

## رابطه سبک رهبری خدمتگزار مریبان با اعتماد به مربی و عملکرد تیم‌های ورزشی دانشگاهی

سوسن عشوره<sup>۱</sup>، حسن بحر العلوم<sup>۲</sup>، سید رضا حسینی نیا<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه شاهرود\*

۲. دانشیار دانشگاه شاهرود

۳. استادیار دانشگاه شاهرود

تاریخ دریافت: ۹۳/۰۶/۱۵

تاریخ پذیرش: ۹۳/۱۱/۱۸

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش، بررسی ارتباط بین سبک رهبری خدمتگزار مریبان با اعتماد به مربی و عملکرد ورزشی ادراک شده دانشجویان ورزشکار بود. این پژوهش توصیفی و طرح آن از نوع همبستگی است. جامعه آماری آن را کلیه ورزشکاران رشته‌های تیمی پسران و دختران (۳۰۰ نفر) شرکت‌کننده در مسابقات منطقه ۳ دانشگاهی (۱۳۹۲) تشکیل دادند و ۲۲۰ پرسشنامه برگشت داده شد و به عنوان نمونه مورد تحلیل قرار گرفت. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه سبک رهبری خدمتگزار (هامرمایستر و همکاران، ۲۰۰۸)، اعتماد به مربی (ژانگ، ۲۰۰۴) و عملکرد ورزشی ادراک شده تیم (گلن، ۲۰۰۳) استفاده گردید. برای تعیین روایی محتوایی این پرسشنامه‌ها از نظرات ۱۰ تن از اساتید صاحب نظر در این زمینه کمک گرفته شد. پایایی آن‌ها نیز با استفاده از آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۴، ۰/۸۶ و ۰/۹۳ محاسبه شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های آماری همبستگی پیرسون و تحلیل مسیر استفاده شد. نتایج حاکی از آن بود که از بین زیرمقیاس‌های رهبری خدمتگزار، زیرمقیاس خدمت‌رسانی تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری بر اعتماد به مربی و عملکرد ورزشی داشت. ضریب تعیین متغیرهای درون‌زا نشان داد که به ترتیب ۷۴٪ و ۲۳٪ از واریانس متغیرهای اعتماد به مربی و عملکرد ورزشی توسط متغیرهای برون‌زا قابل تبیین است. در نهایت، کلیه شاخص‌های مدل برازش مطلوب داشتند. نتایج تحقیق نشان داد ورزشکاران با مریبان دارای سبک رهبری خدمتگزار، سطوح بالاتری از اعتماد را نسبت به مربی نشان می‌دهند. همچنین این سبک رهبری می‌تواند موجب بهبود عملکرد ورزشکاران شود.

**واژگان کلیدی:** سبک رهبری، اعتماد به مربی، ورزش دانشگاهی، عملکرد تیمی

### مقدمه

رهبری یک موضوع گروهی، پویا و سنتی است که در اکثر اوقات به محور توجه مدیریت و روانشناسی ورزش تبدیل شده است. اگرچه اغلب از مربی تیم، معلم کلاس یا تعلیم دهنده به مثابه رهبر یاد می‌شود اما رهبری یک ویژگی ساده از یک فرد نیست، بلکه ابعاد، شیوه‌ها و خصوصیات گسترده و پیچیده‌ای را در بر می‌گیرد (۱). رهبری عمل تأثیرگذار بر افراد است به طوری که با میل و علاقه برای هدف‌های گروهی تلاش کنند (۲). کیس<sup>۱</sup> (۱۹۸۴) مربیان را از مهمترین منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی دانسته است. به اعتقاد او مربیان حتی اگر واژه رهبری را در مورد خود به کار نبرند، اما وظایف آنان مانند فعالیت‌های پیشرفته و سازمان‌یافته، مستلزم اعمال رهبری است. مربیان در رسیدن به اهداف تیمی به وظایفی مانند هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل و هماهنگی و نفوذ بر بازیکنان برای رسیدن به اهداف می‌پردازند که در واقع با تدوین این گونه سیاست‌ها در فرایندهای گروهی و تعاملات اجتماعی همان وظایف رهبر را به جا می‌آورند (۳). مک نیلس<sup>۲</sup> (۱۹۹۳) بر این باور بود که رهبری تیم‌های نخبه، موازی با رهبری در سازمان‌های پیشرفته است و عملکرد و وظایف یکسانی را در بر می‌گیرد. نوع سبک رهبری نسبت به سایر عوامل موثر مانند انگیزش افراد، امکانات مالی، اهداف و غیره، در به موفقیت رسیدن یک تیم ورزشی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. چنانچه سایر عوامل در موفقیت یک تیم از شرایط مطلوبی برخوردار باشد ولی سبک رهبری در پیروان انگیزش لازم را ایجاد نکند، نمی‌توان انتظار داشت که آن تیم به اهداف خود که همانا موفقیت و پیروزی است، نائل آید (۴). در دهه اخیر سبک رهبری خدمتگزار<sup>۳</sup> نظر بسیاری از محققان را به خود جلب کرده است. نظریه‌های سنتی رهبری، مبتنی بر مدل سلسله مراتبی بودند که قدرت در رأس هرم سازمان وجود داشت و دستورات را از بالا به پایین دیکته می‌کرد و پیروان در سطوح پایین‌تر به عنوان یک عضو سازمانی ملزم به پیروی از این دستورات بوده‌اند. گذشته از این، محیط کاری در حال تغییر، محققان زیادی را بر آن داشته که تئوری‌های سنتی در زمینه رهبری را مورد بازبینی قرار داده و نظریه‌های متناسب با این دوره را عرضه کنند (۵). نظریه رهبری خدمتگزار به عنوان یک سبک اخلاقی اثربخش در رهبری و مدیریت در بین نظریه‌های رهبری از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است که می‌توان آن را یکی از سبک‌های

---

1. Case

2. Mc Neillis

3. Servant Leadership

ایده‌آل در توجه به عوامل انسانی<sup>۱</sup> به شمار آورد. پیروان در ساختارهای سنتی به عنوان خدمتگزار رهبران به حساب می‌آیند و این در حالی است که در مدل هرم وارونه، رهبران، خدمتگزار پیروان خود قلمداد می‌شوند. در نتیجه می‌توان مدل هرم وارونه را ذات و جوهر رهبری خدمتگزار به شمار آورد (۶). تئوری رهبری خدمتگزار برای نخستین بار توسط گرین لیف<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) در مقاله‌ای تحت عنوان "خدمتگزاری در نقش رهبر"<sup>۳</sup> وارد ادبیات رهبری شد. او ایده خدمت به دیگران را گسترش داد و عبارت رهبری خدمتگزار را ابداع کرد. او معتقد است که رهبری خدمتگزار بر فلسفه خدمت‌رسانی استوار است و رهبرانی هستند که خدمت‌رسانی به پیروان، برآوردن نیازهای آن‌ها و همچنین توسعه و پرورش پیروان را در اولویت نخست قرار می‌دهند و در تعهد به خدمت‌رسانی حرف اول را می‌زنند (۷). رهبری خدمتگزار با یک تلاش آگاهانه برای ایجاد روابط صمیمی با پیروان آغاز می‌شود. این رهبران به دنبال ایجاد محیطی برای رشد سالم، عاقلانه‌تر، آزادتر و مستقل‌تر پیروان هستند. رهبر خدمتگزار به کسی اطلاق می‌شود که در ابتدای به ساکن یک خدمتگزار است (۷). گراهام<sup>۴</sup> (۱۹۹۱) رهبران ایده‌آل را رهبرانی با بصیرت، عملگرا و الهام بخش می‌داند (۸). این رهبران در تعاملاتشان با پیروان به تشویق و ترغیب آنان می‌پردازند (۹). طرح کلی مدل مفهومی رهبری خدمتگزار ون<sup>۵</sup> (۲۰۱۱) شامل انگیزش (ریشه در توصیف تحقیقات گرین لیف، ابتدا میل به خدمت‌رسانی و پس از آن انتخاب رهبری است)، فرهنگ (بر اساس ابعاد مطالعه گلوب از بعد قدرت و گرایش انسانی است) و ویژگی‌های شخصی (به عنوان مثال: خودمختاری، توسعه رشد اخلاقی، پیچیدگی شناختی) است (۱۰). اسپیرز (۱۹۹۶) ده ویژگی گوش دادن، همدلی<sup>۶</sup>، شفا بخشی<sup>۷</sup>، آگاهی، متقاعد سازی<sup>۸</sup>، مفهوم سازی<sup>۹</sup>، آینده نگری و دور اندیشی<sup>۱۰</sup>، خدمت‌رسانی و سرپرستی، تعهد به رشد افراد<sup>۱۱</sup> و ایجاد گروه<sup>۱۲</sup> را برای این رهبران برشمرده است (۱۱).

- 
1. Human Factor
  2. Greenleaf
  3. Servant in leadership role
  4. Graham
  5. Van
  6. Empathy
  7. Healing
  8. Persuasion
  9. Conceptualization
  10. Foresight
  11. Commitment to the growth of people
  12. Building community

همچنین سان<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) چهار ویژگی برای رهبری خدمتگزار به عنوان گوش دادن، فروتنی، همدلی و مهرورزی را نام برد (۱۲). پاریس و پیچی<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) به بررسی ادبیات سیستماتیک مطالعات تجربی رهبری خدمتگزار پرداختند و به این نتیجه رسیدند که این سبک رهبری یک نقطه ارزشمند از مطالعه با نتایج مثبت برای پیروان است؛ اما متوجه شدند به عنوان یک رشته مطالعاتی توافق عمومی از تعریف رهبری خدمتگزار و چگونگی اندازه‌گیری آن وجود ندارد (۱۳). رهبری خدمتگزار توصیف خوبی برای نقش مربیگری است. بسیاری از ابعاد رهبری خدمتگزار مانند رهبری الهام بخش، مفاهیمی هستند که برای مربیان ورزش، مربیان تربیت بدنی و روانشناسان ورزشی مناسب خواهند بود (۱۴). اولین مطالعه مدل رهبری خدمتگزار در ورزش، مطالعه هامرمایستر<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۸) بود که تأثیر رفتار مربیگری را بر روی انگیزه درونی، مهارت‌های ذهنی و رضایت ۲۵۱ دانشجوی ورزشکار مورد بررسی قرار داد. وی نشان داد ورزشکارانی که مربیانشان سبک رهبری خدمتگزار را به کار گرفته‌اند نسبت به ورزشکارانی که مربیانشان خدمتگزار نبودند، دارای ذهنی بادوام<sup>۴</sup> و رضایتمندی بیشتر از تجربیات ورزشی خود هستند (۱۴). در نتیجه، معرفی رهبری خدمتگزار برای ورزش دارای پیامدهای مهمی است، زیرا این رهبری، دیدگاه رابطه بین مربی و ورزشکار را از سلسله مراتب ساختاری به رابطه افقی تغییر می‌دهد (۱۵).

به منظور اینکه مربیان بتوانند به خوبی به وظایف و فعالیت‌های خود بپردازند، بایستی بازیکنان این احساس را داشته باشند که مربیانشان قابل اعتمادند. اعتماد بین مربی و بازیکنان بر کیفیت مدیریت تأثیر زیادی خواهد داشت. بنابراین کاهش اعتماد در تیم‌های ورزشی یکی از مسائلی است که باعث ایجاد بازیکنانی بی‌انگیزه و بی‌تفاوت می‌شود و اجرای کند برنامه‌ها را سبب می‌گردد. اگر رفتار رهبر نتواند منجر به ایجاد اعتماد زبردستان به وی شود، بعید است که بتواند یک رابطه سازنده‌ای بین فردی با زبردستان خود برقرار کند، چرا که در شرایط عدم اعتماد، افراد تمایل به جبهه‌گیری، عملکرد تدافعی و جلوگیری از نفوذ دیگران را دارند (۱۶). گرین لیف (۱۹۷۷) بیان می‌کند اعتماد اساس رهبری خدمتگزار است؛ چرا که مشروعیت رهبر با اعتماد آغاز می‌شود (۷). هووستون-جونز<sup>۵</sup> (۲۰۰۴) مشاهده کرد که اعتماد به عنوان سنگ

- 
- 1.Sun
  - 2.Parris & Peachey
  3. Hammermeister
  - 4.Mentally Tough
  - 5.Howatson -Jones

بنای رهبری خدمتگزار عمل می‌کند (۱۷). رهبران خدمتگزار از طریق ایجاد روابط دارای اعتماد، انگیزه دیگران را تحت تأثیر قرار می‌دهند (۱۸). رهبران به علت همدلی با پیروان و پذیرش کامل از جانب آنان و به علت رهبری از طریق الگوسازی و خلق نمونه‌های اخلاقی مورد اعتماد قرار می‌گیرند (۱۹). راسل<sup>۱</sup> معتقد است که اعتماد، جوهره رهبری خدمتگزار است (به نقل از منبع ۲۰). توجه به دیگران و مقدم دانستن منافع پیروان بر منافع شخصی رهبر، نقش اساسی را در ایجاد جو اعتماد در سازمان دار است (۲۱). در محیط ورزشی اعتماد ورزشکار به مربی منتج به همکاری او با مربی می‌شود، همکاری نیز به نوبه خود عملکرد ورزشکار را بهبود می‌بخشد. زند (۱۹۷۲) اذعان کرده‌است که در گروه‌های با اعتماد پایین به رهبری، همکاری و عملکرد نیز در حد پایینی است؛ چرا که روابط بین فردی با اعتماد پایین باعث اختلال و بد جلوه دادن استنباط‌های افراد از مشکل و یا مسئله می‌شود. لذا اعتماد به رهبری در یک تیم به عنوان یک ویژگی تأثیرگذار بر عملکرد بالای تیم قلمداد می‌شود (۱۶). رفتار رهبری بر عملکرد پیروان تأثیر بسزایی دارد، به طوری که رهبری خدمتگزار در بسیاری از سازمان‌ها، به عنوان سبک رهبری مناسب برای بالا بردن عملکرد سازمانی بیش از سایر سبک‌های دیگر ترجیح داده می‌شود (۱۵). بر طبق مدل رهبری خدمتگزار راسل و استون<sup>۲</sup> (۲۰۰۲)، اعتماد به رهبر یکی از ویژگی‌های عملکردی است (۲۲). لی<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) بیان می‌کند که این سبک در بازی‌های دانشگاهی نقش مهمی در ایجاد اعتماد به رهبری ایفا می‌کند. در همین راستا جاکوبز<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) پیشنهاد می‌کند پیروانی که به وسیله رهبری خدمتگزار هدایت می‌شوند، سطح بالاتری از اعتماد به رهبری را دارند؛ تا پیروانی که بدون روح خدمتگزاری هدایت می‌شوند (۲۳). چو و کیم (۲۰۱۴) با مطالعه روی دانشجویان ورزشکار به این نتیجه رسیدند مربیانی که دارای سبک خدمتگزار هستند، تأثیر قابل توجهی در مشارکت ورزشی دانشجویان دارند و همچنین مشارکت ورزشی به عنوان یک متغیر میانجی باعث دستیابی به موفقیت ورزشی ورزشکاران می‌شود (۲۴).

ژانگ<sup>۵</sup> (۲۰۰۴) با ارائه یک مدل پیشنهادی تحت عنوان "مدل اعتماد به رهبری در ورزش" مقدمات پیدایش و پیامدهای حاصل از اعتماد به رهبری (مربی) را از دیدگاه ورزشکاران مورد

---

1. Rusll  
2. Stone  
3. Lee  
4. Jacobs  
5. Zhang

مطالعه قرار داد. بنا بر اثبات برازش مدل ژانگ در ورزش‌های همگانی، او نتیجه‌گیری کرد که علل پیدایش اعتماد ورزشکار به مربی، ویژگی‌های مشهود مربی (توانایی، خیرخواهی و عدالت) است و گرایش ورزشکار به اعتماد کردن در نقش یک متغیر میانجی، اثر ویژگی‌های مشهود مربی به روی اعتماد ورزشکار به مربی را تعدیل می‌کند (۲۵). دیرکس<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) مطالعه‌ای در رابطه با اعتماد به رهبر و عملکرد تیمی در ورزش قهرمانی انجام داده است. یافته‌های او نشان داد که اعتماد ورزشکار به رهبر اثر معناداری بر عملکرد تیم دارد. برطبق یافته‌های این تحقیق دو تیمی که در اوایل فصل بالاترین سطح اعتماد به مربی را از خود نشان دادند، بیشترین برد را نسبت به رقبای خود دارا بودند (۲۶). مچ<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۰) در تحقیقی به این نتیجه دست یافتند که اعتماد اعضای تیم با هر سه بعد کانونی (اعتماد بین بازیکنان، اعتماد به مربی و اعتماد به مدیر) به طور مستقیم و غیرمستقیم بر عملکرد تیمی تأثیر مثبت دارد (۲۷). حیدری و همکاران (۲۰۱۳) به مطالعه ارتباط بین رهبری خدمتگزار و توانمندسازی در میان مربیان موفق و ناموفق تیم‌های ملی ایران پرداختند. نتایج حاکی از آن بود که مربیان موفق درک بهتری از سبک رهبری خدمتگزار در مقایسه با مربیان ناموفق داشتند. همچنین مربیانی که دارای سبک رهبری خدمتگزار هستند در توانمندسازی تیم‌ها و ورزشکاران موفق‌تر عمل می‌کنند (۲۸).

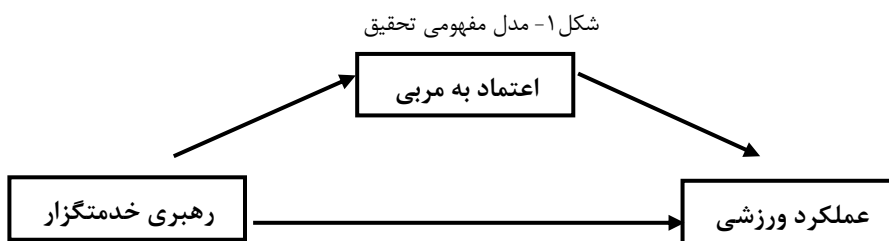
یکی از مهم‌ترین عواملی که بر موفقیت یک تیم تأثیر دارد، رفتار رهبران تیم است (۲۹-۳۰). واضح است مربیان ورزشی باید زیستن در گذشته را متوقف کنند و خود را برای تامین نیازهای امروزی ورزش آماده کنند. لازم است نگرش، رفتار و راهبرد خود را تغییر داده و رویکرد نوین از رهبری را اتخاذ کنند. از این رو ضروری است که نظریه‌های جدید رهبری در حوزه مربیگری و ورزش مورد بررسی قرار گیرد. به همین دلیل این پژوهش با هدف اعتلای رهبری مربیان در ورزش دانشگاهی، بر آن است تا کاربرد یکی از نظریه‌های ارزشمند و جدید رهبری را با عنوان سبک رهبری خدمتگزار بررسی کند. اگر چه در برخی تحقیقات ارتباط بین دیگر سبک‌های رهبری مربیان با عملکرد ورزشی مورد توجه قرار گرفته است (۳۱، ۳۲، ۳۳)، اما پژوهشی در مورد سبک رهبری خدمتگزار مربیان با اعتماد به مربی و عملکرد ورزشی دانشجویان تاکنون در ایران صورت نگرفته است. به همین منظور، این تحقیق به دنبال بررسی ارتباط سبک رهبری خدمتگزار مربیان و عملکرد ورزشی دانشجویان ورزشکار با توجه به نقش واسطه‌ای اعتماد به

---

1. Dirks

2. Mach

مربی است. بنابراین با استفاده از مدل مفهومی ارائه شده که بر اساس مطالعات مختلف طراحی شده است، رابطه سبک رهبری خدمتگزار و عملکرد ورزشی و ورزشکاران و نقش میانجی اعتماد به مربی مورد بررسی قرار می‌گیرد.



### روش پژوهش

این پژوهش توصیفی و طرح آن از نوع همبستگی است که به شکل میدانی انجام شده است. جامعه آماری این تحقیق را کلیه ورزشکاران رشته‌های تیمی (والیبال، بسکتبال و فوتبال) پسران و دختران (۳۰۰ نفر) شرکت کننده در مسابقات دانشگاهی منطقه ۳<sup>۱</sup> (۱۳۹۲)، تشکیل دادند. بر اساس جدول مورگان، نمونه ۱۷۵ نفری کافی بود ولی با توجه به اینکه در روش تحلیل مسیر هر چقدر حجم نمونه بیشتر باشد، صحت و دقت نتایج بیشتر می‌شود (۳۴)؛ ۲۲۰ پرسشنامه به صورت تصادفی بین بازیکنان تیم‌ها توزیع و به عنوان نمونه مورد تحلیل قرار گرفت. برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و سه پرسشنامه استاندارد سبک رهبری خدمتگزار<sup>۲</sup> (هامرمایستر و همکاران، ۲۰۰۸)، اعتماد به مربی<sup>۳</sup> (ژانگ، ۲۰۰۴) و عملکرد ادراک شده تیم<sup>۴</sup> (گلن<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳) استفاده گردید. برای تعیین روایی محتوایی این پرسشنامه‌ها از نظرات ۱۰ تن از اساتید صاحب نظر در این زمینه کمک گرفته شد. سپس، یک مطالعه مقدماتی بر روی ۳۱ ورزشکار انجام گرفت و ضریب پایایی آن‌ها با استفاده از آلفای کرونباخ محاسبه گردید. پرسشنامه سبک رهبری خدمتگزار شامل ۲۶ گویه که چهار خرده مقیاس قابلیت اعتماد، فروتنی و تواضع، خدمت‌رسانی و مهرورزی را اندازه‌گیری می‌کند و پایایی آن ۰/۹۴ محاسبه شد. پرسشنامه اعتماد به مربی از پرسشنامه اعتماد به رهبری ژانگ

۱- استان‌های سمنان، مازندران، خراسان رضوی، خراسان جنوبی و یزد

1. Revised Servant Leadership Profile for Sport (RSLP-S)
2. Coach trust
3. perceived team performance
4. Glenn

که دارای بخش‌های متعددی است استخراج شد که دارای پنج گویه است که پایایی آن ۰/۸۶ محاسبه گردید. پرسشنامه عملکرد ادراک شده یک پرسشنامه ۵ گویه‌ای است که جهت سنجش ادراک ورزشکاران از عملکرد تیم در طول یک فصل طراحی شده است و پایایی این پرسشنامه نیز ۰/۹۳ محاسبه گردید. هر سه پرسشنامه بر اساس مقیاس هفت ارزشی لیکرت ارزش‌گذاری شده است. برای توصیف داده‌ها از آمار توصیفی و برای تحلیل استنباطی داده‌ها از ضریب همبستگی پیرسون و همچنین برای تعیین روابط میان متغیرها در قالب مدل علی از تحلیل مسیر بهره گرفته شده است. در انجام آزمون‌های فوق از نرم افزارهای آماری اس پی اس<sup>۱</sup> و ایموس<sup>۲</sup> استفاده گردید.

### نتایج

یکی از پیش فرض‌های استفاده از روش آماری چند متغیره، نرمال بودن چند متغیره<sup>۳</sup> است که بی توجهی به آن توسط پژوهشگر می‌تواند منجر به نتیجه‌گیری نادرست شود. بنابراین برای بررسی طبیعی بودن توزیع داده‌ها به صورت تک متغیره از شاخص‌های کشیدگی و چولگی<sup>۴</sup> و برای تعیین نرمال بودن چند متغیره از ضریب مردیا<sup>۵</sup> استفاده شد و با توجه به نسبت‌های بحرانی به دست آمده برای هر متغیر ( $C.I. > 2/58$ )، فرض عدم طبیعی بودن توزیع طبیعی داده‌ها رد شد. بررسی ویژگی‌های جمعیت شناختی نشان داد که از کل نمونه آماری ۹۴ نفر پسر (۴۳٪) و ۱۲۶ نفر دختر (۵۷٪) بودند که بیشترین تعداد (۸۶٪) در گروه سنی ۱۹ تا ۲۴ سال قرار داشتند.

از آنجا که زیربنای اصلی مدل‌های تحلیل مسیر ماتریس همبستگی است، در جدول ۱، ماتریس همبستگی، میانگین و انحراف معیار بین متغیرهای تحقیق ارائه شده است. در مجموع ضریب همبستگی بین رهبری خدمتگزار با اعتماد به مربی و عملکرد ورزشی ادراک شده در سطح  $P \leq 0/01$  به ترتیب برابر با ۰/۸۶ و ۰/۵۰ است. بنابراین بین رهبری خدمتگزار با اعتماد به مربی و عملکرد ورزشی ادراک شده رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین بین زیرمقیاس‌های رهبری خدمتگزار با اعتماد به مربی و عملکرد ورزشی رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد.

- 
- 1.SPSS
  - 2.AMOS
  - 3.Multivariate Normality
  - 4.Kurtosis & Skewness
  - 5.Mardia's Coefficient



جدول ۱- ماتریس همبستگی بین متغیرهای تحقیق

ردیف	متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
۱	قابلیت اعتماد	۱						
۲	تواضع و فروتنی	۰/۹۲**	۱					
۳	خدمت رسانی	۰/۹۲**	۰/۹۰**	۱				
۴	مهرورزی	۰/۹۱**	۰/۸۷**	۰/۸۹**	۱			
۵	سبک رهبری خدمتگزار	۰/۹۸**	۰/۹۶**	۰/۹۲**	۰/۹۴**	۱		
۶	اعتماد به مربی	۰/۸۵**	۰/۸۲**	۰/۸۲**	۰/۸۳**	۰/۸۶**	۱	
۷	عملکرد ورزشی ادراک شده	۰/۵۱**	۰/۴۵**	۰/۴۶**	۰/۴۴**	۰/۵۰**	۰/۴۵**	۱
	میانگین	۵/۵۹	۵/۴۶	۵/۵۵	۵/۷۱	۵/۵۷	۵/۳۳	۴/۶۲
	انحراف استاندارد	۱/۳۱	۱/۳۰	۱/۴۱	۱/۳۵	۱/۲۹	۱/۳۴	۱/۴۱
	دامنه	۱-۷	۱-۷	۱-۷	۱-۷	۱-۷	۱-۷	۱-۷

\*\*P≤0.01

یکی از پیش فرض‌های مدل سازی، تعیین هم‌خطی چندگانه<sup>۱</sup> بین متغیرهای مستقل است. برای تشخیص وجود هم‌خطی باید به بررسی دو شاخص عامل تورم واریانس (VIF)<sup>۲</sup> و پارامتر تحمل<sup>۳</sup> پرداخت. با توجه به (جدول ۲) عامل تورم همه متغیرهای مستقل به جز قابلیت اعتماد کمتر از ۱۰ و پارامتر تحمل آن‌ها بیشتر از صفر و نزدیک به یک است که نشان از میزان پایین هم‌خطی بین متغیرهای مستقل دارد. با توجه به وجود هم‌خطی بین اعتماد به مربی و دیگر متغیرهای مستقل، این متغیر از ادامه تحلیل‌های آماری کنار گذاشته شد.

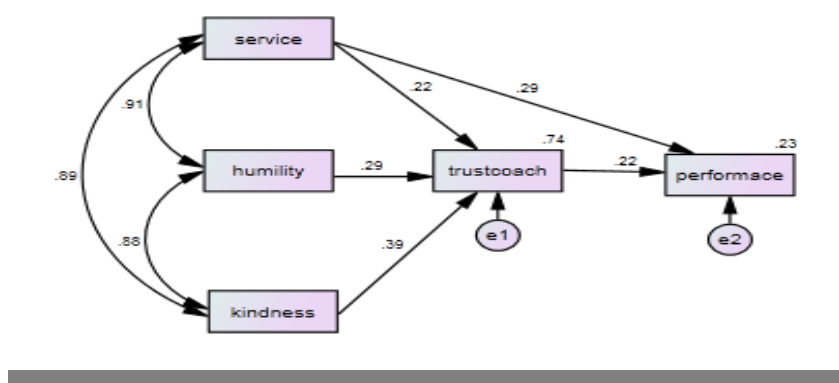
جدول ۲- شاخص‌های هم‌خطی چندگانه در متغیرهای پیش‌بینی کننده عملکرد ادراک شده

نام متغیرها	عامل تورم واریانس	پارامتر تحمل
قابلیت اعتماد	۱۲/۶۲	۰/۰۷
تواضع و فروتنی	۸/۳۲	۰/۱۲
خدمت‌رسانی	۸/۶۰	۰/۱۱
مهرورزی	۷/۱۷	۰/۱۳
اعتماد به مربی	۴/۰۸	۰/۲۴

1. Multicollinearity
2. Variance inflation factor
3. Tolerance

در ادامه به منظور بررسی اثر مستقیم، غیرمستقیم و اثر کلی عوامل موثر بر عملکرد ورزشی ادراک شده از روش تحلیل مسیر استفاده شد. در این مدل سبک رهبری خدمتگزار به عنوان متغیر برون‌زا<sup>۱</sup> و فاکتورهای اعتماد به مربی و عملکرد ورزشی ادراک شده، به عنوان متغیر درون‌زا<sup>۲</sup> مدنظر قرار گرفتند.

شکل ۲- ضرایب استاندارد تاثیر سبک رهبری خدمتگزار بر اعتماد به مربی و عملکرد ادراک شده ورزشی



همان‌گونه که در جدول ۳ مشاهده می‌شود ستون مقادیر بحرانی کلیه مسیرها دارای تأثیر معناداری ( $t \geq \pm 1/98$ ) هستند، به جز دو مسیری که مهرورزی و تواضع و فروتنی را به عملکرد ادراک شده وصل می‌کردند. با توجه به عدم معناداری از مدل حذف شدند.

جدول ۳- ضرایب استاندارد و مقادیر بحرانی مربوط به کلیه مسیرها

مسیرها	ضریب استاندارد	انحراف استاندارد	مقدار بحرانی
خدمت‌رسانی <--- اعتماد به مربی	۰/۲۲	۰/۰۹	۲/۱۱
تواضع و فروتنی <--- اعتماد به مربی	۰/۲۹	۰/۰۹	۳/۰۲
مهرورزی <--- اعتماد به مربی	۰/۳۹	۰/۰۸	۴/۳۷
خدمت‌رسانی <--- عملکرد ادراک شده	۰/۲۹	۰/۱۱	۲/۵۱
اعتماد به مربی <--- عملکرد ادراک شده	۰/۲۲	۰/۱۲	۱/۹۸

1. Exogenous
2. Endogenous

با توجه به جدول ۴ مدل کلی‌ای که ترکیبی از سبک رهبری خدمتگزار، اعتماد به مربی و عملکرد ورزشی است، ارائه شده‌است. متغیرها به طور مجزا، متغیرهایی که صرفاً تأثیر مستقیم دارند، متغیرهایی که صرفاً تأثیر غیر مستقیم دارند و در نهایت متغیرهایی که هم تأثیر مستقیم و هم تأثیر غیر مستقیم دارند، مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرند. همان‌طور که در شکل ۲ و جدول ۴ مشاهده می‌شود، اعتماد به مربی به صورت مستقیم بر عملکرد ادراک شده تیم‌ها تأثیر معنادار دارد ( $\beta = 0/21$ ). چون این متغیر بلافاصله بعد از متغیر عملکرد ادراک شده وارد مدل شده و به عنوان متغیر وابسته میانی در نظر گرفته شده‌است، بنابراین تأثیر غیرمستقیم بر عملکرد ادراک شده نداشته‌است. با توجه به جدول ۴ تواضع و فروتنی ( $\beta = 0/28$ ) و مهرورزی ( $\beta = 0/38$ ) تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری بر اعتماد به مربی داشته‌اند ولی بر روی عملکرد ادراک شده تأثیر مستقیم نداشتند و تنها متغیر خدمت‌رسانی به صورت مستقیم بر اعتماد به مربی ( $\beta = 0/21$ ) و عملکرد ورزشی ادراک شده ( $\beta = 0/28$ ) تأثیر داشته‌است. همچنین سه زیر مقیاس رهبری خدمتگزار تأثیر غیرمستقیم بر عملکرد ورزشی دارند، مهرورزی ( $\beta = 0/08$ )، تواضع و فروتنی ( $\beta = 0/06$ ) و خدمت‌رسانی ( $\beta = 0/05$ ) به ترتیب بیشترین تأثیر غیر مستقیم را بر عملکرد ورزشی نشان دادند. در نهایت نتایج مندرج در ستون اثرات کل نشان داد که خدمت‌رسانی بیشترین ( $\beta = 0/33$ ) و مهرورزی کمترین ( $\beta = 0/08$ ) تأثیر را بر عملکرد ورزشی ادراک شده داشته‌اند. همان‌طور که در این مدل مشاهده می‌شود مقدار ضریب تعیین<sup>۱</sup> متغیرهای درون‌زا نشان داد که ۲۳٪ از کل تغییرات میزان عملکرد ورزشی توسط متغیرهای اعتماد به مربی و خدمت‌رسانی، ۷۴٪ از کل تغییرات اعتماد به مربی توسط خدمت‌رسانی، تواضع و فروتنی و مهرورزی در بین ورزشکاران تبیین شده‌است.

جدول ۴ - اثرات زیرمقیاس‌های سبک رهبری خدمتگزار بر متغیرهای درون‌زا

اثر متغیرها			متغیرها
کل	مستقیم	غیر مستقیم	
۰/۲۱	---	۰/۲۱	اعتماد به مربی
۰/۲۸	---	۰/۲۸	اعتماد به مربی
۰/۳۸	---	۰/۳۸	اعتماد به مربی
۰/۲۱	---	۰/۲۱	عملکرد ادراک شده
۰/۳۳	۰/۰۵	۰/۲۸	عملکرد ادراک شده
۰/۰۶	۰/۰۶	---	عملکرد ادراک شده
۰/۰۸	۰/۰۸	---	عملکرد ادراک شده

با توجه به عدم توافق عمومی و کلی در بین متخصصان مدل‌یابی معادلات ساختاری بر روی بهترین شاخص‌های برازندگی برآورد، در تحقیق حاضر از بین شاخص‌های برازندگی مطلق، شاخص خی دو نسبی<sup>۱</sup> و شاخص ریشه میانگین مجذور برآورد تقریب<sup>۲</sup> و از بین شاخص‌های برازندگی تطبیقی، شاخص برازندگی تطبیقی<sup>۳</sup> و شاخص برازش هنجار شده<sup>۴</sup> مورد استفاده قرار گرفت که توسط کلاین و تامسون (۲۰۰۴) پیشنهاد شده است (به نقل از منبع ۳۵).

در جدول شاخص‌های آماری (جدول ۵)، همان‌طور که مشاهده می‌شود خی دو غیرمعنادار با سطح معناداری بزرگتر از (۰/۰۵)، شاخص برازش تطبیقی، شاخص توکر لویس<sup>۵</sup>، شاخص برازندگی تطبیقی و شاخص برازش هنجار شده بزرگتر از (۰/۹۰)، همچنین شاخص ریشه میانگین مجذور برآورد تقریب کوچکتر از (۰/۰۷) و خی دو نسبی کوچکتر از ۳، نشان از برازش خوب مدل دارند.

جدول ۵- شاخص‌های آماری

شاخص برازندگی تطبیقی	شاخص برازش هنجار شده	خی دو نسبی	ریشه میانگین مجذور برآورد تقریب	سطح معناداری	خی دو	درجه آزادی
۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۰/۱۰۷	۰/۰۰۰	۰/۸۹	۰/۲۱	۲

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از تحقیق حاضر بررسی ارتباط بین سبک رهبری خدمتگزار با اعتماد به مربی و عملکرد ورزشی ادراک شده تیم‌های دانشجویی بود که در مسابقات منطقه ۳ کشور شرکت داشتند. نتایج تحقیق حاضر نشان داد بین خرده مقیاس‌های سبک رهبری خدمتگزار با اعتماد به مربی و عملکرد ورزشی ادراک شده ارتباط مثبت و معنادار وجود دارد. این نتایج نشان می‌دهد زمانی که ورزشکاران مربیان خود را دارای سطح بالایی از رفتار رهبری خدمتگزار درک می‌کنند، باعث می‌شود اعتماد بیشتری به مربی خود داشته باشند و در نتیجه عملکرد ورزشی مطلوبی از خود نشان دهند. این یافته‌ها با چو (۲۰۱۴)، حیدری و همکاران (۲۰۱۳)، کیم و همکاران (۲۰۱۲)، لی (۲۰۱۱)، جوزف و واتسون (۲۰۰۵) و رینک (۲۰۰۴) همخوانی دارد. طبق نتایج

1. CMIN/DF
2. Root Mean Squared Error of Approximation
3. Comparative Fit Index
4. Normed Fit Index
5. Tucker-Lewis Index

این تحقیق و تحقیقات مشابه اعتماد به مربی از جمله عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد ورزشی به شمار می‌رود. همچنین اعتماد زیربنای رهبری خدمتگزار و از عناصر اساسی و اولیه برای رهبری حقیقی است. بنابراین مربیان می‌توانند عملکرد تیم را از طریق بکاربردن رفتارهای رهبری خدمتگزار بهبود دهند.

در همین راستا نتایج نشان داد خدمت‌رسانی بر عملکرد ورزشی ( $\beta = 0/28$ ) و اعتماد به مربی ( $\beta = 0/21$ ) تأثیر مستقیم و مثبتی دارد که در سطح  $0/01$  معنادار بود. بنابراین، این مولفه توان ایجاد اعتماد و بهبود عملکرد ورزشی را برای بازیکنان دارد. این یافته با ریک و همکاران (۲۰۰۸) همخوان است. خدمت‌رسانی هسته محوری رهبری خدمتگزار بوده و یک ضرورت اخلاقی است. رهبر خدمتگزار خادمی محسوب می‌گردد که نیازهای سایرین را مقدم بر نیازها و خواسته‌های خود قرار می‌دهد و خدمت‌رسانی را ترویج می‌دهد و پیروان را تشویق می‌کند که ایده‌ها و نظرات خود را برای رشد سازمان و ایجاد تغییرات اثربخش ارائه دهند (۱۱). مربیانی که خدمت‌گزاری را انتخاب می‌کنند، منابع مورد نیاز بازیکنان برای موفقیت‌شان را فراهم می‌سازند. مربیان به بازیکنان از طریق ارائه اطلاعات، منابع مادی، زمان، توجه و غیره خدمت می‌کنند که باعث مفهوم دادن به عملکرد آن‌ها می‌گردد. همچنین تأثیر مستقیم تواضع و فروتنی بر اعتماد به مربی برابر با ( $\beta = 0/28$ ) و در سطح  $0/01$  معنادار بود و با عملکرد ورزشی به طور غیرمستقیم و به واسطه اعتماد به مربی ارتباط دارد. فروتنی یک فضیلت ذاتی است و به عنوان یک ویژگی شخصیتی پایدار در نظر گرفته می‌شود (۳۶). از ویژگی‌های مهم رهبری خدمتگزار تواضع و فروتنی است. مربیان می‌توانند به وسیله نشان دادن این صفت و تشویق بازیکنان به آن، جو اعتماد را در تیم توسعه دهند و باعث بهبود عملکرد ورزشی آنان شوند. بر اساس یافته‌ها، مربیانی که دارای سبک رهبری خدمتگزار هستند انگیزه‌های جاه‌طلبی، بزرگ‌نمایی و خودخواهی را نمی‌پذیرند و فروتنی و تواضع باعث می‌شود که به نیازهای بازیکنان بالاتر از نیازهای خود توجه کنند. در نتیجه باعث ایجاد محیطی صمیمی و دوستانه میان مربی و بازیکنان می‌شود که اعتماد را در بازیکنان افزایش می‌دهد. دنیس<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) بیان می‌دارد که رهبران خدمتگزار این ویژگی را به وسیله توجه به سایرین و اولویت دادن به نیازهای پیروان خود نشان می‌دهند. همچنین نتایج نشان داد مهرورزی تأثیر مستقیم بر اعتماد به مربی ( $\beta = 0/38$ ) و به واسطه اعتماد به مربی به طور غیرمستقیم با عملکرد ورزشی ارتباط

دارد. نوردوس<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) بیان می‌کند که رهبران خدمتگذار بر توجه به نگرانی‌های پیروان خود و همدردی با آنان تأکید دارند (۳۷). مربیان می‌توانند به وسیله مهرورزی و نشان دادن محبت و دلسوزی به بازیکنان خود و ایجاد روابط باز و صادقانه، روحیه اعتماد را در تیم زنده نگه دارند. آن‌ها با مهرورزی و یاری رساندن به بازیکنان بدون آن که از آن‌ها چشم‌داشتی داشته باشند، حتی اگر منافع خود را به خاطر منافع آن‌ها در خطر بیندازند، برای موفقیت بازیکنان تلاش می‌کنند و زمینه اعتماد بازیکنان را فراهم می‌نمایند (۳۸).

در حالی که مولفه‌های رهبری خدمتگذار تأثیر مستقیم و مثبتی روی اعتماد به مربی دارد. مربیان باید فلسفه خدمتگزاری را نه تنها در ساعات آموزش و تمرین بلکه در ساعات فراغت برای به دست آوردن اعتماد ورزشکاران و در نتیجه بهبود عملکرد ورزشی آن‌ها به کار گیرند. یافته‌های تحقیق کورتیس<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) نشان می‌دهد که اعتماد به طور کلی برای توسعه روابط اثربخش و ارزش نهادن به روابط، رفتار سازگار و بازخورد صادقانه مهم است و ارتباطات به طور خاص، نقش مهم در شناسایی و توسعه رهبری خدمتگذار ایفا می‌کند (۱۵). رابطه بین رهبر خدمتگذار و اعتماد با این واقعیت توصیف می‌شود که رهبر خدمتگذار درک پیروان از شایستگی رهبر را افزایش می‌دهد (۳۹). از طرفی اعتماد به رهبری به طور مستقیم و مثبت ( $\beta = 0/21$ ) روی عملکرد ورزشکاران تأثیر دارد. بنابراین مربیان باید به دنبال راه‌های مختلفی جهت کسب اعتماد باشند تا از این طریق بتوانند بر عملکرد ورزشی آن‌ها تأثیر مستقیم بگذارند. به‌ویژه در ورزش‌های تیمی، اعتماد ورزشکاران به مربی و به هم‌تیمی‌شان نقش مهم و حیاتی را ایفا می‌کند. بر طبق نتایج تحقیق، اعتماد به مربی متغیر میانجی ضروری‌ای بین رهبری خدمتگذار و عملکرد ورزشی است؛ بنابراین مربیان برای بهبود عملکرد ورزشی باید از سبک رهبری خدمتگذار استفاده کنند و به دنبال افزایش اعتماد ورزشکاران نسبت به خود باشند. رهبری خدمتگذار همبستگی مثبت و معناداری با اعتماد به مربی ( $r = 0/86$ ،  $p \leq 0/01$ ) و عملکرد ورزشی ( $r = 0/50$ ،  $p \leq 0/01$ ) دارد. برطبق مدل رهبری خدمتگذار راسل و استون (۲۰۰۲)، اعتماد یکی از ویژگی‌های کاربردی است (۲۲). همچنین لی (۲۰۱۱) تأکید کرده است که مربیان دارای سبک رهبری خدمتگذار در بازی‌های دانشگاهی نقش مهمی در ایجاد اعتماد ایفا می‌کنند. به گفته سین و آندر<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) پنج بعد رفتاری که برداشت پیروان از اعتماد به رهبر را

---

1. Northouse

2. Curtis

3. Sen & Andre

تحت تأثیر قرار می‌دهند شامل ثبات رفتاری، صداقت در رفتار، تشکیل گروه و اشتراک گذاری، ارتباطات و تظاهر به نگرانی است (۳۹).

سبک خدمتگزار به عنوان یک سبک اخلاقی اثربخش در رهبری و مدیریت از جایگاه بالایی برخوردار است، لذا می‌توان آن را یکی از سبک‌های ایده‌آل در توجه به عوامل انسانی به شمار آورد. رهبران خدمتگزار به خاطر سبک رهبری خاص خودشان منحصر به فرد نیستند بلکه نحوه نگاه آنان به دنیای اطرافشان است که آن‌ها را از سایر رهبران متمایز می‌کند. بنابراین، دیدگاه مثبت مربیان به خدمت‌رسانی را می‌توان در آن‌ها پرورش داد و در تیم به کار گرفت. آن‌ها بایستی همواره سعی کنند تا به وسیله مشارکت دادن بازیکنان از یک سو به آن‌ها کمک کنند و از سوی دیگر روحیه همکاری و مساعدت را در تیم گسترش دهند؛ زیرا مشارکت بازیکنان در جریان تصمیم‌گیری و انجام فعالیت‌های تیم باعث تقویت جو اعتماد می‌شود. مربیان با پایبندی و عمل به تعهدات و وعده‌های خود باعث کسب اعتبار و جلب اعتماد بازیکنان نسبت به خود می‌شوند. مربیان بایستی به صحبت‌ها و نظرات بازیکنان خود گوش دهند، به گونه‌ای که در آن‌ها این احساس ایجاد شود که برایشان ارزش قائلند. آن‌ها می‌توانند به وسیله احترام گذاشتن و نشان دادن محبت و دلسوزی به بازیکنان و مهارت در برقراری روابط باز و صادقانه و همچنین خوش‌رویی و گشاده‌رویی، روحیه اعتماد را در تیم زنده نگه دارند. اعتماد باعث توسعه رابطه میان رهبر و پیروان می‌شود. رهبر خدمتگزار خادمی محسوب می‌گردد که نیازهای سایرین را بر نیازها و خواسته‌های خودش اولویت می‌دهد و این احساس را در پیروان خود نهادینه می‌کند که رهبر به نیازهای آن‌ها توجه دارد. همچنین از طریق تشویق و قدردانی از تلاش بازیکنان، روابط خوبی را در تیم پرورش داده و به بهبود اعتماد کمک نمایند. وقتی در بازیکنان حس اعتماد ایجاد گردد، آن‌ها نیز برای پیشبرد اهداف تیمی و بهبود عملکرد خود تلاش می‌کنند.

در مجموع نتایج تحقیق حاضر در زمینه بررسی رابطه رهبری خدمتگزار با اعتماد به مربی و عملکرد ورزشی ادراک شده ورزشکاران نشان داد که سبک رهبری خدمتگزار سهم قابل ملاحظه‌ای در افزایش اعتماد و بهبود عملکرد بازیکنان داشته است. برای اینکه ویژگی‌های رهبر خدمتگزار در افراد متبلور گردد نمی‌توان به زور متوسل شد؛ بلکه می‌توان با تهیه و تدوین برنامه‌های آموزشی از طریق برگزاری کارگاه‌ها به منظور توسعه و پرورش مهارت‌های رهبری خدمتگزار و ارائه امتیازات ویژه به مربیانی که بتوانند این دوره‌ها را با موفقیت پشت سر بگذارند، ویژگی‌های خدمتگزار را ترویج داد و می‌تواند در اثربخشی مربیان بسیار کارآمد باشد.

## منابع

1. Gill D L. Psychological Dynamics of Sport and Exercise (2d ed). Champaign. IL: Human Kinetic; 2000. P. 2153- 2186.
۲. ریموند توماس. روان شناسی ورزش. ترجمه‌ی محمد حسین سروری. تهران: انتشارات یگانه؛ ۱۳۷۰.
3. Case R W. Leadership in Sport: The Situational Leadership Theory. Journal of Psychology Education, Recreation & Dance. 1984; 55(1).
4. Mc Neillis D. Insight into Leadership Success. Sunday Stare. 1993; P.1.
5. Humphreys J H. Contextual Implications for Transformational and Servant Leadership. Leadership: A Historical Investigation- Management Decision. 2005; 43(10): 1410-1431.
6. Spears L. Reflection on Robert, K. Greenleaf and servant Leadership. Journal of Leadership & Organization Development. 1996; 17 (7): 33-35.
7. Greenleaf R F. Servant leadership: A Journey into Nature of Legitimate Power and Greatnes. Paulist press, Mahwah, NT. 1977; 52.
8. Graham J W. Servant Leadership in Organizations: Inspirational and Moral. Leadership Quarterly. 1991; 2:105-119.
9. Van Dierendonck D. Nuijten I. The servant-leadership survey: Development and validation of a multidimensional. Measure Journal of Business and Psychology. 2011; 26: 249-267. Doi: 10.1007/s10869-010-9194-1.
10. Van Dierendonck D. Servant leadership: A review and synthesis. Journal of Management. 2011; 37: 1228-1261
11. Omoh O. Analysis of Servant Leadership Characteristics: A Case Study of Community College President, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree Doctor of Philosophy, Capella University. 2007. p 15.
12. Sun Y .The servant identity: Influences on the cognition and behavior of servant leaders. Leadership Quarterly. 2013; 24: 557-544.
13. Parris D, Peachey J. A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. Journal of Business Ethics. 2013; 113: 377-393.
14. Rieke M, Hammermeister J, Chase M. Servant Leadership in Sport: A New Paradigm for Effective coach Behavior. International Journal of Sports Science & Coaching. 2008; 3(2):227-239.
15. Kim M J, Cho K M, Doyeon W. Servant Leadership and Athletic Performance: The Mediating Effects of Leader Trust and Leader Commitment. NASSM 2012; 209-210.
16. Zand D E. Trust and Managerial Problem Solving. Administra-tive Science Quarterly. 1972; 17 (2): 229-39.
17. Howatson-Jones I L. The servant leader Nursing Management. 2004; 11(3): 20-24.
18. Curtis D. Antecedents of Servant Leadership: A Mixed Methods Study. Journal of Leadership & Organizational Studies. 2014; 21(3): 299-314.



19. Vitello-Cicciu J. Exploring emotional intelligence: implications for nursing leaders. *Jornal of Nursing Administration*. 2002; 32 (4): 203-210.
20. Joseph E E, Winston B E. "A correlation of servant leadership, Leader trust, organizational trust. *Leadership & Organization Journal*. 2005; 26(1):6-22.
21. Horsman J H. Perspectives of servant leadership and spirit in organization, A Dissertation presented for the degree Doctor of Philosophy, Gonzaga University. 2001.
22. Russell R F, Stone A G. A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*. 2002; 23(3): 145-157.
23. Jacobs G A. Servant Leadership and Follower Commitment. *Servant Leadership Research Roundtable*. 2005.
24. Cho O, Kim S. The Impact Coach`s Servant Leadership on Athlete`s Performance. 2014 Aahperd National Convention & Expo, Gateway to Success. 2014.
25. Zu Zhang M S. Trust in Leadership in Sport: It`s antecedents and Its consequences. Published doctoral dissertation, University of Ohio. 2004.
26. Dirks K T. Trust in leadership and team performance: evidence from NCAA basketball. *Journal of Applied Psychology*. 2000; 85: 1004-1012.
27. Mach M, Dolan S, Tzaffrir S. The differential effect of team members` trust on team performance: The mediation role of team cohesion. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2010; 83: 771-794.
28. Heidari M, Ghasemi Sh, Heidari R. Relationship between Servant Leadership and Empowerment in Successful and Unsuccessful National Sport Team of Islamic Republic of Iran. *International Research Journal of Management Sciences*. 2013; 1 (3): 68-73.
29. Sullivan P, kent A. Coaching Efficacy as A Predictor of Leadership Style in Intercollegiate Athletics. *Journal of Applied Sport Psychology*. 2003; 15: 1-11.
30. Amorose A J, Butcher D A. Autonomy-Supportive Coaching and Self-determined Motivation in High School and College Athletes: A Test of Self-determination Theory. *Psychology of Sport and Exercise*. 2006; 8: 654-670.
31. Carthen J D. Transactional Leadership in Professional Football: Is Servant Leadership the Prefer Alternative? <[http://www. Regent. Edu/ sis/ publications/ conference/ proceedings/ servant\\_leadership\\_roundtable/ 2002/](http://www.Regent.Edu/sis/publications/conference/proceedings/servant_leadership_roundtable/2002/)>. 2005.
32. Atwater L, Spangler W. Transformational leadership and team performance. *Journal of organizational change management*. 2004; 17(2): 93-177.
۳۳. شمسایی نبی، خانی نادر، یوسفی بهرام. رابطه بین ابعاد رفتار رهبری مربیان با انسجام گروهی و عملکرد تیم های حاضر در مسابقات لیگ برتر فوتبال نوجوانان ایران. پژوهش در علوم ورزشی. ۱۳۸۵؛ ۲۲: ۱۵۱-۱۳۱.
۳۴. کلاین پل. راهنمای آسان تحلیل عاملی. مترجمان: جلال صدرالسادات، اصغر مینایی. تهران: انتشارات سمت؛ ۱۳۸۰.

۳۵. لاورنس اس. میرز؛ گامست، گلن، گارینو ا جی. پژوهش چند متغیری کاربردی. مترجمان: حسن پاشاشریفی. ولی الله فرزاد. سیمین دخت رضاخانی و همکاران. تهران: انتشارات رشد؛ ۱۳۹۰.

36. Owens B P. Hekman D R. Modelling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*. 2012; 55: 787-818.

37. Northouse P G. *Leadership: Theory and practice* Thousand Oaks, CA: Sage. 2010.

38. Dennis R S. *Servant Leadership Theory: Development of the Servant Leadership Theory Assessment Instrument*. A Dissertation Presented for the Degree Doctor of Philosophy. 2004.

39. Sen S, Ander P. Servant Leadership as Antecedent of Trust in Organizations. *Leadership & Organization Development Journal*. 2010; 31 (7)

**The relationship between coaches' servant leadership style with coach trust and performance of collegiate sport teams**

**Susan Ashoore<sup>1</sup>, Hassan bBahrololoum<sup>2</sup>, Seyed Reza Hosseini Nia<sup>3</sup>**

1. MSc Student, University of Shahrood
2. Associate Professor, University of Shahrood
3. Assistant Professor, University of Shahrood

**Received date: 06/09/2014**

**Accepted date: 07/02/2015**

---

**Abstract**

The purpose of this study was to investigate the relationship of coaches' servant leadership style with coach trust and perceived sport performance among collegiate sport teams. This research is descriptive- correlational type. The population of that consisted of all players of boy and girl collegiate sport teams (N= 300) that participated in sport region 3 college, out of which 220 athletes completed and returned the questionnaires, That analyzed as study sample. In order to data gathering used Servant Leadership Style (Hammermeister, et al., 2008), trust in coach (Zhang, 2004) and perceived team performance (Glenn, 2003) scales. To determine the content questionnaires validity was used of comments 10 professors in the field. Their reliability using Cronbach's alpha, have been reported respectively 0.94, 0.86 and 0.93. To analyze the data were used of Pearson correlation and path analysis. Findings indicated that among subscales of servant leadership, Service has direct, positive and significant effect on coach trust and perceived sport performance. Endogenous Variables' R-Square indicated that respectively 74% and 23% of the variance of coach trust and sport performance is explained by exogenous variables. Finally, all model indexes were favorable. The results show that athletes with coaches servant leadership style, show higher levels of confidence in the coach. Also this leadership style can improve athletic performance.

**Keywords:** Leadership style, Coach trust, College sport, team performance.

---

**\*(Corresponding Author)**

**Email: s.ashoore@yahoo.com**