

## تعیین سبک رهبری مدیران ورزشی در نظام آموزش و پرورش مبتنی بر عوامل اقتضایی دبیران تربیت‌بدنی

منوچهر هوشیار<sup>۱</sup>، سید حمید سجادی هزاوه<sup>۲\*</sup>، زهرا حاجی انزهایی<sup>۳</sup>

نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۲/۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۱۵

### چکیده

**هدف:** سبک‌های رهبری نقش مهمی در کارایی، عملکرد و اثربخشی سازمان دارند. بنابراین، هدف این پژوهش تعیین سبک رهبری مدیران ورزشی در نظام آموزش و پرورش مبتنی بر عوامل اقتضایی دبیران تربیت‌بدنی بود.

**روش‌شناسی:** مطالعه حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا همبستگی بود. جامعه پژوهش دبیران تربیت‌بدنی کشور در سال تحصیلی ۹۸-۱۳۹۷ بودند. حجم نمونه بر اساس جدول کرجسی و مورگان ۳۸۴ نفر برآورد که این تعداد با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای انتخاب شدند. ابزارهای پژوهش پرسشنامه سبک رهبری (Likert, 1961)، پرسشنامه محقق‌ساخته عوامل اقتضایی دبیران تربیت‌بدنی (با دو بعد عوامل اقتضایی درون‌سازمانی و عوامل اقتضایی فردی)، پرسشنامه ویژگی‌های شخصیتی (Costa and McCrae, 1992) به‌عنوان عوامل اقتضایی شخصیتی و پرسشنامه متغیرهای فرهنگی (Hofstede, 1994) به‌عنوان عوامل اقتضایی فرهنگی- اجتماعی بودند. داده‌ها با روش‌های ضرایب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه با مدل همزمان در نرم‌افزار SPSS تحلیل شدند.

**یافته‌ها:** یافته‌ها نشان داد که فقط عوامل اقتضایی اجتناب از عدم اطمینان و مردسالاری توانایی پیش‌بینی سبک رهبری مستبدانه، فقط عوامل اقتضایی برون‌گرایی، سازگاری، اجتناب از عدم اطمینان و فاصله قدرت توانایی پیش‌بینی سبک رهبری خیرخواهانه، فقط عوامل اقتضایی روان‌رنجوری، سازگاری، اجتناب از عدم اطمینان و مردسالاری توانایی پیش‌بینی سبک رهبری مشورتی و فقط عوامل اقتضایی سازگاری، تمایل / انگیزه کار، قابلیت / توانایی و تیم کاری توانایی پیش‌بینی سبک رهبری مشارکتی را داشتند ( $P < 0.05$ ) و سایر عوامل اقتضایی نقش معناداری در پیش‌بینی هیچ‌یک از سبک‌های رهبری نداشتند ( $P > 0.05$ ).

**بحث و نتیجه‌گیری:** نتایج این مطالعه حاکی از نقش موثر برخی عوامل اقتضایی در پیش‌بینی سبک‌های رهبری مستبدانه، خیرخواهانه، مشورتی و مشارکتی بود که متخصصان می‌توانند از طریق تعدیل این عوامل باعث تغییر در سبک‌های رهبری شوند.

**واژگان کلیدی:** سبک رهبری، مدیران ورزشی، نظام آموزش و پرورش، عوامل اقتضایی، دبیران تربیت‌بدنی.

<sup>۱</sup> گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

<sup>۲</sup> گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول). hamidsajadi@gmail.com

<sup>۳</sup> گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

## مقدمه

هر سازمانی برای تحقق اهداف و آرمان‌های خود نیاز به منابع مختلفی دارد و بدون شک مهم‌ترین منبع برای هر سازمان، نیروی انسانی یا منابع انسانی است که این منابع نقش بسیار مهم و موثری در پیشبرد اهداف و آرمان‌های سازمانی دارند (Luu, 2020). منابع انسانی از عوامل بسیار مهم و حیاتی برای ایجاد تغییر، تحول و بقای سازمان و دستیابی به اهداف، آرمان‌ها و رسالت‌های سازمانی است و یکی از این منابع مهم مدیران و رهبران سازمان می‌باشد (Banmairuroy, Kritjaroen and Homsombat, 2022). بدون تردید در جهان امروز هیچ عاملی به اندازه مدیریت و رهبری در توسعه و رفاه ملت‌ها و سازمان‌ها نقش تعیین‌کننده ندارد و از زمانی که انسان‌ها پی بردند که جهت فائق‌آمدن بر موانع و مشکلات و برطرف کردن نیازها و احتیاج‌های خود نیازمند همکاری و مساعدت با یکدیگر هستند، گروه و سازمان را تشکیل دادند، نقش مدیریت و رهبری روزبه‌روز بیشتر و برجسته‌تر شد (Mousavi, Moradi and Sharifian, 2022).

رهبری موضوعی است که از دیرباز ذهن پژوهشگران و افراد جامعه را به خود جلب کرده است و این سازه در مفهوم سازمانی جزئی مستقل و مجزا از مدیریت نیست، بلکه جزء وظایف اصلی و اساسی مدیریت محسوب می‌شود (Pan, Trakulmututa and Youravong, 2020). گروهی از متخصصان رهبری را بخشی از مدیریت دانسته و گروهی دیگر برای رهبری مفهوم گسترده‌تری نسبت به مدیریت قائل شده و آن را توانایی ترغیب کارکنان به تلاش‌ها و کوشش‌های مشتاقانه جهت دستیابی به اهداف سازمانی می‌دانند (Huertas-Valdivia, Gallego-Burin and Llorens-Montes, 2019). عده‌ای دیگر رهبری را فرآیند نفوذ و تاثیرگذاری بر دیگران برای رسیدن به اهداف معین و مشترک سازمانی تعریف کردند (Xie, Xue, Li, Wang, Chen, Zheng and et al, 2018). سبک رهبری به‌عنوان یک عامل شناختی یکی از عوامل بسیار موثر در فرآیند تصمیم‌گیری است که نشان‌دهنده الگوهای رفتاری دائم و مستمری می‌باشد که فرد در هنگام کار با دیگران و برای هدایت آنها از آن سبک استفاده می‌کند (Drzewiecka and Roczniwska, 2018). با وجود سبک‌های رهبری متفاوت، هیچ سبکی بر دیگری برتری ندارد و هرکدام از سبک‌ها در زمان و موقعیت خود مناسب، کارآمد و اثربخش هستند. از آنجایی که عملکرد رهبر، بازتابی از سبک او است و رهبری تابعی از شرایط و پیروان می‌باشد و رفتار رهبری بر تعهد تیمی، مسئولیت‌پذیری، شفافیت، انعطاف‌پذیری و پاداش‌دهی تاثیر می‌گذارد بهتر است که مدیران درباره سبک رهبری خود بیندیشند و متناسب با هر زمان و موقعیت از سبک رهبری مناسب استفاده نمایند (Stremersch, Camacho, Keko and Wuyts, 2022).

در یک تقسیم‌بندی چهار سبک رهبری مستبدانه، خیرخواهانه، مشورتی و مشارکتی وجود دارد. در سبک رهبری مستبدانه تصمیم‌ها به‌وسیله مدیران رده بالا اتخاذ می‌شود و به‌صورت سلسله‌مراتب به پایین ابلاغ می‌گردد. در این شیوه زیردستان در تصمیم‌های سازمانی شرکت داده نمی‌شوند، سازمان از طریق ترس و تهدید افراد را وادار به انجام وظایف می‌کند و کار تیمی در آن دیده نمی‌شود. در سبک رهبری خیرخواهانه تصمیم‌ها به‌وسیله مدیران رده بالا اتخاذ می‌شود، اما از برخی پاداش‌ها و تنبیه‌ها برای انگیزش کارکنان استفاده می‌گردد و احتمال دارد که اطلاعات از زیردستان به مدیران رده بالا منتقل شود، اما این اطلاعات محدود به اطلاعاتی است که مدیران مایل به شنیدن آنها هستند. در این شیوه رهبران افرادی مستبد، اما خیرخواه هستند که مواظب کارکنان خود نیز می‌باشند. در سبک رهبری مشورتی به زیردستان یا کارکنان از طریق پاداش‌ها در اتخاذ برخی تصمیم‌گیری‌ها انگیزش داده می‌شود، مدیران به‌طور سودمندانه از عقاید و ایده‌های زیردستان استفاده می‌کنند، اما مشارکت زیردستان در اتخاذ تصمیم‌ها ناقص است و هنوز در تصمیم‌های مهم و عمده که به‌وسیله مدیران رده بالا اتخاذ می‌شود، شرکت داده نمی‌شوند. در سبک رهبری مشارکتی مدیران اطمینان کاملی به زیردستان خود دارند، ارتباط بین زیردستان و بالادستان خیلی زیاد است، زیردستان به‌طور کامل در فرآیند تصمیم‌گیری شرکت داده می‌شوند و به راحتی می‌توانند عقاید خود را بیان نمایند. در این شیوه کار تیمی به مقدار زیادی وجود دارد و همه اعضای سازمان برای دستیابی به اهداف سازمان احساس مسئولیت می‌کنند و کارکنان از طریق پاداش‌های اقتصادی و شرکت در تصمیم‌گیری‌ها و دستیابی به اهداف انگیزش پیدا می‌کنند (Kiplangat, 2017).

از عوامل موثر بر سبک رهبری می‌توان به عوامل اقتضایی اشاره کرد و بر اساس نظریه اقتضایی هیچ روشی وجود ندارد که بتوان در همه موارد اعمال کرد. به عبارت دیگر، بهترین راه برای طراحی، مدیریت و رهبری یک سازمان وجود ندارد و اثربخشی

یک سازمان به میزان تناسب بین طراحی سازمان و زمینه‌هایی که سازمان با آن روبرو می‌شود بستگی دارد (Bazrafkan and Ghaderi, 2016). نظریه یا پارادایم اقتضایی در دهه ۱۹۵۰ و در پاسخ به نظریه‌های اولیه مدیریت توسعه یافت که علیرغم تنوع، همگی بر یک بهترین روش برای سازماندهی و رهبری سازمان تاکید داشتند. این نظریه یا پارادایم تلاش می‌کند تا روابط درون و بین خرده‌سیستم‌های یک سازمان و روابط بین‌سازمانی را به‌عنوان یک موجودیت و در رابطه با محیط درک نماید و بر ماهیت چندمتغیره بودن سازمان‌ها و تلاش برای تفسیر و درک چگونگی عملکرد آنها در شرایط متغیر تاکید می‌کند. نظریه‌پردازان اقتضایی در تلاش هستند تا متغیرهای مهم و اصلی تاثیرگذار بر عملکرد سازمانی را شناسایی، آنها را بکار گرفته و بررسی نمایند که تا چه اندازه بر عملکرد اثرگذار می‌باشند (Zabihi Kharagh, Kaffashpoor, Farahi and Rahimnia, 2018). بنابراین، سازمان تابعی از شرایط محیطی، فناوری، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و غیره است. در نتیجه، روش یا ساختاری که برای یک سازمان مفید است، ممکن است برای یک سازمان دیگر غیرمفید و غیرمطلوب یا حتی زیان‌بار باشد (Childs, Turner, Sneed and Berry, 2022).

نظریه‌های مدیریت و رهبری سازمان مشروط به متغیرهای درون‌سازمانی و برون‌سازمانی هستند که به آنها عوامل اقتضایی می‌گویند (Lau, 2014). بر مبنای نظریه اقتضایی تعداد زیادی از متغیرها به‌طور همزمان بر سازمان تاثیر می‌گذارند و هرگونه بررسی سازمان مستلزم بکارگیری روشی است که قادر باشد تمام متغیرها و تاثیرهای احتمالی را به‌طور همزمان بررسی و ارزیابی نماید (Shala, Prebreza and Ramosaj, 2021). به‌طور کلی می‌توان عوامل اقتضایی را به چهار طبقه عوامل اقتضایی درون‌سازمانی، عوامل اقتضایی فردی، عوامل اقتضایی شخصیتی و عوامل اقتضایی فرهنگی - اجتماعی تقسیم کرد. عوامل اقتضایی درون‌سازمانی شامل عواملی هستند که بر سیاست‌گذاری‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی تاثیر می‌گذارند و سازمان بر آنها احاطه و کنترل مستقیمی داشته و تحت تاثیر عملکرد کلیه کارگزاران سازمان هستند. این عوامل به‌طور مستقیم با کارکنان و ارباب رجوع سازمان در ارتباط هستند و نحوه عملکرد سازمان در این بخش می‌تواند تاثیر قابل توجهی بر بهبود اثربخشی عملکرد سازمان و تصمیم‌گیری‌های حوزه منابع انسانی داشته باشد (Zabihi Kharagh and et al, 2018). عوامل اقتضایی فردی شامل قابلیت‌ها و توانایی شخصی کارکنان و انگیزه و تمایل آنها جهت انجام کار می‌باشد که این عوامل می‌تواند تحت تاثیر برخی عوامل دیگر از جمله عوامل اقتضایی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی قرار بگیرد (Hasas Yeganeh, Babajani, Barzideh and Beiglar, 2017).

عوامل اقتضایی شخصیتی شامل پنج عامل یا ویژگی شخصیتی روان‌رنجوری، برون‌گرایی، پذیرش، سازگاری و وظیفه‌شناسی هستند (Costa and McCrae, 1992). شخصیت مجموعه‌ای پویا و سازمان‌یافته از خصوصیت‌ها و ویژگی‌های منحصر به فردی است که بر شناخت، افکار، انگیزه و رفتار افراد تاثیر می‌گذارد و سبب تمایز یک شخص از اشخاص دیگر می‌شود (Sucupira, De Brito, Leite, Aihara, Sabino Neto and Ferreira, 2022). روان‌رنجوری به گرایش فرد به تجربه احساس منفی و مشاهده جهان اطراف به‌عنوان یک محیط ناراحت و تهدیدکننده و ناتوانی در تحمل عوامل تنش‌زا و محرک‌های استرس‌زا اشاره دارد. برون‌گرایی به راحت‌بودن فرد در روابط دلالت دارد و چنین افرادی معمولاً اجتماعی، خوش‌مشراب و خون‌گرم هستند. پذیرش به شیفتگی و علاقه به پدیده‌ها و تجربه‌های جدید اشاره دارد و چنین افرادی خیال‌پرداز، هنرمند، کنجکاو، اهل تفکر و تعقل و آزاد از قید و بندها هستند. سازگاری به احترام نسبت به دیگران اشاره دارد و چنین افرادی دارای روحیه همکاری، قابل اعتماد، درستکار و نوع‌دوست هستند. وظیفه‌شناسی به مسئولیت‌پذیری اشاره دارد و چنین افرادی قابل اطمینان، پایدار، هدفمند، ساختاریافته و منظم هستند (Rapp, Ingold and Freitag, 2019). عوامل اقتضایی فرهنگی - اجتماعی نشان‌دهنده بخش اساسی فرهنگ‌های هر منطقه است که این عوامل اقتضایی نیز بر سایر عوامل سازمانی تاثیر می‌گذارد (Gatbabaie Lehe, Tabrizi and Sharepour, 2022).

عوامل اقتضایی فرهنگی - اجتماعی شامل چهار عامل فردگرایی، مردسالاری، اجتناب از عدم اطمینان و فاصله قدرت است (Hofstede, 2011). فردگرایی به میزانی که افراد به تنهایی با کمک دیگران به فعالیت ادامه می‌دهند، اشاره دارد. در فرهنگ‌های فردگرا هر شخصی نظر شخصی خود را دارد و طی انجام فعالیت‌های روزانه خود، آزادی عمل بیشتری دارد و می‌تواند به روش خود عمل نماید، اما در فرهنگ‌های جمع‌گرا هر شخصی خود را عضوی از یک یا چند گروه می‌داند که نمی‌تواند از آن گروه بیرون برود و خود را وفادار به آن می‌داند. مردسالاری نشان‌دهنده میزان تشویق افراد به رفتارهای سخت‌تر

و قاطعانه‌تر است، در مقابل زن‌سالاری نشان‌دهنده انجام و ترغیب به انجام رفتارهای لطیف و پرورش‌دهنده می‌باشد. اجتناب از عدم قطعیت نشان‌دهنده ناتوانی جامعه برای پیش‌بینی آینده است و جوامعی وجود دارند که فرهنگ هر یک از گروه‌های آن طوری است که افراد در جایگاه‌های نامعلوم می‌ترسند و هر چه این میزان در جامعه‌ای از سطح بالاتری برخوردار باشد، افراد جامعه از وقع اتفاقات و رخدادها غیرقابل پیش‌بینی در آینده بیشتر ترس و اضطراب دارند. فاصله قدرت به درجه اختلاف طبقاتی که در جامعه پذیرفته می‌شود، اطلاق می‌گردد و میزان پذیرش سلسله‌مراتب و توزیع نابرابر قدرت در جامعه را نشان می‌دهد (Schoefer, Wappling, Heirati and Blut, 2019).

پژوهش‌های اندکی درباره رابطه عوامل اقتضایی با سبک رهبری انجام شده که در ادامه نتایج پژوهش‌های یافت‌شده در این زمینه گزارش می‌شوند. برای مثال Mosalanejad, Naderian Jahromi, Afrouzeh and Dast Barhagh (2021) ضمن پژوهشی درباره مدل عوامل اقتضایی موثر بر توسعه مدیریت کیفیت در سازمان‌های ورزشی به این نتیجه رسیدند که عوامل درون‌سازمانی (اندازه سازمان، نوع فعالیت‌ها، ساختار سازمانی، استراتژی‌ها یا راهبردهای سازمانی، منابع مالی سازمان، تصمیمات و قوانین انضباطی، رفتارهای سیاسی مدیران، استفاده از فناوری در سازمان، روابط سازمانی و روابط بین کارکنان، تعهد سازمانی، شرایط کار کارکنان، ماهیت وظایف کار کارکنان و ارزیابی عملکرد کارکنان) و عوامل برون‌سازمانی (پیچیدگی محیط، عدم اطمینان محیطی، نوع تعاملات سازمان با جامعه، قوانین بین‌المللی ورزشی، نهادهای بین‌المللی ورزشی، سیاست‌گذاری کلان دولتی، وضعیت بودجه، نحوه برخورد مسئولین با سازمان و ارزیابی عملکرد سازمان از سوی نهادهای بالادستی) بر توسعه مدیریت کیفیت در سازمان‌های ورزشی اثرگذار بودند. نتایج پژوهش Steyn (2020) درباره سبک‌های رهبری و ساختار سازمانی نشان داد که بین سبک‌های رهبری تحول‌آفرین، مبادله‌ای و مستبدانه با ساختار سازمانی رابطه معناداری وجود داشت. همچنین، Yarmohammadzadeh, Faizy, Mohamadian and Agh Atabay (2017) ضمن پژوهشی درباره رابطه ویژگی‌های شخصیت و سبک رهبری کلاس درس به این نتیجه رسیدند که سه ویژگی شخصیتی برون‌گرایی، سازگاری و وظیفه‌شناسی با سبک‌های رهبری مراعات و ساخت‌دهی همبستگی مثبت و معنادار داشتند. در پژوهشی دیگر Bertsch, Nguyen, Alford, Baran, Reynen, Saeed and Ondracek (2017) ضمن بررسی رابطه شخصیت و رهبری ترجیحی گزارش کردند که افراد برون‌گرا سبک رهبری مشارکتی را ترجیح می‌دهند، اما افراد پذیرا سبک رهبری مستبدانه را ترجیح نمی‌دهند. علاوه بر آن، نتایج پژوهش Falamarzi, Fathi and Shafiae (2018) درباره ارائه مدلی بر مبنای چارچوب فرهنگی هافستد برای تصمیم‌گیری مالی نشان داد که مردسالاری/ زن‌سالاری و فردگرایی/ جمع‌گرایی با سبک‌های تصمیم‌گیری هدایتی، تحلیلی، ادراکی و رفتاری ارتباط معناداری داشتند.

Hajkhozayemeh, Ebrahimi and Hoseini Jebeli (2018) ضمن پژوهشی درباره رابطه فرهنگ سازمانی بر اساس ابعاد هافستد با رهبری تحولی به این نتیجه رسیدند که فرهنگ‌های سازمانی مردسالاری/ زن‌سالاری، فردگرایی/ جمع‌گرایی و اجتناب از عدم اطمینان با رفتارهای آرمانی، ویژگی‌های آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک فرهیختگی و ملاحظات فردی رابطه مثبت و معنادار و فرهنگ سازمانی فاصله قدرت با آنها رابطه منفی و معنادار داشت. در پژوهشی دیگر Lee and Liu (2012) ضمن بررسی رفتارهای رهبری و ابعاد فرهنگی هافستد گزارش کردند که بین ابعاد فرهنگی هافستد با سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و مبادله‌ای رابطه معناداری وجود داشت.

تاثیر عوامل اقتضایی بر سازمان در هر وضعیتی می‌تواند متفاوت با سایر وضعیت‌ها باشد. بنابراین، انجام مطالعه و پژوهش و بررسی‌های ویژه برای هر موضوع هر سازمان لازم و ضروری است تا با کمک آنها بتوان مجموعه‌ای از عوامل را با بررسی‌های علمی شناسایی کرد. با توجه به تنوع اقوام، مذاهب، چالش‌ها و ویژگی‌های وزارت آموزش و پرورش اعم از کمبود نیرو، بودجه و سرانه برای خود آموزش و پرورش و به‌ویژه برای بخش ورزش و تربیت‌بدنی نیاز است که از سبک‌های رهبری مناسبی استفاده شود. با توجه به اهمیت سبک‌های رهبری و نقشی که آنها در کارآیی، عملکرد و اثربخشی سازمان دارند. همچنین، از آنجایی که هیچ سبک رهبری برای همه شرایط مناسب نمی‌باشد و عوامل اقتضایی به بررسی عوامل موثر بر یک متغیر می‌پردازد که در این مطالعه تلاش می‌شود تا عوامل اقتضایی موثر بر سبک‌های رهبری بررسی شود. بنابراین، هدف این پژوهش تعیین سبک رهبری مدیران ورزشی در نظام آموزش و پرورش مبتنی بر عوامل اقتضایی دبیران تربیت‌بدنی بود.

## روش شناسی

مطالعه حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا همبستگی بود. جامعه پژوهش دبیران تربیت بدنی کشور در سال تحصیلی ۹۸-۱۳۹۷ بودند. حجم نمونه بر اساس جدول کرجسی و مورگان ۳۸۴ نفر برآورد که این تعداد با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای انتخاب شدند. برای این منظور ابتدا کل کشور به پنج بخش شمالی، جنوبی، شرقی، غربی و مرکزی تقسیم و از هر بخش چهار استان به روش تصادفی انتخاب شد؛ به طوری که از بخش شمالی چهار استان گلستان، مازندران، گیلان و البرز، از بخش جنوبی چهار استان بوشهر، هرمزگان، فارس و خوزستان، از بخش شرقی چهار استان خراسان شمالی، خراسان جنوبی، خراسان رضوی و یزد، از بخش غربی چهار استان آذربایجان غربی، کردستان، ایلام و همدان و از بخش مرکزی چهار استان اصفهان، تهران، سمنان و چهارمحال بختیاری به روش تصادفی انتخاب شدند. در مرحله بعد از هر استان برخی مناطق آموزش و پرورش به روش تصادفی انتخاب و همه دبیران تربیت بدنی آنها به روش تصادفی ساده به عنوان نمونه انتخاب شدند؛ به طوری که از هر استان حدود ۲۰ نفر و در مجموع ۳۸۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب شد.

برای انجام این پژوهش ابتدا هماهنگی‌های لازم با آموزش و پرورش به عمل آمد و سپس اقدام به نمونه‌گیری شد. برای نمونه‌ها اهمیت و ضرورت پژوهش بیان و از آنها خواسته شد که در پژوهش شرکت و به ابزارهای پژوهش پاسخ دهند. لازم به ذکر است که نمونه‌ها درباره اهمیت و ضرورت پژوهش به خوبی توجیه شدند و به آنها درباره رعایت نکات اخلاقی از جمله اصول رازداری، محرمانه ماندن اطلاعات شخصی، حفظ حریم آزمودنی‌ها، تحلیل داده‌ها به صورت کلی و غیره اطمینان داده شد و سپس از آنها خواسته شد که به همه ابزارهای پژوهش به صورت کامل پاسخ دهند. ابزارهای پژوهش حاضر شامل پرسشنامه سبک رهبری (Likert, 1961)، پرسشنامه محقق ساخته عوامل اقتضایی دبیران تربیت بدنی (با دو بعد عوامل اقتضایی درون سازمانی و عوامل اقتضایی فردی)، پرسشنامه ویژگی‌های شخصیتی (Costa and McCrae, 1992) به عنوان عوامل اقتضایی شخصیتی و پرسشنامه متغیرهای فرهنگی (Hofstede, 1994) به عنوان عوامل اقتضایی فرهنگی - اجتماعی بودند.

پرسشنامه سبک رهبری: این پرسشنامه توسط Likert (1961) با ۲۰ گویه و چهار مولفه سبک‌های رهبری مستبدانه، خیرخواهانه، مشورتی و مشارکتی (هر مولفه ۵ گویه) طراحی شد. برای پاسخگویی به هر گویه از مقیاس پنج درجه‌ای شامل خیلی زیاد (نمره ۵)، زیاد (نمره ۴)، تا حدودی (نمره ۳)، کم (نمره ۲) و خیلی کم (نمره ۱) استفاده شد. نمره هر مولفه با میانگین نمره گویه‌های سازنده آن مولفه حساب می‌شود و نمره بالاتر حاکی از استفاده بیشتر از آن سبک رهبری می‌باشد. Likert (1961) روایی سازه ابزار را با روش تحلیل عاملی اکتشافی بررسی و نتایج حاکی از وجود چهار عامل یا مولفه رهبری مستبدانه، خیرخواهانه، مشورتی و مشارکتی بود و پایایی آنها را با روش آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۷۵، ۰/۸۳، ۰/۹۱ و ۰/۸۶ گزارش کرد. در ایران، Tafazzoli and Hoseini (2017) میزان پایایی چهار مولفه رهبری مستبدانه، خیرخواهانه، مشورتی و مشارکتی با روش آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۳، ۰/۷۸، ۰/۸۶ و ۰/۹۲ به دست آمد. در این مطالعه پایایی چهار مولفه مذکور با روش آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۷۹، ۰/۷۴، ۰/۷۷ و ۰/۸۸ محاسبه شد.

پرسشنامه محقق ساخته عوامل اقتضایی دبیران تربیت بدنی: این پرسشنامه توسط پژوهشگران پژوهش حاضر با ۲۴ گویه در دو بعد و پنج مولفه طراحی شد؛ به طوری که شامل دو بعد عوامل اقتضایی درون سازمانی (با سه مولفه ساختار وظایف، اختیارات و تیم کاری) و عوامل اقتضایی فردی (قابلیت/ توانایی و تمایل/ انگیزه کار) بود. بعد عوامل اقتضایی درون سازمانی دارای ۱۴ گویه و سه مولفه آن به ترتیب ۵، ۴ و ۵ گویه و بعد عوامل اقتضایی فردی دارای ۱۰ گویه و دو مولفه آن هر کدام ۵ گویه داشتند. برای پاسخگویی به هر گویه از مقیاس پنج درجه‌ای شامل خیلی زیاد (نمره ۵)، زیاد (نمره ۴)، تا حدودی (نمره ۳)، کم (نمره ۲) و خیلی کم (نمره ۱) استفاده شد. نمره هر مولفه با میانگین نمره گویه‌های سازنده آن مولفه حساب می‌شود و نمره بالاتر حاکی از استفاده بیشتر از آن مولفه می‌باشد. روایی سازه ابزار را با روش تحلیل عاملی اکتشافی بررسی و نتایج حاکی از وجود دو بعد و پنج مولفه بود که بار عاملی همه گویه‌های آن بالاتر از ۰/۴۰ و روایی صوری آنها با نظر خبرگان تایید و پایایی مولفه‌های ساختار وظایف، اختیارات، تیم کاری، قابلیت/ توانایی و تمایل/ انگیزه کار با روش آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۳، ۰/۸۹، ۰/۸۰، ۰/۹۱ و ۰/۹۴ محاسبه شد.

پرسشنامه ویژگی‌های شخصیتی: این پرسشنامه توسط Costa and McCrae (1992) با ۶۰ گویه و پنج مولفه روان‌رنجوری، برونگرایی، پذیرش، سازگاری و وظیفه‌شناسی (هر مولفه ۱۲ گویه) طراحی شد. برای پاسخگویی به هر گویه از مقیاس پنج درجه‌ای شامل کاملاً موافقم (نمره ۵)، موافقم (نمره ۴)، نظری ندارم (نمره ۳)، مخالفم (نمره ۲) و کاملاً مخالفم (نمره ۱) استفاده شد. نمره هر مولفه با میانگین نمره گویه‌های سازنده آن مولفه حساب می‌شود و نمره بالاتر حاکی از استفاده بیشتر از آن مولفه می‌باشد. Costa and McCrae (1992) رویایی سازه ابزار را با روش تحلیل عاملی اکتشافی بررسی و نتایج حاکی از وجود پنج عامل یا مولفه روان‌رنجوری، برونگرایی، پذیرش، سازگاری و وظیفه‌شناسی بود و پایایی آنها را با روش آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۰، ۰/۷۸، ۰/۷۶، ۰/۸۶ و ۰/۹۰ گزارش کردند. در ایران، Ghanei, Valiei, Rezaei and Rezaei (2013) میزان پایایی پنج مولفه روان‌رنجوری، برونگرایی، پذیرش، سازگاری و وظیفه‌شناسی با روش آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۶۷، ۰/۷۲، ۰/۶۸، ۰/۶۲ و ۰/۸۱ به دست آمد. در این مطالعه پایایی پنج مولفه مذکور با روش آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۳، ۰/۹۲، ۰/۸۷، ۰/۷۵ و ۰/۸۱ محاسبه شد.

پرسشنامه متغیرهای فرهنگی: این پرسشنامه توسط Hofstede (1994) با ۲۵ گویه و چهار مولفه فردگرایی (۵ گویه)، مردسالاری (۹ گویه)، اجتناب از عدم اطمینان (۵ گویه) و فاصله قدرت (۶ گویه) طراحی شد. برای پاسخگویی به هر گویه از مقیاس پنج درجه‌ای شامل خیلی زیاد (نمره ۵)، زیاد (نمره ۴)، تا حدودی (نمره ۳)، کم (نمره ۲) و خیلی کم (نمره ۱) استفاده شد. نمره هر مولفه با میانگین نمره گویه‌های سازنده آن مولفه حساب می‌شود و نمره بالاتر حاکی از استفاده بیشتر از آن مولفه می‌باشد. Hofstede (1994) رویایی سازه ابزار را با روش تحلیل عاملی اکتشافی بررسی و نتایج حاکی از وجود چهار عامل یا مولفه فردگرایی، مردسالاری، اجتناب از عدم اطمینان و فاصله قدرت بود و پایایی آنها را با روش آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۷۹، ۰/۸۳، ۰/۸۶ و ۰/۸۳ گزارش کردند. در ایران، Hajkhozeymeh et al (2018) میزان پایایی چهار مولفه فردگرایی، مردسالاری، اجتناب از عدم اطمینان و فاصله قدرت با روش آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۱، ۰/۸۰، ۰/۸۳ و ۰/۷۹ به دست آمد. در این مطالعه پایایی چهار مولفه مذکور با روش آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۷۷، ۰/۷۹، ۰/۸۲ و ۰/۷۵ محاسبه شد. داده‌ها پس از گردآوری با روش‌های ضرایب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه با مدل همزمان در نرم‌افزار SPSS تحلیل شدند.

## یافته‌ها

ریزشی در نمونه‌ها اتفاق نیفتاد و از میان ۳۸۴ شرکت‌کننده این مطالعه ۳۶/۷ درصد زن و ۶۳/۳ درصد مرد بودند. همچنین، تحصیلات ۰/۵ درصد آنها دیپلم، ۱/۸ درصد فوق‌دیپلم، ۴۴/۵ درصد لیسانس، ۴۷/۴ درصد فوق‌لیسانس و ۵/۷ درصد دکتری تخصصی بود. علاوه بر آن ۱۵/۴ درصد افراد مجرد و ۸۴/۶ درصد متأهل بودند. نتایج میانگین و آزمون کولموگروف-اسمیرنوف عوامل اقتضایی و سبک رهبری در جدول ۱ ارائه شد.

جدول ۱. نتایج میانگین، انحراف معیار و نرمالیتی عوامل اقتضایی و سبک رهبری

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	آماره آزمون کولموگروف-اسمیرنوف	معناداری
ساختار وظایف	۲/۸۱	۰/۶۱	۰/۲۱	۰/۰۷
اختیارات	۳/۰۲	۰/۷۲	۰/۱۶	۰/۲۰
تیم کاری	۳/۵۲	۰/۵۹	۰/۱۲	۰/۰۶
قابلیت/ توانایی	۳/۷۹	۰/۸۳	۰/۲۶	۰/۰۹
تمایل/ انگیزه کار	۳/۸۲	۰/۷۶	۰/۳۰	۰/۱۱
روان‌رنجوری	۲/۵۱	۰/۴۸	۰/۱۱	۰/۱۸
برونگرایی	۲/۰۵	۰/۴۳	۰/۲۱	۰/۰۷
پذیرش	۲/۳۶	۰/۵۸	۰/۱۵	۰/۲۰
سازگاری	۲/۶۴	۰/۷۳	۰/۱۶	۰/۲۰
وظیفه‌شناسی	۲/۳۳	۰/۸۶	۰/۱۸	۰/۲۰

۰/۲۰	۰/۱۶	۰/۸۴	۳/۵۷	فردگرایی
۰/۲۰	۰/۱۷	۰/۷۵	۲/۹۱	مردسالاری
۰/۱۹	۰/۱۸	۰/۹۱	۳/۴۷	اجتناب از عدم اطمینان
۰/۰۶	۰/۲۲	۰/۸۶	۳/۰۹	فاصله قدرت
۰/۲۰	۰/۱۰	۰/۸۲	۴/۰۳	سبک رهبری مستبدانه
۰/۲۰	۰/۱۲	۰/۷۵	۳/۳۸	سبک رهبری خیرخواهانه
۰/۰۶	۰/۱۲	۰/۶۱	۲/۳۹	سبک رهبری مشورتی
۰/۰۹	۰/۰۶	۰/۵۸	۲/۶۶	سبک رهبری مشارکتی

طبق نتایج جدول ۱، فرض نرمال بودن همه متغیرهای سبک رهبری و عوامل اقتضایی به دلیل بالاتر از ۰/۰۵ بودن معناداری آزمون کولموگروف-اسمیرنوف رد نشد. بنابراین، با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که فرض نرمال بودن متغیرها تایید شد. همچنین، در همه رگرسیون‌ها فرض هم‌خطی چندگانه با دامنه ۱/۴۹ تا ۴/۶۸ آماره عامل تورم واریانس به دلیل کوچک‌تر از ۱۰ بودن رد شد. علاوه بر آن، در همه رگرسیون‌ها فرض همبستگی پسماندها با دامنه ۱/۷۸ تا ۲/۳۵ آماره دوربین-واتسون به دلیل قرار داشتن در دامنه ۱/۵ تا ۲/۵ رد شد. بنابراین، استفاده از روش‌های تحلیل همبستگی و رگرسیون چندگانه مجاز بود. نتایج ضرایب همبستگی پیرسون عوامل اقتضایی با سبک رهبری در جدول ۲ ارائه شد.

جدول ۲. نتایج ضرایب همبستگی پیرسون عوامل اقتضایی با سبک رهبری

متغیرها	سبک رهبری مستبدانه	سبک رهبری خیرخواهانه	سبک رهبری مشورتی	سبک رهبری مشارکتی
ساختار وظایف	۰/۰۷	۰/۰۷	۰/۰۹	۰/۱۱
اختیارات	۰/۰۵	۰/۰۶	۰/۱۱	۰/۱۰
تیم کاری	۰/۰۹	۰/۱۲	۰/۱۴	۰/۳۱**
قابلیت/ توانایی	۰/۰۸	-۰/۰۴	-۰/۰۸	-۰/۴۱**
تمایل/ انگیزه کار	۰/۰۷	-۰/۰۶	۰/۱۱	-۰/۴۵**
روان‌رنجوری	۰/۰۷	-۰/۱۶	-۰/۴۷**	۰/۰۹
برونگرایی	-۰/۱۷	-۰/۳۵**	۰/۱۱	-۰/۱۲
پذیرش	-۰/۰۹	۰/۱۴	۰/۱۴	۰/۰۶
سازگاری	-۰/۱۰	۰/۲۷**	۰/۱۹*	۰/۳۹**
وظیفه‌شناسی	۰/۰۸	۰/۰۴	-۰/۱۰	-۰/۰۵
فردگرایی	-۰/۱۶	۰/۱۱	۰/۱۵	۰/۰۷
مردسالاری	۰/۴۷**	-۰/۰۹	-۰/۴۹**	-۰/۰۹
اجتناب از عدم اطمینان	-۰/۲۲**	۰/۳۶**	۰/۴۲**	۰/۰۵
فاصله قدرت	۰/۱۲	-۰/۲۰*	۰/۰۹	۰/۰۴

\*\*P&lt;۰/۰۱ \*P&lt;۰/۰۵

در جدول ۲، نتایج همبستگی عوامل اقتضایی درون‌سازمانی (با مولفه‌های ساختار وظایف، اختیارات و تیم کاری)، فردی (با مولفه‌های قابلیت/ توانایی و تمایل/ انگیزه کار)، ویژگی‌های شخصیتی (با مولفه‌های روان‌رنجوری، برونگرایی، پذیرش، سازگاری و وظیفه‌شناسی) و متغیرهای فرهنگی (با مولفه‌های فردگرایی، مردسالاری، اجتناب از عدم اطمینان و فاصله قدرت) با سبک‌های رهبری مستبدانه، خیرخواهانه، مشورتی و مشارکتی قابل مشاهده است. نتایج رگرسیون چندگانه با مدل همزمان برای پیش‌بینی سبک رهبری مستبدانه بر اساس عوامل اقتضایی در جدول ۳ ارائه شد.

جدول ۳. نتایج رگرسیون چندگانه با مدل همزمان برای پیش‌بینی سبک رهبری مستبدانه بر اساس عوامل اقتضایی

متغیرها	R	R <sup>2</sup>	df	آماره F	Sig	Beta	آماره t	Sig
ساختار وظایف						۰/۰۷	۰/۸۴	>۰/۰۵
اختیارات						۰/۰۸	۱/۰۴	>۰/۰۵

>/۰۰۵	۰/۷۳	۰/۰۵						تیم کاری
>/۰۰۵	۰/۵۳	۰/۰۴						قابلیت/ توانایی
>/۰۰۵	۰/۴۱	۰/۰۳						تمایل/ انگیزه کار
>/۰۰۵	۰/۲۲	۰/۰۲						روان رنجوری
>/۰۰۵	-۰/۱۷	-۰/۰۱		۱۴				برونگرایی
>/۰۰۵	-۱/۱۷	-۰/۱۰	</۰۰۵	۱۵/۷۵	۳۶۹	۰/۳۹	۰/۶۳	پذیرش
>/۰۰۵	-۰/۷۰	-۰/۰۷						سازگاری
>/۰۰۵	۰/۵۹	۰/۰۵						وظیفه‌شناسی
>/۰۰۵	-۱/۸۶	-۰/۲۳						فردگرایی
</۰۰۵	۹/۷۹	۰/۵۸						مردسالاری
</۰۰۵	۲/۸۹	-۰/۳۴						اجتناب از عدم اطمینان
>/۰۰۵	۱/۲۰	۰/۰۶						فاصله قدرت

طبق نتایج جدول ۳، فقط عوامل اقتضایی اجتناب از عدم اطمینان و مردسالاری توانایی پیش‌بینی سبک رهبری مستبدانه را داشتند ( $P < ۰/۰۵$ ) و سایر عوامل اقتضایی نقش معناداری در پیش‌بینی آن نداشتند ( $P > ۰/۰۵$ ). نتایج رگرسیون چندگانه با مدل همزمان برای پیش‌بینی سبک رهبری خیرخواهانه بر اساس عوامل اقتضایی در جدول ۴ ارائه شد.

جدول ۴. نتایج رگرسیون چندگانه با مدل همزمان برای پیش‌بینی سبک رهبری خیرخواهانه بر اساس عوامل اقتضایی

Sig	آماره t	Beta	Sig	آماره F	df	R <sup>2</sup>	R	متغیرها
>/۰۰۵	۱/۲۲	۰/۱۰						ساختار وظایف
>/۰۰۵	۰/۸۹	۰/۰۷						اختیارات
>/۰۰۵	۱/۳۵	۰/۱۲						تیم کاری
>/۰۰۵	-۰/۲۸	-۰/۰۲						قابلیت/ توانایی
>/۰۰۵	-۰/۱۰	-۰/۰۱						تمایل/ انگیزه کار
>/۰۰۵	-۱/۴۹	-۰/۱۲						روان رنجوری
</۰۰۵	-۲/۱۲	-۰/۱۶		۱۴				برونگرایی
>/۰۰۵	۱/۳۶	۰/۱۲	</۰۰۵	۱۲/۷۵	۳۶۹	۰/۳۴	۰/۵۹	پذیرش
</۰۰۵	۲/۳۱	۰/۱۹						سازگاری
>/۰۰۵	۰/۰۵	۰/۰۱						وظیفه‌شناسی
>/۰۰۵	۱/۴۳	۰/۱۸						فردگرایی
>/۰۰۵	-۰/۹۱	-۰/۰۵						مردسالاری
</۰۰۵	۴/۰۴	۰/۵۰						اجتناب از عدم اطمینان
</۰۰۵	-۲/۵۴	-۰/۱۴						فاصله قدرت

طبق نتایج جدول ۴، فقط عوامل اقتضایی برونگرایی، سازگاری، اجتناب از عدم اطمینان و فاصله قدرت توانایی پیش‌بینی سبک رهبری خیرخواهانه را داشتند ( $P < ۰/۰۵$ ) و سایر عوامل اقتضایی نقش معناداری در پیش‌بینی آن نداشتند ( $P > ۰/۰۵$ ). نتایج رگرسیون چندگانه با مدل همزمان برای پیش‌بینی سبک رهبری مشورتی بر اساس عوامل اقتضایی در جدول ۵ ارائه شد.

جدول ۵. نتایج رگرسیون چندگانه با مدل همزمان برای پیش‌بینی سبک رهبری مشورتی بر اساس عوامل اقتضایی

Sig	آماره t	Beta	Sig	آماره F	df	R <sup>2</sup>	R	متغیرها
>/۰۰۵	۱/۵۸	۰/۱۳						ساختار وظایف
>/۰۰۵	۰/۰۲	۰/۰۱						اختیارات
>/۰۰۵	۱/۱۵	۰/۰۷						تیم کاری
>/۰۰۵	-۱/۱۲	-۰/۰۹						قابلیت/ توانایی
>/۰۰۵	۰/۳۹	۰/۰۳						تمایل/ انگیزه کار



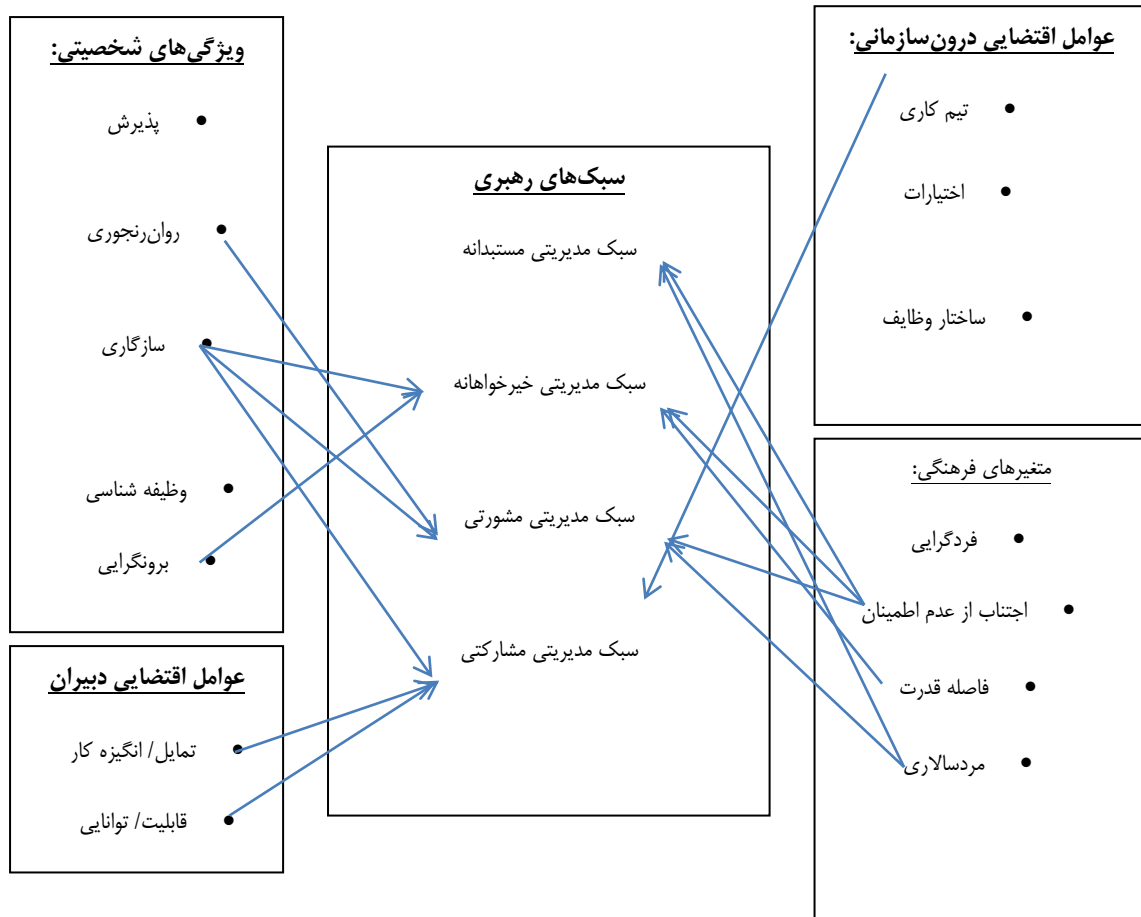
<۰/۰۵	-۲/۷۷	-۰/۲۳						روان رنجوری
>۰/۰۵	۰/۸۷	۰/۰۶		۱۴				برونگرایی
>۰/۰۵	۱/۰۱	۰/۰۹	<۰/۰۵	۱۹/۶۳	۳۶۹	۰/۵۱	۰/۷۲	پذیرش
<۰/۰۵	۲/۲۱	۰/۱۹						سازگاری
>۰/۰۵	-۰/۷۷	-۰/۰۶						وظیفه‌شناسی
>۰/۰۵	۱/۸۹	۰/۲۳						فردگرایی
<۰/۰۵	-۵/۲۳	-۰/۳۰						مردسالاری
<۰/۰۵	۴/۵۷	۰/۵۲						اجتناب از عدم اطمینان
>۰/۰۵	-۰/۵۸	۰/۰۳						فاصله قدرت

طبق نتایج جدول ۵، فقط عوامل اقتضایی روان رنجوری، سازگاری، اجتناب از عدم اطمینان و مردسالاری توانایی پیش‌بینی سبک رهبری مشورتی را داشتند ( $P < ۰/۰۵$ ) و سایر عوامل اقتضایی نقش معناداری در پیش‌بینی آن نداشتند ( $P > ۰/۰۵$ ). نتایج رگرسیون چندگانه با مدل همزمان برای پیش‌بینی سبک رهبری مشارکتی بر اساس عوامل اقتضایی در جدول ۶ ارائه شد.

جدول ۶. نتایج رگرسیون چندگانه با مدل همزمان برای پیش‌بینی سبک رهبری مشارکتی بر اساس عوامل اقتضایی

Sig	t	Beta	Sig	F	df	R <sup>2</sup>	R	متغیرها
>۰/۰۵	۰/۵۳	۰/۰۷						ساختار وظایف
>۰/۰۵	۰/۱۲	۰/۰۳						اختیارات
<۰/۰۵	۷/۵۸	۰/۱۳						تیم کاری
<۰/۰۵	۵/۷۰	-۰/۴۶						قابلیت/ توانایی
<۰/۰۵	۴/۴۲	-۰/۳۶						تمایل/ انگیزه کار
>۰/۰۵	۰/۹۴	۰/۰۷						روان رنجوری
>۰/۰۵	-۱/۲۴	-۰/۰۸			۱۴			برونگرایی
>۰/۰۵	۰/۶۲	۰/۰۵	<۰/۰۵	۱۶/۸۴	۳۶۹	۰/۴۳	۰/۶۶	پذیرش
<۰/۰۵	۶/۵۳	۰/۴۹						سازگاری
>۰/۰۵	-۱/۱۲	-۰/۰۸						وظیفه‌شناسی
>۰/۰۵	۰/۶۳	۰/۱۰						فردگرایی
>۰/۰۵	-۰/۷۸	-۰/۰۶						مردسالاری
>۰/۰۵	۱/۳۶	۰/۲۰						اجتناب از عدم اطمینان
>۰/۰۵	۰/۴۶	۰/۱۰						فاصله قدرت

طبق نتایج جدول ۶، فقط عوامل اقتضایی سازگاری، تمایل/ انگیزه کار، قابلیت/ توانایی و تیم کاری توانایی پیش‌بینی سبک رهبری مشارکتی را داشتند ( $P < ۰/۰۵$ ) و سایر عوامل اقتضایی نقش معناداری در پیش‌بینی آن نداشتند ( $P > ۰/۰۵$ ). با توجه به اثر معنادار هر یک از مولفه‌های عوامل اقتضایی درون‌سازمانی (با مولفه‌های ساختار وظایف، اختیارات و تیم کاری)، فردی (با مولفه‌های قابلیت/ توانایی و تمایل/ انگیزه کار)، ویژگی‌های شخصیتی (با مولفه‌های روان رنجوری، برونگرایی، پذیرش، سازگاری و وظیفه‌شناسی) و متغیرهای فرهنگی (با مولفه‌های فردگرایی، مردسالاری، اجتناب از عدم اطمینان و فاصله قدرت) با سبک‌های رهبری مستبدانه، خیرخواهانه، مشورتی و مشارکتی، مدل اثرهای معنادار پژوهش حاضر در شکل ۱ ارائه شد.



شکل ۱. مدل اثرهای معنادار پژوهش حاضر

## بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به اهمیت سبک‌های رهبری و نقش عوامل اقتضایی در پیش‌بینی آن، هدف این پژوهش تعیین سبک رهبری مدیران ورزشی در نظام آموزش و پرورش مبتنی بر عوامل اقتضایی دبیران تربیت‌بدنی بود. یافته‌ها نشان داد که از میان عوامل اقتضایی، عوامل اجتناب از عدم اطمینان و مردسالاری با سبک رهبری مستبدانه، عوامل برونگرایی، سازگاری، اجتناب از عدم اطمینان و فاصله قدرت با سبک رهبری خیرخواهانه، عوامل روان‌رنجوری، سازگاری، اجتناب از عدم اطمینان و مردسالاری با سبک رهبری مشورتی و عوامل سازگاری، تمایل / انگیزه کار، قابلیت / توانایی و تیم کاری با سبک رهبری مشارکتی همبستگی معنادار داشتند. این یافته‌ها در زمینه همبستگی معنادار عوامل اقتضایی درون‌سازمانی (با مولفه‌های ساختار وظایف، اختیارات و تیم کاری) و عوامل اقتضایی فردی (با مولفه‌های قابلیت / توانایی و تمایل / انگیزه کار) با سبک‌های رهبری مستبدانه، خیرخواهانه، مشورتی و مشارکتی با یافته‌های پژوهش‌های Mosalanejad et al (2021) و Steyn (2020) همسو بودند. در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت که عوامل اقتضایی درون‌سازمانی شامل عواملی هستند که بر سیاست‌گذاری‌های مدیریت و رهبری تأثیر می‌گذارند و سازمان بر آنها احاطه و کنترل مستقیمی داشته و تحت تأثیر عملکرد کلیه کارگزاران سازمان هستند. این عوامل به‌طور مستقیم با کارکنان و ارباب رجوعان سازمانی در ارتباط هستند و نحوه عملکرد سازمان در این بخش می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر بهبود اثربخشی عملکرد سازمان و تصمیم‌گیری‌های حوزه منابع انسانی داشته باشد. افزون بر آن، عوامل اقتضایی فردی شامل قابلیت‌ها و توانایی شخصی کارکنان و انگیزه و تمایل آنها جهت انجام کار می‌باشد که این عوامل می‌تواند تحت تأثیر برخی عوامل دیگر از جمله عوامل اقتضایی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی قرار بگیرد و دارای پیامدهای مثبتی برای سازمان باشد. در

نتیجه، می‌توان انتظار داشت که بین عوامل اقتضایی درون‌سازمانی و فردی با سبک‌های رهبری همبستگی معناداری وجود داشته باشد.

همچنین، این یافته‌ها در زمینه همبستگی معنادار ویژگی‌های شخصیتی (با مولفه‌های روان‌رنجوری، برونگرایی، پذیرش، سازگاری و وظیفه‌شناسی) با سبک‌های رهبری مستبدانه، خیرخواهانه، مشورتی و مشارکتی با یافته‌های پژوهش‌های Yarmohammadzadeh et al (2017) و Bertsch et al (2017) همسو بودند. در تبیین این یافته‌ها بر مبنای پژوهش Aschwanden, Strickouser, Sesker, Lee, Luchetti, Stephan and et al (2021) می‌توان گفت که افراد روان‌رنجور نسبت به سایر افراد وقایع زندگی منفی را بیشتر تجربه می‌کنند و حتی وقایع را منفی‌تر ارزیابی می‌نمایند. زیرا آنان خود را در شرایطی قرار می‌دهند که خودپنداره منفی خود را تایید و تقویت نمایند و هر چقدر بیشتر این شرایط را تجربه کنند وضعیت سلامتی خود را پایین‌تر و نامطلوب‌تر ارزیابی می‌نمایند. افراد برونگرا معمولاً دوستان بیشتری دارند، اکثر اوقات خود را در جمع دوستان سپری می‌کنند، با دیگران در تعامل و مراوده هستند و انگیزه بیشتری برای برقراری ارتباط صمیمانه با دوستان دارند. همچنین، افراد پذیرا بیشتر از سوی دیگران تایید می‌شوند، به موقعیت‌های اجتماعی سطح بالاتری دست می‌یابند، از زندگی شخصی و شغلی خود رضایت بیشتری دارند و خود را از نظر سلامت و کیفیت زندگی در وضعیت مطلوب‌تری ارزیابی می‌کنند. افراد سازگار وقایع و رویدادهای خوشایند بیشتر و وقایع و رویدادهای ناخوشایند کمتری را تجربه می‌کنند و حتی ارزیابی آنها از وقایع و رویدادهای ناخوشایند و منفی در مقایسه با افراد غیرسازگار یا کمتر سازگار مثبت‌تر می‌باشد که تجربه بیشتر رویدادها و وقایع خوشایند و تجربه کمتر رویدادها و وقایع ناخوشایند سبب افزایش شادکامی، امیدواری و رضایت از زندگی در آنان می‌شود. علاوه بر آن، افراد وظیفه‌شناس برای انجام کارها، فعالیت‌ها و وظایف محوله از خود تلاش و پشتکار بالایی نشان می‌دهند و غالباً آنها را به نحو مطلوبی به پایان می‌رسانند که این امر سبب افزایش احتمال دریافت پاداش و تقدیر از سوی دیگران و حتی خود (خودتقویتی) می‌شود و احساس احترام و عزت‌نفس آنها را بالا می‌برد. در نتیجه، منطقی به نظر می‌رسد که ویژگی‌های شخصیتی و سبک‌های رهبری همبستگی معناداری داشته باشند.

علاوه بر آن، این یافته‌ها در زمینه همبستگی معنادار متغیرهای فرهنگی (با مولفه‌های فردگرایی، مردسالاری، اجتناب از عدم اطمینان و فاصله قدرت) با سبک‌های رهبری مستبدانه، خیرخواهانه، مشورتی و مشارکتی با یافته‌های پژوهش‌های Falamarzi et al (2018)، Hajkhozeymeh et al (2018) و Lee and Liu (2012) همسو بودند. در تبیین این یافته‌ها بر مبنای پژوهش Schoefer et al (2019) می‌توان گفت که فردگرایی به میزانی که افراد به تنهایی با کمک دیگران به فعالیت ادامه می‌دهند، اشاره دارد. در فرهنگ‌های فردگرا هر شخصی نظر شخصی خود را دارد و طی انجام فعالیت‌های روزانه خود، آزادی عمل بیشتری دارد و می‌تواند به روش خود عمل نماید، اما در فرهنگ‌های جمع‌گرا هر شخصی خود را عضوی از یک یا چند گروه می‌داند که نمی‌تواند از آن گروه بیرون برود و خود را وفادار به آن می‌داند. مردسالاری نشان‌دهنده میزان تشویق افراد به رفتارهای سخت‌تر و قاطعانه‌تر است، در مقابل زن‌سالاری نشان‌دهنده انجام و ترغیب به انجام رفتارهای لطیف و پرورش‌دهنده می‌باشد. اجتناب از عدم قطعیت نشان‌دهنده ناتوانی جامعه برای پیش‌بینی آینده است و جوامعی وجود دارند که فرهنگ هر یک از گروه‌های آن طوری است که افراد در جایگاه‌های نامعلوم می‌ترسند و هر چه این میزان در جامعه‌ای از سطح بالاتری برخوردار باشد، افراد جامعه از وقع اتفاق‌ها و رخداد‌های غیرقابل پیش‌بینی در آینده بیشتر ترس و اضطراب دارند. فاصله قدرت به درجه اختلاف طبقاتی که در جامعه پذیرفته می‌شود، اطلاق می‌گردد و میزان پذیرش سلسله‌مراتب و توزیع نابرابر قدرت در جامعه را نشان می‌دهد. در نتیجه، می‌توان انتظار داشت که بین متغیرهای فرهنگی با سبک‌های رهبری همبستگی معناداری وجود داشته باشد.

یافته‌های دیگر این مطالعه حاکی از آن بود که از میان عوامل اقتضایی مورد بررسی در این پژوهش فقط عوامل اقتضایی اجتناب از عدم اطمینان و مردسالاری توانایی پیش‌بینی سبک رهبری مستبدانه، فقط عوامل اقتضایی برونگرایی، سازگاری، اجتناب از عدم اطمینان و فاصله قدرت توانایی پیش‌بینی سبک رهبری خیرخواهانه، فقط عوامل اقتضایی روان‌رنجوری، سازگاری، اجتناب از عدم اطمینان و مردسالاری توانایی پیش‌بینی سبک رهبری مشورتی و فقط عوامل اقتضایی سازگاری، تمایل/انگیزه کار، قابلیت/توانایی و تیم کاری توانایی پیش‌بینی سبک رهبری مشارکتی را داشتند و سایر عوامل اقتضایی نقش معناداری در پیش‌بینی هیچ‌یک از سبک‌های رهبری نداشتند. در تبیین توانمندی عوامل اقتضایی (درون‌سازمانی، فردی، ویژگی‌های

شخصیتی و متغیرهای فرهنگی) در پیش‌بینی سبک‌های رهبری مستبدانه، خیرخواهانه، مشورتی و مشارکتی می‌توان گفت که برخی عوامل اقتضایی مثبت هستند یا پیامدهای مثبتی دارند (مانند وظیفه‌شناسی) و برخی منفی هستند یا پیامدهای منفی دارند (مانند روان‌رنجوری) و نکته مهم دیگر اینکه هیچ یک از سبک‌های رهبری برای همه موقعیت‌ها موثر و کارآمد نیستند و بر همین اساس هر یک از سبک‌های رهبری مذکور می‌توانند در موقعیت‌های مختلف بکار روند و هر کدام در موقعیت خاص خود کارآمد و اثربخش هستند. بنابراین، می‌توان منطقی به نظر می‌رسد که عوامل اقتضایی توانایی پیش‌بینی هر چهار سبک رهبری مستبدانه، خیرخواهانه، مشورتی و مشارکتی را داشته باشند.

با توجه به نتایج این مطالعه، پیشنهادهای زیر برای مدیران، برنامه‌ریزان، مسئولان و سایر استفاده‌کنندگان از نتایج فعالیت‌های پژوهشی ارائه می‌شود. پرسشنامه عوامل اقتضایی به‌ویژه عوامل اقتضایی درون‌سازمانی و فردی بر روی دبیران تربیت‌بدنی اجرا و در صورت پایین بودن هر یک از عوامل اقتضایی از راهکارهای مناسبی برای بهبود آنها استفاده شود. با توجه به کاربردی و موثر بودن هر یک از چهار سبک رهبری مستبدانه، خیرخواهانه، مشورتی و مشارکتی برای موقعیت‌های خاص خود پیشنهاد می‌شود که برای دبیران تربیت‌بدنی کارگاه‌های آموزشی سبک‌های رهبری برگزار شود. پیشنهاد دیگر اینکه دبیران تربیت‌بدنی از نظر ویژگی‌های شخصیتی و متغیرهای فرهنگی بررسی شوند و زمینه برای بهبود ویژگی‌های مذکور در آنان از طریق دوره‌های آموزشی ضمن خدمت فراهم شود. آخرین پیشنهاد با توجه به نقش موثرتر متغیرها یا مولفه‌های سازگاری، اجتناب از عدم اطمینان و مردسالاری در پیش‌بینی سبک‌های رهبری مختلف، پیشنهاد می‌شود که این مولفه‌ها در برنامه‌ریزی برای کارگاه‌های آموزشی مورد توجه ویژه متخصصان و برنامه‌ریزان قرار گیرد.

### **تشکر و قدردانی**

از همه کسانی که سهمی در این پژوهش گسترده که جامعه آن کشور ایران بود، داشتند، تقدیر می‌شود.

## References

- Aschwanden D, Strickouser JE, Sesker AA, al. (2021). Psychological and behavioural responses to Coronavirus disease 2019: The role of personality. *European Journal of Personality*, 35(1): 51-66.
- Banmairuroy W, Kritjaroen T, Homsombat W. (2022). The effect of knowledge-oriented leadership and human resource development on sustainable competitive advantage through organizational innovation's component factors: Evidence from Thailand 's new S-curve industries. *Asia Pacific Management Review*, 27(3): 200-209.
- Bazrafkan S, Ghaderi S. (2016). Improving organizational effectiveness in the light of internal contingency factors. *Journal of Strategic Management Studies*, 7(28): 191-210. (In Persian)
- Bertsch A, Nguyen HTH, Alford A, et al. (2017). Exploring the relationship between personality and preferred leadership. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 14(1): 32-45.
- Childs M, Turner T, Sneed C, Berry A. (2022). A contingency theory approach to understanding small retail business continuity during COVID-19. *Family & Consumer Sciences*, 50(3): 216-230.
- Costa PT, McCrae RR. (1992). Normal personality assessment in clinical practice: The NEO personality inventory. *Psychological Assessment*, 4(1): 5-13.
- Drzewiecka M, Roczniowska M. (2018). The relationship between perceived leadership styles and organisational constraints: An empirical study in Goleman's typology. *European Review of Applied Psychology*, 68(4-5): 161-169.
- Falamarzi H, Fathi Z, Shafiae H. (2022). Provide a model based on Hofstede's cultural framework for investors ' financial decision – making. *Journal of Management and Auditing Knowledge*, 10(40): 281-292. (In Persian)
- Gatbabaie Lehe F, Tabrizi N, Sharepour M. (2022). Effect of Hofstede cultural dimensions on citizens' satisfaction with tourism activities (Case study: Babolsar city). *Tourism Management Studies*, 17(58): 9-38. (In Persian)
- Ghanei R, Valiei S, Rezaei M, Rezaei K. (2013). The relationship between personality characteristics and Nursing occupational stress. *Iranian Journal of Psychiatric Nursing*, 1(3): 27-34. (In Persian)
- Hajkhozaymeh M, Ebrahimi S, Hoseini Jebeli VS. (2018). Relationship between organizational culture of univercity based on Hofstede dimensions and teachers leadership style. *Journal of Development Evolution Management*, 1397(Special Issue): 199-207. (In Persian)
- Hasas Yeganeh Y, Babajani J, BARzideh F, Beiglar K. (2017). Effective contingent factors on negotiation to resolve the auditor's disagreements with the employer in connection with the way of financial reporting. *Journal of Audit Science*, 17(67): 5-23. (In Persian)
- Hofstede G. (1994). Management scientists are human. *Management Science*, 40(1): 4-13.
- Hofstede G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture: International Journal of Behavioral Medicine*, 2(1): 1-26.
- Huertas-Valdivia I, Gallego-Burin AR, Llorens-Montes FJ. (2019). Effects of different leadership styles on hospitality workers. *Tourism Management*, 71: 402-420.
- Kiplangat HK. (2017). The relationship between leadership styles and lecturers' job satisfaction in institutions of higher learning in Kenya. *Universal Journal of Educational Research* 5(3): 435-446.
- Lau AKW. (2014). Influence of contingent factors on the perceived level of supplier integration: A contingency perspective. *Journal of Engineering and Technology Management*, 33: 210-242.

- Lee YS, Liu WK. (2012). Leadership behaviors and culture dimensions in the financial industry. *Journal of Applied Finance & Banking*, 2(2): 15-44.
- Likert R (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw- Hill.
- Luu TT. (2020). Linking authentic leadership to salespeople's service performance: The roles of job crafting and human resource flexibility. *Industrial Marketing Management*, 84: 89-104.
- Mosalanejad R, Naderian Jahromi M, Afrouzeh MS, Dast Barhagh H. (2021). Presenting a model of contingent factors influencing quality management development in sport organizations (Case study of FARS). *Journal of Management and Organizational Behavior in Sports*, 10(2): 79-92. (In Persian)
- Mousavi SM, Moradi S, Sharifian L. (2022). Identifying the dimensions and components of transformational leadership style in the educational managers of Islamic Azad University. *Journal of Islamic Life Style Centered on Health*, 5(4): 303-312. (In Persian)
- Pan TP, Trakulmututa J, Youravong N. (2020). Self-perception of leadership style of dentists: heads of dental departments in community hospitals, Southern Thailand. *International Dental Journal*, 70(3): 193-200.
- Rapp C, Ingold K, Freitag M. (2019). Personalized networks? How the Big Five personality traits influence the structure of egocentric networks. *Social Science Research*, 77: 148-160.
- Schoefer K, Wappling A, Heirati N, Blut M. (2019). The moderating effect of cultural value orientations on behavioral responses to dissatisfactory service experiences. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 48: 247-256.
- Shala B, Prebreza A, Ramosaj B. (2021). The contingency theory of management as a factor of acknowledging the leaders-managers of our time study case: The practice of the contingency theory in the company Avrios. *Open Access Library Journal*, 8: 1-20.
- Steyn R. (2020). Leadership styles and organizational structure. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(3): 98-116.
- Stremersch S, Camacho N, Keko E, Wuyts S. (2022). Grassroots innovation success: The role of self-determination and leadership style. *International Journal of Research in Marketing*, 39(2): 396-414.
- Sucupira E, De Brito MJA, Leite AT, et al. (2022). Body dysmorphic disorder and personality in breast augmentation: The big-five personality traits and BDD symptoms. *Journal of Plastic, Reconstructive & Aesthetic Surgery*, 75(9): 3101-3107.
- Tafazzoli R, Hoseini MS. (2017). The relationship between managers leadership style with using information technology in school of Bandar Jask. *Quarterly Research on Educational Leadership and Management*, 3(12): 149-173. (In Persian)
- Xie Y, Xue W, Li L, et al. (2018). Leadership style and innovation atmosphere in enterprises: An empirical study. *Technological Forecasting and Social Change*, 135: 257-265.
- Zabihi Kharagh AR, Kaffashpoor A, Farahi MM, Rahimnia F. (2018). Exploring contingency factors of strategic human resource management and identify effective practices of human resource. *Public Management Research*, 10(38): 89-116. (In Persian)
- Yarmohammadzadeh P, Faizy A, Mohamadian K, Agh Atabay A. (2017). Investigating the relationship among university teachers' personality traits, classroom leadership style, and efficacy through self-evaluation: Providing a structural model. *Journal of Instruction and Evaluation*, 10(39): 29-51. (In Persian)

## Determining the Leadership Style of Sports Managers in the Education System based on the Contingent Factors of Physical Education Teachers

Manouchehr Hooshyar<sup>1</sup>  
Seyed Hamid Sajjadi Hazaveh<sup>2\*</sup>  
Zahra Haji Anzehaei<sup>3</sup>

### Abstract

**Purpose:** Leadership styles play an important role in the efficiency, performance and effectiveness of the organization. Therefore, the purpose of this research was determining the leadership style of sports managers in the education system based on the contingent factors of physical education teachers.

**Methodology:** The present study in terms of purpose was applied and in terms of implementation method was correlation. The research population was the physical education teachers of the country in the 2018-19 academic years. The sample size based on the Krejcie and Morgan table was estimated to be 384 people, who this number were selected by multi-stage cluster sampling method. The research tools were leadership style questionnaire (Likert, 1961), researcher-made questionnaire of physical education teachers' contingency factors (with two dimensions of intra-organizational contingency factors and individual contingency factors), personality characteristics questionnaire (Costa and McCrae, 1992) as personality contingency factors and cultural variables questionnaire (Hofstede, 1994) as cultural-social contingency factors. Data were analyzed by Pearson correlation coefficient multiple regression methods with enter model in SPSS software.

**Findings:** The findings showed that only the contingent factors of avoiding uncertainty and patriarchy had the ability to predict the authoritative leadership style, only the contingent factors of extroversion, agreeableness, avoiding uncertainty and power distance had the ability to predict the benevolent leadership style, only the contingent factors of neuroticism, agreeableness, avoiding uncertainty and patriarchy had the ability to predict the consultative leadership style and only the contingent factors of agreeableness, willingness/motivation of work, capability/ability and work team had the ability to predict the participative leadership style ( $P < 0.05$ ) and other contingent factors did not have a significant role in predicting any of the leadership styles ( $P > 0.05$ ).

**Conclusion:** The results of this study indicated the effective role of some contingent factors in predicting authoritative, benevolent, consultative and participative leadership styles, and experts can change leadership styles by adjusting these factors.

**Keywords:** Leadership style, sports managers, education system, contingent factors, physical education teachers.

---

<sup>1</sup> Department of Sports Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. Manoochehr hooshyar2@gmail.com

<sup>2</sup> Department of Sports Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (corresponding author). hamidsajadi@gmail.com

<sup>3</sup> Department of Sports Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. Sara-haji1982@yahoo.com