

رابطه بین سبک‌های رهبری و بهره‌وری مدیران سازمان‌های ورزشی

## دکتر فرزاد غفوری<sup>۱</sup>، دکتر فرشاد تجاری<sup>۲</sup>، صالح بھاری<sup>۳</sup>

۱. استادیار دانشگاه علامه طباطبایی

۲. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز

۳. کارشناس ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز

تاریخ پذیرش مقاله: ۸۸/۳/۳

تاریخ دریافت مقاله: ۸۷/۴/۳

### چکیده

هدف از تحقیق حاضر، تعیین رابطه بین سبک‌های رهبری مدیران و بهره‌وری سازمان‌های ورزشی از دیدگاه مدیران است. برای این منظور، کلیه جامعه ۵۰ نفری متشکل از مدیران ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی با میانگین سن  $36/5 \pm 8/1$  سال و میانگین سابقه خدمت  $11/9 \pm 8/6$  سال، پرسشنامه سبک رهبری (۲۰) و پرسشنامه بهره‌وری (۱) را تکمیل کردند. نتایج تحقیق نشان

می‌دهد، بین میزان توجه به بُعد انسان‌گرایی و همچنین بُعد وظیفه‌گرایی رهبری و میزان بهره‌وری مدیران رابطه معنی‌داری وجود ندارد ( $P=0/415$ ،  $r=-0/107$  و  $P=0/734$ ،  $r=-0/047$  به ترتیب برای ارتباط انسان‌گرایی و وظیفه‌گرایی). با این حال، زمانی که انسان‌گرایی و وظیفه‌گرایی در سطح متوسطی (۳۳ تا ۶۶ درصد مقیاس) قرار داشتند، میانگین بهره‌وری در حد بالاتری بود. از آنجایی که بین میزان توجه به هر دو بُعد انسان‌گرایی و وظیفه‌گرایی (سبک تلفیقی) با بهره‌وری رابطه معنی‌دار و منفی مشاهده شد ( $P=0/012$ ،  $r=-0/223$ )، می‌توان چنین استنباط کرد که با استفاده از سبک تلفیقی (به دلیل منفی بودن رابطه) میزان بهره‌وری کاهش یافته است. به طور کلی یافته‌های این تحقیق، بر لزوم توجه مدیران به بُعد انسان‌گرایی یا وظیفه‌گرایی برای داشتن سطوح بهره‌وری بالاتر تأکید دارد.

---

---

---

**کلیدواژه‌های فارسی: سبک رهبری، بهره‌وری،  
سازمان ورزشی، انسان‌گرایی، وظیفه‌گرایی.**

---

---



### مقدمه

دانش مدیریت به خصوص بحث هدایت و رهبری موضوعی است که همراه با زندگی اجتماعی انسان حتی قبل از آن مطرح بوده است. نقشی که رهبران در تغییر و تحولات تاریخی، پیروزی و شکست، هدایت، گمراهی، سازندگی، ویرانگری و بالاخره رشد و تکامل انسان‌ها داشته‌اند، همواره نقش اساسی و بسیار مهمی بوده است. به طوری که برخی آن را تنها عامل تعیین کننده در تمام تغییر و تحولات می‌دانند و برخی دیگر آن را کلید پیشرفت جوامع و سازمان‌ها در قرن اخیر معرفی می‌کنند (۳). مدیران سازمان‌ها در نقش رهبری، برای هدایت کارکنان از روش‌های متفاوت و گاه متضادی استفاده می‌کنند که به سبک رهبری موسوم است (۱۱، ۱۹، ۱۰). سبک رهبری را الگوی رفتاری مدیر هنگام نفوذ در فعالیت‌های دیگران، براساس برداشت دیگران از رفتار وی قلمداد می‌کنند (۴ و ۱۷). همچنین، مدیران با توجه خود به ابعاد انسان‌گرایی و وظیفه‌گرایی نوع سبک رهبری خویش را رقم می‌زنند (۳ و ۱۳). نتایج بسیاری از مطالعات، ارتباط بین سبک‌های اتخاذ شده به وسیله مدیران و یا ادراک آن به وسیله پیروان را با عوامل متعددی چون نگرش‌ها، ویژگی‌های شخصی مانند سن، جنسیت، سطح تحصیلات، و سابقه مدیریتی تأیید می‌کنند (۹، ۸، ۵، ۱۵ و ۱۶). همچنین باورها و ارزش‌های افراد در فرهنگ‌ها و زمینه‌های مختلف بر سبک‌های رهبری و اثربخشی رهبران تأثیر دارند (۱۱ و ۱۸).

سبک‌های رهبری یکی از مهم‌ترین عوامل در شکل‌گیری رفتار و نحوه اندیشیدن در سازمان است (۷)، از این رو به نظر می‌رسد بین سبک رهبری و بهره‌وری ارتباط وجود داشته باشد؛ به این معنی که احتمالاً مدیران با توجه به ابعاد انسانی‌گرایی و وظیفه‌گرایی رهبری سعی در افزایش سطوح بهره‌وری دارند. بهره‌وری، یک نگرش فکری است که همواره سعی دارد آنچه را که در حال حاضر وجود دارد، بهبود بخشد (۳ و ۲۱). از بین سبک‌های رهبری، رهبری مشارکتی بهترین و اثربخش‌ترین سبک در گروه‌های کاری شناخته شده است (۲۱)، تحقیقات روی دانشگاهیان نیز نتایج مشابهی را گزارش کرده اند (۲). همچنین در مطالعه سبک رهبری مدیران دبیرستان‌ها، بین سبک رهبری و اثربخشی رفتار مدیران رابطه معنی‌داری گزارش شده است (۹). از سوی دیگر، مدیریت اثربخش در صنعت و سازمان‌های ورزشی بر افزایش بهره‌وری کل نه تنها در سازمان، بلکه بر بهره‌وری سایر سازمان‌های یک کشور تأثیرگذار است. به عنوان مثال، مدیریت صحیح و پیروزی‌های تیم فنرباخچه کشور ترکیه در کاپ اروپا ۲۶/۰ درصد از میزان رشد صنعتی را در این کشور تحت تأثیر قرار داده است (۱۱).

با وجود اینکه تحقیقات و مطالعات بسیاری به مطالعه سبک رهبری و رابطه آن با متغیرهای سازمانی پرداخته‌اند، اما با این وجود سبک‌های رهبری به ندرت در سازمان‌های ورزشی مورد

تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. همچنین، مطالعه ای که رابطه بین سبک‌های رهبری و بهره‌وری در سازمان‌های ورزشی را مورد بررسی قرار داده باشد، در دسترس نیست. از سوی دیگر با نیم نگاه به وضعیت مدیریت ورزشی در ایران و همچنین وضعیت سازمان‌های ورزشی، جای اقداماتی که در جهت پویایی و بهبود عملکرد این سازمان‌ها گامی بردارد، خالی است. انجام این تحقیقات در ارائه نیمرخ وسیعی از عوامل تأثیرگذار بر ارتقاء عملکرد سازمان‌ها نقشی اساسی دارد و مدیران را در جهت هدایت صحیح سازمان یاری می‌دهد. بنابراین تحقیق حاضر به این سؤالات می‌پردازد که آیا بین میزان توجه مدیران به ابعاد انسان‌گرایی و وظیفه‌گرایی رهبری با میزان بهره‌وری رابطه وجود دارد؟ آیا بین سبک تلفیقی (انسان‌گرایی و وظیفه‌گرایی) با میزان بهره‌وری در سازمان‌های ورزشی رابطه وجود دارد؟

### روش تحقیق

تحقیق حاضر از نوع تحقیقات همبستگی است که داده‌های آن به روش میدانی و با ابزار پرسشنامه جمع‌آوری شده است. جامعه آماری این تحقیق، رؤسا، معاونان و کارشناسان ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی بود که با توجه به محدود بودن جامعه آماری، تمام ۵۰ نفر از افراد یاد شده از ۱۷ شهرستان با میانگین سن  $36/5 \pm 8/1$  سال و میانگین سابقه خدمت  $11/9 \pm 8/6$  سال که ۸۷/۵ درصد از آنان مرد بودند، به عنوان نمونه در تحقیق شرکت کردند. داده‌های تحقیق با استفاده از پرسشنامه سبک رهبری (۲۰) و پرسشنامه بهره‌وری (۱) گردآوری شد. در این تحقیق، اعتبار صوری و محتوایی پرسشنامه‌ها به وسیله کارشناسان و استادان مدیریت ورزشی قابل قبول اعلام شد. همچنین طی مطالعه مقدماتی، ضریب پایایی پرسشنامه‌های سبک رهبری و بهره‌وری با استفاده از روش آلفای کرونباخ به ترتیب  $r = 0/78$  و  $r = 0/81$  به دست آمد. در تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش‌های آمار توصیفی شامل میانگین، انحراف استاندارد، فراوانی، فراوانی درصدی و جدول برای نمایش اطلاعات بهره گرفته شد. همچنین با توجه به نتایج آزمون کلموگرف - اسمیرنوف و بهنجار نبودن توزیع داده‌ها، آزمون فرضیه‌های تحقیق با استفاده از روش‌های آمار ناپارامتریک با به کارگیری نرم افزار آماری SPSS انجام شد. برای تعیین رابطه بین متغیرها از ضریب همبستگی اسپیرمن در سطح آلفای ۵ درصد استفاده شد.

### یافته‌های تحقیق

براساس زیربنای نظری، تمامی مدیران به گونه ای به هر دو بُعد رهبری (انسان‌گرایی و وظیفه‌گرایی) توجه دارند. براساس یافته‌های تحقیق، سبک رهبری غالب در ۴۲ درصد از

مدیران ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی بعد انسان‌گرایی و ۵۸ درصد دیگر، توجه بیشتر به بُعد وظیفه‌گرایی در رهبری بوده است (جدول شماره ۱).

جدول ۱. توصیف سبک رهبری غالب در مدیران ادارات تربیت بدنی آذربایجان شرقی

درصد فراوانی	فراوانی	شاخص سبک رهبری
٪۴۲	۲۰	انسان‌گرایی
٪۵۸	۲۸	وظیفه‌گرایی
٪۱۰۰	۴۸	جمع

براساس یافته‌های تحقیق، ۸ درصد از مدیران ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی میزان توجه پایینی به بُعد انسان‌گرایی، ۵۶ درصد میزان توجه متوسط و ۳۵ درصد میزان توجه بالایی به بُعد انسان‌گرایی داشته‌اند (جدول شماره ۲).

جدول ۲. توصیف میزان توجه مدیران ادارات تربیت بدنی آذربایجان شرقی به بُعد انسان‌گرایی

درصد فراوانی	فراوانی	شاخص میزان توجه (امتیاز)
٪۸	۴	پایین (۱ - ۵)
٪۵۶	۲۷	متوسط (۶ - ۱۰)
٪۳۵	۱۷	بالا (۱۰ - ۱۵)
٪۱۰۰	۴۸	جمع

همچنین در نیم رخ وظیفه‌گرایی، ۱۵ درصد از مدیران ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی میزان توجه پایینی به بُعد وظیفه‌گرایی، ۴۸ درصد میزان توجه متوسط و ۳۸ درصد میزان توجه بالایی به بُعد وظیفه‌گرایی داشته‌اند (جدول شماره ۳).

جدول ۳. توصیف میزان توجه مدیران ادارات تربیت بدنی آذربایجان شرقی به بُعد وظیفه‌گرایی

درصد فراوانی	فراوانی	شاخص میزان توجه (امتیاز)
٪۱۵	۷	پایین (۱ - ۵)
٪۴۸	۲۳	متوسط (۶ - ۱۰)
٪۳۸	۱۸	بالا (۱۱ - ۱۵)
٪۱۰۰	۴۸	جمع

براساس نتایج مربوط به بهره‌وری مدیران تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی از دیدگاه مدیران این ادارات (جدول شماره ۴)، میزان بهره‌وری ۱۹ درصد از مدیران این استان در حد بالا، ۵۶ درصد در حد متوسط و ۲۵ درصد در حد پایین قرار دارد. براساس این یافته‌ها، میانگین امتیاز بهره‌وری محاسبه شده برای مدیران ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی  $50.94 \pm 5.02$  بر پایه پرسشنامه خودگزارشی یاد شده به دست آمد.

جدول ۴. توصیف میزان بهره‌وری مدیران ادارات تربیت بدنی آذربایجان شرقی

درصد فراوانی	فراوانی	شاخص
		میزان بهره‌وری (دامنه امتیازات)
۱۹٪	۹	بالا (۶۳ - ۵۷)
۵۶٪	۲۷	متوسط (۴۹ - ۵۶)
۲۵٪	۱۲	پایین (۴۱ - ۴۸)
۱۰۰٪	۴۸	جمع

جدول شماره ۵، بهره‌وری هر یک از سطوح ابعاد انسان‌گرایی، وظیفه‌گرایی و سبک تلفیقی را به تفکیک نشان می‌دهد. همان‌طور که در جدول ملاحظه می‌شود، هنگامی که میزان توجه در هر یک از ابعاد رهبری در سطح متوسطی قرار دارد، سطوح بهره‌وری به بالاترین حد خود می‌رسد. این میزان در صورت به‌کارگیری سبک تلفیقی (استفاده از هر دو سبک انسان‌گرایی و وظیفه‌گرایی بر حسب ضرورت) در هر سه سطح کاهش نشان می‌دهد.

جدول ۵. تقابل سطوح انسان‌گرایی، وظیفه‌گرایی و سطح تلفیقی با سطوح بهره‌وری

بهره‌وری در سطح تلفیقی انسان‌گرایی - وظیفه‌گرایی		بهره‌وری در سطح وظیفه‌گرایی		بهره‌وری در سطح انسان‌گرایی		شاخص سطح توجه
SD	M	SD	M	SD	M	
۴/۷	۵۱/۸۱	۴/۱	۴۹/۳۵	۲/۸	۴۷/۹۱	پایین (۱ - ۵)
۵/۱	۵۱/۹۲	۵/۳	۵۱/۶۷	۵/۴۵	۵۱/۸۶	متوسط (۶ - ۱۰)
۴/۸	۵۰/۰۴	۵/۱	۵۰/۵۲	۴/۹	۵۰/۲۳	بالا (۱۱ - ۱۵)

نتایج آزمون فرضیه‌های مربوط به رابطه سبک‌های رهبری و میزان بهره‌وری در جدول شماره ۶ نشان داده شده است:

جدول ۶. نتایج ضریب همبستگی اسپیرمن جهت بررسی روابط بین متغیرهای تحقیق

روابط	شاخص	ضریب همبستگی (r)	مجذور همبستگی	سطح معنی داری
انسان‌گرایی و بهره‌وری		-۰/۱۰۷	۰/۳۲۷	۰/۴۱۵
وظیفه‌گرایی و بهره‌وری		-۰/۰۴۷	۰/۲۱۶	۰/۷۳۴
انسان‌گرایی - وظیفه‌گرایی و بهره‌وری		-۰/۲۲۳	۰/۴۷۲	۰/۰۱۲*

\* سطوح معنی داری ( $P \leq 0.05$ ).

براساس نتایج ضریب همبستگی اسپیرمن (جدول شماره ۶)، بین میزان توجه به بُعد انسان‌گرایی رهبری و میزان بهره‌وری مدیران ادارات تربیت بدنی آذربایجان شرقی رابطه معنی داری وجود ندارد ( $r = -0.107, P > 0.05$ ). این در حالی است که در سطوح متوسط توجه به بُعد انسان‌گرایی، میزان بهره‌وری در بالاترین حد خود (۵۱/۸۶) قرار دارد. همچنین نتایج این آزمون برای بررسی رابطه بین میزان توجه به بُعد وظیفه‌گرایی رهبری و میزان بهره‌وری نشان داد که بین میزان توجه به بُعد وظیفه‌گرایی رهبری و میزان بهره‌وری مدیران ادارات تربیت بدنی آذربایجان شرقی رابطه معنی داری وجود ندارد ( $r = -0.047, P > 0.05$ ). همان طوری که در جدول شماره ۵ مرور شد، در سطوح متوسط توجه به بُعد وظیفه‌گرایی، میزان بهره‌وری در حد بالاتری (۵۱/۶۷) قرار دارد.

در این تحقیق رابطه بین دو بعد رهبری با بهره‌وری نیز مورد توجه قرار گرفت، چون انتظار می‌رود برخی از مدیران در رهبری خود از سبک تلفیقی بهره گرفته باشند. مطابق جدول شماره ۶، بین میزان توجه به بُعد انسان‌گرایی و وظیفه‌گرایی رهبری با میزان بهره‌وری مدیران ادارات تربیت بدنی آذربایجان شرقی رابطه معنی داری در سطح آلفای ۰/۰۵ وجود دارد ( $P = 0.012$ ). جهت این رابطه منفی، و مقدار آن برابر  $r = -0.223$  می باشد که البته منفی بودن این رابطه نشان می‌دهد که استفاده از سبک تلفیقی باعث کمتر شدن میزان بهره‌وری شده است.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف کلی این تحقیق، تعیین ارتباط سبک‌های رهبری (انسان‌گرا و وظیفه‌گرا) با میزان بهره‌وری در مدیران سازمان‌های ورزشی است. از آنجایی که بر اساس زیربنای نظری هیچ



مدیری را به طور مطلق نمی توان انسان گرا یا وظیفه گرا دانست، از این رو در این تحقیق رابطه ابعاد رهبری با میزان بهره‌وری به طور جداگانه مورد بررسی قرار گرفته است. براساس یافته‌های تحقیق حاضر، بین میزان توجه به بُعد انسان‌گرایی رهبری و میزان بهره‌وری مدیران رابطه معنی‌داری مشاهده نشد، اما با این حال در مقایسه میزان بهره‌وری مدیران با سطوح مختلف توجه (پایین، متوسط و بالا) به بُعد انسان‌گرایی رهبری مشاهده می شود که میانگین بهره‌وری مدیران با میزان توجه در سطح متوسط بالاتر از سایر سطوح بود. از سوی دیگر، اگرچه بین میزان توجه به بُعد وظیفه‌گرایی رهبری و میزان بهره‌وری مدیران نیز رابطه معنی‌داری وجود نداشت، اما میانگین بهره‌وری مدیران با میزان توجه متوسط به بُعد وظیفه‌گرایی رهبری (۵۱/۶۷) بالاتر از سایر سطوح است. یافته‌های یاد شده پیشنهاد می کند که سطح بهینه توجه به انسان‌گرایی و وظیفه‌گرایی برای رسیدن به بهره‌وری بالا حدود متوسط است. معرفتی (۱۳۸۳) نیز رابطه مثبت اما غیر معنی‌دار بین سبک رهبری (عمل گرا و تحول گرا) و بهره‌وری را گزارش کرده است (۸). یافته‌های اخیر با تحقیقات ساشکین، روزنباخ و هاربرگ (۱۹۹۶) در مراکز علمی تحقیقاتی، دوهرتی و همکاران<sup>۳۸</sup> (۱۹۹۶) متناقض است (۲۲ و ۱۴).

در این تحقیق، بین میزان توجه به بُعد انسان‌گرایی و وظیفه‌گرایی رهبری (سبک تلفیقی) با میزان بهره‌وری مدیران رابطه معنی‌دار و منفی مشاهده می‌شود. در توضیح این رابطه می توان چنین عنوان کرد که در سطوح میانی ابعاد رهبری میزان توجه مدیران به هر دو نیمرخ رهبری در یک سطح قرار دارد. از سوی دیگر، با توجه به یافته‌های پیشین تحقیق حاضر که میانگین بهره‌وری در سطوح متوسط توجه به ابعاد رهبری مشاهده گردید، می توان چنین نتیجه‌گیری کرد که مدیران با بهره‌وری بالا در جامعه مورد مطالعه، افرادی بودند که توجه همسانی به هر دو بُعد رهبری داشته اند و به عبارت دیگر، از سبک رهبری تلفیقی بهره گرفته‌اند. با این حال، با توجه به محدودیت‌های احتمالی، برای رسیدن به نتایج قطعی نیاز است تا متغیرهای پیش‌گفته (سبک رهبری و بهره‌وری) در مدیران سایر سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های ورزشی مورد مطالعه و آزمایش مجدد قرار گیرد تا مشخص شود برای رسیدن به سطوح بهینه بهره‌وری چه میزان توجه و کدام بُعد رهبری می‌تواند کارساز باشد. یافته‌های این تحقیق با نظریه ساشکین<sup>۳۹</sup> (۱۹۹۶) که سبک رهبری اثربخش را نیازمند هر دو بُعد رهبری (سبک تلفیقی) می داند، سازگار نیست. از نظر ساشکین تلفیق رفتارهای بُعد انسان‌گرایی رهبری از جمله

---

<sup>38</sup>. Doherty et al.

<sup>39</sup>. Sashkin

اعتمادمتقابل، احترام گذاشتن، توجه به آینده و دوراندیشی، علاقه و توجه به زیردستان، اعتماد به نفس، اطمینان بخشی با رفتارهای رهبری وظیفه گرا تأثیر بسزایی در افزایش بهره‌وری خواهد داشت.

از آنجایی که در این تحقیق بین میزان توجه به سبک تلفیقی رهبری با میزان بهره‌وری مدیران ادارات تربیت‌بدنی آذربایجان شرقی رابطه معنی‌دار و منفی در سطح آلفای ۰/۰۵ وجود دارد ( $r = -0/223$  و  $P = 0/012$ ) می‌توان اذعان داشت که استفاده از سبک تلفیقی باعث کمتر شدن میزان بهره‌وری هم شده است. البته با توجه به اینکه مقدار این رابطه از نظر عددی بسیار کوچک است، نمی‌توان به درستی بر آن استناد کرد و احتمال تأثیر عواملی مانند ویژگی‌های اقلیمی و فرهنگی نمونه مورد بررسی بر نتایج به دست آمده، وجود دارد. در ارتباط با این موضوع، طاهری (۱۳۷۶) نیز در تحقیقات خود نشان داده است که عوامل بسیاری وجود دارد که میزان بهره‌وری مدیران را تحت تأثیر قرار می‌دهد. از جمله این عوامل می‌توان به سیاست، اقتصاد، شرایط کاری، فناوری، محیط جغرافیایی، زبان، الگوی ارتباطی، فرهنگ جامعه و فرهنگ غالب رشته تحصیلی و فرهنگ کلی ادارات تربیت بدنی اشاره داشت که از درون آن نظام ارزش‌ها، باورها و پیش فرض‌ها سر بر می‌آورند و رفتار، ادراک و قضاوت افراد را جهت می‌دهند (۶).

با توجه به مباحث بالا انتظار می‌رود سیاست‌گذاران مدیریت ورزشی کشور برای افزایش بهره‌وری مدیران سازمان‌های ورزشی در جهت افزایش نگرش رهبری و مدیریت دو بُعدی بر متغیرهای تأثیر گذار که چندی از آن در تحقیق حاضر مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته است، تأکید داشته باشند. به طور خلاصه، براساس یافته‌های این تحقیق، بین میزان توجه به بُعد انسان‌گرایی و همچنین بُعد وظیفه‌گرایی رهبری و میزان بهره‌وری مدیران، رابطه معنی‌داری وجود ندارد، اما با این حال میانگین بهره‌وری در سطوح توجه متوسط انسان‌گرایی و وظیفه‌گرایی در حد بالاتری قرار دارد.

### منابع:

۱. اسدی، حسن (۱۳۸۰). «رابطه فرهنگ سازمانی با بهره‌وری مدیران سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران». نشریه حرکت، شماره ۷، ص: ۵.
۲. اصلانخانی، محمد (۱۳۷۵). «توصیف سبک‌های رهبری و جو سازمانی و ارتباط آن با میزان رضایت شغلی از دیدگاه اساتید ورزشی دانشگاه‌های منتخب کشور». رساله دکتری،

دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران.

۳. جاسبی، عدا... (۱۳۷۱). «اصول مبانی مدیریت». تهران: دانشگاه آزاد اسلامی.
۴. خلیلی شورینی، سهراب (۱۳۷۶). «تئوری‌های سازمانی و کاربرد آنها در نظام مدیریت ایران». تهران: قائم.
۵. شهلائی باقری، جواد (۱۳۸۳). «ارتباط سبک‌های رهبری مربیان کشتی جهان با میزان موفقیت آنان». رساله دکتری تربیت بدنی و علوم ورزشی، گرایش مدیریت و برنامه‌ریزی، دانشگاه تربیت معلم تهران.
۶. طاهری، شهنام (۱۳۷۶). «بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان‌ها، مدیریت بهره‌وری فراگیر». تهران: دهستان.
۷. مشبکی، اصغر (۱۳۷۶). «نگاه تازه به مفهوم وجدان کار در ارتقاء سطح بهره‌وری». مجله اقتصاد و مدیریت، شماره ۲۲.
۸. معرفتی، اکبر (۱۳۸۳). «رابطه فرهنگ سازمانی و سبک رهبری مدیران دانشکده گروه‌های آموزشی تربیت بدنی با میزان بهره‌وری اعضای هیأت علمی در دانشگاه‌های دولتی». رساله دکتری تربیت بدنی و علوم ورزشی، گرایش مدیریت و برنامه‌ریزی، دانشگاه تربیت معلم تهران.
۹. مهاجران، بهناز (۱۳۷۳). «بررسی سبک رهبری و اثربخشی رفتار مدیران متوسطه شهر ارومیه». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه علامه طباطبایی.
10. Bednarek, F., Benson, L., & Mustafa, H. (1976). Identifying peer leadership in small work groups. *Small Group Behavior*, 7, 307-316.
11. Berument, H., & Yucel, E. (2005). Relationship between footballs success and productivity. *Journal of economic psychology*, 26, 842-861.
12. Byrne, G. J., & Bradley, F. (2007). Culture's influence on leadership efficiency: How personal and national cultures affect leadership style. *Journal of Business Research*, 60, 168-175.
13. Chelladurai, P., & Saleh, S. D. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, 2, 34-45.
14. Doherty, J. A., Karen, E., & Danylche, K. (1996). Transactional leadership interuniversity athletes' management. *Human Kinetic pub.*, 7, 232-248.

15. George, J. M. (1991). Trait and state. In K. R. Murphy(Ed.), Individual differences and behavior in organizations (pp. 145–171). San Francisco: Jossey-Bass.
16. George, J. M. (1996). Trait and state affect. In K. R. Murphy(Ed.), Individual differences and behavior in organizations. San Francisco: Jossey-Bass.
17. Hackman, J. R. (1992). Group influences on individuals in organizations. In M. D. Dunnette, & L. H. Hough, 2nd ed. Handbook of industrial and organizational psychology (Vol. 3) (pp. 199–267). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
18. Holmberg, I., & Kerblom, S. A. (2006). Modeling leadership-Implicit leadership theories in Sweden. Scand. J. Mgmt., 22, 307–329.
19. Loughhead, T. M., & Hardy, J. (2005). An examination of coach and peer leader behaviors in sport. Psychology of Sport and Exercise, 6, 303–312.
20. Metzger & Burden's (1969). The leadership behavior description questionnaire.
21. Pescosolido, A. T. (2001). Informal leaders and the development of group efficacy. Small Group Research, 32, 74–93.
22. Sashkin, M. (1996). Visionary leadership theory: A current overview of theory. meoseral research, working paper, Graduate school of Educational & Human development the groge Washington university.

