رابطه سبک های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای مدیران مدارس با تعهد سازمانی دبیران تربیت بدنی

رحیم رمضانی‌نژاد*، مهرعلی همتی‌نژاد**، رضا اندام***، صبا زارع****، نعمت‌الله صادق‌پور*****

* دانشیار دانشگاه گیلان

** استادیار دانشگاه گیلان

*** استادیار دانشگاه صنعتی شاهرود

**** کارشناس ارشد مدیریت ورزشی

***** کارشناس ارشد تربیت بدنی

تاریخ دریافت مقاله: ۸۸/۰۴ تاریخ پذیرش مقاله: ۸۸/۱۰

چکیده

هدف این تحقیق بررسی رابطه سبک‌های رهبری تحول‌گرا، عمل‌گرا و سبک بدون رهبری مدیران مدارس با تعهد سازمانی دبیران تربیت بدنی استان همدان است. جامعه آماری این تحقیق را مدیران (۱۱۰ نفر) و دبیران تربیت بدنی مدارس استان همدان (۲۰۰ نفر) تشکیل داده‌اند. نمونه آماری در این تحقیق برابر با جامعه آماری بود؛ ولی ۹۵ مدیر (۸۶ درصد) و ۱۶۴ دبیر تربیت بدنی (۸۲ درصد) در تحقیق شرکت کردند. برای اندازه‌گیری سبک‌های رهبری از پرسش‌نامه چندعاملی رهبری (MLQ) و برای اندازه‌گیری تعهد سازمانی از پرسش‌نامه استاندارد آلن و می‌یر (OCQ) استفاده شد. ثبات درونی این پرسش‌نامه‌ها در تحقیق حاضر به ترتیب r=۰/ ۷۶ و r=۰/۷۸ محاسبه شد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از آزمون کالموگراف اسمیرنف، ضریب همبستگی پیرسون و ضریب کندال در سطح $p \leq ۰/۰۵$ استفاده گردید.

نتایج نشان داد بین کلیه خرده‌مقیاس‌های سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای مدیران و تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر دبیران تربیت بدنی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. بیشترین رابطه معنی‌دار نیز بین سبک رهبری تحول‌گرا با تعهد هنجاری r= ۰/۴۸ و سبک رهبری عمل گرا با تعهد مستمر r=۰/۴۰ بود. ولی بین سبک مدیریت بدون رهبری مدیران با تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر دبیران رابطه معنی‌داری مشاهده نشد. بر اساس یافته‌های تحقیق، مدیران مدارس با ترکیب سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا می‌توانند میزان تعهد سازمانی دبیران را حفظ کنند و ارتقا دهند.

کلیدواژه‌ها: سبک رهبری، دبیر تربیت بدنی، تعهد سازمانی.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

مقدمه

یکی از دیدگاه‌های جدید در زمینه رهبری، نظریه رهبری تحول‌گرا[1] و عمل‌گرا[2]ست که برنز (۱۹۸۷) و سپس باس (۱۹۸۵) آن را تعریف و بازبینی کردند. نظریه‌های قبلی رهبری همگی بر رهبری عمل‌گرا متمرکز بودند. رهبری عمل‌گرا رابطه‌ای تبادلی بین رهبر و زیردست است که در آن زیردست پاداش‌های وابسته به نیازهای اولیه (امنیت و وابستگی) را در مقابل برآوردن خواسته‌های رهبر و مدیر دریافت می‌کند. رهبران عمل‌گرا آنچه را که زیردستان باید انجام دهند مشخص می‌سازند تا به هدف‌های سازمان دست یابند. این رهبر در مقابل عملکرد، پول یا پاداش تعیین‌شده را پرداخت می‌کند. آن‌ها چشم‌های تیزبینی برای فرصت‌طلبی و دست‌های خوبی برای معامله‌کردن، متقاعدکردن و مقابله به مثل کردن دارند (۱۹). سبک رهبری عمل‌گرا پنج خرده‌مقیاس دارد که در خرده‌مقیاس پاداش مشروط[3] رهبر انواع مختلف پاداش‌ها را که زیردستان می‌خواهدارائه می‌دهد. در مدیریت بر مبنای استثنای فعال[4] نیز مدیر با نظارت و مراقبت پی‌درپی به اصلاح انحراف از مقررات و استانداردها می‌پردازد. اما در مدیریت بر مبنای استثنای غیر فعال[5] مدیر فقط وقتی وارد عمل می‌شود که استانداردها رعایت نشود و عملکرد پیروان برخلاف برنامه‌ریزی‌ها باشد (۳۵). درخرده‌مقیاس بدون رهبری، رهبر نسبت به کارکنان و عملکردشان دست به هیچ کاری نمی‌زند و هر یک از اعضا برای دسترسی به اهداف آزاد هستند (۱۷). ولی رهبر تحول‌گرا، الهام‌بخش[6] است و با توجه به انگیزه-های بالقوه پیروان آن‌ها را برمی‌انگیزاند تا بیشتر از توانشان کار کنند (۱). از نظر رابینز (۱۳۷۷) مدیران تحول‌گرا قادرند علایق کارکنان را در جهت پیشبرد اهداف و رسالت سازمان گسترش دهند، چون آن‌ها با داشتن جاذبه[7] در پیروان نفوذ می‌کنند و از طرفی با افزایش بصیرت پیروان و القای اعتقادات خویش بر آن‌ها تأثیر معنوی[8] می‌گذارند. رهبران تحول‌گرا با تحریک ذهنی[9] و بازاندیشی پیروان آن‌ها را از نظر شناختی تحریک می‌کنند تا درباره مسائل و مشکلات فکر کنند و آگاه باشند و نهایتاً مانند یک مربی و مشاور ملاحظات فردی[10] را رعایت می‌کنند (۸). تفاوت مهم بین مدیر تحول‌گرا و عمل‌گرا این است که مدیر تحول‌گرا الهام‌دهندهٔ بینش مشارکتی است و با توانمندسازی کارکنان و تجلیل از پیشرفت‌ها پیروان را به رهبر تبدیل می‌سازد و راه‌های جدیدی را برای سازمان تعریف می‌کند. اما مدیر عمل‌گرا فقط به حفظ وضع موجود می‌پردازد (۱). رهبران تحول‌گرا وجوه مشترک زیادی نیز با رهبران فرهمند یا کاریزماتیک[11] دارند (۶، ۲۰). رهبران تحول‌آفرین در موقعیت‌های آموزشی هم مدیرانی خوب و هم راهنمایانی الهام‌دهنده هستند

1 Transformational Leadership
2 Transactional leadership
3 Contingent reward
4 Management by exception(active)
5 Management by exception(passive)
6 Inspiration
7 Attributed Charisma
8 Idealized influence
9 Intellectual stimulant
10 Individualized consideration
11 Charismatic

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

(۲۶). کوزس و پوسنر معتقدند رهبر تحول‌گرا باعث تعهد بیشتر کارکنان به محیط کار می‌شود(۴). چون رهبران تحول‌گرا به علایق شخصی پیروان و شیوه‌های جدید فکر می‌کنند (۱). در مقابل، رهبر عمل‌گرا بیشتر بر مبنای مسیر تلاش- پاداش بین پیروان و رهبر تمرکز دارد (۳۱). رهبران عمل‌گرا دقیق و سخت‌گیر هستند، آن‌ها قبل از مواجهه با مشکلات مداخله می‌کنند و با پیش‌بینی خطرات و کاهش آن‌ها، انسجام و یگانگی و همسانی گروه پیروان را افزایش می‌دهند. رهبر در خرده‌مقیاس بدون رهبری، زیردستان را تشویق به فعالیت نمی‌کند و هیچ تلاشی در جهت تشخیص نیازهای زیردستان انجام نمی‌دهد. در این شیوه رهبر ارتباطی با زیردستان ندارد و در صورتی که انحراف یا اشتباهی صورت گیرد خود را از آن مبرا می‌کند (۲۰).

در مورد نقش و تأثیر سبک‌های رهبری بر فرآیند پیامدهای سازمانی تحقیقات زیادی صورت گرفته است. مثلاً احسانی و حاج هاشمی (۱۳۸۴)، عبدالهی (۱۳۷۵)، اصلانخانی (۱۳۷۵)، مدلی و لاروچل (۱۹۹۵)، هولدن و دورتی (۲۰۰۲)، رابطه بالایی بین سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا و رضایت شغلی زیردستان به‌دست آوردند (۲۴، ۲۸، ۳، ۱۳، ۱). همچنین لالر (۱۹۹۹) نشان داد که مدیران تحول‌گرا زیردستانی راضی‌تر دارند (۲۷). از طرف دیگر، خداداد (۱۳۸۵)، خداداد (۱۳۸۴)، زارعیان (۱۳۸۶)، اشراقی (۱۳۸۵)، آولیو و باس (۱۹۸۷) نشان دادند که مدیران تحول‌گرا باعث تلاش و کوشش مافوق انتظار در سازمان می‌شوند (۲، ۹، ۷، ۶). ساشکین و دروسکات نیز (۱۹۹۴) نیز به این نتیجه رسیدند که رهبران مرد و زن هر دو سبک رهبری تحول‌گرا را بر عمل‌گرا ترجیح می‌دهند (۲۲). از نظر کین (۱۹۸۷) مدیران تحول‌گرا نقش زیادی در اثربخشی سازمان ایفا می‌کنند (۱۲). از طرف دیگر، تعهد[1] سازمانی با بسیاری از رفتارهای شغلی مرتبط است و نظریه‌پردازان تعهد سازمانی معتقدند که افراد سازمان مانند معلمان دارای نوعی ارتباط روحی، عقلانی و دلدادگی به اهداف و رسالت‌های سازمان هستند که به پیوستگی مصلحتی و حسابگرانه یا عاطفی مربوط است. این نگرش می‌تواند بر عملکرد هر دو گروه مدیران و معلمان در رسیدن به اهداف سازمان اثرگذار باشد. از طرف دیگر، آگاهی از تعهد سازمانی می‌تواند بر متغیرها یا رفتارهای مختلفی مانند غیبت، ترک سازمان، کاهش عملکرد، نارضایتی، جابه‌جایی شغلی و حتی ترک خدمت کارکنان مؤثر باشد، پس شناخت این موضوع برای مدیران بسیار ضروری است (۱۴). چاتمن و اورایلی (۱۹۸۶) تعهد سازمانی را به معنی حمایت و پیوستگی عاطفی با اهداف و ارزش‌های سازمان و به خاطر خود سازمان و دور از ارزش‌های ابزاری آن تعریف می‌کنند (۱۰). می‌یر و آلن تعهد سازمانی را در سه بخش تعهد عاطفی[2]، تعهد مستمر[3] و تعهد هنجاری[4] طبقه‌بندی کردند. در تعهد عاطفی فرد مستخدم هویت خود را از سازمان می‌گیرد و به آن احساس تعلق و وابستگی می‌کند و از ادامه عضویت در سازمان لذت می‌برد. بر اساس تعهد مستمر، مستخدم سازمان را ترک نمی‌کند؛ چون تشخیص می‌دهد که ترک سازمان برای او هزینه‌هایی دارد و به نفع او نیست و در تعهد هنجاری افراد در سازمان می‌مانند، چون احساس تکلیف می‌کنند که نباید سازمان را ترک کنند (۱۱).

2 - Affective Commitment
3 -Continuous commitment
4 Normative Commitment

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

تحقیقات زیادی در زمینه رابطه سبک رهبری و تعهد سازمانی انجام گرفته است. مثلاً استیون و مک‌شاین (۲۰۰۲) نشان دادند که سبک رهبری تحول‌گرا در مقایسه با سبک رهبری عمل‌گرا، بیشتر باعث افزایش تعهد سازمانی کارکنان می‌شود (۳۰). والومبا و اوچینگ (۲۰۰۲) نشان دادند که سبک رهبری عمل‌گرا و تحول‌گرا رابطه مثبت و معنی‌داری با تعهد سازمانی دارد. ضمناً کارکنانی که سبک رهبری مدیر را تحول‌گرا می‌دانستند، میزان تعهد سازمانی آنان ثبات بیشتری داشت (۳۴). هاول و آولیو (۱۹۹۵)، کوح، استیرز و تربورگ (۱۹۹۶) و برخی از محققان نشان دادند که بین این دو متغیر رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد (۲۵،۹)، باربوتو و همکاران با بررسی رفتارهای رهبری تحول‌گرا و انگیزه کاری ۵۶ مدیر و ۲۳۴ معلم، رابطه مثبت و معنی‌داری را بین ابعاد رهبری تحول‌گرا با انگیزه معلمان نشان دادند (۱۸). همچنین گلشنی (۱۳۸۰) با تحقیق روی کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان آذربایجان غربی و گودوین و وایتینگتون (۲۰۰۴) با مطالعه روی کارکنان مؤسسه آموزشی به رابطه منفی بین سبک رهبری عمل‌گرا و تعهد سازمانی دست یافتند.

چون نظام آموزش و پرورش از حساس‌ترین و پیچیده‌ترین سازمان‌ها به حساب می‌آید و تعهد نیروی انسانی این سازمان به کار و حرفه خویش نیز از مهم‌ترین دغدغه‌های این سازمان محسوب می‌شود و بدون تعهد و دلسوزی نمی‌تواند رابطه‌ای مطلوب با همکاران و همچنین دانش‌آموزان برقرار کند و وظیفه خطیر آموزش و پرورش را تحقق بخشد (۱۵)، بنابراین مدیریت مدارس می‌تواند بر جریان فعالیت‌های آموزش و در نتیجه بهبود کیفیت عملکرد معلمان تأثیر بگذارد. لذا بهره‌گیری از سبک‌های رهبری صحیح شرایط را برای تعلیم و تربیت بهینه فراهم می‌سازد. چون سبک رهبری مناسب مدیر در مدرسه عامل تسهیل‌کننده و برانگیزاننده معلمان است و به طور مستقیم و غیر مستقیم بر تعهد سازمانی آنان اثر می‌گذارد، افزایش میزان تعهد و پایبندی در معلمان منجر به بهبود عملکرد و بهره‌وری، افزایش نظم و تلاش بیشتر آنان می‌شود (۱۴). بنابراین، پژوهش حاضر تلاش می‌کند با بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عملگرای مدیران مدارس با تعهد سازمانی دبیران تربیت بدنی بخشی از واقعیت‌های موجود مدیریت مدارس را نشان دهد. به‌ویژه اینکه معلمان تربیت بدنی به دلیل ماهیت فعالیت‌های ورزشی تأثیر زیادی بر فرآیند تربیتی و پرورشی دانش‌آموزان می‌گذارند. از این رو، ممکن است سبک رهبری مدیران مدارس تعهد معلمان و در نتیجه رفتارهای عملکرد تربیتی آنان را تحت تأثیر قرار دهد. بنابراین، سؤال اصلی محقق این بود که با توجه به نتایج مختلف در سازمان‌های غیر آموزشی و همچنین در مراکز آموزشی عالی و سازمان‌های ورزشی، آیا ممکن است سبک رهبری مدیران مدارس با میزان تعهد سازمانی دبیران تربیت بدنی رابطه داشته باشد؟ و رابطه کدام‌یک از انواع تعهد سازمانی با سبک رهبری مدیران مدارس بیشتر است؟ ضمناً این تحقیق می‌تواند به مدیران مدارس برای شناخت سبک‌های رهبری خود کمک بزرگی نماید.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از نوع توصیفی و همبستگی است.

جامعه و نمونه آماری

جامعه پژوهش شامل کلیه مدیران و دبیران تربیت بدنی مدارس استان همدان در سال تحصیلی ۸۷-۸۶ شمسی است. نمونه آماری این تحقیق برابر با جامعه آماری است. تعداد کل مدیران مدارس این استان ۱۱۰نفر و تعداد دبیران تربیت بدنی ۲۰۰ نفر بودند. بعد از توزیع پرسش‌نامه‌ها بین همه افراد جامعه، ۸۶ درصد (۹۵ نفر: ۲۴ زن و ۷۱ مرد) از پرسش‌نامه مدیران و ۸۲ درصد (۱۶۴ نفر: ۸۶ زن و۷۸ مرد) از پرسش-نامه دبیران جمع‌آوری شد.

ابزار اندازه‌گیری

در این تحقیق از دو پرسش‌نامه استاندارد استفاده شد که روایی و ثبات درونی آن‌ها در تحقیقات داخل و خارج کشور ارزیابی شده است. پرسش‌نامهٔ چندعاملی رهبری به کوشش باس و آولیو (۱۹۹۵) ساخته شده است (MLQ[1]). این ابزار دارای سه سبک اصلی رهبری تحول‌گرا، عمل‌گرا و بدون رهبری و ۹ خرده-مقیاس است که در ۴۱ سؤال، ۵ ویژگی رهبری تحول‌گرا (جاذبه، تأثیر معنوی، الهام‌بخشی، تحریک ذهنی و ملاحظه فردی) و ۳ ویژگی رهبری عمل‌گرا (پاداش مشروط، مدیریت مبتنی بر استثنا/ فعال و مدیریت مبتنی بر استثنا/ غیرفعال) را دربرمی‌گیرد. ضمناً یک ویژگی مربوط به سبک بدون رهبری است. گزینه‌های پاسخ از یک مقیاس پنج‌ارزشی لیکرت (هرگز، ندرتاً، گاهی، اغلب و همیشه) و به ترتیب نمره یا امتیاز ۰ الی ۴ تشکیل شده بودند. پرسش‌نامه استاندارد ۲۴ سؤالی تعهد سازمانی (OCQ[2]) می‌یر و آلن با مقیاس پنج‌ارزشی لیکرت (کاملاً موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم، کاملاً مخالفم) و امتیاز یا نمره به ترتیب ۵، ۴، ۳، ۲، و ۱ برای هر سؤال، تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری را می‌سنجید. روایی پرسش‌نامه تعهد سازمانی به کوشش می‌یر و آلن (۱۹۸۷) ۰/۷۵ محاسبه شده است. ضمناً هارتوگ و موژن (۱۹۹۷) آولیو (۱۹۹۹) و آنتوناکیس (۲۰۰۳)، اشرفی (۱۳۷۴)، ساروقی (۱۳۷۵) و ابراهیمی (۱۳۷۸) روایی این پرسش‌نامه را تأیید کرده‌اند (۱۱). در پژوهش حاضر، پس از بررسی نظرات ده نفر از متخصصان تربیت بدنی و مدیریت ورزشی و اعمال تغییرات لازم، محاسبه ثبات درونی پرسش‌نامه تعهد سازمانی با آزمون آلفای کرونباخ روی ۳۰ نفر از معلمان مدارس استان همدان (r= ۰/۷۸) و ثبات درونی سبک رهبری روی ۲۰ نفر از مدیران مدارس استان همدان (r = ۰/۷۶). مقدار به‌دست آمده قابل قبول بود. البته خداداد (۱۳۸۵)، ثبات درونی این پرسش‌نامه را 0.76 و زارعیان (۱۳۸۶) ثبات درونی آن را 0.78 گزارش نموده‌اند.

1 -Multilevel Lear Questionnaire (MLQ)
2 -Organizational Commitment Questionnaire

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

روش جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات

اطلاعات تحقیق با کسب مجوز و با حضور محقق در کلیه مدارس جمع‌آوری شده است. ضمناً تکمیل پرسش‌نامه به وسیلهٔ آزمودنی‌ها ۱۵ – ۲۰ دقیقه طول کشید. برای بررسی فرض نرمال بودن شاخص‌های مورد سنجش از آزمون کالموگراف اسمیرنف و برای بررسی رابطه بین متغیرها از ضریب همبستگی پیرسون و ضریب همبستگی تاوکندال در سطح معنی‌داری P۰≤0.05 استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

توصیف یافته‌های تحقیق نشان داد که مدیران مدارس به ترتیب از سبک رهبری تحول‌گرا (M= ۷۳ , SD ± ۷۳)، سبک رهبری عمل‌گرا (M =۵۵/۱۹ ,SD ±۱۳/۷) و سبک مدیریت بدون رهبری (M=۲۳/ ۹۴ , SD ± ۱۹/۱۴) استفاده می‌کردند. ضمناً بین میزان استفاده از این سبک‌ها در مدیران زن و مرد با سطوح تحصیلات مختلف و سوابق شغلی گوناگون تفاوت معنی‌داری وجود نداشت. ولی تعهد سازمانی دبیران زن از دبیران مرد بیشتر و معنی‌دار بود. بین سوابق شغلی، وضعیت استخدامی و میزان تحصیلات دبیران تربیت بدنی با تعهد سازمانی رابطه معنی‌داری وجود نداشت. ضمناً نمرات سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا توزیع طبیعی داشت. ولی توزیع نمرات سبک مدیریت بدون رهبری طبیعی نبود. یافته‌ها نشان داد که بین کلیه خرده‌مقیاس‌های سبک رهبری تحول‌گرای مدیران مدارس و انواع تعهد سازمانی دبیران تربیت بدنی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. سبک رهبری تحول‌گرا به ترتیب بالاترین رابطه را با تعهد هنجاری (0.48)، تعهد مستمر (0.46) و تعهد عاطفی (0.4) داشت. از بین خرده‌مقیاس‌های سبک رهبری تحول‌گرا، جاذبه مدیر مدرسه بیشترین رابطه (r= 0.51) را با هر سه نوع تعهد داشت. همچنین، تأثیرگذاری معنوی مدیر مدرسه رابطه بالایی با تعهد هنجاری (r= 0.4) داشت و الهام‌بخشی مدیر مدرسه نیز از همبستگی بالایی (r= 0.6) با تعهد مستمر برخوردار بود (جدول ۱).

جدول ۱. رابطه ابعاد سبک رهبری تحول‌گرای مدیران با ابعاد تعهد سازمانی دبیران تربیت بدنی

سبک رهبری تحول‌گرا / تعهد سازمانی	تعهد عاطفی	تعهد مستمر	تعهد هنجاری
جاذبه	0.51**	۰.۵۱*	۰.۵۰*
تأثیر معنوی	۰.۳۹*	۰.۴۰*	۰.۴۷*
الهام‌بخشی	۰.۴۸*	۰.۶۰*	۰.۳۹*
تحریک ذهنی	۰..۴۶*	۰..۴۵*	۰.۳۰*
ملاحظه فردی	۰..۳۹*	۰..۴۳*	۰..۵۰*
سبک تحول‌گرا	۰.۴۰*	۰..۴۶*	۰..۴۸*

* در سطح (P≤ 0.05) معنی‌دار است.

** در سطح (P≤ 0.01) معنی‌دار است.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

سبک رهبری عمل‌گرا نیز با انواع تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنی‌دار داشت. بیشترین رابطه سبک رهبری عمل‌گرا با تعهد مستمر r= 0.4 بود. ضمناً رابطه بیشتری بین خرده‌مقیاس سبک پاداش مشروط با تعهد سازمانی مشاهده شد. ولی دو خرده‌مقیاس مدیریت مبتنی بر استثنای غیرفعال و فعال، کمترین همبستگی را با تعهد عاطفی (r= 0.292) داشتند (جدول ۲). ضمناً بین سبک بدون رهبری و ابعاد مختلف تعهد سازمانی رابطه‌ای اندک و منفی وجود داشت، ولی معنی‌دار نبود.

جدول ۲. رابطه بین ابعاد سبک رهبری عمل‌گرا با ابعاد تعهد سازمانی دبیران تربیت بدنی

تعهد سازمانی / سبک رهبری عمل‌گرا	تعهد عاطفی	تعهد مستمر	تعهد هنجاری
پاداش مشروط	۰.۳۶*	۰.۴۰*	۰.۳۵*
مدیریت مبتنی بر استثنای (فعال)	۰..۲۹*	۰.۳۶*	۰..۴۰*
مدیریت مبتنی بر استثنا (غیرفعال)	۰..۲۹*	۰..۳۵*	۰..۳۴*
سبک عمل‌گرا	۰..۳۳*	۰..۴۰*	۰..۳۴*

* در سطح ($P\leq 0.05$)معنی‌دار است.

** در سطح ($P\leq 0.01$) معنی‌دار است.

بحث و نتیجه‌گیری

در این تحقیق رابطه مثبت و معنی‌دار سبک رهبری تحول‌گرای مدیران با ابعاد تعهد سازمانی دبیران تربیت بدنی (۰.۴۰ – ۰.۴۸) از رابطه سبک رهبری عمل‌گرا با ابعاد تعهد سازمانی (۰.۳۳– ۰.۴۰) بالاتر و قوی‌تر است. هرچند که همه این روابط در حد متوسط قرار دارند. یافته‌های این پژوهش با یافته‌های والاس و ویز (۱۹۹۸) در مورد مربیان ورزش دانشگاه‌ها، بنیس و نانیس (۱۹۹۹) در مورد کارکنان شرکت خصوصی و توماس (۲۰۰۲) در مورد کارکنان یک مؤسسه خرید همخوانی دارد. گلشنی، گودوین و وایتینگتون نیز رابطه مثبت و معنی‌داری را بین سبک رهبری تحول‌گرا و تعهد سازمانی گزارش کردند (۲۳، ۳۳، ۳۴، ۳۶). به نظر می‌رسد که رابطه مثبت سبک رهبری تحول‌گرا با انواع تعهد سازمانی در اکثر تحقیقات و در سازمان‌های متفاوت مورد تأیید نظریه‌پردازان و محققان باشد. رابطه بالای این سبک با تعهد هنجاری نشان می‌دهد که ویژگی‌های مختلف رهبری تحول‌گرا در مدیران می‌تواند برای افزایش تعهد معلمان مفید واقع شود. به‌ویژه اینکه می‌تواند احساس دین و ادای تکلیف را در معلمان بیشتر از سایر ابعاد تعهد افزایش دهد. نکته جالب اینکه در بین خرده‌مقیاس‌های رهبری تحول‌گرا ویژگی جاذبه یا کاریزماتیک رهبر بیشترین رابطه معنی‌دار را با هر سه نوع تعهد داشت. این یافته نشان می‌دهد که طبق نظریه صفات رهبری داشتن ویژگی‌های مورد توجه و جذاب تا چه اندازه برای پیروان مهم است. برخلاف نتایج این تحقیق، بایسیو و گالیکسیو (۲۰۰۱) نشان دادند که بین تحریک ذهنی رهبری تحول‌گرا با تعهد هنجاری هیچ رابطه معنی‌داری وجود ندارد. در

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

حالی که رابطه دو بعد رهبری تحول‌گرا (ملاحظات فردی و جاذبه رهبری) با تعهد عاطفی و هنجاری مثبت و معنی‌دار بود. این یافته بار دیگر اهمیت جاذبه و کاریزمای مدیر و همچنین توجه به ملاحظات فردی یا روابط انسانی را درمحیط کار نشان می‌دهد. کنت و چلادورای (۲۰۰۱) نشان دادند بین خرده‌مقیاس تأثیر معنوی رهبر و تعهد هنجاری رابطه‌ای وجود ندارد (۲۵). در تحقیق حاضر نیز رابطه بین تحریک ذهنی مدیر مدرسه و تعهد هنجاری پایین بود. با اینکه نتایج متفاوت درباره رابطه خرده‌مقیاس‌های رهبری تحول‌گرا ممکن است به سازمان و فرهنگ نیز مرتبط باشد، ولی درباره رابطه کلی این سبک با تعهد سازمانی و سایر متغیرهای فردی یا سازمانی مانند رضایت شغلی یا کارآیی و غیره توافق نظر وجود دارد(،۱ ۲, ۶, ۹، ۱۰).

یافته‌های تحقیق نشان دادند بین سبک رهبری عمل‌گرا و ابعاد تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. این رابطه در هر سه خرده‌مقیاس از رابطه رهبری تحول گرا با تعهد سازمانی کمتر است. (جدول ۱و۲). هرچند این رابطه کلی با یافته‌های اکثر تحقیقات مشابه است، درباره رابطه خرده‌مقیاس‌های این سبک نتایج متناقضی وجود دارد. در تحقیق حاضر دو خرده‌مقیاس رهبری عمل‌گرا (مدیریت مبتنی بر استثنا/ فعال و غیرفعال) رابطه پایینی با تعهد سازمانی داشتند. در صورتی که رابطه خرده‌مقیاس پاداش مشروط با تعهد سازمانی بالا بود که برخلاف نتایج تحقیق پیلای و ویلیامز (۲۰۰۳) دوهرتی و دانیل چاک (۱۹۹۶) است (۲۹). نتایج تحقیق زارعیان (۱۳۸۶) کاملاً با یافته این تحقیق مشابه بود. البته گلشنی (۱۳۸۰) نشان داد که بین هیچ‌کدام از خرده‌مقیاس‌های رهبری عمل‌گرا با ابعاد تعهد سازمانی رابطه‌ای منفی و معنی‌دار وجود ندارد یا شرونی و گرین (۲۰۰۲)، توماس و گودوین و رایتینگتون (۲۰۰۴) رابطه معنی‌داری را بین این متغیرها نشان ندادند یا روابط موجود بسیار ضعیف بودند. این یافته‌های متناقض درباره سبک رهبری عمل‌گرا اهمیت و اولویت سبک تحول‌گرا را نشان می‌دهد چون درباره این سبک توافق نظر بیشتری وجود دارد.

با توجه به مبانی نظری سبک‌های رهبری عمل‌گرا و تحول‌گرا و همچنین نتایج تحقیق زارعیان (۱۳۸۶) و تحقیق حاضر می‌توان بیان کرد که خرده‌مقیاس پاداش مشروط از بین خرده‌مقیاس‌های رهبری عمل‌گرا به رهبری تحول‌گرا نزدیک‌تر است. چون براساس نظریه پاداش- انتظار و نظریه‌های تقویت یک رابطه تبادلی (بده-بستان) یا انتظار- پاداش در مقابل عملکرد و تلاش در سازمان‌های مختلف متداول است. بنابراین، می-توان بیان کرد که در کنار سبک رهبری تحول‌گرا, مدیران با استفاده از سبک پاداش مشروط می‌توانند تعهد سازمانی دبیران را بالا ببرند. عدم رابطه معنی‌دار بین سبک بدون رهبری و تعهد سازمانی با یافته‌های دوهرتی و چاک (۱۹۹۶) کنت و چلادورای (۲۰۰۱) همخوانی دارد. به نظر می‌رسد که سبک بدون رهبری نمی‌تواند در افزایش تعهد سازمانی موفق باشد. بنابراین، سبک‌های رهبری تحول‌گرا و سپس خرده‌مقیاس پاداش مشروط مدیران مدارس همدان در افزایش تعهد سازمانی دبیران تربیت بدنی نقش بیشتری دارد و با توجه به نتیجه تحقیق حاضر و نتایج بسیاری از تحقیقات و همچنین توصیه اندیشمندان مدیریت، می‌توان پیشنهاد کرد که مدیران با اتخاذ سبک رهبری تحول‌گرا یا ترکیبی اقتضایی از سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا نسبت به سبک عمل‌گرا بیشتر می‌توانند موجب افزایش تعهد سازمانی کارکنان گردند.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

منابع

۱. احسانی، محمد، حاج هاشمی، مینا. (۱۳۸۴). بررسی رابطه سبک رهبری با رضایت شغلی معلمان ورزش، فصلنامه پژوهش علوم ورزشی، شماره هشتم، ص ص ۱۲۶ – ۱۲۰.

۲. اشراقی، حسام. (۱۳۸۵). بررسی رابطه بین سبک رهبری نوین(تحولی) و بازدهی رهبری مدیران ادارات تربیت بدنی استان اصفهان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه ارومیه.

۳. اصلانخانی، محمدعلی. (۱۳۷۵). توصیف سبک رهبری و جو سازمانی و ارتباط آن با میزان رضایت شغلی از دیدگاه اساتید ورزش دانشگاههای منتخب کشور، رساله دکتری، دانشگاه تهران.

۴. بیکاس، سی، سانیال. (۱۳۷۹). نوآوری در مدیریت دانشگاهی، ترجمه ویدا میری و عبدالرحیم نوه ابراهیم، انتشارات موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی

۵. خسروی زاده، اسفندیار. (۱۳۷۵)، بررسی رابطه بین سبک رهبری و خصوصیات شخصی مدیران تربیت بدنی و موسسات و مراکز آموزشی عالی کشور، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

۶. خداداد، شعله . (۱۳۸۵). ارتباط بین سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا و بدون رهبری و تعالی سازمانی دانشکده‌های تربیت بدنی شهر تهران ، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

۷. خداداد، حمید. (۱۳۸۴). تعیین اثربخشی فعالیت‌های ورزشی فوق برنامه دانشگاه‌های تهران و ارائه الگوی اثربخشی، پایان نامه دکتری،دانشگاه تربیت مدرس.

۸. رابینز، پی، استیفن. (۱۳۷۷). مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسیان و سید محمد اعرابی ، چاپ اول، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی .

۹. زارعیان، حسین، (۱۳۸۶). بررسی سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا مسئولین هیات‌های ورزشی استان گیلان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه گیلان.

۱۰. سلطان حسینی، محمد.(۱۳۸۲). رابطه بین سبک رهبری مدیران دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی با کانون کنترل و تعهد سازمانی خود و اعضای هیات علمی رشته تربیت بدنی، رساله دکتری، دانشگاه تربیت معلم تهران.

۱۱. شجاعی‌فر،حبیب الله.(۱۳۷۹). رابطة رضایت شغلی مدیران دانشکده‌ها با تعهد سازمانی آنان در دانشگاه فردوسی مشهد، دانشکدة علوم تربیتی.

۱۲. شهلایی باقری، جواد.(۱۳۸۳). ارتباط سبک رهبری مربیان کشتی جهان با میزان موفقیت آنان، رساله دکتری، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تربیت معلم تهران.

۱۳. عبدالهی، نعمت. (۱۳۷۵). بررسی رابطه بین نظرات معلمان در مورد سبک‌های مدیریت مدارس با رضایت شغلی در شهرستان الیگودرز ، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت معلم تهران.

۱۴. گلشنی، جلال. (۱۳۸۰). رابطه بین سبک‌های رهبری تحول‌گرا، عمل‌گرا وتکلیف گرای مدیران با تعهد سازمانی کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان آذربایجان غربی،پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.

۱۵. معین‌فر، علی.(۱۳۷۹). بررسی جامعه شناختی عوامل موثر بر تعهد سازمانی در سازمان آموزش و پرورش شهر ارومیه ، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز.

۱۶. میچل، ترنس. (۱۳۷۶). مدیریت در سازمان‌ها، ترجمه محمد حسین نظری‌نژاد، انتشارات آستان قدس رضوی مشهد.

17. Bruce, A., Tucker, R., Russel, F., (2004). Transformational and Transactional Leadership: Association with Attitudes toward Evidence Practice Leadership p: Association Whit Attitude Toward Evidence-Based Practice, *Journal of leadership & Organizational Studies*. Flint: Spring, 10:103-112.

18. Barbuto, J.E., Fritz, M., Mutikin, G.S. (2001). Leaders Buses of Social power and Anticipation of Trangets, Resistance as Predicators of Transactional and transformational leadership, *Academy of Management Review*. 23: 35-47.

19. David, M. (2000). Transformational Leadership and See Charismatic Leadership, *Journal of Sport* Management. 3: 35-48.

20. Dexter, J., Davis, Alfred State College. (2002). the Perceived Leadership Styles and Levels of Selected Junior College Athletic Directors and Head Coaches. *The Sport Journal*. 5:80-86.

21. Doherty, A.J., Danylchuk, K.E. (1996). The Effect of Leader Characteristics on the Pereceived in Interuniversity Atheletics Management, *Journal of Sport Management*. 10:202-306.

22. Druskat, U (1994).Gender and Leadership Style: Transformational and Transactional Leadership in The Roman Catholic Church, *The Leadership Quarterly*. 15:80-110.

23. Goodwin, V.L., Wofford, J.C., Whitington , J.L. (2001).A Theoretical and Empirical Extension to the Transformational Leadership Construct , *Journal of Organizational Behavior*. 22: 759-779.

24. Holden, Angela Dorothy. (2002). Leadership Effects on Organizational Climate and Financial Performance, *the Leadership Quarterly*. 13:193-215.

25. Kent, A., Chelladurai, P. (2000). Perceived Transformational leadership, Organizational Commitment and Citizenship Behavior, *journal of Sport Management*. 153: 135-159.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

26. Kimberly, B., Tim, w., Miesha, C., Heather, C. (2007). Leadership and Cohesion: An Analysis of Trends in a Women's High School Lacrosse Team, *The Sport Journal*. 7:2-14.
27. Laler. (1999). Relationship of Task Performance and Contextual Performance with Leadership Style, Job Satisfaction, and Affective Commitment, *Human Resource Management Review*. 4:25-55.
28. Medley, F., LaRochelle, D. (1995). Transactional Leadership and Job Satisfaction*, Nursing Management*. (26) 9: 64JJ – 64LL.
29. Pillai, R., Schriesheim, C.A. and Williams, E.S. (2003). Fairness Perceptions and Trust in Mediators for Transformational and Transactional Leadership*, Journal of sport management*. 25: 897-900.
30. Richards Beverly. (2001).Predicating the Organizational Commitment of Marketing Education and Health Occupations Education Teachers by work Related Rewards, *North Carolina State University*. 2:55-60.
31. Steven L, Macshane. (2002). Determinants of leadership Style and Job Perspective*, Human Relations* .41:468-469.
32. Sherony, K.M., Green, S.U. (2002).Coworker Exchange: Relationship between Coworkers, Leadership, Leader exchange, and Work Attitudes, *Journal application school*. 4: 542-584.
33. Tomas, G., Halto, M., Ferrel, O.c, Hurely, R.E, and Gignipero, L.C. (2000). Leadership and Relationship commitment, *Journal Industrial Marketing Management*
. 29:111-119
34. Walumbwa Ochieng.(2004).The Relationship Between Transformational, Transactional, Laissez Faire Leadership Behaviors and commitment in Research Environment, *Dissertation Abstract International*. 6:345-378
35. Wofford, J. C., (2002). A Field Study of a Cognitive Approach to Understanding, Transformational and Transactional Leadership. *Leadership Quarterly*. 9: 55-85
36. Weese, J., (2003). Leadership and Organizational Culture: An Investigation of Big Ten and Mid American Conference Campus, *Recreation Administration Journal of Sport Management*. 8:119-134

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

The Relationship Between Transformational and Transactional Leadership Styles with Organizational Commitment of Physical Educators

Ramzaninezhad,R.* Hematinezhad,M.** Andam,R.*** Zare,S.**** Sadeghpoor,N.*****

* Associate Professor, Guilan University

** Assistant Professor, Guilan University

*** Assistant Professor, Shahrood University of Technology

**** M.Sc. Sport Management

*****M. Sc. in Physical Education & Sport Sciences

Abstract

Objective: The purpose of this study was to investigate the relationship between leadership styles (transformational, transactional and non-leadership) of school administrators and commitment of P.E teachers in Hamedan province.

Methodology: The Statistical population consisted of school administrators (N=110) and physical educators (N=200) in Hamedan province. Statistical sample was equal to statistical population in this study (95 administrators, and 164 physical educators). Multifactor leadership questionnaire (MLQ) and Non-leadership. Organizational Commitment Questionnaire (OCQ, Allen and Meyer) was used. Internal validity of the questionnaire was measured and values of 0.76 and 0.78 were gained respectively. For analysis of data, the following statistical methods were used: Kolmogrov- Smirnov, Spearman correlation and Kendal coefficients at level p≤ 0/05.

Results: The results indicated that there was a significant relationship between of transformational, and transactional leadership styles and affective, normative and continuance commitment.

Moreover, the highest relationship between transformational and transactional styles was in normative (r=0/48) and continuance commitment (r=0/40). However, there was not significant relationship between non-leadership style and affective, normative and continuance commitment. Administers of schools can use transformational and transactional leadership styles for maintain and increase of organizational commitment.

Key words: leadership Styles, Physical Educator, Organizational Commitment

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]