

# ارتباط سبک رهبری (تحول گرا و عمل گرا) و عزت نفس مدیران ورزش کشور

مریم دباغ طریقه‌ی<sup>۱</sup>  
رضا صابونچی<sup>۲</sup>  
حسین پورسلطانی زرنندی<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۱/۱۲/۳

تاریخ وصول: ۹۱/۷/۶

## چکیده

هدف از انجام پژوهش حاضر بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول گرا و عملگرا مدیران ورزشی کشور بود. ۱۳۷ نفر از مجموع ۲۴۰ نفر مدیران ورزشی (مدیران کل، معاونین و رؤسای فدراسیون ورزشی، دو نایب رئیس آن‌ها) با استفاده از جدول مورگان و مشخص و به شکل تصادفی انتخاب شدند. ابزار اندازه‌گیری دو پرسشنامه استاندارد سبک رهبری MIQ با ۴۱ سؤال و عزت نفس کوپر اسمیت با ۳۵ سؤال بود که روایی پرسشنامه به شکل صوری (محتوایی) و با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۷۹ سبک رهبری و ۰/۸۱ عزت نفس تایید شد. از روش‌های آماری توصیفی و روش‌های آماری استنباطی کلموگروف اسمیرنوف، ضریب همبستگی رو اسپیرمن استفاده شد. مهم‌ترین یافته‌های تحقیق به شرح زیر است: بین سبک رهبری تحول گرا و عزت نفس مدیران ورزش کشور رابطه معناداری وجود دارد. بین عزت نفس مدیران ورزش کشور تفاوت معنی‌داری وجود دارد. مدیرانی که دارای سبک رهبری تحول گرا هستند بیشترین عزت نفس را دارند و سپس به ترتیب مدیران عملگرا قرار دارند.

واژگان کلیدی: رهبری تحول گرا، رهبری عملگرا، عزت نفس و وزارت ورزش و جوانان.

<sup>۱</sup> - کارشناسی ارشد تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد mfdabag@yahoo.com

<sup>۲</sup> - استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد

<sup>۳</sup> - استادیار دانشگاه پیام نور کرج

## مقدمه

اهمیت موضوع رهبری در سازمان‌ها، باعث شد که اندیشمندان و محققان مدیریت در پی کشف ویژگی‌ها و خصوصیات رهبران موفق در سازمان‌ها برآیند و همواره در تلاش باشند تا مشخصات رهبر موفق را در سازمان ذکر کنند. رهبر شخصی است که یک چشم انداز را می‌بیند و اقدامات لازم را برای رسیدن به آن چشم انداز انجام می‌دهد و دیگران را به عنوان شریک در تعقیب و انجام تغییر همراه می‌کند (لوب<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). در این بین رهبران از شیوه‌ای در اعمال نفوذ بر گروه و سوق دادن آن به اهداف مورد نظر استفاده می‌برند که سبک رهبری نامیده می‌شود (رابینز، ۱۳۷۷). در پی تلاش‌های فراوان در این حوزه، دیدگاه‌های جدیدی در رهبری شکل گرفتند که از جدیدترین این دیدگاه‌ها می‌توان به رهبری تحول‌گرا – عمل‌گرا اشاره نمود.

سبک رهبری تحول‌گرا سبکی از رهبری است که رهبر بر باورها، ارزش‌ها و اهداف پیروان تاثیر می‌گذارد و به عنوان قهرمان شناخته می‌شود و تاثیر فوق العاده‌ای بر پیروان خود بر جای می‌گذارد. خرده مقیاس‌های سبک رهبری تحول‌گرا جاذبه، تاثیر معنوی، الهام بخش، نگرش بخشی و ملاحظه فردی است. سبک رهبری عمل‌گرا سبکی از رهبری است که رهبر پیروان خود را در جهت اهداف تعیین شده بر می‌انگیزاند. این رهبران کار خوب زیردستان را تشویق و با برانگیختن زیردستان آنان را برای تلاش بیشتر آماده می‌کنند. خرده مقیاس‌های سبک رهبری عمل‌گرا پاداش مشروط، مدیریت مبتنی بر استثنا (فعال) و مدیریت مبتنی بر استثنا (غیرفعال) است. حالت بینابین این دو سبک رهبری بی‌خاصیت است و رهبر در این سبک رهبری، زیردستان را تشویق به فعالیت نمی‌کند و هیچ تلاشی در جهت تشخیص نیازهای زیردستان انجام نمی‌دهد. در این شیوه، رهبر ارتباطی با زیردستان ندارد و در صورتی که انحراف یا اشتباهی صورت گیرد خود را مبرا از آن می‌نماید (باس<sup>۲</sup> و اولیو<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵). همچنین

---

<sup>۱</sup> . Laub

<sup>۲</sup> . Bass

از دیگر مقولات تاثیرگذار بر بحث مدیریت در سازمان، توسعه ویژگی‌های روانی مدیر همچون عزت نفس و... است. عزت نفس میزان احترامی است که فرد برای خود قائل بوده و نسبت به خود احساس غرور و ارزش می‌کند که این خود نیز موجب احساس کرامت و افزایش تعهد مدیر شده و در نتیجه افزایش بهره‌وری را به دنبال دارد.

نتایج مطالعات انجام گرفته در مورد سبک رهبری نشان دهنده آن است که سبک رهبری می‌تواند بر فرآیند تصمیم‌گیری و در نتیجه بر اثر بخشی سازمان تأثیر داشته باشد (لیم<sup>۲</sup> و کروماتی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱). برن<sup>۴</sup> در نظریه رهبری انتقالی خود به تبیین رهبری عمل‌گرا و رهبری تغییرپذیر (تحول‌گرا) پرداخت و رهبری عمل‌گرا را شامل یک رابطه تبادلی بین رهبر و زیردست دانست که در آن فرد زیردست پاداش‌هایی وابسته به نیازهای اولیه در ازای اجابت کردن خواسته‌های رهبر دریافت می‌کند. رهبری تحول‌گرا را نیز رابطه‌ای دانست که در آن رهبر زیردست خود را برای رسیدن به بالاترین حد توان تشویق می‌کند و این تشویق برای دستیابی بیشتر به نیازهای طبقه بندی 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 (دراسکات<sup>۵</sup>، ۱۹۹۴).

عزت نفس نیز از ابزار مهم صلاحیت و توانایی هر مدیر محسوب شده و به احساس ارزشمندی، توانایی، قابلیت مثمرتر بودن و اطمینان و اعتماد فرد به خود گفته می‌شود. یافته‌های علمی حاکی است، رهبری تحول‌گرا موجب الگودهی، ایجاد و تشریح ارزش‌ها، مهم و

---

<sup>۱</sup> . Avolio

<sup>۲</sup> . Lim

<sup>۳</sup> . Cromartie

<sup>۴</sup> . Burns

<sup>۵</sup> . Druskat

معنی دار بودن، حس هدفمندی، اعتماد و اطمینان به پیروان، عزت نفس، حس کنترل عاطفی و خود سازمانی (خود تعیینی) می شود (آیگل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷).

سازمانی همچون وزارت ورزش و جوانان (سازمان تربیت بدنی سابق)، تشکیلاتی است که باید توسط مدیر دارای صلاحیت و توانایی لازم اداره و رهبری شود. بدیهی است موفقیت هر سازمان در تحقق اهداف از پیش تعیین شده در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک‌های موثر رهبری، مدیر است. از طرفی آگاه نبودن مدیران ورزشی از فنون و دانش مدیریت و رهبری، شیوه‌های ایجاد ارزشمندی و مثرثمر بودن، رشد توانایی و... عواملی هستند که می‌توانند عملکرد مدیران ورزشی را تحت تاثیر قرار دهند، و به عدم موفقیت در حصول به اهداف و ناکامی در تعالی سازمان بیانجامند. از طرف دیگر، موجب دلسردی و بی اعتمادی در مدیران، کارمندان و سرانجام جامعه ورزشی می‌شود.

نورشاهی (۱۳۸۶)، رابطه پیامدهای رهبری و ابعاد سبک رهبری تحول‌گرا در میان رؤسای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی را مورد مطالعه قرار داد. یافته‌های پژوهش نشان داد که سبک رهبری تحول‌گرا نقش مؤثری در افزایش رضایت‌مندی و تلاش بالاتر از حد انتظار در میان همکاران رؤسای مذکور دارد. انصاری و تیموری (۱۳۸۶) رابطه بین سبک رهبری تحول‌گرا و سبک تفکر خلاق در مدیران مدارس را بررسی نمودند و مشاهده نمودند که سبک رهبری تحول‌گرا با ابعاد تفکر خلاق (پویایی، ابداع و سیالی) به جز انعطاف‌پذیری دارای رابطه مثبت و معنادار می‌باشد. زردشتیان (۱۳۸۷)، ارتباط بین سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای مریان با انگیزش اجتناب از شکست بازیکنان لیگ برتر بسکتبال ایران را بررسی نمود. یافته‌ها نشان داد که بین سبک رهبری تحول‌گرای مریان با انگیزش اجتناب از شکست بازیکنان رابطه منفی و معنی‌داری وجود دارد. همچنین خصوصیات رهبری تحول‌گرای مریان در کاهش انگیزش اجتناب از شکست بازیکنان سهم بیشتری را نسبت به رفتارهای رهبری تحول‌گرا به خود اختصاص داد. در عین حال معلوم گردید که بین سبک رهبری عمل‌گرای مریان با

<sup>۱</sup>. Eagle



اشتباه خود از دیگران عذرخواهی می‌کنند. آنوپ<sup>۱</sup> و لوکمن<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) در پژوهشی سبک رهبری تحول‌گرا، رقابت بازار و عملکرد اداری هتل‌های لوکس در استرالیا را بررسی کردند. نتایج مطالعه نشان داد که سبک رهبری تحول‌گرا به طور مثبتی با عملکردهای غیر مالی مرتبط بود، که به نوبه خود به طور مثبتی با عملکرد مالی ادارات مرتبط بود. گرچه هیچ رابطه‌ای بین رقابت بازار و عملکردهای مالی و غیر مالی پیدا نشد. شلدن<sup>۳</sup> و همکارانش (۲۰۱۰) درباره رهبری تحول‌گرا و جهت‌گیری اخلاقی رهبر در یک دانشگاه کانادایی پژوهشی انجام دادند. به طور خاص، گرایش رهبر در مورد استفاده از اخلاق مراقبت به طور معنی‌دار و مثبتی مربوط به درک رهبری تحول‌گرای پیروان آنها بود. تمایل رهبر نسبت به اخلاق عدالت به طور معنی‌دار و مثبتی مربوط به درک رهبری عمل‌گرای پیروان بود.

نتایج ضد و نقیض به دست آمده در خصوص ارتباط سبک رهبری و ویژگی‌های فردی و شخصیتی نیاز به مطالعه بیشتر در مورد نظریه‌های موقعیتی و اقتضایی رهبری را تأیید می‌نماید. اینک این سوال مطرح است که مدیران ورزشی که به عنوان متولیان اصلی ورزش محسوب می‌شوند، کدامیک از سبک‌های رهبری عمل‌گرا، تحول‌گرا یا بی‌خاصیت را برای هدایت سازمان خود استفاده می‌کنند؟ و آیا رابطه معنی‌داری از نظر آماری بین سبک رهبری و عزت نفس مدیران وجود دارد؟

بنابراین با توجه به اهمیت رهبری در سازمان‌های ورزشی، در تحقیق حاضر سعی بر این است که سبک رهبری و میزان عزت نفس مدیران ورزش کشور مورد بررسی قرار گیرد.

## روش شناسی تحقیق

<sup>۱</sup> . Anoop

<sup>۲</sup> . Lokman

<sup>۳</sup> . sholden



۲- پرسشنامه عزت نفس کوپر - اسمیت این پرسشنامه که برای اندازه گیری و سنجش عزت نفس به کار می‌رود در سال ۱۹۶۷ توسط کوپر اسمیت بر اساس تجدید نظری که وی بر روی مقیاس راجر و دایموند انجام داد تهیه و تدوین شد. پرسشنامه دارای ۳۵ سوال می‌باشد. اعتبار و پایایی این پرسشنامه در مواردی مورد تایید قرار گرفته است. چنان که کهانی ۱۳۷۴ اشاره می‌نماید که اعتبار آن توسط اسمیت<sup>۱</sup> ۱۹۶۷، بایچر<sup>۲</sup> ۱۹۷۱، کمپل<sup>۳</sup> ۱۹۵۶، موریسی<sup>۴</sup> ۱۹۷۱، وایف<sup>۵</sup> ۱۹۶۹، و هورنس<sup>۶</sup> ۱۹۵۶ تایید شده است.

روایی پرسشنامه‌ها در این تحقیق با بهره‌گیری از نظرات اساتید راهنما و مشاور و تعدادی از متخصصان به شکل صوری تایید شد. همچنین ابتدا ۱۶ عدد از پرسشنامه در جامعه آماری توزیع و پس از جمع آوری با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ پایایی پرسشنامه سبک رهبری ۰/۷۹ و پایایی پرسشنامه عزت نفس ۰/۸۱ تایید شد.

در این تحقیق متغیرهای تحت بررسی کیفی می‌باشند، لذا از آمار توصیفی برای طبقه‌بندی، تنظیم، محاسبه میانگین، انحراف استاندارد، درصدها، فراوانی‌ها و نمودارها و جدول‌های مربوط به داده‌ها استفاده شده است. سپس با آزمون کلموگروف اسمیرنوف مشخص شد که داده‌ها دارای توزیع طبیعی نیستند. در بخش آمار استنباطی برای تجزیه و تحلیل یافته‌ها از ضریب همبستگی رو اسپیرمن و آزمون کروسکال والیس و نرم افزار SPSS۱۸ استفاده شده است.

### یافته‌های تحقیق

جداول ۱ و ۲ توصیف داده‌ها مربوط به رشته تحصیلی، سن، سابقه مدیریت، عزت نفس و سبک رهبری پاسخگویان را نشان می‌دهد.

<sup>۱</sup> . Smith  
<sup>۲</sup> . baycher  
<sup>۳</sup> . campel  
<sup>۴</sup> . moursi  
<sup>۵</sup> . woaf  
<sup>۶</sup> . hornes



ارتباط سبک رهبری (تحول گرا و عمل گرا) ۵۱ ۵۲ ۵۳ ۵۴ ۵۵ ۵۶ ۵۷ ۵۸ ۵۹ ۶۰ ۶۱ ۶۲ ۶۳ ۶۴ ۶۵ ۶۶ ۶۷ ۶۸ ۶۹ ۷۰ ۷۱ ۷۲ ۷۳ ۷۴ ۷۵ ۷۶ ۷۷ ۷۸ ۷۹ ۸۰ ۸۱ ۸۲ ۸۳ ۸۴ ۸۵ ۸۶ ۸۷ ۸۸ ۸۹ ۹۰ ۹۱ ۹۲ ۹۳ ۹۴ ۹۵ ۹۶ ۹۷ ۹۸ ۹۹ ۱۰۰

جدول ۱- آماره های توصیفی رشته تحصیلی، سن و سابقه مدیریت پاسخگویان

میانگین و انحراف استاندارد سابقه مدیریت	میانگین و انحراف استاندارد سن	درصد	تعداد	فراوانی رشته تحصیلی
۱۵/۷۰±۷/۸۸	۴۱/۷۷±۵/۵۶	۶۴/۲۳	۸۸	تربیت بدنی
۱۴/۸۱±۷/۹۸	۴۲/۷۱±۴/۶۱	۳۵/۷۷	۴۹	غیر تربیت بدنی
۱۴/۷۶±۸/۸۶	۴۲/۴۲±۶/۸۳	۱۰۰	۱۳۷	جمع

در جدول فوق مشاهده می گردد حدود ۶۴ درصد پاسخگویان رشته تحصیلی تربیت بدنی و حدود ۳۶ درصد رشته تحصیلی غیر تربیت بدنی دارند. همچنین میانگین سن پاسخگویان حدود ۴۲ سال و میانگین سابقه مدیریت آنان حدود ۱۴ سال است.

جدول ۲- آماره های توصیفی عزت نفس و سبک رهبری پاسخگویان

میانگین و انحراف استاندارد عزت نفس	میانگین و انحراف استاندارد بی خاصیت	میانگین و انحراف استاندارد عملگرا	میانگین و انحراف استاندارد تحول گرا	درصد	تعداد	فراوانی سبک رهبری
۲/۹۶±۰/۵۰	۱/۶۷±۰/۹۸	۲/۳۲±۰/۴۷	۲/۹۸±۰/۳۸	۳۵/۰۴	۴۸	تحول گرا
۲/۴۳±۰/۴۹	۲/۰۶±۰/۷۷	۳/۰۹±۰/۴۱	۲/۷۵±۰/۳۹	۴۳/۷۹	۶۰	عملگرا
۲/۰۳±۰/۳۷	۲/۹۹±۰/۲۳	۲/۴۸±۰/۴۰	۲/۶۱±۰/۲۹	۲۱/۱۷	۲۹	بی خاصیت
۲/۵۳±۰/۵۷	-	-	-	۱۰۰	۱۳۷	جمع

در جدول فوق مشاهده می شود، حدود ۳۵ درصد آزمودنی ها سبک رهبری تحول گرا و بالاترین عزت نفس، حدود ۴۴ درصد سبک رهبری عمل گرا و حدود ۲۱ درصد سبک رهبری بی خاصیت پایین ترین عزت نفس را دارند.

جدول ۳- نتایج آزمون کلموگروف- اسمیرنوف

متغیر های تحقیق	آماره	Z	sig
عزت نفس		۱۵/۸۹	۰/۰۰۰۱
رهبری تحول گرا		۱۲/۴۰	۰/۰۰۰۱
رهبری عملگرا		۱۰/۶۹	۰/۰۰۰۱
رهبری بی خاصیت		۷/۶۶	۰/۰۰۰۱

با توجه به سطوح معنی داری مشاهده شده در جدول ۳، کلیه داده‌های تحقیق حاضر غیر طبیعی هستند.

جدول ۴- نتایج آزمون رو اسپیرمن در مورد رهبری تحول گرا، عمل گرا و عزت نفس

متغیر	آماره	mean± s.d	r <sub>ho</sub>	sig
رهبری تحول گرا		۲/۹۸±۰/۳۸	۰/۷۱۹	۰/۰۰۰۱
عزت نفس		۲/۹۶±۰/۵۰		
رهبری عملگرا		۳/۰۹±۰/۴۱	۰/۱۰۱	۰/۴۳۸
عزت نفس		۲/۴۳±۰/۴۹		
رهبری بی خاصیت		۲/۹۹±۰/۲۳	۰/۰۹۶	۰/۶۲۲
عزت نفس		۲/۰۳±۰/۳۷		

در جدول فوق مشاهده می شود که بین سبک رهبری تحول گرا و عزت نفس مدیران ورزش کشور رابطه معنی داری وجود دارد، بین سبک رهبری عمل گرا و عزت نفس مدیران ورزش کشور رابطه معنی داری وجود ندارد و بین سبک رهبری بی خاصیت و عزت نفس مدیران ورزش کشور رابطه معنی داری وجود ندارد.

ارتباط سبک رهبری (تحول گرا و عمل گرا) ۵ ۱۱ ۱۲ ۱۳ ۱۴ ۱۵ ۱۶ ۱۷ ۱۸ ۱۹ ۲۰ ۲۱ ۲۲ ۲۳ ۲۴ ۲۵ ۲۶ ۲۷ ۲۸ ۲۹ ۳۰ ۳۱ ۳۲ ۳۳ ۳۴ ۳۵ ۳۶ ۳۷ ۳۸ ۳۹ ۴۰ ۴۱ ۴۲ ۴۳ ۴۴ ۴۵ ۴۶ ۴۷ ۴۸ ۴۹ ۵۰ ۵۱ ۵۲ ۵۳ ۵۴ ۵۵ ۵۶ ۵۷ ۵۸ ۵۹ ۶۰ ۶۱ ۶۲ ۶۳ ۶۴ ۶۵ ۶۶ ۶۷ ۶۸ ۶۹ ۷۰ ۷۱ ۷۲ ۷۳ ۷۴ ۷۵ ۷۶ ۷۷ ۷۸ ۷۹ ۸۰ ۸۱ ۸۲ ۸۳ ۸۴ ۸۵ ۸۶ ۸۷ ۸۸ ۸۹ ۹۰ ۹۱ ۹۲ ۹۳ ۹۴ ۹۵ ۹۶ ۹۷ ۹۸ ۹۹ ۱۰۰ ۱۰۱ ۱۰۲ ۱۰۳ ۱۰۴ ۱۰۵ ۱۰۶ ۱۰۷ ۱۰۸ ۱۰۹ ۱۱۰ ۱۱۱ ۱۱۲ ۱۱۳ ۱۱۴ ۱۱۵ ۱۱۶ ۱۱۷ ۱۱۸ ۱۱۹ ۱۲۰ ۱۲۱ ۱۲۲ ۱۲۳ ۱۲۴ ۱۲۵ ۱۲۶ ۱۲۷ ۱۲۸ ۱۲۹ ۱۳۰ ۱۳۱ ۱۳۲ ۱۳۳ ۱۳۴ ۱۳۵ ۱۳۶ ۱۳۷ ۱۳۸ ۱۳۹ ۱۴۰ ۱۴۱ ۱۴۲ ۱۴۳ ۱۴۴ ۱۴۵ ۱۴۶ ۱۴۷ ۱۴۸ ۱۴۹ ۱۵۰ ۱۵۱ ۱۵۲ ۱۵۳ ۱۵۴ ۱۵۵ ۱۵۶ ۱۵۷ ۱۵۸ ۱۵۹ ۱۶۰ ۱۶۱ ۱۶۲ ۱۶۳ ۱۶۴ ۱۶۵ ۱۶۶ ۱۶۷ ۱۶۸ ۱۶۹ ۱۷۰ ۱۷۱ ۱۷۲ ۱۷۳ ۱۷۴ ۱۷۵ ۱۷۶ ۱۷۷ ۱۷۸ ۱۷۹ ۱۸۰ ۱۸۱ ۱۸۲ ۱۸۳ ۱۸۴ ۱۸۵ ۱۸۶ ۱۸۷ ۱۸۸ ۱۸۹ ۱۹۰ ۱۹۱ ۱۹۲ ۱۹۳ ۱۹۴ ۱۹۵ ۱۹۶ ۱۹۷ ۱۹۸ ۱۹۹ ۲۰۰ ۲۰۱ ۲۰۲ ۲۰۳ ۲۰۴ ۲۰۵ ۲۰۶ ۲۰۷ ۲۰۸ ۲۰۹ ۲۱۰ ۲۱۱ ۲۱۲ ۲۱۳ ۲۱۴ ۲۱۵ ۲۱۶ ۲۱۷ ۲۱۸ ۲۱۹ ۲۲۰ ۲۲۱ ۲۲۲ ۲۲۳ ۲۲۴ ۲۲۵ ۲۲۶ ۲۲۷ ۲۲۸ ۲۲۹ ۲۳۰ ۲۳۱ ۲۳۲ ۲۳۳ ۲۳۴ ۲۳۵ ۲۳۶ ۲۳۷ ۲۳۸ ۲۳۹ ۲۴۰ ۲۴۱ ۲۴۲ ۲۴۳ ۲۴۴ ۲۴۵ ۲۴۶ ۲۴۷ ۲۴۸ ۲۴۹ ۲۵۰ ۲۵۱ ۲۵۲ ۲۵۳ ۲۵۴ ۲۵۵ ۲۵۶ ۲۵۷ ۲۵۸ ۲۵۹ ۲۶۰ ۲۶۱ ۲۶۲ ۲۶۳ ۲۶۴ ۲۶۵ ۲۶۶ ۲۶۷ ۲۶۸ ۲۶۹ ۲۷۰ ۲۷۱ ۲۷۲ ۲۷۳ ۲۷۴ ۲۷۵ ۲۷۶ ۲۷۷ ۲۷۸ ۲۷۹ ۲۸۰ ۲۸۱ ۲۸۲ ۲۸۳ ۲۸۴ ۲۸۵ ۲۸۶ ۲۸۷ ۲۸۸ ۲۸۹ ۲۹۰ ۲۹۱ ۲۹۲ ۲۹۳ ۲۹۴ ۲۹۵ ۲۹۶ ۲۹۷ ۲۹۸ ۲۹۹ ۳۰۰ ۳۰۱ ۳۰۲ ۳۰۳ ۳۰۴ ۳۰۵ ۳۰۶ ۳۰۷ ۳۰۸ ۳۰۹ ۳۱۰ ۳۱۱ ۳۱۲ ۳۱۳ ۳۱۴ ۳۱۵ ۳۱۶ ۳۱۷ ۳۱۸ ۳۱۹ ۳۲۰ ۳۲۱ ۳۲۲ ۳۲۳ ۳۲۴ ۳۲۵ ۳۲۶ ۳۲۷ ۳۲۸ ۳۲۹ ۳۳۰ ۳۳۱ ۳۳۲ ۳۳۳ ۳۳۴ ۳۳۵ ۳۳۶ ۳۳۷ ۳۳۸ ۳۳۹ ۳۴۰ ۳۴۱ ۳۴۲ ۳۴۳ ۳۴۴ ۳۴۵ ۳۴۶ ۳۴۷ ۳۴۸ ۳۴۹ ۳۵۰ ۳۵۱ ۳۵۲ ۳۵۳ ۳۵۴ ۳۵۵ ۳۵۶ ۳۵۷ ۳۵۸ ۳۵۹ ۳۶۰ ۳۶۱ ۳۶۲ ۳۶۳ ۳۶۴ ۳۶۵ ۳۶۶ ۳۶۷ ۳۶۸ ۳۶۹ ۳۷۰ ۳۷۱ ۳۷۲ ۳۷۳ ۳۷۴ ۳۷۵ ۳۷۶ ۳۷۷ ۳۷۸ ۳۷۹ ۳۸۰ ۳۸۱ ۳۸۲ ۳۸۳ ۳۸۴ ۳۸۵ ۳۸۶ ۳۸۷ ۳۸۸ ۳۸۹ ۳۹۰ ۳۹۱ ۳۹۲ ۳۹۳ ۳۹۴ ۳۹۵ ۳۹۶ ۳۹۷ ۳۹۸ ۳۹۹ ۴۰۰ ۴۰۱ ۴۰۲ ۴۰۳ ۴۰۴ ۴۰۵ ۴۰۶ ۴۰۷ ۴۰۸ ۴۰۹ ۴۱۰ ۴۱۱ ۴۱۲ ۴۱۳ ۴۱۴ ۴۱۵ ۴۱۶ ۴۱۷ ۴۱۸ ۴۱۹ ۴۲۰ ۴۲۱ ۴۲۲ ۴۲۳ ۴۲۴ ۴۲۵ ۴۲۶ ۴۲۷ ۴۲۸ ۴۲۹ ۴۳۰ ۴۳۱ ۴۳۲ ۴۳۳ ۴۳۴ ۴۳۵ ۴۳۶ ۴۳۷ ۴۳۸ ۴۳۹ ۴۴۰ ۴۴۱ ۴۴۲ ۴۴۳ ۴۴۴ ۴۴۵ ۴۴۶ ۴۴۷ ۴۴۸ ۴۴۹ ۴۵۰ ۴۵۱ ۴۵۲ ۴۵۳ ۴۵۴ ۴۵۵ ۴۵۶ ۴۵۷ ۴۵۸ ۴۵۹ ۴۶۰ ۴۶۱ ۴۶۲ ۴۶۳ ۴۶۴ ۴۶۵ ۴۶۶ ۴۶۷ ۴۶۸ ۴۶۹ ۴۷۰ ۴۷۱ ۴۷۲

بین استفاده مدیران ورزش بی‌خاصیت، از سبک‌های رهبری تفاوت معنی‌داری وجود دارد و مدیران بی‌خاصیت بعد از سبک بی‌خاصیت به ترتیب از سبک‌های عمل‌گرا و تحول‌گرا استفاده می‌نمایند.

### بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس یافته‌های تحقیق مدیران تحول‌گرا بیشترین عزت نفس را دارند و بین سبک رهبری تحول‌گرا و عزت نفس مدیران ورزش کشور رابطه معناداری وجود دارد. اگر بتوان این رابطه را به عنوان نمونه‌ای با روابط سبک رهبری تحول‌گرا و دیگر متغیرهای روانی، فرهنگی-اجتماعی و ... مقایسه نمود، این یافته‌ها با نتایج تحقیقات اشراقی (۱۳۸۵)، نورشاهی (۱۳۸۶)، زردشتیان (۱۳۸۷)، حقیقی‌فرد (۱۳۸۹)، مارینو (۲۰۰۰)، لیم و کروماتی (۲۰۰۱)، ترنر و بارلینگ (۲۰۰۳)، هود (۲۰۰۳)، آنوپ و لوکمن (۲۰۰۹)، شلدن و همکارانش (۲۰۱۰) و ... مبنی بر رابطه معنی‌دار سبک رهبری تحول‌گرا با بازدهی، رضایت‌مندی، انگیزش، سوددهی، فرهنگ سازمانی، اخلاق‌مداری، شایسته‌سالاری، عملکرد بهتر و ... همخوانی دارد.

رهبری فرآیند نفوذ در پیروان به شکل هدفمند است. بهینه اجرا شدن این فرآیند موجب افزایش نوآوری، توسعه پایدار، آینده‌نگری، بهره‌وری و ... می‌شود. در این بین رهبران تحول-گرا، زیردستان را برای کوشش بیشتر برای اطاعت از مدیر، تلاش بیشتر از حد مشخص شده و بیش بیشتر درباره سازمان تشویق می‌نمایند. رهبری تحول‌گرا، الهام بخش، پر فایده و با اثربخشی است و افراد را طوری رهبری می‌نمایند که بیشتر از توانمندی‌های خود در سازمان تلاش نمایند. فرهنگ، احترام و وفاداری بی‌چون و چرای پیروان از رهبری، بالا بردن انگیزش در پیروان، برانگیختن پیروان به منظور کشف راه حل‌های جدید، توجه به تفاوت‌های فردی پیروان و ارتباط با تک تک آنها و تحریک آنها از طریق واگذاری مسئولیت برای یادگیری از دیگر ویژگی‌های رهبران تحول‌گرا است. از آنجا که مدیران ورزش در سازمان‌های تحت سرپرستی با مجموعه متنوعی از نیروهای انسانی همچون کارکنان، نیروهای متخصص، نیروهای

داوطلب، ورزشکاران حرفه‌ای، قهرمان و آماتور، متقاضیان و شرکت کنندگان در برنامه‌های ورزشی‌های تفریحی و ... سر و کار دارند و به همان نسبت که انسان‌ها از نظر شکل ظاهری با یکدیگر تفاوت دارند، از نظر رفتاری و پیچیدگی‌های روانی هم بسیار متفاوت می‌باشند. بر این اساس مدیران ورزش برای هدایت و ایجاد هماهنگی موثر جهت دستیابی به اهداف می‌بایستی از سبک‌ها و شیوه‌های رهبری مناسب بهره‌گیرند و یافته‌های این تحقیق نیز حاکی از ارتباط مثبت، قوی و معنی‌دار بین رهبری تحول‌گرا و عزت نفس دارد، به عبارتی مدیرانی که سبک رهبری تحول‌گرا دارند احساس ارزشمند بودن، خودباوری، استقلال عمل، مسئولیت‌پذیری، توانایی کنترل هیجانات و احساسات، تحمل ناکامی، شایستگی، چیرگی، پیشرفت، توانمندی، کفایت، اطمینان و ... را در خود بیشتر حس می‌کنند، در نتیجه احساس ناتوانی، حقارت، درماندگی، ضعف و دلسردی و ناامیدی نمی‌کند و به آسانی تحت تاثیر احساسات، خشم و ... قرار نمی‌گیرند (مفتاح، ۱۳۸۱). به طور خلاصه، رهبری تحول‌گرا بر پیروان خود اثر بسیار قوی می‌گذارد. رهبر تحول‌گرا چشم‌اندازی را به شیوه‌ای جذاب و روشن شکل می‌دهد و چگونگی رسیدن به آن چشم‌انداز را بیان می‌کند و با اعتماد به نفس و با خوش بینی عمل می‌کند و این اطمینان را به زیردستان انتقال می‌دهد، ارزش‌ها را با اقدامات نمادین تاکید می‌کند، با الگو بودن کارکنان را برای رسیدن به چشم‌انداز توانمند می‌سازد (استون، جرج و راسل، ۲۰۰۴).

از طرفی بیشتر مدیران ورزش کشور از سبک عمل‌گرا بهره‌می‌برند. رهبری عمل‌گرا با استفاده از مکانیزم‌های سازمانی مانند پاداش، ارتباطات، سیاست‌های، شیوه‌ها و روش‌ها سازمانی تمایل به حفظ وضع موجود دارد، که این فرهنگ موجب می‌شود که رهبری عمل‌گرا در محیط‌های ثابت موفق‌تر عمل کند اما در محیط‌های پویا ناموفق‌تر از رهبری تحول‌گرا است. در واقع این سبک رهبری را برای دوره ثبات و آرامش در سازمان مناسب کند و به نظر می‌رسد با توجه به نیاز محیط‌های ورزشی به پویایی و به روز بودن سبک رهبری تحول‌گرا بهتر می‌تواند جوابگوی نیازهای این بخش باشد. بر این اساس در کنار سایر عوامل شاید بتوان یکی

از مشکلات ورزش کشور را استفاده مدیران این حوزه از سبک رهبری نامناسب قلمداد نمود، البته نیاز به تحقیقات جامع تر در این زمینه احساس می شود. با توجه به همبستگی مثبت و معنی دار سبک رهبری تحول گرا با عزت نفس، آموزش و آشنایی مدیران ورزش کشور با سبک رهبری تحول گرا به عنوان یکی از راه های مؤثر در دستیابی به اهداف سازمانی پیشنهاد می شود. نتایج نشان می دهد که در مقیاس لیکرت نمره سبک رهبری عمل گرا بیشتر از سایر سبک های رهبری است، به عبارتی مدیران ورزش کشور سعی دارند با پاداش، ارتباطات، سیاست ها، شیوه ها و روش های سازمانی وضع موجود را حفظ نمایند و این می تواند نشانی بر نبود پویایی در محیط های ورزشی باشد. به نظر می رسد این روش به دلیل نبود آزادی عمل مدیران باشد. بنابراین پیشنهاد می شود، به این مدیران آزادی عمل بیشتری داده شود تا از خلاقیت و نوآوری خود جهت انجام امور بهره گیرند.

### منابع فارسی

- 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.
- انصاری، محمداسماعیل و تیموری، هادی. (۱۳۸۶). بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول گرا و سبک تفکر خلاق در مدیران مدارس ابتدایی شهرستان اصفهان. ماهنامه تدبیر، شماره ۱۸۸.
- خداداد، حمید. (۱۳۸۴). تعیین اثر بخشی فعالیت های ورزشی فوق برنامه دانشگاه های تهران و ارائه الگوی اثربخش، رساله دکتری، دانشگاه تربیت مدرس.
- خداداد، شعله. (۱۳۸۵). ارتباط بین سبک های رهبری تحول گرا و عمل گرا و بدون رهبری و تعالی سازمان دانشکده های تربیت بدنی شهر تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- رایینز، پی، استیفن. (۱۳۷۷). مبانی رفتار سازمانی. ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، چاپ اول، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی.

زردشتیان، شیرین و تندنویس، فریدون و هادوی، فریده و خیرری، محمد. (۱۳۸۷). ارتباط بین سبک رهبری تحول گرا و عمل گرای مریان با انگیزش اجتناب از شکست بازیکنان لیگ برتر بسکتبال ایران. نشریه علوم حرکتی و ورزش، سال هفتم، جلد اول، شماره ۱۳.

نورشاهی، نسرین. (۱۳۸۶). بررسی رابطه پیامدهای رهبری و ابعاد سبک رهبری تحول گرا در میان روسای دانشگاه‌ها و موسسات عالی شهر تهران. مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی مشهد، دوره دهم، شماره ۳.

وارث، سیدحامد. (۱۳۸۸). رهبری و مدیریت در هزاره سوم، سال هجدهم، شماره ۱۳۷.

### منابع لاتین

- Anoop, P., & Lokman, M., (۲۰۰۹), Transformational leadership style, market.
- Bass, B.M., & Avolio, B., (۱۹۹۵), Multifactor Leadership Questionnaire, Binghamton University, Center for Leadership Studies.
- Druskat, U., (۱۹۹۴), Gender and Leadership Style: Transformational and Transactional Leadership in The Roman Catholic Church, The Leadership Quarterly, Vo.1۵, Iss ۲, PP: ۹۹ – ۱۱۹.
- Eagle, A.H., (۲۰۰۷), Female Leadership Advantage and Disadvantage: Resolving the Contradictions, Psychology of Women Quarterly, Vol. ۳۱, PP: ۸۸-۱۰۷.
- Hood, N.J., (۲۰۰۳), The Relation of Leadership Style and CEO value to Ethical in Organizations, Journal of Business Ethics, Vol. ۴۳, PP: ۲۶۳-۲۷۳.
- Laub, J., (۲۰۰۴), Difining Servant Leadership: A Recommended Typology for Servant Leadership Studies, Servant Leadership Roundtable, August, pp۱-۱۲.
- Lim, J.Y., & Cromartie, F., (۲۰۰۱), Transformational Leadership, Organization Culture and Organizational Effectiveness in Sport Organization, The Sport Journal, Vol. ۴, No. ۲, PP: ۱۱۱ – ۱۶۹.
- Stone, A., & Gregory, R.F., & Robert, P.K., (۲۰۰۴), Transformational Versus Servant Leadership – A Difference in Leader Focus, Leadership and Organization development Journal, Vol ۲۵. NO۴, PP۳۴۹-۳۶۱.
- Tucker, S., & Turner, N., & Barling, J., & Reid, E.M., & Elving, C., (۲۰۰۶), Apologies and Transformational Leadership, Journal of Business Ethics, Vol. ۶۳, PP: ۱۹۵-۲۰۷.

Turner, N., & Barling, J., (۲۰۰۲), Transformational Leadership and Moral Reasoning, *Journal of Applied Psychology*, Vol. ۸۷, PP: ۳۰۴ – ۳۱۱.

Waldman, D., & Ramirez, G., & House, R., & Puranam, P., (۲۰۰۱), Does Leadership Matter, CEO Leadership Attributes and Profitability Under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty, *Academy of Management Journal*, Vol. ۳۸, No. ۴, PP: ۹۴۳-۹۷۴.

Wallace, M., & Weese, J., (۱۹۹۵), Leadership Organizational Culture & Job Satisfaction in Canadian YMCA Organizations, *Journal of Sport Management*, Vol. ۹, PP: ۱۸۲ – ۱۹۳.