

رابطه سبکهای رهبری با اثربخشی مسئولین ادارات تربیت بدنی استان فارس

سیدعلی اکبر احمدی* / سعید روستا**

رهبری انتخابی رابطه معنی داری وجود ندارد. بین سابقه آزمودنیها و سبکهای رهبری انتخابی رابطه معنی داری وجود ندارد. بین سطح تحصیلات آزمودنیها و سبکهای رهبری انتخابی رابطه معنی داری وجود ندارد.

کلیدواژه: سبکهای رهبری (دستوری، توجیهی، مشارکتی و تفویضی)، اثربخشی، انعطاف پذیری.

رهبری مؤثر باید مسیری را در جهت هدایت تلاشهای همه کارکنان برای به انجام رساندن اهداف سازمان فراهم آورد. بدون وجود رهبری یا هدایت، ممکن است حلقه اتصال موجود میان اهداف فردی و سازمانی ضعیف یا گسیخته شود. این موضوع می تواند به موقعیت نامطلوبی منجر شود که در آن کار انفرادی صرفاً در جهت دستیابی به اهداف فرد انجام می گیرد و در عین حال سازمان

چکیده: نیاز به مدیریت و رهبری در همه زمینه های فعالیت های اجتماعی و اقتصادی امری محسوس و حیاتی است. مسئولان سازمانها متوجه این واقعیت شده اند که برای دستیابی به حداکثر اثربخشی سازمانی به فکر استفاده از اندیشه ها و اطلاعات نو در زمینه مدیریت باشند.

هدف این تحقیق بررسی رابطه سبکهای رهبری با میزان اثربخشی مسئولین ادارات تربیت بدنی استان فارس است. روش تحقیق از نوع توصیفی - تحلیلی بوده و به شکل میدانی اجرا شده است. در این تحقیق مسئولان و معاونان ادارات تربیت بدنی استان فارس به عنوان جامعه آماری انتخاب شده اند. بنابراین اطلاعات لازم به وسیله پرسشنامه استاندارد و هنجار شده تحلیل رفتار رهبر مؤسسه بلانچارد جمع آوری و با استفاده از نرم افزار SPSS تجزیه و تحلیل شده است. این پرسشنامه قبلاً در رساله دوره دکتری در جامعه ایرانی با ضریب پایایی بالایی مورد استفاده قرار گرفته است. در این تحقیق ابتدا به صورت پایلوت بین برخی از متخبان توزیع و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ با ضریب ۰/۸۵ به تایید رسید.

نتایج تحقیق نشان می دهد که اثربخشی مسئولین با سبکهای رهبری ارتباط معنی داری دارد. بین سن آزمودنیها و سبکهای

* عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور، مرکز ساوه.
** کارشناس ارشد تربیت بدنی.

موفقیت‌آمیز و اثربخش با میزان رشد یا بلوغ زیردستان تغییر می‌کند. صاحب‌نظران این نظریه معتقدند که مدیر و پیروانش در دو بعد تکلیف‌گرایی (توجه به کار و وظیفه) و رابطه‌گرایی (توجه به انسان) از چهار مرحله، که گونه‌ای از چرخه زندگی به حساب می‌آید، عبور می‌کنند. این چهار مرحله عبارت‌اند از: دستوری، توجیهی، مشارکتی و تفویضی.

این نظریه از آن جهت مورد توجه قرار گرفته است که در آن گونه‌ای از رهبری که دارای پویایی و انعطاف‌پذیری است توصیه می‌شود. از دیدگاه این محققان، مدیر باید مرتب شیوه رهبری خود را به شیوه‌ای مناسب تغییر دهد. اینکه مدیران در مرحله عمل تا چه اندازه بتوانند در شرایط مختلف از سبکها و شیوه‌های مختلف رهبری استفاده کنند، بستگی به انعطاف‌پذیری آنها دارد. هر قدر مدیران در استفاده از سبکهای متنوع انعطاف‌پذیرتر باشند، اثربخشی آنها افزایش می‌یابد (استونر، ۱۳۷۵).

ویلیام آر ردین^۱ در نظریه شیوه سه بعدی اثربخشی به ابعاد توجه به تکلیف و توجه به روابط، بعد اثربخشی را افزود. وی معتقد است که یک مدل نظری مفید آن است که راه را برای شیوه‌های بسیاری که، با توجه به موقعیت، می‌توانند مؤثر باشند یا نباشند باز بگذارد. با افزودن این بعد مفاهیم کلی شیوه رهبری با مقتضیات موقعیتی (شرایط) هر محیط خاص یکپارچه می‌شود.

پیشینه تحقیق

در ادامه به بررسی تحقیقات انجام‌شده در زمینه سبک رهبری در سایر کشورها می‌پردازیم و به برخی از یافته‌های تحقیقات انجام‌شده در زمینه رهبری در داخل کشور اشاره می‌کنیم.

از تحقیقات انجام‌شده در این باره می‌توان به تحقیق

کارایی و کفایت خود را از دست می‌دهد و از دستیابی به اهداف خویش بازمی‌ماند. بنابراین، برای اینکه سازمان موفق باقی بماند، وجود رهبری ضروری است (عامری، ۱۳۸۱). با توجه به اینکه ادارات تربیت‌بدنی، نهاد اصلی ورزشی کشور، هم در زمینه ورزش همگانی و هم ورزش قهرمانی فعالیت می‌کنند و اینکه وجود مدیر و رهبر در تمام فعالیتهای اجتماعی امری ضروری است، مسئولین تربیت‌بدنی، به عنوان اداره‌کنندگان اصلی این ادارات، نقش تعیین‌کننده‌ای در تحقق اهداف سازمان تربیت‌بدنی دارند. لذا دانستن اصول عمومی و تخصصی رهبری در ورزش ضرورت دارد. به همین دلیل آگاهی از چگونگی اتخاذ شیوه‌های رهبری برای اداره این مراکز به منظور افزایش اثربخشی لازم است. بنابراین عوامل مختلفی از جمله جو و محیط سازمانی، ساختار سازمانی، نظام ارتباطی مدیریت و از همه مهمتر سبک رهبری انتخابی مدیر در این زمینه می‌تواند مؤثر باشد. در کشور ما، در بخش تربیت بدنی و ورزش، علم مدیریت هنوز جایگاه مناسب خود را پیدا

نکرده و فقدان نیروی کارآمد و لایق از دنیای پیشرفته^۱ بسیار چشم‌پوشی

فاصله دارد. شکاف عمیق بین نظر و عمل و غیر کاربردی شدن دانش تربیت‌بدنی خود دلیل آن است که از امکانات و منابع موجود به درستی بهره‌برداری نمی‌شود.

آینده تربیت‌بدنی و ورزش کشور و رشد و توسعه آن در گرو داشتن مدیریت لایق و اثربخش است. همچنین، شناخت سبکهای مناسب و قابل اجرا و اثربخش و گسترش و توسعه آن بین مسئولان دستگاههای ورزش نقش زیادی در پیشرفت و گسترش ورزش کشور دارد. بنابراین، شناخت سبکهای رهبری و استفاده به موقع و مناسب از سبکهای رهبری در مواقع مختلف برای مدیر لازم و ضروری است.

نظریه سبک رهبری مبتنی بر موقعیت و انعطاف‌پذیری

پال هرسی و کنت بلانچارد نظریه رهبری مبتنی بر موقعیت را که یکی از روشهای اصلی اقتضایی است ارائه کرده‌اند. نظریه مزبور بر این اساس قرار دارد که سبک رهبری

1. W. R. Redine

درون‌گرایی، برون‌گرایی، با ثباتی، بی‌ثباتی، سن، مدرک تحصیلی، سابقه مدیریت، گذراندن دوره‌های آموزشی مدیریت و رشته تحصیلی مدیران تربیت بدنی مراکز مذکور مورد بررسی قرار گرفت و نتایج زیر به دست آمد:

۱. بین سبکهای رهبری انسان‌گرایی و ویژگیهای شخصیتی درون‌گرایی، برون‌گرایی، با ثباتی و بی‌ثباتی روانی مدیران تربیت بدنی در سطح $P=0/05$ رابطه معنی‌داری وجود ندارد.

۲. بین سبک رهبری انسان‌گرایی و ویژگیهای فردی، سن، مدرک تحصیلی، سابقه مدیریت، گذراندن دوره‌های آموزشی مدیریت و رشته تحصیلی مدیران تربیت بدنی در سطح $P=0/05$ رابطه معنی‌داری وجود ندارد.

۳. بین سبک رهبری وظیفه‌گرایی با ویژگیهای فردی، سن، مدرک تحصیلی مدیران تربیت بدنی در سطح $P=0/05$ رابطه معنی‌داری وجود ندارد (خسروی‌زاده، ۱۳۷۵).

در تحقیقی با عنوان «بررسی ارتباط و سبک رهبری و اثربخشی رفتار مدیران مدارس ابتدایی و راهنمایی شهر ارومیه» این نتایج به دست آمد:

۱. میان سبک رهبری و اثربخشی رفتار مدیران از دیدگاه مافوق و زیردستان تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

۲. بین اثربخشی مدیران رابطه‌گرا و اثربخشی مدیران وظیفه‌گرا از دیدگاه مافوق و زیردستان تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

۳. بین سن مدیران، جنسیت، میزان تحصیلات و سابقه مدیریت مدیران و اثربخشی آنان تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

۴. مشخص شد که مدیران رابطه‌گرا نسبت به مدیران وظیفه‌گرا در این تحقیق دارای اثربخشی رفتاری بالاتری هستند (گل‌صنم‌لو، ۱۳۷۸).

در تحقیقی با عنوان طراحی و تبیین مدل سه‌بعدی سبکهای رهبری خلاقیت و اثربخشی مدیران ورزشی دانشگاهی کشور این نتیجه به دست آمد که اثربخشی

یوزویچ^۲ و امانوئل اوکی در سال ۱۹۹۴ اشاره کرد که به بررسی سبکهای رهبری و خصوصیات دموگرافیکی رؤسای مراکز آموزشی پرداختند. آنها از یافته‌های خود نتیجه گرفتند که در هر زمان غالباً یک نوع سبک رهبری مورد استفاده قرار می‌گیرد و بهترین سبک رهبری وجود ندارد. درک سبکهای مدیریتی و آگاهی از نقاط قوت و ضعف هر یک از سبکها، باعث ایجاد تغییراتی در سبکها می‌شود که در نهایت عملکرد را بهبود می‌بخشد (Heresy, 1988: 170-73).

مارتین لوتیس، زوویران (۱۹۹۶) پس از بررسی رفتار رهبری مدیران ورزشی در دانشکده تربیت‌بدنی، متوجه شد که عامل تغییر و اجرا در مدیران به مراتب بیشتر از مربیان ورزشی است که به دلیل شناخت و درک مبانی انتقالی و مدیریت مبتنی بر موقعیت، در اتخاذ سبک مناسب مدیریتی در موقعیتهای معین مؤثرند و در نهایت اشاره می‌کند که بین آگاهی و شناخت آزمودنیها از مبانی نظریه مدیریت مبتنی بر موقعیت و انتخاب سبک مناسب مدیریتی ارتباط معنی‌داری وجود دارد (Quarterman, 1992: 52-63).

در تحقیقی دیگر که در مورد انواع سبکهای رهبری و انواع شخصیت سرپرستان و کارگران انجام شد، نتیجه گرفتند که ارتباطی بین درجات مختلف و اثربخشی سبک رهبری مدیران وجود ندارد و تقریباً ۲۶ درصد تغییرپذیری در امتیازات اثربخشی از طریق تفاوت در سبکهای رهبری سرپرست و مشاور قابل توضیح است. همچنین ارتباطی بین میزان اثربخشی و نوع شخصیت مشاوران وجود ندارد و فقط ۷ درصد تغییرپذیری در امتیازات اثربخشی مشاوران از طریق تفاوت در انواع شخصیت سرپرست و مشاور توجیه‌پذیر است (Heresy, 1988: 170-73).

به منظور توصیف سبکهای رهبری و خصوصیات شخصی مدیران تربیت بدنی مؤسسات و مراکز آموزش عالی کشور، وابسته به وزارت فرهنگ و آموزش عالی، رابطه بین متغیرهای سبک رهبری انسان‌گرایی و وظیفه‌گرایی با متغیرهای خصوصیات شخصی شامل

انتخابی مسئولان تربیت‌بدنی و نیز تعیین میزان اثربخشی هر یک از سبکهای منتخب آنان پرسشنامه استاندارد تحلیل رفتار رهبر به کار گرفته شده است. این پرسشنامه شامل بیست سؤال در قالب بیست وضعیت سازمانی بوده که هر سؤال چهار گزینه داشته است و هر گزینه نماینده یک نوع سبک رهبری دستوری، توجیهی، مشارکتی، تفویضی است. پرسشنامه، با مطرح کردن حالات مختلف سازمانی، مدیر را در وضعیتهای گوناگون سازمان قرار داده و با استفاده از پاسخ او سبک انتخابی مدیر را مشخص می‌کند.

این پرسشنامه دارای نرم استاندارد است تا بتوان به دور از هر گونه ارزیابی ذهنی و سلیقه‌ای، پاسخهای آزمودنیها را امتیازگذاری و بر مبنای مقیاسهای مربوطه تشریح و تفسیر کرد. در بخش اول، پرسشنامه دارای بخش مربوط به تعیین وجود و میزان انعطاف‌پذیری در سبک مدیریت است که به منظور تعیین نمره انعطاف‌پذیری سبک انتخابی هر مدیر، ابتدا تعداد علامتهای هر یک از چهار ستون مربوط به چهار گزینه رفتاری که نمایانگر چهار شیوه رهبری (دستوری، توجیهی، مشارکتی و تفویضی) است، شمارش و در بخش مجموع وارد می‌شود، سپس عدد حاصل از جمع هر ستون مشخص و تفاوت آن از عدد ۵ محاسبه و قدر مطلق حاصل در مربع مربوط به هر ستون یادداشت می‌شود.

در مرحله بعد، اعداد حاصل در هریک از ستونهای چهارگانه مجموع بعد از کسر از عدد ۵ در مربع موسوم به جمع کل وارد می‌شود و در مرحله آخر عدد حاصل از عدد ۳۰ کم می‌شود تا نمره انعطاف‌پذیری سبک انتخابی مدیر معین شود. حال برای تعیین جایگاه نمره حاصل انعطاف‌پذیری اگر:

الف) امتیاز محاسبه‌شده بین ۰-۱۲ باشد، مدیر دارای انعطاف‌پذیری پایین است.

ب) امتیاز محاسبه‌شده بین ۱۳-۱۸ باشد، مدیر دارای انعطاف‌پذیری متوسط است.

مدیران با سبک در رهبری انتخابی و خلاقیت مدیران ارتباط دارد و نیز ارتباط معنی‌داری در تعامل بین متغیرهای تحقیق مشاهده شد (عامری، ۱۳۸۱).

روش شناسی

روش تحقیق: از نوع توصیفی-تحلیلی بوده و به شکل میدانی اجرا شده است.

جامعه آماری: به دلیل توزیع پرسشنامه بین تمامی افراد جامعه آماری، از روش سرشماری برای جمع‌آوری اطلاعات بهره‌برداری شد. جامعه آماری این تحقیق عبارت‌اند از:

الف) کلیه رؤسای ادارات تربیت بدنی استان فارس

ب) کلیه معاونان ادارات تربیت بدنی استان فارس

جمعاً ۲۷ اداره تربیت‌بدنی در استان وجود داشت و بین کلیه رؤسا و معاونان این ادارات پرسشنامه توزیع شد. از ۵۴ پرسشنامه توزیع‌شده در بین آزمودنیها، ۵۰ پرسشنامه عودت داده شد.

روش و ابزار گردآوری اطلاعات

برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد مؤسسه بلانچارد، تحت‌عنوان «تحلیل رفتار رهبر» هم برای تعیین سبکهای رهبری انتخابی و هم برای تعیین میزان اثربخشی هر یک از سبکهای رهبری انتخابی مسئولان تربیت بدنی استفاده شده است. این پرسشنامه قبلاً در رساله دوره دکتری در جامعه ایرانی با ضریب اعتبار بالایی مورد استفاده قرار گرفته است. همچنین، در مطالعه آزمایشی پایلوت پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. برای دریافت اطلاعات از بیوگرافی مسئولان مانند سن، جنس، سابقه، میزان تحصیلات و رشته تحصیلی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است.

پرسشنامه تعیین سبکهای رهبری و اثربخشی

به منظور جمع‌آوری اطلاعات مربوط به تعیین سبکهای

همه آزمودنیهای جامعه تحقیق، می‌توان میانگین نمرات انعطاف‌پذیری مسئولین تربیت بدنی را از طریق فرمول زیر:

ج) امتیاز محاسبه شده، بین ۱۹-۳۰ باشد مدیر دارای انعطاف‌پذیری بالاست. نهایتاً، پس از به دست آوردن نمرات انعطاف‌پذیری

جمع کل نمرات انعطاف‌پذیری

= میانگین انعطاف‌پذیری

تعداد آزمودنیها

فرمول برابر دستورالعمل آزمون به دست آورد.

و نیز درصد نمرات انعطاف‌پذیری آنان را از طریق

۱۰۰ × میانگین نمرات انعطاف‌پذیری

= درصد انعطاف‌پذیری

۳۰ (مقیاس انعطاف‌پذیری)

حاصل ضرب قید می‌شود و مجموع این حاصل ضربها در مربعی به نام جمع کل، پس از جمع کردن آنها، یادداشت می‌شود که این جمع کل مشخص‌کننده نمره اثربخشی سبک رهبری است.

در مرحله بعد، به منظور تعیین جایگاه نمره اثربخشی سبک انتخابی هر فرد، مطابق کلید پرسشنامه از نمره ۲۰ تا ۸۰ درجه‌بندی شده و نمره اثربخشی سبک رهبری هر مدیر در جایگاه واقعی خود قرار داده می‌شود تا بیانگر وجود یا فقدان اثربخشی و همچنین میزان اثربخشی در صورت وجود آن در انتخاب سبک رهبری باشد. حال بعد از امتیازگذاری و محاسبه جمع امتیازات هر فرد اگر:

الف) امتیازات محاسبه شده بین ۴۴ - ۲۰ باشد، مدیر دارای اثربخشی پایین است.

ب) امتیازات محاسبه‌شده بین ۵۶ - ۴۵ باشد، مدیر دارای اثربخشی متوسط است.

ج) امتیازات محاسبه‌شده بین ۸۰ - ۵۷ باشد، مدیر دارای اثربخشی بالاست.

در نهایت، پس از به دست آوردن نمرات اثربخشی

در بخش دوم نرم پرسشنامه، شیوه‌های مؤثر برای هر کدام از وضعیتهای سازمانی مشخص شده است که بر این اساس انتخاب آزمودنیها از میان چهار نوع شیوه رفتاری مورد ارزیابی تحقیق از نظر اثربخشی انتخاب سبک رهبری قرار می‌گیرد؛ به این ترتیب که کلید پاسخنامه شیوه مؤثر هر یک از سؤالات را به صورت مؤثرترین شیوه مشخص کرده است که بر این اساس، ابتدا در هر یک از وضعیتهای بیست‌گانه سازمانی، انتخاب هر یک از آزمودنیها به صورت مؤثر یا غیر مؤثر محاسبه شود و مجموع انتخابهای هر فرد بر مبنای چهار مقیاس: (عالی، خوب، متوسط و ضعیف) طبقه‌بندی می‌شود؛ آنگاه مجموع هر ستون از ستونهای چهارگانه فوق‌الذکر جمع و در بخش مجموع ثبت می‌شود.

در مرحله بعد، طبق نرم استاندارد، مجموع هر ستون در ضریب ثابت عددی معین ضرب می‌شود، به طوری که جمع ستون ضعیف در عدد یک، جمع ستون متوسط در عدد دو، جمع ستون خوب در عدد سه و بالاخره جمع ستون عالی در عدد چهار ضرب و حاصل هر یک از محاسبه‌ها در زیر ستون مربوطه به نام

کلیهٔ آزمودنیهای تحقیق، می‌توان میانگین نمرات اثربخشی مسئولین جامعهٔ تحت بررسی را از طریق فرمول زیر:

$$\text{میانگین اثربخشی} = \frac{\text{جمع کل نمرات اثربخشی}}{\text{تعداد آزمودنیها}}$$

و نیز درصد نمرات اثربخشی واقعی آنان را از طریق فرمول زیر برابر دستورالعمل آزمون به دست آورد:

$$\text{درصد اثربخشی} = \frac{100 \times (\text{میانگین نمرات اثربخشی})}{(20 - 80) \text{ مقياس اثربخشی}}$$

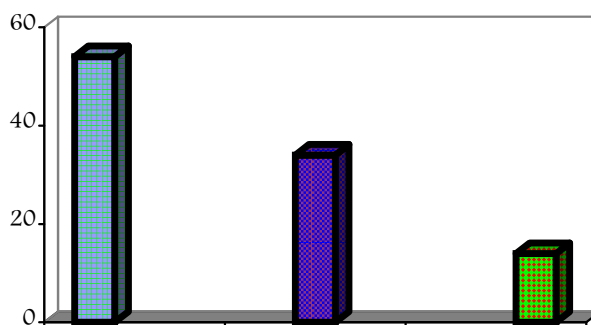
یافته‌های تحقیق

یافته‌های تحقیق حاضر به قرار ذیل است: با توجه به نمودار ۱، مشاهده می‌شود که ۳۴٪ از مسئولان در گروه سنی ۲۸ - ۳۷ سال و ۵۲٪ در گروه سنی ۴۷ - ۴۸ سال و ۱۴٪ در گروه سنی ۳۸ - ۴۷ سال قرار دارند. بنابراین اگر سن به عنوان شاخصی جهت اثربخشی مسئولان موردنظر باشد، درصد نسبتاً بالایی از مسئولین در گروه سنی ۳۸ - ۴۷ سال قرار دارند.

روشهای آماری برای تجزیه و تحلیل یافته‌ها

در این تحقیق داده‌های به دست آمده ابتدا از دیدگاه آمار توصیفی مورد بررسی قرار گرفته و سپس برای بررسی ارتباط بین متغیرهای تحقیق و سبک رهبری با اثربخشی مسئولان، سن، سطح تحصیلات و سابقه با استفاده از آزمونهای آماری خی دو - و فی کرامر تجزیه و تحلیل لازم به عمل آمد. به دلایل کوچکی حجم نمونه و کیفی بودن موضوع جهت انجام تحلیل آماری از روشهای ناپارامتری استفاده شده است.

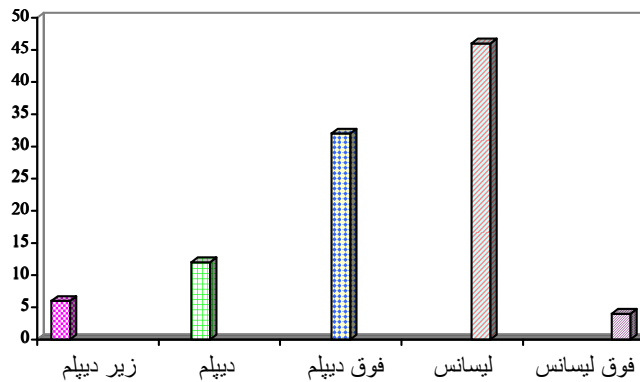
نمودار ۱. درصد فراوانی سن آزمودنیها



(۴٪) است. مدرک زیردیپلم (۶٪)، مدرک دیپلم (۱۲٪) و فوق‌دیپلم (۳۰٪) است.

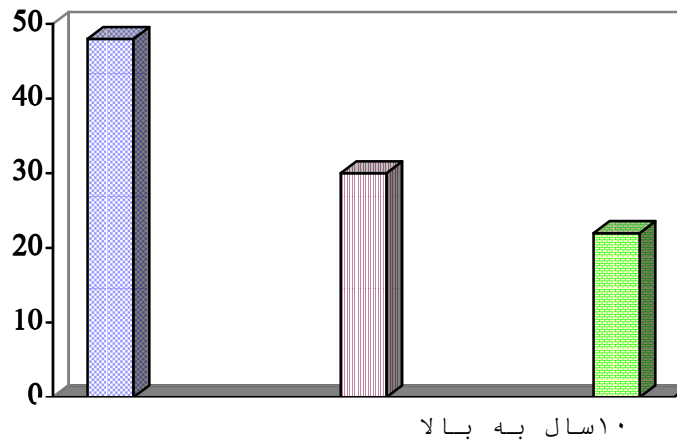
نمودار ۲ نشان می‌دهد که بیشترین مدرک تحصیلی مسئولان لیسانس (۴۸٪) و کمترین مدرک فوق‌لیسانس

نمودار ۲. درصد فراوانی سطح تحصیلات



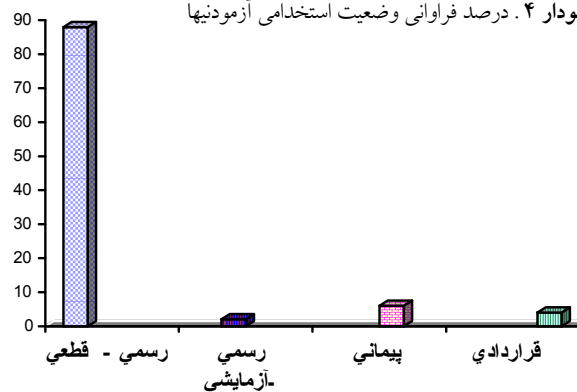
با توجه به نمودار ۳، مشاهده می‌شود که بیشترین فراوانی سال و ۲۸ درصد مربوط است به ۱۰ - ۶ سال و ۲۲ درصد سابقهٔ آزمودنیها به میزان ۵۰ درصد مربوط است به ۵ - ۱ مربوط می‌شود به ۱۰ سال به بالا.

نمودار ۳. درصد فراوانی سابقهٔ آزمودنیها



نمودار ۴، نشان می‌دهد که بیشتر آزمودنیها یعنی ۸۸ درصد به صورت رسمی - آزمایشی و ۶ درصد به صورت پیمانی و ۴ درصد به صورت قراردادی مشغول به کار می‌باشند. ۲ درصد از آنها رسمی - قطعی می‌باشند و ۲ درصد از آنها

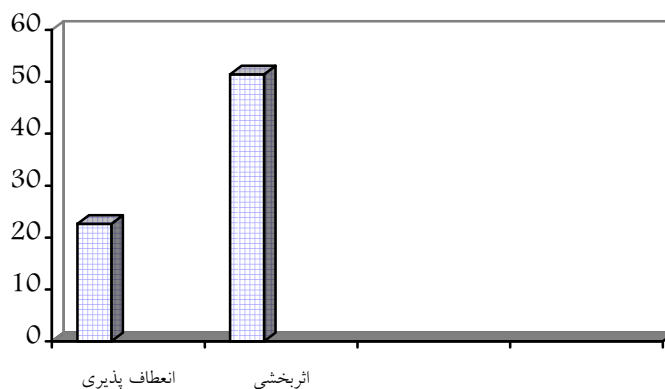
نمودار ۴. درصد فراوانی وضعیت استخدامی آزمودنیها



۲۰ + ۲ × میانگین انعطاف پذیری = نمره اثربخشی
 نمره اثربخشی که بر اساس دستورالعمل آزمون صورت گرفته است، مشاهده می شود که نمره اثربخشی برابر رابطه فوق معادل ۶۵/۲۸ است. در حالی که عملاً نمره اثربخشی مسئولین در این تحقیق معادل ۵۱/۴۲ نسبت به همان نمره انعطاف پذیری به دست آمد، که این نمرات نشان می دهد میزان انعطاف پذیری بالا دقیقاً به اثربخشی بالا منتهی نشده است.

با توجه به نمودار ۵، بنابر تجزیه و تحلیل به عمل آمده، معلوم شد که میانگین نمرات انعطاف پذیری آزمودنیها برابر ۲۲/۶۴ و انعطاف پذیری آنها ۷۵/۴۷ درصد است که از نظر مقیاس انعطاف پذیری برابر دستورالعمل آزمون در سطح بالایی طبقه بندی می شود. از طرفی، نمرات اثربخشی آزمودنیها برابر با ۵۱/۴۲ و درصد اثربخشی آنها برابر ۵۲/۳۷ است که از نظر مقیاس اثربخشی در سطح متوسط قرار دارد. با توجه به محاسبه فرمول همخوانی انعطاف پذیری و اثربخشی مطابق با معادله:

نمودار ۵. توزیع میانگین انعطاف پذیری و اثربخشی



که بین سبکهای رهبری انتخابی مسئولین و سن آنها رابطه معنی داری وجود ندارد.
 با توجه به آزمون خی دو و فی و کرامر در جدول شماره ۲، ارتباط بین سبکهای رهبری انتخابی مسئولین و سطح تحصیلات آنان مورد بررسی قرار گرفت و چون خی دو محاسبه شده $X^2 = 0$ بوده و خی دو محاسبه شده از جدول با درجه آزادی ۳ و سطح معنی داری ۰/۰۵ برابر با $X^2 = 7/81$ است، می توان نتیجه گرفت که بین سبکهای رهبری انتخابی مسئولین و سطح تحصیلات آنها رابطه معنی داری وجود ندارد.

با توجه به آزمون خی دو و فی کرامر، ارتباط بین سبکهای رهبری انتخابی مسئولین با میزان اثربخشی آنان مورد بررسی قرار گرفت و چون خی دو محاسبه شده $X^2 = 1/622$ بوده و خی دو محاسبه شده از جدول با

نتایج حاصل از آزمون فرضیه ها

با توجه به آزمون خی دو فی کرامر در جدول شماره ۱، ارتباط بین سبکهای رهبری انتخابی مسئولین با میزان اثربخشی آنان مورد بررسی قرار گرفت و چون خی دو محاسبه شده $X^2 = 0/733$ بوده و خی دو محاسبه شده از جدول با درجه آزادی ۳ و سطح معنی داری ۰/۰۵ برابر با $X^2 = 7/81$ است، می توان نتیجه گرفت که، بین سبکهای رهبری انتخابی مسئولان و اثربخشی آنها رابطه معنی داری وجود ندارد.

با توجه به آزمون خی دو و فی کرامر، ارتباط بین سبکهای رهبری انتخابی مسئولان و سن آنان مورد بررسی قرار گرفت و چون خی دو محاسبه شده $X^2 = 1/945$ بوده و خی دو محاسبه شده از جدول با درجه آزادی ۳ و سطح معنی داری ۰/۰۵ برابر با $X^2 = 7/81$ است، می توان نتیجه گرفت

درجه آزادی ۳ و سطح معنی‌داری ۰/۰۵ برابر با $X^2=7/81$ است، می‌توان نتیجه گرفت که بین سبکهای رهبری انتخابی مسئولین و سابقه آنها رابطه معنی‌داری وجود ندارد. نتایج نشان می‌دهد که از میان سبکهای چهارگانه رهبری نظریه رهبری وضعی (دستوری، توجیهی، مشارکتی و تفویضی) سبک مشارکتی دارای بیشترین انتخاب است.

جدول ۱. شاخصهای آماری خی دو مربوط به میزان رابطه سبکهای رهبری با اثربخشی، سن، مدرک تحصیلی و سابقه آموذنیها

ارزش متغیرها	سبکهای رهبری با اثربخشی (بخش ۱)		سبکهای رهبری با سن (بخش ۲)		سبکهای رهبری با مدرک تحصیلی (بخش ۳)		سبکهای رهبری با سابقه کار (بخش ۴)	
	ارزش	درجه آزادی	ارزش	درجه آزادی	ارزش	درجه آزادی	ارزش	درجه آزادی
	خی دو	۸۳۳	۳	۱/۹۴۵	۳	۰	۳	۱/۶۲۲

جدول ۲. شاخصهای آماری فی کرامر به منظور مقایسه رابطه سبکهای رهبری با اثربخشی، سن، مدرک تحصیلی و سابقه آموذنیها

ارزش متغیرها	ارزش	سطح معنی‌داری	ارزش	سطح معنی‌داری	ارزش	سطح معنی‌داری	ارزش	سطح معنی‌داری
	سبکهای رهبری با اثربخشی		سبکهای رهبری با سن		سبکهای رهبری با مدرک		سبکهای رهبری با سابقه کار	
کرامر (۷)	۱۲۱	۸۶۵	۱۹۷	۵۸۴	۰	۱	۱۸۰	۶۵۴
فی	۱۲۱	۸۶۵	۱۹۷	۵۸۴	۰	۱	۱۸۰	۶۵۴

بحث و بررسی

بر اساس نظریه معروف رهبری هرسی و بلانچارد، هر اندازه انعطاف‌پذیری در انتخاب سبک رهبری بیشتر باشد، به تبع، اثربخشی حاصل در سازمان نیز بیشتر خواهد بود. بر اساس نتایج تحقیق نمرات انعطاف‌پذیری مسئولان در سطح بالایی قرار داشت، ولی با نمرات اثربخشی سبکهای انتخابی همخوانی نداشت. در واقع، این یافته ضعیفی را در انتخاب سبک مناسب از سوی افراد جامعه تحت بررسی نشان می‌دهد. علت این امر می‌تواند عدم شناخت کافی مدیران از سطح آمادگی (توانایی و تمایل) کارکنان و نیز به وقوع پیوستن تغییر شیوه رهبری بدون توجه به دو عامل آمادگی سازمانی و یا موارد مشابه باشد که در چنین مواقعی انعطاف‌پذیری بالا دقیقاً به اثربخشی بالا منتهی نمی‌شود. بنابراین، یافته این تحقیق با یافته‌های تحقیق محرم‌زاده و عامری، که به این نتیجه رسیده بودند که میزان انعطاف‌پذیری سبک انتخابی آزمودنیها به دلیل آگاهی نداشتن از علل انعطاف‌پذیری و تغییر سریع سبکهای انتخابی به اثربخشی منجر نشده، کاملاً همسویی دارد.

از دیگر یافته‌های تحقیق این بود که بین سبکهای رهبری انتخابی با اثربخشی مسئولین ورزشی ارتباط معنی‌داری وجود نداشت. اثربخشی عبارت است از میزان موفقیت در رسیدن به هدف. اثربخشی دارای مفهوم وسیعی است که عملکرد سازمان هم در سطح سازمانی و هم در سطح واحدها و بخشها را در نظر می‌گیرد. تعیین اثربخشی در یک سازمان مشکل است، زیرا سازمانها وسیع، متنوع و اجزای مختلفی دارند. این یافته با نظریه رهبری وضعی هرسی و بلانچارد مبنی بر اینکه در موقعیتهای سازمانی بهترین سبک رهبری وجود ندارد همسو و با نتایج تحقیقات عامری، اصلانخانی و نیز نتایج تحقیقات هیویت بردلی لین و زوویران، مارتین لوئیس و یوزویچ و امانوئل اوکی همخوانی ندارد. ولی با نتایج تحقیق گل صنملو همخوانی دارد.

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که بین سبکهای انتخابی و سن مسئولین تربیت‌بدنی رابطه معنی‌داری وجود ندارد. شایان ذکر است که سن به عنوان یک عامل شخصی می‌تواند در انتخاب سبک مناسب رهبری فقط به عنوان یکی از عوامل مؤثر باشد و لازم است عوامل دیگری که در این زمینه تأثیرگذار هستند، شناسایی و به کارگرفته شوند. این یافته با نتایج تحقیق خسروی‌زاده و گل صنملو همخوانی دارد.

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که بین سبکهای انتخابی و سطح تحصیلات مسئولین تربیت‌بدنی رابطه معنی‌داری وجود ندارد. یعنی اینکه سطح تحصیلات تأثیری در انتخاب سبکهای رهبری ندارد. این یافته با نتایج تحقیق خاتمی همخوانی ندارد ولی با نتایج تحقیق خسروی‌زاده و گل صنملو همخوانی دارد.

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که بین سبکهای انتخابی با سابقه مسئولین تربیت‌بدنی رابطه معنی‌داری وجود ندارد. یعنی نظام انتخابی مستقل از سابقه مدیران است. این یافته با نتایج تحقیق خاتمی، خسروی‌زاده و گل صنملو همخوانی دارد.

نتایج نشان می‌دهد که از میان سبکهای چهارگانه رهبری نظریه رهبری وضعی (دستوری، توجیهی، مشارکتی و تفویضی) سبک مشارکتی دارای بیشترین انتخاب است، یعنی شیوه رفتاری که در آن رهبر نظرات را در میان می‌گذارد و تصمیم‌گیری را تسهیل می‌کند. این یافته با نتایج تحقیق اصلانخانی همخوانی دارد.

نتیجه‌گیری

تجزیه و تحلیل توصیفی اطلاعات حاصل از زندگی‌نامه آزمودنیها نشان می‌دهد که بیشتر افراد جامعه تحت بررسی در

بین گروه سنی ۳۸-۴۷ قرار دارند. بنابراین سن را می‌توان به عنوان عاملی تأثیرگذار در انتخاب سبکهای رهبری مورد توجه قرار داد. نتایج حاصل نشان می‌دهد که درصد بالایی از مسئولین (۴۸٪) دارای سطح تحصیلات لیسانس اند که احساس می‌شود سطح تحصیلات در سطح نسبتاً خوبی است و می‌تواند به عنوان یک عامل اثرگذار مورد توجه قرار گیرد. نتایج بیانگر این است که سابقه مدیریتی در حدود نیمی از مسئولین بین ۵-۱۰ سال قرار دارد. اطلاعات حاصل نشان می‌دهد که میانگین انعطاف‌پذیری مسئولین در سطح بالا و میانگین اثربخشی واقعی در سطح متوسط قرار دارد. نتایج نشان می‌دهد که میزان انعطاف‌پذیری بالای مسئولین بر اساس فرمول همخوانی (انعطاف‌پذیری و اثربخشی) به طور برابر به اثربخشی بالا منتهی نشده است؛ این امر ممکن است به سبب تغییر سریع شیوه رهبری یا به دلیل عدم شناخت کافی مسئولین از سطح آمادگی زیردستان و یا موارد مشابه باشد. بنابراین، انعطاف‌پذیری بالا دقیقاً به اثربخشی بالا منتهی نشده است. لذا برای اینکه انعطاف‌پذیری بالا به اثربخشی بالا منجر شود، انعطاف‌پذیری و تغییر سریع شیوه رفتاری به تناسب تغییر موقعیت سازمانی باید به واسطه شناخت و تعیین سطح آمادگی کارکنان از نظر توانایی و تمایل کاری و همچنین تعیین دقیق وضعیت موجود سازمانی و موقعیت سازمانهای دیگری که مرتبط با سازمان مربوطه است، انجام گیرد و اگر تغییر شیوه‌ها بدون توجه به دو عامل آمادگی کارکنان و آمادگی سازمانی انجام گیرد، انعطاف‌پذیری حاصل حتی در مواردی منجر به سقوط سطح اثربخشی سازمانی می‌شود. نتایج نشان می‌دهد که میزان پراکندگی سبکهای انتخابی از سوی مسئولین یکسان نیست و بیانگر این است که در موقعیتهای سازمانی بهترین سبک رهبری وجود ندارد (تأیید اظهارات هرسی و بلانچارد).

بر اساس اطلاعات به دست آمده از میان سبکهای چهارگانه رهبری نظریه رهبری وضعی (دستوری، توجیهی، مشارکتی و تفویضی) سبک مشارکتی دارای بیشترین انتخاب است. بنابراین، به نظر می‌رسد که مسئولین باید سبکهای دیگر رهبری را توسعه دهند تا بتوانند در شرایط مختلف و با افراد مختلف بهترین و مناسبترین شیوه رفتاری را انتخاب کنند.

پیشنهادها

الف) برای شناخت وضعیت بهتر مسئولین تربیت‌بدنی کشور، این تحقیق در دیگر استانها نیز به آزمون گذاشته شود. پیشنهاد می‌شود در تحقیقات بعدی سایر عوامل تأثیرگذار بر اثربخشی مدیران مورد بررسی قرار گرفته و نتایج مقایسه شود.

ب) برای تصدی پستهای مدیریتی از افرادی که در این زمینه تخصص و تجربه کافی دارند استفاده شود. پیشنهاد می‌شود مدیران تربیت‌بدنی استانها در جذب و گزینش مسئولین ادارات تربیت‌بدنی به مهارتهای مدیریت توجه بیشتری بکنند.

ج) از ابقای مسئولین غیر کارآمد جلوگیری شود.

د) دوره‌های آموزشی کوتاه مدت مدیریتی در طول خدمت برای مسئولین در نظر گرفته شود.

منابع

- الوانی، سید مهدی (۱۳۸۱)، مدیریت عمومی، چاپ هفدهم، نشر نی؛
 خسروی‌زاده، اسفندیار (۱۳۷۵)، بررسی رابطه سبک رهبری و خصوصیات شخصیتی مدیران تربیت‌بدنی مؤسسات و مراکز آموزش عالی کشور، پایان‌نامه کارشناسی ارشد تربیت‌بدنی، دانشگاه تهران؛
 سجادی، نصرالله (۱۳۸۰)، مدیریت سازمانهای ورزشی، چاپ اول، سمت؛

عامری، میرحسین (۱۳۸۱)، طراحی و تبیین مدل سه‌بعدی سبک رهبری، خلاقیت و اثربخشی مدیران ورزش دانشگاه‌های کشور، دانشگاه تربیت مدرس دانشکده علوم انسانی، تهران؛

گل‌صنم‌لو، صفر (۱۳۷۸)، بررسی ارتباط سبک رهبری و اثربخشی رفتار مدیران مدارس ابتدایی و راهنمایی شهر ارومیه، مرکز مدیریت دولتی شمال غرب، ارومیه؛

محرم‌زاده، مهرداد (۱۳۷۶)، «بررسی و توصیف میزان انعطاف‌پذیری و اثربخشی سبک‌های رهبری مدیران ورزش کشور»، دانشگاه تهران؛

هرسی، پال و بلانچارد، کنث (۱۳۸۲)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمهٔ علی علاقه‌بند، امیر کبیر، چاپ بیست و دوم؛

استونر، جیمز و ادوارد، فریمن (۱۳۷۵)، مدیریت، رهبری و کنترل، (جلد سوم) ترجمهٔ سید محمد اعرابی و علی پارسائیان، مؤسسهٔ مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، چاپ اول؛

Hersy. Paul and Blanchard, Kenneth, (1988) *Management of organizational behavior utilizing human resource*, Englewood Cliff – NJ, Prentice Hall;

Hock (Bull) , Sandrales, (1993), “A study of supervisors ratings of consultant, teacher effectiveness in relation of Leadership styles and personality types, teacher effectiveness”, Oregon university, p. 80 ;

Quarterman Jermo, (1992), “Characteristics of athletic directors of historically black colleges and universities, journal of Sport Management vo16;

Zwiren, Martin Louis, (1996), “Leadership behavior of athletic in jesuit colleges, universities and its relationship to supported student athlete graduation rate” Ford ham University - proquest, DLA - A 59/ 80 , p: 2966. ■