

## رابطه بین سبک رهبری و شرایط احراز مسئولیت در مدیران تربیت‌بدنی آموزش و پرورش شهر تهران

علی یعقوبی<sup>۱</sup>، محمدباقر فرقانی اوزرودی<sup>۲</sup>

۱. علی یعقوبی، کارشناس ارشد تربیت‌بدنی، مربی، مدیر تربیت‌بدنی دانشگاه صنعتی نوشیروانی بابل\*

۲. محمدباقر فرقانی اوزرودی، کارشناس ارشد تربیت‌بدنی، آموزگار آموزش و پرورش بابل

تاریخ دریافت: ۹۱/۰۳/۲۰

تاریخ پذیرش: ۹۱/۰۵/۰۶

### چکیده

شرایط احراز مسئولیت تدوین‌شده در آموزش و پرورش می‌تواند به بهبود مهارت رهبری مدیران تربیت‌بدنی کمک کند. هدف این پژوهش، بررسی سبک‌های رهبری مدیران گروه‌های تربیت‌بدنی و تعیین رابطه آن با شرایط احراز مسئولیت بود. از بین ۷۶ مدیر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای تعداد ۵۳ نفر انتخاب شدند. از پرسش‌نامه سبک رهبری و پرسش‌نامه ارزیابی معیارهای کلی مدیریت که روایی محتوایی آن توسط ۷ متخصص مدیریت ورزشی تأیید گردید استفاده شد. فرضیه‌های پژوهش با استفاده از آزمون تی برای گروه‌های وابسته و مستقل و همچنین، ضریب همبستگی پیرسون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان داد که مدیران به‌طور معناداری توجه بیشتری به سبک رهبری وظیفه‌گرایی دارند. هیچ رابطه معناداری بین شرایط احراز مسئولیت فعلی و سبک‌های رهبری مدیران مشاهده نشد. همچنین، سوابق علمی مدیران با سبک رهبری وظیفه‌گرایی و میزان شرکت در دوره‌های آموزشی و سوابق مربیگری با سبک رهبری انسان‌گرایی رابطه معناداری داشتند. نتایج این پژوهش نشان داد که امتیاز وظایف، نقش‌ها و مهارت‌ها و در مجموع، معیارهای کلی مدیریت با سبک‌های رهبری مدیران رابطه قوی و مثبتی دارد. در این پژوهش بین گزارش معیارهای کلی مدیریت مدیران و کارکنان تفاوت معناداری مشاهده شد.

**واژگان کلیدی:** سبک رهبری، تربیت‌بدنی، آموزش و پرورش، شرایط احراز مسئولیت، شهر تهران

### مقدمه

دانش مدیریت، به‌خصوص بحث هدایت و رهبری موضوعی است که همراه با زندگی اجتماعی انسان و حتی قبل از آن مطرح بوده است. انجام موفقیت‌آمیز هر کار گروهی مستلزم مدیریت صحیح و کارآمد است. افراد به‌منظور دستیابی به اهداف گروهی به مدیر یا رهبر نیاز دارند (بخششی و همکاران، ۱۳۹۱).

نقشی که رهبران در تغییر و تحولات تاریخی داشته‌اند همواره نقشی اساسی و بسیار مهم بوده است؛ به‌طوری‌که برخی آن را تنها عامل تعیین‌کننده در همه تغییر و تحولات می‌دانند و برخی دیگر آن را کلید پیشرفت جوامع و سازمان‌ها در قرن اخیر معرفی می‌کنند (جاسبی، ۱۳۷۱). در این بین، سازمان‌های ورزشی که به امر توسعه ورزش می‌پردازند از این امر مستثنی نبوده و الزاماً نیاز به مدیران و رهبران کارآمد دارند.

سازمان‌ها و مدیران کاملاً آگاهند که با تغییری سریع و پیچیده روبه‌رو هستند و این حرکت نامعلوم به‌سوی آینده، با تقاضای افراد برای مشارکت بیشتر در همه سطوح سازمانی همراه است و به‌طور شگفت‌انگیزی باعث تغییر ادراکات رهبری، به‌ویژه در نقش‌های ارتباطی بین پیرو و رهبر شده است (خوشبختی و همکاران، ۱۳۹۱).

مدیران سازمان‌ها در نقش رهبری برای هدایت کارکنان از روش‌های متفاوت و گاه متضادی استفاده می‌کنند که به سبک رهبری معروف است (بیران و بردلی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). سبک رهبری را الگوی رفتاری مدیر هنگام نفوذ در فعالیت‌های دیگران براساس برداشت دیگران از رفتار وی قلمداد می‌کنند. نتایج بسیاری از مطالعات، ارتباط بین سبک‌های اتخاذ شده به‌وسیله مدیران و یا ادراک آن به‌وسیله پیروان را با عوامل متعدد از قبیل نگرش‌ها، ویژگی‌های شخصی، فردی، ضعف‌ها و مهارت‌ها تأیید کرده‌اند (بهاری، ۱۳۸۶).

در هر سازمان که در معنای وسیع آن به‌عنوان همکاری و کمک جمعی از افراد برای اجرای کار معینی در رسیدن به هدف و مقصد مشترک تحت یک سلسله‌مراتب اداری تعریف می‌شود، هر کس در جایگاه سازمانی خود شرح وظایف مشخصی دارد (اگلی و کاریل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). در واقع، هر جایگاه سازمانی نیاز به تخصص‌هایی دارد (ابطحی، ۱۳۷۷)، که می‌بایست در انتصاب نفرات به آن جایگاه‌ها مدنظر قرار گیرد تا در سایه این تخصص، افراد بتوانند با انجام صحیح وظایف اهداف سازمان را محقق سازند. در این میان، مدیران به‌عنوان مسئول رسمی سازمان به‌منظور ایجاد هماهنگی و افزایش کارایی در رأس سازمان قرار دارند و چگونگی اعمال مدیریت و

1. Byrne & Bradley

2. Eagly & Carli

رهبری مؤثر توسط آنان در موفقیت سازمان و تحقق اهداف تأثیرگذار خواهد بود. از این رو، ضروری است که طی یک فرایند اصولی برای هر پست مدیریتی معیارها و ضوابطی تعیین شود تا افراد براساس آن معیارها انتخاب شوند. در واقع، این ضوابط که در این پژوهش تحت عنوان "شرایط احراز مسئولیت" از آن یاد می‌شود، بازگوکننده مهارت‌ها و تخصص‌های جایگاهی است که برای آن تعریف شده‌اند.

جامعه ایران یکی از جوان‌ترین جمعیت‌های دنیا را دارا است که بیش از ۱۴ میلیون دانش‌آموز در مدارس آن مشغول به تحصیل هستند. نیازهای حوزه تربیت‌بدنی و ورزش این دانش‌آموزان ایجاب می‌کند تا مدیران تربیت‌بدنی و تندرستی ادارات آموزش و پرورش، شیوه‌های رهبری و هدایت صحیحی اتخاذ نمایند تا با وجود محدودیت‌ها بتوانند از عهده سازمان‌دهی کلیه منابع و استعدادها برآیند و میزان بهره‌وری تک‌تک منابع را در نظام آموزش و پرورش بهبود بخشند. در این میان، حضور مدیران در جایگاه‌های خارج از تخصص آن‌ها یکی از مشکلات نظام مدیریتی کشور بوده که تعیین برخی ویژگی‌های شغلی به‌عنوان شرایط احراز مسئولیت در هم‌سو کردن تخصص مدیران با جایگاه مدیریتی آنان نقش به‌سزایی داشته است؛ اما با این وجود، پس از گذشت سال‌ها تربیت‌بدنی و ورزش مدارس با استانداردهای جهانی و حتی منطقه‌ای هماهنگ نیست (معرفتی، ۱۳۸۳).

مدیریت صحیح ایجاب می‌کند تا مدیران با در نظر داشتن شرایط سازمانی و ویژگی‌های افراد تحت مدیریت خود، از سبک‌های رهبری متفاوتی استفاده کنند تا از این طریق عملکرد سازمان را بهبود بخشند (شهلائی، ۱۳۸۳). آنان با ایجاد انگیزه در افراد، عملکرد تبعیت آنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. به‌ویژه رهبری تحول‌گرا که با ایجاد خوش‌بینی و اندیشه مثبت در افراد تابعیت آنان را افزایش می‌دهد (مک کول و اندرسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). همچنین، رهبران تحول‌گرا در بهبود برخی متغیرهای مهم سازمانی از جمله نوآوری سازمانی نقش به‌سزایی دارند (جانگ و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). همچنین، توجه مدیران به وظیفه‌گرایی را با بهره‌وری بالا و توجه به انسان-گرایی را با روحیه بالای سازمانی همراه می‌دانند (مشرف جوادی و همکاران، ۱۳۸۳). با وجود اهمیت مسأله رهبری در سازمان‌ها هنوز پژوهش‌هایی که به بررسی سبک‌های رهبری در مدیران گروه‌های تربیت‌بدنی و تندرستی ادارات آموزش و پرورش شهر تهران پرداخته باشد در دسترس نیست. چه‌بسا موقعیت خاص تهران بزرگ و اداره اتربخش آن نیاز به سبک رهبری باشد که در حال حاضر مشخص نیست.

---

1. McColl & Anderson  
2. Jung et al

از سوی دیگر، پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه رهبری برخی از ویژگی‌های فردی، سوابق و حتی باورها و ارزش‌های مدیران را در سبک‌های رهبری و اثربخشی رهبری آنان دخیل دانسته‌اند (بهارى، ۱۳۸۶؛ رابطی، ۱۳۸۰؛ معرفتی، ۱۳۸۳؛ مهاجران، ۱۳۷۳؛ بیران و بردلی، ۲۰۰۷؛ هلمبرگ و کربلوم<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶)؛ اما ناهم‌خوانی نتایج به‌دست‌آمده این امکان را فراهم نکرده است تا سبک رهبری اثربخش را براساس ویژگی‌های فردی پیش‌بینی کرد. یافته‌های این پژوهش‌ها نشان داده است که بین سطح تحصیلات و میزان توجه مدیران به بُعد انسان‌گرایی رهبری رابطه معناداری وجود ندارد (ارشاد، ۱۳۷۷؛ بهاری، ۱۳۸۶)؛ درحالی‌که برخی دیگر، وجود رابطه بین این دو متغیر را گزارش کرده‌اند (رابطی، ۱۳۸۰؛ مهاجران، ۱۳۷۳). همچنین، گزارش شده است که بین سطح تحصیلات و میزان توجه مدیران به بُعد وظیفه‌گرایی رهبری رابطه معنادار و مثبتی وجود دارد (بهارى، ۱۳۸۶)؛ درحالی‌که پژوهش‌های دیگر به وجود رابطه بین این دو متغیر اعتقادی نداشته‌اند (ارشاد، ۱۳۷۷؛ شهلائی، ۱۳۸۳؛ معرفتی، ۱۳۸۳). این نتایج متفاوت و ناهم‌خوان برای سایر متغیرها نیز تکرار شده است. در پژوهش‌های خارج از کشور نیز تأثیر ویژگی‌های فردی در سبک‌های رهبری گزارش شده است؛ به‌عنوان مثال، اِگلی و کارلی<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) نشان دادند بین سبک‌های رهبری مدیران زن و مرد تفاوت وجود دارد. با در نظر گرفتن موارد فوق انتظار می‌رود شرایط احراز مسئولیت مدیران تربیت‌بدنی به‌گونه‌ای باشد تا وظایف و مهارت‌های مدیریت و از آن جمله، رهبری را در حد بالایی تضمین نمایند.

در این راستا، در سال ۱۳۸۰ طی بخش‌نامه‌ای شرایط احراز مسئولیت مدیریت گروه‌های تربیت‌بدنی و تندرستی ادارات آموزش و پرورش مشخص گردید که بر چهار محور سطح تحصیلات، سوابق اجرایی، سابقه تدریس و سوابق قهرمانی تأکید داشته است. در این بین، سؤال مطرح‌شده این است که شرایط احراز مسئولیت تدوین شده تا چه حد با بهبود مهارت رهبری مدیران تربیت‌بدنی در ارتباط است. از سوی دیگر، ضروری به نظر می‌رسد تا برای داشتن رهبران اثربخش در جایگاه مدیریت گروه‌های تربیت‌بدنی علاوه بر شرایط احراز مسئولیت، ارتباط سایر ویژگی‌هایی که می‌توانند به‌عنوان شرایط احراز مسئولیت لحاظ شوند با سبک‌های رهبری مدیران مورد بررسی قرار گیرد. از جمله این ویژگی‌ها می‌توان به سن، سابقه کل خدمت، رتبه اداری، سوابق علمی، گذراندن دوره‌های آموزشی، سوابق ورزشی، مربیگری، داوری و معیارهای کلی مدیریت اشاره کرد. در واقع، روشن نیست که برای ارتقای رهبری باید بر کدام یک از ویژگی‌ها تأکید داشت و چه ویژگی‌هایی شایستگی قرارگرفتن در ضوابط شایسته‌سالاری

- 
1. Holmberg & Kerblom
  2. Eagly & Carli

را دارند. در این پژوهش با اطمینان از صحت سطح رعایت معیارهای کلی مدیریت، علاوه بر بررسی دیدگاه‌های مدیران، از دیدگاه‌های کارکنان نسبت به میزان رعایت معیارهای کلی مدیریت نیز بهره گرفته شده است (رابطی، ۱۳۸۰).

از سوی دیگر، ورزش و تربیت بدنی در آموزش و پرورش که یکی از بنیادی‌ترین سازمان‌ها در امر تعلیم و تربیت نسل جوان می‌باشد، برای توسعه نیاز به زیرساخت‌های اصولی دارد و بی‌شک در سایه مدیریت صحیح می‌توان به آن نائل شد.

در پژوهشی که توسط شرودر<sup>۱</sup> (۱۹۸۹) در زمینه شایستگی انجام شد، پنج خصوصیت به‌عنوان عوامل شایستگی مدیران بیان شده است: دانایی‌ها، توانایی‌ها، انگیزه، ارزش‌ها و سبک مدیریت. یوزویچ و اوکی<sup>۲</sup> (۱۹۹۴) مطالعه‌ای تحت عنوان "بررسی سبک‌های رهبری و خصوصیات دموگرافیکی رؤسای مراکز آموزشی" انجام دادند. آن‌ها نتیجه گرفتند که هر زمان، یک نوع سبک رهبری مورد استفاده قرار می‌گیرد و بهترین سبک رهبری وجود ندارد و درک سبک‌های مدیریتی و آگاهی از نقاط قوت و ضعف هر یک از سبک‌ها باعث ایجاد تغییراتی در سبک‌ها می‌شود که در نهایت، عملکرد را بهبود می‌بخشد.

کلنر و جولان<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) در مقاله‌ای تحت عنوان «بله، ما هنوز به شایسته‌سالاری احتیاج داریم»، در شایسته‌سالاری دو محور عمده اخلاقی و اجتماعی را بیان می‌کنند. محور اخلاقی از این تفکر منشأ گرفته است که شایستگی متناسب و موافق با تلفیق ذکاوت (هوش) و جدیت است که هر دوی این عوامل از مشخصه‌های موروثی هستند. در مبحث اجتماعی جدا از تأثیر شایسته‌سالاری در ایجاد اجتماع بهتر، کلنر و جولان معتقدند که شایسته‌سالاری موانع پیشرفت را از میان برمی‌دارد.

نورتوس<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) چهار ترکیب مرکزی را برای رهبری شناسایی کرد. مؤلفه اول، فرایندی است که یک ویژگی و خصلت نیست، بلکه یک پیشامد متقابل بین رهبر و طرفداران است. به معنای دقیق کلمه، رهبر تأثیر خود را از طریق پیروان اعمال می‌کند. مؤلفه دوم تأثیری است که رهبر بر طرفداران خود می‌گذارد. مؤلفه سوم رهبری در گروه‌ها رخ می‌دهد و زمینه را برای رهبری تأمین می‌کند. مؤلفه آخر رهبری، اهداف است. بدین مفهوم که رهبری و راهنمایی افراد باید به سوی هدف باشد.

1. Schroder

2. Uzique & Ouki

3. Kellner & Jula

4. Northouse

لویید و هاردی<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) در پژوهشی به بررسی رفتارهای رهبران مربی و رهبری در ورزش پرداختند. این پژوهش روی ۲۳۸ قهرمان از ۱۵ تیم انجام شد. نتایج پژوهش نشان داد مربی و رهبر از خود رفتارهای متفاوتی نشان می‌دهند. مربی‌ها در رفتارهای آموزشی و ساختاری موفق‌تر از رهبر در گروه خود بودند. در مقابل، رهبران در رفتارهایی همچون حمایت اجتماعی و ایجاد زمینه و روحیه مثبت موفق‌تر بودند و با توجه به ذات و طبیعت رهبری، اعضای گروه رهبری دقیق را ترجیح دادند (به نقل از اسدی، ۱۳۸۰).

با توجه به اهمیت رهبری در مدیریت و نیاز مبرم تخصصی‌سازی مدیریت ورزش در آموزش و پرورش، پژوهشگر بر آن است تا سبک‌های رهبری مدیران گروه‌های تربیت‌بدنی و تندرستی مناطق آموزش و پرورش شهر تهران را مورد بررسی قرار داده و رابطه آن با شرایط احراز مسئولیت را تعیین نماید.

### روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نوع مطالعات توصیفی و همبستگی می‌باشد که به روش میدانی انجام شده است. هدف پژوهش‌های همبستگی، بررسی روابط بین پدیده‌ها است و در آن، متغیر پیش‌بین تغییرات متغیر ملاک را تعیین می‌کند. در پژوهش حاضر رابطه بین سبک‌های رهبری و شرایط احراز مسئولیت مدنظر پژوهشگر است. پژوهش حاضر به لحاظ هدف آن از نوع پژوهش‌های کاربردی و به لحاظ رویکرد زمانی از نوع پژوهش‌های حال‌نگر می‌باشد.

جامعه آماری این پژوهش کله مدیران (۷۶ نفر) گروه‌های تربیت‌بدنی و تندرستی ادارات آموزش و پرورش ۱۹ منطقه شهر تهران در سال ۱۳۸۷ می‌باشند. از ۷۶ مدیر شامل: کارشناسان مسئول (۱۹ نفر)، کارشناسان مسابقات و توسعه درس تربیت‌بدنی در بخش پسران و دختران (۳۸ نفر) و همچنین، کارشناسان بهداشت و تندرستی (۱۹ نفر) مناطق، ۵۳ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای به‌عنوان نمونه در این پژوهش شرکت کردند. شرکت‌کنندگان در پژوهش دارای سن  $40/5 \pm 7/5$  سال و سابقه مدیریت  $5/68 \pm 7/16$  سال بودند. همچنین برای ارزشیابی معیارهای کلی مدیریت، تعداد ۷۶ کارمند (معلمین و مربیان تربیت‌بدنی مناطق) با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند که در نهایت، ۵۳ نفر با سن  $40/39 \pm 7/45$  سال و سابقه خدمت  $18/32 \pm 7/45$  سال پرسش‌نامه‌های پژوهش را تکمیل کردند. این پژوهش به صورت روش میدانی انجام شد. پرسش‌نامه‌های مورد استفاده شامل: پرسش‌نامه اطلاعات فردی که شامل ۱۷ مورد سؤال بسته و باز که برای تعیین ویژگی‌های فردی شامل

1.Loughead & hardy

سن، میزان تحصیلات و سابقه اجرایی طرح گردید. در پژوهش حاضر برای تعیین سبک‌های رهبری مدیران از پرسش‌نامه سبک رهبری متزکاس<sup>۱</sup> (۱۹۶۹) استفاده شد. این پرسش‌نامه در سال ۱۹۷۴ توسط فیفر و جونز<sup>۲</sup> مورد تجدید نظر قرار گرفت. پرسش‌نامه سبک رهبری، پرسش‌نامه‌ای استاندارد بوده و دو بعد وظیفه‌گرایی و رابطه‌گرایی مدیران را تعیین می‌کند که متشکل از ۳۵ سؤال است و براساس مقیاس لیکرت پنج‌درجه‌ای با گزینه‌های هرگز، به‌ندرت، گاهی اوقات، غالباً و همیشه تدوین شده است. این پرسش‌نامه قادر است سبک رهبری تلفیقی مدیران را نیز مشخص کند.

برای ارزشیابی معیارهای کلی مدیریت از پرسش‌نامه‌ای که توسط بازباری (۱۳۸۳) برای ارزیابی وظایف مدیریت (برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری و کنترل)، نقش‌های مدیریت (ارتباطی، اطلاعاتی و تصمیم‌گیری) و مهارت‌های مدیریتی (ادراکی، انسانی و فنی) تدوین شده است استفاده شد. این پرسش‌نامه متشکل از ۳۲ سؤال (۱۲ سؤال درمورد وظایف، ۹ سؤال درمورد نقش‌ها و ۱۱ سؤال درمورد مهارت‌های مدیر) بوده و پاسخ‌های آن با استفاده از مقیاس لیکرت پنج‌درجه‌ای با گزینه‌های هرگز، به‌ندرت، گاهی اوقات، غالباً و همیشه درجه‌بندی شده است. برای بررسی روایی محتوایی از نظر هفت متخصص مدیریت ورزشی استفاده شد. آلفای کرونباخ محاسبه‌شده در آزمون مقدماتی (۳۰ نفر) برای پرسش‌نامه سبک رهبری برابر با ۰/۸۷۴ و برای پرسش‌نامه معیارهای کلی مدیریت برابر با ۰/۷۸۵ به‌دست آمد. برای تعیین پایایی از روش بازآزمایی استفاده شد. ضریب همبستگی محاسبه‌شده برای پرسش‌نامه سبک رهبری برابر با ۰/۷۷۵،  $I(29)=0/812$ ,  $P\leq 0/001$  و برای پرسش‌نامه معیارهای کلی مدیریت برابر با ۰/۷۷۵،  $I(29)=0/775$ ,  $P\leq 0/001$  به‌دست آمد.

در این پژوهش از روش‌های آمار توصیفی از جمله میانگین، انحراف استاندارد، فراوانی، درصد فراوانی و رسم نمودار و جدول برای خلاصه‌کردن و طبقه‌بندی داده‌های خام استفاده شد. برای بررسی طبیعی‌بودن توزیع از آزمون کالموگروف اسمیرنوف، برای تجانس واریانس داده‌ها از آزمون لوین، برای مقایسه سبک‌های رهبری مدیران از آزمون  $t$  برای گروه‌های وابسته، برای رابطه بین متغیرها از ضریب همبستگی پیرسون و برای مقایسه ارزشیابی‌های مدیران و کارکنان از آزمون تی برای گروه‌های مستقل استفاده گردید. تمامی اطلاعات با استفاده از نرم‌افزار آماری اس. پی. اس. اس<sup>۳</sup> ۱۹ در سطح آلفای ۰/۰۵ مورد محاسبه قرار گرفت.

1. Metzcus  
2. Pfeiffer & Jones  
3. SPSS

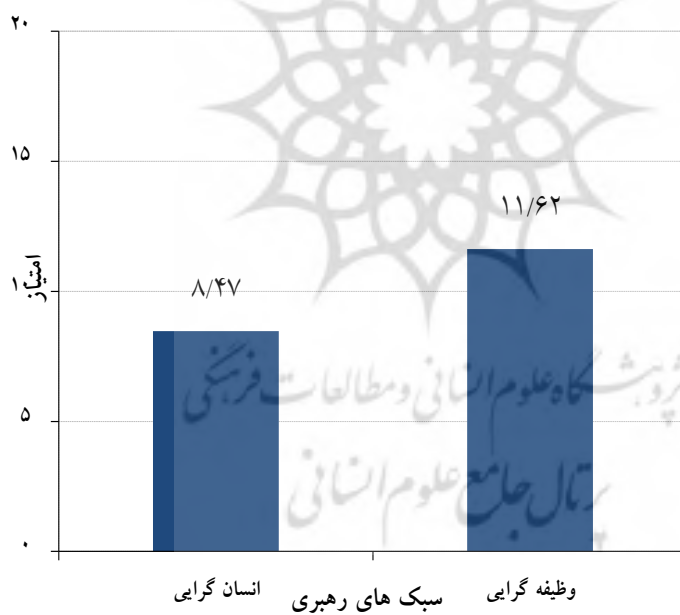
## نتایج

جدول ۱، امتیاز مربوط به سبک‌های رهبری انسان‌گرایی و وظیفه‌گرایی مدیران تربیت‌بدنی مناطق آموزش و پرورش شهر تهران را توصیف می‌کند.

جدول ۱- توصیف سبک‌های رهبری انسان‌گرایی و وظیفه‌گرایی مدیران

سبک رهبری	شاخص	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	حداقل	حداکثر
انسان‌گرایی	۵۳	۸/۴۷	۲/۹۲	۱	۱۵	
وظیفه‌گرایی	۵۳	۱۱/۶۲	۴/۰۶	۲	۲۰	

با توجه به اطلاعات جدول ۱، میانگین امتیاز سبک رهبری انسان‌گرایی مدیران برابر با ۸/۴۷ و میانگین امتیاز سبک رهبری وظیفه‌گرایی مدیران برابر با ۱۱/۶۲ به دست آمد. نتایج فوق در شکل ۱ مورد مقایسه قرار گرفته است.



شکل ۱- مقایسه سبک‌های رهبری انسان‌گرایی و وظیفه‌گرایی مدیران



با توجه به شکل ۱ و ارزشیابی‌های صورت‌گرفته در این پژوهش، مدیران تربیت‌بدنی مناطق شهر تهران توجه بیشتری به سبک وظیفه‌گرایی دارند. جدول ۲، امتیاز مربوط به معیارهای کلی مدیران شامل وظایف، نقش‌ها، مهارت‌ها و امتیاز کلی معیارهای مدیریت را نشان می‌دهد.

جدول ۲- توصیف امتیازهای معیارهای کلی مدیریت مدیران

معیار و گروه	شاخص	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	حداقل	حداکثر
وظایف	مدیران	۵۳	۴/۳۳	۰/۵۶	۲/۰۸	۵
نقش‌ها	مدیران	۵۳	۴/۱۵	۰/۵۹	۱/۷۸	۵
مهارت‌ها	مدیران	۵۳	۴/۲۷	۰/۵۱	۲/۲۷	۵
امتیاز کلی	مدیران	۵۳	۱۲/۷۵	۱/۵۰	۶/۱۳	۱۱/۸۱

همان‌طور که در جدول ۲ ملاحظه می‌شود، میانگین امتیازهای گزارش‌شده توسط مدیران در بعد وظایف مدیریت به ترتیب ۴/۳۳، در بُعد نقش‌های مدیریت به ترتیب ۴/۱۵، در بعد مهارت‌های مدیریت به ترتیب ۴/۲۷ و همچنین، در امتیاز کلی معیارهای مدیریت به ترتیب ۱۲/۷۵ به دست آمد.

جدول ۳- نتایج آزمون t وابسته جهت مقایسه توجه مدیران به سبک رهبری انسان‌گرایی و وظیفه‌گرایی

آزمون	شاخص	میانگین	انحراف استاندارد	اختلاف میانگین	SD	t	df	Sig
انسان‌گرایی	۸/۴۷	۲/۹۲	-۳/۱۵	۳/۳۸	-۵/۷۵	۵۲	۰/۰۰۱	
وظیفه‌گرایی	۱۱/۶۲	۴/۰۶						

براساس اطلاعات جدول ۳، مقدار P به دست آمده از آزمون t برای گروه‌های وابسته برابر با ۰/۰۰۱ می‌باشد،  $P \leq 0/001$ ؛  $t(52) = -5/75$ ؛ لذا براساس شواهد موجود، فرض صفر رد و فرضیه پژوهش تأیید می‌گردد؛ بنابراین مطابق با یافته‌های پژوهش حاضر، مدیران تربیت‌بدنی مناطق آموزش و پرورش شهر تهران به‌طور معناداری توجه بیشتری به سبک رهبری وظیفه‌گرایی در مقایسه با سبک رهبری انسان‌گرایی دارند.

جدول ۴ - نتایج ضریب همبستگی پیرسون جهت تعیین رابطه بین معیارهای کلی مدیریت و سبک‌های رهبری مدیران

متغیرها	شاخص	N	R	R <sup>2</sup>	sig
معیارهای کلی مدیریت و انسان‌گرایی		۵۳	۰/۶۴۸	۰/۴۱۹	۰/۰۰۱***
معیارهای کلی مدیریت و وظیفه‌گرایی		۵۳	۰/۵۶۸	۰/۳۲۲	۰/۰۰۱***

\*\*\* تفاوت در سطح  $\alpha=0/001$  معنادار است.

براساس اطلاعات جدول ۴، مقدار P برای آزمون رابطه امتیاز معیارهای کلی مدیریت با سبک رهبری انسان‌گرایی برابر با  $0/001$ ،  $0/001$ ،  $P \leq 0/001$ ،  $r(53)=0/648$  و با سبک رهبری وظیفه‌گرایی برابر با  $0/001$ ،  $0/001$ ،  $P \leq 0/001$ ،  $r(53)=0/568$  به دست آمد. براین اساس، با توجه به نتایج این پژوهش بین امتیاز معیارهای کلی مدیریت و سبک‌های رهبری مدیران (انسان‌گرایی و وظیفه‌گرایی) رابطه معناداری وجود دارد. وجود این رابطه نشان می‌دهد که با بهبود در معیارهای کلی مدیریت، بر میزان توجه مدیران به سبک‌های رهبری افزوده می‌شود. ضریب تعیین به دست آمده نیز بیانگر این است که معیارهای کلی مدیریت به ترتیب حدود  $41/9\%$  و  $32/2\%$  از واریانس داده‌های سبک رهبری انسان‌گرایی و وظیفه‌گرایی را توضیح می‌دهند.

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل‌ها نشان داد که مدیران گروه‌های تربیت‌بدنی مناطق آموزش و پرورش شهر تهران به‌طور معناداری توجه بیشتری به سبک رهبری وظیفه‌گرایی درمقایسه با سبک رهبری انسان‌گرایی دارند؛ بدین معنی که سبک رهبری غالب مدیران گروه‌ها از نوع وظیفه‌گرا می‌باشد؛ اما باین حال، نتایج آمار توصیفی نشان می‌دهد که وظیفه‌گرایی مدیران در سطح  $58/1\%$  و انسان‌گرایی آنان در سطح  $42/3\%$  قرار دارد که نشان‌دهنده سطح متوسط به بالا و پایین‌تر از متوسط برای سبک رهبری وظیفه‌گرایی و انسان‌گرایی آنان است. درحقیقت، چنین به نظر می‌رسد که مهارت رهبری مدیران مورد مطالعه در حد متوسطی قرار دارد. نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های ارشاد (۱۳۷۷) در خصوص وظیفه‌گرایی مسئولین تربیت‌بدنی ادارات آموزش و پرورش هم‌خوانی دارد. ارشاد که در پژوهش خود به توصیف سبک‌های مدیریتی و برخی از ویژگی‌های فردی و شخصیتی مسئولین تربیت‌بدنی آموزش و پرورش تهران و شهرستان ری و اسلام‌شهر پرداخته بود نشان داد که  $28/57\%$  از مدیران مورد مطالعه وی، دارای سبک رهبری انسان‌گرای ضعیف تا متوسط و  $71/42\%$  دارای سبک رهبری وظیفه‌گرایی خوب تا عالی می‌باشند. از مقایسه نتایج پژوهش حاضر با پژوهش ارشاد (۱۳۷۷) چنین به نظر می‌رسد

که مدیران گروه‌های تربیت‌بدنی شهر تهران مایل به استفاده از سبک رهبری وظیفه‌گرا می‌باشند.

شرایط احراز مسئولیت برای مدیریت گروه‌های تربیت‌بدنی بر چهار متغیر میزان تحصیلات، سابقه اجرایی، سابقه تدریس و سوابق قهرمانی تأکید دارد. بررسی فرضیه‌های مربوط به رابطه بین این متغیرها و سبک‌های رهبری مدیران نشان داد که هیچ رابطه معناداری بین شرایط احراز مسئولیت و سبک‌های رهبری مدیران وجود ندارد. این نتایج احتمال تأثیرپذیری سبک رهبری مدیران از شرایط محیطی و ویژگی‌های افراد تحت مدیریت را افزایش می‌دهد. نتایج اخیر پژوهش حاضر (عدم رابطه معنادار میزان تحصیلات و سابقه اجرایی با سبک‌های رهبری) با یافته‌های بهاری (۱۳۸۷) در مدیران ادارات تربیت‌بدنی استان آذربایجان شرقی هم‌خوان بوده و با نتایج پژوهش‌های اسدی (۱۳۸۰) در مدیران دانشکده‌ها و گروه‌های معاونین دانشکده‌ها و مدیران گروه‌های تربیت‌بدنی ناهم‌خوان است. از آنجاکه مدیریت در موقعیت‌های متفاوت نیاز به سبک‌های رهبری متفاوتی دارد، چنین به نظر می‌رسد که ناهم‌خوانی بین نتایج پژوهش‌ها قابل‌پیش‌بینی باشد.

از سوی دیگر، وجود گرایش به سمت وظیفه‌گرایی در مدیران گروه‌های تربیت‌بدنی مناطق آموزش و پرورش و عدم رابطه معنادار بین شرایط احراز مسئولیت و سبک‌های رهبری پیشنهاد می‌کند که شاید ویژگی‌های دیگری وجود دارد که سبک‌های رهبری این مدیران را رقم می‌زند. از جمله این ویژگی‌ها می‌توان به ویژگی‌های فردی، مهارتی و مدیریتی مدیران اشاره کرد که دسته بعدی فرضیات پژوهش را شکل داده است.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که سوابق علمی مدیران با سبک رهبری وظیفه‌گرایی و میزان شرکت مدیران در دوره‌های آموزشی (براساس ساعت) و سوابق مربیگری با سبک رهبری انسان‌گرایی رابطه معناداری دارند. وجود رابطه بین سوابق علمی مدیران و سبک رهبری وظیفه‌گرایی نشان می‌دهد که با افزایش سوابق علمی مدیران، بر میزان توجه آنان به سبک رهبری وظیفه‌گرایی افزوده می‌شود. همچنین، رابطه میزان شرکت مدیران در دوره‌های آموزشی (براساس ساعت) و سوابق مربیگری با سبک رهبری انسان‌گرایی بیان‌گر آن است که با افزایش ساعات شرکت مدیران در دوره‌های آموزشی و سوابق مربیگری، بر میزان توجه آنان به سبک رهبری انسان‌گرایی افزوده می‌شود. نتایج اخیر پیشنهاد می‌کند که مؤلفه‌هایی چون سوابق علمی، میزان شرکت در دوره‌های آموزشی و سوابق مربیگری از جمله عواملی می‌باشند که می‌توانند در بهبود مهارت‌های رهبری مدیران نقش داشته باشند. از این رو، برای داشتن مدیرانی با مهارت‌های رهبری در سطح بالا می‌توان بر این سه مؤلفه تأکید بیشتری

داشت و آن‌ها را به‌عنوان شرایط احراز مسئولیت در نظر گرفت. نتایج اخیر پژوهش حاضر با یافته‌های اسدی (۱۳۸۰) مبنی بر وجود رابطه معنادار بین سوابق علمی، میزان شرکت در دوره‌های آموزشی و سوابق مربیگری هم‌خوانی دارد. از سوی دیگر، ویژگی‌های مدیریتی شامل وظایف، نقش‌ها، مهارت‌ها و در مجموع، معیارهای کلی مدیریت از جمله توانایی‌هایی است که می‌تواند در تبدیل مدیران به رهبران اثربخش نقش داشته باشند. نتایج پژوهش حاضر در خصوص رابطه این متغیرها با سبک‌های رهبری نشان داد که امتیاز وظایف، نقش‌ها، مهارت‌ها و در مجموع، معیارهای کلی مدیریت با سبک‌های رهبری مدیران (انسان‌گرایی و وظیفه‌گرایی) در ارتباط است. وجود این رابطه نشان می‌دهد که با بهبود معیارهای کلی مدیریت، بر میزان توجه مدیران به سبک‌های رهبری نیز افزوده می‌شود. از بین معیارهای مدیریت، توجه مدیران به وظایف مدیریتی بیشترین ارتباط را با سبک‌های رهبری داشتند؛ اما با توجه به اینکه در پژوهش حاضر بین امتیاز معیارهای کلی مدیریت از دیدگاه مدیران و کارکنان تفاوت معنا‌داری وجود داشت، باید در خصوص رابطه بین سبک‌های رهبری با معیارهای کلی مدیریت با دقت بیشتری تصمیم‌گیری کرد. براساس نتایج این پژوهش به‌منظر قراردادان ارزشیابی‌های قبلی در خصوص رعایت معیارهای مدیریت به‌عنوان یکی از شرایط احراز مسئولیت می‌تواند سطوح اثربخش رهبری را در انتصاب‌های بعدی تضمین نماید. شایان ذکر است پژوهش‌های بسیاری بر مزایای رهبری اشاره کرده و تأثیر آن بر عملکرد سازمان‌ها را گزارش کرده‌اند (اصلاخانی، ۱۳۷۵). در واقع، مدنظر قراردادان شرایط احراز مسئولیت کارا به‌طوری که بتواند در شناسایی و هدایت مدیران اثربخش به جایگاه‌های مدیریت ورزشی آموزش و پرورش متمرکز باشد، اهمیت به‌سزایی دارند. از این‌رو، به تمامی مدیران ارشد و دست‌اندرکاران انتصاب مدیران توصیه می‌شود برای افزایش عملکرد سازمان‌ها بر شرایط احراز مسئولیت تأکید داشته باشند. پژوهش‌ها مهم‌ترین موانع و مشکلات بر سر راه شایسته‌سالاری را عدم آگاهی و اطلاع افراد واجد شرایط برای احراز پست‌ها و مشاغل، ضعف روش‌های گزینش، آزمون و انتخاب کارکنان، حاکمیت روابط انسانی و مسائل شخصی در انتخاب، حاکمیت مسائل سیاسی و حزبی در انتخاب و به‌کارگیری مدیران، نبود نظام ارزشیابی دقیق و اصولی به‌منظور اندازه‌گیری دقیق عملکرد و شایستگی‌های افراد، اعمال نظرهای شخصی و وجود میناهای غیراصولی در ارزشیابی عنوان کرده‌اند که می‌بایست در بهبود شرایط انتصاب‌ها مدنظر قرار گیرد (رابطی، ۱۳۸۰).

بررسی‌های این پژوهش روی مدیران گروه‌های تربیت‌بدنی مناطق آموزش و پرورش شهر تهران نشان داد که این مدیران به‌طور معناداری توجه بیشتری به سبک رهبری وظیفه‌گرایی دارند که

با توجه به سطح وظیفه‌گرایی در حد ۵۸/۱٪ و انسان‌گرایی در حد ۴۲/۳٪ مشخص می‌گردد که سبک رهبری وظیفه‌گرایی مدیران در سطح متوسط به بالا و سبک رهبری انسان‌گرایی مدیران در سطح پایین‌تر از متوسط قرار دارد. تلاش‌های این پژوهش برای حمایت از ارتباط شرایط احراز فعلی با بهبود مهارت‌های رهبری بی‌ثمر بود؛ چراکه هیچ رابطه معناداری بین شرایط احراز مسئولیت فعلی و سبک‌های رهبری مدیران مشاهده نشد. بررسی سایر ویژگی‌های فردی و مهارتی نشان داد که سوابق علمی مدیران با سبک رهبری وظیفه‌گرایی و میزان شرکت مدیران در دوره‌های آموزشی (براساس ساعت) و سوابق مربیگری با سبک رهبری انسان‌گرایی رابطه معناداری دارند که نشان از وجود متغیرهای پیش‌بین مهم در بهبود مهارت‌های رهبری مدیران است. همچنین، بررسی‌های پژوهش حاضر درخصوص رابطه ویژگی‌های مدیریتی با سبک‌های رهبری نشان داد که امتیاز وظایف، نقش‌ها، مهارت‌ها و در مجموع، معیارهای کلی مدیریت با سبک‌های رهبری مدیران (انسان‌گرایی و وظیفه‌گرایی) در ارتباط بالایی است که از بین معیارهای مدیریت، توجه مدیران به وظایف مدیریتی بیشترین ارتباط را با سبک‌های رهبری آنان داشتند که این نتایج پیشنهاد می‌کند ارزشیابی‌های صورت‌گرفته از معیارهای مدیریتی می‌توانند عامل مهمی برای پیش‌بینی مهارت‌های رهبری مدیران محسوب شوند که می‌تواند در شرایط احراز مسئولیت آتی مدنظر قرار گیرند. در این پژوهش بین گزارش معیارهای کلی مدیریت مدیران و کارکنان تفاوت معناداری مشاهده شد که بر لزوم تدوین نظام ارزشیابی دقیق تأکید دارد.

با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می‌شود:

- ۱- بازنگری شرایط احراز مسئولیت فعلی به طوری که مدیران منتصب دارای مهارت‌های مدیریتی (به‌عنوان مثال رهبری) در حد بالا به کار گرفته شوند.
- ۲- با توجه به روابط مشاهده‌شده بین سوابق علمی، دوره‌های آموزشی و سوابق مربیگری پیشنهاد می‌شود در تدوین، شرایط احراز مسئولیت مدیریت گروه‌های تربیت‌بدنی مناطق مدنظر قرار گیرد.
- ۳- با توجه به رابطه ویژگی‌های مدیریتی مدیران با سبک‌های رهبری آنان توصیه می‌شود با استفاده از ارزشیابی‌های دوره‌ای از معیارهای مدیریت، شاخص معتبری برای انتصاب‌های آتی فراهم گردد.
- ۴- با توجه به وجود تفاوت در گزارش معیارهای مدیریت مدیران و کارکنان و وجود تفاوت در ارزشیابی‌های این دو گروه، پیشنهاد می‌شود بر دقت نظام‌های ارزشیابی توجه بیشتری شود.

## منابع

۱. ابطحی، حسین. (۱۳۷۷). بهره‌وری. چاپ دوم. موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی. تهران، نشر موسسه کار و تأمین اجتماعی.
۲. ارشاد، طیبیه. (۱۳۷۷). توصیف سبک‌های مدیریتی و برخی از ویژگی‌های فردی و شخصیتی مسئولین تربیت‌بدنی ادارات آموزش و پرورش تهران و شهرستان ری و اسلام‌شهر. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تربیت معلم.
۳. اسدی، حسن. (۱۳۸۰). رابطه فرهنگ سازمانی با بهره‌وری مدیران سازمان تربیت‌بدنی جمهوری اسلامی ایران. نشریه حرکت. (۷): ۳۹-۵۰.
۴. 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. تهران: دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران.
۵. بخششی، مهدی؛ جلالی فراهانی، مجید؛ پورحسن، ساجد. (۱۳۹۱). رابطه کارآمدی مربیگری و انسجام گروهی در تیم‌های والیبال لیگ برتر ایران. فصلنامه مطالعه مدیریت ورزشی. ۴(۱۶): ۱۷۵-۱۸۸.
۶. بهاری، صالح. (۱۳۸۶). رابطه سبک رهبری و بهره‌وری مدیران ادارات کل تربیت‌بدنی استان آذربایجان شرقی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشگاه آزاد تهران مرکزی.
۷. جاسبی، عبدالم... (۱۳۷۱). اصول مبانی مدیریت. تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی. چاپ اول.
۸. خوشبختی، جعفر؛ کشتی‌دار، محمد؛ زنده‌بودی، مهدی. (۱۳۹۱). ارتباط بین رهبری خدمتگزار و تعهد سازمانی کارکنان هیأت‌های ورزشی استان بوشهر. فصلنامه مطالعه مدیریت ورزشی. ۴(۱۶): ۱۱۳-۱۳۰.
۹. شهلائی‌باقری، جواد. (۱۳۸۳). ارتباط سبک‌های رهبری مربیان کشتی جهان با میزان موفقیت آنان. رساله دکتری. تهران: دانشگاه تربیت معلم.
۱۰. رابطی، رئوف. (۱۳۸۰). شایسته‌سالاری در دستگاه‌های دولتی. مجله تعاون. (۱۲۱): ۳۶-۴۱.
۱۱. مشرف جوادی، بتول؛ مظفری، امیر احمد. طالبی، ناهید. (۱۳۸۳). عوامل مؤثر بر بهره‌وری سازمان تربیت‌بدنی از دیدگاه مدیران و کارشناسان و ارائه الگو. نشریه علوم حرکتی و ورزشی. (۳): ۸۹-۱۰۰.

۱۲. معرفتی، اکبر. (۱۳۸۳). رابطه فرهنگ سازمانی و سبک رهبری مدیران دانشکده گروه‌های آموزشی تربیت‌بدنی با میزان بهره‌وری اعضای هیأت علمی در دانشگاه‌های دولتی. رساله دکتری. تهران: دانشگاه تربیت معلم.

۱۳. مهاجران، بهناز. (۱۳۷۳). بررسی سبک رهبری و اثربخشی رفتار مدیران متوسطه شهر ارومیه. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه علامه طباطبائی تهران.

14. 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.

15. Lin H M. (2002). Transformational leadership. *Journal of Education and Psychology*. 22(2): 323-354.

16. Eagly A H, Carli L L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*. 14: 807-834.

17. Jung D I, Chow C, Wu A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*. 14: 525-544.

18. Holmberg I, Kerblom S A. (2006). Modeling leadership-implicit leadership theories in Sweden. *Scand. J. Mgmt.* 22: 307-329.

19. Kellner P, Jula N. (2001). Yes, we still need meritocracy. *Academic Research Library*. 25(14): 664.

20. Loughhead T, Hardy J. (2005). An examination of coach and peer leader behaviors in sport. *Psychology of Sport and Exercise*. 6: 303-312.

21. McColl J R, Anderson R D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*. 13: 545-559.

22. Metzger M. (1969). The leadership behavior description questionnaire, San Diego: University Associates, 1969, pp7-12.

23. Northouse P. (2005). *Leadership: Theory and practice*. 2<sup>nd</sup> ed. thousand ask, GA, publishing.

24. Pfeiffer JW, Jones JE. (1973). *The annual handbook for group facilitators*. San Diego, CA: Pfeiffer & Company.

25. Schroder R S. (1989). *Management and organization*. 3<sup>rd</sup> ed. Ohio: South Weston publishing co.

26. Uziq E, Ouki M. (1994). *Management style and demographic characteristics of chief academic officers*. Emmanuel Okey Uzoigwe. University of Toledo.



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



**The relationship between leadership and responsibility in the executive office of Physical Education in Tehran city****Ali Yaghobi<sup>1</sup>, MohammadBagher Forghani OZRUDI<sup>2</sup>**

1. MSc Degree, Noshirvani Industrial University of Babol \*

2. Master degree of Physical Education, Teacher Babol Education Office

**Received Date: 09/06/2012****Accepted Date: 27/07/2012**

---

---

**Abstract**

Responsibility to establish conditions formulated in Physical Education Leadership skills can help. The purpose of this investigation was to study Leadership styles (LS) among physical education and health group's managers in Tehran city educating and training offices and to determine its relationship with responsibility achieving conditions (RAC). Also for developing responsibility achieving conditions we examine the individual characteristics relationships with general management criterion (GMC) and LS. To this aim, from available 76 managers with Stratified random sampling, 53 managers participated in this study. The content validity was confirmed by 7 Sports Management Specialist & Data collection performed using the Individual Characteristics, Leadership Style ( $\alpha=0.87$ ) and assessment general management criterion questionnaires ( $\alpha=0.79$ ). For more confidence, 54 employees completed the GMC questionnaire. Data analyzed using t test and Pearson coefficient. Result of this study showed that managers significantly tend to task-oriented LS. Any significant relationship weren't observed between current RAC and LS. But scientific experiences and experience in training courses significantly related to LS. Result showed that scores of managers' functions, roles, skills and GMC significantly related to LS. Also significant difference was observed between managers and employees report of GMC.

**Keywords:** leadership style, physical education, educating and training, general management criterion, Tehran city

---

---

**\*(Corresponding Author)****Email: yaghobi36@yahoo.com**