

## ارتباط ادراک از پایگاه‌های قدرت رؤسای فدراسیون‌های ورزشی با اثربخشی کارکنان

طاهره ندایی\*، سیدامیراحمد مظفری\*\*

\* استادیار دانشگاه قم

\*\* دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات

تاریخ دریافت مقاله: ۹۱/۲/۱۹

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۱/۴/۲۷

### چکیده

هدف این تحقیق بررسی ارتباط پایگاه‌های قدرت رؤسای فدراسیون‌های ورزشی با اثربخشی کارکنان (هر دو از دید کارکنان) بود. جامعه آماری این پژوهش کارکنان فدراسیون‌های ورزشی شامل کارشناسان، رؤسای کمیته‌ها و دبیران کمیته‌ها بودند که از بین آنان ۲۸۸ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. پرسش‌نامه‌های پایگاه‌های قدرت ورزشی رؤسای فدراسیون با ۱۵ سؤال، پرسش‌نامه اثربخشی کارکنان با ۲۰ سؤال شامل (۶ سؤال استرس شغلی و رضایت شغلی، ۴ سؤال عملکرد شغلی و تمایل به ماندن در خدمت) ترجمه و تأیید شد. سپس، با اظهار نظر تعدادی از متخصصان تربیت بدنی، روایی صوری و محتوایی پرسش‌نامه‌ها نیز تأیید شد و با استفاده از تحلیل عامل تأییدی، روایی سازه هم تأیید شد. ثبات درونی پرسش‌نامه‌ها با ضریب آلفای کرونباخ برای قدرت از دید کارکنان  $\alpha = 0/95$  و پرسش‌نامه اثربخشی کارکنان  $\alpha = 0/81$  برآورد شد. تمام فرضیه‌ها با روش آماری همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون سلسله‌مراتبی آزمون شدند. یافته‌های تحقیق نشان داد از دید کارکنان، رؤسای فدراسیون‌های ورزشی به ترتیب دارای پایگاه‌های قدرت قانونی، مرجعیت، تخصص، پاداش و تنبیه هستند. رابطه مثبت معنی‌داری بین پایگاه‌های قدرت رؤسای فدراسیون‌های ورزشی با اثربخشی کارکنان  $r = 0/35$  وجود داشت. تجزیه و تحلیل رگرسیون سلسله‌مراتبی نیز نشان داد در بین پایگاه‌های قدرت رؤسای فدراسیون‌های ورزشی، پایگاه قدرت مرجعیت پیش‌بینی‌کننده بهتری برای عملکرد شغلی، رضایت شغلی، ماندن در خدمت و استرس شغلی است.

واژه‌های کلیدی: پایگاه‌های قدرت، رؤسای فدراسیون، کارکنان فدراسیون، اثربخشی کارکنان.

## مقدمه

توسعه و پیشرفت هر سازمانی در گرو توسعه و کار گروهی افراد آن سازمان است. هماهنگ کردن و سامان دادن فعالیت‌های گروهی و سازمانی مستلزم داشتن رهبری یا مدیریتی تأثیرگذار است. رهبران و مدیران سازمان‌ها برای تأثیر و نفوذ بر افراد سازمان، جهت انجام مسئولیت و وظایف، نیاز به ابزار متفاوتی دارند. قدرت ابزار مهم در دسترس مدیران است. اگر طبق نظر هرسی و بلانچارد (۲۰۰۵) رهبری توانایی شخص برای تأثیر و نفوذ در افراد جهت رسیدن به اهداف باشد، داشتن ابزار قدرت، توانایی لازم برای این نفوذ است (۱). رحیم (۱۹۸۹) قدرت را توانایی شخص برای تغییر، کنترل رفتار، نگرش‌ها، عقاید، اهداف و نیازهای افراد جهت دستیابی به اهداف سازمان می‌داند (۲). امام‌محمدغزالی (۶۰۵-۵۰۵ ه.ق) نیز از چهار طبقه تمایلات انسانی شامل بهیمی، عصبی، شیطانی و ربانی در ارائه مفهوم قدرت استفاده کرده است (۳). اشرف العقلائی (۱۳۷۸) به نقل از هایلند و یوسپ<sup>۱</sup> معتقد است قدرت واقعی زمانی به دست می‌آید که افراد با کمال میل به مدیر یا سازمان خود برای دستیابی به اهداف سازمان کمک کنند (۴). فرآیند نفوذ و تأثیرگذاری بر دیگران به‌عنوان مهم‌ترین ابزار در دسترس مدیران، از طریق ایجاد تصور قدرت صورت می‌گیرد و ایجاد تصور قدرت مستلزم دسترسی به منابع قدرت است (۵). اتریونی<sup>۲</sup> (۱۹۶۱) منابع قدرت را به دو دسته قدرت مقام و قدرت شخصی تقسیم کرده و معتقد است جهت قدرت مقام از بالا به پایین و جهت قدرت شخصی از پایین به بالا است (۷،۱). قدرت مقام به میزان پاداش‌ها و تنبیهات و مجازات‌هایی بستگی دارد که از ناحیه مدیر یا رهبر در باب پیروان اعمال می‌شود، ولی قدرت شخصی، میزان کسب اطمینان و اعتماد افرادی است که نفوذ بر آن‌ها مهم است (۸). مهم‌ترین تقسیم‌بندی پایگاه‌های قدرت را فرنچ و ریون<sup>۳</sup> (۱۹۵۹) انجام دادند و به پنج پایگاه قدرت درون‌فردی شامل پاداش، تنبیه، تخصص، مرجعیت و قانونی اشاره کردند (۶،۱). با توجه به این طبقه‌بندی، قدرت مقام با قدرت‌های پاداش، تنبیه و قانونی و قدرت شخصی با قدرت‌های مرجعیت و تخصصی ارتباط دارد (۹،۱).

قدرت تنبیه (اجبار، قهریه یا زور): تصور حاصل از توانایی لازم برای مجازات، مؤاخذه و تنبیه حاصل از عدم عملکرد کارکنان است و جنبه منفی قدرت تنبیه است (۱۱،۱۰). در صورت استفاده مستمر مدیران سازمان از این نوع قدرت، دلسردی، یأس، ترس، کاهش کارایی، عملکرد و اثربخشی، نارضایتی، ترک خدمت، رنجش و دشمنی در میان کارکنان ایجاد می‌گردد (۱، ۱۳، ۱۲، ۸).

قدرت پاداش: تصور حاصل از توانایی برای تأمین آنچه مالکیت آن مورد علاقه افراد است. اتکای بیش از حد بر این نوع قدرت باعث می‌شود افراد حس کنند مدیران سازمان آنان را دست‌آویز خود قرار داده‌اند و درکنار از دست دادن انگیزه و میل به کار، تأثیر استفاده از این قدرت نزدشان کم می‌شود (۱۴، ۱۲، ۱).

<sup>۱</sup> Hilland & Yousp

<sup>۲</sup> Etziony

<sup>۳</sup> French & Raven

قدرت قانونی (مشروع): تصور شایستگی مدیر در تصمیم‌گیری براساس عنوان یا پست سازمانی است (۱،۱۱). استفاده مستمر از این نوع قدرت باعث دلسردی، بی‌تفاوتی و بی‌اعتبارشدن این نوع قدرت می‌شود، خصوصاً وقتی بدون تخصص باشد که در آن صورت نیروی انسانی را نیز هدر می‌دهد و درنهایت باعث عدم تمکین و نارضایتی کارکنان می‌گردد (۱۲،۱۵).

قدرت مرجعیت (ارجاعی): تصور حاصل از داشتن جاذبه، کشش و فرهمندی بین پیروان است. این نوع قدرت دارای ماهیت احساسی است و کارکنان احساس شایستگی، وفاداری و تعهد به مدیر دارند و از او تقلید می‌کنند (۸،۱۳).

قدرت تخصص: تصور حاصل از داشتن تجربه، تخصص، دانش، توان تجزیه و تحلیل موقعیت است و این همان چیزی است که افراد گروه فاقد آن هستند (۱۰). تخصص از مهم‌ترین منابع قدرت مدیران در سازمان‌ها است و با تخصصی‌شدن کارها، وابستگی افراد به تخصص‌ها برای رسیدن به اهداف بیشتر شده است.

دارابودن پایگاه‌های قدرت مزبور رهبران و مدیران را برای نفوذ موفقیت‌آمیز در رفتار کارکنان توانمندتر می‌کند. کارکنانی که پیکره اصلی هر سازمانی، خواه کوچک و خواه بزرگ، را تشکیل می‌دهند. کارکنانی که در هر سازمانی چه تولیدی، صنعتی، ورزشی، آموزشی و... علاقه‌مندند که بخشی از علت موفقیت و دستیابی به توفیق باشند و اطاعت از قدرت مافوق را برای احراز چنین موقعیتی می‌پذیرند. بنابراین برای رهبران و مدیران که در رأس هر سازمانی قرار دارند، علاوه بر توجه و تأکید بر داشتن توانایی نفوذ مؤثر در دیگران (قدرت)، توجه به منابع انسانی (کارکنان) نیز ضرورت دارد. بعد دیگر اهمیت کارکنان آن است که اگر آن‌ها تصمیم به عدم پیروی بگیرند، دارابودن منابع قدرت برای مدیر یا رهبر بی‌معنا است. در صورت استفاده مناسب و به‌جا از پایگاه‌های قدرت توسط مدیران، رفتار کارکنان سازمان در جهت تحقق اهداف سازمان پیش خواهد رفت و هرچه سازمان به اهداف (فردی، گروهی و سازمانی) نزدیک‌تر باشد، اثربخش‌تر است (۱۶،۸،۱). اثربخشی به‌عنوان یکی از مفاهیم بنیادی در هر سازمان، همواره مورد توجه مدیران، رهبران و رؤسا بوده است. در تعبیری کلی، اثربخشی در چهار رویکرد مفهوم‌سازی شده است: رویکرد نیل به هدف (برحسب میزان تحقق اهداف سازمانی و دست‌آوردهای نهایی سازمان)، رویکرد نظام‌مند (برحسب توانایی به‌کارگیری و پردازش داده‌ها، راه‌های دستیابی به آن و حفظ پایداراستواری سازمان)، رویکرد عوامل استراتژیک (برحسب تأمین انتظارات عوامل پیرامونی که پایداری سازمان به آن نیاز دارد) و رویکرد ارزش‌های رقابتی برحسب شناسایی همه متغیرهای بنیادی تأثیرگذار بر کارکرد سازمان و چگونگی پیوند این متغیرها (رابینز)<sup>۱</sup> (۱). برخی محققان اثربخشی را میزان و درجه دستیابی به اهداف سازمانی تعبیر کرده‌اند (۱۷،۱۸). برخی معتقدند اثربخشی به طور ضمنی در برگیرنده بسیاری از متغیرها در سطح سازمان است و با اهداف سازمانی کاملاً مرتبط است (۱۸،۱۹). رنسیس لیکرت<sup>۲</sup> (۱۹۶۷) معتقد است اثربخشی

<sup>۱</sup> Robbins

<sup>۲</sup> Rensis Likert

سازمان را سه دسته از متغیرهای علی، متغیرهای میانجی و متغیرهای بازدهی یا نتیجه نهایی تعیین می‌کند. از دید او منابع انسانی و در یک کلام کارکنان در ارتباط مستقیم با متغیرهای میانجی (مانند رضایت شغلی) و متغیرهای بازدهی (مانند عملکرد شغلی) هستند (هرسی و بلانچارد، ۲۰۰۵ و هرسی به نقل از بهاء‌الدین و سینگ هوان<sup>۱</sup> ۲۰۰۹ (۲۰،۱). حمیدی (۱۳۸۲) معتقد است: اثربخشی سازمانی در فرآیندهای مدیریتی نهفته است (۲۱). اثربخشی مدیریت، به‌عنوان رکن اساسی در اثربخشی سازمان و همسو با آن است. اثربخشی مدیریت با اهداف آغازشده، شناخت، باورداشتن، متعهدبودن، همسویی و همانندی و تحرک و انگیزش به اهداف را در مدیر ایجاد می‌کند (۲۲). آنچه به زعم مینتزربرگ (۱۹۸۳) مدیریت را اثربخش تر می‌کند، امکان ارتباط برقرار کردن، گوش‌دادن و داشتن مهارت‌های مردمی با کارکنان است. بنابراین در بحث اثربخشی نیز مانند بحث کاربرد منابع قدرت از سوی مدیر، کارکنان بسیار مهم تلقی می‌شوند، زیرا کارکنان اصلی‌ترین و پویاترین سرمایه سازمانی محسوب می‌شوند و به‌واسطه نقش مؤثر، مولد و کارآمد خود، نقشی اساسی را در دستیابی یا عدم دستیابی به اهداف سازمانی بازی می‌کنند (۲۳،۲۴). برخی محققان (بهاء‌الدین و سینگ هوان، ۲۰۰۹، ویس، ۲۰۰۲) اثربخشی کارکنان را بسته به نوع سازمان و مأموریت و اهداف آن سازمان در غالب تولید بیشتر، عملکرد مطلوب‌تر، استخدام کارکنان توانمندتر، بازنشستگی و انفصال از خدمت کمتر، موفقیت‌های تیمی بیشتر و تولیدات علمی بیشتر می‌دانند (۲۰،۲۵). 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 می‌توان به رضایت شغلی، عملکرد شغلی، استرس شغلی، ترک خدمت و غیره اشاره کرد. (قلی پور، ۱۳۸۶؛ چن، ۲۰۰۴؛ تامپسون و وچپو، ۲۰۰۵ (۲۰،۲۵،۲۶، ۱۸، ۱۷، ۲۰، ۲۵، ۲۶). رضایت شغلی به معنای میزان تمایل یا احساس مثبت و علاقه فرد به شغل خود (ویس ۲۰۰۲)، عملکرد شغلی به معنای تلاش افراد در جهت تحقق اهداف سازمانی (کامپبل ۱۹۹۹)، استرس شغلی به‌عنوان پیامدی فیزیولوژیک و رفتاری، شناختی و روان‌شناختی در فرد در مواجهه شغل خود است و می‌تواند رویکرد مثبت و کارکردی هم داشته باشد (۲۵، ۲۷). ترک خدمت به معنای خروج فرد از سازمان است و مفهوم کناره‌گیری روان‌شناختی یا فیزیکی دارد. هرچند عده کمی از کارکنان، کار خود را ناگهان ترک می‌کنند، اغلب آنها مدت زیادی درباره ترک خدمت فکر می‌کنند. ذهنیت خروج، بیانگر فرآیند تفکر درباره خروج از سازمان یا ماندن در سازمان است. اگر فرد به لحاظ ذهنی از سازمان خارج شود و در فکر مشاغل بیرونی باشد، سازمان صدمه زیادی می‌بیند. خروج ذهنی از خروج واقعی خطرناک‌تر است. فردی که در سازمان حضور دارد ولی به‌لحاظ ذهنی به مشاغل و سازمان‌های دیگر می‌اندیشد، موجب دلسردی و انگیزه‌سوزی دیگران هم می‌شود (۱۸). عدم تمایل کارکنان به خدمت در سازمان، تداوم کارهای سازمان را برهم می‌زند و دیگران را نیز دچار یأس و بی‌انگیزگی می‌کند و درنهایت رضایت شغلی، اثربخشی و بهره‌وری را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد. نقطه مقابل آن

<sup>۱</sup> Bahaudin & Sungkhawan

تمایل به ماندن در سازمان است؛ بهترین حسی که شخص به محل کار و سازمانش می‌تواند داشته باشد، حس میل به ماندن و خدمت‌کردن است. حالتی که فرد خود را جزئی از سازمان می‌داند، منافع خود را منافع سازمان تلقی می‌کند و از هیچ تلاشی جهت توسعه و پیشرفت سازمان دریغ نمی‌کند (کامپیون و همکاران، ۱۹۹۱) (۲۸). با توجه به آنچه گفته شد و با نظر به (۱) دارابودن پایگاه‌های قدرت که در اختیار مدیران است و (۲) متغیرهای اثربخشی کارکنان (عملکرد شغلی، رضایت شغلی، استرس شغلی و تمایل به ماندن در خدمت)، باید دید چگونه مدیر می‌تواند با استفاده بهینه از منابع قدرت خود، کارکنان را در دست‌یابی به متغیرهای اثربخشی یاری کند؟ اگرچه مطالعات مختلفی درباره پایگاه‌های قدرت انجام گرفته است، مطالعاتی که به کاربرد این پایگاه‌ها و تأثیر آن بر کارکنان پرداخته باشند، محدودند.

مظفری و طبائیان (۱۳۸۳) در تحقیقی نشان دادند که پایگاه‌های قدرت رؤسا و مدیران دانشکده‌های تربیت بدنی به ترتیب: تخصص، اطلاعات، پاداش، شخصی، رابطه، قانونی و تنبیه بود که با افزایش قدرت تخصص، اطلاعات و پاداش، اثربخشی مدیران نیز افزایش می‌یابد (۲۹). رضایی‌نژاد و همکاران (۱۳۸۹) به این نتیجه رسیدند که مربیان برای افزایش رضامندی ورزشکاران تیمی و انفرادی خود باید از قدرت تخصص و مرجعیت در رأس شیوه‌های اعمال قدرت استفاده کنند. قدرت‌های پاداش و قانونی در مراحل بعدی قرار داشتند، قدرت تنبیه رابطه منفی با رضامندی داشت و ضمناً قدرت مرجعیت در عملکرد فردی تأثیر نداشت (۳۰). الانگوان و جیا لین خی (۲۰۰۰)، ایوانکویچ (۱۹۷۰) و بورک و ویلکاکس (۱۹۷۱) به رابطه مثبت رضایت شغلی و قدرت تخصصی مدیر دست یافتند (۳۱، ۳۲، ۳۳). باخمن، بوئرز و مارکوس (۱۹۶۸) دریافتند که عملکرد شغلی نیز، علاوه بر رضایت شغلی، با کاربرد قدرت تخصص افزایش می‌یابد (۳۴). کوپ (۱۹۷۲) ارتباط قدرت قانونی را با رضایت شغلی پایین ارزیابی کرد (۳۵). استیودنت (۱۹۶۸)، لوتانز (۱۹۹۵)، شریدان و وردنبرگ (۱۹۷۸)، تروجر و پروزیوسی (۲۰۰۴) بین قدرت‌های مرجعیت و تخصص مدیران و عملکرد کارکنان ارتباط مثبت معنی‌داری یافتند (۳۶، ۳۷، ۳۸، ۳۹). بانکس (۲۰۰۸) قدرت سازمانی مدیر (تنبیه، پاداش و قانونی) را در اثربخشی و عملکرد مؤثر می‌داند (۴۰). وان، مت کالف، بروئر و وایت‌ساید (۲۰۰۳) قدرت سرمربیان و مدیران فوق برنامه تربیت بدنی را از دید ورزشکاران چنین گزارش کردند: سرمربیان دارای قدرت قانونی و تخصص بیشتر و مدیران دارای قدرت تنبیه و قانونی بیشتر و قدرت مرجعیت کمتر بودند (۴۱). نوربخش و محمدی (۱۳۸۲) به این نتیجه رسیدند که منابع قدرت مدیران دانشکده‌های تربیت بدنی سراسر کشور به ترتیب تخصص، قانون، مرجعیت، تنبیه و پاداش است (۴۲). کریمی طرقله (۱۳۸۳) به این نتیجه رسید که مدیران سازمان تربیت بدنی مشهد از منبع قدرت شخصی به‌ویژه تخصص در ارتباط با کارکنان بیشتر استفاده می‌کنند (۴۳). باخمن، اسمیت و اسلینگر (۱۹۶۶) دریافتند ارتباط مثبت و پایینی بین قدرت تخصص و مرجعیت مدیران دانشکده با رضایت شغلی و ارتباط منفی با تمایل به ماندن کارکنان وجود دارد (۴۴). رحیم، آنتونیونی و پسینکا (۲۰۰۱) معتقدند به ترتیب با قدرت‌های

پاداش، قانونی، تخصص و مرجعیت می‌توان عملکرد را افزایش داد (۴۵). تام‌هاین و جمیل (۱۹۷۴) بین پایگاه‌های قدرت مرجعیت و عملکرد ارتباط مثبت و پایین، بین تخصص و عملکرد ارتباط مثبت و معنی‌دار، بین پاداش و عملکرد ارتباط منفی و پایین، بین قدرت قانونی با عملکرد ارتباط منفی و بین تنبیه با عملکرد و رضایت شغلی ارتباط منفی گزارش کردند (۴۶). بوش (۱۹۸۰) و همکاران (۱۹۸۰) بین پایگاه‌های قدرت تخصص، مرجعیت و قانونی با ماندن در خدمت ارتباط مثبت و بین قدرت تنبیه و ماندن در خدمت ارتباط منفی یافتند (۹، ۴۷). استیودنت (۱۹۶۸) بالعکس، ارتباط منفی بین پایگاه‌های قدرت مرجعیت، قانونی و پاداش با ماندن در خدمت و ارتباط مثبت بین قدرت تخصص و ماندن در خدمت را گزارش کرد (۳۶). بتمن (۱۹۹۹) قدرت تخصص و پاداش را به‌گونه‌ای مثبت با عملکرد مربوط دانست (۴۸). از دیدگاه تورمن (۲۰۰۶) رابطه قدرت پاداش و تخصص مربی با رضایت‌مندی ورزشکاران معنادار است (۴۹). از دیدگاه لی (۲۰۰۸) کاربرد قدرت‌های مرجعیت، تخصص و پاداش هم باعث نفوذ بیشتر مدیر بر مدیران سطوح پایین‌تر می‌شود و هم رضایت آنان را در پی دارد (۵۰). از دید ارتکلو و چافرا (۲۰۰۶) قدرت‌های تنبیه و قانونی، استرس شغلی را افزایش می‌دهد و قدرت پاداش ارتباط منفی بالایی با استرس شغلی دارد (۲۲). کلاک (۲۰۰۴) کنترل تشویقی به همراه تاکتیک نفوذ نرم (تخصص، پاداش و مرجعیت) را بیشتر از کنترل محدود و تاکتیک سخت نفوذ (تنبیه و قانونی) بر عملکرد گروهی و تمایل به دانش تیمی مؤثر می‌داند (۵۱). تهامی و همکاران (۱۳۹۰)، منابع قدرت مریان لیگ برتر والیبال را به‌ترتیب تخصص، قانون، مرجعیت، پاداش و تنبیه ارزیابی کردند (۵۲). کونتر (۲۰۰۹) استفاده مریان فوتبال از قدرت‌های تنبیه و تخصص را برای بازیکنان مبتدی فوتبال در زمین بازی، به مراتب مؤثرتر از دیگر منابع قدرت می‌داند (۵۳). والیس (۲۰۱۰) نیز معتقد است پایگاه‌های قدرت مدیران به‌ترتیب، قانون، پاداش، مرجعیت و تخصص است که درکنار افزایش رضایت شغلی کارکنان، اثربخشی را نیز افزایش می‌دهد. قدرت تنبیه نیز با افزایش نارضایتی ترک خدمت را افزایش می‌دهد (۵۴). اگرچه تحقیقات متعددی بین منابع قدرت مدیران و متغیرهای ملاک چون عملکرد شغلی، رضایت شغلی، استرس شغلی و ترک خدمت کارکنان در سازمان‌ها و ادارات صورت گرفته است که نتایج متفاوت و گاه متناقضی داشته است، در گستره سازمان‌های ورزشی و از جمله رؤسای فدراسیون‌های ورزشی و کارکنان آن‌ها تحقیقات بسیار کم و محدود است، به‌ویژه زمانی که بحث اثربخشی به‌عنوان متغیری پیچیده و چندبعدی مطرح شود. اگر بر این مهم بتوان تأکید کرد که مدیران سازمان‌های ورزشی نیز مانند سایر مدیران سازمان‌ها در اندیشه توفیق سازمان خود هستند و به‌واسطه استفاده از ابزار قدرت و نفوذ بر کارکنان سعی در اثربخشی مجموعه خود دارند، پس دلیل عملکرد نپذیرفتنی و ضعیف برخی فدراسیون‌ها، سوءمدیریت‌ها در سطوح فدراسیون، انفصال از خدمت برخی رؤسا، استعفای دسته‌جمعی برخی کارکنان فدراسیون‌ها و جابجایی رؤسای فدراسیون توسط مسئولان وزارت ورزش و جوانان علی‌رغم عملکرد مطلوب یا عدم تغییر برخی رؤسای فدراسیون علی‌رغم عملکرد ضعیف چیست؟ اگر فدراسیونی موفق است

می‌توان این‌گونه برداشت کرد که عملکرد کارکنانش مطلوب و در راستای تحقق اهداف بوده است؟ آیا اصولاً ارتباطی بین موفقیت و توفیق فدراسیون با کاربرد منابع قدرت رئیس آن فدراسیون هست؟ اگر فدراسیونی ضعیف عمل کرده است، رئیس و کارکنانش در این عدم توفیق، با توجه به متغیرهای ذکرشده، چقدر نقش داشته‌اند؟ کدامیک از منابع قدرت رؤسای فدراسیون در اثربخشی کارکنان 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 منابع قدرت ارتباط دارند یا ندارند؟ از این رو سؤال اصلی اینجا است: آیا ادراک از پایگاه‌های قدرت رؤسای فدراسیون‌های ورزشی ارتباطی با عوامل اثربخشی کارکنان چون رضایت شغلی، استرس شغلی، عملکرد شغلی و تمایل به ماندن در خدمت دارد؟ کدامیک از پایگاه‌های قدرت می‌تواند برای این متغیرهای اثربخشی، پیش‌بین مناسبی باشد؟

## **روش‌شناسی**

### **روش تحقیق**

روش این پژوهش توصیفی و از نوع همبستگی بود و به شکل میدانی انجام شد.

### **جامعه، نمونه و روش نمونه‌گیری**

جامعه آماری این پژوهش، کلیه کارکنان فدراسیون‌های ورزشی بودند. منظور از کارکنان، کلیه کارشناسان فدراسیون‌های ورزشی هستند که حداقل دارای مدرک کارشناسی یا مربیگری درجه دو باشند و به صورت تمام‌وقت یا نیمه‌وقت در زمان تحقیق یک‌سال کار کرده باشند (رؤسای کمیته‌های هر فدراسیون و دبیران آن‌ها در این مجموعه جای می‌گیرند). کارکنان پایگاه‌های قدرت رؤسای فدراسیون‌های ورزشی و اثربخشی خود را تعیین می‌کنند. تعداد آن‌ها ۷۰۰ نفر بوده است که براساس جدول مورگان ۲۴۸ نفر حجم نمونه تعیین شدند. به دلیل احتمال عدم بازگشت و بی‌دقتی در پرکردن پرسش‌نامه تعداد ۳۰۰ پرسش‌نامه به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای توزیع شد و در نهایت ۲۸۸ پرسش‌نامه بدون نقص و کامل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

### **ابزار تحقیق**

برای انجام این پژوهش از دو پرسش‌نامه استفاده شد.

۱. پرسش‌نامه پایگاه‌های قدرت ورزشی (از دید دیگران) ساخته وان و همکاران (۲۰۰۰) شامل پانزده سؤال در قالب مقیاس نه‌گزینه‌ای لیکرت از بسیار درست ۱، تا بسیار نادرست ۹ بود. هر سه سؤال یک پایگاه قدرت را می‌سنجید.

۲. پرسش‌نامه اثربخشی کارکنان از چن (۲۰۰۴)، شامل بیست سؤال در قالب مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت از بسیار مخالف ۱ تا بسیار موافق ۵ بود که خود دارای ۶ سؤال رضایت شغلی، ۶ سؤال استرس شغلی، ۴ سؤال عملکرد شغلی و ۴ سؤال تمایل به ماندن در خدمت بود.

### ارزیابی روایی و پایایی ابزار پژوهش

**روایی صوری، محتوا و سازه:** پرسش‌نامه‌ها پس از ترجمه و کاربرد نظرات تخصصی ۳۰ نفر از متخصصان رشته زبان، مدیریت و تربیت بدنی تأیید شد، سپس جهت روایی صوری و محتوای پرسش‌نامه‌ها از نظرات تعدادی از متخصصان تربیت بدنی استفاده شد و آن‌ها نیز مورد تأیید قرار گرفت. روایی سازه نیز با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی (CFA)<sup>۱</sup> و به کمک نرم‌افزار لیزرل بررسی و تأیید شد (جدول ۱).

جدول ۱. آزمون‌ها و شاخص‌های تحلیل عاملی تأییدی پرسش‌نامه‌ها

نام پرسش‌نامه	$\chi^2/df$	CFI	NFI	GFI	RMSEA
پایگاه‌های قدرت	۲/۹	۰/۹۰	۰/۸۹	۰/۸۷	۰/۰۷۵
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 پایگاه‌های قدرت ۰/۹۵،  $\alpha =$  آلفای کل اثربخشی کارکنان  $\alpha = ۰/۸۱$  و هریک از عوامل اثربخشی کارکنان شامل رضایت شغلی  $\alpha = ۰/۸۸$ ، استرس شغلی  $\alpha = ۰/۹۱$ ، عملکرد شغلی  $\alpha = ۰/۶۴$  و تمایل به ماندن در خدمت  $\alpha = ۰/۸۲$  برآورد گردید.

### روش‌های آماری

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از بسته نرم‌افزاری SPSS ۱۶ استفاده شد. از روش آمار توصیفی برای محاسبه فراوانی، میانگین، انحراف استاندارد و درصدها استفاده شد. برای آزمون فرضیه‌ها ابتدا با آزمون کولموگروف-اسمیرنف (KS) طبیعی بودن توزیع داده‌ها مشخص شد و از روش آماری پارامتریک همبستگی پیرسون، برای تعیین ارتباط بین متغیرهای پژوهش استفاده گردید. سپس با استفاده از تحلیل رگرسیون سلسله‌مراتبی، پیش‌بینی متغیرهای ملاک صورت گرفت.

<sup>۱</sup> Confirmatory Factor Analysis

## یافته‌ها

### الف ( یافته‌های توصیفی

۷۰/۸ درصد از داده‌ها را مردان و ۲۹/۲ درصد را زنان تشکیل می‌دادند. ۱۱/۱ درصد از افراد دیپلم داشتند، ۵۲/۴ درصد لیسانس، ۱۶ درصد کارشناسی‌ارشد و ۵/۹ درصد مدرک دکتری داشتند. ۱۹/۱ درصد تا ۳۰ سال داشتند؛ سن ۳۵/۴ درصد از افراد پژوهش بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۲۳/۶ درصد بین ۴۱ تا ۵۰ سال، ۲۱/۹ درصد ۵۰ سال به بالا بود. از نظر سابقه ۲۲/۹ درصد از افراد دارای سابقه کاری بین ۶ تا ۱۰ سال، ۲۰/۵ درصد بین ۱ تا ۵ سال، ۱۶/۷ درصد ۲۰ سال و بیشتر ۱۴/۶ درصد بین ۱۶ تا ۲۰ و ۱۴/۶ درصد بین ۱۱ تا ۱۵ سال داشتند و ۱۰/۸ درصد افراد دارای یک‌سال بودند. از بعد مربیگری ۲۱/۲ درصد از افراد درجه مربیگری بین‌المللی، ۱۸/۱ درصد درجه یک، ۱۷/۷ درصد ملی، ۱۳/۵ درصد دو و ۶/۲ درصد سه داشتند.

براساس جدول ۲ که در ادامه آمده است و میانگین و انحراف استاندارد پایگاه‌های قدرت ورزشی رؤسای فدراسیون از دید کارکنان را نشان می‌دهد؛ میانگین مؤلفه قدرت قانونی (۶/۹۵) بیشتر از بقیه مؤلفه‌های پایگاه‌های قدرت ورزشی بود. میانگین قدرت تنبیه (۴/۸۸) کمتر از همه مؤلفه‌ها بود. ترتیب اولویت انتخاب پایگاه‌های قدرت رؤسا توسط کارکنان عبارت بود از: قانون، مرجعیت، تخصص، پاداش و تنبیه.

جدول ۲. میانگین و انحراف استاندارد مؤلفه‌های پایگاه‌های قدرت رؤسای فدراسیون‌های ورزشی از دید کارکنان

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	کلموگروف - اسمیرونف	سطح معناداری
پاداش	۵/۹۰	۲/۰۱	۱/۲۱	۰/۱۱
تنبیه	۴/۸۸	۲/۱۷	۱/۴۲	۰/۰۹
مرجعیت	۶/۴۲	۲/۰۳	۱/۵۱	۰/۰۸
تخصص	۶/۰۳	۱/۸۹	۱/۲۹	۰/۰۷
قانونی	۶/۹۵	۱/۸۷	۱/۵۷	۰/۰۶
کل پایگاه	۳۰/۱۹	۸/۳۰	۱/۰۵	۰/۲۲

براساس جدول ۳، که در ادامه آمده است و میانگین و انحراف استاندارد اثربخشی کارکنان را نشان می‌دهد، میانگین عملکرد شغلی (۴/۲۰) بیشتر از بقیه مؤلفه‌ها بود. میانگین استرس شغلی (۳/۱۶) کمتر از همه مؤلفه‌ها بود.

جدول ۳. میانگین و انحراف استاندارد مؤلفه‌های اثربخشی کارکنان

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	کلموگروف-اسمیروف	سطح معناداری
استرس شغلی	۳/۱۶	۰/۹۲	۱/۳۸	۰/۰۵۴
رضایت شغلی	۳/۹۲	۰/۷۳	۱/۳۱	۰/۰۵۶
عملکرد شغلی	۴/۲۰	۰/۹۵	۱/۴۲	۰/۰۵۱
تمایل به ماندن در خدمت	۴/۰۳	۰/۸۵	۱/۳۳	۰/۰۶۰
کل اثربخشی کارکنان	۱۶/۹۰	۱/۸۹	۱/۱۹	۰/۰۷۰

### آزمون فرضیه‌ها

بین پایگاه‌های قدرت رؤسای فدراسیون‌ها و عوامل اثربخشی کارکنان، یعنی عملکرد شغلی، رضایت شغلی و استرس شغلی و ماندن در خدمت ارتباط وجود ندارد.

جدول ۴. ارتباط بین پایگاه‌های قدرت رؤسای فدراسیون‌های ورزشی با اثربخشی کارکنان

نتیجه‌گیری	میزان خطا	سطح معناداری	ضریب همبستگی (۴)	متغیرها
رد فرضیه صفر	۰/۰۱	۰/۰۰۰	۰/۳۵۰	پایگاه‌های قدرت اثربخشی کارکنان

جدول ۴ ضریب همبستگی پیرسون برای رابطه اثربخشی کارکنان و پایگاه‌های قدرت را معنادار نشان داد (۰/۰۰۱ < P، r = ۰/۳۵۰)؛ لذا فرض صفر ب ۱ رد می‌شود؛ یعنی رابطه مثبت معنی‌داری بین پایگاه‌های قدرت رؤسای فدراسیون‌ها با عوامل اثربخشی کارکنان (عملکرد شغلی، رضایت شغلی و استرس شغلی و ماندن در خدمت) وجود دارد. در جدول ۵ که در ادامه آمده است نیز ضریب همبستگی پیرسون برای تک‌تک عوامل اثربخشی و تک‌تک پایگاه‌های قدرت ارائه شده است:

جدول ۵. ضریب همبستگی پیرسون برای رابطه تک‌تک عوامل پایگاه قدرت ورزشی با عوامل اثربخشی کارکنان

متغیرها	استرس	رضایت	عمل‌کرد	تمایل به ماندن در خدمت
پاداش	-۰.۱۳۸*	۰.۰۵۷	۰.۰۹۴	۰.۲۵۵**
تنبیه	-۰.۰۷۴	۰.۰۶۲	۰.۱۳۴*	۰.۱۷۰**
مرجعیت	-۰.۲۱۲**	۰.۲۴۶**	۰.۱۰۰	۰.۵۴۳**
تخصص	-۰.۲۰۰**	۰.۱۸۰**	۰.۲۵۵**	۰.۳۲۴**
قانونی	-۰.۱۷۸**	۰.۱۵۰*	۰.۰۷۸	۰.۵۴۰**

\* P<0/05

\*\* P<0/01

مطابق ضرایب همبستگی جدول ۵، رابطه تمایل به ماندن در خدمت با همه عوامل پایگاه‌های قدرت رؤسای فدراسیون‌ها مثبت و معنادار بود و به ترتیب قدرت مرجعیت ( $r = 0/543, P < 0/01$ )، قدرت قانونی ( $P < 0/01$ )،  $r = 0/540$ ، قدرت تخصص ( $r = 0/324, P < 0/01$ )، قدرت پاداش ( $r = 0/255, P < 0/01$ ) و قدرت تنبیه ( $r = 0/170, P < 0/05$ ) را شامل می‌شد. عملکرد شغلی به ترتیب با تخصص ( $r = 0/255, P < 0/01$ ) و تنبیه ( $P < 0/05$ )، رابطه مثبت معنادار داشت ولی با پاداش، مرجعیت و قانون رابطه مثبتی داشت که البته معنادار نبود. رضایت شغلی به ترتیب با مرجعیت ( $r = 0/246, P < 0/01$ ) و تخصص ( $r = 0/180, P < 0/01$ ) و قانون ( $r = 0/05$ )، رابطه مثبت معنادار داشت، ولی با پاداش و تنبیه رابطه مثبتی داشت که معنادار نبود. استرس شغلی با چهار مؤلفه پایگاه‌های قدرت رؤسای فدراسیون‌ها رابطه منفی معنادار داشت و به ترتیب قدرت مرجعیت ( $r = -0/212, P < 0/01$ )، قدرت تخصص ( $r = -0/200, P < 0/01$ )، قانون ( $r = -0/178, P < 0/01$ ) و قدرت پاداش ( $r = -0/138, P < 0/05$ ) را شامل می‌شد و فقط با قدرت تنبیه رابطه منفی داشت که معنادار نبود. پایگاه‌های قدرت رؤسای فدراسیون‌های ورزشی، پیش‌بین مناسبی برای عوامل اثربخشی کارکنان نیست.

جدول ۶. تحلیل رگرسیون برای رابطه پایگاه‌های قدرت با اثربخشی کارکنان

نتیجه‌گیری	سطح معناداری	R <sup>2</sup>	t	ضریب استاندارد	B	مولفه‌ها
رد فرض صفر	0/001	0/056	4/252	0/244	0/055	پایگاه‌های قدرت
	0/001		37/36		15/233	ثابت

خلاصه تحلیل رگرسیون نشان داد که پایگاه‌های قدرت، پیش‌بینی‌کننده اثربخشی کارکنان هستند. لذا فرض ب ۲ رد می‌شود. میزان اثر پایگاه‌های قدرت بر کارکنان ۵/۶ درصد بود. مطابق با نتایج جدول ۶، معادله پیش‌بینی عبارت است از:

$$\text{اثربخشی کارکنان} = (\text{پایگاه‌های قدرت}) + 0/055 + 15/233$$

پایگاه‌های قدرت رؤسای فدراسیون‌های ورزشی (پاداش، تنبیه، قانون، مرجعیت و تخصص) عملکرد شغلی را پیش‌بینی نمی‌کند.

جدول ۷. تحلیل رگرسیون سلسله‌مراتبی برای رابطه پایگاه‌های قدرت با عملکرد شغلی

نتیجه‌گیری	سطح معناداری	R <sup>2</sup>	t	ضریب استاندارد	B	مولفه‌ها
رد فرض صفر	0/001	0/065	4/95	0/441	0/222	مرجعیت
	0/007	0/023	-2/69	-0/240	-0/113	قانونی
	0/001		3/28		5/179	ثابت

مؤلفه‌های پاداش، تنبیه، مرجعیت، تخصص و قانون وارد معادله رگرسیون شدند. با رگرسیون سلسله‌مراتبی، قدرت‌های قانونی و مرجعیت شروط ورود به معادله را داشتند (سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵) و ۸/۸ درصد تغییرات عملکرد شغلی را تبیین می‌کرد. مؤلفه‌های پاداش، تنبیه و تخصص شروط ورود را نداشتند. چون در تجزیه مجموع مجذورات در تحلیل رگرسیون سلسله‌مراتبی  $F(2, 285) = 13/83, P < 0/001$  بود، پس رابطه بین ترکیب خطی متغیرهای فوق و عملکرد شغلی معنادار است. جدول ۷، مجذور همبستگی‌های چندگانه ( $R^2$ ) و تحلیل رگرسیون را نشان می‌دهد. مطابق نتایج جدول ۷، معادله پیش‌بینی عبارت است از:

$$\text{عملکرد شغلی} = (\text{قانونی}) 0/113 - (\text{مرجعیت}) 0/222 + 0/179$$

خلاصه تحلیل رگرسیون نشان داد که مرجعیت پیش‌بینی‌کننده بهتری برای عملکرد شغلی بود. میزان اثر آن بر عملکرد شغلی ۶/۵ درصد بود. قدرت قانونی فقط ۲/۳ درصد بر عملکرد شغلی تأثیر داشت؛ بنابراین فرض ۱-۲ رد می‌شود.

پایگاه‌های قدرت رؤسای فدراسیون‌های ورزشی (پاداش، تنبیه، قانون، مرجعیت و تخصص) رضایت شغلی را پیش‌بینی نمی‌کنند.

جدول ۸. تحلیل رگرسیون سلسله‌مراتبی برای رابطه پایگاه‌های قدرت با رضایت شغلی

مؤلفه‌ها	B	ضریب استاندارد	t	R <sup>2</sup>	سطح معناداری	نتیجه گیری
مرجعیت	۰/۱۲۶	۰/۳۵۲	۴/۷۷	۰/۰۶۰	۰/۰۰۱	رد فرض صفر
پاداش	-۰/۰۶۱	-۰/۱۶۸	-۲/۲۷	۰/۰۱۷	۰/۰۲۴	
ثابت	۳/۴۶		۲/۲۵۲		۰/۰۲۳	

با رگرسیون سلسله‌مراتبی مرجعیت و پاداش شروط ورود به معادله را داشت (سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ بود) و ۷/۷ درصد تغییرات رضایت شغلی را تبیین می‌کرد. چون در تجزیه مجموع مجذورات در تحلیل رگرسیون سلسله‌مراتبی  $F(2, 285) = 11/88, P < 0/001$  بود، پس رابطه بین ترکیب خطی متغیرهای فوق و رضایت شغلی معنادار است. جدول ۸، مجذور همبستگی‌های چندگانه ( $R^2$ ) و تحلیل رگرسیون را نشان می‌دهد. مطابق با نتایج جدول ۸ معادله پیش‌بینی عبارت است از:

$$\text{رضایت شغلی} = (\text{پاداش}) 0/061 - (\text{مرجعیت}) 0/126 + 3/46$$

خلاصه تحلیل رگرسیون نشان داد که مرجعیت پیش‌بینی‌کننده بهتری برای رضایت شغلی بود. ۶ درصد رضایت شغلی از طریق مرجعیت تعیین می‌شود. پاداش فقط ۱/۷ درصد تغییرات رضایت شغلی را تبیین می‌کند. بنابراین فرض ب ۲-۲ رد می‌شود، پایگاه‌های قدرت (مرجعیت و پاداش) رضایت شغلی را پیش‌بینی می‌کنند.

ب۳-۲: پایگاه‌های قدرت رؤسای فدراسیون‌های ورزشی (پاداش، تنبیه، قانون، مرجعیت و تخصص) استرس شغلی را پیش‌بینی نمی‌کنند.

جدول ۹. تحلیل رگرسیون برای پایگاه‌های قدرت با استرس شغلی

نتیجه گیری	سطح معناداری	R <sup>2</sup>	t	ضریب استاندارد	B	مؤلفه‌ها
رد فرض صفر	۰/۰۰۱	۰/۰۴۵	-۳/۶۷۷	-۰/۲۱۲	-۰/۰۹۶	مرجعیت
	۰/۰۲۳		۲/۲۷۲		۳/۷۷	ثابت

با رگرسیون سلسله‌مراتبی فقط مرجعیت شروط ورود به معادله را داشت (سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ بود) که ۴/۵ درصد تغییرات استرس شغلی را تبیین می‌کرد. چون در تجزیه مجموع مجذورات در تحلیل رگرسیون سلسله‌مراتبی  $F(1, 286) = 13/52, P < 0/001$  بود، پس رابطه مرجعیت و استرس شغلی معنادار است. لذا فرض ب۳-۲ رد می‌شود؛ پایگاه قدرت مرجعیت، استرس شغلی را پیش‌بینی می‌کند. جدول ۹، مجذور همبستگی‌های چندگانه (R<sup>2</sup>) و تحلیل رگرسیون را نشان می‌دهد. بر این اساس، معادله پیش‌بینی عبارت است از: استرس شغلی = (مرجعیت)  $-0/096 - 3/77$

ب۴-۲: پایگاه‌های قدرت رؤسای فدراسیون‌های ورزشی (پاداش، تنبیه، قانون، مرجعیت و تخصص) تمایل به ماندن در خدمت را پیش‌بینی نمی‌کنند.

جدول ۱۰. تحلیل رگرسیون سلسله‌مراتبی برای رابطه پایگاه‌های قدرت با ماندن در خدمت

نتیجه گیری	سطح معناداری	R <sup>2</sup>	t	ضریب استاندارد	B	مؤلفه‌ها
	۰/۰۰۱	۰/۲۹۵	۵/۱۴۰	۰/۴۱۲	۰/۱۷۳	مرجعیت
رد فرض صفر	۰/۰۰۱	۰/۰۳۹	۴/۴۸	۰/۳۳۱	۰/۱۵۱	تخصص
	۰/۰۰۳	۰/۰۲۱	-۳/۰۲۸	-۰/۱۸۹	-۰/۰۸۰	پاداش
	۰/۰۴۱		۲/۲۱		۲/۳۴	ثابت

با رگرسیون سلسله‌مراتبی مرجعیت، تخصص و پاداش شروط ورود به معادله را داشت (سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ بود) و ۳۵/۵ درصد تغییرات ماندن در خدمت را تبیین می‌کرد. چون در تجزیه مجموع مجذورات در تحلیل رگرسیون سلسله‌مراتبی  $F(3, 284) = 51/99, P < 0/001$  بود، پس رابطه بین ترکیب خطی متغیرهای فوق و ماندن

در خدمت معنادار است. جدول ۱۰، مجذور همبستگی‌های چندگانه (R2) و تحلیل رگرسیون را نشان می‌دهد. مطابق نتایج جدول ۱۰، معادله پیش‌بینی عبارت است از:

$$\text{ماندن در خدمت} = (\text{پاداش}) ۰/۰۸۰ - (\text{تخصص}) ۰/۱۵۱ + (\text{مرجعیت}) ۱۷۳/۰ + ۳۴/۲$$

خلاصه تحلیل رگرسیون نشان داد که مرجعیت پیش‌بینی‌کننده بهتری برای ماندن در خدمت است. ۲۹/۵ درصد ماندن در خدمت از طریق مرجعیت تعیین می‌شود و دو متغیر دیگر با هم فقط ۶ درصد تغییرات ماندن در خدمت را تبیین می‌کند، لذا فرض ب ۲-۴ رد می‌شود؛ پایگاه‌های قدرت مرجعیت، تخصص و پاداش، ماندن در خدمت را پیش‌بینی می‌کنند.

### بحث و نتیجه‌گیری

محور اصلی تلاش‌های هر سازمانی مدیری توانمند است که به نقش نفوذ و قدرت خود باور داشته باشد. قدرت مدیر کلیدی‌ترین و مرکزی‌ترین اصل در هر سازمان است، چون بدون قدرت هیچ سازمانی ایجاد نخواهد شد و هیچ فرمانی به اجرا در نخواهد آمد (۱، ۵۵). اگر مدیر مغز متفکر اثربخشی هر سازمانی است، کارکنان قلب تپنده و دستان تنومند، سازمان در جهت تحقق اهداف اثربخش هستند که با تلاش خود راه پیشرفت را هموار می‌کنند. از متغیرهای هموارسازی این مسیر پر از مانع می‌توان به پایگاه‌های قدرت مدیر و اثربخشی کارکنان اشاره کرد. یافته‌های پژوهش حاضر که به بررسی ارتباط پایگاه‌های قدرت رؤسای فدراسیون‌های ورزشی با اثربخشی کارکنان پرداخت نشان می‌دهد:

۱- کارکنان فدراسیون‌های ورزشی، پایگاه‌های قدرت رؤسای فدراسیون را به ترتیب: قانون، مرجعیت، تخصص، تنبیه و پاداش ارزیابی کرده‌اند. به نظر می‌رسد در فدراسیون‌های ورزشی مانند اکثر سازمان‌های دولتی و رسمی با ساختار سلسله‌مراتبی، این قانون و مقررات سازمانی است که نقش قدرتمند و اصلی را بازی می‌کند و هرچه قدرت قانونی و مقام مدیر بالاتر باشد، اعمال نفوذ او بر کارکنان نیز بیشتر است. و ظاهراً در فدراسیون‌های ورزشی آنچه کارکنان را ملزم به اطاعت و پذیرش دستورات مافوق می‌کند، قدرت قانونی او است که سازمان برحسب مقررات به او می‌بخشد، تا قدرت مرجعیت و تخصص او. دلیل این امر شاید روابط ضعیف و خشک مبتنی بر هدف صرف بین رؤسای فدراسیون و کارکنان باشد که سنگینی کفه قدرت قانونی را بر تخصص، فن، دانش، مرجعیت، فرهمندی و جاذبه و حتی پاداش رقم زده است. دلیل دیگر شاید این باشد که کارکنان، آن هم در گستره رؤسای کمیته‌ها و دبیران آنها، صرفاً طبق قانون و دستورات کتبی و رسمی رئیس خود فقط به انجام وظیفه می‌پردازند. رایس (۲۰۰۰) و وان و همکاران (۲۰۰۰) نیز قدرت‌های قانونی و تخصص مدیران را در اولویت ارزیابی کردند که از بعد اولویت قدرت قانونی با تحقیق حاضر همخوانی دارد (۵۶، ۴۱). نوریخس-محمدی (۱۳۸۲) و تهامی و همکاران (۱۳۹۰) قدرت تخصص و قانونی، و کریمی (۱۳۸۳) تخصص و مرجعیت

را در اولویت ارزیابی کردند و از آن جهت که قدرت قانونی در اولویت ایشان نیست، تا حدودی با تحقیق حاضر همخوانی ندارد.

۲- ارتباط پایگاه‌های قدرت رؤسای فدراسیون‌های ورزشی با عوامل اثربخشی کارکنان نشان داد: عملکرد شغلی فقط با پایگاه‌های قدرت تخصص و تنبیه رابطه مثبت معنی‌دار دارد. درباره قدرت تخصص مدیر و رابطه مثبتش با عملکرد کارکنان می‌توان گفت ممکن است کارکنان احساس کنند رئیس آنان دارای تجربه، دانش، تخصص و مهارت در آن زمینه و رشته خاص است و خود آنان فاقد این مهارت‌ها هستند یا مهارتشان کمتر از او است. به این دلیل افراد خود را ملزم به اجرای دستورات رئیس می‌بینند و در نتیجه بازده عملکرد شغلی خود را افزایش می‌دهند (۸، ۵۷، ۵۸) یا ممکن است با بالا بودن میزان سابقه کاری، آشنایی با امور و شناخت رئیس از افراد، کارکنان خود را ملزم به عملکرد شغلی بهتر کنند. درباره رابطه مثبت قدرت تنبیه با افزایش عملکرد شغلی کارکنان بحث کمی پیچیده است. در درجه اول ممکن است کارکنان آنقدر به رئیس و سازمان خود وابسته و علاقمند باشند که حتی روش‌های تنبیهی و توبیخی، خللی در عملکردشان ایجاد نکند و حتی تاحدودی تخلف را افزایش دهد، یا ممکن است کارکنان درقبال وظیفه و کار خود احساس مسئولیت، توان، آمادگی و علاقه نداشته باشند و به‌واسطه قدرت تنبیه مافوق مجبور به انجام کارهای خود باشند (۱۳، ۵۵) و چون وظایف خود را علی‌رغم میل باطنی و به زور انجام می‌دهند، ممکن است در ابتدا بازده افزایش یابد، اما تأکید بر این نوع قدرت در درازمدت باعث رنجش، دشمنی، نارضایتی، یأس و دلسردی می‌شود و بازده احتمالاً کاهش می‌یابد (۱۰). تحلیل دیگر این نتیجه شاید به جنبه مثبت تنبیه بازگردد. به تعبیر برخی محققان در برخی موارد کاربرد تنبیه در مورد کارکنان باعث اصلاح نگرش، رفتار و عملکرد فردی و گروهی می‌گردد (۲۳، ۵۹، ۱۳) و ممکن است عملکرد را بهبود دهد. این نتایج با یافته‌های رضوانی‌نژاد و همکاران (۱۳۸۹)، مظفری و طبائیان (۱۳۸۳)، باخمن و همکاران (۱۹۶۶ و ۱۹۶۸) بتمن (۱۹۹۹) ولی (۲۰۰۸) از آن جهت که با افزایش قدرت تخصص، عملکرد شغلی افزایش می‌یابد همخوانی داشت و با یافته بانکس (۲۰۰۹) همخوانی نداشت. چون در یافته وی، با افزایش قدرت‌های پاداش و قانونی، بازده افزایش می‌یابد. نتیجه ارتباط مثبت کاربرد قدرت تنبیه و افزایش بازده شغلی این تحقیق، با یافته‌های باخمن و همکاران (۱۹۶۸)، استیودنت (۱۹۶۸) و بانکس (۲۰۰۹) همخوانی داشت و با یافته‌های رضوانی‌نژاد و همکاران (۱۳۸۹)، باخمن و همکاران (۱۹۶۶)، شریدان و وردنبرگ (۱۹۷۸)، تام‌هاین و جمیل (۱۹۷۴) همخوانی نداشت؛ چون در یافته‌های این محققان ارتباط قدرت تنبیه با عملکرد منفی بود.

۳- یافته دیگر این تحقیق ارتباط مثبت رضایت شغلی کارکنان با پایگاه‌های قدرت رئیس به ترتیب؛ مرجعیت، تخصص و قانون بود. در تحلیل این نتیجه باید گفت ممکن است مدیر یک سازمان به‌واسطه دارا بودن قدرت مرجعیت، یعنی محبوبیت، قابل اعتماد بودن، جاذبه و احترام مورد پذیرش کارکنان قرار گیرد و کارکنان درکنار مدیری مقبول، محترم و محبوب، رضایت شغلی پیدا کنند. از سوی دیگر شاید کارکنان به دلیل اینکه فن،

دانش، توان تخصصی، شناخت دقیق اهداف، موانع و چالش‌ها و قضاوت منطقی در ارزیابی امور- یعنی قدرت تخصص- در میان رؤسای فدراسیون وجود دارد، با جان و دل و رضایت کامل کارها و وظایف را به شکل صحیح و بدون فوت وقت انجام می‌دهند، که این امر می‌تواند تا حدی مبین رضایت شغلی باشد. این نتیجه که قدرت قانونی مدیر نیز رضایت شغلی را در کارکنان ایجاد کند، دور از ذهن نیست. درک رفتارهای قانونی در سازمان چون ارتقاء، آموزش، پرداخت‌ها، ترفیع و... که از عوامل جانبی رضایت شغلی است و درقبال مسئولیت‌های قانونی فرد پرداخت و اجرا می‌شود، می‌تواند بر رضایت شغلی تأثیر گذاشته باشد (۵۸، ۵۹). این نتایج با یافته‌های دن و همکاران (۱۹۷۸)، رضانی‌نژاد و همکاران (۱۳۸۹)، بیورک و ویلکاکس (۱۹۹۷)، مارتین و هانت (۱۹۸۰) و الانگوان و جیا لیان خی (۲۰۰۰) همخوانی داشت، زیرا در مطالعه آنان نیز کاربرد منابع قدرت مرجعیت، تخصص و قانونی در افراد زیردست باعث رضایت شده است. در یافته رحیم (۱۹۸۹) افزایش رضایت شغلی فقط با قدرت‌های تخصص و مرجعیت امکان داشت که با تحقیق حاضر همخوانی ندارد و رضایت شغلی با قدرت قانونی ارتباط منفی داشته است که با تحقیق جاری مغایرت داشت. کوپ (۱۹۷۲) نیز بین هر سه پایگاه قدرت و متغیر ملاک رضایت شغلی ارتباط مثبت بسیار پایینی را گزارش کرد.

۴- یافته دیگر این تحقیق، ارتباط مثبت معنی‌دار متغیرماندن در خدمت با پایگاه‌های قدرت به ترتیب مرجعیت، قانونی، تخصص، پاداش و تنبیه بود. این امر که توان قدرت مرجعیت، قانونی، تخصص و پاداش مدیر- که در مطالعات مختلف بر آن‌ها تأکید شده است- افراد سازمان را ملزم به ماندن در خدمت می‌کند بر کسی پوشیده نیست (کامپیون، ۱۹۹۱؛ چن، ۲۰۰۴؛ بوش، ۱۹۸۰). کارکنان سازمانی که در کنار مدیرانی شایسته، باورمند، قابل، متخصص، آگاه به قوانین، منصف و مشوق کار می‌کنند، کمتر تفکر خروج از خدمت را دارند. اما نکته مهم اینجاست که قدرت تنبیه نیز با ماندن در خدمت ارتباط مثبتی نشان داده است. شاید یک دلیل احتمالی آن، میزان علاقه، تمایل، عشق به کار و حرفه باشد، تا حدی که حتی توبیخ و تنبیه و سرزنش مافوق نیز باعث نشود فرد به خروج از خدمت فکر کند، یا از بعدی دیگر وضعیت اقتصادی نامناسب خانواده و جامعه باعث شود که با تمام سختی‌های کار و با وجود تبعات ناشی از کاربرد این نوع قدرت، افراد همچنان در کار خود باقی بمانند. شاید دلیل دیگر این باشد که برای کارکنان، برآیند کاربرد پایگاه‌های دیگر قدرت مدیر چون تخصص، مرجعیت و پاداش آن‌قدر بالا و مثبت است که در کنار آن‌ها اگر گاهی بحث تنبیه هم پیش آید، فرد ترجیح دهد همچنان در محل کار خود باقی بماند و خدمت کند. این یافته‌ها با پژوهش‌های مارتین و هانت (۱۹۸۰) که ارتباط مثبت قدرت‌های تخصص، مرجعیت و قانون با تمایل به ماندن را نشان دادند، همخوانی داشت و در بخشی که ارتباط منفی قدرت پاداش و تنبیه با ماندن در خدمت را نشان داد، با مطالعه جاری همخوانی نداشت. مطالعه باخمن و همکاران (۱۹۶۸) رابطه قدرت‌های تخصص و مرجعیت را با ماندن در خدمت، منفی گزارش کرد که مخالف تحقیق حاضر است و رابطه ی قدرت قانونی با ماندن در خدمت را مثبت و بسیار کم گزارش کرد

که تا حدی موافق تحقیق حاضر است. نتایج تحقیق جاری با پژوهش بوش (۱۹۸۰) که ارتباط مثبت بین قدرت‌های تخصص و مرجعیت، قانون و پاداش را با ماندن در خدمت نشان داد، همخوانی داشت و با این یافته که رابطه منفی بین قدرت تنبیه با ماندن در خدمت وجود دارد، همخوانی نداشت. در مطالعه استیودنت (۱۹۶۸) نیز تمایل به ماندن در خدمت با قدرت‌های مرجعیت، قانونی، پاداش و تنبیه ارتباط منفی و با تخصص ارتباط مثبت نشان داد که بجز ارتباط مثبت قدرت تخصص با ماندن در خدمت، بقیه موارد با تحقیق حاضر مطابقت ندارد.

۵- یافته دیگر این پژوهش همبستگی منفی استرس شغلی با پنج پایگاه قدرت بود. نتایج نشان داد ارتباط منفی معنی‌داری بین استرس شغلی با قدرت‌های به ترتیب مرجعیت، تخصص، قانون و پاداش وجود دارد (ارتباط استرس با قدرت تنبیه منفی بود، ولی معنی‌دار نبود). در تحلیل این موضوع شاید بتوان گفت مدیرانی که دارای قدرت مرجعیت و تخصص هستند، به دلیل داشتن روحیه فرهمندی و توان تخصصی، رفتاری پذیرفتنی و منصفانه با کارکنان دارند؛ این هویت تأثیرگذار و معتدل باعث رضامندی می‌شود و استرس شغلی را کاهش می‌دهد، چون کارمند می‌داند هر جا و هر کاری را که نداند و نتواند، مافوقش هم می‌داند و هم می‌تواند. دادن پاداش‌های مادی و معنوی نیز می‌تواند ایجاد یا تداوم شرایط استرس‌زا را کاهش دهد یا تاحدی کنترل کند، اما نکته مهم این است که مطابق با نتایج و استفاده مدیر از قدرت قانونی و قوانین و مقررات اداری، موقعیت استرس‌زا به جای افزایش، کاهش می‌یابد. شاید تحلیل این امر را بتوان با بحث مفهوم استرس مثبت توجیه کرد. در این حالت، قوانین و مقررات قانونی و سازمانی تحت امر مدیر، استرس مثبت و کاربردی ایجاد می‌کند و در موقعیت اضطراری باعث افزایش انرژی و انگیزش در افراد و گروه‌ها می‌شود (۶۰،۲۷). بنابراین احتمال دارد تأکید مدیر بر قانون‌مداری، نوعی استرس بهینه ایجاد کند که پیامد منفی ندارد و به این ترتیب قدرت قانونی، استرس شغلی را افزایش نمی‌دهد. این یافته‌ها با پژوهش‌های ارتکلو و چافرا (۲۰۰۶)، در بخشی که تخصص، مرجعیت و پاداش استرس را کاهش می‌دهد همخوانی داشت و در بخشی که قدرت قانونی استرس را افزایش می‌دهد، همخوانی نداشت. یافته‌های الانگوان و جیا لیان خی (۲۰۰۰) و لی (۲۰۰۸) رابطه‌ی منفی قدرت قانونی و استرس را نشان دادند که مخالف تحقیق حاضر است.

۶- نتایج حاصل از رگرسیون سلسله‌مراتبی نیز نشان داد درباب عملکرد شغلی و پایگاه‌های قدرت، قدرت مرجعیت و سپس قدرت قانونی پیش‌بین‌های مناسبی بودند. درباب رضایت شغلی و پایگاه‌های قدرت، قدرت مرجعیت و سپس قدرت پاداش پیش‌بین‌های مناسبی بودند. درباب استرس شغلی و پایگاه‌های قدرت، قدرت مرجعیت پیش‌بین مناسبی بود. درباب ماندن در خدمت و پایگاه‌های قدرت، قدرت مرجعیت، تخصص و سپس پاداش پیش‌بین‌های مناسبی بودند. در تحلیل این یافته مهم که در ارتباط با تمام این متغیرهای اثربخشی، قدرت مرجعیت پیش‌بین مناسبی است، می‌توان گفت دارا بودن فرهمندی، صفات ممتاز، رفتار مقبول، الگوبودن از لحاظ

رفتار و نگرش و تفکر در وهله اول بر کارکنان تأثیر می‌گذارد و در وهله دوم احتمالاً می‌تواند برآیند متغیرهای اثربخشی کارکنان را در جهت مثبت پیش‌بینی کند. این نتایج با همین روش آماری با مطالعه ارتکلو و چافرا (۲۰۰۶) همخوانی داشت. در توجیه و تحلیل اهمیت قدرت مرجعیت در پیش‌بینی متغیرهای اثربخشی، به نظر برتراند راسل (۱۹۳۸) اشاره می‌کنیم: «قدرت مرجعیت مدیر، از توان اقناع و ترغیب افراد سرچشمه می‌گیرد و خود تابعی است از صداقت، جاذبه، محبوبیت، توان استدلال دوطرفه و توجه به آزادی‌های فردی در ارائه نظرات. قدرت مرجعیت و دانایی، مردمی‌ترین ابزار نفوذ است که افق‌های موفقیت سازمان را گسترش خواهد داد» (۶۱).

### نتیجه‌گیری کلی از پژوهش

نتیجه کلی پژوهش این بود که ارتباط مثبت و معنی‌داری بین ادراک از پایگاه‌های قدرت رؤسای فدراسیون‌های ورزشی با اثربخشی کارکنان (از دید کارکنان) وجود دارد. کارکنان پایگاه‌های قدرت رؤسای فدراسیون را به ترتیب: قانون، مرجعیت، تخصص، تنبیه و پاداش ارزیابی کرده‌اند. تمایل به ماندن در خدمت با همه پایگاه‌های قدرت رابطه مثبت و معنی‌داری داشت. قدرت تخصص و مرجعیت نیز تقریباً با تمام عوامل اثربخشی کارکنان (رضایت شغلی، عملکرد شغلی، استرس شغلی و ماندن در خدمت) رابطه مثبت معنی‌داری داشتند. در بین پنج پایگاه قدرت، قدرت مرجعیت بهترین پیش‌بین برای اثربخشی کارکنان بود.

### پیشنهادها با توجه به نتایج

- ۱- از آنجاکه قدرت تخصص و قدرت مرجعیت رؤسا تقریباً با تمام عوامل اثربخشی ارتباط مثبت داشتند، به رؤسای سازمان‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود این منابع قدرت را بیش از قدرت‌های پاداش، قانونی و تنبیه به کار ببرند.
- ۲- با توجه به رابطه مثبت قدرت پاداش با استرس و ماندن در خدمت به رؤسا پیشنهاد می‌شود در موقعیت فشار کاری با هدف ایجاد انگیزه و تشویق کارکنان این منبع قدرت را به کار ببرند.
- ۳- از آنجاکه قدرت مرجعیت در بین همه عوامل اثربخشی پیش‌بین مناسب‌تری بود، پیشنهاد می‌شود کارکنان سازمان‌های ورزشی مدیرانی را انتخاب کنند که علاوه بر داشتن تخصص در رشته مربوطه، دارای ویژگی‌ها، صفات شخصی و جاذبه‌ای باشند که برای کارکنان احترام و اطاعت داوطلبانه ایجاد کند و نه احترام و اطاعت قانونی و اجباری.
- ۴- با توجه به رابطه مثبت و معنی‌دار عملکرد شغلی کارکنان و پایگاه قدرت تخصصی رؤسا، به کارکنان فدراسیون‌ها پیشنهاد می‌شود، در میزان تلاش و عملکرد خود، توان تخصصی، علمی و تجربی رئیس را مد نظر قرار دهند و نه پاداش و ابزار تشویقی او را.
- ۵- با توجه به رابطه مثبت و معنی‌دار پایگاه‌های قدرت (تخصص، مرجعیت، قانونی) مدیران در جهت کسب رضایت شغلی کارکنان، به مدیران پیشنهاد می‌شود، به کاربرد این منابع قدرت توجه کنند و در جهت رضایت کارکنان از آنها بیشتر استفاده کنند.

- ۶- با توجه به اینکه تمایل به ماندن در خدمت کارکنان در سازمان، با تمام پایگاه‌های قدرت رؤسا ارتباط مثبت و معنی‌دار داشت، به رؤسای فدراسیون‌ها پیشنهاد می‌شود به تمام منابع قدرت خود و کاربرد آن در موقع مناسب توجه داشته باشند، زیرا خسارت‌های ناشی از خروج کارکنان از خدمت را کمتر می‌کند.
- ۷- با توجه به اهمیت قدرت مدیران در سازمان‌ها، پایگاه‌های قدرت مدیران از دید خودآنها نیز بررسی شود.
- ۸- در تعیین میزان اثربخشی کارکنان، متغیرهای دیگر چون رضایت از مدیر، میزان انگیزه و تعهد نیز بررسی شود.
- ۹- این تحقیق در سازمان‌های ورزشی دیگر و سازمان‌های خصوصی نیز انجام شود و نتایج آن‌ها با هم مقایسه گردد.

## منابع

1. Hersey, Paul, Kennet H. Blanchard & Dewey E. Johnson. (2005). Management of Organizational Behavior. Eight Edition, USA, Prentice Hall Press.
2. Rahim, M.A. (1989). Relationships of leader Power to Compliance and Satisfaction: Evidence from a National Sample of Managers. Journal of Management. 15: 545-557.
۳. مهدوی، عبدالمحمد (۱۳۸۰). بازی قدرت در سازمان. توسعه مدیریت. شماره: ۲۴-۲۵: ۲۱-۲۴.
۴. هایلند، پروس و یوسپ مرل. (۱۳۷۸). نکته‌های ضروری مدیران. برگردان: اشرف العقلائی، تهران، انتشارات وثقی، چاپ اول، ۱۵.
۵. زارع، حسین، سعید رجایی پور، مهری جمشیدیان و حسین مولوی (۱۳۸۷). سازمان یاددهنده الگویی برای رهبری امروز. چاپ اول، انتشارات جهاد دانشگاهی واحد اصفهان ۵۶-۴۲.
۶. سلاجقه، سنجر و مژگان نظری. (۱۳۸۷). راهکارهایی برای استفاده از منابع قدرت مدیران در سازمان‌ها. مدیریت، شماره ۱۴۰-۱۳۹ سال نوزدهم، ۱۴-۱۰.
۷. عبدالمهدی، بیژن و عبدالرحیم نوه ابراهیم. (۱۳۸۵). توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی. تهران انتشارات نشر ویرایش صفحه ۳۹
۸. فیضی، طاهره. (۱۳۸۶). مبانی سازمان و مدیریت. تهران انتشارات پیام نور. ۳۰۹-۳۰۳.
9. Busch, P. (1980). The Sales Manager's Bases of Social Power and Influence upon the Sales Force. Journal of Marketing. 44 : 91 – 101.
۱۰. مورهد، جی. گریفین آدلیو. (۱۳۸۴). رفتار سازمانی. برگردان: سید مهدی الوانی و غ / معمار زاده، چاپ نهم، تهران، انتشارات مروارید، صفحه ۳۱۱.
۱۱. استونر، جیمز ای. اف، آر. ادوارد فری من، دانیل آر. گیلبرت. (۱۳۸۲). مدیریت. برگردان: علی پارسائیان و سید محمود اعرابی، جلد دوم، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۳۱۲-۳۰۲.
۱۲. مشبکی، اصغر. (۱۳۸۵). مدیریت رفتار سازمانی. تهران، انتشارات ترجمه، صفحه ۲۹۶.
13. Yuki, G. A. (1994). Leadership in Organization. 3ed. London: Prentice Hall.
14. Barksdal, Michael M. (2008). Power and Leader Effectiveness in Organizations: A Literature Review. Master of Business Administration thesis. Naval Postgraduate School. Montgomery, California.
۱۵. فرنچ، وندال. سیسیل، اچ. بل. (۱۳۷۹). مدیریت تحول در سازمان. برگردان: سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد. تهران. انتشارات اشراقی. ۳۱۱.
۱۶. دفت، ریچارد ال. (۱۳۸۲). تئوری و طراحی سازمان. برگردان: علی پارسائیان و محمد اعرابی. جلد دوم. تهران دفتر پژوهش‌های فرهنگی ۱۰۴-۱۲۶.

17. Chen, jui Chen.(2004). An Empirical Test of Leadership Effectiveness and the Match/Mismatch in leadership Style. Doctor of Business Administration Thesis. School of Business and Entrepreneurship, Nora southeastern university.
۱۸. قلی پور، آرین. (۱۳۸۶). مدیریت رفتار سازمانی (رفتار فردی). انتشارات سمت. جلد اول، ۱۲۸-۱۱۴.
۱۹. رایبیز، استفان. پی. (۱۳۸۹). رفتار سازمانی. برگردان: علی پارسائیان و محمد اعرابی. جلد دوم. تهران دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۳۴۹.
20. Bahaudin G. Mujtaba and Jatupom, Sungkhowan. (2009). Situational Leadership and Diversity Management Coaching Skills. Journal of Diversity Management. 4(1): 290-299.
۲۱. حمیدی، مهرزاد. (۱۳۸۳). بررسی رابطه بین ساختار سازمانی، اثربخشی و تعهد سازمانی در حوزه‌های ستادی سازمان‌های ورزشی کشور. رساله دکتری دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران.
22. Erkutlu. Hakan V. & Jamel. Chafra. (2006). Relationship between Leadership Power Bases and job Stress of subordinates: Example from boutique hotels. [www.management Research News](http://www.management Research News). 29/6: 285-297.
۲۳. میر سپاسی ناصر. (۱۳۸۶). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار. تهران: انتشارات میر، ۱۶۷.
24. MintzbergmH.(1983).Power in the Around Organizations. New Jersey Prentice – Hall press. 198.
25. Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job Satisfaction: Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences. Human Resource Management Review, 12: 173-94.
26. Thompson Geir & Robert Vecchio. (2009). Situational Leadership: A test of Three Versions. The leadership Quarterly. 20 /4. 837-848.
27. 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).
28. Campion, M. A., Cheraskin, L. & Stevens, M. J. (1994). Career-Related Antecedents and Outcomes of Job Rotation. Academy of Management Journal 37: 1518-67.
۲۹. مظفری، سید امیر احمد و سید احمد طبائیان (۱۳۸۳). رابطه بین پایگاه‌های قدرت با اثر بخشی و عملکرد روسای دانشکده‌ها و مدیران گروه‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی کشور از دید خود اعضای هیئت علمی. علوم حرکتی و ورزش، ۴، ۱۳۹-۱۲۳.
۳۰. رمضانی نژاد، رحیم، مهرعلی همتی نژاد، نوشین بنار، ماریه فلاح. (۱۳۸۹). رابطه بین شیوه‌های اعمال قدرت مربیان و رضایت مندی ورزشکاران زن استان مازندران. فصلنامه المپیک، شماره (۱)، سال هجدهم، صفحات ۱۳۶-۱۱۹.
31. Elangovan,A.R& jia Lin Xine.(2000). Effects of Perceived Power of Supervisor on Subordinate Work Attitude. Leadership Organization Development Journal.21/6:319-328.
32. Ivancevich, j. M. (1970). An analysis of Control , Bases Of Power . Management Journal , 13 :427 – 436.
33. Burk, R. j., &Wilcox, D. S. (1971) Bases of Supervisory Power and Subordinate Job Satisfaction. Canadian journal of Behavioral Sciences. 3 : 183 – 193.
34. Bachman, j. G., Bowers, D. G., &Marcus, P. M. (1968) .Bases of Supervisory Power: A Comparative Study in five Organizational Setting. Journal of Personality and Social Psychology .7/6:231-246.
35. Cope, R. G. (1972). Bases of Power Administrative preferences and Job satisfaction: A Situational Approach. Journal of Vocational Behavior. 2 : 457 – 465.
36. Student, K. R. (1968) .Supervisory Influence and Work Group Performance. Journal of Applied Psychology. 52 : 188 – 194.
37. Lutans,F.(1995).The Practice of Supervision and Management. Mc Grow Hill Press. 87.
38. Sheridan, j E., & Verdenburgh, D, j. (1978). Usefulness of leadership Behavior and Social Power Variable in Predicting Job Tension, Performance and Turnover of Nursing Employees. Journal of Applied psychology. 63 : 89 – 95.
39. Tworoger, Tom,M.&Preziosi ,Robert,C.(2004).Leadership Effectiveness and Power Bases Perceptions. www.aapp.net.
40. Banks, Bonnie. (2008). Leaders Unmet Needs can Precipitate Power abuse in Relationship with Followers. Journal of Strategic Leadership. 1: 2-8.

41. Wann, Daniel J., Linda A, Metcalf., Keri, R. Brewer & Harold, D. Whiteside. (2000). Development of the Power in Sport. *Sport Behavior*. 23/ 4: 230-245.
۴۲. نور بخش، مهوش و سردار محمدی. (۱۳۸۳). رابطه بین سبک های رهبری با منابع قدرت در مدیران دانشکده های تربیت بدنی کشور از دید اعضای هیئت علمی. حرکت، ۱۹: ۱۲۴-۱۰۹.
۴۳. کریمی طریقه، الهام. (۱۳۸۳). تعیین منابع قدرت مدیران شهرستان مشهد و ارتباط آن، سطح آمادگی کارکنان. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران.
44. Bachman, j. G., Smith, C. B., & Slinger, j. A. (1966). Control, Performance and Satisfaction: An Analysis of Structural and Individual Effects. *Journal of Personality and Social Psychology*. 4 : 127-136.
45. Rahim, M. Afzalur., David, Antonioni and Clement, Psenika. (2001). A Structural Equations Model of Leader Power, Subordinates, Styles of Handling Conflict and job Performance. *The international Journal of Conflict Management*. 12/ 3: 191-211.
46. Thamhain, H. j., Gemmill, G. R. (1974). Influence Styles of Project Managers: Some Project Performance Correlates. *Academy Of Management journal*. 17: 216 – 224.
47. Martin, T. N., & Hunt, j.G. (1980). Social Influence and Intent To leave : A path – Analytic process Model. *Personnel Psychology*, 33, 505 – 528.
48. Batman, C.L. (1999). Relationship among Empowerment, Organizational Health and Principal Effectiveness. university of Missouri Columbia.
49. Turman, paul D. (2006). Athletes perception of Coach power Use and the Association Between Playing Status and Sport Satisfaction. *Communication Research Reports*. 23 /4:273-282.
50. Lee Kim, Lian. (2008). Bases of Power and Subordinates' Satisfaction with Supervision. The Contingent Effect of Educational Orientation. *International Education Studies*, 1 /2: 3-13.
51. Klocke, Ulrich. (2004). Effects of Power on Team Processes and performance: Dose the Way in Which Power is used Make Different? [www. Psychologie.hu-Berlin.de/orgpsy/Mitabeiter](http://www.Psychologie.hu-Berlin.de/orgpsy/Mitabeiter).
۵۲. تهامی گلاره، نصرالله سجادی، محمد خبیری، علیرضا الهی. (۱۳۹۰). رابطه بین سبک رهبری و منابع قدرت مریبان لیگ برتر والیبال کشور از دیدبازیکنان. مدیریت ورزشی، ۷: ۴۲-۲۵.
53. Konter, Erkut. (2009). Perceptions of Sources Players about Leadership Powers According to their Level of Play. *Social Behavior and personality: an International Journal*. 37(4):503-511.
54. Wallace, Scott T. (2010). Leader Source of Power, Reinforcement, Punishment and Employee Attitudes and Behaviors. <http://hdl.handle.net/4/226>.
55. Dunne, F. jr., Stahl, M. j., & Melhart, L. j. jr. (1978). Sources of Project and Functional Managers in Matrix Organizations. *Academy of management journal*, 21 : 135 – 140.
56. Rice, L. Margaret, Harold, Bishop, Michele Acker-Hocevar, Barbara Pouners. (2005). Power And Leadership Practices By The Superintendent: What Do They Mean To Leaders And Followers? [WWW.NationalFORUMJournals.com](http://WWW.NationalFORUMJournals.com). 143-154.
57. Smith. P. C. Kendall. L. M. and Hulin. C. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally.
58. Boyle, E. (2002). A Critical Appraisal of the Performance of Royal Dutch Shell as a Learning Organization in the 1990s. *The Learning Organization*. 9/1: 6-18.
59. Gupta, b. & Sharma. N.K. (2006). Compliance With Base of Power and subordinates' Perception of Superiors: Mode Rating Effect of quality of Interaction. *Singapore Management Review*. 30/1: 1-24.
60. Fuqua, Jr. Harold E. Payne., & Joseph P. Cangemi. (2000). Leadership and Effective use of Power. *National forum. Com*.
61. Russell, Bertrand. (1938). *Power, A New Social Analyses*. London, Rutledge classics Press. 80, 56.

## Relationship between perception of power bases sport federations' presidents and employees' effectiveness

Nedae T., (Ph.D.), Qom University

Mozafari S. A. A., (Ph.D.), Islamic Azad University, Science and Research Branch

### Abstract

The purpose of this study was to investigate the relationship between power bases of sport federations' president (PBSP-other) with employees effectiveness. Population of this study was employees included of experts, federation committee chiefs and vice chiefs federation committee, n=288 that completed (POSP-other) questionnaire and employees Effectiveness. PBSP-other questionnaire (with 15 questions) and the items of employees effectiveness questionnaire consisted 20 questions includes: Job satisfaction 6 questions, job stress 6 questions, job performance 4 questions and intend to stay 4 questions. After translation process and confirmation, with commentary of experts, face and content validity of the questionnaire were performed using confirmatory and construct validity factor analysis. Reliability of each scale was tested: POSP\_other Cronbach's alpha =0/95 and employees effectiveness Cronbach's alpha=.81. Pearson correlation coefficient and hierarchical multiple regression analyses were performed on data from employees. The results indicated POSP\_other were: legitment, refrent, expert, reward and punishment respectively and significant relationship were found between PBSP-other and employees effectiveness,  $r=0/35$ . Hierarchical multiple regression analyses revealed that among power bases, referent power was better predictor for employees effectiveness.

**Keywords:** Power Bases, Sport Federations' Presidents, Federations' Employees, Employees' Effectiveness.