



ارتباط نگرش شغلی با سلامت سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان همدان

محمد جوادی پور^۱ و علی پارساجو^{۲*}

۱ - استادیار دانشگاه تهران

۲ - دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۳/۲۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۱۲/۱۸

چکیده

هدف: هدف این تحقیق بررسی ارتباط نگرش شغلی با سلامت سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان همدان بود. **روش‌شناسی:** روش این پژوهش از نوع همبستگی بود که به شیوه میدانی انجام شد. جامعه آماری تحقیق، تعداد کل کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان همدان ۱۶۱ نفر بود که نمونه آماری بر اساس جدول کرجسای و مورگان به تعداد ۱۱۸ نفر، به صورت تصادفی هدفمند انتخاب شدند. ابزار این تحقیق شامل پرسش‌نامه‌های سلامت سازمانی هوی و فلدمن (۱۹۹۶)، و سنجش نگرش شغلی عظیمی و همکاران (۱۳۹۰) می‌باشد. روایی صوری پرسش‌نامه‌ها توسط ۱۰ نفر از متخصصان امر، تأیید و ضریب آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه نگرش شغلی و سازمانی کارکنان ($\alpha=0/92$) و برای پرسش‌نامه سلامت سازمانی ($\alpha=0/86$) محاسبه گردید. از آمار توصیفی و استنباطی (آزمون‌های کلموگروف - اسمیرنوف، همبستگی پیرسون و رگرسیون) برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده گردید. **یافته‌ها:** نتایج تحقیق نشان داد؛ بین همه مؤلفه‌های نگرش شغلی با سلامت سازمانی، همبستگی مثبت و معنادار وجود دارد و مؤلفه عوامل سازمانی و محیطی به تنهایی حدود ۲۹/۲ درصد از تغییرات سلامت سازمانی را تبیین می‌کند. **نتیجه‌گیری:** بهبود در نگرش شغلی کارکنان می‌تواند به بهبود سلامت سازمانی و توازن مناسب در زندگی شغلی و خانوادگی کارکنان منجر شود، که البته تأثیر این عوامل می‌تواند در بخش‌های مختلف اداری و افراد با تحصیلات متفاوت، دارای شدت و ضعف باشد.

واژه‌های کلیدی: کارکنان دولت، اداره ورزش و جوانان، سلامت سازمانی، عوامل سازمانی و محیطی.

مقدمه

باتوجه به نوآوری‌ها و دگرگونی‌های بسیاری که در جهان با آن مواجه هستیم، سازمان‌های موفق، تدابیر خاصی را برای استفاده از کلیه ظرفیت‌های فکری و عملی کارکنان خود اتخاذ می‌کنند (جلالی جواران و جلالی جواران، ۱۳۸۹). امروزه بسیاری از مدیران دریافته‌اند که مزیت رقابتی پایدار سازمان‌ها، در گرو سرمایه‌های انسانی و کارکنانی است که با کارشان عجین شوند و نیل به اهداف سازمانی را با تحقق اهداف فردی خود همسو بدانند تا مجموعه سازمان بتواند در محیط کسب و کار رقابتی جهان موفق شود (ارتوک^۱، ۲۰۱۰). این سازمان‌ها، به ایجاد شرایطی که کارکنان با کار خود پیوند یابند، یعنی با کار عجین شده، برای انجام آن انگیزه و اشتیاق شدید داشته باشند و در نهایت تحرک و خلاقیت بیابند، اقدام می‌نمایند (کندی^۲، ۲۰۱۰). بنابراین، سازمان‌ها نقشی مهم در حیات انسان و دولت‌ها داشته و سلامت آن‌ها تأثیر زیادی بر موفقیت دولت‌ها دارد. سازمان سالم قادر است مانند فردی سالم به حیات خود ادامه دهد، به مقاصد خود برسد، موانع موجود بر سر راه خود را بشناسد، برنامه‌ریزی کند و محیطی دلپذیر برای کار و تلاش مهیا کند (ساعتچی، ۱۳۸۳).

سلامت سازمانی، یکی از گویاترین و بدیهی‌ترین شاخص‌های اثربخشی سازمانی است. در یک سازمان سالم، مدیر، رفتاری کاملاً دوستانه و حمایت‌گر با کارمندان خود دارد و در برنامه‌های خود دارای یگانگی است. کارمندان نیز تمایل بیشتری برای ماندن و کارکردن در سازمان دارند و به‌طور مؤثرتری کارها را انجام می‌دهند (هوی و میسکل^۳، ۱۳۸۷). حتی سلامت سازمانی به وضعی فراتر از اثربخشی کوتاه‌مدت سازمان دلالت داشته و به مجموعه‌ای از خصایص سازمانی نسبتاً پردوام اشاره می‌کند. به این معنا، یک سازمان سالم، نه فقط در محیط خود پایدار می‌ماند، بلکه در درازمدت قادر است به اندازه کافی با محیط خود سازگار شده، پیوسته توانایی‌های لازم را برای بقای خود ایجاد کند و گسترش دهد (هوی^۴، ۲۰۰۸). اصطلاح سلامت سازمانی نخستین بار در سال ۱۹۶۹، توسط مایلز^۵ در مطالعه جو سازمانی مدارس به‌کار برده شد (کورماز^۶، ۲۰۰۷)، وی یک سازمان سالم را به‌عنوان سازمانی تعریف می‌کند که نه تنها در محیط خود دوام می‌آورد، بلکه در یک برهه زمانی طولانی نیز به‌طور کافی سازش کرده و توانایی‌های بقاء و سازش خود را به‌گونه مداوم توسعه و گسترش می‌دهد. چیزی که در این تعریف واضح است، این است که سازمان سالم با نیروهای بازدارنده بیرونی به‌گونه‌ای موفقیت‌آمیز برخورد کرده و نیروی آن‌ها را به شیوه‌ای اثربخش در راستای اهداف و مقاصد اصلی سازمان هدایت می‌کند. البته، عملکرد سازمان در یک روز مشخص، ممکن است اثربخش یا غیر اثربخش باشد، اما علایم درازمدت در سازمان‌های سالم، مساعدت اثربخشی است. بنابراین سلامت سازمانی به مجموعه‌ای از خصایص نسبتاً پردوام اشاره می‌کند و عبارت است از؛ دوام و بقای سازمان در محیط خود، سازگاری با آن و ارتقاء و گسترش توانایی سازمان برای سازگاری بیشتر (جاهد، ۱۳۸۴)، به‌طوری که منجر به مواجهه موفقیت‌آمیز سازمان با نیروهای منع‌کننده بیرونی شده، استعدادها را اعضا شناسایی و با استفاده از آن‌ها، اهداف سازمانی به شکل مطلوبی تحقق پیدا نماید (کاترین^۷، ۲۰۰۷).

نگرش‌ها همان اعتقادات و باورهایی هستند که یک فرد نسبت به یک شیء یا یک پدیده دارد و ممکن است این اعتقادات و باورها از دیدگاه تجربی، واقعی یا غیر واقعی باشند (آقامحمدیان، ۱۳۸۶). نگرش‌های کارکنان با رفتارهایی که برای سازمان حساسیت دارد، ارتباط دارد. به‌طور کلی، کارکنان، مجموعه‌ای از نگرش‌های باثبات و شناختنی نسبت به محیط کار خود دارند که بعضی

- 1 - Ertürk
- 2 - Kennedy
- 3 - Hoy and Myskl
- 4 - Hoy
- 5 - Miles
- 6 - Korkmaz
- 7 - Kathrine

از آن‌ها عبارتند از: پرداخت‌ها، شرایط محیط کار، شرح وظایف شغل (اوپنهایم^۱، ۱۳۷۵). اشخاصی که شدیداً درگیر شغل هستند، شغل را به‌عنوان بخش مهمی از هویت شخصی‌شان در نظر می‌گیرند، علاوه بر این، افراد دارای وابستگی شغلی بالا، بیشتر علائق خود را وقف شغل خود می‌کنند (هاکت^۲ و همکاران، ۲۰۰۱). شغل و طراحی صحیح آن در رضایت شغلی، اثربخشی و عدم تمایل به ترک خدمت و رهایی از خدمت، نقش به‌سزایی دارد. اگر شغل به‌گونه‌ای طراحی شود که با ویژگی‌های فردی متناسب باشد، موجب انگیزش می‌شود و در این صورت، بهره‌وری نیروی انسانی افزایش می‌یابد (خنیفیر و همکاران، ۱۳۸۹)، در غیر این صورت، به‌واسطه اثر منفی آن بر نگرش‌های شغلی، باعث افزایش رفتارهای نامطلوب کاری شده و هزینه‌های سنگینی برای افراد و سازمان‌ها پدید می‌آورد (چیو و تاسی^۳، ۲۰۰۶). ویژگی‌های شغلی که منابع مهم شغل هستند عبارتند از: جنبه‌های فیزیکی، روانی یا سازمانی شغل، که برای دستیابی به اهداف کاری ضروری هستند و موجب رشد و توسعه فردی می‌شوند (هاخان^۴ و همکاران، ۲۰۰۸). همچنین، نیاز به مهارت چندگانه، هویت وظیفه، اهمیت وظیفه، استقلال و بازخور عملکرد، از منابع شغل هستند. مشاغلی که این ویژگی‌های اصلی را در سطح بالایی داشته باشند، زمینه پیوند افراد را فراهم می‌کنند (گرومن و ساکس^۵، ۲۰۱۱). از آن‌جا که ویژگی‌های مشاغل، به نحوه سازماندهی و چگونگی طراحی ساختار سازمان بستگی دارد، اولین مقوله‌ای که در این زمینه باید مورد بررسی قرار گیرد، اهمیت تخصصی کردن یک شغل در مقابل متنوع و وسیع کردن آن است (خنیفیر و همکاران، ۱۳۸۹). بنابراین نگرش شغلی و سازمانی، نوعی احساس فرد نسبت به سازمان و شغلیش است که زاینده عواملی نظیر: ماهیت شغل و سازمان، نیروی انسانی پیرامون، عوامل سازمانی و محیطی و عوامل فردی می‌باشد (عظیمی و همکاران، ۱۳۹۰). همچنین، این باور نیز وجود دارد که کارکنان با عجین‌شدگی شغلی بالا احتمالاً توجه، زمان، انرژی و منابع در دسترس خود را برای انجام وظایف کاری‌شان به بهترین نحو ممکن، به کار می‌گیرند، به طوری که نتایج پژوهش‌ها نشان داده‌اند که عجین‌شدگی شغلی ارتباط مستقیم و غیرمستقیمی با عملکردهای کاری دارد (زانگ^۶، ۲۰۰۹).

بر اساس یافته‌های مطالعات انجام شده، هنگامی که کارکنان، بیشتر با سلسله مراتب رسمی شغل خود عجین می‌شوند، اعتماد بیشتری نسبت به مدیران مافوق از خود نشان می‌دهند (مورگان و زفان^۷، ۲۰۰۳). دیوید^۸ (۲۰۰۷)، در بررسی ارتباط بین تناسب میان فرد و شغل و پی‌آمدهای نگرشی، نشان داد که تناسب شغل و شاغل، به مفاهیمی همچون آزادی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی وابسته است و ابعاد تناسب شخص با شغل (سازگاری ارزش در مقابل دیگر اشکال سازگاری) و روش به کار برده شده برای اندازه‌گیری تناسب شغل با شاغل (درونی، بیرونی، درک شده)، ارتباط بین تناسب شغل و شاغل و پی‌آمدهای نگرشی را تعدیل می‌کند. کارآیی و توسعه هر سازمان تا حد زیادی به کاربرد صحیح نیروی انسانی بستگی دارد. هر قدر که شرکت‌ها و سازمان‌ها، بزرگ‌تر می‌شوند بالطبع به مشکلات این نیروی عظیم نیز اضافه می‌شود و مدیران در ارتباط با مسائل گوناگون سعی در کنترل مداوم کارکنان خود دارند (دانایی‌فرد، ۱۳۸۹). توسعه نگرش شغلی کارکنان می‌تواند مکانیزم مهمی در بروز رفتارهای خلاقانه در افراد ایفاء نماید (تقی‌پور، ۲۰۱۳).

نتایج تحقیقات نشان داده است؛ مدیریت دانش محور می‌تواند اثرات مثبت و بسیار مطلوبی بر سازمان و سلامت آن داشته باشد و در این سیستم کارکنان با تمام وجود و توان خود در جهت رسیدن به اهداف تلاش می‌کنند (حسینی و موسوی، ۱۳۹۱) و سلامت سازمانی، ارتباطی معنادار با تعهد سازمانی کارکنان دارد که باعث می‌شود آنان نسبت به سازمان خود احساس وفاداری

-
- 8 - Oppenheim
 - 1 - Hackett
 - 2 - Chiu and Tsai
 - 3 - Hakanen
 - 4 - Gruman and Saks
 - 5 - Zhang
 - 6 - Morgan and Zeffane
 - 7 - David

بیشتری داشته باشند و در راستای تحقق اهداف سازمان گام بردارند، (جعفری و همکاران، ۱۳۹۱). انصاری و همکاران (۱۳۸۸)، نشان دادند؛ بین سلامت سازمانی و اشتیاق برای کمک به دیگران به منظور به دست آوردن یک هدف، تمایل برای گرفتن مسئولیت‌های جدید و خلاقیت برای حل مشکلات کاری، رابطه مثبتی وجود دارد و ارتباط بین سلامت سازمانی و نگرش‌های مثبت کاری بر حسب محل خدمت، سابقه خدمت و پست سازمانی متفاوت است. همچنین نتایج حاصل از پژوهش طالب پور و همکاران (۱۳۹۲)، نشان دهنده رابطه معنادار بین سلامت سازمانی و اثربخشی در دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی است که با افزایش سلامت سازمانی، اثربخشی نیز افزایش می‌یابد، بنابراین مدیران باید تدابیری برای ارتقاء سلامت سازمانی اتخاذ کنند تا اثربخشی که هدف نهایی سازمان‌هاست، نیز افزایش یابد. در ضمن صفایی و همکاران (۱۳۸۹)، در تحقیقی نشان دادند؛ بین سطوح سنی و تحصیلات با سلامت سازمانی کارشناسان حوزه ستادی سازمان تربیت بدنی همبستگی معنی‌دار وجود دارد، اما بین سابقه کار و سلامت سازمانی آنها همبستگی معنی‌دار وجود ندارد.

ورزش از عوامل بسیار مهم و اساسی در تأمین سلامت و نشاط جامعه است و توجه به فعالیت‌های ورزشی، نقش به‌سزایی در رونق اقتصادی دارد (حیدری‌نژاد، ۱۳۹۱). برای مدیران، تلاش برای تأمین سلامت سازمان، حفظ و ارتقای سطح آن نسبت به سایر فعالیت‌ها و وظایفی که برعهده دارند در اولویت قرار دارد، اما متأسفانه ابعاد سلامت سازمانی و اهمیت و نقش آن به منزله یک اصل تعیین‌کننده اثربخش برای دست اندرکاران مربوط، مفهوم ناشناخته‌ای است و فهم وضع سلامت سازمان می‌تواند ما را در انتخاب و گزینش روش‌های مدیریتی مناسب برای اثربخشی آن یاری کند (حقیقت‌جو و همکاران، ۱۳۸۷). بنابراین، پژوهش و مفهوم‌پردازی سلامت سازمانی و بررسی نگرش کارکنان به شغل خویش و سازمانی که در آن مشغول به کار هستند، لازمه فعالیت‌های پر دامنه و گسترده در جهت به‌سازی سازمان است. در کشور ما ورزش روندی رو به توسعه دارد و بخش بزرگی از این رسالت بر عهده سازمان‌های ورزشی کشورمان می‌باشد که لزوم توجه به نیروی انسانی به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمانی، امری اجتناب‌ناپذیر بوده و بررسی نگرش آن‌ها در رابطه با شغل و سازمان و سلامت سازمانی آنان در این راستا قرار دارد و از آن‌جا که اغلب پژوهش‌های صورت گرفته در رابطه با سلامت سازمانی معطوف به مدارس و معلمان بوده (فراهانی و همکاران، ۲۰۱۴؛ جوان^۱ و همکاران، ۲۰۱۳؛ زاهد بایلانا و موینکیب^۲، ۲۰۱۰؛ سبانبسی^۳، ۲۰۰۹)، و به ندرت در رابطه با سازمان‌های ورزشی تحقیقی صورت گرفته است، بنابراین، هدف پژوهش حاضر شناختن رابطه میان سلامت سازمانی با متغیرهای نگرش شغلی و سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان همدان، به‌عنوان سازمان اصلی متولی ورزش در استان همدان می‌باشد.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نوع تحقیقات توصیفی - همبستگی می‌باشد که به روش میدانی انجام گرفته است. جامعه آماری این تحقیق، همه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان همدان به تعداد ۱۶۱ نفر بودند که نمونه آماری بر اساس جدول کرجسای و مورگان^۴ (۱۹۷۰) به تعداد ۱۱۸ نفر و به صورت تصادفی هدفمند انتخاب شدند. ابزارهای تحقیق شامل پرسش‌نامه‌های سلامت سازمانی، سنجش نگرش شغلی و سازمانی کارکنان دولت و متغیرهای جمعیت‌شناختی می‌باشد. پرسش‌نامه سلامت سازمانی توسط هوی و فلدمن^۵ (۱۹۹۶)، در سه سطح و هفت بُعد که عبارتند از؛ سطح فنی (تکنیکی) که محصول کار سازمان در آن تولید می‌شود (شامل؛ بُعد روحیه، تأکید علمی و رعایت)، سطح مدیریتی (اداری)، که وظیفه عمده‌اش برقراری ارتباط درون

1 - Chuan

2 - Zahed-Babelana and Moenikia

3 - Sabanci

4 - Krejcie and Morgan

5 - Hoy and Feldman

سازمان، بین سازمان و محیط هم‌جوار است (شامل؛ بُعد ساخت‌دهی و حمایت منابع)، و سطح نهادی (عالی) که بالاترین سطح سازمان می‌باشد و وظیفه‌اش ایجاد ارتباط بین سازمان و محیط گسترده‌تر است (شامل؛ بُعد نفوذ مدیر و یگانگی)، که در ۴۴ گویه و بر اساس مقیاس چهارگزینه‌ای لیکرت تنظیم شده است. پرسش‌نامه سنجش نگرش شغلی و سازمانی کارکنان دولت توسط عظیمی و همکاران (۱۳۹۰) در سه عامل اصلی؛ ماهیت شغل و سازمان، نیروی انسانی، و عوامل محیطی و سازمانی در ۶۱ گویه و بر اساس مقیاس هفت‌گزینه‌ای لیکرت تنظیم شده است و متغیرهای جمعیت‌شناختی افراد نمونه شامل؛ سن، جنسیت، سطح تحصیلات، نوع استخدام و سابقه خدمت می‌باشد. روایی صوری و محتوایی پرسش‌نامه‌ها توسط ۱۰ نفر از اساتید مربوط و متخصصان مدیریت ورزشی، مورد تأیید قرار گرفت و ضریب آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه سلامت سازمانی $(\alpha=0/86)$ و برای پرسش‌نامه نگرش شغلی و سازمانی کارکنان $(\alpha=0/92)$ محاسبه شد. با استفاده از آزمون کلموگروف - اسمیرنوف، طبیعی بودن توزیع داده‌ها نشان داده شد و در راستای بررسی متغیرهای تحقیق، تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده با استفاده از روش‌های آماری توصیفی (جداول توزیع فراوانی، درصد، شاخص‌های مرکزی و پراکندگی) و آمار استنباطی (همبستگی پیرسون، رگرسیون چندگانه)، با بهره‌گیری از نرم‌افزار SPSS ۲۱ صورت گرفت.

یافته‌ها

بررسی عوامل جمعیت‌شناختی نمونه آماری نشان داد؛ از ۱۱۸ نفر نمونه آماری، ۶۴ درصد مرد و ۳۶ درصد زن بودند. میانگین و انحراف استاندارد سن شرکت‌کنندگان به ترتیب $(36/78 \pm 6/33)$ و دامنه سنی آنها بین ۲۶ تا ۵۴ سال بود. بیشترین سابقه شغلی آنها در طبقه ۵ تا ۱۰ سال، ۴۸/۱ درصد بود. همچنین بررسی سطح تحصیلی شرکت‌کنندگان نشان داد؛ اکثریت کارکنان دارای مدرک کارشناسی بودند (۷۰ درصد) و بیشترین قسمتی که کارمند مشغول به کار می‌باشند، با ۴۸/۳ درصد، بخش اداری بود و بیشترین بخش از نیروهای این اداره با ۵۰/۸ درصد، از طریق استخدام قراردادی مشغول به کار هستند. باتوجه به سطح معنی‌داری کلیه متغیرهای تحقیق که در جدول شماره ۱، نشان داده شده است، توزیع داده‌ها طبیعی است. بنابراین برای بررسی رابطه بین سلامت سازمانی و مؤلفه‌های نگرش شغلی و سازمانی از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است.

جدول ۱- نتایج آزمون کلموگروف - اسمیرنوف

شاخص	عوامل سازمانی و محیطی	نیروی انسانی	ماهیت شغل و سازمان	سلامت سازمانی
مقدار آماره	۱/۲۷۴	۱/۳۰۱	۱/۳۱۱	۱/۱۳۷
سطح معنی‌داری	۰/۰۷۸	۰/۰۶۸	۰/۰۶۴	۰/۱۵۱

یافته‌های جدول شماره ۲، نشان می‌دهد؛ بین هر سه مؤلفه ماهیت شغل و سازمان یعنی؛ نگرش شغلی، نیروی انسانی و عوامل سازمانی و محیطی با مؤلفه سلامت سازمانی همبستگی مثبت و معنی‌دار وجود دارد.

جدول ۲- نتایج ضرایب همبستگی بین سلامت سازمانی با مؤلفه‌های نگرش شغلی و سازمانی

سلامت سازمانی	نگرش شغلی و سازمانی	عوامل سازمانی و محیطی	نیروی انسانی	ماهیت شغل و سازمان
مقدار آماره (۲)	۰/۴۳۸	۰/۵۰۸	۰/۳۱۳	۰/۲۲۵
سطح معنی‌داری	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۱۴
میانگین	۴/۶۶	۵/۰۵	۳/۸۳	۳/۱۰
انحراف استاندارد	۱/۸۳	۱/۰۹	۱/۰۹	۰/۷۸
حجم نمونه	۱۱۸	۱۱۸	۱۱۸	۱۱۸

باتوجه به این که پیش فرض انجام رگرسیون؛ گزارش آزمون دوربین واتسون ($DW=1/8.05$) و وجود همبستگی بین متغیرهاست، و نتایج جدول فوق این پیش فرض را مورد تأیید قرار می‌دهد، به منظور بررسی رابطه چندگانه بین سلامت سازمانی و مؤلفه‌های نگرش شغلی و سازمانی، از آزمون رگرسیون چندگانه گام به گام استفاده می‌شود. یافته‌های جدول شماره ۳، نشان می‌دهد؛ طبق نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه و با استفاده از روش گام به گام از میان مؤلفه‌های نگرش شغلی و سازمانی (ماهیت شغل و سازمان، نیروی انسانی و عوامل سازمانی و محیطی) به عنوان متغیرهای پیش‌بین سلامت سازمانی، تنها مؤلفه عوامل سازمانی و محیطی بهترین پیش‌بینی کننده برای سلامت سازمانی است و دو مؤلفه دیگر، نقش معنی‌داری در این پیش‌بینی ایفاء نمی‌کنند. ضریب همبستگی چندگانه برای ترکیب خطی متغیر پیش‌بینی کننده برابر با $R=0/508$ و ضریب تعیین $R^2=0/292$ است که در سطح ($p \leq 0/01$) معنی‌دار است، به عبارت دیگر، عوامل سازمانی و محیطی به تنهایی حدود ۲۹/۲ درصد از تغییرات سلامت سازمانی را تبیین می‌کند.

جدول ۳- نتایج آزمون رگرسیون چندگانه گام به گام بین سلامت سازمانی با مؤلفه‌های نگرش شغلی و سازمانی

متغیرهای پیش‌بین	همبستگی چندگانه	ضریب تعیین	آزمون F	ضریب بتا	سطح معنی‌داری
عوامل سازمانی و محیطی	۰/۵۰۸	۰/۲۹۲	$F=10/801$	$\beta=0/081$	۰/۰۰۱

بحث و نتیجه‌گیری

سلامت سازمانی عبارت است از توانایی سازمان‌ها در حفظ بقا و سازش با محیط و بهبود این توانایی‌ها. سلامت وضعیتی در افراد و سازمان متبوع است که امکان عملکرد بالاتر از حد معمول را می‌دهد. اگر انگیزه‌بخشی مداوم در یک نظام سالم صورت نگیرد، این نظام به تدریج و وضعیت سالم خود را از دست داده و با تداوم این فقدان، وارد وضعیت ناخوشی می‌شود (ساعدی و همکاران، ۱۳۸۹). با همه این تفاسیر، این تحقیق در صدد به تصویر کشاندن متغیرهای اصلی این جهش مفهومی یعنی؛ سلامت سازمانی و نگرش شغلی و سازمانی کارمندان، در یک سازمان دولتی ایرانی که ماهیت ورزشی دارد، است، بنابراین هدف این تحقیق بررسی رابطه سلامت سازمانی با نگرش شغلی و سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان همدان می‌باشد که به تعداد ۱۱۸ نفر از کارکنان اداره مذکور به عنوان نمونه آماری انتخاب و به سؤالات دو پرسش‌نامه سلامت سازمانی و نگرش شغلی و سازمانی پاسخ دادند.

یافته‌های تحقیق بیانگر آن است که بین همه مؤلفه‌های نگرش شغلی و سازمانی با سلامت سازمانی همبستگی مستقیم معنی‌داری وجود دارد که با تحقیق انصاری و همکاران (۱۳۸۸)، در زمینه رابطه سلامت سازمانی و اشتیاق برای کمک به دیگران به منظور به دست آوردن یک هدف، تمایل برای گرفتن مسئولیت‌های جدید و خلاقیت برای حل مشکلات کاری، هم‌راستا می‌باشد. همچنین نتایج تحقیق با یافته‌های فراهانی (۲۰۱۴)، در زمینه رابطه مثبت با متغیر پیشرفت تحصیلی و میزان پیش‌بینی متغیر ملاک، هم‌راستا می‌باشد و با تحقیق سبانی (۲۰۰۹)، چان (۲۰۱۳) و بابلانا (۲۰۱۰)، در زمینه رابطه سلامت سازمانی با متغیرهای مربوطه هم‌راستا می‌باشد. به علاوه تحقیق جعفری و همکاران (۱۳۹۰)، طالب‌پور و همکاران (۱۳۹۲)، که نشان داده بودند؛ متغیر سلامت سازمانی با تعهد سازمانی و اثربخشی در دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی دارای رابطه است، هم‌خوانی دارد، به علاوه نتایج تحقیق حاضر با بخشی از یافته‌های صفایی و همکاران (۱۳۸۹) که نشان داده بودند؛ بین سطوح سنی و تحصیلات کارشناسان حوزه ستادی سازمان تربیت بدنی، با سلامت سازمانی، همبستگی معنی‌دار وجود دارد هم‌راستا است، اما با بخش دیگر تحقیق که بیان کرده بودند؛ بین سابقه کار و سلامت سازمانی آنها همبستگی معنی‌دار وجود ندارد، هم‌راستا نمی‌باشد، که شاید دلیل آن در متفاوت بودن محیط‌های جغرافیایی تحقیق و عدم همسانی در فرهنگ سازمانی کارکنان این دو سازمان باشد.

متغیر عوامل سازمانی و محیطی به‌عنوان مؤلفه‌ای از مؤلفه‌های نگرش شغلی و سازمانی که توانست پیش‌بینی‌کننده سلامت سازمانی کارکنان در این تحقیق باشد، از پنج زیر مؤلفه؛ حجم کار و استرس محیطی، شرایط فیزیکی کار، حقوق و مزایای شغلی، آموزش، ارزشیابی و ارتقاء، و توازن در زندگی شغلی و خانوادگی، تشکیل شده است که نشان‌دهنده اهمیت عوامل سازمانی و محیطی در محیط کار، به‌عنوان عاملی برای ایجاد انگیزه و رضایت و متعاقب آن، افزایش کارایی می‌باشد. حجم کار و استرس محیطی یکی از عوامل مؤثر در نگرش‌های شغلی و سازمانی کارکنان است. تحقیقات نشان می‌دهد که تنوع کاری متوسط در نگرش کارکنان مؤثرتر است. تنوع وسیع، باعث ابهام، استرس و سردرگمی می‌شود و از طرف دیگر، تنوع کم، باعث یک‌نواختی و خستگی و در نهایت منجر به ناراضایتی کارکنان می‌شود (شاکری‌نیا، ۱۳۷۶). از این‌رو، تقسیم نامناسب کار، به دلیل اعمال تبعیض یا دلایل دیگری از قبیل محدود بودن تعداد کارکنان، که موجب استرس و فشار کاری یا خستگی و یک‌نواختی می‌شود، نگرشی منفی در کارکنان ایجاد می‌کند؛ به‌گونه‌ای که کارکنان عمده علل این نگرش‌ها را در رفتار مافوق و تصمیمات وی جست‌وجو می‌کنند (عظیمی و همکاران، ۱۳۹۰). شرایط فیزیکی کار نیز یکی از عوامل حمایت‌کننده از کارکنان در ادای صحیح وظایف و شکل‌دهنده نگرش شغلی و سازمانی آنان است. منظور از حمایت، کمک‌هایی است که سازمان برای ادای مؤثر و کارآمد وظایف به کارکنان عرضه می‌کند. برخی از عوامل حمایتی سازمان شامل بودجه مناسب، تجهیزات، اطلاعات و به‌ویژه حمایت لازم از سایر واحدهای سازمان و منابع انسانی است، که می‌تواند برای ادای تکالیف و وظایف مناسب باشد (کورمن، ۱۳۷۰). از سوی دیگر، حمایت‌های سازمانی‌ای که در جهت پیشرفت کارکنان باشد، نوعی دلبستگی عاطفی در آنان ایجاد می‌کند. از این‌رو، داشتن فضای کافی برای اجرای کارها، برخورداری از شرایط فیزیکی مناسب در محیط کار از قبیل گرمایش و سرمایش، نور، تهویه و نیز بهره‌مندی از تجهیزات و امکانات مناسب از قبیل میز، لوازم‌التحریر و سایر ملزومات اداری، نقش به‌سزایی در نگرش مثبت کارکنان نسبت به شرایط فیزیکی کار خواهد داشت (عظیمی و همکاران، ۱۳۹۰).

یکی از عوامل بسیار مهم شغلی، حقوق و دستمزد است. دستمزد به معنای پولی است که در ازای اجرای کار به فرد داده می‌شود. بسیاری از مدیران حقوق و دستمزد را مهم‌ترین عامل انگیزش رفتار فرد در سازمان می‌دانند، درحالی‌که روان‌شناسان معتقدند که وقتی نیازهای اولیه کارکنان سازمان در حد معقول تأمین شده باشد، میزان حقوق، در ردیف سوم تا ششم اهمیت قرار می‌گیرد و ثابت بودن شغل و توانایی اجرای کار و وظایف شغلی، بیش از میزان حقوق، باعث برانگیختن فرد به کار می‌شود (ساعتچی، ۱۳۷۰). مزایای شغلی، از عواملی است که شامل بخشی از دریافتی یا خدمات خاص مثل بیمه و بازنشستگی است، مزایای مقرر مستمر و غیرمستمر (به جز حقوق ماهیانه) برای تصدی پست‌هایی در سازمان، بر اساس درجه و طبقه شغلی پست‌های اشغال شده است. در برخی مواقع، منابع رفاهی، سرویس ایاب و ذهاب، غذاخوری و تسهیلات مربوط به آن، تهیه مسکن، شرکت تعاونی، باشگاه ورزشی و تفریحات سالم، همگی جزء این خدمات هستند (میرسپاسی، ۱۳۷۳). از این‌رو، نبود تبعیض در پرداخت حقوق و دستمزد بین کارکنان و وجود حس برابری از دریافت حقوق در بین کارکنان یکی از عوامل زیربنایی نگرش شغلی و سازمانی است (عظیمی و همکاران، ۱۳۹۰). اعطای فرصت مساوی برای ارتقاء، پیشرفت، ارزشیابی و تشویق و تنبیه از مؤلفه‌های عمده برابری در محیط کار است (هومن، ۱۳۸۱). در این بین، فراهم بودن دوره‌های آموزش ضمن خدمت و تأثیر آن‌ها در بهبود عملکرد کارکنان، زمینه‌ساز نگرش مثبت شغلی و سازمانی است. برابر بودن فرصت ارتقاء و انتصاب و پاداش بر مبنای شایستگی‌ها و توانایی‌های افراد، شکل‌دهنده و تثبیت‌کننده نگرش شغلی و سازمانی مثبت خواهد بود. تشویق و پاداش مجموعه یا یک بخش، از عواملی است که احتمال تکرار رفتار پسندیده را افزایش می‌دهد. بنابراین، تشویق، عامل انگیزاننده قوی و نیروی محرکه سازمان است (علوی، ۱۳۷۱). تنبیه نیز نوعی آموزش است که هدف آن بهبود در رفتار و نیز سرزنش فرد برای جلوگیری از کاری، در جهت بهتر انجام دادن آن است. ترفیع‌ها، شامل تغییر مثبت در حقوق (حقوق بیشتر)، کمتر سرپرستی شدن، هم‌آورد طلبی کاری، مسئولیت و آزادی بیشتر در تصمیم‌گیری است. از آنجایی که ارتقای افراد، میزان ارزش فرد را برای

سازمان نشان می‌دهد، ترفیع فرد منجر به افزایش روحیه وی می‌شود. ضمن این که، ارزشیابی کارکنان مبتنی بر عملکرد واقعی آن‌ها و برقراری سیستم مناسب تشویق و تنبیه در سازمان در این بین حائز اهمیت است (عظیمی و همکاران، ۱۳۹۰). در این میان، توازن به حالت هماهنگی و تعادل میان زندگی شغلی با زندگی خصوصی یا خانوادگی کارکنان تعریف می‌شود و نوع نگاه و انتظارات خانواده‌ها از شغل و سازمانی که یکی از اعضای خانواده در آن مشغول فعالیت است، در میزان موفقیت و نوع نگرش آن فرد تأثیر به‌سزایی دارد. احساس فرد از داشتن توازن لازم در زندگی شغلی و خانوادگی به بازخوردی بستگی دارد که خانواده به او می‌دهد (عباس‌زادگان، ۱۳۸۳). مثلاً، این که فرد، احساس کند خانواده‌اش از وجهه و موقعیت شغلی و سازمانی وی راضی هستند یا از میزان ساعات کاری و حقوق و مزایای آن رضایت دارند و در مجموع این که فرد احساس کند فعالیت‌های کاری، زندگی خانوادگی‌اش را مختل نمی‌کند، می‌تواند در علاقه‌مندی به کار و سازمان و نگرش شغلی و سازمانی وی تأثیر به‌سزایی داشته باشد.

لذا پیشنهاد می‌شود، اداره کل ورزش و جوانان استان همدان با ارتقاء نگرش شغلی و سازمانی کارکنان خویش که شامل؛ ارتباط همکاران و مدیران، وابستگی شغلی کارکنان، تناسب بهتر شغل با شاغل، طراحی مناسب شغل، بهبود شرایط فیزیکی کار، مناسب نمودن حقوق و مزایای شغلی، آموزش، ارزشیابی و ارتقاء بهینه و برقراری توازن مناسب در زندگی شغلی و خانوادگی کارکنان است، به افزایش سلامت سازمان خویش بپردازد. همچنین مؤلفه عوامل محیطی و سازمانی که یکی از مؤلفه‌های اصلی و مهم در متغیر نگرش شغلی و سازمانی است، پیش‌بینی‌کننده مؤثری در سلامت سازمانی می‌باشد که می‌تواند بیانگر این موضوع باشد که بهبود در سلامت سازمانی هم می‌تواند به بهبود شرایط فیزیکی کار، مناسب نمودن حقوق و مزایای شغلی، آموزش، ارزشیابی و ارتقاء بهینه و برقراری توازن مناسب در زندگی شغلی و خانوادگی کارکنان منجر شود، که البته تأثیر این عوامل می‌تواند در بخش‌های مختلف اداری و افراد با تحصیلات متفاوت، دارای شدت و ضعف باشد.

منابع

- انصاری، محمداسماعیل؛ استادی، حسین؛ و جاوری، فرشته. (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین سلامت سازمانی و نگرش‌های مثبت کاری کارکنان در ادارات امور مالیاتی استان اصفهان. فصلنامه تخصصی مالیات، ۶(۵۴)، ۴۱-۶۵.
- اوپنهایم، ابراهام. (۱۹۲۴). طرح پرسشنامه و سنجش نگرش‌ها. ترجمه مرضیه کریم‌نیا (۱۳۷۵)، مشهد: آستان قدس رضوی.
- جاهد، حسینعلی. (۱۳۸۴). سلامت سازمانی. ماهنامه تدبیر، ۱۵۹، ۲۱-۱۶.
- جعفری، حسن؛ محمدیان، مهدی؛ و حسین‌پور، داود. (۱۳۹۱). رابطه سلامت سازمانی و تعهد سازمانی در کارکنان بیمارستان- های آموزشی منتخب دانشگاه علوم پزشکی جندی‌شاپور/هواز. مجله علوم بهداشتی جندی‌شاپور، ۴(۱)، ۴۱-۴۸.
- جلالی جواران، مرتضی؛ و جلالی جواران، محسن. (۱۳۸۹). نتایج حاصل از توانمندسازی کارکنان در سازمان. عصر مدیریت، ۱۴، ۱۲۰-۱۲۵.
- حسینی، محمد؛ و موسوی، زهره. (۱۳۹۱). تعیین سهم نسبی مدیریت دانش بر سلامت سازمانی در اداره کل تربیت‌بدنی و هیأت‌های ورزشی شهر اصفهان. پژوهش‌های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی، ۲(۳)، ۵۱-۶۳.
- حقیقت‌جو، زهرا؛ شفیق پور، محمدرضا؛ سلطانی، علی‌رضا؛ انصاری، حمید؛ و حقیقت‌جو، زهرا. (۱۳۸۷). بررسی رابطه سبک تفکر و کارآفرینی مدیران با سلامت سازمانی کارکنان دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور. فصلنامه دانشکده پرستاری و مامایی ارومیه، ۷(۱)، ۱۳-۲۰.
- حیدری‌نژاد، صدیقه؛ غفرانی، محسن؛ و جلیلود، جمشید. (۱۳۹۱). ارتباط ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی در اداره کل تربیت‌بدنی استان سیستان و بلوچستان. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۵، ۱۷۲-۱۵۹.

خنیفر، حسین؛ امامی، مصطفی؛ و پورابراهیم، سهراب. (۱۳۸۹). بررسی و سنجش تناسب شغلی کارکنان و آرایه راهکارهایی جهت بهبود (مطالعه موردی در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران). مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۱۱، ۴۱-۵۸.

دانایی فرد، حسن؛ و پناهی، بلال. (۱۳۸۹). تحلیل نگرش‌های شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی تبیین جو سکوت سازمانی و رفتار سکوت سازمانی. پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۲(۳)، ۱-۱۹.

ساعتچی، محمود. (۱۳۷۰). نگرش کارکنان درباره عوامل مؤثر در رضایت شغلی. تهران، مرکز خدمات مدیریت.

ساعتچی، محمود. (۱۳۸۳). روان‌شناسی کار: کاربرد روان‌شناسی در کار، سازمان و مدیریت. تهران، نشر ویرایش.

ساعدی، سارا؛ خلعتبری، جواد؛ و موری‌نجف‌آبادی، ندا. (۱۳۸۹). رابطه کیفیت کاری و سلامت سازمانی با خشنودی شغلی.

فصلنامه تازه‌های روانشناسی صنعتی/سازمانی، ۱(۴)، ۵۵-۶۴.

شاکری‌نیا، ایرج. (۱۳۷۶). امنیت و رضایت شغلی و بهداشت روانی. تدبیر، ۷۲، ۴۳-۵۶.

صفایی، ایمان؛ صفانیا، محمدعلی؛ شعبانی‌بهار، غلامرضا؛ و پارساجو، علی. (۱۳۸۹). بررسی سلامت سازمانی کارشناسان حوزه ستادی سازمان تربیت‌بدنی کشور از دیدگاه کارشناسان آن. مجموعه مقالات اولین همایش ملی مدیریت تربیت‌بدنی، دانشگاه آزاد اسلامی قائمشهر.

طالب‌پور، مهدی؛ رمضانی، ملیحه؛ و هنری، حبیب. (۱۳۹۲). بررسی رابطه سلامت سازمانی و اثربخشی در دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه‌های دولتی تهران. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۷، ۲۰۷-۲۱۸.

عباس‌زادگان، محمد. (۱۳۸۳). مدیریت بر سازمان‌های نآرام. تهران، کویر.

عظیمی، حسین؛ گودرزی، غلامرضا؛ انصاری، محمداسماعیل؛ پیرایش، رضا؛ و عبدی‌زرین، سهراب. (۱۳۹۰). طراحی پرسش‌نامه سنجش نگرش شغلی و سازمانی کارکنان دولت: مطالعه موردی ۸۰ سازمان دولتی در مرکز استان زنجان. اندیشه مدیریت راهبردی، ۵(۹)، ۱۸۵-۱۶۹.

علوی، امین‌الله. (۱۳۷۱). رفتار سازمانی. تهران، معراج.

کورمن، آبراهام. (۱۳۷۰). روانشناسی صنعتی و سازمانی. ترجمه حسین شکرکن، تهران، رشد.

میرسپاسی، ناصر. (۱۳۷۳). مدیریت منابع انسانی و روابط کار. چاپ اول، تهران، انتشارات مروارید.

هومن، حیدرعلی. (۱۳۸۱). تهیه و استاندارد ساختن مقیاس سنجش رضایت شغلی. تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.

هوی، وین؛ و سیسیل، جی میسکل. (۱۳۸۷). تئوری و تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی. ترجمه میرمحمد سیدعباس‌زاده، ارومیه، نشر آگاه، ۲۵۹.

Chiu, S., & Tsai, M. (2006). *Relationships among burnout, Job involvement and organizational citizenship behavior*. The journal of psychology, 140, 517-530.

Chuan, L. J., Liang, C. C., & Xie, S. (2013). *The influence of school organizational health and occupational burnout on self-perceived health status of primary school teachers*. Social and Behavioral Sciences, 116, 985-989.

David, T. A. (2007). *Quantitative review of the relationship between person-organization fit and outcome*. Journal of industrial teacher education, 44(2), 12-34.

Ertürk, A. (2010). *Exploring predictors of organizational identification: Moderating role of trust on the associations between empowerment, Organizational support, and identification*. European journal of work and organizational psychology, 19, 409-441.

- Farahani, M., Mirzamohamadi, M. H., Raedi Afsouran, N., & Mohammadi, S. S. (2014). *The Study of the relationship of organizational health of the schools and that of the student's' academic achievement (A case study of High schools of Kohkilouie and Boierahmad Province)*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 109, 628 – 633.
- Hackett, R. D., Lapierre, L. M., & Hausdorf, P. A. (2001). *Understanding the Links Between Work Commitments Constructs*. Journal of Vocational Behavior, 58, 392 – 409.
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). *Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness*. Journal of Vocational Behavior, 73, 78-91.
- Hoy, W. K., & Feldman, J. A. (1996). *Organizational health: the concept and its measure*. Journal of Research and Development in Education, 20(4), 30-37.
- Hoy, W. K., & Mescle, C. (2008). *Theory, research and practice in educational administration*. Translated to Persian by: Abaszadeh, S., Urmia, Urmia University pub., 88-46.
- Kathrine, B. (2007). *Staff and school level predictors of school organizational Health: A multilevel Analysis*. Journal of School Health, 77(6), 294-302.
- Kennedy, E., & Daim, T. U. (2010). *A strategy to assist management in workforce engagement and employee retention in the high tech engineering environment*. Evaluation and Program Planning, 33(4), 468-476.
- Kim, M., Chelladurai, P., & Trail G. T. (2007). *A model of volunteer retention in youth sport*. Journal of sport management, 21(2), 151-171.
- Krejecie, P. V., & Morgan, D. W. (1970). *Determining sample size for research activities*. Educational and psycholological measurement.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). *Performance management and employee engagement*. Resource Management Review, 21, 123-136.
- Morgan, D. T., & Zeffane, R. (2003). *Employee involvement, Organizational change and trust in management*. The international journal of human resource management, 14, 55-75.
- Sabanc, A. (2009). *The effect of primary school teachers' burnout on organizational health*. Procedia Social and Behavioral Sciences, 1, 195–205.
- Taghipour, A., & Khadem Dezfuli, Z. (2013). *Innovative Behaviors: Mediate Mechanism of Job Attitudes*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 84, 1617 – 1621.
- Zahed-Babelana, A., & Moenikiab, B. (2010). *A study of simple and multiple relations between organizational health and faculty trust in female high schools*. Procedia Social and Behavioral Sciences, 2, 1532–1536.
- Zhang, M., & Wei, J. (2009). *Sources of social capital effects of altruistic citizenship behavior and job involvement on advice network centrality*. Human resource development quarterly, 20, 217-195.

به این مقاله این گونه استناد کنید:

جوادی پور، محمد؛ و پارساجو، علی. (۱۳۹۳). ارتباط نگرش شغلی با سلامت سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان همدان. نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۱(۲)، ۱۳۷ - ۱۴۶.



Relationship between job attitudes and organizational health of employees in Sports & Youth general administration of Hamadan Province

Mohammad Javadipur¹, Ali Parsaju²

1 - Assistant Professor, University of Tehran

2 - Ph.D. Student in Sport Management, Sport Sciences Research Institute

Received: 9 March 2014

Accepted: 18 June 2014

Abstract

Objective: The purpose of this study was to investigate the Relationship between job attitudes and organizational health of employees in Youth & Sports general administration of Hamadan province.

Methodology: Method of this research was correlative descriptive, in which the data was gathered through the field study method. The statistical population consisted of all staff who worked in Youth & Sport general administration of Hamadan province (N=161). The statistical sample size based on Krejcie & Morgan sampling table, was determined 118 person whom were selected randomly. The research instruments included Hoy & Feldman (1996), organizational health questionnaire and Azimi et al. (2011), job attitudes of government employees' questionnaire. Validity of the questionnaires was confirmed by 10 experts and reliability was approved based on Cronbach's alpha coefficient for the organizational health questionnaire ($\alpha=0.86$), and the Job attitudes questionnaire ($\alpha=0.92$). Descriptive statistics were used to describe the status of the subjects, and inferential statistics includes, K-S test, Pearson's correlation & multiple regressions, were used for data analysis.

Results: Results showed that there was a positive and significant correlation between all the components of job attitudes and organizational health. And the organizational and environmental components explained about 29.2 percent changes in the organizational health.

Conclusion: job attitude Improvement can enhance organizational health and lead to proper balance career, staff family. The impact of these factors can vary in different parts of the administration and education.

Key words: Government employees, The department of Youth and Sport, Organizational health, Organizational and Environmental factors.

To cite this article:

Javadipur, M., Parsaju, A. (2014). Relationship between job attitudes and organizational health of employees in Sports & Youth general administration of Hamadan Province. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 1(2), 137 - 146.