



۱۰۲۰۹۴

# دانشگاه گیلان

دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی

گروه ~~تربیت بدنی~~ ورزشی

گرایش ~~تربیت بدنی~~ ورزشی

پایان نامه کارشناسی ارشد

بررسی سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا مسئولین هیات‌های ورزشی استان گیلان

از

حسین زارعیان

استاد راهنما

دکتر حسین پورسلطانی زرنندی

استاد مشاور

دکتر رحیم رضائی نژاد

بهمن ۱۳۸۶



۱۰۵۰۹۹

۱۳۸۷ / ۱۵ / ۲۸

۱۳۸۷ / ۱۵ / ۲۸

تقدیم به

مادر مهربانم

او که هر طپش از قلبش برایم آهنگ زندگی را می‌نوازد

پدر عزیزم

که وجودش مایه آرامش من است

## سپاس

خداوند بزرگ و مهربان

با سپاس از معلم و استاد گرامی ام دکتر پورسلطانی زرنندی، که راهنمایی هایشان انگیزه‌ای

برای حرکت و تلاش شد

با تشکر از استاد مشاور گرامی ام دکتر رضائی نژاد که در تدوین این پایان نامه از هیچ کمکی

دریغ ننموده و همواره از راهنمایی‌های ایشان برخوردار بودم

استاد و برادر عزیزم دکتر احسان زارعیان که همیشه مشوق و پشتیبانم بوده است

و تمامی دوستان عزیزم آقایان دکتر حمید اراضی، میثاق حسینی، شهرام شفیعی، طاهر افشارنژاد،

مجتبی پور اشمنان و خانم حسینی که در تهیه این پایان نامه مرا یاری نمودند.

## فهرست مطالب

ج	فهرست جدول‌ها	۲
ج	فهرست نمودارها	۳
ح	فهرست شکل‌ها	۵
ح	فهرست پیوست‌ها	۷
ح	چکیده فارسی	۷
د	چکیده انگلیسی	۸

## فصل اول

۲	۱-۱- مقدمه	۲
۳	۲-۱- بیان مسأله	۳
۵	۳-۱- اهمیت و ضرورت تحقیق	۵
۷	۴-۱- اهداف تحقیق	۷
۷	۱-۴-۱- هدف کلی	۷
۷	۲-۴-۱- اهداف اختصاصی	۷
۷	۵-۱- پیش فرض‌های تحقیق	۷
۸	۶-۱- فرضیه‌های تحقیق	۸
۸	۷-۱- متغیرهای تحقیق	۸
۸	۸-۱- روش جمع‌آوری و تجزیه تحلیل اطلاعات	۸
۹	۹-۱- محدودیت‌های تحقیق	۹
۱۰	۱۰-۱- تعریف عملیاتی واژه‌ها و اصطلاحات	۱۰

## فصل دوم

۱۵	۱-۲- مقدمه	۱۵
۱۵	۲-۲- رهبری	۱۵
۱۶	۳-۲- تاریخچه رهبری	۱۶
۱۶	۴-۲- معنای لغوی رهبری	۱۶
۱۷	۵-۲- پیش فرض‌های اساسی رهبری	۱۷
۱۸	۶-۲- رهبری و مدیریت	۱۸
۲۰	۷-۲- مکاتب رهبری	۲۰
۲۲	۱-۷-۲- مهمترین مکاتب رهبری	۲۲
۲۳	۸-۲- تئوری صفات شخصی	۲۳
۲۴	۹-۲- تئوری رفتار رهبری	۲۴
۲۶	۱-۹-۲- شبکه مدیریت	۲۶

۲۸	۲-۹-۲- لیکرت و سیستمهای مدیریت
۲۹	۲-۹-۳- نظریه X و Y
۳۱	۲-۱۰-۱- تئوری های اقتضایی
۳۱	۲-۱۰-۱- تئوری پیوستاری رهبری
۳۲	۲-۱۰-۲- مدل اقتضایی فیدلر
۳۴	۲-۱۰-۳- تئوری رهبری مبتنی بر موقعیت
۳۷	۲-۱۰-۴- نظریه تحلیل نیروها
۳۷	۲-۱۰-۵- نظریه مسیر هدف
۳۹	۲-۱۰-۶- الگوی رهبری مشارکتی
۴۱	۲-۱۰-۷- تئوری مبتنی بر تبادل نظر رهبر با اعضا
۴۱	۲-۱۱-۱۱- نظریه های جدید رهبری
۴۲	۲-۱۱-۱- جایگزین های رهبری
۴۳	۲-۱۱-۲- تئوری اسنادی رهبری
۴۳	۲-۱۱-۳- نظریه رهبری کاربزماتیک
۴۴	۲-۱۱-۴- تئوری رهبری تحول گرا و عمل گرا
۴۶	۲-۱۱-۴-۱- تفاوت رهبری تحول گرا و عملگرا
۴۸	۲-۱۲- نمونه ای از رهبران تحول گرا
۴۹	۲-۱۳- رهبری در هیأت های ورزشی
۴۹	۲-۱۴- پیشینه تحقیق
۵۱	۲-۱۴-۱- تحقیقات انجام شده در داخل ایران
۵۷	۲-۱۴-۲- تحقیقات انجام شده در خارج از ایران

### فصل سوم

۶۸	۳-۱- مقدمه
۶۸	۳-۲- طرح و روش تحقیق
۶۸	۳-۳- جامعه آماری و نمونه تحقیق
۶۹	۳-۴- متغیرهای تحقیق
۷۰	۳-۵- ابزار اندازه گیری
۷۱	۳-۶- اجزاء اصلی پرسشنامه
۷۱	۳-۷- روایی و اعتبار پرسشنامه
۷۱	۳-۷-۱- روایی
۷۳	۳-۷-۲- اعتبار
۷۴	۳-۸- روش امتیاز گذاری
۷۴	۳-۹- خرده مقیاسهای پرسشنامه سبک رهبری

۷۵	۱۰-۳- روش‌های آماری
۷۶	۱۱-۳- مسائل اخلاقی
۷۶	۱۲-۳- مطالعه آزمایشی
۷۶	۱۳-۳- برنامه زمان بندی تحقیق

### فصل چهارم

۷۹	۱-۴- مقدمه
۷۹	۲-۴- توصیف آماری داده ها
۸۰	۱-۲-۴- جنسیت
۸۰	۲-۲-۴- تحصیلات
۸۱	۳-۲-۴- سابقه فعالیت
۸۱	۳-۲-۴- مقام های کسب شده
۸۲	۴-۲-۴- هیات های ورزشی استان گیلان
۸۴	۳-۴- مقایسه سبک های رهبری
۸۵	۴-۴- آزمون فرضیات تحقیق

### فصل پنجم

۱۰۱	۱-۵- مقدمه
۱۰۱	۲-۵- خلاصه تحقیق
۱۰۴	۳-۵- بحث و بررسی
۱۱۳	۴-۵- پیشنهادهای تحقیق
۱۱۳	۱-۴-۵- پیشنهادهای کاربردی
۱۱۳	۲-۴-۵- پیشنهادهای پژوهشی
۱۱۵	منابع
۱۲۱	پیوست‌ها

### فهرست جدول‌ها

۱۹	جدول ۱-۲- تفاوت رهبران و مدیران
۲۰	جدول ۲-۲- مکاتب مهم و برجسته در روش‌های رهبری
۲۲	جدول ۳-۲- مهمترین مکاتب رهبری
۲۴	جدول ۴-۲- ویژگیهای شخصی و خصوصیات شخصیتی رهبری
۳۰	جدول ۵-۲- مقایسه تئوری X و Y
۴۲	جدول ۶-۲- جانشین های رهبری

جدول ۳-۱- بررسی ها در مورد شاخصهای مدل MLQ	۷۱
جدول ۳-۲- ضریب پایایی عناصر پرسشنامه سبک رهبری	۷۳
جدول ۳-۳- امتیازگذاری پاسخ های سوالات پرسشنامه MLQ	۷۴
جدول ۳-۴- نتایج آزمون کالموگراف اسمیرنف برای توزیع طبیعی داده ها	۷۵
جدول ۳-۵- برنامه زمانبندی و مراحل پیشرفت کار	۷۷
جدول ۴-۱- توزیع فراوانی پرسشنامه های تحقیق	۷۹
جدول ۴-۲- هیات های ورزشی و پرسشنامه جمع آوری شده	۸۲
جدول ۴-۳- مقایسه سبک های رهبری تحول گرا و عمل گرا	۸۴
جدول ۴-۴- نتایج آزمون فریدمن در مورد تفاوت بین سبک های رهبری در هیات های ورزشی	۸۵
جدول ۴-۵- نتایج آزمون فریدمن در مورد تفاوت بین خرده مقیاس های رهبری تحول گرا	۸۷
جدول ۴-۶- نتایج آزمون فریدمن در مورد تفاوت بین خرده مقیاس های رهبری عمل گرا	۸۹
جدول ۴-۷- نتایج آزمون ANOVA در مورد تفاوت بین سبک های رهبری تحول گرا و عمل گرا مسئولین هیات های ورزشی	۹۱
جدول ۴-۸- نتایج آزمون کروسکال والیس در مورد تفاوت بین سبک های رهبری بی خاصیت مسئولین هیات های ورزشی	۹۲
جدول ۴-۹- نتایج ضریب همبستگی برای سبک رهبری تحول گرا، عمل گرا و بی خاصیت با سن	۹۴
جدول ۴-۱۰- نتایج آزمون خی دو در مورد ارتباط بین سبک های رهبری مسئولین هیات های ورزشی با مدرک تحصیلی	۹۵
جدول ۴-۱۱- نتایج آزمون خی دو در مورد ارتباط بین سبک های رهبری مسئولین هیات های ورزشی با وضعیت استخدامی	۹۶
جدول ۴-۱۲- نتایج آزمون خی دو در مورد ارتباط بین سبک های رهبری مسئولین هیات های ورزشی با جنسیت	۹۷
جدول ۴-۱۳- نتایج آزمون خی دو در مورد ارتباط بین سبک های رهبری مسئولین هیات های ورزشی با سطح مقام های کسب شده	۹۸
جدول ۴-۱۴- نتایج آزمون خی دو در مورد ارتباط بین سبک های رهبری با سابقه فعالیت مسئولین در رشته ورزشی مربوطه	۹۹

### فهرست نمودارها

نمودار ۴-۱- جنسیت در هیاتهای ورزشی	۸۰
نمودار ۴-۲- مقایسه مدرک تحصیلی مسئولین هیاتهای ورزشی	۸۰
نمودار ۴-۳- مقایسه سابقه فعالیت مسئولین در هیاتهای ورزشی	۸۱
نمودار ۴-۴- مقایسه مقام قهرمانی مسئولین هیاتهای ورزشی	۸۱
نمودار ۴-۵- مقایسه سبک های رهبری مسئولین هیات های ورزشی	۸۶
نمودار ۴-۶- میانگین خرده مقیاس های سبک های رهبری تحول گرا	۸۸
نمودار ۴-۷- مقایسه خرده مقیاس های سبک های رهبری عمل گرا	۹۰
نمودار ۴-۸- مقایسه سبک رهبری بی خاصیت مسئولین	۹۳
نمودار ۴-۹- ارتباط سبک های رهبری مسئولین با سن	۹۴



### فهرست شکل ها

- شکل ۲-۱- شیوه رهبری شبکه مدیریت ..... ۲۷
- شکل ۲-۲- پیوستار رهبری لیکرت ..... ۲۹
- شکل ۲-۳- تئوری پیوستاری تانن بام و اشمیت ..... ۳۲
- شکل ۲-۴- مدل مشروط فیدلر ..... ۳۳
- شکل ۲-۵- شیوه رهبری مناسب برای موقعیتهای مختلف گروهها ..... ۳۴
- شکل ۲-۶- مدل رهبری اقتضایی هرسی و بلانچارد ..... ۳۶
- شکل ۲-۷- اجزای متشکله تئوری مسیر هدف در رهبری ..... ۳۸
- شکل ۲-۸- مدل هنجاری رهبری ..... ۴۰

### فهرست پیوست ها

- پیوست ۱ ..... ۱۲۱
- پیوست ۲ ..... ۱۲۲

بررسی سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا مسئولین هیات‌های ورزشی استان گیلان

حسین زارعیان

تحقیق حاضر سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا را در مسئولین هیات‌های ورزشی استان گیلان مورد بررسی قرار داده است. از بین ۴۴ هیات، مسئولین ۴۲ هیات ورزشی ( $n=102$ ) پرسشنامه ویژگی‌های فردی و پرسشنامه چند عاملی رهبری (MLQ) را تکمیل نمودند. پرسشنامه MLQ شامل ۴۱ سوال است که ۳ بعد سبک رهبری شامل سبک عمل‌گرا، تحول‌گرا و بی‌خاصیت را اندازه‌گیری کرده است. پایایی پرسشنامه با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ ۷۸ درصد بدست آمده است. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات، آزمون‌های کالموگراف - اسمیرنوف، خی دو، ضریب همبستگی پیرسون، ضریب همبستگی اسپیرمن، تجزیه و تحلیل واریانس با اندازه‌گیری‌های مکرر، تعقیبی LSD و یومان ویتنی در سطح معنی‌داری ( $P \leq 0/05$ ) به کار گرفته شد.

نتایج نشان داد که بین سبک‌های رهبری عمل‌گرا، تحول‌گرا و بی‌خاصیت مسئولین هیات‌های ورزشی تفاوت معنی‌داری وجود دارد و مسئولین بیشتر از سبک رهبری تحول‌گرا و کمتر از سبک رهبری بی‌خاصیت استفاده می‌کردند. همچنین نتایج تحقیق نشان داد که بین سبک رهبری تحول‌گرا و بی‌خاصیت با جنسیت ارتباط معنی‌دار وجود دارد و زنان تمایل کمتری به استفاده از سبک رهبری بی‌خاصیت داشتند و تمایل بیشتری به سبک رهبری تحول‌گرا داشتند. همچنین ارتباط مثبت و ضعیفی بین سن و سبک رهبری بی‌خاصیت و ارتباط منفی و ضعیفی بین سن و سبک رهبری عمل‌گرا مشاهده گردید. از طرف دیگر، دبیران هیات از سبک رهبری بی‌خاصیت به ترتیب بیشتر از رئیسان و نواب رئیس استفاده می‌کردند.

کلید واژه‌ها: سبک رهبری، تحول‌گرا، عمل‌گرا، هیات‌های ورزشی.

## Abstract

**The study of two Leadership Styles (Transformational And Transactional) of Administrators of Sport Committees in Guilan Province**  
Hossein Zareian

The purpose of this study was to investigate two leadership styles of transformational and transactional among administrators of sport committees in Guilan province. Between 44 administrators committees, 42 sport committees (n=102) completed the two questionnaire of individual characteristics and multifactor leadership questionnaire (MLQ). MLQ is included of 41 questions which 3 leadership style, including transformational, transactional and non-leadership. Internal validity of questionnaire was determined by using Alpha Cronbach's test of 78 percent. In order to analyze the data the following statistical methods in a significant level of ( $P \leq 0.05$ ) were used: kolmogrov-smirnov, chi-square, Pearson and spearman Correlation coefficient, ANOVA test, with repeated measures and LSD post hoc, mann whitney U. The result of this study indicated that: there is a significant difference between leadership styles of transformational, transactional and non-leadership. methods among sport committees, and administrators used the transformational style of leadership more than the non-leadership method. The result also indicated that there is a significant relationship between the leadership styles of transformational and non-leadership regarding to gender, and female were less inclined with the using of non leadership style comparing to transformational styles. There is also a positive and week relationship between age and non-leadership style and a weak and negative relationship existed between age and transactional leadership style. On the other hand, the committee managers used the non-leadership styles more often than the administrators and assistant managers.

**Key words:** Leadership Style, Transformational, Transactional, Sport committee.

# فصل اول

طرح تحقیق

سالها شیوه متداول در رهبری تاکید بر صفات و ویژگی های ذاتی بود. ویژگی های خاصی نظیر نیروی جسمانی یا احساسات دوستانه در رهبری موثر بودند. پژوهشگران معتقد بودند که صفات ذاتی شخص از وضعیتی به وضعیت دیگر قابل انتقال است. چون اغلب افراد این صفات را نداشتند، پس فقط کسانی که واجد آنها بودند، به عنوان رهبران بالقوه شناخته می شدند. این شیوه نگرش، ارزش افراد را برای احراز مناصب رهبری مورد تردید قرار می داد. از طرف دیگر تحقیقات تجربی نشان می دهد که رهبری یک فراگرد پویاست و از وضعیتی به وضعیتی تغییر می کند. با توجه به رفتار و محیط، افراد می توانند سبکهای رهبری را در وضعیت گوناگون به کار برند. بنابراین بسیاری از افراد می توانند از طریق آموزش، کارآموزی و تربیت، اثربخشی خود را در نقشهای رهبری افزایش دهند [۵۰].

یکی از وظایف مدیریت ایفای نقش موثر در رهبری سازمان است. این موضوع در جوامع صنعتی زمینه پژوهشی فراوانی را به دنبال داشته و به دستاوردها یا کاربردهای مفیدی منجر شده است. در ارتباط با رهبری مطالب نسبتاً زیادی وجود دارد، لیکن درخصوص روشهای تشخیص رفتار رهبری از طریق ابزارهای کاربردی، کاستی زیادی احساس می شود [۱۲]. با توجه به نیاز مبرم به توسعه مدیریت بخصوص در فعالیتهای تحقیقاتی و ابداع معیارهای علمی و کمی در سنجش و اندازه گیری مفاهیم کیفی، این تحقیق یک نمونه ابزار تشخیص و بهبود اثربخش رفتار رهبری را ارائه می کند تا مورد عنایت مراکز و موسسات علمی و تحقیقاتی قرار گیرد و پژوهشگران و مدیران اجرایی کشور از اثرات آن برخوردار گردند. شک نیست که قسمت مهمی از تحولات، موفقیت و اثربخشی سازمانها و در پاره ای موارد همه آن نتیجه اقدامات خوب رهبران آنان است. رهبران و مدیران هیاتهای ورزشی علاوه بر توسعه و اثربخش نمودن فعالیتهای حوزه کاری خود و عشق ورزیدن به ورزشکاران باید از سبک رهبری اثربخشی در راستای اهداف سازمانی برخوردار باشند. در حال حاضر مدیریت و رهبری در زمینه تربیت بدنی و ورزش از مباحث عمده بشمار می رود و با ایجاد تسهیلات و امکانات لازم برای پرورش مدیران ورزشی در سراسر جهان، فعالیتهایی برای پیشرفت آنان در حال انجام است. از این رو بر محققان و پژوهشگران است که با انجام تحقیقات گسترده و دامنه دار در خصوص

مدیریت ورزشی، اطلاعات و شناخت بیشتری در اختیار گذاشته و مسئولین ذیربط را در جهت برنامه ریزی به منظور ارتقاء کمی و کیفی مدیریت ورزشی یاری رسانند.

## ۱-۲- بیان مسأله

چنانچه مطالعه به شیوه های گوناگونی در مورد سبک رهبری با مدیریت فوقانی انجام گرفته که نتایج نشان دهنده آن است که سبک رهبری می تواند بر فرآیند تصمیم گیری و در نتیجه بر اثر بخشی سازمان تأثیر داشته باشد [۷۹]. سازمانهایی مانند، دانشکده های تربیت بدنی، سازمان تربیت بدنی، تربیت بدنی آموزش و پرورش، فدراسیونهای ورزشی و غیره تشکیلاتی هستند که باید توسط مدیر اداره شوند. چنانچه افراد فاقد صلاحیت و توانایی لازم برای اداره این تشکیلات باشند، مشکلات فراوانی به این تشکیلات و سازمانهای ورزشی تحمیل خواهد شد. بنابراین وجود مدیران کارآمد و اثربخش برای تعالی همه سازمانها، از جمله فدراسیون ها و هیات های ورزشی، امری بدیهی و اجتناب ناپذیر است [۴۰].

این واقعیت پذیرفته شده است که در بازرگانی، تجارت، امور دولتی، گروهها و سازمان های بی شماری که به زندگی ما شکل می دهند یا در آنها کار می کنیم، رهبری خوب بسیار ضرورت دارد. اگر رهبری بتواند یک چنین عاملی به حساب آید پس مسأله اصلی این خواهد بود که چه چیز می تواند فرد را به صورت یک رهبر بزرگ در آورد؟ پاسخی که بلافاصله در این مورد داده می شود این است: پیروان بزرگ [۲۱]. امروزه سازمان ها به مدیران و کارکنان اثربخش و کارآمد نیاز دارند تا بتوانند به اهداف تعیین شده در جهت رشد و توسعه همه جانبه کشور دست یابند. موفقیت هر سازمان در تحقق اهداف از پیش تعیین شده و در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک های موثر رهبری، مدیر است. الگوهای رفتاری مناسب مدیر در هر سازمان باعث به وجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان می شود و میزان رضایت آنها را از شغل و حرفه خویش افزایش می دهد [۹]. نتایج ضد و نقیض بدست آمده درخصوص وجود ارتباط میان سبک رهبری و ویژگی های فردی و شخصیتی ما را به سوی مطالعه بیشتر درخصوص نظریه های موقعیتی و اقتضایی سوق می دهد، چرا که در این تئوریهها بر یک سبک و شیوه رهبری تأکید نشده و روش واحد در رهبری، غیرواقعی و غیرعملی قلمداد گردیده است و به اقتضای شرایط و موقعیت ها شیوه مناسب و مطلوب رهبری تعیین می گردد.

عدم آگاهی روسای هیاتهای ورزشی از فنون و دانش مدیریت، شیوه های ایجاد انگیزه، برقراری روابط انسانی، کنترل، ارزشیابی و تصمیم گیری از عواملی هستند که می توانند عملکرد روسای هیاتهای ورزشی را تحت تاثیر قرار دهند، و به عدم موفقیت در حصول به اهداف و ناکامی در تعالی سازمان بیانجامند. از طرف دیگر، موجب دلسردی و بی اعتمادی در مدیران، کارمندان و سرانجام جامعه ورزشی می شود. پس شکی نیست قسمت مهمی از موفقیت و تعالی هیاتهای ورزشی نتیجه اثربخشی و اقدامات مناسب روسای آنان می باشد. اینک این سوال مطرح است که هیاتهای ورزشی که به عنوان متولیان ورزش در استانها هستند از چه سبک یا شیوه مدیریتی برای هدایت سازمان خود استفاده می کنند؟ و از طرف دیگر این سوال نیز مطرح می گردد که این سبک یا شیوه مدیریتی اتخاذ شده توسط هیاتها می تواند باعث بهبود عملکرد آنها در عرصه ورزش گردد؟ بنابراین با توجه به اهمیت رهبری در سازمان های ورزشی، در تحقیق حاضر سعی بر این است که سبک رهبری مسئولین هیاتهای ورزشی استان گیلان مورد بررسی قرار گیرد.

### ۳-۱- اهمیت و ضرورت تحقیق

تربیت بدنی و ورزش دارای اثرات مفید بسیار می‌باشد و به عنوان ابزاری در رشد و توسعه سیاسی، فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی، پرورشی، بهداشتی، عاطفی، جسمانی و فکری افراد جامعه نقش بسیار مهمی را ایفا می‌نماید. امروزه بدلیل اهمیت ورزش و تربیت بدنی، سرمایه‌گذاری‌های کلانی توسط دولت‌مردان در این زمینه صورت می‌گیرد. مجریان برنامه‌های ورزشی، مدیران ورزشی، هستی‌یابان، همین راستا وجود مدیرانی که بتوانند سازمان ورزشی را به «سر» منزل مقصود برسانند ضروری به نظر می‌رسد. تحقیقات نشان می‌دهد مدیران می‌توانند بر افکار، احساسات و آرزوهای زیردستان اثر بگذارند [۲۴]. این افکار و احساسات و آرزوها نیز در جمله عوامل فردی موثر در انگیزش و رفتار افراد است. بنابراین سبک مدیریت به عنوان یک عامل تسهیل‌کننده و برانگیزاننده به طور غیرمستقیم و مستقیم بر بهروری سازمان و بهروری کارکنان اثر می‌گذارد. اما اینکه چه سبک مدیریتی می‌تواند در ایجاد انگیزش و بهبود عملکرد سازمانهای ورزشی اثر داشته باشد سؤال است که یک قرن تحقیق و پژوهش در عرصه مدیریت به دنبال یافتن پاسخ آن بوده است [۸۹].

آخرین مطالعات در ارتباط با رهبری به دو نظریه تحول‌گرا و عمل‌گرا اشاره دارد. نظریات رهبری که تا کنون مطالعه کردیم بیشتر رهبران به حفظ وضع موجود رضایت داشتند. در این نظریه‌ها رهبران به قراری زیردستان را هدایت می‌کردند که اهداف خود و سازمان را کسب نمایند. رهبری تحول‌گرا الهام‌بخش بوده و افراد را طوری رهبری می‌نمایند که بیشتر از توانمندیهای خود در سازمان تلاش نمایند. رهبران عمل‌گرا چنان بر پیروان خود اثر می‌گذارند که آنان مشتاقانه و با تعهد و تلاش مضاعف مأموریت‌های خود را در ارتباط به سازمان انجام می‌دهند. صاحب نظران و نظریه پردازان مدیریت رهبری تحول‌گرا را اثربخش‌تر از رهبران عمل‌گرا می‌دانند. به همین دلیل است که وجود این گونه رهبران در سازمانهای ورزشی امری ضروری تلقی می‌شود. تئوری رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا، سبک‌هایی هستند که در حوزه‌های مختلفی همچون صنعت، درمان، سیاست، تعلیم و تربیت، کلیساها و حتی در بخش نظامی نیز کاربرد دارد. الگوی جهانی رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا می‌تواند رهبران را در بخشهای دیگری چون اقتصاد را نیز یاری رساند که این بستگی به پیروان آنها، رضایت شغلی و ارتباط بین آنها دارد [۸۷]. گسترش ورزش در میان جوامع و تأثیری که ورزش بر روی آنها می‌گذارد سبب شده تا از آن به عنوان ابزاری برای رسیدن به اهداف اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و حتی سیاسی استفاده کنند. به همین دلیل وجود مدیرانی که بتوانند ورزش را با این اهداف همسو کنند ضروری به نظر می‌رسد. این گونه مدیران باید رهبران خوبی برای زیردستان خود باشند و با استفاده از سبک‌های مختلف رهبری اهداف



زیردستان و سازمان را در راستای هم قرار دهند. به همین جهت استفاده از سبک رهبری مناسب برای مدیران سازمان ها ضروری به نظر می‌رسد. سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا که از اوایل سال‌های ۱۹۹۰ میلادی رواج پیدا کرده است توانسته نقاط ضعف در سبک‌های رهبری گذشته را برطرف نموده و به یک دیدگاه کلی نسبت به رهبری دست پیدا کند. دیدگاهی که رهبری را فراتر از دادن پاداش و تشویق مادی زیردستان می‌داند و معتقد است باید پیروان را از جنبه‌های معنوی و انگیزش‌های درونی تشویق نمود تا آنها به خاطر خودشان و سازمان از هر گونه تلاشی دریغ نکنند. در ارتباط با دو سبک رهبری عمل‌گرا و تحول‌گرا در جایگاه تربیت بدنی و ورزش مطالعات محدودی صورت گرفته است و لزوم استفاده از این سبک در ورزش بسیار به چشم می‌خورد. مدیران ورزشی که نقش مهمی در توسعه ورزش در میان مردم دارند و به عنوان عاملان تصمیم‌گیرنده در آینده ورزش یک مملکت هستند باید بتوانند زیردستان خود را آنچنان دارای انگیزه و روحیه بالایی کنند که تمام تلاش خود را در رسیدن به اهداف و تعالی سازمان به کار بندند. ضرورت به کارگیری یک شیوه رهبری مناسب در مدیریت هیات‌های ورزشی سبب شد تا محقق به بررسی سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا در هیات‌های استان گیلان بپردازد.

## ۱-۴- اهداف تحقیق

### ۱-۴-۱- هدف کلی

هدف کلی تحقیق، بررسی سبک رهبری تحول گرا و عمل گرا مسئولین هیات های ورزشی استان گیلان می باشد.

### ۱-۴-۲- اهداف اختصاصی

۱-۴-۲-۱- تعیین اولویت بندی سبکهای رهبری تحول گرا، عمل گرا و بی خاصیت در هیات های ورزشی

۱-۴-۲-۲- مقایسه سبک رهبری مسئولین هیات های ورزشی

۱-۴-۲-۳- ارتباط سبک رهبری و سن مسئولین هیات های ورزشی

۱-۴-۲-۴- ارتباط سبک رهبری با وضعیت استخدامی مسئولین هیات های ورزشی

۱-۴-۲-۵- ارتباط سبک رهبری با مدرک تحصیلی مسئولین هیات های ورزشی

۱-۴-۲-۶- ارتباط سبک رهبری با سابقه فعالیت در رشته ورزشی مسئولین هیات های ورزشی

۱-۴-۲-۷- ارتباط سبک رهبری با سطح مقامهای کسب کرده مسئولین در رشته ورزشی مربوط

### ۱-۵- پیش فرضهای تحقیق

۱-۵-۱- پرسشنامه تحقیق به خوبی می تواند سؤالات و فرضهای تحقیق را پاسخگو باشند.

۱-۵-۲- این تحقیق مبنای تحقیقات متعدد آتی در حوزه مدیریت سازمانهای ورزشی خواهد شد.

#### ۱-۶-۱- فرضیه‌های تحقیق

- ۱-۶-۱-۱- بین سبکهای رهبری تحول گرا، عمل گرا و بی خاصیت در هیات های ورزشی تفاوت معنی داری وجود دارد.
- ۱-۶-۱-۲- بین خرده مقیاس های سبک رهبری تحول گرا در هیات های ورزشی تفاوت معنی داری وجود دارد.
- ۱-۶-۱-۳- بین خرده مقیاس های سبک رهبری عمل گرا در هیات های ورزشی تفاوت معنی داری وجود دارد.
- ۱-۶-۱-۴- بین سبک های رهبری مسئولین هیات های ورزشی تفاوت معنی داری وجود دارد.
- ۱-۶-۱-۵- بین سبکهای رهبری و سن مسئولین هیات های ورزشی ارتباط معنی داری وجود دارد.
- ۱-۶-۱-۶- بین سبک های رهبری مسئولین هیات های ورزشی با مدرک تحصیلی ارتباط معنی داری وجود دارد.
- ۱-۶-۱-۷- بین سبک های رهبری مسئولین هیات های ورزشی با وضعیت استخدامی ارتباط معنی داری وجود دارد.
- ۱-۶-۱-۸- بین سبک های رهبری مسئولین هیات های ورزشی با جنسیت ارتباط معنی داری وجود دارد.
- ۱-۶-۱-۹- بین سبک های رهبری مسئولین هیات های ورزشی با سطح مقام های کسب شده ارتباط معنی داری وجود دارد.
- ۱-۶-۱-۱۰- بین سبک های رهبری با سابقه فعالیت مسئولین در رشته ورزشی مربوطه ارتباط معنی داری وجود دارد.

#### ۱-۷- متغیرهای تحقیق

سبک رهبری تحول گرا، سبک رهبری عمل گرا و سبک رهبری بی خاصیت، خصوصیات شخصی مدیران (سن، جنسیت، مدرک تحصیلی، وضعیت استخدامی، سابقه فعالیت) به عنوان متغیر در نظر گرفته شده است.

#### ۱-۸- روش جمع آوری و تجزیه تحلیل اطلاعات

این تحقیق از نوع توصیفی (میدانی) و شامل روشهایی است که هدف آنها توصیف کردن شرایط موجود در مورد موضوع مورد بررسی می باشد و میزان ارتباط و تفاوت متغیرهای تحقیق در آن اندازه گیری می شود [۲۷]. روش گردآوری اطلاعات با استفاده از ۲ پرسشنامه صورت گرفته است که یکی پرسشنامه مشخصات فردی مسئولین هیات ها و دیگری تعیین کننده سبک رهبری مدیران در سازمانها است. پرسشنامه مشخصات فردی شامل ۸ سوال بوده که ویژگی های شخصی و سابقه ورزشی

مسئولین را می‌سنجد و پرسشنامه چند عاملی رهبری<sup>۱</sup> (MLQ) از ۴۱ سوال تشکیل شده که سبک رهبری مسئولین را مورد بررسی قرار می‌دهد. روایی و اعتبار پرسشنامه MLQ در تحقیقات خارج از ایران بین ۷۹ درصد تا ۸۴ درصد برآورد شده است [۶۳]. همچنین روایی و اعتبار این پرسشنامه در ایران توسط حمید خداداد ۸۰ درصد و شعله خداداد ۷۶ درصد به دست آمده است [۱۶]. پرسشنامه‌ها توسط رئیس، نائب رئیس و دبیر هیات تکمیل شده‌اند.

#### ۹-۱- محدودیتهای تحقیق

##### ۱-۹-۱- محدودیت های در کنترل محقق

۹-۱-۱-۱- این تحقیق محدود به هیات های ورزشی استان گیلان است.

۹-۱-۲-۱- در این تحقیق، پرسشنامه‌ها فقط بین روسا، نواب رئیس و دبیران هیاتهای ورزشی توزیع شده است.

##### ۱-۹-۲- محدودیت های خارج از کنترل

۹-۱-۲-۱- ممکن است احساسات و برداشتهای شخصی از پرسشنامه توسط پاسخ دهندگان به نتایج تحقیق اثر گذاشته باشد.

۹-۱-۲-۲- ممکن است پاسخ دهندگان به اهمیت موضوع پی نبرده باشند.

۹-۱-۲-۳- به دلیل عدم حضور مسئولین در بعضی از هیاتها، محقق در هنگام تکمیل پرسشنامه‌ها حضور نداشته است.