

حرکت

شماره ۱۴ - ص ص : ۳۸ - ۲۵

تاریخ دریافت : ۸۱/۰۷/۱۴

تاریخ تصویب : ۸۱/۰۹/۱۱

## مقایسه رفتار حمایتی مدیران تربیت بدنی و ورزش دانشگاه‌های دولتی کشور از دیدگاه مربیان و مدیران

دکتر رحیم رضائی نژاد<sup>۱</sup> - دکتر محمد خیبری - دکتر مهرعلی همتی نژاد - دکتر حسن اسدی  
استادیار دانشگاه گیلان - استادیار دانشگاه تهران - استادیار دانشگاه گیلان -  
استادیار دانشگاه تهران

### چکیده

هدف این تحقیق، مقایسه شش بُعد رفتار حمایتی مدیر (تناسب دستمزد، عدالت کاری، مدیریت، تمرین و مسابقه، مشارکت در تصمیم‌گیری و حفظ استقلال مربی، تأمین بودجه و ارزیابی عملکرد) از دیدگاه مربیان و مدیران تربیت بدنی و ورزش دانشگاه‌های دولتی کشور است. ۱۹۳ مربی (۷۷ زن و ۱۱۶ مرد) از بین ۳۴۶ مربی رسمی و ۴۲ مدیر از بین ۵۴ مدیر تربیت بدنی و فوق‌برنامه دانشگاه‌ها در تحقیق شرکت داشتند. ابزار تحقیق از یک پرسشنامه رفتار حمایتی (SB) شامل ۲۹ سؤال هفت ارزشی لیکرتی از نمره ۱ (بسیار کم) تا نمره ۷ (بسیار زیاد) تشکیل شده بود. روایی آزمون اصلی با ۴۵ سؤال توسط ۱۱ نفر مورد ارزیابی تخصصی قرار گرفت و در یک مطالعه راهنما، روی ۲۵ مربی ضریب پایایی آن ۹۵ درصد محاسبه شد. اطلاعات مورد نیاز به صورت حضوری در محل مسابقات سراسری سال ۱۳۷۸ و گروه‌هایی مدیران جمع‌آوری و با آزمون ANOVA، تی و ضریب همبستگی پیرسون بررسی شده است. نتایج نشان داد که در هر ۶ عامل رفتاری، مدیران تربیت بدنی رفتار حمایتی خود را بیشتر از مربیان در نظر گرفته‌اند و تفاوت بسیار بارزی بین دیدگاه‌های دو گروه وجود دارد. بیشترین تفاوت معنی‌دار و فاصله بین دیدگاه مربیان و مدیران در عامل عدالت کاری و رفتار منصفانه شغلی و کمترین تفاوت معنی‌دار و فاصله بین دیدگاه این دو گروه در عامل دستمزد و مزایای مربیان مشاهده شده است. بنابراین کاملاً آشکار است که تقویت رفتار عدالت‌کاری و شغلی مدیران به‌عنوان بخشی از حمایت‌های عاطفی و اجتماعی در واحدهای تربیت بدنی و ورزش دانشگاه‌های کشور بسیار ضروری است.

## واژه‌های کلیدی

رفتار حمایتی، مدیر، مربی و ورزش دانشگاه.

### مقدمه

رفتار حمایتی مدیران تربیت‌بدنی و ورزش، در تحقیقات توجه لازم را به خود جلب کرده‌است، هرچند که اولین مطالعات در زمینه رفتار رهبری با بررسی روابط مربی - ورزشکار آغاز شد. فیدلر<sup>۱</sup> (۱۹۸۷) با مطالعه رهبری تیم‌های بسکتبال (۱۸، ص ۱۹۹) و محققانی مانند کارن<sup>۲</sup> (۱۹۸۰)، الیگوی و توتکو<sup>۳</sup> (۱۹۷۷-۱۹۶۶)، لانگ مویر<sup>۴</sup> (۱۹۷۲)، پنمن<sup>۵</sup> (۱۹۷۴)، سیج<sup>۶</sup> (۱۹۷۲)، والش و کارن<sup>۷</sup> (۱۹۷۲) کوشیدند از نظریه‌های مختلف رهبری و مدیریت در شناخت رفتار مربیان استفاده کنند (۲). این روند در تحقیقات چلادورای و ساله<sup>۸</sup> (۱۹۷۸)، چلادورای، ایمورا و یاماگوچی<sup>۹</sup> (۱۹۸۷) و شلیشن من<sup>۱۰</sup> (۱۹۸۷) دنبال شد و همگی نشان دادند که ورزشکاران و دانشجویان رفتار حمایتی و تصمیم‌گیری مشارکتی مربیان را ترجیح می‌دهند و رضایتمندی ورزشکار با حمایت اجتماعی مربی ارتباط مثبت و معناداری دارد (۲۱، ۲۲، ۲۳ و ۲۷).

محققان با استفاده از نظریه‌های رهبری و مدیریت به مطالعه سازمان‌های ورزشی پرداختند. دورتی و دانیل چاک<sup>۱۱</sup> (۱۹۹۶) بیان کردند که ۷۵ درصد از واریانس تلاش اضافی مربیان با رفتار ملاحظات فردی مدیران ارتباط دارد (۲۴). چلادورای<sup>۱۲</sup> (۱۹۸۵) یکی از معروفترین محققان مدیریت ورزشی با انجام تحقیقات فراوان معتقد است که فراهم کردن منابع لازم (مالی،

1- Fiedler

2- Caron

3- Ogilvie & Tutuko

4- Longmuir

5- Penman

6- Sage

7- Walsh & Caron

8- Chellafuray & Saleh

9- Chelladurai, Imamura & Yamaguchi

10- Schliesman

11- Doherty & Donyle Chuk

12- Chellafuray

تسهیلات و ابزار) برای اجرای وظایف فنی مربیان و حمایت عملکرد آنان در ایفای مسئولیت‌های شغلی از وظایف اصلی مدیران تربیت‌بدنی و ورزش است. وی رفتار حمایتی مدیر را ایجاد یک محیط کاری مطلوب تعریف می‌کند. پریست<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) نقش کلیدی مدیران ورزش را خلق یک محیط کاری مثبت می‌داند. استیر<sup>۲</sup> (۱۹۸۵)، آپی زلر<sup>۳</sup> (۱۹۹۳)، فراست و مارشال<sup>۴</sup> (۱۹۸۱)، برویل و هی<sup>۵</sup> (۱۹۷۱) نیز بر جنبه‌های مختلف رفتار حمایتی مدیر ورزشی تأکید کرده‌اند. تویتس<sup>۶</sup> (۱۹۸۵) رفتار حمایتی مدیر را بخشی از شبکه حمایت اجتماعی تلقی می‌کند که تأثیر زیادی در کاهش استرس دارد. کویاسا و پوسی تی<sup>۷</sup> (۱۹۸۳) نیز تأثیر حمایت مدیر را در کاهش آثار حوادث بحرانی، مهمتر از خانواده تلقی می‌کنند (۱۴ و ۲۵).

برخی از تحقیقات داخل کشور نیز روی بخشی از اجزای رفتار حمایتی مدیر متمرکز شده‌اند (فهیمی، ۱۳۷۳؛ اصلانخانی، ۱۳۷۵؛ خسروی‌زاده، ۱۳۷۵؛ محرم‌زاده، ۱۳۷۶؛ آصفی، ۱۳۷۵ و دیگران). برای مثال اصلانخانی در پژوهش دوره دکتری مدیریت تربیت‌بدنی و ورزش نشان داد که رهبری مشارکتی (بخشی از رفتار حمایتی مدیر) اثربخش‌ترین و بهترین سبک رهبری است. همچنین محرم‌زاده در رساله دوره دکتری مدیریت تربیت‌بدنی و ورزش دریافت که سبک رهبری مشارکتی (۳۰ درصد) متداول‌ترین سبک مورد استفاده مدیران بوده است. آصفی نیز ارتباط معناداری را بین تصمیم‌گیری مشارکتی مدیران با رضایتمندی شغلی مشاهده کرد.

تحقیقات در زمینه رفتار حمایتی مدیران تربیت‌بدنی و ورزش گسترش بیشتری داشته است (۲، ۹ و ۲۴). پاستور و گلدفاین<sup>۸</sup> (۱۹۹۶) با استفاده از نظریه مسیر - هدف به شناسایی جنبه‌های مختلف رفتار حمایتی مدیران تربیت‌بدنی پرداختند. علاوه بر آن آکوستا و کارپنتر<sup>۹</sup>

1- Priest

2- Stier

3- Appen Zeller

4- Frost & Marshall

5- Broyle & Hay

6- Thoits

7- Kobasa & Puccetti

8- Pastore & Goldfine

9- Acosta & Carpenter

(۱۹۸۸)، کاسیز و مایبرگ<sup>۱</sup> (۱۹۸۹)، لوریت و لاوری<sup>۲</sup> (۱۹۸۸) و پاستور<sup>۳</sup> (۱۹۹۱) عنوان کردند که عدم حمایت مدیر از عوامل اصلی نارضایتی، ایجاد استرس و ترک شغل در بین مربیان است. در همین زمینه پرست<sup>۴</sup> (۱۹۹۰) بیان می‌کند که چون رفتار حمایتی مدیر قابل کنترل است، بنابراین مدیران می‌توانند با اتخاذ رفتار حمایتی در عملکرد مربی اثر بگذارند (۲۶). برخی از تحقیقات نیز ارتباط جنبه‌های مختلف رفتار حمایتی مدیر را با ویژگی‌های فردی او مانند سن، تجربه، تحصیلات و وضعیت تأهل بررسی کرده‌اند. در تحقیق حاضر شش جنبه از رفتار حمایتی مدیر مانند حقوق و مزایا (حمایت مادی)، عدالت کاری یا شغلی (حمایت اجتماعی - عاطفی)، مدیریت مسابقه (حمایت ابزاری - ارتباطی)، تصمیم‌گیری و استقلال (حمایت اطلاعاتی)، حمایت از برنامه (حمایت ابزاری) و ارزیابی عملکرد (حمایت ارزیابی) از دیدگاه مدیران و مربیان با برخی ویژگی‌های شغلی مورد مقایسه قرار گرفته است.

### روش تحقیق

این تحقیق از نوع توصیفی و با روش پیمایشی انجام گرفته است. از ابزار پرسشنامه نیز جهت سنجش نگرش مدیران و مربیان تربیت‌بدنی و ورزش استفاده شده است.

### جامعه آماری و نمونه تحقیق

مربیان رسمی شاغل در دانشگاه‌های دولتی کشور (۳۴۶ نفر) جزء جامعه آماری تحقیق بودند. این مربیان زیر نظر اداره تربیت‌بدنی و فوق‌برنامه مسئولیت رهبری و هدایت تیم‌های ورزشی دانشگاه‌ها را در سال ۱۳۷۸ بر عهده داشتند. در این تحقیق ۱۹۳ مربی (۷۷ مربی زن و ۱۱۶ مربی مرد) به‌عنوان نمونه آماری تحقیق در نظر گرفته شدند. در تحقیق حاضر به جای گزینش تصادفی اداره‌های تربیت‌بدنی و فوق‌برنامه دانشگاه‌ها، از انتخاب تصادفی رشته‌های

1- Caccess & Mayerberg

2- Loret & Lowry

3- Pastore

4- Periest

ورزشی استفاده شده است. ۱۴ رشته ورزشی (۷ رشته ورزشی برای زنان و ۱۰ رشته ورزشی برای مردان) به صورت تصادفی انتخاب شدند تا امکان پراکندگی بیشتر نمونه‌های تحقیق در سراسر کشور فراهم آید. در ضمن از بین ۵۴ مدیر تربیت بدنی و فوق برنامه دانشگاه‌ها، تعداد ۴۲ مدیر (۷۸ درصد) در تحقیق حاضر شرکت داشتند.

### ابزار جمع آوری اطلاعات

برای اندازه‌گیری رفتار حمایتی مدیر، ابتدا یک پرسشنامه ویژه اندازه‌گیری رفتار حمایتی مدیران تربیت بدنی و ورزش دانشگاه‌های خارج کشور<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) ترجمه شد. این پرسشنامه حاوی ۴۶ سؤال بود. در مرحله اول پرسشنامه رفتار حمایتی مدیر توسط ۱۱ نفر مورد ارزیابی تخصصی<sup>۲</sup> قرار گرفت. در مرحله دوم ۱۵ نفر از مربیان ورزش دانشگاه‌های کشور سؤالات را مورد بازبینی و رتبه‌بندی قرار دادند و با توجه به شرایط اجتماعی - فرهنگی تعداد ۲۹ سؤال انتخاب شد. این پرسشنامه رفتار حمایتی مدیر با همین سؤالات در یک مطالعه راهنما بر روی ۲۵ مربی تربیت بدنی آموزش و پرورش گیلان مورد استفاده قرار گرفت و ضریب پایایی آن ۹۵ درصد محاسبه شد.

### روش جمع آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات

اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، انجمن‌های ورزشی دانشگاه و سرپرستان مسابقات با ارسال معرفی و همکاری کامل امکان جمع آوری اطلاعات را به صورت حضوری در مسابقات فراهم آوردند. در برخی از رشته‌های ورزشی که مسابقه تا قبل از جمع آوری به اتمام رسیده بود، با همکاری نهادهای مذکور اطلاعات مورد نیاز از طریق مکاتبات پستی به دست آمده است. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از برنامه آماری SPSS و آزمون‌های آماری t و ضریب همبستگی پیرسون و ANOVA استفاده شده است.

## نتایج و یافته‌های تحقیق

بررسی ویژگی‌های شخصی و فردی مدیران نشان می‌دهد که ۸۳/۳ درصد مدیران دارای تحصیلات تربیت‌بدنی، ۴۸/۸ درصد آنان دارای تحصیلات کارشناسی و ۴۵/۲ درصد کاردانی هستند. ۵۲/۵ درصد بین ۲۰-۱۱ سال سابقه فعالیت ورزشی دارند. میانگین سن و سابقه فعالیت ورزشی مدیران به ترتیب ۴۰/۸۵ و ۱۸/۷۵ سال است. از نظر شغلی ۶۱/۹ درصد مدیران بیشتر از ۱۰ سال سابقه اجرایی دارند و ۶۵/۸ درصد آنان دارای کارت مربیگری درجه ۲ هستند و ۵۰ درصد نیز به حرفه دوم اشتغال دارند. میزان ساعات کار ۶۲/۵ درصد مدیران بیش از ۸ ساعت کار در روز است. صرف نظر از وجود حجم کاری زیاد و داشتن حرفه دوم، مدیران تربیت‌بدنی و ورزش دانشگاه‌ها از نظر سنی، سابقه فعالیت ورزشی، سابقه اجرایی، درجه مربیگری در وضعیت بسیار خوبی هستند، در صورتی که از نظر سطح تحصیلات، شرایط خوبی وجود ندارد.

مقایسه رفتار حمایتی مدیران از دیدگاه مدیران و مربیان تربیت‌بدنی و ورزش (جدول ۱)، نشان می‌دهد که بین دیدگاه مدیران و مربیان تفاوت بسیار بارزی وجود دارد. در کلیه اجزای رفتاری، مدیران رفتار حمایتی خود را بیشتر از مربیان در نظر گرفته‌اند. بیشترین تفاوت معنی‌دار در عامل عدالت کاری و کمترین تفاوت معنی‌دار در عامل دستمزد و مزایا وجود دارد. به عبارت دیگر، تفاوت دیدگاه مربیان و مدیران در رفتار منصفانه شغلی و عدالت کاری بیشتر از سایر رفتارهای حمایتی است، در صورتی که دیدگاه این دو گروه در عامل دستمزد و مزایای مربیان به هم نزدیک است.

جدول ۱- مقایسه رفتار حمایتی مدیران از دیدگاه مربیان و مدیران

مقدار T	انحراف استاندارد	میانگین	دیدگاه	شاخص آماری نوع رفتار
۴	۵/۹	۱۵/۳	مربیان	دستمزد و مزایا
*	۴/۶	۱۹/۸	مدیران	
۹/۱	۳/۴	۱۰/۴	مربیان	عدالت کاری
*	۳/۷	۱۶/۴	مدیران	
۵/۳	۹	۲۵/۴	مربیان	مدیریت مسابقه
**	۷/۸	۳۳	مدیران	
۵/۲	۶/۸	۲۰/۸	مربیان	تصمیم‌گیری و استقلال
**	۴/۵	۲۶/۷	مدیران	
۶/۷	۷	۱۶/۷	مربیان	حمایت از برنامه
**	۶	۲۴/۹۷	مدیران	
۸/۲	۱۷	۱۴	مربیان	ارزیابی عملکرد
**	۳/۴	۲۳/۴	مدیران	
۶/۹	۳۱/۵	۱۰۳/۴	مربیان	کل رفتار حمایتی
**	۲۴	۱۴۲/۶۰	مدیران	

\* در سطح کمتر از  $P < 0/05$  معنی دار است.\*<sup>۸</sup> در سطح کمتر از  $P < 0/01$  معنی دار است.

مقایسه رفتار حمایتی مدیران در بین مربیان تربیت بدنی و ورزش (جدول ۲) نشان می‌دهد که رفتار حمایتی مدیران از دیدگاه مربیان مجرد و متأهل، دارای وسیله نقلیه شخصی و فاقد وسیله نقلیه شخصی از تفاوت معنی داری برخوردار نیست. در صورتی که بجز در عامل تصمیم‌گیری و

جدول ۲. مقایسه رفتار حمایتی مدیر (مقدار ۱) از دیدگاه مربیان براساس ویژگی‌های مختلف شخصی

کل رفتار حمایتی	ارزیسای عملکرد	حمایت از برنامه	تصمیم‌گیری و استقلال	مدیریت مسابقه	عدالت کاری	دستمزد و مزایا	نوع رفتار	ویژگی مربی
۳ ***	۲/۱ *	۳ ***	۱/۵۲	۲/۵۱ ***	۲/۹۱ ***	۲/۱۱ *	زن / مرد	
۱/۲۶	۱/۲۹	۱/۳۹	۲/۳۵ *	۰/۲۲	۳/۱ ***	۳/۰۲ ***	تحصیلات تربیت بدنی و غیر تربیت بدنی	
۰/۳۵	۱	۰/۳۰	۰/۳۷	۰/۱۴	۰/۳۵	۰/۸۶	متاهل / مجرد	
۲ *	۱/۹۴ *	۱/۴۱	۰/۸۸	۱/۶۴	۰/۴۵	۰/۹۳	دارای مسکن و فاقد مسکن	
-۰/۲۱	۱/۲۹	۰/۵۴	۰/۳۲	۰/۱۰	۰/۱۱	-۰/۱۸	دارای وسیله نقلیه شخصی فاقد وسیله نقلیه شخصی	

\* در سطح کمتر از ۰/۰۵ P &lt; معنی دار است.

\* در سطح کمتر از ۰/۰۱ P &lt; معنی دار است.



استقلال، تفاوت معنی داری بین مربیان زن و مرد وجود دارد، یعنی مربیان زن حمایت مدیر را از نظر میزان دستمزد و مزایا، مدیریت مسابقه، حمایت از برنامه، ارزیابی و عملکرد و کل رفتار حمایتی بیشتر از مربیان مرد تلقی می کنند، ولی مربیان مرد در عامل عدالت کاری، رفتار حمایتی مدیر را بیشتر از زنان می دانند. از دیدگاه مربیان دارای تحصیلات تربیت بدنی در عامل دستمزد و مزایا و حفظ تصمیم گیری و استقلال مربی، رفتار حمایتی مدیر بیشتر از مربیان دارای تحصیلات غیر تربیت بدنی است. در صورتی که رفتار عدالت کاری مدیر از دیدگاه مربیان دارای تحصیلات غیر تربیت بدنی بیشتر از مربیان دارای تحصیلات تربیت بدنی است. این تفاوت ها در سطح  $\alpha = 0/05$  و  $\alpha = 0/01$  معنی دار است. تجزیه و تحلیل واریانس (ANOVA) میانگین بین سایر ویژگی های شخصی مربیان با رفتار حمایتی مدیر نشان داد که بین نوع حرفه دوم مربیان با عدالت کاری مدیر و رفتار حفظ تصمیم گیری و استقلال مربی توسط مدیر و همچنین بین شغل همسر مربیان با دستمزد و مزایا، تفاوت معنی داری وجود دارد. مقایسه این تفاوت ها با استفاده از آزمون تعقیبی LSD نشان داد که مربیان دارای حرفه دوم ورزشی، رفتار حمایتی مدیر را در دو عامل مذکور از مربیان فاقد حرفه دوم و مربیان دارای حرفه دوم غیر ورزشی بیشتر می دانند. همچنین مربیان دارای همسر شاغل غیر ورزشی، میزان حقوق و دستمزد دریافتی را بهتر از مربیان دارای همسر ورزشی و خانه دار در نظر گرفته بودند.

## بحث و نتیجه گیری

بررسی وضعیت شغلی و تحصیلی مدیران تربیت بدنی و ورزش دانشگاه های دولتی کشور، نشان می دهد که با توجه به افزایش چشمگیر دانشجویان دختر، توجه و تقویت مدیریت ورزشی خواهان یا استفاده از واحدهای کارشناسی قوی برای دختران بسیار ضروری است. از طرف دیگر، تغییر و اصلاح وضعیت شغلی مدیران که ۴۵/۲ درصد دارای مدرک کاردانی هستند، یک ضرورت تلقی می شود و این موضوع به ویژه از نظر سازماندهی و رفتار سازمانی مهم است، زیرا گستردگی و حجم برنامه های ورزشی، تغییراتی را در این زمینه طلب می کند (با توجه به اینکه ۵۰ درصد مدیران دارای حرفه دوم هستند و ۶۲/۵ درصد نیز بیش از ۸ ساعت کار می کنند).

بررسی رفتار مدیر زمانی کامل است که همکاران و مدیران مافوق نیز رفتار او را ارزیابی می‌کنند. با وجود این ارزیابی دیدگاه زیردستان (بهترین روش) و خود مدیر نیز متداول است. مقایسه رفتار مدیر از دیدگاه مدیران و مربیان نشان داد که رفتار حمایتی مدیر از دیدگاه مربیان تقریباً در حد متوسط و از دیدگاه مدیران بالاتر از حد متوسط است. با این تفاوت که هر دو گروه میزان دستمزد و مزایای مربیان را پایین‌تر از حد متوسط تلقی می‌کنند. این دیدگاه اگرچه تقریباً واقع‌بینانه است، ولی نشان می‌دهد که درجه نخبست عدالت کاری و شغلی (حمایت عاطفی - اجتماعی) و سپس ارزیابی عملکرد (حمایت ارزیابی) به توجه بیشتری نیاز دارد. عدالت کاری مدیر، به معنی وجود رفتار منصفانه و بدون تبعیض در برخورد با مربیان زن و مرد، دانشجویان دختر و پسر یا عدم گرایش یا توجه به رشته‌های ورزشی خاص، تحت تأثیر شخصیت مربی یا جذابیت ورزشی خاص قرار نگرفتن تعریف شده است. در رفتار ارزیابی عملکرد نیز باید امکان ارزیابی متقابل، ارزیابی مدام و مستمر مربی و ارزیابی مربی از روش‌های مختلف وجود داشته باشد.

عدم تبعیض، بخشی از رفتار حمایتی مدیر است و طبیعی است که مدیران رفتار حمایتی خود را بیشتر از مربیان در نظر بگیرند، ولی با وجود تفاوت‌های معنی‌دار، بهتر است مدیران خود را از دیدگاه دیگران هم ببینند. نکته قابل توجه این است که در تحقیق نوربخش بیشترین ضریب فشار روی عامل عدالت کاری بود و در مرحله تعیین روایی پرسشنامه این تحقیق، ۸۰ درصد مربیان، اهمیت عامل عدالت کاری را به عنوان عامل بسیار مهم در اندازه‌گیری رفتار مدیر رتبه‌بندی کرده بودند (۱۶). به نظر می‌رسد که عدم وجود عدالت کاری و سپس ارزیابی متقابل عملکرد نیز از یک زمینه اجتماعی و فرهنگی برخوردار است. جالب است بدانیک هیچ کدام از دو عامل مذکور به تدارک ابزار، تجهیزات ورزشی، بودجه و غیره مربوط نمی‌شود و هر دو دقیقاً یک موضوع رفتاری و اجتماعی است. از طرف دیگر، این رفتار را بر خلاف سایر رفتارهای حمایتی مانند حقوق و دستمزد می‌توان اصلاح کرد.

عدالت کاری و شغلی، یک نیاز اجتماعی در محیط کاری و عامل نگهدارنده و سلامت سازمانی از نظر هرزبرگ محسوب می‌شود (۲۵). برقراری روند ارزیابی متقابل و عادلانه نیز براساس نظریه مسیر - هدف از راه‌های هموار کردن مسیر عملکرد شغلی مربیان است. اگر چه

مربیان زن رفتار حمایتی مدیر را بیشتر از مربیان مرد در نظر گرفته‌اند، ولی شاید رفتار حمایتی برای هر دو گروه یکسان باشد و مربیان زن به دلیل ویژگی‌های عاطفی، کوچکترین رفتار حمایتی را مهم و با ارزش تلقی می‌کنند. برخی از محققان مانند لوتر و لاری (۱۹۸۸) معتقدند که مربیان زن اهمیت بیشتری به حقوق، نحوه سرپرستی و پیشرفت شغلی می‌دهند. از طرف دیگر، شاید واقعاً مدیران رفتار حمایتی بیشتری نسبت به مربیان زن دارند. بنابراین به‌طور کلی مدیران تربیت‌بدنی و ورزش دانشگاه‌های کشور باید توجه بیشتری به رفتار قابل تغییر عدالت کاری یا شغلی و ارزیابی متقابل، عادلانه و مستمر عملکرد داشته‌باشند.

## منابع و مآخذ

- ۱- آصفی، رضا. "رابطه تصمیم‌گیری مشارکتی با رضایت شغلی"، رساله کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت‌مدرس، ۱۳۷۵.
- ۲- آهولا، اسوهتفیلد، براد. "روان‌شناسی ورزش (بارویکرد روانی - اجتماعی)"، ترجمه رضا فلاحی و محسن حاجیلو، سازمان تربیت‌بدنی، چاپ اول، ۱۳۷۲.
- ۳- احمدی، سیدعبدالحمید. "بررسی توانایی‌ها و نحوه عملکرد مربیان تیم‌های ورزشی دانشگاه‌های کشور"، رساله کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت‌مدرس، ۱۳۷۴.
- ۴- اسدی، حسن. "تحلیل عوامل تنیدگی شغلی و ارتباط آن با اضطراب بین مدیران سازمان‌های تربیت‌بدنی و برنامه بودجه"، رساله دوره دکتری مدیریت تربیت‌بدنی، دانشکده تربیت‌بدنی دانشگاه تهران، ۱۳۷۶.
- ۵- اصلانخانی، محمد. "سبک‌های رهبری، جوسازی و ارتباط آن با رضایت شغلی اساتید ورزش"، رساله دوره دکتری مدیریت تربیت‌بدنی، دانشگاه تهران، ۱۳۷۵.
- ۶- حمیدی، یدا... "بررسی سبک‌های رهبری مدیران بیمارستان‌های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی - درمانی ایران و ارتباط آن با عملکرد بیمارستان‌ها"، رساله کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی، ۱۳۷۴.
- ۷- خلیلی شورینی، سهراب. "تئوری‌های رهبری سازمانی و کاربرد آنها در نظام مدیریت ایران"، انتشارات قم، چاپ اول، ۱۳۷۳.

- ۸- دیویس، کیت و نیواستورم، جان. "رفتار انسانی در کار"، ترجمه محمدعلی طوسی، مرکز آموزش مدیریت، چاپ سوم، ۱۳۷۵.
- ۹- رایینز، استیفن پی. "رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها)"، ترجمه علی پارسایان و محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، جلد دوم (گروه)، چاپ اول، ۱۳۷۷.
- ۱۰- رمضانی‌نژاد، رحیم. "بررسی و مقایسه رفتار حمایتی مدیر، عوامل نگهدارنده و استرس‌زای شغلی مریبان تربیت‌بدنی و ورزش دانشگاه‌های دولتی کشور"، رساله دوره دکتری مدیریت تربیت‌بدنی و ورزش، دانشگاه تهران، ۱۳۸۰.
- ۱۱- علاقه‌بند، علی. "تحقیقی درباره ویژگی‌های رفتاری مدیر اثربخش از دید معلمین و والدین"، مجله مدیریت در آموزش و پرورش، ۱۳۷۱، سال اول، شماره ۴، ص ۶-۱۱.
- ۱۲- علوی، سیدامین... "فشارهای عصبی و روانی در سازمان"، نشریه مدیریت دولتی، ۱۳۷۲، شماره ۲۰، ص ۳۳-۴۷.
- ۱۳- فروزان، کریم. "بررسی سبک‌های مدیریت و ارتباط آن با خصوصیات مدیران دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان غربی"، رساله کارشناسی ارشد، ۱۳۷۵.
- ۱۴- محرم‌زاده، مهرداد. "بررسی و توصیف میزان انعطاف‌پذیری و اثربخشی سبک‌های رهبری، تعیین سبک‌های اولیه، پشتیبانی و توسعه‌ای مدیران ورزشی دانشگاه‌ها و ادارات کل تربیت‌بدنی استان‌های کشور و ارتباط آنها با برخی از ویژگی‌های شخصی مدیران"، رساله دوره دکتری، دانشکده تربیت‌بدنی، دانشگاه تهران، ۱۳۷۷.
- ۱۵- مورهد و گریفین. "رفتار سازمانی"، ترجمه الوانی و معمارزاده، انتشارات مروارید، تهران، ۱۳۷۴.
- ۱۶- نوربخش، مهوش. "بررسی انگیزش شغلی اعضای هیأت علمی دانشکده‌های تربیت‌بدنی سراسر کشور براساس نظریه هرزبرگ"، رساله دوره دکتری تربیت‌بدنی، دانشکده تربیت‌بدنی دانشگاه تهران، ۱۳۷۶.
- ۱۷- نوربخش، پریش. "ساخت و اعتباریابی ابزار اندازه‌گیری عوامل فشارزای شغلی دبیران تربیت‌بدنی استان خوزستان و تعیین رابطه بین این عوامل با سلامت روانی آنها"، رساله دوره دکتری مدیریت تربیت‌بدنی، دانشگاه تربیت معلم تهران، مهر ۱۳۷۸.

۱۸- هرسی، پاول و بلانچارد، کنت اچ. "مدیریت رفتار سازمانی"، ترجمه قاسم کبیری، جهاد دانشگاهی، چاپ پنجم، ۱۳۷۵.

۱۹- همتی نژاد، مهرعلی. "بررسی سبک رهبری معلمان مدارس متوسط استان گیلان"، دانشگاه گیلان، دانشکده تربیت بدنی، ۱۳۷۲.

20- Chelladurai P. "Discrepancy between preferences & perceptions of leadership behavior satisfaction of athletes in varying sports", sport psychology, 1984, Vol.1, No 6, PP : 24-41.

21- Chelladurai & COW; "a cross - Cultural Study of preferred Leadership in Sports", Canadian Journal of sport Science, 1987, Vol. 12, No. 2, PP : 106-110.

22- Chelladurai et al. "Sport Leadership in a Cross-National Setting : The Case of Japanese & Canadian University Athletes", Journal of sport & Exercise Psychology, 1988, Vol. 10, No. 4, PP : 374-389.

23- Chelladurai & Saleh . "Preferred Leadership in Sports", Canadian Journal of applied Sport Science, 1978, Vol . 2, No. 3, PP : 85-92.

24- Doherty, Alison & Donylchuk, Karen , "Transformational & Transactional Leadership in interuniversity Athletics Management", Journal of Sport Management, 1996, Vol. 10, NO. 3, PP : 292-309.

25- Gibson, Ivancevich & Donnelly ."Organization, Business Pub Inc", Sixth Edition.

26- Pastore, Donna; Goldfiner Bernie & Riemer Harold ."NCAA College Coaches & Athletic Administrative Support", Journal of Sport Management, 1996, Vol. 10, No. 4, PP : 373-387.

27- Shliesman, E.S. "Relationship Between the Congruence of preferred & Actual Leaders Behavior & Subordinate Satisfactions with leadership",

---

Journal of Sport Behavior, 1987, Vol. 3, No . 10, PP : 157-166.

28- Weese, James ."Leadership & Organizational Culture", Journal of Sport Management, 1995, Vol. 9, No. 2, PP: 119-134.