

رابطه بین سبک های رهبری با منابع قدرت در مدیران ادارات تربیت بدنی استان گیلان از دیدگاه کارکنان آنان

مهوش نوربخش^{۱*}، مهر علی همتی نژاد^۲، سیاوش خداپرست سرشکه^۳

۱. دانشیار دانشگاه آزاد واحد کرج

۲. استادیار دانشگاه گیلان

۳. کارشناس ارشد تربیت بدنی و علوم ورزشی

چکیده

هدف از این تحقیق بررسی رابطه بین سبک های رهبری با منابع قدرت در مدیران ادارات تربیت بدنی استان گیلان از دیدگاه کارکنان آنان بود. جامعه آماری این تحقیق شامل ۱۵۴ نفر از کارمندان زن و مرد ادارات تربیت بدنی استان گیلان می باشد که همگی آنان به عنوان نمونه آماری در این تحقیق شرکت کردند. پرسشنامه ویژگی های فردی، سبک رهبری (هرسی - بلانچارد) و پایگاههای قدرت (سوسمان و دیپ) که پایایی و روایی آنها مورد تایید قرار گرفت، استفاده شد. در این تحقیق از روش های آماری توصیفی و استنباطی مناسب از جمله روش های آماری غیر پارامتریک فرید من و ضریب همبستگی رتبه ای تاو - بی کندانال و نیز رگرسیون خطی چند متغیره استفاده شد. سطح احتمال خطاپذیری در این تحقیق $\alpha = 0.05$ در نظر گرفته شد. نتایج تحقیق نشان داد که سبک رهبری غالب مدیران سبک رهبری استدلالی و سبک های رهبری دستوری، مشارکتی و تفویضی در رده های بعدی قرار گرفتند. همچنین یافته های تحقیق نشان داد که پایگاه قدرت غالب مدیران، پایگاه قدرت مشروع و پایگاههای قدرت تخصص، قهریه، پاداش و مرجعیت به ترتیب در رده های بعدی قرار گرفتند. همچنین نتایج تحقیق حاکی از آن است که منابع قدرت به عنوان متغیرهای پیش بین می توانند سبک رهبری وضعی را در مدیران پیش بینی کنند. به طوری که قدرت پاداش برای سبک رهبری مشارکتی و قدرت های قهریه و مرجعیت برای سبک رهبری تفویضی و قدرت قهریه برای سبک رهبری استدلالی قابلیت پیش گویی را دارند ولی هیچ یک از منابع قدرت سبک رهبری تفویضی را پیش گویی نمی کنند.

واژه های کلیدی: سبک رهبری وضعی، منابع قدرت، مدیران، کارمندان اداره تربیت بدنی

The Relationship between Situational leadership Styles and Power bases of Guilan Sport Managers from Employees' Viewpoint

M. Noorbakhsh^{1*}, M.A. Hematinezhad², S.Khodaparast³

Associate Professor Islamic Azad University, Karaj branch

Assistant Professor Guilan University

M.S.c Physical Education

Abstract

The purpose of this research was to study the relationship between situational leadership styles and power bases of sport managers from the viewpoint of their employees in Guilan. The statistical and sample population consisted of all 154 male and female employees in Guilan sport offices. Demographic, Situational Leadership Styles and Bases of Power Questionnaires were used in this study. The reliability and validity of these instruments were confirmed. Descriptive and inferential statistics were used for test hypotheses ($P \leq 0.05$). The results of this study showed that selling (S2) was a dominant leadership style and then telling (S1), participating (S3) and delegating (S4) leadership styles ranked respectively. Also the findings showed that legitimacy was a dominant base of power and then expert, coercive, reward and referent powers ranked respectively. The results also showed that bases of power may predict situational leadership style in physical education managers. So that, reward power may predict participating manager's leadership style and coercive and referent powers may predict delegating manager's leadership styles. Also, selling manager's leadership style may be predicted by coercive power.

Keywords: situational leadership, sources of power, sport organization,

مقدمه

یک گروه یا سازمان دور هم جمع می شوند و فرایند هدایت موثر نیز به نوبه ی خود مستلزم به کارگیری شیوه های معقول رهبری، همچنین آراستگی به زیور علم و تقوایی باشد (Egri & Herman, 2000). دو شکل عمومی رهبری عبارتست از نوع استبدادی^۱ (اقتدارگرا) و دموکراسی^۲. رهبری اقتدارگرا به اختیار و قدرت رهبران که ناشی از پست سازمانی است بستگی دارد و رهبری دموکراسی به قدرت شخصی و توان مدیر در تصمیم گیری و حل مشکلات سازمان به صورت مشارکتی بستگی دارد (عسگری، ۱۳۸۷). رهبری استبدادی و یا دموکراتیک معمولاً اثر بخشی یک رهبر را محدود می سازد. جایگزینی برای رهبری مستبد و دموکراتیک، رهبری موقعیتی و وضعی است (Erven, 2001). در این نظریه بر یک سبک و شیوه رهبری تاکید نبوده و روش واحدی در رهبری غیر واقعی و غیر محتمل قلمداد گردیده است. آنچه که در این نظریه مطرح است رفتار رهبران و پیروان متناسب با موقعیت هاست، در واقع صحبت از رفتار رهبر بر اساس موقعیت های مختلف و شرایط پیروان است (عسگری، ۱۳۸۷؛ Heresy, 1997). در نظریه وضعی (هرسی و بلانچارد) عامل تعیین کننده، بلوغ سازمانی و آمادگی رهبری شوندگان ملاک انتخاب سبک رهبری اثر بخش معرفی شده است. به این تعبیر که هرچه درجه بلوغ و آمادگی افراد بیشتر باشد، امکان استفاده از سبک رهبری دموکراتیک بیشتر و اثر بخشی آن بالاتر خواهد بود. مدل هرسی و بلانچارد چهار سبک رهبری دستوری^۳، استدلالی^۴، مشارکتی^۵ و تفویضی^۶ را عرضه می کند. رهبران وضعی قادر می باشند که سبک رهبری خود را متناسب با پیروان و موقعیت های کاری خود سازگار نمایند (میر کمالی، ۱۳۷۸؛ هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۳؛ Garcia, 2009). در رابطه با رهبری موضوع قدرت یا توانایی تاثیر گذاری و تغییر دیگران هم مطرح است. برای تحقق اهداف سازمان، مدیران با توجه

توسعه کمی و کیفی ورزش در کشورمان نیازمند سازمان های ورزشی اثر بخش و مدیران لایق، کارآمد و شایسته است. تحقق اثر بخشی سازمان های ورزشی در گرو مدیرانی است که از هر دوی ویژگی های ذاتی و اکتسابی مدیریت بهره کافی داشته باشند. هر مجموعه سازمان یافته نیاز مبرمی به رهبری دارد که دارای قابلیت های رهبری است (Erven, 2001). رهبری فراگرد اثر گذاری و نفوذ در رفتار اعضای سازمان برای یاری و هدایت آنان در ایفای وظایف سازمانی است. پیتر دراگر معتقد است که "رهبران اصلی ترین و نادرترین منابع هرنوع تشکیلات اقتصادی می باشند" (میچل، ۱۳۷۶). ارون (۲۰۰۱) اظهار می دارد که بیشتر مدیران موفق رهبرانی موفق نیز می باشند. آنان کارکنان خود را برای رسیدن به اهداف سازمانی به کار و می دارند (Erven, 2001). پس از تحول و آغاز پیشرفت های گوناگون فکری، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی جهان موضوع رهبری به همراه الگوها و شیوه های متفاوت آن به عنوان یک ضرورت اجتماعی بیش از پیش مورد توجه اندیشمندان و متخصصان امر قرار گرفت. متفکران علوم انسانی مفهوم رهبری را از ابعاد مختلفی مورد بحث قرار دادند به طوری که گروهی رهبری را بخشی از مدیریت دانسته و گروهی دیگر برای رهبری مفهوم گسترده تری نسبت به مدیریت قائل شده و آن را توانایی ترغیب دیگران به کوشش های مشتاقانه جهت تحقق اهداف معینی تعریف نموده اند (محرم زاده، ۱۳۷۹). بعضی هم رهبری را عمل اثر گذاری بر افراد به گونه ای که از روی علاقه و تمایل، برای دست یافتن به هدف های گروهی تلاش می کنند، تعریف می کنند (ایگری ۲۰۰۰، تری^۱، ۱۹۹۹) و گروهی دیگر رهبری را فرایند نفوذ و ارتباط میان رهبران و پیروان که قصد تغییرات جدیدی که ناشی از اهداف واقعی است را دارند، تعریف می کنند (Egri & Herman, 2000; Terry, 1999). هر سازمان در جهت رسیدن به اهداف معین و مشترک سازمانی مستلزم هدایت موثر تلاش های گروهی است که به عنوان اعضای

2. autocratic

3. democratic

4. directive leadership

5. supportive

6. participative

7. deligating

1. Egri & Terry

عکس العمل های گوناگونی بر می گردد که ممکن است بر اثر بخشی مدیران تاثیر بگذارد (هادیان، ۱۳۷۹). مدیران ورزشی علاقمند هستند که به اهداف سازمان برسند، زیر دستان به آنها احترام بگذارند و دستورات آن ها را با میل و رغبت اجرا کنند و در ضمن، سازمان آن ها دارای محیطی گرم و صمیمی و به دور از هر گونه تشنج باشد. برای تحقق یافتن این امور مدیران ناگزیرند که به مبانی قدرت در سازمان و به شیوه های نفوذ در زیر دستان آشنا باشند به همین خاطر است که قدرت در سازمان های امروزی از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است (گریفیت، ۱۳۷۳). بنوجی^۱ (۲۰۰۹) در تحقیق خود با عنوان " ادراک کارکنان از سبک های رهبری و منابع قدرت مدیران " نشان داد که مدیران بیشتر از قدرت قانونی استفاده می کردند تا قدرت شخصی (Banevjee, 2009). گارسیا و سانچز^۲ (۲۰۰۹) نیز در بررسی " ارتباط بین سبک های رهبری و منابع قدرت پرستاران " دریافتند که بین قدرت تنبیه و سبک رهبری دستوری و نیز بین قدرت ارجاعی و سبک رهبری مشارکتی رابطه معنی داری وجود دارد (Garcia, 2009). با استناد به یافته های تحقیقاتی می توان گفت که قدرت در هر سازمان فعال حضور دارد، همبستگی و ائتلاف بین افراد، قدرت مورد نیاز را برای انجام عملیات سازمانی فراهم می آورد. در چنین فرایندی است که مدیر دارای نقش کلیدی است، زیرا قدرت به عنوان وسیله ای حیاتی مورد نیاز است تا مدیر بتواند با پی گیری و انجام وظایف مدیریتی، سازمانی کارآ و موثر پدید آورد. این وظایف عبارت است از خلاقیت، برنامه ریزی، سازماندهی، انگیزش، ایجاد ارتباط و کنترل و نظارت. همه این عوامل به گونه ای به قدرت نیازمندند تا تحقق یابند. بنابراین قدرت در کلیه مراحل شکل گیری سازمان و استقرار عملیات آن، به عنوان عامل بنیادی مورد نیاز است (هیگس و همکاران، ۱۳۷۹). با استفاده از قدرت یک مدیر می تواند به اصلی ترین وظیفه خود، یعنی هدایت و هماهنگ ساختن افراد در درون یک سازمان برای رسیدن

به شرایط مکانی و زمانی و همچنین خصوصیات اخلاقی خود راه هایی را بر می گزینند که یکی از این راه ها استفاده از قدرت است. از آنجایی که با قدرت، کارها نمود پیدا می کند و به مرحله عمل می رسد (Egri & Herman, 2000; Terry, 1999)، لذا مدیران و رهبرانی که توانا باشند، با استفاده از قدرت موفق به تحقق اهداف سازمانی می شوند ولی مدیران نا توان بزرگ ترین ضربه را به سازمان و به تبع آن به ارکان جامعه وارد می آورند (بهردی، ۱۳۷۶؛ میچل، ۱۳۷۶) و چون رهبری نوعا به عنوان فرایند نفوذ فعالیت ها در فرد یا گروه در جهت رسیدن به اهداف تعریف می شود، قدرت نیز به عنوان نفوذ بالقوه رهبر توصیف شده است و منبعی است که رهبر را قادر می سازد تا در برابر پیرو تسلیم شود یا در آن نفوذ نماید. دو نوع قدرت وجود دارد: قدرت مقام و قدرت شخصی. منشا قدرت مقام که بیشتر شبیه رهبری دیکتاتوری است به مقام و موقعیت رسمی که فرد در سازمان احراز کرده است باز می گردد. منشا قدرت شخصی از پیروان است. این قدرت از پیروان به رهبر داده می شود، چرا که عقیده دارند رهبران صفات با ارزشی دارند یا " از هدف های آنان حمایت می کنند". شریک شدن قدرت با پیروان بسیار مهم است چرا که شباهت این رهبران شیفته قدرت هستند را از بین می برد (عسگری، ۱۳۸۷). برای معلوم کردن این ارتباط کامل بین رهبری و قدرت، رهبران نه تنها می بایست رفتار رهبری بلکه باید مالکیت و چگونگی استفاده از قدرت، به منظور درک این که چگونه آن ها بر مردم نفوذ می کنند را نیز ارزیابی کنند. با توجه به این ارتباط بی کم و کاست میان رهبری و قدرت رهبران، نباید رهبری را فقط به خاطر درک چگونگی نفوذ خود در افراد یا زیردستان ارزیابی کنند بلکه باید مالکیت و چگونگی استفاده از قدرت را نیز بررسی نمایند (محمدی، ۱۳۸۱). قدرت رهبری به منابعی که نفوذ از آن سرچشمه می گیرد ارتباط پیدا می کند. بدین خاطر برخی با استفاده از قدرت شخصی از طریق شخصیت یا تخصص خود، افراد را وادار به اطاعت می کنند. چگونگی استفاده مدیران از هر یک از انواع مختلف قدرت به علت

¹ Banevjee

² Garcia & Sanchez

دستیابی به هدف های سازمان به کار گیرند و در جهت رفع مشکلات احتمالی از طریق اصلاح و بهبود شیوه های مدیریت گام بردارند و در راستای اهداف سازمان تربیت بدنی، راهکارهای مناسب و قابل استفاده ارائه نمایند (خوشبختی، ۱۳۸۳؛ سرآبادانی، ۱۳۸۶). درک بهتر و عمیق تر از فرایند و روابط درون سازمانی و نقش آن در شکل گیری جوسازمانی و سبک رهبری موجب افزایش کارایی، اثربخشی و بازدهی سازمان ها می شود. بررسی متون مربوط نشان دهنده این است که علیرغم نقش مهم سبک رهبری و پایگاه های قدرت در پیش بینی و کنترل رفتارهای سازمانی، بررسی و مطالعه علمی آنها در سازمان های ورزشی کمتر مورد توجه محققان و پژوهشگران قرار گرفته است در حالی که نتایج تحقیقات به عمل آمده در سازمان های دیگر در این رابطه نشان می دهد که رفتار رهبر به عنوان یک متغیر پیش گو می تواند بر جو سازمانی اثر گذاشته و از این طریق موجب شکل گرفتن نگرش ها و رفتارهای کارکنان سازمان بشود، لذا با توجه به اهمیت موارد فوق به نظر می رسد کسب اطلاعات بیشتر در زمینه پایگاه های قدرت و سبک های اثر بخش در وضعیت های مختلف، می تواند مدیران سازمان ها به ویژه مدیران ادارات تربیت بدنی را در راستای انتخاب الگوهای متناسب با وضعیت های مختلف یاری کند. همچنین آگاهی مدیران و مسئولان از چگونگی رفتارهای سازمانی و علل آنها می تواند زمینه های لازم را برای تغییر جهت، بهبود و رشد سازمانی و شرایط کاری فراهم آورد. از آنجایی که نتایج برخی از تحقیقات انجام شده در مدیریت منابع انسانی، متغیرهای سبک رهبری و پایگاه های قدرت را از جمله عوامل تعیین کننده در شکل گیری نگرش ها و رفتارهای سازمانی می داند و با توجه به کمبودهای شدید مطالعاتی در سازمان های ورزشی ضرورت انجام اینگونه تحقیقات بیش از پیش نمایان می شود. لذا تحقیق حاضر در پاسخ به اینکه کدامیک از سبک های رهبری و منابع قدرت در مدیران ادارات تربیت بدنی استان گیلان از دیدگاه کارکنان آنان بیشتر مورد استفاده قرار می گیرد و آیا بین سبک رهبری وضعی با منابع قدرت مدیران رابطه وجود دارد انجام گرفته و در صدد است

به اهداف سازمان، عمل کند. این موضوع خصوصا در ادارات تربیت بدنی که مسئولیت توسعه ورزش را در سراسر کشور و در همه ی ابعاد بر عهده دارند از اهمیت بیشتری بر خوردار است. به باور اندرسون (۲۰۰۵)، در این بین کارشناسان یکی از ارکان و عوامل کلیدی و زیر بنایی این سازمان ها محسوب می شوند (Anderson, 2005)، چرا که مستقیما در تامین اهداف مهم و استراتژیک فوق ایفای نقش می نمایند. لذا موفقیت آنان در انجام وظایف بستگی زیادی به رضایت آنان از کار، شغل و وظایف خویش دارد. از یک طرف نتایج تحقیقات گوناگون وجود رابطه معنی داری بین سبک های مدیریت موثر و انگیزه کارشناسان را مورد تایید قرار داده است (Anderson, 2005; Elangovan & linie, 2000) و از طرف دیگر، اداره سازمان مذکور که وظایفی بسیار بزرگ را بر عهده دارد، مدیریت ویژه را طلب می نماید. مدیریتی که با سبک های مختلف در شرایط و موقعیت های گوناگون سازمان آشنا باشد (کلیسیبی^۱، ۲۰۰۴؛ اشاگامبی^۲، ۲۰۰۳؛ ویلیو^۳ و همکاران، ۲۰۰۳؛ مک شاین^۴، ۲۰۰۲؛ هاروی^۵، ۲۰۰۲؛ سوورین^۶، ۲۰۰۰؛ برادلی لین^۷، ۲۰۰۰) واز نحوه استفاده از منابع گوناگون قدرت در سبک های متفاوت آگاهی داشته باشند (پوند^۸، ۱۹۹۶؛ الانگووان و لینی^۹، ۲۰۰۰؛ بیورک و ویلکاکس^{۱۰}، ۱۹۸۷؛ جامیسون و توماس^{۱۱}، ۱۹۸۸) تا بتوانند با شناخت روحیه و عواملی که آنان را به کار و تلاشی بیشتر تشویق می کند، محیطی دلپذیر و رغبت انگیز به وجود آورد تا کارشناسان از روی میل و رغبت، تمام نیروی فکری و جسمی خود را در جهت

1. Clisbee

2. Ashagambi

3. Viliyo et al.

4. Mac shane

5. Harvey

6. Zwiren

7. Beradli lin

8. Pounder

9. Elangovan & Linie

10. Burke & Wilcox

11. Jamiesson & Thomas

نتایج و یافته های تحقیق

در این بخش نتایج و یافته های تحقیق در ۱۰ جدول به شرح زیر مشخص شده است:

همانطور که در جدول ۱ مشاهده می شود، با توجه به میانگین رتبه، از دیدگاه کارکنان در اینکه مدیران آنان از کلیه سبک ها به یک میزان استفاده می کنند، به طور معنی داری ($\alpha = 0/001$) تفاوت وجود دارد. از دید آنان مدیران ابتدا از سبک استدلالی (میانگین رتبه ۳/۲۷) و سپس از سبک های دستوری و مشارکتی (به ترتیب با میانگین رتبه ۲/۷ و ۲/۵۷) و در انتها از سبک تفویضی (میانگین رتبه ۱/۴۶) استفاده می کنند.

همانطور که در جدول ۲ مشاهده می شود، با توجه به میانگین رتبه، از دیدگاه کارکنان در اینکه مدیران آنان از منابع قدرت به یک میزان استفاده می کنند، به طور معنی داری ($\alpha = 0/001$) تفاوت وجود دارد. از دید آنان، مدیران ابتدا از قدرت مشروع (میانگین رتبه ۳/۸۷) و سپس از قدرت تخصص، قهریه و پاداش (به ترتیب با میانگین رتبه ۳/۴۹، ۳/۱ و ۲/۳۴) و در انتها از قدرت ارجاعی (میانگین رتبه ۲/۲۱) استفاده می کنند.

در جدول ۳ مشاهده می شود که بین سبک رهبری دستوری با منابع قدرت قهریه، مشروع و پاداش همبستگی منفی و غیر معنی داری وجود دارد، همچنین بین سبک رهبری دستوری با منابع قدرت ارجاعی و قدرت تخصص همبستگی مثبت و غیر معنی داری وجود دارد.

همانطور که در جدول ۴ مشاهده می شود، بین سبک رهبری مشارکتی با منابع قدرت قهریه، ارجاعی و تخصص همبستگی منفی و غیر معنی داری وجود دارد و با منبع قدرت مشروع همبستگی منفی و غیر معنی داری وجود دارد. همچنین ملاحظه می شود که بین سبک رهبری مشارکتی با منبع قدرت پاداش همبستگی مثبت و معنی داری وجود دارد.

همچنانکه در جدول ۵ مشاهده می شود، بین سبک رهبری استدلالی با قدرت مشروع و پاداش همبستگی منفی و غیر معنی داری وجود دارد. همچنین بین سبک رهبری

که ارتباط بین سبک های رهبری و منابع قدرت را با برخی از ویژگی های فردی مدیران بررسی کند.

روش تحقیق

روش اجرای این تحقیق توصیفی و از نوع میدانی است. جامعه آماری این تحقیق بر اساس آمار اداره کل تربیت بدنی استان گیلان ۱۵۴ نفر بود که به علت محدود بودن تعداد، جامعه آماری به عنوان نمونه آماری انتخاب گردید.

ابزار اندازه گیری و روش اجرای تحقیق

برای جمع آوری اطلاعات، از پرسشنامه استاندارد مرکز مطالعات رهبری تحت عنوان پرسشنامه سبک رهبری وضعی (هرسی و بلانچارد، ۱۹۸۲) متشکل از ۱۲ وضعیت سازمانی مطروحه، پرسشنامه نفوذ یا منابع قدرت (سوسمان و دیپ، ۱۹۹۵) که شامل ۲۰ وضعیت متنوع سازمانی مطروحه و پرسشنامه ویژگی های فردی استفاده شد. هر چند پرسشنامه سبک رهبری و منابع قدرت استاندارد می باشند و روایی و پایایی آن ها بارها مورد تایید محققان قرار گرفته، به منظور اطمینان بیشتر از نتایج حاصله در جامعه مورد نظر، اقدام به تعیین پایایی و روایی پرسشنامه شد. روایی محتوایی توسط استادان رشته مدیریت ورزشی تایید و ضریب پایایی پرسشنامه ها از طریق آلفای کرونباخ محاسبه گردید. ضریب پایایی پرسشنامه سبک رهبری $0/78 = \alpha$ و ضریب پایایی پرسشنامه قدرت $0/75 = \alpha$ بدست آمد. این اطلاعات، با مراجعه محقق به صورت حضوری به تمام ۲۸ واحد اداره تربیت بدنی در استان گیلان و در زمان تقریبی ۳۰ روز جمع آوری شد، سپس با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی (فریدمن، ضریب همبستگی رتبه ای ((تاو- بی کندال)) و رگرسیون خطی چند متغیره) و برنامه SPSS نسخه ۱۵ مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفت. سطح احتمال خطا پذیری $0/05 = \alpha$ در نظر گرفته شد.

نتایج مک شاین (۲۰۰۲)، هرسی و بلانچارد (۱۹۹۷)، محرم زاده (۱۳۷۹) که سبک مشارکتی را سبک غالب می دانند مغایرت دارد (حسینی و همکاران، ۱۳۸۴؛ محمدی، ۱۳۸۱؛ محرم زاده، ۱۳۷۹؛ Heresy, 1997; Mc Shane & Steven, 2002). در مورد پایگاههای قدرت نتایج این پژوهش نشان داد که از پنج پایگاه قدرت مورد مطالعه در جامعه تحت بررسی پایگاه قدرت مشروع که در آن مدیر با استفاده از قانون به جهت دهی رفتار و نفوذ در مرئوسان می پردازد و پایگاه قدرت تخصص که با تخصص و کاردانی مدیر همراه است، به ترتیب پایگاه های قدرت غالب و پشتیبان هستند. نتایج این تحقیق با یافته های لین ۱۳۷۶ همخوانی دارد و با نتایج الانگوان و لینی (۲۰۰۰) و طبائیان (۱۳۸۳) و بنوجی (۲۰۰۹) به دلیل اینکه پایگاه های قدرت غالب را قهریه می دانند همسو نیست (طبائیان، ۱۳۸۳؛ Elangovan & linie, 2000). رابطه بین سبک های رهبری با هر یک از منابع قدرت نیز در پژوهش حاضر بررسی گردید و مشاهده شد، رابطه قدرت قهریه با سبک استدلالی منفی و با سبک تفویضی مثبت است. قدرت مشروع با هیچ یک از سبک های رهبری رابطه معنی داری ندارد. همچنین قدرت مرجعیت با سبک رهبری استدلالی رابطه مثبت و با سبک رهبری تفویضی رابطه ای معکوس دارد. قدرت تخصص با سبک رهبری استدلالی و قدرت پاداش با سبک رهبری مشارکتی رابطه مثبت و معنی دار دارند که این یافته ها با نتایج سونکین (۱۹۹۲)، هرسی و بلانچارد (۱۹۹۹) و گارسیا (۲۰۰۹) مغایر می باشد و با نتایج محرم زاده (۱۳۷۹) همسو است (محرم زاده، ۱۳۷۹؛ Heresy et al., 1999; Sonkin, 1992). دلیل احتمالی این مغایرت را می توان در جامعه آماری کاملا متفاوت توجیه نمود. در مجموع، با آنکه بین سبک های رهبری با پایگاههای قدرت رابطه معنی داری وجود داشت، اما سهم هیچ کدام در تعیین تغییرات و نوسانات این متغیر قابل ملاحظه نیست. از میان سبک های رهبری، سبک های رهبری استدلالی غالب ترین سبک رهبری و از میان پایگاه های قدرت، قدرت مشروع غالب ترین پایگاه قدرت است. همچنین یافته های این تحقیق نشان داد که

استدلالی با قدرت ارجاعی و تخصص همبستگی مثبت و معنی دار و با منبع قدرت قهریه همبستگی منفی و معنی داری وجود دارد.

همانطور که در جدول ۶ مشاهده می شود، بین سبک رهبری تفویضی با قدرت تخصص همبستگی منفی و غیر معنی داری وجود دارد، همچنین بین سبک رهبری تفویضی با منابع قدرت مشروع همبستگی مثبت و معنی داری وجود دارد.

نتایج تحقیق همچنین نشان داد که بین هیچیک از سبک های رهبری مدیران با متغیر سن، جنسیت، رشته تحصیلی، سابقه خدمت و میزان تحصیلات از دیدگاه کارکنان آنان همبستگی معنی داری وجود ندارد ولی بین سبک رهبری دستوری با سابقه مدیریتی و نیز سبک رهبری استدلالی و سابقه مدیریتی همبستگی مثبت و معنی داری وجود دارد. همانطور که در جدول شماره ۷ ملاحظه گردید منابع قدرت تنها ۷ درصد واریانس مشترک سبک رهبری مشارکتی، ۱۸ درصد واریانس مشترک سبک رهبری تفویضی (جدول ۸)، ۳ درصد واریانس مشترک سبک رهبری دستوری (جدول ۹) و حدود ۱۱ درصد واریانس مشترک سبک رهبری استدلالی را توضیح می دهند (جدول ۱۰)، که در این میان منابع قدرت به دلیل میزان پایین واریانس مشترک نمی توانند پیش بینی کننده خوبی برای سبک رهبری دستوری می باشند و قدرت تخصص به دلیل تکران پایین از مدل ها حذف گردیده است.

بحث و نتیجه گیری

یافته های این پژوهش نشان داد که از چهار سبک رهبری مورد مطالعه، سبک های رهبری استدلالی که با نظارت و سرپرستی دقیق در انجام امور و در عین حال با روابط انسانی قوی همراه است به عنوان یک رهبری مسلط و سبک رهبری دستوری که با ویژگی رابطه گرایی کم و تکلیف گرایی زیاد در داخل سازمان همراه می باشد به عنوان سبک رهبری پشتیبان در جامعه تحت بررسی مورد استفاده قرار می گیرد که نتایج این تحقیق با نتایج محمدی (۱۳۸۱)، سلطان حسینی و همکاران (۱۳۸۴) همسو و هماهنگ است و با

عوامل اثرگذار و تشکیل دهنده سبک رهبری است که می تواند بر کیفیت آن اثرات مطلوب یا نامطلوب داشته باشد. همچنین پایگاه مناسب قدرت تا حد زیادی متاثر از متغیرهای وضعی است. بر همین اساس سبک رهبری که با روش های منطقی و روابط حسنه و استفاده از پایگاه قدرت مطلوب همراه باشد منجر به بهبود سطح کیفی سازمان می شود. در حالی که رهبری سنتی و مبتنی بر جریان یک طرفه و از بالا به پایین، با پایگاه قدرت قهریه و مطلق منجر به رکود و پایین آمدن سطح کیفی سازمان می شود.

منابع قدرت می توانند به عنوان متغیرهای پیش بینی سبک های رهبری و وضعی در مدیران را پیش گویی نمایند. به طوری که قدرت پاداش دارای ضریب بتا معنی داری برای پیش گویی سبک رهبری مشارکتی می باشد. همچنین دو منبع قدرت قهریه و مرجعیت دارای ضریب بتا معنی داری بودند که می توانند سبک رهبری تفویضی را پیش گویی کنند و قدرت قهریه نیز دارای ضریب بتا معنی داری برای پیشگویی سبک رهبری استدلالی است ولی هیچ یک از منابع قدرت پیش بینی کننده سبک رهبری تفویضی در مدیران نبودند. به طور خلاصه با استناد به یافته های پژوهشی حاضر در این زمینه می توان نتیجه گرفت پایگاه قدرت یکی از

جدول ۱- رتبه بندی سبک های رهبری مدیران از دیدگاه کارکنان

شاخص های آماری	میانگین رتبه	خی دو	درجه آزادی	سطح معنی داری
سبک های رهبری				
استدلالی	۳/۲۷	۱۵۴/۸۰۵	۳	۰/۰۰۱**
دستوری	۲/۷			
مشارکتی	۲/۵۷			
تفویضی	۱/۴۶			
** - معنی داری در سطح اطمینان $\alpha \leq 0/01$				

جدول ۲- رتبه بندی منابع قدرت مدیران از دیدگاه کارکنان

شاخص های آماری	میانگین رتبه	خی دو	درجه آزادی	سطح معنی داری
منابع قدرت				
مشروع	۳/۸۷	۱۲۶/۷۷۵	۴	۰/۰۰۱**
تخصص	۳/۴۹			
قهریه	۳/۱			
پاداش	۲/۳۴			
مرجعیت	۲/۲۱			
** - معنی داری در سطح اطمینان $\alpha \leq 0/01$				

جدول ۳- همبستگی بین سبک رهبری دستوری با منابع قدرت مدیران

تعداد نمونه	سطح معنی داری	ضریب همبستگی	شاخص های آماری	متغیر
N	P	r	منابع قدرت	
۱۴۱	۰/۲۵۰	-۰/۰۷۴	قدرت قهریه	
۱۴۱	۰/۶۸۲	-۰/۰۲۷	قدرت مشروع	
۱۴۱	۰/۰۹۶	۰/۱۰۸	قدرت ارجاعی	
۱۴۱	۰/۵۹۲	۰/۰۳۴	قدرت تخصص	سبک رهبری
۱۴۱	۰/۵۴۹	-۰/۰۳۸	قدرت پاداش	دستوری

جدول ۴- همبستگی بین سبک رهبری مشارکتی با منابع قدرت مدیران

تعداد نمونه	سطح معنی داری	ضریب همبستگی	شاخص های آماری	متغیر
N	P	r	منابع قدرت	
۱۴۱	۰/۸۴۱	-۰/۰۱۳	قدرت قهریه	
"	۰/۹۱۸	-۰/۰۰۷	قدرت مشروع	
"	۰/۶۸۲	-۰/۰۲۷	قدرت ارجاعی	
"	۰/۰۷۲	-۰/۱۱۷	قدرت تخصص	سبک رهبری
"	۰/۰۲۸*	۰/۱۴۲	قدرت پاداش	مشارکتی

*- معنی داری در سطح $\alpha \leq 0.05$

جدول ۵- همبستگی بین سبک رهبری استدلالی با منابع قدرت مدیران

تعداد نمونه	سطح معنی داری	ضریب همبستگی	شاخص های آماری	متغیر
N	P	r	منابع قدرت	
۱۴۱	۰/۰۰۱**	-۰/۲۴۳	قدرت قهریه	
"	۰/۹۴۸	-۰/۰۰۴	قدرت مشروع	
"	۰/۰۰۵**	۰/۱۸۰	قدرت ارجاعی	
"	۰/۰۰۶**	۰/۱۷۹	قدرت تخصص	سبک رهبری
"	۰/۱۸۵	-۰/۰۸۵	قدرت پاداش	استدلالی

** - معنی داری در سطح $\alpha \leq 0.01$

جدول ۶- همبستگی بین سبک رهبری تفویضی با منابع قدرت مدیران

متغیر	شاخص های آماری	ضریب همبستگی	سطح معنی داری	تعداد نمونه
	منابع قدرت	r	P	N
سبک رهبری	قدرت قهریه	۰/۲۹۷	۰/۰۰۱**	۱۴۱
	قدرت مشروع	۰/۰۳۴	۰/۶۲۵	"
	قدرت ارجاعی	-۰/۲۶۰	۰/۰۰۱**	"
	قدرت تخصص	-۰/۱۰۳	۰/۱۳۶	"
تفویضی	قدرت پاداش	۰/۰۱۲	۰/۸۵۹	"

**- معنی داری در سطح $\alpha \leq 0/01$

جدول ۷- رگرسیون چند متغیره برای پیش بینی سبک رهبری مشارکتی با استفاده از منابع قدرت

سطح معنی داری	t	ضریب بتا	مدل
۰/۹۸۳	۰/۰۲۱	۰/۰۰۲	قدرت قهریه
۰/۱۸۲	۱/۳۴۱	۰/۱۴۱	قدرت مشروع
۰/۳۳۰	۰/۹۷۸	۰/۱۲۵	قدرت مرجعیت
۰/۰۰۴*	۲/۹۰۶	۰/۳۳۳	قدرت پاداش
SEE=۱/۷۶	P=۰/۰۴۴	F_f=۰/۵۱۶	R^۲=۰/۰۶۹
خلاصه مدل			

*در سطح $P \leq 0/05$ معنی دار است

جدول ۸- رگرسیون چند متغیره برای پیش بینی سبک رهبری تفویضی با استفاده از منابع قدرت

سطح معنی داری	t	ضریب بتا	مدل
۰/۰۱۶*	۲/۴۴۷	۰/۲۳۴	قدرت قهریه
۰/۲۳۸	-۱/۱۸۶	-۰/۱۱۸	قدرت مشروع
۰/۰۱۳*	-۲/۵۰۵	-۰/۳۰۲	قدرت مرجعیت
۰/۱۵۰	-۱/۴۴۹	-۰/۱۵۶	قدرت پاداش
SEE=۲/۱۵	P=۰/۰۰۱	F_f=۷/۳۶۸	R^۲=۰/۱۷۸
خلاصه مدل			

*در سطح $P \leq 0/05$ معنی دار است

جدول ۹- رگرسیون چند متغیری برای پیش بینی سبک رهبری دستوری با استفاده از منابع قدرت

مدل	ضریب بتا	t	سطح معنی داری
قدرت قهریه	۰/۰۱۳	۰/۱۲۸	۰/۸۹۸
قدرت مشروع	۰/۰۳۷	۰/۳۴۴	۰/۷۳۲
قدرت مرجعیت	۰/۱۷۲	۱/۳۱۵	۰/۱۹۱
قدرت پاداش	-۰/۰۲۰	-۰/۱۶۸	۰/۸۶۷
خلاصه مدل	$R^2=۰/۰۳۰$	$F_4=۱/۰۴۰$	$P=۰/۳۸۹$
			$SEE=۲/۳۶$

جدول ۱۰- رگرسیون چند متغیری برای پیش بینی سبک رهبری استدلالی با استفاده از منابع قدرت

مدل	ضریب بتا	t	سطح معنی داری
قدرت قهریه	-۰/۲۹۵	-۲/۹۶۸	۰/۰۰۴*
قدرت مشروع	-۰/۰۳۴	-۰/۳۳۲	۰/۷۴۰
قدرت مرجعیت	۰/۰۳۷	۰/۲۹۴	۰/۷۶۹
قدرت پاداش	-۰/۰۹۵	-۰/۸۵۳	۰/۳۹۵
خلاصه مدل	$R^2=۰/۱۱۳$	$F_4=۴/۳۲۲$	$P=۰/۰۳$
			$SEE=۱/۸۹$

* در سطح $P \leq ۰/۰۵$ معنی دار است

۳- خوشبختی، جعفر. ۱۳۸۳. "طراحی و تبیین مدل سه بعدی سبک های رهبری، کیفیت زندگی و کاری کارکنان و اثربخشی مدیران دانشگاه ها و گروه های آموزشی تربیت بدنی دانشگاه های دولتی کشور". رساله دکتری دانشگاه تهران، دانشکده تربیت بدنی.

۴- سرآبادانی، حمید. ۱۳۸۶. "بررسی رابطه بین سبک های مدیریت و انگیزش کارشناسان سازمان تربیت بدنی". پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده تربیت بدنی. دانشگاه تهران.

۵- طبائیان، سید احمد. ۱۳۸۳. "رابطه بین پایگاه های قدرت با اثر بخشی و عملکرد روسای دانشکده ها و مدیران

منابع

- ۱- بهدري، محمد. ۱۳۷۶. "بررسی نظرات مدیران و دبیران در باره نوع و میزان قدرت مدیران مدارس متوسطه شهرستان میانه". پایان نامه کارشناسی ارشد. مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۲- حسینی، سلطان و همکاران. ۱۳۸۴. "توصیف و مقایسه سبک های مختلف رهبری با تعهد سازمانی و ابعاد آن از دیدگاه اعضاء هیات علمی دانشگاههای کشور". نشریه علوم حرکتی و ورزشی. شماره ۶، صفحه ۹۴-۸۳.

M.A Thesis . The Graduate Faculty of Akron.

17- Egri, C. P, Herman, S. 2000." Leadership in the North American Environmental sector": values, ;leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations. Academy of management journal, vol 43, p: 577-604.

18- Elangovan. A.R, linie. Jia.2000. " Effects of perceived power of supervisor on subordinate work attitudes". Leadership & organization development hournal. vol 21. Issue: 6.

19- Erven, Bernard L. 2001. "Becoming an Effective Leader through Situational Leadership". Ohio State University Extension.

20- Garcia Inmaculada.2009. "Relationship between Nurses' Leadership Styles and Power Bases". Rev. Lat. Am. Enfermagem; 17(3): 295-301.

21- Heresy, P. Blanchard, Kand and Natemeyr. 1999. "Situational leadership, Perception and Impact of Power". Group and organizational studies. 4. No 4 (December). P: 418-428.

22-Heresy, P. 1997. " Situational leadership". Mid- American Journal of business. Vol. 12. No 21. p: 5-11.

23- Mc Shane, Steven.L.2002. " Organizational behaviour". University of western Australia Mc Grawe Hill companies.

24- Sonkin Sharon Ann. 1992." A Study of the relationship between power business situational leadership styles". The university of Texas at Arlington- pro Quest, summer.. p 293.

25- Terry, George. 1999. " Principles of management". 10 rd ed. (Englewood,Cliffs: Richard Trwin. Inc). P; 493.

گروه های تربیت بدنی دانشگاههای دولتی کشور از دید خود و اعضاء هیات علمی". نشریه علوم حرکتی و ورزشی. شماره ۴. صفحه ۱۳۶-۱۲۳

۶- عسگری ، مهدی .۱۳۸۷. " مبانی نظری در مورد سبک های رهبری ". پایگاه مقالات مدیریت نورسا.

۷- گریفیت ، دانیل. ۱۳۷۳. " روابط انسانی در مدیریت آموزشی ". ترجمه خداداد بخشی. انتشارات مارلیک.

۸- محمدی، سردار. ۱۳۸۱."بررسی رابطه بین سبک های رهبری با منابع قدرت در مدیران دانشکده های تربیت بدنی کشور از دیدگاه اعضاء هیات علمی ".پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه شهید چمران اهواز، دانشکده تربیت بدنی.

۹- محرم زاده، مهرداد. ۱۳۷۹. " بررسی کاربرد نظریه مدیریت مبتنی بر موقعیت هرسی و بلانچارد در مدیریت ورزشی ". سازمان تربیت بدنی و دانشگاههای ایران. چکیده مقالات شماره ۴ - گیلان.

۱۰- میچل ، ترنس. ۱۳۷۶." مدیریت در سازمان ها: مقدمه ای بر رفتار کارکنان در سازمان ". ترجمه محمد حسن نظری نژاد . انتشارات آستان قدس رضوی.

۱۱- میر کمالی، سید محمد. ۱۳۷۸."رهبری و مدیریت آموزشی". نشر رامین. چاپ دوم.

۱۲- هادیان ، مجید. ۱۳۷۹. " میزان و نوع قدرت و رابطه آن با اثر بخشی آنها از دیدگاه دبیران دبیرستان های طبس ". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی . دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی.

۱۳- هرسی ، پاول و بلانچارد ، اچ.۱۳۸۳. " مدیریت رفتار سازمانی ". ترجمه قاسم کبیری. مرکز انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی . چاپ هشتم.

۱۴- هیکس ، هربرت و گولت، سی ری. ۱۳۷۹. " تئوری های سازمان و مدیریت ". ترجمه گوئل کهن. انتشارات اطلاعات. چاپ اول.

15- Anderson, Jon Arum.2005. "Leadership, Personality, and Motivation". Waxio University Sweeden, p: 11-34.

16- Banejee, Mili .2009. " Subordinates Perception of Leadership Style and Power".