

ارتباط سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای مربیان با تعهد بازیکنان لیگ برتر هندبال ایران

دکتر محسن حلاجی^۱، دکتر شیرین زردشتیان^۲، دکتر فریدون تندنویس^۳

تاریخ دریافت مقاله: ۸۸/۶/۳۰ تاریخ پذیرش مقاله: ۸۸/۹/۳۰

چکیده

یکی از مهم‌ترین دستاوردهای رهبری، تعهد است (باس، ۲۰۰۶). استفاده از سبک‌های مناسب رهبری می‌تواند به افزایش تعهد و وفاداری پیروان منجر شود. هدف از این تحقیق، تعیین رابطه بین سبک‌های رهبری عمل‌گرا و تحول‌گرای مربیان در چارچوب مدل باس (۱۹۸۵) و تعهد ورزشی بازیکنان تیم‌های لیگ برتر هندبال ایران است. سبک رهبری مربیان از طریق پرسشنامه رهبری چندعاملی^۴ و تعهد بازیکنان از طریق پرسشنامه مقیاس تعهد ورزشی^۵ اندازه‌گیری شد. پرسشنامه‌های مذکور پس از تعیین اعتبار (ظاهری، صوری، محتوایی و سازه از طریق تحلیل عاملی تأییدی) و پایایی ($\alpha = 0/95$ برای MLQ و $\alpha = 0/90$ برای SCMS) در بین نمونه آماری که برابر کل جامعه آماری توزیع شد که تعداد آن‌ها ۲۱۸ نفر بود. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آمار توصیفی و برای تعیین رابطه و پیش‌بینی میزان تعهد ورزشی بازیکنان از طریق سبک‌های رهبری عمل‌گرا و تحول‌گرای مربیان، از رگرسیون تک‌متغیره و چندمتغیره استفاده شد. یافته‌ها نشان داد رهبری تحول‌گرا با $\beta = 0/53$ توان پیش‌بینی تعهد بازیکنان و رهبری عمل‌گرا با $\beta = 0/44$ توان پیش‌بینی تعهد بازیکنان را دارند. از بین مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا، ترغیب به تلاش فکری ($\beta = 0/32$) و توجه به تفاوت‌های فردی ($\beta = 0/28$) و از بین مؤلفه‌های رهبری عمل‌گرا، مدیریت مبتنی بر پاداش‌های اقتضایی ($\beta = 0/40$) و مدیریت منفعل مبتنی بر استثناات ($\beta = 0/18$) ارتباط مثبت و معنی‌داری با تعهد بازیکنان دارند. از یافته‌ها چنین استنباط می‌شود که سبک رهبری تحول‌گرا بیش از سبک رهبری عمل‌گرا در افزایش تعهد بازیکنان اثر دارد؛ بنابراین به مربیان توصیه می‌شود برای بهبود ویژگی‌های تحول‌گرایی در سبک رهبری خود بکوشند.

کلیدواژه‌های فارسی: سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا، تعهد ورزشی بازیکنان، مربیان، هندبال.

1. Email: hallajimohsen@yahoo.com

۱. استادیار دانشگاه تربیت معلم تهران (نویسنده مسئول)

2. Email: zardoshtian_shirin@yahoo.com.au

۲. استادیار دانشگاه رازی کرمانشاه

3. Email: tondnevis@yahoo.com

۳. استاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر

4. MLQ

5. CSMS

مقدمه

برای پیروزی در صحنه رقابت‌های بین‌المللی در تمامی رشته‌های ورزشی تیمی و از جمله هندبال، باید به موشکافی عوامل موفقیت‌زا از جمله: اهداف، برنامه‌های استعدادیابی و هدایت ورزشکاران نخبه (آموزش، کسب مهارت)، گزینش و به‌کارگماری مربیان مجرب (رهبری)، فراهم آوردن امکانات مالی، فضا و تجهیزات و ... پرداخت (گیلبرستون^۱، ۲۰۰۳؛ جکسون^۲، ۱۳۸۰ و ریموند^۳، ۱۳۸۰). مربیان به عنوان مهم‌ترین عامل موفقیت‌زا در هدایت تیم‌های ورزشی از سبک‌های رهبری متفاوتی استفاده می‌کنند (مارتنز^۴، ۱۳۸۵). اگر تیم‌های ورزشی را به مثابه سازمان و اعضای آن‌ها را همچون کارکنان سازمان بدانیم، در این صورت می‌توان مربیان را مدیر و هدایت‌کننده تیم دانست که یکی از وظایف آن‌ها در کنار برنامه‌ریزی، سازماندهی، چینش بازیکنان و کنترل عملکردشان، رهبری است. بسیاری از محققان (لایل، ۲۰۰۲ و هورن^۵، ۱۹۹۲ به نقل از زردشتیان، ۱۳۸۷ و چلادوری^۶، ۱۹۹۳؛ کولاریک^۷، ۲۰۰۵) دقیقاً مربیان را در نقش مدیر دانسته و برای آن‌ها همان وظایف مدیر را قائلند.

از رهبری و سبک‌های آن به‌عنوان عامل تأثیرگذاری و نفوذ بر افراد سازمان یاد شده است، به طوری که با میل و علاقه برای هدف‌های گروهی تلاش کنند. در این مورد گزارش‌های بسیار زیادی در طول دهه‌های گذشته منتشر شده است (هارولد کونتز^۸، ۱۹۸۷، کاکیوگلو^۹، ۲۰۰۳)، اما اغلب آن‌ها در حوزه‌های اداری، تجاری و صنعتی بوده و در زمینه ورزش، بنا به گزارش یوکل^{۱۰} (۲۰۰۲)، به‌ویژه در چارچوب مدل‌های جدید - سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا - و با جامعه آماری ورزشکاران و مربیان تحقیقات کمتری به چشم می‌خورد (رواولد^{۱۱}، ۲۰۰۶). هارولد کونتز (۱۹۸۷) اشاره می‌کند که: سازمان موفق ویژگی مهمی دارد که آن را از سازمان ناموفق متمایز می‌کند و آن رهبری پویا و مؤثر است. رهبری در تیم به مثابه سازمان، تابعی از

1. Gillberston
2. Jackson
3. Redmond
4. Martens
5. Horn
6. Chelladurai
7. Kolaric
8. Harold koontz
9. Cakioglu
10. Yukl
11. Rowold

اجرای نقش‌ها و سبک‌های گوناگون است تا بدین طریق با نفوذ بر زیردستان آن‌ها را به سوی تحقق هدف‌های تیمی سوق دهد (مارتنز، ۱۳۸۵ و کاکيوگلو، ۲۰۰۳). سبکی که مربیان در رهبری به نمایش می‌گذارند -مطابق با بیشتر پژوهش‌های انجام شده روی مربیان اثربخش- گویای میزان نفوذ آن‌ها بر اجراء رفتار و عملکرد مطلوب روان‌شناختی (مانند: انگیزش، رضایت و تعهد) ورزشکاران از یک سو و انسجام تیمی از سوی دیگر است (مارتنز، ۱۹۹۵؛ فدراسیون بین‌المللی هندبال، ۲۰۰۸).

برنز (۱۹۷۸) معتقد است تمام مدیران را بر حسب سبک رهبری می‌توان به دو دسته عمل‌گرا و تحول‌گرا تقسیم کرد. رهبران تحول‌گرا ضمن تعامل با پیروان خود به جستجوی راه‌های نو در حل مشکلات می‌پردازند، به‌طوریکه در مقایسه با شرایط عادی، هم خود و هم پیروانشان به سطح بالاتری از موفقیت می‌رسند (یوکی^۱، ۱۹۹۴). رهبران عمل‌گرا در تعامل با پیروان خود رابطه قراردادی یا دادوستدی دارند، به‌طوریکه زیردستان برای عملکرد عالی‌تر و بهبود در انجام وظایف، پاداشی ملموس دریافت کرده، کنترل می‌شوند و در صورت رعایت نکردن ضوابط و مقررات یا نرسیدن به اهداف مطابق با استانداردها تنبیه می‌شوند (ایپینمورتی^۲، ۲۰۰۵ و آوولیو^۳، ۱۹۹۹). مدیر باید به تقویت ویژگی‌های هر دو سبک رهبری عمل‌گرا و تحول‌گرا در خود بپردازد و از آن‌ها در شرایط مختلف و به نسبت‌های مختلف در شرایط یکسان بهره‌گیرد، اما شواهد تحقیقاتی حاکی از آن است که رهبران تحول‌گرا از رهبران عمل‌گرا موفق‌ترند (باس و آوولیو، ۱۹۹۰؛ مالدون^۴، ۲۰۰۳).

از دیدگاه باس (۱۹۹۰) رهبر تحول‌گرا در تلاش برای گسترده کردن دامنه‌ی علایق زیردستانش و برانگیختن آن‌ها به سوی پذیرش مأموریت تیم، گروه یا سازمان است و برای شناخت افرادی که با او کار می‌کنند وقت صرف می‌کند (آوولیو، ۱۹۹۹). باس (۱۹۹۸) اشاره می‌کند که رهبران تحول‌گرا تلاش می‌کنند تا فرد از نیازهای اولیه (فیزیولوژیک و امنیت) پا فراتر گذاشته، و به سوی نیازهای مهم‌تر (موفقیت و خودشکوفایی) گام بردارد. رهبری تحول‌گرا دارای مؤلفه‌های: نفوذ کمال‌گرایانه^۵، رفتار کمال‌گرایانه^۶، روحیه‌ی ایجاد انگیزش^۷، ترغیب به تلاش فکری^۱ و توجه به تفاوت‌های فردی^۲ است (باس، ۲۰۰۶).

-
1. Yuki
 2. Ipinmaoroti
 3. Avolio
 4. Muldoon
 5. Idealized Influence (II)
 6. Idealized Behavior (IB)
 7. Inspirational Motivation (IM)

از نظر باس (۱۹۸۵) رهبر عمل‌گرا کسی است که در چارچوب فرهنگ و ساختار سازمانی موجود عمل می‌کند. او استانداردهای کارها و وظایف و نیز پاداش‌ها و امتیازات را تعیین می‌کند، معمولاً از خطر کردن و نادیده گرفتن قراردادهای پرهیز می‌کند و تلاش می‌کند به تعهدات خود در قرارداد با کارکنان عمل کند. چنین رهبرانی در شرایط باثبات و قابل پیش‌بینی بسیار مؤثر عمل می‌کنند؛ بنابراین مطابق تعریف باس (۱۹۹۹) رهبری عمل‌گرا عبارت است از رابطه مبادله‌ای بین رهبر و پیرو به‌منظور دستیابی به منافع دوجانبه. رهبری عمل‌گرا دارای مؤلفه‌های پاداش اقتضایی^۳، مدیریت (فعال و منفعل) مبتنی بر استثنا^۴ و رهبری عدم مداخله^۵ (بدون رهبری) است. گفتنی است، مؤلفه رهبری عدم مداخله در گذشته جزء رهبری عمل‌گرا بوده، ولی در مدل کامل رهبری باس (۲۰۰۲) از آن جدا شده است (در این پژوهش به‌طور جداگانه بررسی می‌شود). همچنین، در تلاش برای وسعت بخشیدن به مفهوم سازی از نیم‌رخ رهبری مطلوب و زیرمطلوب، باس و همکارانش چنین اظهارنظر کردند که اضافه کردن رهبری تحول‌گرا به رهبری عمل‌گرا به تلاش مضاعف پیروان منجر شده؛ در نتیجه عملکرد عالی جلوه‌گر می‌شود. آن‌ها این عمل اضافه کردن رهبری تحول‌گرا به رهبری عمل‌گرا را اثر افزوده رهبری تحول‌گرا نامیدند؛ بنابراین رهبری تحول‌گرا در تقابل با رهبری عمل‌گرا نیست، بلکه افزوده بر آن است (باس، ۲۰۰۶).

در مباحث نظری مدیریت و در چارچوب مباحث تئوری‌های رفتار سازمانی به تعهد به‌عنوان نگرش فرد نسبت به شغل نگریسته می‌شود. در واقع، آنچه ما از تعهد می‌دانیم ریشه در مبانی رفتار سازمانی دارد. در این تحقیق متغیر تعهد به‌عنوان دستاورد و نتیجه رهبری در چارچوب مدل باس (۱۹۸۵، ۲۰۰۶) مدنظر قرار دارد. اندرو (۲۰۰۴) اظهار می‌دارد که اغلب تحقیقات انجام شده، بر تعهد در سازمان‌ها متمرکز است. مدل چندبعدی تعهد سازمانی آلن و میسر^۶ (۱۹۹۱) به‌علت کاربرد بیشتر آن در پژوهش‌ها و نیز جامعیت و مقبولیت آن در مقایسه با سایر مدل‌ها، در بررسی تعهد و وفاداری پیروان اهمیت بیشتری دارد. از این مدل برای اندازه‌گیری تعهد بازیکنان در چند پژوهش استفاده شده است (برای نمونه برین و ترنر^۷، ۲۰۰۷).

-
1. Intellectual Stimulation (IS)
 2. Individual Consideration (IC)
 3. Contingent Reward (CR)
 4. Management By Exception
 5. Laissez – Fair Leadership (LF)
 6. Allen & Meyer
 7. Brian & Turner

اخیراً، با ارائه مدل تعهد ورزشی موفقیت‌های بزرگی در تلفیق تعهد و ورزش انجام شده است (اسکالن^۱ و کارپنتر، ۱۹۹۳). بنا به تعریف اسکالن، تعهد ورزشی عبارت است از: ساختاری روان‌شناختی که نشان‌دهنده تمایل و عزم فرد به تداوم مشارکت در فعالیت‌ها ورزشی است. مدل تعهد ورزشی از مدل سرمایه‌گذاری راسبولت^۲ (۱۹۸۰) ریشه می‌گیرد که خود این مدل از تئوری مبادله اجتماعی تریبولت و کلی^۳ (۱۹۵۹) اقتباس شده است. مدل تعهد ورزشی بر این فرضیه استوار است که مردم برای بهره‌مندی از تجارب مثبت برانگیخته می‌شوند. آن‌ها این کار را با محاسبه سود حاصل از تجربه به دست آمده انجام می‌دهند. این محاسبه از میزان زمان، تلاش و منابع مصرف شده یا سرمایه‌گذاری شده در فعالیت متأثر است؛ بنابراین مردم زمانی برای مشارکت در فعالیت‌های ورزشی برانگیخته می‌شوند و خود را به ادامه آن متعهد می‌کنند که در ازای زمان، تلاش و منابع سرمایه‌گذاری شده منفعت زیادی ببرند (اسکالن، کارپنتر، سایمون^۴، ۱۹۹۳).

مدل تعهد ورزشی به منظور ارزیابی و سنجش دلایل افراد برای تداوم مشارکت در ورزش طراحی شده است. این مدل، تعهد ورزشی را به پنج مؤلفه کلیدی تقسیم می‌کند که عبارتند از: لذت ورزشی^۵، تنوع طلبی^۶ (ورزشی)، سرمایه‌گذاری شخصی^۷، الزامات اجتماعی^۸ و بهره‌مندی از فرصت‌ها^۹ (ورزشی). تمام مؤلفه‌های مذکور که بر تعهد ورزشی مؤثرند، شاخص‌های میزان پایبندی فرد به تداوم مشارکت در ورزشی خاص است.

گلیسون و دوریک (۱۹۸۸) اظهار داشتند که رهبری به‌عنوان ویژگی‌ای سازمانی، پیشگوی تعهد، به‌عنوان یکی از چهار دستاورد رهبری (اثر بخشی، تلاش مضائف، رضایت و تعهد) است. تحقیقات بی‌شماری به رابطه مثبت بین رفتارهای رهبری و تعهد سازمانی اشاره کرده‌اند (الی و گود^{۱۰}، ۱۹۷۵؛ گلیسون و دوریک^{۱۱}، ۱۹۸۸؛ ویلسون^{۱۲}، ۱۹۹۵؛ زفان^{۱۳}، ۱۹۹۴؛ به نقل از اندرو

1. Scalan & Carpenter
2. Rusbult
3. Thibaut
4. Scanlan, Carpenter & Simons
5. Sport Enjoyment
6. Involvement Alternative
7. Personal Investment
8. Social Constraints
9. Involvement Opportunity
10. Alley & Gould
11. Glisson & Durick
12. Wilson
13. Zeffane

۲۰۰۴؛ باس، ۲۰۰۶). به‌طور کلی، پژوهش روی رابطه بین رهبری و تعهد در دو گروه از نظریات رهبری بیش از سایر نظریه‌ها صورت گرفته است. الف) نظریه رفتار رهبر و ب) نظریه رهبری تحول‌گرا. اگرچه تقریباً تمامی تحقیقات انجام شده در مورد سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا با تعهد سازمانی به رابطه مثبت بین تمامی عوامل رهبری تحول‌گرا (گلشنی، ۱۳۸۰؛ جاودانی، ۱۳۸۱؛ چالادوری، ۲۰۰۱؛ هاوول^۱ و آوولیو، ۱۹۹۳؛ کوه^۲، استیز و تربورگ^۳، ۱۹۹۵ و ۱۹۹۵ و باس، ۲۰۰۶؛ آوولیو، ۲۰۰۴) و برخی به عامل پاداش مشروط از رهبری عمل‌گرا (دوهرتی، ۱۹۹۶) اشاره کرده‌اند و رابطه سایر عوامل رهبری عمل‌گرا را با تعهد منفی گزارش کرده‌اند (گودوین و ایتینگتون^۴، ۲۰۰۱؛ توماس و همکاران، ۲۰۰۰؛ پیلا و ویلیامز، ۱۹۹۹ به نقل از نیکوفر، ۱۳۸۵؛ دوهرتی، ۱۹۹۶)، به‌دلیل متفاوت بودن جامعه آماری از یک سو و نبود تحقیقی که به رابطه بین سبک‌های رهبری تحول‌گرا - عمل‌گرا و تعهد ورزشی بازیکنان در تیم‌های ورزشی پرداخته باشد، نمی‌توان نتایج یافته‌های مذکور را قابل تعمیم دانست. به‌علاوه، برخی مطالعاتی که در ورزش برای تحلیل و شناخت عوامل مرتبط با رهبری تحول‌گرا در مدیریت فعالیت‌های ورزشی انجام شده‌اند، نتایج یکسانی به‌دست نیاورده‌اند. بعضی از آن‌ها پیشنهاد می‌کنند که رهبری تحول‌گرا دارای اهمیت زیادی است، در حالی که برخی دیگر از تردید در کاربرد آن سخن می‌گویند (دوهرتی و دانیل چاک^۵، ۱۹۹۶؛ چالادوری^۶، ۲۰۰۱)؛ بنابراین تحقیق در خصوص ضرورت توجه به این سبک رهبری در ورزش، چه برای حال و چه برای آینده حائز اهمیت زیادی است (گومز^۶، ۲۰۰۶). از آنجا که یافتن سبک رهبری‌ای برای مربیان که بتواند موجبات تعهد بازیکنان را فراهم سازد از مسائل پیش روی مربیان، سرپرستان و مدیران باشگاه‌ها است، می‌توان گفت که مسئله پیش روی این تحقیق، نبود آگاهی از ارتباط و بعضاً تأثیر سبک‌های رهبری عمل‌گرا و تحول‌گرای مربیان بر میزان تعهد ورزشی بازیکنان است؛ بنابراین در این پژوهش محقق در نظر دارد ضمن کاربرد رهبری عمل‌گرا و تحول‌گرای مدل باس (۱۹۸۵) در روابط بین مربی و ورزشکار، رابطه سبک رهبری عمل‌گرا و تحول‌گرا و رهبری عدم مداخله (رها شدگی) را در چارچوب مدل مذکور با میزان تعهد بازیکنان تیم‌های هندبال لیگ برتر ایران بسنجد.

-
1. Howell
 2. Kob
 3. Terborg
 4. Goodwin & whittington
 5. Doherty. and Danylchuk
 6. Kent & Chelladurai

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع توصیفی - تحلیلی است که بر مفروضه تحقیقات زمینه‌یابی (و در این پژوهش زمینه‌یابی عرضی) تأکید دارد که یکی از رایج‌ترین روش‌های تحقیق توصیفی است (کامکاری، ۱۳۸۷). در این پژوهش به توصیف، همبستگی، تحلیل روابط و مقایسه بین متغیرهای تحت بررسی پرداخته شده است. جامعه آماری این تحقیق را بازیکنان هندبال لیگ برتر کشور تشکیل دادند. این تیم‌ها در مسابقات لیگ ۱۳۸۷ به رقابت پرداخته بودند. نمونه مورد مطالعه در این تحقیق برابر جامعه آماری و با کل شمار، ۱۰ تیم از لیگ ۱۳۸۷ و دو تیم منتخب زیرگروه‌های لیگ (که در سال آینده وارد رقابت‌های لیگ می‌شوند) می‌باشد. از تعداد ۲۳۵ پرسشنامه توزیع شده؛ ۲۲۸ پرسشنامه به‌طور کامل تکمیل و دریافت شد. شرکت‌کنندگان در این تحقیق همگی مرد، با میانگین سنی ۲۳ سال و سابقه پنج سال بازی در باشگاه کنونی خود بودند. متغیرهای پیش‌بین در این پژوهش سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای مربیان و متغیر ملاک (پیش‌بینی شونده)، تعهد بازیکنان هستند. متغیرهای فوق هر دو کمی و پیوسته‌اند و در سطح فاصله‌ای اندازه‌گیری می‌شوند.

در این تحقیق از دو پرسشنامه استفاده شده است: پرسشنامه رهبری چندعاملی^۱ (MLQ-5x) باس و آوولیو^۲ (۲۰۰۰) که به‌منظور توسعه دامنه گسترده‌ای از رفتارهای رهبری، چندین جنبه از رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا را در قالب ابزاری استاندارد و بدون محدودیت کاربرد در جوامع مختلف برای اندازه‌گیری سبک رهبری گرد هم آورده است (لیندن^۳، ۲۰۰۸). در این نسخه (مدل کامل رهبری^۴) ۹ مؤلفه (متغیر یا خرده‌مقیاس) رهبری شامل پنج مؤلفه ویژه رهبری تحول‌گرا: نفوذ کمال‌گرایانه در قالب پنج سؤال، رفتار کمال‌گرایانه در قالب چهار سؤال، روحیه ایجاد انگیزش در قالب دو سؤال، ترغیب به تلاش فکری (تحریک شناختی) در قالب چهار سؤال و توجه به تفاوت‌های فردی در قالب چهار سؤال؛ سه مؤلفه ویژه رهبری عمل‌گرا: مدیریت مبتنی بر پاداش‌های اقتضایی در قالب پنج سؤال، مدیریت فعال مبتنی بر استثناات در قالب شش سؤال، مدیریت منفعل مبتنی بر استثناات در قالب شش سؤال و یک عامل ویژه عدم رهبری: رهبری عدم مداخله در قالب پنج سؤال اندازه‌گیری شد. پرسشنامه دوم، پرسشنامه تعهد ورزشی^۵ است که توسط اسکالن و همکاران (۱۹۹۳) تدوین شده است. این پرسشنامه

-
1. -Multifactor Leadership Questionnaire
 2. Avolio
 3. linden
 4. The full range of leadership
 5. Sport Commitment Model Scale

دارای ۲۸ سؤال است که در شش مؤلفه (متغیر یا خرده‌مقیاس) توزیع می‌شوند، این مؤلفه‌ها عبارتند از: تعهد ورزشی (عزم اجباری یا اختیاری به تداوم تمرین) با شش سؤال، لذت ورزشی (پاسخ عاطفی مثبت به تجارب ورزشی) با چهار سؤال، تنوع طلبی (تغییر رشته ورزشی به دلیل جذابیت آن‌ها) با چهار سؤال، سرمایه‌گذاری (صرف پول، زمان، انرژی و تلاش در ورزش) با سه سؤال، الزامات اجتماعی (انتظارات اجتماعی که توأم با احساس اجبار است) با هفت سؤال و بهره‌مندی از فرصت (فرصت‌های موجود در ورزش که در صورت تداوم مشارکت، فرد از آن بهره‌مند می‌شود) با چهار سؤال. پاسخ‌دهندگان این پرسشنامه را در مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت تکمیل می‌کنند. پدیدآورندگان این پرسشنامه آلفای کرونباخ خرده‌مقیاس‌های آن را به‌طور متوسط ۰/۸۹ گزارش شده است (اسکالن و همکاران، ۱۹۹۳).

دو پرسشنامه رهبری چندعاملی و پرسشنامه تعهد ورزشی پس از دریافت از منابع معتبر توسط محقق با دقت ترجمه و توسط کارشناس زبان انگلیسی ترجمه معکوس (فارسی به انگلیسی) شد. سپس، روایی ظاهری، صوری و محتوایی پرسشنامه‌ها تعیین شد. بررسی روایی محتوای سؤالات و تطبیق آن‌ها با خرده‌مقیاس‌ها توسط متخصصان تربیت بدنی، به‌ویژه کسانی که در زمینه مدیریت و رهبری سوابق علمی داشتند، انجام شد. در مطالعه مقدماتی و به‌منظور تعیین اعتبار و روایی سازه پرسشنامه‌ها، طبق برنامه فدراسیون هندبال و هماهنگی با مسئولان این فدراسیون، پرسشنامه‌ها بین ۱۳۵ تن از بازیکنان زیرگروه‌های لیگ برتر توزیع و پس از تکمیل، جمع‌آوری شد. سپس، با استفاده از نرم‌افزار SPSS پایایی کل خرده‌مقیاس‌های پرسشنامه رهبری چندعاملی (۴۱ سؤال) برابر $\alpha=0/95$ تعیین شد. مطابق با سایت و گفته مایک لیندن^۱ (۲۰۰۸) پرسشنامه رهبری چندعاملی قابل کاربرد در فرهنگ‌های متفاوت است؛ بنابراین نیازی به تعیین روایی سازه به‌منظور استاندارد کردن در جامعه ایرانی ندارد. در گام بعدی، پایایی و روایی سازه پرسشنامه تعهد ورزشی تعیین شد. در نخستین محاسبه آلفای کرونباخ مشخص شد که سؤالات مربوط به تنوع‌طلبی (در ورزش) دارای پایایی ۰/۲۴ است. این مقدار نشان داد که یک یا چند سؤال از سؤالات مربوط به خرده‌مقیاس تنوع‌طلبی (در ورزش) دارای اشکال است؛ بنابراین دو سؤال مشکل‌دار از محاسبه حذف شد. پایایی کل پرسشنامه با ۲۰ سؤال (به‌جز سؤالات مربوط به تعهد) برابر $\alpha=0/90$ به‌دست آمد. محاسبات مربوط به تحلیل عاملی تأییدی نشان داد پنج خرده‌مقیاس دیگر، یعنی لذت ورزشی، تنوع‌طلبی (در ورزش)، سرمایه‌گذاری منابع شخصی، الزامات اجتماعی و بهره‌مندی از فرصت‌های ورزشی به‌طور مستقل خود

را نشان دادند. پس از آماده شدن پرسشنامه‌ها، بین بازیکنان لیگ برتر که دست‌کم شش ماه در کنار مربی حال حاضر خود به تمرین و یادگیری مشغول بودند، توزیع شد. در این پژوهش از شاخص‌های آمار توصیفی (میانگین، درصد، فراوانی و انحراف معیار) استفاده شد. همچنین از رگرسیون تک‌متغیره و چندمتغیره (چندگانه) برای بررسی ارتباط بین متغیرها و فراتر از آن، پیش‌بینی متغیر ملاک (متغیر وابسته) از روی متغیر پیش‌بین (متغیر مستقل) استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

مطابق با جدول ۱ فرضیه‌های تحقق مبنی بر وجود توان پیش‌بینی تعهد بازیکنان از طریق سبک‌های رهبری تحول‌گرا - عمل‌گرا در سطح $\alpha = 0/001$ به میزان $\beta = 0/58$ تحول‌گرا در سطح $\alpha = 0/001$ به میزان $\beta = 0/53$ و عمل‌گرا در سطح $\alpha = 0/001$ به میزان $\beta = 0/44$ تأیید می‌شوند. همچنین نتایج آزمون فرضیه‌های تحقق مبنی بر وجود توان پیش‌بینی تعهد بازیکنان از طریق خرده‌مقیاس‌های سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا نشان می‌دهند که خرده-مقیاس‌های ترغیب به تلاش فکری در سطح $\alpha = 0/01$ به میزان $\beta = 0/28$ و توجه به تفاوت‌های فردی در سطح $\alpha = 0/003$ به میزان $\beta = 0/32$ از رهبری تحول‌گرا و خرده‌مقیاس‌های مدیریت مبتنی بر پاداش‌های اقتضایی در سطح $\alpha = 0/001$ به میزان $\beta = 0/40$ و مدیریت مبتنی بر استثنائات (منفعل) در سطح $\alpha = 0/008$ به میزان $\beta = 0/18$ از رهبری عمل‌گرا توان پیش‌بینی تعهد بازیکنان را دارند. گفتنی است، فرض تحقق مبنی بر وجود توان پیش‌بینی تعهد بازیکنان از طریق سبک رهبری عدم مداخله (رها شدگی) تأیید نشد.

جدول ۱. ضرایب رگرسیون مرتبط با پیش‌بینی «تعهد ورزشی بازیکنان» از طریق «سبک‌های رهبری تحول‌گرا - عمل‌گرا، تحول‌گرا، عمل‌گرا و عدم مداخله (رها شدگی)» مریبان

متغیر پیش‌بینی شونده	متغیر پیش‌بینی کننده	ضریب B	ضریب B	میزان t	سطح معنی‌داری	
تعهد بازیکنان	سبک رهبری تحول‌گرا - عمل‌گرا	0/27	0/58	8/18	0/001	
	خرده‌مقیاس‌های سبک رهبری تحول‌گرا	ترغیب به تلاش فکری	0/86	0/28	2/57	0/011
		توجه به تفاوت‌های فردی	0/91	0/32	2/97	0/003
	سبک رهبری تحول‌گرا	0/43	0/53	7/58	0/001	
	خرده‌مقیاس‌های سبک رهبری عمل‌گرا	مدیریت مبتنی بر پاداش‌های اقتضایی	0/82	0/40	4/63	0/001
		مدیریت مبتنی بر استثنائات (منفعل)	0/32	0/18	2/68	0/008
	سبک رهبری عمل‌گرا	0/36	0/44	6/35	0/001	
	سبک رهبری عدم مداخله (رها شدگی)	0	0	0	0	

جدول ۲ نتایج آزمون فرضیه‌های تحقق را مبنی بر وجود توان پیش‌بینی مؤلفه‌های تعهد بازیکنان از طریق خرده‌مقیاس‌های سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا نشان می‌دهد:

- خرده‌مقیاس‌های نفوذ کمال‌گرایانه در سطح $\alpha = 0/006$ به میزان $\beta = 0/24$ ، روحیه ایجاد انگیزش در سطح $\alpha = 0/004$ به میزان $\beta = 0/31$ ، مدیریت مبتنی بر پاداش اقتضایی در سطح $\alpha = 0/001$ به میزان $\beta = 0/30$ توان پیش‌بینی لذت ورزشی را دارند.
- خرده‌مقیاس مدیریت مبتنی بر پاداش اقتضایی در سطح $\alpha = 0/032$ به میزان $\beta = 0/20$ توان پیش‌بینی تنوع طلبی ورزشی را دارد.
- خرده‌مقیاس مدیریت مبتنی بر استثنائات (فعال) در سطح $\alpha = 0/016$ به میزان $\beta = 0/24$ توان پیش‌بینی سرمایه‌گذاری شخصی را دارد.
- خرده‌مقیاس‌های ترغیب به تلاش فکری در سطح $\alpha = 0/002$ به میزان $\beta = 0/36$ ، توجه به تفاوت‌های فردی در سطح $\alpha = 0/044$ به میزان $\beta = 0/23$ و مدیریت مبتنی بر پاداش‌های اقتضایی در سطح $\alpha = 0/001$ به میزان $\beta = 0/32$ توان پیش‌بینی الزامات اجتماعی را دارند.
- خرده‌مقیاس‌های رفتار کمال‌گرایانه در سطح $\alpha = 0/024$ به میزان $\beta = -0/25$ و مدیریت مبتنی بر پاداش‌های اقتضایی در سطح $\alpha = 0/033$ به میزان $\beta = 0/20$ توان پیش‌بینی بهره‌مندی از فرصت‌های ورزشی را دارند.

جدول ۲. ضرایب رگرسیون مرتبط با پیش‌بینی مؤلفه‌های «تعهد ورزشی بازیکنان» از طریق مؤلفه‌های

«سبک‌های رهبری تحول‌گرا، عمل‌گرا و عدم مداخله»

متغیر پیش‌بینی شونده	متغیر پیش‌بینی کننده	ضریب B	ضریب β	میزان t	سطح معنی‌داری
لذت ورزشی	سبک رهبری تحول‌گرا	0/24	0/30	2/77	0/006
	سبک رهبری عمل‌گرا	0/50	0/31	2/91	0/004
	سبک رهبری عمل‌گرا	0/17	0/30	3/27	0/001
تنوع طلبی ورزشی	سبک رهبری عمل‌گرا	0/09	0/20	2/16	0/032
سرمایه‌گذاری ورزشی	سبک رهبری عمل‌گرا	0/07	0/24	2/44	0/019
الزامات اجتماعی	سبک رهبری تحول‌گرا	0/66	0/36	3/12	0/002
	سبک رهبری تحول‌گرا	0/39	0/23	2/03	0/044
	سبک رهبری عمل‌گرا	0/38	0/32	3/41	0/001
بهره‌مندی از فرصت‌های ورزشی	سبک رهبری تحول‌گرا	-0/35	-0/25	-2/27	0/024
	سبک رهبری عمل‌گرا	0/15	0/20	2/15	0/033

بحث و نتیجه‌گیری

مطابق با یافته‌های این تحقیق، توان پیش‌بینی «تعهد بازیکنان» از طریق «سبک رهبری تحول‌گرا - عمل‌گرا» با ضریب استاندارد رگرسیون ($\beta = 0/58$) وجود دارد. این نتیجه گویای آن است که بین «سبک رهبری تحول‌گرا- عمل‌گرا» با «تعهد بازیکنان» ارتباط مثبت و معنی‌داری مشاهده می‌شود. همان‌گونه که گفته شد، برخی تحقیقات به اهمیت هر دو سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا در دستیابی به اهداف و موفقیت اشاره داشته‌اند: دوهرتی و دانیل دچاک^۱ (۱۹۹۶) اشاره کرده‌اند که سبک رهبری تحول‌گرا اثرات سبک رهبری عمل‌گرا را افزایش می‌دهد. اریچویل^۲ (۲۰۰۱) معتقد بود که رهبری تحول‌گرا جانشینی برای رهبری عمل‌گرا نیست؛ بلکه می‌تواند تکمیل‌کننده آن باشد، اثرات سبک رهبری عمل‌گرا را تحکیم کند و آن را افزایش دهد (زردشتیان، ۱۳۷۸). یافته‌های این تحقیق نشان داد، مؤلفه‌های مدیریت مبتنی بر پاداش اقتضایی با اغلب مؤلفه‌های تعهد ورزشی بازیکنان در ارتباط است؛ بنابراین نمره مؤلفه اخیر از سبک رهبری عمل‌گرا موجب افزایش تعهد بازیکنان می‌شوند. این نکته قابل ذکر است که محققانی که در یافته‌های تحقیقاتی خود رهبری عمل‌گرا را با تعهد در تعارض دیده‌اند، پژوهش خود را در سازمان‌های ورزشی و با مؤلفه‌های تعهد سازمانی اجرا کرده‌اند و پژوهش‌هایی که به بررسی رابطه سبک رهبری عمل‌گرا با تعهد ورزشی بازیکنان پرداخته باشند، بسیار نادرند. به هر حال، به نظر محقق و مطابق با مبانی نظری، سبک رهبری تحول‌گرا تکمیل‌کننده سبک رهبری عمل‌گراست (باس و آوولیو، ۲۰۰۶) و بدون رعایت جنبه‌های عمل‌گرایی در تیم‌های ورزشی، به‌ویژه مؤلفه‌های مدیریت مبتنی بر پاداش اقتضایی و مدیریت مبتنی بر استثنائات (فعال)، مدیریت و رهبری تیم‌ها با مشکل جدی مواجه خواهد شد و متعاقب آن تعهد بازیکنان کاهش پیدا خواهد کرد.

توان پیش‌بینی «تعهد بازیکنان» از طریق «سبک رهبری تحول‌گرا» با ضریب استاندارد رگرسیون ($\beta = 0/53$) وجود دارد. این نتیجه گویای آن است که ارتباط مثبت و معنی‌داری بین «سبک رهبری تحول‌گرا» با «تعهد بازیکنان» مشاهده می‌شود. با توجه به اینکه محقق تاکنون تحقیقی که به بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول‌گرا و تعهد در تیم‌های ورزشی پرداخته باشد نیافته است، یافته مذکور با یافته‌های محققان در سازمان‌های ورزشی (رهبری تحول‌گرا و تعهد سازمانی) مقایسه می‌شود. گلشنی (۱۳۸۰)، جاودانی (۱۳۸۱)، کوه و ستیرس^۳ (۱۹۹۵)،

-
1. Doherty & Danylchuck
 2. Ardichvili
 3. Koh & Steers

ین^۱ (۲۰۰۱)، ویزه^۲ (۱۹۹۵)، باس و آوولیو (۱۹۹۰)، گودوین و ویتینگتون^۳ (۲۰۰۱)، چالادوری (۲۰۰۱) اظهار داشتند که در محیط‌های ورزشی، رهبری تحول‌گرا با تعهد (سازمانی) ارتباط قابل ملاحظه‌ای دارد. دوهرتی (۱۹۹۶) برخلاف اظهارات فوق اعلام کرد که هیچ‌یک از مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای مدیران با تعهد (سازمانی) مریبان ارتباط ندارد یا سهم آن‌ها ناچیز است. در مباحث نظری مدیریت و در چارچوب مباحث تئوری‌های رفتار سازمانی به تعهد به عنوان نگرش فرد نسبت به شغل نگریسته می‌شود. در واقع، آنچه ما از تعهد می‌دانیم ریشه در مبانی رفتار سازمانی دارد. اندرو (۲۰۰۴) بیان می‌کند که بیشتر تحقیقات انجام شده بر تعهد در سازمان‌ها متمرکز است و تحقیقات کمی در مورد اثر رفتارهای رهبری مریبی بر تعهد ورزشکاران انجام شده است. آزمون فرضیه پیش‌بینی تعهد ورزشی از روی خرده‌مقیاس‌های رهبری تحول‌گرای مریبان نشان داد بین «ترغیب به تلاش فکری» ($\beta = 0/28$)، «توجه به تفاوت‌های فردی» ($\beta = 0/32$) و «تعهد ورزشی» ارتباط مثبت و معنی‌داری مشاهده می‌شود. بر اساس این نتیجه، ویژگی ترغیب به تلاش فکری یا تحریک شناختی و نیز توجه به تفاوت‌های فردی ورزشکاران از سوی مریبان می‌تواند پیشگویی برای تعهد ورزشی بازیکنان باشد. در زمان تمرین و تدریس تکنیک‌ها و تاکتیک‌های هندبال، مریبی بیشترین فرصت را برای ابراز این دو ویژگی دارد؛ از این رو از میان تمامی خرده‌مقیاس‌های رهبری تحول‌گرا، این دو خرده‌مقیاس بیشترین تأثیر را بر تعهد ورزشکاران دارند. همین نتیجه، درباره الزامات اجتماعی نیز به دست آمده است. مؤلفه لذت ورزشی عاملی مهم در شرکت منظم ورزشکاران در تمرین و رقابت‌هاست (اسکالن و همکاران، ۱۹۹۳). عوامل متعددی بر کاهش یا افزایش این مؤلفه دخالت دارد، از جمله رفتارهای رهبری مریبی. در بررسی سبک‌های رهبری تحول‌گرا، یافته‌ها بیشتر بر تأثیر دو مؤلفه نفوذ کمال‌گرایانه و روحیه ایجاد انگیزش در تقویت حس لذت ورزشی حکایت دارد. بدون تردید، مقوله‌های اندازه‌گیری شده در نفوذ کمال‌گرایانه همچون نادیده گرفتن علائق خود به خاطر دیگران، احترام، تواضع، شایستگی و ... از یک سو و مقوله‌های اندازه‌گیری شده در روحیه ایجاد انگیزش همچون ارائه تصویر خوش‌بینانه از آینده و امکان‌های جدید و هیجان‌انگیز در هندبال زمینه‌های لذت بردن از این ورزش را فراهم می‌کند. رفتار کمال‌گرایانه از مؤلفه‌های رهبری تحول‌گراست که ارتباط زیادی با بهره‌مندی از فرصت‌های ورزشی دارد. این یافته گواه این موضوع است که ابراز ویژگی‌هایی همچون تأکید بر باورها و متعهد

-
1. Yean
 2. Weese
 3. Goodwin & whittington

بودن به اعتقادات در کنار صبر در برابر مشکلات، فرصت بهره‌مندی از امکانات آینده را قوت می‌بخشد

توان پیش‌بینی «تعهد بازیکنان» از طریق «سبک رهبری عمل‌گرا» با ضریب استاندارد رگرسیون ($\beta = 0/44$) وجود دارد. این نتیجه گویای آن است که بین «سبک رهبری عمل‌گرا» با «تعهد بازیکنان» ارتباط مثبت و معنی‌داری مشاهده می‌شود. یافته‌ها نشان می‌دهد که در میان مؤلفه‌های رهبری عمل‌گرا، پاداش اقتضایی توان پیش‌بینی بیشتری برای مؤلفه‌های تعهد ورزشی دارد. این یافته با یافته دوهرتی و دانیل چاک (۱۹۹۶) همسو است، نتایج تحقیق وی نیز نشان داد پاداش اقتضایی رابطه‌ای مثبت و قوی با تعهد به‌عنوان یکی از دستاوردهای رهبری دارد. بر اساس نتایج یافته‌های کوه^۱، ستیر^۲، و تربرگ^۳ (۱۹۹۵)، گودوین و ویتینگتون^۴ (۲۰۰۱)، جاودانی (۱۳۸۱)، گلشنی (۱۳۸۰) رهبری عمل‌گرا، در مقایسه با رهبری تحول‌گرا ارتباط ضعیفی با تعهد سازمانی دارد که با یافته این پژوهش مغایرت دارد. تمامی مؤلفه‌های تعهد ورزشی بازیکنان متأثر از مؤلفه پاداش اقتضایی سبک رهبری عمل‌گرای مربیان بودند. این موضوع نشان می‌دهد وجود رابطه قراردادی (پاداش در برابر کار)، مشخص کردن دقیق شرایط برخوردار شدن ورزشکار از پاداش و نیز اجابت تمامی انتظارات مربی در موعد مقرر بر تمام مؤلفه‌های تعهد ورزشی اثر مثبت دارد. همچنین مؤلفه مدیریت مبتنی بر استثنائات (فعال) رهبری عمل‌گرا با مؤلفه سرمایه‌گذاری شخصی بازیکنان ارتباط مثبت داشت. این یافته گویای آن است که تصحیح مهارت‌ها و رشد و بهبود عملکرد بازیکنان در تمرین و مسابقات تا رسیدن به حد مطلوب، به ورزشکار این نکته را القا می‌کند که رها کردن هندبال به‌معنی از دست دادن سال‌ها سرمایه‌گذاری در راه ارتقای ورزشی است.

مطابق با یافته‌ها، توان پیش‌بینی تعهد ورزشی بازیکنان از طریق هر دو سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا وجود دارد، اما اثر سبک رهبری تحول‌گرا کمی بیشتر از سبک رهبری عمل‌گراست. به هر حال اگرچه این تفاوت زیاد نیست، همسو بودن آن با مبانی نظری این امکان را می‌دهد تا به مربیان توصیه شود که در هدایت و رهبری تیم‌های ورزشی و متعهد ساختن بازیکنان به استمرار در فعالیت‌های تمرینی و رقابتی بیشتر بر استفاده از سبک رهبری تحول‌گرا تأکید کنند.

-
1. Koh
 2. Steers
 3. Terborg
 4. Goodwin & whittington

منابع:

1. Gillberston, D.W. (2003). Transformational leadership in Australasian sport organizations. New Zealand Innovation and Competitiveness Project Victoria University of Wellington.
۲. جکسون، راجر، (۱۳۸۰). «راهنمای مدیریت ورزشی». ترجمه محمد خبیری و همکاران. تهران: کمیته ملی المپیک.
۳. ریموند، توماس؛ (۱۳۸۰). «روانشناسی ورزش». ترجمه محمدحسین سروری. تهران: یگانه.
۴. مارتنز، رینر، (۱۳۸۵). «روانشناسی ورزش: راهنمای مربیان». ترجمه محمد خبیری. تهران: بامداد کتاب.
۵. زردشتیان، شیرین، (۱۳۸۷). ارتباط بین سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای مربیان با انگیزش رقابت بازیکنان لیگ برتر بسکتبال و ایران. رساله دکترا. دانشگاه تربیت معلم.
6. Chelladurai, P. (1993). Leadership. In: R.N. Singer, M. Murphy, L.K. Tennant (Eds.), Handbook on Research on Sport Psychology (pp. 647-671). New York: McMillan.
7. Kolaric, B. (2005). An examination of coaches and their efforts to maximize team cohesion and team satisfaction [Thesis.]. Anselm College: Department of Psychology
۸. کونتز، هارولد، اورانل سیریل، هاین، یهریخ، (۱۳۸۱). «اصول مدیریت». ترجمه محمدعلی طوسی و همکاران. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
9. Cakioglu, A. (2003). Leadership and satisfaction in soccer: Examination of congruence an players' position [Thesis]. The graduate school of Social Sciences of Middle East Technical University.
10. Yukel, G.A. (2002). Leadership in organizations: (5th ed.) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
11. Rowold, J. (2006). Transformational and transactional leadership in Martial Art. Journal of Applied Sport Psychology, 18: 312- 325.
12. International Handball Federation. (2008, March 5). About Handball. Retrieved April 20, 2008, <http://www.ihf.info/from>
13. Burns, J.M. (1978). Leadership. New York: Harper and Row.
14. Yuki, G. (1994). Leadership in organization (3rd edition). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

15. Ipinmaoroti, O.A. (2005). Exhibition of transformational leadership behavior by Nigerian college coaches: Effects on athletes' satisfaction on individual performance (PP, 1-7).
16. Avolio, B.J. (1999). Full leadership development: Building the ritual forces in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage
17. Bass, B. M., Avolio, B.J. (1990). Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
18. Muldoon, D.S. (2003). Excellent manager: Exploring the acquisition, measurement, and impact of leader skills in an Australian business context (PP.36-43). Victoria, U.S.A: Faculty of Business and Law, Victoria University of Technology.
19. Bass, B.M. (1990). Bass and Stogdily handbook leadership. 3rd ed. New York: Free press.
20. Bass, B.M. (1998). Transformational leadership: Military, and educational impact. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
21. Bass, B.M., Riggio, R.E. (2006). Transformational leadership. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Association, Inc.
22. Bass, B.M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
23. Bass, B.M., Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 10: 181-217.
24. Bass, B.M., Avolio, B.J. (2002). Multifactor leadership questionnaire: Feedback Report Melbourne. Australia: MLQ Pty. Ltd.
25. Andrew, P.S. (2004). The effect of congruence of leadership behaviors on motivation commitment, and satisfaction of college tennis players [Doctoral dissertation]. Florida state university.
26. Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1: 61-89.
27. Brian A.T., Simon M.P. (2007). Multidimensional commitment of intercollegiate Student- Athletes: Its Effects on Intention to Leave and Satisfaction. *Journal for the Study of Sports and Athletes in Education*, 1: 141-156
28. Scanlan, T.K., Carpenter P.J., Schmidt, G.W., Simons, J.P., Keeler, B. (1993). An introduction to the Sport Commitment Model. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 15: 1-15.
29. Glisson, C., Durick, M. (1988). Predictor of job satisfaction and organizational commitment in human service organization. *Administrative Quarterly*, 33: 61-8.

۳۰. گلشنی، جلال، (۱۳۸۰). بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحولی، تبادلی و کلیف‌گرایی مدیران با تعهد کارکنان اداره تربیت‌بدنی استان آذربایجان غربی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه شهید بهشتی.

۳۱. جاودانی، محمد، (۱۳۸۱). بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین با تعهد سازمانی معلمان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه شیراز.

32. Chelladurai, P. (2001). Perceived transformational leadership, organizational commitment, and citizenship behavior: A case study in intercollegiate athletics. *Journal of Sport Management*, 15: 135-159.

33. Howell, J. M., Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership, transactional Leadership, Locus of Control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business- unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78: 891- 902.

34. Koh, W.L., Steers, R.M., Terborg, J.R.(1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16: 319-333.

35. Avolio. B.J., et al. (2004) Transformational leadership and organizational commitment. *Journal of organizational behavior*, 25: 951-968.

36. Doherty. A.Y., Danylchuk. K.E. (1996). Transformational and transactional leadership and impact of inter university athletic administrators. *Journal of sport management*, 11: 275-285.

37. Goodwin, V.L., Wofford, J.C., Whittington, J.L. (2001). A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct. *Journal of organizational behavior*, 22: 759-779.

38. Tomas, G., Hult, M., Ferrel, O. C., Hurley, R.F, Giunipero, L.C. (2000). Leadership and relationship commitment. *Journal of industrial marketing management*, 29: 111-119.

۳۹. نیکوفره، مرتضی، (۱۳۸۵). ارتباط بین مدیریت تبدیلی و تبادلی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان تربیت بدنی استان سیستان و بلوچستان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران.

40. Gomes. A.R., Sousa, S.A., Cruz, J.F. (2006). Charismatic, transformational and visionary dimensions in sport leadership: Toward new paths for the study of coach- athletes relationships. In: N. S. Haber & M. Hervey (Eds), *leadership at the crossroads* (pp.84-94). University of Maryland: The James Macgregor Burns Academy of leadership.

۴۱. کامکاری، کامبیز، فیروز، کیومرثی، شکرزاده، شهره، (۱۳۸۷). روش پژوهش کاربردی. اسلام‌شهر: دانشگاه آزاد اسلامی.
42. Bass, B.M., Avolio, B.J. (2000). Multifactor Leadership Questionnaire . 2nd ed. Redwood City, CA: Mind Garden.
43. Linden, M. (2008). Science and facts MLQ and transformational leadership. WWW. Mlq.
44. Yean, J.S. (2001). Transformational leadership, organizational culture and organizational effectiveness in sport organizations. Sport Journal, 4: 20-31.
45. Weese, W.J. (1995). Leadership and organizational culture: An investigation of Big Ten and Mid – American conference campus recreation administrations. Journal of Sport Management, 9: 119-134.

