

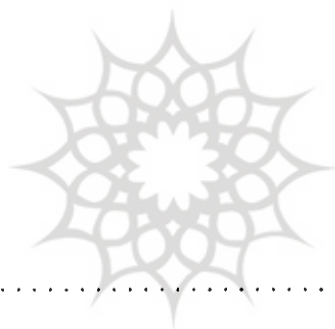
بررسی

کاربرد نظریه مدیریت مبتنی بر موقعیت «هرسی» و «بلانچارد»

در مدیریت ورزشی سازمان تربیت بدنی و دانشگاه های

ایران

✿ دکتر مهرداد محرم زاده (دکتری مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی دانشگاه ارومیه)



صفحه	فهرست مطالب
۱۱۹	چکیده مقاله
۱۲۰	مقدمه
۱۲۲	روش شناسی پژوهش
۱۲۲	آزمودنی ها
۱۲۳	ابزار جمع آوری اطلاعات
۱۲۳	روش تجزیه و تحلیل آماری
۱۲۳	یافته های پژوهش
۱۲۶	بحث و نتیجه گیری
۱۲۸	کتابنامه

چکیده مقاله

به منظور ارزیابی یکی از جدیدترین نظریه‌های مدیریتی به نام «مدل مدیریت مبتنی بر موقعیت» و چگونگی کاربرد آن در رهبری سازمان‌های ورزشی ایران، تعیین انعطاف‌پذیری سبک رهبری انتخابی و به واسطه آن تعیین نمرات اثر بخشی سبک یا سبک‌های رهبری انتخابی مدیران ورزشی شاغل در دانشگاه‌ها (دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی تربیت بدنی و ادارات تربیت بدنی فوق برنامه دانشگاه‌ها) و ادارات کل تربیت بدنی استان‌های ایران (ادارات کل تابعه سازمان تربیت بدنی کشور)، تعیین سبک‌های اولیه، سبک‌های ثانویه و انتخاب سبک یا سبک‌های مناسب رهبری برای موقعیت‌های متفاوت سازمانی، پژوهشی به نام «بررسی کاربرد نظریه مدیریت مبتنی بر موقعیت هرسی و بلانچارد» در مدیریت ورزشی دانشگاه‌ها و سازمان تربیت بدنی ایران انجام گرفت. در این پژوهش ۱۲۹ مدیر ورزشی به عنوان آزمودنی شرکت داشتند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه LBA یا پرسشنامه تحلیل رفتار رهبر متشکل از بیست سؤال بود که به صورت بیست وضعیت سازمانی طرح و انتخاب شده بود و پس از ترجمه و هنجاریابی و تأیید متخصصان طی شش ماه بین آزمودنی‌ها توزیع و جمع‌آوری گردید. قبل از مرحله اصلی، آزمایشی روی ۵۹ مدیر ورزشی به صورت تصادفی انجام گرفت و پس از آن مرحله اصلی پژوهش شروع شد. پرسشنامه شکلی استاندارد داشت و پاسخنامه جهت تعیین نمرات انعطاف‌پذیری و اثر بخشی و چگونگی ارتباط آن‌ها و همین‌طور تعیین سبک‌های رهبری اولیه، ثانویه و توسعه‌ای آزمودنی‌ها به صورت فرمول‌های آماری بود که آزمودنی‌ها با استفاده از این فرمول‌ها و روش آماری مجذور خی (X^2) به چگونگی بود یا نبود همبستگی آماری بین عوامل بیوگرافی و انتخاب سبک‌های رهبری مناسب و تعیین میزان همبستگی آن از طریق فرمول ضریب توافق به تجزیه و تحلیل آماری اطلاعات می‌پرداختند. میانگین نمرات انعطاف‌پذیری آزمودنی‌ها ۲۲/۷۵ و درصد انعطاف‌پذیری ۷۵/۸۳ درصد بود که از نظر انعطاف‌پذیری در سطح بالایی قرار داشتند. از سوی دیگر، میانگین نمرات اثر بخشی آزمودنی‌ها ۵۲/۶۱ و درصد اثر بخشی ۵۳/۳۵ درصد بود که از نظر داشتن اثر بخشی رهبری سطح متوسطی داشت. ارتباط آن دوازده نظر بررسی چگونگی تعبیر مدل رهبری مبتنی بر موقعیت، فرمول همخوانی انعطاف‌پذیری و اثر بخشی محاسبه شد که نتیجه این محاسبه حاکی از این بود که یکی از بخش‌های اصلی این نظریه



مبنی بر ارتقای اثر بخشی براساس افزایش نمره انعطاف پذیری سبک مدیریت در جامعه مورد بررسی، تأیید نشد. انتخاب سبک اولیه در همه آزمودنی ها، گرایش به سبک مدیریتی مشارکتی داشته، ولی در سبک ثانویه، مدیران ادارات کل تربیت بدنی گرایش به انتخاب سبک آمرانه یا گفتنی و مدیران شاغل در دانشگاه ها، گرایش به انتخاب سبک مدیریتی فروشی در موقعیت های اضطراری داشتند.

واژه های کلیدی: انعطاف پذیری سبک مدیریت؛ اثر بخشی سبک مدیریت؛ سبک مدیریتی توسعه ای - موقعیت سازمانی.

مقدمه

در سال های اخیر، مدیریت یکی از عمده ترین ارکان فرایند توسعه بوده و نقش مهم و گسترده ای در سرنوشت ملی بسیاری از کشورها ایفا نموده است. توسعه روز افزون توجه جهانیان به ارتقای سطح کارایی و اثر بخشی سازمانی منجر به تجلی نظریه ها و الگوهای مختلف مدیریتی و رهبری گردیده است. جدیدترین نظریه ارائه شده الگوی مدیریت، نظریه وضعی یا مدیریت مبتنی بر موقعیت است که هم در موضوع مدیریت نیروی انسانی و هم هدایت و سرپرستی سازمانی با توجه به توانایی و تمایل کاری و اتخاذ سبک های مناسب مدیریتی و تشخیص درست کلیه عوامل موجود در موقعیت، این نتیجه را ارائه داده که در موقعیت های سازمانی بهترین سبک مدیریتی وجود ندارد و سطح آمادگی مدیر و کارکنان و سایر عوامل درون و برون سازمانی مؤثر هستند (۸).

شناخت الگوهای رفتاری و ارتباط آن با کارایی و اثر بخشی نقش مهمی در اداره بهینه امور سازمانی دارد. در این خصوص، سبک مدیریت می تواند به عنوان یکی از متغیر های مهم تعیین کننده در رفتار سازمانی به موازات نقش عوامل دیگری همچون: جو سازمانی^۱، منابع قدرت^۲ و رضایت شغلی^۳ مورد توجه قرار گیرد (۱۰). بنابراین برای ارائه باز خوردی مناسب و صحیح از این سبک ها به مدیران ورزشی کشور، لازم است شرایط و ویژگی های مورد نیاز برای برخورداری از انعطاف پذیری سبک مدیریت انتخابی و نیز اثر بخشی آن، مشخص گردد تا مدیران ورزشی نیز بتوانند با شناسایی صحیح موقعیت های سازمانی قادر به انتخاب



سبک مؤثر مدیریتی باشند. در نهایت چنین انتخابی می تواند مدیریت سازمان را با اثر بخشی لازم به تحقق اهداف سازمان رهنمون سازد. به خاطر درک چنین ضرورتی، در این پژوهش ضمن شناسایی دیدگاه های مدیران ورزشی دانشگاه ها و سازمان تربیت بدنی نسبت به موقعیت های متفاوت با توجه به ماهیت شغلی^۱ و اتخاذ سبک های مدیریت در مواجهه با وضعیت های متنوع سازمانی از طریق مشخص نمودن نمرات انعطاف پذیری و اثر بخشی سبک های مدیریتی که مدیران ورزشی آن را به کار گرفتند اطلاعات به دست آمده به آنان، اولاً به ارائه باز خوردهی مناسب در زمینه چگونگی اتخاذ سبک های مناسب مدیریتی به صورت کارا و اثربخش در برخورد با موقعیت های متنوع سازمانی اقدام نماید و ثانیاً به بررسی شرایط و چگونگی به کارگیری مبانی نظریه مدیریت مبتنی بر موقعیت هرسی و بلانچارد^۲.

در مدیریت سازمان های ورزشی مذکور با در نظر گرفتن شرایط اجتماعی، فرهنگی و اخلاقی جامعه ما در جهت دستیابی به اثر بخشی هر چه بیشتر سازمان های ورزشی کشور پردازد.

چلادورایی و کارون^۳ در سال ۱۹۸۳ با استفاده از دو مقیاس «LSS»^۴ سعی کردند اعتبار پیش بینی های نظریه مدیریت مبتنی بر موقعیت هرسی و بلانچارد را در شرایط ورزشی تعیین نمایند. در این مقیاس، رفتار تمرینی و آموزش حرکتی با بعد رفتار تکلیفی و رفتار حمایت اجتماعی با رفتار رابطه ای نظریه مذکور همخوانی داشت. حجم نمونه را ۲۶۲ مرد بسکتبالیست در چهار سن و سطح مهارت: شاگردان اول، دوم و سوم دبیرستان و دانشجویان میان دوره ای تشکیل می دادند. نتایج این تحقیق نشان داد که تمایل برای حمایت اجتماعی، به تدریج با سطوح رقابت افزایش یافته است و نیز در اولویت های رفتاری مریگیری، کاهش چشمگیری از سطح دانش آموزان سال اول به آخر و افزایش شدیدی در اولویت های سطح دانشگاهی به چشم می خورد که این نتایج با پیش بینی های نظریه مدیریت مبتنی بر موقعیت توافق نداشت (۳).

رابرت کاس^۵ بر سال ۱۹۸۴ در مقاله ای با عنوان «رهبری در ورزش» به بحث کاربرد نظریه مبتنی بر موقعیت در ورزش پرداخته است: «پیشنهاد نظریه مدیریت مبتنی بر موقعیت برای دستیابی به حداکثر کارایی مدیریت و رهبری، تطبیق رفتار مدیر با شرایط متفاوت بوده و برای مریبان ورزشی این موضوع بدین معناست که میزان هدایت بازیکنان بایستی با مراحل و میزان رشد و بلوغ و به نوعی با آمادگی یعنی سطوح توانایی های جسمانی و روانی و فنی آن ها تغییر یابد» (۴).



استیون اشلیسمن^۵ در سال ۱۹۹۲ در رساله خود به نام «وضعیت و مشخصات اعضا، رفتار رهبر و رضایت پیرو» برای اخذ درجه دکتری در دانشگاه تنسیف^۶ به بررسی کاربرد نظریه مدیریت مبتنی بر موقعیت در ایجاد رضایت در مدیران ورزشی جوان پرداخت. آزمودنی ها ۷۳ مدیر زن و ۱۴۱ مدیر مرد بودند، او با تحلیل اطلاعات اعلام نمود که «اصول مترتب بر نظریه مدیریت مبتنی بر موقعیت در ایجاد رضایت شغلی آزمودنی ها از نظر کاربردی به طور جزئی تایید شده است به صورتی که، سطوح آمادگی برای ارتباط رهبر-پیرو، تأثیر مثبت گذاشته و از سوی دیگر، تأثیر این نظریه بر سلامت تشکیلات و اثر بخشی مدیریت تأیید شده است (۱).

هیویت برادلی لین^۷ در سال ۱۹۹۵، در دانشگاه ایلینویز^۸ در رساله خویش با عنوان «سبک های رهبری و شایستگی سازمانی در برنامه های ورزشی بین دانشگاهی» در پی یافتن پاسخ برای این سؤال است که، آیا برای مدیر ورزشی روش بهتر مدیریت وجود دارد. او به این نتیجه رسید که نتیجه نهایی نظریه مدیریت مبتنی بر موقعیت هرسی و بلانچارد در مورد فقدان بهترین روش مدیریتی برای همه موقعیت های سازمانی مورد تأیید قرار گرفته است (۶).

مارتین لوئیس زووین^۹ در سال ۱۹۹۶ در رساله دکترای خود، پس از بررسی «رفتار رهبری مدیران ورزشی در دانشکده های تربیت بدنی» در دانشگاه فورهام^{۱۰} اظهار نمود که عامل تغییر و اجرا در مدیران ورزشی به مراتب بیشتر از مربیان ورزشی است که به دلیل شناخت و درک مبانی مدیریت انتقالی و مدیریت مبتنی بر موقعیت است که در اتخاذ سبک مناسب مدیریتی در موقعیت های معین مؤثر بوده و نتیجه نهایی این بود که بین آگاهی و شناخت مبانی نظریه مدیریت مبتنی بر موقعیت آزمودنی ها و انتخاب سبک مناسب مدیریتی، ارتباط معنی دار آماری وجود دارد (۹).

روش شناسی پژوهش

الف) آزمودنی ها

تعداد ۱۲۹ نفر از سراسر کشور شامل ۷۳ نفر از رؤسا و معاون های دانشکده های تربیت بدنی و مدیران گروه های آموزشی تربیت بدنی دانشگاه ها و ۵۶ نفر از مدیران کل و معاون های ادارات کل تربیت بدنی

کشور، به عنوان آزمودنی برای پژوهش حاضر در بخش تحقیقات نظری-کاربردی انتخاب شدند.

ب) ابزار جمع آوری اطلاعات

ابزار جمع آوری اطلاعات، پرسشنامه استاندارد تحلیل رفتار رهبر (LBA)^۱ بود که در آن ۲۰ وضعیت سازمانی به صورت بیست سؤال مطرح شد و برای هر سؤال، چهار نوع شیوه رفتاری معرف چهار سبک مدیریتی مبتنی بر موقعیت هرسی و بلانچارد ارائه شد که این چهار سبک مدیریتی گفتنی^۲-فروشی^۳- مشارکتی^۴ و تفویضی^۵ اساس و معیاری برای تعیین میزان انعطاف پذیری و اثر بخشی سبک مدیریت انتخابی آزمودنی ها به شمار می رود.

ج) روش تجزیه و تحلیل آماری

روش آماری پرسشنامه بر اساس تعیین نمرات انعطاف پذیری و اثربخشی سبک یا سبک های انتخابی در آزمودنی ها بود و مقایسه این دو بر اساس شرایط ارائه شده انجام گرفت، ضمناً در کنار استفاده از جدول توزیع فراوانی برای توصیف سبک های انتخابی مدیران از آزمون خی جهت بررسی روابط بین وضعیت های متفاوت سازمانی با سبک های مدیریتی انتخابی استفاده شده است.

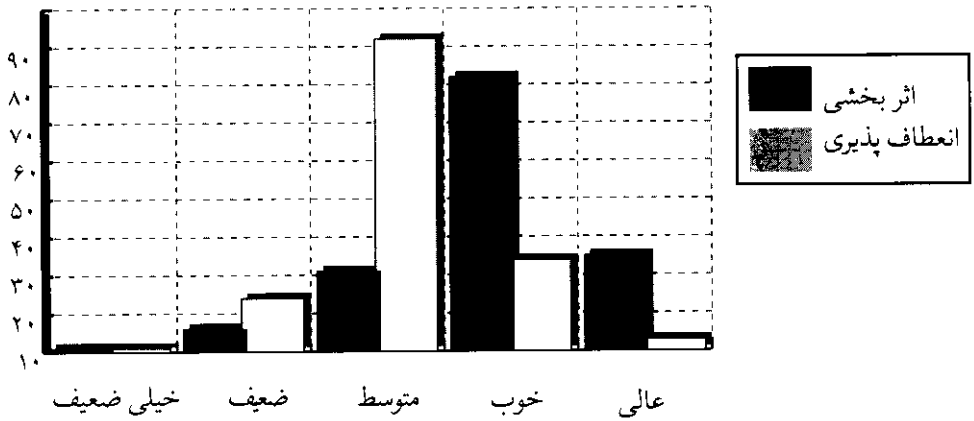
یافته های پژوهش

پس از جمع آوری پرسشنامه ها و استخراج اطلاعات و تجزیه و تحلیل آماری مربوطه، معلوم شد که میانگین نمرات انعطاف پذیری آزمودنی های تحقیق ۲۲/۷۵ و درصد انعطاف پذیری آن ها ۷۵/۸۳ درصد بود که از نظر انعطاف پذیری در اتخاذ سبک مدیریتی در سطح بالایی طبقه بندی گردید. از سوی دیگر میانگین نمرات اثر بخشی آزمودنی های تحقیق ۵۲/۶۱ و درصد اثر بخشی آن ها ۵۴/۳۵ درصد بود که از نظر اثر بخش مدیریتی در سطح متوسطی قرار گرفت. پس از محاسبه فرمول همخوانی نمرات انعطاف پذیری و اثربخشی معلوم شد که نتیجه این محاسبه با توجه به رابطه زیر، قابل بحث بود به طوریکه با در نظر گرفتن عدد ۲ به عنوان ضریب ثابت دو برابر بودن فاصله امتیاز و عدد ۲۰ به عنوان حد فاصل مقیاس اثر بخشی می یابد رابطه: نمره اثر بخشی = $۲۰ + ۲ \times$ نمره انعطاف پذیری، حاصل گردد، لیکن مشاهده شد که برای میانگین نمره ۲۲/۷۵ انعطاف پذیری و درصد ۷۵/۸۳ بایستی میانگین نمره اثر بخشی عدد ۶۵/۵ و درصد ۷۵/۸۳ به دست می آمد که به

1-Leader Behavior Analysis 2-Telling

3-Selling 4-Participating 5-Delegating 6-First Management Style

جای آن عدد ۵۲/۶۱ و درصد ۴۵/۳۵ به دست آمد که حاکی از این بود که میزان انعطاف پذیری بالا دقیقاً به اثر بخشی بالا به طور برابر منتهی نشده است (شکل ۱)



شکل ۱. پراکندگی میزان انعطاف پذیری و اثر بخشی مدیران

در ارتباط با تعیین سبک مدیریتی اولیه در آزمودنی های جامعه تحت بررسی، یافته های حاصله نشان داد که از ۱۲۹ آزمودنی با میانگین سنی ۳۸ و مد آماری سنی ۵۹ سال در طبقه سنی میانسال با مد تحصیلات لیسانس و میانه تحصیلات فوق لیسانس، میانگین سابقه مدیریتی ۷/۵ سال و مد سابقه کار کمتر از ۵ سال که دوره آموزشی را طی کرده بودند، ۲۷ نفر (۲۰/۹ درصد)، مدیران سبک رهبری آمرانه را به عنوان سبک رهبری

اولیه، ۴۲ نفر (۳۲/۶ درصد)، مدیران سبک رهبری فروشی، ۴۹ نفر

(۳۸ درصد)، مدیران سبک رهبری مشارکتی و سرانجام ۱۱ نفر

(۸/۵ درصد)، سبک رهبری تفویضی را به عنوان سبک

رهبری اولیه یا غالب خود انتخاب کرده بودند. نتایج در عین

حال بیان کننده انتخاب بیشتر مدیران به عنوان سبک رهبری

اولیه از سبک رهبری مشارکتی بود (شکل ۲).

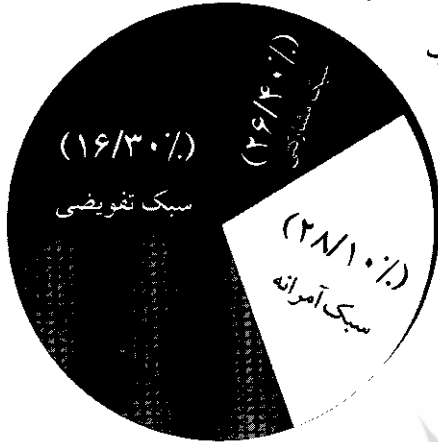


شکل ۲. پراکندگی سبک های رهبری مدیران سبک اولیه



در ارتباط با تعیین سبک مدیریتی ثانویه یا پشتیبانی^۱ آزمودنی ها بر اساس یافته ها معلوم شد که، از تعداد ۱۲۹ آزمودنی، ۵۰ نفر (۲۸/۱) درصد از آزمودنی ها سبک رهبری آمرانه، ۵۲ نفر (۲۹/۲) درصد مدیران سبک فروشی، ۴۷ نفر (۲۶/۴) درصد (مدیران سبک رهبری مشارکتی و تعداد ۲۹ نفر (۱۶/۳) درصد) مدیران سبک رهبری تفویضی را به عنوان سبک رهبری ثانویه یا پشتیبانی انتخاب

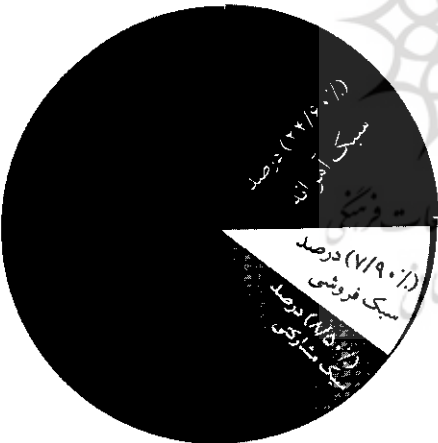
کرده بودند. یافته های حاصله نشان داد که بیشترین انتخاب برای سبک حمایتی یا پشتیبانی ابتدا سبک فروشی و سپس آمرانه بود (شکل ۳).



در ارتباط با تعیین سبک مدیریتی توسعه ای^۲، یافته ها نشان داد که از ۱۲۹ مدیر ورزشی، ۲۸ نفر (۲۴/۶) درصد آزمودنی ها (سبک آمرانه، ۱۲ نفر (۱۰/۵) درصد مدیران ورزشی) سبک رهبری فروشی، ۹ نفر (۷/۹) درصد آزمودنی ها (سبک مشارکتی و ۶۵

شکل ۳. پراکندگی سبک های رهبری مدیران سبک ثانویه

نفر (۵۷ درصد مدیران ورزشی) سبک رهبری تفویضی را به عنوان سبک رهبری توسعه ای خود انتخاب کردند که نتایج نشان دهنده بیشترین تمایل و انتخاب مدیران از سبک تفویضی برای توسعه شیوه مدیریتی خویش است (شکل ۴).



این روند در مورد تقسیم آزمودنی ها (۱۲۹ نفر) به ۵۶ نفر از مدیران و معاونان ادارات کل تربیت بدنی استان های کشور و ۷۳ نفر مدیران و رؤسای دانشکده ها و گروه های آموزشی تربیت بدنی سراسر کشور اندکی تفاوت داشت. به طوریکه در انتخاب اولین سبک برتر یا اولیه، هر دو دسته مدیر، به سبک رهبری

شکل ۴. پراکندگی سبک های رهبری مدیران سبک توسعه ای

مشارکتی گرایش داشتند، اما در دومین و محتمل ترین شیوه انتخابی در مدیران شاغل در سازمان تربیت بدنی گرایش به انتخاب سبک آمرانه و مدیران ورزشی شاغل در دانشگاه ها، گرایش به انتخاب سبک رهبری فروشی بود که دومین انتخاب آن ها جهت بهره گیری از شیوه رهبری در موقعیت های اضطراری بود.



بحث و نتیجه گیری

یکی از موضوعات مهم در چگونگی اثر بخشی مدیریت و اتخاذ سبک مناسب مدیریتی در مواجهه با وضعیت های متفاوت سازمانی، بحث مربوط به برخورداری از انعطاف پذیری سبک رهبری انتخابی و از این طریق دستیابی به اثر بخشی مدیریتی است که رهاورد نظریه معروف رهبری مبتنی بر موقعیت هرسی و بلانچارد است. اساس این نظریه بر این نتیجه گیری استوار است که هر چقدر انعطاف پذیری در انتخاب سبک بیشتر باشد اثر بخشی حاصله در سازمان مربوطه بیشتر خواهد بود (۱۲ و ۸)، حال آنکه بر اساس نتایج این پژوهش میانگین نمرات انعطاف پذیری آزمودنی ها در سطح بالایی قرار داشت که به مفهوم برخورداری از توانایی تغییر شیوه و داشتن ویژگی انطباق پذیری شیوه در موقعیت سازمانی بود، لیکن میزان انعطاف پذیری به دلیل عدم شناخت کافی از سطح آمادگی (توانایی^۲ و تمایل^۴) کارکنان و موقعیت سازمانی موجود با نمرات اثر بخشی سبک یا سبک های انتخابی همخوانی نداشت که ضعف در انتخاب سبک مناسب از سوی آزمودنی ها را نشان می داد. یکی از نتایج پیشنهادی نظریه رهبری مبتنی بر موقعیت هرسی و بلانچارد این بود که ارتباط مستقیم انعطاف پذیری بالا با اثر بخشی بالا را در جامعه ایران و ارتباط با دو سازمان ورزشی مربوطه تأیید نکرد. در تشریح علت امر، می توان گفت رابطه فوق زمانی صحیح است که انعطاف پذیری و تغییر سریع شیوه رفتاری به تناسب تغییر موقعیت سازمانی به واسطه شناخت و تعیین سطح آمادگی کارکنان از نظر توانایی و تمایل کاری و همچنین تعیین دقیق وضعیت موجود سازمانی و موقعیت سازمان های دیگری که مرتبط با سازمان مربوطه است، انجام گیرد و اگر تغییر شیوه ها بدون توجه به دو عامل آمادگی کارکنان و آمادگی سازمانی انجام گیرد، آنگاه انعطاف پذیری حاصله حتی در مواردی منجر به سقوط سطح اثر بخشی سازمانی می گردد (۱۳ و ۱۱ و ۸). بنابراین عدم تناسب کامل بین انعطاف پذیری و اثر بخشی در جامعه تحت بررسی پژوهش در مواردی با ملاحظاتی توأم بوده است که اتخاذ شیوه صحیح رفتاری را تحت الشعاع قرار داده است؛ از سویی دیگر، طبق یافته های هرسی و بلانچارد عوامل فرهنگی، آداب و رسوم، موقعیت جغرافیایی و ارزش های کاری حاکم بر جامعه می تواند نتیجه بهره گیری از نوع خاصی از شیوه رهبری یا چگونگی ارتباط متغیرهای انعطاف پذیری و اثر

بخشی را تحت تأثیر قرار دهد (۱۴ و ۲). بنابراین نتیجه حاصله در این مورد از پژوهش با یافته های تحقیقی هرسی در نیجریه بر خلاف یافته تحقیقی مشابه رنسیس لیکرت^۱ در امریکا در ارتباط با تأثیر برخی عوامل خاص یک جامعه در نتایج تحقیقاتی مشابه همخوانی دارد (۵). البته شایان ذکر است که ارتباط مورد بحث بین انعطاف پذیری و اثر بخشی در صورت شناسایی، تعریف، تشخیص و تعیین صحیح میزان آمادگی کارکنان و موقعیت سازمان و شناسایی دقیق وضعیت سازمانی به وجود آمده و سپس انتخاب شیوه مناسب مدیریتی می تواند مفهوم پیدا کند (۱۵ و ۷). نتیجه به دست آمده در حالت مقایسه ای بین مدیران ورزشی شاغل در دانشگاه ها و ادارات کل تربیت بدنی استان های کشور صادق بود.

سبک های رهبری انتخابی آزمودنی ها به عنوان سبک رهبری اولیه یا غالب بنا بر یافته ها در درجه اول، شیوه مشارکتی و درجه دوم شیوه فروش بود، لیکن مطمئن ترین، شیوه به عنوان شیوه ثانویه یا پشتیبانی به صورت سبک آمرانه یا گفتنی مشخص گردید و سبک رهبری تفویضی بنا بر انتخاب اکثریت قریب به اتفاق آزمودنی ها به عنوان سبکی برگزیده شد که لازم است توسعه یابد. مهم این بود که در مدیریت ورزشی شاغل در دانشگاه ها شیوه مشارکتی به عنوان سبک اولیه و شیوه فروش یا متقاعد کننده به عنوان سبک پشتیبانی انتخاب شده بود و در مدیریت ورزشی شاغل در ادارات کل تربیت بدنی استان های کشور، سبک مشارکتی به عنوان سبک اولیه و سبک آمرانه یا تکلیف گرایانه به عنوان سبک پشتیبانی انتخاب شده بود. انتخاب ها نشان می دهد که مدیران شاغل در سازمان های ورزشی تمایل به اتخاذ سبک مدیریتی مشارکتی در مواجهه با نیروهای انسانی شاغل و همین طور وضعیت های سازمانی ایجاد شده دارند، لیکن واقعیت قابل بحث این است که صرف نمود قابل تحسین سبک مشارکتی در اذهان عامه، ماهیت شغلی برخی سازمان ها، اجازه استفاده کامل از سبک مشارکتی را نمی دهد، ضمن اینکه یکی از شرایط ضروری انتخاب سبک مشارکتی، اطمینان از دستیابی نیروهای انسانی شاغل در سازمان به آمادگی و بلوغ کاری (توانایی و تمایل کاری) است و این امر مستلزم داشتن معیارهای ارزیابی دقیق و شناخت دقیق و صحیح از آداب و رسوم و فرهنگ سازمانی هر جامعه است (۱۵). نکته مهم تر این است که در بررسی های به عمل آمده، سنخیت انتخاب های مدیران ورزشی، به ویژه در سازمان تربیت بدنی و با نسبتی کمتر در دانشگاه ها با سبک رهبری مشارکتی در بیش از ۶۰ درصد سوالات مشاهده نگردید.

کتابنامه

- 1) Schliesman, Earl, Steven, "Situational and member characteristics, leader Behaviors and follower satisfaction" (A Leadership study in the sports setting, sports leadership, situational leadership.)
the university of Tennessee-proquest. DAI. A53/04, P:1093. (1992).
- 2) Hersey, Paul and Blanchard, K.H., "So you want to know your leadership?" Training and Development Journal. No. 5-p-1-15-(1974).
- 3) Carron, A.V., "social psychology of sport." Ithaco, Ny: morement publications (1980).
- 4) Fisher, A.C, Manacini, N.H, Hirsch, R.L, Prulx, T.J and Staurowsky, E.J, "Coach athlete interaction and team climate." Journal of Sport Psychology. No. 1-p:388-404 (1982).
- 5) Likert, Rensis, New patterns of management. New York: McGraw-Hill book company-P:7(1961).
- 6) Hewitt, Bradley Lynn, "Leadership styles and organizational competence in intercollegiate athletic programs affiliated with NCA A Division I universities: Perception of administrative staff". Southern Illinois University at Carbondale. ProQuest DAI-A56/30, p:862 (sep 1995).
- 7) Sonkin, Sharon Ann, "A study of the relationship between power bases and situational leadership styles". The University of Texas at Arlington-proQuest. MAI 30/02, p:293 (summer 1992).
- 8) Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth. "Management of organizational Behavior



- “utilizing human resources.Englewood cliff-NJ.prentics”. Hall(1982).
- 9)Zwiren, martin louis, “leader ship behavior of Athletic in jesuit colleges/ universities and its relation ship to supported student athlete graduation ratse”. Fordham University- ProQuest. DIA- A59/80, p:2966 (feb 1996).
- 10)Robbins.stephen, “Organizational Behavior”.concepts, contro versis and Application. sandiego.INC.(1991).
- 11)Hersey.P&Blanchard.k. H, “life cycle theory of leadership training and developement Jornal.No:23.p:23/26,34(1969).
- 12)Anderson, linda fern, “A meta Analysis of the match.Non matchconcept proposed by Hersey and Blanchards situational leadership” . The University of Iowa-proQuest. DIA-A50/11, p:3420 (may 1990).
- 13)Alyafi,zohri.Randa.salamah . “The relation ship between situational leader ship and employer-employee expectation. United Ststes International University -pro Quest.DIA-A54/10.p:3805(Apr 1994).
- 14)Luthans.fred, “Organizational Behavior”..MCGROW-HILL - international dition,sixth-p:207-320(1992)
- 15)Parker,jerold cade, “The effects of situational leader ship training on lader ship style:pro Quest-Disser tation Abstracts” .DIA-A51/10. p:3293. South carolina state university.(Apr 1991).

