

حرکت

شماره ۱۳ - ص ص : ۱۴۱ - ۱۲۳

تاریخ دریافت : ۸۱/۰۸/۰۵

تاریخ تصویب : ۸۱/۰۹/۰۹

## رابطه سبک‌های رهبری و خلاقیت با میزان اثربخشی مدیران تربیت‌بدنی و علوم ورزشی دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

دکتر سیدحسن عامری<sup>۱</sup> - دکتر هاشم کوزه‌چیان - دکتر عادل آذر - دکتر محمد احسانی  
دانشگاه تربیت مدرس - دانشیار دانشگاه تربیت مدرس - دانشیار دانشگاه تربیت مدرس -  
استادیار دانشگاه تربیت مدرس

### چکیده

توجه به چگونگی اتخاذ سبک‌های رهبری از سوی مدیران در برخورد با موقعیت‌های متفاوت سازمانی به منظور حصول اثربخشی، یکی از مهمترین مباحث اساسی علوم رفتاری در حوزه رهبری است. به گونه‌ای که سبک انتخابی مدیر با موقعیت موجود سازگار باشد. این امر در نتیجه شناسایی و تشخیص صحیح کلیه عوامل موجود در موقعیت و نیز شناسایی نیروهای مداخله‌گر که سازمان را در شرایطی تحت تأثیر قرار می‌دهد، به همراه اندیشه‌های نو و خلاق مدیران تحقق پیدا خواهد کرد. هدف این تحقیق، تبیین رابطه سبک‌های رهبری و خلاقیت با میزان اثربخشی مدیران ورزشی دانشگاه‌هاست. روش تحقیق حاضر، از نوع توصیفی - تحلیلی بوده و به شکل میدانی اجرا شده است. جامعه آماری شامل تمامی مدیران ورزشی دانشگاه‌هایی است که دارای رشته تربیت‌بدنی هستند. در این تحقیق برای گردآوری اطلاعات لازم از پرسشنامه (LBAll) هرسی و بلانچارد (برای تعیین سبک رهبری و اثربخشی مدیران) و نیز پرسشنامه خلاقیت رندسیپ استفاده شد. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که اثربخشی مدیران با سبک‌های رهبری انتخابی و خلاقیت مدیران ارتباط دارد و نیز ارتباط معنی‌داری در تعامل بین متغیرهای تحقیق مشاهده شد.

## واژه‌های کلیدی

سبک‌های رهبری، خلاقیت، اثربخشی و مدیران ورزشی.

### مقدمه

رشد و گسترش نظام آموزشی دانشگاه‌ها، از ویژگی بارز جوامع عصر ماست. پیامد این امر بویژه در دهه‌های اخیر در کشورهای رو به توسعه، تبدیل نظام آموزشی به سازمان عظیم و فراگیر می‌باشد. که لازمه‌گردش کار چنین سازمانی به سبب داشتن ارتباط مستقیم و مستمر با تعداد کثیری از دانشجویان (دختر و پسر) با وجود نیازهای متفاوت جسمی و روحی و نیز هدایت این افراد و برقراری روابط انسانی محدود در بین آنان، بی‌تردید نیازمند رهبری اثربخش است (۶)، با علم به اینکه رهبری از ارکان مهم فرایند توسعه است و توجه به ارتقای اثربخشی سازمانی منجر به تجلی نظریه و مدل‌های رهبری می‌شود (از جمله این نظرها مدل رهبری وضعی هرسی و بلانچارد<sup>۱</sup> است و ماحصل مطالعات این نظریه، بیانگر این است که در موقعیت‌های سازمانی بهترین روش برای نفوذ در افراد وجود ندارد و انتخاب سبک رهبری به سطح آمادگی افراد و سایر عوامل درون و برون سازمانی بستگی دارد) (۹). در این زمینه هیوت برادلی لین<sup>۲</sup> (۱۹۹۵) در پژوهشی در خصوص «سبک رهبری و شایستگی سازمانی در برنامه‌های ورزشی بین دانشگاهی»، دریافت که نتیجه نهایی نظریه مدیریت مبتنی بر موقعیت هرسی و بلانچارد در مورد فقدان بهترین روش مدیریتی برای همه موقعیت‌های سازمانی مورد تأیید قرار گرفته است (۱۱).

پژوهش استیون اشلیسمن<sup>۳</sup> (۱۹۹۲) با بررسی کاربرد «نظریه مدیریت مبتنی بر موقعیت در ایجاد رضایت در مدیران ورزشی جوان»، مؤید آن است که اصول مترتب بر نظریه مدیریت مبتنی بر موقعیت در ایجاد رضایت شغلی آزمودنی‌ها، به‌طور جزئی از نظر کاربردی تأیید شده. به‌طوری‌که سطوح آمادگی بر ارتباط رهبر - پیرو تأثیر مثبت داشته، از طرف دیگر، تأثیر این

1- Hersey & Blanchard

2- Hewit , Bradley Lynn

3- Schliesman, Steven

نظریه بر سلامت تشکیلات و اثربخشی مدیریت تأیید شده است (۱۴).

زوویرن، مارتین لوئیس<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) پس از بررسی «رفتار رهبری مدیران ورزشی در دانشکده تربیت بدنی»، عنوان کرد که عامل تغییر و اجرا در مدیران ورزشی به مراتب بیشتر از مریبان ورزشی است که به دلیل شناخت و درک مبانی انتقالی و مدیریت مبتنی بر موقعیت، در اتخاذ سبک مناسب مدیریتی در موقعیت‌های معین مؤثر بوده و در نهایت اشاره می‌کند که بین آگاهی و شناخت آزمودنی‌ها از مبانی نظریه مدیریت مبتنی بر موقعیت و انتخاب سبک مناسب مدیریتی، ارتباط معنی‌داری وجود دارد (۱۷).

نتایج این بررسی‌ها مؤید آن است که شناخت الگوهای رفتاری و ارتباط آن با کارایی<sup>۲</sup> و اثربخشی<sup>۳</sup>، نقش مهمی در اثر بهینه امور سازمانی دارد (۱۳)، اما این نکته را نیز باید مدنظر داشت که اتخاذ سبک انتخابی رهبر به‌عنوان یکی از متغیرهای مهم تعیین‌کننده در رفتار سازمانی برای اینکه با موقعیت موجود سازگار باشد، به موازات نقش عوامل دیگر همچون جو سازمانی<sup>۴</sup>، منابع قدرت<sup>۵</sup> و سایر نیروهای مداخله‌گر که در شرایطی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند، به همراه اندیشه‌های نو و اخلاقیت مدیران تحقق پیدا خواهد کرد (۲).

وی سا روتاما و ویرپی پونتو<sup>۶</sup> (۱۹۹۴) با مطالعه بر روی رهبری موقعیتی و انواع *MBTI*<sup>۷</sup> گروهی از مدیران فنلاندی به این نتیجه رسیدند که نوع شخصیت فرد به‌عنوان فیلتری در رفتار مدیریتی افراد تأثیر می‌گذارد (۱۵). همچنین ویرپی آسی کاینن و ووسی روتاما<sup>۸</sup> (۱۹۹۷) با بررسی رابطه بین *MBTI* و تمرکز اخلاقیت مدیران نشان دادند مدیران درون‌گرا، دارای اخلاقیت بیشتری هستند و مدیران فرافکن (برون‌گرا) بیشتر به سوی ریسک یا خطرپذیری سوق دارند و مدیرانی که ادراکی هستند، هم دارای اخلاقیت زیاد و هم میزان ریسک یا خطرپذیری آنان زیاد است (۱۶).

1- Zwiren, Martin Louis

2- Efficiency

3- Effectiveness

4- Organizational Climate

5- Power Resource

6- Vesa Routamaa & Virpiponto

7- Myers-Briggs Type Indicator

8- Virpi Asikainen & Vesa Routamaa

ارنست دیل<sup>۱</sup> (۱۹۸۶) بر این باور است که داشتن مدیران خلاق و نوآور شاید بهترین عامل در تضمین بقای سازمان برای ارائه اندیشه جدید و بکر باشد (۵)، همچنین فوکسال و هاکت<sup>۲</sup> معتقدند که افراد خلاق و نوآور با پیشنهاد تغییرات بسیاری موجب رشد آرا و افکار جدید می شوند و به حصول اثربخشی با دید وسیع تری می نگرند و احتمالاً چارچوب سستی و پذیرفته شده مقررات را تهدید و حذف می کنند (۸). با وجود این نباید فرهنگ خلاقیت در مدیریت سازمانی را به باد فراموشی سپرد، زیرا به لحاظ عدم باور و اعتقاد مدیران سطوح عالی به پدیده خلاقیت<sup>۳</sup> هیچ فعالیتی دوام و بقا نخواهد داشت (۱)، چون از طریق این پدیده شناختی است که افکار و دیدگاه های تازه و بدیع همچون روحی در کالبد سازمان دمیده شده و آن را از نیستی و نابودی نجات می دهد (۱۲) و به عنوان ابزار بسیار مؤثری برای مدیران در شناخت راه های مناسب برای تصمیمات گوناگون سازمانی که همواره با آن مواجه اند، مورد استفاده قرار می گیرد (۴). اما چگونه می توان سازمان و تشکیلاتی خلاق داشت و برای داشتن مدیران خلاق در سازمان چه تدابیری باید اندیشید؟ پاسخ به این سؤالات را باید در عوامل مختلفی از جمله جو و محیط سازمانی، ساختار سازمانی، نظام ارتباطی مدیریت و از همه مهمتر سبک رهبری<sup>۴</sup> جست و جو کرد، چرا که سبک رهبری یکی از مشخصه های متمایزکننده سازمان خلاق از سازمان غیرخلاق است، از این رو مدیر خلاق نمی تواند در بند شیوه های مناسب باشد و منجر به ایجاد محیطی گردد که روح ابتکار و نوآوری بر آن حاکم باشد (۳).

با در نظر گرفتن مطالبی که بدان اشاره شد، به نظر می رسد مدیران تربیت بدنی دانشگاه ها به دلیل تنوع امور اجرایی و ارتباط با کارکنان مختلف (مربیان ورزش، اعضای هیأت علمی، دانشجویان و کارمندان) به منظور حصول اثربخشی احتمالاً به سبک های رهبری انعطاف پذیری<sup>۵</sup> نیاز دارند، اما دامنه انعطاف پذیری رفتار رهبری (سبک رهبری) ممکن است همیشه با اثربخشی همراه نباشد، بنابراین تحقیق حاضر در پاسخ به این سؤال که آیا میزان

1- Ernest Dill

2- Foxal &amp; Hackett

3- Creativity

4- Leadership Style

5- Flexibility

اثربخشی مدیران تربیت‌بدنی با سبک رهبری انتخابی و نیز خلاقیت آنان ارتباط دارند؟ و در نهایت تعامل این متغیرها نسبت به هم چگونه است، انجام پذیرفته و درصدد است که ارتباط بین سه متغیر مهم رفتاری (سبک رهبری)، توانایی شناختی (خلاقیت) و پیامد سازمانی (اثربخشی) را تبیین کند.

## روش تحقیق

روش تحقیق حاضر از نوع توصیفی - تحلیلی بوده و به شکل میدانی اجرا شده است. جامعه آماری این تحقیق متشکل از دو بخش زیر است:

الف) کلیه مدیران (رئیس و معاونین دانشکده‌های تربیت‌بدنی) و نیز مدیران گروه‌های آموزشی تربیت‌بدنی برخی دانشگاه‌ها که صرفاً دارای دانشجوی تربیت‌بدنی بودند.

ب) کلیه رؤسای ادارات تربیت‌بدنی (فوق برنامه) همان دانشگاه‌هایی که در بند الف ذکر شد.

براساس آخرین آمار و اطلاعات موجود از کلیه دانشگاه‌های دولتی وابسته به وزارت علوم و تحقیقات فناوری، تعداد ۲۳ دانشگاه در سطح کشور به ترتیب دانشجویان تربیت‌بدنی از دوره کاردانی تا دکتری مشغولند، براین اساس تعداد مدیران بنا به آمار مأخوذه از این مجموعه دانشگاهی مطابق بندهای الف و ب (۸۱ نفر است که همگی به عنوان آماری انتخاب شدند. شایان ذکر است ۸۱ پرسشنامه برای آزمودنی‌ها ارسال و در نهایت ۷۷ پرسشنامه به مجری تحقیق واصل شد. به‌طورکلی نمونه آماری تحقیق حاضر ۷۷ نفر از مدیران دانشگاه‌های کشور را تشکیل می‌دهند. برای جمع‌آوری داده‌های مربوط به تعیین سبک‌های رهبری انتخابی مدیران و نیز تعیین میزان اثربخشی هر یک از سبک‌های منتخب، از پرسشنامه استاندارد و هنجار شده تحلیل رفتار رهبر<sup>۱</sup> (LBAIL) مؤسسه بلانچارد استفاده شد، که متشکل از بیست وضعیت سازمانی بوده و نوع نگرش و شیوه رفتاری مدیریت سازمانی را بر اساس ۴ نوع سبک رهبری

(دستوری<sup>۱</sup>، فروشی<sup>۲</sup>، مشارکتی<sup>۳</sup> و تفویضی<sup>۴</sup>) نسبت به وضعیت مطروحه مشخص می‌سازد. بنا به اطلاعات موجود در دستورالعمل اجرایی این پرسشنامه با اعمال رفتار ریاضی، شاخصی به منظور تعیین نمره اثربخشی سبک رهبری انتخابی مدیر معرفی شده است. همچنین این پرسشنامه قبلاً در رساله دوره دکتری و پایان‌نامه کارشناسی ارشد در جامعه ایرانی با ضریب اعتباری بالا مورد استفاده قرار گرفته است.

برای سنجش میزان خلاقیت مدیران جامعه تحت بررسی از پرسشنامه خلاقیت (۱۲) که توسط رندسیپ<sup>۵</sup> ابداع گردیده، استفاده شد. این پرسشنامه برای رسیدن به معیاری که بتواند سطح وسیع‌تری از ویژگی‌های خلاق بودن را تحت پوشش قرار دهد، تدوین شده و به‌طور مفصل به این ویژگی‌ها می‌پردازد.

این پرسشنامه حاوی ۵۰ سؤال بسته و هر سؤال دارای ۵ گزینه است که بنابر دستورالعمل این پرسشنامه ضریبی ثابت به صورت مثبت و منفی برای هر گزینه انتخابی در نظر گرفته شده است که به‌هنگام استخراج داده‌ها بدان اعمال شد.

در زمینه بکارگیری پرسشنامه خلاقیت، قبل از اجرای طرح واقعی، یک مطالعه اولیه یا مقدماتی (*Pilot Study*) توسط محقق با همکاری استادان محترم صورت گرفت و ضمن برخورداری از ضریب اعتبار خوب ( $\alpha = 0/83$ )، دامنه نمرات این پرسشنامه نرمالایز<sup>۶</sup> گردید، به طوری که دامنه تغییرات آن (+۲۰، -۲۰) تعیین شد. عدد +۲۰ بیانگر میزان خلاقیت بالا و عدد -۲۰ نشان‌دهنده پایین بودن میزان خلاقیت مدیر است. شایان ذکر است که علاوه بر اطلاعات فوق، عوامل فردی مدیران شامل، جنس، سن، سابقه خدمت دانشگاهی (آموزشی و مدیریتی)، پست فعلی مدیریتی، مدرک تحصیلی، مرتبه دانشگاهی و وضعیت استخدامی مورد بررسی قرار گرفت. در این تحقیق داده‌های حاصله با استفاده از آمار توصیفی مورد ارزیابی قرار گرفت و برای تعیین ارتباط بین متغیرهای تحقیق (سبک‌های رهبری، خلاقیت و اثربخشی

1- Telling Style

2- Selling Style

3- Participative Style

4- Delegating Style

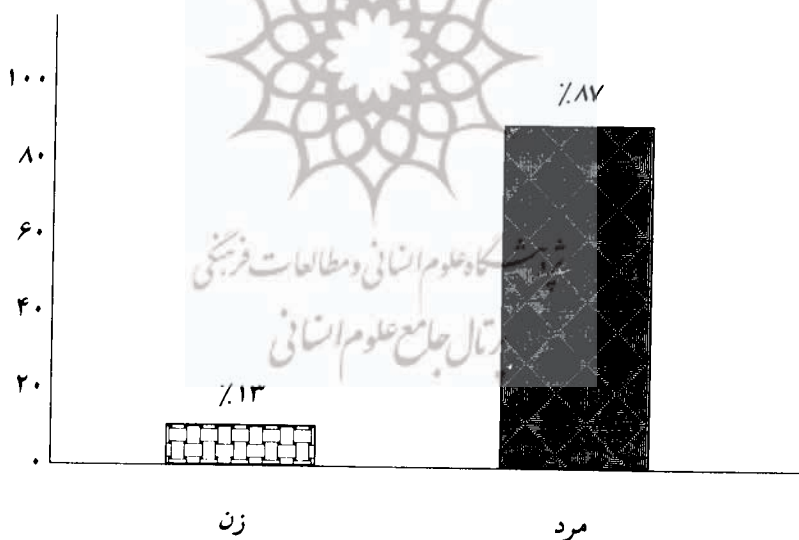
5- Randsip

6- Normalized

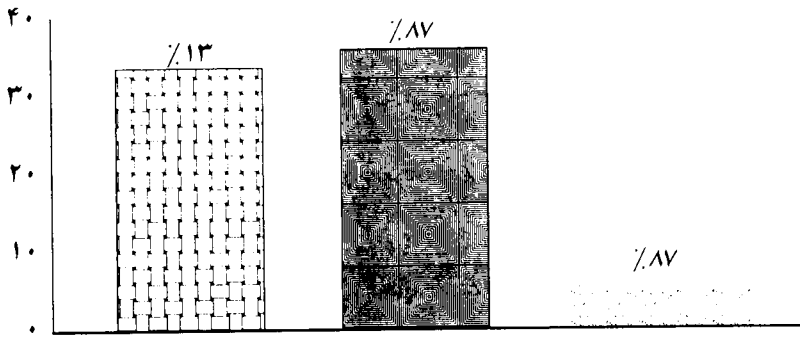
مدیران) از آزمون کای دو  $\chi^2$  استفاده شد.

### نتایج و یافته‌های تحقیق

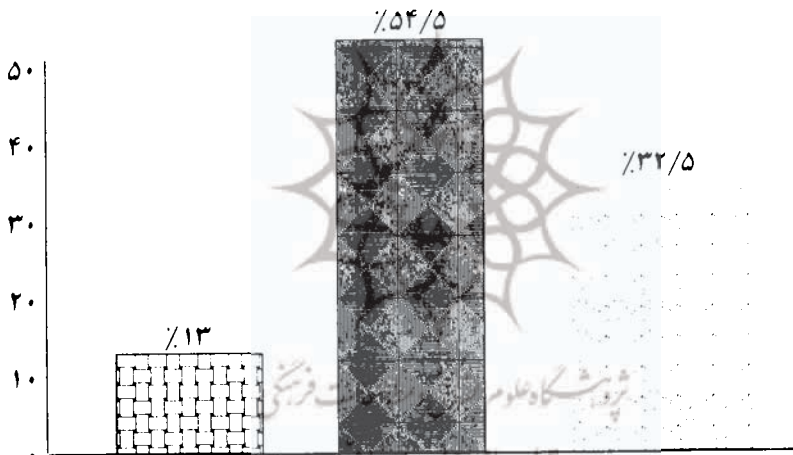
در این قسمت نخست برخی از ویژگی‌های فردی مدیران جامعه تحت بررسی به تفکیک ارائه می‌شود. همان‌گونه که نمودار ۱ نشان می‌دهد، ۸۷ درصد مدیران جامعه تحت بررسی را مرد و ۱۳ درصد را مدیران زن تشکیل می‌دهند. با توجه به نمودار ۲ مُد گروه سنی مدیران را گروه میانسال (۴۲-۵۳ سال) تشکیل می‌دهند که ۴۱/۳۶ درصد را به خود اختصاص داده‌است. نمودار ۳ حاکی از آن است که بیشترین مدرک مدیران جامعه تحت بررسی کارشناسی ارشد (۵۴/۵ درصد) و کمترین مدرک کارشناسی (۱۳ درصد) است و مدرک دکترای مدیریت ۳۲/۵ درصد بوده‌است. نمودار ۴ نشان می‌دهد بیشترین فراوانی سابقه مدیریتی آزمودنی‌ها مربوط به پنج سال است که ۴۸/۱ درصد را به خود اختصاص داده‌است.



نمودار ۱- توزیع فراوانی و درصد جنسیت آزمودنی‌ها

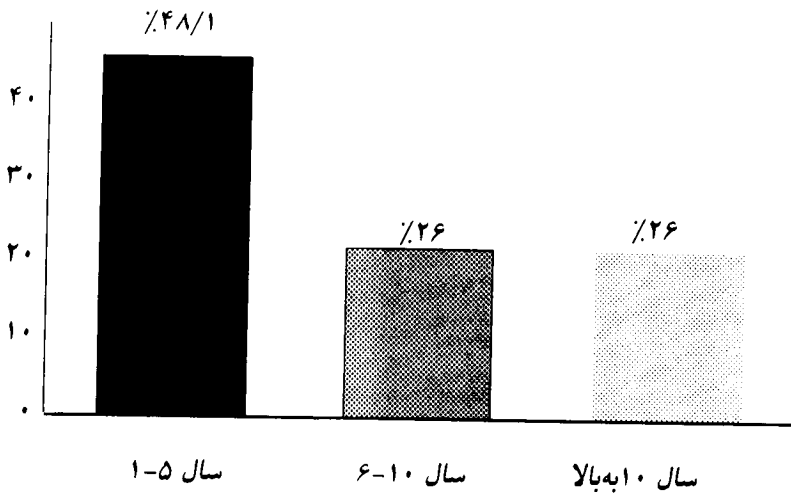


نمودار ۲- توزیع فراوانی و درصد گروه‌های سنی آزمودنی‌ها  
زیر سال (۵۴-۶۵) میانسال (۴۲-۵۳) جوانسال (۳۰-۴۱)



نمودار ۳- توزیع فراوانی و درصد مدرک تحصیلی آزمودنی‌ها  
دکتری کارشناسی ارشد کارشناسی





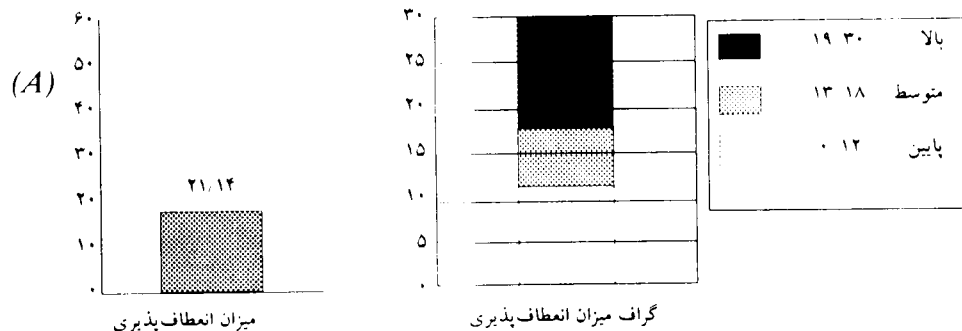
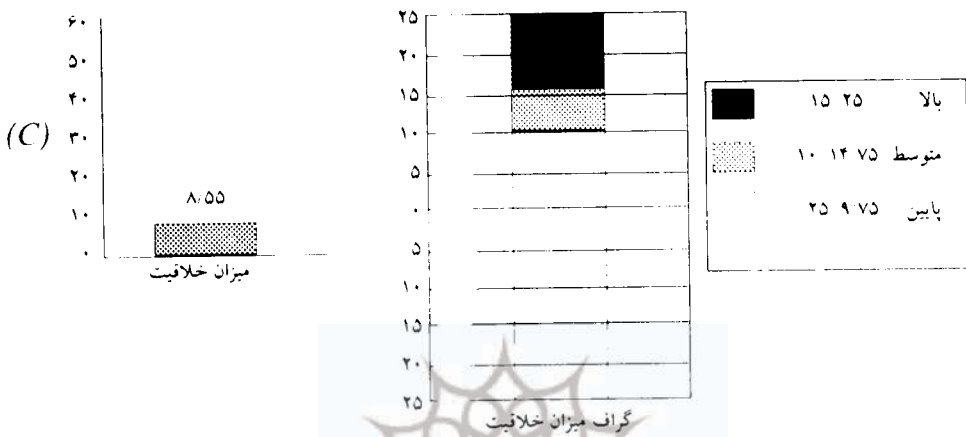
نمودار ۴- توزیع فراوانی و درصد سابقه مدیریتی آزمودنی‌ها

با توجه به نمودار ۵، بنابر تجزیه و تحلیل به عمل آمده معلوم شد که میانگین نمرات انعطاف‌پذیری آزمودنی‌های تحقیق (بخش A) برابر ۲۱/۱۴ و درصد انعطاف‌پذیری آنها ۷۰/۴۶ درصد بود که از نظر مقیاس (گراف) انعطاف‌پذیری برابر دستورالعمل آزمون در اتخاذ سبک رهبری در سطح بالایی طبقه‌بندی شد. از طرفی، میانگین نمرات اثربخشی آزمودنی‌های تحقیق همان‌طور که در نمودار ۵ (بخش B) مشخص است، برابر ۵۴/۷۲ و درصد اثربخشی آنها ۵۷/۸۶ است که از نظر مقیاس اثربخشی در سطح متوسطی قرار گرفت. با توجه به محاسبه فرمول همخوانی انعطاف‌پذیری و اثربخشی که برابر رابطه زیر:

$$۲۰۲۰ + \text{میانگین نمره انعطاف‌پذیری} = \text{نمره اثربخشی}$$

که بر اساس دستورالعمل آزمون صورت گرفت، مشاهده گردید که نمره اثربخشی برابر رابطه فوق معادل ۶۲/۲۸ است  $(۲۰ + ۲۱/۱۴ \times ۲)$  = نمره اثربخشی، به عبارت دیگر،  $\{۶۲/۲۸\}$  نمره اثربخشی =  $(۲۱/۱۴)$  نمره انعطاف‌پذیری که درحالی‌که عملاً نمره اثربخشی مدیران در این تحقیق معادل ۵۴/۷۲ نسبت به همان نمره انعطاف‌پذیری  $(۲۱/۱۴)$  به دست آمد، که نشان می‌دهد میزان انعطاف‌پذیری بالا دقیقاً به اثربخشی بالا منتهی نشده است. در قسمت بحث و نتیجه‌گیری دلایل این امر ذکر خواهد شد. براساس نمودار ۵ (بخش C)، میانگین نمره

خلاقیت مدیران ورزشی برابر ۸/۵۵ و درصد نمره خلاقیت آنان ۱۶/۷۶ بود که براساس مقیاس خلاقیت به نظر می‌رسد خلاقیت مدیران در مجموع در سطح متوسط به پایین قرار دارد که به دلایل توجیهی احتمالی این امر نیز اشاره خواهد شد.



نمودار ۵- توزیع میانگین نمرات انعطاف پذیری، اثربخشی و خلاقیت آزمودنی‌ها توأم با گراف آنان

جدول ۳- شاخص های آماری فی کرامر به منظور مقایسه ارتباط اثربخشی با خلاقیت و سبک های رهبری آزمودنی ها

ارزش متغیرها	ارزش	سطح	ارزش	معنی داری	سطح	ارزش	معنی داری	سطح	معنی داری
	ارزش	معنی داری	ارزش	معنی داری	ارزش	معنی داری	ارزش	معنی داری	سطح
محااسبه فی کرامر	خلاقیت با اثربخشی		سبک های اولیه با اثربخشی		سبک های ثانویه با اثربخشی		سبک های توسعه ای با اثربخشی		
فی	۰/۳۷۰	۰/۴۲۹	۰/۱۵۱	۰/۲۷	۰/۹۴۰	۰/۴۷۳	۰/۳۸		
کرامر (V)	۰/۲۶۲	۰/۲۶۸	۰/۱۰۷	۰/۲۷	۰/۹۴۰	۰/۲۶۴	۰/۳۸		

جدول ۱- شاخص‌های آماری ( $\chi^2$ ) مربوط به میزان اثربخشی با اخلاقیات و سبک‌های رهبری انتخابی آزمودنی‌ها

ردیف	اثربخشی با اخلاقیات مدیران (بخش ۱)		اثربخشی با سبک‌های اولیه مدیران (بخش ۲)		اثربخشی با سبک‌های ثانویه مدیران (بخش ۳)		اثربخشی با سبک‌های توسعه‌ای مدیران (بخش ۴)		
	ارزش	درجه آزادی	ارزش	سطح معنی‌داری	ارزش	سطح معنی‌داری	ارزش	سطح معنی‌داری	
۱	۱۰/۵۴۹	۴	۰/۰۳۲	۱۲/۹۳۷	۰/۰۳۷	۱/۷۶۳	۰/۹۴۰	۱۳/۷۳۵	۰/۰۳۸

جدول ۲- شاخص‌های آماری ( $\chi^2$ ) مربوط به میزان اخلاقیات و سبک‌های رهبری انتخابی آزمودنی‌ها

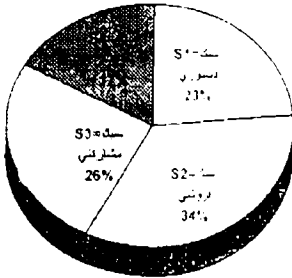
ردیف	اخلاقیات با سبک‌های اولیه مدیران (بخش ۱)		اخلاقیات با سبک‌های ثانویه مدیران (بخش ۲)		اخلاقیات با سبک‌های توسعه‌ای مدیران (بخش ۳)		
	ارزش	درجه آزادی	ارزش	سطح معنی‌داری	ارزش	سطح معنی‌داری	
۱	۲۹/۷۵۰	۶	۰/۰۰۱	۳/۵۴۸	۰/۰۰۱	۲۴/۲۹۷	۰/۰۰۱

نتایج محاسبات آماری به دست آمده در جدول ۲ (بخش‌های ۱ و ۳)، مؤید آن است که بین میزان خلاقیت مدیران جامعه تحت بررسی با سبک‌های اولیه و سبک‌های توسعه‌ای انتخابی مدیران رابطه معنی داری وجود دارد، ولی (بخش ۲) این ارتباط بین میزان خلاقیت و سبک‌های ثانویه یا پشتیبانی مشاهده نمی‌شود.

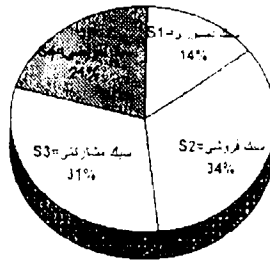
با بررسی نتایج جدول ۳، می‌توان گفت هر چند رابطه معنی داری بین سبک‌های ثانویه مدیران با میزان اثربخشی آنان وجود ندارد، ولی مقدار ضریب همبستگی حاصله در سبک‌های اولیه و توسعه‌ای مدیران با میزان اثربخشی آنان در مقایسه با ضریب همبستگی به دست آمده از خلاقیت مدیران با اثربخشی بیشتر است. به عبارت دیگر، می‌توان گفت رابطه سبک‌های رهبری مدیران ورزشی با میزان اثربخشی بیشتر از رابطه خلاقیت مدیران ورزشی با میزان اثربخشی آنان است.



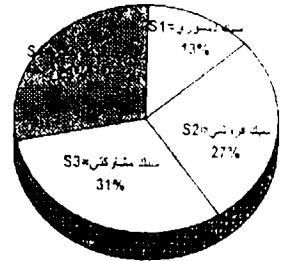
(A) سبک‌های اولیه



(B) سبک‌های ثانویه



(C) سبک‌های توسعه‌ای



نمودار ۶- میزان پراکندگی سبک‌های رهبری انتخابی اولیه، ثانویه و توسعه‌ای آزمودنی‌ها

همان‌طور که نمودار ۶ نشان می‌دهد، یافته‌های حاصله در بخش (A) بیانگر آن است که ۳۴ درصد مدیران، با بیشترین انتخاب سبک فروشی (S<sub>۲</sub>) را به عنوان سبک رهبری اولیه ترجیح دادند و ۲۶ درصد سبک مشارکتی (S<sub>۳</sub>) را انتخاب نمودند. با توجه به بخش (B)، مشخص می‌شود که حدود ۳۴ درصد مدیران سبک رهبری ثانویه یا پشتیبانی خود را سبک فروشی (S<sub>۲</sub>) انتخاب نموده و ۳۱ درصد با اختلاف بسیار ناچیز رو به سبک مشارکتی (S<sub>۳</sub>) آورده‌اند. همچنین بخش (C) نمودار حاضر بیانگر آن است که حدود ۳۱ درصد مدیران سبک مشارکتی (S<sub>۳</sub>) را به عنوان سبک رهبری توسعه‌ای ترجیح داده و ۲۹ درصد مدیران نیز رو به سبک تفویضی (S<sub>۱</sub>) آورده‌اند.

با توجه به نتایج جدول ۱ (بخش ۱)، می‌توان گفت بین میزان اثربخشی مدیران با اخلاقیات آنان رابطه معنی‌داری وجود دارد، به عبارت دیگر، اخلاقیات مدیران می‌تواند در ارتقای اثربخشی آنان در سازمان مؤثر باشد. همچنین نتایج دیگر داده‌ها (بخش‌های ۲ و ۴) حاکی از آن است که بین اثربخشی مدیران و سبک‌های رهبری اولیه و توسعه‌ای انتخابی رابطه معنی‌دار وجود دارد. ولی این ارتباط معنی‌داری بین اثربخشی مدیران با سبک‌های ثانویه یا پشتیبانی (بخش ۳) محسوس نیست.

## بحث و نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر به بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری و خلاقیت با میزان اثربخشی مدیران ورزشی دانشگاه‌ها وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری پرداخت. بدین منظور نمونه آماری مدیران بر اساس دانشگاه‌هایی که مجری رشته تربیت بدنی در دوره‌های مختلف تحصیلی اند، براساس آخرین آمار موجود انتخاب شدند. سپس برای پاسخ به سؤال اصلی تحقیق، میزان خلاقیت و نیز تعیین سبک‌های رهبری انتخابی مدیران به همراه تعیین میزان اثربخشی هر یک از سبک‌های منتخب از سوی آنان، از طریق پرسشنامه‌های استاندارد به روش علمی به دست آمد. در نهایت اطلاعات حاصله از این تحقیق با نتایج به دست آمده از تحقیقات دیگر مورد مقایسه قرار گرفت. از یافته‌های تحقیق و گزارش پاسخ اصلی تحقیق می‌توان نتایج ذیل را استنتاج کرد:

۱- براساس نظریه معروف رهبری مبتنی بر موقعیت هرسی و بلانچارد هر اندازه انعطاف‌پذیری در انتخاب سبک بیشتر باشد، به تبع اثربخشی حاصله در سازمان نیز بیشتر خواهد بود (۹)، حال آنکه براساس نتایج این تحقیق، نمرات انعطاف‌پذیری مدیران در سطح بالایی قرار داشت، لیکن با نمرات اثربخشی سبک یا سبک‌های انتخابی همخوانی نداشت که در واقع این یافته ضعفی را در انتخاب سبک مناسب از سوی مدیران جامعه تحت بررسی نشان می‌دهد و علت این امر می‌تواند عدم شناخت کافی مدیران از سطح آمادگی (توانایی) و تمایل<sup>۲</sup> کارکنان، و نیز به وقوع پیوستن تغییر شیوه رهبری بدون توجه به دو عامل آمادگی کارکنان و آمادگی سازمانی یا موارد مشابه باشد که در چنین مواقعی انعطاف‌پذیری حاصله منجر به کاهش اثربخشی سازمانی می‌گردد (۹ و ۱۰).

در مورد خلاقیت مدیران که میانگین امتیازات حاصله آنان در سطح متوسط به پایین قرار داشت، می‌توان گفت علت این مسئله ناشی از عوامل فردی مدیر نظیر نداشتن انگیزه برای بروز خلاقیت یا عدم اعتماد به نفس یا عوامل پیرامونی (محیط مدیر) که به نحوی از انحا آثار منفی بر عملکرد خلاقیت مدیر خواهد گذاشت (که از مواد مهم آن می‌توان به فشار برای انجام کار، به

تمسخر گرفتن ایده‌های غیرمعمول، نبودن انگیزه کافی و از همه مهمتر وجود افرادی که اصطلاحاً «ایده ضایع‌کن»<sup>۱</sup> نامیده می‌شوند که با قضاوت‌های زودرس، اندیشه‌های خلاق اولیه را قبل از اینکه به شکوفایی برسد از بین می‌برند، باشد همان‌گونه که آلبرشت<sup>۲</sup> (۱۹۸۷) در تأیید این مطلب عنوان می‌کند، این افراد با ضریب تخریب بالای خود موجوداتی بسیار خطرناک محسوب می‌شوند و می‌توانند منبع ارزشمند سازمان را به سرقت برده و آن را از بین ببرند (۷).

۲- براساس نتایج به دست آمده مشخص شد که رابطه مستقیم و معنی داری بین اثربخشی و میزان خلاقیت مدیران ورزشی وجود دارد. این یافته عیناً با اظهارات رایینز (۱۹۹۶) مبنی بر اینکه شناخت الگوهای رفتاری مدیر و ارتباط آن با کارایی و اثربخشی نقش مهمی در اداره بهینه امور سازمانی دارد و نیز با تحقیق وی ساروتاما و دیربی پوتو (۱۹۹۴) همخوانی دارد. به نظر می‌رسد مدیران در توسعه توانایی شناختی خود باید بیش از پیش فعال باشند.

۳- دیگر یافته تحقیق نشان داد که بین سبک‌های رهبری و اثربخشی مدیران ورزشی ارتباط مستقیم و معنی داری وجود دارد، هرچند که این ارتباط در سبک ثانویه انتخابی مدیران با اثربخشی محسوس نبود. در واقع این یافته با حاصل مطالعات نظریه رهبری وضعی هرسی و بلانچارد مبنی بر اینکه در موقعیت‌های سازمانی بهترین سبک رهبری وجود ندارد، و نیز با نتایج تحقیقات هیوت برادلی لین (۱۹۹۵) و زوورین، مارتین لویسر (۱۹۹۶) همخوانی دارد.

۴- نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که رابطه مستقیم و معنی داری بین سبک‌های رهبری و میزان خلاقیت مدیران ورزشی وجود دارد. هرچند که این ارتباط در سبک‌های ثانویه انتخابی مدیران با میزان خلاقیت حاصل نشد. همان‌گونه که قبلاً نیز اشاره شد، سبک رهبری یکی از مشخصه‌های متمایزکننده سازمان خلاق از سازمان غیرخلاق است، از این رو مدیر سبکی را برمی‌گزیند که برای سازمان‌های خلاق مناسب باشد. این یافته نیز با اظهارات افضل‌السادات حسینی (۱۳۷۶) همسویی دارد.

۵- آخرین یافته این تحقیق نشان می‌دهد که رابطه سبک‌های رهبری مدیران ورزشی با میزان اثربخشی (بجز سبک‌های ثانویه انتخابی مدیران) بیشتر از رابطه خلاقیت مدیران ورزشی با



میزان اثربخشی است.

پیشنهاد می‌شود مدیران تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها به سبب فعالیت در محیط‌های انعطاف‌پذیر، پویا و رقابتی و به دلیل تنوع امور اجرایی و از سوی دیگر داشتن ارتباط مستقیم و مستمر با کارکنان مختلف از جمله نسل جوان دانشجو که دارای نیازهای متفاوت روحی و جسمی است، به منظور کسب موفقیت و حصول اثربخشی سازمانی با اتخاذ سبک مناسب رهبری، طالب اندیشه‌های نو باشند و در این خصوص به افرادی که رهیافت‌های بدیع و خلاق برای مسائل سازمانی ارائه می‌کنند، توجه خاصی مبذول نمایند. از جمله مواردی که می‌تواند به عنوان موضوع تحقیقات بعدی مورد مطالعه قرار گیرد، شناسایی عوامل بازدارنده یا عوامل پیش‌برنده خلاقیت مدیران ورزشی یا کاربرد سبک‌های خلاقیت از سوی مدیران در مراکز ورزشی است.

در خاتمه بر خود لازم می‌دانم به مصداق آیه شریفه *مَنْ لَمْ يَشْكُرِ الْمَخْلُوقَ ...*، تشکر و قدردانی خود را از اعضای محترم گروه تربیت‌بدنی دانشگاه تربیت مدرس، شورای پژوهشی دانشکده علوم انسانی دانشگاه تربیت مدرس و نیز از زحمات استاد راهنما و استادان مشاور این تحقیق که همواره مجری تحقیق را یاری فرمودند و نیز از کلیه دست‌اندرکاران نشریه حرکت که در بررسی و چاپ این مقاله زحماتی را متحمل شده‌اند، اعلام نمایم. از خداوند منان برای همه عزیزان و مطالعه‌کنندگان این مقاله سلامتی خواهانم.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رساله علمی علوم انسانی

## منابع و مأخذ

- ۱- الوانی، سیدمهدی. «مدیریت عمومی»، چاپ هشتم، نشر نی، ۱۳۷۴، ص ۲۲۲.
- ۲- باقری‌زاده، سیدمحمد. «نوآوری در سازمان»، ماهنامه علمی آموزشی تدبیر، سال ششم، شماره شصت، ۱۳۷۴، ص ۵۴.
- ۳- حسینی، افضل‌السادات. «خلاقیت و رشد آن در سازمان»، نشریه تحول اداری، آذرماه ۱۳۷۶، دوره چهارم، شماره ۱۷، ص ۴۹.
- ۴- درویش، مهدی. «مدلی جامع برای معرفی خلاقیت در سازمان‌ها»، نشریه تحول اداری، ۱۳۷۷، دوره پنجم، شماره ۱۸، ص ۵۱.
- ۵- شهرآرای، مهرناز، مدنی‌پور، رضا. «سازمان خلاق و نوآور»، دانش و مدیریت، ۱۳۷۵،

شماره ۳۴-۳۳، ص ۳۹.

۶- ناظم، فتاح. «رابطه سبک رهبری و فضای سازمانی به بهره‌برداری خدمات مدیران آموزشی به منظور ارائه الگوی مدیریت آموزشی»، مجله علمی - پژوهشی اقتصاد و مدیریت، زمستان ۱۳۷۸، شماره ۴۳، ص ۴۴.

7- Albrecht. K. and Albrechts: "The Creative Corporation" Homewood, Illinois-Dow-Jones-Irwin. 1978.

8- E.Hilly Buttner, Nur Gryskiewiesz and Suzane C. Hidor. "The Relationship between Style of creativity and Managerial Skills Assessment", *British Journal of Management*, 1999, Vol. 10. PP : 228-238.

9- Heresy. Paul and Blanchard. Kenneth; "Management of organizational Behavior Utilizing Human Resource". Englewood Cliff-NJ. Prentice Hall. 1988, PP : 170-73.

10- Heresy. Paul and Blanchard. K; "Life Cycle of Leadership Training and Development", *Journal*. 1969. NO 3, P : 23/26,24.

11- Hewitt, Bradley Lynn; "Leadership Style and organizational Competence in the inter Colligate Athletic Programs Affiliated with the NCA Advision LA University : Perception of Administrative Staff"; *Southern Illinois University as Carbondale. Proquest DAI-A56/30. Sep 1995. P: 826.*

12- Ivancevich John M. and Matteson Michael T., "Organizational Behavior and Management" , *Business Publications*, 1989. P: 617.

13- Robbins. Stephen; "Organizational Behavior; Concepts", *Controversies and Application. New Jersey Prentice Hall Internationa*, 1996, P: 412.

14- Schlieman. Earl. Steven; "Situational and Member Characteristics, Leader. Behaviors and Followers Statics Faction " (A Leadershihp Study in the sports Setting, Sports Leadership, Situational Leadership.) the University of Tennessef - ProquestDAI. A53/04, 1992, P : 1093.

15- Vesa Routamaa and Virpi Ponto; "Situational Leadersihp and MBTI Types Of Certain Finnish Managers." Published in Proceeding of the Myers-Briggs Type Indicator and Leadersihp : An international Research Conference, University of Maryland , January 1994.

16- Virpi Asikainen and Vesa routamaa, "The Relationship between the MBTI and Creativity Orientation of Managers" University of Vaasa, Department of Management and Organization. 1997.

17- Zwiren, Matrin Louis, "Leadership Behavior of Athletic in Jesuit Colleges Universities and its Relatioanship to Supported Student Athlete Graduation Rate" Ford ham Univeristy-Proquest. DLA - A59/80, Feb 1996, P: 2966.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی