اند عبارتند از: نقش تشریفاتی، سخنگویی و مذاکره کنندگی. با توجه به اهمیت بالای این نقش ها در کارآیی بهینه سازمان، این نکته جای توجه جدی داشته و ممکن است مربوط به توزیع اطلاعات ضعیف در داخل سازمان باشد چرا که مدیران در این نقش ها بیشتر با مخاطبین خارجی سازمان ارتباط دارند و باید با مداخلات لازم زمینه های احیاء آن را فراهم نمود.

مدیران همیشه از طریق نقش ها و وظایف مدیریتی با منابع انسانی سازمان در ارتباط هستند. مواردی چون استخدام، آموزش، نگهداری نیروی انسانی، تعیین بودجه، تخصیص منابع، توزیع اطلاعات و سازمان دهی که موجب ارتباطات داخلی در سازمان می شود. همچنین مدیر می بایست اطلاعات پراکنده در سازمان و خارج سازمان را با هم هماهنگ کرده و از آنها در راستای اهداف سازمان بهره برداری کند. در حالی که مدیران ورزشی با مدیران عمومی مشابهت های زیادی دارند، ولی تفاوت های قابل ملاحظه ای هم با آنها دارند. مدیران ورزشی نسبت به مدیران عمومی نه تنها با دامنه وسیعی از موضوعات و مسائل در ارتباطند بلکه وظایفی را بعهده دارند که عمدتاً دربرگیرنده نیازهای ورزش قهرمانی می باشد [۳۴]، [۳۵] بر این اساس مدیران ورزشی با ترغیب کارکنان برای بینش مشترک، تشویق برای رسیدن به چشم انداز، فراهم کردن منابع لازم برای توسعه و ارتقاء توانایی کارکنان می توانند مشکلات سازمان را به حداقل برسانند.

۵- نتیجه گیری

نتایج تحقیق نشان داد نقش های تشریفاتی، گیرنده اطلاعات، بحران زدایی و مذاکره کنندگی از نظر مدیران اهمیت بیشتری داشته است که با نتایج محققین دیگر متفاوت بود. بدین ترتیب یافته های تحقیق حاضر نشان دهنده نقش های مدیران ورزشی در ایران است که متفاوت از نقش های مدیران ورزشی در کشور های دیگر است. عدم جامعیت نقش های مدیریتی نه فقط در میان کشور های مختلف بلکه حتی در یک کشور، تاثیر زمینه کاری مدیران بر ایفای نقش های مدیریتی را نشان می دهد. دلیل آن است که حتی اگر همه مدیران در نقش های دقیقاً یکسانی با زمان یکسان درگیر شوند، از آنجایی که انگیزه های موجود، شیوه های اجرا، نوع سازمان و سطح مدیران متفاوت است، اهمیت نقش ها و درجات استفاده از آنها نیز متفاوت خواهد بود.

در تحقیق حاضر مهمترین عامل رضایت شغلی از دیدگاه کارکنان ماهیت کار بوده که با نتایج اغلب مطالعات همخوان است و می تواند ناشی از احساس مسئولیت پذیری کارکنان و درک افراد از اهمیت شغلشان باشد. اما میزان رضایت از حقوق و مزایا و شرایط ارتقاء در حد پایین ارزیابی شده است. با در نظر گرفتن این شرایط توجه مدیران نسبت به بهبود شرایط دستمزدی و اصلاح ساختار ارتقاء کارکنان لازم به نظر می رسد. عدم رضایت شغلی می تواند سازمان ها را در حفظ کارکنان باارزش و جذب افراد با استعداد با مشکل روبرو کند و در بلند مدت بر عملکرد سازمان اثر منفی داشته باشد. لذا بررسی رضایت شغلی می باید به عنوان

پیشنهاد می‌شود در جهت توسعه نظام مدیریت، مهارت‌های شغلی مورد نیاز مدیران برای پست‌های مدیریتی، در سازمان‌ها شناسایی و تقویت شود.

پیشنهاد می‌شود بخشی از نقش‌تشریفاتی به کارکنان متخصص و آگاه تفویض شود تا با درگیر شدن کارکنان در فعالیت‌های سازمان، خود را عضوی موثر دانسته و به درگیری با مسائل سازمانی علاقه پیدا کنند. همچنین پذیرش مسئولیت‌های گوناگون موجب می‌شود روحیه مشارکت و مسئولیت‌پذیری در سازمان نهادینه شود. پیشنهاد می‌شود مدیران توانایی تصمیم‌گیری در شرایط مشکل و مدیریت تعارض را در خود پرورش دهند.

اهمیت کمتر مدیران فدراسیون‌ها به نقش توزیع‌کننده اطلاعات از نتایج این تحقیق است که یکی از متغیرهای اثرگذار بر رضایت کارکنان می‌باشد. بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران برنامه‌ای را طرح ریزی نمایند تا کارشناسان از اطلاعات داخلی و خارجی مربوط به حوزه کاری خود به موقع آگاهی یافته و تسهیلات، امکانات نرم‌افزاری، سخت‌افزاری و قانونی برای تبادل دانش و اطلاعات مورد نیاز را برای کارکنان در انجام مطلوب وظایف فراهم نمایند.

با توجه به یافته‌های این تحقیق، به نظر می‌رسد نقش کارآفرینی کمتر مورد توجه مدیران ورزشی قرار گرفته است. بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران با افزایش توجه به این نقش، سطح تعاملات درون سازمانی و بین سازمانی را افزایش داده و با تفویض اختیار و اجرای برنامه‌های حمایتی، زمینه‌های پرورش نوآوری‌های فنی و اداری را فراهم نمایند. مطابق مبانی نظری یکی از دلایل اهمیت کمتر نقش کارآفرینی، توجه نکردن مدیران و کارشناسان به ایده‌های ناسازگار با طرح‌های کاری رایج و متداول آنان است، لذا پیشنهاد می‌شود مدیران و کارشناسان با گذراندن دوره‌های آموزشی مربوط به پرورش خلاقیت، نسبت به نقدپذیر کردن فضای سازمان و توسعه نوآوری اقدام نمایند.

نتایج این تحقیق پیشنهاد می‌کند که با توجه به تاثیر بالای نقش رهبری بر رضایت شغلی کارکنان، مدیران باید سطح ارتباطی خود را با کارمندان افزایش دهند. یک راه افزایش ارتباط می‌تواند تعامل با کارکنان در جلسات و کمیته‌ها باشد. همچنین شناخت و قدردانی از موفقیت‌های کارکنان که از عوامل عمده رضایت شغلی است، موجب رشد خودپنداره مثبت و ارضای نیازهای عزت‌نفس، خودشکوفایی و پیشرفت آنان می‌شود.

یافته‌های تحقیق نشان داد در زیرمجموعه‌های رضایت شغلی، بالاترین احساس نسبت به ماهیت کار بوده است، لذا پیشنهاد می‌شود در طراحی شغل سعی شود، وظایف بقدر کافی چالش‌برانگیز باشد تا کارکنان احساس رضایت کنند.

با توجه به اهمیت عامل همکاران در زیرمجموعه‌های رضایت شغلی، پیشنهاد می‌شود مدیران در جهت ایجاد جو عاطفی مناسب و سازنده بین کارکنان تلاش کنند. این انسجام باعث افزایش نفوذ سازمان بر فرد و سازش کارکنان با معیارهای رسمی درون سازمان می‌شود.

یک عامل مهم در عملکرد و موفقیت سازمان مورد توجه مدیران قرار گیرد.

تحقیق حاضر به دنبال رابطه نقش‌های مدیریتی مدیران سازمان تربیت بدنی بر رضایت شغلی کارکنان بوده است. یافته‌های تحقیق حاضر بیانگر رابطه معنادار نقش‌های مدیریتی با رضایت شغلی کارکنان است و نشان می‌دهد که با بهبود نقش‌های مدیریتی می‌توان رضایت بیشتری در میان کارکنان بوجود آورده و زمینه تغییر و حرکت به سمت پیشرفت را فراهم نمود. این یافته برای مدیران این پیام را دارد که اگر مدیران نقش‌های خود را بطور موثر ایفا کنند، می‌توانند تعاملات و همکاری بین کارکنان را افزایش داده و از توانایی آنها، در تحقق اهداف سازمانی بهره مند شوند. پویاسازی سازمان با دادن آزادی عمل به کارکنان و افزایش تعاملات شبکه‌ای در سازمان موجب می‌شود تا کارکنان سازمان‌ها به‌طور پیوسته با به‌دست آوردن تجربه از ساز و کارهای قبلی خود، پیشرفت سازمان را تسهیل کنند و نوآوری‌های فنی و اداری در سازمان‌ها افزایش یابد. زیرا این تعاملات به‌طور غیرمستقیم فرآیند یاددهی و یادگیری را ایجاد می‌نماید و به‌طور قابل توجهی میزان رضایت را افزایش می‌دهند. در این تحقیق نقش رهبری بیشترین تاثیر را بر رضایت شغلی داشته است. در حالی که مدیران ورزشی نقش رهبری را چهارمین نقش از نظر اهمیت ارزیابی کرده بودند. بدلیل ماهیت پویای محیط خارجی و داخلی سازمان‌های ورزشی نقش رهبری مدیران حائز اهمیت است چراکه رهبران وظیفه تطبیق دادن سازمان با محیط متغیر را بعهده دارند. بنابراین با بازنگری و طراحی نقش‌های موثر بر رضایت کارکنان و از جمله نقش رهبری در سازمان، مدیران قادر خواهند بود تا اولویت‌های مدیریت نیروی انسانی را اصلاح و عناصر تشکیل‌دهنده راهبردها، خط‌مشی‌ها و تحقق اهداف را به درستی شناسایی نمایند.

سازمان‌های ورزشی سیستم‌های اجتماعی هستند که در آن منابع انسانی، مهمترین عوامل کارآیی و اثربخشی و عمده‌ترین سرمایه و عامل راهبردی در هر سازمان هستند. شناخت عوامل رضایت شغلی باعث می‌شود تا مدیران ارشد عواملی را که موجب جلب رضایت شغلی بیشتری می‌شود، تا حد ممکن تقویت کنند. از این طریق کارکنان با رضایت بیشتری به فعالیت‌های حرفه‌ای و سازمانی خواهند پرداخت و از توانایی‌های خویش بیشتر بهره خواهند گرفت که نهایتاً به نفع سیاست‌های کلی سازمان خواهد بود.

در این تحقیق کوشش شده یک جلاء تحقیقی در زمینه نقش‌های مدیریتی مدیران ورزشی را پر کند تا گامی هر چند کوچک در ایجاد شناخت بیشتر از وضع موجود سازمان تربیت بدنی و فدراسیون‌ها به عنوان نهادهای رسمی و مسئول در جهت تحقق اهداف تربیت بدنی و ورزش کشور و تقویت آن در سازگاری با تغییرات سریع و شتابان محیط داخلی و خارجی برداشته شده باشد. این امید وجود دارد که نتایج این تحقیق بیش‌مناسبی نسبت به پیچیدگی‌های کار مدیران ورزشی و رضایت شغلی کارکنان فراهم آورده و رفتارهای مدیریتی را بهبود بخشد. با توجه به نتایج این تحقیق پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

- [13] Soucie, Daniel (1994). **Effective managerial leadership in sport organizations**. Journal of Sport management. 22 (8): 694-707.
- [14] Nagy, M. S (1996). **What to do when you are dissatisfied with job satisfaction scales: a better way to measure job satisfaction**. Technical Affaires section. Radford University.
- [15] Gottschalk, Petter (2002). **The Chief Information Officer: A Study of Managerial Roles in Norway**. Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on system sciences; pp 58-62.
- [16] Pearson, Cecil. A. L , Chatterjee. Samir. R (2003). **Managerial Works in Asia**. Journal of Management Development. 22 (8): 694-707.
- [17] Dierdorff, Eric. C , Rubin. Robert. S , Morgeson. Frederick. P (2009). **The Milieu of Managerial Work: An Integrative Framwork Linking Work Context to Role Requirements**. Journal of Applied Psychology. 94 (4): 927- 988.
- [18] Gibbs. Barrie (1994). **The effects of environment and technology on managerial roles**. Journal of Management. 20(2): 76-90.
- [19] Meck, T. (1997). **The managerial roles of chief academic officers**. The Journal of Higher Education, 68(3): 282-298.
- [20] Mintzberg, H (1990). **The Managers Job, Folklore and Fact**. Harvard Business Review. 68(2): 28-129.
- [21] Golden, T. D. Veiga, J. F. (2008). **The impact of superior-subordinate relationship on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers**. The Leadership Quarterly, 19, 77-88.
- [22] Danylchuk, E, Chelladurai. P (1999). **The Nature of Managerial Works in Canadian Intercollegiate Athletics**. Journal of Sport Management. 13: 148-166.
- [23] Duygulu. Ethem , Ciraklar. Nurcan (2008). **Team Effectiveness and Leadership Roles**. MPRA Paper. No 7245:15- 45.
- [24] Horch. Heinz. Dieter , Schutte. Norbert (2003). **Competencies of Sport Managers in German Sport Clubs and Sport Federations**. Managing Leisure. 8: 70-84.
- [25] Sirin. Erkan. Faruk (2009). **Analysis of Relationship between Job Satisfaction and Attitude among Research Assistants Schools of Physical Education and Sports**. Journal of Theory and Practice in Education. 5(1): 85-104.
- [26] Gentry. William. A , Harris. Lauren (2007). **Managerial skills: What has changed since the late 1980s?** Leadership & Organization Development Journal. 29 (2): 167-181.
- [27] Lubatkin. M. H, Ndiaye. M, Vengroff. R (1997). **The nature of managerial works in developing countries: a limited of the Universalist hypothesis**. Journal of international business studies. 28 (4):711-33.
- [28] Yukl. G (1994). **Leadership in Organizations**. New Jersey: Prentice- Hall. 4th ed. Upper Saddle River/N.J.: Prentice Hall. 49-60.
- [29] Kraut. Allen , Pedigo. Patricia (2005). **The role of the manager: What's really important in different management jobs?** Journal of Academy of management Executive. 19 (4): 122-129.
- [30] Muma. Richard. D, Smith. Barbara, Somers. Patricia. A (2006). **Use of Mintzberg's Model of Managerial Roles to Evaluate Academic Administrators**. Journal of Allied Health.
- [31] Quarterman. Jerome (1994). **Managerial Role Profiles of Intercollegiate Athletic Conference Commissioners**. Journal of Sport Management© Human Kinetic Publishers. 8: 129-139.
- [32] Rodham. Karen (2000). **Roll Theory and Analysis of managerial work: The Case of Occupational Health Professionals**. Journal of Applied management Studies. 9(1): 34- 49.
- [33] Rodela. E. S (1991). **Managerial work behavior and hierchial level: implications for the managerial training of first- line supervisors**. Health Care Supervisor. 9 (3): 63-72.
- [34] Roberts. G, seldom. G, parks. K (2004). **Human Resource Management**. US Small Business Administration University of Georgia Athens: 2-59.
- [35] Hales. Colin (1999). **Why do managers do what they do? Reconciling evidence and Theory in accounts of Managerial work**. British Journal of management. vol.1.
- [36] Burgaz Berrin (1997). **Managerial Roles Approach and the Prominent Study of Henry Mintzberg and some Empirical Studies upon the Principals Work**. Hacettepe University Egotism Faculties Dergisi. 13:9-20.
- رضایت شغلی پایین کارکنان در مورد حقوق و مزایا ، یکی از نتایج این تحقیق بود که از عوامل مهم در کاهش اثربخشی سازمان محسوب می شود، بنابراین پیشنهاد می شود نسبت به تغییر در نظام پرداخت و بهبود محیط کار توجه و اقدام شود. به منظور آگاهی بیشتر می توان از تجارب کارشناسان استفاده کرد و یا با انجام مصاحبه خروج، از آن دسته از کارشناسانی که سازمان را ترک می کنند، دلایل احتمالی عدم رضایت شغلی را جستجو نمود. همچنین برگزاری دوره های آموزشی و اجرای برنامه های تشویقی، و در نظر گرفتن مزایای اجتماعی و فرهنگی کارشناسان را به فعالیت متعهد می کند و آنها را جهت دستیابی به اهداف، مشتاق و پر انرژی می سازد.
- رضایت شغلی پایین کارکنان در مورد ارتقاء و ترفیع یکی از نتایج تحقیق است. در این رابطه پیشنهاد می شود زمینه مناسب برای ارتقاء و پیشرفت شغلی کارکنان فراهم شود و از فرصت های آموزشی بر اساس عدالت و بطور منصفانه برای رشد حرفه ای و ایجاد انگیزه در کارکنان استفاده شود.
- نتایج این مطالعه با توجه به اهمیت رضایت شغلی کارکنان پیشنهاد می کند که مدیران ورزشی در تعیین اهداف سازمان خود از مشارکت اعضای متخصص و آگاه سازمان استفاده نمایند و اطلاعات ارائه شده به وسیله کارکنان در فرایند تصمیم گیری مورد استفاده قرار گیرد. تا بدین ترتیب دسترسی به اهداف بلندمدت و کلان با آگاهی کارشناسان از اهداف افزایش یابد.

۶- منابع و مآخذ

- [1] Mintzberg, H (1973). **The Nature of Managerial Work**. USA: Harper and Row, p. 54.
- [2] Shenkar. O, Ronen. S, Shefy. E, Chow. I (1998). **The Role Structured of Chinese managers**. Human Relations. 5 (1): 53-69.
- [3] Brumels Kirk, Beach Andrea (2006). **Professional Role Complexity and Job Satisfaction of Collegiate Certified Athletic Trainers**. Journal of Athletic Training. 43(4): 373- 378.
- [4] Al- Shuwairekh, Khaled. (2005). **The impact of the managerial leadership style on the levels of job satisfaction of staff members**. Dissertation of Virginia University.
- [5] Lock, P. & Crawford, J. (2005). **Antecedents of organizational commitment and mediating role of job satisfaction**. Journal of managerial psychology, vol 16. No 8, pp: 594-613.
- [6] Lock, P. & Crawford, J. (2004). **The effect of managerial roles on job satisfaction and organizational commitment**. Journal of management Development, vol. 23, No 4, pp 321- 338.
- [7] McShane. S. L, Steen. S (2009). **Canadian organizational behavior (7th ed.)**. Toronto: McGraw-Hill.
- [8] Chen L. Y (2004). **Examining the Effect of Organizational Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle Sized Firms of Taiwan**. The Journal of American Academy of Business. 5(43): 217-248.
- [9] Lambert, K. W. (2007). **An analysis of the competencies of sport and athletic managers**. Journal of Sport Management, 1, 116- 128.
- [10] Adesoye, A (2004). **Importance of Job Satisfaction in Sports Organization**. Journal of Sport management. 37(5): 25-35.
- [11] Choi'. Yun. Seok , Martin. J, park. Metinguk (2008). **Organizational Culture and Job Satisfaction in Korean Professional Baseball Organizations**. International Journal of Applied sports Sciences. 20(2): 59-77.
- [12] Brumles, Kirk. Beach, Andrea. (2008). **Professional role complexity and satisfaction of collegiate certified athletic trainers**, Journal of Athletic Training, 43(4): 373- 378).