

حرکت

شماره ۱۴ - ص ص : ۱۰۷ - ۹۳

تاریخ دریافت : ۸۱/۰۵/۰۲

تاریخ تصویب : ۸۱/۰۷/۱۲

## بررسی شیوه‌های تصمیم‌گیری مدیران تربیت‌بدنی دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

دکتر حمید نجف آقایی<sup>۱</sup> - دکتر هاشم کوزه‌چیان - دکتر عادل آذر - دکتر محمد احسانی  
استادیار دانشگاه تربیت مدرس - دانشیار دانشگاه تربیت مدرس - دانشیار دانشگاه  
تربیت مدرس - استادیار دانشگاه تربیت مدرس

### چکیده

تصمیم‌گیری، جوهره اصلی فعالیت‌های مدیران است. مدیران سبک تصمیم‌گیری خود را با توجه به عوامل مختلفی از جمله سطح آمادگی مدیران و زیردستان انتخاب می‌کنند. هدف این تحقیق بررسی شیوه‌های تصمیم‌گیری مناسب مدیران تربیت‌بدنی دانشگاه‌هاست. در این خصوص یک سؤال اساسی مطرح است که آیا سطح آمادگی زیردستان تعیین‌کننده 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 موفق‌تری اتخاذ کرد؟ روش تحقیق حاضر، از نوع توصیفی تحلیلی بوده و به شکل میدانی اجرا شده است. جامعه آماری شامل تمامی مدیران تربیت‌بدنی دانشگاه‌های کشور است، برای گردآوری اطلاعات لازم از پرسشنامه مقدماتی (Pilot Study) و اصلی و در مواردی از روش مصاحبه نیز استفاده شد. 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 و نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده نشان داد که سطح آمادگی زیردستان به تنهایی عامل تعیین‌کننده 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.

### مقدمه

اگر فعالیت‌های مختلف مدیریت در نظر گرفته شود، مشخص می‌گردد که جوهره اصلی این فعالیت‌ها تصمیم‌گیری است (۶). استدلال این است که اگر هدف‌گذاری، سیاست‌گذاری، تعیین راهبرد، تدوین قوانین، مقررات و راه و روش کار، گزینش و استخدام نیروی انسانی، تعیین وظایف و مسئولیت‌های مرئوسین و همچنین سرپرستی، کنترل و ارزیابی عملکرد آنها را از جمله وظایف مدیر به‌شمار آوریم، لازمه همه اینها، تصمیم‌گیری است (۱۶)، بنابراین به گفته بارنارد<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) تصمیم‌گیری اصل و اساس وظایف مدیر را تشکیل می‌دهد (۲).

آستن<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) معتقد است که میزان موفقیت یا عدم موفقیت هر دستگاه بستگی تام به نحوه اعمال اختیارات مدیر آن دستگاه دارد (۱). به رغم ریچارد دفت<sup>۳</sup> فرایند تصمیم‌گیری را می‌توان مغز و سیستم اعصاب یک سازمان دانست (۱۷). با بررسی شغل مدیریت معلوم می‌گردد که تصمیم‌گیری زیربنای اساسی این شغل است و اگر مدیران تصمیم‌گیر نباشند، مدیر نخواهند بود و می‌توان گفت بیشتر وقت مدیران به تصمیم‌گیری اختصاص یافته‌است، حتی به جرأت می‌توان ادعا کرد که مسئولیت عمده یک مدیر اتخاذ تصمیم و اجرای آن است (۸). استار<sup>۴</sup> (۱۹۹۸) عقیده دارد که تصمیم‌گیری پایه و اساس همه وظایفی است که مدیر در سازمان انجام می‌دهد (۱۱). نیومن<sup>۵</sup> (۱۹۹۷) کیفیت عملکرد مدیریت را تابع کیفیت تصمیم‌گیری می‌داند و معتقد است که تصمیم‌گیری به‌تنهایی مهم‌ترین وظیفه مدیر است، زیرا کیفیت طرح‌ها و برنامه‌ها، اثربخشی و کارآمدی راهبردها و کیفیت نتایجی که از اعمال آنها به دست می‌آید،

1- Barnard

2- Asten

3- Richard L. Daft

4- Starr

5- Newman

همگی تابع کیفیت تصمیماتی است که مدیر اتخاذ می‌کند (۱۰). به عقیده کست<sup>۱</sup> (۱۹۹۴)، تصمیم‌گیری در هماهنگ ساختن عملیات در جهت تحقق اهداف سازمان نقش مهمی دارد (۴). کونتز<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) معتقد است که تصمیم‌گیری اساس برنامه‌ریزی را تشکیل می‌دهد. وجود طرح، برنامه، سیاست و خط‌مشی‌گذاری منوط به وجود تصمیم‌گیری است. او همچنین عقیده دارد که مدیر معمولاً وظیفه اصلی خود را تصمیم‌گیری می‌داند، زیرا همیشه باید به این فکر باشد که چه راهی برگزیند، چه کاری انجام دهد، وظایف را چگونه بین افراد تقسیم کند و اینکه چه کاری را چه کسی، در چه موقع و کجا و چگونه انجام دهد (۱۳).

تصمیم‌های دنیای واقعی معمولاً با محیط‌های لبریز از فشار، درون‌داده‌های ناکافی، اطلاعات ضد و نقیض، فشارهای بودجه، ضیق وقت، منابع نادر و بسیاری عناصر دیگر روبه‌روست که بر مسائل سایه می‌افکنند و کیفیت تصمیم‌ها را تهدید می‌کنند. با وجود این، تصمیم‌گیری بد را به علت پیچیدگی حجم کار مشغله مدیر نمی‌بخشند. مدیر منطقی برای اتخاذ تصمیم‌های راسخ به الگویی ساده و منطقی نیاز دارد. رهبری وضعی می‌تواند به عنوان این الگو عمل کند. همان‌طوری که تشخیص شما از آمادگی پیرو می‌تواند تعیین‌کننده شیوه رهبری بسیار محتمل باشد، در مورد مناسب‌ترین نوع تصمیم برای موقعیت‌های بخصوصی نیز همین کار را می‌کند. آمادگی در رهبری وضعی عبارت است از میزان توانایی و تمایل شخص در به‌دست آوردن توفیق در انجام یک تکلیف خاص. اشخاص براساس تکلیفی که به آنها محول می‌شود، دارای سطوح آمادگی متفاوتند (۱۴).

به‌طورکلی با توجه به آمادگی پیروان و موقعیت مورد نظر، چهار شیوه تصمیم‌گیری اولیه عبارتند از: مستبدانه، مشاوره‌ای، تسهیل‌بخش و تفویضی که به نتیجه رسیدن هر شیوه تصمیم‌گیری بسیار محتمل است (۷).

دانستن این مطلب مهم است که اگر چه شما ممکن است در مورد تصمیم‌گیری‌ها تا حدودی به دیگران اختیار بدهید، اما مسئولیت نهایی اخذ تصمیم با شماست. البته چنین مسئله‌ای معمولاً برای مدیری که از روش منطقی برای هدایت روند تصمیم‌گیرنده استفاده می‌کند،

مشکل 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. بنابراین مدیران بنا به ضرورت حرفه‌ای، تصمیم‌گیرنده‌اند و کیفیت این تصمیم‌ها، تعیین‌کننده موفقیت سازمان در جهت رسیدن به اهداف سازمانی است. هر مدیر 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 اثربخشی سازمان است (۱۵). مدیران، خصوصاً مدیران تربیت‌بدنی، جهت اثربخشی سازمان خود باید به این عوامل توجه بیشتری معطوف داشته باشند و تصمیم‌گیری خود را براساس سطوح آمادگی مورد نظر اتخاذ کنند. بنا به بررسی‌های مقدماتی به نظر می‌رسد که چنین نیست، از این رو این تحقیق در پی پاسخ به این سؤال است که آیا مدیران تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها برای اینکه سازمانشان موفقیت بیشتری داشته باشد، سبک تصمیم‌گیری خود را با توجه به سطح آمادگی خود و زیردستانشان اتخاذ می‌کنند یا خیر.

### روش تحقیق

این تحقیق از نوع توصیفی - تحلیلی بوده و به شکل میدانی اجرا شده است. جامعه آماری این پژوهش را تمامی مدیران و کارکنان تربیت‌بدنی دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم در سال ۸۰-۸۱ تشکیل می‌دهند. نمونه آماری شامل ۳۸ دانشگاه از بین دانشگاه‌هایی که معیارهای لازم جهت سنجش و ارزیابی را داشتند، انتخاب شدند. پس از آن عملکرد این دانشگاه‌ها با توجه به شاخص‌های ارزیابی تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها مورد بررسی قرار گرفت و از آنجا که بیشترین تعداد در حد دامنه میانگین قرار گرفت، براساس فرمول زیر:

$$N \times \bar{X} = X \quad 38 \times 25/9388 = 25/9388 \quad N = \text{تعداد نمونه}$$

$$N \cdot X = n \quad 38 - 25/9388 = 12/06 \quad \bar{X} = \text{حد دامنه میانگین}$$

$$n \div 2 = n_1 \quad 12/06 \div 2 = 6/03 = 6 \quad X = \text{تعداد نمونه در حد میانگین}$$

$n =$  تعداد نمونه‌های موفق و کم توفیق

در هر انتهای پیوستار شش دانشگاه

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، به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌های مربوط به ارزیابی اثربخشی ورزش دانشگاه‌ها پرسشنامه‌ای ۳۶ گزینه‌ای با کمک متخصصان و استادان راهنما و مشاور تنظیم شد که برای تعیین پایایی سؤالات با انجام مطالعه مقدماتی آلفاکرونباخ آن برابر  $\alpha = 0.9671$  شد. همچنین برای سطوح آمادگی مدیران و زیردستان آنها براساس مقیاس استاندارد دی که توسط هرسی و بلانچارد برای اندازه‌گیری آمادگی تهیه شده بود، پرسشنامه‌ای ۱۶ گزینه‌ای تنظیم شد که پس از مطالعه مقدماتی ضریب اعتباری برای پرسشنامه آمادگی مدیران  $\alpha = 0.8416$  و پرسشنامه آمادگی زیردستان  $\alpha = 0.9127$  شد. همچنین چون مقیاس استاندارد دی برای سبک تصمیم‌گیری مدیران در دست نبود، به تهیه و تنظیم پرسشنامه‌ای با استفاده از منابع مختلف مدیریت در خصوص تصمیم‌گیری و سبک‌های آن به کمک متخصصان و استادان راهنما و مشاور اقدام شد که شامل ۷ گزینه بود و توسط زیردستان تکمیل می‌شد که پس از مطالعه مقدماتی ضریب اعتباری آن برابر  $\alpha = 0.9671$  شد. به‌منظور حصول اطمینان از تشابه اظهارات شفاهی و پاسخ‌های مکتوب پاسخگویان پرسشنامه‌ها، مصاحبه انجام شد. علاوه بر آن کارنامه و عملکرد تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی با شاخص‌های مورد نظر بررسی شد. شایان ذکر است علاوه بر اطلاعات فوق، ویژگی‌های فردی مدیران و کارکنان شامل سن، وضعیت تأهل، میزان تحصیلات، رشته تحصیلی، سابقه کار آموزشی و اجرایی مورد بررسی قرار گرفت. در این پژوهش، داده‌های حاصله با استفاده از آمار توصیفی ارزیابی شد. برای مقایسه سطوح آمادگی و زیردستان آن‌ها از t-test و برای تعیین وزن شاخص‌های موفقیت از میانگین استفاده شد. برای محاسبه ضریب اعتباری پرسشنامه‌ها نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شد.

$$a = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum \sigma^2_i}{\sigma^2_t} \right)$$

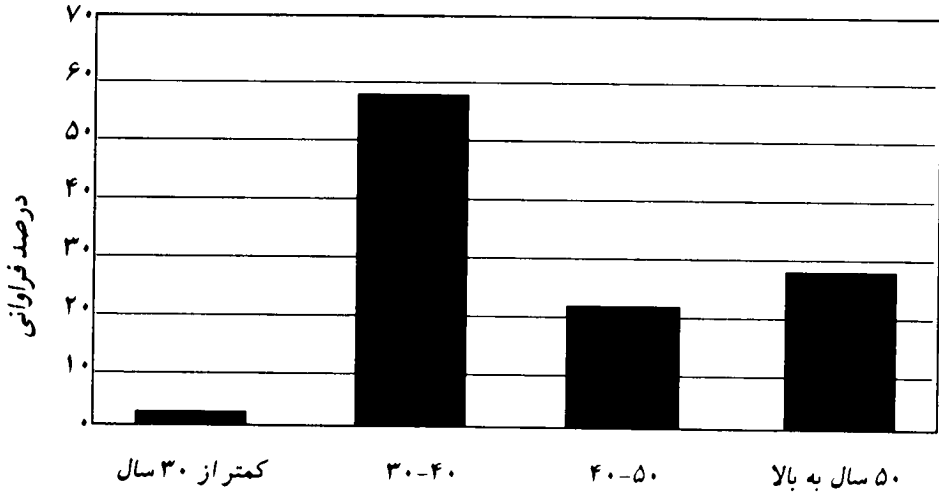
$n$  = تعداد سؤال‌های تست

$\sigma^2_i$  = واریانس سؤال  $i$

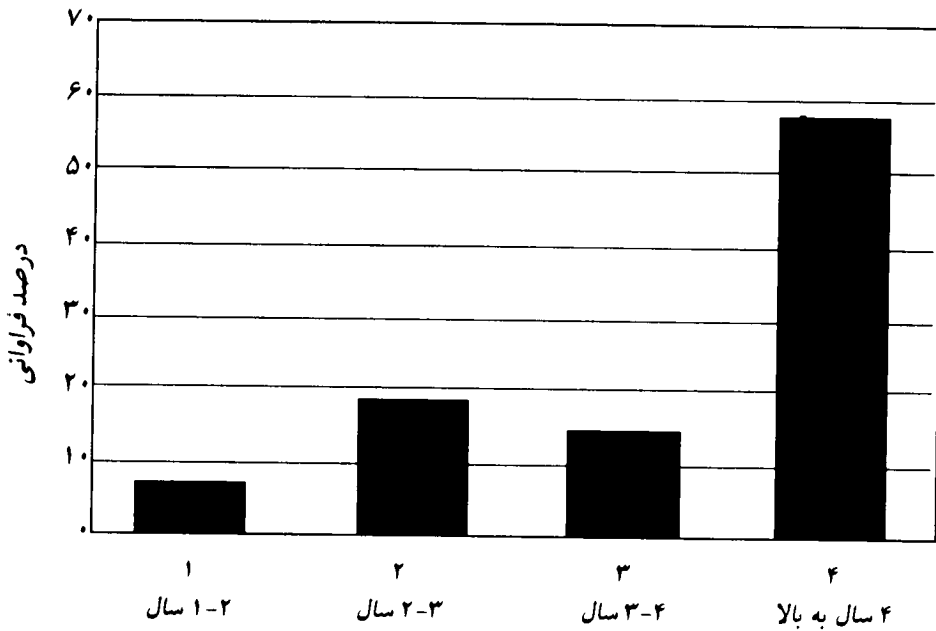
$\sigma^2_t$  = واریانس کل تست

## نتایج و یافته‌های تحقیق

در این قسمت مشخصات اطلاعات فردی مدیران به تفکیک آمده است.



نمودار ۱- توزیع فراوانی آزمودنی‌ها (مدیران) به تفکیک سن



نمودار ۲- توزیع فراوانی آزمودنی‌ها به تفکیک سابقه خدمتی مدیران

اولویت‌بندی شاخص‌های موفقیت دانشگاه‌ها

در جدول ۱ شاخص‌های موفقیت دانشگاه‌ها از طریق میانگین داده‌هایی که خود مدیران و افراد متخصص در این زمینه وزن‌دهی کرده‌اند، اولویت‌بندی شده‌است.

جدول ۱- تعیین اولویت‌بندی شاخص‌های موفقیت دانشگاه‌ها از طریق میانگین

معیارهای ارزیابی مدیران تربیت‌بدنی	تعداد	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار
برنامه‌ریزی	۳۰	۲/۱۴	۹/۷۱	۷/۶۱۴۳	۱/۸۰۰۱
سازماندهی	۳۰	۲/۳۸	۹/۶۷	۷/۱۳۳۳	۱/۸۱۴۹
اجرا	۳۰	۳/۳۶	۹/۷۳	۷/۱۸۷۹	۱/۷۳۴۱
بودجه‌بندی	۳۰	۳/۲۵	۱۰/۰۰	۷/۴۵۰۰	۱/۶۱۹۴
ارزشیابی	۳۰	۲/۲۵	۱۰/۰۰	۷/۱۷۵۰	۱/۹۱۶۵
توسعه	۳۰	۱/۷۵	۱۰/۰۰	۷/۹۵۰۰	۲/۱۳۰۸
تعداد	۳۰				

براساس جدول فوق درمی‌یابیم که شاخص توسعه به‌عنوان یکی از معیارهای ارزیابی عملکرد مدیران تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها با میانگین ۷/۹۵ اولویت اول را به خود اختصاص می‌دهد و اولویت‌های بعدی به ترتیب عبارتند از: شاخص برنامه‌ریزی (با میانگین ۷/۶۱)، بودجه‌بندی (با میانگین ۷/۴۵)، شاخص اجرا (با میانگین ۷/۱۸۷)، ارزشیابی (با میانگین ۷/۱۷) و سازماندهی (با میانگین ۷/۱۳۳) است. برای مشخص کردن مدیران موفق و کم‌توفیق دانشگاه‌ها، عملکرد آنها براساس شاخص‌های فوق که وزن‌دهی شده‌است، مقایسه شد و چون بیشترین تعداد در حد میانگین قرار گرفتند، مدیران شش دانشگاه که با توجه به شاخص‌ها تعیین شد، 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.

طبقه‌بندی سطوح آمادگی<sup>۱</sup> مدیران و زیردستان آنها

سطوح آمادگی مدیران و زیردستان با استفاده از نورم زیر مشخص شد:

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

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

جدول ۲- مقایسه سطوح آمادگی مدیران و زیردستان آنها

سطوح آمادگی	فراوانی سطوح آمادگی مدیران	درصد سطوح آمادگی مدیران	فراوانی سطوح آمادگی زیردستان	درصد سطوح آمادگی زیردستان
۱	۲	۱/۲۱۲	۰	۰
۲	۳۰	۱۸/۱۸	۹	۲۳/۷
۳	۸۰	۴۸/۴۸	۲۶	۶۸/۴
۴	۵۳	۳۲/۱۲	۳	۷/۹
Total	۱۶۵	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰

تست T برای مقایسه میانگین‌ها

خطای انحراف معیار	اختلاف میانگین	سطح معنی‌داری مشاهده شده	درجه آزادی	مقدار t	سطح معنی‌داری	آنالیز واریانس
/۱۲۹۲	$7/323E-02$	/۵۶۲	۱۰۱	-/۵۸۲	۰/۰۰۵	۸/۲۴۰
/۱۱۶۰	$7/523E-02$	/۵۱۸	۹۹/۷۷۲	-/۶۴۹		

براساس جدول فوق، ۱/۲ درصد مدیران در سطح آمادگی  $R_1$ ، ۱۸/۱ درصد در سطح آمادگی  $R_2$ ، ۴۸/۴ درصد در سطح آمادگی  $R_3$  و ۳۲/۱۲ درصد در سطح آمادگی  $R_4$  قرار دارند.



همچنین ۲۳ درصد زیردستان در سطح آمادگی  $R_4$ ، ۶۸ درصد در سطح آمادگی  $R_3$  و تقریباً ۸ درصد در سطح آمادگی  $R_4$  می‌باشند. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، تفاوت معنی‌داری در سطح آلفای  $\alpha = 0/5$  بین سطوح آمادگی مدیران تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها و زیردستان آنها مشاهده نشد.

### تعیین سطوح آمادگی مدیران (موفق و کم‌توفیق) تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها و شیوه تصمیم‌گیری آنها

پس از اینکه براساس شاخص‌های ارزیابی ورزش دانشگاه‌ها، عملکرد مدیران دانشگاه‌ها مورد مطالعه بررسی شد، شش دانشگاه به‌عنوان دانشگاه‌های موفق و ۶ دانشگاه به‌عنوان دانشگاه‌های کم‌توفیق انتخاب شدند که در ذیل سطوح آمادگی این مدیران و زیردستان آنها و نیز شیوه تصمیم‌گیری آنها که براساس دو نظریه تلفیقی هرسی و بلانچارد و وروم باید براساس سطوح آمادگی مورد نظر باشد، آورده شده‌است. شیوه تصمیم‌گیری مدیران با استفاده از نرم زیر مشخص می‌شود:

از ۱ تا  $1/74$  = نشان‌دهنده سبک اقتداری    از  $1/75$  تا  $2/48$  = بیانگر سبک مشاوره‌ای  
 از  $2/49$  تا  $3/26$  = بیانگر سبک مشارکتی    از  $3/27$  تا  $4$  = نشان‌دهنده سبک تفویضی

جدول ۳- فراوانی سبک تصمیم‌گیری مدیران تربیت‌بدنی

S	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
شیوه تصمیم‌گیری	فراوانی شیوه تصمیم‌گیری مدیران	درصد شیوه تصمیم‌گیری	درصد معتبر	درصد فراوانی تجمعی
۱/۰۰	۸	۲۱/۶	۲۱/۶	۲۱/۶
۲/۰۰	۲۱	۵۶/۸	۵۶/۸	۷۸/۴
۳/۰۰	۹	۲۱/۶	۲۱/۶	۱۰۰/۰
Total	۳۸	۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	-

جدول ۴- سطوح آمادگی مدیران تربیت بدنی (موفق و کم توفیق) و زیردستان آنها و شیوه‌های تصمیم‌گیری مدیران

University	$T_5$	R سطح	$T_5$	R سطح	$T_7$	S شیوه
دانشگاه		آمادگی زیردستان		آمادگی مدیر		تصمیم‌گیری مدیر
۱ میانگین	۴/۱۵	$R_3$	۴/۰۶	$R_3$	۲/۳۸	$S_2$
تعداد	۵					
۲ میانگین	۴/۳۲	$R_4$	۳/۳۸	$R_2$	۱/۷۱	$S_1$
تعداد	۸					
۳ میانگین	۴/۳۵	$R_4$	۳/۲۵	$R_2$	۲/۴۵۷	$S_2$
تعداد	۴					
۴ میانگین	۳/۷۷	$R_3$	۳/۶۳	$R_3$	۲/۱۹۰۵	$S_2$
تعداد	۴					
۵ میانگین	۳/۵۷	$R_3$	۳/۹۴	$R_3$	۱/۹۰۴	$S_2$
تعداد	۸					
۶ میانگین	۴/۰۰	$R_3$	۳/۸۸	$R_3$	۱/۷۶۷	$S_2$
تعداد	۲					
۷ میانگین	۳/۲۷	$R_2$	۳/۸۱	$R_3$	۱/۹۲۸	$S_2$
تعداد	۶					
۸ میانگین	۲/۸۸	$R_2$	۳/۴۴	$R_2$	۱/۶۵۳	$S_1$
تعداد	۸					
۹ میانگین	۴/۵۶	$R_4$	۴/۰۰	$R_3$	۳/۶۲۸	$S_4$
تعداد	۵					
۱۰ میانگین	۴/۲۵	$R_3$	۳/۷۵	$R_3$	۳/۷۴۲	$S_4$
تعداد	۵					
۱۱ میانگین	۴/۷۴	$R_3$	۳/۸۸	$R_3$	۱/۷۱۴	$S_1$
تعداد	۵					
۱۲ میانگین	۴/۱۲	$R_3$	۴/۰۰	$R_3$	۱/۶۶۷	$S_1$
تعداد	۶					
Total تعداد کل	۶۵		۱۲	۶۵		

$T_5$  = مقدار سطوح آمادگی مدیران و زیردستان

$T_7$  = مقدار شیوه تصمیم‌گیری مدیران

براساس جدول ۳، بین شش مدیر دانشگاه موفق و زیردستان، ۴ مدیر در سطح آمادگی  $R_3$  و دو مدیر در سطح آمادگی  $R_4$  قرار دارند و از ۶ مدیر کم‌توفیق، دو مدیر در سطح آمادگی  $R_2$ ، یک مدیر در سطح آمادگی  $R_4$  و سه مدیر در سطح آمادگی  $R_3$  می‌باشند. همچنین از بین زیردستان ۶ دانشگاه موفق، زیردستان ۴ دانشگاه در سطح آمادگی  $R_3$  و زیردستان ۲ دانشگاه در سطح آمادگی  $R_4$  قرار دارند و از زیردستان ۶ دانشگاه کم‌توفیق، زیردستان ۵ دانشگاه در سطح آمادگی  $R_3$  و زیردستان یک دانشگاه در سطح آمادگی  $R_4$  می‌باشند، در نتیجه از میان مدیران تربیت‌بدنی موفق، ۵ مدیر سبک مشاوره‌ای و یک مدیر شیوه‌اقتداری را در مدیریت سازمان خود اعمال می‌کنند. از میان مدیران تربیت‌بدنی کم‌توفیق نیز سه مدیر سبک اقتداری، دو مدیر سبک تفویضی و یک مدیر سبک مشاوره‌ای را در مدیریت سازمان خود اعمال می‌کنند.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به بررسی شیوه‌های تصمیم‌گیری مدیران تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی پرداخت. بدین منظور نخست نمونه‌آماری براساس تطابق عملکرد ورزش دانشگاه‌ها و شاخص‌های ارزیابی آنها انتخاب شد. پس از آن برای پاسخ به سؤال اصلی تحقیق، سطوح آمادگی مدیران و زیردستان آنها از طریق پرسشنامه‌ی محقق‌ساخته که اعتبار و پایایی آن براساس اصول علمی سنجیده شده بود، به دست آمد. سپس شیوه‌های تصمیم‌گیری مدیران با استفاده از ابزار اندازه‌گیری این متغیر مشخص شد. در نهایت اطلاعات به دست آمده با نتایج حاصل شده از تحقیقات دیگر مقایسه گردید. از یافته‌های تحقیق و گزارش پاسخ پرسش اصلی تحقیق می‌توان نتایج ذیل را استنتاج کرد.

۱- شاخص و معیار توسعه از میان شاخص‌های ارزیابی ورزش دانشگاه‌ها اولویت اول را به خود اختصاص داد و پس از آن برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی، اجرا، ارزشیابی، سازماندهی اولویت‌های بعدی را به خود اختصاص دادند. بنابراین مدیران تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها برای دستیابی به موفقیت در سازمان باید توجه و تمرکز خود را برای معیارهای مورد نظر براساس سطح و جایگاه هر کدام از آن معیارها قرار دهند تا ضمن صرفه‌جویی در هزینه و زمان برای

رسیدن به اهداف سازمانی، عملکرد خود را به نحوه مطلوبی توسعه بخشند.

۲- با توجه به اینکه بیش از ۶۰ درصد از کارکنان ورزش دانشگاه از سطح آمادگی بالایی ( $R_3$ ) برخوردارند، مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌ها ضمن توجه به نتیجه به دست آمده، در تصمیم‌گیری از کارکنان خود 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 سازند.

۳- براساس نتایج به دست آمده بین سطوح آمادگی مدیران و کارکنان تربیت بدنی دانشگاه‌ها تفاوت معنی داری در سطح  $\alpha = 0/5$  مشاهده نشده، بنابراین با توجه به نتیجه به دست آمده مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌ها برای رسیدن به اهداف سازمانی خود و توفیق در انجام وظایف باید به طور کلی از شیوه تصمیم‌گیری آمرانه کمتر استفاده کنند و بیشتر به سمت شیوه مشارکتی گام بردارند، زیرا کارکنان آنان پتانسیل لازم برای این کار (چه از نظر توانایی و چه از نظر انگیزش) را دارند.

۴- براساس مطالعات، تصمیم‌گیری در سازمان‌های مختلف براساس الگوهای ویژه‌ای انجام می‌شود. الگوهای مختلفی در خصوص تصمیم‌گیری سازمانی ارائه شده است. یکی از این الگوها، در نظریه تصمیم‌گیری توسط هرسی و بلانچارد مطرح گردیده است (۱۴). در این الگو، سبک تصمیم‌گیری مدیر براساس سطح آمادگی زیردستان تعیین شده است. حال آنکه با توجه به نظریه مهارت‌های مورد نیاز سطوح مختلف مدیریت و اشاره‌ای که وروم و یتن در الگوی خود در مورد اطلاعات مدیر مطرح کردند، می‌توان میزان آمادگی مدیر در تصمیم را هم به عنوان عامل تعیین‌کننده سبک تصمیم‌گیری مدیر محسوب کرد (۱۵). از سوی دیگر، همان‌طور که در یافته‌های تحقیق آورده شد، نتایج تحقیق نشان می‌دهد که در برخی زمینه‌ها سطح آمادگی مدیر ممکن است از سطح آمادگی زیردستان کمتر باشد.

۵- با توجه به یافته‌های تحقیق ملاحظه می‌شود که مدیرانی 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 شیوه تصمیم‌گیری خود را به تناسب سطح آمادگی خود و زیردستانشان انتخاب کنند، در حالی که مدیران کم توفیق، شیوه تصمیم‌گیری مناسبی که براساس سطح آمادگی خود و زیردستانشان بوده، به کار نبرده‌اند.

بنابراین با توجه به کنترل متغیرهای اثرگذار در موفقیت دانشگاه‌ها، می‌توان گفت که شیوه تصمیم‌گیری مدیران می‌تواند به منزله 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 زبردستان و دومی سطح آمادگی مدیر را در نوع سبک تصمیم‌گیری دخیل می‌دانند، همخوانی دارد، با این تفاوت که در تحقیق مورد نظر سطح آمادگی مدیر و زبردست مورد بررسی قرار گرفته و براساس اینکه کدام برتری دارد، نوع شیوه تصمیم‌گیری مشخص شده‌است.

براساس مقایسه نتایج این تحقیق با نتایج تحقیق سیدعبدالرضا حسینی (۱۳۷۵) که شیوه تصمیم‌گیری مدیران عالی را مورد بررسی قرار داد، می‌توان گفت سطح آمادگی زبردستان به تنهایی عامل تعیین‌کننده سبک تصمیم‌گیری مدیران نیست، بلکه سطح آمادگی مدیر نیز در تعیین سبک تصمیم‌گیری وی مؤثر است. پس به نظریه هرسی و بلانچارد متغیر دیگری (سطح آمادگی مدیر) باید اضافه شود. این دو تحقیق با همدیگر همخوانی دارند. در راستای این تحقیق ضرورت رعایت میزان آمادگی مدیران و نیز در نظر گرفتن میزان آمادگی زبردستان در دوره‌های مدیریت برای مدیران بیان شود. همچنین مدیران باید با در نظر گرفتن سطح آمادگی زبردستان و نیز ویژگی موضوع تصمیم، تصمیم‌گیری را در مواردی مشخص به سایر مدیران تفویض کرده از این طریق مرجع اخذ تصمیم را به اجرای تصمیم، نزدیکتر سازند.

پیشنهاد می‌شود مدیران تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها به گونه‌ای منظم و مستمر، بخشی از وقت خویش را به ارزیابی آمادگی خود و زبردستان در زمینه موضوعات تصمیم اختصاص دهند. از جمله مواردی که می‌تواند موضوع تحقیقات بعدی باشد، آن است که ارتباط آمادگی مدیر و زبردستان با سایر کارکردهای مدیران - برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت، کنترل و انگیزش و نیز ارتباطات مورد مطالعه قرار گیرد تا از این طریق به شناخت بیشتر مدیران نسبت به ابعاد مختلف سازمان کمک شود.

## منابع و مآخذ

- ۱- آستین، چارلزاف. "بیماری‌های مدیریت"، ترجمه سیروس پرهام، چاپ پنجم، تهران، کتاب زمان، ۱۳۷۲.

- ۲- بارنارد، چستر. "وظیفه‌های مدیران"، ترجمه محمدعلی طوسی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۶۸.
- ۳- جاسبی، عبد... "اصول و مبانی مدیریت"، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۶۸.
- ۴- سعادت، اسفندیار. "فرایند تصمیم‌گیری در سازمان"، تهران، مؤسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران، ۱۳۷۲.
- ۵- فیدلر، فرد و شمزر، مارتین. "رهبری اثربخش"، ترجمه سهراب خلیلی، چاپ اول، تهران، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۷۲.
- ۶- عرب‌مازار، علی اکبر. "تصمیم‌گیری کاربردی"، چاپ اول، تهران، مرکز چاپ و انتشارات دانشگاه شهید بهشتی، ۱۳۶۹.
- ۷- هرسی، پال و بلانچارد، کنت اچ. "مدیریت رفتار سازمانی"، ترجمه قاسم کبیری، چاپ سوم، تهران، مؤسسه انتشارات جهاد دانشگاهی، ۱۳۷۱.
- ۸- نایگرو، لویجی. "تصمیم‌گیری در بخش دولتی"، ترجمه منوچهر غیبی، چاپ اول، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۲.
- 9- Caster I. Barnard. "The Functions of the executive", Cambridge, Mass. Harvard University Press, 1998, PP : 189-192.
- 10- William H. Newman, E.Kirby Weren and Andrew R. McGill , "The process of Management". 6th . ed. Prentice Hall, 1995.
- 11- Martin K. Starr."Management : A Modern Approach, Jovanovich, Inc". New York 1998, P : 111.
- 12- Fremont E.Kast and James E."Rosenzweig, Organization and Management : A System and Contingency Approach", 4th, ed. McGraw \_ Hill.1994 , P :422.
- 13- Harold Koontz and Heinz Wehrich, "Managerment". 9th . ed. McGraw - Hill, 1998, P : 135.
- 14- Paul Hersey and Kenneth H.Blanchard . "Management of

Organizational Behavior MC Gram. 1993, P: 479.

15- Victor H. Vroom, "A New Look at Managerial Decision Making", Organizational Dynamics, Spring 1973, P : 70.

16- Victor H. Vroom and Phillip H. Yetton. "Leadership and Decision Making, Pittsburgh, Penn". University of Pittsburgh, 1973, P :95.

17- R.L. Daft and K.E. Weick, "Toward a Model of Organizations as Interpretation System", Academy of Management Review, 1984, Vol 9, PP : 284-295.

