

حرکت

شماره ۱۱ - ص ص : ۸۷ - ۷۳

تاریخ دریافت : ۸۰/۱۱/۲۴

تاریخ تصویب : ۸۰/۱۲/۲۵

## تحلیل اثربخشی سبک‌های مدیریتی و ارتباط آن با عوامل بیوکرافی مدیران دانشکده‌ها و گروه‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های ایران

دکتر حسن اسدی<sup>۱</sup> - دکتر مهرداد محرم‌زاده - سیدعلی اصغر هاشمی

استادیار دانشگاه تهران - استادیار دانشگاه ارومیه

عضو هیأت علمی دانشگاه ارومیه

### چکیده

شناسایی الگوهای رفتاری و ارتباط آن با اثربخشی و کارایی سازمانی و هدایت مؤثر نیروهای انسانی شاغل در سازمان‌ها، یکی از مباحث کلیدی مدیریت است. پژوهش حاضر با هدف کاربردهی بهینه مبانی مدیریت در بهبود اثربخشی مدیریت ورزشی کشور، به صورت بررسی تأثیر عوامل بیوکرافی (سن، سوابق مدیریتی، مدارک تحصیلی و دوره‌های آموزشی تخصص مدیریت) بر روی سبک‌های مدیریتی انتخابی رؤسای دانشکده‌ها و مدیران گروه‌های آموزشی تربیت بدنی دانشگاه‌های سراسر ایران تنظیم و به مورد اجرا گذاشته شد. تعداد ۵۹ نفر آزمودنی به عنوان حجم نمونه در جامعه آماری دانشگاه‌های کشور به پرسشنامه استاندارد مؤسسه بلانچارد<sup>۲</sup> تحت عنوان تحلیل رفتار مدیر در برخورد با موقعیت‌های متنوع سازمانی پاسخ دادند که پس از استخراج یافته‌ها و تنظیم جداول توزیع فراوانی به بررسی و مقایسه داده‌های حاصله با نورم مندرج در پرسشنامه به ارزیابی میزان اثربخشی شیوه‌های مدیریتی انتخابی آزمودنی‌ها پرداخته شد. سپس با بهره‌گیری از روش آماری مجذور خی دو ( $\chi^2$ ) و فرمول ضریب توافق، به بررسی فرضیه‌های چهارگانه پژوهش در خصوص عوامل چهارگانه بیوکرافی مدیران و اثربخشی شیوه‌های مدیریتی آزمودنی‌ها، اقدام گردید.

## واژه‌های کلیدی

سبک مدیریت، اثربخشی، انطباق‌پذیری شیوه و عوامل بیوگرافی (سن، سوابق مدیریتی، مدارک تحصیلی و دوره‌های آموزشی تخصصی مدیریت).

### مقدمه

گسترش پهنه علوم و فن آوری در زمینه‌های مختلف، موجبات پیشرفت و ایجاد تحولات وسیعی در قرن حاضر را فراهم ساخته و مدیریت یکی از ره‌آوردهای این روند پیشرفت در دنیای امروزی است. ظهور این دیدگاه جهانی که برای هدایت صحیح بهینه امور سازمان‌ها و جلوگیری از به هدر رفتن انرژی و سرمایه سازمانی نیاز به مدیریت به صورت کارا و مؤثر می‌باشد، زمینه را برای طراحی و تدوین دیدگاه‌ها و نگرش‌های متنوعی از سوی متخصصان مدیریت و انجام تحقیقات متعدد، فراهم ساخت. در این بررسی‌های مدیریتی، همواره سعی شده است تا سبک مدیریت به عنوان یک متغیر مستقل در نظر گرفته شود، به طوری که بتوان آن را انتخاب کرد تا با موقعیت سازمانی به وجود آمده، سازگار شود. این امر در نتیجه تشخیص صحیح عوامل موجود در موقعیت همچون ماهیت شغلی<sup>۱</sup>، سطح آمادگی کارکنان<sup>۲</sup>، عوامل شخصی مدیران<sup>۳</sup> و فرهنگ سازمانی<sup>۴</sup>، امکان‌پذیر می‌شود تا سرانجام بر اساس این توانایی تشخیصی، اتخاذ سبک یا سبک‌های مناسب مدیریتی منجر به ایجاد رضایت شغلی<sup>۵</sup>، تعهد سازمانی<sup>۶</sup> و کارایی و اثربخشی<sup>۷</sup> سازمانی گردد (۱، ۲، ۳ و ۷).

شایان ذکر است مدیریت ورزشی به عنوان یک رشته نوپای دانشگاهی در کشور ما نیازمند بهره‌گیری از یافته‌های تحقیقاتی بسیاری است تا مدیران ورزشی همچون مدیران سایر سازمان‌ها با شناسایی صحیح و به موقع عوامل مؤثر، بتوانند با آگاهی به اتخاذ سبک مناسب مدیریتی در برخورد با وضعیت‌های متنوع سازمانی و سطوح آمادگی مختلف کارکنان

1- Job Nature

2- The Level of Employee Readiness

3- The Biographical Factors of managers

4- Organizational Culture

5- Job Satisfaction

6- Organizational Comittment

7- Efficiency & Effectiveness

سازمان‌های ورزشی بپردازند که بدون تردید، مدیران ورزشی شاغل در دانشگاه‌ها، می‌توانند آغازگر این حرکت مؤثر در دستیابی به اهداف مورد نظر باشند.

هدف کلی از پژوهش حاضر، بررسی و تحلیل عوامل مؤثر بر روی اثربخشی سبک‌های مدیریتی مدیران دانشکده‌ها و گروه‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌های کشور و تعیین چگونگی اثرگذاری متغیرهای شخصی مدیران در شکل‌گیری الگوهای رفتاری متناسب با وضعیت‌های متنوع سازمانی است که به صورت اهداف اختصاصی زیر متجلی می‌شود. ۱- تعیین میزان اثربخشی سبک‌های رهبری انتخابی آزمودنی‌های جامعه تحت بررسی. ۲- تعیین میزان پراکندگی دیدگاه‌های مدیران ورزشی جامعه آماری در مورد سبک‌های انتخابی. ۳- تعیین میزان رابطه بین مدارک تحصیلی آزمودنی‌ها و سبک‌های مدیریتی انتخابی. ۴- تعیین میزان رابطه بین سن آزمودنی‌ها و سبک‌های مدیریتی انتخابی. ۵- تعیین میزان رابطه بین دوره‌های آموزشی مدیریتی آزمودنی‌ها و سبک‌های مدیریتی انتخابی. ۶- تعیین میزان رابطه بین سوابق مدیریتی آزمودنی‌ها و سبک‌های مدیریتی انتخابی. ۷- تعیین عوامل مؤثر در انتخاب سبک‌های مدیریتی آزمودنی‌های جامعه تحت بررسی.

اسکراگز<sup>۱</sup> و کاترین<sup>۲</sup> در سال ۱۹۹۴ طی تحقیقی در خصوص ارتباط سبک رهبری و سن مدیران به منظور بررسی میزان استفاده مدیران از سبک‌های رهبری تغییرپذیر، دریافته‌اند که تفاوت‌هایی در خصوصیات شخصیتی و سبک‌های موفقیت‌آمیز با توجه به سن مدیران وجود دارد. در همین زمینه، نتایج تحقیقات تری<sup>۳</sup> (۱۹۸۸) نشان داد که میانگین سنی مدیران ورزشی ۴۶ سال است، درحالی‌که هاتفیلد<sup>۴</sup> و همکارانش (۱۹۷۷) میانگین سنی ۵۱ سال و لاندری<sup>۵</sup> (۱۹۸۲) میانگین سنی ۴۱ سال را گزارش داده بودند (۶).

لاندری در سال ۱۹۸۳ در مورد مدارک تحصیلی مدیران تربیت‌بدنی و سبک رهبری ملی تحقیقی گزارش داد که ۳۴ درصد مدیران مورد تحقیق با امتیازات اثربخشی سبک رفتاری بالا دارای مدرک کارشناسی و ۴۴ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد هستند. ضمن اینکه

1- Scroggs

2- Catherine

3- Tery

4- Harfield

5- Landry

کیونین<sup>۱</sup> (۱۹۸۸) گزارش داد که ۱۴/۴ درصد مدیران دارای مدرک کارشناسی و ۵۸/۲ درصد مدرک کارشناسی ارشد می‌باشد (۷). در زمینه بررسی ارتباط سابقه مدیریت و سبک رهبری، فیدلر (۱۹۷۰) دریافت که مدت زمان تجربه مدیران هیچ‌گونه ارتباطی با کارایی مدیریت آنان نخواهد داشت (۷ و ۸).

استیون اشلیسمن<sup>۲</sup> (۱۹۹۵) در رساله خود تحت عنوان وضعیت و مشخصات اعضا، رفتار مدیر و رضایت کارمند، برای دریافت درجه *Ph.D* در دانشگاه تنسیف<sup>۳</sup>، به بررسی تأثیر شناسایی سطوح آمادگی کارکنان به عنوان یک عامل مؤثر در اتخاذ سبک مناسب مدیریتی و در نتیجه ایجاد رضایت شغلی در مدیران ورزشی جوان (۷۳ مدیر زن و ۱۴۱ مدیر مرد) پرداخت و با تحلیل اطلاعات حاصله، اعلام کرد که توانایی تشخیصی آزمودنی‌ها در تعیین سطوح آمادگی کاری کارکنان و انتخاب سبک‌های متناسب، منجر به بهبود ارتباط مدیر - کارمند می‌شود و از سوی دیگر، آثار این بررسی بر روی سلامت تشکیلات و اثربخشی مدیریت مورد تأیید قرار گرفت (۵).

شارون آن سونکین<sup>۴</sup> (۱۹۹۷) با چاپ مقاله‌ای در مجله «مطالعات حرکات انسانی»، نتیجه تحقیق خود را در خصوص نقش تربیت بدنی و ورزش در اتخاذ سبک مدیریتی ۴۰۲ نفر از مدیران جوان دانمارکی اعلام کرد مدیرانی که دارای فعالیت‌های حرکتی مستقلی بودند و در مراکز ورزشی مدیریت می‌کردند، نسبت به سایرین از سبک‌های مدیریت مؤثری برخوردار بودند (۱۰).

جرالد، پارکر<sup>۵</sup> (۱۹۹۸) طی تحقیقی تحت عنوان سبک‌های مدیریت و شایستگی مدیران ورزشی دانشگاهی در ایالت کارولینای جنوبی با بهره‌گیری از دو ابزار، ایندکس شایستگی سازمانی و بررسی ارزیابی مدیریتی با حجم نمونه ۶۵ مدیر ورزشی مرد، به این نتیجه دست یافت که برخورداری از سوابق مدیریتی و طی دوره‌های آموزشی تخصصی مدیریت، در دستیابی به شایستگی رهبری و هدایت امور تربیت بدنی دانشگاهی - آزمودنی‌ها

1- Cuneen

2- Steven, Schliesman

3- Tennessef University

4- Sharon, Ann. Sonkin

5- Jerald. Parker

مؤثر بوده و منجر به سبک‌های مدیریتی مؤثر در ارتباطات مدیر - کارمند شده است. همچنین در بخش دیگری، عنوان کرد که ارتباط معنی دار آماری در سطح  $\alpha = 0/05$  بین انطباق‌پذیری سبک انتخابی مدیران ورزشی جامعه آماری و میزان استحکام تعهدات روانی مدیران وجود دارد (۱۰).

آقای کریم فروزان در سال ۱۳۷۵ در پژوهشی جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی بر روی تعداد ۱۴۱ نفر از مدیران دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان غربی، اعلام کرد که، انتخاب سبک مدیریت در میان آزمودنی‌ها، تحت تأثیر میزان سن، سطح تحصیلات و رده مدیریت آزمودنی‌ها قرار گرفته است.

آقای دکتر محمدعلی همتی نژاد در سال ۱۳۷۳ در استان گیلان تحقیقی تحت عنوان «بررسی سبک رهبری معلمان مدارس متوسطه و تعیین عوامل مؤثر بر آن» انجام داد و به این نتیجه رسید که به کارگیری سبک مدیریتی متناسب و کارا به اقتضای شرایط و موقعیت‌های مختلف شغلی از ضروریات توجه دقیق هر مدیری است و عنوان نمود که مردان جامعه تحقیق نسبتاً سبک رهبری مؤثرتری نسبت به زنان داشته و به‌طورکلی آزمودنی‌ها سبک‌های انتخابی غیرمؤثری داشتند (۴).

آقای محمدعلی اصلانخانی در سال ۱۳۷۵ پایان‌نامه دکترای تربیت‌بدنی خویش را در خصوص توصیف سبک‌های رهبری و جوسازمانی و ارتباط آن با میزان رضایت شغلی از دیدگاه استادان ورزش دانشگاه‌های منتخب کشور، انجام داد که نتایج آن نشان می‌دهد از بین سبک‌های رهبری مورد مطالعه، رهبری مشارکتی، بهترین و اثربخش‌ترین سبک رهبری در جامعه تحت بررسی است. با این حال، شایان ذکر است که در کنار بهره‌گیری مناسب از سبک رهبری مشارکتی، جو سازمانی و رضایت شغلی نیز از عوامل اصلی موفقیت و اثربخشی سازمانی است و نقش جو سازمانی در تعیین واریانس رضایت شغلی بیش از نقش هریک از سبک‌های رهبری چهارگانه نظریه رهبری وضعیت (گفتنی، فروشی، مشارکتی و تفویضی) مورد مطالعه در پژوهش مورد نظر است (۱).

آقای مهرداد محرمزاده در سال ۱۳۷۶ در پایان‌نامه دکترای خویش، تحت عنوان «بررسی و توصیف میزان انعطاف‌پذیری و اثربخشی سبک‌های رهبری ادارات کل تربیت‌بدنی استان‌ها و مدیران ورزش دانشگاه‌ها»، به این نتیجه رسیدند که میزان انعطاف‌پذیری سبک‌های

انتخابی آزمودنی‌ها به دلیل عدم آگاهی از علل انعطاف‌پذیری و تغییر سبک‌ها، به اثربخشی سبک‌های انتخابی منجر نشد و سبک‌های مشارکتی و تصریحی، سبک‌های اولیه انتخابی آزمودنی‌ها معرفی و سبک‌های دستوری و تفویضی به عنوان سبک‌های ثانویه اعلام شدند (۳).

### روش تحقیق

روش این پژوهش از نوع میدانی می‌باشد و جامعه آماری این پژوهش را کلیه رؤسا و معاونت‌های دانشکده‌های تربیت‌بدنی و مدیران گروه‌های آموزشی تربیت‌بدنی دانشگاه‌های کشور، تشکیل می‌دادند براساس نمونه‌گیری تصادفی سهمیه‌ای تعداد ۵۹ نفر از جامعه فوق به عنوان آزمودنی انتخاب شدند (جدول و نمودارهای توزیع فراوانی (۴-۱)).

پرسشنامه استاندارد مؤسسه بلانچارد تحت عنوان تحلیل رفتار رهبر (LBA)<sup>۱</sup> متشکل از بیست وضعیت متنوع سازمانی و چهار سبک مدیریتی برای هر وضعیت سازمانی مطرحه، ابزار جمع‌آوری اطلاعات پژوهش بود که پس از توزیع در مدت ۳ ماه جمع‌آوری شد.

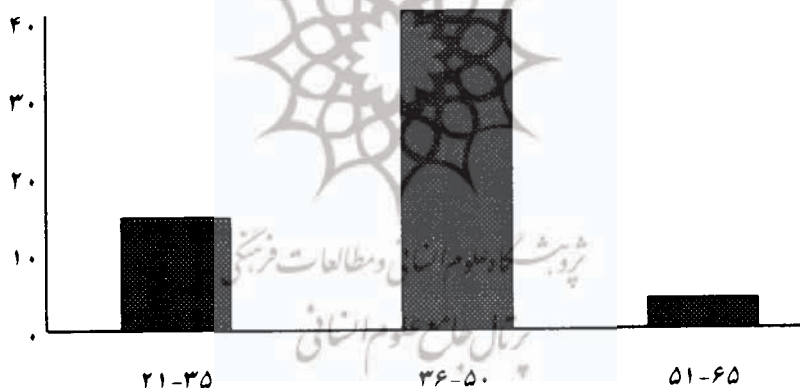
با استفاده از جداول توزیع فراوانی، سبک‌های مدیریتی انتخابی آزمودنی‌ها، مورد بررسی و توصیف قرار گرفت و در مرحله بعد با استفاده از نورم استاندارد مندرج در پرسشنامه تحت عنوان «تعیین نمره اثربخشی سبک انتخابی آزمودنی» به صورت اعلام ضرایب ثابت و انجام عملیات آماری مربوطه در قالبی معین تحت عنوان «تعیین ارتباط انطباق‌پذیری شویه با اثربخشی» و قرار دادن امتیاز هر آزمودنی در گراف مربوطه، به تحلیل سبک‌های انتخابی پرداخته شد و در نهایت با استفاده از آزمون کای اسکووار روابط بین عوامل بیوگرافی و اثربخشی سبک‌های مدیریتی انتخابی آزمودنی ارزیابی گردید.

### نتایج و یافته‌های تحقیق

ابتدا در خصوص ویژگیهای بیوگرافی جامعه تحت بررسی اطلاعاتی ارائه خواهد شد سپس مناسب با اهداف پژوهش به ترتیب نتایج جامعه ارائه می‌گردد.

جدول ۱- توزیع فراوانی سن آزمودنی‌ها

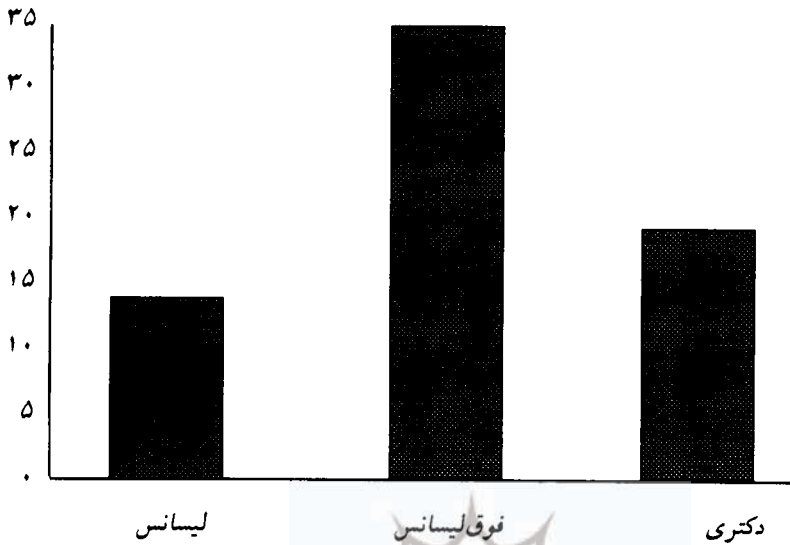
فرآوانی نسبی تجمعی	فراوانی تجمعی	فراوانی نسبی	فراوانی	حدوسط	حدبالا	حدپایین	طبقه
%۲۸۸	۱۷	%۲۸۸	%۱۷	%۲۸	%۳۵	%۲۱	۱
%۹۶۶	۵۷	%۶۷۸	۴۰	۴۳	۵۰	۳۶	۲
۱	۵۹	%۳۴	۲	۵۸	۶۵	۵۱	۳
	۵۹						جمع



نمودار ۱- توزیع فراوانی سن آزمودنی‌ها

جدول ۲- فراوانی سطح تحصیلات آزمودنی‌ها

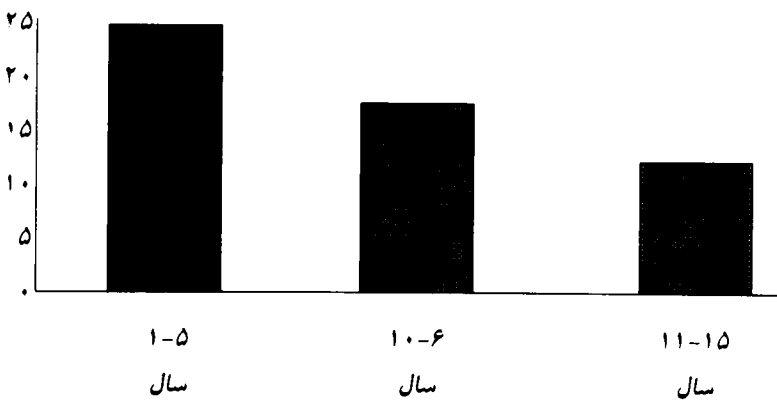
فرآوانی نسبی تجمعی	فراوانی تجمعی	فراوانی نسبی	فراوانی	سطح تحصیلات	طبقه
%۲۳	۱۴	%۲۳	%۲۳	دکتری	۱
%۷۹	۴۷	%۵۶	۳۳	فوق لیسانس	۲
۱	۵۹	%۲۱	۱۲	لیسانس	۳
	۵۹				جمع



نمودار ۲- توزیع فراوانی سطح تحصیلات آزمودنی‌ها

جدول ۳- فراوانی سابقه مدیریتی آزمودنی‌ها

طبقه	حد پایین	حد بالا	حد وسط	فراوانی	فراوانی نسبی	فراوانی تجمعی	فراوانی نسبی تجمعی
۱	۱	۵	۳	۲۵	%۴۲۳	%۴۲۳	%۲۵
۲	۶	۱۰	۸	۱۹	%۳۲	%۷۴۵	۴۴
۳	۱۱	۱۵	۱۳	۱۵	%۲۵۵	۱۰۰	۵۹
جمع					۵۹		



نمودار ۳- توزیع فراوانی سابقه مدیریت آزمودنی‌ها



جدول ۴- فراوانی دوره‌های آموزشی مدیریتی آزمودنی‌ها

طبقه	دوره آموزش	فراوانی نسبی	فراوانی تجمعی	فراوانی نسبی تجمعی
۱	طی کرده	۳۶	۳۶	٪۶۱
۲	طی نکرده	۲۳	۵۹	۱
جمع		۵۹		



نمودار ۴- فراوانی دوره‌های آموزشی مدیریت آزمودنی‌ها

جدول ۵- فراوانی سبک‌های چهارگانه مدیریتی انتخابی آزمودنی‌ها

طبقه	سبک رهبری	فراوانی	فراوانی نسبی	فراوانی تجمعی	فراوانی نسبی تجمعی
۱	آمرانه	۱۳	٪۲۲۰	۱۳	٪۲۲۰
۲	فروشی	۱۵	٪۲۵۴	۲۸	٪۴۷۴
۳	مشارکتی	۲۵	٪۴۲۳	۵۳	٪۸۷۹
جمع		۵۹			

## الف) بررسی و تعیین میزان اثربخشی سبک‌های مدیریتی آزمودنی‌ها

پس از استخراج اطلاعات از پرسشنامه به صورت بهره‌گیری از فرمول‌های مندرج در پرسشنامه، برای تعیین اثربخشی و چگونگی ارتباط آن با میزان تغییراتی که هر آزمودنی از وضعیتی به وضعیت سازمانی دیگر در مجموع بیست وضعیت سازمانی مطروحه در پرسشنامه، در مرحله نخست، بنابر فرمول همخوانی اثربخشی و دامنه تغییر شیوه به صورت « $20 + 2 \times$  نمره تغییر سبک مدیریتی = نمره اثربخشی»، نمره اثربخشی هر آزمودنی به دست آمد. در این فرمول عدد ۲ به عنوان ضریب ثابت و عدد ۲۰ حدفاصل بین اثربخشی و دامنه تغییر است. مجموع امتیاز دامنه تغییر آزمودنی‌ها ۱۳۵۸ و مجموع امتیاز اثربخشی ۳۰۸۰ شد که پس از مشخص شدن نمرات هر آزمودنی، مجموع نمرات اثربخشی و تغییرپذیری به صورت زیر محاسبه و مقایسه گردید:

$$23/01 = (\text{تعداد آزمودنی‌ها}) : 59 : 1358 \rightarrow \text{مجموع نمرات تغییرات سبک}$$

$$7/76\% = \frac{23/01 \times 100}{30 (\text{مقیاس تغییر سبک})} \rightarrow \text{درصد میانگین نمره تغییر سبک}$$

$$6/53\% = \frac{(52/20 - 20) \times 100}{(80 - 20)} \rightarrow \text{درصد میانگین نمره اثربخشی}$$

حال با توجه به فرمول اصلی معادل‌سازی انعطاف‌پذیری و اثربخشی و مقایسه نمرات پس از اجرای عملیات آماری، مشخص می‌شود که علی‌رغم بالا بودن درصد تغییرپذیری سبک‌های رهبری انتخابی به صورت متعادل، درصد اثربخشی حاصله پیشرفتی به موازات آن نداشته و حتی پایین‌تر از حد معادل مورد نظر بوده است؛ یعنی باید فرمول میانگین نمره اثربخشی معادل  $20 + 2 \times 23/01 = 66/02$  میانگین تغییرپذیری مورد توجه قرار گیرد. لیکن مشاهده می‌شود که باید معادله اثربخشی  $66/02 = 23/01$  تغییرپذیری مدنظر باشد، ولی نمره اثربخشی  $52/20$  و کوچک‌تر از  $66/02$  است که نتیجه گرفته می‌شود، با وجود تغییرپذیری بالا، میزان امتیازات اثربخشی حاصله، پایین است.

## ب) سبک‌های مدیریت انتخابی آزمودنی‌ها

بررسی نتایج، حاکی از این بود که سبک اولیه آزمودنی‌ها برای انتخاب سبک ثابت برای

بیشتر موقعیت‌ها از نظر نگرشی به صورت زیر بود (جدول ۵):

سبک آمرانه ( $S^1$ )	سبک فروشی یا تصریحی ( $S^2$ )	سبک مشارکتی ( $S^3$ )	سبک تفویضی ( $S^4$ )
۱۳ نفر	۱۵ نفر	۲۵ نفر	۶ نفر

این روند‌گزینش سبک رهبری اولیه در بین مدیران با مدرک دکتری به صورت انتخاب مساوی بین سه شیوه مشارکتی، فروشی و آمرانه با اندکی تفاوت در انتخاب سبک مشارکتی است و در بین مدیران با مدرک کارشناسی ارشد تفاوت محسوس و آشکاری در انتخاب سبک رهبری اولیه، سبک مشارکتی بعد فروشی، سپس سبک آمرانه و شیوه چهارم تفویضی بوده در بین مدیران با مدرک کارشناسی، سبک مشارکتی انتخاب برتر و سبک‌های تفویضی و فروشی انتخاب‌های ثانویه و سبک آمرانه به عنوان سبک توسعه‌ای بود.

بررسی نتایج حاکی از این بود که سبک رهبری ثانویه با پشتیبانی آزمودنی‌ها عبارت بود از:

سبک آمرانه ( $S^1$ )	سبک فروشی یا تصریحی ( $S^2$ )	سبک مشارکتی ( $S^3$ )	سبک تفویضی ( $S^4$ )
۱۹ انتخاب	۲۱ انتخاب	۱۱ انتخاب	۸ انتخاب

نتایج بیانگر انتخاب سبک پشتیبانی بیشتر آزمودنی‌ها از دو سبک آمرانه و فروشی و پس از مشارکتی و تفویضی است.

### ج) بررسی ارتباط عوامل بیوگرافی و اثربخشی سبک‌های مدیریتی انتخابی

نتایج حاصله از بررسی میزان تأثیر عوامل شخصی چهارگانه سن، سطح تحصیلات، دوره‌های آموزشی تخصصی مدیریت و سوابق مدیریت در اثربخشی سبک مدیریتی، انتخابی آزمودنی‌ها، نشان داد که بنابر جدول ضریب توافقی، مجذور کای محاسبه شده در هر چهار متغیر بزرگتر از کای محاسبه شده از جدول ارزش‌های حساس است، از این رو.

- سن آزمودنی‌ها در انتخاب سبک مناسب مدیریتی به عنوان یک متغیر شخصی مؤثر معرفی شد که در سطح  $\alpha = 0/05$  و درجه آزادی ۶ معنی‌دار بود (طبقه سنی مؤثر ۵۰-۳۶ میانسال).

- سطح تحصیلات آزمودنی‌ها در انتخاب سبک مناسب مدیریتی به‌عنوان یک متغیر مؤثر معرفی شد که در سطح  $\alpha = 0/05$  و درجه آزادی ۹ معنی‌دار بود (سطح تحصیلات مؤثر کارشناسی ارشد و دکتری).

- دوره‌های آموزشی تخصصی مدیریت در انتخاب سبک مناسب مدیریتی به‌عنوان متغیر شخصی مؤثر معرفی شد که در سطح  $\alpha = 0/05$  و درجه آزادی ۳ معنی‌دار بود (طی کردن دوره‌های آموزشی تخصصی مدیریت ورزشی مؤثر بود).

- سابقه مدیریت در انتخاب سبک مناسب مدیریتی به‌عنوان متغیر شخصی مؤثر معرفی شد که در سطح  $\alpha = 0/05$  و درجه آزادی ۶ معنی‌دار بود (سابقه مدیریتی مؤثر ۶-۱۰ سال).

## بحث و نتیجه‌گیری

در بخش اول تفسیر نتایج، در خصوص توصیف سبک‌های انتخابی آزمودنی‌ها در زمینه سبک‌های اولیه، ثانویه یا پشتیبانی و توسعه‌ای برای آینده، به صورت اطلاعات کمی، بیانگر آنند که تمرکز اصلی نگرش‌های آزمودنی‌ها در انتخاب سبک با سبک‌های رهبری اولیه در برخورد با موقعیت‌های بیست‌گانه سازمانی، عمدتاً بر روی دو سبک فروشی و مشارکتی به‌عنوان سبک‌های رهبری اولیه و غالب است. سبک رهبری آمرانه به‌عنوان مطمئن‌ترین سبک رهبری ثانویه یا پشتیبانی برای اکثریت قریب به اتفاق آزمودنی‌ها محسوب گردیده است. در ضمن سبک رهبری تفویضی با توجه به یافته‌های حاصله بیشتر به صورت سبک رهبری متجلی می‌شود که لازم است توسعه یابد و معمولاً در انتخاب‌های آزمودنی‌ها به‌عنوان سبک رهبری توسعه‌ای مدنظر بوده است.

در بخش دوم اطلاعات مستخرج در خصوص تأثیر عوامل بیوگرافی در انتخاب سبک، مشخص شد که هر چهار عامل شخصی مورد نظر در پژوهش حاضر، با شدت و ضعف متغیر، بر روی سبک انتخابی قادر به اثرگذاری می‌باشند و به‌عنوان عوامل مؤثر در دستیابی به اثربخشی، قابل شناسایی هستند. یافته‌های حاصله نشان می‌دهند آزمودنی‌های که با سنین میانسال به پرسشنامه‌ها پاسخ داده بودند، از نگرش مطلوبتر و مؤثری برخوردار بودند و دامنه سبک این آزمودنی‌ها از سبک فروشی تا اوج سبک مشارکتی متغیر بود و نسبت به دو گروه دیگر سنی در برخورد با موقعیت‌های بیست‌گانه سازمانی از نمرات اثربخشی بالاتری

برخوردار بودند.

در مورد سطوح تحصیلات و انتخاب سبک مدیریتی، یافته‌ها نشان دادند که بیشترین انتخاب‌های صحیح در مدیران با مدرک کارشناسی ارشد و بیشترین نگرش باز در برخورد با موقعیت‌ها در مدیران با مدرک دکتری و بیشترین تمایل به استفاده از سبک‌های اقتداری در مدیران با مدرک تحصیلی کارشناسی مشاهده شد که می‌توان گفت در صورت سنخیت ادامه تحصیلات مدیران با مدرک کارشناسی ارشد در مقطع دکتری و در همان گرایش مربوطه، شاهد برخوردهای مؤثر و حمایتی صحیح مدیران ورزشی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی در رشته تربیت‌بدنی خواهیم بود و در عین حال از مدیران با مدرک کارشناسی در موقعیت‌های سازمانی با حساسیت تصمیم‌گیری کمتر و بیشتر در زمینه امور اجرایی فنی، استفاده کرد.

در بخش مربوط به دوره‌های آموزشی تخصصی و انتخاب سبک مدیریت، یافته‌های حاصله حاکی از این بود مدیرانی که دوره‌های آموزشی تخصصی مدیریت ورزشی را گذرانیده بودند، از نمرات اثربخشی در حد عالی برخوردار بودند، مدیرانی که فقط دوره‌های آموزشی مدیریت را گذرانیده بودند، از نمرات اثربخشی خوب تا متوسط برخوردار شده و در نهایت ۸۵ درصد مدیرانی که هیچ‌گونه دوره آموزشی مدیریت ندیده بودند، از امتیاز اثربخشی در حد ضعیف تا متوسط برخوردار شدند که این موضوع حاکی از اهمیت نقش دانش فنی و شکل‌گیری نگرش‌های مدیریتی در دوره‌های آموزشی است، به شرطی که محتوای آموزشی دوره‌ها، متناسب با نیازها و علایق آزمودنی‌ها باشد و توسط نیروهای متخصص اداره شود.

در بخش مربوط به سابقه مدیریت و انتخاب سبک مدیریت، یافته‌های حاصله، بیانگر آنند که مدیران با سابقه مدیریت ۶-۱۰ سال، از حداکثر امتیاز اثربخشی در برخورد با موقعیت‌های متنوع سازمانی برخوردار بودند و بیشترین تمایل به مشارکت‌دهی کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و حل مسائل سازمانی نشان دادند. مدیران با بالای ۱۰ سال، با تمایل به شیوه فروش یا شیوه تصریحی، از امتیاز اثربخشی خوب و مدیران با سابقه زیر ۵ سال، از امتیاز اثربخشی متوسطی برخوردار بودند که در تشریح علل این امر می‌توان گفت اگر فرصت لازم برای ارتباط‌دهی اهداف کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت در راستای برنامه‌ریزی و مدیریت بر مراحل برنامه‌ریزی برای مدیران به‌وجود نیاید، مدیران تأکید بیشتر بر متغیرهای بازدهی داشته و در نتیجه توجه لازم، فرصت کافی و تجربه مورد نیاز برای نیل به اثربخشی قابل توجه

نخواهند داشت. البته این نکته به این مفهوم نیست که مدیران فاقد شایستگی همچنان فرصت مدیریت داشته باشند. بلکه مدیران دارای شایستگی با برخورداری از حمایت رده بالا و دادن فرصت‌های کاری بیشتر، برخورداری از دوره‌های تخصصی، مطمئناً نتایج ارزشمندی را در دوران مدیریت خویش به ارمغان خواهند آورد.

## منابع و مآخذ

- ۱- اصلانخانی، محمدعلی. «توصیف سبک‌های رهبری و جوّ سازمانی و ارتباط آن با میزان رضایت شغلی از دیدگاه اساتید ورزش دانشگاه‌های منتخب کشور»، پایان‌نامه دکتری، دانشگاه تهران، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، ۱۳۷۵.
- ۲- فروزان، کریم. «بررسی سبک‌های مدیریت و ارتباط آنها با خصوصیات مدیران دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان غربی»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی شمال غرب ارومیه، خرداد ۱۳۷۵.
- ۳- محرم‌زاده، مهرداد. «بررسی و توصیف میزان انعطاف‌پذیری و اثربخشی سبک‌های رهبری مدیران ورزشی کشور»، پایان‌نامه دکتری، دانشگاه تهران، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، ۱۳۷۶.
- ۴- همتی‌نژاد، مهرعلی. «بررسی سبک رهبری معلمان مدارس متوسطه گیلان و تعیین عوامل مؤثر بر آن»، دانشگاه گیلان، دانشکده تربیت بدنی، ۱۳۷۲.

5- Awiren, Martin Louis. "Leadership Behavior of Athletic Directors Injesuitcolleges/Universities and Its Relationship to Supported Student Athlete Graduation Rates" - Forham University - Proquest - DAL - A5980, Feb, 1996.

6- Hendery. L.B; "Assesment of Personality traits in the coach-athlete relationship". Research Quarterly, 1996, (39), PP : 543-557.

7- Hersey, Paul & Balnchard, Kenneth, "Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources". Englewood Cliff. NJ. Printics Hall, 1982.

8- Pardhouse, B; "The Management of Sport" MC Graw - Hill Book Company, 1994.

9- Parker, Jerald, "The Effect of Situational Leadership on Leadership Style", Pro Quest - Dissertation Abstract. DAL - A 51/10 P: 286-290. South Carolina State University, 1999.

10- Sonkin, Sharona Ann. "Astudy of the Relationship Between Power bases and Situational lead Ership Styles", The University of Texas at Arlington - Proquest. MAI 30.02, Summer 1998, P : 293.





پروفیسر شکارہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرنٹل جامع علوم انسانی