

# بررسی رابطه بین سبک رهبری و موفقیت مربیان زن ورزشی کشور

نویسندگان: دکتر اسد اله کردنائیج\*<sup>۱</sup>، دکتر قدرت اله باقری<sup>۲</sup>، دکتر محمد رضا زالی<sup>۳</sup> و زهرا گلدار<sup>۴</sup>

۱. دانشیار دانشگاه تربیت مدرس
۲. استادیار دانشگاه تهران
۳. استادیار دانشگاه تهران
۴. کارشناسی ارشد دانشگاه تهران

Email: naiej@modares.ac.ir

## چکیده

این پژوهش درصدد بررسی رابطه بین سبک رهبری مربیان زن ورزشی کشور و موفقیت آنها در سطح لیگ برتر و لیگ دسته یک باشگاه های ایران در رشته های تیمی والیبال، فوتسال، هندبال و بسکتبال می باشد. نتایج تحقیق نشان می دهد که بین سبک رهبری تشویقی-استدلالی و سبک رهبری مشارکتی مربیان زن ورزشی کشور با میزان موفقیت آنها رابطه معنی داری وجود دارد اما بین سبک رهبری دستوری و سبک رهبری تفویضی با میزان موفقیت مربیان زن ورزشی کشور همبستگی وجود ندارد. همچنین سبک های استدلالی-تشویقی، سبک تفویضی و سبک دستوری به عنوان سبک های فرعی (جایگزین) و سبک مشارکتی (سبک اصلی) مربیان موفق زن کشور در رشته های والیبال و فوتسال است. حال آنکه در رشته هندبال سبک مشارکتی به عنوان سبک اصلی است و سبک های دستوری، استدلالی تشویقی و تفویضی به ترتیب سبک های فرعی مربیان هندبال به شمار می آیند. در رشته بسکتبال، سبک دستوری به عنوان سبک اصلی رهبری مربیان زن می باشد اما سبک های استدلالی-تشویقی، مشارکتی و تفویضی به ترتیب سبک های فرعی (جانشین) مربیان بسکتبال تلقی می گردند. به هر حال نتایج پژوهش نشان می دهد که سبک اصلی (یا غالب) رهبری حدود ۷۰ درصد از مربیان زن ورزشی کشور، سبک مشارکتی است.

واژگان کلیدی: سبک رهبری، موفقیت، مربیان زن، ورزش

## دانشور

رشتار

مدیریت و پیشرفت

Management and Achievement

- دریافت مقاله: ۸۸/۵/۳۱
- پذیرش مقاله: ۹۰/۷/۳

Scientific-Research  
Journal of  
Shahed University  
Eighteenth Year  
No. 50  
Dec. Jan 2011-12

دوماهنامه علمی-پژوهشی  
دانشگاه شاهد  
سال هجدهم-دوره جدید  
شماره ۵۰  
دی ۱۳۹۰

## مقدمه

رهبران، مسئولیت تبیین اهداف، راهبرد ها و الگوهای رفتاری سازمان را عهده دارند (۱). در طول تاریخ ثابت شده است که موفقیت یا شکست در کلیه امور تا حدود زیادی به رهبری آن امور مربوط می شود و پدیده رهبری تأثیر شگفت انگیز بر عملکرد و رفتار انسان ها دارد. به عنوان مثال دیویس<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) در مطالعه خود اظهار می کند که سبک های مختلف رهبری، سطح های متفاوت بهره وری را ایجاد می کنند، نتایج این پژوهش (که ۵۳ تن از دانشگاه ایالتی میشیگان در آن حضور داشتند) نشان داد که همه سبک ها در ایجاد بهره وری بالا موثر نخواهند بود. بدون شک در اداره هر ورزش قهرمانی "مربی" نقش اساسی را به عنوان مدیر و رهبر تیم ایفاء می نماید. شکست و موفقیت های ورزشی به طور عمده با مدیریت و رهبری مربیان تیم ها رقم زده می شود. در تحقیقی اسوارتز<sup>۲</sup> (۱۹۷۳) سعی کرد، رفتار مربیان موفق را از لحاظ سبک رهبری در مسابقات دانشگاه ها (کالج های ایالت میدوسترن) مشخص کند، او سبک رهبری را به سه دسته ی طبقه بندی کرد، که عبارتند از: ۱- سبک رهبری آزاد (هرج و مرج) ۲- سبک رهبری دیکتاتوری ۳- سبک رهبری دموکراتیک. استوارتز در مقایسه ی دو گروه مربیان، موفق و ناموفق، نتیجه گیری می کند که هر دو گروه، موفق به مشخص کردن سبک رهبری معینی از رهبری خود نشدند، در این تحقیق تفاوت های چشمگیری در روش های مربیگری در رابطه با سوابق برد و باخت مشخص نگردید. در تحقیقات فوق اشاره، بررسی تاثیر سبک های چهارگانه تئوری وضعی رهبری بر میزان موفقیت مربیان از دیدگاه بازیکنان شان پرداخته نشده است اما تحقیق حاضر بدنبال بررسی این رابطه از دیدگاه بازیکنان مربیان مورد نظر می باشد که متأسفانه در زمینه نحوه رهبری بانوان و موفقیت شان به طور جدی پژوهش های قابل توجهی صورت نپذیرفته است، همین امر به انگیزه ای تبدیل شد تا در این پژوهش به بررسی

رابطه بین سبک رهبری و موفقیت مربیان زن ورزشی کشور پرداخته شود. در راستای موضوع تحقیق، چهار رشته تیمی والیبال، بسکتبال، هندبال و فوتسال به دلیل برگزاری منظم سالیانه لیگ برتر و لیگ دسته یک؛ از بین سایر رشته های ورزشی انتخاب شدند و در محدوده زمانی، تابستان ۱۳۸۶ لغایت تابستان ۱۳۸۷، مربیانی که مربیگری تیم های خود را برعهده داشتند مورد سنجش قرار گرفتند.

## مروری بر پیشینه تحقیق

ماهیت پیچیده رهبری، موجب تعاریف متعدد در مورد آن شده است. اما در تمام تعاریف این توافق وجود دارد که رهبری فرآیند پویایی است که یک فرد، دیگران را تحت تاثیر قرار می دهد تا در انجام وظایف گروهی شرکت کنند (۲) و شامل تاثیر، تغییر و اثرگذاری بر پیروان می شود، تاثیر، شرط حتمی رهبری است و بدون آن رهبری وجود ندارد. رهبری در گروه اتفاق می افتد، گروه ها محیطی هستند که رهبری در آن معنی پیدا می کند و در واقع رهبری به تاثیر گذاردن و تغییر دادن گروهی از افراد که هدف عمومی مشترکی دارند، اطلاق می گردد، این گروه می تواند یک گروه کاری کوچک یا یک گروه اجتماعی و یا یک گروه بزرگ شامل همه اعضای سازمان باشد (۳). بر اساس تئوری اقتضایی رهبری، وضعیت های گوناگون و سبک های متفاوت را می طلبد. نظریات رهبری از خصوصیات فردی رهبر تا ابعاد چندگانه رفتارهای رهبران تکامل یافته است (۴). نظریه دوره زندگی یا مدل رهبری وضعیتی هرسی و بلانچارد<sup>۳</sup> نیز یکی از تئوری های اقتضایی است، در این نظریه دو سبک کلی رهبری وظیفه مدار و رابطه مدار در قالب چهار سبک ترکیب شده است (۵). در نظریه رهبری وضعیتی هرسی و بلانچارد بیان می شود که بهترین روش برای نفوذ در افراد وجود ندارد (۶). انتخاب سبک رهبری به سه متغیر مهم بستگی دارد که عبارتند از:

<sup>۱</sup>Davis  
<sup>۲</sup>Swartts

<sup>۳</sup>Hersey and Blanchard

به طور خلاصه در این نظریه هر چه میزان آمادگی افراد از نظر مدیران بیشتر باشد، سبک رهبری مدیران آنها از امرانه به سوی تفویضی تغییر می یابد و به همین دلیل آن را نظریه دوره زندگی می نامند (۷).

۱. میزان راهنمایی و هدایتی که توسط رهبر ارائه می گردد (رفتار وظیفه مدار)
۲. میزان حمایت اجتماعی- احساسی فراهم شده به وسیله رهبر (رفتار رابطه گرا)
۳. سطح آمادگی زیردستان برای انجام وظیفه مشخص

جدول ۱. مقایسه اجمالی مدل های اقتضایی رهبری

نظریه پرداز	مؤلفه ها	سبک رهبری
فیدلر (۱۹۶۷، صص ۱۴)	جو سازمانی، ساختار کار، قدرت پست و مقام	مدل رهبری اقتضایی فیدلر (وضعیت مطلوب، متوسط، نامطلوب رهبری)
استینسون و جانسون (۱۹۷۵، صص ۲۴۲-۲۵۲)	ظرفیت کارکنان (درجه انگیزه توفیق طلبی، نیاز به استقلال و دانش و تجربه کاری) ساختار کار	مدل اقتضایی (سبک، ساختار، توان)
هاوس و میشل (۱۹۷۷، صص ۸۱-۹۷)	ویژگی های کارکنان؛ ویژگی های محیط کاری	نظریه مسیر- هدف (سبک دستوری، حمایتی، توفیق طلبی، مشارکتی)
ویلیام ردین (۱۹۸۰، صص ۲۳)	اثربخشی، علاقه به کار، علاقه به روابط	مدل سبک مدیریت سه بعدی
هرسی و بلانچارد (۱۹۸۵، صص ۱۹-۳۲)	رفتار کاری، رفتار رابطه ای و میزان بلوغ کارکنان	مدل رهبری وضعی (سبک دستوری، استدلالی- تشویقی، مشارکتی، تفویضی)

گیرند و به گونه ای عمل می کنند که از نظر دیگران، طرف مقابل برنده شود. به طور کلی زنان در مقایسه با مردان اجتماعی تر، عادل تر، مساوات طلب تر، خودآگاه تر و حامی تر می باشند (۱۲ و ۱۱ و ۱۰) و آنها تمایل دارند بیش از مردان سبک رهبری دموکراتیک و مشارکتی استفاده کنند (۹ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴) و در مقایسه با مردان در موقعیت های پیچیده از رقابت پذیری کمتری برخوردارند (۱۵) و برای برآورده ساختن نیازهای عاطفی و ارتباطی دست به همکاری با همکاران می زنند در حالیکه مردان این کار را برای برآورده ساختن نیازهای کنترلی انجام می دهند (۱۶)، همچنین زنان در عرصه آموزش از توانایی بیشتری برخوردارند، زیرا دست پرورده های خود را هم از نظر فنی و هم از نظر روانی حمایت می کنند (۱۷). توجه به ایجاد یک فرهنگ قوی در محیط کار؛ از

### سبک رهبری زنان در مقایسه با مردان

تحقیقات زیادی در زمینه رهبری زنان و مردان انجام شده است، که با بررسی آنها دو نتیجه حاصل می شود. نخست، شباهت های این دو شیوه رهبری بسی بیشتر از تفاوت های آنهاست. دوم، چنانچه به تفاوتها توجه نماییم، چنین به نظر می رسد که زنان در شیوه رهبری خود مردم سالارتر هستند، در حالیکه مردان طرفدار دستور دهی و صدور فرمان می باشند (۸ و ۹). شباهت های رهبری زنان و مردان نباید موجب شگفتی شود. تقریباً در همه تحقیقاتی که در این زمینه انجام شده، مدیر را مترادف رهبر دانسته اند. اما اصولاً شیوه رهبری زنان به گونه ای است که در امر مذاکره و چانه زنی بهتر از مردان عمل می کنند، زیرا همانند مردان به مسائل برد و باخت توجه زیادی ندارند. آنها به هنگام مذاکره بیشتر روابط همیشگی را در نظر می

رهبران زن؛ برخی اوقات ادعا می کنند که مدیران زن بسیار احساسی، حساس و نامصمم هستند و این حالات زمانی بیشتر رخ می دهد که با موقعیت های کاری دشوار مواجه می شوند (۳۲ و ۳۳) همین موضوع می تواند احتمال ظهور زنان به عنوان مدیران قوی را کاهش دهد (۳۴). در برخی از تحقیقات به طور خاص به تاثیر جنسیت بر روی روابط رهبر- زیردست پرداخته شده است (۳۵). بر اساس این تحقیقات مشخص شد، زیردستان زن به سرپرستان مرد اعتماد بیشتری دارند و تمایل به رهبری مردان دارند (۳۶) زیرا مردان در مقایسه با زنان از زیردستان، ارزیابی های بهتری را انجام می دهند. برخی مدارک تجربی نیز نشان می دهد که ممکن است زنان برای نظارت بر دیگران به توانمندیهای خویش شک داشته باشند (۲۷).

تحقیقات دیگر نشان می دهد که زنان و مردان به معیارهای متفاوت، علاقه نشان می دهند (۳۷)، به عنوان مثال، به بررسی ویژگی های رفتاری برخی مدیران پرداختند، نتایج نشان داد آنهایی که توسعه مسیر شغلی، برایشان با اهمیت تر بود، در میان مدیران زن، به مهارت های درون فردی، حس جاه طلبی و هدفمندی اشتیاق داشتند در حالیکه مردان بیشتر مواقع تلفیق، تازگی و نوآوری را بعنوان فاکتورهای کلیدی در موفقیت مسیر شغلی شان مفید می دانستند.

معیارهای مدیریت زنان می باشد (۱۸). در برخی تحقیقات به برابری زنان و مردان در رقابتهای سازمانی اشاره شده است (۱۹).

اما نتایج پژوهش های دیگری نیز نشان می دهد که آنها در مقایسه با مردان در موقعیت های پیچیده از رقابت پذیری کمتری برخوردارند (۱۵). زنان از نظر اجتماعی در مورد تصورات مردانگی و زنانگی با کلیشه هایی مواجه هستند که اعتبار آنان را بعنوان رهبران سازمانی کاهش می دهد (۲۰ و ۲۱ و ۲۲ و ۲۳ و ۲۴ و ۲۵ و ۲۹). مدل جنسیت محور؛ نشانگر یک چنین تمایلات مردانگی و زنانگی می باشد و بر این ادعاست که بین زنان و مردانی که از شیوه های مدیریتی و رفتاری خاصی بهره می برند تفاوت های روانشناسی وجود دارد (۲۶). بر اساس این مدل، سرپرستان موثر زنان، بیش از مردان بر ملاحظه و روابط شخصی تاکید دارند در حالیکه مردان ترجیح می دهند بر رفتار های کاری تاکید کنند (۲۶ و ۲۷ و ۲۸). سبک های کار محور رهبری معمولاً مردانه تر دیده می شوند در حالیکه سبک های رابطه محور رهبری معمولاً زنانه تر ارزیابی می شود، از طرف دیگر مردان در زمینه انجام فعالیتها، توانایی فردی و ذکاوت بالاتری در مقایسه با زنان از خود نشان می دهند (۲۹ و ۳۰) و بیش از زنان موفقیتشان را منوط به این ویژگی ها می دانند (۳۱). بسیاری از دانشمندان بر این باورند که کلیشه هایی در مورد زنان وجود دارد که به اصطلاح آن را سقف شیشه ای می نامند (۹). زیردستان

جدول ۲. مقایسه سبک رهبری زنان و مردان

مؤلفه ها	سبک رهبری زنان	سبک رهبری مردان	نظریه پرداز
سبک رهبری	مردم سالار-مشارکتی ملاحظات و رابطه مداری	طرفدار دستور دهی و صدور فرمان و کارمدار	کارو و جانسون ۱۹۹۲ دالی و ناف ۱۹۹۲ لوئیس و فاگسون ۱۹۹۸ همیچ و آکر ۱۹۹۸ ایگلی و کارو ۱۹۹۱
روش حل مسئله	چانه زنی و مذاکره	رقابت فردی	میکر و الیوت ۱۹۹۶ وان و تیلور ۱۹۹۳ یامورینو ۱۹۹۷
ویژگی های فردی	اجتماعی، عادل، حامی، خود آگاه و مساوات طلب	فرد گرا، رقابت طلب	میکر و الیوت ۱۹۹۶ وان و تیلور ۱۹۹۳ یامورینو ۱۹۹۷

اندرسون و مارتین ۱۹۹۵	نیاز های کنترلی	نیاز های عاطفی و ارتباطی	توجه به نیاز
دوکس ۱۹۷۹ دوکس و فاریس ۱۹۹۷	در فعالیت های فردی	در فعالیت های گروهی	اثربخش بودن

### مفهوم موفقیت مدیریت

مطالعات مختلفی در زمینه تعیین عوامل موفقیت در مدیریت انجام گرفته است، یکی از مهمترین مطالعات توسط آقای جان آپلین<sup>۴</sup> (۱۹۷۸) انجام شده است. مدل مذکور مجموعه عوامل سطح موفقیت مدیر را تعیین می کند. این مجموعه عوامل عبارتند از: عوامل فردی<sup>۵</sup>، عوامل محیطی<sup>۶</sup> و عوامل تصادفی (تعديل کننده)<sup>۷</sup>. فرد برای کسب موفقیت، بایستی صفات و مهارت های فردی مختلفی را دارا باشد و حتی اگر تمامی شرایط و عوامل فردی مساعد باشد، موفقیت حاصل نخواهد شد مگر آنکه عوامل محیطی به شکل مطلوبی فراهم گردد، در کنار این عوامل فاکتورهای تصادفی نیز نقش مهمی را ایفا می کنند که مدیریت کنترل کمی بر روی آنها دارد. جان آپلین، عوامل مرتبط با موفقیت را در قالب هفت دسته طبقه بندی کرده است که شامل ۱) صفات و مهارت های شخصی (زمینه تحصیلاتی، آمادگی فنی، دانش بازرگانی، توانایی هوشمندی، مهارت های تحلیلی/تفکر سیستمی، توانایی انطباق، توانایی واکنش به موقعیت)؛ ۲) تصور مثبت از خود (اعتماد به نفس زیاد، احساس امنیت خاطر، عدم هراس از دیگران)؛ ۳) الگو های رفتاری (مهارت های متقابل شخصی، همدردی کردن با دیگران، برقراری و تماس نزدیک با دیگران، خبر رسانی، معتمد دیگران بودن، جدی بودن، مستقل بودن)؛ ۴) سبک مدیریت سرپرستان مستقیم (وظیفه گرایی، توجه به نتایج، تعیین اهداف ویژه، هدایت پروژه، ارائه پاداش، مهارت های متقابل شخصی، توجه به مسیر ترقی شخصی، مربیگری برای افراد)؛ ۵) تخصیص شغل (پروژه گرایی،

محصول نهایی تعریف شده، وظایف غیر مستمر، نیاز به تلاش افراد، بهره برداری از شایستگی های فنی، ۶) نشان دادن خود (فرصت بروز مهارت ها و قابلیت های به مدیران عالی)؛ ۷) شانس یا فرصت (فرصت قابل دسترس در زمان داده شده رقابت برای پست ها، استراتژی ها و برنامه های سازمان) می باشد (۳۸). در این پژوهش با استفاده از مدل فوق الذکر مولفه های موفقیت استخراج گردید (جدول شماره ۶).

### روش شناسی تحقیق

تحقیق حاضر، یک تحقیق توصیفی از شاخه همبستگی است که به طریق پیمایشی مورد بررسی و آزمون قرار گرفته است. ابزار جمع آوری داده ها، مطالعات کتابخانه ای و پرسشنامه می باشد. جامعه آماری با توجه به طرح تحقیق و استعلام از سازمان تربیت بدنی در ۴ رشته ورزشی تیمی ورزش بانوان که در سطح لیگ دسته یک و سوپر لیگ حضور فعال داشته اند تعیین گردید. حجم جامعه آماری مربیان زن ورزشی کشور ۹۵ نفر و در قسمت بازیکنان تیم های ورزشی ۱۵۰۲ نفر تعیین شد. نمونه آماری با استفاده از فرمول زیر برای مربیان و بازیکنان، چهار رشته مورد نظر (والیبال، فوتسال، هندبال و بسکتبال) بر مبنای روش نمونه گیری طبقه ای تعیین شد، که در آن  $q$  و  $p$  احتمال موفقیت و عدم موفقیت است و به روش احتیاطی  $0/5$  در نظر گرفته شده و  $Z$  توزیع نرمال و معادل  $1,96$  و  $E$  خطای مجاز است که  $0,095$  در نظر گرفته شده است.

<sup>۴</sup> Aplin

<sup>۵</sup> Individualistic Factors

<sup>۶</sup> Environmental Factors

<sup>۷</sup> Random Factors

$$N \times (Z)^2 \times p.q$$

$$n_0 = \frac{94 \times (0,095)^2 + (1,96)^2 (0,5)^2}{(N-1) \times \varepsilon^2 + (Z)^2 \times (p.q)}$$

$$n_0 = \frac{1502 \times (1,96)^2 \times (0,5)^2}{1501 \times (0,095)^2 + (1,96)^2 (0,5)^2}$$

$$n_0 \text{ مربیان} = \frac{95 \times (1,96)^2 \times (0,5)^2}{\dots}$$

جدول ۳. حجم نمونه مربیان

حجم نمونه مربیان والیبال	حجم نمونه مربیان فوتسال	حجم نمونه مربیان هندبال	حجم نمونه مربیان بسکتبال
۱۶	۸	۱۴	۱۴

حجم نمونه بازیکنان تیم هایی که مربی آنها به عنوان آزمودنی این تحقیق انتخاب شده بودند به میزان ۲۰ درصد از تعداد کل بازیکنان هر تیم می باشد؛ که با استفاده از روش آماری نمونه گیری خوشه ای، تعداد بازیکنان برای شرکت در تحقیق و اظهار نظر راجع به موفقیت مربیانشان در مشخص شد.

جدول ۴. حجم نمونه بازیکنان

حجم نمونه بازیکنان والیبال			حجم نمونه بازیکنان فوتسال			حجم نمونه بازیکنان هندبال			حجم نمونه بازیکنان بسکتبال		
تعداد تیم	تعداد کلی	دریک تیم	تعداد تیم	تعداد کلی	دریک تیم	تعداد تیم	تعداد کلی	دریک تیم	تعداد تیم	تعداد کلی	دریک تیم
۴	۱۶	۴	۳	۲۴	۸	۴	۵۶	۱۴	۳	۴۲	۱۴

برای مثال در رشته والیبال حجم نمونه مربیان و بازیکنان به صورت زیر تعیین شد:

$$4 \sim 3/6 = 18 \times \frac{20}{100}$$

$$4 \times 16 = 64$$

$$36 = 99 \times \frac{540}{1502}$$

$$16 \sim 15/93 = 10/45 (50/45) = \frac{14}{95}$$

$$8 \sim 7/43 = 50/45 (50/45) = \frac{30}{95}$$

$$14 \sim 13/80 = 13/80 (50/45) = \frac{26}{95}$$

$$14 \sim 27/41 = 99 \times \frac{416}{1502}$$

$$\times \frac{35}{150} = \text{حجم نمونه بازیکنان بسکتبال} \sim 14 \sim 13/27 = (50/45) \times \frac{25}{95} = \text{حجم نمونه مربیان بسکتبال}$$

$$99 = 23/06 \sim 24$$

$$n_0 \text{ مربیان} = \frac{95 \times (1,96)^2 \times (0,5)^2}{94 \times (0,095)^2 + (1,96)^2 (0,5)^2} = 52$$

$$n_0 \text{ بازیکنان} = \frac{150.2 \times (1,96)^2 \times (0,5)^2}{150.1 \times (0,095)^2 + (1,96)^2 (0,5)^2} = 99,44$$

بودند ۲- خبرگانی که با مقوله رهبری در ورزش به ویژه مربیگری آشنا بودند ۳- خبرگانی که همزمان هم در عرصه دانشگاهی و هم در عرصه مربیگری در ورزش قهرمانی فعالیت داشتند. همچنین برای سنجش اعتبار(پایایی) پرسشنامه های سبک رهبری و موفقیت، از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید که مقدار آلفا معادل ۸۱/۶٪ برای پرسشنامه سبک رهبری و در حدود ۸۵/۶٪ برای پرسشنامه موفقیت بدست آمد. در ادامه مقاله یافته های تحقیق بررسی می شود.

### نتایج تحقیق

برای بررسی میزان همبستگی سبک های رهبری (دستوری، استدلالی - تشویقی، مشارکتی و تفویضی) و میزان موفقیت مربیان زن ورزشی از نگاه پاسخ دهندگان(بازیکنان تیم ها)، از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده شده است. نتایج بدست آمده از این آزمون به شرح جدول شماره ۵ می باشد.

از پرسشنامه اول برای بررسی سبک های رهبری مربیان زن ورزشی کشور استفاده شد که این پرسشنامه استاندارد بوده و توسط دو تن از صاحب نظران مدیریت و رفتار سازمانی، بنام پاول هرسی و کنت بلانچارد به منظور سنجش سبک های رهبری ابداع گردیده است که به عنوان یکی از معتبرترین ابزارهای سنجش سبک رهبری بشمار می آید و در تحقیقات متعددی مورد استفاده قرار گرفته است و از پرسشنامه دوم، برای سنجش موفقیت مربیان زن ورزشی که براساس مدل موفقیت جان آپلین تهیه شده است استفاده گردید با توجه به این که می بایست مولفه های موفقیت در حوزه ورزشی بومی می شدند، ابتدا توسط محققان این مولفه ها بومی گردید و سپس از طریق نظر سنجی از خبرگان ورزشی و دانشگاهی مورد جرح، تعدیل و اصلاح نهایی قرار گرفت. خبرگانی که در این تحقیق مشارکت داشتند، شامل سه دسته می باشند: ۱- خبرگان دانشگاهی که با مقوله رهبری از جنبه تئوریک و موضوع آمار و تحلیل های آماری آشنا

جدول ۱. همبستگی بین سبک های چهارگانه رهبری و موفقیت مربیان زن

مولفه ها	کارمداری	رابطه مداری	سطح معنی داری
سبک رهبری دستوری	-	-۰/۴۷۹	۰/۲۷۷
میزان موفقیت	۰/۴۷۹	-	
سبک رهبری استدلالی تشویقی	-	۰/۴۲۴	۰/۰۴
میزان موفقیت	۰/۴۲۴	-	
سبک رهبری مشارکتی	-	۰/۳۰۹	۰/۰۱۹
میزان موفقیت	۰/۳۰۹	-	
سبک رهبری تفویضی	-	۰/۰۹۹	۰/۸۳
میزان موفقیت	۰/۰۹۹	-	

موفقیت همبستگی معناداری وجود ندارد. از سوی دیگر آزمون تحلیل واریانس فریدمن نشان می دهد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد (معنی داری  $\alpha = 5\%$ ) تفاوت معنی داری بین رتبه میانگین هر یک از عوامل هفت گانه پژوهش وجود دارد. رتبه هر یک از عوامل اصلی موفقیت به شرح جدول شماره ۶ می باشد.

با توجه به آنکه سطح معنی داری رابطه بین سبک رهبری تشویقی - استدلالی و میزان موفقیت مربیان زن کمتر از ۵ درصد است، لذا می توان گفت که بین رهبری تشویقی - استدلالی و همچنین سبک رهبری مشارکتی و میزان موفقیت مربیان زن از نگاه پاسخ دهندگان همبستگی وجود دارد. اما در خصوص سبک رهبری دستوری و سبک رهبری تفویضی با میزان

جدول ۶. اولویت بندی عوامل اصلی موفقیت

رتبه میانگین	متغیر مورد بررسی	ردیف
۴,۸۸	تحلیل فنی	۱
۴,۶۴	توجه به هدف	۲
۴,۲۶	دانش مداری	۳
۴,۰۲	بکارگیری و بهره برداری از قابلیت های فردی	۴
۳,۵۴	اخذ تصمیمات اقتضائی	۵
۳,۳۵	ویژگی های شخصی	۶
۳,۳۱	ایجاد انگیزه	۷

معنی داری آزمون  $t$  در رشته های ورزشی چهارگانه، کوچکتر از خطای ۵ درصد است. لذا می توان گفت که میانگین موفقیت مربیان زن در گروه های ورزشی بالاتر از متوسط است (جدول شماره ۷).

مطابق جدول شماره ۹، تحلیل فنی، توجه به هدف و دانش مداری بیشترین اهمیت را در موفقیت مربیان زن ورزشی دارند. در حالی که ایجاد انگیزه، ویژگی های شخصی و اخذ تصمیمات اقتضائی کمترین اهمیت را در موفقیت مربیان زن کشور داشته اند. اما به طور کلی، سطح

جدول ۷. موفقیت مربیان زن رشته های ورزشی چهارگانه (Sig.=0.000)

رشته ورزشی	میانگین	انحراف معیار	آماره $t$
رشته والیبال	۳,۷۴	۰/۴۲	۷,۰۵
رشته فوتسال	۳,۷۱	۰/۲۵	۷,۹۹
رشته هندبال	۳,۵۴	۰/۳۴	۵,۸۳۰
رشته بسکتبال	۳,۷۵	۰/۴۶	۶,۱۶۸

تفویضی و سبک دستوری در رشته های والیبال و فوتسال در رده های بعدی قرار دارند. به عبارت دیگر سبک های استدلالی - تشویقی، سبک تفویضی و سبک دستوری به عنوان سبک های فرعی (جایگزین) و سبک مشارکتی

از سوی دیگر همان طور که در جدول ۸ مشاهده می شود سبک مشارکتی به عنوان سبک اصلی مربیان موفق زن در رشته های والیبال، فوتسال و هندبال است. این در حالی است که سبک های استدلالی - تشویقی، سبک



(سبک اصلی) مربیان موفق زن کشور در رشته های والیبال و فوتسال است.

جدول ۸. سبک اصلی و سبک های فرعی مربیان موفق زن کشور در رشته های چهارگانه ورزشی

رشته بسکتبال	رشته هندبال	رشته فوتسال	رشته والیبال	ردیف
دستوری	مشارکتی	مشارکتی	مشارکتی	سبک اصلی
استدلالی - تشویقی	دستوری	استدلالی - تشویقی	استدلالی - تشویقی	سبک فرعی ۱
مشارکتی	استدلالی - تشویقی	تفویضی	تفویضی	سبک فرعی ۲
تفویضی	تفویضی	دستوری	دستوری	سبک فرعی ۳

است و برای تحلیل پرسشنامه دوم از منطق خاص پرسشنامه که توسط دانشمندان مدیریت "هرسی و بلانچارد" ارائه گردیده استفاده شده است. این پرسشنامه استاندارد از جمله پرسشنامه های بسیار معتبر در زمینه سنجش سبک رهبری است و توسط پژوهشگران بسیاری مورد استفاده قرار گرفته است. نتایج تحقیق به شرح ذیل است:

بر اساس نتایج؛ وجود ارتباط بین سبک رهبری دستوری و میزان موفقیت مربیان زن ورزشی کشور مورد تأیید قرار نمی گیرد. به عبارت دیگر سبک رهبری دستوری با میزان موفقیت مربیان زن ورزشی کشور رابطه مستقیم ندارد. مبانی نظری نیز مویید این امر است، به زعم هرسی و بلانچارد این سبک رهبری مناسب افرادی است که کاملاً نابالغ می باشند و باید آنان را به طور آمرانه ای رهبری نمود، ورزشکاران حرفه ای شاغل در سطح لیگ دسته یک و سوپرلیگ کشور افراد نابالغ محسوب نمی شوند، همچنین بررسی ضریب آزمون کای- دو نیز بیانگر آن است که ارتباط بین این دو متغیر چندان قوی نیست و تنها ۱۳ درصد از مربیان مورد بررسی دارای سبک رهبری دستوری بوده اند احتمالاً عوامل دیگری نیز در موفقیت آنان دخالت دارد.

همچنین، وجود ارتباط بین سبک رهبری تشویقی - استدلالی و میزان موفقیت مربیان زن ورزشی کشور مورد تأیید قرار می گردد. به عبارت دیگر سبک رهبری تشویقی - استدلالی با میزان موفقیت مربیان زن ورزشی رابطه مستقیم دارد. بررسی ضریب آزمون کای- دو نیز بیانگر تأیید ارتباط بین این دو متغیر است و ۳۵ درصد از مربیان

حال آنکه در رشته هندبال سبک مشارکتی به عنوان سبک اصلی است و سبک های دستوری، استدلالی تشویقی و تفویضی به ترتیب سبک های فرعی مربیان هندبال بشمار می آیند. سرانجام در رشته بسکتبال، سبک دستوری به عنوان سبک اصلی رهبری مربیان زن می باشد اما سبک های استدلالی - تشویقی، مشارکتی و تفویضی به ترتیب سبک های فرعی (جانشین) مربیان بسکتبال تلقی می گردند.

### بحث و نتیجه گیری

رهبری در گروه معنی پیدا می کند و شامل تأثیرگذاران بر افرادی است که هدف عمومی مشترکی دارند. گروه می تواند یک گروه کاری کوچک یا یک گروه ورزشی و یک گروه بزرگ شامل همه اعضای سازمان باشد. در این پژوهش رابطه سبک رهبری و موفقیت مربیان زن ورزشی کشور بررسی شده است، در راستای تحقق اهداف این پژوهش، ابتدا داده های مورد نیاز جمع آوری، سپس با بهره گیری از تکنیک های آماری مناسبی که با روش تحقیق، نوع متغیرها و ... سازگاری دارد، دسته بندی و تجزیه و تحلیل شدند. برای این منظور وضعیت عوامل و متغیرهای مطرح شده در سؤالات پرسشنامه ها مورد بررسی قرار گرفته است، از دو دسته پرسشنامه در این تحقیق استفاده شده است. اطلاعات بدست آمده از پرسشنامه اول، میزان موفقیت مربیان زن ورزشی کشور را نشان می دهد و اطلاعات استخراج شده از پرسشنامه دوم سبک رهبری مربیان زن ورزشی کشور را تعیین کرده

کشور است. اکثر مربیان موفق زن ورزشی کشور تمایل دارند از سبک های مشارکتی و استدلالی- تشویقی بهره برند؛ حدود ۷۰ درصد از مربیان زن ورزشی که مورد بررسی قرار گرفته اند دارای سبک اصلی رهبری مشارکتی و سبک کمکی رهبری استدلالی- تشویقی بوده اند، همچنین حدود ۶۱ درصد از آنان دارای مدرک تحصیلی دیپلم هستند، که با توجه به جامعه آماری مورد بررسی (سطح سوپر لیگ و لیگ برتر) این انتظار وجود دارد که دانش مورد استفاده مربیان در ورزش سطح اول کشور به میزان بیشتری مبتنی بر علم روز باشد، حال آنکه هم اکنون تجربه نقش بیشتری را در ورزش بانوان ایفا می کند، بنابراین پیشنهاد می شود متصدیان این حوزه اعم از مربیان ورزشی، بازیکنان و مدیران ورزشی، علاوه بر تحصیلات علمی در زمینه تربیت بدنی، به آشنایی با مفاهیم روز شیوه های سرپرستی و مدیریت جهت هدایت تیم های خود نیز روی آورند.

#### منابع و مآخذ

- Leeuwen M.V. (2001) the impact of the Digital Economy on leadership in organization, los press.
- Martel, D. Branell, T, Spallanani, (1991) C The Influence of Coaching Leadership style on the involvement of female plays during volleyball training session. Cahper Journal/Journal ACSEPL(Gloucester, ont.) 57(1), pp11-15
- Beasen Alen, and Frank, Nancy (2008) "Competing Values leadership: quadrant roles and personality traits", The leadership & Organization Development Journal, Vol.v 29, No.2, pp127-143
۴. الوانی، سیدمهدی (۱۳۷۳). مدیریت عمومی، تهران: نشر نی، چاپ هفتم.
- Heike Bruch & Walter Frank, (2007) "Leadership in Context: Invest: gating hierarchical impacts on transformational Leadership", The leadership & Organization Development Journal Vol. 28, No. 8., pp.710-726
- Martin John, (1998) Organizational Behavior international Thomson Buliess Press.p437
- Helgesen S (1990) the female advantage: women's way of leadership (newyork:Doubleday), pp.56-63

زن ورزشی کشور دارای سبک تشویقی - استدلالی بوده اند. بنابراین میزان موفقیت آنان ارتباط زیادی با سبک رهبری آنان دارد. از طرف دیگر این وضعیت نشان می دهد که احتمالاً ورزشکارانی که تحت نظر این دسته از مربیان زن ورزشی کشور فعالیت می کنند، از سطح توان و علاقه مناسبی برخوردار بوده اند، تأیید رابطه بین دو متغیر سبک رهبری و میزان موفقیت مؤید این موضوع است. در خصوص سبک رهبری مشارکتی نیز وجود ارتباط بین این سبک و میزان موفقیت مربیان زن مورد تأیید قرار می گیرد. به عبارت دیگر سبک رهبری مشارکتی با میزان موفقیت مربیان زن ورزشی کشور رابطه مستقیم دارد. تحلیل ضریب آزمون کای- دو نیز موید ارتباط بین این دو متغیر است و می توان چنین اظهار نظر کرد که میزان موفقیت آنان ارتباط زیادی با سبک رهبری شان دارد، حدود ۳۶،۵ درصد از مربیان دارای سبک مشارکتی بوده اند و آنان برای افزایش میزان موفقیت خود در حرفه مربیگری، از سبک رهبری مشارکتی استفاده کرده اند. در ادبیات تحقیق نیز اشاره شد که زنان در شیوه رهبری خود بیشتر تر مردم سالار هستند، در حالیکه مردان طرفدار دستور دهی و صدور فرمان می باشند. به طور کلی زنان در مقایسه با مردان اجتماعی ترند و آنها تمایل دارند بیش از مردان سبک رهبری دموکراتیک و مشارکتی استفاده کنند (۹ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴). بر اساس نتایج این پژوهش نیز؛ سبک مشارکتی، سبک غالب و سبک استدلالی- تشویقی، سبک کمکی عمده مربیان زن ورزشی کشور بوده است و همانند نتایج تحقیقات پیشین محققان، یافته های این تحقیق نیز موید نتایج تحقیقات گذشته در خصوص سبک های رهبری زنان می باشد.

وجود ارتباط بین سبک رهبری تفویضی و میزان موفقیت مربیان زن ورزشی کشور همانند سبک رهبری دستوری مورد تأیید قرار نگرفت، به عبارت دیگر میزان موفقیت آنان ارتباط زیادی با سبک رهبری شان ندارد. تنها ۱۳،۵ درصد از مربیان به سمت سبک رهبری تفویضی روی آورده اند. نتایج حاصل شده بیانگر رابطه ضعیف بین سبک رهبری تفویضی و میزان موفقیت مربیان زن ورزشی

- leadership", *Small Group Research*, Vol. 28, pp.483-99
20. Lefkowitz, J (1994)"Sex –related differences in job attitudes and dispositional variables: now you see them ", *Academy of Management Journal*, Vol. 37 No.2, pp.323-49
  21. Pearson, J., Turner, L. and Todd-Mancillas, W. (1991) *Gender and Communication*, Wm C.Brown Publishers, Dubuque, IA.
  22. Middlemist, R.D. and Peterson, R.B. (1976)"Test of equity theory by controlling for comparison co-worker efforts", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 15, pp.335-54
  23. Austin, W. and Walster, E.(1974)"Participants' reactions to equity with the world", *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 10, pp. 528-48
  24. Goodman, P.S. (1974) "An examination of referents used in the evaluation of pay", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.12, pp. 170-95
  25. Lane , I.M. and Meese, L.A. (1972)"Distribution of insufficient, sufficient, and oversufficient rewards: a clarification of equity theory", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 14, pp. 228-33
  26. Lewis, A.E. and Fagenson-Eland, E.A. (1998) "The influence of gender and organization level on perceptions of leadership behaviors: a self and supervisor comparison", *Sex Roles*, Vol. 39, pp. 479-502
  27. Hammich, M. and Acker, S. (1998)" Undergraduate research supervision: a gender analysis", *Studies in Higher Education*, Vol, 23, pp.335-47
  28. Eagly, A.H. and Karau, S.J. (1991)"Gender and the emergence of leaders: a meta-analysis", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 60 No.5, pp.685-710
  29. Deaux , K. (1979). "Self-evaluation of male and female managers", *Journal of sex Roles*, Vol. 5, pp.571-80
  30. Deaux, K. and Farris, E. (1997) "Attributing causes for one's own performance: the effects of sex, norms, and outcomes", *Journal of Research in Personality*, Vol.11, pp.59-72
  31. Rosenthal, P. (1995)"Gender differences in managers' attributions for successful work performance", *Women in Management Review*, Vol. 10 No. 6, pp. 26-31
  32. Chang, L. and Chang-McBride, C. (1997)"Self- and peer- ratings of female and roles and attributes", *Journal of Social Psychology*, Vol. 137, pp. 527-9
  8. Karau and B.T Johnson,(Feb.1992). "Gender and Leaderships Style Among school principals; A Meta-Analysis" *Education Administration Quarterly*, pp.76-102
  9. Daley, D.M. and Naff, K.C, (1998) "Gender differences and managerial competencies: federal supervisor perceptions of the job of management", *Review of Public Personnel Administration*, Vol.18, pp.41-56
  10. Meeker, B.F. and Elliott, G.C, "Reward allocations, gender, and task performance", *Social Psychology Quaterly*, .(1996) Vol. 59, pp. 294-301
  11. Van Velsor, E., Taylor, S. and Leslie, J,(1993) "An examination of the relationship among self-perception accuracy, self-awareness, gender, and leader effectiveness", *Human Resources Management*, Vol. 32 No.2/3, pp. 249-63
  12. Yammarino, F.J., Dubinsky, A.J., Comer, L.B. and Jolson, M. (1997)"Women and transformational and contingent reward leadership: a multiple-levels-of-analysis perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, pp.205-22
  13. Rozier, C. and Hersh-Cochran, M,(1996)"Gender differences in managerial characteristics in a female-dominated health profession" *Health Care Supervisor*, Vol. 14 No. 4, pp.57-70
  14. Comer, L, B., Jolson, M.A., Dubinsky, A.J and Yammarino, F.J.(1995)"When the sales manager is a woman: an exploration into the relationship between salespeople's gender and their response to leadership style", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 15 No.4, pp.17-32
  15. Gayle, B.M. (1991)"Sex equity in workplace conflict management", *Journal of Applied Communication Research*, Vol. 19, pp.152-68
  16. Anderson, C.M. and Martin, M.M, (1995)"Why employees speak to co-workers and bosses: motives, gender and organizational satisfaction" *The Journal of Business Communication*, Vol.32, pp.249-65
  17. Burke, S. and Ekehammar, B.(1999)"Internal and external influences on women's and men's entry into management", *Journal of Managerail Psychology*, Vol. 14 No.5, pp.421-33
  18. Marongiu, S. and Ekehammar, B (1999)"Internal and external influences on women's and men's entry into management", *Journal of Managerial Psychology*. Vol.14 No.5, pp. 421-33.
  19. Cooper, V.W. (1997)"Homophily or the queen bee syndrome: female evaluation fo female

33. Moxon, P.D., Keenan, M. and Hine, L. (1993) "Gender-role stereotyping and stimulus equivalence", The Psychological Record ,Vol. 43, pp.381-94
  34. Kent, R.L. and Moss, S.E. (1994) "Effects of sex and gender role on leader emergence", Academy of Management Journal, Vol.37, pp.1335-46
  35. Jeanquart-Barone, S. and Sekaran, U. (1994) "Effects of supervisor's gender on American women's trust", The Journal of Social Psychology, Vol. 134,pp.253-54
  36. Cann, A. and Siegfried, W.D.(1987) "Sex stereotypes and the leadership role", Sex Roles, Vol. 17 No.7/8, pp. 401-8
  37. Bonnel Prkhouse, (1994) "The Management of Sport, It is foundation and Application.
۳۸. مقیمی، سیدمحمد، (۱۳۷۷). سازمان و مدیریت رویکرد پژوهشی، تهران، انتشارات ترمه.