

## بررسی ارتباط سبک‌های رهبری مدیران باشگاه‌های خصوصی استان‌های غرب کشور با میزان کارآفرینی کارکنان این باشگاه‌ها

منوچهر ططری حسن گاویار<sup>۱\*</sup>، احسان ططری حسن گاویار<sup>۲</sup>، افشار هنرور<sup>۳</sup>

۱. استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور.

۲. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه تربیت مدرس.

۳. استادیار دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی.

تاریخ دریافت: (۹۵/۰۴/۰۵) تاریخ پذیرش: (۹۶/۰۷/۱۱)

## The relationship between manager's leadership styles in private sport clubs with their employee's entrepreneurship

M. Tatari Hasan Gavyar<sup>1\*</sup>, E. Tatari Hasan Gavyar<sup>2</sup>, A. Honarvar<sup>3</sup>

1. Assistant Professor in Sport Management of Payame Noor University.

2. Ph.D. Student in Sport Management. Tarbiat Modares University.

3. Assistant Professor, K.N.Toosi University of Technology.

Received: (25/Jun/2016)

Accepted: (03/Oct/2017)

### Abstract

The purpose of this research was to investigate role of leadership styles of manager's of private sport clubs in west provinces of Iran on their employee's entrepreneurship. Research methods was descriptive and correlation which have done by survey. Final samples consisted of 480 employees of the clubs. Data gathering tools were two researcher made questionnaires in entrepreneurship (Cronbach's Alpha= 0.82) and leadership styles (Cronbach's Alpha= 0.74) which their validity was approved by physical education faculty members. SPSS 18 statistical package was used for descriptive analysis, and LISREL software leveraged for Confirmatory Factor Analysis and Structural Equation Modeling (SEM). Results of inferential statistics and SEM showed that path coefficient of leadership style on entrepreneurship (0.43) was significant (t value= 5.89). Coefficient of participatory leadership style was (0.82) more than consolatory style (0.45) and both styles were significant (t>1.96). For entrepreneurship variable, "ingenious and devise", "need for success" and "employee's team work" had greatest factor loadings. So, it can be said that managers with participatory and consolatory leadership styles can have entrepreneur employees.

### Keywords

employee's, Entrepreneurship, Leadership Styles, Private Club.

### چکیده

هدف تحقیق حاضر بررسی نقش سبک‌های رهبری مدیران باشگاه‌های خصوصی استان‌های غرب کشور در میزان کارآفرینی کارکنان این باشگاه‌ها بود. روش تحقیق حاضر توصیفی-تحلیلی از نوع همبستگی است که به شیوه پیمایشی انجام شده است. نمونه نهایی تحقیق ۴۸۰ نفر از کارکنان باشگاه‌های خصوصی غرب کشور بودند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات دو پرسشنامه محقق ساخته بود که یکی در بخش کارآفرینی (Cronbach's Alpha=۰/۸۲) و دیگری در بخش سبک‌های رهبری بودند (Cronbach's Alpha=۰/۷۴) که روایی آن‌ها توسط ۱۲ نفر از اساتید تربیت بدنی تأیید گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از بسته نرم‌افزاری SPSS 18 به منظور انجام آمار توصیفی و نرم افزار لیزرل جهت انجام تحلیل عاملی تأییدی و مدل سازی معادله ساختاری (SEM) استفاده شد. نتایج تجزیه و تحلیل‌های استنباطی و مدل سازی معادلات ساختاری نشان داد که ضریب تأثیر سبک رهبری بر کارآفرینی معنادار بود (۰/۴۳) و (T=۵/۸۹). ضریب تأثیر سبک رهبری مشارکتی به طور قابل توجهی معنادار می‌باشد (T=۸/۱۳ و ۰/۸۲). ضریب تأثیر سبک رهبری مشورتی نیز معنادار بود (T=۶/۶۲ و ۰/۴۵). همچنین در میان سوالات مربوط به کارآفرینی "کاردانی و تدبیر"، "نیاز به موفقیت" و "کار تیمی کارکنان" بیشترین بار عاملی را داشتند. بنابراین می‌توان گفت که مدیران با سبک‌های رهبری مشارکتی و مشورتی می‌توانند کارکنانی کارآفرین داشته باشند (پژوهش از نوع همبستگی بوده اما ره دلیل انجام محاسبات با نرم افزار لیزرل مقادیر T مربوطه گزارش شده است).

### واژگان کلیدی

باشگاه خصوصی، سبک‌های رهبری، کارآفرینی، کارکنان.

\*Corresponding Author: Manouchehr Tatari Hasan Gavyar

E-mail: manochehr61@gmail.com

\* نویسنده مسئول: منوچهر ططری حسن گاویار

## مقدمه

کارآفرینی یکی از شاخص‌های توسعه و از اهداف مهم سازمان‌های خصوصی و عمومی است که باعث ایجاد تحول و رشد و افزایش بهره‌وری در سازمان‌ها می‌گردد (آراستی، غلامی ۱۳۸۹، ص ۱۸۴-۱۶۳ و ۲). باشگاه‌های خصوصی به عنوان یکی از همین سازمان‌های خصوصی از قاعده کارآفرینی مستثنی نیستند (پرداختچی و همکاران ۱۳۸۷، ص ۱۸۴-۱۶۳ و پورداریانی ۱۳۸۱، ص ۶۹-۶۵). علاوه بر این با توجه به رشد روزافزون تکنولوژی و تاثیر آن بر توسعه تربیت‌بدنی و افزایش آگاهی‌های عمومی در زمینه تربیت‌بدنی و فعالیت‌های ورزشی و نیاز به وجود ارگان‌های خصوصی و عمومی به منظور پاسخ‌گویی به حسن توجه عموم نسبت به این فعالیت‌ها توجه به کارآفرینی در این حیطه و جذب فرصت‌های شغلی برای فارغ‌التحصیلان این حیطه امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر می‌باشد (حق شناس و همکاران ۱۳۸۶، ص ۷۳-۳۱).

کارآفرینی فعالیتی است مخاطره‌آمیز که فردی در پی اجرای یک ایده معمولاً اقتصادی توجه نهادهای سرمایه‌گذاری، علمی، صنعتی و غیره را جلب نموده و نیروی آنها را به سمت عملی نمودن ایده هدایت می‌کند (جهانگیری و همکاران ۱۳۸۷، ص ۴۶-۳۴). بنابراین یک ایده که بر اساس یک نیاز اجتماعی مانند ضرورت توجه به تربیت بدنی و فعالیت‌های ورزشی، شکل گرفته از ملزومات کارآفرینی است (زارع و همکاران ۱۳۸۶، ص ۸۶-۷۱ و درودیان و همکاران ۱۳۹۱، ص ۱۲۴-۱۰۷). کارآفرینی علاوه بر حل نیازهای اجتماعی، ایجاد اشتغال برای دیگران، می‌تواند باعث نوآوری در محصولات جدید، افزایش سودآوری شرکت‌ها، سازمان‌های خصوصی و افراد شود (شریفیان، ۱۳۸۴). کارآفرین ورزشی بایستی فرصت‌های موجود، قابل ایجاد و یا کشف در زمینه‌ی ورزش را دریافته و از آن فرصت‌ها برای خلق فعالیت کارآفرینانه‌ی نوپا استفاده نماید (صارمی و علیزاده ثانی ۱۳۸۸، ص ۱۳۸۸ و صمدآقایی ۱۳۸۲). ورزش زمینه‌های متعددی را شامل می‌شود که می‌تواند زمینه‌های تولیدی، خدماتی، توزیعی و یا سایر جنبه‌های فرعی مرتبط با ورزش را شامل شود (عنایتی فتح الله، ۱۳۸۹). نیاز به مدیریت کارآمد در اداره سازمان‌های ورزشی برجسته شده است. امروزه اکثر سازمان‌های ورزشی به صورت حرفه‌ای درآمد‌دهند و در سطح بالایی فعالیت می‌کنند (Lee, J., 172-161, 2013, Ferreira, M.). در کشور ما نیز سیاست حرفه‌ای سازی ورزش پیگیری می‌شود و تاکنون در برخی رشته‌های ورزشی اعمال گردیده است. لذا مدیریت این گونه سازمان‌ها بایستی دارای دانش و تجربه مدیریتی سطح بالایی

باشد (فراهانی و همکاران ۱۳۸۸، ص ۲۲۳-۲۰۳). از این رو جایگاه‌های متعددی را می‌توان برای تربیت و انتصاب مدیران در نظر گرفت که خود نیز می‌تواند با نوآوری‌هایی همراه باشد و به کارآفرینی بیانجامد (فروغی پور، ۱۳۸۶). برخی از موارد این بخش عبارتند از: طراحی و تأسیس رشته‌های جدید ورزشی، طراحی و اجرای طرح‌های جامع مدیریتی، برنامه ریزی برای فعالیت‌های ورزشی خوابگاه‌های دانشجویی، خانواده‌ها و... طراحی و اداره تورها و اردوهای ورزشی، اصلاح مدیریت باشگاه‌های ورزشی دولتی، مدیریت باشگاه‌های ورزشی خصوصی در راستای اصل ۴۴ قانون اساسی و امثال آن (عنایتی فتح الله، ۱۳۸۹). بدیهی است که مدیر با هر نوع سبکی که بخواهد نمی‌تواند به موارد گفته شده در زمینه کارآفرینی نایل شود (فروغی پور و همکاران، ۱۳۸۶). سبک رهبری به عنوان نحوه مدیریت بر سازمان‌ها می‌تواند بر کارآفرین بودن آن‌ها تاثیر گذار باشد به گونه‌ای که به عنوان یک عامل محرک و انگیزاننده برای کارکنان عمل میکند (Asrar-ul-Haq, M. K. Kuchinke, P. 2016, 54-64). بدون تردید می‌توان عنوان کرد که در سازمان‌های موفق که محصولات و خدمات نوآورانه‌ای را ارائه می‌کنند نوعی از سبک رهبری صحیح و کارآمد وجود دارد به گونه‌ای که تمامی یا اکثر کارکنان با آن به اهداف مورد نظر می‌رسند (Bhattacharyya, s. 2006, 107-115). در یکی از تعاریف سبک رهبری را به میزانی که یک رهبر، کارمدار یا کارمندمدار باشد بیان کرده‌اند (فروغی پور و همکاران، ۱۳۸۶، ص ۶۸-۵۵). بنا به نظر برخی محققان سبک رهبری کارمدار منتج به سطح بالاتری از عملکرد می‌شود و در مقابل برخی دیگر از پژوهشگران دریافته‌اند که سبک رهبری کارمندمدار منتج به رضایت شغلی بهتری برای کارمندان میشود که از این جهت می‌توان عملکرد بهتری را از سوی کارکنان انتظار داشت (Sidra, A. M. Zuhair, F. 2013, 111-124). در حقیقت رهبران کارمدار بیشتر سبک رهبری استبدادی یا دستوری را سرلوحه کار خویش قرار می‌دهند اما رهبران کارمندگرا از سبک‌های مشورتی، مشارکتی و تفویضی بهره می‌جویند (Sidra, A. M. Zuhair, F. 2013, 111-124). با توجه به رشد و توسعه تکنولوژی و ضرورت استفاده از آن به منظور به کارگیری تعداد بیشتر و بهتر نیروی کاری، سازمان‌های امروزی به مدیریت کارآفرین و سبک مدیریت کارآفرینانه نیاز دارند (حق شناس و همکاران ۱۳۸۶، ص ۷۳-۳۱ و مقیمی، ۱۳۸۳). مدیریت کارآفرینانه فراسوی مدیریت سنتی و بوروکراتیک بوده و جو نوآوری در سازمان را فراهم

انسلی و همکاران وی در مطالعات خویش به جایگاه مهم رهبری در کارآفرینی اشاره می‌کنند و بیان می‌دارد که رهبری یکی از اجزای فرایندهای کارآفرینانه می‌باشد و بدون حضور رهبر فرصت‌ها شناسایی نمی‌شوند و تلاش‌های فردی و جمعی، منجر به تحقق اهداف نمی‌شوند، بنابراین کارآفرینان و بنیان‌گذاران کسب و کارهای جدید باید به منظور حفظ و نگهداری و رشد کسب و کار خود، نقش رهبری را ایفا کنند (Marber, 2005). همچنین وی بیان می‌دارد که همه کارآفرینان، کسب و کار خود را با شیوه‌ای یکسان اداره و رهبری نمی‌کنند. آن‌ها در برخورد با کارمندان از سبک‌های مختلف رهبری (استبدادی، مشورتی، مشارکتی، تفویضی) استفاده می‌کنند (Marber, 2005).  
 بام در تحقیق خویش نشان داد که ویژگی‌های شخصیتی، اثر مستقیمی بر عملکرد کسب و کار ندارند، وی بیشتر بر روی شایستگی‌ها، سطح انگیزشی که مدیر با توجه به سبک رهبری مناسب در کارمندان به وجود می‌آورد و راهبردهای کارآفرینان کار کرد و به این نتیجه دست یافت که سبک‌های رهبری مشارکتی و تفویضی اثر معناداری بر عملکرد کارآفرینانه کارمندان داشته است (قوامی و لطفعلی پور، ۱۳۸۷).  
 در تحقیقی که درودیان، مظفری و تندنویس انجام دادند به این نتیجه رسیدند که بین مهارت‌های مدیریتی و سبک رهبری مشارکتی و تفویضی با عملکرد کسب و کار کارآفرینان ورزشی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و در مجموع می‌تواند ۵۰ درصد از تغییرات عملکرد کسب و کار را تبیین کند اما رابطه معناداری بین سبک رهبری عملگرا (استبدادی یا دستوری) با عملکرد کسب و کار مشاهده نشد (Olivier, 2006).  
 علاوه بر تمامی ضروریات گفته شده در مورد وجود سبک رهبری مناسب جهت کارآفرینی، می‌توان گفت که امروزه با ورود فناوری‌های نوین در عرصه ورزش، رشته‌های جدیدی بوجود آمده‌اند که بخصوص مورد توجه نوجوانان و جوانان قرار گرفته‌اند (Ozgen, 2003) و مدیران هشیار باشگاه‌های خصوصی با درک این فرصت‌ها می‌توانند به کارآفرینی در این زمینه‌ها همت بگمارند. کارآفرینی در این زمینه‌ها عبارت است از: برگزاری کلاس‌های ایروبیک و استپ، برگزاری کلاس‌های حرکات موزون، برگزاری کلاس‌های کارتنینگ، برگزاری کلاس‌های سینکرونایز در استخرهای شیشه‌ای، برگزاری کلاس‌های اسکواش باز در پارک‌ها و غیره که در صورت وجود یک مدیریت مناسب با شیوه رهبری مقتضی شرایط می‌توانند برای فارغ‌التحصیلان رشته تربیت‌بدنی شغلی مناسب با تخصص باشند. (Ragani, 2008 و Shepherd, 2005)  
 لذا پژوهش حاضر با درک ضروریات گفته شده در مورد تاثیر

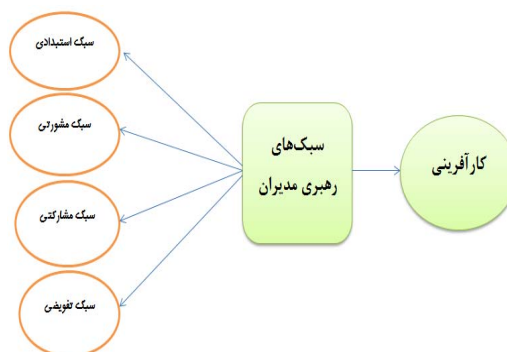
می‌آورد (مندعلی زاده و هنری، ۱۳۸۹، ص ۱۸۶-۱۱۳). مدیریت کارآفرینانه فرایند کشف یا ایجاد فرصت و بهره‌گیری از آن برای خلق ارزش از طریق نوآوری است (هادی زاده و رحیمی فیل آبادی، ۱۳۸۴) اگرچه ممکن است در ابتدا منابع کافی در اختیار مدیریت نباشد. قدرت ادراک محیط، بصیرت و انعطاف‌پذیری، داشتن توانمندی مدیریتی، تشویق به کار تیمی و مباحثه آزاد، ایجاد ائتلافی از حمایت‌کنندگان و پافشاری و پشتکار از جمله مهمترین ویژگی‌های رهبری کارآفرین است (Anderson, 2008, pp 31-50).  
 به اعتقاد برخی از محققان داخلی در زمینه کارآفرینی، کارآفرینی و رفتار کارآفرینانه در هر زمینه‌ای قابل پیگیری است، که یکی از مهمترین این زمینه‌ها، امور ورزشی می‌باشد (عنایتی فتح الله، ۱۳۸۹). هرچند علوم ورزشی از منظر رشته‌های متنوعی همچون مدیریت، بازاریابی، فلسفه، اقتصاد، روانشناسی و جامعه‌شناسی مورد مطالعه قرار گرفته‌اند (Baron, 2007, 104-119) اما در این حوزه کمبود مطالعات متمرکز بر رشته کارآفرینی وجود دارد. این مهم در حالی است که کارآفرینی همواره خود را رشته‌ای جلوه داده است که با سایر حوزه‌های مطالعات مدیریت، پیوندی ناگسستگی دارد (Baum, 2001, 292-303).  
 گفته می‌شود کارآفرینان افرادی هستند که ویژگی‌های خاص آن‌ها، توان شناخت فرصت را برایشان امکان‌پذیر می‌کند (هادی زاده و رحیمی فیل آبادی، ۱۳۸۴) حتی برخی محققان تشخیص و بهره‌برداری از فرصت‌ها را مهمترین گام در فرایند کارآفرینی و حتی مهمترین توانایی یک کارآفرین موفق می‌دانند (هادی زاده و رحیمی فیل آبادی، ۱۳۸۴، Bruyat, 2001, 165-180, 2006, 243-263, Ensley). در این راستا صرمی و همکاران پژوهشی انجام داده‌اند که در آن وجود رهبری با سبک مناسب با شرایط و موقعیت را مهمترین عامل در شناخت این فرصت‌ها می‌دانند (صرمی و همکاران).  
 در مطالعاتی که آندرسون انجام داد به این نتیجه رسید که سبک رهبری مدیران در سازمان‌ها می‌تواند بر کارآفرین بودن آن‌ها تاثیر گذار باشد و رفتارهای کارآفرینانه را توسعه دهد (Anderson. S, Floren. H. 2008, 31-50).  
 آراستی و برخی محققان خارجی در پژوهش‌های خود به دنبال شناسایی علل شکست کارآفرینان بوده‌اند و به این نتیجه رسیده‌اند که آشنا نبودن شخص کارآفرین با مهارت‌ها و قابلیت‌های مدیریتی نظیر سبک رهبری مناسب با شرایط و موقعیت از عوامل شکست آن‌ها بوده است (Howard, 2011).  
 محمد کاظمی و امیدی ۱۳۹۰، ص ۸۶-۶۹، (Liao, 2004).

پرسشنامه‌ها بین آن‌ها توزیع گردید و در نهایت ۴۵۰ پرسشنامه عودت داده شد. این باشگاه‌ها در رشته‌های فوتبال، فوتسال، کشتی، ورزش‌های رزمی، شنا، دو و میدانی و ایروبیک فعالیت داشتند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات دو پرسشنامه محقق ساخته یکی در بخش کارآفرینی ( $Cronbach's\ Alpha=0/82$ ) و دیگری در بخش سبک‌های رهبری بودند ( $Cronbach's\ Alpha=0/74$ ) که جهت روایی سنجی به ۱۵ نفر از اساتید تربیت بدنی گرایش مدیریت ورزشی فرستاده شدند که نهایتاً روایی آن‌ها توسط ۱۲ نفر از اساتید مدیریت ورزشی تأیید گردید. در ادامه تحلیل عاملی اکتشافی چرخش یافته مورد بررسی قرار گرفت و آزمون کرویت بارتلت نیز انجام گردید که مقادیر معنی داری را به دست داد. همچنین آزمون KMO نیز انجام پذیرفت که عدد  $0/794$  به دست آمد و در مجموع مشخص گردید که داده‌ها برای انجام تحلیل عاملی اکتشافی مناسب می‌باشند. پس از انجام تحلیل عاملی، تعدادی از مولفه‌های دو متغیر مشارکتی و مشورتی در عامل مربوطه قرار نگرفتند و همچنین در دو متغیر استبدادی و تفویضی نیز مولفه‌های مربوطه کلاً در یک عامل قابل دسته بندی نبودند و لذا کلاً حذف شدند و نهایتاً داده‌ها آماده تجزیه و تحلیل مدل سازی گردید. در جهت تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق از نرم‌افزار SPSS برای توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌ها و از نرم‌افزار LISREL برای انجام تحلیل عاملی تاییدی و مدل سازی معادله ساختاری (SEM) استفاده شد.

### اطلاعات و داده‌ها

در راستای تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق ابتدا به توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه‌های تحقیق پرداخته شد که نتایج آن را در جدول ۱-۱ مشاهده می‌کنید.

سبک رهبری مدیران بر کارآفرینی سازمان‌های گوناگون به خصوص سازمان‌های ورزشی بر آن شده است که به واکاوی نقش سبک‌های رهبری مدیران باشگاه‌های خصوصی استان لرستان بر میزان کارآفرینی کارکنان این باشگاه‌ها بپردازد. و در این راستا مدل مفهومی زیر را ارائه کرده است:



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

### مواد و روش‌ها

روش تحقیق حاضر از نظر استراتژی توصیفی-تحلیلی از نوع همبستگی است و از نظر مسیر اجرا به شیوه میدانی انجام شده است. جامعه آماری تحقیق حاضر باشگاه‌های ورزشی خصوصی استان‌های غرب کشور که دارای حداقل ۳ کارمند هستند بود. طی یک نمونه‌گیری چند مرحله‌ای ابتدا به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای استان‌های کرمانشاه، لرستان، کردستان، همدان و ایلام از میان ۱۰ استان غربی کشور انتخاب شد که این استان‌ها دارای ۳۲۰ باشگاه خصوصی با شرایط گفته شده بودند که به روش نمونه‌گیری تصادفی و با استفاده از جدول مورگان تعداد ۱۷۵ باشگاه خصوصی به عنوان نمونه نهایی باشگاه‌های خصوصی انتخاب شد که دارای ۴۸۰ کارمند بودند که

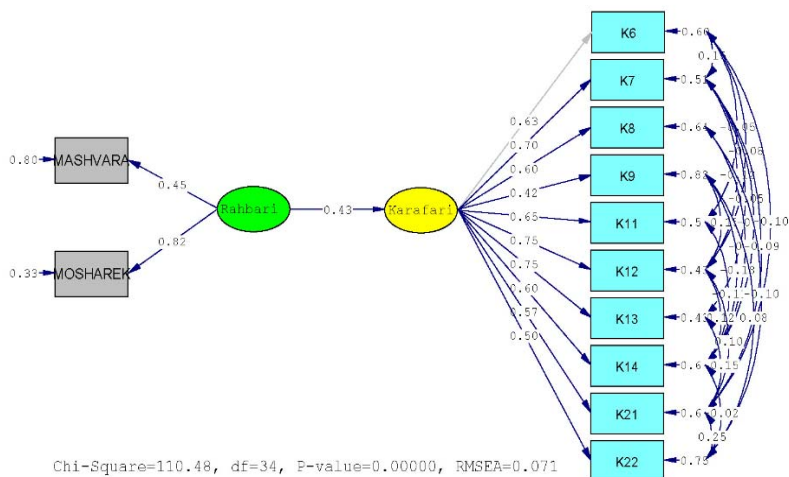
جدول ۱. توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه‌های پژوهش

جنسیت	تاهل	سن	سابقه اشتغال در باشگاه				سطح تحصیلات				رشته ورزشی مورد فعالیت باشگاه				
			۱۰ سال به بالا	۵-۱۰ سال	۲-۵ سال	کمتر از ۲ سال	فوق لیسانس	لیسانس	فوق دیپلم	دیپلم	زیر دیپلم	فوتسال	شنا		
مرد	زن	مجرد	۱۱	۲۵	۲۶۳	۴۴	۱۹	۸۷	۱۸۰	۱۳۵	۱۱۵	۲۵	۲۸	۴۱	۹۹
مرد	زن	متاهل	۳۳۹	۱۱۱	۴۳۴	۲۶	۳۴	۲۶۵	۵۱	۲۴	۳۴	۲۵	۲۸	۶۲	۲۲
تعداد			۳۳۹	۱۱۱	۴۳۴	۲۶	۳۴	۲۶۵	۵۱	۲۴	۳۴	۲۵	۲۸	۴۱	۹۹
درصد			۷۵/۳	۲۴/۷	۹۴/۲	۵/۸	۷/۶	۸۱/۱	۱۱/۳	۵/۸	۲۵/۶	۵/۶	۶/۲	۹/۱	۲۲

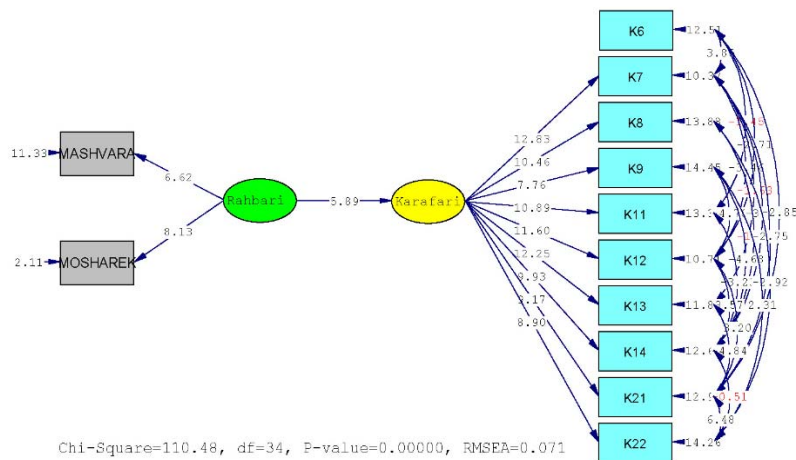
با ضریب اثر ۰/۷۰ قرار داشت که مربوط به کار تیمی کارکنان باشگاه و سرکردن فعالیت‌ها با یکدیگر می‌باشد. در شکل ۳ معناداری این ضرایب با مقادیر t value مشخص شده است. در شکل ۳ مقادیر t که نشان از معنی دار بودن یا معنی دار نبودن این ارتباطات دارد آورده شده است ( $-1.96 < t < 1.96$ ). مقادیر t باید بزرگ‌تر از ۱/۹۶ و یا کوچک‌تر از -۱/۹۶ باشند تا نشان دهنده‌ی معناداری روابط بین متغیرها باشد. مقادیر t نشان می‌دهد که تمامی مقادیر به دست آمده در مورد روابط بین متغیرها و مولفه‌های آن‌ها معنی دار می‌باشد. شاخص‌های اصلی برازش مدل شامل Chi-Square, df, P- Value, RMSEA نیز همگی حاکی از برازش و مناسب بودن مدل برای استخراج روابط میان متغیرها دارد.

پس از انجام تحلیل عاملی تاییدی، تجزیه و تحلیل مدل سازی معادله ساختاری برای بررسی تاثیر سبک‌های رهبری بر میزان کارآفرینی کارکنان (که در شکل ۲ آورده شده است) انجام گردید. شکل زیر نتایج مربوط به مدل سازی معادله ساختاری (ضرایب اثر) را به صورت مقادیر استاندارد شده نشان می‌دهد.

همانگونه که در شکل ۲ مشاهده می‌کنید ضریب اثر سبک مشورتی و سبک مشارکتی بر کارآفرینی به ترتیب ۰/۴۵ و ۰/۸۲ می‌باشد و به طور کلی ضریب اثر سبک رهبری بر کارآفرینی ۰/۴۳ می‌باشد همچنین ضریب اثر کارآفرینی بر سوال ۱۲ (کاردانی و تدبیر) و سوال ۱۳ (نیاز به موفقیت) هردو با ضریب اثر ۰/۷۵ بیشتر از بقیه سوالات بوده است و در مرتبه بعدی سوال ۷



شکل ۲. مقادیر ضرایب اثر استاندارد شده



شکل ۳. مقادیر t روابط بین متغیرها

## بحث و نتیجه گیری

تعریف، ماهیت و فرآیند و ابعاد اساسی کارآفرینی صرف‌نظر از زمینه آن، یکسان است اما تفاوت‌های اساسی در ماهیت و واقعیت سازمان‌های خصوصی و دولتی است که یکی از این موارد سبک رهبری موجود در این سازمان‌ها است (۱۱). تحقیقات نشان داده‌اند که ارائه سبک رهبری مناسب می‌تواند منجر به کارآفرینی موفق در کارکنان هر سازمانی بشود (۷). زمانی که کارکنان احساس نمایند به پیشنهادات آن‌ها ترتیب اثر داده می‌شود و مدیریت با روی باز‌پذیر برای مطرح نمودن پیشنهادات کارکنان می‌باشد سعی و تلاش آن‌ها بر این می‌شود که در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت فعال نموده و راه‌حلی را ارائه نمایند که توانایی منجر شدن به کارآفرینی را دارا می‌باشد (آراستی، غلامی ۱۳۸۹، ص ۱۸۴-۱۶۳). نتایج توصیفی نشان دادند که بیشتر نمونه‌ها مرد بودند (۷۵/۳ درصد) و ۹۴/۳ درصد از کل نمونه‌ها متأهل می‌باشند که با این تفاسیر به گفته هوارد<sup>۱</sup> که کارآفرینی ظهور و بروز بیشتری در میان مردان و افراد مخاطره‌جو دارد می‌توان نتایج قابل‌تعمیم‌تری در تحقیق حاضر که اکثریت را مردان تشکیل می‌دهند به دست آورد. اکثریت کارکنان باشگاه‌ها (۸۰/۷ درصد) بین ۲ تا ۵ سال در باشگاه فعالیت داشتند که این مقدار سابقه خیلی زیاد نیست و از نظر کارشناسان سازمان روحیه کارآفرینی در کارکنانی که سازمان آن‌ها مراحل اولیه خود را می‌گذراند بسیار بالاست (Howard, 2011) که از این منظر نمونه‌های تحقیق حاضر گواه خوبی برای بررسی نقش سبک رهبری بر کارآفرینی آن‌ها می‌باشند.

نتایج تجزیه و تحلیل‌های استنباطی و مدلسازی معادلات ساختاری نشان داد که ضریب تأثیر سبک رهبری مشارکتی به طور قابل توجهی معنادار می‌باشد ( $T=۸/۱۳$  و  $۰/۸۲$ ) ضریب تأثیر سبک رهبری مشورتی نیز معنادار بود ( $T=۶/۶۲$  و  $۰/۴۵$ ) همچنین ضریب تأثیر سبک رهبری بر کارآفرینی نیز معنادار بود ( $T=۵/۸۹$  و  $۰/۴۳$ ). چنانچه از نتایج فوق بر می‌آید سبک رهبری مشارکتی دارای تأثیر فراوان و معناداری بر کارآفرینی کارکنان باشگاه‌های خصوصی می‌باشد که این یافته با نتایج تحقیقات آراستی و همکاران همخوان و همسو می‌باشد که در تحقیق خود به دنبال علل شکست کارآفرینان در ایران بودند و یکی از دلایل مهمی که بر شمرده بودند عدم مشارکت و یا مشارکت ضعیف کارکنان سازمان‌ها در فرآیندهای تصمیم‌گیری بود همچنین برخی کارمندان به دلیل عدم سبک رهبری

مناسب تمایل به مشارکت در تصمیم‌گیری را نداشته و ترجیح داده‌اند که تنها وظایف محوله به آن‌ها را در حد تکلیف به انجام رسانند و در نهایت یکی از روشهای توسعه کارآفرینی در سازمان را استفاده از سبک رهبری مشارکتی دانسته‌اند (آراستی، غلامی ۱۳۸۹، ص ۱۸۴-۱۶۳). همچنین با نتایج تحقیقات درودیان و همکاران ایشان همخوان و همسو می‌باشد چرا که آن‌ها نیز در تحقیق خویش بر اثربخشی سبک رهبری مشارکتی بر کارآفرینی کارکنان تأکید داشتند (درودیان و همکاران ۱۳۹۱، ص ۱۲۴-۱۰۷). همچنین با نتایج تحقیقات محمدکاظمی و همکاران نیز همخوان است آن‌ها نیز به گونه‌ای عدم مشارکت کارکنان در فعالیت‌های جدید، مقاومت در برابر تغییرات جدید و نبود روحیه مشارکت در کارکنان را از موانع کارآفرینی در سازمان دانسته‌اند. همچنین نتایج مربوط به این قسمت با یافته‌های انسلی<sup>۲</sup> و همکاران، بام<sup>۳</sup>، راگانی<sup>۴</sup> و شپرد<sup>۵</sup> همخوانی دارد چرا که هرکدام از محققان فوق به گونه‌ای بر رهیافت‌های مدیریت مشارکتی جهت افزایش فرصت‌های کارآفرینی در بین کارکنان مرد و زن سازمان تأکید داشتند (Ennsley, 2006, Baum, 2001, 292-303, Ragani, 2008, Shepherd, 2005).

باتاچری<sup>۶</sup> که خود هم یک کارآفرین برجسته و هم یک مدیر موفق می‌باشد در ۵ مورد از مطالعات موردی خویش در ارتباط با سبک‌های رهبری و کارآفرینی در شرکت‌های مختلف لندن به این نتیجه دست یافت که کاردانی و تدبیر مدیریت و نیاز به کسب موفقیت او می‌تواند از طریق مشورت و مشارکت دادن کارکنان و در میان گذاشتن نظریات خویش با آن‌ها این ویژگی‌های برجسته کارآفرینی را در کارکنان خویش بیدار نماید و از خلاقیت‌های بلقوه و بلفعل آن‌ها در راستای کارآفرینی استفاده نماید که از این جهت با یافته‌های تحقیق حاضر در یک راستا می‌باشند (Bhattacharyya, 2006).

نتایج تحقیقات محققان داخلی نظیر فروغی‌پور و همکاران و محققان خارجی نظیر هوارد<sup>۷</sup> نشان می‌دهد که هم در میان کارکنان سازمان‌های ورزشی و هم در بین جوانان، کاردانی و درایت کارکنان و نیاز به کسب موفقیت بالای آن‌ها از جمله عوامل اصلی در بروز ایده‌های جدید هستند که توانایی منجر شدن به کارآفرینی را دارا می‌باشند که با توجه به ضریب اثر

2. Ennsley  
3. Baum  
4. Ragani  
5. Shepherd  
6. Bhattacharyya  
7. Howard

1. Howard

بدنی استان‌ها پیشنهاد می‌شود که کلاس‌های آموزش راهکارهای کارآفرینانه را برای افزایش آگاهی مدیران باشگاه‌ها به ویژه بخش خصوصی برگزار نماید و در کنار آن به لزوم مشارکت دادن و مشورت کردن با کارکنان باشگاه‌ها جهت ارائه نظرات جدید و بدیع تاکید شود. به مدیران باشگاه‌ها نیز پیشنهاد می‌گردد که توانایی کارکنان خویش را جدی گرفته و به طور پیوسته آن‌ها را در تصمیم‌گیری‌های خویش در جهت ارائه نظرات جدید شرکت دهند. مدیران باشگاه‌ها می‌توانند که رشته‌های جدید ورزشی را به گستره باشگاه خویش اضافه نموده، با توجه به تعداد زیاد دانشجوی در هر شهرستان به ورزش دانشجویی و جذب افراد دانشجو و ورزش خوبگاهی با سرپرستی و ایجاد انگیزه‌های قوی در کارکنان خویش همت گمارد.

بالای گویه‌های مربوط به کاردانی و تدبیر و نیاز به موفقیت با نتایج تحقیق حاضر همخوان و همسو می‌باشند (فروغی پور ۱۳۸۶ ص ۶۸-۵۵ و Howard, 2011).

با توجه به اهمیت بالای کارآفرینی در سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های ورزشی محققان تحقیق حاضر پیشنهاد می‌کنند که مدیریت کلان و وزارت تربیت بدنی به وضعیت کارآفرینی باشگاه‌ها که به گونه‌ای مسکوت مانده است توجه لازم را مبذول دارد و این روحیه را که کارآفرینی در باشگاه‌های ایران به سختی امکان پذیر است را مورد تردید جدی قرار دهند چرا که در پیشینه تحقیق اشاره شد که این پتانسیل در رشته‌های مختلف ورزشی وجود دارد و نتایج تحقیقات در خارج از کشور نیز این را تایید می‌کند لذا به نظر می‌رسد ارائه قوانین و راهکارهایی در این زمینه مفید واقع گردد. به مدیران تربیت

## منابع

- صرامی، محمود. علیزاده‌ثانی، محمدکاظم (۱۳۸۸). بررسی عوامل تاثیرگذار بر فرایند شناسایی فرصت‌های کارآفرین بین کارآفرینان برتر منتخب. فصلنامه توسعه کارآفرینی. سال اول. شماره سوم. صفحه ۱۰۳-۱۲۲
- صمدآقایی، جلیلو (۱۳۸۲). سازمان‌های کارآفرین. چاپ دوم، تهران، انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت برنامه‌ریزی. صفحه ۴۳-۴۷
- عنایتی فتح‌الله، سارا (۱۳۸۹). بررسی تاثیر سبک رهبری بر میزان کارآفرینی کارکنان در سازمان‌های دولتی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی کردستان. صفحه ۶۷-۷۸
- فراهانی، ابوالفضل. فلاحتی، مهدی (۱۳۸۶). بررسی رابطه بین عوامل روانشناختی توانمندسازی و کارآفرینی سازمانی کارشناسان ادارات تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها. پژوهش در علوم ورزشی. شماره ۱۵. صفحه ۶۷-۷۹
- فراهانی، ابوالفضل. گودرزی، محمود. عزیزیان کهن، نسرین. احمدی، علی اکبر (۱۳۸۸). نقش سرفصل و محتوای دروس تربیت‌بدنی در کارآفرینی دانش‌آموختگان این رشته. مدیریت ورزشی. شماره ۱. صفحه ۲۰۳-۲۲۳
- فروغی پور، حمید (۱۳۸۴). زمینه‌های کارآفرینی در ورزش از دیدگاه متخصصان تربیت بدنی کشور؛ رساله دکترا، چاپ نشده دانشگاه آزاد اسلامی - واحد علوم و تحقیقات. صفحه ۸۷-۹۳
- فروغی‌پور، حمید. مظفری، امیر احمد. گنجویی، فریده (۱۳۸۶). ارزیابی و معرفی مهمترین اولویت‌های کارآفرینی در ورزش از دیدگاه دست‌اندرکاران ورزش کشور. پژوهش در علوم ورزشی. شماره شانزدهم. صفحه ۵۵-۶۸
- قوامی، هادی. لطفعلی‌پور، هادی (۱۳۸۷). بررسی عوامل موثر بر انتخاب کارآفرینی در مقایسه با اشتغال دستمزدی دانش‌آموختگان. مجله دانش و توسعه. سال پانزدهم. شماره ۲۴. صفحه ۳۴-۴۳
- آراستی، زهرا. غلامی، منیژه (۱۳۸۹). علل شکست کارآفرینان در ایران. فصلنامه توسعه کارآفرینی. سال دوم. شماره هشتم. صفحه ۱۸۴-۱۶۳
- پرداختچی، محمد حسن. حیدری، محمود. شفیع‌زاده، حمید (۱۳۸۷). بررسی اثربخشی مدیریت در زمینه‌سازی برای بروز و پرورش کارآفرینی. پیام مدیریت. شماره ۲۶. صفحه ۷۱-۱۰۰
- پورداریانی، محمود (۱۳۸۱). کارآفرینی؛ تعریف- نظریات- الگوها. تهران انتشارات پردیس. ص ۶۵-۶۹
- حق‌شناس، اصغر. جمشیدیان، مهدی. شائمی، علی. شاهین، آرش. یزدان‌شناس، مهدی (۱۳۸۶). الگوی کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی ایران. فصلنامه علوم مدیریت ایران. سال دوم. شماره ۸. صفحه ۳۱-۷۳
- جهانگیری، علی. کلاتری ثقفی، ربابه (۱۳۸۷). بررسی و سنجش ویژگی‌های کارآفرینی مدیران. فصلنامه توسعه کارآفرینی. سال اول شماره ۱، ص ۳۴-۴۶
- زارع، قاسم. حمیدی، مهرزاد. سجادی، سید نصرالله (۱۳۸۶). رابطه بین عوامل روانشناختی توانمندسازی کارشناسان و کارآفرینی سازمانی در سازمان تربیت‌بدنی. علوم حرکتی و ورزش. سال ۵. جلد اول. شماره ۹. صفحه ۷۱-۸۱
- درودیان، علی اصغر. مظفری، امیر احمد. تند نویس، فریدون. کاظم‌نژاد لیلی، فریدون (۱۳۹۱). رابطه بین ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های فردی و سبک رهبری با عملکرد کارآفرینان ورزشی استان تهران. توسعه کارآفرینی. سال پنجم. جلد دوم. صفحه ۱۰۷-۱۲۴
- شریفیان، اسماعیل (۱۳۸۴). طراحی الگوی فرایندی انگیزه کارآفرینی دانشجویان تربیت بدنی، رساله دکترا، چاپ نشده دانشگاه تربیت مدرس. صفحه ۹۳-۱۰۳

- چاپ دوم، تهران انتشارات دانشگاه تهران. صفحه ۶۵-۶۹
- مندعلیزاده، زینب. هنری، حبیب (۱۳۸۹). بررسی عوامل اثرگذار بر کارآفرینی در ورزش به عنوان حوزه‌ای میان رشته‌ای. فصلنامه مطالعات میان‌رشته‌ای در علوم انسانی، دوره دوم، شماره ۲. صفحه ۱۳۶-۱۱۳
  - هادیزاده، اکرم. رحیمی فیل‌آبادی، فرج‌الله (۱۳۸۴). کارآفرینی سازمانی، چاپ اول. تهران. نشر جانان. صفحه ۸۷-۹۳
  - محمد کاظمی، رضا. قاسمی، حمید. رستم بخش، محمد رضا (۱۳۹۰). شناسایی و تحلیل موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی در سازمان تربیت بدنی. پژوهش‌های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی. ۱ (۲). ص ۱۰۰-۸۹
  - محمد کاظمی، رضا. امیدی، یاور (۱۳۹۰). کارآفرینی ورزشی: رویکردی نوظهور در کارآفرینی و مدیریت ورزشی. علوم حرکتی و ورزش. مقاله ۶ دوره ۱، شماره ۲، صفحه ۶۹-۸۶.
  - مقیمی، سیدمحمد (۱۳۸۳). کارآفرینی در نهادهای جامعه مدنی.

## REFERENCES

- Anderson. S., Floren. H. (2008). Exploring Managerial Behavior in Small International Firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(1), 31-50.
- Asrar-ul-Haq, M. K. Kuchinke, P. (2016). Impact of leadership styles on employees attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*, Volume 2, Issue 1, Pages 54-64
- Baron, R.A. (2007). Opportunity recognition as Pattern Recognition: How Entrepreneurs "Connect the dots" To Identify New Opportunities. *Academy of Management Perspective* February, 104-119.
- Baum. R. J., Locke. E. A., Smith. K. G. (2001). A multidimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal*, 44(2), 292-303.
- Bhattacharyya, s (2006). Entrepreneurship and Innovation: How Leadership Style Makes the Difference ?. *CONCEPTUALIZATION AND LEARNINGS*. 31 (1). Pp 107- 115.
- Bruyat, C., & Julien, P. (2001). Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 16(2), 165-180
- Ensley, M.D., Pearce, C.L., Hmieleski, K.M. (2006). The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leadership behavior and new venture performance. *Journal of Business Venturing* 21(4), 243-263.
- Eshenfelder, Mark J. (2007). *Economics of Sport. Fitness Information Technology: USA*, Pages 12-17
- Howard, S. (2011), "Developing Entrepreneurial Potential in youth, The Effects of Entrepreneurial Education and Venture creation", University of south florida. Pages 61-69
- Lee, J. Ferreira, M. (2013). A role of team and organizational identification in the success of cause-related sport marketing. *Sport Management Review*, Volume 16, Issue 2, Pages 161-172
- Liao. J. (2004). Entrepreneurship Failures: Key Challenges and Future Directions. In Halord Welsch *Entrepreneurship, The Way Ahead*. London: Routledge Publishing. Pages 23-34
- Marber, Allen, Wellen, Paul, Polsuszny, Susan (2005) *The Merging Of Marketing & Sports: A CASE STUDY*, *The Marketing Management Journal*, Volume 15 ,No 1. Pages 93-103
- Olivier, S. (2006). Olivier, S. (2006). Moral dilemmas of participation in dangerous leisure activities. *Leisure Studies*, 25(1), 95-109
- Ozgen. E. (2003 ). Entrepreneurial Opportunity Recognition: Information flow, Social and Cognitive Perspectives. *Unpublished Doctoral Dissertation*, University of New York. Pages 46-60
- Ragani. N. (2008). Management Training Need of Women Entrepreneurs. *Anthropologist Journal*, 10(4), 277-281.
- Shepherd. D. A., Detienne. D. R. (2005). Prior Knowledge, Potential Financial Reward and Opportunity Identification. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(1), 91-112.
- Sidra, A. M. Zuhair, F. (2013) Role of Leadership in Change Management Process. *Abasyn Journal of Social Sciences Vol. 5 No. 2*. Pp 111-124.