

## ارتباط بین سبک رهبری مربیان، انسجام و انگیزه در لیگ برتر فوتبال

سعید حاتمی<sup>۱</sup>، ایرج عیوضی<sup>۲</sup>، سعید صادقی بروجردی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری رشته مدیریت ورزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران\*

۲. دانشجوی دکتری رشته مدیریت ورزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

۳. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۱۱/۰۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۹/۲۴

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش بررسی ارتباط بین سبک‌های رهبری مربیان، انسجام تیمی و انگیزه موفقیت طلبی در فوتبالیست‌های لیگ برتر ایران بود. روش پژوهش حاضر پیمایشی و از نوع همبستگی بوده است. جامعه آماری این پژوهش را بازیکنان حاضر در تیم‌های فوتبال لیگ برتر ایران در سال ۹۱-۹۲ تشکیل می‌دهند، که تعداد آنها بر اساس اعلام سازمان لیگ ۴۱۴ نفر بوده است. ۲۰۱ نفر از بازیکنان به عنوان نمونه تحقیق انتخاب گردیدند. یافته‌ها نشان داد که بین سبک رهبری، انسجام تیمی و انگیزه موفقیت طلبی ورزشکاران رابطه معنادار وجود دارد و سبک رهبری و انگیزه موفقیت طلبی می‌توانند انسجام تیمی را پیش‌بینی نمایند. با توجه به نتایج تحقیق در خصوص سبک رهبری، انسجام تیمی و انگیزه موفقیت‌طلبی به نظر می‌رسد که استفاده مربیان از سبک‌های مختلف مربیگری و الگوهای رفتاری متفاوت، سطوح انسجام تیمی و انگیزه موفقیت طلبی را دستخوش تغییر خواهد کرد.

**واژگان کلیدی:** سبک رهبری، انسجام تیمی، انگیزه موفقیت طلبی، ورزشکار

Email: saeidhatami64@yahoo.com

\*نویسنده مسئول:

### مقدمه

برای رسیدن به موفقیت در کار گروهی نیاز به مدیریت صحیح و کارآمد است. نقش مؤثر مدیریت برای پیشرفت و یا عدم پیشرفت گروه‌ها بسیار حائز اهمیت می‌باشد. در ورزش معمولاً مربی به عنوان یک رهبر مسئولیت گروه یا تیم را برای رسیدن به هدف مورد نظر به عهده دارد تا با استفاده از مهارت‌های خود، کار هدایت و رهبری را برای توسعه ساختار و انسجام اعضاء در پیش گیرد. به هر حال مربی نقش مؤثری در پیشرفت تیم داشته و تأثیر رفتارهای صحیح روی عملکرد ورزشکار بسیار قابل توجه است. موفقیت‌های بوجود آمده در ورزشکار اغلب توسط عکس‌العمل‌های انفرادی نسبت به محیطی که در آن انجام می‌شود، تعیین می‌گردد (چن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷، ۱۱۱).

از طرفی انسجام بعنوان عنصر اساسی و مرکزی در توسعه تیم و افرادی که با هم کار می‌کنند قلمداد می‌شود (رنج و کاترین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶، ۲۴). انسجام به عنوان ارزش حیاتی تیم در فرآیند پویایی تعریف می‌شود که در تمایل جهت پیوند با یکدیگر و متحد شدن برای رسیدن به اهداف یا ارضاء نیازهای مؤثر اعضاء نمود پیدا می‌کند (کارون و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶، ۳۲-۱۸). اگر انسجام باعث نتیجه مطلوب نهایی شود پس ساختار تیمی فرآیندی است که پیشرفتش را تسهیل می‌کند. مک کلاین<sup>۴</sup> معتقد است که موفقیت (رسیدن یا بالاتر رفتن از استاندارد یا بهبود کارایی فردی) یکی از سه انگیزه اصلی از میان انگیزه‌های اجتماعی است که توضیح می‌دهد ما چگونه رفتار می‌کنیم. دو انگیزه دیگر از این انگیزه‌های سه‌گانه وابستگی (به معنای حفظ ارتباطات نزدیک فردی) و قدرت (به معنای نیرومند بودن و بر دیگران تاثیرگذار بودن) هستند. وی نشان داد که هر سه این انگیزه‌ها تا حدی در هر فردی وجود دارند. اگرچه ما معمولاً از وجود آنها آگاه نیستیم، آنها هستند که با آگاه کردن ما از برخی نیازها و کمبودهایمان منجر به بروز برخی رفتارهای خاص در ما می‌شوند (چن، ۲۰۰۷، ۱۱۱).

نکته قابل توجه این که اگر تمرکز بر موفقیت طلبی بیش از اندازه باشد، در آن صورت اعتماد از بین می‌رود و روحیه ورزشکاران آسیب می‌بیند که در نهایت به کاهش کارایی ورزشکاران و تنزل اعتماد به نفس مربیان می‌انجامد. تحقیقات نشان می‌دهد که مربیان با استعداد هر چه فشار بیشتری برای موفقیت بیشتر به ورزشکاران وارد کرده‌اند، به جای پیشرفت کردن، بیشتر در هم شکسته‌اند. اگرچه انگیزه بالای موفقیت‌طلبی همچنان یک منبع قدرت است،

1. Chen

2. Rang, & Catharine

3. Carron et al

4. Macklin

ولی سازمان‌ها باید یاد بگیرند که چه زمانی به این منبع قدرت مجال عمل بدهند و کی آن را کنترل کنند (بلاک و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱، ۷۷).

بلاک (۲۰۱۱) معتقد است که مربیان محور اصلی و رکن مهم تیم‌های ورزشی هستند. در بین سه عامل ورزشکار، مربی و تماشاگر، مربی در رهبری تیم به عنوان یک سازمان دهنده قوی و زیربنای هر پیشرفت مطرح است. مارتنز<sup>۲</sup> بیان می‌کند که مربیگری شغلی متفاوت با سایر مشاغل موجود در جامعه می‌باشد و آنچه از مربی انتظار می‌رود این است که انسان‌های نجیب و خوب به جامعه تحویل دهد (کارون و همکاران، ۲۰۰۶، ۳۲-۱۸). مربیان به عنوان یکی از ارکان اساسی شکل‌گیری و پیشرفت هر تیمی مورد توجه بوده‌اند و نمی‌توان از نقش مهم آنها در عملکرد بازیکنان چشم‌پوشی کرد. بر اساس مطالعات انجام شده شخصیت و سبک رهبری و رفتاری مربیان با عملکرد، میزان رضایت، انسجام گروهی و انگیزه موفقیت طلبی ارتباط دارد (چن، ۲۰۰۷، ۱۱۲).

مربیان می‌توانند با داشتن مهارت‌های خاص و شناخت عوامل روانی و فیزیکی، در بسیاری از فعالیت‌های ورزشی که به ویژه به شکل گروهی صورت می‌گیرد، ورزشکاران را با توجه به توانایی‌های فردی و عوامل اثرگذار بر عملکرد گروهی به سوی انسجام بیشتر و در نهایت پیشرفت و موفقیت سوق دهند. لذا نقش یک مربی در انگیزه بازیکنان و بازدهی واقعی تیمی قابل انکار نیست هر چند ابزارهای به کار برده شده در راستای رهبری موثر با توجه به ماهیت خاص رشته‌های ورزشی از لحاظ ساختاری متفاوت است و توانایی‌های انفرادی ورزشکاران و اعمال متقابل آنها را می‌طلبد (بلاک و همکاران ۲۰۱۱، ۷۹).

شمسایی و همکاران (۱۳۸۸) در تحقیقی تحت عنوان "رابطه بین ابعاد رفتار رهبری مربیان با انسجام گروهی و عملکرد تیم‌های حاضر در مسابقات لیگ برتر فوتبال نوجوانان ایران" به این نتیجه رسیدند که ارتباط مثبت و معنی‌داری بین رفتارهای رهبری آموزشی، بازخورد مثبت و حمایت اجتماعی و انسجام گروهی وجود دارد و نیز ارتباط منفی و معنی‌داری بین رفتار مستبدانه و انسجام گروهی وجود دارد. همچنین نتایج آنان نشان داد که رفتار رهبری دموکراتیک، رابطه زیادی با انسجام تکلیف بازیکنان ندارد، در حالیکه بین رفتار دموکراتیک مربیان با انسجام اجتماعی و انسجام گروهی بازیکنان رابطه معنی‌دار اما منفی وجود داشت. رنج<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) در پژوهشی ابراز داشت که بین ابعاد رفتار رهبری مربیان با انسجام گروهی و

---

1. Black et al

2. Martens

3. Range

تعداد پیروزی تیم‌های ناموفق ارتباط وجود دارد و مربیانی که از سبک‌های رفتار آموزشی، دموکراتیک، حمایت اجتماعی و بازخورد مثبت استفاده می‌کنند، تیم‌های منسجم‌تری دارند. مربیان می‌توانند اثرات مهمی بر شکل‌دهی اهداف پیشرفت ورزشکاران داشته باشند. این تأثیر می‌تواند حالتی را منعکس کند که در آن مربیان طی جلسات تمرین و رقابت، پاسخ‌های ضمنی و آشکار خود را در جهت تعریفی که از موفقیت دارند، فراهم آورند. مربی می‌تواند با پیشرفت فردی، تلاش در اجرای تکلیف را ارتقاء بخشد و جو تکلیف‌گرا ایجاد نماید، یا بر پیروزی و اثبات توانایی بیشتر از دیگران تأکید کند و جوی خودگرا به وجود آورد.

وستر و ویس<sup>۱</sup> (۱۹۹۱) در بررسی رابطه بین ابعاد رهبری مربیان و انسجام تیمی در شش تیم فوتبال دبیرستانی نشان دادند که میزان بالای انسجام تکلیف با بعد رفتار آموزشی و تمرینی و بعد دموکراتیک در ارتباط است. همچنین در این پژوهش نشان داده شده است که میزان بالای انسجام اجتماعی با ابعاد رهبری دموکراتیک، حمایت اجتماعی و بازخورد در ارتباط است. پترسون و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) ارتباط بین ابعاد رهبری و انسجام گروهی و نیز انسجام گروهی و موفقیت را در تیم‌های فوتبال مردان و زنان دانشگاهی آمریکا بررسی کردند. نتایج نشان داد ورزشکاران در رده‌های پایین‌تر منسجم‌تر هستند. همچنین بنا به یافته‌های این پژوهشگران انسجام گروهی با عملکرد تیمی ارتباط زیادی داشت. نتایج آنها در مورد ابعاد رفتار رهبری نشان داد بر خلاف انتظار، ورزشکاران رهبری مستبدانه را در مقایسه با رهبری دموکراتیک ترجیح می‌دهند.

با توجه به نتایج تحقیقات، رفتار رهبری مربیان از عوامل مرتبط با انسجام گروهی است و انسجام گروهی نیز از عوامل مرتبط با موفقیت تیم‌های ورزشی است.

جی گریو<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) در پژوهشی به بررسی ارتباط انسجام و عملکرد در تیم‌های بسکتبال پرداخت. نتایج نشان داد که انسجام تأثیر ناچیزی بر عملکرد تیم دارد، اما عملکرد تأثیر قابل توجهی بر انسجام داشت و تیم‌های برنده انسجام بیشتری از تیم‌های بازنده داشتند. بویل<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) در پژوهشی به بررسی تأثیر تمرینات هیجان‌انگیز بر انسجام تیمی و گسترش مهارت-های روانی در ورزشکاران نت بال<sup>۵</sup> نخبه پرداخت. نتایج تحقیق نشان داد این نوع تمرین بر پیشرفت ورزشکاران اثر گذاشته است. همچنین بهبود انسجام وظیفه به همراه پیشرفت در

---

1. Wester & Weiss

2. Patterson et al

3. Grieve

4. Boyle

5. Netball

مهارت‌های ذهنی که باعث می‌شد ورزشکاران فشار مسابقات اصلی را راحت‌تر تحمل کنند، از دیگر نتایج این تحقیق بود.

بر اساس نتایج تحقیقات ذکر شده، می‌توان اذعان داشت که سبک رهبری، انسجام تیمی و انگیزه موفقیت‌طلبی از مهم‌ترین عوامل حیاتی برای موفقیت در عرصه ورزش است و استفاده نکردن از سبک رهبری مناسب در مربیگری تیم‌های ورزشی و به توجهی به انگیزش بازیکنان، می‌تواند منجر به انسجام و عملکرد ضعیف تیم و نهایتاً شکست آن شود.

وستر و ویس (۲۰۰۹) ارتباط بین ادراک ورزشکاران از رفتارهای مربی و انسجام تیمی را بررسی کردند. نتایج تحقیق نشان داد ورزشکارانی که تصور می‌کردند مربیان‌شان از سبک دموکراتیک بیشتر استفاده می‌کنند و مقدار زیادی رفتار حمایت اجتماعی، بازخورد مثبت و آموزش و تمرین به کار می‌برند تیمشان از انسجام بالاتری برخوردار است. آنها همچنین پی بردند موفقیت تیمی و انفرادی بازیکنان با انسجام تیمی و رفتار مربیان ارتباط مثبت و معنی‌داری دارد. ایچاس و کران<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) به بررسی ارتباط بین سبک‌های رهبری با انسجام تیمی و رضایتمندی ورزشکاران پرداخت. نتایج تحقیق نشان داد تیم‌هایی که در لیگ موفق بودند از رضایتمندی وظیفه بیشتری برخوردارند، در حالی که مربیان این تیم‌ها از رفتار آموزش و تمرین و حمایت اجتماعی استفاده می‌کردند.

در این میان ورزش فوتبال با توجه به استقبال جهانی و گسترده بودن نیازمند مشخص شدن ابعاد و زوایای پیدا و پنهان آن بصورت علمی دارد. بنابراین نیاز دیده شد عوامل مهم اثرگذار بر سبک‌های رهبری مربیان، انسجام تیمی و دستیابی به موفقیت با انجام تحقیقات وسیع‌تر و دیدی عمیق‌تر که از ضروریات پیشرفت تحقیق می‌باشد، مشخص گردد. جهت بهبود اثربخشی و کارایی در ورزش بررسی سبک‌های مربیگری می‌تواند بسیار حائز اهمیت باشد تا عوامل تاثیرگذار بر چگونگی عملکرد مربی شناسایی شود. همچنین برای کسب موفقیت گروهی، انسجام بین اعضای تیم می‌تواند از اهم موارد مورد توجه باشد تا بتوان از این طریق از اشکالات درونی تیم‌های ورزشی و عدم درک متقابل میان افراد کاسته شود و انگیزه لازم در راستای پیشرفت و پیروزی ایجاد گردد.

امروزه به خصوص در کشور ما مشاهده می‌شود که تیم‌های ورزشی حتی با داشتن مربیان مجرب و بازیکنان نخبه نتوانسته‌اند عملکرد گروهی مناسبی از خود نشان دهند. بسیاری از مربیان بر این اعتقادند که اصل اساسی در گزینش بازیکنان، سطح توانایی آنها می‌باشد. بنابراین آنها بازدهی گروهی را نتیجه مستقیم مجموع توانایی‌های ورزشکاران می‌دانند. این مربیان اغلب

از عوامل تأثیرگذار بر عملکرد گروهی بازیکنان بی اطلاعند. بی تردید عوامل زیادی در این زمینه دخالت دارند و یکی از عوامل می‌تواند عدم انسجام گروهی در این تیم‌ها باشد. لذا بررسی سبک‌های رهبری مورد استفاده مربیان، تعیین میزان انسجام گروهی بازیکنان، میزان انگیزه موفقیت طلبی ورزشکاران و بررسی عوامل مرتبط با آن می‌تواند کمک کننده باشد به این منظور این پژوهش در پی آن است تا مشخص نماید که: آیا بین سبک‌های رهبری مربیان، انسجام تیمی و انگیزه موفقیت طلبی در فوتبالیست‌های لیگ برتر ایران ارتباطی وجود دارد؟

### روش تحقیق

روش پژوهش حاضر پیمایشی و از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش را بازیکنان حاضر در تیم‌های فوتبال لیگ برتر ایران در سال ۹۲-۹۱ تشکیل می‌دهند. تعداد آنها بر اساس اعلام سازمان لیگ ۴۱۴ نفر بوده است. بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی و با استفاده از جدول مورگان ۲۰۱ نفر از بازیکنان به عنوان نمونه تحقیق انتخاب گردیدند. ابزار اندازه‌گیری در این پژوهش شامل چهار پرسشنامه اطلاعات فردی، پرسشنامه مقیاس رهبری در ورزش چیلادوری<sup>۱</sup> (۱۹۷۸) که شامل ۴۰ سوال است: ۱۳ سؤال مربوط به رفتار آموزشی، نه سوال مربوط به رفتار دموکراتیک، پنج سؤال مربوط به رفتار آمرانه، هشت سوال مربوط به حمایت اجتماعی و پنج سوال مربوط به رفتار بازخورد مثبت می‌باشد. پاسخ‌ها بر اساس مقیاس پنج ارزشی لیکرت که شامل: هرگز، به ندرت، گاهی اوقات، اغلب و همیشه، ارزش گذاری می‌شوند. پرسشنامه انسجام گروهی چن<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) که شامل ۱۸ سؤال می‌باشد و پاسخ‌ها بر اساس مقیاس سه ارزشی که شامل: کاملاً موافقم، نظری ندارم و کاملاً مخالفم بوده که بر اساس شدت پاسخ از گزینه یک تا نه در نظر گرفته شده است و در نهایت پرسشنامه انگیزه موفقیت طلبی چن (۲۰۰۷) که شامل ۱۳ سوال می‌باشد و پاسخ‌ها بر اساس مقیاس پنج ارزشی: شامل کاملاً موافق، موافق، بی تفاوت، مخالف و کاملاً مخالف می‌باشند. برای تعیین روایی این پرسشنامه‌ها از روش وابسته به محتوی استفاده شد. یعنی اهداف پژوهش به همراه پرسشنامه در اختیار اساتید رشته مدیریت ورزشی قرار گرفت و نظرات اصلاحی آنها اعمال شد. در این تحقیق برای اطمینان از پایایی پرسشنامه‌ها از روش باز آزمایی استفاده گردید. ابتدا پرسشنامه‌ها بین ۲۰ نفر از بازیکنان توزیع و پس از تکمیل، جمع آوری شد و در مرحله بعد به فاصله ۱۵ روز، مجدداً پرسشنامه‌ها در اختیار همان پاسخگویان قرار گرفت. ضریب باز آزمایی نشان داد پرسشنامه‌ها با

1. Chelladurai

2. Chen

گذشت زمان ثبات خود را حفظ نموده و دارای پایایی بوده‌اند، همچنین برای محاسبه پایایی درونی از روش آلفای کرونباخ استفاده و ضریب پایایی درونی برای پرسشنامه‌ها بدست آمد. پایایی به دست آمده از طریق ضریب آلفای کرونباخ برای هر یک از پرسشنامه‌ها به ترتیب: پرسشنامه مقیاس رهبری در ورزش ۰/۹۱، پرسشنامه انسجام گروهی ۰/۹۳ و پرسشنامه انگیزه موفقیت طلبی ۰/۸۸ محاسبه گردید. با توجه به احتمال افت نمونه و پیش بینی عدم بازگشت ۲۰۱ پرسشنامه (برابر حجم نمونه)، از سوی محققان تعداد ۲۳۰ پرسشنامه بین ورزشکاران توزیع گردید که با توجه به پرسشنامه‌های برگشتی تعداد ۱۶۸ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفت. از تکنیک‌های آمار توصیفی به منظور طبقه‌بندی نمرات خام و ترسیم جداول و نمودارها استفاده گردید و همچنین از آمار استنباطی، آزمون کلموگروف اسمیرنوف، ضریب همبستگی پیرسون، آزمون تعقیبی شفه و رگرسیون به منظور بررسی ارتباط بین سبک رهبری مربیان، انسجام تیمی و انگیزه موفقیت طلبی بازیکنان فوتبال لیگ برتر ایران استفاده شد. محاسبات آماری این پژوهش توسط نرم افزار اس پی اس ۱ نسخه ۱۸ صورت پذیرفت.

## نتایج

توصیف ویژگی‌های فردی آزمودنی‌های تحقیق نشان داد که گروه سنی ۲۶-۲۲ سال با (۴۲/۶ درصد) بیشترین فراوانی را در بین رده‌های سنی داشتند. ۶۳/۱ درصد از آزمودنی‌ها متأهل و ۳۶/۹ درصد مجرد بودند. بیشتر آزمودنی‌های تحقیق دارای تحصیلات دیپلم (۵۱/۱ درصد) و بعد از آن به ترتیب دارای تحصیلات فوق دیپلم (۲۵/۹ درصد) و لیسانس (۲۰/۲ درصد) و فوق لیسانس و بالاتر (۲/۸ درصد) بودند. ۷۳/۸ درصد از آزمودنی‌ها بیش از ۱۵ سال سابقه فعالیت باشگاهی و فقط ۳/۵ درصد آنها کمتر از پنج سال سابقه باشگاهی داشتند. ۸۵/۶ درصد آزمودنی‌های تحقیق بازیکن اصلی در تیم‌های خود و ۱۴/۴ درصد بازیکن ذخیره بودند.

بر اساس نتایج جدول شماره یک بین سبک‌های آموزش و تمرین، حمایت اجتماعی و بازخورد مثبت با دو سبک دموکراتیک و آمرانه تفاوت معنادار وجود دارد و بین سه سبک آموزش و تمرین، حمایت اجتماعی و بازخورد با هم و دو سبک دموکراتیک و آمرانه با یکدیگر تفاوت معنادار نمی‌باشد.

جدول ۱- نتایج آزمون تعقیبی شفه برای مقایسه سبک‌های رهبری مربیان

ردیف	سبک‌ها	میانگین	آموزش و تمرین	دموکراتیک	حمایت اجتماعی	بازخورد مثبت	آمرانه
۱	آموزش و تمرین	۳/۷۱	-	۰/۰۰۸	۰/۷۲۵	۰/۵۵۴	۰/۰۰۲
۲	دموکراتیک	۳/۶۱	۰/۰۰۸	-	۰/۰۰۳	۰/۰۱۳	۰/۶۴۱
۳	حمایت اجتماعی	۳/۵۳	۰/۷۳۵	۰/۰۰۳	-	۰/۱۹۲	۰/۰۰۶
۴	بازخورد مثبت	۳/۲۲	۰/۵۵۴	۰/۰۱۳	۰/۱۹۲	-	۰/۰۱۲
۵	آمرانه	۲/۹۹	۰/۰۰۲	۰/۶۴۱	۰/۰۰۶	۰/۰۱۲	-

همانگونه که در جدول شماره دو ملاحظه می‌شود با توجه به ضرایب همبستگی پیرسون و سطح معناداری مشاهده شده فرض صفر رد می‌گردد. بنابراین بین سبک رهبری، انسجام تیمی و انگیزه موفقیت طلبی ورزشکاران رابطه معنادار و مستقیمی وجود دارد.

جدول ۲- ضریب همبستگی پیرسون در خصوص ارتباط بین سبک رهبری مربیان و انسجام تیمی و انگیزه موفقیت طلبی

ردیف	متغیر	تعداد	سطح معناداری	ضریب رابطه
۱	سبک رهبری مربیان و انسجام تیمی	۱۶۸	۰/۰۱	۰/۴۷
۲	سبک رهبری مربیان و انگیزه موفقیت طلبی	۱۶۸	۰/۰۱	۰/۵۳
۳	انسجام تیمی و انگیزه موفقیت طلبی	۱۶۸	۰/۰۱	۰/۵۹

با توجه به جدول شماره سه تحلیل رگرسیون نشان می‌دهد انگیزه موفقیت طلبی ( $t = -۰/۹۵$ ) و  $(P \geq ۰/۰۵)$  به تنهایی توانایی پیش بینی انسجام تیمی را ندارد. از طرفی انگیزه موفقیت طلبی ( $t = -۲/۴۱$  و  $P \leq ۰/۰۱$ ) همراه با سبک رهبری مربیان ( $t = ۴/۶۷$  و  $P \leq ۰/۰۱$ ) می‌تواند انسجام تیمی را پیش بینی نمایند.



جدول ۳- نتایج آزمون رگرسیون خطی

ردیف	مدل	ضرایب غیر هنجاری		ضرایب هنجاری		سطح معناداری
		B	خطای استاندارد	بتا	T	
۱	انگیزه موفقیت طلبی	-۰/۴۷	۰/۵۰	-۰/۱۰	-۰/۹۵	۰/۳۴
۲	انگیزه موفقیت طلبی	-۱/۱۳	۰/۴۶	-۰/۲۴	-۲/۴۱	۰/۰۱
۳	سبک رهبری مربیان	۰/۵۹	۰/۱۲	۰/۴۷	۴/۶۷	۰/۰۱

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که مربیان لیگ برتر فوتبال بیشتر از سبک رهبری آموزش و تمرین و کمتر از سبک مربیگری آمرانه استفاده می‌کنند؛ بنابراین از دیدگاه بازیکنان مربیان بیشتر به آموزش‌های تکنیکی و تاکتیکی افراد و تیم و انجام تمرینات توجه می‌نمایند و کمتر بودن سبک آمرانه بیانگر آن است که مربیان تا حدودی به بازیکنان اجازه شرکت در تصمیم‌گیری‌های مربوط به تعیین اهداف گروهی و روش‌های دستیابی به اهداف را می‌دهند. نتایج تحقیقات حسینی کشتان (۱۳۸۶) و شمسایی (۱۳۸۸) در تیم‌های لیگ برتر فوتبال بزرگسالان و نوجوانان نشان داد که مربیان بیشتر از سبک آموزش و تمرین و آمرانه و کمتر از سبک دموکراتیک استفاده می‌کنند. در زمینه سبک آموزش و تمرین به عنوان سبک اول مربیان، نتایج این تحقیقات با نتایج تحقیق حاضر همخوانی دارد. در توجیه این نتیجه باید گفت که احتمالاً با توجه به ماهیت پویای ورزش، سبک آموزش و تمرین در بیشتر رشته‌ها و سطوح ورزش متداول‌تر است و مربیان بیشتر تمرکز و انرژی خود را بر آموزش تاکتیک‌ها و تکنیک‌ها معطوف می‌نمایند. البته در خصوص استفاده کمتر مربیان تیم‌های لیگ برتر فوتبال کشور از سبک آمرانه، نتایج با یافته‌های مرادی (۱۳۸۳)، ریمر<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) و بنت و مانوئل<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) همخوانی دارد. نتایج به دست آمده از این تحقیق نشان داد که ارتباط مثبت و معنی‌داری بین سبک رهبری مربیان و انسجام تیمی وجود دارد. در خصوص ارتباط بین سبک رهبری با انسجام گروهی (انسجام اجتماعی، انسجام تکلیف و انسجام کل) یافته‌های تحقیق ارتباط مثبت و معنی‌داری با سبک‌های رهبری رفتار آموزشی، دموکراتیک، حمایت اجتماعی و بازخورد مثبت و ارتباط منفی و معنی‌داری با سبک آمرانه مشاهده می‌شود، یعنی سبک‌های رفتار آموزشی، دموکراتیک، حمایت اجتماعی و بازخورد مثبت، با انسجام تیمی بالاتری در

1- Riemer

2- Bennett and Maneual

ورزشکاران به همراه است. بنابراین این خود باعث می‌شود ورزشکاران درک بهتری از مربیان داشته باشند. نتایج تحقیق با تحقیق وستر و وسیس (۱۹۹۱) که نشان دادند میزان بالای انسجام تکلیف با بعد رفتار آموزشی و تمرینی و بعد دموکراتیک در ارتباط است همخوانی دارد. در پژوهش جباری (۱۳۷۹) نیز که بر روی مربیان فوتبال لیگ باشگاه‌های ایران انجام شد، وضعیت سبک رهبری مربیان فوتبال در سبک‌های انسان‌گرایی و وظیفه‌گرایی در حد متوسط گزارش شد که با نتایج تحقیق حاضر همخوانی ندارد. رنج (۲۰۰۲) نیز بیان داشت که بین ابعاد رفتار رهبری مربیان با انسجام گروهی و تعداد پیروزی تیم‌های ناموفق ارتباط وجود دارد و مربیانی که از سبک‌های رفتار آموزشی، دموکراتیک، حمایت اجتماعی و بازخورد مثبت استفاده می‌کنند، تیم‌های منسجم‌تری دارند که با نتایج تحقیق حاضر همخوانی دارد. مرادی (۱۳۸۳) با بررسی ارتباط بین سبک رهبری و انسجام گروهی، بازیکنان تیم‌های لیگ برتر بسکتبال ایران، به این نتیجه رسید که ارتباط مثبت و معنی‌داری بین انسجام اجتماعی و تکلیف بازیکنان و سبک‌های رفتاری آموزش و تمرین، دموکراتیک، حمایت اجتماعی و بازخورد مثبت و ارتباط منفی و معنی‌داری با سبک آمرانه وجود دارد. یافته‌های تحقیق مذکور نشان داد که بین سبک‌های رهبری و انسجام تیمی تیم‌های موفق و ناموفق تفاوت معنی‌داری وجود دارد، که با نتایج تحقیق حاضر همخوانی دارد. همچنین کوریچن و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) در پژوهشی رهبری تحول‌گرا و سلامت روحی تیم را مورد بررسی قرار دادند. یافته‌ها نشان داد که سبک رهبری تحول‌گرا ارتباط مثبتی با انسجام تیمی دارد؛ که نتایج پژوهش مذکور هم مشابه یافته‌های این تحقیق است. همچنین یافته‌های این تحقیق با نتایج مطالعه ایچاس و کران (۲۰۰۹) همخوانی دارد. بنابراین این گونه می‌توان استنباط نمود که در خصوص سبک رهبری مربیان، سبک رفتار آموزشی، رفتار حمایت اجتماعی، رفتار دموکراتیک و بازخورد مثبت بیشترین کارایی را در راستای کسب انسجام تیمی ورزشکاران دارد؛ در حالی که سبک رفتاری آمرانه کمترین اثرگذاری مثبت را بر ورزشکاران نشان می‌دهد. یافته‌ها بیانگر این مطلب است که مربیان می‌توانند تا حدودی به بازیکنان اجازه شرکت در تصمیم‌گیری‌های مربوط به شیوه‌های تمرینی و اتخاذ استراتژی مناسب برای مسابقات را بدهند. از آن طرف اگرچه مربیان بر انجام تمرینات تأکید دارند، در عین حال می‌توانند به رفاه اجتماعی، حمایت، تشویق و دادن پاداش به بازیکنان توجه داشته باشند. مربیان می‌توانند با برقراری رابطه دوستانه با بازیکنان، بررسی مشکلات بازیکنان و همچنین حل و فصل اختلافات بین اعضای تیم، در صدد حفظ و افزایش روحیه تیمی و انسجام گروهی برآیند، ضمن اینکه مربیان با راهنمایی‌های تکنیکی و تاکتیکی

هنگام رقابت و تمرین، بر آموزش ضعفها و قوتها و بهبود مهارت بازیکنان اهتمام ورزند. در نهایت از ایجاد فاصله و جدایی بین خود و بازیکنان بپرهیزند. تا به عنوان یک حامی اجتماعی برای بازیکنان خود در جهت افزایش انسجام گروهی پیش روند.

دومین یافته این تحقیق این بود که رابطه معنی داری بین سبک رهبری مربیان با انگیزه موفقیت طلبی وجود دارد، یعنی این که سبک رهبری مربی مستقیماً انگیزه موفقیت طلبی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. نتایج تحقیق نولان و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) و کارون و همکاران (۲۰۰۲) نتایج این تحقیق را تأیید می‌نمایند. آنها دریافتند که رابطه مربی- ورزشکار شاخصی قوی در درک ورزشکار از عملکرد تیمی است. همچنین یافته‌های کاظمی (۱۳۷۹) نشان داد بین سبک رهبری تشریک مساعی و انگیزش پیشرفت بازیکنان همبستگی معنی داری وجود دارد؛ که این همبستگی در مورد سبک‌های رهبری دموکراتیک و آمرانه مشاهده می‌شود. که یافته‌های آن با توجه به این که بین بانوان مطالعه صورت گرفت باز هم با تحقیق حاضر مطابقت دارد. همچنین یافته‌های کاکيوگلو<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) با نتایج این تحقیق همخوانی نداشت. در پژوهشی که به بررسی سبک رهبری مربیان و رضایتمندی ورزشکاران در فوتبال در دانشگاه‌های آنکارا پرداخته شد نتایج نشان داد که بین رضایتمندی ورزشکاران با رفتارهای ترجیحی و ادراک شده مربیان ارتباط معنی داری وجود ندارد و همچنین بین رضایتمندی با نوع رفتار ترجیحی و ادراک شده مربیان در بین مهاجمان و مدافعان و هافبک‌ها تفاوت معنی داری مشاهده شد. نتایج یافته‌های آلن و هاو<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) که به بررسی ارتباط الگوی بازخورد مربیان و ادراک ورزشکاران دختر هاکی باز کلمبیایی از رقابتشان و سطح رضایتمندی آنها پرداختند، با یافته‌های این تحقیق مطابقت و همخوانی دارد. بنابراین نتایج کسب شده برای سبک‌های رهبری رفتار آموزشی، دموکراتیک، حمایت اجتماعی و بازخورد مثبت نشان می‌دهد که استفاده مربیان از این سبک‌ها هم باعث جذابیت و علاقه ورزشکاران به نوع ورزش و مهارت و هم باعث افزایش جذابیت گروه در راستای عملکرد مثبت و کسب موفقیت می‌گردد.

سومین یافته تحقیق این بود که رابطه معنی داری بین انسجام تیمی و انگیزه موفقیت طلبی وجود دارد. یعنی این که انسجام تیمی می‌تواند انگیزه موفقیت طلبی را تا اندازه زیاد تحت تأثیر قرار دهد. نتایج این تحقیق همخوانی زیادی با یافته‌های چیلادوری (۱۹۹۹) و کارون و همکاران (۲۰۰۲) دارد که در یک تحقیق فراتحلیلی از ۴۶ تحقیق تجربی به بررسی ارتباط انسجام و عملکرد ورزش‌های تیمی پرداخته شد. نتایج این فراتحلیل نشان داد که ارتباط

---

1. Nolan et al  
2. Cakioglu  
3. Allen & How

مثبت و معنی دار و نسبتاً بالایی بین انسجام و عملکرد وجود دارد. نتایج بررسی سیدگریوز و همکاران<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) مشابه یافته‌های این تحقیق است. نتایج بررسی آنها نشان داد که انسجام گروهی مثبت همراه با انگیزه موفقیت طلبی است. به عبارت دیگر این نتیجه بیانگر این است که انسجام تیمی به صورت مثبت عملکرد ورزشکاران را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

از دیگر یافته‌های این پژوهش پیش‌بینی انسجام تیمی بر اساس سبک رهبری و انگیزه موفقیت طلبی بود. نتایج تحلیل رگرسیون نشان می‌دهد انگیزه موفقیت طلبی به تنهایی توانایی پیش‌بینی انسجام تیمی را ندارد. از طرفی انگیزه موفقیت طلبی همراه با سبک رهبری مربیان می‌تواند پیشگوی مناسبی برای انسجام تیمی باشند. در خصوص انگیزه موفقیت طلبی و سبک رهبری مربیان، بر اساس نتایج ضریب بتا، به ازای یک واحد افزایش در انگیزه موفقیت طلبی میزان انسجام تیمی ۰/۲۴- واحد کاهش می‌یابد. و همچنین بر اساس نتایج ضریب بتا، به ازای یک واحد افزایش در سبک رهبری مربیان میزان انسجام تیمی ۰/۴۷ افزایش می‌یابد. سبک رهبری یکی از متغیرهای پیش‌بینی کننده انسجام است و به نظر می‌رسد که رفتارهای رهبر ممکن است در میزان انسجام اثر داشته باشد، به ویژه مربیانی که بیشتر از سبک‌های رهبری رابطه مدار استفاده می‌کنند، تیم‌های منسجم‌تری دارند. با این حال این احتمال نیز وجود دارد که برداشت بازیکنان از سبک رهبری مربیان و انسجام گروهی تیم‌ها به وسیله عوامل دیگری تعدیل شود. این عوامل می‌تواند موفقیت تیمی و قرار گرفتن بازیکنان در ترکیب اصلی تیم باشد. موفقیت تیمی ممکن است دلیل رابطه بین انسجام و رهبری باشد. که این خود بیانگر اهمیت سبک رهبری و انگیزه موفقیت طلبی و میزان تأثیر این دو بر روی انسجام تیمی است و برای رسیدن به انسجام در تیم و گروه، نقش مربی و توجه وی به این عوامل را بارزتر می‌نماید. با توجه به نتایج تحقیقات مختلف در خصوص ارتباط سبک رهبری، انسجام تیمی و انگیزه موفقیت‌طلبی به نظر می‌رسد که استفاده مربیان از سبک‌های مختلف مربیگری و الگوهای رفتاری متفاوت، سطوح انسجام تیمی و انگیزه موفقیت طلبی را دستخوش تغییر خواهد کرد؛ هر چند هر کدام از این متغیرها می‌تواند بر دیگری تأثیرگذار باشد. به هر حال انسجام نیز می‌تواند بر روی عملکرد مربی و ورزشکاران تأثیرگذار باشد؛ که این مسئله اهمیت رابطه مربی-ورزشکار را به خوبی آشکار می‌سازد.

به طور کلی آنچه از نتایج این پژوهش و بررسی پژوهش‌های دیگر بر می‌آید، رفتار مربیان و سبک مربیگری آنان انسجام گروهی و انگیزه تیم‌ها را در هر سطح و رشته ورزشی تحت تأثیر قرار می‌دهد و حتی می‌تواند به موفقیت و عملکرد تیمی بهتر منجر شود. ضمن اینکه به نظر

می‌رسد تیم‌ها برای حفظ وضعیت موجود در موقعیت ایده‌آل و رهایی از بحران در موقعیت‌های دشوار انسجام بیشتری دارند. در پایان، به مربیان پیشنهاد می‌شود محیط روانی اجتماعی مناسبی برای دست یابی به اهداف تیمی بسازند. مربیان با استفاده از سبک رهبری مناسب در موقعیت‌های مختلف باید نیازهای ورزشکاران را برآورده کنند و بازیکنان را با مسئولیت‌های هم تیمی‌هایشان آشنا سازند. مربیان باید در تماس با بازیکنان باشند، اطلاعات شخصی هر بازیکن را داشته باشند و با آنها رابطه‌ی دوستانه برقرار نمایند. ضمن اینکه با ارائه طرح‌ها و برنامه‌های تکنیکی و تاکتیکی مناسب سعی بر افزایش نقاط قوت و کاهش نقاط ضعف بازیکنان داشته باشند. همچنین تاکنون پژوهش‌هایی که در رابطه با سبک‌های رهبری و انسجام و انگیزه انجام شده است، بیشتر در دیگر رشته‌های ورزشی و جوامع دانشجویی از قبیل المپیاد ورزشی دانشجویان بوده و این پژوهش این متغیرها را در سطح حرفه‌ای و لیگ برتر فوتبال مورد بررسی قرار داد.

## منابع

- Allen, J.B., & How, B.L. (2010). Player Ability, Coach Feedback, and Female Adolescent Athletes' Perceived Competence and Satisfaction, *Journal of Sport & Exercise Psychology*. Dec; 20 (2):14-3.
- Bennett, G., & Maneual, M. (2000). Leadership Style of Dixie Youth Baseball Coaches. *Research Quarterly for Exercise and Sport*. Dec; 71 (1):218-202.
- Black, S.J., & Weiss, M.R. (2011). The Relationship Among Perceived Coaching Behaviors, Perceptions of Ability, and Motivation in Competitive Age - Group Swimmer, *Journal of Sport & Exercise Psychology*. Dec; 14 (3):94-77.
- Boyle, I. T. (2010). The Impact of Adventure-Based Training on Team Cohesion and Psychological Skills Development in Elite Sporting Teams, MA thesis, University of Wollongong, Australia.
- Cakioglu, A. (2008). Leadership and Satisfaction in Soccer: Examination of Congruence and Players' Position, Senior Theses: 2008. [Http://www. google.com](http://www.google.com). Advanced search/ leadership and team cohesion. 2010.
- Carron, A.V., Bry, S.R., & Eys, M.A. (2002), Team cohesion & Team Success in Sport, *Journal of Sport Science*. 2002 Dec; 20 (2):101-88.
- Carron, A.V., Colman, M.M., Wheeler, J., & Stevens, D. (2006). Cohesion and Performance in Sport: A Meta-Analysis, *Journal of Sport and Exercise Psychology*. Dec; 29 (2):32-18.
- Chelladvrai, P. (1999). Human Resource in Sport management & Recreation, USA, *Human Kinetics*: 55-61.
- Chen, M. (2007). Exploring The Relationship between Effective Coaching Leadership, Group cohesion, and Achievement motivation in college Basketball Team in Taiwan. MA thesis, Ohio state university.
- Corrigan, P.W., Diwan, S., Campion, J., & Rashid, F, (2009). Transformational Leadership and the Mental Health Team, *Administration and Policy in Mental Health*. 2009 Dec; 30 (2):23-11.
- Eichas, T.M., & Krane, V. (2009). Relationship Among Perceived Leadership Styles, Member Satisfaction, and Team Cohesion in High School Basketball

- Players, Research Quarterly for Exercise and Sport. Dec; 64 (4):165-151.
12. Grieve, G. (2011). An Experimental Examination of the Cohesion-Performance Relationship in an Interactive Team Sport, Journal of Applied Sport Psychology. Dec; 12 (1):25-14.
13. Jabbari G.R. (2001). "The investigation of leadership style, abilities and performance of football trainers in azadegan football cup in Iran";(10)6: 19-27. (Persian).
14. Kazemi, A. (2001). "The relationship between trainers leadership styles of women's basketball teams in Tehran with the extent of improvement motivation in players". MA thesis. Published: Tarbiat Moalem University of Tehran. (Persian).
15. Keshtan, M.H. (2008). "The relationship between trainers' leadership styles and team unity in football teams in the Premier League in Iran". MA thesis, University of Gilan. (Persian).
16. Moradi, M.R. (2005). "The investigation of the relationship between trainers' leadership styles with players' team unity in basketball premier league teams in Iran". MA thesis, tarbiat modares university. (Persian).
17. Nolan, O. (2010). The Relationship between Perceived Coaching Behaviors and Team Cohesion among School Age Cricketers in Australian. 2010. Setting, <http://www.google.com.10/2/2013>.
18. Patterson, P., Aufseher, P., & Caves, RW. (2001). "The Relationship Between Group Cohesion, Leadership Style & Win/Loss Record in Collegiate Soccer Players". Journal of Psychology. Dec; 20 (3):71-55.
19. Rang, C.O. (2006). The Relationship between Group Cohesion & Leadership Style & Win / Loss Record in Collegiate Soccer Player, Unpublished Thesis, MA thesis and San Diego State University, USA.
20. Range, A. V.B, & Eys, M.A. (2002). "Team Cohesion & Team Success in Sport". Journal of Sport Science. Dec; 20 (2):126-119.
21. Riemer, H.A., & Toon, K. (2001). Leadership and Satisfaction in Tennis: Examination of Congruence, Gender and Ability. Research Quarterly for Exercise and Sport. Dec; 72 (3):256-243.
22. Shamsaee N., khani N., & Yosefi B. (2010). "The relationship between dimensions of trainers' leadership behavior who encourage group unity whit the performance of football teams in teenage Premier League in Iran". Research in the Behavioral Sciences. (22)4: 131-151. (Persian).
23. Sidgreavs. D., Johnson, C.A., Colman, M., & Bostrom, A. (1998). The Psychological Effects Of Victory & Defeat on Team Cohesion, Journal of Sport & Exercise Psychology. Dec; 25 (1):59-45.
24. Wester, K.R, & Weiss, M.R. (1991). "The Relationship Between Perceived Coaching Behaviors and Group Cohesion in High School Football Team". The Sport Psychologist, Journal of Sport Psychology. Dec; 10 (4):15-3.
25. Wester, K.R., & Weiss, M.R. (2009). The Relationship between Perceived Coaching Behaviors and Group Cohesion in High School Football Teams, The Sport Psychologist. Dec; 5 (2):117-100.