

## ارتباط بین رهبری خدمتگزار و تعهد سازمانی کارکنان هیئت‌های ورزشی استان بوشهر

جعفر خوشبختی<sup>۱</sup>، محمد کشتی‌دار<sup>۲</sup>، مهدی زنده‌بودی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۸۹/۱۲/۰۹ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۰۶/۱۳

### چکیده

هدف این پژوهش تعیین ارتباط سبک رهبری خدمتگزار و تعهد سازمانی کارکنان هیئت‌های ورزشی است که به روش همبستگی و به شکل میدانی در میان تمام کارکنان هیئت‌های ورزشی استان بوشهر شامل ۳۰۸ نفر اجرا شد. از این تعداد، براساس جدول مورگان و به شیوه نمونه‌گیری تصادفی ۱۶۹ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار پژوهش دو پرسشنامه رهبری خدمتگزار (SLQ) و تعهد سازمانی مایر و آلن بود که ضمن تأیید روایی، پایایی آن‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۶۲ و ۰/۷۹۲ محاسبه شد. برای تحلیل یافته‌ها، از روش‌های آمار توصیفی و نرم‌افزارهای SPSS و Excel و آمار استنباطی (آزمون همبستگی پیرسون) استفاده شد. نتایج نشان‌دهنده وجود رابطه معنی‌دار بین سبک رهبری خدمتگزار و متغیرهای تعهد سازمانی، عاطفی و هنجاری است، اما بین این سبک و تعهد مستمر رابطه معنی‌دار وجود ندارد ( $p < 0/05$ ). از میان ابعاد تعهد، بعد عاطفی علاوه بر همبستگی زیاد با رهبری خدمتگزار، بیشتر وفاداری کارکنان را به هیئت ورزشی نشان می‌داد. به‌طور کلی سطح رفتارهای رهبری خدمتگزار در هیئت‌های ورزشی نسبتاً مطلوب است، اما تعهد سازمانی در حد متوسط است. با توجه به نتایج، مدیران هیئت‌های ورزشی برای اجرای موفق سبک رهبری خدمتگزار باید ضمن توجه به عواطف کارکنان، به ارتقای بلوغ سازمانی و رشد شغلی و فردی در تمام سطوح هیئت توجه داشته باشند.

**واژگان کلیدی:** رهبر خدمتگزار، تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد هنجاری، کارکنان هیئت‌های ورزشی

Email: jafar\_khoshbakhti@yahoo.com

۱. استادیار دانشگاه بیرجند (نویسنده مسئول)

Email: mohammad\_kash2002@yahoo.ca

۲. دانشیار دانشگاه بیرجند

Email: zendehboodi.mehdi@yahoo.com

۱. کارشناس ارشد تربیت بدنی دانشگاه بیرجند

## مقدمه

از آغاز قرن بیست و یک، سبک‌های آمرانه سنتی و سلسله مراتبی رهبری به تدریج جای خود را به سبک جدیدی از رهبری تحت عنوان «رهبری خدمتگزار» داده‌اند که برای توسعه همزمان فردی و شغلی کارکنان تلاش می‌کند و کیفیت و سلامت سازمان را با کار گروهی، شرکت دادن افراد در تصمیم‌گیری و پایه‌ریزی رفتارهای اخلاقی و دلسوزانه بهبود می‌دهد. علاوه بر حمایت گرین لیف<sup>۱</sup> (۱۹۷۰) از مفهوم رهبری خدمتگزار، نوشته‌های فراوان در مورد رهبری، این سبک را به عنوان تئوری‌ای جدید و مدرن برای رهبری سازمانی تأیید می‌کنند (۱). سبک رهبری خدمتگزار، پتانسیل زیادی برای بهبود رهبری سازمان دارد و رهبر خدمتگزار، انگیزه زیادی برای تمرکز بر نیازهای پیروان داشته، خدمت به آنان را در هسته امور خود قرار می‌دهد. رهبران خدمتگزار همواره دغدغه تعالی و رشد انسان‌ها را دارند، آنان پیروان را به داشتن تعهد، فداکاری، نظم و انضباط و بهترین بودن تشویق کرده، ارزش‌های خوب را فراتر از حرف و شعار و از طریق عمل و کردار خود در فرهنگ سازمانی تزیق می‌کنند (۲).

سازمان‌ها و مدیران کاملاً آگاهند که با تغییری سریع و پیچیده روبرو هستند و این حرکت نامعلوم به سوی آینده، با تقاضای افراد برای مشارکت بیشتر در همه سطوح سازمانی همراه است و به طور شگفت‌انگیز باعث تغییر ادراکات رهبری، به ویژه در نقش‌های ارتباطی بین پیرو و رهبر شده است. اغلب تئوری‌ها با توجه به اهمیت نقش رهبر در قبال پیروان برای انجام مأموریت سازمان پایه‌ریزی شده‌اند و این جای سؤال است که رهبر چه اثری می‌تواند بر نگرش‌های شغلی کارکنان داشته باشد. هرچند عوامل متعددی بر نگرش‌ها و رفتار کارکنان تأثیرگذارند، پژوهش‌ها بیانگر این است که این نگرش‌ها در بیشتر زمینه‌ها از طرف سبک رهبری تحت تأثیر قرار می‌گیرند (۳). سبک رهبری خدمتگزار به عنوان رویکردی نو ممکن است از نظر ارتقای عملکرد اعضای سازمان از طریق پرورش نگرش‌ها و رفتارهای کاری آنان مانند رضایت شغلی و تعهد سازمانی برای رهبران سازمان‌ها سودمند باشد (۴). این سبک رهبری نه تنها سبکی بشردوستانه و بر پایه مبانی اخلاقی است، بلکه حتی پیش‌بینی می‌شود برای افزایش نیروی روانی و رضایت از شغل و بهره‌وری در سازمان مفید باشد (۵). واضح است که سازمان‌های ورزشی نیز باید زیستن در گذشته را متوقف کرده، خود را برای تأمین نیازهای واقعی جهان امروزی ورزش آماده کنند. لازم است آن‌ها نگرش، رفتار و راهبرد خود را تغییر دهند، حتی اگر این تغییر باعث تغییرات در ساختار، سازماندهی و اصول مدیریتی آن‌ها شود.

مدیران ورزشی برای رویارویی مناسب با انواع خطرات، ضعف‌ها و کاستی‌ها و چالش‌ها در هزاره سوم، نیازمند اتخاذ رویکرد رهبری نوین‌اند (۶).

نویسندگان بسیاری، از جمله اسپیرز<sup>۱</sup>، مدیر بنیاد رهبری خدمتگزار گرین لیف، ده ویژگی رفتاری لازم شامل: ایجاد گروه، خادمت، دوراندیشی، آگاهی، شنود مؤثر، مفهوم‌سازی، التیام‌بخشی، همدلی، تشویق و تعهد به رشد افراد را برای رهبری خدمتگزار شناسایی کرد (۷). پیچ و وانگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) نیز در تعیین چارچوبی مفهومی برای سنجش رهبری خدمتگزار هفت شاخص شامل: قدرت و مباحثات، خدمت‌رسانی، توانمندسازی و توسعه فردی دیگران، رهبری مشارکتی، رهبری تشویقی، رهبری الهام‌بخش و رهبری با بصیرت را برای رهبر خدمتگزار برشمردند (۸). لیدن و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) نظریات محققانی از جمله بارباتو و ویلر<sup>۴</sup> (۲۰۰۶)، پیچ و وانگ (۲۰۰۰) و اسپیرز و لورنس<sup>۵</sup> (۲۰۰۲) را در مورد ابعاد رهبری خدمتگزار تفسیر کردند و ۹ ویژگی شامل: التیام‌بخشی عاطفی<sup>۶</sup>، ارزش‌دهی به اجتماع<sup>۷</sup>، مهارت‌های ادراکی<sup>۸</sup>، توانمندسازی<sup>۹</sup>، کمک به رشد و موفقیت پیروان<sup>۱۰</sup>، اولویت‌دهی به پیروان<sup>۱۱</sup>، رفتار اخلاقی<sup>۱۲</sup>، ارتباطات<sup>۱۳</sup> و خدمت‌رسانی<sup>۱۴</sup> را برای رهبری خدمتگزار مشخص کردند (۹).

از دیدگاه گلیسون<sup>۱۵</sup> (۱۹۸۹) سبک رهبری تا حدی بر تعهد سازمانی مؤثر است، اما در مجموع شواهد پژوهشی در مورد ماهیت رهبری و ارتباط آن با تعهد سازمانی محدود است (۱۰). یکی از مستندترین تلاش‌ها در زمینه تعریف مفهوم تعهد سازمانی کارمایر و آلن<sup>۱۶</sup> (۱۹۹۱) است که سه جزء را برای تعهد مشخص کرده‌اند: تعهد عاطفی که به واسطه آن، افراد با میل و وابستگی عاطفی خود به سازمان متعهد می‌شوند؛ تعهد مستمر که مربوط به آگاهی افراد از

- 
- 1 . Spears. L
  - 2 . Page, Wong
  - 3.Liden. Robert C. et al
  - 4 . Barbuto, J. E., Wheeler D. W.
  - 5 . Lawrence
  - 6 . Emotional healing
  - 7 . Creating value for the community
  - 8 . Conceptual skills
  - 9 . Empowering
  - 10 . helping subordinates grow and succeed
  - 11 . Putting subordinates first
  - 12 . Behaving ethically
  - 13 . Relationships
  - 14 . Servanthood
  - 15 . Glisson
  - 16 . Meyer, Allen

هزینه‌هایی است که در قبال ترک خدمت باید بپردازند و تعهد هنجاری که به احساس التزام و تکلیف به ماندن در سازمان مربوط است. از نظر سالانچیک<sup>۱</sup> (۱۹۷۹) تعهد حالتی از شخصیت است که در آن فرد از طریق اقداماتی که انجام می‌دهد محدود و مقید شده، این باور در وی ایجاد می‌شود که باید این نوع فعالیت‌ها را ادامه دهد و دخالت مؤثر خود را حفظ کند. هربینیاک و همکارانش<sup>۲</sup> (۱۹۷۲) معتقدند تعهد پدیده‌ای ساختاری است که در نتیجه کنش و واکنش متقابل فرد و سازمان به صورت نوعی اندوخته و سرمایه‌گذاری طی زمان تحقق می‌یابد. کانتر<sup>۳</sup> (۱۹۶۸) تعهد را تمایل فرد به ابراز وفاداری خود به نظام اجتماعی می‌داند. از نظر هال<sup>۴</sup> (۱۹۹۹) تعهد فرآیندی است که طی آن اهداف فرد و سازمان تا حد زیادی با هم تلفیق و سازگار می‌شوند (۱۱، ۱۲). به طور خلاصه، تعهد سازمانی وفاداری به ارزش‌ها و اهداف سازمان، احساس تعلق و وابستگی به ماندن در سازمان است (۱۳).

کاسکلی<sup>۵</sup> (۱۹۹۵) با مطالعه رابطه بین عملکرد کمیته‌ها و تعهد سازمانی در هیئت‌های ورزشی ورزشی پی برد اعضایی از کمیته‌ها که شرایطی چون احترام به ایده‌های جدید، فرآیندهای باز در تصمیم‌گیری و مدیریت مؤثر تعارضات بین اعضاء را در کمیته حس می‌کنند، سطح بالاتری از تعهد را نشان می‌دهند. در پژوهشی پرستون و براون<sup>۶</sup> (۲۰۰۴) به اهمیت بیشتر تعهد عاطفی عاطفی در سازمان‌های غیرانتفاعی پی بردند و دانستند اعضایی که به طور عاطفی به سازمان وابستگی دارند، عملکرد بهتری را در دامنه وسیعی از فعالیت‌های هیئت نشان می‌دهند. آنان همچنین عنصری از تعهد هنجاری را نیز بین اعضاء و هیئت خود گزارش کردند. داوولی و دیگران<sup>۷</sup> (۲۰۰۵)، بیان کردند که ساختار تعهد مستمر ممکن است در محیط‌های داوطلبی و سازمان‌های غیرانتفاعی کاربرد نداشته باشد که این مسئله به دلیل تفاوت در انگیزه‌های کارکنان داوطلب با کارمندان حقوق‌بگیر است (۱۴).

واشینگتون<sup>۸</sup> (۲۰۰۷) در بررسی تفاوت‌ها و شباهت‌های سه سبک رهبری خدمت‌گزار، تحول‌گرا و تعامل‌گرا و ارتباط آن‌ها با رضایت شغلی و تعهد سازمانی پی برد که به طور کلی رهبری

1. Salancik
2. Hrebiniak et al.
3. Kanter
4. Hall
5. Cuskelly
6. Perston, Brown
7. Dawley et al.
8. Washington. Ryentta . R.

خدمتگزار با رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارمندان ارتباط مثبت دارد (۴). دان هاسر<sup>۱</sup> (۲۰۷) در بررسی رابطه بین رهبری خدمتگزار، اعتماد زیردستان، تعهد گروهی و اثربخشی در میان کارکنان واحدهای فروش وسایل نقلیه در آفریقای جنوبی دریافت که ارتباط قوی تری بین تعهد عاطفی و رفتارهای رهبری خدمتگزار نسبت به تعهد هنجاری وجود دارد و این رفتارها به تمایل عاطفی و هیجانی افراد کمک می‌کند و کمتر احتمال دارد بر تعهد مستمر تأثیر بگذارد (۱). رایک و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) با مطالعه ارتباط سبک رهبری خدمتگزار مربیان با چگونگی استفاده از مهارت‌های ذهنی، انگیزش، رضایت‌مندی و عملکرد در بسکتبالیست‌های دبیرستانی پی بردند ورزشکارانی که مربیان آن‌ها دارای خصوصیات رهبری خدمتگزار بودند، انگیزش درونی و سرسختی ذهنی بیشتری دارند، تکلیف‌گراتر و خشنودترند و در مقایسه با دیگران عملکرد بهتری در دو سطح فردی و گروهی دارند (۸). های<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) در مطالعه ارتباط بین تعهد سازمانی، درگیری شغلی و عملکرد اعضای هیئت‌های ورزشی در کشور استرالیا دریافت که به‌طور کلی بین تعهد و عملکرد اعضای هیئت ارتباطی قوی و مثبت وجود دارد و از بین ابعاد سه‌گانه تعهد، تعهد عاطفی مهم‌ترین عامل پیش‌بینی‌کننده عملکرد بهتر اعضا و میزان اشتغال و مدت زمانی بود که آنان به اجرای نقش خود در سازمان اختصاص می‌دادند (۱۴). دراری<sup>۴</sup> (۲۰۰۴)، دریافت بین ادراک رهبری خدمتگزار و تعهد سازمانی کارکنان یک مؤسسه دانشگاهی ارتباط معنی‌دار معکوسی وجود دارد. همچنین علاوه بر وجود شکاف ادراکی معنی‌دار بین رهبران، مدیران، اعضای هیئت علمی و کارکنان ساعتی در درک رفتارهای رهبری خدمتگزار، تفاوت معنی‌دار در میزان تعهد آنان وجود داشت (۱۵).

انگل برگ<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) به مطالعه ابعاد مختلف تعهد کارکنان داوطلب در سازمان‌های ورزشی جوانان، شامل اعضای کمیته‌ها، مربیان، مدیران اجرایی و سایر داوطلبان و ارتباط تعهد آنان با مواردی مانند میل به تغییر نقش داوطلبی، میل به دست کشیدن از فعالیت‌های داوطلبی و عملکرد خود ارزیابی شده آنان در باشگاه یا سازمان پرداخت. انگل برگ تعهد اعضا را در سه حیطه تعهد به سازمان، تعهد به نقش داوطلبی و تعهد به گروه داوطلبی در سازمان شناسایی کرد و دریافت داوطلبانی که از تعهد چند بعدی برخوردارند، مدت بیشتری در سازمان مانده، در حیطه‌های بیشتری مشارکت می‌کنند. همچنین ادراک داوطلبان از سایر کارکنان و تعارضات بین گروه‌ها نیز با تعهد آنان در

- 
1. Dannhauser. Z
  2. Rieke, M. et al.
  3. Hoye. Russel
  4. Drury .Sh
  5. Engelberg, Esttella(Terry)

ارتباط بود و داوطلبان باتجربه، در مقایسه با داوطلبان کم‌تجربه تعهد بیشتری نشان دادند (۱۲). فری‌هان<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) چگونگی ادراک رهبری خدمتگزار توسط کارکنان رسمی و داوطلب در انجمن غیرانتفاعی بسکتبال اسپوکن هوففست<sup>۲</sup> در واشینگتون و رابطه آن را با تعهد به ادامه کار را مورد مطالعه قرار دابرسی کرد و پی برد که ارتباط محترمانه و صادقانه، ایجاد روابط معنی‌دار، اشتیاق و برقراری روحیه مشارکت و تعهد به موفقیت سازمانی از دلایلی است که باعث تعهد اعضاء به اهداف سازمان و تمایل آنان به ادامه کار داوطلبی می‌شود (۱۶). تارنر<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) نیز در بررسی تعهد سازمانی در میان مربیان ورزش درون‌دانشگاهی در دانشگاه ایالتی اوهایو دریافت که از بین ابعاد سه‌گانه تعهد، میانگین تعهد عاطفی در مربیان ورزش در بیشترین حد قرار دارد و مؤلفه تعهد مستمر، کمترین نقش را در وفاداری آن‌ها به سازمان ایفاء می‌کند (۱۷).

بررسی منابع پژوهشی و شواهد موجود نشان می‌دهد وفاداری کارکنان به سازمان عاملی مهم در رسیدن به اهداف سازمانی است و مدیران، به‌ویژه مدیران ورزشی باید در اتخاذ سبک رهبری خود در سازمان به این مهم توجه کنند. نظر به این توصیفات، پژوهش حاضر درصدد است میزان ارتباط سبک رهبری خدمتگزار را با تعهد سازمانی کارکنان هیئت‌های ورزشی ارزیابی کند و از این طریق در مسیر شناسایی ارتباط این سبک رهبری و اثری که این نوع سبک می‌تواند در ایجاد محیط کاری سرشار از تعهد و مشارکت در سطح هیئت‌های ورزشی داشته باشد، گامی مؤثر بردارد.

### روش‌شناسی پژوهش

جامعه آماری، تمام کارکنان ۴۴ هیئت ورزشی فعال استان بوشهر شامل رئیس‌ان، نایب رئیس‌ان، دبیران، خزانه داران و سه نفر عضو، مجموعاً ۳۰۸ نفر بود. به‌وسیله جدول مورگان حجم نمونه آماری حدود ۱۶۹ نفر تعیین شد و نمونه‌گیری به‌صورت تصادفی ساده انجام شد. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، شامل پرسشنامه سبک رهبری خدمتگزار (SLQ) و پرسشنامه تعهد سازمانی مایر و آلن (۱۹۹۰) بود. پرسشنامه سبک رهبری خدمتگزار شامل ۲۸ سؤال با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت بود که از یک به معنی بسیار مخالف تا پنج به معنی بسیار موافق امتیازگذاری می‌شد و رفتارهای مدیران را بر اساس چهار شاخص خدمت‌رسانی، تواضع و فروتنی، قابلیت اعتماد و مهرورزی از دیدگاه کارکنان می‌سنجید. قلی‌پور و حضرتی (۱۳۸۸) برای سنجش رفتارهای رهبری خدمتگزار در سازمان‌های دولتی ایران، ضریب آلفای کرونباخ

---

1. Freehan, M. A  
2. Spoken huphfest  
3. Turner, B.

سؤالات این پرسشنامه را ۹۰ درصد و روایی آن را ۷۲ درصد گزارش کرده‌اند (۱۹). همچنین محققانی از جمله باریاتو و ویلر (۲۰۰۶)، دان هاسر (۲۰۰۷) و وان استادن<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) چنین پرسشنامه‌ای پرسشنامه‌ای را استانداردایی استفاده کرده‌اند (۱، ۲۱، ۲۲).

پرسشنامه تعهد سازمانی نیز مشتمل بر ۲۴ سؤال با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت و سه خرده-مقیاس تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری هر کدام با هشت سؤال بود. این پرسشنامه نیز براساس مقیاس پنج ارزشی لیکرت از یک به معنی بسیار مخالف تا پنج به معنی بسیار موافق امتیازبندی می‌شد که در سؤالات ۴، ۵، ۶، ۸، ۹، ۱۲، ۱۸، ۱۹ و ۲۴ این مقیاس به صورت معکوس نمره‌گذاری می‌شد. در داخل کشور محققان بسیاری از جمله صباغیان راد و همکاران (۱۳۸۵)، دلگشایی و همکاران (۱۳۸۷)، یعقوبی و همکاران (۱۳۸۷)، موعلی و همکاران (۱۳۸۸) این پرسشنامه را در پژوهش‌های خود در گروه‌های مختلف به کار برده‌اند (۱۳، ۲۳-۲۵). برای اطمینان از اعتبار و قابل اجرا بودن پرسشنامه‌های فوق در سطح هیئت‌های ورزشی، از نظرات متخصصان و استادان دانشگاهی برای تعیین روایی محتوایی این ابزارها استفاده شد و پس از انجام تغییرات و اصلاحات لازم، روایی محتوایی آن‌ها حاصل شد. سپس، به منظور سنجش پایایی ۳۰ نسخه از این دو پرسشنامه در میان نمونه‌ای تصادفی از جامعه آماری توزیع شد و با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، پایایی پرسشنامه رهبری خدمتگزار ۰/۸۶۲ و پرسشنامه تعهد سازمانی به ترتیب برای تعهد عاطفی ۰/۸۲۵، تعهد هنجاری ۰/۷۴۳ و تعهد مستمر ۰/۷۶۱ به دست آمد. همچنین بنا به نیاز پژوهش حاضر، برای جمع‌آوری اطلاعات فردی هر یک از کارکنان هیئت‌های ورزشی پرسشنامه‌ای تهیه شد که در بردارنده متغیرهای جمعیت-شناختی شامل: جنسیت، سن، رشته و مدرک تحصیلی، وضعیت استخدامی، سابقه کار مدیریتی در حوزه تربیت بدنی و غیرتربیت بدنی، وضعیت مربیگری، سابقه فعالیت و سمت کارکنان در هیئت بود.

برای سازمان‌دهی، تلخیص و طبقه‌بندی نمرات خام و توصیف داده‌ها آمار توصیفی شامل فراوانی، درصد فراوانی، میانگین، انحراف معیار، واریانس، رسم نمودارها و غیره ... به کار گرفته شد. کلیه داده‌های جمع‌آوری شده از پرسشنامه، با استفاده از نرم‌افزار Excel و نرم‌افزار SPSS نسخه ۱۶ محاسبه و تجزیه و تحلیل شد. همچنین برای آزمون فرضیه‌ها، پس از تعیین طبیعی بودن توزیع داده‌ها از طریق آزمون کولموگروف - اسمیرنف<sup>۲</sup>، از آزمون پارامتریک همبستگی پیرسون برای آزمون رابطه بین رهبری خدمتگزار و تعهد سازمانی و خرده‌مقیاس‌های آن استفاده شد.

---

1. Van Staden. Marieta  
2. Kolmogrov-Smirnov

## یافته‌های پژوهش

برخی از نتایج توصیفی در مورد متغیرهای جمعیت‌شناختی مربوط به افراد شرکت‌کننده در این پژوهش در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. نتایج توصیفی مربوط به متغیرهای جمعیت‌شناختی

متغیر اصلی	متغیر فرعی	فراوانی	درصد فراوانی	متغیر اصلی	متغیر فرعی	فراوانی	درصد فراوانی
سمت سازمانی	رئیس	۲۱	۱۲/۴	سطح تحصیلات	دیپلم و کمتر از دیپلم	۴۱	۲۴/۳
	نایب رئیس	۲۷	۱۶		فوق دیپلم	۳۶	۲۱/۳
	دبیر	۲۹	۱۷/۲		لیسانس	۸۳	۴۹/۲
	خزانه‌دار	۱۹	۱۱/۲		فوق لیسانس	۹	۵/۳
	عضو	۷۳	۴۳/۲		دکتر	۰	۰
جمع کل		۱۶۹	۰/۰ ۱۰۰	جمع کل		۱۶۹	۰/۰ ۱۰۰
درجه مربیگری	درجه ۳ ملی	۵۶	۳۲/۲	سابقه کار مدیریتی	تربیت بدنی	۳۴	۲۰/۱
	درجه ۲ ملی	۲۷	۱۶		تربیت بدنی	۵۸	۳۴/۳
	درجه ۱ ملی	۱۱	۶/۵		هر دو حوزه	۱۷	۱۰/۱
	بین‌المللی	۷	۴/۱		بدون سابقه کار مدیریتی	۶۰	۳۵/۵
	بدون کارت	۶۸	۴۰/۲		جمع کل		۱۶۹
جمع کل		۱۶۹	۰/۰ ۱۰۰	جمع کل		۱۶۹	۰/۰ ۱۰۰
جنسیت	مرد	۱۱۰	۶۵/۱	رشته تحصیلی دانشگاهی	تربیت بدنی	۲۲	۱۳
					تربیت بدنی	۱۰۶	۶۲/۷
					دیپلم	۳۲	۱۹
					کمتر از دیپلم	۹	۵/۳
جمع کل		۱۶۹	۰/۰ ۱۰۰	جمع کل		۱۶۹	۰/۰ ۱۰۰

در ارزیابی رفتارهای چهارگانه رهبری خدمتگزار نیز نتایج توصیفی پژوهش نشان داد ۳۶ درصد از کارکنان مدیران خود را در عامل خدمت‌رسانی در سطح بالا ادراک کردند، حدود ۳۴ درصد در سطح متوسط و حدود ۳۰ درصد در سطح پایین ارزیابی کردند؛ براین اساس در این عامل، هیئت‌های ورزشی در وضعیت متوسطی قرار داشتند. در خصوص عامل تواضع و فروتنی نتایج نشان داد ۵۷ درصد از کارکنان، مدیران خود را در سطح بالا، حدود ۲۴ درصد در سطح متوسط



و حدود ۱۹ درصد در سطح پایین ادراک کرده‌اند. در مجموع، وضعیت هیئت‌ها در این عامل نسبتاً قابل قبول بود. در عامل قابلیت اعتماد نیز حدود ۶۲/۵ درصد از کارکنان هیئت‌های ورزشی مدیران خود را در سطح بالا، حدود ۲۴ درصد در سطح متوسط و حدود ۱۳/۵ درصد در سطح پایین ارزیابی کردند؛ بنابراین از لحاظ قابلیت اعتماد وضعیت مدیریت هیئت‌ها در سطح مطلوبی قرار داشت. همچنین از لحاظ مهرورزی، بیشتر کارکنان (۷۴/۵ درصد) مدیران خود را در سطحی بالا، حدود ۱۶ درصد در سطح متوسط و حدود ۹/۵ درصد در سطح پایین ارزیابی کردند. به‌طور کلی تحلیل توصیفی رفتارهای چهارگانه رهبری خدمتگزار نشان داد کارکنان هیئت‌های ورزشی در زمینه اتخاذ این رفتارها مدیران خود را به ترتیب از لحاظ ویژگی مهرورزی ۷۴/۵ درصد، قابلیت اعتماد ۶۲/۵ درصد، تواضع و فروتنی ۵۷ درصد و خدمت‌رسانی ۳۶ درصد، در سطح بالا و خیلی بالا ادراک کرده‌اند.

نتایج تحلیل توصیفی در مورد سطح تعهد سازمانی کلی کارکنان نیز نشان داد ۶۲ درصد از کارکنان هیئت‌ها تعهد متوسطی به هیئت ورزشی خود داشتند، ۲۳ درصد تعهد زیاد و ۱۵ درصد تعهد کم داشتند؛ بنابراین بیشتر کارکنان تعهد سازمانی متوسط داشتند. نتایج نشان داد در زمینه جزء تعهد عاطفی کمی بیش از نیمی از کارکنان هیئت‌ها؛ یعنی قریب ۵۱ درصد تعهد عاطفی زیادی به هیئت خود داشتند، حدود ۳۵/۵ درصد تعهد عاطفی متوسط و حدود ۱۳/۶ درصد تعهد عاطفی پایین را گزارش کردند. همچنین در جزء تعهد مستمر بیشتر کارکنان، یعنی ۶۹ درصد آن‌ها، تعهد کمی به هیئت ورزشی خود داشتند و حدود ۳۱ درصد افراد نیز سطح متوسطی داشتند. از لحاظ تعهد هنجاری، بیشتر افراد (حدود ۵۷ درصد آنان) سطحی متوسط، حدود ۲۳ درصد سطحی بالا و حدود ۲۰ درصد نیز سطح پایینی از تعهد را به هیئت ورزشی خود نشان دادند. براین اساس، تعهد هنجاری کارکنان هیئت‌ها بیشتر در سطح متوسط قرار داشت. همچنین نتایج نشان داد از ابعاد سه‌گانه تعهد، تعهد عاطفی با ۵۱ درصد در بالاترین سطح در میان کارکنان هیئت‌ها قرار داشت، پس از آن تعهد هنجاری با ۲۳ درصد قرار داشت و از آنجا که هیچ‌کدام از کارکنان در جزء تعهد مستمر، تعهد خود را در سطح زیاد و خیلی زیاد گزارش نکردند، این بعد از تعهد سازمانی پایین‌ترین سطح را در میان کارکنان هیئت‌های ورزشی دارا بود.

همان‌طور که در جدول ۲ آمده، براساس آزمون همبستگی پیرسون بین سبک رهبری خدمتگزار مدیران و تعهد سازمانی کارکنان در هیئت‌های ورزشی رابطه معنی‌دار وجود داشت ( $r = 0.659$  و  $p < 0.05$ )؛ بنابراین با توجه به این نتایج، فرض صفر مبنی بر نبود رابطه بین سبک رهبری خدمتگزار و تعهد سازمانی کارکنان تأیید نشد. همچنین نتایج آزمون همبستگی در زمینه ارتباط سبک رهبری خدمتگزار با مؤلفه تعهد عاطفی در کارکنان نشان داد بین این

دو متغیر نیز رابطه معنی دار وجود دارد ( $r = ۰/۷۱۹$  و  $p < ۰/۰۵$ )؛ بنابراین فرض صفر مبنی بر نبود رابطه بین سبک رهبری خدمتگزار و تعهد عاطفی کارکنان نیز رد شد. نتایج آزمون رابطه سبک رهبری خدمتگزار با مؤلفه تعهد مستمر نیز نشان داد بین سبک رهبری خدمتگزار و تعهد مستمر رابطه‌ای معنی دار وجود ندارد ( $r = ۰/۱۲۴$  و  $p > ۰/۰۵$ )؛ بنابراین فرض صفر مبنی بر نبود رابطه بین سبک رهبری خدمتگزار و تعهد مستمر در کارکنان هیئت‌های ورزشی پذیرفته و تأیید شد. همچنین بین سبک رهبری خدمتگزار و مؤلفه تعهد هنجاری در کارکنان هیئت‌های ورزشی نیز رابطه‌ای معنی دار وجود داشت ( $r = ۰/۵۸۸$  و  $p < ۰/۰۵$ ). بر این اساس فرض صفر مبنی بر نبود رابطه بین سبک رهبری خدمتگزار و مؤلفه تعهد هنجاری قبول نشد.

جدول ۲. نتایج ضریب همبستگی درباره متغیرهای پژوهش

شاخص آماری متغیرها	تعداد	میانگین	انحراف معیار	حداقل	حداکثر	ضریب همبستگی
رهبری خدمتگزار	۱۶۹	۹۹/۵	۲/۲۷۷	۳۰	۱۳۰	$r = ۰/۶۵۹^{**}$ $Sig = ۰/۰۰۰$
تعهد سازمانی	۱۶۹	۷۲/۸	۱/۰۲۵	۵۰	۹۵	
رهبری خدمتگزار	۱۶۹	۹۹/۵	۲/۲۷۷	۳۰	۱۳۰	$r = ۰/۷۱۹^{**}$ $Sig = ۰/۰۰۰$
تعهد عاطفی	۱۶۹	۲۶/۹	۵/۲۹۷	۱۷	۳۹	
رهبری خدمتگزار	۱۶۹	۹۹/۵	۲/۲۷۷	۳۰	۱۳۰	$r = ۰/۱۲۴$ $Sig = ۰/۱۱۰$
تعهد مستمر	۱۶۹	۲۰/۴	۲/۶۱۶	۱۴	۲۸	
رهبری خدمتگزار	۱۶۹	۹۹/۵	۲/۲۷۷	۳۰	۱۳۰	$r = ۰/۵۸۸^{**}$ $Sig = ۰/۰۰۰$
تعهد هنجاری	۱۶۹	۲۵/۵	۴/۴۶۸	۱۴	۳۶	

با توجه به جدول ۳، آزمون همبستگی پیرسون برای تعیین ارتباط هر کدام از عامل‌های رهبری خدمتگزار با تعهد سازمانی نیز اجرا شد و نتایج ارتباطات معنی‌داری را بین این عوامل و تعهد سازمانی کارکنان نشان داد.

جدول ۳. نتایج ضریب همبستگی درباره عوامل رهبری خدمتگزار و تعهد سازمانی

شاخص آماری متغیرها	تعداد	میانگین	انحراف معیار	حداقل	حداکثر	ضریب همبستگی
خدمت‌رسانی	۱۶۹	۲۱/۴	۶/۵۹	۷	۳۰	$r = ۰/۶۹۹^{**}$ $Sig = ۰/۰۰۰$
تعهد سازمانی	۱۶۹	۷۲/۸	۱/۰۲۵	۵۰	۹۵	
تواضع و فروتنی	۱۶۹	۲۳/۲	۶/۱۴۲	۷	۳۴	$r = ۰/۶۸۰^{**}$ $Sig = ۰/۰۰۰$
تعهد سازمانی	۱۶۹	۷۲/۸	۱/۰۲۵	۵۰	۹۵	
قابلیت اعتماد	۱۶۹	۳۵/۱	۷/۷۸۵	۱۲	۴۶	$r = ۰/۷۱۷$ $Sig = ۰/۱۱۰$
تعهد سازمانی	۱۶۹	۷۲/۸	۱/۰۲۵	۵۰	۹۵	
مهرورزی	۱۶۹	۱۸/۹	۴/۳۱۳	۵	۲۵	$r = ۰/۵۲۰^{**}$ $Sig = ۰/۰۰۰$
تعهد سازمانی	۱۶۹	۷۲/۸	۱/۰۲۵	۵۰	۹۵	

### بحث و نتیجه‌گیری

آزمون همبستگی رابطه مثبت و معنی داری بین سبک رهبری خدمتگزار مدیران و تعهد سازمانی کارکنان در هیئت‌های ورزشی نشان داد ( $p < 0.05$ ). با این فرض که رهبری خدمتگزار بتواند در سطح سازمانی بر نگرش‌های شغلی و رفتارهای شغلی افراد تأثیر بگذارد، پژوهش‌های چندی انجام شده که اثبات رابطه مثبت و معنی‌دار بین سبک رهبری خدمتگزار مدیران و تعهد سازمانی به‌عنوان یکی از نگرش‌های شغلی اعضای هیئت‌های ورزشی در این پژوهش را می‌توانیم با نتایج مطالعات محققانی همچون لیدن (۲۰۰۸)، واشینگتون (۲۰۰۷)، دان هاسر (۲۰۰۷) و جاکوبس<sup>۱</sup> (۲۰۰۶)، سازگار بدانیم (۱، ۴، ۹، ۲۶). از طرفی، یافته‌های پژوهش درباری (۲۰۰۴) رابطه‌ای معکوس و منفی بین این دو متغیر را گزارش می‌کند که با نتایج پژوهش حاضر همخوانی ندارد (۱۵). درباری عقیده داشت که کارمندان در سازمان‌های برخوردار از سبک رهبری خدمتگزار ممکن است بیشتر به شغل خود متعهد باشند تا اینکه به سازمان خود متعهد باشند. تفسیر وی این بود که رهبران خدمتگزار محیطی را برای رشد زیردستان فراهم می‌کنند که آن‌ها را خودکارآمد و مستقل‌تر ساخته، برای ترک سازمان و وارد شدن در سازمان‌هایی که زمینه ترقی بیشتری برای آن‌ها دارند آماده می‌کند. همچنین مطالعه وانگ (۲۰۰۳) در مورد سبک رهبری خدمتگزار بیان می‌کند که این نوع سبک رهبری، بیشتر برای کارکنان دارای دانش زیاد و کسانی مناسب‌تر است که بر ارزش استقلال و خلاقیت واقفانند و به‌عنوان شیوه‌ای از رهبری که می‌تواند شرایط آزادانه‌ای برای افراد جاه‌طلب و فرصت‌طلب فراهم کند، ریسک زیادی را می‌طلبد. از نظر وی این سبک رهبری فرآیندی گروهی است که نباید در یک یا دو فرد متمرکز شود و باید در تمامی سطوح سازمانی حاکم شود تا بتواند تأثیرات مفید خود را در سازمان برجای گذارد (۵)؛ بنابراین با توجه به توصیفات وانگ و در تأیید نتایج پژوهشی درباری (۲۰۰۴)، این‌گونه می‌توان نتیجه گرفت که این شیوه رهبری در همه شرایط نمی‌تواند ارتباطی مثبت با نگرش‌های شغلی کارکنان از جمله تعهد سازمانی آنان داشته باشد.

از طرفی دیگر، ادبیات نظری مزایای رهبری خدمتگزار را شامل خدمت‌رسانی، اعتماد به استعداد و توانایی زیردستان و تفویض اختیار، رشد و توانمندسازی دیگران، ارتباطات بین فردی قوی، مهرورزی، تواضع، شنیدن ایده‌های جدید زیردستان و تصمیم‌گیری مشارکتی، حمایت از کارکنان و دادن قوت قلب می‌داند؛ بنابراین با تکیه بر این ادبیات، نتایج پژوهش فری‌هان

(۲۰۰۸) در میان کارکنان رسمی و داوطلب در انجمن غیرانتفاعی بسکتبال اسپوکن هوپفست نیز نشان می‌دهد که ارتباطات محترمانه و همراه با صداقت، برقراری روحیه مشارکت و تعهد به رشد سازمانی و آزادی در بیان ایده‌ها از دلایلی بودند که باعث افزایش تعهد اعضا به اهداف سازمانی و تمایل آنان به ادامه کار داوطلبی می‌شدند (۱۶). مطالعه ماینیهام و پاندی<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) نیز بیان کرد که انگیزه خدمت‌رسانی، وجود فرصت‌های پیشرفت برای کارکنان، روال و انضباط کاری و فرهنگ گروهی در کار از عوامل مثبت تأثیرگذار بر انگیزش‌های شغلی کارکنان از جمله تعهد سازمانی است (۲۷). همچنین یافته‌های هالپی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) نشان‌دهنده اثر مثبت تصمیم‌گیری مشارکتی و حمایت‌های رهبری بر تعهد سازمانی معلمان بود (۲۸)؛ بنابراین نتایج این سه پژوهش نیز متناسب با نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهند که رفتارهای رهبری خدمتگزار بر تعهد کارکنان به سازمان خود تأثیر مثبت و مفیدی دارد. همچنین براساس آزمون همبستگی پیرسون بین سبک رهبری خدمتگزار مدیران هیئت‌های ورزشی با مؤلفه تعهد عاطفی در کارکنان آنان نیز رابطه معنی‌داری وجود داشت ( $p < 0.05$ ) و از میان ابعاد سه‌گانه تعهد سازمانی، سبک رهبری خدمتگزار بیشترین ارتباط را با تعهد عاطفی کارکنان هیئت‌های ورزشی داشت. بر این اساس، این یافته‌ها با نتایج پژوهش دان هاسر (۲۰۰۷) همخوانی دارد که نشان می‌داد رفتارهای رهبری خدمتگزار به تمایلات عاطفی و هیجانی در کارکنان واحدهای فروش وسائط نقلیه در آفریقای جنوبی کمک بیشتری کرده و در مقایسه با سایر ابعاد تعهد سازمانی، ارتباط قوی‌تری با تعهد عاطفی کارکنان دارد (۱). در راستای توصیفات پاول وانگ (۲۰۰۳) از رهبری خدمتگزار مبنی بر اینکه رهبری خدمتگزار می‌تواند تحلیل‌رنگی را کاهش دهد و سازمانی سالم از نظر عاطفی به‌وجود آورد، نتایج پژوهش رود<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) نشان می‌دهد سبک رهبری خدمتگزار، ارتباطی منفی با واماندگی عاطفی در کارکنان داشته و به نحو مثبتی رضایت و بهره‌کاری آنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (۵، ۲۹). متناسب با این یافته‌ها، رایک و همکاران (۲۰۰۸) نیز به این نتیجه رسیدند که ورزشکاران برخوردار از مربیان دارای سبک رهبری خدمتگزار، انگیزش درونی، دلگرمی و سرسختی ذهنی بیشتری دارند و عملکرد بهتری را هم در سطح فردی و هم در سطح گروهی از خود نشان می‌دهند (۸). و تارنر (۲۰۰۱) پی برد که میانگین تعهد عاطفی در مربیان ورزش درون‌دانشگاهی، در مقایسه با سایر ابعاد بیشترین میزان را به خود اختصاص می‌دهد (۱۷). لیدن و همکاران (۲۰۰۸) تلاش برای روابط درازمدت

- 
1. Moynihan. Donald P., Pandey. Sanjay K.
  2. Hulpia. Hester., devos. Geert., Hilde van keer.
  3. Wally Rude.

و پایدار، رفتارهای اخلاقی و دلسوزانه، درک و حمایت کارکنان را از ویژگی‌های رهبری خدمتگزار می‌دانند و براون<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) هم دریافت که رفتارهای رابطه‌گرا در رهبری، بیشترین تأثیر مثبت را بر تعهد عاطفی کارکنان شاغل در کارکنان شهر بازی ایالت ویرجینیا دارد (۹، ۳۰). همه این یافته‌ها هرکدام از جهتی نتایج پژوهش حاضر را تأیید می‌کنند؛ بنابراین رهبری خدمتگزار با تأثیرات مثبتی که بر عواطف کارکنان هیئت‌های ورزشی دارد، می‌تواند موجب وفاداری و ماندگاری آنان در هیئت شود.

نتایج همبستگی، نبود رابطه معنی‌دار را بین سبک رهبری خدمتگزار مدیران هیئت‌های ورزشی و مؤلفه تعهد مستمر در کارکنان گزارش کرد ( $p < 0/05$ ). از میان پژوهش‌های خارجی، این یافته‌ها با نتایج مطالعات براون (۲۰۰۳)، دان هاسر (۲۰۰۷) و تارنر (۲۰۰۱) همخوانی دارد (۱، ۱۷، ۳۰). هیئت‌های ورزشی تشکیلاتی غیرانتفاعی‌اند که به‌منظور فراهم نمودن زمینه مساعد برای گسترش یک یا چند رشته ورزشی و جذب آحاد مردم به ورزش و کشف استعدادها و افزایش سطح مهارت‌های ورزشی ایجاد می‌شوند و عضویت در این سازمان‌ها داوطلبانه و کاملاً مبتنی بر انگیزه‌های غیرسودگرایانه و علایقی مانند دوست داشتن ورزشی خاص یا ارزش‌هایی مانند نگرش خیراندیشانه افراد به جوانان است. بیشتر افراد در هیئت‌های ورزشی، داوطلب و کمتر حقوق‌بگیرند و عضویت در هیئت، مزایای اقتصادی و مادی چندانی برای آنان در بر ندارد؛ بنابراین متناسب با نتایج پژوهش‌های داوولی و همکاران (۲۰۰۵) و های (۲۰۰۷) که دریافتند به‌دلایلی از جمله عدم کاربردپذیری و تناسب ساختار تعهد مستمر با محیط‌های داوطلبی و تفاوت در انگیزه‌های داوطلبان در مقایسه با سایر کارمندان حقوق‌بگیر، نمی‌توان عملکرد اعضای هیئت‌های ورزشی را براساس این بعد از تعهد سازمانی پیش‌بینی کرد (۱۴). در این پژوهش نیز این مؤلفه، در مقایسه با دیگر ابعاد تعهد سازمانی نقش چندانی در وفاداری و میل کارکنان به عضویت در هیئت ورزشی ایفاء نمی‌کرد. در تقابل با این یافته‌ها، تری انگل برگ (۲۰۰۸) ادعا می‌کند داوطلبانی که از تعهد چند بعدی در سازمان‌های ورزشی جوانان برخوردارند، زمان بیشتری را صرف فعالیت در سازمان کرده، در حیطه‌های بیشتری مشارکت می‌کنند (۱۲).

همچنین نتایج نشان‌دهنده وجود رابطه‌ای معنی‌داری بین سبک رهبری خدمتگزار و مؤلفه تعهد هنجاری و تکلیف کارکنان به ادامه فعالیت در هیئت بود ( $p < 0/05$ ). آمار توصیفی درباره تعهد هنجاری نیز میزان این مؤلفه از تعهد سازمانی را در کارکنان هیئت‌های ورزشی در سطح متوسط نشان داد. از میان پژوهش‌های مشابه، این یافته‌ها با نتایج کار پرستون و براون (۲۰۰۴)

مطابقت دارد که عنصری از التزام و تعهد هنجاری را بین اعضای مؤسسات غیرانتفاعی خدمات عمومی با سازمان خود گزارش نمودند. همچنین مشابه تحقیق دان هاسر (۲۰۰۷)، در پژوهش حاضر تعهد هنجاری کارکنان هیئت‌های ورزشی، در مقایسه با مؤلفه تعهد عاطفی در سطح پایین‌تری قرار داشت. با این توصیفات می‌توان نتیجه گرفت که هر چند تعهد هنجاری در مقایسه با تعهد عاطفی کمتر عملکرد کارکنان را در هیئت‌های ورزشی پیش‌بینی می‌کند، رهبری خدمتگزار به دلیل مشارکت دادن افراد در تصمیمات سازمانی آنان را نسبت به تصمیماتی که خود می‌گیرند، مکلف و ملزم می‌کند و بنابراین می‌تواند التزام و تکلیف را در آنان ایجاد نماید.

امروزه، هدایت موفق هیئت‌های ورزشی توأم با مشارکت و تعهد زیاد کارکنان به این بستگی دارد که ضمن اتخاذ شیوه‌های مؤثر رهبری، با حمایت و توجهی که به تأمین نیازهای فردی و شغلی کارکنان در سازمان می‌شود، زمینه رشد و توسعه آنان برای مشارکت مؤثر در جهت دستیابی به اهداف سازمانی فراهم شود. با توجه به نتایج پژوهش حاضر و همچنین پشتوانه موجود به نظر می‌رسد اتخاذ سبک رهبری خدمتگزار در سطح سازمان‌ها، به‌ویژه هیئت‌ها و فدراسیون‌های ورزشی به‌عنوان موضوعی جدید است؛ بنابراین اجرای اثربخش آن نیازمند زمینه و شرایط خاصی است که باید در سازمان‌ها و هیئت‌های ورزشی فراهم شود و تا زمانی که این شرایط مهیا نشود، نمی‌توان انتظار داشت این سبک رهبری بتواند به شکل مناسب اثرات مثبت خود را بر سازمان بگذارد. از طرفی، پژوهش حاضر نشان می‌دهد سطوح اجرای رفتارهای رهبری خدمتگزار در مدیران هیئت‌های ورزشی در وضعیت نسبتاً مطلوبی قرار دارد، اما به‌طور کلی سطوح متوسط تعهد سازمانی، بیانگر این است که مدیران هیئت‌های ورزشی، با توجه به نیاز رهبری خدمتگزار اثربخش به وجود بلوغ سازمانی بالا در سطوح مختلف کارکنان، هنوز باید برای ارتقای بیشتر بلوغ سازمانی و زمینه‌سازی و ایجاد شرایط مطلوب‌تر برای اتخاذ سبک رهبری خدمتگزار بکوشند. همچنین مدیران هیئت‌های ورزشی باید برای ارتقای دانش و مهارت‌های علمی و تخصصی خود و کارکنان جدیدیت نشان دهند و از آنجا که داشتن مدارک تحصیلی تربیت بدنی، سابقه مربیگری و دانش و سابقه کار مدیریتی در اجرای بهتر امور در سطح هیئت‌های ورزشی ضروری است، توصیه می‌شود که در هنگام گزینش و استخدام مدیران و کارکنان این موارد در نظر گرفته شوند.

نتایج پژوهش حاضر و پژوهش‌های پیشین دال بر این است که پیوندهای عاطفی بین کارکنان هیئت‌های ورزشی با سازمان‌شان نقشی تعیین‌کننده در عملکرد بهتر آنان دارد؛ بنابراین مدیران هیئت‌ها باید در اتخاذ شیوه رهبری خود، راه‌کارهای توسعه عواطف و افزایش دلبستگی روحی

کارکنان و ایجاد جوّ حمایتی و دوستانه را در هیئت ورزشی مد نظر داشته باشند و با توجه به قوی‌تر بودن انگیزه‌های عاطفی در کارکنان، بیشترین تلاش را در حفظ و تقویت این مؤلفه به کار گیرند. با توجه به پایین بودن سطح تعهد مستمر در میان کارکنان هیئت‌های ورزشی که از طرفی به دلیل نپرداختن حقوق و دستمزد مناسب به کارکنان هیئت‌ها و از طرف دیگر، قوی‌تر بودن انگیزه‌های عاطفی برای گرایش به عضویت در هیئت ورزشی است، مدیران برای افزایش این مؤلفه از تعهد، می‌توانند تدابیری همچون اعطای پاداش‌های معنوی و حتی جوایز مادی را اتخاذ نمایند.

### منابع:

1. Dannhauser, Z. (2007). The relationship between servant leadership, follower trust, team commitment and unit effectiveness. dissertation presented for the degree of doctor of philosophy at the university of Stellenbosch.
۲. فرایی پور، رضا. (۱۳۸۷). رهبری خدمتگزار، نشریه صنعت خودرو، شماره ۱۲۴.
3. Mester, C., Visser, D., Roodt, G., Kellerman, R. (2003). Leadership style and its relation to employee- attitudes and behaviour, Programme in Industrial Psychology, Department of Human Resource Management, Rotterdam- SA Journal of Industrial Psychology, 29 (2), 72-82.
4. Washington, R. (2007). Empirical relationships among servant, transformational, and transactional leadership: similarities, differences, and correlations with job satisfaction and organizational commitment, a dissertation submitted to the graduate faculty of Auburn University in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy, Auburn, Alabama.
5. Wong, P. (2003). An Opponent-Process Model of Servant Leadership and a Typology of Leadership Styles, Trinity Western University.
۶. هرناندز، روبین اگوستا. (۱۳۸۶). مدیریت سازمان‌های ورزشی، ترجمه علیرضا الهی، اسفندیار خسروی زاده (۱۳۸۶)، تهران، بامداد کتاب، چاپ اول، ص ۲۱۰، ۳۰۶، ۳۱۱-۳۱۴.
7. Crippen, C. (2005). The democratic school, First to serve, then to lead, university of Manitoba, Canadian journal of educational administration and policy, issue 47, December 5.
8. Rieke, M., Hammermeister, J., and Chase, M. (2008). Servant Leadership in Sport: A New Paradigm for Effective Coach Behavior, International Journal of Sports Science & Coaching, Vol.3, No.2, 227-239.

9. Liden. R., Wayne, J., zhao. H., Henderson. D. (2008). Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi- level assessment. *The leadership quarterly*, 19, 161-177.
۱۰. کجباغ، محمد باقر؛ صباحی، پرویز و فراهانی، حجت اله. (۱۳۸۶). بررسی رابطه جو سازمانی و سبک رهبری با رضایت شغلی و تعهد سازمانی در بین پرستاران بیمارستان‌های خصوصی تهران. *مجله پژوهشی دانشگاه اصفهان*، جلد بیست و هشتم، شماره ۷، ص ۲۱۱-۲۲۶.
۱۱. مأمّن پویش، مریم. (۱۳۸۴). بررسی رابطه تیپ شخصیتی (برونگرا- درونگرا) با رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان ذوب آهن اصفهان. *راسخون*.
12. Engelberg, T. (2008). The commitment of volunteers in junior sport organizations: amixed methods study, tesis submitted in fulfillment of the requirements of the degree of philposophy , faculty of education Griffith university.
۱۳. موعلی، علیرضا؛ حسن پور، اکبر؛ حسن پور، محمد. (۱۳۸۸). بررسی ارتباط بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان در مناطق نوزده‌گانه سازمان آموزش و پرورش شهر تهران، *نشریه مدیریت دولتی*، بهار و تابستان ۱۳۸۸، دوره ۱، شماره ۲، ص ۱۱۹-۱۳۲.
14. Hoyer. R. (2007). Commitment, involvement and performance of voluntary sport organization board members. *European Sport Management Quarterly*, Vol 7, No 1, 109\_121.
15. Drury. Sh. L. (2004). Servant Leadership and Organizational Commitment: Empirical Findings and Workplace Implications, Regent University, Servant Leadership Research Roundtable – August 2004.
16. Freehan. M. A. (2008). Servant-leadership and communication: perspectives from staff and volunteers of a non profit organization, A Thesis Presented to the Faculty in Communication and Leadership Studies -School of Professional Studies -Gonzaga University, Communication and Leadership Studies In Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Master of Arts in Communication and Leadership Studies.
17. Turner. B. A. (2001). Commitment among intercollegiate atheletic coaches, dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree doctor of philosophy in the graduate school of the ohaio state university .
18. Allen. N. J., Meyer. J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology* , 63, 1-18.
۱۹. قلی پور، آرین و حضرتی، محمود. (۱۳۸۸). تبیین ابزار سنجش رهبری خدمتگزار در



- سازمان‌های دولتی ایران. پژوهش‌های مدیریت، سال دوم، شماره سوم، ص ۵-۲۷.
۲۰. قلی‌پور، آرین؛ پورعزت، علی اصغر و حضرتی، محمود. (۱۳۸۸). بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان‌های دولتی. دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ایران، (۲)، ص ۱۰۳-۱۱۸.
21. Barbuto, J. E., Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership, University of Nebraska-Lincoln-Group & Organization Management, Vol. 31, No. 3, 300-326.
22. Marieta, V. S. (2007). The relationship between servant leadership, emotional intelligence, trust in the immediate supervisor and meaning in life: an exploratory study, thesis presented in partial fulfillment of the requirements for the degree master of arts industrial psychology at Stellenbosch University.
۲۳. صباغیان‌راد، لیلا؛ تندنویس، فریدون؛ مظفری، احمد و زارعی، علی. (۱۳۸۵). ارتباط بین تعهد سازمانی و تحلیل رفتگی مدرسین تربیت بدنی. پژوهش در علوم ورزشی، شماره دهم، ص ۸۹-۱۰۳.
۲۴. دلگشایی، بهرام؛ توفیقی، شهرام و کرمانی، بهناز. (۱۳۸۷). رابطه جو سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان و مدیران بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی همدان، فصلنامه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی گناباد، افق دانش، دوره ۱۴، شماره ۴، ص ۶۰-۶۶.
۲۵. یعقوبی، مریم؛ سقائیان‌نژاد اصفهانی، سکینه؛ کرچی، حسن ابوالقاسم؛ نوروزی، محسن و رضایی، فاطمه. (۱۳۸۷). رابطه عدالت سازمانی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی در بین کارکنان بیمارستان‌های منتخب دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت سلامت، بهار ۸۸، دوره ۱۲، شماره ۳۵، ص ۲۵-۳۲.
26. Jacobs, G. A. (2006). Servant Leadership and Follower Commitment, Servant Leadership Research Roundtable, school of leadership studies, Regent University- August 2006.
27. Moynihan, D. P., Pandey, S. K. (2007). Finding Workable Levers Over Work Motivation, Comparing Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment, Administration & Society November 2007 vol. 39 no. 7, 803-832.
28. Hulpia, H., Devos, G., Vankeer, H. (2010). The Influence of Distributed Leadership on Teachers' Organizational Commitment: A Multilevel Approach, The Journal of Educational Research, 103, 40-52.
29. Rude, W. (2004). The connection between servant leadership and job burnout, a thesis in partial fulfillment of the requirements for the degree of master of arts in

the faculty of graduate studies counseling psychology program, trinity western university.

30. Brown, B. B. (2003). employees, organizational commitment and their perception of supervisors relations- oriented and task oriented leadership behaviors. Dissertation submitted to the faculty of the Virginia polytechnic institute and state university in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy in human development.

۳۱. طالب پور، مهدی. (۱۳۸۳). بررسی و مقایسه تعهد سازمانی و ابعاد سه‌گانه آن در حوزه مدیریتی، اساتید و کارمندان دانشگاه‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی، چکیده نخستین همایش بین‌المللی علوم ورزشی دانشگاه‌های حاشیه دریای خزر، انتشارات دانشگاه گیلان، شهریور ۱۳۸۳، ص ۳۰-۳۱.

۳۲. خطیبی، امین. (۱۳۸۸). تحلیل مؤلفه‌های عدالت سازمانی و رابطه آن با تعهد سازمانی کارکنان آکادمی ملی المپیک و پا را المپیک، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران.

۳۳. ماهروی، ابوالحسن. (۱۳۸۵). بررسی سبک مدیریت مدارس و تأثیر آن بر تعلق سازمانی معلمان شاغل در مراکز آموزشی مناطق ۲۷ گانه تابعه آموزش و پرورش شهرستان‌های تهران، اداره کل آموزش و پرورش شهرستان‌های تهران، وب سایت تخصصی. [دسترسی ۸ شهریور ۱۳۸۹]. <<http://www.teo.ir/>>