

## تأثیر سبک های رهبری بر کارآفرینی سازمانی در اداره کل تربیت بدنی استان

### تهران

ساجد پورحسن هریس\*<sup>۱</sup>، محبوب شیخعلی زاده هریس<sup>۲</sup>

۱. مربی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهر

۲. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهر

تاریخ دریافت: ۹۱/۱۰/۲۵

تاریخ پذیرش: ۹۲/۰۴/۱۲

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی تأثیر سبک های رهبری بر کارآفرینی سازمانی در اداره کل تربیت بدنی استان تهران می باشد. بدین منظور، ۳۴ نفر از مدیران ورزشی، پرسشنامه های سبک های رهبری باس و اولیو، کارآفرینی سازمانی صمدآقایی (۱۳۷۸) و پرسشنامه مشخصات فردی را تکمیل نمودند. تجزیه و تحلیل داده ها نشان داد که بین سبک رهبری تحول گرا و کارآفرینی سازمانی همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین بین سبک های رهبری عمل گرا و عدم مداخله با کارآفرینی سازمانی در اداره کل تربیت بدنی استان تهران همبستگی منفی و معناداری وجود دارد. نتایج تحلیل رگرسیونی داده ها نیز نشان داد که تغییرات متغیر کارآفرینی سازمانی به اندازه ۵۷/۷ درصد از متغیر سبک های رهبری تأثیر پذیرفته است. با توجه به یافته های تحقیق، سبک رهبری غالب در اداره کل تربیت بدنی استان تهران (سبک رهبری عمل گرا)، هم راستا با شرایط کارآفرینی سازمانی نیست. لذا بکارگیری سبک های رهبری موثر (سبک رهبری تحول گرا)، احتمالاً کارآفرینی سازمانی را در اداره کل تربیت بدنی استان تهران رشد و توسعه خواهد داد.

**واژگان کلیدی:** رهبری تحولگرا، رهبری عملگرا، رهبری عدم مداخله، کارآفرینی سازمانی، مدیران تربیت بدنی استان تهران

Email: s.pourhasan@iau-ahar.ac.ir

\*نویسنده مسئول:

### مقدمه

عصر کنونی دوره تحولات شتابنده و غیرقابل پیش بینی است. وضعیت کنونی در جامعه بیانگر عدم توازن پیچیدگی‌های روز افزون سازمان‌ها و عدم توانایی این سازمان‌ها در پیش بینی و مقابله با این تحولات و پیچیدگی هاست. سازمان‌ها برای مقابله با تهدیدات محیطی و استفاده از فرصت‌های احتمالی ناچارند ظرفیت‌ها و توانمندی‌های درونی خود را بشناسند، نقاط ضعف را ترمیم و به تقویت نقاط قوت بپردازند. علمای مدیریت و رفتار سازمانی، موفقیت سازمان‌های امروزی را به نسبت زیاد متکی بر خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی<sup>۱</sup> می‌دانند. بنابراین به منظور تحقق این امر، باید فعالیت‌های کارآفرینانه را در سازمان‌ها ترویج داد و روحیه کارآفرینی را در مدیران پرورش داده و در نهایت یک محیط کارآفرینانه در سازمان ایجاد نمود؛ این امر مستلزم شناخت، تبیین و تشریح مفهوم و فرایند کارآفرینی است (احمدپور داریانی، ۱۳۸۱). کارآفرینی به معنی ایجاد مشاغل و فرصت‌های شغلی جدید از دیرباز در زندگی اجتماعی و اقتصادی بشر وجود داشته و بر تحولات فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی تاثیر گذاشته است. با ورود کارآفرینی به مباحث دانشگاهی از دهه ۱۹۸۰ میلادی و تغییرات شتابان محیط پیرامون سازمان‌ها و جوامع، توجه جدی‌تری به این پدیده مبذول شد (فروغی‌پور، ۱۳۸۴). هرچند برای کارآفرینی یک تعریف جامع ارائه نشده است، لیکن در همه تعاریف در سه مورد کلی توافق وجود دارد: ۱- کارآفرینی پدیده‌ای پیشگام است. ۲- ساز و کارهای اجتماعی و اقتصادی را برای تبدیل منابع و موقعیت‌ها به وضعیت عملی سازماندهی می‌کند. ۳- با مخاطره و ریسک پذیری و احتمالاً شکست همراه است (وکچیو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). در یک طبقه بندی کلی، کارآفرینی به دو دسته‌ی کارآفرینی سازمانی و فردی تقسیم می‌شود؛ اگر نوآوری و ساخت محصول جدید یا ارائه خدماتی نو با توجه به بازار، حاصل کار فرد باشد، آن را کارآفرینی فردی و اگر حاصل تلاش یک گروه در یک سازمان باشد، آن را کارآفرینی سازمانی می‌نامند (گریل، پایکا، هانوش<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳). به اعتقاد بسیاری از صاحب نظران، کارآفرینی نیروی محرکه تغییرات اقتصادی می‌باشد؛ لذا کارآفرینی سازمانی باعث توسعه اقتصادی سازمان‌ها می‌گردد و می‌تواند خلاءهای اقتصادی را با رونق بخشیدن به آن پر کند (کوموال و پرلمن<sup>۴</sup>، ۱۹۹۰). برای دستیابی به کارآفرینی سازمانی نیاز به ابزار است. یکی از ابزارهای مناسب برای رشد کارآفرینی سازمانی وجود سبک رهبری<sup>۵</sup>

- 
1. Entrepreneurship
  2. Vecchio
  3. Grebel, Pyka, Hanusch
  4. Cornwall, Perlman
  5. Leadership Style

مناسب و منطبق بر مفاهیم کارآفرینی در سطح سازمان است. رهبری به عنوان فرایند تاثیر گذاری بر اهداف و استراتژیها، تعهد و پذیرش کار در جهت رسیدن به اهداف، حفظ و نگهداری گروه و تاثیر گذاری بر فرهنگ سازمان تعریف می شود (آلوسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). در طول دهه های اخیر تحقیقات فراوانی در مورد رهبری و سبک های مختلف آن صورت گرفته است، اما اکثر آنها در حوزه های اداری، نظامی، تجاری و صنعتی بوده و در زمینه ورزشی و سازمان های ورزشی در چارچوب مدل های جدید رهبری (سبک های رهبری تحول گرا و عمل گرا) و با جامعه آماری ورزشی، تحقیقات کمتری به چشم می خورد (روالد<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). مهمترین مرحله توسعه رویکردهای رهبری توسط برایمن<sup>۳</sup> بعنوان رهبری جدید مطرح شد و برنز (۱۹۸۷) آن را به دو شکل متفاوت رهبری تحول گرا و عمل گرا تفسیر نمود و باس<sup>۴</sup> (۱۹۸۵) با الهام از کارهای برنز ساختار منظم تری به آن داد و آن را به درون سازمان ها برد (جنز<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶). برنز<sup>۶</sup> (۲۰۰۱) معتقد است که تمامی مدیران را می توان بر حسب سبک رهبری شان به دو گروه تحول گرا و عمل گرا تقسیم کرد. رهبران تحول گرا نیازها و انگیزه های پیروان را بالا برده و باعث تغییرات برجسته در افراد، گروهها و سازمانها می شوند (گاردنر و استاگ<sup>۷</sup>، ۲۰۰۲) و از طریق تعامل با پیروان به جستجوی راه حل های نو و ابتکاری در حل مشکلات می پردازند. اما رهبران عمل گرا در تعامل با پیروان خود یک رابطه قراردادی و یا داد ستدی دارند، در این نوع سبک رهبران در محیط موجود عمل کرده، کارایی و قابل پیش بینی بودن را به تغییر و خلاقیت ترجیح می دهند (بلاک<sup>۸</sup>، ۲۰۰۳). شواهد تحقیقاتی حاکی از آن است که رهبران تحول گرا در مقایسه با رهبران عمل گرا، موفق تر هستند و زبردستان خود را به کار و تلاش و همچنین نوآوری و خلاقیت بیشتری برمی انگیزند (مولدون<sup>۹</sup>، ۲۰۰۳).

نتایج پژوهش های یانگ<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۸) و نیپول و یوچنگ<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۹) نشان می دهد که بین سبک رهبری و کارآفرینی سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد. لذا کارآفرینی اگر مرتبط با سبک رهبری باشد، بنا به ضرورت باید سبک رهبری مناسبی اتخاذ شود تا شرایط لازم برای فضای

- 
1. Alvesson
  2. Rowold
  3. Bryman
  4. Bass
  5. Jens
  6. Boronz
  7. Gardner & Stough
  8. Block
  9. Muldoon
  10. Yang
  11. Nipool & Ucheng

کارآفرینی آماده شود، در صورتیکه مدیران، سبک رهبری مناسب را بکار نگیرند قادر نخواهند بود محیط و شرایط لازم برای حضور افراد خلاق و کارآفرین را فراهم آورند (یانگ، ۲۰۰۸، ص. ۲۷۵-۲۵۷؛ نایپول<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹، ص. ۶۵۸-۶۳۹). سازمان های ورزشی به عنوان محیط های پویای جامعه، زمینه های فراوانی از اشتغال را در دل خود دارد که در صورت اتخاذ سبک های رهبری مناسب، می تواند زمینه های جدیدی را برای فعالیت کارآفرینان نوآور و خلاق در سطح سازمان های ورزشی ارائه نماید. رضازاده و همکاران (۱۳۸۳) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که شیوه مدیریتی و سبک رهبری اتخاذ شده می تواند در هر چه بارور کردن افکار و اندیشه های نو و خلاقانه کارکنان، و بطور کلی ایجاد و تقویت فضا و فرهنگ کارآفرینانه و تزریق روحیه پیش گامی نقش بسزایی ایفا کند (کلاته سیفری، ۱۳۸۸). به عقیده راتن<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) ورزش و سازمان های ورزشی جایگاهی مناسب برای ایجاد فرصت های جدید اقتصادی هستند، لذا مدیران سازمان های ورزشی جهت سازگاری با تغییرات روز افزون، سریع و پیچیده در سطح کشور و حتی در سطوح بین المللی، نیازمند برخورداری از یک سبک رهبری مناسبی هستند تا افراد و کارکنان سازمان را به چالش و خلاقیت و نوآوری روز افزون هدایت کنند (راتن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). گرچه مطالعات زیادی در مورد ارتباط عوامل متعدد و اثرگذار بر کارآفرینی سازمانی در جوامع ورزشی همچون: عوامل روان شناختی توانمندسازی، مدیریت مشارکتی، ساختار سازمانی، سرمایه اجتماعی، فرهنگ سازمانی و... انجام شده است (راتن، ۲۰۱۰؛ حیدری نژاد، غفرانی، و جلیوند، ۱۳۹۱). اما یکی از عوامل تاثیر گذار بر کارآفرینی سازمانی و توسعه آن در سازمان های ورزشی، احتمالاً سبک های رهبری مدیران سازمان های ورزشی می باشد. با بررسی پژوهش های انجام شده در داخل کشور و کشورهای خارجی مشخص گردید که تحقیقات اندکی در خصوص تاثیر سبک رهبری بر کارآفرینی سازمانی صورت گرفته است و خصوصاً این تحقیقات در حوزه ورزشی و سازمان های ورزشی به ندرت مشاهده می شود، لذا با توجه به وجود خلا مطالعاتی در این زمینه، تحقیق حاضر بر آن است تا به بررسی ارتباط سبک های رهبری تحولگرا، عملگرا و عدم مداخله مدیران اداره کل تربیت بدنی استان تهران با کارآفرینی سازمانی بپردازد و تاثیر سبک های رهبری (مدل باس) را بر توسعه کارآفرینی سازمانی، در اداره کل تربیت بدنی استان تهران بررسی نماید.

---

1. Yang, Naipaul  
2. Ratten  
3. Ratten

## روش شناسی

این تحقیق از لحاظ هدف جمع آوری داده ها کاربردی و از لحاظ نحوه جمع آوری داده ها از نوع همبستگی بود. جمع آوری داده ها به شکل میدانی و با استفاده از ابزار پرسشنامه صورت گرفت.

جامعه آماری این تحقیق را کلیه مدیران (مدیرکل، معاونین و رؤسای گروه‌ها و قسمت‌های مختلف) اداره کل تربیت بدنی استان تهران و حوزه‌های مربوطه (حوزه‌های شمال غرب، شمال شرق، جنوب غرب و جنوب شرق) به تعداد ۳۷ نفر تشکیل می دهند و نمونه آماری پژوهش ( $n=37$ ) برابر جامعه آماری می باشد. با توجه به اینکه تمام جامعه آماری به عنوان نمونه آماری در نظر گرفته شده است، بنابراین روش نمونه گیری از نوع سرشماری می باشد. برای جمع آوری داده ها از سه پرسشنامه مشخصات فردی، کارآفرینی سازمانی صمد آقایی و پرسشنامه چند عاملی رهبری باس (۲۰۰۶) استفاده شد.

روایی پرسشنامه‌ها توسط ۱۱ تن از اساتید مدیریت ورزشی، مدیریت دولتی و مدیریت کارآفرینی که از تخصص‌های لازم در زمینه علم آمار و روش‌های تحقیق نیز برخوردار بودند، مورد تایید قرار گرفت.

۱- پرسشنامه مشخصات فردی: از طریق این پرسشنامه، داده‌های مربوط به جنسیت، سن، وضعیت تاهل، سابقه خدمت، میزان تحصیلات و رشته تحصیلی شرکت کنندگان جمع آوری شد.

۲- پرسشنامه کارآفرینی سازمانی: برای سنجش کارآفرینی از پرسشنامه کارآفرینی سازمانی صمدآقایی (۱۳۷۸) استفاده شد، این پرسشنامه مشتمل بر ۳۰ سوال است که شش شاخص کارآفرینی سازمانی (ساختار، فرهنگ سازمانی، اهداف و استراتژیها، سیستم پاداش، حمایت مدیریت و سیستم آموزش) را در یک مقیاس ۵ گزینه ای لیکرت (از امتیاز ۱ برای کاملاً مخالفم تا ۵ برای کاملاً موافقم) می سنجد (صمدآقایی، ۱۳۸۵).

این پرسشنامه توسط زارع (۱۳۸۵) و کلاته سیفری (۱۳۸۸) در سازمان تربیت بدنی ایران استفاده شده است که پایایی آن را با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۲ و ۰/۹۵ گزارش کرده‌اند (کلاته سیفری، ۱۳۸۸، ص. ۶۱-۱). در تحقیق حاضر نیز، برای تعیین پایایی از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که پایایی کل ۰/۹۵۲ به دست آمد.

۳- پرسشنامه رهبری چند عاملی باس و آولیو<sup>۱</sup>: از پرسشنامه چند عاملی رهبری باس و آولیو<sup>۲</sup> برای بررسی نیمرخ سبک های رهبری مدیران ورزشی مورد نظر استفاده شد. پرسشنامه شامل ۳۶ سوال در قالب پنج مولفه: ۱- ویژگیهای آرمانی<sup>۳</sup>، ۲- رفتارهای آرمانی<sup>۴</sup>، ۳- ترغیب ذهنی<sup>۵</sup>، ۴- انگیزش الهام بخش<sup>۶</sup>، و ۵- ملاحظات فردی<sup>۷</sup> برای رهبری تحول گرا و سه مولفه ۱- پاداش های مشروط<sup>۸</sup>، ۲- مدیریت بر مبنای استثناء (فعال)<sup>۹</sup> و ۳- مدیریت بر مبنای استثناء (غیر فعال)<sup>۱۰</sup> برای رهبری تعامل گرا و یک مولفه: ۱- عدم مداخله<sup>۱۱</sup> برای رهبری غیر فعال می باشد که شرکت کنندگان در یک مقیاس ۵ گزینه ای لیکرت به سوالات پاسخ دادند. آولیو و همکاران (۱۹۹۹) از تحلیل عاملی تاییدی<sup>۱۲</sup> (CFA) بر روی یک نمونه بزرگ (N=۱۳۹۴) به منظور تعیین اعتبار سازه<sup>۱۳</sup> پرسشنامه MLQ-5X استفاده نمودند. نتایج این بررسی حاکی از آن بود که مقیاسهای MLQ- 5X دارای ثبات درونی بالایی<sup>۱۴</sup> می باشند (آولیو، بس و جانگ، ۱۹۹۹؛ آولیو، بس، جانگ و برسون<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۳).

پایایی پرسشنامه رهبری چند عاملی توسط تجاری و همکاران (۲۰۱۱) و شیخعلی زاده و تجاری (۱۳۹۲) برای رهبری تحولگرا برابر ۰/۹۲، برای رهبری عملگرا برابر ۰/۸۶ و برای رهبری عدم مداخله برابر ۰/۷۵ محاسبه شده است (شیخعلی زاده و تجاری، ۱۳۹۲؛ تجاری، شیخعلی زاده و زارعی<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۱). در تحقیق حاضر نیز برای تعیین پایایی از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که پایایی کل ۰/۹۴۱ به دست آمد.

برای جمع آوری داده ها، پرسشنامه ها از طریق مراجعه حضوری به شرکت کنندگان مورد نظر داده شد و پس از یک هفته اقدام به جمع آوری پرسشنامه ها شد. در مجموع از ۳۷ پرسشنامه توزیع شده، ۳۴ پرسشنامه (۹۱/۸۹٪) بصورت کامل تکمیل و عودت داده شد. در این پژوهش

1. Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5x)
2. Bass & Avolio
3. Idealized Attributes
4. Idealized Behaviors
5. Intellectual Stimulation
6. Inspirational Motivation
7. Individual Consideration
8. Contingent Reward
9. Management- by- Exception (Active)
10. Management- by- Exception (Passive)
11. Laissez faire
12. Confirmatory Factor Analysis
13. Construct Validity
14. Internal Consistency
15. Avolio, Bass, Jung, Berson
16. Tojari, Sheikhalizadeh, Zarei

از آمار توصیفی برای محاسبه فراوانی، میانگین، انحراف استاندارد و رسم نمودارها و جداول استفاده شد و برای بررسی توزیع طبیعی داده ها از آزمون کولموگروف اسمیرنوف، برای تعیین سبک رهبری غالب در سازمان مورد مطالعه از آزمون آماری فریدمن و برای بررسی ارتباط و تأثیر بین متغیرهای تحقیق از ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه استفاده شد.

## نتایج

نتایج نشان داد که در این پژوهش ۱۷/۶۵٪ شرکت کنندگان زن و ۸۲/۳۵٪ مرد بودند. میانگین سن آزمودنی ها ۴۳/۹۳±۵/۷۹ سال بود. جوان ترین مدیر ۳۳ سال و مسن ترین شان نیز ۵۰ سال سن داشت. میانگین سابقه ی خدمت آزمودنی ها ۲۲/۱۳±۵/۲۵ سال بود. بررسی وضعیت تحصیلی شرکت کنندگان نشان داد که ۱۱/۷۶٪ افراد دارای مدرک تحصیلی کاردانی، ۵۸/۸۲٪ دارای مدرک تحصیلی کارشناسی و ۲۹/۴۱٪ دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد بودند. ۵۰٪ مدیران در رشته تحصیلی تربیت بدنی، ۱۷/۶۴٪ در رشته ی مدیریت و ۳۲/۳۴٪ در سایر رشته های دانشگاهی تحصیل کرده بودند.

به منظور تعیین سبک رهبری غالب از آزمون آماری فریدمن استفاده شد و نتایج نشان داد که در اداره کل تربیت بدنی استان تهران تفاوت در میانگین سبک های رهبری معنادار می باشد و به عبارت دیگر سبک رهبری عمل گرا با میانگین رتبه ۱/۲۷ به عنوان سبک رهبری غالب مدیران مورد مطالعه می باشد (جدول ۱).

جدول ۱- آماره های توصیفی متغیرهای تحقیق (n=۳۴)

متغیرهای تحقیق	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین رتبه	آزمون آماری
سبک تحول گرا	۴,۰۴	۰,۳۷۲	۱,۷۳	$\chi^2 = 48/27$
سبک عمل گرا	۴,۱۱	۰,۳۵۸	۱,۲۷	df = 2
سبک عدم مداخله	۲,۹۸	۰,۷۹۱	۳	sig = 0/001

به منظور بررسی ارتباط بین سبک رهبری و کارآفرینی سازمانی مدیران، از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد و نتایج نشان داد که:

۱- بین سبک رهبری تحول گرا و کارآفرینی سازمانی در اداره ی کل تربیت بدنی استان تهران، همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد ( $P < 0/01$  و  $r = 0/486$ ).

۲- بین سبک رهبری عمل گرا و کارآفرینی سازمانی، همبستگی منفی و معناداری وجود دارد ( $P < 0/05$  و  $r = -0/417$ ).

۳- بین سبک رهبری عدم مداخله و کارآفرینی سازمانی، همبستگی منفی و معناداری وجود دارد ( $P < 0/01$  و  $r = -0/524$ ) (جدول ۲).

جدول ۲- ماتریس همبستگی بین سبک‌های رهبری و کارآفرینی سازمانی و شاخص‌های آن

کارآفرینی کل	سیستم آموزشی	سیستم پاداش	حمایت مدیریتی	رهبری سازمانی	اهداف و استراتژی‌ها	تأثیر
**0/486	0/180	0/351	*0/412	0/303	**0/468	*0/450
*-0/417	-0/166	*-0/418	**0/464	*-0/456	-0/249	-0/115
**0/524	*-0/431	-0/354	**0/675	*-0/461	-0/122	-0/155

( $P < 0/01$ ) سطح معناداری\*\* (P < 0/05) سطح معناداری\*

تعیین مدل رگرسیونی سبک‌های رهبری با کارآفرینی سازمانی از اهداف پژوهش حاضر بود که با معادله رگرسیون خطی مورد بررسی قرار گرفت. در رگرسیون چندگانه، مقادیر متغیر کارآفرینی سازمانی (متغیر ملاک) از روی متغیرهای سبک رهبری (متغیرهای پیش بین) به کمک یک معادله خطی برآورد می‌شود. جدول ۳ نشان می‌دهد که تغییرات متغیر کارآفرینی سازمانی به اندازه ۵۷/۷٪ از متغیر سبک‌های رهبری تأثیر پذیرفته است.

جدول ۳- ارتباط خطی بین سبک‌های رهبری و کارآفرینی سازمانی

مدل	ضریب همبستگی (I)	ضریب تعیین شده	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای انحراف استاندارد تخمین
۱	0/795 <sup>a</sup>	0/58	0/53	۸/۹۶

a. متغیر پیش بین: سبک‌های رهبری

b. متغیر وابسته: کارآفرینی سازمانی

جدول ۴- تحلیل رگرسیون متغیر ملاک (کارآفرینی سازمانی) بر متغیرهای پیش بین (سبک‌های رهبری تحول‌گرا، عمل‌گرا و عدم مداخله)

مدل	جمع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	P
رگرسیون	۲۸۴۵/۸۵	۳	۹۴۸/۶۲		
کلی	۲۰۸۸/۰۱	۲۶	۸۰/۳۱	۱۱/۸۱	0/001
کل	۴۹۳۳/۸۷	۲۹			



جدول ۵- پیش بینی کارآفرینی سازمانی از روی سبک های رهبری تحول گرا، عمل گرا و عدم مداخله

P	T	ضرایب استاندارد		مدل
		ضرایب استاندارد شده	ضرایب استاندارد نشده	
		Beta	B	
۰/۰۰۳	۳/۲۹		۲۲/۶۵	۷۴/۶۰ (ثابت)
۰/۰۰۱	۳/۹۶	۰/۵۲	۰/۲۲	۰/۸۶ تحول گرا
۰/۰۱۵	-۲/۶۰	-۰/۳۸	۰/۴۱	-۱/۰۷ عمل گرا
۰/۰۲۶	-۲/۳۷	-۰/۳۴	۰/۵۷	-۱/۳۴ عدم مداخله

جدول ۴ نشان می دهد که مدل رگرسیونی تاثیر سبک های رهبری بر کارآفرینی سازمانی معنادار می باشد ( $F=11/81$ ؛  $P=0/001$ )، و بدین معنی است که مجموعه ی متغیرهای پیش بین (سبک های رهبری تحول گرا، عمل گرا و عدم مداخله) به طور معناداری متغیر ملاک (کارآفرینی سازمانی) را تبیین می کنند. با توجه به جدول ۵ مشخص می شود که ضریب استاندارد شده ی رگرسیون برای سبک رهبری تحول گرا برابر  $\beta=0/521$  و معنادار می باشد ( $t=3/96$ ؛  $P=0/001$ ). همین طور، ضریب استاندارد شده ی رگرسیون برای سبک رهبری عمل گرا  $\beta=-0/38$  و معنادار است ( $t=-2/60$ ؛  $P=0/015$ ). همچنین ضریب استاندارد شده ی رگرسیون برای سبک رهبری عدم مداخله  $\beta=-0/34$  و معنادار است ( $t=-2/37$ ؛  $P=0/026$ ). به عبارتی، به ترتیب سبک های رهبری تحول گرا، عمل گرا و عدم مداخله می توانند به طور معناداری، متغیر ملاک (کارآفرینی سازمانی) را تبیین می کنند. بر اساس جدول ۵ مدل رگرسیونی:

= کارآفرینی سازمانی (۰/۸۶) رهبری تحول گرا - (۱/۰۷۰) رهبری عمل گرا - (۱/۳۴) رهبری عدم مداخله (+۷۴/۶۰)

معادله رگرسیون خطی بدست آمده ( رگرسیون چندگانه ) نشان می دهد که مقادیر متغیر کارآفرینی سازمانی (متغیر ملاک) از روی متغیر های سبک رهبری (متغیر های پیش بین ) به کمک این رابطه خطی برآورد می شود.

در بررسی ارتباط بین ویژگی های جمعیت شناختی (سن، جنسیت، وضعیت تاهل، سابقه خدمت، رشته تحصیلی و میزان تحصیلات) مدیران و کارآفرینی سازمانی، نتایج نشان داد که بین هیچ کدام از ویژگی های جمعیت شناختی با کارآفرینی سازمانی در سطح  $\alpha=0/05$  ارتباط معناداری وجود ندارد.

### بحث و نتیجه گیری

توصیف یافته‌های آماری نشان داد که میانگین سنی شرکت کنندگان در این پژوهش، در دامنه‌ی میانسالی می‌باشد و میانگین سابقه‌ی خدمت نیز حدود ۲۲ سال است که نشان دهنده‌ی نقطه‌ی قوت اداری کل تربیت بدنی استان تهران می‌باشد. چرا که مدیران نسبتاً جوان و میانسال (از نظر سنی) و با تجربه (از نظر سابقه‌ی خدمت) عهده دار امور تصمیم‌گیری و اجرایی در رأس سازمان هستند. در مورد میزان تحصیلات مدیران، نتایج تحقیق نشان داد که تنها ۲۹٪ مدیران دوره‌ی تحصیلات تکمیلی را گذرانده‌اند. ۱۷/۶٪ مدیران ورزشی دارای مدرک مدیریت و ۱۲٪ دارای مدرک کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی می‌باشند که به عنوان یک نقطه ضعف برای سازمان محسوب می‌شود، لذا ضرورت امور اجرایی و مدیریتی در زمینه‌ی ورزش در سطح استان پهناوری مثل تهران این مهم را می‌رساند که به کارشناسان و مدیران با مدرک تحصیلی کارشناسی به بالا در رشته‌های تخصصی (مدیریت ورزشی) نیاز شدیدی احساس می‌شود.

نتایج بدست آمده نشان داد، در درجه اول، سبک رهبری غالب در اداره کل تربیت بدنی استان تهران، عمل‌گرا و در درجه دوم تحول‌گرا می‌باشد و در نهایت کمتر از همه سبک عدم مداخله اعمال می‌شود. نتایج تحقیق در این قسمت، با یافته‌های کلاته سیفری (۱۳۸۸)، در مدیران و کارکنان گروه‌ها و دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های تهران ناهمخوان می‌باشد. احتمال می‌رود که علت این ناهمخوانی بدلیل تفاوت در جامعه تحقیق باشد (کلاته سیفری، ۱۳۸۸).

نتایج نشان داد که بین سبک رهبری تحول‌گرا و کارآفرینی سازمانی در اداره کل تربیت بدنی استان تهران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. در بررسی یافته‌های رگرسیونی نیز نتایج نشان داد که رهبری تحول‌گرا تاثیر مثبت و معناداری بر روی کارآفرینی سازمانی دارد. نتایج این تحقیق با نتایج یافته‌های نیپول (۲۰۰۹) و یانگ (۲۰۰۸) همسو می‌باشد (یانگ، ۲۰۰۸؛ ناپیل، ۲۰۰۹). باتوجه به یافته‌های تحقیق، چنین استنباط می‌شود که سبک رهبری تحول‌گرا در سازمان موجب می‌گردد، ساختار سازمانی پویا و ارگانیک در سازمان تشکیل گردد و انعطاف در وظایف و آزادی عمل به جای وجود شرح وظایف مدون و قوانین و مقررات، ساختاری تخت به جای تعدد سطوح مدیریت و تفویض اختیار به جای تمرکز در تصمیم‌گیری‌ها صورت گیرد و در کل محیطی مساعد در جهت توسعه کارآفرینی در سازمان شکل گیرد. همچنین، نتایج تحقیقات بر این امر تاکید دارند که سبک رهبری که حامی تغییر پذیری هدفمند، نوآوری و ایده‌های جدید در همه سطوح سازمانی باشد، اعتماد بین کارکنان و مدیریت سازمان را تقویت کند، کارکنان را جزو منابع با ارزش و کلیدی سازمان به حساب آورد، کنترل کارکنان همراه با

آزادی باشد؛ چنین سبکی محرک و تسریع کننده فرایند کارآفرینی در سازمان است (شیخعلی زاده و تجاری، ۱۳۹۲؛ کلاته سیفری، ۱۳۸۸؛ فروغی پور، ۱۳۸۴).

نتایج نشان داد که سبک رهبری عمل‌گرا بر روی کارآفرینی سازمانی تاثیر منفی و معناداری دارد. می‌توان چنین بحث و نتیجه‌گیری کرد که سبک رهبری که در آن ارتباط مدیر و زیردستان اجباری باشد، انحراف از قوانین اداری غیر قابل بخشش باشد، تیم‌های کاری فاقد روحیه همدلی ریسک‌پذیری، پویایی، صداقت و اعتماد کارکنان و مدیریت باشند، از عوامل باز دارنده کارآفرینی سازمانی در محیط سازمان است. رهبری عمل‌گرا شامل یک سری از روابط قراردادی و مبادله محرک‌ها و پاداش‌ها بر اساس عملکرد و دستیابی به اهداف مشخص، میان رهبران و پیروان می‌باشد. در این نوع سبک رهبری، رهبران در محیط موجود عمل کرده، کارایی و قابل پیش بینی بودن را به تغییر و خلاقیت ترجیح می‌دهند. در داخل یک سازمان رهبران عمل‌گرا تاکید بر استانداردهای کاری، وظایف، اهداف و وظیفه‌مدار و پذیرش کارکنان همراه با پاداش و تنبیه برای تاثیرگذاری بر عملکرد آنها دارند. در حالیکه رهبران تحول‌گرا بر سطوح بالای دستیابی به موفقیت در محیط کاری تاکید می‌کنند (شیخعلی زاده و تجاری، ۲۰۱۱).

نتایج نشان داد که سبک رهبری عدم مداخله بر روی کارآفرینی سازمانی تاثیر منفی و معناداری دارد. مقوله کارآفرینی سازمانی نیازمند وجود رهبرانی فعال بوده که از توجه به نیازهای موجود و پیش افتاده پیروان یا فراتر نهد و همواره سعی کند تا با نفوذ به عمق باور افراد، ساختار سلسله مراتب نیازهای پیروان را به گونه‌ای دستخوش دگرگونی و تحول قرار دهد. با توجه به اینکه سبک رهبری عدم مداخله در طیف رهبری به عنوان غیرفعال ترین نوع رهبری به شمار می‌آید و در این حالت رهبر از نقش فعال رهبری خودداری می‌کند، بنابراین منطقی به نظر می‌رسد بین سبک رهبری عدم مداخله با متغیر کارآفرینی سازمانی یک ارتباط منفی برقرار باشد.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که بین هیچ کدام از متغیرهای دموگرافیک و کارآفرینی سازمانی در اداره کل تربیت بدنی استان تهران ارتباط معناداری وجود ندارد. احتمالاً یکی از دلایل ناهمخوانی متفاوت بودن جامعه آماری این پژوهش با جامعه آماری سایر تحقیقات مذکور باشد. به‌طور کلی نتایج این تحقیق نشان داد که سبک رهبری بعنوان یکی از متغیرهای مهم پیش بین در کارآفرینی سازمانی می‌باشد. از میان سه سبک مورد مطالعه، سبک رهبری تحول‌گرا بعنوان قوی ترین متغیر پیش بین در کارآفرینی سازمانی می‌باشد. لذا با توجه به اینکه شیوه مدیریتی و سبک رهبری اتخاذ شده می‌تواند در هر چه بارور کردن افکار و اندیشه‌های نو و

خلاقانه کارکنان و بطور کلی ایجاد و تقویت فضا و فرهنگ کارآفرینانه و تزریق روحیه پیش-گامی نقش بسزایی ایفا کند، بنابراین پیشنهاد می شود که مدیریت اداره کل تربیت بدنی استان تهران، بهتر است برنامه ریزی هایی در جهت آشنا ساختن مدیران با انواع سبک های رهبری موثر و بخصوص سبک رهبری تحول گرا داشته باشند تا از این طریق مدیران ورزشی را در جهت اتخاذ سبک های رهبری موثر و موفق در سازمان های ورزشی یاری رسانند. بکارگیری سبک های رهبری موثر (تحول گرا)، کارآفرینی سازمان های ورزشی کشور را در جهت فزاینده ای رشد و توسعه خواهد داد.

بررسی ادبیات پیشینه داخل کشور در خصوص متغیرهای مورد بررسی این پژوهش نشان می دهد که تحقیقی با این عنوان در سازمان های ورزشی داخل کشور انجام نگرفته است، لذا این پژوهش بعنوان اولین تلاش در جهت بررسی متغیرهای سبک رهبری با مدل باس و کارآفرینی سازمانی می باشد.

### منابع

- ۱- احمدپور داریانی، محمود. (۱۳۸۱). کارآفرینی: تعاریف، نظریات و الگوها. تهران: انتشارات شرکت پردیس، چاپ دوم. ۲۱-۵۵.
- ۲- حیدری نژاد، صدیقه، غفرانی، محسن و جلیلود، جمشید. (۱۳۹۱). ارتباط ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی در اداره کل تربیت بدنی استان سیستان و بلوچستان. مطالعات مدیریت ورزشی، (۱۵)، ۱۷۲-۱۵۹.
- ۳- صمدآقایی، جلیل. (۱۳۸۵). خلاقیت جوهره کارآفرینی. تهران: انتشارات مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران. چاپ اول. ۱۱-۸۴.
- ۴- فروغی پور، حمید. (۱۳۸۴). زمینه های کارآفرینی در ورزش از دیدگاه مدیران و متخصصان تربیت بدنی کشور و ارائه راهکار. رساله دکتری، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات. ۴۴-۶۹.
- ۵- کلاته سیفری، معصومه. (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی در اداره کل تربیت بدنی استان تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه تربیت معلم تهران. ۱-۶۱.
- ۶- شیخعلی زاده، محبوب، تجاری، فرشاد. (۱۳۹۲). تاثیر رهبری تحولگرا و فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمانی در سازمان های ورزشی. مطالعات مدیریت ورزشی، (۱۷)، ۵۶-۴۱.
- 7- Alvesson, M. (2002). Understanding organizational culture: Sage Publications Ltd. 93-114.

- 8- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *J OCCUP ORGAN PSYCH.* 72(4), 441-463.
- 9- Block, L. (2003). The Leadership-culture connection: an exploratory investigation, *LEADERSHIP ORGAN DEV J*, 24(5-6), 318- 334.
- 10- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *J APPL PHYSIOL*, 88(2), 207.
- 11- Cornwall, J. R., & Perlman, B. (1990). Organizational entrepreneurship: Richard d Irwin.32-50.
- 12- Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M. (1995). Entrepreneurship: A contemporary approach: Dryden Press.25-46.
- 13- Gardner, L., & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *LEADERSHIP ORGAN DEV J*, 23(2), 68-79.
- 14- Grebel, T., Pyka, A., & Hanusch, H. (2003). An evolutionary approach to the theory of entrepreneurship. *IND INNOV*, 10(4): 493-514.
- 15- Jens, R. (2006). Transformational and transactional leadership in martial arts. *J APPL SPORT PSYCHOL*, 18(4), 312-325.
- 16- Muldoon, S. D. (2003). Excellent Managers: Exploring the Acquisition, Measurement, and Impact of Leader Skills in an Australian Business Context. 1-21.
- 17- Naipaul, S. (2009). Entrepreneurship and leadership in hospitality: insights and implications for higher and tourism education-Mr Harris Rosen in conversation with Drs Sandra Naipaul and Youcheng Wang. *INT J CONTEMP HOSP MANAGE*, 21(6), 639-658.
- 18- Ratten, V. (2010). Sport-based entrepreneurship: towards a new theory of entrepreneurship and sport management. *INT ENTR MANAGE J*,11(4): 1-13.
- 19- Rowold, J. (2006). Transformational and transactional leadership in martial arts. *J APPL SPORT PSYCHOL*, 18(4), 312-325.
- 20- Tojari, F., Sheikhalizadeh, M., Zarei, A. 2011. Structural equation modeling analysis of effects of leadership styles and organizational culture on effectiveness in sport organizations. *AFR J BUS MANAGE*, 5(21), 8634-8641.
- 21- Vecchio, R. P. (2003). Entrepreneurship and leadership: Common trends and common threads. *HUM RESOUR MANAGE R*, 13(2), 303-327.
- 22- Yang, C. W. (2008). The relationships among leadership style, entrepreneurial orientation, and business performance. *MANAGE GLOBAL TRANSIT*, 6 (3), 257-275.

**The Influence of Leadership Styles (Bass Model) on Development of Organizational Entrepreneurship in Tehran Physical Education Administration: with a focus on sport managers' viewpoints**

**Sajed PourHasan Heris<sup>1</sup>, Mahboub SheikhAlizadeh Heris<sup>2</sup>**

1. Department of Physical Education and Sport Sciences, Ahar Branch, Islamic Azad University

2. Assistant Professor, Islamic Azad University

**Received Date: 14/01/2013**

**Accepted Date: 03/07/2013**

---

---

**Abstract**

The present research aims to investigate the influence of leadership styles (Bass model) on the development of entrepreneurship in Administration of Physical Education of Tehran province. For this purpose, 34 sport managers filled out the Bass and Avolio leadership style, Samadaghayi's (1999) organizational entrepreneurship and the demographic characteristics questionnaires. Statistical analysis of data (e.g. Pearson correlation and multivariate regression) indicated that there is a positive significant correlation ( $r=0.486$ ;  $p<0.01$ ) between the transformational leadership and organizational entrepreneurship. Also there is a significant negative correlation ( $r= -0.417$ ;  $p<0.05$  &  $r= -0.524$ ;  $p<0.01$ ) between the transactional and passive-avoidant leadership styles and organizational entrepreneurship. The results of the regression analysis of the data indicated that the variations of the organizational entrepreneurship variable have been 57.7% influenced by the variable of leadership styles ( $F= 11.812$ ;  $p= 0.001$ ). Considering the findings of this study, the prevalent leadership style (transactional leadership style) in the general organization of Tehran province, was not in accord with the proper situation of organizational entrepreneurship. Therefore, the application of effective leadership styles (transformational), can lead to the increasing development of entrepreneurship in the organizations dealing with sports in the country.

**Keywords:** transformational leadership, transactional leadership, passive-avoidant leadership, Organizational Entrepreneurship, Physical Education Managers in Tehran province

---

\*(Corresponding Author)

Email: s.pourhasan@iau-ahar.ac.ir