

ارتباط آمادگی (توانایی و تمایل) کارکنان فدراسیون‌های ورزشی با اثربخشی آنها

طاهره ندایی*، سیدامیراحمد مظفری**، فریدون تندنویس***

* استاد یار دانشگاه قم

** دانشیار دانشکده تربیت بدنی خوارزمی

*** استاد دانشکده تربیت بدنی خوارزمی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۴/۲۲

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۴/۱۷

چکیده

هدف این تحقیق بررسی ارتباط آمادگی کارکنان با اثربخشی فدراسیون‌های ورزشی (هر دو از دید کارکنان) است. جامعه آماری این پژوهش تمام کارکنان فدراسیون‌های ورزشی، شامل ۷۰۰ نفر (کارشناسان، رؤسای کمیته‌ها و دبیران کمیته‌ها) بودند که از بین آنان ۲۸۸ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ثبات درونی پرسش‌نامه‌ها با ضریب آلفای کرونباخ، برای آمادگی کارکنان ($\alpha = 0/80$) و پرسش‌نامه اثربخشی کارکنان ($\alpha = 0/75$) برآورد شد. تمام فرضیه‌ها با روش آماری همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون سلسله‌مراتبی تجزیه و تحلیل شدند. یافته‌های تحقیق نشان داد: از دید کارکنان آمادگی در سطح نسبتاً بالایی بود و در بین مؤلفه‌های آمادگی کارکنان، تمایل کارکنان کمی بیشتر از توانایی کارکنان نمود داشت. ضمناً رابطه مثبت معنی‌داری بین آمادگی کارکنان با اثربخشی آنها ($r = 0/24$) وجود داشت. مؤلفه‌های آمادگی کارکنان، یعنی توانایی و تمایل کارکنان با رضایت شغلی و عملکرد شغلی، دارای رابطه مثبت معنی‌دار بود ($p < 0/01$) و مؤلفه‌های آمادگی با استرس شغلی و تمایل به ماندن در خدمت، رابطه معناداری را نشان ندادند. تجزیه و تحلیل رگرسیون سلسله‌مراتبی نیز نشان داد توانایی کارکنان پیش‌بینی‌کننده، بهتری برای عملکرد شغلی و تمایل کارکنان پیش‌بینی‌کننده بهتری برای رضایت شغلی است. نتیجه کلی حاصل از این تحقیق نشان داد بین آمادگی و اثربخشی کارکنان رابطه مثبتی وجود دارد و از بین مؤلفه‌های آمادگی، توانایی، با عملکرد شغلی کارکنان و تمایل، با رضایت شغلی کارکنان ارتباط داشت.

واژه‌های کلیدی: کارکنان فدراسیون، آمادگی، تمایل، توانایی، اثربخشی.

مقدمه

مهم ترین و حیاتی ترین سرمایه هر سازمان، کارکنان آن هستند. کارکنان، در هر سازمانی، تولیدی، صنعتی، ورزشی یا آموزشی، علاقه مندند بخشی از عوامل موفقیت و دستیابی به توفیق باشند. موفقیت با پیروی از رویکردی روشنمد در جهت تکمیل وظیفه ای مشخص به دست می آید. آنچه مدیران را در بهینه کردن و تسهیل روند انجام و تکمیل وظایف سازمانی کارکنان یاری می کند، تعیین بازه یا تکلیف خاص بر اساس معیارهای فردی و گروهی است. یکی از این معیارها و شاخصه ها، آمادگی کارکنان است (۱). در بین نظریات مدیریتی، یکی از نظریاتی که، به روشنی، متغیر مربوط به آمادگی کارکنان را تحت بررسی قرار داده است، نظریه اقتضایی هرشی و بلانچارد^۱ است. مطابق با این الگو، شناخت مؤلفه های آمادگی به مدیران کمک می کند تا در ارزیابی و سنجش عملکرد فردی و گروهی کارکنان و نیل به اهداف سازمان دقیق تر عمل کنند. آنان آمادگی کارکنان^۲ را «میزان توانایی^۳ و تمایل^۴ کارکنان در به دست آوردن توفیق برای انجام یک تکلیف خاص» می دانند. دو بخش اصلی تشکیل دهنده آمادگی عبارتند از: توانایی و تمایل. اجزای تشکیل دهنده توانایی شامل: دانش^۵، تجربه^۶ و مهارت^۷ است. دانش عبارت است از درک روشن وظیفه. تجربه عبارت است از توانایی روشنی که از انجام وظیفه حاصل می شود. مهارت عبارت است از خبرگی روشن در تکلیف. تمایل یعنی میزان اطمینان^۸، تعهد^۹ و انگیزش^{۱۰} در شخص برای انجام موفقیت آمیز وظیفه یا فعالیتی خاص. این سه جزء، تمایل را تشکیل می دهند. گاهی پیش می آید که افراد کار به خصوص را پیشتر انجام نداده و در آن تجربه ای ندارند. بنابراین، احساس ترس و ناامنی می کنند. به طور کلی، اگر بحث بر سر کاری بدون سابقه باشد، مسئله ناامنی مطرح است. وقتی اشخاص در حال به علتی می لغزند یا قدری از انگیزش و تعهد خویش را از دست می دهند، اصطلاح بی میل^{۱۱} در موردشان کاملاً صادق است (۱،۲). اگرچه مفاهیم توانایی و تمایل متفاوت هستند باید به خاطر داشت که این دو، یک دستگاه مؤثر تعاملی هستند. یعنی تغییر اساسی در یکی، بر دیگری تأثیر می گذارد. میزان تمایلی که به همراه پیروان به یک محیط خاص می رود، بر توانایی موجود آنها، میزان رشد و پیشرفت استعدادشان مؤثر است. به همین ترتیب، میزان دانش، تجربه و مهارت نشان داده شده در تکلیفی خاص، اغلب بر استعداد، تعهد و انگیزش تأثیر خواهد داشت (۱،۳). سطوح آمادگی، ترکیب های گوناگون توانایی و تمایلی است که افراد برای تکلیف خاص به همراه دارند. پیوستار آمادگی کارکنان را می توان به چهار سطح تقسیم کرد. هر تقسیم نشان دهنده ترکیبی متفاوت از توانایی و تمایل با اطمینان پیروان است (شکل ۱).

حداقل	متوسط		حداکثر
R _۱	R _۲	R _۳	R _۴
ناتوان و بی میل یا نا امن	ناتوان ولی مایل	توانا ولی بی میل	توانا و مایل یا مطمئن

شکل ۱. پیوستار آمادگی کارکنان

آمادگی سطح^{۱۱} R₁: (ناتوان و بی میل): کارکنان توانایی، تعهد و انگیزش ندارند (ناتوان و ناامن): کارکنان توانایی و اطمینان ندارند. آمادگی سطح^{۱۲} R₂: (ناتوان ولی مایل): کارکنان توانایی ندارند ولی انگیزه دارند و کوشش می کنند، یا (ناتوان ولی مطمئن): کارکنان توانایی ندارند ولی تا زمانی که رهبر کنار آنها باشد و هدایتشان کند، مطمئن هستند.

1. Hersey & Blanchard
2. Employee Readiness
3. Ability
4. Willingness
5. Knowledge

6. Experience
7. Skill
8. Confidence
9. Commitment
10. Motivation

11. Unwilling
12. Readiness Level 1 (R1)
13. Readiness Level 2 (R2)

آمادگی سطح ۳، R3: (توانا ولی بی میل): کارکنان دارای توانایی برای انجام وظیفه هستند ولی به استفاده از آن توانایی تمایل ندارند، یا (توانا ولی ناامن): کارکنان دارای توانایی برای انجام وظیفه هستند، ولی برای انجام دادن آن به تنهایی احساس عدم اطمینان و نگرانی می کنند.

آمادگی سطح ۴، R4: (توانا و مایل): کارکنان توانایی انجام کار را دارند و متعهد هستند، یا (توانا و مطمئن): کارکنان توانایی انجام کار را دارند و در مورد انجام آن مطمئن هستند (۱،۲،۳).

مطابق با این الگو، مدیران با شناخت، درک و توجه به سطوح مختلف آمادگی کارکنان و استفاده از شیوه مناسب رهبری متناسب با آمادگی کارکنان، تأثیر مطلوبی در رفتار کارکنان سازمان در جهت تحقق اهداف سازمان خواهند داشت و هرچه سازمان به اهداف (فردی، گروهی و سازمانی) خود نزدیک تر باشد، می توان آن سازمان را اثربخش تر خواند (۱،۴،۵). اثربخشی^۳ به منزله یکی از مفاهیم بنیادی در هر سازمان، همواره مورد توجه مدیران، رهبران و رؤسا بوده است. در تعبیر کلی، اثربخشی در چهار رویکرد مفهوم سازی شده است: رویکرد نیل به هدف (برحسب میزان تحقق اهداف سازمانی و دست آوردهای نهایی سازمان)، رویکرد نظام مند (برحسب توانایی به کارگیری و پردازش داده ها، راه های دستیابی به آن و حفظ پایداری و استواری سازمان)، رویکرد عوامل استراتژیک (برحسب تأمین انتظارات عوامل پیرامونی که پایداری سازمان به آن وابسته است) و رویکرد ارزش های رقابتی (برحسب شناسایی همه متغیرهای بنیادی تأثیرگذار بر کارکرد سازمان و چگونگی پیوند این متغیرها) (۶). برخی محققان اثربخشی را میزان و درجه دستیابی به اهداف سازمانی تعبیر کرده اند (۷،۸). برخی معتقدند اثربخشی به طور ضمنی دربرگیرنده بسیاری از متغیرها در سطح سازمان است و با اهداف سازمانی کاملاً مرتبط است (۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲). رنسیس لیکرت^۴ (۱۹۶۷) معتقد است: «اثربخشی سازمان را سه دسته از متغیرهای علی، متغیرهای میانجی و متغیرهای بازدهی یا نتیجه نهایی تعیین می کند. از دید او، منابع انسانی و دریک کلام کارکنان در ارتباط مستقیم با متغیرهای میانجی (مانند رضایت شغلی) و متغیرهای بازدهی (مانند عملکرد شغلی) هستند» (۱۲). حمیدی (۱۳۸۲) معتقد است: «اثربخشی سازمانی در فرآیندهای مدیریتی نهفته است» (۱۳). اثربخشی مدیریت، به منزله رکن اساسی در اثربخشی سازمان و با آن همسواست. اثربخشی مدیریت با اهداف آغاز شده، شناخت، باورداشتن، متعهد بودن، همسویی و همانندی و تحرک و انگیزش نسبت به اهداف را در مدیر ایجاد می کند (۱۴). آنچه به زعم مینتزبرگ^۵ (۱۹۸۳) مدیریت را اثربخش تر می کند، امکان ارتباط برقرار کردن، گوش دادن و داشتن مهارت های مردمی با کارکنان است. بنابراین، در بحث اثربخشی نیز مانند بحث کاربرد منابع قدرت از سوی مدیر، کارکنان بسیار مهم تلقی می شوند، زیرا کارکنان اصلی ترین و پویاترین سرمایه سازمانی محسوب می شوند و به واسطه نقش مؤثر، مولد و کارآمد خود، نقشی اساسی در دستیابی یا عدم دستیابی به اهداف سازمانی بازی می کنند (۱۵). برخی محققان اثربخشی کارکنان را، بسته به نوع سازمان و ماموریت و اهداف آن سازمان، در قالب تولید بیشتر، عملکرد مطلوب تر، استخدام کارکنان توانمندتر، بازنشستگی و انفعال از خدمت کمتر، موفقیت های تیمی بیشتر و تولیدات علمی بیشتر می دانند (۱۶، ۱۷، ۱۸، ۱۹). در مطالعات مربوط به رفتار سازمانی و در بعد اثربخشی کارکنان، متغیرهای مختلف دیگری نیز درگیر است. از متغیرهای وابسته اثربخشی کارکنان، که تحقیقات متعددی درباره آن انجام شده است می توان به رضایت شغلی،^۶ عملکرد شغلی،^۷ استرس شغلی^۸ و تمایل به ماندن^۹ در برابر ترک خدمت اشاره کرد (۳، ۱۹، ۸، ۹). رضایت شغلی به معنای میزان تمایل یا احساس مثبت و علاقه فرد به شغل خود است (۸، ۱۴). عملکرد شغلی به معنای تلاش و رفتار افراد در جهت تحقق اهداف سازمانی است استرس شغلی واکنش فیزیولوژیک و رفتاری، شناختی و روان شناختی فرد به شغل خود است و می تواند رویکرد مثبت و کارکردی هم داشته باشد (۲۰۸). ترک خدمت خروج فرد از سازمان معنا می شود و مفهوم کناره گیری روان شناختی یا فیزیکی دارد. هرچند عده کمی از کارکنان، کار خود را یک دفعه ترک می کنند، اغلب آنها مدت زیادی درباره ترک خدمت فکر می کنند. ذهنیت خروج، مبین فرآیند تفکر درباره خروج از سازمان یا ماندن در سازمان است. اگر فرد به لحاظ ذهنی از سازمان خارج

1. Readiness Level 3(R3)
2. Readiness Level 3(R3)
3. Effectiveness

4. Rensis Likert
5. Mintzberg
6. Job Satisfaction

7. Job Performance
8. Job Stress
9. Intent to Stay

شود و در فکر مشاغل بیرونی باشد، سازمان صدمه زیادی می بیند. خروج ذهنی از خروج واقعی خطرناک تر است. فردی که در سازمان حضور دارد ولی به لحاظ ذهنی به مشاغل و سازمان های دیگر می اندیشد، موجب دلسردی و انگیزه سوزی دیگران هم می شود. بی میلی کارکنان به خدمت در سازمان، تداوم کارهای سازمان را برهم می زند و دیگران را نیز دچار یأس و بی انگیزگی می کند و در نهایت، می تواند رضایت شغلی، اثربخشی و بهره وری را تحت الشعاع قرار دهد و نقطه مقابل آن، تمایل به ماندن در سازمان است. بهترین حسی که شخص به محل کار و سازمان خود می تواند داشته باشد، حس تمایل به ماندن و خدمت کردن است، حسی که فرد را جزئی از سازمان می کند تا او منافع خود را منافع سازمان بداند و از هیچ تلاشی جهت توسعه و پیشرفت سازمان دریغ نکند (۲۱). با توجه به آنچه گفته شد و با نظر به (۱) مؤلفه های آمادگی کارکنان (توانایی و تمایل) و (۲) مؤلفه های اثربخشی کارکنان (عملکرد شغلی، رضایت شغلی، استرس شغلی و تمایل به ماندن در خدمت)، باید دید چگونه بالا یا پایین بودن آمادگی کارکنان بر دست یابی یا عدم دست یابی متغیرهای اثربخشی سازمان تأثیر خواهد گذاشت؟ با وجود مطالعات مختلفی که درباره متغیرهای اثربخشی کارکنان چون رضایت شغلی، عملکرد شغلی، استرس شغلی و تمایل به ماندن در خدمت انجام شده است (۱۳، ۱۹، ۲۰، ۲۱، ۲۲، ۲۳، ۲۴)، مطالعاتی که به ارتباط عوامل آمادگی کارکنان و عوامل اثربخشی بپردازد، بسیار محدود است.

عزیزی و همکاران (۱۳۸۸) در مطالعه ای نشان دادند، در کارکنان سازمان تربیت بدنی، بین سطح آمادگی بالا با رضایت شغلی ارتباط معنی داری وجود دارد (۲۵). کریمی طریقه (۱۳۸۲) در مطالعه ای سطح آمادگی کارکنان را در سازمان تربیت بدنی، زیاد ارزیابی کرد (۲۶). چن (۲۰۰۴) در رساله دکتری خود دریافت بین سطوح آمادگی کارکنان و متغیرهای اثربخشی، رضایت شغلی، عملکرد شغلی، استرس شغلی و تمایل به ماندن ارتباط وجود دارد؛ همچنین، ارتباط مثبت معنی داری بین توانایی و تمایل کارکنان با رضایت و عملکرد شغلی وجود داشت. توانایی کارکنان با استرس شغلی و تمایل به ماندن در خدمت ارتباط معناداری نداشت. تمایل کارکنان با متغیر تمایل به ماندن در خدمت ارتباط منفی داشت و با استرس شغلی بدون ارتباط بود (۱۹). وچیو^۱ (۱۹۸۷) در مطالعه ای درباره معلمان مدرسه نشان داد معلمان که دارای سطوح پایین آمادگی هستند، مدیرانی وظیفه مدار دارند تا رابطه مدار و این عملکرد معلمان تازه کار را بهتر می کرد تا معلمان با سابقه؛ چون معلمان تازه کار آمادگی کمتری برای شغل و آشنایی کمتری با شغل خود داشتند (۲۷). شاه^۲ (۲۰۰۹) در رساله دکتری خود با مطالعه کارکنان مؤسسات آموزشی پاکستانی نشان داد متغیرهای مستقل احساس غرور، دستمزد، پاداش، تشویق و رضایت شغلی ارتباط معنی داری با متغیر وابسته آمادگی کارکنان برای تغییر دارد (۲۸). کیس^۳ (۲۰۰۲) در مطالعه سطوح آمادگی ۵۴ بازیکن دسته یک فوتبال و ۹ مربی با متغیر ملاک سطح پیشرفت عملکرد بازیکنان و سبک رهبری مربیان، هیچ ارتباط معنی داری بین متغیرهای مزبور نیافت (۲۹). کارنز و همکاران^۴ (۱۹۸۰) در مطالعه ۱۵۱ رئیس تجاری صنعتی از ۱۰۰ شرکت بزرگ و کارکنان آن هیچ گونه تطبیقی بین سبک های رهبری سطوح آمادگی کارکنان و عملکرد شغلی کارکنان نیافتند (۳۰). این نتایج در سال (۱۹۹۶) در رساله دکتری کارنز دوباره تأیید شد (۱۱). یورک و هستینگز^۵ (۱۹۸۵) در بین کارکنان سازمان های رفاهی سه شهر (۳۱) و والر و همکاران^۶ (۱۹۸۹) درباره کارکنان داروخانه های شبانه روزی نیز هیچ گونه تطبیقی برای سطوح آمادگی کارکنان و عملکرد شغلی و سبک رهبری نیافتند (۳۲). فوجز^۷ (۲۰۰۷) در رساله دکتری خود با مطالعه کارکنان سازمان های ایتالیایی، اسپانیایی و سوئدی، از تطبیق سطوح آمادگی کارکنان، اثربخشی و سبک های رهبری بسیار حمایت و تأکید کرد که نظریه اقتضایی هرشی و بلانچارد این قابلیت را دارد که در جایگاه نظریه جهانی اثرگذار مطرح شود (۳۳). هامبلتون و گامبلتون^۸ (۱۹۸۲) در مطالعه سطوح آمادگی، سبک رهبری و عملکرد شغلی ۶۵ مدیر، ۱۸۹ نفر از کارکنان و ۵۶ مدیر بخش نشان دادند با افزایش سطح آمادگی کارکنان و تغییر سبک رهبری، میزان عملکرد کارکنان نیز بهبود می یابد (۳۴). باتیستا و همکاران^۹ (۲۰۱۱) در بررسی سطوح آمادگی کارکنان، رضایت از سرپرست و رضایت شغلی و سبک های رهبری ۲۴۴ نفر پرستار نشان دادند که فقط در یک مورد سطح آمادگی (R3) با سبک رهبری (S3) تطبیق وجود داشت و

1. Vecchio
2. Shah
3. Case

4. Cairns, Hollenback, Preziosi & Williams
5. York & Hastings
6. Waller, Smith & Warnock

7. Fuchs
8. Hambleton & Gumbleton
9. Batista, Furtado & Silva

در بقیه موارد هیچ‌گونه تطبیقی در کار نبود و ارتباطی با متغیر ملاک رضایت شغلی وجود نداشت (۵). تامپسون و وچپو^۱ (۲۰۰۹) در مطالعه سطوح آمادگی کارکنان، رابطه یا وظیفه‌گرا بودن مدیر و رضایت کارکنان به این نتیجه رسیدند که کارکنان با افزایش دانش، تجربه، صلاحیت و توانایی، سطح آمادگی خود را افزایش می‌دهند و سبک رهبری را به تفویض متمایل می‌کنند و احتمالاً توانایی، صلاحیت و آزادی عمل آنان پیش‌بین مناسب سبک تفویضی مدیر است که در نهایت، رضایت آنان را رقم می‌زند (۹). چانگ^۲ (۲۰۰۵) در مطالعه آمادگی کارکنان، عملکرد شغلی، تعهد سازمانی و سبک‌های رهبری در بین ۲۶۰ نفر از کارکنان هتل‌های شهر تاجانگ چین، آمادگی کارکنان را در عملکرد شغلی و تعهد سازمانی دخیل ندانست (۳۵). فرناندز و وچپو^۳ (۱۹۹۷)، در مطالعه ۳۲۲ نفر از کارکنان دانشکده و ۳۲ رئیس آنان، دریافتند رفتار مدیران و سطوح آمادگی کارکنان پیش‌بینی‌کننده نتایج عملکرد کارکنان، رضایت و کیفیت رابطه رهبر و پیرو است و تطبیق در تمام سطوح آمادگی کارکنان و سبک‌های رهبری وجود داشت (۳۶). اگرچه تحقیقات مختلفی بین آمادگی کارکنان و متغیرهای ملاک، چون عملکرد شغلی، رضایت شغلی، استرس شغلی و ترک خدمت کارکنان، در سازمان‌ها و اداره‌ها صورت گرفته که نتایج متفاوت و گاه متناقضی داشته است، در گستره سازمان‌های ورزشی تحقیقات بسیار کم و محدود است، به‌ویژه زمانی که بحث اثربخشی بفره-منزله متغیری پیچیده و چندبعدی مطرح شود. اگر بر این مهم بتوان تأکید کرد که مدیران سازمان‌های ورزشی نیز مانند دیگر مدیران سازمان‌ها، در اندیشه توفیق سازمان خود هستند و به‌واسطه استفاده از ابزار شناخت و توجه بر کارکنان سعی در اثربخشی مجموعه خود دارند، پس، دلیل عملکرد نپذیرفتنی و ضعیف برخی فدراسیون‌ها، برخی سوء مدیریت‌ها در سطوح فدراسیون، انفصال از خدمت برخی رؤسا، استعفای دسته‌جمعی برخی کارکنان فدراسیون‌ها، جابه‌جایی در سطح رؤسای فدراسیون به دست مسئولان وزارت ورزش و جوانان، علی‌رغم عملکرد مطلوب یا عدم تغییر برخی رؤسای فدراسیون‌ها، علی‌رغم عملکرد ضعیف، چیست؟ اگر فدراسیونی موفق است، می‌توان این‌گونه برداشت کرد که عملکرد و آمادگی کارکنانش مطلوب و در جهت تحقق اهداف بوده است؟ آیا اصولاً ارتباطی بین موفقیت و توفیق فدراسیون با آمادگی بالای کارکنان آن فدراسیون هست؟ اگر فدراسیونی ضعیف عمل کرده است، کارکنان در این عدم توفیق، با توجه به متغیرهای ذکر شده، چقدر نقش داشته‌اند؟ کدام یک از مؤلفه‌های آمادگی کارکنان فدراسیون در اثربخشی سهم بیشتری داشته است؟ آیا اساساً کارکنان فدراسیون‌ها اثربخش هستند؟ متغیرهای اثربخشی کارکنان (عملکرد شغلی، رضایت شغلی، استرس شغلی و تمایل به ماندن در خدمت) با مؤلفه‌های آمادگی آنان ارتباط دارند یا ندارند؟ از این رو، سؤال اصلی اینجا است: آیا ارتباطی بین مؤلفه‌های آمادگی کارکنان با عوامل اثربخشی کارکنان، چون رضایت شغلی، استرس شغلی، عملکرد شغلی و تمایل به ماندن در خدمت وجود دارد؟ کدام یک از مؤلفه‌های آمادگی کارکنان می‌تواند برای این متغیرهای اثربخشی، پیش‌بین مناسبی باشد؟

روش‌شناسی پژوهش

الف) روش تحقیق: روش این پژوهش توصیفی از نوع همبستگی بود و به‌شکل میدانی انجام شد.

ب) جامعه، نمونه و روش نمونه‌گیری: جامعه آماری این پژوهش، کلیه کارکنان فدراسیون‌های ورزشی بودند. منظور از کارکنان، کلیه افرادی هستند که در فدراسیون‌های ورزشی شاغل هستند، دست‌کم مدرک کارشناسی یا مربی‌گری درجه دو دارند و به‌صورت تمام یا نیمه‌وقت در زمان تحقیق یک سال کار کرده‌اند (رؤسای کمیته‌های هر فدراسیون و دبیران آنها در این مجموعه جای می‌گیرند). کارکنان فدراسیون‌ها، عوامل آمادگی (توانایی و تمایل) و عوامل اثربخشی خود (عملکرد، رضایت، استرس شغلی و تمایل به ماندن در خدمت) را تعیین می‌کنند. تعداد آنها براساس اطلاعات مرکز آمار وزارت ورزش و جوانان در ۵۰ فدراسیون، ۷۰۰ نفر تعیین شد که براساس جدول مورگان ۲۴۸ نفر به‌منزله نمونه در نظر گرفته شدند (۳۷). به‌دلیل احتمال بازنگشتن یا مخدوش بودن پرسش‌نامه‌ها ۳۰۰ پرسش‌نامه به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای توزیع شد (نسبت تعداد کارکنان هر فدراسیون در توزیع پرسش‌نامه مورد توجه قرار گرفت) و در نهایت ۲۸۸ پرسش‌نامه بدون نقص و کامل تحت تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

پ) ابزار تحقیق: برای انجام این پژوهش از دو پرسش‌نامه استفاده شد:

۱. پرسش‌نامه استاندارد آمادگی کارکنان مرکز مطالعات رهبری (۱۹۹۳) شامل ۱۰ سؤال در قالب مقیاس ۸ گزینه‌ای لیکرت از ۱ (بسیار کم) تا ۸ (بسیار زیاد)، که ۵ سؤال توانایی کارکنان و ۵ سؤال تمایل کارکنان را می‌سنجد.
۲. پرسش‌نامه اثربخشی کارکنان از چن (۲۰۰۵)، شامل ۲۰ سؤال در قالب مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت از بسیار مخالف (۱) تا بسیار موافق (۵)، که خود دارای ۶ سؤال رضایت شغلی، ۶ سؤال استرس شغلی، ۴ سؤال عملکرد شغلی و ۴ سؤال تمایل به ماندن در خدمت بود.

روایی و پایایی ابزار پژوهش

روایی صوری، محتوا و سازه: پرسش‌نامه‌ها، پس از ترجمه و کاربرد نظر تخصصی ۳۰ نفر از متخصصان رشته زبان، مدیریت و تربیت بدنی تأیید شد. سپس ۵ جهت روایی صوری و محتوای پرسش‌نامه‌ها از نظر ۳۰ نفر از متخصصان تربیت بدنی استفاده شد و روایی صوری و محتوای پرسش‌نامه‌ها نیز تأیید شد. روایی سازه نیز با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی (CFA۱) و به کمک نرم‌افزار لیزرل، بررسی و تأیید شد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی دو پرسش‌نامه آمادگی و اثربخشی کارکنان در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. آزمون‌ها و شاخص‌های تحلیل عاملی تأییدی پرسش‌نامه‌ها

نام پرسشنامه	χ^2/df	CFI	NFI	GFI	RMSEA
آمادگی	۲/۷۴	۰/۹۱	۰/۸۸	۰/۹۰	۰/۰۵۵
اثربخشی	۲/۶۹	۰/۹۳	۰/۹۱	۰/۸۸	۰/۰۸۱

پایایی: برای ارزیابی پایایی پرسش‌نامه‌ها از روش تجانس درونی (آلفای کرونباخ) استفاده شد. در این مرحله ۳۵ نفر از کارکنان فدراسیون، که جزء نمونه تحقیق نبودند، به پرسش‌نامه‌ها پاسخ دادند. آلفای آمادگی کارکنان $\alpha = 0/80$ ، آلفای کل اثربخشی کارکنان $\alpha = 0/75$ و هر یک از عوامل اثربخشی کارکنان، شامل رضایت شغلی $\alpha = 0/88$ ، استرس شغلی $\alpha = 0/91$ ، عملکرد شغلی $\alpha = 0/64$ و تمایل به ماندن در خدمت $\alpha = 0/82$ برآورد شد.

ت) روش اجرای پژوهش: ۳۰۰ پرسش‌نامه بین آزمودنی‌ها توزیع شد، ولی ۲۸۸ پرسش‌نامه کامل و بدون نقص بودند که در یک دوره زمانی چهارماهه جمع‌آوری شدند.

ث) روش‌های آماری: برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از بسته نرم‌افزاری SPSS 16 استفاده شد. از روش آمار توصیفی برای محاسبه فراوانی، میانگین، انحراف استاندارد و درصدها استفاده شد. برای آزمون فرضیه‌ها، ابتدا با آزمون کولموگروف-اسمیرنوف (KS) طبیعی بودن توزیع داده‌ها مشخص شد و از روش آماری پارامتریک همبستگی پیرسون، برای تعیین ارتباط بین متغیرهای پژوهش استفاده شد. از آماره دوربین-واتسون^۱ به‌منزله پیش فرض رگرسیون جهت تعیین استقلال خطاها از یکدیگر نیز استفاده شد. تحلیل رگرسیون سلسله‌مراتبی پیش‌بینی متغیرهای ملاک را از طریق متغیر مستقل انجام داد.

1- Durbin-Watson statistic

نتایج و یافته‌های پژوهش

نتایج و یافته‌های این مطالعه در دو بخش توصیفی و آزمون فرضیه‌ها ارائه می‌شود:
یافته‌های توصیفی: جدول ۲ یافته‌های مربوط به جنس، تحصیلات، سن، سابقه کار و درجه مربی‌گری را نشان می‌دهد:

جدول ۲. یافته‌های توصیفی تحقیق

جنسیت	مردان ۷۰/۸	زنان ۲۹/۲	کارشناسی ارشد	دکتری
تحصیلات (درصد)	دپلم ۱۱/۱	لیسانس ۵۲/۴	۱۶	۵/۹
سن (سال)	۳۰ سال و پایینتر ۱۹/۱	۳۱-۴۰ ۳۵/۴	۴۱-۵۰ ۲۳/۶	۵۱ و بالاتر ۲۱/۹
سابقه کار (سال)	۵-۱ سال ۲۰/۵	۶-۱۰ سال ۲۲/۹	۱۱-۱۵ سال ۱۴/۶	۱۶-۲۰ ۱۴/۶
درجه مربی‌گری	درجه ۳ ۶/۲	درجه ۲ ۱۳/۵	درجه ۱ ۱۸/۱	ملی ۱۷/۷
				بین المللی ۲۱/۲

بر اساس جدول ۳، که میانگین و انحراف استاندارد مؤلفه‌های آمادگی کارکنان را نشان می‌دهد، آمادگی کارکنان در سطحی نسبتاً بالا قرار داشت. میانگین و انحراف معیار دو مؤلفه آمادگی کارکنان خیلی به هم نزدیک بود و تمایل کارکنان (۶/۹۵) بالاتر از توانایی (۶/۶۵) آنان ارزیابی شد. همچنین، بررسی میانگین و انحراف استاندارد اثربخشی کارکنان نشان می‌دهد میانگین عملکرد شغلی (۴/۲۰) بیشتر از بقیه مؤلفه‌ها بود و میانگین استرس شغلی (۳/۱۶) کمتر از همه مؤلفه‌ها بود.

جدول ۳. میانگین و انحراف استاندارد مؤلفه‌های آمادگی و اثربخشی کارکنان

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	سطح معناداری
توانایی	۶/۶۵	۱/۱۳	۰/۰۷۰
تمایل	۶/۹۵	۱/۰۹	۰/۰۵۸
آمادگی کارکنان	۱۳/۵۹	۱/۹۷	۱/۶۸
استرس شغلی	۳/۱۶	۰/۹۲	۰/۰۵۴
رضایت شغلی	۳/۹۲	۰/۷۳	۰/۰۵۶
عملکرد شغلی	۴/۲۰	۰/۹۵	۰/۰۵۱
تمایل به ماندن در خدمت	۴/۰۳	۰/۸۵	۰/۰۶۰
اثر بخشی کارکنان	۱۶/۹۰	۱/۸۹	۰/۰۷۰

آزمون فرضیه‌ها: جهت تشخیص طبیعی بودن توزیع، از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد. نتایج این آزمون طبیعی بودن توزیع شاخص‌ها را تأیید کرد. شاخص آزمون دوربین واتسون، که نشان‌دهنده استقلال خطاها از یکدیگر بود و به نوعی عدم همبستگی بین خطاها را نشان می‌داد، در این پژوهش ۲/۰۵ برآورد شد که نشان داد بین خطاها همبستگی وجود ندارد و استفاده از رگرسیون امکان‌پذیر است.

۱. بین آمادگی کارکنان و اثربخشی کارکنان رابطه وجود ندارد.

جدول ۴. ارتباط بین آمادگی و اثربخشی کارکنان

نتیجه گیری	میزان خطا	سطح معناداری	ضریب همبستگی (r)	متغیرها
رد فرضیه صفر	۰/۰۱	۰/۰۰۱	۰/۲۴۴	آمادگی کارکنان
				اثربخشی کارکنان

باتوجه به نتایج جدول ۴، ضریب همبستگی پیرسون برای رابطه اثربخشی کارکنان و آمادگی معنادار بود ($P < ۰/۰۰۱$ ، $r = ۰/۲۴۴$). بنابراین، فرض صفر رد می شود و فرض مقابل آن پذیرفته می شود. به عبارت دیگر، بین آمادگی کارکنان با اثربخشی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

۲. بین آمادگی کارکنان و عوامل اثربخشی کارکنان رابطه ای وجود ندارد.

جدول ۵. ضریب همبستگی پیرسون بین آمادگی کارکنان و عوامل اثربخشی کارکنان

عوامل اثربخشی	ضریب همبستگی	سطح معناداری
استرس شغلی	۰/۰۰۲	۰/۹۱
رضایت شغلی	۰/۳۰۳	۰/۰۰۱
عملکرد شغلی	۰/۴۴۶	۰/۰۰۱
تمایل به ماندن در خدمت	۰/۰۱۶	۰/۷۸۵

باتوجه به نتایج جدول ۵، ضریب همبستگی پیرسون، رابطه آمادگی کارکنان با عملکرد شغلی و رضایت شغلی را معنادار نشان داد ($P < ۰/۰۱$). بنابراین، فرض صفر رد و فرض خلاف تأیید می شود (برای این دو متغیر). آمادگی کارکنان با تمایل به ماندن در خدمت و استرس شغلی معنادار نبود (سطح معناداری بیشتر از ۰/۰۵ بود).

۳. بین عوامل آمادگی کارکنان و عوامل اثربخشی کارکنان رابطه ای وجود ندارد.

جدول ۶. ماتریس همبستگی عوامل آمادگی کارکنان و عوامل اثربخشی کارکنان

متغیرها	استرس	رضایت	عملکرد	تمایل به ماندن در خدمت
توانایی	۰/۰۵۱	۰/۲۲۹	۰/۳۹۷	۰/۰۳۸
تمایل	۰/۰۵۲	۰/۳۱۱	۰/۳۹۵	-۰/۰۶۸

نتایج جدول ۶، ضریب همبستگی پیرسون، رابطه تمایل با عملکرد شغلی ($r = ۰/۳۹۵$) و توانایی با عملکرد شغلی ($r = ۰/۳۹۷$) را معنادار نشان داد ($P < ۰/۰۱$). رابطه تمایل با رضایت شغلی ($r = ۰/۳۱۱$) و توانایی با رضایت شغلی ($r = ۰/۲۲۹$) نیز معنادار بود ($P < ۰/۰۱$). رابطه تمایل به ماندن در خدمت ($r = -۰/۰۶۸$) منفی ولی معنی دار نبود و با توانایی رابطه داشت که البته معنی دار نبود ($r = ۰/۰۳۸$ ، $r = ۰/۰۵$). تمایل با استرس شغلی رابطه معنی داری نداشت ($r = ۰/۰۵۲$) و رابطه توانایی نیز با استرس شغلی ($r = -۰/۰۵۱$) منفی بود ولی معنی دار نبود ($P > ۰/۰۵$).

۴. عوامل آمادگی کارکنان (توانایی و تمایل کارکنان) پیش بین مناسبی برای عوامل اثربخشی کارکنان (عملکرد شغلی، رضایت شغلی، استرس شغلی و تمایل به خدمت) نیستند.

جدول ۷. تحلیل رگرسیون برای رابطه آمادگی کارکنان با اثربخشی کارکنان

مؤلفه ها	B	ضریب استاندارد	t	R ²	سطح معناداری	نتیجه گیری
آمادگی کارکنان	۱/۰۷۳	۰/۲۴۴	۲/۸۰۴	۰/۰۵۹	۰/۰۰۵	رد فرض صفر
ثابت	۱۲/۰۴۲		۴/۲۵۲		۰/۰۰۱	

معادله پیش بینی براساس این جدول عبارت است از:

اثر بخشی کارکنان = (آمادگی کارکنان) $1/073 + 12/042$

خلاصه تحلیل رگرسیون نشان داد که آمادگی کارکنان پیش بینی کننده اثربخشی کارکنان است. بنابراین، فرض صفر رد می شود. میزان تأثیر آمادگی کارکنان بر اثربخشی کارکنان ۵/۹ درصد بود.

۱-۴. مؤلفه های آمادگی کارکنان پیش بین معناداری برای عملکرد شغلی کارکنان نیست.

جدول ۸. تحلیل رگرسیون برای رابطه آمادگی کارکنان با عملکرد شغلی

مؤلفه ها	B	ضریب استاندارد	t	R ²	سطح معناداری	نتیجه گیری
توانایی	۰/۲۱۵	۰/۲۵۴	۳/۹۲	۰/۱۵۸	۰/۰۰۱	رد فرض صفر
تمایل	۰/۲۱۴	۰/۲۴۸	۳/۸۳	۰/۰۴۱	۰/۰۰۱	
ثابت	۲/۸۶		۲/۵۵		۰/۰۳۱	

با استفاده از رگرسیون سلسله مراتبی، دو متغیر توانایی و تمایل وارد معادله رگرسیون شد که ۱۹/۹ درصد تغییرات عملکرد شغلی را تبیین می کرد. چون در تجزیه، مجموع مجذورات در تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی $P < 0/001$ ، $F(2, 285) = 35/39$ بود. پس، رابطه بین ترکیب خطی متغیرهای فوق و عملکرد شغلی معنادار است. جدول زیر، مجذور همبستگی های چندگانه (R^2) و تحلیل رگرسیون را نشان می دهد.

در جدول فوق معادله پیش بینی عبارت است از:

عملکرد شغلی = (تمایل) $0/214 +$ (توانایی) $0/215 + 2/86$

خلاصه تحلیل رگرسیون نشان داد که توانایی پیش بینی کننده بهتری برای عملکرد شغلی است، میزان اثر آن بر عملکرد شغلی ۱۵/۸ درصد است و تمایل فقط ۴/۱ درصد بر عملکرد شغلی تأثیر دارد؛ پس، فرض صفر رد می شود.

۲-۴. مؤلفه های آمادگی کارکنان پیش بین معناداری برای رضایت شغلی کارکنان نیست.

جدول ۹. تحلیل رگرسیون برای رابطه آمادگی کارکنان با رضایت شغلی

مؤلفه ها	B	ضریب استاندارد	t	R ²	سطح معناداری	نتیجه گیری
تمایل	۰/۲۰۸	۰/۳۱۱	۵/۵۳	۰/۰۹۶	۰/۰۰۱	رد فرض صفر
ثابت	۲/۴۷		۲/۲۹		۰/۰۲۳	

با رگرسیون سلسله مراتبی، دو متغیر توانایی و تمایل وارد معادله رگرسیون شد. فقط تمایل ویژگی های ورود به معادله را داشت (سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵) و ۹/۶ درصد تغییرات رضایت شغلی را تبیین می کرد. چون در تجزیه مجموع مجذورات در تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی $P < 0/001$ ، $F(1, 286) = 30/54$ بود، پس رابطه بین تمایل و رضایت شغلی معنادار است. جدول زیر، مجذور همبستگی های چندگانه (R^2) و تحلیل رگرسیون را نشان می دهد.

در جدول فوق معادله پیش‌بینی عبارت است از:

$$\text{رضایت شغلی} = (\text{تمایل}) \cdot 0/208 + 2/47$$

میزان اثر تمایل بر رضایت شغلی ۹/۶ درصد بود، پس فرض صفر رد می‌شود.

۳-۴. مؤلفه‌های آمادگی کارکنان پیش‌بین معناداری برای استرس شغلی کارکنان نیست.

دو متغیر توانایی و تمایل وارد معادله رگرسیون شد. با رگرسیون سلسله‌مراتبی هیچ‌کدام از متغیرهای آمادگی کارکنان وارد معادله نشد. در واقع، توانایی و تمایل پیش‌بینی‌کننده استرس شغلی نبودند و بنابراین، فرض صفر تأیید می‌شود و مؤلفه‌های آمادگی کارکنان پیش‌بین معناداری برای استرس شغلی کارکنان نیست.

۴-۴. مؤلفه‌های آمادگی کارکنان پیش‌بین معناداری برای تمایل به ماندن کارکنان نیست.

دو متغیر توانایی و تمایل وارد معادله رگرسیون شد. با رگرسیون سلسله‌مراتبی هیچ‌کدام از متغیرهای آمادگی کارکنان وارد معادله نشد. در واقع، توانایی و تمایل پیش‌بینی‌کننده ماندن در خدمت نبودند. بنابراین، فرض صفر تأیید می‌شود و مؤلفه‌های آمادگی کارکنان پیش‌بین معناداری برای ماندن کارکنان در خدمت نیست.

بحث و نتیجه‌گیری

کارکنان پیکره اصلی هر سازمانی، خواه کوچک و خواه بزرگ، را تشکیل می‌دهند. اگرچه بدون وجود مدیر در سازمان، هیچ فرمانی صادر و هیچ دستوری اجرا نخواهد شد، اگر کارکنان نخواهند و توانایی خود را به کار نبرند، تحقق اهداف سازمان با مانع مواجه خواهد شد. اهداف و گستره سازمان‌های ورزشی نیز بر کسی پوشیده نیست. سازمان‌های ورزشی چون فدراسیون‌ها با سطوح مختلف، از مدیران و کارکنان، همگی در تلاش برای تحقق اهداف سازمان هستند. اگر مدیر مغز متفکر اثربخشی هر سازمانی است، کارکنان قلب تپنده و دست‌ان توأمند سازمان در جهت تحقق اهداف اثربخش هستند که با تلاش و اعمال خود این راه را هموار می‌کنند. از متغیرهای هموارسازی این مسیر پر از دشواری، می‌توان به آمادگی کارکنان و اثربخشی آنها اشاره کرد. یافته‌های پژوهش حاضر که به بررسی ارتباط آمادگی و اثربخشی کارکنان فدراسیون‌های ورزشی پرداخت در ادامه ارائه می‌شود:

۱. در این مطالعه، کارکنان فدراسیون‌های ورزشی میزان آمادگی خود را نسبتاً زیاد ارزیابی کردند. بررسی دقیق‌تر اجزای آمادگی کارکنان نشان داد میزان تمایل کارکنان کمی بیشتر از توانایی آنها بود که به دلیل بالا بودن سطح آمادگی در کل، این اختلاف قابل چشم‌پوشی است، اما اهمیت آن را از بعد توجه به اجزای تمایل، یعنی اطمینان، انگیزش و تعهد نمی‌توان از نظر دور داشت؛ زیرا ظاهراً کارکنان این متغیرها را در خود بیشتر از اجزای توانایی، یعنی دانش، تبحر و مهارت ارزیابی کرده‌اند. با استناد به نظر هرسی و بلانچارد (۲۰۰۵)، وقتی آمادگی کارکنان در حد نسبتاً زیادی باشد، اگرچه ممکن است کارکنان مسئولیت‌پذیر، خلاق، توانا، بانگیزه و در انجام وظایف تلاشگر باشند، ممکن است گاه دچار تردید شوند، بیش‌ازحد وظیفه‌شناس و پرکار شوند، گاه در جست‌وجوی پاداش از سوی مدیر باشند، وظایف پر از دشواری را انتخاب کنند و در اثر آن توانایی خود را زیر سؤال ببرند و در نتیجه دچار ضعف عزت‌نفس شوند. این نکته بسیار مهمی است که مدیران و رؤسای فدراسیون باید به آن توجه داشته باشند، که روال منظم و دقیق انجام کارها با کارکنان خیلی خوب، بانگیزه و توانا هم ممکن است گاه ضعف و نقص به همراه داشته باشد. شناخت مدیر از توان و میزان تمایل کارکنانش از وظایف محوله می‌تواند در مواقع مناسب کاستی‌های کار را بهبود دهد. عزیزی (۱۳۸۸)، چن (۲۰۰۴) و کریمی‌طریقه (۱۳۸۳) نیز در مطالعات خود آمادگی کارکنان را زیاد ارزیابی کردند که با تحقیق حاضر هم‌خوانی دارد. اثربخشی کارکنان نیز، در سطح نسبتاً مطلوبی ارزیابی شد. در ترتیب اولویت عوامل اثربخشی، عملکرد شغلی، تمایل به ماندن در خدمت، رضایت شغلی و استرس شغلی قرار داشتند. اما چرا برای کارکنان فدراسیون‌های ورزشی، عملکرد شغلی و تمایل به ماندن، مهم‌تر از رضایت شغلی است؟ شاید بتوان گفت فردی که سازمان و کار خود را دوست دارد، برای تحقق اهداف سازمانی تلاش می‌کند و به ترک خدمت

نمی‌اندیشد، به احتمال زیاد، از شغلهای نیز راضی است. ممکن است با استناد به عقیده کامل (۱۹۹۹) بتوان این توجیه را ارائه داد که در بالابودن عملکرد شغلی، رضایت شغلی نیز دخیل است. اگرچه ممکن است عواملی دیگر نیز این نتیجه را در پی داشته باشند، عواملی چون تعهد به سازمان، انگیزه بالا و ویژگی‌های فردی که جهت روشن شدن به بررسی بیشتر نیاز دارد.

۲. بررسی ارتباط آمادگی کارکنان با متغیرهای اثربخشی آنها نشان داد در کل ارتباط مثبتی بین آمادگی کارکنان و اثربخشی آنها وجود دارد. یافته کلی پژوهش حاضر مبنی بر وجود ارتباط مثبت بین آمادگی آنها و اثربخشی کارکنان ضمن اینکه آن بخش از نظریه اقتضایی هرسی و بلانچارد را مبنی بر اینکه افزایش سطح آمادگی کارکنان، اثربخشی را نیز بیشتر می‌کند مورد تأکید و تأیید قرار می‌دهد، تأییدی دیگر بر اهمیت کارکنان نیز هست؛ زیرا مهم‌ترین ویژگی این نظریه، کارکنان و سطوح آمادگی آنان است. در بررسی دقیق‌تر اجزای آمادگی کارکنان مشخص شد که توانایی کارکنان با عملکرد شغلی بیشترین همبستگی را داشته و با رضایت شغلی همبستگی کمتری داشته است و تمایل کارکنان، بالعکس، با عملکرد شغلی همبستگی کمتر و با رضایت شغلی همبستگی بیشتری داشته است. مطابق با این یافته، کارکنان با تمایل زیاد، در مقابل شغل خود انگیزش، تعهد و اطمینان دارند و این ریزشاخصه‌ها را می‌توانند در کار خود نشان دهند و بنابراین، از شغل خود راضی باشند (هرسی و بلانچارد، ۲۰۰۵) همچنین با داشتن تبحر، تخصص و دانش، توانایی زیادی برای انجام کارهای خود دارند و عملکرد شغلی خود را افزایش می‌دهند؛ چراکه مطابق با نظریه اقتضایی هرسی و بلانچارد (۲۰۰۵)، کارکنان توانا، بسیار وظیفه‌شناس، مقاوم، مقید به وظایف دشوار و چالشی، مسئولیت‌پذیر، کارآمد و دارای دانش هستند و آن را تقسیم می‌کنند، بارو حیه و با انگیزه هستند و دیگران را نیز تشویق می‌کنند و به نتیجه کار خود اطمینان دارند. و تمام این ریزشاخصه‌ها است که می‌تواند بر عملکرد شغلی و بهبود آن تاثیر بگذارد، اما این یافته که تمایل کارکنان با متغیر تمایل به ماندن در خدمت، دارای ارتباط منفی است و با توانایی کارکنان ارتباطی ندارد؛ قابل بحث است. معمولاً به نظر می‌رسد کارکنانی که آماده هستند، شغلشان را دوست دارند و می‌خواهند در آن شغل خدمت کنند. اما، چرا کارکنان فدراسیون تمایل به ماندن ندارند؛ یا از بعد توانایی (به لحاظ فقدان رابطه بین توانایی با ماندن در خدمت)، برایشان ماندن یا نماندن در شغل خود، علی‌رغم توانستن، فرق چندانی نمی‌کند؟ مطابق با پیشینه تحقیق و مبانی نظری، دلیل این امر چند مسئله می‌تواند باشد: در درجه اول ممکن است به بحث خروج از خدمت ذهنی بازگردد، یعنی افراد با وجود رضایت و عملکرد نسبتاً خوب، از لحاظ ذهنی به خروج از خدمت فکر می‌کنند (۲۱)، که البته این بسیار زیان‌بارتر از خروج از خدمت واقعی است؛ چون این موضوع به تدریج باعث دلسردی و بی‌انگیزشی در فرد و اطرافیان می‌شود و در نهایت، تعادل دیگر متغیرهای درگیر در اثربخشی را در درازمدت تحت تأثیر قرار می‌دهد. دلیل دیگر ممکن است وجود مشکلات اقتصادی باشد که گریبان‌گیر بسیاری از افراد جامعه و از جمله کارکنان سازمان‌های دولتی است و باعث می‌شود آنان علی‌رغم پرداختن به شغل خود در قالب چارت سازمانی و تلاش کافی و وفای در انجام وظایف محوله، در اندیشه شغل دیگری باشند، که خواه ناخواه بر افکار و ذهن تأثیر خواهد گذاشت و گزینه خروج از خدمت را به ذهن متبادر خواهد کرد.

دلیل دیگر، به چند شغلی بودن کارکنان دولتی بازمی‌گردد. به نظر می‌رسد برخی کارکنان، به دلیل تعهد و توجه ذهنی به شغل یا شغل‌های دیگر، کم‌کم به موضوع خروج از خدمت می‌اندیشند، خصوصاً با وجود برخی سازمان‌ها و بخش‌های خصوصی که نوید امکانات و مزایای اقتصادی و رفاهی بهتر و مطلوب‌تر به کارکنان توانمند و با انگیزه می‌دهند و به این صورت، استعفاء و بازنشستگی زودتر از موعد شکل می‌گیرد، تحلیلی که به بررسی دقیق‌تر نیاز دارد.

و سرانجام از دیگر دلایل تمایل به ترک خدمت در کارکنان با تمایل و توانایی نسبتاً زیاد، بحث رابطه کارکنان و رؤسای آنان است. به این معنا که کارکنان در مخالفت با سیاست‌ها، روش‌ها، استراتژی‌ها و طرز تفکر رؤسا، یا جابه‌جاشدن پی‌درپی رؤسای خوب و کارآمد و در واقع، به منظور نشان دادن نوعی تقابل، به استعفاء گروهی، فردی، ترک خدمت و درخواست بازنشستگی دست می‌زنند، موضوعی

که بارها در برخی فدراسیون‌ها اتفاق افتاده است: استعفای کارکنان فدراسیون‌هایی با عملکرد مطلوب که در مخالفت با رئیس یا هیئت‌رئیس دست از کار کشیده‌اند (۴۰،۳۸،۳۹). این بحث به تحقیقی جامع‌تر در این حوزه نیاز دارد. یافته‌های تحقیق از جهت افزایش آمادگی کارکنان و افزایش متغیرهای اثربخشی، با نتایج تحقیقات چن (۲۰۰۵)، فوجز (۲۰۰۷) و شاه (۲۰۰۹) هم‌خوانی داشت و با یافته‌های کارنز و همکاران (۱۹۸۰)، کیس (۲۰۰۲) و چانگ (۲۰۰۵) هم‌خوانی نداشت. دلیل این موضوع ممکن است تفاوت محیط باشد، چراکه این تحقیقات در سازمان‌های غیرورزشی صورت گرفته است. نتایج حاصل از تحقیق حاضر نشان داد که متغیرهای رضایت شغلی و عملکرد رابطه مثبت معنی‌داری با آمادگی کارکنان دارند و استرس شغلی و تمایل به ماندن در خدمت با آمادگی کارکنان ارتباطی نشان ندادند. این نتایج با مطالعه چن (۲۰۰۴)، عزیز و همکاران (۱۳۸۸)، شاه (۲۰۰۹) و تامپسون و وچو (۱۹۹۷)، که سطوح بالای آمادگی کارکنان رضایت شغلی را دربرداشت، هم‌خوانی دارد.

نتایج تحلیل رگرسیون گام‌به‌گام نیز نشان داد توانایی کارکنان پیش‌بین مناسب‌تری برای عملکرد شغلی است و تمایل کارکنان پیش‌بین مناسب‌تری برای رضایت شغلی است. به نظر می‌رسد هرچقدر فرد در انجام وظایف و سازمانی خود توانمندتر باشد، عملکرد مناسب‌تر و بهتری خواهد داشت. اگرچه این نتیجه به سازمان و انجام وظایف در قالب چارت سازمانی محدود نمی‌شود، در سازمان کوچکی چون تیم ورزشی نیز، بازیکنان آماده از لحاظ بدنی، بهتر عمل می‌کنند. با استناد به نظر کامل (۱۹۹۹)، می‌توان گفت توانایی فرد عاملی اساسی و تأثیرگذار در عملکرد محسوب می‌شود. با استناد به نظر بویل (۲۰۰۲)، رضایت شغلی در تعامل با متغیرهای مربوط به کارکنان چون میل و انگیزش آنان است که نشان می‌دهد میل، انگیزه و علاقه به کار، همان انرژی جاری در سازمان است که فرد را پویاتر و تأثیرگذارتر از زمانی می‌کند که با بی‌میلی، فقط در سازمان وقت بگذراند و حضور داشته باشد، و این حضور پررنگ نمی‌تواند دلیلی جز این داشته باشد که فرد تا حدود زیادی از شغل خود راضی است. اگرچه این تحلیل نیز به بررسی بیشتر نیاز دارد.

به‌طورکلی، نتایج حاصل از این مطالعه نشان داد، ارتباط معنی‌داری بین آمادگی کارکنان با مؤلفه‌های تمایل و توانایی و اثربخشی کارکنان با مؤلفه‌های عملکرد شغلی، رضایت شغلی، تمایل به ماندن در خدمت وجود دارد. توانایی کارکنان دارای رابطه مثبت با عملکرد شغلی است و پیش‌بین مناسب‌تری برای عملکرد شغلی است. تمایل کارکنان با رضایت شغلی رابطه مثبت دارد و پیش‌بین مناسب‌تری برای رضایت شغلی است.

در مجموع، با توجه به یافته‌های مطالعه حاضر می‌توان پیشنهادهای زیر را ارائه کرد:

۱. از آنجاکه بین آمادگی کارکنان (توانایی و تمایل) با اثربخشی آنها ارتباط معنی‌دار وجود دارد، پیشنهاد می‌شود برای دست‌یابی به اثربخشی بیشتر، مدیران فدراسیون‌ها و سازمان‌های ورزشی به کارکنان دقیق‌تر توجه کنند و به آمادگی کارکنان از بعد اجزای آن اهتمام ویژه‌ای داشته باشند.
۲. از آنجاکه درباب عملکرد شغلی کارکنان، توانایی کارکنان پیش‌بینی‌کننده بهتری نسبت به تمایل کارکنان بود، پیشنهاد می‌شود، هم کارکنان و هم مدیران سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی به زیرشاخصه‌های توانایی کارکنان، یعنی دانش، تجربه و مهارت توجه ویژه‌ای مبذول دارند تا عملکرد شغلی بهتری را با تفویض اختیار، مسئولیت‌دادن و... در جهت اهداف سازمان رقم زنند.
۳. از آنجاکه در زمینه رضایت شغلی، تمایل کارکنان پیش‌بینی‌کننده بهتری نسبت به توانایی آنها بود، پیشنهاد می‌شود هم کارکنان و هم مدیران سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی به زیرشاخصه‌های تمایل کارکنان یعنی اطمینان، تعهد و انگیزش کارکنان توجه کنند و با تشویق، ترفیع، کمک‌های مادی و معنوی سعی کنند رضایت شغلی بیشتری در میان کارکنان ایجاد و دست‌یابی به اثربخشی بیشتر را تسهیل کنند.

منابع

1. Hersey, Paul. Kennet, H. Blanchard & Dewey, E. Johnson. (2005). *Management of Organizational Behavior*. Eight Edition, USA, Prentice Hall Press.
۲. فیضی، طاهره. (۱۳۸۶). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: انتشارات پیام نور. ۳۰۳-۳۰۵
۳. قلی پور، آرین. (۱۳۸۶). مدیریت رفتار سازمانی (رفتار فردی). انتشارات سمت. جلد اول، ۱۲۸-۱۱۴
۴. سید جوادین، سید رضا، امیرکبیری، علیرضا. (۱۳۸۰). مروری جامع بر نظریه های مدیریت و سازمان. تهران: دانش، ۶۷
5. Batista, Mariada. Garaca., Furtado, Luis & Silva, Feransisco. (2011). *Situational Leadership and Professional Nurses' Satisfaction: The Example of Hospital*. [Http://ceeapla.uac.pt/124-132](http://ceeapla.uac.pt/124-132)
۶. رایبیز، استفان. پی. (۱۳۸۹). رفتار سازمانی. برگردان: علی پارسائیان و محمد اعرابی. جلد دوم. تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی، ۳۴۹
7. Price, J. L. (1976). The Effects of turnover on the organization. *Organizational and Administrative Science*. 7 (1, 2): 61-88.
8. Williams, S. Konrad., Schekler, W.E., Pathman. Linzer, M., Mcmurry, Y., Schwardta., and Gerrity, M. (2001). Understanding physicians' intentions to withdraw from practice: the rol of job satisfactions, job stress, mental and physical health. *Helth Care Management Review*. 26(1):7-19
9. Thompson, Geir. & Robert, Vecchio. (2009). situational Leadership: A test of Three Versions. *The leadership quarterly*, 20 (4), 837-848.
10. Garsia, Garsia. Imanuelaa & Santa Barbara, Emilio Sanchez. (2009). Relationship Between Nurses' Leadership and Power Bases. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*. 17/3:31-39
11. Cairns, T.D. (1996). Hersey & Blanchard's situational Leadership Theory: A Study of the Leadership Styles of Senior Executives in Service and Manufacturing Businesses of a large Fortune 100 company. PhD. Dissertation. Nova Southeastern university
12. Bahaudin, G. Mujtaba & Jatupom, sungkhowan. (2009). Situational Leadership and Diversity management Coaching Skills. *Journal of Diversity Management*. 4/1:290-299
۱۳. حمیدی، مهرزاد. (۱۳۸۳). بررسی رابطه بین ساختار سازمانی، اثربخشی و تعهد سازمانی در حوزه های ستادی سازمان های ورزشی کشور. رساله دکتری دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران
14. Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12: 173-94.
15. Mintzberg, M. H. (1983). *Power in the Around Organizations*. New Jersey Prentice – Hall press. 198
۱۶. عبدالهی، بیژن، و نوه ابراهیم، عبدالرحیم. (۱۳۸۵). توانمند سازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی. تهران: انتشارات نشر ویرایش، ۳۹
17. Boyle, E (2002). A Critical apprassial of the performance of royal dutch shell as a learning organization in the 1990s. *The learning Organization*. 9(1): 6-18.
18. Locke, E. A. (1976). The Nature and causes of job satisfaction. In Dunnette, M. D. ((Ed.)). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally, Chicago, IL, 297-349.
19. Chen, jui Chen. (2004). An Empirical Test of Leadership Effectiveness and the Match/Mismatch in leadership Style. Doctoral of Business Administration Thesis. School of Business and Entrepreneurship, Nora southeastern university
20. Campbell, J.P. (1999). The definition and measurement of performance in the new age. In D.R. Ilgen and E.D. Pulakos (Eds), *the Changing Nature of Performance: Implications for Staffing, Motivation, and Development*. San Francisco: Jossey- Bass. (399-429).
21. Campion, M. A., Cheraskin, L. & Stevens, M. J. (1994). Career-related antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of Management Journal* 37: 1518-67.
22. Purcareea, Anca Alexandra., Elena, Fleaca and Dan, Dumitriu. (2009). The Influence of Leadership on Employee's Behavior. *Bulletin UASVM Horticulture*. 66-(2), 230-242
23. Monduate, Lourdes & Francis, J. Medina. (2004). Power, Authority and Leadership. *Journal of Applied Psychology*. 5:48-38
24. Renniger, Bet., Georgia. Duran., Anthony. Edwards. Deborah. Wise. & Curtis, Lee. (2008). A study of Leadership, power and Inclusion. *Elementary School Journal*. 11/2:253-281
۲۵. کریمی طریقه، الهام. (۱۳۸۳). تعیین منابع قدرت مدیران شهرستان مشهد و ارتباط آن با سطح آمادگی کارکنان. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
۲۶. عزیز، بیستون، مهربانی کوشکی، علی، پیری، مسعود، و جلالی فراهانی، مجید. (۱۳۸۸). تعیین منابع قدرت مدیران سازمان تربیت بدنی و ارتباط آن با سطح آمادگی و رضایت کارکنان. مدیریت ورزشی. ۳: ۱۳۳-۱۱۹.
27. Vecchio, R.P. (1987). Situational Leadership Theory: an Examination of prescriptive Theory. *Journal of Applied Psychology*. 72: 444-451
28. Shah, N. (2009). *Determinates of Employee Readiness for Organizational Change*. PhD. Thesis. Brunel Business University
29. Case, Robert. (2002). A Test of Situational Theory in College Football setting. [Http://aahpend.context.com](http://aahpend.context.com): 169-181

30. Cairns, T.D., Hollenback, John., Preziosi, Robert.C. & Snow, William, A. (1980). Technical not :A Study of Hersey & Blanchard's Situational Leadership Theory. Leadership & Organization Development Journal .19/2:113-116
31. York, R.O. & Hestings, T. (1985). Worker Maturity and Supervisory Leadership Behavior .Journal Administration in Social Work. 9/4:37-49
32. Waller, D.J., Smith, S.R. & Warnock, J.t. (1989). Situational theory of Leadership. American Journal of Health-System Pharmacy. 46/11:2335-2341
33. Fuchs, Toni-Carl. (2007). Situational Leadership Theory: A Analysis Within the European Cultural Environment. Ph.D. Dissertation. [Http://Capella University/](http://Capella University/) 128
34. Hambleton, Ronald.k. & Gumbleton, Roy. (1882). The Validity Hersey And Blanchard's Theory of Leader effectiveness. Group Organization management. 7/2:225-242
35. Chang, Hsiao-Hui. (2005). A research for the Relationship Between leadership Style, employee maturity, Job Performance and Organizational commitment. Master Thesis. <http://ethesys.lio.pu.edu.tw>
36. Fernandes, Carman. F., and Vecchio, R. P. (1997). Situational leadership theory revisited: a test of an across-jobs prespective. The leadership Quarterly. 8(1): 67-84

۳۷. نادری، عزت اله و سیف نراقی، مریم (۱۳۹۰). روش های تحقیق و چگونگی ارزشیابی آن در علوم انسانی (با تاکید بر علوم تربیتی). تهران: نشر ارسباران

۳۸. توفیقی، امید. (۱۳۹۲). لغو سه باره انتخابات فدراسیون کشتی. روزنامه جام جم، شماره ۳۸۲۰، ص ۱۸

۳۹. انتخابات ریاست فدراسیون شنا و ابهامات موجود. ۱۳۸۹ / ۲۷ / ۰۴. روزنامه گل شماره ۱۲۷۰، ص ۱۹

۴۰. استعفای دسته جمعی اعضای فدراسیون دوچرخه سواری. ۱۳۸۹ / ۰۶ / ۰۷. روزنامه گل، شماره ۱۳۰۵، ص ۱۲