

حرکت

شماره ۲۴ - ص ص : ۱۴۹ - ۱۲۹

تاریخ دریافت : ۸۳/۰۷/۰۱

تاریخ تصویب : ۸۳/۰۸/۲۷

## رابطه سبک‌های رهبری و کیفیت زندگی کاری کارکنان با میزان اثربخشی مدیران دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی کشور

دکتر جعفر خوشبختی<sup>۱</sup> - دکتر محمد احسانی - دکتر حسن اسدی -

دکتر انوشیروان کاظم نژاد

دکتری تربیت بدنی - استادیار دانشگاه تربیت مدرس - استادیار دانشگاه تهران -

دانشیار دانشگاه تربیت مدرس

### چکیده

با توجه به عوامل تشکیل دهنده ساختار کار که لازم است سبک مناسب رهبری مطابق با نیازها و سازگار با آنها انتخاب شود تا منجر به اثربخشی رهبری گردد. نقش نظام اجتماعی (کارکنان)، تعیین کننده تر از نظام فنی در اثربخشی رهبری و تحقق اهداف سازمانی است. از این رو ضرورت دارد مدیران، سبک خود را مطابق با نیازهای نظام فنی و اجتماعی بویژه با نظام اجتماعی (کارکنان) چنان سازگار سازند تا اثربخشی حاصل شود. در نتیجه، شناخت الگوهای رفتاری مرتبط با نظام‌های فنی - اجتماعی نقش مهمی در اثربخشی رهبری و اداره بهینه امور سازمانی دارد. هدف این تحقیق، تبیین رابطه سبک‌های رهبری کیفیت زندگی کاری (QWL)<sup>۲</sup> کارکنان و اثربخشی مدیران دانشکده‌ها و گروه‌های تربیت بدنی کل کشور است. روش تحقیق حاضر، از نوع توصیفی - تحلیلی بوده و به شکل میدانی اجرا شده است. جامعه آماری را تمامی مدیران و اعضای هیأت علمی دانشکده‌ها و گروه‌های تربیت بدنی تشکیل می‌دهند. برای گردآوری اطلاعات لازم از پرسشنامه‌های استاندارد تحلیل رفتار رهبر بلانچارد برای تعیین سبک‌های رهبری انتخابی مدیران و اثربخشی آنان و از پرسشنامه کیفیت زندگی کاری مطابق با الگوی والتون برای تعیین کیفیت زندگی کاری کارکنان استفاده شد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد. بین سبک‌های رهبری انتخابی مدیران با اثربخشی آنان اختلاف معنی‌داری وجود دارد، اما بین سبک‌های رهبری و کیفیت زندگی کاری کارکنان اگرچه اختلاف محسوس وجود دارد، ولی معنی‌دار نیست. همچنین بین کیفیت زندگی کاری کارکنان و اثربخشی مدیران رابطه معنی‌دار وجود دارد.

### واژه‌های کلیدی

سبک‌های رهبری، کیفیت زندگی کاری کارکنان، اثربخشی مدیران گروه‌ها و دانشکده‌ها.

## مقدمه

در حال حاضر توفیق سازمان‌ها به طور مستقیم به استفاده مؤثر از منابع انسانی متکی به علوم رفتاری کاربردی بستگی دارد (۶). از این رو، نگرش جدیدی که در ادبیات مربوط به مدیریت به انسان شده، نگرش راهبردی است. به این معنا که انسان هم عامل کار و هم خالق آن است، بنابراین نقش محوری در تحول سازمان دارد و تحولات عظیم سازمانی از توانمندی‌های نامحدود فکری این عامل سرچشمه می‌گیرد (۱۴). مفهوم کیفیت زندگی کاری، مربوط به فلسفه‌ای در سازمان‌هاست که می‌خواهد شأن و منزلت کارکنان را افزایش دهد. در بعضی سازمان‌ها، برنامه‌های کیفیت زندگی کاری قصد دارد اعتماد، درگیری و توانایی حل مسئله کارکنان و در نتیجه رضایت و اثربخشی سازمان را افزایش دهد (۲۴). نظام ارزشی کیفیت زندگی، سرمایه‌گذاری بر روی افراد را به عنوان مهم‌ترین متغیر در معادله مدیریت راهبردی مورد توجه قرار می‌دهد، به این معنی که برآورده ساختن نیازهای کارکنان به بهسازی و کارایی بلندمدت سازمان منجر خواهد شد (۲۱). همچنان که آبراهام مازلو، مدینه فاضله اداره کارکنان را هنگامی میسر می‌داند که سازمان‌ها از طریق کارکنان خود شکوفا و خطوط راهنمایی که خود شکوفایی کارکنان را تشویق کند، اداره شود. امروزه، مدیریت کیفیت جامع، توانمندسازی گروه‌های کاری خودکار و کیفیت زندگی کاری ما را به سمت این نوع آموزش مدیریت و رهبری سوق می‌دهد (۱۸).

ویتایانگو<sup>۱</sup> با توجه به اهمیت کیفیت زندگی، در مقاله‌ای روشی با عنوان کیفیت زندگی کاری و چشم‌انداز بین‌المللی، کیفیت زندگی کاری را از نظر تایلندی‌ها، روشی کاربردی در آموزش مدیریت می‌داند که در محیط‌های پیچیده اجتماعی، اقتصادی و زندگی سیاسی امروز مفید است و در ادامه با توجه به تأثیر کیفیت زندگی کاری در انگیزش کارکنان و اثربخشی مدیران به نقل از فردریک ویلیام سویوزریک<sup>۲</sup> و همکارش (۲۰۰۲) اظهار می‌دارد سازمانی که مدیریت خوبی دارد، اعضایش به مقدار زیادی یکپارچه است. اطلاعات به راحتی جریان می‌یابد و کارکنانش عملکرد بهتری دارند. از رضایت شغلی لذت می‌برند و به سازمان متعهدند. به عبارت

دیگر، سازمان مکان خوبی برای کار از نظر کارکنانش است.

ویتایانگو (۲۰۰۳) به نقل از گرین برگ و گلاسز می‌گوید: این تحول جدید به جو و ساختاری نیاز دارد که با سازمان‌های سلسله مراتبی فرق دارد. به عبارت دیگر، براساس نظر این نویسندگان راه ارتباطی دیگر، و رای ارتباط مافوق به زیردست، همان کیفیت زندگی کاری است که دارای نشانه‌های جدیدی از پیشرفت در همکاری است و به مقدار زیادی به وجود واقعی فرصت‌های همیشه مهیا بستگی دارد که برای افراد در گروه‌های کاری در هر سطح و همه سطوح فراهم می‌شود تا در سازمان‌هایی که مشغول به کارند، تأثیر بگذارند (۲۲). پرواضح است که اگر شرایط مشارکت کلیه کارکنان حتی پایین‌ترین سطوح کارکنان فراهم نشود، آنها در نظامی که مدیر برای آنها خواهد ساخت، احساس مسئولیت نخواهد کرد (۷).

رهبران (دانشگاهی) عامل ترقی رفتارهای مشارکتی‌اند. آنها عوامل متفاوت و اثرگذار را شناسایی می‌کنند، چشم‌اندازها را تعیین کرده و نقشه‌های راهبردی و عملیاتی متناسب با آن را برای کلیه افراد در تمامی سطوح فراهم می‌کنند تا با تمام توان خود در فرایندها درگیر شوند و درک مثبتی از محل کار خود داشته باشند (۱۵).

جان سورد<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) ادراکات کارکنان (اعضای هیأت علمی) از کیفیت زندگی کارشان را یک نیروی مداخله‌گر و عامل مؤثر در رفتار آنها می‌داند که تأثیر مستقیمی در روحیه و در نهایت ترک خدمت آنها دارد. بنابراین اندازه‌گیری ادراکات کارکنان از کیفیت زندگی کارشان را حائز اهمیت تلقی می‌کند. لزوم سنجش ادراکات کارکنان وقتی جدی‌تر می‌شود که به قول پریوت<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) مشاهده می‌شود انتظارات عمومی رو به افزایش و اعتماد عمومی رو به کاهش است. در ادامه پریوت می‌گوید: در حال حاضر، نحوه زندگی کاری دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و اعضای هیأت علمی بیش از هر زمانی مورد توجه قرار گرفته است و فشارها بر کارکنان دانشکده که سخت مشغول کارند وارد می‌شود، حتی انتظار می‌رود این فشارها بیشتر هم بشود (۱۰).

از اعضای هیأت علمی گروه‌ها و دانشکده‌ها انتظار می‌رود، کیفیت آموزشی و تولید

تحقیقات علمی و کسب امتیازات خارجی را افزایش دهند. محقق براساس تجربه شخصی خود در دانشگاه‌ها و مصاحبه‌های گسترده‌ای که با اعضای هیأت علمی دانشکده‌ها و گروه‌های تربیت بدنی انجام داده به این باور رسیده است که کارکنان از جنبه‌های مختلفی همچون حقوق و دستمزد منصفانه، فرصت رشد و امنیت مداوم، توسعه قابلیت‌های انسانی، قانون‌گرایی در سازمان کار، فضای کلی زندگی، محیط کاری ایمن و بهداشتی و... که از ابعاد کیفیت زندگی کاری محسوب می‌شود، گلایه دارند. تحقیق حاضر در پی پاسخ به این سوالات که آیا کیفیت زندگی کاری با اثربخشی مدیران گروه‌ها و دانشکده‌ها ارتباط دارد؟ آیا سبک‌های رهبری مدیران در کیفیت زندگی کارکنان مؤثر است؟ آیا سبک‌های رهبری در میزان اثربخشی مدیران، اختلاف معنی‌داری دارند و در نهایت تعامل این متغیرها نسبت به هم چگونه انجام گرفته و درصدد است که ارتباط بین سه متغیر مهم سبک‌های رهبری، کیفیت زندگی کاری کارکنان و اثربخشی مدیران را تبیین کند.

### روش تحقیق

روش تحقیق حاضر از نوع توصیفی - تحلیلی بوده و به شکل میدانی اجرا شده است. جامعه آماری این تحقیق متشکل از دو بخش زیر است:

(الف) کلیه مدیران گروه‌ها و رؤسای دانشکده‌های آموزشی تربیت بدنی

(ب) کلیه اعضای هیأت علمی گروه‌ها و دانشکده‌های آموزشی تربیت بدنی

براساس آخرین آمار و اطلاعات موجود از کلیه دانشگاه‌های دولتی وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، ۲۶ دانشگاه در سطح کشور به تربیت دانشجویان تربیت بدنی از دوره کاردانی تا دکترا مشغول‌اند. براین اساس به کلیه مدیران و اعضای هیأت علمی گروه‌ها و دانشکده‌های مذکور پرسشنامه ارسال شد. از ۲۶ پرسشنامه ارسال شده به مدیران، کلیه پرسشنامه‌ها عودت داده شد که در مجموع از کل پرسشنامه‌های ارسال شده، ۶۸/۵ درصد برگشت داده شد که رقم قابل قبولی برای تجزیه و تحلیل اطلاعات است. برای جمع‌آوری داده‌های مربوط به تعیین سبک‌های رهبری انتخابی مدیران و نیز تعیین میزان اثربخشی هریک از سبک‌های منتخب، از پرسشنامه استاندارد و هنجار شده تحلیل رفتار رهبر مؤسسه بلانچارد

(*LEAD-Others, LEAD-Self*) استفاده شد که *LEAD-Others* متشکل از ۲۰ وضعیت سازمانی است که توسط اعضای هیأت علمی پر می‌شد و *LEAD-Self* نیز متشکل از ۱۲ وضعیت سازمانی بود که توسط خود مدیر پر می‌شد که در مجموع، نوع نگرش و شیوه رفتاری مدیریت سازمانی را براساس ۴ نوع سبک رهبری (دستوری<sup>۱</sup>، فروشی<sup>۲</sup>، مشارکتی<sup>۳</sup> و تفویضی<sup>۴</sup>) نسبت به وضعیت مطروحه مشخص می‌سازد. بنا به اطلاعات موجود، در دستورالعمل اجرایی این پرسشنامه با اعمال رفتار ریاضی، شاخصی به منظور تعیین نمره اثربخشی سبک رهبری انتخابی مدیر معرفی شده است. شایان ذکر است پرسشنامه قبلاً در رساله دکتری و پایان نامه کارشناسی ارشد در جامعه ایرانی از جمله فضلی، عامری، با ضریب اعتباری بالا مورد استفاده قرار گرفته است.

برای تشخیص میزان کیفیت زندگی کاری<sup>۵</sup> کارکنان نیز پرسشنامه‌ای براساس الگوی والتون با اندکی تعدیل تنظیم شد. پس از تأیید اعتبار آن توسط استاد راهنما و استادان مدیریت قبل از اجرای طرح واقعی، مطالعه‌ای مقدماتی<sup>۶</sup> توسط محقق با همکاری استادان محترم صورت گرفت و ضریب پایانی پرسشنامه ( $\alpha = 0/785$ ) حاکی از هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری بود. علاوه بر اطلاعات مذکور اطلاعات دموگرافیک مدیران و کارکنان از قبیل سن، جنس، سابقه آموزشی، سابقه مدیریتی، آخرین مدرک تحصیلی، وضعیت استخدامی مرتبه دانشگاهی، گرایش تحصیلی و... مورد بررسی قرار گرفت. در تحقیق حاضر، علاوه بر آمار توصیفی از آمار استنباطی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. آماره‌های مورد استفاده شده، شامل کای دو (X) تی تست (*T-Test*) ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون خطی و چندگانه و آزمون کلموگراف اسمیرنوف بود.

## نتایج و یافته‌های تحقیق

در این قسمت نخست برخی از ویژگی‌های فردی مدیران و کارکنان جامعه تحت بررسی به

1- Telling style

2- Selling style

3- Participative style

4- Delegating style

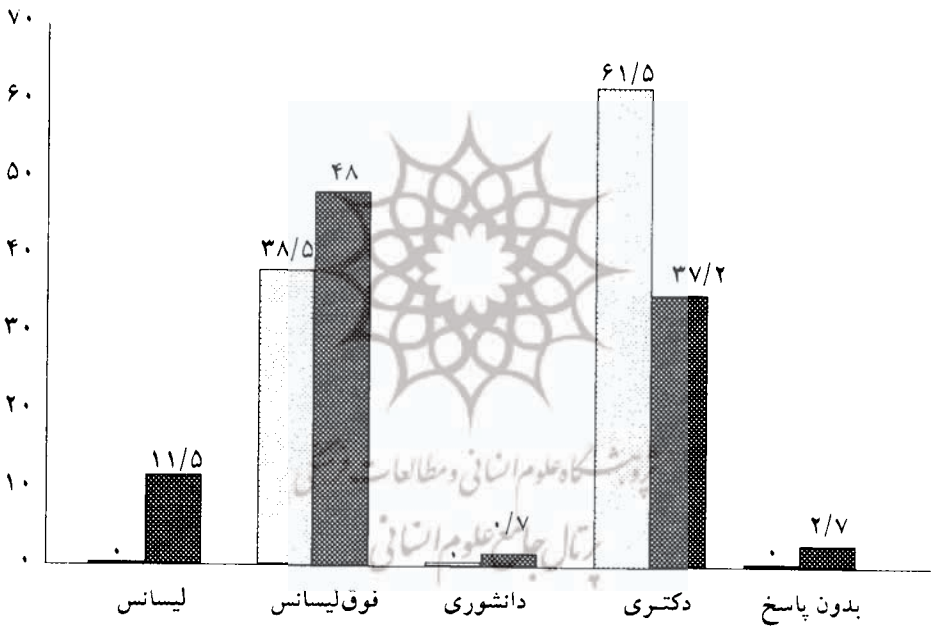
5- quality of work life

6- Pilot study

تفکیک ارائه می شود.

همان گونه که نمودار ۱ نشان می دهد، حجم بیشتری از کارکنان (در حدود ۶۰ درصد) مدرک تحصیلی کارشناسی و کارشناسی ارشد دارند. در حالی که حجم بیشتری از مدیران (در حدود ۶۲ درصد) مدرک دکتری دارند و فقط ۳۸/۵ درصد مدیران مدرک کارشناسی ارشد دارند. اما تقریباً به همین میزان از کارکنان مدرک دکتری دارند که نشان دهنده سطح بالاتر مدرک مدیران نسبت به کارکنان است.

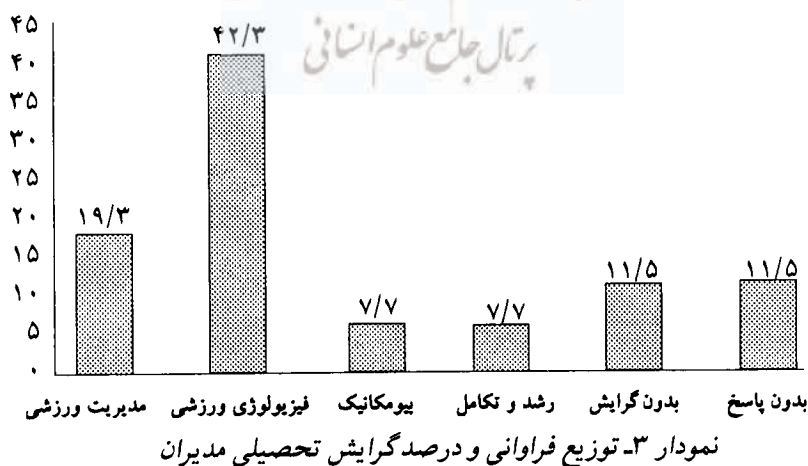
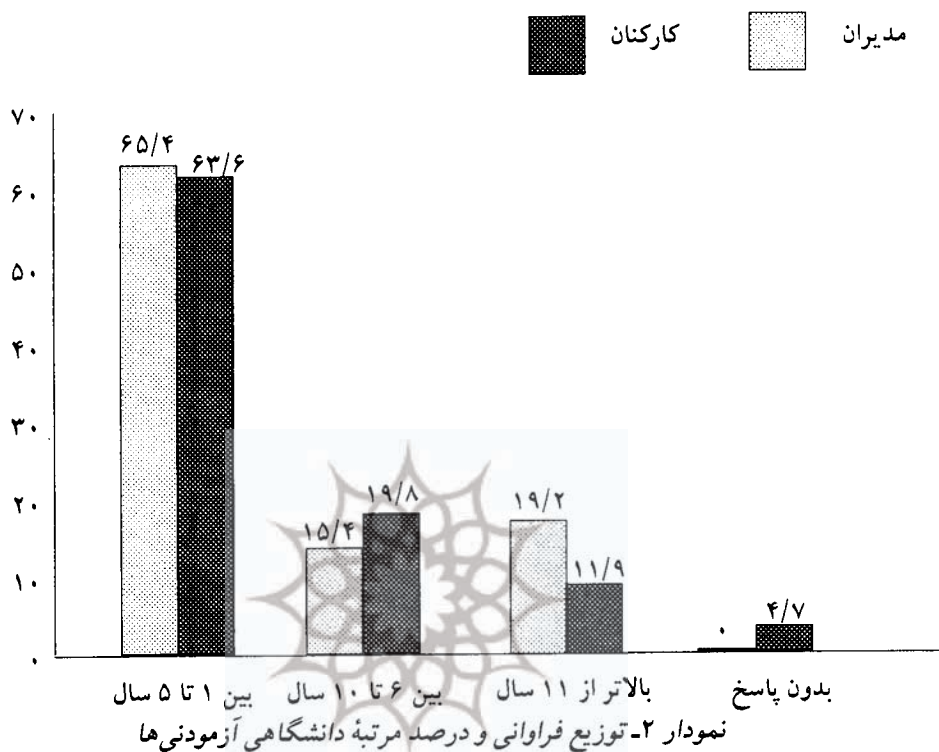
مدیران کارکنان



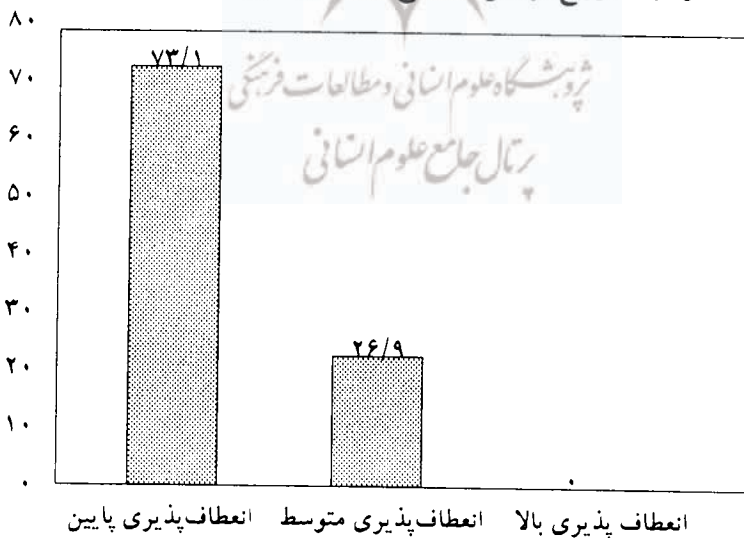
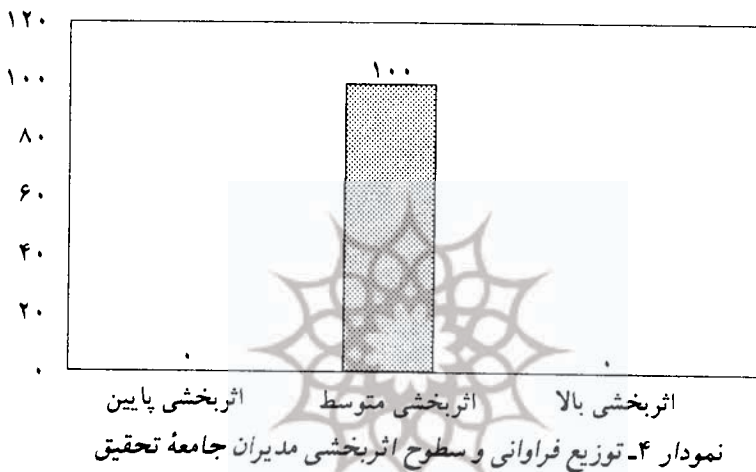
#### نمودار ۱- توزیع فراوانی و درصد مدرک تحصیلی آزمودنی ها

نمودار ۲ نشان می دهد که مُد مرتبه دانشگاهی کارکنان (۵۱/۴ درصد)، مربی و مد مرتبه دانشگاهی مدیران (۵۰ درصد) استادیاری است. همچنین ۱۱/۵ درصد مدیران دانشیارند، در حالی که فقط ۱/۴ درصد کارکنان دانشیارند که حاکی از بالا بودن مرتبه دانشگاهی مدیران نسبت به کارکنان است. همچنین نشان می دهد که گرایش تحصیلی ۱۹/۳ درصد مدیران

مدیریت ورزشی است که با توجه به اهمیت تخصص در اثربخشی عملکرد مدیران چنین درصدی قابل قبول است.

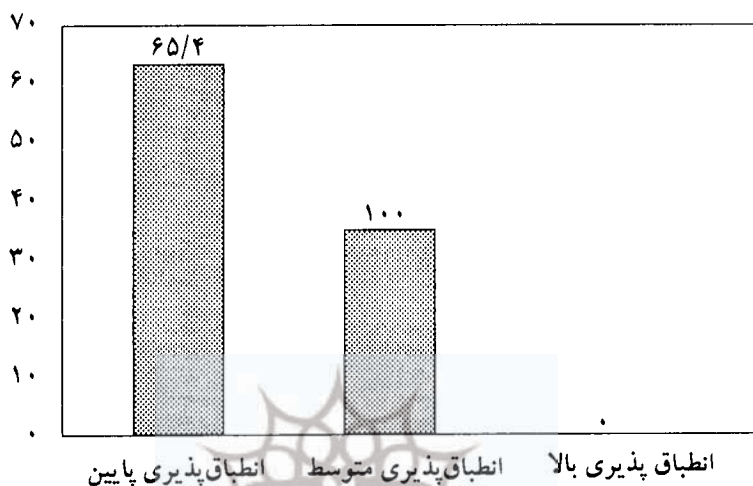


باتوجه به نمودار ۴، بنابر تجزیه و تحلیل به عمل آمده، معلوم شد که میانگین نمرات اثربخشی مدیران جامعه تحقیق برابر ۵۰/۴۹ است و باتوجه به مقیاس اثربخشی برابر دستورالعمل آزمون کلیه مدیران جامعه تحقیق دارای اثربخشی متوسط بودند. از طرف دیگر، میانگین نمرات انعطاف پذیری مدیران برابر با ۹/۳۹ برآورد شد. باتوجه به مقیاس انعطاف پذیری برابر دستورالعمل آزمون، ۷۳/۱ درصد مدیران انعطاف پذیری پایین و ۲۶/۹ درصد آنها انعطاف پذیری متوسط داشتند (نمودار ۵).





همچنین میانگین نمرات انطباق‌پذیری مدیران جامعه تحقیق برابر  $21/73$  بود و باتوجه به مقیاس انعطاف‌پذیری برابر دستورالعمل آزمون،  $65/4$  درصد مدیران انطباق‌پذیری پایین و  $34/6$  درصد انطباق‌پذیری متوسط داشتند (نمودار ۶).



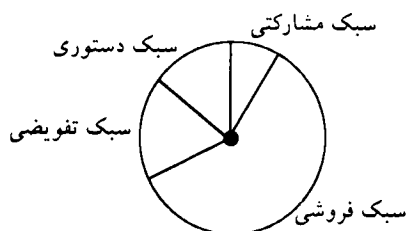
نمودار ۶- توزیع فراوانی و سطوح انطباق‌پذیری مدیران جامعه تحقیق

با مقایسه نمودارهای ۴، ۵ و ۶ می‌توان دریافت یکی از مهم‌ترین دلایل عدم اثربخشی بالایی مدیران جامعه تحقیق، انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری پایین مدیران بوده است، زیرا  $74/1$  درصد انعطاف‌پذیری پایین و  $65/4$  درصد آنها انطباق‌پذیری پایین دارند که حاکی از ضعف مدیران در تغییر سبک خود در شرایط مقتضی و ناتوانی آنها در انطباق رفتارهای خود با سطح آمادگی زیردستانشان است که به طبع منجر به عدم اثربخشی بالای مدیران نشده است.

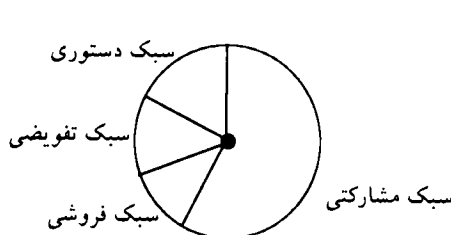
همان‌طور که نمودار ۷ نشان می‌دهد، یافته‌های حاصله در بخش A بیانگر آن است که  $53/85$  درصد مدیران با بیشترین انتخاب، سبک مشارکتی (S3) را به عنوان سبک رهبری اولیه (سبکی که مدیر بیشتر مواقع از آن برای نفوذ در فعالیت‌های دیگران استفاده می‌کند) ترجیح دادند و  $19/2$  درصد سبک دستوری (S1) را انتخاب کردند. باتوجه به بخش B مشخص می‌شود که در حدود ۵۸ درصد مدیران سبک رهبری (سبکی که مدیر گاهی از آن

استفاده می‌کند) انتخاب کرده‌اند. همچنین بخش C نمودار نشان می‌دهد که سبک توسعه‌ای (سبکی که مدیر در آن سبک ضعیف است و باید در پی توسعه آن باشد) ۵۰ درصد مدیران سبک دستوری و تقریباً ۲۷ درصد مدیران نیز سبک تفویضی را مناسب می‌دانستند.

سبک‌های رهبری پشتیبان (B)



سبک‌های رهبری اولیه (A)

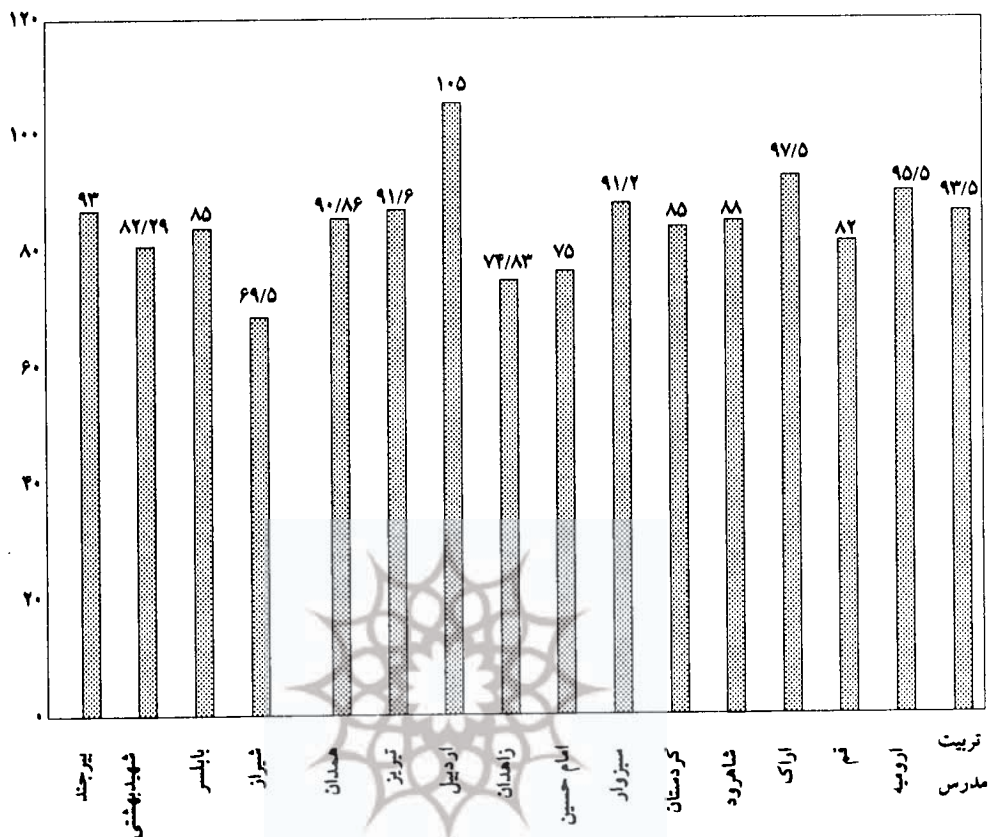


سبک‌های رهبری توسعه‌ای (C)



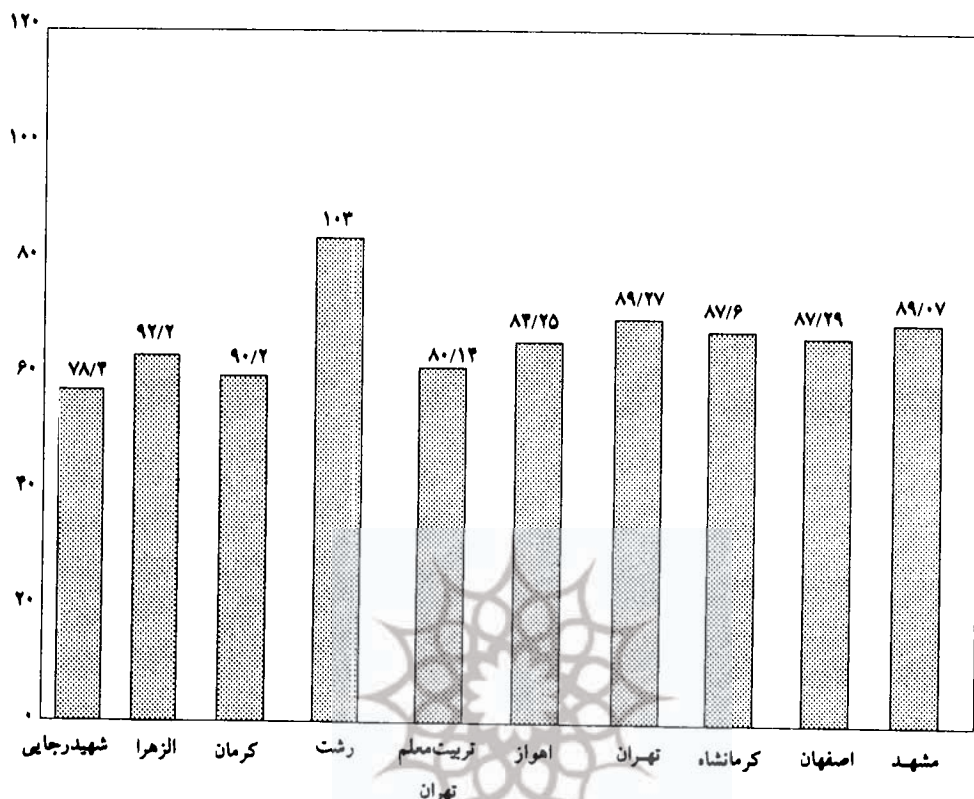
نمودار ۷- میزان پراکندگی سبک‌های رهبری انتخابی اولیه، پشتیبان و توسعه‌ای مدیران جامعه تحقیق

براساس نمودار ۸، میانگین کیفیت زندگی کاری کارکنان اردبیل، اراک و ارومیه بالاترین میزان و کارکنان شیراز، زاهدان و دانشگاه امام حسین کمترین میزان کیفیت زندگی کاری را در میان گروه‌های تربیت بدنی دارند.



نمودار ۸- توزیع میانگین‌های کیفیت زندگی کاری کارکنان گروه‌های تربیت بدنی

براساس نمودار ۹، کارکنان دانشکده شهید رجایی کمترین میزان کیفیت زندگی کاری و کارکنان رشت بالاترین میزان کیفیت زندگی کاری را در میان دانشکده‌ها دارا هستند.



نمودار ۹- توزیع میانگین‌های کیفیت زندگی کاری کارکنان دانشکده‌های تربیت بدنی

باتوجه به نتایج رگرسیون چندگانه، نتایج حاصله ( $r^2 = 0/47$  و  $r = 0/22$  و  $P = 0/16$ ) رابطه خطی معنی‌داری میان کیفیت زندگی کاری کارکنان و اثربخشی مدیران مطابق با معادله پیشی‌کننده ذیل مشاهده شد:

(امتیاز کیفیت زندگی کاری کارکنان)  $0/18 + 35/4 =$  میانگین اثربخشی مدیر

رابطه بالا نشان می‌دهد هرچه کیفیت زندگی کاری کارکنان بهتر شود، اثربخشی مدیر آنها نیز بیشتر خواهد شد. با بررسی نتایج جدول ۱ می‌توان دریافت اختلاف معنی‌داری میان سبک‌های رهبری اولیه و توسعه‌ای مدیران با اثربخشی آنها وجود دارد، ولی این اختلاف بین اثربخشی مدیران با سبک‌های رهبری پشتیبان محسوس نیست. همچنین با مقایسه میانگین‌ها معلوم می‌شود، سبک رهبری مشارکتی ( $S3$ ) به عنوان سبک اولیه و توسعه سبک دستوری ( $S1$ ) در اثربخشی مدیران تأثیر بیشتری دارد.

جدول ۱- شاخص‌های آماری مربوط به میزان اثربخشی با سبک‌های رهبری انتخابی

| ANOVA           | اثربخشی      |         | سبک‌های رهبری  |                           |
|-----------------|--------------|---------|----------------|---------------------------|
|                 | انحراف معیار | میانگین |                |                           |
| **<br>P=۰/۰۰۳   | ۱/۶۱         | ۴۷/۶    | S <sub>1</sub> | سبک‌های رهبری<br>اولیه    |
|                 | ۰/۲۲         | ۵۰/۶۳   | S <sub>2</sub> |                           |
|                 | ۲/۸۴         | ۵۲/۳۶   | S <sub>3</sub> |                           |
|                 | ۳۱/۱۴        | ۴۸/۰۶   | S <sub>4</sub> |                           |
| P = ۰/۱۷        | ۴/۲۴         | ۴۸/۷۰   | S <sub>1</sub> | سبک‌های رهبری<br>پشتیبان  |
|                 | ۳/۰۶         | ۵۱/۱۲   | S <sub>2</sub> |                           |
|                 | ۱/۰۹         | ۴۹/۸۳   | S <sub>3</sub> |                           |
|                 | ۳/۱۴         | ۵۱/۵۹   | S <sub>4</sub> |                           |
| **<br>P = ۰/۰۰۲ | ۲/۳۸         | ۵۲/۳۴   | S <sub>1</sub> | سبک‌های رهبری<br>توسعه‌ای |
|                 | ۴/۳۸         | ۴۸/۵۷   | S <sub>2</sub> |                           |
|                 | ۱/۴۲         | ۴۵/۹۲   | S <sub>3</sub> |                           |
|                 | ۳/۱۴         | ۵۰/۵۹   | S <sub>4</sub> |                           |

بررسی نتایج جدول ۲ مؤید آن است که میان سبک رهبری انتخابی و کیفیت زندگی کاری کارکنان اختلاف معنی‌داری وجود ندارد. اما با اطمینان ۹۳ درصد می‌توان گفت سبک‌های رهبری اولیه بر کیفیت زندگی کاری کارکنان تأثیر دارد. بنابراین با آزمون تعقیبی *LSD* این تأثیر را دنبال کردیم. معلوم شد میان سبک دستوری و تفویضی در میانگین *QWL* اختلاف معنی‌داری (۴۰ درصد = *p*) وجود دارد. همچنین بین سبک فروشی و تفویضی (۵ درصد = *p*) و سبک مشارکتی و تفویضی (۱ درصد = *p*) اختلاف معنی‌داری مشاهده شد. بنابراین با ۹۳ درصد اطمینان می‌توان گفت سبک فروشی (S<sub>2</sub>) به عنوان سبک رهبری غالب می‌تواند در کیفیت زندگی کاری کارکنان تأثیر بیشتری بگذارد.

جدول ۲- شاخص های آماری مربوط به میزان QWL با سبک های رهبری انتخابی

| سبک های رهبری انتخابی  |                | کیفیت زندگی کاری کارکنان |              | محاسبات ANOVA |
|------------------------|----------------|--------------------------|--------------|---------------|
|                        |                | میانگین                  | انحراف معیار |               |
| سبک های رهبری اولیه    | S <sub>1</sub> | ۸۹/۰۵                    | ۸/۵۱         | P = ۷ درصد    |
|                        | S <sub>2</sub> | ۸۹/۷۸                    | ۲/۱۷         |               |
|                        | S <sub>3</sub> | ۸۹/۶۸                    | ۸/۸۶         |               |
|                        | S <sub>4</sub> | ۷۷/۸۳                    | ۷            |               |
| سبک های رهبری پشتیبان  | S <sub>1</sub> | ۸۱/۸۵                    | ۱۰/۰۲        | P = ۰/۵       |
|                        | S <sub>2</sub> | ۸۷/۷۵                    | ۸/۶۶         |               |
|                        | S <sub>3</sub> | ۸۷/۳۱                    | ۴/۶۸         |               |
|                        | S <sub>4</sub> | ۹۳/۹۵                    | ۳/۰۶         |               |
| سبک های رهبری توسعه ای | S <sub>1</sub> | ۹۰/۰۹                    | ۷/۷۳         | P = ۰/۲۲      |
|                        | S <sub>2</sub> | ۸۹/۳۷                    | ۹/۸۶         |               |
|                        | S <sub>3</sub> | ۷۹/۲۸                    | ۱۲/۶۰        |               |
|                        | S <sub>4</sub> | ۸۶/۳۲                    | ۵/۴۵         |               |

با بررسی نتایج جدول ۳، آزمون تی تست اختلاف معنی داری ( $p = ۰/۸$ ) میان کیفیت زندگی کاری کارکنان گروه ها و دانشکده ها نشان نداد. به عبارت دیگر، می توان گفت QWL کارکنان گروه ها و دانشکده ها تفاوت معنی داری ندارند. اما آزمون تی تست ( $p = ۵$  درصد  $p = ۱۷/۳۹$   $df = ۱۷/۳۹$ ) میان QWL کارکنانی که مدیران آنها دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند، با QWL کارکنانی که مدیران آنها دارای مدرک دکتری بودند، تفاوت معنی داری نشان داد. این آزمون ( $p = ۵$  درصد  $p = ۱۷/۳۹$   $df = ۱۷/۳۹$   $T = -۲/۱۲۸$ ) میان QWL کارکنان مدیران مربی و مدیران دارای مرتبه دانشگاهی استادیار و دانشیار اختلاف معنی داری نشان داد.

جدول ۳ - مقایسه کیفیت زندگی کاری

| کیفیت زندگی کاری کارکنان            | میانگین | انحراف معیار |
|-------------------------------------|---------|--------------|
| کیفیت زندگی کاری گروه‌ها            | ۸۷      | ۹/۲۷         |
| کیفیت زندگی کاری کارکنان دانشکده‌ها | ۸۸/۱۶   | ۶/۸۷         |

جدول ۴ - ارتباط اثربخشی با عناصر QWL

| عناصر QWL      | پرداخت منصفانه و کافی  | محیط کاری ایمن و بهداشتی | تأمین فرصت رشد و امنیت مداوم | قانون‌گرایی در سازمان کار | وابستگی اجتماعی زندگی کاری | فضای کلی زندگی کاری    | یکپارچگی و انسجام اجتماعی | توسعه قابلیت‌های انسانی |
|----------------|------------------------|--------------------------|------------------------------|---------------------------|----------------------------|------------------------|---------------------------|-------------------------|
| اثربخشی مدیران | $r=0/355$<br>$P=0/075$ | $r=0/105$<br>$P=0/61$    | $r=0/326$<br>$P=0/104$       | $r=0/052$<br>$P=0/006$    | $r=0/207$<br>$P=0/311$     | $r=0/486$<br>$P=0/012$ | $r=0/126$<br>$P=0/539$    | $r=0/259$<br>$P=0/201$  |

### بحث و نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر به بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری و کیفیت زندگی کاری کارکنان با میزان اثربخشی مدیران ورزشی دانشکده‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری پرداخت. بدین منظور نمونه آماری مدیران و کارکنان براساس دانشگاه‌هایی که مجری رشته تربیت بدنی در دوره‌های مختلف تحصیلی‌اند، براساس آخرین آمار موجود انتخاب شدند. سپس برای پاسخ به سؤال اصلی تحقیق، تعیین کیفیت زندگی کاری کارکنان و سبک‌های رهبری انتخابی به همراه تعیین میزان اثربخشی هریک از سبک‌های منتخب از سوی آنان، از طریق پرسشنامه‌های

استاندارد به روش علمی به دست آمد. در نهایت اطلاعات حاصله از تحقیق با نتایج به دست آمده از تحقیقات دیگر مورد مقایسه قرار گرفت. از یافته‌های تحقیق و گزارش پاسخ اصلی تحقیق می‌توان نتایج زیر را استنتاج کرد:

۱. براساس نمرات به دست آمده از آزمون و دسته‌بندی آنها براساس فرم استاندارد، کلیه مدیران جامعه تحقیق دارای اثربخشی متوسط (نمودار ۴) بودند که با نمرات انعطاف‌پذیری مدیران (نمودار ۵) و با نمره انطباق‌پذیری آنها (نمودار ۶) همخوانی دارد. باتوجه به نظریه معروف رهبری مبتنی بر موقعیت هرسی و بلانچارد مبنی بر اینکه هر اندازه انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری در انتخاب سبک رهبری بیشتر باشد، به تبع آن اثربخشی حاصله در سازمان نیز بیشتر خواهد شد (۶). به نظر می‌رسد انعطاف و انطباق‌پذیری پایین مدیران جامعه تحقیق منجر به عدم اثربخشی بالای آنها شده است که ناشی از توانایی ضعیف مدیران جامعه تحقیق در تغییر و انطباق رفتارهای خود با سطح آمادگی کارکنان و موقعیت‌های مقتضی بوده است. این استنتاج باتوجه به اینکه ۳۸/۵ درصد مدیران مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد (نمودار ۱) و فقط ۱۹/۳ درصد آنها گرایش مدیریت ورزشی دارند (نمودار ۳)، تقویت می‌شود.

۲. براساس نتایج به دست آمده، مشخص شد رابطه مثبت و معنی‌داری بین اثربخشی مدیران و کیفیت زندگی کاری زیردستان وجود دارد؛ یعنی هرچه کیفیت زندگی کاری کارکنان بهتر شود، اثربخشی مدیران آنها افزایش می‌یابد. این یافته با اظهارات مبرسپاسی (۱۳۷۶) و با تحقیق قاسمی (۱۳۷۹) مبنی بر اینکه کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری نیروی انسانی با یکدیگر رابطه مستقیم دارند یعنی هرچه در ایجاد سیستم *QWL* سرمایه‌گذاری کنیم، بر بهره‌وری سازمان افزوده خواهد شد (۲ و ۵)، همخوانی دارد. علاوه بر این، با تحقیق پاین<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) مبنی بر اینکه توسعه کارایی و اثربخشی هنگامی امکان‌پذیر است که سازمان‌ها از طریق کارکنان خود شکوفا اداره شوند و خطوط راهنمایی که خودشکوفایی کارکنان را در همه سطوح سازمانی تشویق می‌کند (۱۸) همخوانی دارد. جان سورد<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) نیز مبنی بر اینکه ادراکات اعضای هیأت علمی از دانشکده در روحیه و ترک خدمت آنها و اثربخشی سازمانی تأثیر می‌گذارد (۱۰)



همسوست.

۳. دیگر یافته تحقیق نشان می‌دهد که بین سبک‌های رهبری (اولیه و توسعه‌ای) مدیران و اثربخشی آنها تفاوت معنی‌داری وجود دارد. باتوجه به جدول ۱ سبک مشارکتی به عنوان سبک اولیه و تقویت سبک دستوری به عنوان سبک توسعه‌ای، تأثیر بیشتری در اثربخشی مدیران دارد. این یافته‌ها با تحقیق اصلانخانی (۱۳۷۵) مبنی بر اینکه بهترین و اثربخش‌ترین سبک رهبری، مشارکتی است (۱) و نیز تحقیق محرم‌زاده (۱۳۷۶) که سبک مشارکتی را به عنوان سبک اولیه انتخابی ادارات کل تربیت بدنی استان‌ها و مدیران ورزش دانشگاه‌ها معرفی می‌کند (۴)، همخوانی دارد. همچنین با اظهارات کوئین و اسپریتزر<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) که از مدافعان رویکرد مکانیکی کیفیت زندگی کاری هستند، مطابقت می‌کند که اظهار کرده بودند مشارکت کارکنان در تصمیمات مهم باید از طریق مرزبندی شفاف و واگذاری مسئولیت به‌طور دقیق انجام گیرد، موجب افزایش کنترل مدیریت شود (۲۰). در این زمینه هوفس و همکارانش<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) نیز معتقدند مدیرانی که مایلند قدرت را به زیردستان خود منتقل کنند، باید مشخص سازند زیرمجموعه آنان برای انجام چه کاری توانمندند. سپس این قابلیت را افزایش و توسعه داده و به تبع آن حوزه اختیارات و مسئولیت‌های آنان را به‌طور متناسب افزایش دهند (۸).

۴. یکی دیگر از یافته‌های تحقیق، اختلاف سبک‌های رهبری اولیه در میانگین کیفیت زندگی کاری زیردستان با ۹۳ درصد اطمینان بود. باتوجه به جدول ۲، تأثیر این سبک‌ها بر کیفیت زندگی کاری کارکنان به ترتیب اولویت شامل سبک فروشی (S2)، مشارکتی (S3)، دستوری (S1) و تفویضی (S4) است. به عبارت دیگر، سبک فروشی و مشارکتی بر کیفیت زندگی کاری زیردستان تأثیر بیشتری دارد. این یافته‌ها با تحقیقات ویتایانگو (۲۰۰۳) نیز که تأکید می‌کند QWL نباید از بالا به پایین تحمیل شود (سبک دستوری)، زیرا QWL طراحی، توسعه، برنامه‌ها و فرایندهایی را طلب می‌کند که کاملاً توافقی اند (۲۲)، همسوست. همچنین با اظهارات ورتتر<sup>۳</sup> (۱۹۸۲) مبنی بر اینکه غالب افراد زمانی از کیفیت بالای زندگی کاری برخوردارند که احساس

کنند به طور معنی داری در موفقیت سازمان خود مشارکت داشته‌اند (۲۳) و همچنین با اظهارات لاولر (۲۰۰۱) که پروژه‌های مشارکتی را در ایجاد کیفیت زندگی کاری بهتر مؤثرتر می‌داند (۱۲)، همخوانی دارد. علاوه بر این، براساس نظر لاولر و دکسلر<sup>۱</sup> (۲۰۰۱)، اگر بعضی فعالیت‌ها به صورت مشارکتی هدایت شود، موجب ارتقای کیفیت زندگی نیروی کار راضی‌تر و افزایش منزلت، رشد و پیشرفت فردی از یک سو و پذیرش تغییرات از طرف دیگر می‌شود و در نتیجه از مخالفت فعال و غیرفعال یا شکلی از عدم همکاری برنامه‌ریزی شده یا خودبه خودی آنها می‌کاهد (۱۲).

۵. بین سطح تحصیلات و مرتبه دانشگاهی مدیران با کیفیت زندگی کاری کارکنان اختلاف معنی داری مشاهده شد.

۶. میان کیفیت زندگی کاری کارکنان گروه‌ها و دانشکده‌ها تفاوت معنی داری وجود ندارد (جدول ۳).

۷. سایر یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد اثربخشی مدیران با قانون‌گرایی در سازمان کار و فضای کلی زندگی کاری ارتباط معنی داری دارد (جدول ۴). در نهایت باتوجه به یافته‌های تحقیق، پیشنهاد می‌شود مدیران جامعه تحقیق از سبک مشارکتی به عنوان سبک غالب رهبری خود استفاده کنند. باتوجه به ضعف سبک دستوری نیمی از مدیران توصیه می‌شود درصدد تقویت سبک دستوری باشند. باتوجه به ارتباط کیفیت زندگی کاری کارکنان بویژه قانون‌گرایی در سازمان کار و فضای کلی زندگی کارکنان با اثربخشی، مدیران می‌توانند با فراهم آوردن زمینه آزادی سخن برای کارکنان و نافذ بودن سلطه قانونی نسبت به سلطه انسانی و برقراری توازن و تعادل بین زندگی کاری و دیگر بخش‌های زندگی آنان، از جمله اوقات فراغت، تحصیلات و زندگی خانوادگی، اثربخشی خود را افزایش دهند. علاوه بر این، باتوجه به تفاوت معنی دار مدرک تحصیلی و مرتبه دانشگاهی مدیران با *QWL* کارکنان، به متولیان امور دانشگاهی توصیه می‌شود از مدیران دارای مدرک تحصیلی دکتری و مرتبه دانشگاهی استادیار و بالاتر استفاده کنند.

## منابع و مآخذ

- ۱- اصلانخانی، محمدعلی. "توصیف سبک‌های رهبری و جوسازمانی و ارتباط آن با میزان رضایت شغلی از دیدگاه اساتید ورزش دانشگاه‌های منتخب کشور"، پایان نامه دکتری دانشگاه تهران، ۱۳۷۵.
- ۲- قاسمی، محمد. "بررسی تأثیر کیفیت زندگی کاری بر بهره‌وری نیروی انسانی"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، ۱۳۷۹.
- ۳- محب علی، داود. "زندگی کاری بهتر، عاملی در افزایش بهره‌وری"، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۱۳ و ۱۴، ۱۳۷۳.
- ۴- محرم‌زاده، محرم. "بررسی و توصیف میزان انعطاف‌پذیری و اثربخشی سبک‌های رهبری مدیران ورزشی کشور"، پایان نامه دکتری دانشگاه تهران، ۱۳۷۹.
- ۵- میرسپاسی، ناصر. "مدیریت منابع انسانی و روابط کار (نگرش راهبردی)"، چاپ اول، تهران، انتشارات شروین، ۱۳۷۶.
- ۶- هرسی، پاول و بلانچارد، کنت اچ، "مدیریت رفتار سازمانی"، ترجمه قاسم کبیری، تهران، مؤسسه انتشارات جهاد دانشگاهی، ۱۳۷۸.
- 7- Gardner, John. W, "The role of the leader knowing where the organization is going is the one task the leader cannot delegate", Florida: Health Care Forum Journal, 1990.
- 8- Hughes. Richard. L, Ginnett, Robert. E and Curphy. Gordon. J, "Leadership, Enhancing the lessons of Experience", third edition, Irwin: MC - Graw - Hill, 1999.
- 9- Harvay , Michael. G, "Developing leads rather than Managers for the global marketplace", university of Oklaham, USA, Available online , 2002, Nov 11.
- 10- John Srud. Linda. K, "Faculty members morale and their intention leave".The Journal of Higher education cloumbus; jul / Aug, 2002.

11- Khurana, Rakesh, "The Curse of the super star CEO, Boston", Harvard Business Review, Sept, 2002.

12- Lawler, Edward. E and Drexler. John. A. jr, "Dynamics of establishing Cooperative quality - of - worklife projects", Copyright (c) 2001. All rights reserved, 2001.

13- Lewis David, Brazil. Kevin, Lohfeld. Lynne, Tjam. Erin 2001, "Extrinsic and intrinsic determinants of quality of work life". (c) MCB university Press (Issn 1366-756).

14- Luthans, Fred. "Organizational behavior", 8th ed Mc Graw - Hill international editions, 1988.

15- Muse, William. V and Burkhalter, B. B, "Restructuring brings quality improvements to Aburn university", Abingdon, company specific / Case studies, 1998.

16- Ngambi, Hellicy. E, "Can Job - sharing Improve quality of worklife in South Africa"? Retrieved 5 / 10 / 2003 from Internet, 2003.

17- Patton, Fred, Oops, "The future is past and we almost it - Integrating quality and behavioral management methodologies". The journal of work place learning, 1999, Vol 11(7).

18- Payne, Roy L, "Eupschian management and millennium", Journal of Managerial Psychology, 2000, Vol 15(3), PP: 219-226.

19- Pruett, E S, "Restracting faculty workload: A qualitative study of the Effects of faculty role differentiation on senior faculty members perceptions of the quality of their work lives, Ph.D". dissertation, Virginia Common Weath university, 2001.

20- Quinn, Robert. E and Spreitzer, Gretchen. M, "The road to empowerment:

seven questions, every leader should consider", *organizational dynamics*, Autumn 1997, Vol 26(2).

21- Shareef, Reginald, "QWL programs facilitate change", *personnel Journal*, 1990. Vol 69, pp 58-61.

22- Waitayangkoon, Chalermopol. "Quality of worklife (QWL): International perspective with that aspect, university of north Texas". Consultant, scriManoplaw office, Bangkok, Thailand, 2003.

23- Werther, William. B. "Out of the productivity Box", *Business Horizons*, 1982, Sep. Oct.





پښتو ښکاري علوم انساني و مطالعات فرهنگي  
پرتال جامع علوم انساني