

مقایسه سطوح آمادگی مدیران و کارکنان تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور و

ارتباط آن با تصمیم‌گیری اثربخش در سازمان مربوطه

دکتر نجف آقایی^۱

چکیده

فعالیت‌های مختلف مدیریت، نشان می‌دهد که جوهره اصلی این فعالیت‌ها تصمیم‌گیری است. طبیعی است که مدیران در خلا تصمیم‌گیری نمی‌کنند، بلکه عوامل مختلفی سبک و شیوه تصمیم‌گیری آن‌ها را تحت تاثیر قرار میدهد که از آن جمله سطح آمادگی مدیران و زیر دستان میباشد. از این رو آشنایی با شیوه‌ها و روش‌های تصمیم‌گیری و آگاهی از تکنیک‌های اخذ تصمیم برای مدیران واجد اهمیت بسیار بوده و به بهره‌گیری از این شیوه‌ها و ابزارهاست که توانایی مدیران در اخذ تصمیم‌ها کارآمدتر و مؤثرتر افزایش می‌یابد. هدف این تحقیق بررسی تعیین سطوح آمادگی مدیران و کارکنان تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور جهت تصمیم‌گیری اثربخش در سازمانشان می‌باشد. در این خصوص یک سوال اساسی مطرح است که آیا سطح آمادگی زیردستان تعیین کننده سبک تصمیم‌گیری مدیران است یا علاوه بر سطح آمادگی زیردستان، سطح آمادگی مدیران هم در انتخاب سبک تصمیم‌گیری آن‌ها مؤثر است؟ و چگونه می‌توان تصمیمات موفق تری اتخاذ کرد؟ روش تحقیق حاضر، از نوع توصیفی تحلیلی بوده و به شکل میدانی اجرا شده است. این تحقیق در دو دسته دانشگاه‌های موفق و دانشگاه‌های ناموفق (با توجه به شاخص‌هایی که برای ارزیابی عملکرد ورزش دانشگاه‌ها مشخص شده است) انجام شد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که سطح آمادگی زیردستان به تنهایی عامل تعیین کننده سبک تصمیم‌گیری مدیران نیست، بلکه سطح آمادگی خود مدیر نیز در تعیین سبک تصمیم‌گیری وی مؤثر است.

واژه‌های کلیدی: تصمیم‌گیری، سبک تصمیم‌گیری، آمادگی زیردستان و مدیران ورزشی دانشگاه‌ها.

مقدمه

اگر فعالیت‌های مختلف مدیریت در نظر گرفته شود مشخص می‌گردد که جوهره اصلی این فعالیت‌ها تصمیم‌گیری است. به زعم ریچارد دفت^۱ فرایند تصمیم‌گیری را می‌توان به عنوان مغز و سیستم اعصاب یک سازمان دانست. آستن^۲ معتقد است که میزان موفقیت و عدم موفقیت هر دستگاهی بستگی تام به نحوه اعمال اختیارات مدیر آن دستگاه را دارد. استدلال این است که اگر هدف‌گذاری، سیاست‌گذاری، تعیین استراتژی، تدوین قوانین و مقررات و راه و روش کار، گزینش و استخدام نیروی انسانی، تعیین وظایف و مسؤولیت‌های پرسنلی و همچنین سرپرستی، کنترل و ارزیابی عملکرد از جمله وظایف مدیر به شمار آید، لازمه همه این اعمال تصمیم‌گیری است. بنا بر گفته بارنارد^۳ (۱۹۸۸) تصمیم‌گیری اصل و اساس وظایف مدیر را تشکیل می‌دهد و مهارت مدیر در تصمیم‌گیری کار او را در وظایف و در ارائه کیفیت خدمات نمایان می‌سازد. اگر به تصمیم‌گیری در خلا نگاه کنیم به نظر روندی نسبتاً سر راست می‌نماید.

ظاهراً به نظر می‌رسد که مجموعه مراحل ساده‌ای است برای جمع‌آوری و تمایل داده‌ها از جمله سنگین و سبک کردن راه‌های چاره، آزمایش راه حل‌های ممکن و رسیدن به یک مسیر عمل. اما سازمان به ندرت به این راحتی می‌چرخد. تصمیم‌های واقعی در سازمان‌ها، معمولاً با محیط‌های لبریز از فشار، درون داده‌های نا کافی، اطلاعات ضدو نقیض، فشارهای بودجه، کمبود وقت، منابع نادر و بسیاری عناصر دیگر روبروست که بر مسائل سایه می‌افکند و کیفیت تصمیم‌ها را تهدید می‌کنند. مدیر به الگوی ساده و منطقی برای اتخاذ تصمیم‌های راسخ نیاز دارد.

رهبری وضعی می‌تواند به عنوان این الگو عمل کند. درست همان طوری که تشخیص مدیر از آمادگی پیرو می‌تواند تعیین کننده شیوه رهبری بسیار محتمل باشد در مورد مناسبترین نوع تصمیم برای موقعیت‌های به خصوص نیز همین کار را می‌کند. آمادگی در رهبری وضعی عبارت است از میزان توانایی و تمایل شخصی در به دست آوردن توفیق در انجام یک تکلیف خاص. اشخاص بر اساس تکلیفی که به آن‌ها محول می‌شود دارای سطوح آمادگی متفاوت هستند. (هرسی و بلا نجارد ۱۹۸۹)

طبیعی است که مدیران در خلا تصمیم‌گیری نمی‌کنند، بلکه عوامل مختلفی سبک و شیوه تصمیم‌گیری آن‌ها را تحت تاثیر قرار می‌دهد که از آن جمله سطح آمادگی مدیران و زیر دستان می‌باشد. از این رو آشنایی با شیوه‌ها و روش‌های تصمیم‌گیری و آگاهی از تکنیک‌های اخذ تصمیم برای مدیران واجد اهمیت بسیار بوده و به بهره‌گیری از این شیوه‌ها و ابزارهاست که توانایی مدیران در اخذ تصمیم‌ها کارآمدتر و مؤثرتر افزایش می‌یابد.

بطور کلی با توجه به آمادگی زیردستان و موقعیت مورد نظر، چهار شیوه تصمیم‌گیری اولیه عبارتند

از:

مستبدانه، مشاوره‌ای، تسهیل بخش و تفویضی که به نتیجه رسیدن هر شیوه تصمیم‌گیری بسیار محتمل است.

دانستن این مطلب مهم است که اگر چه شما ممکن است در مورد تصمیم‌گیری‌ها تا حدودی به دیگران اختیار بدهید اما مسؤلیت نهایی اخذ تصمیم با شماست. البته چنین چیزی معمولاً برای مدیری که از روش منطقی برای هدایت روند تصمیم‌گیری استفاده می‌کند، مشکلی نیست. به احتمال قوی پیروان معمولاً از تصمیم‌های کسی که نه تنها می‌داند به کجا می‌رود، بلکه بهترین راه رسیدن به آنجا را می‌داند پیروی می‌کنند و ضمن تأیید، اطاعتش می‌کنند. بنابر این مدیران بنا به ضرورت حرفه‌ای، تصمیم‌گیرنده هستند. و کیفیت این تصمیم‌ها تعیین‌کننده موفقیت سازمان در جهت رسیدن به هدف‌های سازمانی است.

هر مدیری سبک یا سبک‌های خاصی را مبنای اتخاذ تصمیم خود قرار می‌دهد، که انتخاب سبک مناسب تصمیم‌گیری از سوی مدیر، عامل بسیار مهمی برای موفقیت مدیر و اثر بخشی سازمان می‌باشد. سبک تصمیم‌گیری که برگرفته از سبک رهبری مدیر است. در عین تأثیر گذاری بر اثر بخشی سازمان، خود از عوامل مختلفی چون سطح آمادگی مدیران و سطح آمادگی زیر دستان و عوامل محیطی (سطح امکانات و تجهیزات موجود یا تکنولوژی مورد بهره برداری انتظار جامعه و...) متاثر می‌باشد. بدین لحاظ با فرض ثبات عوامل محیطی به نظر می‌رسد مدیرانی که سبک تصمیم‌گیری خود را به تناسب دو عامل سطح آمادگی خود و سطح آمادگی زیر دستان انتخاب می‌نمایند. موفقیت بیشتری داشته، سازمان آن‌ها دارای عملکرد بهتری است و در نیل به سوی هدف‌ها، اثربخشی بیشتری دارد.

استیون اشلیسمن (۲۰۰۱) در رساله خود به بررسی تأثیرشناسایی سطوح آمادگی کارکنان به عنوان یک عامل مؤثر در اتخاذ سبک مناسب مدیریتی و در نتیجه ایجاد رضایت شغلی در مدیران ورزشی جوان (۲۳ مدیر زن و ۱۴۱ مدیر مرد) پرداخت و با تحلیل اطلاعات حاصله اعلام کرد که توانایی تشخیصی آزمودنی‌ها در تعیین سطوح آمادگی کاری کارکنان و انتخاب سبک مناسب، منجر به بهبود ارتباط مدیر- کارمند می‌شود و آثار این بر روی سلامت تشکیلات و اثر بخشی مدیریت مورد تأیید قرار گرفت.

حسینی در تحقیقی که در سال ۱۳۸۲ در دانشگاه‌های کشور با هدف تعیین الگوی مناسب تصمیم‌گیری برای مدیران عالی کشور انجام داد به این نتیجه دست یافت که بین سبک تصمیم‌گیری مدیران و موفقیت وی (اثر بخشی دانشگاه‌ها در نیل به هدف) رابطه معنی‌داری وجود داشت. همچنین در تحقیقی که آصفی در سال ۱۳۷۵ با هدف ارتباط تصمیم‌گیری مشارکتی با رضایت شغلی کارکنان شرکت راه آهن انجام داد به این نتیجه دست یافت که بین تصمیم‌گیری مشارکتی و رضایت شغلی رابطه مثبت و قوی وجود دارد.

با توجه به نتایج به دست آمده طبعاً مدیران، خصوصاً مدیران تربیت بدنی جهت اثر بخشی سازمان خود باید به این عوامل توجه بیشتری معطوف داشته و تصمیم‌گیری خود را بر اساس سطوح آمادگی مورد نظر اتخاذ نمایند. بنابر بررسی‌های مقدماتی به نظر می‌رسد چنین نیست.

لذا این تحقیق در پی آنست در پاسخ به سوالات ذیل به تعیین سطوح آمادگی مدیران و کارکنان تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور جهت تصمیم‌گیری اثربخش در سازمان مربوطه نماید.

- در شرایطی که سطح آمادگی مدیر از سطح آمادگی کارکنان بالاتر باشد. کدام سبک تصمیم‌گیری موفقیت بیشتری دارد؟

- در شرایطی که سطح آمادگی مدیر با سطح آمادگی کارکنان برابر باشد. کدام سبک تصمیم‌گیری موفقیت بیشتری دارد؟

- در شرایطی که سطح آمادگی مدیر از سطح آمادگی کارکنان پایین تر باشد. کدام سبک تصمیم‌گیری موفقیت بیشتری دارد؟

هدف این تحقیق تعیین سطوح آمادگی مدیران و کارکنان تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور جهت تصمیم‌گیری اثربخش در سازمان مربوطه با توجه به مدیریت موجود جامعه آماری می باشد.

روش‌شناسی پژوهش

مناسب‌ترین روش انجام چنین تحقیقی میدانی استفاده از روش توصیفی - تحلیلی (پیمایشی) است طبق این روش اطلاعات لازم با استفاده از پرسش‌نامه و مصاحبه گرد آوری و تجزیه و تحلیل می‌شود. جامعه آماری این تحقیق عبارت است تمامی مدیران و کارکنان تربیت بدنی دانشگاه‌ها وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در سال ۸۷-۸۸ می‌باشد. که با توجه به محدود بودن تعداد آن‌ها از تمامی مدیران و کارکنان تربیت بدنی در دسترس به روشی غیر احتمالی استفاده شد. ۳۸ دانشگاه از بین دانشگاه‌هایی که معیارهای لازم جهت سنجش و ارزیابی را داشته‌اند انتخاب شدند. سپس عملکرد این دانشگاه‌ها با توجه به شاخص‌های ارزیابی تربیت بدنی دانشگاه‌ها مورد بررسی قرار گرفت و بر اساس فرمول زیر:

$$N \times \bar{X} = x \quad 38 \times 68 / 26 = 25 / 9388$$

$$25 / 93 / 88 = 12 / 06 \quad X = n \quad 38 - N$$

در هر انتها پیوستار ۶ دانشگاه $n \div 2 = n1 \quad 12 / 06 \div 2 = 6 / 3 = 6$

$N =$ تعداد نمونه $\bar{X} =$ حد دامنه میانگین در توزیع طبیعی داده‌ها

$X =$ تعداد نمونه در حد میانگین $n =$ تعداد نمونه‌های موفق و کم توفیق

$n1 =$ تعداد نمونه‌های موفق و کم توفیق به صورت جداگانه

مدیران ۶ دانشگاه که با توجه به شاخص‌های تعیین شده بیشترین امتیاز را دارا بودند و نیز مدیران شش دانشگاه که کمترین امتیاز را با توجه به شاخص‌های مذکور دارا بودند به عنوان نمونه انتخاب شدند. ضمناً جهت سنجش سبک تصمیم‌گیری و میزان آمادگی مدیران، تمامی کارکنان آنان به عنوان نمونه آماری دیگر آزمون شدند که متشکل از ۶۵ نفر بودند.

گرد آوری داده‌ها به شکل میدانی انجام گرفت و در این راستا دو پرسش‌نامه برای سنجش آمادگی مدیران و کارکنان و دو پرسش‌نامه سبک تصمیم‌گیری مدیران تربیت بدنی و همچنین یک پرسش‌نامه برای تعیین وزن شاخص‌های موفقیت دانشگاه‌ها تنظیم گردید.

به منظور مشخص شدن دانشگاه‌ها موفق و دانشگاه‌های کم توفیق (ناموفق) در بخش ورزش دانشگاه‌ها به ابزار لازم نیاز بود. لذا پس از مطالعه منابع مختلف و نیز انجام مصاحبه و نظر خواهی از اساتید و صاحب نظران و مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌ها درباره ملاک‌های ارزیابی اثر بخشی و موفقیت ورزش دانشگاه‌ها، شش شاخص برنامه‌ریزی، سازمان دهی، اجرا، بودجه بندی، ارزشیابی و توسعه به دست آمد. به منظور تعیین وزن این شاخص‌ها پرسش‌نامه‌ای به روش دلفی با ۳۶ گزینه تنظیم شد که پس از مطالعه مقدماتی، داده‌ها تجزیه و تحلیل شد و ضریب اعتباری 0.9671 . به روش آلفای کرونباخ به دست آمد. سپس از صاحب نظران و مدیران تربیت بدنی که تخصص و تجزیه لازم در این زمینه را داشته‌اند، خواسته شد که میزان اهمیت هر شاخص را با دادن امتیاز به گزینه‌های آن در مقیاس ۱ تا ۱۰ مشخص نمایند. عدد نوشته شده در زیر هر شاخص، نشانگر وزن آن از دیدگاه پاسخ‌گویان می باشد. به این ترتیب با استفاده از شیوه‌ای مشابه روش دلفی شاخص‌ها و نیز وزن آن‌ها مشخص گردید. براساس منابع به دست آمده وزن شاخص‌های برنامه‌ریزی $0.614/7$ ، سازمان دهی $0.1333/7$ ، اجرا $0.187/7$ ، بودجه بندی $0.45/7$ ، ارزشیابی $0.175/7$ و توسعه $0.95/7$ می باشد. پس از به دست آوردن عملکرد هر یک از دانشگاه‌ها با توجه به شاخص‌ها و ضرب کردن وزن شاخص‌ها در عدد مربوط به عملکرد دانشگاه‌ها امتیاز اثربخشی هر دانشگاه تعیین شد

همچنین چون مقیاس استاندارد برای سنجش آمادگی مدیران و زیر دستان (کارکنان) تربیت بدنی در دسترس نبود به ساختن این ابزار اقدام شد. برای ساختن پرسش‌نامه سطح آمادگی مدیران و کارکنان تربیت بدنی با مراجعه به کتب مدیریت و منابع مختلف در این زمینه و تبادل نظر با افراد صاحب نظر در مدیریت ورزشی، عوامل عمده‌ای که نشان دهنده سطح آمادگی مدیران و زیر دستان بود استخراج گردید. سپس برای این عوامل پرسش‌های طراحی شد. پس از تهیه پرسش‌نامه‌ها و تجزیه و تحلیل آن‌ها ضریب اعتبار برابر $0.9127/$. به روش آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه به دست آمد. بر این اساس پرسش‌نامه سنجش سطح آمادگی مدیران و کارکنان آن‌ها شامل ۳۲ پرسش بود که عوامل مختلف آمادگی مدیران و کارکنان آن‌ها را می سنجید.

برای سنجش سبک مشهود تصمیم‌گیری مدیر از دیدگاه خود مدیر و زیر دستان آن‌ها (کارکنان) هم با توجه به این که مقیاس استاندارد یافت نشد پرسش‌نامه‌ای بر اساس نظر اساتید صاحب نظر و کتب و منابع مورد نظر در این زمینه طراحی گردید و به منظور تعیین اعتبار آن روی تعدادی از آزمودنی‌ها اجرا و ضریب اعتباری برابر $0.8957/$. به روش آلفای کرونباخ به دست آمد.

به منظور مشخص کردن سبک تصمیم‌گیری از ارقام مندرج در پرسشنامه، اعدادی که نشانگر سبک‌های تصمیم‌گیری بودند به ترتیب زیر طبقه بندی شدند:

از ۱ تا ۱/۷۴ نشانگر سبک اقتداری s۱

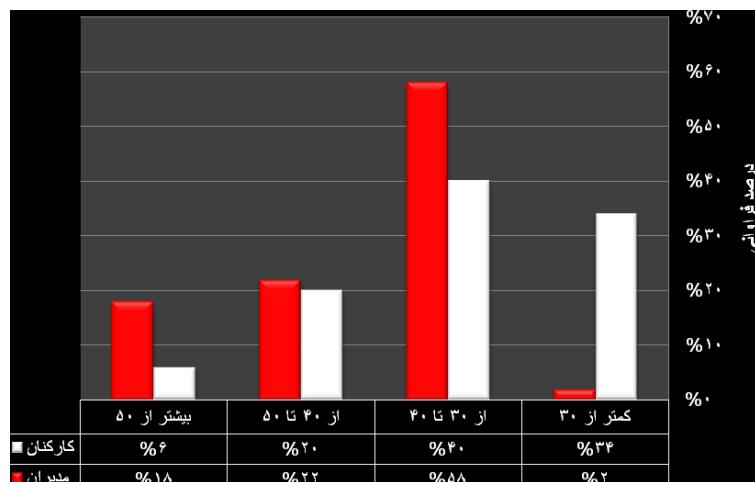
از ۱/۷۵ تا ۲/۴۸ نشانگر سبک مشاوره‌ای s۲

از ۲/۴۹ تا ۳/۲۶ نشانگر سبک مشارکتی s۳

از ۳/۲۷ تا ۴ نشانگر سبک تعویضی s۴

سپس به منظور جمع آوری اطلاعات اولیه از اعضای جامعه آماری (مدیران تربیت بدنی و زبرستان آن‌ها) پرسش‌نامه‌ای به وسیله محقق تهیه شد. متغیرهای مورد استفاده در این پرسش‌نامه عبارتند از: سن، رشته تحصیلی، مدرک تحصیلی، وضعیت تاهل، وضعیت استخدامی، نوع جنسیت، سوابق تدریس در واحد آموزشی و غیر آموزشی تربیت بدنی و سابقه مدیریت در سمت قبلی (مدیر تربیت بدنی) در این پژوهش، داده‌ها حاصله با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی مورد ارزیابی قرار گرفت و برای مقایسه سطوح آمادگی مدیران و زبرستان آنها از test-T استفاده شد. همچنین از میانگین برای تعیین وزن شاخص‌های موفقیت استفاده شد.

یافته‌های تحقیق



نمودار ۴-۱. نمودار فراوانی مدیران و کارکنان به تفکیک سن

جدول ۱-۴- تعیین اولویت بندی شاخص‌های موفقیت دانشگاه‌ها از طریق میانگین

معیارهای ارزیابی مدیران تربیت بدنی	تعداد نفرات ارزیابی کننده	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار
برنامه‌ریزی	۳۰	۲/۱۴	۹/۷۱	۷/۶۱۴۳	۱/۸۰۰۱
سازمان دهی	۳۰	۲/۳۸	۹/۶۷	۷/۱۳۳۳	۱/۸۱۴۹
اجراء	۳۰	۳/۳۶	۹/۷۳	۷/۱۸۷۹	۱/۷۳۴۱
بودجه بندی	۳۰	۳/۲۵	۱۰	۷/۴۵۰۰	۱/۶۱۹۴
ارزشیابی	۳۰	۲/۲۵	۱۰	۷/۱۷۵۰	۱/۹۱۶۵
توسعه	۳۰	۱/۷۵	۱۰	۷/۹۵۰۰	۲/۱۳۰۸

براساس جدول فوق درمی‌یابیم که شاخص توسعه به عنوان یکی از معیارهای ارزیابی عملکرد مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌ها با میانگین ۷/۹۵ اولویت اول را به خود اختصاص داده و اولویت‌های بعدی به ترتیب، شاخص برنامه‌ریزی با میانگین ۷/۶۱، بودجه‌بندی با میانگین ۷/۴۵، شاخص اجراء با میانگین ۷/۱۸۷، ارزشیابی با ۷/۱۷ و سازمان‌دهی با ۷/۱۳۳ می‌باشد. بر اساس این شاخص‌ها، مدیران شش دانشگاه که با توجه به شاخص‌های تعیین شده بیشترین امتیاز را دارا بودند و نیز مدیران شش دانشگاه که کمترین امتیاز را با توجه به شاخص‌های مذکور دارا بودند به عنوان نمونه انتخاب شدند.

جدول ۲-۴- سطوح آمادگی مدیران و زیردستان (کارکنان) آن‌ها

با استفاده از نورم زیر سطوح آمادگی مدیران و زیردستان مشخص شد.^۲

$$\text{از } R_1 = 1/100 \text{ تا } 2/24 \text{ و } R_2 = 3/48 \text{ تا } 2/25$$

$$\text{از } R_3 = 4/26 \text{ تا } 3/49 \text{ و } R_4 = 5/100 \text{ تا } 4/27$$

سطح آمادگی R	فراوانی		درصد فراوانی		درصد معتبر		درصد فراوانی تجمعی	
	زیردستان	مدیران	زیردستان	مدیران	زیردستان	مدیران	زیردستان	مدیران
۱	۰	۲	۰	۱/۲۱	۰	۱/۲۱	۰	۱/۲۱
۲	۹	۳۰	۲۳/۷	۱۸/۱۸	۲۳/۷	۱۸/۱۸	۲۳/۷	۱۹/۲۲
۳	۲۶	۸۰	۶۸/۴	۴۸/۴۸	۶۸/۴	۴۸/۴۸	۹۲/۱	۶۷/۶۲
۴	۳	۵۳	۷/۹	۳۲/۱۲	۷/۹	۳۲/۱۲	۱۰۰	۱۰۰
تعداد کل	۳۸	۱۶۵	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰		

بر اساس جدول فوق، ۲۳ درصد از زیر دستان در سطح آمادگی R2 و ۶۸ درصد در سطح آمادگی R3 و تقریباً ۸ درصد در سطح آمادگی R4 می‌باشد. در حالیکه ۱ درصد مدیران در سطح R1 و ۱۸ درصد در سطح R2 و ۴۸ درصد در سطح R3 و ۳۲ درصد در سطح R4 می‌باشد.

جدول ۳-۴ مقایسه سطوح آمادگی مدیران و زیر دستان آن‌ها

تست t برای مقایسه میانگین‌ها						
خطای انحراف معیار	اختلاف میانگین	سطح معنی‌داری مشاهده شده	درجه آزادی	مقدار t	سطح معنی‌داری	رد یا تایید فرضیه
۰/۱۲۹۲	E ۷/۳۲۳	۰/۵۶۲	۱۰۱	۰/۵۸۲	/۰۰۵	رد فرضیه
/۱۱۶۰	E ۷/۵۲۳	۰/۵۱۸	۹۹/۷۷۲	۰/۶۴۹		

تعیین سطوح آمادگی مدیران (موفق و کم توفیق) تربیت بدنی دانشگاه‌ها

پس از اینکه بر اساس شاخص‌های ارزیابی ورزش دانشگاه‌ها، عملکرد مدیران دانشگاه‌ها ی مورد مطالعه بررسی شد ۶ دانشگاه به عنوان دانشگاه‌های موفق و ۶ دانشگاه به عنوان دانشگاه‌های کم توفیق انتخاب شدند که در ذیل سطوح آمادگی این مدیران و زیردستان آن‌ها، و همچنین شیوه تصمیم‌گیری آن‌ها که بر اساس دو نظریه تلفیقی هرسی و بلانچارد و ورم باید بر اساس سطوح آمادگی مورد نظر باشد آورده شده است.

جدول ۴-۴. سطوح آمادگی مدیران تربیت بدنی (موفق و کم توفیق) و کارکنان آن‌ها

دانشگاه	مقدار سطوح آمادگی مدیران	سطح آمادگی مدیران	مقدار سطوح آمادگی کارکنان	سطح آمادگی کارکنان
۱	۴/۱۵	R3	۴/۰۶	R3
۲	۴/۳۲	R4	۳/۳۸	R2
۳	۴/۳۵	R4	۳/۲۵	R2
۴	۳/۷۷	R3	۳/۶۳	R3
۵	۳/۵۷	R3	۳/۹۴	R3
۶	۴	R3	۳/۸۸	R3
۷	۳/۲۷	R2	۳/۸۱	R3

دانشگاه	مقدار سطوح آمادگی مدیران	سطح آمادگی مدیران	مقدار سطوح آمادگی کارکنان	سطح آمادگی کارکنان
۸	۲ / ۸۸	R2	۳ / ۴۴	R2
۹	۴ / ۵۶	R4	۴	R3
۱۰	۴ / ۲۵	R3	۳ / ۷۵	R3
۱۱	۴ / ۷۴	R3	۳ / ۸۸	R3
۱۲	۴ / ۱۲	R3	۴	R3
تعداد کل	۶۵		۱۲	

بر اساس جدول (۴-۴) از ۶ مدیر دانشگاه‌های موفق (ردیف ۱ تا ۶)، ۴ مدیر در سطح آمادگی R3 و دو مدیر در سطح آمادگی R4 می‌باشند. در حالیکه از ۶ مدیر دانشگاه‌های کم توفیق (ردیف ۷ تا ۱۲)، دو مدیر در سطح آمادگی R2 و یک مدیر در سطح آمادگی R4 و سه مدیر در سطح آمادگی R3 می‌باشند. همچنین بر اساس همین جدول، از زیردستان (کارکنان) دانشگاه‌های موفق (ردیف ۱ تا ۶)، زیردستان (کارکنان) ۴ دانشگاه در سطح آمادگی R3 و زیردستان (کارکنان) ۲ دانشگاه در سطح آمادگی R2 می‌باشند. در حالیکه از زیردستان (کارکنان) دانشگاه‌های کم توفیق (ردیف ۷ تا ۱۲)، زیردستان (کارکنان) ۵ دانشگاه در سطح آمادگی R3 و زیردستان (کارکنان) یک دانشگاه در سطح آمادگی R2 می‌باشند.

طبقه‌بندی سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران (موفق و کم توفیق) تربیت بدنی دانشگاه‌ها

به منظور مشخص کردن سبک تصمیم‌گیری از ارقام مندرج در پرسشنامه، اعدادی که نشانگر سبک‌های تصمیم‌گیری بودند به ترتیب زیر طبقه بندی شدند:

از ۱ تا ۱ / ۷۴ نشانگر سبک اقتداری s_۱

از ۱ / ۷۵ تا ۲ / ۴۸ نشانگر سبک مشاوره‌ای s_۲

از ۲ / ۴۹ تا ۳ / ۲۶ نشانگر سبک مشارکتی s_۳

از ۳ / ۲۷ تا ۴ نشانگر سبک تعویضی s_۴

جدول ۴-۵ فراوانی سبک‌ها و شیوه‌های تصمیم‌گیری مدیران تربیت بدنی

سطوح تصمیم‌گیری مدیران (S)	فراوانی	درصد فراوانی نسبی	درصد فراوانی تجمعی
۱	۸	۲۱ / ۶	۲۱ / ۶
۲	۲۱	۵۶ / ۸	۷۸ / ۴
۳	۹	۲۱ / ۶	۱۰۰
تعداد کل	۳۸	۱۰۰	

جدول ۴-۵ سبک‌ها و شیوه‌های تصمیم‌گیری مدیران تربیت بدنی موفق و کم توفیق از دیدگاه زیر دست‌ان آنها

دانشگاه	میانگین تعداد	مقدار تصمیم‌گیری مدیر	سطح تصمیم‌گیری مدیر
۱	میانگین تعداد	۲ / ۳۸ ۵	S2
۲	میانگین تعداد	۱ / ۷۱ ۸	S1
۳	میانگین تعداد	۲ / ۴۵۷۱ ۵	S2
۴	میانگین تعداد	۲ / ۱۹۰۴ ۳	S2
۵	میانگین تعداد	۱ / ۹۰۴۸ ۶	S2
۶	میانگین تعداد	۱ / ۷۶۷۹ ۸	S2
۷	میانگین تعداد	۱ / ۹۲۸۶ ۲	S2
۸	میانگین تعداد	۱ / ۶۵۳۱ ۷	S1
۹	میانگین تعداد	۳ / ۶۲۸۶ ۵	S4
۱۰	میانگین تعداد	۳ / ۷۴۲۹ ۵	S4

دانشگاه	میانگین	مقدار تصمیم‌گیری مدیر	سطح تصمیم‌گیری مدیر
۱۱	میانگین تعداد	۱ / ۷۱۴۳ ۵	S1
۱۲	میانگین تعداد	۱ / ۶۶۶۷ ۶	S1
تعداد کل	N	۶۵	—

بر اساس جدول فوق از میان مدیران تربیت بدنی موفق (ردیف ۱ تا ۶)، ۵ مدیر سبک مشاوره‌ای (S2) و یک مدیر شیوه اقتداری (S1) و از میان مدیران کم تو فیک (ردیف ۷ تا ۱۲)، سه مدیر سبک اقتداری (S1)، دو مدیر سبک تفویضی (S4) و یک مدیر سبک مشاوره‌ای (S2) در مدیریت سازمان خود اعمال می‌کنند.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به بررسی تعیین سطوح آمادگی مدیران و کارکنان تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور جهت تصمیم‌گیری اثربخش در سازمانشان پرداخته است. در این پژوهش ابتداء نمونه آماری را بر اساس تطابق عملکرد ورزش دانشگاه‌ها و شاخص‌های ارزیابی آنها انتخاب شدند. پس از آن برای پاسخ به سوال اصلی تحقیق، سطوح آمادگی مدیران و زیردستان آنها از طریق پرسش‌نامه محقق‌ساخته که اعتبار و پایایی آن طبق اصول علمی سنجیده شده بود به دست آمد. سپس شیوه‌های تصمیم‌گیری مدیران با استفاده از ابزار اندازه‌گیری این متغیر مشخص شد و نتیجتاً اطلاعات به دست آمده با نتایج حاصل شده از تحقیقات دیگر مقایسه گردید. از یافته‌های تحقیق و گزارش پاسخ پرسش اصلی تحقیق (جدول ۱-۴) می‌توان استنتاج نمود که شاخص و معیار توسعه از میان شاخص‌های ارزیابی دانشگاه‌ها اولویت اول به خود اختصاص داده و پس از آن برنامه‌ریزی، بودجه بندی، اجرا، ارزشیابی، سازماندهی اولویت‌های بعدی را به خود اختصاص دادند بنابراین جا دارد مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌ها جهت دستیابی به موفقیت در سازمانشان توجه و تمرکز خود را برای معیارهای مورد نظر بر اساس سطح و جایگاه هر کدام از آن معیارها قرار داده تا ضمن صرفه جویی در هزینه‌ها و زمان برای رسیدن به اهداف سازمانی عملکرد خود را به نحو مطلوبی توسعه دهند. از طرفی با توجه به این که بیش از ۶۰ درصد از کارکنان دانشگاه‌ها از سطح آمادگی بالایی R3 برخوردارند، (جدول ۴-۴) مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌ها ضمن توجه به نتایج به دست آمده از کارکنان خود در امر تصمیم‌گیری استفاده نموده و ضمن مشارکت آنان در تصمیم‌گیری سعی کنند برای تسریع در کارها و وظایف محول، مرجع اخذ تصمیم را به اجرای تصمیم نزدیکتر کنند. همچنین همانطور که مشاهده گردید بین سطوح آمادگی مدیران و کارکنان تربیت بدنی دانشگاه‌ها تفاوت معنی‌داری در سطح $a=0.05$ دیده نشد. (جدول ۳-۴) بنابراین مدیران برای رسیدن به اهداف سازمانی خود و توفیق در انجام وظایف باید بطور کلی از شیوه آمرانه کمتر استفاده

کرده و بیشتر به سمت شیوه مشارکتی گام بردارند بخاطر اینکه کارکنان آنان پتانسیل لازم برای این کار چه از نظر توانایی و چه از نظر انگیزش دارند. (سطح آمادگی بالای کارکنان)

براساس مطالعات، تصمیم‌گیری در سازمان‌های مختلف بر اساس الگوهای ویژه‌ای انجام می‌شود. الگوهای مختلفی در خصوص تصمیم‌گیری سازمانی ارائه شده است. یکی از این الگوها در نظریه تصمیم‌گیری به وسیله هرسی و بلانچارد مطرح گردیده است. (۷) در این الگو، سبک تصمیم‌گیری مدیر بر اساس سطح آمادگی زیردستان تعیین شده است حال آن که با توجه به نظریه مهارت‌های مورد نیاز سطوح مختلف مدیریت و اشاره‌ای که وروم و یتن در الگوی خود راجع به اطلاعات مدیر مطرح کردند می‌توان میزان آگاهی مدیر در تصمیم را هم به عنوان عامل تعیین کننده سبک تصمیم‌گیری مدیر محسوب نمود. (۱۵) از سوی دیگر همانطور که در یافته‌های تحقیق آورده شده نتایج نشان می‌دهد که در برخی زمینه‌ها سطح آمادگی مدیر ممکن است از سطح آمادگی زیردستان کمتر باشد. با توجه به این یافته‌ها، می‌بینیم مدیران تربیت بدنی که عملکرد آنها با موفقیت همراه بوده نسبت به مدیرانی که عملکرد آنها توفیق لازم را نداشته شیوه تصمیم‌گیری متفاوتی را اعمال کرده‌اند بدین صورت که مدیران موفق سعی کرده‌اند که شیوه تصمیم‌گیری خود را به تناسب سطح آمادگی خود و زیردستانشان انتخاب نمایند در حالی که مدیران کم توفیق (ناموفق) هیچکدام شیوه تصمیم‌گیری مناسبی که بر اساس سطح آمادگی خود و زیردستانشان بوده به کار نبرده‌اند. بنابراین با توجه به کنترل متغیرهای اثرگذار در موفقیت دانشگاه‌ها، می‌توان گفت که توجه به سطوح آمادگی مدیران و کارکنان تربیت بدنی در تصمیم‌گیری می‌تواند به عنوان یکی از عوامل موفقیت دانشگاه‌ها مورد توجه قرار گیرد.

نتایج این تحقیق با نظریه هرسی و بلانچارد و وروم که اولی مبنای شیوه تصمیم‌گیری را آمادگی زیردستان و دومی سطح آمادگی مدیر را در نوع سبک تصمیم‌گیری مورد توجه قرار داده بودند همخوانی داشته با این تفاوت که در این تحقیق هم سطح آمادگی مدیر و هم سطح آمادگی کارکنان مورد توجه قرار گرفته و بر اساس این که کدام برتری دارد نوع شیوه تصمیم‌گیری را مشخص کرده است. بر اساس مقایسه نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقات استیون اشلیسمن (۲۰۰۱) و حسینی که در سال ۱۳۸۲ انجام داد می‌توان گفت که سطح آمادگی کارکنان به تنهایی به عنوان عامل تعیین کننده سبک تصمیم‌گیری مدیران نیست؛ بلکه سطح آمادگی خود مدیر نیز در تعیین سبک تصمیم‌گیری وی مؤثر می‌باشد پس به نظریه هرسی و بلانچارد متغیر دیگری (سطح آمادگی مدیر) باید اضافه شود و این دو تحقیق با هم همخوانی دارند.

پیشنهادات

- همه ساله آمار فعالیت‌ها و عملکرد ورزش دانشگاه‌ها بر اساس شاخص‌ها تعیین شده گردآوری و رتبه بندی شوند
- ضرورت رعایت میزان آمادگی مدیران و نیز در نظر گرفتن میزان آمادگی زیردستان در تصمیم‌گیری سازمانی در دوره‌های مدیریت برای مدیران بیان شود.

- پیشنهاد می‌شود مدیران با در نظر گرفتن سطح آمادگی زیردستان و نیز ویژگی موضوع تصمیم، تصمیم‌گیری را در مواردی مشخص به سایر مدیران تفویض نموده از این طریق مرجع اخذ تصمیم را به اجرای تصمیم نزدیکتر نمایند.
- هر ساله دانشگاه‌های موفق و نیز دانشگاه‌های کم‌توفیق در ابعاد مختلف برنامه‌ریزی، توسعه، مشخص شده و از مدیران دانشگاه‌های موفق تقدیر شود تا از این طریق مدیران سایر دانشگاه‌ها نیز در جهت موفقیت و نیل به اهداف تلاش نمایند.
- از جمله مواردی که می‌توان موضوع تحقیقات بعدی باشد آن است که ارتباط آمادگی مدیر و زیردستان با سایر کارکردهای مدیران برنامه‌ریزی، سازمان دهی، نظارت، کنترل، انگیزش و نیز ارتباطات مورد مطالعه قرار گیرد تا از این طریق به شناخت بیشتر مدیران نسبت به ابعاد مختلف سازمان کمک نماید.
- ویژگی‌های شخصیتی مدیران و تأثیر آن بر فرآیند تصمیم‌گیری و سبک تصمیم‌گیری آنان مطالعه شود.

منابع

۱. آستین، چارلز اف، (۱۳۸۲)، «بیماری‌های مدیریت» ترجمه سیروسی پرهام، چاپ هفتم، تهران، نشر کتاب زمان
۲. آصفی، رضا، (۱۳۷۵)، «بررسی ارتباط تصمیم‌گیری مشارکتی با رضایت شغلی کارکنان راه آهن جمهوری اسلامی ایران» تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
۳. پال. هرسی و کنت بلانچارد، (۱۳۷۱)، «مدیریت رفتارهای سازمانی» ترجمه علی علاقه‌مند، چاپ ششم تهران، انتشارات امیر کبیر.
۴. حسینی، عبدالرضا، (۱۳۸۲)، «طراحی الگوی مناسب تصمیم‌گیری مدیران عالی کشور در دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تهران، رساله دکتری، دانشگاه تربیت مدرس.
۵. جاسبی، عبدالله، ۱۳۶۸، «اصول و مبانی مدیریت» تهران، دانشگاه آزاد اسلامی.
۶. سعادت، اسفندیار، (۱۳۷۲)، «فرآیند تصمیم‌گیری در سازمان» تهران، موسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران.
۷. فیدلر، فرد و شمزر، مارتین، (۱۳۷۲)، «رهبری اثربخش» ترجمه سهراب خلیلی، چاپ اول، تهران، مرکز انتشارات علمی دانشگاه تهران.
۸. عرب مازار، علی اکبر، (۱۳۶۹)، «تصمیم‌گیری کاربردی» چاپ اول، تهران، مرکز چاپ و انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.
۹. نایگرو، لویوچی، (۱۳۷۲)، «تصمیم‌گیری در بخش دولتی» ترجمه منوچهر غیبی، چاپ اول، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی

10. Cacster I. Bernard,(1988), The Function of the Executive, combridge , Mass. Harvand University Perss.
11. David Arthur , Don Scott , and Terry Woods. (1997)A Conceptual Model of the Corporate Decision _ Making Process of Sport Sponsorship,.
12. Fremont E. kast and James E. Rosenzweig ,(1994), Organization and Management: A System and contingency Approach, 4 th. en, McGraw_ Hill. P. 422_435
13. Harold Koontz and Heinz Weihrich, (1998), Management, 9th. ed. McGraw_ Hill. P. 135_150
14. R. L. Daft and K. E. Weick,(1984), Toward a model of organization as interpretation system , Academy of Management Rewiew, Vol. 9. PP. 284_295
15. Victor H. Vroom, (1973), A new look at management decision making, Organizational dynamics, Spring, P. 70_95
16. Victor H. Vroom and Phillip H. Yetton, (1973), Leadership and Decision Making, Pittsburgh, Penn, University of Pittsburgh, P. 95_120.