

مقایسه سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای مسئولین هیأت‌های ورزشی استان گیلان

دکتر حسین پور سلطانی زرنندی^۱

۱. استادیار دانشگاه گیلان

تاریخ دریافت مقاله: ۸۷/۱۱/۲۶ تاریخ پذیرش مقاله: ۸۷/۱/۱۷

چکیده

هدف از این مطالعه بررسی سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای مورد استفاده مسئولین هیأت‌های ورزشی استان گیلان می‌باشد. از بین ۴۴ هیأت موجود، مسئولین ۴۲ هیأت ورزشی ($n=102$) دو پرسشنامه ویژگی‌های فردی و پرسشنامه چند عاملی رهبری (MLQ) را پاسخ دادند. پرسشنامه چند عاملی رهبری شامل ۴۱ سؤال است که ۳ سبک رهبری تحول‌گرا، عمل‌گرا و بی‌خاصیت را شامل می‌شود. اعتبار پرسشنامه با بهره‌گیری از نظرات اصلاحی اساتید مدیریت و برنامه‌ریزی رشته تربیت بدنی و مسئولین هیأت‌های ورزشی به دست آمد و پایانی درونی پرسشنامه با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ 0.78% تعیین گردید. به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات از آزمون‌های آماری t دو، ضریب همبستگی پیرسون، تجزیه و تحلیل واریانس با اندازه‌گیری مکرر و آزمون، تعقیبی LSD در سطح معنی‌داری ($P \leq 0.05$) استفاده گردید. نتایج نشان داد که تفاوت معنی‌داری بین سبک‌های رهبری عمل‌گرا، تحول‌گرا و بی‌خاصیت مسئولین هیأت‌های ورزشی وجود دارد. هیأت‌های ورزشی و مسئولین از سبک رهبری تحول‌گرا بیشتر از سبک رهبری بی‌خاصیت استفاده کردند. همچنین نتایج تحقیق نشان داد که ارتباط معنی‌داری بین سبک رهبری تحول‌گرا و بی‌خاصیت وجود دارد و زنان تمایل کمتری به استفاده از سبک رهبری بی‌خاصیت در مقایسه با سبک رهبری تحول‌گرا داشتند. همچنین ارتباط مثبت و ضعیفی بین سن و سبک رهبری بی‌خاصیت و ارتباط منفی و ضعیفی بین سن و سبک رهبری عمل‌گرا مشاهده گردید. از طرف دیگر دبیران هیأت از سبک رهبری بی‌خاصیت اغلب بیشتر از رئیسان و نواب رئیس استفاده می‌کردند.

کلیدواژه‌های فارسی: سبک رهبری تحول‌گرا، سبک رهبری عمل‌گرا، هیأت‌های ورزشی.

مقدمه

یکی از وظایف مدیریت ایفای نقش مؤثر در رهبری سازمان است. این موضوع در جوامع صنعتی زمینه پژوهشی فراوانی را به دنبال داشته و به دستاوردها یا کاربردهای مفیدی منجر شده است. در ارتباط با رهبری مطالب نسبتاً زیادی وجود دارد، لیکن در خصوص روش‌های تشخیص رفتار رهبری از طریق ابزارهای کاربردی، کاستی زیادی احساس می‌شود (۱). چندین مطالعه به شیوه‌های گوناگونی در مورد سبک رهبری با مدیریت فوقانی انجام گرفته که نتایج نشان دهنده آن است که سبک رهبری می‌تواند بر فرآیند تصمیم‌گیری و در نتیجه بر اثر بخشی سازمان تأثیر داشته باشد (۲). سازمان‌هایی مانند، دانشکده‌های تربیت بدنی، سازمان تربیت بدنی، تربیت بدنی آموزش و پرورش، فدراسیون‌های ورزشی و غیره، تشکیلاتی هستند که باید توسط مدیر اداره شوند. چنانچه افراد فاقد صلاحیت و توانایی لازم برای اداره این تشکیلات باشند، مشکلات فراوانی به این تشکیلات و سازمان‌های ورزشی تحمیل خواهد شد. بنابراین وجود مدیران کارآمد و اثربخش برای تعالی همه سازمان‌ها، از جمله فدراسیون‌ها و هیأت‌های ورزشی، امری بدیهی و اجتناب‌ناپذیر است (۳). امروزه سازمان‌ها به مدیران و کارکنان اثر بخش و کارآمد نیاز دارند تا بتوانند به اهداف تعیین شده در جهت رشد و توسعه همه جانبه کشور دست یابند. موفقیت هر سازمان در تحقق اهداف از پیش تعیین شده و در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک‌های مؤثر رهبری، مدیر است. الگوهای رفتاری مناسب مدیر در هر سازمان باعث به وجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان می‌شود و میزان رضایت آنها را از شغل و حرفه خویش افزایش می‌دهد (۴). بنابراین سبک مدیریت به عنوان یک عامل تسهیل کننده و برانگیزاننده به طور غیر مستقیم و مستقیم بر بهره‌وری سازمان و بهره‌وری کارکنان اثر می‌گذارد. اما اینکه چه سبک مدیریتی می‌تواند در ایجاد انگیزش و بهبود عملکرد سازمان‌های ورزشی اثر داشته باشد، سؤال است که یک قرن تحقیق و پژوهش در عرصه مدیریت به دنبال یافتن پاسخ آن بوده است (۵).

آخرین پژوهش‌ها در ارتباط با رهبری به دو نظریه تحول‌گرا و عمل‌گرا اشاره دارد. مرحله اخیر که بریمان^۱ (۱۹۹۲) آن را دورنمای جدید رهبری نامید، جهش و حرکت خود را از نظریه برن^۲ (۱۹۸۷) آغاز کرد. این نظریه دو گونه مجزای رهبری یعنی عمل‌گرا و تغییرپذیر را شامل می‌شود. (رهبری تغییرپذیر در سال ۱۹۸۵ توسط باس^۳ و دیگران به رهبری تحول‌گرا تغییر نام داده شد). بر طبق نظریه برن رهبری عمل‌گرا شامل یک رابطه تبادلی بین رهبر و زیردست (یک رابطه رئیس و مرئوس) می‌باشد که در آن فرد زیر دست پاداش‌هایی به نیازهای اولیه (امنیت، وابستگی و شناخت) در ازای اجابت کردن خواسته‌های رهبر دریافت می‌کند. همچنین برن رهبری تغییرپذیر (تحول‌گرا) را این گونه توضیح داد: رابطه‌ای که در آن رهبر فرد زیر دست خود را برای رسیدن به بالاترین حد توان تشویق می‌کند و این تشویق برای دستیابی بیشتر به نیازهای طبقه‌بندی شده از جمله موفقیت و اهداف گروهی است. شناسایی رهبر تحول‌گرا منجر به بوجود آمدن دورنمای جدید رهبری شد و نگرش‌های متفاوتی در رهبری به وجود آمد (۶). جیمز^۴ نظریه رهبری تحول‌گرا به عنوان یک روش اخلاقی مطرح ساخت که به وسیله آن رهروان و رهبران را به سطوح عالی‌تر انگیزه و منزلت سوق می‌دهد (۷). نظریه‌پردازان رهبری معتقدند که رهبری عمل‌گرا فقط تأثیراتی را که بین کار و دستمزد است مورد بررسی قرار می‌دهد که این باعث شکست در مفهوم بخشیدن به کار و کاهش خلاقیت کارکنان می‌شود. رهبری پرفایده و با اثربخشی بیشتر باعث موفقیت طولانی مدت و بهبود عملکرد می‌شود که این همان رهبری تحول‌گرا است (۸). بروس و راسل^۵ (۲۰۰۴) معتقدند که مدیر تحول‌گرا باید ساختار جدید و رفتار جدید را به گونه‌ای تعریف کند که افراد او را بپذیرند و در نتیجه روحیه خوبی برای راهنمایی جدید و رفتار جدید در سازمان به وجود آید. رهبران تحول‌گرا الهام بخش هستند و به پیروان خود انگیزه می‌دهند و این یکی از راه‌هایی است که ماوراء پاداش دادن به پیروان است (۹).

1. Breyman
2. Burn
3. Bass
4. Jeims
5. Bruce & Russell

خداداد در سال ۱۳۸۵ نشان داد که سبک رهبری رؤسای دانشکده‌های تربیت بدنی شهر تهران بیشتر گرایش به سبک بی‌خاصیت دارد و بعد از آن به ترتیب از سبک رهبری عمل‌گرا و سپس تحول‌گرا مورد استفاده قرار می‌گیرد. همچنین مشخص شد که بین عامل رهبری با تعالی سازمانی، نتایج سازمانی و حوزه توانمند سازها رابطه معنی‌داری وجود دارد (۱۰). اشرفی در سال ۱۳۸۵ نشان داد که بین سبک رهبری تحولی با بازدهی‌های رهبری همبستگی مثبت و معنی‌داری وجود دارد. همچنین بین شاخص‌های سبک رهبری تحولی (نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریکات ذهنی و ملاحظات فردی) با مؤلفه‌های بازدهی‌های رهبری (کوشش مضاعف، رضایتمندی، اثر بخشی) رابطه معنی‌داری ملاحظه گردید (۱۱). ساشکین^۱ معتقد است که مدیران تحول‌گرا در سازمان خود به نحوی عمل می‌نمایند که تأثیر عمیقی در عملیات سازمان به وجود می‌آید مطالعات انجام گرفته در صنعت توسط آولیو^۲ و باس در سال ۱۹۸۷ و باس در سال ۱۹۸۸، در ارتش توسط باس، آولیو و گودهم^۳ در سال ۱۹۸۷، در تکنولوژی توسط چوول و هاگز^۴ در سال ۱۹۹۰، در حوزه مذهب توسط اسمیت، کارسون و الکساندر^۵ در سال ۱۹۸۴، در اماکن آزمایشگاهی توسط وال من، باس و انیشتن^۶ در سال ۱۹۸۲ نظر ساشکین را تأیید می‌نمایند. مدیران اجرایی یک صد شرکت با اندازه متوسط و درجه یک آمریکا نیز نظر ساشکین را تأیید می‌نمایند. این یک صد شرکت در بین شرکت‌های هم‌اندازه خود در بالاترین سطح قرار دارند. مدیران این یک صد شرکت دارای ویژگی‌های تحول‌گرا می‌باشند. هاول^۷ اشاره می‌کند سازمان‌هایی که دارای بهره‌وری بالا و سوددهی زیاد می‌باشند، توسط مدیرانی رهبری می‌شود که دارای ویژگی‌های تحول‌گرا می‌باشند (۱۲). اسنایدر^۸ (۱۹۹۰) نیز رابطه بالایی بین رفتار ملاحظه‌گرای مدیران ورزش و رضایت شغلی زیردستان به دست آورد (۱۳).

-
1. Sashkin
 2. Avolio
 3. Goodheim
 4. Chowell & Higgs
 5. Smith & Carson & Alexander
 6. Waldman & Bass & Einstein
 7. Howell
 8. Snyder

در تحقیقات مربوط به ارتباط بین مدیریت تحول گرا و عمل گرا با رضایت شغلی، باس و هیتز^۱ (۱۹۸۸) فراست و هاوول^۲ (۱۹۸۹)، هاوول و هیگنز^۳ (۱۹۸۹) مدارک محکمی ارائه دادند که مدیران تحول گرا زیردستانی راضی تر از دیگر مدیران دارند. بنیس^۴ (۱۹۸۹)، برنز^۵ (۱۹۸۵) نیز به این نتیجه رسیدند که مدیران تحول گرا به افراد به همان خوبی سازمان توجه می کنند (۱۴). تحقیقاتی نیز در ارتباط با تأثیر رهبری تحول گرا و تعهدی زمانی وجود دارد که همه این تحقیقات نشان دادند که رهبری تحول گرا اثر مثبتی بر تعهد سازمانی زیردستان دارد (۱۵). اوکال و ریهامر (۲۰۰۰)، نشان دادند که سبک رهبری بر کار گروهی و محیط سازمانی تأثیر می گذارد محیط سازمان نیز بر روی خلاقیت و بازده سازمان اثر می گذارد، اگر چه رهبری نیز می تواند به طور مستقیم بر روی بازده سازمان تأثیر داشته باشد (۱۶). والدمن و همکارانش (۲۰۰۱) توصیه می کنند که سبک رهبری مدیر باید جزء بالاترین سطح نظریه ها باشد، زیرا هدایت و نظارت مدیر بر فرآیند تصمیم گیری و برون داد سازمان اثر می گذارد (۱۷). لیم و کرومارتی^۶ در سال ۲۰۰۱ نشان دادند که ارتباط معنی داری بین رهبری تحول گرا و فرهنگ سازمانی وجود دارد و فرهنگ سازمانی نیز تأثیر مهمی بر اثر بخشی سازمان دارد. همچنین مطالعه فراتحلیلی که بر روی ۸۷ پژوهش انجام شد، نشان داد که بین اثر بخشی رهبران و سبک رهبری تحول گرا ارتباط معنی داری وجود دارد (۱۸). ترنر و بارلینگ^۷ در سال ۲۰۰۲ تحقیقی تحت عنوان رهبری تحول گرا و اخلاق گرایی انجام دادند. آنها از طریق پرسشنامه چند عاملی باس و اولیو به بررسی ارتباط مدیران اخلاق گرا و سبک های رهبری تحول گرا و عمل گرا پرداختند. نتایج نشان داد که مدیرانی که از اخلاق گرایی بالایی برخوردار بودند بیشتر از سبک رهبری تحول گرا استفاده می کردند و ارتباط معنی داری بین اخلاق گرایی و رهبری عمل گرا مشاهده نشد (۱۹). اگلی^۸ در مطالعه فراتحلیلی که در سال ۲۰۰۳ انجام داد نشان داد که زنان بیشتر از مردان از

-
1. Bass & Hater
 2. Frost & Howell
 3. Howell & Higgins
 4. Bennis
 5. Burns
 6. Lim & Cromartie
 7. Turner & Barling
 8. Eagle

سبک رهبری تحول‌گرا پیروی می‌کنند. در مواردی که زنان از سبک رهبری عمل‌گرا پیروی می‌کردند بیشتر به سیستم پاداش مشروط توجه داشتند که اثربخشی زنان در این مقیاس مثبت بوده است. مردان بیشتر تمایل به سبک رهبری عمل‌گرا داشتند و به خرده مقیاس‌های مدیریت مبتنی بر استثناء فعال و غیر فعال و رهبری بی‌خاصیت توجه داشتند که اثر بخشی مردان در این موارد منفی یا صفر بوده است (۲۰). توکر و همکارانش (۲۰۰۶) نشان دادند داورانی که نسبت به داوری اشتباه خود عذرخواهی می‌کردند، بیشتر از سبک رهبری تحول‌گرا استفاده می‌کردند. همچنین عذرخواهی با جنسیت نیز ارتباط داشت. زنان بیشتر از مردان در مورد کارهای اشتباه خود پوزش می‌خواستند و برخلاف آن مردان از عذرخواهی پرهیز می‌کردند (۲۱). رجاس و همکارانش^۱ در سال ۲۰۰۶ در تحقیق دیگری تأثیر سبک رهبری بر عملکرد تشکیلات شرکت‌های کوچک در کشور شیلی مورد بررسی قرار دادند. هدف از این تحقیق شناسایی سبک رهبری تحول‌گرا، عمل‌گرا و رهبری بی‌خاصیت در این شرکت‌ها بود. نمونه آماری این تحقیق ۹۶ شرکت کوچک در شمال شیلی بود. نتایج به دست آمده نشان داد که رهبری تحول‌گرا به صورت متوسط، رهبری عمل‌گرا به صورت غالب و رهبری بی‌خاصیت در پایین‌ترین سطح قرار داشت (۲۲).

روش شناسی تحقیق

روش تحقیق با توجه به اینکه در پی توصیف سبک‌های مدیریت و ویژگی‌های فردی مسئولین هیأت‌های ورزشی است، از نوع تحقیقات توصیفی است که به صورت میدانی انجام گرفته است. در این تحقیق همچنین رابطه میان متغیرها بر اساس اهداف تحقیق مورد بررسی قرار گرفته است.

جامعه آماری مسئولین هیأت‌های ورزشی استان گیلان (رؤسا، نواب رئیس و دبیر) بود. به علت کم بودن تعداد جامعه آماری، نمونه آماری در این تحقیق برابر با جامعه آماری انتخاب شد. هیأت‌های ورزشی در استان گیلان ۴۴ هیأت و شامل ۱۲۹ نفر بود، که از این تعداد ۱۰۲ نفر به پرسشنامه پاسخ دادند.

1. Rejas et al

برای جمع آوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد که اعتبار و روایی آن در تحقیقات خارج و داخل ایران مورد ارزیابی قرار گرفته است، استفاده گردید. پرسشنامه چند عاملی رهبری (MLQ)^۱ توسط باس و اولیو (۱۹۹۵) ساخته شده است. این پرسشنامه دارای ۹ خرده مقیاس سبک رهبری است که در ۴۱ سؤال جمع‌بندی شده است. پرسشنامه از نوع پاسخ بسته بوده و مقیاس اندازه‌گیری سؤالات پرسشنامه، مقیاس لیکرت می باشد. سؤالات پنج گزینه‌ای و شامل گزینه‌های هرگز، به ندرت، گاهی اغلب، همیشه و روش امتیاز گذاری به ترتیب ۴، ۳، ۲، ۱، ۰ می‌باشد. پایایی پرسشنامه چند عاملی رهبری MLQ در تحقیقاتی که در خارج از ایران انجام شده ۷۹ درصد تا ۸۴ درصد گزارش شده است. پایایی این پرسشنامه در ایران توسط حمید خداداد ۸۰ درصد و شعله خداداد ۷۶ درصد به دست آمده است. همچنین با مطالعه آزمایشی بر روی ۲۰ نفر از مسئولین هیأت‌های ورزشی استان گیلان، پایایی این پرسشنامه ۷۸ درصد به دست آمد.

یافته‌های تحقیق

در این تحقیق متغیرهای تحت بررسی کیفی می‌باشند، لذا از آمار توصیفی برای طبقه‌بندی، محاسبه میانگین، انحراف استاندارد، درصد، فراوانی، نمودار و جدول‌های مربوط به داده‌ها استفاده شده است. در بخش آمار استنباطی برای تجزیه و تحلیل یافته‌ها از نرم افزار ۱۳ SPSS و EXCEL استفاده گردید.

با توجه به یافته‌های تحقیق، تعداد مردان برابر با ۷۵ درصد و زنان برابر با ۲۵ درصد بود. در خصوص مدارک تحصیلی، ۲۸ درصد دارای مدرک دیپلم، ۳۱ درصد فوق دیپلم، ۳۴ درصد کارشناس، ۶ درصد کارشناسی ارشد و ۱ درصد دکتری یوده اند. سبک رهبری تحول‌گرا دارای میانگین و انحراف استاندارد $(۳/۲ \pm ۰/۲)$ ، سبک رهبری عمل‌گرا دارای میانگین و انحراف استاندارد $(۲/۵۶ \pm ۰/۲۹)$ و سبک رهبری بی‌خاصیت دارای میانگین و انحراف استاندارد $(۰/۷۳ \pm ۰/۴۵)$ بود.

1. multifactor leadership questionnaire

فرض اول: بین سبک‌های رهبری تحول‌گرا، عمل‌گرا و بی‌خاصیت در هیأت‌های ورزشی تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

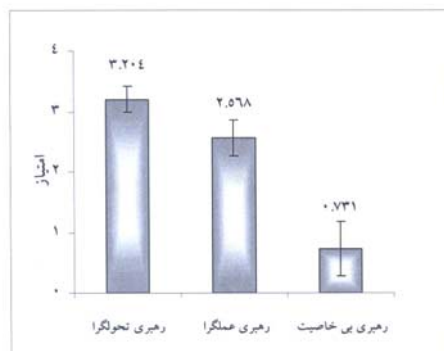
جدول ۱. نتایج آزمون ANOVA در مورد تفاوت بین سبک‌های رهبری در هیأت‌های ورزشی

متغیرها	N	F	df	sig
تحول‌گرا عمل‌گرا بی‌خاصیت	۱۰۲	۲۰۲/۰۲	۲	۰/۰۰۱*

* در سطح (P ≤ ۰/۰۵) معنی‌دار است

نتایج جدول (۱) نشان می‌دهد بین سبک‌های رهبری هیأت‌های ورزشی ($P=۰/۰۰۱$) و تفاوت معنی‌داری وجود دارد. بنابراین فرض صفر دال بر عدم تفاوت بین سبک‌های رهبری هیأت‌های ورزشی رد می‌گردد. با توجه به جدول (۱) برای پیدا کردن تفاوت معنی‌دار بین سبک‌های رهبری از آزمون LSD استفاده شد که نتایج حاکی از اختلاف معنی‌دار بین رهبری بی‌خاصیت و رهبری تحول‌گرا ($P=۰/۰۰۰$ و $MD=-۲/۴۷$) و رهبری بی‌خاصیت و رهبری عمل‌گرا ($P=۰/۰۰۰$ و $MD=-۱/۸۳$) و رهبری تحول‌گرا و رهبری عمل‌گرا ($P=۰/۰۰۰$ و $MD=۰/۶۳$) مشاهده گردید.

نمودار (۱) میانگین سبک‌های رهبری هیأت‌های ورزشی را نشان می‌دهد. همان‌گونه که مشاهده می‌شود سبک رهبری تحول‌گرا با بالاترین میانگین ($M=۲/۲$) و سبک‌های رهبری عمل‌گرا ($M=۲/۵۶$) و بی‌خاصیت ($M=۰/۷۳$) در رده‌های بعدی قرار دارند.



نمودار ۱. مقایسه سبک‌های رهبری مسئولین هیأت‌های ورزشی

فرض دوم: بین سبک‌های رهبری مسئولین هیأت‌های ورزشی تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

جدول ۲. نتایج آزمون ANOVA در مورد تفاوت بین سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا مسئولین هیأت‌های ورزشی

متغیرها	گروه	N	M±SD	F	df	sig
تحول‌گرا	رئیس	۳۶	۳/۱۶±۰/۲۲	۲/۷۵	۱۰۱	۰/۰۶
	نائب رئیس	۲۷	۳/۱۷±۰/۱۹			
	دبیر	۳۹	۳/۱۹±۰/۱۸			
عمل‌گرا	رئیس	۳۶	۲/۴۹±۰/۲۷	۲/۰۲	۱۰۱	۰/۱۳
	نائب رئیس	۲۷	۲/۶۴±۰/۲۸			
	دبیر	۳۹	۲/۵۷±۰/۳۱			

نتایج جدول (۲) نشان دهنده آن است که بین سبک‌های رهبری رؤساء، نواب رئیس و دبیران هیأت‌های ورزشی با توجه به F محاسبه شده در سطح ($P \leq 0/5$) در هر دو سبک رهبری تحول‌گرا ($F=2/75$ و $P=0/06$) و سبک رهبری عمل‌گرا ($F=2/02$ و $P=0/13$) تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

فرض سوم: بین سبک‌های رهبری و سن مسئولین هیأت‌های ورزشی ارتباط معنی‌داری وجود ندارد.

جدول ۳. نتایج ضریب همبستگی برای سبک رهبری تحول‌گرا، عمل‌گرا و بی‌خاصیت با سن

متغیرها	شاخص	تحول‌گرا	عمل‌گرا	بی‌خاصیت
سن	Correlation	-۰/۱۳	-۰/۲۶	۰/۲۶
	sig	۰/۱۸	۰/۰۰۸*	۰/۰۰۸*
	N	۱۰۲	۱۰۲	۱۰۲

* در سطح ($P \leq 0/05$) معنی‌دار است

نتایج جدول (۳) نشان دهنده آن است که بین سبک رهبری عمل‌گرا با سن ($P=0/008$) و $r=-0/26$ و همچنین سبک رهبری بی‌خاصیت با سن ($P=0/008$ و $r=0/26$) ارتباط معنی‌داری وجود دارد. ولی بین سبک رهبری تحول‌گرا با سن ($P=0/18$ و $r=-0/13$) ارتباط معنی‌داری وجود ندارد.

فرض چهارم: بین سبک‌های رهبری مسئولین هیأت‌های ورزشی با جنسیت ارتباط معنی‌داری وجود ندارد.

جدول ۴. نتایج آزمون خی دو در مورد ارتباط بین سبک‌های رهبری و خرده مقیاس‌های آن با جنسیت

سبک رهبری بی‌خاصیت‌ترین	خرده مقیاس‌های سبک رهبری عمل‌گرا				سبک رهبری تحول‌گرا	خرده مقیاس‌های سبک رهبری تحول‌گرا					X ^۲	df	sig
	مدیریت مبتنی بر استثناء (غیر فعال)	مدیریت مبتنی بر استثناء (فعال)	پاداش مشروط	سبک رهبری تحول‌گرا		ملاحظه فردی	نگرش بخشی	الهام بخشی	تأثیر معنوی	جاذبه			
۲۰/۸۵	۰/۴۲	۶/۲۳	۳/۶۳	۲/۶۷	۷/۶۵	۱/۹	۴/۸۷	۱۰/۲۹	۲/۱	۱۱/۰۵	X ^۲	۲	۰/۰۰۰*
	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	df	۲	۰/۰۰۰*
	۰/۸	۰/۰۴*	۰/۱۶	۰/۲۶	۰/۰۲*	۰/۳۸	۰/۰۸	۰/۰۰۶*	۰/۳۵	۰/۰۰۴*	sig	۲	۰/۰۰۰*

* در سطح (P ≤ ۰/۰۵) معنی‌دار است.

نتایج جدول (۴) نشان دهنده آن است که ارتباط معنی‌داری بین سبک رهبری تحول‌گرا با جنسیت (P = ۰/۰۰۴ و X^۲ = ۱۱/۰۵) و بین سبک رهبری بی‌خاصیت با جنسیت (P = ۰/۰۰۰ و X^۲ = ۲۰/۸۵) وجود دارد و بین سبک رهبری عمل‌گرا با جنسیت (P = ۰/۰۲۶ و X^۲ = ۲/۶۷) ارتباط معنی‌داری وجود ندارد. همچنین بین خرده مقیاس‌های تأثیر معنوی (P = ۰/۰۰۶ و X^۲ = ۱۰/۲۹) و ملاحظه فردی (P = ۰/۰۲ و X^۲ = ۷/۶۵) از سبک رهبری تحول‌گرا و مدیریت مبتنی بر استثناء فعال (P = ۰/۰۴ و X^۲ = ۶/۲۳) از سبک رهبری عمل‌گرا با جنسیت ارتباط معنی‌داری مشاهده گردید.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج تحقیق نشان داد که بین سبک‌های رهبری تحول‌گرا، عمل‌گرا و بی‌خاصیت در بین هیأت‌های ورزشی تفاوت معنی‌داری وجود داشت و بیشترین استفاده از سبک رهبری تحول‌گرا و کمترین استفاده از سبک رهبری بی‌خاصیت مشاهده شد. مطالعه فراتحلیلی نشان داد که در ۸۷ پژوهش اثربخشی رهبران و سبک رهبری تحول‌گرا ارتباط معنی‌داری وجود دارد (۱۵). در تحقیقی که در سال ۱۹۸۲ در سازمان ملی ورزش آلمان انجام شد نشان داد که مدیران تحول‌گرا و عمل‌گرا در اثر بخشی سازمان‌ها ورزشی نقش دارند. لولر و میکسل (۲۰۰۴) نشان دادند که رهبران تحول‌گرا در مقایسه با رهبران عمل‌گرا عملکرد

قوی‌تری دارند. نتایج تحقیق حاضر با اکثر تحقیقات صورت گرفته همخوانی دارد؛ این تحقیقات نشان می‌دهند که سبک رهبری تحول‌گرا به دلیل توجه به روحیات و برانگیختن انگیزه‌های درونی افراد همچنین توجه به باورها و ارزش‌های افراد تأثیر بسزایی در مدیریت انسانی و به خصوص در بخش مدیریت ورزش می‌تواند داشته باشد. مسئولین ورزشی که از این سبک پیروی می‌کنند به عنوان رهبران موفق شناخته شده و تأثیر فوق‌العاده‌ای بر پیروان خود بر جای می‌گذارند.

پروچن و بوچر (۱۹۹۵) تشکیلات سازمان ملی ورزش هلند را مورد بررسی قرار دادند و هیچ تأثیر عمده‌ای بین رابطه رهبری عمل‌گرا و تحول‌گرا در سازمان نیافتند (۲۳). به نظر می‌رسد از دلایل عدم همخوانی این تحقیق با تحقیق رجاس (۲۰۰۶) می‌توان تفاوت میان جامعه آماری مورد استفاده در تحقیق دانست. زیرا این تحقیق نظرات مسئولین هیأت‌های ورزشی را مورد بررسی قرار داده است ولی در تحقیق رجاس (۲۰۰۶) نظرات مدیران شرکت‌های تجاری مورد بررسی قرار گرفته است. شاید بتوان گفت که عدم همخوانی نتایج این تحقیق با تحقیق پروچن و بوچر (۱۹۹۵) تفاوت‌های فرهنگی و تشکیلاتی در سازمان‌های ورزشی باشد.

بین سبک‌های رهبری مسئولین هیأت‌های ورزشی در سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا تفاوت معنی‌داری وجود نداشت اما در سبک رهبری بی‌خاصیت تفاوت معنی‌داری مشاهده شد که دبیران بیشترین استفاده از سبک رهبری بی‌خاصیت و رؤسا و نواب رئیس در رده‌های بعدی قرار داشتند. این مطلب گویای آن است که تفاوت‌چندانی بین به کارگیری از سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا در بین مسئولین هیأت‌ها مشاهده نشد و میزان تمایل رؤسا، نواب رئیس و دبیران در به کارگیری از این سبک‌ها در هر سه گروه به صورت نسبتاً "مشابهی بود. ولی در سبک رهبری بی‌خاصیت دبیران دارای بالاترین میانگین و رؤسا و نواب رئیس در رده‌های بعدی قرار دارند. از طرفی نواب رئیس که اکثراً زنان هستند تمایل کمتری به استفاده از سبک رهبری بی‌خاصیت دارند. خداداد (۱۳۸۵) با این نتیجه رسید که سبک رهبری رؤسای دانشکده‌های تربیت بدنی شهر تهران بیشتر گرایش به سبک بی‌خاصیت دارد و بعد از آن به ترتیب از سبک رهبری عمل‌گرا و سپس تحول‌گرا مورد استفاده قرار می‌گیرد. ضمناً "نتیجه این تحقیق با تحقیق خداداد (۱۳۸۵)

هم‌خوانی دارد که سبک رهبری بی‌خاصیت در بین مسئولین سازمان‌های مرتبط با ورزش رواج دارد که این خود باعث بروز مشکلاتی در آینده برای ورزش کشور می‌شود. بین سبک‌های رهبری و سن مسئولین هیأت‌های ورزشی در رهبری عمل‌گرا ارتباط منفی و ضعیف و با رهبری بی‌خاصیت ارتباط مثبت و ضعیفی وجود داشت. همچنین ارتباط معنی‌داری بین سبک رهبری تحول‌گرا و سن مسئولین مشاهده نشد. این مطلب گویای آن است که با افزایش سن، تمایل مسئولین هیأت‌ها به سبک رهبری عمل‌گرا کمتر شده و به سبک رهبری بی‌خاصیت بیشتر شده است. تحقیقات نشان می‌دهد که مدیران تحول‌گرا بیشتر جوان بوده و تمایل کمتری به استفاده از سبک‌های عمل‌گرا و بی‌خاصیت داشتند که این خود اهمیت به کارگیری نیروهای جوان را در عرصه مدیریت ورزش نشان می‌دهد. دوهرتی (۱۹۹۶) گزارش کرد مدیران مرد دارای سن بالا بیشتر رفتار رهبری عمل‌گرا و کمتر رفتار رهبری تحول‌گرا از خود نشان دادند که با یافته‌های تحقیق حاضر همخوانی دارد. افزایش سن کاهش توان جسمی و روحی سبب می‌شود مسئولین وقت کمتری صرف مسائل و مشکلات و کارهای مربوط به مدیریت سازمان کنند و این خود سبب روی آوردن به سبک رهبری بی‌خاصیت می‌شود.

بین سبک‌های رهبری مسئولین هیأت‌های ورزشی با جنسیت در سبک‌های رهبری تحول‌گرا و بی‌خاصیت ارتباط معنی‌داری وجود داشت. میانگین زنان در سبک‌های رهبری تحول‌گرا بیشتر از مردان و در سبک رهبری بی‌خاصیت کمتر از مردان بود. این مطلب گویای آن است که جنسیت، بر سبک رهبری مسئولین هیأت‌های ورزشی تأثیر می‌گذارد. نواب رئیس که اکثراً "آن‌ها زنان بودند در سبک رهبری تحول‌گرا دارای بالاترین میانگین رؤسا و دبیران که اکثراً "آن‌ها مردان بودند در سبک رهبری بی‌خاصیت دارای بالاترین میانگین بودند. زنان تمایل بیشتری به روحیه بخشیدن به زیردستان داشتند که این از ویژگی‌های سبک رهبری تحول‌گرا است. مردان نیز تمایل به عدم حضور در هیأت و بررسی حل مشکلات را داشتند که این از ویژگی‌های سبک رهبری بی‌خاصیت است. اکثر رؤسای هیأت‌ها را که مردان تشکیل می‌دهند در زمان نیاز به آنها در هیأت حضور نداشته و سبب بروز مشکلاتی برای زیردستان خود و در ادامه، مدیریت ورزش کشور می‌گردد. اگلی (۲۰۰۳) نشان داد که زنان بیشتر از مردان از سبک رهبری تحول‌گرا پیروی می‌کنند

(۲۰). توکر و همکارانش (۲۰۰۶) نشان دادند داورانی که نسبت به داوری اشتباه خود عذرخواهی می کردند بیشتر از سبک رهبری تحول گرا استفاده می کردند. همچنین عذرخواهی با جنسیت نیز ارتباط داشت. زنان بیشتر از مردان در مورد کارهای اشتباه خود پوزش می خواستند و برخلاف آن مردان از عذرخواهی پرهیز می کردند (۲۱). نتایج تحقیق حاضر با این تحقیقات همخوانی دارد و نشان می دهد جنسیت می تواند عامل مهمی در کاربرد سبک های رهبری داشته باشد. زنان به دلیل داشتن ویژگی های روحی متفاوت نسبت به مردان تمایل دارند از لحاظ عاطفی و با ایجاد انگیزه و روحیه بخشیدن به زیر دستان مدیریت کنند که این از ویژگی های سبک رهبری تحول گرا می باشد. اما برخلاف نتایج این تحقیق، هنری (۱۹۹۲)، کلین و همکارانش (۱۹۹۹)، مانینگ (۲۰۰۲) گزارش کردند که ارتباط معنی داری بین سبک های رهبری و جنسیت مدیران وجود ندارد. اصلانخانی (۱۳۷۵)، به توصیف سبک های رهبری و جو سازمانی پرداخت و نتایج این تحقیق نشان داد نقش جو سازمانی در زنان و مردان جامعه تحت بررسی با هم تفاوت معنی داری نداشت (۲۴). خداداد (۱۳۸۴) نشان داد که مردان در سبک رهبری تحول گرا در مقایسه با زنان عملکرد بالاتری داشتند و تأثیر اصلی جنسیت بر مدیریت تحول گرا بود (۱۲). بیگن و همکارانش (۱۹۹۰)، در بررسی شخصیت زنان بالقوه مدیر دریافتند که تفاوت بین مدیران اثر بخش و غیر اثر بخش ناشی از سبک مدیریتی آنها است و جنسیت در این رابطه تأثیر چندانی ندارد (۲۵). از جمله عوامل عدم همخوانی این تحقیق با تحقیق اصلانخانی (۱۳۷۵)، خداداد (۱۳۸۴)، هنری (۱۹۹۰)، کلین (۱۹۹۹)، مانینگ (۲۰۰۲) و بیگن (۱۹۹۰) ویژگی های اجتماعی و فرهنگی و تفاوت جامعه آماری تحت بررسی دانست.

منابع:

۱. تنعی، محمد مهدی؛ ابیلی، خدایار (۱۳۷۸). *سنجش و اثر بخشی سبک رهبری مدیران*. مجله دانش مدیریت، شماره ۴۵.
2. Ogbonna, E., Harris, L. (2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from U.K. Companies, *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 11, pp:42-58.
۳. کیا، منوچهر (۱۳۷۳). *تنوری های مدیریت و مدل های سازمانی*. شرکت تعاونی خدمات و انتشارات مدیریت.

۴. بحر العلوم، حسن (۱۳۷۸). ارتباط بین فرهنگ سازمانی و سبک مدیریت با رضایت شغلی کارشناسان سازمان تربیت بدنی شاغل در تهران. رساله دکتری، دانشگاه تربیت معلم تهران.
5. Sashkin, M. (1995). Transformational Leadership, A Review and Synthesis, Working Paper George Washington University.
6. Doherty, A.J., Danylchuk, K.E. (1996). Transformational and transactional Leadership in interuniversity Athletics management, *Journal of Sport management*, vol.10, No3, pp:202-309.
۷. بیگاس، سی، سانپال (۱۳۷۹). نوآوری در مدیریت دانشگاهی. ترجمه ویدا میری و عبدالرحیم ابراهیم نوه، انتشارات مؤسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی.
8. Hoye, R., Smith, A., Westerbeek, H., Stewart, B., Nicholson, M. (2006). Sport Management, principles and Application, *British Library Cataloguing Publication Data*.
9. House, R.J., Spangler, W.D., Woycke, J. (2005). Personality and Charisma in The Us presidency: A Psychological Theory of Leader Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, vol.36,pp:37-49.
۱۰. خداداد، شعله (۱۳۸۵). ارتباط بین سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عملکرد و بدون رهبری و تعالی سازمان دانشکده‌های تربیت بدنی شهر تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
۱۱. اشراقی، حسام (۱۳۸۵). بررسی رابطه بین سبک رهبری نوین (تحولی) و بازدهی رهبری مدیران ادارات تربیت بدنی استان اصفهان. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه ارومیه.
۱۲. خداداد، حمید (۱۳۸۴). تعیین اثربخشی فعالیت‌های ورزشی فوق برنامه دانشگاه‌های تهران و ارائه الگوی اثر بخش. رساله دکتری، دانشگاه تربیت مدرس.
13. Soucie, D. (1994). Effective Managerial Leadership in Sport Organization, *Journal of Sport Management*, vol.8,pp:1-13.
14. Wallace, M., Weese, J. (1995). Leadership Organizational Culture & Job Satisfaction in Canadian YMCA Organization, *Journal of Sport Management*. Vol.9,pp:182-193.
۱۵. خاکی، غلامرضا (۱۳۷۰). راهنمای تنظیم مقالات. فصلنامه دانش مدیریت.
16. Ekvall, G., Ryhammar, L. (2000). Leadership Style, Social Climate and Organizational outcomes: A study Of a Swedish University College, *Creativity and Innovation Management*. Vol. 78, No. 3, pp:126-130.
17. Waldman, D., Ramirea, G., House, R., Puranam, P. (2001). Does Leadership Matter, CEO Leadership Attributes and Perfittability Under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty, *Academy of Management Journal*. Vol. 38, No. 4, pp:943-974.
18. Lim, J.Y., Cromartie, F. (2001). Transformational Leadership, Organization Culture and Organizational Effectiveness in Sport Organization, *The Sport Journal*. Vol. 4, No.2, pp:111-169.
19. Turner, N., Barling, J. (2002). Transformational Leadership and Moral Reasoning. *Journal of Applied Psychology*, vol.87, pp:304-311.
20. Eagle, A.H., Johannesen, M. (2003). Transformational, transactional and Laissez-Faire Leadership Style: A Meta-Analysis Comparing Women and Men, *Psychological Bulletin*, vol. 129, Iss.4, pp:569-591.

21. Tucker, S., Turner, N., Barling, J., Reid, E.M., Elving, C. (2006). Apologies and Transformational Leadership, *Journal of Business Ethics*. Vol.63, pp: 195-207.
22. Rejae, L.P., Ponace, E.R., Almonte, M.D., Ponce, J.R. (2006). Transformational and Transactional Leadership: a Study of Their in Fluency in Small Companies, *Ingeniare Revista Chilem De Ingenieria*, vol.14, No.2, p:159-166.
23. Pruijn, G., Boucher, R. (1995). The Relationship of Transactional and Transformational Leadership to the Organizational Effectiveness of Dutch National Sport Organizations, *European Journal for Sport Management*. Vol.72, pp:72-87.
۲۴. اصلانخانی، محمد علی (۱۳۷۵). توصیف سبک رهبری و جو سازمانی و ارتباط آن با میزان رضایت شغلی از دیدگاه اساتید ورزش دانشگاه‌های منتخب کشور. رساله دکتری، دانشگاه تهران.
۲۵. محمدزاده، سیروس (۱۳۷۶). بررسی رابطه بین نگرش دبیران نسبت به سبک رهبری و اثر بخشی رفتار مدیران در مقطع متوسطه شرق گیلان. پایان نامه کارشناسی ارشد، مرکز آموزش مدیریت دولتی گیلان.