

## پیش‌بینی رضایت شغلی کارمندان بر اساس رفتار اخلاقی مدیران ادارات ورزش و امور جوانان استان کرمانشاه

دکتر حسین عیدی<sup>۱</sup>، محسن لقمانی<sup>۲</sup>، اکبر سرارودی<sup>۳</sup>

## چکیده

**مقدمه و هدف:** امروزه سازمان‌ها سعی دارند تا نیروی انسانی خود را هم از نظر درونی و هم بیرونی ارتقا بخشند که یکی از این جنبه‌های توانمندسازی کارکنان از طریق رضایت شغلی حاصل می‌شود. بنابراین، هدف از پژوهش حاضر، پیش‌بینی رضایت شغلی کارمندان ادارات ورزش و امور جوانان استان کرمانشاه بر اساس رفتار اخلاقی مدیران است.

**روش‌شناسی:** تعداد ۱۴۱ نفر (۱۲۳ نفر کارمند و ۱۸ نفر مدیر) به صورت تعداد برابر نمونه و جامعه آماری به پرسشنامه‌های رضایت شغلی (ویسوکو و کروم، ۱۹۹۱) و رفتار اخلاقی (بهشتی‌فر و نکویی مقدم، ۱۳۸۹) پاسخ دادند. روایی صوری و محتوایی هر یک از پرسشنامه‌ها به وسیله محققان و استادان مدیریت ورزشی تأیید شد و پایایی آنها از طریق ضریب آلفای کرونباخ برای هر پرسشنامه به ترتیب برابر با ۰/۹۶ و ۰/۸۸ به دست آمد.

**یافته‌ها:** نتایج ضریب همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که بین رفتار اخلاقی مدیران و تمامی ابعاد آن با رضایت شغلی کارمندان رابطه مثبت و نسبتاً بالایی وجود دارد ( $r = 0/69$ ؛  $p = 0/01$ ). از طرف دیگر، نتایج تحلیل رگرسیون نیز نشان می‌دهد که بهترین پیش‌بینی‌کننده‌های رضایت شغلی کارمندان تربیت‌بدنی، ابعاد رفتار عادلانه ( $R = 0/504$ ) و میزان امانتداری مدیران ( $R = 0/491$ ) هستند ( $R^2 = 0/54$ ).

**بحث و نتیجه‌گیری:** در وهله اول، نکته حائز اهمیت در اجرای رفتار اخلاقی، این است که مدیران باید خود به این اصول احترام بگذارند و آنها را در رفتار خود تجلی دهند. بنابراین، اگر اخلاقیات در سازمان حاکم باشد (مخصوصاً بر اساس ابعاد رفتار عادلانه، میزان امانتداری و گذشت مدیران) می‌توان انتظار داشت که رضایت شغلی و متعاقب آن موفقیت سازمانی در حوزه مدیریت ورزش تضمین شود.

**واژه‌های کلیدی:** رفتار عادلانه، امانتداری، گذشت، رضایت شغلی

۱ استادیار تربیت بدنی و علوم ورزشی، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه رازی کرمانشاه، کرمانشاه، ایران

۲ دانشجوی دکتری تربیت بدنی و علوم ورزشی، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه بوعلی سینا همدان، همدان، ایران

۳ کارشناس ارشد تربیت بدنی و علوم ورزشی، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه رازی کرمانشاه، کرمانشاه، ایران

در دنیای پرشتاب امروز هر فردی خواهان شغلی است که بتواند زندگی شخصی و کاری خود را بر اساس تناسب شخصیت خود پیوند دهد. در واقع می‌توان این گونه بیان کرد که از عوامل احساس امنیت و اعتماد به نفس، داشتن شغل و فعالیت اجتماعی است، زیرا در سایه این پدیده‌های مرتبط با شغل همانا ارضای انجام وظایف در متصدیان شغل نهفته است. به عبارت دیگر، رضایت شغلی منعکس کننده میزان کلی اثر مثبت یا احساسات افراد نسبت به شغلشان است. رضایت شغلی، امکان دارد از عواملی مانند ماهیت کار، حقوق و دستمزد، ارتقای شغلی و شرایط محیط کار در شغل به وجود آید (۱) و از طرف دیگر، می‌تواند با توجه به انعطاف در سبک رهبری مدیران دارای تغییرات شوند (۲). از ابتدای ظهور مکتب روابط انسانی و تحول تئوری‌های مدیریت در سیر تحولی سازمان، محققان مفهوم رضایت شغلی را از طریق سازه‌های متعددی بررسی کرده‌اند. در این زمینه، مطالعات نشان می‌دهد که بین جو سازمانی و خرده‌مقیاس‌های آن با میزان رضایت شغلی کارکنان همبستگی مثبت و معنی داری وجود دارد (۳). همچنین زارعی‌متین و یوسف‌زاده (۱۳۸۹) شاخص‌های مهارت ارتباطی مدیران و سازه یادگیری سازمانی را تبیین و نقش آن در رضایت شغلی کارکنان را بررسی و ثابت کردند که بین شاخص‌های مهارت ارتباطی مدیران، یادگیری سازمانی و رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. مفهوم رضایت شغلی کارمندان در ادبیات روابط انسانی و رفتار سازمانی آن چنان حائز اهمیت است که محققان از زوایای مختلف، پیش‌بینی - کننده‌های این سازه کلیدی در تحقق سازمان را مورد بررسی قرار دادند (۵). مهم‌ترین تئوری‌هایی که به طور استثنایی الگویی برای دستیابی به رضایت شغلی کارمندان ارائه کرد، مدل ویژگی‌های شغل است (۶-۸). این مدل دارای سه مرحله حساس و ویژگی‌های شغل، ویژگی‌های روانشناختی و پیامدهای شغلی است که مهم‌ترین دستاورد این تئوری از دیدگاه بنیان‌گذاران آن، دستیابی به رضایت شغلی (به مثابه پیامد شغلی اثرگذار) از طریق ویژگی‌های درونی شغل و حالات روانشناختی تعیین‌کننده است. مدل ویژگی‌های شغل در سال‌های اخیر به طور گسترده‌ای مورد پالایش قرار گرفت و دانشمندان حوزه علوم انسانی و طراحی شغل پیش‌بینی‌کننده‌های متعددی را برای رضایت شغلی کارمندان معرفی کردند. مثلاً هامفری و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۷)، فرید و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۷)، اولدهام و هاگمن<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) و گرت و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) با ارائه مدل‌های ادغام شده برای طراحی کار نشان دادند که علاوه بر ویژگی‌های شغل، ویژگی‌های اجتماعی، ویژگی‌های ارگونومی و ویژگی‌های مبتنی بر دانش اثر معنی‌داری بر پیامدهای شغلی مانند رضایت شغلی می‌گذارند. در حوزه مدیریت ورزشی نیز تحقیقات نشان می‌دهد که مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های رضایت شغلی مدیران ورزشی دانشگاه ایلیونویز امریکا، ویژگی شغلی استقلال در کار و حالت روانشناختی مسئولیت‌پذیری در قبال نتایج کار هستند. البته تحقیقات دیگری وجود دارد که شواهد و مدارک ضد و نقیضی در مورد پیش‌بینی رضایت شغلی از طریق ویژگی‌های شغل ارائه دادند (۱۳). در این زمینه، رضمانی‌نژاد و همکاران (در دست چاپ) با بررسی مدل ویژگی‌های شغل در داوران لیگ برتر و دسته اول فوتبال کشور نشان می‌دهند که هیچ کدام از ویژگی‌های شغلی داور فوتبال و حالات روانشناختی در داوران برای ایجاد رضایت شغلی کافی نبودند و در پژوهش خود پیشنهاد کردند که در آینده باید سازه‌های نگرشی و رفتاری دیگری برای تسهیل در این روابط استفاده شوند.

از سوی دیگر، رضایت شغلی احساسی است که شخص نسبت به حرفه خود دارد. این احساس از عوامل مهم موفقیت بوده و عاملی است که موجب افزایش بهره‌وری، کارایی و نیز احساس رضایت فرد می‌شود. نتایج مطالعات نشان می‌دهد کسانی که از رضایت شغلی برخوردارند، کارایی بیشتری دارند و در حرفه خود به مدت طولانی باقی می‌مانند. قدر مسلم، رضایت شغلی عامل مؤثر و مهمی در بقاء، علاقه، رشد و افزایش کارایی شخص در یک حرفه است و زمانی این پدیده حاصل می‌شود که میزان قابل توجهی از نیازهای فرد در شغلش برآورده شود. همان‌طور که پیشتر بیان شد چالش‌های فراوانی در مورد متغیرهای پیش‌بین برای ایجاد رضایت شغلی در کارمندان وجود دارد و این فاصله زیاد میان عدم اطمینان از سازه مشخص برای تعیین رضایت شغلی، محققان را به سمت بررسی مفهوم‌های عملیاتی و سازه‌های نگرشی و رفتاری دیگر به منظور تسهیل در دستیابی به رضایت شغلی سوق می‌دهد. مثلاً لاووانگ<sup>۵</sup> (۱۹۹۹) و رابرت ای. رو و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۰۰) از طریق ترکیب ویژگی‌های اصلی شغل و رابطه آن به ترتیب با تبادل عضو - رهبر<sup>۷</sup> (LMX) و دلبستگی شغلی، مدلی را تأیید کردند که در نهایت سبب افزایش عملکرد و رضایت شغلی و کاهش ترک خدمت کارکنان شدند. در تحقیقاتی مشابه، نیهوف و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۰۱)، فولامی و جاکوبز<sup>۹</sup> (۲۰۰۵)، چوا<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۶)، اونووار<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۶)، پاناتیک<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۰)، چازگلو و همکاران<sup>۱۳</sup> (۲۰۱۱) نیز در مدل‌های خود ویژگی‌های اصلی شغل را با عواملی مانند تعیین هدف، تعهد حرفه‌ای، تعهد

1 Humphrey et al

2 Fried et al

3 Oldham and Hackman

4 Grant et al

5 Low and Wong

6 Robert A Roe et al

7 Leader-Member-Exchange

8 Niehoff et al

9 Folami and Jacobs

10 Chua

11 Ünuvar

12 Panatik

13 Chatzoglou et al

سازمانی، وفاداری کارکنان، عوامل سازمانی، عوامل فردی، عوامل اقتصادی و غیره ترکیب کردند و اثرات آنها را بر رضایت‌مندی و عملکرد شغلی نشان دادند.

اما با توجه به اهمیت روابط انسانی در تحقق اهداف سازمان و نقش حیاتی نیروی انسانی، آیا متغیر و سازه‌های دیگری را می‌توان به مثابه پیش-بینی‌کننده رضایت شغلی کارمندان در نظر گرفت؟ برای پاسخ به این سؤال می‌توان ادبیات مربوط به طراحی شغل و رفتار سازمانی را مرور کرد. بررسی‌های دقیق در این حوزه نشان می‌دهد که متغیرهایی وجود دارند که کارکردهای پنهانی برای ایجاد رضایت شغلی فراهم می‌کنند که یا در تحقیقات گذشته در مدل‌های تأییدی قرار نگرفته است تا کمتر به آن پرداخته شد. یکی از این سازه‌ها، مفهوم رفتار اخلاقی مدیران در سازمان است. باور همگانی بر این است که اگر اصول قدرتمند اخلاق به کار گرفته شود، عملکرد در هر سازمانی بهبود می‌یابد. به عبارت دیگر، از مهم‌ترین پارامترها در موفقیت سازمان، اخلاق است، چون برنامه‌های اخلاق به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا بتوانند در شرایط آشفته عملکرد اخلاقی خود را حفظ کنند (۲).

اخلاقی بودن یا نبودن رفتارها و عملکرد می‌تواند موجب بروز پیامدهای مثبت یا منفی در سطح سازمان گردد. اخلاق خوب سازمانی اثر مثبت و شگرفی بر فعالیت و نتایج سازمانی دارد، به طوری که بهره‌وری بهبود می‌یابد، پویایی سازمانی و ارتباطات نیز بهبود یافته و خطر و موقعیت عدم اطمینان محیطی کاهش پیدا می‌کند. همچنین، اعمال صحیح مدیریت اخلاقی در سازمان موجب وجدان کار جمعی، نهادینه کردن ارزش‌های اخلاقی، تحول فرهنگ سازمانی و فائق آمدن بر مسئولیت‌های اجتماعی می‌گردد (۲). اصول اخلاقی شامل مطالعه مسائل، موضوعات و انتخاب‌های اخلاقی می‌شود و با مفاهیم درست در برابر اشتباه، خوب در برابر بد و ایهامات زیاد در مورد مسائل متضاد فرضی مرتبط می‌شود و به ما می‌گوید که چگونه عمل کنیم تا استانداردهایی برآورده شوند که مجموعه ارزش‌هایمان برایمان ایجاد کرده اند. در واقع، با اتکا به اصول اخلاقی است که مدیران می‌توانند تصمیم بگیرند که چه چیزی درست و چه چیزی نادرست است. بسیاری از مردم بر این باورند که تصمیمات اخلاقی در نگاه اول و در یک عملیات خاص ممکن است سود شرکت را کاهش دهد، اما بر حقوق مدیران یا فرصت‌های ارتقای مقام آنها بی‌اثر باشد. البته کنترل‌های مدیریتی به منظور ثبت آثار مالی عملیات است و نه کیفیت اخلاقی تصمیماتی که به آن نتایج منجر می‌شود (۲۳).

جنبه دیگری که در زیر مجموعه رفتار اخلاقی وجود دارد، اخلاق حرفه‌ای در سازمان است و مدیران باید با احتیاط از آن استفاده کنند. اخلاق حرفه‌ای، مانند شمشیر دولبه‌ای است که یک لبه آن تهدید است. ضعف در نظام اخلاقی، منجر به کاهش ارتباطات و افزایش خسارات در سازمان می‌شود و مدیریت، بیشتر بر کنترل گذشته‌نگر تکیه خواهد کرد؛ زیرا افراد اطلاعات را به مدیریت نمی‌رسانند و در این صورت، انرژی سازمان به منفی تبدیل می‌شود و به عبارت دیگر، توان سازمان به جای آن که صرف هدف شود، صرف شایعه، غیبت، کم‌کاری و غیره خواهد شد. لبه دیگر این شمشیر، فرصت است. اخلاق مرتبط با حرفه اگر به درستی انجام شود تأثیر چشمگیری بر فعالیت‌ها و نتایج سازمان دارد. اخلاق حرفه‌ای، بهره‌وری را افزایش می‌دهد، ارتباطات را بهبود می‌بخشد و درجه عدم اطمینان را کاهش می‌دهد؛ زیرا هنگامی که اخلاق حرفه‌ای در سازمان حاکم است، جریان اطلاعات به راحتی تسهیل می‌شود و مدیر قبل از ایجاد حادثه از آن مطلع می‌شود.

با بررسی مبانی نظری موجود در زمینه عوامل متأثر از رفتار اخلاقی افراد در سازمان در می‌یابیم که مدل‌های متعددی مانند اخلاق تجاری (۲۴)، مدل رفتاری تصمیم‌گیری مدیران (۲۵)، رفتار اخلاقی و تحریک رفتار اخلاقی در سازمان‌ها (۲۶) در دنیا وجود دارد که هر یک از آنها موجب انگیزه‌های منحصربه‌فرد خود در سازمان می‌شوند و کارمندان اثرگذار هستند. در مطالعاتی مشابه، ممتاز و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) نشان دادند که مدیریت اخلاق در سازمان می‌تواند در نهایت موجب رضایت شغلی در افراد شود. همچنین، بعضی از محققان در سال‌های اخیر تأثیر رفتار سازمانی و اخلاقی کارکنان بیمارستان را بر رضایت شغلی آنان بررسی کردند و نشان دادند که رابطه مثبتی بین رفتار اخلاقی و رضایت شغلی در میان کارمندان وجود دارد. در واقع می‌توان این گونه بیان کرد که از دیدگاه مدیران اجبار کارکنان به رفتار اخلاقی می‌تواند در رضایت شغلی آنان مؤثر باشد. از طرف دیگر، بعضی محققان بیان کرده‌اند که از عوامل مهم در پرورش اخلاقیات در سازمان، رفتار اخلاقی مدیران و سرپرستان و تقویت مثبت برای رفتار اخلاقی است. از طرفی اعمال غیراخلاقی از سوی مدیران موجب سوء رفتار اخلاقی زیردستان می‌شود (۲۷). بنابراین، اگر اخلاق کاری در محیط کار وجود داشته باشد، شاهد کارکردن همراه با رضایت شغلی و خودشکوفایی فردی از یک طرف، و رضایت افراد و پیشرفت امور کار از طرف دیگر خواهیم بود. از طرفی رضایت شغلی می‌تواند نتیجه رفتار اخلاقی در محل کار باشد که افزایش بهره‌وری را در سازمان به همراه خواهد داشت. به عبارت دیگر، مدیران با رعایت اصول اخلاقی در سازمان می‌توانند سیستم‌های انگیزشی برابری، حمایت و پاداش را به درستی برای کارمندان فراهم کنند که این موارد همان ساز و کارهایی هستند که برای ایجاد رضایت شغلی در افراد جنبه‌های کلیدی به شمار می‌روند. به عبارت دیگر، مطالعه رفتار اخلاقی مدیران حاصل آن است که به طور غیر مستقیم می‌تواند رضایت شغلی کارمندان را با ایجاد انگیزه‌های قوی به وجود آورد. حال با استفاده از این ادبیات و پیشینه، آیا رفتار اخلاقی مدیران در یک سازمان ورزشی می‌تواند به طور مستقیم بر رضایت شغلی کارمندان اثر بگذارد یا خیر؟ در حقیقت، هدف اصلی پژوهش حاضر آن است که شعاع پیش‌کننده‌های رضایت شغلی را با معرفی سازه‌های جدید مانند اخلاق و رفتار اخلاقی مدیران گسترش دهد و در صدد آن است تا زیربنای تحقیقات آینده را با سازه‌های ترکیبی دیگر فراهم کند. از طرف دیگر، با استناد به نتایج پژوهش

حاضر می‌توان کارکردهای عملیاتی مؤثری را برای سازمان‌های ورزشی مانند ادارات کل ورزش و جوانان استان، فدراسیون‌های ورزشی و غیره معرفی کرد تا بتوان با تمهید این الگوها، اهداف سازمان را با استفاده از نیروی انسانی با انگیزه و رضایتمند محقق کرد.

### روش‌شناسی تحقیق

با توجه به این که تحقیق حاضر به رابطه بین رفتار اخلاقی مدیران با رضایت شغلی کارکنان پرداخته است، لذا تحقیق حاضر توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه مورد بررسی در این پژوهش، شامل تمامی کارمندان شاغل در ادارات ورزش و جوانان شهرستان‌های استان کرمانشاه به تعداد ۱۵۷ نفر هستند. نمونه آماری در این تحقیق برابر با جامعه آماری در نظر گرفته شد. بدین ترتیب مدیرکل، معاونین مدیر کل و روسای ادارات تربیت بدنی در مجموع تعداد ۱۹ نفر نمونه تحقیقی مدیران و سایر کارکنان به عنوان نمونه تحقیق کارکنان در نظر گرفته شدند، اما لازم به ذکر است که به دلیل عدم برگشت چند پرسشنامه و حذف تعدادی از موارد مشکل‌دار، تعداد نهایی نمونه آماری که مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته ۱۸ پرسشنامه مدیران و ۱۲۳ پرسشنامه کارکنان به طور کامل تکمیل شد. بنابراین نمونه تحقیقی به تعداد ۱۴۱ نفر تقلیل یافت.

به منظور جمع‌آوری اطلاعات خام از دو پرسشنامه استفاده شد. پرسشنامه اول مربوط به پرسشنامه رضایت شغلی<sup>۱</sup> (JDI) ویسوکو و کروم (۱۹۹۱) با مقیاس ۵ ارزشی لیکرت است. این ابزار فهرستی از پنج عامل شغل ارائه می‌کند که برای هر عامل، تعدادی معیار وجود دارد تا احساسات فرد نسبت به شغلش را مورد سنجش قرار دهد. این پنج عامل شامل ماهیت کار (۱۰ سوال)، سرپرست (۸ سوال)، همکار (۱۰ سوال)، ارتقاء (۵ سوال) و پرداخت (۶ سوال) است. خراسانی و کنعانی نیری (۱۳۹۱) در پژوهش خود پایایی این ابزار را با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه و تأیید کردند. در تحقیق حاضر نیز پس از آن که روایی این پرسشنامه به وسیله محققان و اساتید مدیریت ورزشی و مدیران به تأیید رسید، نتایج ضریب آلفای کرونباخ برای بعد کار برابر با ۰/۹۰، سرپرستان برابر با ۰/۹۵، همکاران برابر با ۰/۹۴، عوامل مربوط به ارتقای برابر با ۰/۹۳ و پرداخت برابر با ۰/۸۹ هستند. در مجموع پرسشنامه با ضریب پایایی ۰/۹۶۹ در سطح مطلوبی قرار دارد. پرسشنامه دوم مورد استفاده در این پژوهش، پرسشنامه رفتار اخلاقی بهشتی‌فر و نکویی مقدم (۱۳۸۹) بود (۲۹). پرسشنامه سنجش رفتار اخلاقی مدیران شامل ۲۸ سوال در قالب مقیاس ۵ ارزشی لیکرت شامل پنج بعد (مسئولیت‌پذیری، قاطعیت، رفتار عادلانه، امانتداری و گذشت) است که متخصصین و مدیران ورزشی اعتبار و روایی پرسشنامه مذکور را محاسبه کرده و پس از محاسبات انجام شده میزان پایایی پرسشنامه رفتار اخلاقی مدیران ۰/۸۸ و برای هر یک از ابعاد مسئولیت‌پذیری، قاطعیت، رفتار عادلانه، امانتداری و گذشت میزان پایایی ۰/۸۳، ۰/۷۹، ۰/۸۴، ۰/۸۱ و ۰/۷۶ به دست آمد.

برای جمع‌آوری اطلاعات پس از کسب مجوز از اداره کل ورزش و امور جوانان استان و با موافقت مدیر کل و حراست آن اداره، جهت توزیع پرسشنامه کسب گردید. با حضور در محل اداره کل و ادارات ورزش و امور جوانان استان کرمانشاه، پرسشنامه در میان مدیران و کارکنان این ادارات توزیع شد. تعداد مدیرانی که در این تحقیق شرکت کردند ۱۸ نفر بودند که به پرسشنامه رفتار اخلاقی مدیران پاسخ دادند و تعداد کارکنان ۱۲۸ نفر بود که به پرسشنامه رضایت شغلی پاسخ دادند. لازم به ذکر است قبل از پاسخ به پرسشنامه از سوی پاسخ‌دهندگان در خصوص نحوه پاسخ‌دهی آنان توضیحاتی ارائه شد. برای انجام این تحقیق و به منظور آزمون فرضیات از آزمون کالومگروف اسمیرنوف برای تعیین طبیعی بودن داده‌ها، آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون از طریق نرم‌افزار SPSS با نسخه ۲۱ استفاده شد.

### یافته‌های تحقیق

همان‌طور که پیش از این بیان شد، تعداد ۱۴۱ نفر (۱۸ مدیر و ۱۲۳ کارمند) در تحقیق حاضر شرکت کردند. از این میان، تعداد ۱۱۶ نفر مرد (۸۲/۲۶٪) و تعداد ۲۵ نفر زن (۱۷/۷۳٪) بودند. همچنین، تعداد ۲۲ نفر (۱۵/۶۰٪) از این تعداد مجرد و ۱۱۹ نفر (۸۴/۳۹٪) متأهل بودند. از سایر اطلاعات توصیفی از شرکت‌کنندگان پژوهش حاضر می‌توان به دامنه سنی آنها اشاره کرد. حدود ۴/۹۶٪ (۷ نفر) از شرکت‌کنندگان در دامنه سنی ۲۰ تا ۳۰ سال، ۶۳/۸۲٪ (۹۰ نفر) در دامنه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال، ۲۹/۰۷٪ (۴۱ نفر) در دامنه سنی ۴۱ تا ۵۰ سال و ۲/۱۲٪ (۳ نفر) در دامنه سنی ۵۱ تا ۶۰ سال قرار داشتند. بنابراین، آزمودنی‌های این تحقیق عمدتاً در دامنه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال قرار داشتند. اطلاعات دیگر در مورد ویژگی‌های آزمودنی‌ها نشان می‌دهد که آنها عمدتاً دارای سابقه خدمت ۱۱ تا ۲۰ سال (۴۳/۲۶٪) و تحصیلات لیسانس (۴۵/۳۹٪) و درصد بسیار اندکی دارای سابقه خدمتی کمتر از ۵ سال (۱۷/۵۰٪) و تحصیلات فوق لیسانس به بالا (۹/۹۲٪) هستند. داده‌های توصیفی نشان می‌دهد که افراد با تحصیلات تکمیلی، کمتر جذب ادارات ورزش و جوانان شهرستان‌های استان کرمانشاه می‌شوند. نتایج توصیفی مرتبط با سطح تحصیلات مدیران و سابقه خدمتی آنها نیز نشان می‌دهد که به طور کلی حدود ۳۶ درصد مدیران ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه دارای مدارک تحصیلات تکمیلی هستند و تقریباً بیش از نیمی از مدیران بیشتر از ۲۰ سال سابقه کار داشتند. در جدول شماره ۱، میانگین و انحراف استاندارد رضایت شغلی، رفتار اخلاقی و ابعاد آن ذکر شده است. بر اساس این نتایج، میزان رضایت شغلی کارکنان ۳/۵۳ از طیف ۵ ارزشی به دست آمده که نشان می‌دهد کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه از رضایت شغلی نسبتاً بالایی برخوردارند (متوسط به بالا). همچنین در بین ابعاد رفتار اخلاقی مدیران، رفتار عادلانه مدیران با میانگین ۴/۰۳ بیشترین و مسئولیت‌پذیری مدیران با ۳/۴۳ کمترین میانگین را دارا هستند.

## جدول شماره (۱)، میانگین و انحراف استاندارد شاخص‌های رضایت شغلی، رفتار اخلاقی مدیران و ابعاد آن

شاخص	مجموع	میانگین	انحراف استاندارد
رضایت شغلی	۱۳۸/۰۴	۳/۵۳	۲/۰۹
رفتار اخلاقی مدیران	مسئولیت‌پذیری مدیران	۳/۴۳	۱/۱۶
	میزان قاطعیت مدیران	۲۳/۱۹	۰/۵۲
	رفتار عادلانه مدیران	۱۶/۱۴	۰/۷۵
	میزان امانتداری مدیران	۲۲/۳۵	۰/۷۳
	میزان گذشت مدیران	۲۱/۶۸	۱/۱۹
رفتار اخلاقی مدیران	۱۰۷/۲۳	۳/۸۲	۱/۴۹

پیش از آن که آزمون فرضیات و تجزیه و تحلیل اهداف تحقیق به اجرا در آید، ابتدا باید از توزیع داده‌ها اطلاع پیدا کرد تا در صورت طبیعی بودن آن از آزمون‌های پارامتریک و در غیر این صورت از آزمون‌های ناپارامتریک استفاده کرد. به همین منظور از آزمون کالموگروف اسمیرنوف استفاده شد و نتایج این آزمون نشان می‌دهد که سطح معنی‌داری تمامی متغیرهای پژوهش بیشتر از ۰/۰۵ است و این نتایج بیان‌گر طبیعی بودن توزیع تمامی متغیرها و استفاده از آزمون‌های پارامتریک است. از این روی، برای تعیین همبستگی میان ابعاد پرسشنامه‌ها و متغیرهای پژوهش از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد (جدول شماره ۲). نتایج این آزمون نشان می‌دهد که همبستگی نسبتاً زیادی ( $R = ۰/۶۹$ ) بین رفتار اخلاقی مدیران و رضایت شغلی کارمندان وجود دارد ( $p = ۰/۰۱$ ). از نتایج قابل توجه آزمون همبستگی پیرسون می‌توان به میزان بالای همبستگی و رابطه میان ابعاد رفتار اخلاقی مدیران با رضایت شغلی کارمندان اشاره کرد. همان‌طور که در جدول شماره ۲ نشان داده شده است، تمامی ابعاد رفتار اخلاقی مدیران رابطه بالایی با رضایت شغلی دارند که در این میان ابعاد رفتار عادلانه با میزان همبستگی ۰/۸۱ و میزان امانتداری با میزان همبستگی ۰/۷۷ رابطه قوی با رضایت شغلی کارمندان در سطح معنی‌داری ۰/۰۱ دارند.

## جدول شماره (۲)، همبستگی میان ابعاد رفتار اخلاقی مدیران و رضایت شغلی کارمندان ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه

سازه‌ها	رفتار اخلاقی مدیران	مسئولیت‌پذیری	قاطعیت‌پذیری	رفتار عادلانه	میزان امانتداری	میزان گذشت
رضایت شغلی	۰/۶۹	۰/۵۱	۰/۵۰	۰/۸۱	۰/۷۷	۰/۶۳

نکته: تمامی همبستگی‌ها در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار هستند.

علاوه بر نتایج همبستگی میان متغیرهای پژوهش، از اهداف دیگر این تحقیق پیش‌بینی رضایت شغلی کارمندان ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه بر اساس رفتار اخلاقی مدیران است. به منظور برآورد دقیق از روابط ابعاد رفتار اخلاقی مدیران و رضایت شغلی کارمندان نمی‌توان به نتایج همبستگی اکتفا کرد و پیش‌بینی متغیر ملاک این تحقیق (رضایت شغلی) مستلزم استفاده از آزمون‌های آماری با توان بالا است. به همین دلیل برای پیش‌بینی رضایت شغلی کارمندان بر اساس رفتار اخلاقی مدیران از آزمون گام به گام رگرسیون استفاده شد تا از این طریق متغیرهای پیش‌بین که در مدل مفهومی قابلیت پیش‌بینی را ندارند، حذف شوند تا متغیرهای باقیمانده جزو پیش‌بینی‌کننده‌های اصلی متغیر ملاک باشند.

## جدول شماره (۳)، خلاصه نتایج رگرسیون برای پیش‌بینی رضایت شغلی کارمندان از طریق رفتار اخلاقی مدیران

ابعاد	ضرائب استاندارد نشده		ضرائب استاندارد شده	t-value	سطح معنی‌داری
	بتا	خطای معیار			
عدد ثابت	۶۱/۵۵۲	۱۱/۶۸۸		۹/۲۶۶	۰/۰۰۱
مسئولیت‌پذیری مدیران	۰/۴۹۰	۰/۲۶۷	۰/۳۳۳	۴/۵۲۶	۰/۰۰۱
میزان قاطعیت مدیران	۰/۴۱۳	۰/۳۱۲	۰/۲۹۴	۳/۰۳۷	۰/۰۰۱
رفتار عادلانه مدیران	۰/۹۴۳	۰/۴۲۸	۰/۵۰۴	۶/۵۲۶	۰/۰۰۱
میزان امانتداری مدیران	۰/۸۱۸	۰/۳۳۷	۰/۴۹۱	۵/۵۲۶	۰/۰۰۱
میزان گذشت مدیران	۰/۶۵۲	۰/۲۸۱	۰/۴۳۸	۵/۱۰۹	۰/۰۱۰

نکته:  $R^2 = ۰/۵۴$  ;  $P = ۰/۰۰۱$  ;  $F = ۶/۲۳۷$

در این پژوهش با وارد کردن ابعاد رفتار اخلاقی مدیران در طبقه‌بندی متغیرهای پیش‌بین و وارد کردن سازه رضایت شغلی در طبقه‌بندی متغیر ملاک، آزمون رگرسیون به اجرا درآمد. نتایج این آزمون نشان داد که تمامی ابعاد رفتار اخلاقی مدیران می‌توانند ۵۴/۵٪ (بیش از نیمی) از تغییرات

رضایت شغلی را تعیین کنند. با توجه به مقدار آماره  $F$  جدول تحلیل واریانس ( $F = ۶/۲۳۷$ ) با درجه آزادی (۴ و ۱۳۶) با سطح معنی‌داری  $P = ۰/۰۰۱$  فرض صفر مبنی بر بی‌تأثیر بودن ابعاد رفتار اخلاقی بر رضایت شغلی رد می‌شود. همچنین با توجه به اینکه مقادیر  $F$  محاسبه شده برای مراحل مختلف تحلیل رگرسیون معنی‌دار هستند، بنابراین معادله رگرسیون به درستی انجام شده و همبستگی متغیرها نیز خطی است (جدول شماره ۳). به این ترتیب، نتایج آزمون رگرسیون نشان می‌دهد که رفتار عادلانه مدیران ( $R = ۰/۵۰۴$ ) و میزان امانتداری مدیران ( $R = ۰/۴۹۱$ ) بهترین پیش‌بینی‌کننده‌ها برای رضایت شغلی مدیران هستند ( $p = ۰/۰۰۱$ ).

## بحث

همان‌طور که پیشتر بیان شد، هدف از پژوهش حاضر تعیین رابطه بین رفتار اخلاقی مدیران با رضایت شغلی کارمندان ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه است. از این روی، پس از پالایش مبانی نظری و پیشینه موجود، داده‌ها جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل شدند. مهم‌ترین نتایج توصیفی حاصل آن است که افراد و فارغ‌التحصیلان تحصیلات تکمیلی فوق لیسانس و دکتری کمترین تعداد در ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه تشکیل می‌دهند. این مورد را می‌توان به دلیل نگرش‌های متفاوت به حوزه‌های اجرایی و پژوهشی در فارغ‌التحصیلان تربیت‌بدنی توجیه کرد که این‌گونه آمار تحصیل‌کننده‌های کارشناسی‌ارشد و دکتری در بخش‌های اجرایی ورزش استان بسیار ناامیدکننده است. البته علاوه بر این نگرش‌ها نمی‌توان از سیستم و فرایند استخدام و کارمندی نیز غافل شد. به نظر می‌رسد که در فرایند به‌کارگیری نیروی انسانی در ادارات ورزش و جوانان شهرستان‌ها عمدتاً تحصیلات کارشناسی و پایین‌تر مورد نظر است.

نتایج تحقیق حاضر نشان می‌دهد که به‌طور کلی رفتار اخلاقی مدیران با رضایت شغلی کارکنان در ادارات ورزش و امور جوانان استان کرمانشاه رابطه معنی‌داری دارد. نتایج برخی تحقیقات نیز بیان‌گر کارکرد مؤثر اخلاق در ارتقای رضایت شغلی هستند (۳۰). مثلاً ترنلندز<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) در بررسی خود نیز به این نتیجه رسید که بین رفتارهای اخلاقی مدیران ارشد با تمام ابعاد رضایت شغلی کارکنان (از قبیل سرپرستی، پرداخت، فرصت‌های ارتقا، همکاری و شغل) رابطه مثبتی وجود دارد. آن‌چه در ابعاد رضایت شغلی مورد توجه قرار می‌گیرد قابلیت دسترسی به فرصت‌ها برای پیشرفت (ارتقاء)، توانایی سرپرست برای نشان دادن علاقه و توجه به کارکنان (سرپرستی)، حدی که وظایف شغلی فرصت را برای آموزش و پذیرش مسئولیت فراهم می‌آورد (شغل)، حدی که همکاری، دوستانه، شایسته و حمایتی هستند (همکاران) و میزان حقوق دریافتی و انصاف در پرداخت حقوق (پرداخت) هستند. به نظر می‌رسد که اخلاق مدیران در سازمان‌های ورزشی موجب هدایت کارکنان به کار بیشتر از طریق انگیزه‌های پیش‌فرض در اکثر تئوری‌ها می‌شود. در این زمینه، تئوری‌های نوین انگیزش (مانند تئوری انتظار و تئوری برابری) نشان می‌دهند که کارمندان سازمان به کارهایی روی می‌آورند که پاداش خوبی داشته باشند (۳۲). همچنین، بر اساس دیدگاه پویایی‌شناسی شغلی فرید و همکاران (۲۰۰۷) کارمندان زمانی برای خوب انجام دادن کارها برانگیخته می‌شوند که انتظار داشته باشند در آینده ارتقای مقام خواهند داشت. این یافته‌ها، بیان‌گر آن است که اگر مدیران در سازمان به میزان فعالیت کارمندان خود توجه نکنند و مقیاس اندازه‌گیری مناسبی برای ترفیع مقام و پاداش در نظر نگیرند، برانگیختگی در کار و رضایت شغلی حادث نمی‌شوند. از این روی، پیشنهاد می‌شود که ساز و کارهای مناسبی به منظور تعیین شاخص‌های ترفیع مقام کارمندان در قالب اصول اخلاقی سازمان در نظر گرفته شود تا مدیران علاوه بر ویژگی‌های اخلاقی فردی، آن معیارهای اخلاقی در سطح سازمان را نیز عملیاتی کنند.

سایر نتایج حاصل از پژوهش نشان می‌دهد که رابطه معنی‌دار و مثبتی بین مسئولیت‌پذیری مدیران و رضایت شغلی کارکنان وجود دارد. این یافته‌ها با پژوهش بهشتی‌فر و نکوئی مقدم (۱۳۸۹) در یک راستا قرار دارد. اصل مسئولیت‌پذیری می‌آموزد که هر فرد در هر مقام و مرتبه‌ای که باشد، نسبت به تمام امور و کارهای خود مسئول و پاسخگو است. هر مدیر نمی‌تواند خارج از عرف با کارکنان خود رفتار کند و در قبال آن نیز پاسخگو نباشد. قطعاً احساس مسئولیت مدیران در قبال کارکنان و سازمان بر عملکرد و رضایت شغلی کارکنان اثرگذار است. نتایج دیگر پژوهش نشان می‌دهد که رابطه معنی‌دار و مثبتی بین قاطعیت مدیران و رضایت شغلی کارکنان وجود دارد. این یافته‌ها نیز با تحقیق بهشتی‌فر و نکوئی مقدم (۱۳۸۹) همسو است. امروزه در سازمان‌ها، نقش توانایی مدیر برای تصمیم‌گیری در انجام امور (قاطعیت)، به ویژه در حالات بحرانی و تردید، بر کسی پوشیده نیست. قاطعیت و پرهیز از شک و تردید از ویژگی‌های اصلی موفقیت مدیر است. براترند راسل (۱۹۶۷) نیز رفتار مدیران قاطع را این‌گونه معرفی می‌کند که تصمیمات آنی اتخاذ می‌کنند، اراده آهنین دارند، مصمم هستند و به زیردستان خود اطمینان خاطر می‌بخشند. به اعتقاد وی هر گاه برای آنان مسلم شد انجام یک کار به نفع سازمان است، در آن تردیدی به خود راه نمی‌دهند و با صراحت اهداف سازمان را دنبال می‌کنند. قطعاً این رفتار مدیر در رضایت شغلی کارکنان و عملکرد آنها تأثیرگذار خواهد بود.

یافته‌های دیگر این تحقیق این است که رابطه معنی‌دار و مثبتی بین رفتار عادلانه مدیران و رضایت شغلی کارکنان وجود دارد. نتایج بررسی محققان نیز نشان می‌دهد مدیرانی که رفتاری عادلانه در محیط کار دارند، رضایت شغلی کارکنان در آن سازمان در مقایسه با مدیرانی بیشتر است که به این ویژگی توجه نداشته‌اند (۳۳). اهمیت عدالت در محیط کار این است که با اجرای آن حق و حقوق فرد محفوظ می‌ماند، به حق و حقوق اشخاص تعدی و تجاوز نمی‌گردد، افراد به آرامش روحی و روانی می‌رسند، آسیب‌های فردی و اجتماعی محو و نابود می‌شوند. بنابراین، می‌توان

انتظار داشت رضایت شغلی کارکنان نیز با الگوبرداری از این خصیصه اخلاقی مدیران افزایش یابد. از نتایج قابل تأمل این پژوهش می‌توان به میزان اثر بالای رفتار عادلانه مدیران بر رضایت شغلی کارمندان اشاره کرد. در حقیقت، بر اساس نتایج و یافته‌های این پژوهش رفتار عادلانه مدیران هم بیشترین همبستگی را با رضایت شغلی کارمندان دارد و هم بر اساس تحلیل رگرسیون بهترین پیش‌بینی‌کننده برای ایجاد محیط رضایت‌بخش و انگیزشی برای کارمندان سازمان است. این یافته‌ها ثابت می‌کند که کارمندان در سازمان بیش از هر چیز به دنبال رفتار عادلانه مدیران هستند. از یک طرف روح ورزش و از طرف دیگر مبانی نظری و پیشینه پژوهش در این زمینه می‌تواند توجیه مناسبی برای تحقق این نتایج باشند که کارمندان ورزشی به طور چشمگیری خواهان عدالت در رفتار مدیران هستند. بنابراین، می‌توان انتظار داشت که با ایجاد مکانسیم پیشرفته در حوزه عدالت و حقوق ورزشی و نهادینه کردن آن در مدیران سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی، رضایت شغلی کارمندان افزایش یابد و در نتیجه این افزایش رضایت شغلی، کارایی و اثربخشی سازمان نیز تحصیل شوند. در این زمینه، عیدی و همکاران (۲۰۱۱) و ابراهیم و همکاران (۲۰۱۳) نشان می‌دهند که یکی از ابعاد و پیشایندهای اثربخشی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی ایران و عراق ایجاد فرایندهای درونی است. آنها در تحقیقات خود بیان کردند که فرایندهای درونی به روابط پویای کارمندان در سازمان مرتبط است و به نظر می‌رسد که تحریک‌کننده این روابط در سازمان، بروز رفتار عادلانه مدیران باشد.

مطابق با نتایج مطالعه حاضر و همسو با پژوهش بهشتی‌فر و نکویی مقدم (۱۳۸۹) رابطه معنی‌دار و مثبتی بین امانتداری مدیران و رضایت شغلی کارکنان مشاهده شد. تلقی امانتداری از کار و مسئولیت و انجام امور با رویکرد امانتداری، اصلی اساسی در اخلاق است. اگر مدیران کار و مسئولیت را امانت بدانند، بی‌گمان حرمت آن را پاس می‌دارند و تلاش می‌کنند که به خوبی آن را پیش برند. بر این مبنا، هر فرد در هر مرتبه اداری امانتدار مردم است و باید از حقوق و حدود و حیثیت آنها پاسداری کند، اما بر خلاف مطالعه بهشتی‌فر و نکویی مقدم (۱۳۸۹) نتایج دیگر این پژوهش نشان می‌دهد که رابطه معنی‌دار و مثبتی بین گذشت مدیران و رضایت شغلی کارکنان وجود دارد. گذشت از جمله خصوصیات اخلاقی منحصر به فرد به شمار می‌رود و گاهی مدیران لازم است در برخی امور به ویژه خطاهای کوچک کارکنان به جای قاطعیت و صراحت از خود گذشتگی نشان دهند. البته، این بخش از نتایج تحقیق را فقط می‌توان در حوزه سازمان‌های ورزشی تعمیم داد، چون این یافته‌ها در سازمان‌های فرهنگی به صورت برعکس به دست آمده است. به نظر می‌رسد که در بخش‌های اجرایی ورزش استان کرمانشاه و حتی ایران مفهوم واقعی ورزش در روح افراد و کارمندان نفوذ کرده است و از خود گذشتگی مدیران را در بعضی موقعیت‌ها و شرایط به مثابه یک رفتار اخلاقی مثبت درک می‌کنند. در حالی که در حوزه‌های دیگر مانند سازمان‌های فرهنگی، این خصیصه اخلاقی مدیران به مثابه یک تهدید در نظر گرفته می‌شود و اثر منفی بر رضایت شغلی کارمندان می‌گذارد. به هر حال، ویژگی‌های منحصر به فرد ورزش بار دیگر کارکرد خود را در مطالعات اخلاقی نشان داد و ثابت کرد که گذشت در ورزش امری اجتناب‌ناپذیر است و موجب پیامدهای مثبت شغلی می‌شود.

### بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که بیان شد، نتایج تحلیل رگرسیون تحقیق حاضر نشان می‌دهد رفتار عادلانه مدیران و امانت‌داری آنها بیشترین رابطه را با رضایت شغلی کارکنان دارند. بهشتی‌فر و نکویی مقدم (۱۳۸۹) در تحقیق خود نشان دادند که مسئولیت‌پذیری مدیران و قاطعیت مدیر بیشترین میزان پیش‌بینی‌کنندگی رضایت شغلی کارکنان هستند. سلیمانی (۱۳۹۱) در تحقیق خود عنوان کرد که «اخلاق سودمندی» و «اخلاق قانونی» پیش‌بینی‌کننده‌های معنی‌داری برای رفتار شهروندی سازمانی کارکنان هستند. بر اساس نتایج تحقیق حاضر رفتار عادلانه مدیر و امانت‌داری آنها بیشترین رضایت شغلی را به همراه می‌آورد که این مورد شاید به دلیل تفاوت‌هایی باشد که در اولویت‌ها و نگرش افراد در سازمان‌های مختلف نسبت به شغل وجود دارد. در نهایت، بر اساس یافته‌های مطالعه حاضر می‌توان نتیجه گرفت که تغییرات در رضایت شغلی کارمندان وابسته به تغییرات در رفتار عادلانه مدیران و امانتداری آنها است که در روح ورزش نیز این مورد مشاهده می‌شود. در واقع، یکی از عوامل مهم در رضایت شغلی، اعمال رفتار اخلاقی در محل کار است که قدر مسلم موفقیت سازمانی را به همراه خواهد داشت، چرا که وجود انگیزه قوی و رضایت شغلی مناسب شرط اول موفقیت برای هر سازمانی محسوب می‌شود. از این رو، آنچه در اجرای رفتار اخلاقی حائز اهمیت است این است که در وهله اول، مدیران باید خود به این اصول احترام بگذارند و آنها را در رفتار خود تجلی دهند. این موضوع در عصری صادق است که مدیران با هنجارها و ارزش‌های بسیار متنوعی در محیط کار سروکار دارند (۳۷-۳۸). بنابراین، برای کسب موفقیت سازمان از طریق افزایش رضایت شغلی، اگر اخلاقیات بر سازمان حاکم باشد و رفتارهای اخلاقی از طرف سازمان و کارکنان مراعات گردد از چند جهت در موفقیت سازمان مؤثر خواهد بود. نخست اصول اخلاقی به مثابه یک ارزش در سازمان نهادینه خواهد شد. دوم این که بین سازمان و کارکنان آن روابط مؤثر، شفاف و دوستانه برقرار می‌شود و در نهایت سازمان شاهد پویایی و عملکرد مثبت در کل سازمان خواهد شد.

**References:**

1. Hoshangi, H. (2003), "Investigation of important factor on job satisfaction among Isfahan organization of management and planning", MSc dissertation of industrial psychology, Azad University of Khorasegan.
2. Fesharaki, G. M., Mohamadian, M., Aghamiri, Z., Habib, M., Anvari, S., and AzadMarzabad, E. (2013), "Effect of Manager Leadership Behavior and Demographical Factors on Job Satisfaction of Military Healthcare Personnel", *Journal of Military Medicine Spring*, 15 (1), pp. 347- 353.
3. Mishra, R., and Shukla, A. (2012), "Impact of Creativity on Role Stressors, Job Satisfaction and Organization", *Journal of Organization and Human Behavior*, 3, pp. 18-26.
4. Zareei, M., and YousufZadeh, S. (2010), "Codifying the managers communicative skills indexes and their roles on job satisfaction of employees", *Journal of Educational Psychology*, 1 (2), pp. 29-48.
5. Kifle, L., Temesgen, P., Desta, H., and Isaac, I. (2012), "Gender differences in domains of job satisfaction: Evidence from doctoral graduates from Australian universities", *Economic Analysis & Policy*, 42 (3), pp. 25-43.
6. Hackman, J. R., and Oldham, G. (1980), "Work Redesign", Reading, MA: Addison-Wesley.
7. Hackman, J. R., and Oldham, G. (1976), "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, pp. 250-279.
8. Jacko, P. (2004), "Enriching the job enrichment theory, carols' jjj university in Madrid department of business administration", *Research methods for social scientist*.
9. Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., and Morgeson, F. P. (2007), "Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature", *Journal of Applied Psychology*, 92, pp. 1332–1356.
10. Fried, Y., Grant, A. M., Levi, A. S., Hadani, M., and Slowik, L. H. (2007), "Job design in temporal context: a career dynamics perspective", *Journal of Organizational Behavior*, 28, pp. 911-927.
11. Oldham, G. R., and Hackman, J. R. (2010), "Not what it was and not what it will be: The future of job design research", *Journal of Organizational Behavior*, 31, pp. 463–479.
12. Grant, A. M., Fried, Y., and Juillerat, T. (Forthcoming), "Work Matters: Job Design in Classic and Contemporary Perspectives. American Psychological Association Handbook of Industrial and Organizational Psychology", Washington D.C.: APA Books.
13. Johari, J., Kirana Yahya, K. ., and Ambia Che Mit, D. (2011), "The dimensions of job characteristics: A validation study in a Malaysian context", *International Business Management*, 5 (2), pp. 91-103.
14. Ramzaninejad, R., Poursoltani, H., and Loghmani, M. (2014), "An empirical study of job characteristics model in sport settings: evidences from the soccer referees", *Journal of Sport Management*, 6 (3), pp. 559-574.
15. Law, K., and Wong, C-S. (1999), "Multidimensional Constructs in Structural Equation Analysis: An Illustration Using the Job Perception and Job Satisfaction Constructs", *Journal of Management*, 25 (2), pp. 143-160.
16. Roe, R. A., Zinovieva, I. L., Dienes, E., and Ten Horn, L. A. (2001), "A Comparison of Work Motivation in Bulgaria, Hungary, and the Netherlands: Test of a Model", *Applied Psychology: An International Review*, 49 (4), pp. 658-687.
17. Niehoff, B. P., MOORMAN, R. H., BLAKELY, G., and FULLER, J. (2001), "The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment", *Group & Organization Management*, 26 (1), pp. 93–113.
18. Folami, L. B., and Jacobs, F. (2005), "The Joint Effect of Task Characteristics and Organizational Context On Job Performance: A Test Using SEM". *Journal of Business & Economics Research*, 3 (7), pp. 25-40.
19. Chua, I. (2006), "The effects of goal setting and job characteristics on the job performance of selected manufacturing firms in Taiwan", (Doctoral dissertation), National Cheng Kung university.
20. ÜNÜVAR, T. G. (2006), "An integrative model of job characteristics, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior", (Doctoral dissertation), Middle East Technical University.
21. Panatik, S. A. B. (2010), "Impact of work design on psychological work reactions and job performance among technical workers: a longitudinal study in Malaysia", (Doctoral dissertation), University of Waikato Hamilton, New Zealand.
22. Chatzoglou, P. D., Vraimaki, E., Komsiou, E., Polychrou, E., and Diamantidis, A. D. (2011), "Factors Affecting Accountants' Job Satisfaction and Turnover Intentions: A Structural Equation Model. 8th International Conference on Enterprise Systems", *Accounting and Logistics (8<sup>th</sup> ICESAL 2011) 11-12 July 2011, Thassos Island, Greece*.
23. Jahed, M. (2010), "Tasks in Ethics", *Journal of ethics*, 15.
24. Bartels, Robert (1967), "A Model for Ethics in Marketing," *Journal of Marketing*, (January), pp. 20-26.
25. Bommer, M., Gratto, C. Gravender J and Tuttle M. (1987), "A Behavioural Model of Ethical and Unethical Decision Making", *Journal of Business Ethics*, 6, pp. 265-280.
26. McDonald, G. and A. Nijhof, M. (1999), "Beyond Codes of Ethics: An Integrated Framework for Stimulating Morally Responsible Behaviour in Organisations", *Leadership and Organization Development Journal*, 20 (3), pp. 133–146.



27. Mumtaz, R. et al. (2011), "Impact of Top Management Ethical Behavior on Job Satisfaction: Evidence from Pakistan", *Research Journal of Finance and Accounting*, 2 (3), pp. 114-120.
28. Verschoor, C. (2007), "Work Life Balance, Superior's Action Strongly Influence Ethical Culture". *Strategic Finance*. June.
29. Beheshtifar, M., and Nehoei Moghadam, M. (2010), "Relationship between managers behavior and employees job satisfaction", *Journal of Ethics on Sciences and Technology*, 5 (2-1), pp. 67-73.
30. Hes Mer, L. T. C. (2003), "Ethics on Management", cultural researches office, 2end edition.
31. Netherlands S. (2004). "Management priorities and management ethics", *Journal of Business Ethics*, 4, 66.
32. Vroom, V. H. (1964). "Work and motivation", New York: Wiley.
33. Ferdman , Bernardo (2002), "Ethical Identity and Diversity in Organizations", New york: Wiley.
34. Eydi, H., Ramezanieghad, R., Yosefi, B., Sajjadi, S. N., and Malekakhlagh, E. (2011), "Compressive Review of Organizational Effectiveness in Sport", *Sport Management International Journal*, 7 (1), pp. 5-21.
35. Ibrahim, A. Hamatineghad, M., Ramezanieghad, R. Eydi, H. (2013), "Organizational Effectiveness of Iraq Sporting Federations", *Sport management international journal*, 9 (1), pp. 69-84.
36. Soleimani, N., Abbaszade, N., and NiazAzari, B. (2012), "Relationship between work ethics and job satisfaction and job stress in Tehran organization of technical and professional training", *Journal of New Approach on Educational Management*, 3 (9), pp. 21-38.
37. Savari, S., Mahdipour, A. R., and Ranjbar, A. (2015). Description of Sport for All in Khouzestan Province and Codifying their Strategies, *Journal of Sport Management and Motor Learning*, 11 (21), 83-92.
38. Nazari, R., Ghasemi, H., and Sohrabi, Z. (2015). Survey of Relationship between Communicative Skills, Leadership Styles, Organizational Culture, and Managers' Effectiveness in Sport Organizations: Structural Equation Modeling, *Journal of Sport Management and Motor Learning*, 11 (21), 93-102.