

اللهم  
الرحمن



# ارتباط بین سبک رهبری مرییان و انسجام تیم‌های کشتی

تألیف:

علیرضا اسلامی

دکتر سیدحسین علوی

استادیار دانشگاه فنی و حرفه ای



## فهرست مطالب

۱	فصل اول
۱	مقدمه
۲	مقدمه
۳	پرسش آغازین
۶	اهمیت موضوع
۹	مفهوم شناسی
۱۱	فصل دوم
۱۱	تاریخچه
۱۲	رهبری
۱۳	تئوریهای شخصیتی رهبری
۱۴	تئوریهای رفتاری رهبری
۱۸	رهبری در ورزش
۲۰	ابعاد رفتار رهبری (مربیگری)
۲۰	توصیف
۲۰	آموزش و تمرین
	رفتار مربی به منظور بهبود عملکرد ورزشکار به وسیله تأکید بر تمرین سخت و شدید، آموزش مهارتها،
۲۰	تکنیکها و تاکتیکها، روشن نمودن روابط بین اعضا و هدایت و هماهنگی فعالیتهای اعضای تیم
۲۰	حمایت اجتماعی
	رفتار مربی با ویژگی نگران بودن در مورد رفاه و آسایش تکتک ورزشکاران، ایجاد جو گروهی مثبت و
۲۰	روابط گرم بین اعضای تیم
۲۰	بازخورد مثبت

۲۰	رفتاری که مربی ورزشکار را به واسطه عملکرد خوب مورد تشویق و تمجید قرار میدهد
۲۱	مدل چند بعدی رهبری در ورزش
۲۵	سبکهای رهبری مربیان
۲۶	تحقیقات داخلی مرتبط با سبکهای رهبری
۲۹	تحقیقات خارجی مرتبط با سبکهای رهبری
۳۵	انسجام تیمی
۳۹	مدل انسجام تیمهای ورزشی
۴۳	رابطه انسجام با موفقیت و عملکرد تیم
۵۰	رابطه سبک رهبری مربیان با انسجام تیمی
۵۷	جمعبندی
۵۹	<b>فصل سوم</b>
۵۹	<b>مطالعه موردی</b>
۶۰	جامعه و نمونه آماری تحقیق
۶۰	متغیرهای تحقیق
۶۰	ابزار گردآوری اطلاعات
۶۲	روش جمعآوری اطلاعات
۶۴	روش تجزیه و تحلیل اطلاعات
۶۵	<b>فصل چهارم</b>
۶۵	<b>پیاده سازی دادهها</b>
۶۶	توصیف ویژگیهای آزمودنیها
۶۶	بررسی طبیعی بودن توزیع دادهها
۶۷	آزمون فرضیههای
۷۵	<b>فصل پنجم</b>
۷۵	<b>نتیجه گیری</b>
۷۶	خلاصه
۷۸	بحث و بررسی
۸۵	<b>منابع و مآخذ</b>

## فصل اول

# مقدمه

## مقدمه

وقتی گروهی از افراد برای رسیدن به هدفی تلاش می‌کنند، معمولاً کسی به عنوان رهبر، مسئولیت گروه را به عهده می‌گیرد. این فرد باید دارای مهارت‌ها و ویژگی‌های لازم برای رهبری گروه باشد تا بتواند اعضای گروه را به سمت هدف مورد نظر هدایت کند. در موقعیت‌های ورزشی، مربی این نقش را بر عهده دارد و بازیکنان را هدایت و رهبری می‌کند. بنابراین، سبک رهبری مربی نقش مهمی بر عملکرد و موفقیت گروه دارد. از طرف دیگر، انجام موفقیت‌آمیز هر کار گروهی، مستلزم وجود همبستگی در بین اعضای گروه است. در ورزش و به خصوص در ورزش های گروهی مانند سایر گروه‌ها و سازمان‌ها شرط لازم برای تحقق هدف مشترک، داشتن وحدت و انسجام تیمی<sup>۱</sup> است که بی‌تردید مربی در این زمینه نقش کلیدی دارد. چون تیم‌های موفق ورزشی معمولاً دارای یک ویژگی برجسته هستند که آنها را از تیم‌های ناموفق متمایز می‌سازد و آن مدیریت و رهبری موثر، فعال و شایسته است.<sup>۲</sup>

تحقیقات دو دهه قبل در زمینه کارایی مربیگری<sup>۳</sup> بیشتر بر شناخت خصوصیات مربیگری<sup>۴</sup>، سبک‌های رهبری<sup>۵</sup> و الگوهای رفتاری مربی متمرکز بوده است. به طور کلی در این مطالعات، مربی کارآمد به عنوان فردی معرفی شده است که توانایی تغییر نتایج، اجرای موفقیت‌آمیز و واکنش‌های روانی مثبت در تیم را دارد (هورن، ۲۰۰۲). مربیان نه فقط به اجرای مهارت‌های ورزشی، بلکه باید به مهارت‌های روانی افراد و تیم توجه کنند. بنابراین توجه به فرآیندهای فردی و گروهی یا نیازهای فردی ورزشکاران و تیم ضروری است و جزیی از کارآمدی مربی محسوب می‌شود.

روان‌شناسان ورزش معتقدند تعیین هدف مشترکی که بتواند تلاش‌های گروه را به سمت آن متمرکز کند، برای دستیابی به موفقیت، جنبه حیاتی دارد. احساس با هم بودن یک ویژگی تیمی است که انسجام گروهی<sup>۶</sup> نامیده می‌شود. در ورزش‌های گروهی، افراد با یکدیگر کنش متقابل

<sup>۱</sup> - Team Cohesion

<sup>۳</sup> - Coaching Efficacy

<sup>۴</sup> - Coaches Characteristics

<sup>۵</sup> - Leadership Styles

<sup>۶</sup> - Group Cohesion



دارند و موفقیت زمانی حاصل می‌شود که اعضای تیم به شیوه‌ای موثر و هماهنگ با هم کار می‌کنند و اینجاست که نقش مربی به عنوان رهبر و هماهنگ کننده بیشتر مشخص خواهد شد و سبک رهبری او می‌تواند بر ایجاد انسجام و هماهنگی نقش به سزایی داشته باشد.<sup>۱</sup>

مربیان کارآمد کسانی هستند که باید با مسائل روان‌شناختی و جامعه‌شناختی تیم آشنا باشند تا بتوانند از عهده مدیریت و رهبری تیم برآیند و عملکرد تیم را با بهبود مهارت‌های مربیگری ارتقاء دهند و این موضوع را درک کنند که نوع رفتار و مدیریت مربیان می‌تواند تأثیر زیادی بر ورزشکاران و کل تیم داشته باشد.<sup>۲</sup>

یک تیم ورزشی برای رسیدن به هدف خود باید یک گروه منسجم باشد و توانایی مقابله در برابر نیروهای خارجی را داشته باشد. رفتار مربی<sup>۳</sup> یکی از این نیروهای خارجی است که می‌تواند فشار بر تیم را زیاد کند یا اینکه هسته تیم را در کنار هم نگه دارد. به هر حال انسجام تیمی به طور قابل ملاحظه‌ای به سبک رهبری مربیان بستگی دارد. به همین دلیل در تحقیق حاضر، انواع سبک‌های رهبری مربیان و ارتباط آن با وضعیت انسجام تیمی در تیم‌های کشتی استان مازندران بررسی شده است.

## پرسش آغازین

موفقیت یک تیم ورزشی به عوامل متعددی بستگی دارد. هر تیم و گروه ورزشی از منابع انسانی و مادی تشکیل شده است. با توجه به هدف گرا بودن سازمان‌ها، به طور اعم و تیم‌های ورزشی به طور اخص، جهت نیل به اهداف تیم و باشگاه بایستی از نیروهای انسانی (ورزشکاران) به عنوان عنصر اصلی، استفاده بهینه و مطلوب نمود. از جمله عناصر بسیار مهم و اثرگذار بر بهره‌وری و یا موفقیت تیم‌های ورزشی، مربی تیم است.

یکی از ابعاد مهم در تصمیم‌گیری مربیان، انتخاب سبک و شیوه مربیگری است. اینکه مربی چگونه تصمیم می‌گیرد، کدام مهارت‌ها و استراتژی‌ها را آموزش می‌دهد، چگونه سازماندهی لازم

<sup>۱</sup>لاری، ۱۳۸۰

<sup>۲</sup>آنشل، ۱۳۸۰

برای تمرین و مسابقه را به انجام می‌رساند، از چه روش‌هایی برای ایجاد نظم و انضباط تیم استفاده می‌کند و از همه مهمتر، در تصمیم‌گیری‌ها چه نقشی را برای ورزشکاران در نظر می‌گیرد. از طرف دیگر، مشاهده می‌شود با وجود اینکه تیم‌های ورزشی از مربیان مجرب و بازیکنان نخبه و ماهری استفاده می‌کنند، ولی نتایج قابل قبول و عملکرد گروهی مناسبی ندارند. نکته حائز اهمیت این است که عوامل زیادی بر عملکرد گروهی بازیکنان تأثیر می‌گذارد و یکی از این عوامل میزان انسجام گروهی در تیم‌هاست.<sup>۱</sup>

بسیاری از مربیان بر این اعتقادند که اصل اساسی در گزینش بازیکن برای کسب موفقیت، سطح توانایی بازیکن است. بنابراین آنان بازدیدی گروهی را نتیجه مستقیم مجموع توانایی‌های ورزشکاران می‌دانند. لیکن این مربیان از ابعاد روان‌شناختی و مدیریتی مربیگری آگاهی لازم را ندارند و اهمیت استفاده از سبک رهبری و رفتار مناسب و همچنین مسائل پویایی گروهی<sup>۲</sup> برایشان روشن نمی‌باشد. به دلیل اهمیت نقش رفتارهای مربی بر فرآیندهای روانی و عملکرد ورزشکاران، روان‌شناسان ورزشی به مطالعه پیامدهای سبک‌های مختلف مربیگری علاقه‌مند شدند. این بررسی‌ها می‌تواند به افزایش کارآمدی مربیان، ایجاد محیط ورزشی مناسب و بهبود عملکرد ورزشکاران کمک نماید.<sup>۳</sup>

در سالیان گذشته تحقیقات متعددی در زمینه استفاده مربیان از سبک‌های مختلف رهبری انجام شده است. چلادوری و کارون<sup>۴</sup> (۱۹۸۳) سعی کردند تا اعتبار پیش‌بینی‌های نظریه رهبری مبتنی بر موقعیت را در شرایط ورزشی تعیین نمایند. نتایج تحقیق با پیش‌بینی نظریه مبتنی بر موقعیت توافق نداشت. ویس و فردریچ<sup>۵</sup> (۱۹۸۶) به این نتیجه رسیدند ورزشکارانی که مربیان آنها از سبک‌های رهبری حمایت اجتماعی، بازخورد مثبت و دموکراتیک استفاده کرده‌اند از رضایتمندی بیشتری نسبت به ورزشکارانی برخوردار بودند که مربیان آنها کمتر از این سبک‌ها

<sup>۱</sup> برد، ۱۳۷۰

<sup>۲</sup> - Team Dynamics

<sup>۳</sup> جوکین، ۲۰۰۶

<sup>۴</sup> - Chelladurai & Carron

<sup>۵</sup> - Weiss & Friedrichs

استفاده می‌کردند. تلاش‌ها برای سازماندهی و مفهوم‌سازی تحقیقات در زمینه سبک‌های رهبری مربیان موجب شد که چلادروی (۱۹۹۰) مدل چند بعدی رهبری در ورزش<sup>۱</sup> را برای فرآیند تأثیر متقابل مربی-ورزشکار ارائه نماید. ورن<sup>۲</sup> در سال ۲۰۰۰، مدل کارآمدی سبک‌های رهبری مربیان را ارائه داد که پیچیده‌تر و جامع‌تر از مدل چلادروی بود. مدل هورن نیز تأثیر رفتار مربی بر عملکرد و رضایتمندی ورزشکاران را نشان می‌دهد که این تأثیر به صورت مستقیم و غیرمستقیم وجود دارد. از طرف دیگر، هارولد ریمر و کیسی تون<sup>۳</sup> (۲۰۰۱)، کاکيوگلو<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) و بوسجان کلاریک<sup>۵</sup> (۲۰۰۴) نشان دادند که رابطه‌ای بین سبک رهبری مربیان و رضایتمندی ورزشکاران وجود ندارد که این نتایج اهمیت استفاده مربیان از سبک‌های رهبری مناسب و ارجح را کم‌رنگ می‌سازد. بعد از موضوع رابطه سبک رهبری مربیان با رضایتمندی ورزشکاران، انسجام گروهی تیم مورد توجه محققان قرار گرفت. وستر<sup>۶</sup> و ویس (۱۹۹۱) در اولین مطالعه بر رابطه بین رفتار مربیان و انسجام تیمی دریافتند در تیم‌هایی که مربیان‌شان از سبک دموکراتیک بیشتر استفاده می‌کنند و مقدار زیادی رفتار حمایت اجتماعی، بازخورد مثبت و آموزش و تمرین را به کار می‌برند، انسجام بالاتری مشاهده می‌شود.

دیوید شلدز و همکاران<sup>۷</sup> (۱۹۹۷)، چاو و بروس<sup>۸</sup> (۱۹۹۹)، کاترین او رنج<sup>۹</sup> (۲۰۰۲) و روناین<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۴) نیز این نتایج را تأیید کردند. در حالی که پیس و کوزاب<sup>۱۱</sup> (۱۹۹۴) ارتباط معنی‌داری بین سبک‌های رهبری مربیان و انسجام اجتماعی مشاهده نکردند. نتایج تحقیقات در مورد ارتباط انواع سبک‌های رهبری مربیان با ابعاد مختلف انسجام تیمی، یکسان و مشابه نمی‌باشد. از طرف دیگر، این روابط در رشته‌های ورزشی و سطوح مختلف ورزش قهرمانی مورد بررسی قرار نگرفته است.

<sup>1</sup> - Multidimensional Model of Leadership in sport

<sup>2</sup> - Horn, T.S.

<sup>3</sup> - Riemer, Harlod A. & Toon, Kathy

<sup>4</sup> - Cakioglu, Asli

<sup>5</sup> - kolaric, Bostjan

<sup>6</sup> - Wester

<sup>7</sup> - Shields, David L.L., et al.

<sup>8</sup> - Chaw, M. & Bruce, H.

<sup>9</sup> - Rang, Catharine O.

<sup>10</sup> - Ronayne, Lindsay Seana

<sup>11</sup> - Peace, D.G. & Kozub, S.A.

به نظر می‌رسد این روابط باید در فرهنگ‌های مختلف و به ویژه در ورزش پرتطرفدار کشور ما بررسی گردد. به همین منظور، در تحقیق حاضر سبک رهبری مربیان از پنج سبک متداول آموزش و تمرین، حمایت اجتماعی، دموکراتیک، آمرانه و بازخورد مثبت تشکیل شده است و انسجام تیمی نیز شامل انسجام اجتماعی<sup>۱</sup> (گروهی و فردی) و انسجام تکلیف<sup>۲</sup> (گروهی و فردی) می‌باشد.

در این تحقیق برای بررسی سبک‌های رهبری از مدل چند بعدی رهبری در ورزش و برای بررسی انسجام تیمی از مدل مفهومی کارون<sup>۳</sup> استفاده شده است. با توجه به نتایج تحقیقات، به نظر می‌رسد که سبک رهبری مربیان با متغیرهایی مانند انگیزش، رضایت بازیکنان، انسجام تیمی و نهایتاً موفقیت یک تیم ارتباط داشته باشد. لذا این تحقیق به بررسی سبک رهبری مربیان و انسجام تیمی تیم‌های کشتی استان مازندران پرداخته است. ورزش کشتی با توجه به قدمت طولانی و غنی در ورزش کشور موجب شده است تا تمامی ابعاد آن تحت تأثیر قرار گیرد. مثلاً قرلسفلو و همکاران (۱۳۹۴) نشان دادند که کشتی گورش از راه‌های جذب گردشگران در ورزش محسوب می‌شود. البته این مورد فقط یک روی سکه را نشان می‌دهد، در حالی که تحقیقات به صراحت نشان داده‌اند که کشتی گیران با عوارض فیزیولوژیکی<sup>۴</sup> و مدیریتی<sup>۵</sup> زیادی دست و پنجه نرم می‌کنند. برای مرتفع کردن چنین مشکلاتی، محققان مدیریت ورزشی در سال‌های اخیر بر اساس چالش‌های تئوری‌سازی در مدیریت ورزشی نشان دادند که سبک‌های رهبری مربیان و پیامدهای آن مانند خودکارآمدی می‌توانند تا حدود زیادی درد کشتی گیران را التیام بخشد.<sup>۶</sup>

## اهمیت موضوع

مربیان و ورزشکاران با گذشت زمان بیشتر به این حقیقت پی می‌برند که در موفقیت ورزشی، چیزی بیش از تمرین و پرداختن به بازی نقش دارد. عوامل محیطی و روانی-اجتماعی بر نتیجه

<sup>۱</sup> - Social Cohesion

<sup>۲</sup> - Task Cohesion

<sup>۳</sup> - Carron's Original Conceptual Model

<sup>۴</sup> رواسی و همکاران، ۱۳۹۳؛ امیرسانان و همکاران، ۱۳۹۲

<sup>۵</sup> قاسمی و همکاران، ۱۳۹۳

<sup>۶</sup> چلادورای، ۲۰۱۳

نهایی مسابقه اثر می‌گذارد و گاهی اوقات نیز بسیار تعیین کننده هستند. امروزه با توجه به اینکه بسیاری از فعالیت‌های ورزشی به شکل گروهی صورت می‌گیرد، علوم مدیریت ورزشی و روان-شناسی ورزش، جایگاه ویژه‌ای در موفقیت و عملکرد تیم‌های ورزشی به خود اختصاص داده‌اند. اگر سبک رهبری مربی متناسب با شرایط ورزشکار و تیم باشد، مربی می‌تواند از بالاترین ظرفیت تیم و باشگاه استفاده نماید و با غلبه بر متغیرهای محل درونی و بیرونی، تیم را به سر منزل مقصود رهنمون سازد.

از دیدگاه دیوید فرانسیس<sup>۱</sup> و دونالد یانگ<sup>۲</sup> یک تیم چیزی بیش از گروهی از افراد است که یونیفرم‌های یکسان می‌پوشند. به نظر آنها یک تیم شامل گروه فعالی از افراد است که برای رسیدن به هدف‌های مشترکی متعهد شده‌اند، تا به خوبی با هم کار کنند و از این کار هم لذت ببرند و به نتایج مطلوبی نیز دست یابند. اما یک مربی باید بتواند مفهوم تیم و کار گروهی را گسترش دهد. پرداختن به این مسائل به مربیان کمک می‌کند تا تیمی منسجم و موفق در اختیار داشته باشند و مشکلات و مسائلی را که در راه رسیدن به اهداف گروهی با آنها مواجه می‌شوند، از سر راه بر-دارند.<sup>۳</sup>

امروزه مربیان تحت فشار عوامل بیرونی زیادی قرار دارند تا عملکرد تیم را ارتقاء دهند. البته آنها نمی‌توانند عوامل بیرونی را کنترل کنند یا تغییر دهند، اما مربیان می‌توانند بر سبک رهبری و مدیریت خود کنترل داشته باشند تا وحدت و انسجام تیم، در مقابل عوامل بیرونی کمتر آسیب ببینند. در کشور ما کشتی رایج‌ترین و پرطرفدارترین ورزش است و در مقایسه با تمامی رشته‌ها، بیشترین تعداد ورزشکاران را به خود اختصاص داده است. با عنایت به این زمینه بسیار مساعد و با دقت نظر به گرایش روزافزون نسل جوان و ازدیاد بازیکنان پرشوق، نیاز به افزایش آگاهی کادر مربیان کاردان و هدایت‌گر نسل جوان، بیش از همیشه احساس می‌گردد. مربیانی که علاوه بر

<sup>۱</sup> - Francis, Daivid

<sup>۲</sup> - Young, Downald

دانش فنی، با جنبه‌های علمی و کارکردهای علوم مختلف در این ورزش آشنایی کاملی داشته باشند.<sup>۱</sup>

در یک تیم ورزشکاران هر ساله با مدیریت‌ها و مربیان باشگاه‌های مختلف کار می‌کنند؛ ولی با این وجود عملکرد آنها در باشگاه‌ها و با مربیان هر تیم متفاوت می‌باشد. یکی از دلایل احتمالی عملکرد متفاوت ورزشکاران در تیم‌های مختلف، ممکن است همبستگی و وحدت گروهی تیم باشد. شاید به همین دلیل و به طور شگفت‌انگیزی یک تیم در یک سال، موفق عمل می‌کند در حالی که در سال بعد ناموفق می‌شود. حتی تیم‌هایی وجود دارند که با داشتن بازیکنانی توانمند نمی‌توانند عملکردی در سطح بالا داشته باشند در حالی که تیم دیگری با بازیکنان متوسط و ناشناخته بر حریفان پیروز می‌شود و نتایج قابل قبولی می‌گیرد. انسجام، یکی از فاکتورهایی است که بر عملکرد گروهی تأثیر می‌گذارد. روشی که مربیان به واسطه آن انسجام گروهی را ارتقاء می‌دهند تأثیر زیادی بر موفقیت تیم‌ها دارد. بنابراین در این مطالعه رفتار مربیان و رابطه آن با سطوح انسجام تیمی مورد بررسی قرار گرفته است.<sup>۲</sup> به نظر می‌رسد که نتایج این تحقیق می‌تواند نقشه راهی برای مربیان کشتی کشور فراهم کند تا بر اساس آن طرح‌های تمرینی خود را پایه ریزی نمایند تا به خودکارآمدی کشتی‌گیران منجر شود. متعاقب چنین فرایندی به احتمال فراوان، عملکرد ورزشی کشتی‌گیران بیش از پیش ارتقاء خواهد یافت و عملکرد تیمی را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. به همین دلیل در تحقیق حاضر سعی شده تا سبک‌های رهبری مربیان اولویت‌بندی شود و بهترین آن برای دستیابی به عملکرد فردی از طریق خودکارآمدی برای مربیان ارائه شود.

<sup>۱</sup> جباری و همکاران، ۱۳۷۹

<sup>۲</sup> تورمن، ۲۰۰۳

## مفهوم شناسی

**سبک رهبری:** رهبری فرآیندی است رفتاری، با ماهیت بین فردی که با هدف تأثیر و ایجاد انگیزه در اعضاء و برای تحقق اهداف سازمان یا گروه ایجاد می‌شود. **سبک رهبری** نیز الگوی رفتاری فرد است که به هنگام اقدام برای نفوذ در فعالیت‌های دیگران، از خود نشان می‌دهد.<sup>۱</sup>

**رفتار آموزش و تمرین:**<sup>۲</sup> رفتارهایی است برای بهبود بازی ورزشکاران از طریق آموزش تکنیک‌ها، و در ورزش‌های تیمی به هماهنگ نمودن فعالیت‌های اعضای تیم گفته می‌شود.<sup>۳</sup>

**رفتار دموکراتیک:**<sup>۴</sup> به اجازه مشارکت ورزشکاران در تصمیم‌گیری‌های مربوط به تعیین اهداف گروهی و روش‌های دستیابی به آن اهداف گفته می‌شود [۲۸].

**رفتار آمرانه:**<sup>۵</sup> در این سبک رفتاری، مربی خودش را از ورزشکاران جدا و بر قدرت خویش تأکید می‌کند [۲۸].

**رفتار حمایت اجتماعی:**<sup>۶</sup> در این سبک مربی برای ارضاء نیازهای متقابل شخصی ورزشکاران تلاش می‌کند.<sup>۷</sup>

**بازخورد مثبت:**<sup>۸</sup> (پاداش دهی): رفتاری است که مربی ورزشکاران را مورد تقدیر می‌دهد و از بازی بازیکنان و همکاری‌شان تعریف می‌کند.<sup>۹</sup>

**انسجام تیمی:** فرآیندی است پویا که در تمایل گروه به پیوستگی و اتحاد با هم برای دنبال نمودن اهداف و مقاصد خویش متجلی می‌شود. بنابراین انسجام تیمی برآیند تمام نیروهایی است

<sup>۱</sup> چلادورای، ۱۹۹۱؛ هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۷

<sup>۲</sup> - Instruction and Training

<sup>۳</sup> مرادی، ۱۳۸۳

<sup>۴</sup> - Democratic

<sup>۵</sup> - Autocratic

<sup>۶</sup> - Social Support

<sup>۷</sup> مرادی، ۱۳۸۳

<sup>۸</sup> - Positive Feedback

<sup>۹</sup> مرادی، ۱۳۸۳

که بر اعضا اثر می‌گذارد و باعث باقی ماندن آنها در گروه می‌شود. در این تحقیق انسجام تیمی نمره‌ای است که هر آزمودنی از پاسخ به پرسشنامه محیط گروهی بدست می‌آورد.<sup>۱</sup>

**مربی:** مربی فردی است که به بازیکنان و ورزشکاران تعلیمات لازم را می‌دهد. این تعلیمات شامل تکنیک‌ها و تاکتیک‌های مختلف و مهارت‌های متعددی است که ورزشکاران باید در تمرینات فرا بگیرند.<sup>۲</sup>

---

<sup>۱</sup> نگهبان، ۱۳۸۲

<sup>۲</sup> وستر، ۱۹۹۱



## فصل دوم

---

# تاریخچه

---

## رهبری

رهبری به دلیل نقشی که بر اثربخشی فردی و گروهی ایفا می‌کند موضوع بسیار مهمی در رفتار سازمانی است و از آنجا که موضوع رهبری، انسان‌ها را طی اعصار گوناگون شیفته خود ساخته است، تعاریف فراوانی نیز از آن شده است. در زندگی اجتماعی، عده‌ای کنار یکدیگر قرار می‌گیرند و در رابطه با یکدیگر بر هم تأثیر می‌گذارند. روشن است که تأثیر این افراد بر یکدیگر یکسان نیست و فردی که فعال‌تر است، نقش پررنگ‌تری را ایفا می‌نماید و بدین ترتیب تأثیر بیشتری بر دیگران می‌گذارد. همین تعامل و تأثیرپذیری، شروع پیدایش رهبری در گروه و جامعه می‌باشد.<sup>۱</sup>

یکی از صاحب‌نظران بیان کرده است که تقریباً به تعداد کسانی که کوشیده‌اند مفهوم رهبری را تعریف کنند، برای رهبری تعریف وجود دارد و این در حالی است که عمدتاً توافق دارند که **رهبری، فراگرد نفوذ است.**<sup>۲</sup> ففر<sup>۳</sup> (۱۹۹۷) و استوارت<sup>۴</sup> (۱۹۸۲) خاطر نشان کردند که رهبری، یک نظام ارتباطی همراه با محدودیت‌ها و همین‌طور فرصت‌هاست. هر یک از تعاریف و مدل‌های رهبری نیز جهت‌گیری خاصی را نشان می‌دهد؛ ولی در یکی از مدل‌ها، رهبری به عنوان فرآیند ایجاد نقش مطرح می‌شود، که مستلزم **روابط متقابل رهبر - پیرو**<sup>۵</sup> است. بر این اساس، رهبران کارآمد با پیروان خود ارتباطات کاملی دارند و اثرات متقابل رهبران و اعضاء بر یکدیگر با اعتماد متقابل، احترام و درونی شدن اهداف مشترک مشخص می‌شود.

ایگری<sup>۶</sup> (۲۰۰۰) و تری<sup>۷</sup> (۱۹۹۹)، رهبری را عمل اثرگذاری بر افراد می‌دانند تا آنها از روی علاقه و تمایل برای دست یافتن به هدف‌های گروهی تلاش کنند. ریت<sup>۸</sup> (۲۰۰۴) معتقد است که رهبر یک سازمان مانند رهبر یک ارکستر است که باید نت‌ها و سازهای موسیقی را کاملاً بشناسد

<sup>۱</sup> داسلر، ۱۳۷۲

<sup>۲</sup> رضائیان، ۱۳۹۴

<sup>۳</sup> - Pfeffer

<sup>۴</sup> - Stewart, R.

<sup>۵</sup> - LMX

<sup>۶</sup> - Egri

<sup>۷</sup> - Terry

<sup>۸</sup> - Ritt

تا بتواند احساس خود را بر نوازندگان تحمیل و صدای خوشایند و مطلوبی را به گوش شنوندگان برساند با توجه به این مطالب می‌توان رهبری را توانایی نفوذ در دیگران برای دستیابی به اهداف، تعریف کرد.

همان‌طور که تعاریف متعددی از رهبری وجود دارد، مدل‌های مختلفی نیز از آن ارائه شده است. باید دانست که در میان مدل‌های مختلف رهبری مقداری همپوشی نیز وجود دارد که نشانگر پیچیده بودن خصیصه‌ها، رفتارها و موقعیت‌هایی است که رهبری را سبب می‌شود. برخی نویسندگان معتقدند که رهبری، مهارتی ارثی است؛ اما دیگران بر این باورند که آموختنی است. با این وجود ترکیبی از توانایی طبیعی و محیطی که رهبر را پرورش می‌دهد، برای رهبری موفقیت-آمیز ضروری است [۴]. در نظریه‌های جدید، رهبری فراگردی فعال است که عناصری مانند خواسته‌های پیروان، انتظارات رهبر و شرایط یا موقعیت‌هایی را در بر می‌گیرد که آنها با یکدیگر کار می‌کنند.<sup>۱</sup>

## تئوری‌های شخصیتی رهبری<sup>۲</sup>

بر این عقیده استوار است که رهبران دارای مشخصات منحصر به فردی مانند توانایی‌های ارثی، تجارب یادگیری یا مخلوطی از این دو هستند. اساساً، جستجوی افرادی که مناسب رهبری هستند بر اساس ویژگی‌های فردی، انگیزه‌ها، و مهارت‌های ایشان صورت می‌گیرد (مرادی، ۱۳۷۲). مطالعات رهبری ابتدا به ویژگی‌های شخصی یا خصوصیات ذاتی تأکید می‌کردند که کاربرد زیادی نداشت و مفید واقع نشد. چون اولاً فهرست این خصوصیات بی‌پایان بود، دوماً آزمون مربوط به خصایص نمی‌توانست رهبری مؤثری را پیش‌بینی کند و سوماً، الگوی رفتار مؤثر تا حد زیادی به موقعیت بستگی دارد (خوشبختی، ۱۳۸۳).

<sup>۱</sup> مقیمی، ۱۳۷۷

<sup>۲</sup> - Trait Theories of Leadership

## تئوری‌های رفتاری رهبری<sup>۱</sup>

به جای تمرکز بر خصوصیات رهبری، بر چگونگی سبک و روش رهبری در برخورد با پیروان تأکید می‌کردند. به طور کلی این پژوهشگران درصدد برآمدند تا ویژگی‌های رفتاری مدیران را شناسایی کنند. به عبارت دیگر، به جای این که بکوشند تا دریابند چه چیزهایی می‌توانند مدیران را موفق نمایند، آنها کوشیدند تا دریابند چه کارهایی می‌توانند مدیران را موفق سازد. بنابراین چنین نتیجه گرفتند که می‌توان به افراد آموزش داد، رفتارهای مناسب رهبری را به آنان آموخت و از آنان رهبری موفق ساخت (نورایی، ۱۳۸۴). به طور کلی، پژوهشگران بر دو جنبه از رفتار رهبری توجه کردند:

### الف) وظایف رهبری

این پژوهشگران به جای توجه به افراد، به وظایف یا نقش‌های رهبری توجه نمودند. یک گروه برای اینکه کاری موفقیت‌آمیز انجام دهد، به فردی نیاز دارد که وظایف اصلی را انجام دهد. این وظایف شامل **وظیفه مربوط به کار و وظیفه مربوط به حفظ گروه** می‌باشند. اگر کسی بتواند این دو نقش را به شیوه‌ای موفقیت‌آمیز انجام دهد می‌تواند رهبری موفق گردد.

### ب) سبک رهبری

دو وظیفه رهبری (یعنی وظیفه مربوط به کارها و وظیفه مربوط به حفظ گروه) باید در شیوه‌های متفاوت رهبری نمایان گردند. مدیران وظیفه‌مدار، مدیرانی هستند که بیشتر به حل مسائل می‌پردازند، امور و کارکنان را سرپرستی می‌نمایند تا مطمئن گردند که کارها به صورتی رضایت‌بخش انجام می‌شود و انجام کار از رشد اعضاء یا تأمین رضایت شخصی افراد مهمتر است. مدیرانی که در سبک رهبری به اصطلاح رابطه‌مدار هستند، می‌کوشند به جای کنترل افراد، بیشتر موجبات انگیزش آنها را فراهم آورند. آنها سعی می‌کنند تا رفتارهای دوستانه داشته باشند و رابطه‌ای بر پایه احترام و اطمینان متقابل با کارکنان بوجود آورند یا به آنان اجازه می‌دهند در تصمیماتی

<sup>۱</sup> - Behavioral Theories of Leadership

مشارکت نمایند که در سرنوشت و کار آنان اثر می‌گذارد. احتمالاً همین موضوع در مورد رفتار مربیان با ورزشکاران یا سبک رهبری آنها در تیم وجود دارد.

اگر تئوری‌های شخصیتی معتبر بودند، در آن صورت یک فرد می‌توانست به عنوان یک مدیر یا رهبر متولد شود. از سوی دیگر اگر رفتارهای شخصی رهبران قابل شناسایی باشد، در آن صورت می‌توان ویژگی‌های رهبری را به افراد آموخت، یعنی برنامه‌هایی را طرح‌ریزی کرد و به افراد آموزش داد که به صورت یک رهبر موفق درآیند. حتی می‌توانستیم تعداد زیادی رهبر اثر-بخش یا موفق تربیت کنیم.<sup>۱</sup> البته تئوری‌های صفات شخصی رهبری در اغلب موارد مصداق پیدا نکرد و همچنین رهبران موفق‌تری پیدا شدند که فاقد این خصوصیات بودند. تئوری‌های رفتاری رهبری نیز فاقد انعطاف لازم بودند و در تمامی موقعیت‌ها پاسخگو نبودند، بنابراین نظریه پردازان به تئوری‌هایی روی آوردند که آنها را **اقتضایی**<sup>۲</sup> نام نهاده‌اند. در این تئوری‌ها بر یک سبک و شیوه رهبری تأکید نشده و شیوه واحد در رهبری، غیر واقعی و غیر عملی قلمداد شده است. در نظریه‌های اقتضایی، بر اساس شرایط و به اقتضای موقعیت‌ها، شیوه مناسب و مطلوب رهبری تعیین می‌گردد [۳۳]. به طور کلی، تئوری‌های اقتضایی رهبری نسبتاً پیچیده هستند و در بررسی‌های تجربی نیز به طور کامل تأیید شده‌اند. از طرف دیگر، با توجه به طبیعت کار مدیریت و کمبود نسبی کنترل رهبران بر جریان اطلاعات، بعضی از تجویزهای این نظریه‌ها را به سختی می‌توان در عمل به کار برد. با این حال، الگوهای موقعیتی از آن جهت اهمیت دارند که بر لزوم تفسیر موقعیت‌ها و نقش برخی صفات شخصی در رهبری کارآمد تأکید می‌کنند.<sup>۳</sup>

رهبری به دلیل اهمیت ویژه‌ای که در اداره امور سازمان‌ها و یا جوامع دارد همچنان مورد توجه محققان است و کوشش‌های زیادی نیز برای رفع ابهامات موجود در تئوری‌های فعلی به عمل می‌آید. **نظریه‌های نوین**<sup>۴</sup> به جای آنکه رهبری را به عنوان مجموعه‌ای از صفات فردی در نظر بگیرند، آن را فراگردی فعال شامل عناصری چون خواسته‌های پیروان، انتظارات رهبر و شرایط

<sup>۱</sup> رایبیز، ۱۳۹۴

<sup>۲</sup> - Contingency Theories

<sup>۳</sup> آلاوسن، ۱۳۸۱

<sup>۴</sup> - Modern Theories

می‌دانند. این فرآیند مستلزم تعامل بین رهبران، پیروان و موقعیت‌هاست. به تعبیر دیگر، می‌توان گفت که رهبری همواره رهبری فردی و رهبری شرایط است. رهبران اثربخش، هدایت‌گرانی زرننگ و عناصر چیره دست یک ارکستر هستند و این مسأله را درک می‌کنند که تأثیر آنها بر اعضای ارکستر بوسیله تأثیر اعضا بر رهبر متعادل می‌شود.<sup>۱</sup>

به طور کلی، یک رهبر، مدیر و مربی می‌تواند از سبک‌های مختلف رهبری استفاده کند. **سبک رهبری**، عبارت است از الگوهای رفتاری دائمی و مستمری که افراد در هنگام کار با دیگران از آن استفاده می‌نمایند و توسط افراد درک می‌شوند. طریقی که رهبر، از نفوذش برای کسب اهداف استفاده می‌کند، سبک رهبری نامیده می‌شود. رهبر به ۴ شیوه می‌تواند احتمال موفقیت خود را افزایش دهد:

۱- از سبک رهبری مناسب و منطبق با موقعیت استفاده کند و نیازهای هر موقعیت ویژه را برآورده سازد.

۲- رهبر باید در جستجوی موقعیتی باشد که متناسب با شخصیت یا سبک رهبری طبیعی او باشد.

۳- یاد بگیرد که سبک‌ها را عوض کند.

عاملی که سبک رهبری را تحت تأثیر قرار می‌دهد، شیوه نگرش رهبر نسبت به نقش خود و کارکنان است. بیشتر رهبران، دارای سبکی هستند که با ویژگی‌های خودشان انطباق دارد یا برایشان سهل‌تر است و فقط معدودی از رهبران، می‌توانند سبک خود را با شرایط و افراد گوناگون منطبق سازند. در حالی که برخی از پژوهشگران مانند بلیک<sup>۲</sup>، موتون<sup>۳</sup> و مک‌گریگور<sup>۴</sup> بر این باورند که بهترین سبک رهبری وجود دارد، سبکی که بهره‌وری، رضایت‌خاطر، رشد و بهبود را در تمام وضعیت‌ها به حداکثر برساند. ولی بیشتر پژوهش‌های چند دهه گذشته به روشنی از این

<sup>۱</sup> احسانی و حاج‌هاشمی، ۱۳۸۴

<sup>۲</sup> - Blake

<sup>۳</sup> - Mouton

<sup>۴</sup> - McGregor

موضوع حمایت می‌کند که بهترین سبک رهبری وجود ندارد. رهبران موفق و اثربخش می‌توانند سبک خود را با شرایط و وضعیت‌های مختلف وفق بدهند. از نظر پژوهشگران برجسته رهبری، اثربخش‌ترین رهبران، به اندازه‌ای در رفتار خود انعطاف و تنوع دارند که به آنان در انطباق سبکشان با تقاضاهای متغیر و متضاد یاری می‌دهد. در جدول ۲-۱، نظریه‌های اصلی رهبری خلاصه شده است.

جدول ۲-۱، خلاصه مهمترین نظریه‌های رهبری

مکاتب رهبری	انواع مطالعات	پژوهشگر
صفات شخصی	ویژگی‌های شخصی	رالف استاگدیل - دیویس
رفتاری	مطالعات آیوا	کرت لوین
	مطالعات اوهایو	مورفی و استاگدیل
	مطالعات میثیگان	ویکتور وروم
	شبکه مدیریت	بلیک و موتون
	سبک‌های رهبری	رنیس لیکرت
	نظریه X و Y	مگ گریگور
اقتضایی	پیوستار رهبری	تانن بام و اشمیت
	مبتنی بر موقعیت	پاول هرسی و کنت بلانچارد
	سبک رهبری، موقعیت‌ها و شرایط	فیدلر
	مسیر - هدف	رابرت هاوس
	مبتنی بر تبادل نظر رهبر با اعضا	جرج گرین
	الگوی رهبری مشارکتی	ویکتور وروم و یتان
	اثربخشی رهبری	ویلیام ردین
	رهبر وظیفه‌ای یا تمرکز بر فعالیت	جان آدایر
نوین	جانشین‌های رهبری	جرمیر و کر
	اسنادی رهبری	گریفین و مورهد
	رهبران عملی و خلاق	برنارد باس
	مهارت‌های رهبری	ریچارد بوید
	قدرت مرجعیت	رابرت هاوس

## رهبری در ورزش

به عقیده رобен فراست<sup>۱</sup>، در بین سه عامل ورزشکار، مربی و تماشاگر، **مربیان محور اصلی و رکن مهم تیم‌های ورزشی** هستند. مربی در رهبری تیم به عنوان یک سازمان‌دهنده قوی و زیربنای هر پیشرفت مطرح است. مربیان در ایفای نقش مربیگری، به دنبال ایجاد شرایطی هستند که به وسیله آن هر ورزشکار حداکثر فرصت را برای موفقیت داشته باشد و در همان حال نیز به موفقیت تیمی برسد. مربی نه فقط در مورد محیط فیزیکی حساس است، بلکه محیط‌های روانی و اجتماعی را هم در نظر می‌گیرد.<sup>۲</sup>

در مورد حرفه مربیگری و ویژگی‌های آن مطالب متنوع و گوناگونی توسط صاحب‌نظران ارائه شده است و مؤلفان کتاب‌های روان‌شناسی ورزش نیز هر کدام بخشی از مطالب خود را به بحث درباره این حرفه دشوار و جذاب اختصاص داده‌اند. مارتنز<sup>۳</sup> در کتاب راهنمای مربیان در زمینه روان‌شناسی ورزشی می‌گوید که مربیگری، شغلی متفاوت با سایر مشاغل موجود در جامعه است و آنچه از مربی انتظار می‌رود این است که انسان‌های نجیب و خوب به جامعه تحویل دهد. این حرفه، حرفه‌ای توقع برانگیز و دشوار است و نیاز به مهارت‌های متفاوتی دارد. مربیان در میداین ورزشی، جایگاه والایی دارند و نقش آنها چنان مهم است که از آنها به عنوان محور اصلی و سکاندار تیم‌های ورزشی نام برده می‌شود. مربیان با اتکا به دانش، تجربیات و اطلاعات خویش در جهت رساندن ورزشکاران به سکوهای افتخار نقش اصلی را ایفا می‌کنند.<sup>۴</sup>

مربیگری یک رهبری رودروست که افراد را با استعدادها، تجارب و علاقه‌های مختلف به هم نزدیک و آنها را تشویق می‌کند که برای قبول مسئولیت قدم بردارند و به پیشرفتشان ادامه دهند و با همکاران و یاران خود رفتاری مناسب داشته باشند. مربیگری به خاطر سپردن تکنیک‌ها و اندیشیدن به بهترین برنامه نیست، بلکه توجه واقعی به ورزشکاران است. تری (۱۹۹۹) بیان می‌کند که مربیگری بیشتر در حکم ارتباط و سر و کار داشتن با مردم است تا اشاعه دانش. از دیدگاه

<sup>۱</sup> - Frast, Roben B.

<sup>۲</sup> مارتینز، ۱۳۸۵

<sup>۳</sup> - Martens

<sup>۴</sup> جباری و همکاران، ۱۳۷۹



شناخت اجتماعی مربی باید نقش راهنما و سرمشق را ایفاء نماید و موجب تشویق و ترغیب رفتار مناسب گردد. اما به نظر می‌رسد آنچه اهمیت بیشتری دارد، توانایی مربی در ایجاد روابط دوستانه با ورزشکاران است.

تحقیقات پژوهشگران به طور مستمر نشان داده است که نوع رهبری مربیان نقش تعیین کننده‌ای بر مشارکت ورزشی افراد دارد. این موضوع برای مربیان روشن است که نقشی اثرگذار و حیاتی را در محیط‌های ورزشی ایفاء می‌کنند. همچنین وسعت این اثرگذاری از محیط ورزشی هم فراتر می‌رود و سایر حوزه‌های زندگی ورزشکاران را در بر می‌گیرد. واضح است که مربیان می‌توانند بر محیط زندگی ورزشکاران سطوح مختلف قهرمانی، اثراتی مثبت و منفی داشته باشند. ارتباط مربی - ورزشکار مهارت‌های روان‌شناختی و بهزیستی اجتماعی ورزشکاران را بالا می‌برد و باعث رشد خودکارایی<sup>۱</sup> و مهارت‌های مقابله با استرس<sup>۲</sup> در ورزشکاران می‌شود. بر عکس، رابطه منفی مربی - ورزشکار موجب بروز استرس و شکل‌گیری نگرش‌های منفی نسبت به رقابت و موفقیت در ورزشکاران می‌گردد و همچنین باعث بروز استرس بین فردی و تضعیف روحیه رقابتی ورزشکاران می‌شود.

در صفحات گذشته خلاصه‌ای از نظریه‌های رفتار رهبری بررسی شد. یکی از انتقاداتی که به تلاش‌های اخیر در مورد تشریح رفتارهای رهبری شد، این بود که نظریه‌های رفتاری فقط می‌توانند دو یا چند بعد از رفتار رهبری را توضیح دهند؛ تلاش‌های بعدی برای تشریح رفتار رهبر، طبقه‌بندی‌های مختلفی را در بر می‌گرفت؛ مثلاً یوکل<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) در پیمایش خود ۱۱ رفتار رهبری را شناسایی کرد.

در زمینه ورزش و مربیگری چلادوری و صالح<sup>۴</sup> برای رفتار رهبر (مربیگری) در موقعیت‌های ورزشی ۵ بعد را تعیین کردند. رفتار آموزش و تمرین، رفتار دموکراتیک، رفتار آمرانه، رفتار حمایت اجتماعی و رفتار بازخورد مثبت؛ این ۵ بعد در جدول ۲-۲، تشریح شده‌اند. رفتار آموزش

<sup>۱</sup> - Self-Efficacy

<sup>۲</sup> - Coping with Stress

<sup>۳</sup> - Yukl

<sup>۴</sup> - Saleh

و تمرین و رفتار بازخورد مثبت به ترتیب به فرآیند انجام وظیفه و میزان انجام آن مرتبط هستند. بعد حمایت اجتماعی با نیازهای اجتماعی اعضا (فردی و جمعی) سروکار دارد و رفتار دموکراتیک و آمرانه با این موضوع ارتباط دارد که تا چه حد رهبر به اعضا در تصمیم‌گیری اجازه مشارکت می‌دهد. از آنجا که رهبری در محیط‌های گروهی رخ می‌دهد که در آن هم رهبر و هم اعضا قرار دارند، پژوهشگران تئوری‌های مختلفی را ارائه کرده‌اند تا رفتارهای مشخصی را پیشنهاد کنند که در موقعیت‌های مختلف مناسب هستند. مدل چند بعدی رهبری، ترکیبی از رهیافت‌های وضعیتی مختلف رهبری را نشان می‌دهد.

### جدول ۲-۲. ابعاد رفتار رهبری در ورزش

ابعاد رفتار رهبری (مربیگری)	توصیف
آموزش و تمرین	رفتار مربی به منظور بهبود عملکرد ورزشکار به وسیله تأکید بر تمرین سخت و شدید، آموزش مهارت‌ها، تکنیک‌ها و تاکتیک‌ها، روشن نمودن روابط بین اعضا و هدایت و هماهنگی فعالیت‌های اعضای تیم
حمایت اجتماعی	رفتار مربی با ویژگی نگران بودن در مورد رفاه و آسایش تک‌تک ورزشکاران، ایجاد جو گروهی مثبت و روابط گرم بین اعضای تیم
بازخورد مثبت	رفتاری که مربی ورزشکار را به واسطه عملکرد خوب مورد تشویق و تمجید قرار می‌دهد
دموکراتیک	رفتاری که مربی به ورزشکاران اجازه بیشتری در تصمیم‌گیری برای اهداف تیم، روش‌های تمرین و به کارگیری تاکتیک‌ها و استراتژی‌های بازی می‌دهد
آمرانه	رفتار مربی با ویژگی تصمیم‌گیری مستقل و اعمال قدرت شخصی

## مدل چند بعدی رهبری در ورزش

تلاش‌ها برای سازماندهی و مفهوم‌سازی تحقیقات در زمینه سبک‌های رهبری مربیان موجب شد چلادروی (۱۹۹۰) مدل چند بعدی رهبری را برای فرآیند تأثیر متقابل ورزشکار-مربی ارائه نماید. اساس این مدل (شکل ۲-۱) بر سه حالت از رفتار رهبر، یعنی رفتار مورد لزوم<sup>۱</sup>، ترجیحی<sup>۲</sup> و واقعی<sup>۳</sup> متمرکز است. در این مدل، متغیرهای اولیه‌ای که تعیین‌کننده رفتارهای رهبری هستند به سه دسته، ویژگی‌های اعضا<sup>۴</sup>، ویژگی‌های موقعیت<sup>۵</sup>، و ویژگی‌های رهبری<sup>۶</sup> تقسیم شده‌اند و عملکرد<sup>۷</sup> و رضایت<sup>۸</sup> اعضای گروه نیز به عنوان پیامدها محسوب می‌شوند. برطبق این مدل، پیامد مناسب (عملکرد عالی و رضایت بالای ورزشکاران)، وقتی رخ می‌دهد که بین این سه جنبه رابطه همترازی وجود داشته باشد. در این مدل پیشنهاد می‌شود که هرگاه مربی محیط مناسبی را فراهم نماید و نیازها و علایق ورزشکاران را در نظر بگیرد، عملکرد تیمی و انفرادی و همچنین رضایتمندی ورزشکاران به بالاترین سطح خود می‌رسد. ضمناً، **مدل چلادروی بر رابطه متقابل بین رفتار مربی، عملکرد و رضایتمندی ورزشکاران تأکید می‌کند.** طبق این مدل رفتار واقعی مربی از رضایتمندی و عملکرد ورزشکاران تأثیر بسیار زیادی می‌پذیرد. به طور کلی، هر سه بخش این مدل بر یکدیگر تأثیر گذار هستند.

1 - Required Behavior

2 - Preferred Behavior

3 - Actual Behavior

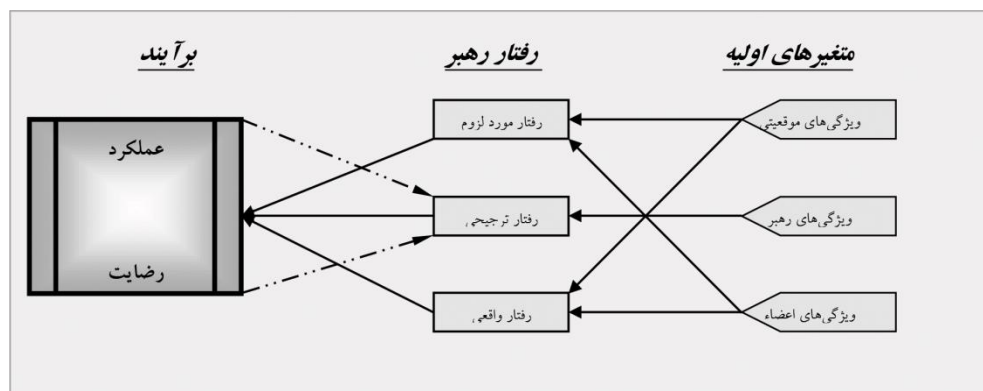
4 - Member Characteristics

5 - Situational Characteristics

6 - Leader Characteristics

7 - Performance

8 - Satisfaction



شکل ۱-۲، مدل چند بعدی رهبری در ورزش

مدل چلادوری چهارچوبی را برای درک عواملی فراهم می‌کند که می‌توانند در تعیین رفتار مربی مؤثر باشند. به اعتقاد او رفتارهای مربی (رفتار مورد لزوم، ترجیحی و واقعی)، متأثر از سه متغیر اصلی می‌باشند که این متغیرها، ویژگی‌های رهبر، ویژگی‌های موقعیتی و ویژگی‌های اعضای می‌باشند. ویژگی‌های رهبر (مانند سن، جنسیت، تجربه، شخصیت و غیره)، ویژگی‌های موقعیتی (مانند شرایط سازماندهی گروه و تیم، امتیازات تیم و غیره) و همچنین ویژگی‌های اعضای (مانند سن، سطح مهارت، فرهنگ و شخصیت) بر هر سه نوع رفتار مربی یعنی، رفتار مورد لزوم، رفتار ترجیحی و رفتار واقعی اثرگذار هستند و در کل نقش تعیین‌کننده‌ای را بر عملکرد و رضایتمندی ورزشکاران ایفاء می‌کنند. در دهه بعد از انتشار مدل چلادوری، تحقیقات زیادی برای بررسی و آزمایش فرضیه‌های موجود در این نظریه انجام گرفت. این بررسی‌ها از فرآیندهای ارتباطی بین متغیرهای مدل و حمایت نمودند و این مدل را تأیید کردند.

برخلاف حمایت‌های عمومی، برخی منتقدان محدودیت‌هایی را برای این مدل قائل شده‌اند. اولین محدودیت این نظریه این است که در این مدل فقط بر روی دو پیامد ناشی از رفتار مربی یعنی عملکرد تیمی و رضایتمندی ورزشکاران تأکید شده است. همچنین از متغیرهای اثرگذار ورزشکاران بر رفتار مربی مانند رفتار اخلاقی، همکاری بین فردی، اصرار، پافشاری و احساس شادی (ادراک از خود و واکنش‌های متقابل) چشم‌پوشی شده است. ضمناً در مدل چلادوری، فرآیندی را که رفتار مربی بر ورزشکار تأثیر می‌گذارد، مورد توجه قرار نداده است. سرانجام،

اگرچه در این مدل تعدادی از متغیرهای اثرگذار بر رفتار مربی مشخص شده است، اما تقدم و اهمیت اثرگذاری این متغیرها مشخص نشده است. به طور خلاصه، مدل چلادوری اطلاعات و رهنمودهایی را در رابطه با رفتار مربی و تأثیر آن بر عملکرد و رضایتمندی ورزشکاران فراهم آورده است، اما با این حال محدودیت‌هایی نیز دارد.

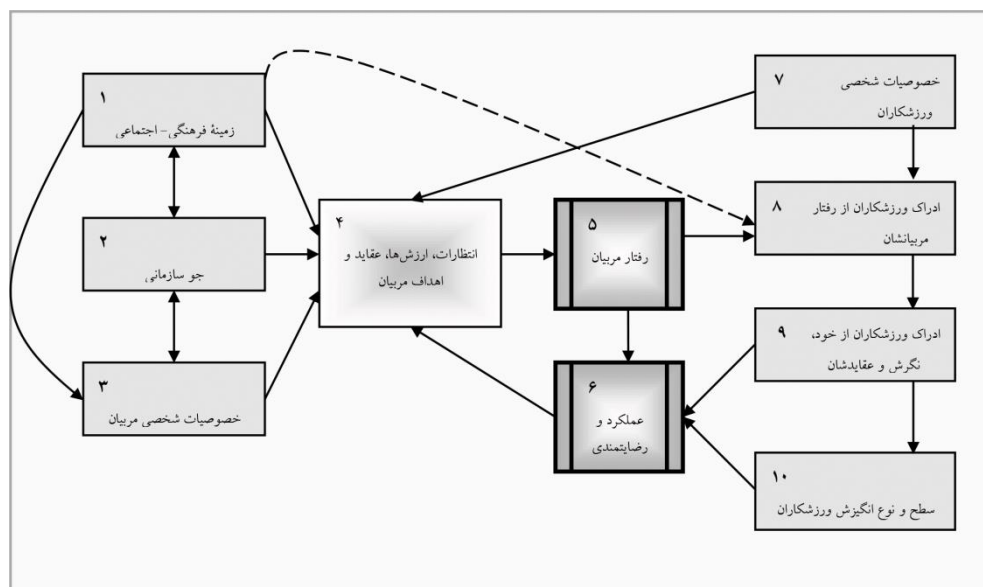
دومین مدل کارآمدی سبک‌های رهبری مربیان توسط هورن در سال ۲۰۰۲ طراحی شد. مدل هورن پیچیده‌تر از مدل چلادوری می‌باشد. زیرا مدل هورن نه فقط تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم رفتار مربی را شناسایی می‌کند؛ بلکه جزئیات بیشتری را در مورد فرآیند پیچیده تأثیر متقابل بین ورزشکار و مربی (رفتاری و شناختی) فراهم کرده است. این مدل (شکل ۲-۲)، به سه بخش تقسیم شده است. در بخش اول، عوامل تأثیرگذار بر رفتار مربی تشریح شده است. زمینه فرهنگی-اجتماعی<sup>۱</sup>، جو سازمانی<sup>۲</sup> و خصوصیات شخصی مربیان<sup>۳</sup>، متغیرهایی هستند که بر رفتار مربیان تأثیرگذار هستند. در مدل هورن، این سه متغیر از طریق عواملی مانند، انتظارات، ارزش‌ها، عقاید و اهداف مربیان بر رفتار آنان اثر می‌گذارد. بنابراین، هر سه متغیر زمینه فرهنگی-اجتماعی، جو سازمانی و خصوصیات شخصی مربیان بر انتظارات، ارزش‌ها، عقاید و اهداف مربیان و در نتیجه رفتار مربیان تأثیرگذارند.

---

<sup>1</sup> - Sociocultural Context

<sup>2</sup> - Organizational Climate

<sup>3</sup> - Coaches' Personal Characteristics



شکل ۲-۲، مدل کارآمدی سبک‌های رهبری مربیان

بخش دوم مدل هورن، تأثیر رفتار مربی بر عملکرد و رضایتمندی ورزشکاران را نشان می‌دهد که این تأثیر به صورت مستقیم و غیرمستقیم وجود دارد. نهایتاً رفتار مربیان بر عملکرد و رفتار بازیکنان تأثیر می‌گذارد و بین رفتار مربی در زمینه تمرین و رقابت (بازخورد، تقویت و غیره) با عملکرد و رفتار ورزشکاران رابطه مستقیمی وجود دارد. به علاوه، رفتار مربی می‌تواند به صورت غیرمستقیم بر عملکرد و رفتار ورزشکاران تأثیر داشته باشد که این تأثیر غیرمستقیم در نتیجه ادراک ورزشکاران از رفتار مربیان می‌باشد. این ادراک از رفتار مربی با ادراک ورزشکاران از خود، عقاید، نگرش و انگیزش آنها بر عملکرد و رفتارشان به طور غیرمستقیم تأثیر می‌گذارد. بر طبق این مدل، هر ورزشکار رفتار مربی را به گونه‌ای مختلف تفسیر و درک می‌کند و این ادراک بر عملکرد و رفتار آنها تأثیر خواهد گذاشت.

در بخش سوم مدل هورن، روابط غیرمستقیم بین رفتار مربی و عملکرد ورزشکاران بیشتر بررسی شده است. چون شناسایی کارآمدی مربیان با در نظر گرفتن دو متغیر موقعیتی و فردی به طور جداگانه لازم است. هر ورزشکار نه فقط از رفتار مربی خود برداشت و تفسیر خاصی دارد، بلکه میزان کارآمدی انواع مختلف رفتار مربیگری با توجه به نوع ورزش (سطح مهارت، سن و

غیره) و متغیرهای شخصی ورزشکاران تغییر می‌کند. همان طور که مدل نشان می‌دهد، ادراک ورزشکاران از رفتار مربیان تحت تأثیر متغیرهای زمینه فرهنگی-اجتماعی، جوسازمانی و خصوصیات شخصی رهبر می‌باشد. در بازننگری تحقیقات مربوط به کارآمدی مربیان، هورن مطالعات بسیار زیادی را برای گسترش مدل انجام داد که بنابراین می‌توان از آنها برای حمایت از فرضیه‌های مرتبط با مدل کاری استفاده کرد. مطالعات و تحقیقات مرتبط با ارتباط بین ادراک ورزشکاران از رفتار مربیانشان و ادراک ورزشکاران از انسجام و اثربخشی تیمی در ادامه این فصل بررسی شده است.

### سبک‌های رهبری مربیان

مربی تا چه اندازه واقعاً می‌تواند بر رفتار بازیکنی اثر بگذارد؟ مربیان سبک‌های رهبری متفاوتی را در تیم به کار می‌برند که ممکن است موفقیت‌آمیز باشند. آیا یک سبک مربیگری بیشتر از سبک‌های دیگر بر عملکرد ورزشکار اثرگذار است؟ آیا انسجام یا عملکرد تیم، ارتباطی با سبک رهبری مربی دارد؟ به عبارت دیگر، آیا هیچ فرقی می‌کند که ورزشکاری به گونه‌ای مثبت با هم تیمی‌ها یا مربی رابطه برقرار کند؟ با اینکه سبک‌های مربیگری بسیار زیادی وجود دارند، ولی هیچ سبکی به تنهایی و برای همیشه به موفقیت مطلوب منتهی نمی‌شود و موقعیت‌ها، شیوه کار کردن با اعضای گروه را دیکته می‌کنند. به طور کلی، قبل از این که مربی سبک رهبری اصلی خود را تعیین کند باید چند معیار را مورد نظر قرار دهد.

**شخصیت مربی:** هیچ چیزی کم اثرتر از رهبر تیمی نیست که تلاش می‌کند کسی باشد که نیست؛ یا دارای شخصیتی باشد که با نوع ورزش و مربیگری او ناسازگار است. دو پژوهشگر<sup>۱</sup> (۱۹۸۶) رفتارهای ۱۰ مربی فوتبال و ۵ مربی تنیس بسیار موفق را مقایسه کردند و پی بردند که مربیان فوتبال محکم‌تر، آمرانه‌تر و منتقدتر از مربیان تنیس عمل می‌کنند. بدون تردید شخصیت مربیان و نوع رشته ورزشی آنها در نوع رفتارهای آنها دخالت دارد، بنابراین باید شخصیت مربی و موقعیت سازگار باشد.

<sup>۱</sup> - Claxton & Lacy

**ویژگی‌های ورزشکاران:** ورزشکاران جوان‌تر نیاز به هدایت بیشتری دارند. با این وجود به شیوه‌های رفتاری آمرانه پاسخ نمی‌دهند. آنها به دلیل جنبه تفریحی ورزش به آن روی می‌آورند؛ بنابراین در ورزش نوجوانان باید میزان جدی بودن رقابت را با توجه به این نیاز در نظر گرفت. بازیکنان بزرگتر و ماهرتر (سن و سطح مهارت همیشه مترادف نیست) بیشتر پذیرای رویکرد تکلیف‌گرا هستند و این ورزشکاران به سبب مهارت بیشتر در معرض ملالت و از کارافتادگی بیشتر هستند. در اینجا نوآوری و خلاقیت رهیافت‌های مهمی هستند. چلادوری و کارون پی بردند که ورزشکاران نخبه بیشتر نگران دانش و آگاهی مربی هستند تا برقراری ارتباطات شخصی و همچنین ورزشکاران جوان‌تر و با مهارت کم، به حمایت عاطفی بیشتری نیازمند هستند. مربیان هنگام تصمیم‌گیری در مورد سبک رهبری مناسب باید نیازهای عاطفی ورزشکاران را در نظر بگیرند.

**موقعیت<sup>۱</sup>:** بسیاری از رویدادها و مسابقات به رهبری جدی و مقتدر نیاز دارند تا در آن کنترل و هدایت وجود داشته باشد. روشن است که در بیشتر موقعیت‌های ورزشی مربی تصمیم‌نهایی را می‌گیرد؛ ولی ممکن است مربی در طول تمرین، از سبک‌های متعددی استفاده کند، یا در طول زمان استراحت بازیکنان، با استفاده از اطلاعات و شناختی که از ورزشکاران دارد، شیوه‌های مختلف هدایت ورزشکاران را به کار گیرد. علاوه بر آن، ورزشکاری که آسیب دیده است به سبک رهبری متفاوتی نیاز دارد؛ به طور کلی، مربیان موفق خود را با نیازهای موقعیتی سازگار می‌کنند.

### تحقیقات داخلی مرتبط با سبک‌های رهبری

تحقیقات زیادی در مورد ویژگی‌های فردی، دانش و مهارت، وضعیت شغلی و استرس مربیان انجام گرفته است؛ ولی سبک رهبری مربیان یا نحوه مدیریت و مربیگری مربیان به تازگی مورد توجه محققان قرار گرفته است. **احمدی (۱۳۷۴)**، در پژوهشی با عنوان بررسی توانایی‌ها و نحوه عملکرد مربیان تیم‌های ورزشی دانشگاه‌های کشور نشان داد که بین میزان تحصیلات، درجه و سابقه مربیگری مربیان با توانایی انتقال پیام، توانایی ایجاد حالت سبکبالی و نشاط در ورزشکاران

<sup>۱</sup> - Situation



ارتباط معنی‌داری وجود دارد. همچنین بین این متغیرها با عملکرد مربیان ارتباط معنی‌داری مشاهده شد. این نتایج مشخص می‌سازد که حتی ویژگی‌های شخصی مربیان با جو روانی تیم ارتباط دارد.

**جباری (۱۳۷۹)** سبک رهبری، توانایی‌ها و نحوه عملکرد مربیان تیم‌های فوتبال باشگاه‌های کشور را بررسی کرد و نشان داد بین سبک رهبری رابطه‌مدار<sup>۱</sup> و وظیفه‌مدار<sup>۲</sup> با برخی ویژگی‌های فردی مربیان مانند: سن، مدرک تحصیلی، سابقه مربیگری و درجه مربیگری ارتباط معنی‌داری وجود ندارد. همچنین وی نشان داد بین سبک رهبری مربیان دسته یک و دسته دو تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. این یافته‌ها برخلاف ابعاد مدل چلادوری و کارون می‌باشد؛ چون بر اساس این مدل، برخی از ویژگی‌های شخصی می‌تواند بر سبک مربیگری اثر بگذارد. البته در این تحقیق، سبک رهبری رابطه‌مدار به دو سبک رهبری دموکراتیک و حمایت اجتماعی نزدیک و مشابه می‌باشد؛ در صورتی که سبک رهبری آموزش و تمرین و سبک آمرانه به رهبری وظیفه‌مدار نزدیک-تر است.

**قدرت اله باقری و همکاران (۱۳۸۴)** به بررسی ارتباط بین سبک‌های رهبری مربیان فوتبال با تعهد و تحلیل رفتگی بازیکنان پرداخت. جامعه آماری این تحقیق را بازیکنان لیگ برتر و لیگ دسته یکم آزادگان کشور و نمونه‌های آماری آن را بازیکنان ۲۳ تیم (۳۴۰ نفر) از باشگاه‌های سراسر کشور تشکیل می‌دادند که در فصل ۸۳-۸۲ در لیگ برتر و لیگ دسته یکم مسابقات شرکت کرده بودند و حداقل ۶ ماه سابقه فعالیت در تیم را داشتند. بدین منظور ۴ پرسشنامه مورد استفاده قرار گرفت. پرسشنامه محقق ساخته ویژگی‌های فردی بازیکنان، پرسشنامه سبک رهبری «همفیل و کونز»<sup>۳</sup> که دارای ۲۳ سوال بود، پرسشنامه تحلیل رفتگی «مسلش»<sup>۴</sup> که دارای ۲۴ سوال جهت اندازه‌گیری مولفه‌های فرسودگی عاطفی، کاهش عملکرد و تهی شدن از ویژگی‌های شخصیتی بود و پرسشنامه تعهد «آلن و می‌یر»<sup>۵</sup> که دارای ۲۴ سوال بود و برای سنجش اجزاء سه-گانه تعهد (عاطفی، هنجاری و مستمر) مورد استفاده قرار گرفت. بر اساس یافته‌های مهم این

<sup>۱</sup> - Relation Oriented

<sup>۲</sup> - Task Oriented

<sup>۳</sup> - Hemphil & Coons

<sup>۴</sup> - Maslash

<sup>۵</sup> - Allen & Meyer

تحقیق، از دیدگاه ۵۰ درصد بازیکنان سبک رهبری مربیان رابطه‌مدار، ۳۱/۵ درصد تلفیقی (بینابین) و ۱۸/۵ درصد وظیفه‌مدار بود. تحلیل رفتگی ۴۰/۵ درصد از بازیکنان بالاتر از میانگین بود. تعهد ۹۸ درصد از بازیکنان بالاتر از میانگین قرار داشت. بین **سبک رهبری وظیفه‌مدار مربیان** با **میزان تحلیل رفتگی بازیکنان** ارتباط معنی‌داری وجود داشت. با این حال بین این سبک و میزان تعهد بازیکنان ارتباط معنی‌داری مشاهده نشد. بین سبک رهبری تلفیقی مربیان با میزان تعهد و تحلیل رفتگی بازیکنان ارتباط معنی‌داری مشاهده نشد. بین سبک رهبری رابطه‌مدار مربیان با میزان تعهد و تحلیل رفتگی بازیکنان ارتباط ضعیف و منفی وجود داشت که از نظر آماری معنی‌دار نبود.

**طالب پور و اسماعیلی (۱۳۸۵)** با بررسی اولویت بندی و ارزشیابی ابعاد مربیگری در تیم‌های ورزشی دانشگاه‌های کشور به این نتیجه رسید که بین دو گروه مربیان و ورزشکاران در رتبه بندی ابعاد عملکرد مربیان تفاوت معنی‌داری وجود دارد. دو گروه مربیان و ورزشکاران از نظر اولویت بندی ابعاد فقط در بعد مدل نقش، دیدگاه مشابهی داشتند که این بعد در رتبه پنجم اهمیت قرار داشت و سایر ابعاد شامل توسعه مهارت تکنیک، مهارت سرمایه‌گذاری، موفقیت برنامه، روابط عمومی، ارتباط بین مربی و بازیکن، مهارت‌های مدیریتی، حمایت از مدل دانشجو-ورزشکار و به کارگیری نیروهای جدید بود که نقطه نظر مشترکی بین این دو گروه مشاهده نشد.

**کاظمی (۱۳۷۹)** در پژوهشی با عنوان ارتباط بین سبک‌های رهبری مربیان تیم‌های بسکتبال بانوان باشگاه‌های تهران با میزان انگیزش پیشرفت در بازیکنان به این نتیجه رسید که بین **سبک رهبری تشریک مساعی** و **انگیزش پیشرفت بازیکنان** همبستگی معنی‌داری وجود دارد. این همبستگی در مورد سبک‌های رهبری دموکراتیک و آمرانه مشاهده نشد.

نتایج پژوهش امیرساسان و همکاران (۱۳۹۲) نشان داد که بیشترین میزان کاهش وزن در فصل مسابقه در کشتی گیران سبک وزن، میان وزن و سنگین وزن به ترتیب ۲/۴۶، ۴ و ۲/۹۱ کیلوگرم بود، که تفاوت معنی‌داری بین سه گروه مشاهده شد. بیشترین روش‌های مورد استفاده برای کاهش وزن در هر سه گروه، افزایش فعالیت ورزشی و رژیم غذایی بود. همچنین نتایج نشان داد رژیم غذایی در بین سه گروه وزنی تفاوت معنی‌دار دارد. ( $P < 0.05$ ) بیشترین استفاده از رژیم

غذایی (روزانه) را برای کاهش وزن کشتی گیران سبک وزن و کمترین استفاده را کشتی گیران سنگین وزن داشتند. سرگیجه، کج خلقی و کاهش تمرکز بیشترین عوارضی بودند که در هر سه گروه وزنی به دنبال کاهش سریع وزن مشاهده شد. یافته های این پژوهش نشان می دهد عمده ترین روش هایی که کشتی گیران نخبه نوجوان در سه رده وزنی برای کاهش وزن استفاده می کنند با هم مشابه است. همچنین آمار بالای کاهش غیر اصولی وزن در کشتی گیران نخبه نوجوان ایران ایجاب می کند که مربیان و والدین توجه بیشتری به این گروه سنی داشته باشند.

از طرف دیگر قزلسفلو و همکاران (۱۳۹۴) نشان دادند که ورزش کشتی نقش غیرقابل انکاری در جذب گردشگران ورزشی دارد.

### تحقیقات خارجی مرتبط با سبک‌های رهبری

**بلک<sup>۱</sup> و ویس (۱۹۹۲)** ارتباط بین رفتار درک شده مربی و ادراک ورزشکاران از توانایی و انگیزش خود را مورد بررسی قرار دادند. نمونه‌های این تحقیق متشکل از ۳۱۲ شناگر رقابتی زن و مرد با دامنه سنی ۱۰ تا ۱۸ سال بودند. ورزشکاران رفتار مربیانشان را همانند توانایی و انگیزه خود از طریق پرسشنامه ارزیابی کردند. ورزشکاران پرسشنامه‌های رفتار ادراک شده مربی<sup>۲</sup>، نیمرخ ادراک از خود<sup>۳</sup>، جهت گیری انگیزش ورزشی<sup>۴</sup> و انگیزه درونی<sup>۵</sup> را تکمیل نمودند. نتایج نشان ورزشکارانی که تصور می کردند مربیانشان اطلاعات بیشتری را پس از اجرای موفقیت آمیز در اختیار آنها می گذاشتند و مقدار زیادی تشویق همراه با اطلاعات تکنیکی اصلاحی به دنبال تلاش‌های اجرایی ناموفق ارائه می دادند امتیاز بیشتری از لحاظ مقیاس انگیزش درونی نسبت به ورزشکارانی داشتند که تصور می کردند مربیانشان مقدار کمی از این گونه بازخوردها را در اختیار آنها می گذاشتند.

<sup>1</sup> - Black, S.J.

<sup>2</sup> - Perceived Coaching Behavior Scale (Horn, Glenn, 1988, Smith et al., 1979 -CFQ)

<sup>3</sup> - Self-Perception Profile (Harter, 1985)

<sup>4</sup> - Motivational Orientation in Sport Scale (Weiss, Bredemeirer, Shewchuk, 1985)

<sup>5</sup> - Intrinsic Motivation Inventory (McAuley, Duncan, Tammen, 1989, Ryan, 1989)

در تحقیق بعدی، **آنتونی جی آموروس<sup>۱</sup> و هورن (۲۰۰۰)** میزان انگیزش درونی را در بین ورزشکاران دانشجو به عنوان عملکردی از رفتار مربیانشان مورد بررسی قرار دادند. نمونه‌های تحقیق ۳۸۶ زن و مرد با دامنه سنی ۱۷ تا ۲۳ سال بودند. ورزشکاران از رشته‌های فوتبال، ژیمناستیک، هاکی، شنا، کشتی و هاکی روی چمن انتخاب شدند. ورزشکاران پرسشنامه‌های دموگرافیک<sup>۲</sup>، مقیاس رهبری در ورزش، بازخورد مربی و انگیزش درونی را تکمیل نمودند. نتایج این تحقیق نشان داد که ادراک ورزشکاران از رفتار مربیانشان به طور معنی داری با سطوح انگیزش درونی مرتبط بود. به خصوص، ورزشکاران با سطوح بالایی از انگیزش درونی تصور می‌کردند که مربیانشان از سبک مربیگری آموزش و تمرین و سبک دموکراتیک بیشتر از سبک آمرانه استفاده می‌کردند. به علاوه، ورزشکاران با سطوح بالایی از انگیزش درونی تصور می‌کردند که مربیان آنها از بازخورد اطلاعاتی و مثبت استفاده می‌کنند و رفتارهای تنبیهی آنها کمتر می‌باشد.

**آنتونی جی آموروس و هورن (۲۰۰۱)** تأثیر رفتار مربیان را بر تغییرات انگیزش درونی دانشجویان سال اول در طی یک فصل مورد بررسی قرار داد. ۷۲ ورزشکار از رشته‌های مختلف ورزشی (سافت بال، شنا، دو و میدانی و کشتی) در ابتدا و انتهای سال پرسشنامه ارزیابی انگیزش درونی را تکمیل نمودند و همچنین ادراکشان از رفتار مربی و وضعیت تحصیلی خود را در طول فصل گزارش کردند. برخلاف پیش‌بینی‌ها، نتایج نشان داد که وضعیت تحصیلی دانشجویان بازگوکننده شرایط انگیزش درونی آنها نبود و این در حالیست که بین سطوح انگیزش درونی ورزشکاران دانشجو و ادراکشان از رفتار مربی در طول فصل، رابطه محکمی وجود داشت. ورزشکارانی که انگیزش درونی آنها افزایش یافته بود، مربیان آنها بر رفتار آموزش و تمرین تأکید داشتند و از رفتار آمرانه و حمایت اجتماعی کمتر استفاده می‌کردند.

**جیل هلمبیک<sup>۳</sup> و آنتونی جی آموروس (۲۰۰۴)** در پژوهشی به بررسی اثرات ادراک ورزشکاران از رفتار مربیان بر انگیزش درونی بازیکنان پرداختند. ۲۸۰ مرد و زن دانشجو پرسشنامه خود انگیزشی و مقیاس رهبری در ورزش را تکمیل نمودند. نتایج این تحقیق نشان داد که ادراک

<sup>۱</sup> - Amorose, Anthony J.

<sup>۲</sup> - Demographic

<sup>۳</sup> - Hollembeak, Jill

ورزشکاران از رفتار مربیان بر میزان انگیزش آنها تأثیر می‌گذارد. جالب اینکه همه رفتارهای رهبری مربیان (به استثنای رفتار حمایت اجتماعی) با نیاز شایستگی درک شده<sup>۱</sup>، خودگردانی<sup>۲</sup> و وابستگی<sup>۳</sup> (اجزاء اصلی انگیزش درونی) ورزشکاران ارتباط معنی‌داری داشتند. همچنین فقط سبک‌های رهبری دموکراتیک و آمرانه مربیان می‌تواند به طور مستقیم و غیرمستقیم بر انگیزش ورزشکاران تأثیر مثبت و معنی‌داری داشته باشد.

### دراسی آلفریمن و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) در دو پژوهش به طور همزمان، رابطه بین

گسترش مهارت ورزشکاران جوان را با رفتار مربیان مورد بررسی قرار دادند. در مطالعه اول، ۱۱۹ شناگر رقابتی (۶۱ مرد و ۵۸ زن) با میانگین سنی ۱۲/۵ سال از باشگاه‌های مختلف، دو بار در طول سال پرسشنامه مقیاس رهبری در ورزش و پرسشنامه جو انگیزشی درک شده در ورزش<sup>۵</sup> را تکمیل نمودند. سطح مهارت آزمودنی‌ها با شاخص عملکرد آنها مانند سطح رقابت و سابقه اندازه‌گیری شد. در مطالعه دوم آزمودنی‌های تحقیق ۲۱۲ ورزشکار جوان (۱۳۶ مرد و ۷۶ زن) ورزش‌های تیمی و انفرادی با میانگین سنی ۱۵ سال بودند که همان پرسشنامه‌ها را دو بار در طی چهار ماه پاسخ دادند و سطح مهارت آنها نیز توسط مربیان با مقیاس‌های مختلفی سنجیده شد. برخلاف نتایج تحقیقات و انتظارات، در مطالعه اول رفتار مربیان، از دیدگاه بازیکنان با سطوح مختلف مهارت مشابه و یکسان بود. نتایج نشان داد که ارتباط مثبتی بین رفتار آموزش و تمرین و رفتار بازخورد مثبت مربیان با بهبود مهارت شناگران وجود داشت. در مطالعه دوم نتایج نشان داد که بهبود مهارت ورزشکاران ورزش‌های تیمی با افزایش رفتار حمایت اجتماعی و کاهش رفتار آموزش و تمرین مربیان همراه بود؛ در حالی که بهبود مهارت ورزشکاران ورزش‌های انفرادی با کاهش رفتار حمایت اجتماعی و افزایش رفتار آموزش و تمرین مربیان همراه بود. بنابراین هر دو مطالعه، اهمیت رفتار مربیان را در بهبود مهارت ورزشکاران نشان می‌دهد.

<sup>۱</sup> - Needs of Perceived Competence

<sup>۲</sup> - Autonomy

<sup>۳</sup> - Relatedness

<sup>۴</sup> - Alfermann, Dorothee, et al.

<sup>۵</sup> - Perceived Motivational Climate in Sport Questionnaire

**پانتکو و سانتوس**<sup>۱</sup> (۱۹۹۱) در تحقیقی با عنوان الگوی رهبری در مسابقات بین‌المللی هندبال، سبک رهبری مربیان تیم‌های ملی حاضر در مسابقات قهرمانی جهان را مورد بررسی قرار داد. مربیان و بازیکنان پرسشنامه مقیاس رهبری در ورزش را برای اندازه‌گیری سبک رهبری مربیان تکمیل نمودند. نتایج تحقیق نشان داد که از نظر مربیان و بازیکنان، مربیان بیشتر از سبک رهبری آموزش و تمرین و کمتر از سبک رهبری آمرانه استفاده می‌کردند.

**شرمن**<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) در تحقیقی سبک رهبری مورد استفاده مربیان جوان را مورد بررسی قرار داد. این تحقیق روی مربیان فوتبال و بیس‌بال انجام گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که مربیان جوان فوتبال و بیس‌بال در هنگام تمرین و مسابقه بیشتر از سبک رهبری آمرانه (کمتر دموکراتیک) استفاده می‌کردند.

**گریک بنت و مارک مانوئل**<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) سبک‌های رهبری مورد استفاده مربیان بیس‌بال را بررسی نمودند. در این تحقیق ۵۲ مربی بیس‌بال با معدل سنی ۴۲ سال به طور داوطلبانه در تحقیق شرکت نمودند و برای ارزیابی سبک رهبری آنها از پرسشنامه مقیاس رهبری در ورزش استفاده شد. نتایج تحقیق نشان داد که این مربیان به ترتیب از سبک‌های بازخورد مثبت، آموزش و تمرین و حمایت اجتماعی بیشتر استفاده می‌کردند و نسبتاً از رفتار دموکراتیک و عده کمی از آنها از رفتار آمرانه استفاده می‌کردند. نیمرخ روان‌شناختی این مربیان مشابه مربیانی بود که در تحقیق کارون (۱۹۸۵) و دویر و فیشر<sup>۴</sup> (۱۹۸۸) شرکت کرده بودند.

در یکی از اولین تحقیقاتی که از پرسشنامه مقیاس رهبری در ورزش استفاده شد، **ویس و فردریچ** (۱۹۸۶) در بررسی ارتباط بین رفتار مربی، ویژگی‌های مربی و متغیرهای آموزشی با رضایت ورزشکاران و عملکرد تیمی به این نتیجه رسیدند، ورزشکارانی که مربیان آنها از سبک-های رهبری حمایت اجتماعی، بازخورد مثبت و دموکراتیک استفاده می‌کردند، رضایتمندی

<sup>۱</sup> - Pantco & Santus

<sup>۲</sup> - Sherman

<sup>۳</sup> - Bennett, Gregg & Maneual, Mark

<sup>۴</sup> - Dwyer & Fischer

بیشتری نسبت به ورزشکارانی داشتند که مربیان آنها از این سبک‌های رهبری کمتر استفاده می‌کردند.

در یک تحقیق مشابه، **آلن و هاو** (۱۹۹۸) ارتباط بین الگوی بازخورد مربیان و ادراک ورزشکاران از رقابتشان و سطح رضایتمندی آنها را مورد بررسی قرار دادند. نمونه‌های تحقیق ۱۴۳ دختر هاکی‌باز کلمبیایی ۱۴ تا ۱۸ سال بودند. ادراک ورزشکاران از رقابت و سطح رضایتمندی آنان توسط پرسشنامه ارزیابی گردید. به علاوه، ورزشکاران پرسشنامه الگوی بازخورد مربیان را تکمیل نمودند. برای ارزیابی توانایی واقعی ورزشکاران، از مربیان خواسته شده بود که در پایان فصل هر بازیکن را نسبت به دیگر بازیکنان مقایسه کند. نتایج حاکی از آن بود که الگوهای بازخورد مربیان به طور معنی‌داری با ادراک ورزشکاران از رقابت و سطح رضایتمندی آنان ارتباط داشت. ورزشکارانی که تصور می‌کردند که مربیان آنها تمجید و اطلاعات بازخوردی فراوانی را بعد از یک اجرای موفقیت آمیز، و اطلاعات اصلاحی زیادی را بعد از یک اجرای ناموفق به کار می‌بردند از رضایتمندی بیشتری برخوردار بودند. نتایج این تحقیق از ارتباط بین الگوهای بازخورد مربیان و ادراک ورزشکاران از رقابت و رضایتمندی آنان حمایت می‌کرد.

**هارولد ریمر و کیسی تون** (۲۰۰۱) به بررسی ارتباط سبک رهبری و رضایتمندی ورزشکاران در تنیس پرداختند. آزمودنی‌ها شامل ۱۴۸ ورزشکار تنیس (۷۷ زن و ۷۱ مرد) بودند. برای اندازه‌گیری سبک رهبری از پرسشنامه مقیاس رهبری در ورزش و برای اندازه‌گیری رضایتمندی از پرسشنامه مقیاس رضایتمندی ورزشکاران<sup>۱</sup> استفاده شد. نتایج نشان داد که رضایتمندی ورزشکاران با رفتار ترجیحی و ادراک شده مربی مرتبط نبود. از طرف دیگر، نتایج این تحقیق نشان داد که سطح توانایی و مهارت بازیکنان بر رفتار ترجیحی مربی تأثیر داشت. همچنین زنان نسبت به مردان رفتار آمرانه و بازخورد مثبت مربی را بیشتر ترجیح می‌دادند.

**کاکيو گلو** (۲۰۰۳) در پژوهشی به بررسی سبک رهبری مربیان و رضایتمندی ورزشکاران در فوتبال پرداخت. آزمودنی‌های این پژوهش ۱۳۸ فوتبالیست مرد (۳۸ مهاجم، ۴۹ مدافع و ۵۱ هافبک) دانشگاه‌های آنکارا بودند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه مقیاس رهبری در ورزش

<sup>۱</sup> - Athlete Satisfaction Scale (ASQ)

و پرسشنامه مقیاس رضایتمندی ورزشکاران استفاده شد. نتایج نشان داد که بین رضایتمندی ورزشکاران با رفتارهای ترجیحی و ادراک شده مربیان ارتباط معنی داری وجود نداشت. همچنین بین رضایتمندی با نوع رفتار ترجیحی و ادراک شده مربیان در بین مهاجمان، مدافعان و هافبک‌ها تفاوت معنی داری مشاهده نشد.

**دیویس جی دکستر<sup>۱</sup>** (۲۰۰۲) به بررسی ارتباط بین رهبری تحول‌گرا<sup>۲</sup> و تبادل<sup>۳</sup> با رضایتمندی و موفقیت ورزشکاران پرداخت. آزمودنی‌های تحقیق مدیران ورزشی جوان دانشگاهی (n=۵۰) و سرمربیان تیم‌های دانشگاه‌های ملی (n=۳۴۵) بودند که پرسشنامه دموگرافیک و پرسشنامه چند بعدی رهبری در تیم‌های ورزشی<sup>۴</sup> را تکمیل نمودند. نتایج تحقیق نشان داد که سبک رهبری تحول‌گرا در مدیران و سرمربیان منجر به افزایش سطح رضایتمندی ورزشکاران و موفقیت آنها می‌شود. با بررسی ۵ خرده مقیاس این نوع سبک رهبری مشخص می‌شود که در این سبک به افراد بیشتر از پیامد و نتیجه توجه می‌شود؛ به عبارت دیگر، ملاحظات فردی، دادن انگیزه، تحریک شناختی و اثرگذاری شخصی رهبر یا مربی از اهمیت بیشتری برخوردار است. این ویژگی‌ها به سبک رهبری دموکراتیک و حمایت اجتماعی در این تحقیق نزدیک تر می‌باشد.

**فتحی و همکاران** (۱۳۸۴) به بررسی ارتباط بین سبک‌های رهبری مربیان کشتی جهان با میزان موفقیت آنان در کسب عناوین قهرمانی پرداخت. جامعه آماری ۱۳۳ نفر بودند که ۷۹ نفر از آنها (۶۰٪) نمونه‌های تحقیق را تشکیل دادند. ابزار اندازه‌گیری پرسشنامه‌های سبک رهبری (رابطه‌مدار-وظیفه‌مدار) باردن و متزکاس<sup>۵</sup> (۱۹۶۹) و نگرش به موفقیت رادسیپ<sup>۶</sup> (۱۹۸۴) تشکیل می‌دادند. نتایج تحقیق نشان داد که بین سبک رهبری مربیان کشتی جهان تفاوت معنی داری وجود نداشت. همچنین بین نگرش به موفقیت با سبک رهبری رابطه‌مدار ارتباط مثبت و معنی داری وجود داشت. یعنی با بالا رفتن میزان سبک رهبری رابطه‌مدار به میزان موفقیت افزوده می‌شود.

<sup>۱</sup> - Dexter, Davis J.

<sup>۲</sup> - Transformational

<sup>۳</sup> - Transactional

<sup>۴</sup> - Multifactor Leadership Questionnaire for Teams (TMLQ)

<sup>۵</sup> - Burden & Metzcus

<sup>۶</sup> - Raudseep



**نیکلاس دی مایر و همکاران**<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) کارآمدی مربیان دانشگاهی را با توجه به متغیرهای رفتار مربیان و متغیرهای تیمی بررسی کردند. در مرحله اول، ۱۳۵ سرمربی، پرسشنامه مقیاس اثربخشی رهبری<sup>۲</sup>، سنجش منابع<sup>۳</sup> و اطلاعات فردی را تکمیل نمودند. در مرحله دوم، ۱۰۱ نفر از آن مربیان و همچنین ۱۶۱۸ ورزشکار شرکت داشتند. مربیان پرسشنامه‌ای را در مورد تکرار رفتارهایی که موجب افزایش کارآمدی آنها می‌شد و همچنین ورزشکاران پرسشنامه رضایتمندی از مربی را تکمیل نمودند. نتایج تحقیق نشان داد که برای مربیان زن رفتار حمایت اجتماعی منبع مهمی از اطلاعات مربوط به کارآمدی نسبت به مربیان مرد است و همچنین در تیم‌های مردان با بررسی کارآمدی کلی مربیان می‌توان رفتار مربیگری، رضایتمندی تیمی و درصد موفقیت تیم را پیش‌بینی کرد. در تیم‌های زنان، کارآمدی مربیان فقط با رفتار مربیگری ارتباط دارد. همچنین در تیم‌های زنان، جنسیت مربی رابطه بین کارآمدی شخصی مربی<sup>۴</sup> و رضایتمندی تیم را تعدیل می‌ساخت. به عبارت دیگر، بین کارآمدی شخصی مربیان مرد در تیم‌های ورزشی زنان با رضایتمندی ورزشکاران ارتباط منفی وجود داشت. ولی کارآمدی انگیزش<sup>۵</sup> مربیان زن در تیم‌های ورزشی زنان با رضایتمندی ورزشکاران ارتباط مثبت و معنی‌داری داشت. جمع‌بندی نتایج پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد که استفاده از سبک‌های رهبری و الگوهای رفتاری مختلف، عملکرد، رضایتمندی و حالات روانی و شناختی ورزشکاران را تحت تأثیر قرار می‌دهد و لزوم استفاده مربیان از سبک رهبری مناسب و ارجح را نشان می‌دهد.

### انسجام تیمی

اعضای یک تیم کشتی، دانشجویان یک کلاس، کودکان همبازی در یک محله، اعضای یک حزب سیاسی و غیره از گروه‌های اجتماعی هستند. گروه اجتماعی مجموعه‌ای از افراد با علایق مشترک هستند که میان آنها روابط متقابل اجتماعی وجود دارد. امکان وجود ارتباط متقابل، یکی از عناصر اصلی در ساخت گروه اجتماعی است و از این رو خانواده‌ها، گروه‌های دوستان و

<sup>۱</sup> - Myers, Nicholas D., et al.

<sup>۲</sup> - Coaching Efficacy Scale

<sup>۳</sup> - Measures Sources

<sup>۴</sup> - Character Building Efficacy

<sup>۵</sup> - Motivation Efficacy

گروه‌های ورزشی همه در ردیف گروه‌های اجتماعی قرار می‌گیرند. ویژگی مشترک همه این گروه‌ها پیوندی است که افراد گروه را برای رسیدن به اهداف با یکدیگر نگه می‌دارد. قدرت این پیوند میزان انسجام گروه را مشخص می‌کند که این انسجام و پیوستگی ویژگی مشترک همه این گروه‌ها می‌باشد. گروه را می‌توان به این صورت تعریف کرد که وقتی دو یا چند نفر که با هم روابط متقابل دارند، به یکدیگر وابسته‌اند و برای تأمین هدف‌های خاص گرد هم می‌آیند، یک گروه را تشکیل می‌دهند. در این کنش و ارتباط متقابل وجود تمامی افراد گروه (وجود جمع در مقام یک گروه) برای برآوردن نیازهای فرد افراد اعضا ضروری است. مورهد و گریفین<sup>۱</sup> گروه را این طور تعریف می‌کنند: «دو یا چند شخص که با یکدیگر تعامل دارند به طوری که هر شخص بر دیگری تأثیر گذاشته و تأثیر نیز می‌پذیرد». تعریف این دو دانشمند از تیم ورزشی چنین است: «تعدادی از مردم که با مهارت‌های تکمیلی، مقصود مشترک و اهداف ورزشی واحد، ورزشی را دنبال می‌کنند که به خاطر آن بتوانند اعتماد متقابل سایر اعضا را کسب نمایند».

در حال حاضر، اصطلاح تیم جایگزین اصطلاح گروه شده است. برخی روان‌شناسان سازمانی این دو اصطلاح را مترادف می‌دانند، در حالی که دیگران آنها را از اساس متفاوت می‌دانند، به طوری که معتقدند گروه‌ها زمانی به تیم تبدیل می‌شوند که اعضای آنها یک احساس تعهد مشترک و اشتیاق به همکاری و همیاری را در میان خود توسعه دهند. به طور کلی، گروه و تیم از نظر ساختار شبیه هم هستند، زیرا در هر دو، تعامل اجتماعی، تأثیر افراد بر یکدیگر و اشتراک در اهداف وجود دارد. بر خلاف گروه‌ها که در آن عملکرد براساس کار انفرادی است؛ ولی در تیم‌ها عملکرد، محصول همکاری فردی و همکاری اجتماعی است. نتیجه در تیم، محصول مشترک اعضای آن تیم است و همچنین، ممکن است اعضای یک تیم یا یک گروه در یک هدف عمومی با هم مشترک باشند، ولی اعضای یک تیم دارای تعهد مشترک به یک هدف نیز هستند.

اعتقاد عمومی مربیان ورزش‌های گروهی این است که اعضای تیم برای موفقیت به داشتن احساس اتحاد گروهی، اتفاق و همبستگی نیاز دارند. مربیان، سال‌های متمادی چنین فرض کرده‌اند که احساس‌های مثبت در بین اعضای تیم به عملکرد ورزشی بهتر می‌انجامد. مربیان اصرار می‌کنند که

<sup>۱</sup> - Moorhead & Griffin

اتحاد تیمی اساس موفقیت است و در نتیجه فنونی را به کار می‌برند تا به روح صمیمیت و یگانگی در بین بازیکنان مطمئن شوند. غذا خوردن گروهی قبل از بازی، برنامه‌های بدنسازی، گردهمایی‌ها و آمادگی قبل از بازی، روش‌های قدیمی و سنتی مربیان برای افزایش اتحاد و صمیمیت در بین بازیکنان می‌باشد. ظاهراً وقتی که بازیکنان با هم تبادل نظر می‌کنند و در تجربه‌های مربوط به تیم سهیم می‌شوند، روابط بین فردی نزدیکتر و احساس اعتماد و پشتیبانی دوسویه در بین آنها به وجود می‌آید. روان‌شناسان ورزشی علاقه‌مندند تا ببینند که این به اصطلاح احساس صمیمیت و یگانگی تا چه اندازه بر عملکرد اثر می‌گذارد و آیا میزان احساس و جذابیت در بین ورزشکاران به عملکرد فردی بهتر منجر می‌شود. انسجام یک گروه، عملکرد گروه برای ارضاء کردن نیاز هر یک از اعضای گروه می‌باشد. در گروه‌هایی که روابط بسیار دوستانه‌ای بین اعضای گروه حکمفرما باشد، همکاری نزدیکی وجود خواهد داشت. این روابط دوستانه و انسجام گروهی، عنصری پسندیده و مطلوب می‌باشد و به عنوان یک عامل انگیزشی برای پیوستن به گروه و باقی ماندن در آن عمل می‌نماید.

**انسجام تیمی**، موضوع مطالعات وسیعی است که در زمینه کار گروهی (تیمی) مورد توجه قرار گرفته است و محققان زیادی برای تعریف انسجام تلاش کرده‌اند (داورام، ۲۰۰۵). در هر تیم یا گروه ورزشی، پیوند و تعهدی وجود دارد که به منظور دستیابی به اهداف خاص، گروه را با یکدیگر نگه می‌دارد. قدرت این پیوند و تعهد، نشان‌دهنده انسجام است (سیدجوادین، ۱۳۹۳). **انسجام**، درجه یا میزانی است که افراد جذب یکدیگر و در هدف‌های گروه سهیم می‌شوند. یعنی هرچه اعضای گروه بیشتر به یکدیگر جذب شوند و هدف‌های گروه با هدف‌های فردی اعضای گروه هماهنگ‌تر باشد، انسجام گروه بیشتر می‌شود. در محیط ورزشی، انسجام تیمی یا گروهی به وسیله کارون، براولی<sup>۱</sup> و ویدمایر<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) به عنوان فرآیندهای پویایی تعریف شده است که تمایل یک گروه برای پیوستن به همدیگر و باقی ماندن به صورت یک تیم را برای رسیدن به اهداف نشان می‌دهد. انسجام گروهی، مجموعه شبکه نیروهایی است که هدف آن نیروها حفظ روابط

<sup>۱</sup> - Brawley, L.

<sup>۲</sup> - Widmeyer, W.

اعضای تیم در جهت مقابله با نیروهای تجزیه کننده است. این نیروها تحت تأثیر عوامل فرهنگی، اقتصادی و ابعاد و تجانس گروه قرار دارد.

انسجام گروهی شامل دو بعد است:

**انسجام اجتماعی:** عبارت است از میزان جذابیت بین فردی در بین اعضای گروه، یعنی میزانی که گروه اجازه می‌دهد فرد به هدف دلخواه خود برسد.

**انسجام تکلیف:** عبارت است از ارزیابی عملی ورزشکاران از سطح تلاش هماهنگ یا کار تیمی گروه‌هایشان. به عبارت دیگر، انسجام تکلیف نشان می‌دهد که تا چه اندازه تیم و هر یک از اعضای گروه به هدف‌های خود می‌رسند.

از دیدگاه کارون و هاسنبلاس<sup>۱</sup> (۱۹۹۸)، انسجام چهار ویژگی عمده دارد؛ اول اینکه انسجام **چندبعدی**<sup>۲</sup> است، چون چند فاکتور وجود دارد که یک تیم را کنار هم نگه می‌دارد. این تعریف نشان می‌دهد که عوامل زیادی باعث می‌شوند تا اعضای تیم یکدست شوند و با هم کار کنند. البته این عوامل در یک گروه با گروه دیگر متفاوت است. دوم، انسجام تیمی به طور طبیعی **پویا**<sup>۳</sup> می‌باشد، چون میزان انسجام تیمی ممکن است در طول یک فصل یا از یک فصل به فصل دیگر به طور قابل توجهی تغییر کند. اقدامات لازم برای داشتن یک تیم منسجم در شروع و پایان فصل متفاوت می‌باشند. سوم اینکه انسجام **ابزاری**<sup>۴</sup> است، چون یک گروه برای رسیدن به اهداف و آمال از پیش تعیین شده به انسجام بیشتر نیاز دارد. سرانجام، انسجام یک **واکنش عاطفی**<sup>۵</sup> است و به واسطه تکامل روابط اجتماعی و تعامل عاطفی در بین اعضای گروه بوجود می‌آید.

<sup>۱</sup> - Hausenblas

<sup>۲</sup> - Multidimensional

<sup>۳</sup> - Dynamic

<sup>۴</sup> - Instrumental

<sup>۵</sup> - Affective Response

## مدل انسجام تیم‌های ورزشی

مدل مفهومی کارون در تیم‌های ورزشی (۱۹۸۲)، چهارچوبی را برای بررسی سابقه، روابط و کیفیت انسجام در تیم‌ها نشان می‌دهد و از سه قسمت تشکیل شده است. ورودی‌ها<sup>۱</sup> (سابقه انسجام گروهی، شامل عوامل محیطی، شخصی، رهبری و تیمی)، میان دادها<sup>۲</sup> (نوع انسجام گروهی، یعنی انسجام وظیفه و اجتماعی) و خروجی‌ها<sup>۳</sup> (نتیجه انسجام گروهی، که برحسب نتایج گروهی و انفرادی سنجیده می‌شود). کارون و هاسنبلاس پس از بازبینی این مدل، در سال ۱۹۹۸ مدل تکامل یافته انسجام گروهی را برای تیم‌های ورزشی ارائه نمودند (شکل ۲-۳). براساس این مدل عوامل زیادی (عوامل محیطی، شخصی، رهبری و تیمی) وجود دارد که میزان انسجام گروهی در تیم‌های ورزشی را پیش‌بینی می‌کند.

عوامل محیطی<sup>۴</sup>: براساس این مدل، عوامل محیطی یکی از متغیرهای انسجام تیم‌های ورزشی است و به دو مقوله تقسیم می‌شود: ملاحظات فرهنگی - سازمانی<sup>۵</sup> و ملاحظات جغرافیایی<sup>۶</sup>. ملاحظات فرهنگی - سازمانی شامل مسئولیت‌های قراردادی، فشارهای هنجاری<sup>۷</sup>، موقعیت سازمانی و سطح رقابت می‌باشد. مسئولیت‌های قراردادی، در ارتباط با الزامات و محدودیت‌های موجود در تیم می‌باشد. مثلاً، الزاماتی که در قرارداد بازیکنان وجود دارد (قرارداد بازیکنان حرفه‌ای) و محدودیت‌های جغرافیایی که بازیکنان با آن مواجه می‌شوند (دوری محل مسابقات برای ورزشکاران آماتور). فشارهای هنجاری شرایطی هستند که در موقعیت‌های متفاوت بر انسجام اثرگذارند. این فشارها مانند قوانین اجتماعی عمل می‌کنند و افراد گروه یا تیم را در کنار هم نگه می‌دارند که نقش مهمی در انسجام تیمی ایفاء می‌کنند. موقعیت سازمانی یکی دیگر از عوامل محیطی است که بر انسجام گروه تأثیر می‌گذارد و در ارتباط با تفاوت اهداف و مشخصات فردی اعضای گروه

1 - Inputs

2 - Throughputs

3 - Outputs

4 - Environmental Factors

5 - Cultural and Organizational Considerations

6 - Geographical Considerations

7 - Normative Pressure

می‌باشد. مثلاً طبق تجزیه و تحلیل اسپینک<sup>۱</sup> و کارون (۱۹۹۲)، در بین اعضای کلوپ‌های خصوصی آمادگی جسمانی میزان انسجام اجتماعی و در ورزشکاران دانشگاهی انسجام وظیفه بالا بود. سطحی که تیم در آن به رقابت می‌پردازد آخرین جنبه از ملاحظات فرهنگی - سازمانی است. ممکن است در بازی‌های رقابتی انسجام وظیفه نقش مهمی در موفقیت تیم و رضایت‌مندی ورزشکاران داشته باشد در حالی که در ورزش‌های تفریحی، انسجام اجتماعی از اهمیت بیشتری در این زمینه برخوردار باشد.

دومین مقوله از عوامل محیطی و تأثیرگذار بر انسجام گروه، عامل جغرافیایی می‌باشد که شامل مجاورت و ارتباط نزدیک بازیکنان، سختی پذیرش در گروه و اندازه گروه می‌باشد. مجاورت و ارتباط نزدیک بازیکنان در ارتباط با میزان نزدیکی فیزیکی و جسمانی بازیکنان می‌باشد. تحقیقات نشان داده است هنگامی که بازیکنان تیم از لحاظ جسمانی به یکدیگر نزدیک هستند، روابط دوستانه و در نتیجه انسجام اجتماعی در بین آنها بیشتر خواهد شد. سختی پذیرش در گروه نشانه انسجام بالای آن گروه یا تیم است و باعث واکنش بازیکنان نسبت به ورود اعضای جدید می‌شود. همچنین اندازه گروه نقش مهمی بر انسجام دارد. این موضوع منطقی به نظر می‌رسد که با بزرگ شدن و رشد گروه انسجام آن کاهش یابد. زیرا با افزایش دامنه و بزرگ‌تر شدن گروه، ایجاد رابطه متقابل (تعامل) بین اعضای آن مشکل‌تر می‌شود و در نتیجه گروه نمی‌تواند یک هدف کلی و مشترک را حفظ نماید. از این رو، با بزرگ‌تر شدن یک گروه امکان تشکیل گروهک‌ها افزایش می‌یابد. تشکیل گروه‌های کوچک یا گروهک در درون گروه، انسجام کلی گروه را کمتر می‌کند. عوامل محیطی ممکن است به صورت مثبت و منفی بر انسجام تیم‌های ورزشی تأثیرگذار باشد.

**عوامل شخصی<sup>۲</sup>:** طبق این مدل، تفاوت‌های شخصیتی دومین عامل اثرگذار بر انسجام است. این عامل به سه بخش ویژگی‌های فردی، شناخت و انگیزش<sup>۳</sup> و رفتار تقسیم می‌شود. هر کدام از ویژگی‌های فردی مانند سن، جنسیت، نژاد، شخصیت و غیره بر انسجام تأثیر می‌گذارد. شناخت و

<sup>۱</sup> - Spink

<sup>۲</sup> - Personal Factors

<sup>۳</sup> - Cognition and Motives

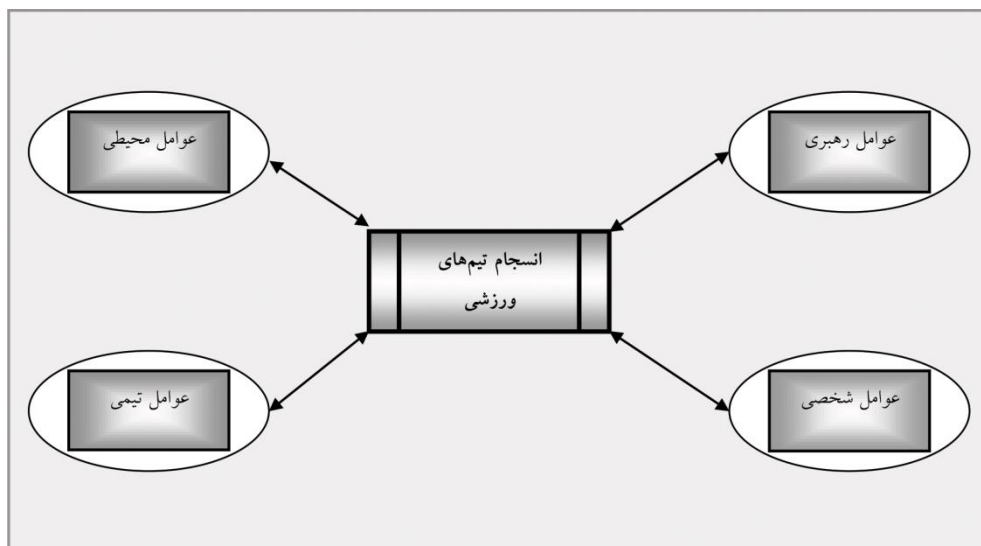
انگیزش گروه شامل ادراک مشترک<sup>۱</sup>، رضایتمندی اعضای گروه، خود فریبی<sup>۲</sup>، قبول مسئولیت برای نتایج ضعیف و رفتار امتیاز به خود یا خود آوانسی<sup>۳</sup> می‌باشد. ادراک مشترک به این معنی است که نگرش اعضای تیم مشابه و یکسان است؛ و اعتقادات و انگیزه اعضای تیم در جهت بهبود عملکرد و نتایج تیم قرار دارد. رضایتمندی اعضای تیم در ارتباط با احساس افراد از موفقیت در تیم است و به جرأت می‌توان گفت افرادی که در گروه موفقیت فردی بیشتری کسب می‌کنند، بیشتر به سمت گروه جذب و در نتیجه انسجام گروه بیشتر می‌شود. خودفریبی، زمانی بوجود می‌آید که افراد عملکرد تیم خود را از آنچه که هست، بیشتر و بهتر تصور کنند و همچنین عملکرد رقیب را کمتر از واقعیت ببیندارند. این حالت زمانی رخ می‌دهد که انسجام تیم در سطح بالایی باشد که اثرات شناخت گروهی را نیز بر انسجام تیم نشان می‌دهد. خود آوانسی یا امتیاز به خود یک فرآیند ذهنی است که ورزشکاران قبل از وقوع یک موقعیت برای حفظ عزت نفس خود از آن استفاده می‌کنند. این فرآیند شامل فرافکنی و بیرونی کردن شکستی است که ممکن است اتفاق بیافتد. به عبارت بهتر، ورزشکار می‌کوشد قبل از شکست آن را به عوامل بیرونی و محیطی نسبت دهد و پیروزی و موفقیت را به عوامل درونی یا خودش و تیم نسبت دهد. این سازکار دفاعی سبب می‌شود که ورزشکاران در برابر هر نوع شکستی از خود حفاظت و حمایت کند. سرانجام، فاکتور دیگری که رابطه زیادی با انسجام تیمی دارد، پذیرش مسئولیت پیامدها یا نتایج منفی در بین بازیکنان تیم است. نتایج تحقیقات نشان داده است افرادی که مسئولیت بیشتری را هنگام شکست تیم بر عهده می‌گیرند درک بالایی از انسجام تیمی دارند و آن را حفظ می‌کنند. این ویژگی، حتی در زمانی که نتایج تیم خوشایند نباشد انسجام تیم و مسئولیت‌پذیری در بین بازیکنان تیم را افزایش می‌دهد. رفتارهای فردی جنبه دیگری از عوامل شخصی است که بر انسجام تیمی اثر می‌گذارد. این رفتارها شامل فداکاری برای تیم، پیروی و تعهد به مشارکت و تعامل اجتماعی در تیم است. فداکاری افراد برای تیم تأثیر قابل توجهی بر انسجام تکلیف و اجتماعی دارد. چون هم تیمی‌ها، توجه زیادی به این گونه رفتارها دارند و تعهد و تمایل به تیم را با این گونه رفتارها ارزیابی می‌-

<sup>1</sup> - Shared Perceptions

<sup>2</sup> - Self-Deception

<sup>3</sup> - Self-Handicapping

کنند. وقتی برخی از اعضای تیم به دلیل اندازه گروه تلاش کافی نمی‌کنند، رفتارهای تعامل اجتماعی ممکن است بر تیم اثر بگذارد. همچنین انسجام می‌تواند از انگیزش و هماهنگی ضعیف تأثیر بپذیرد. ترکیب همه این عوامل، تأثیر ویژگی‌های شخصی بازیکنان را بر انسجام تیمی نشان می‌دهد.



شکل ۲-۳، مدل مفهومی انسجام در تیم‌های ورزشی

عامل رهبری<sup>۱</sup>: بخش سوم از عوامل مؤثر بر انسجام، عامل رهبری است. طبق مدل کارون رفتارهای مربی (رفتار آموزش و تمرین، حمایت اجتماعی، ارائه انواع بازخورد به ورزشکاران)، تصمیم‌گیری‌های مربی (دموکراتیک و آمرانه)، روابط شخصی بین مربی و بازیکنان و روابط بین تیم و مربی (واکنش به موقعیت‌ها و فشارهای وارد بر تیم) بر انسجام تیم‌های ورزشی مؤثر است.

عوامل تیمی<sup>۲</sup>: آخرین عامل مرتبط با انسجام تیمی، عوامل تیمی است که از دیدگاه کارون و هاسنبلاس (۱۹۹۸)، شامل اندازه گروه، موقعیت گروه، پیچیدگی نقش اعضای گروه، هنجارهای گروه، اثربخشی جمعی و سابقه اعضای گروه می‌باشد. اندازه تیم (گروه) در بخش‌های قبلی شرح

<sup>۱</sup> - Leadership Factors

<sup>۲</sup> - Team Factors



داده شد. اینکه چگونه افراد نقش خود را در تیم درک کنند و چگونه نقش خود را در تیم ایفاء کنند، همگی بر کارکرد و عملکرد تیم و به دنبال آن بر انسجام تیم اثر گذارند. با گسترش هنجارهای گروه، انسجام تیم افزایش می‌یابد. همچنین اثربخشی جمعی که در کنار انسجام مهمترین فاکتورهای پویایی گروه هستند و تأثیر متقابلی بر یکدیگر دارند. سرانجام سابقهٔ اعضای گروه که مدت زمان عضویت افراد در گروه را مشخص می‌کند. هرگاه افراد مدت زمان بیشتری را با هم بگذرانند، رشته دوستی آنها محکم‌تر خواهد شد. آنها به ناچار شروع به صحبت می‌کنند، از خود واکنش نشان می‌دهند و رابطهٔ متقابل بین خود برقرار می‌سازند. این روابط متقابل (تعامل) عموماً به نوعی علاقه و رغبت مشترک تبدیل می‌شود و وحدت و انسجام گروه را بیشتر می‌کند. از نظر ویدمیر و همکاران (۱۹۸۵) و گرانتیو و راینی<sup>۱</sup> (۱۹۸۸) انسجام تکلیف بیشتر در تیم‌های ورزشی احتمالاً به آشنایی طولانی مدت بازیکنان، در کنار هم بودن زیاد، تمرینات گروهی و تعهد به اهداف تیم مربوط می‌شود. طبق تحقیقات ماتسون و همکاران<sup>۲</sup> (۱۹۹۵) و اولیویا نولان و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۰)، مدت زمانی که اعضای تیم در کنار هم هستند، عاملی اثرگذار و مثبت بر انسجام تیم است. هر کدام از این عوامل تیمی به طرق مختلف بر وحدت تیمی اثر گذارند. چهار عاملی که در اینجا مورد بحث و بررسی قرار گرفت بر انسجام تیم‌های ورزشی نیز اثر می‌گذارند.

### رابطهٔ انسجام با موفقیت و عملکرد تیم

کارون (۱۹۸۰) دو عامل اساسی را به عنوان معیارهایی تعیین کرد که می‌توان در پرتو آنها دریافت که آیا انسجام بر موفقیت و عملکرد تیم تأثیر می‌گذارد.

**۱- طبیعت فعالیت ورزشی:** در برخی ورزش‌ها، اعضای تیم می‌توانند تکالیف خود را بدون نیاز به همکاری با یکدیگر به خوبی انجام دهند. در ورزش‌هایی مانند بولینگ، دو و میدانی و شنا انسجام قوی اهمیت چندانی ندارد. شواهد نشان می‌دهند که با کاهش همکاری و تعاون میان اعضای تیم، سبقت جوئی و احساس رقابت میان هم تیمی‌ها افزایش می‌یابد و منجر به بهبود نتایج و عملکرد عمومی تیم می‌شود؛ زیرا بازیکنان فقط با افراد تیم حریف رقابت نمی‌کنند، بلکه با هم

<sup>۱</sup> - Granito, V. & Rainey, D.

<sup>۲</sup> - Matheson, H., et al.

<sup>۳</sup> - Nolan, Olivia, et al.

تیمی‌های خود نیز به رقابت می‌پردازند. مجموعه مطالعات و تحقیقاتی که میان افزایش سطح انسجام و موفقیت تیم‌های ورزشی رابطه مثبتی را نشان می‌دهند، عمدتاً در ورزش‌هایی است که همکاری و انسجام میان اعضای تیم فاکتوری اساسی برای دستیابی به عملکرد مطلوب است. مثلاً، طبق تحقیقات نیکلاس پی مورای<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) در زمینه انسجام تیمی، ورزش‌هایی که فعل و انفعالات اندکی در بین بازیکنانشان وجود دارد، برای رسیدن به موفقیت و عملکرد مطلوب، همبستگی و اتکای متقابل بازیکنان (انسجام) چندان مهم نیست. ولی در ورزش‌هایی مانند فوتبال که فعل و - انفعالات قابل ملاحظه، همکاری و هماهنگی زیادی در بین بازیکنانشان وجود دارد، برای موفقیت تیمی سطح انسجام وظیفه قابل قبولی مورد نیاز است. همان‌طور که نشان داده شد، انسجام برای ورزش‌های گروهی مفید و لازم است ولی مقدار آن به میزان فعل و انفعالات و وابستگی متقابل بازیکنان در آن ورزش بستگی دارد.

**۲- انگیزه‌های اساسی غالب برای شرکت در تیم:** این عامل روشن می‌سازد که انسجام زمانی عملکرد را غنی می‌سازد که انگیزه‌های اساسی بازیکنان متوجه موفقیت و عملکرد تیم باشند. ممکن است تیمی از انسجام نیرومندی برخوردار باشد اما وقتی ورزشکاران فقط به خاطر ارضای نیاز پیوندجویی در تیم شرکت می‌کنند، این تیم به خوبی عمل نمی‌کند؛ زیرا در این حالت نیروهای انسجام با رشد دوستی‌ها و رفاقت میان اعضای تیم ارتباط دارد، درست برعکس زمانی که انسجام بر پایه انگیزه‌های جهت‌دهنده استوار باشد. بر اساس تحقیق یافی<sup>۲</sup> (۱۹۷۴)، رفاقت‌ها و باند بازی‌ها ممکن است بر عملکرد ورزش‌هایی که به همکاری سطح بالای اعضای تیم نیاز دارد، تأثیر منفی بگذارد.

می‌توان چنین فرض کرد که تیم‌های منسجم بازی‌های بیشتری را برنده شوند و یا برعکس، تیم‌هایی که انسجام ندارند (با وجود اختلاف و تعارض بیشتر) نمی‌توانند در حد توان خود ظاهر شوند. یافته‌های پژوهشی در این موضوع دو پهلو هستند. برخی پژوهشگران پی برده‌اند که انسجام با موفقیت تیم ارتباط دارد. به این معنی که بین انسجام تیم و برنده شدن ارتباط بالایی وجود دارد.

<sup>۱</sup> - Murray, Nicholas P.

<sup>۲</sup> - Yafee

اما این امر لزوماً موجب موفقیت نمی‌شود. پژوهشگران دیگر پی برده‌اند که موفقیت، به جو دوستانه و همدلی بازیکنان تیم ارتباطی ندارد، بلکه به میزان کنش متقابل سازنده آنان در طول مسابقه و استفاده از رهیافت‌ها و مهارت‌های مناسب وابسته است. نتیجه‌گیری قطعی درباره رابطه انسجام و موفقیت مشکل است. شاید منطقی و حتی صحیح به نظر برسد که انسجام مستقیماً به موفقیت تیم مرتبط باشد؛ اما در حال حاضر مدارک کافی برای تأیید این نظریه وجود ندارد.

به طور خلاصه به نظر می‌رسد که انسجام به طور قابل ملاحظه‌ای موفقیت و عملکرد ورزشی را بهینه می‌سازد، اما این در حالی است که می‌توان گفت موفقیت تیمی، انسجام را بالا می‌برد. با این حال مربیان باید بدانند که عضویت در تیم‌های منسجم ارضاء کننده‌تر است. بنابراین، شاید بهتر باشد که مربیان، برقراری ارتباط‌های لذت‌بخش در بین اعضای تیم (انسجام اجتماعی) را مورد توجه قرار دهند و همه اعضای تیم را به گونه‌ای هماهنگ در جهت رسیدن به هدف‌های شخصی و تیمی مطلوب (انسجام تکلیف)، کمک کنند [۲۸]. بیشتر تحقیقاتی که در ارتباط با انسجام تیمی در محیط‌های ورزشی براساس مدل تئوریک صورت گرفته است عمدتاً از پرسشنامه محیط گروهی برای اندازه‌گیری انسجام تیمی یا گروهی استفاده کرده‌اند. ابتدا تحقیقاتی مرور می‌شود که رابطه بین انسجام و حالات روانی بازیکنان را مورد بررسی قرار داده‌اند.

**اسپینک و کارون (۱۹۹۲)** ارتباط بین انسجام گروهی و رفتار ذاتی بازیکنان را در کلاس‌های ورزش مورد بررسی قرار دادند. ۱۷۱ زن که در کلاس‌های تمرین هوازی دانشگاه ثبت نام شده بودند آزمودنی‌های این تحقیق را تشکیل می‌دادند. نتایج تحقیق نشان داد کسانی که بیشتر اوقات در کلاس غایب بودند، در زیر مقیاس‌های انسجام اجتماعی و وظیفه گروهی نمرات پایینی کسب نمودند. این نتایج نشان می‌دهد که کسانی که به طور مطلوب و مستمر به فعالیت در کلاس ادامه می‌دادند، به دلایل اجتماعی و وظیفه، در ادامه نیز با شادابی بیشتری در کلاس حضور می‌یافتند. بنابراین ادراک پایین از انسجام گروهی باعث کاهش رغبت افراد برای شرکت در فعالیت‌های گروه می‌شود.

**اسپینک (۱۹۹۵)** درک زنان ورزشکار رشته‌های تیمی را از انسجام تیمی مورد بررسی قرار داد. در این تحقیق درک ورزشکاران از انسجام تیمی و هدف و انگیزه آنان از شرکت در مسابقات

بررسی شد. نمونه‌های تحقیق ۱۹۶ زن شرکت کننده در یک ورزش تفریحی (مشابه هاکی روی یخ) با دامنه سنی ۲۲-۱۶ سال بودند. نتایج نشان داد که بازیکنانی که درک بیشتری از انسجام اجتماعی در تیم خود داشتند برای ادامه فعالیت و طولانی‌تر کردن مدت زمان شرکت در فعالیت مصمم‌تر بودند.

**هاردی جی و همکاران<sup>۱</sup>** (۲۰۰۳) در پژوهشی با عنوان ادراک انسجام تیمی و استفاده ورزشکاران از تصویرسازی ذهنی، به بررسی ارتباط این دو مقوله پرداختند. در مطالعه اول، ۶۴ ورزشکار تیم‌های دانشگاهی پرسشنامه‌های محیط گروهی و تصویرسازی ذهنی در ورزش را تکمیل نمودند. نتایج تحقیق هیچ ارتباط معنی‌داری را بین این دو متغیر نشان نداد. در مطالعه دوم، ۲۲ اسکیت بازی تیم‌های ملی، پرسشنامه‌های محیط گروهی و تصویرسازی ذهنی در ورزش را در ابتدا و انتهای فصل مسابقات تکمیل نمودند. نتایج نشان داد که بین تغییرات ادراک از انسجام تیمی و تغییرات تصویرسازی ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

**یان تی بویل<sup>۲</sup>** (۲۰۰۲) در پژوهشی به بررسی تأثیر تمرینات هیجان برانگیز بر انسجام تیمی و گسترش مهارت‌های روانی در ورزشکاران نت‌بال<sup>۳</sup> نخبه پرداخت. ۳۶ ورزشکار تیم‌های نت‌بال در این مطالعه شرکت کردند و برای اندازه‌گیری میزان انسجام تیمی پرسشنامه محیط گروهی را تکمیل نمودند. از ورزشکاران دو پیش‌آزمون به عمل آمد و به طور منظم و متناوب در سرتاسر فصل مسابقات به تمرین پرداختند و دو پس‌آزمون به منظور تعیین تغییرات طولی و زمانی انسجام گروهی از آنان به عمل آمد. نتایج تحقیق نشان داد این نوع تمرین بر پیشرفت ورزشکاران اثر گذاشته است و همچنین بهبود انسجام وظیفه به همراه پیشرفت در مهارت‌های ذهنی که باعث می‌شد ورزشکاران فشار مسابقات اصلی را راحت‌تر تحمل کنند، از دیگر نتایج این تحقیق بود.

**پراپاویسیس<sup>۴</sup> و کارون** (۱۹۹۶) به بررسی اثر انسجام تیمی بر اضطراب و فشار بازیکنان در مسابقه پرداختند. آزمودنی‌های این پژوهش، ورزشکاران تیم‌های مختلف ورزشی (N=۱۱۰) بودند

<sup>۱</sup> - Hardy, J., et al.

<sup>۲</sup> - Boyle, Ian T.

<sup>۳</sup> - Netball

<sup>۴</sup> - Prapavessis, H.

که پرسشنامه محیط گروهی و همچنین پرسشنامه ارزیابی اضطراب رقابتی ورزشکاران<sup>۱</sup> را قبل از مسابقه تکمیل نمودند. نتایج نشان داد که ارتباط معنی داری بین انسجام تیمی و اضطراب بازیکنان وجود دارد. به این صورت که بازیکنان تیم‌های منسجم اضطراب و فشار کمتری را در مسابقه تحمل می‌کنند. به این ترتیب پویایی تیمی از لحاظ روان‌شناختی تأثیر مثبتی روی بازیکنان تیم دارد و آنها می‌توانند با آسودگی و تمام توان خود به رقابت پردازند.

عده‌ای از محققان بر این باورند که ارتباط معنی داری بین انسجام تیمی و رضایتمندی بازیکنان تیم وجود دارد. **کارون و اسپینک** (۱۹۹۳) نشان دادند که انسجام بیشتر باعث افزایش رضایت شخصی بازیکنان، ایجاد ساختار و سازماندهی پایدارتر در گروه، افزایش ارتباطات و افزایش انطباق اعضاء با معیارهای گروهی می‌شود.

عمده تحقیقاتی که در زمینه انسجام صورت گرفته است به تأثیرات متقابل انسجام و عملکرد تیمی پرداخته‌اند. **کیسی اس بون و پارتیشیا بیتل**<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) در پژوهشی با عنوان «اثرات برد و باخت بر انسجام تیمی» به بررسی تأثیر این نتایج بر انسجام پرداختند. آزمودنی‌های این تحقیق ۶۵ بازیکن بیس‌بال (۳۲ برنده، ۳۳ بازنده) بودند که برای سنجش انسجام پرسشنامه محیط گروهی را تکمیل نمودند. نتایج تحقیق کاهش معنی داری در انسجام وظیفه فردی و گروهی تیم بازنده نشان داد؛ ولی در انسجام وظیفه فردی و گروهی تیم برنده کاهش یا افزایش معنی داری دیده نشد. همچنین کاهش معنی داری در انسجام اجتماعی فردی تیم بازنده گزارش شد؛ در حالی که کاهش یا افزایش معنی داری در انسجام اجتماعی فردی تیم برنده دیده نشد. و آخر اینکه در انسجام اجتماعی گروهی هیچکدام از دو تیم برنده و بازنده تفاوت معنی داری وجود نداشت.

**سید گریوز و همکاران**<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) در بررسی اثر روانی پیروزی و شکست بر میزان انسجام گروهی تیم‌های فوتبال آماتور لیگ دسته اول استرالیا به این نتیجه رسیدند که تداوم پیروزی‌های یک تیم باعث افزایش انسجام تکلیف و انسجام اجتماعی تیم‌ها می‌شود. در حالی که شکست‌های

<sup>۱</sup> - Competitive State Anxiety Inventory-2 (CISA-2)

<sup>۲</sup> - Boone, Kathy S. & Beitel, Patricia

<sup>۳</sup> - Sidgreavs, D., et al.

متوالی میزان آن دو را کاهش می‌دهد. به عبارت دیگر موفقیت تأثیر مثبت و شکست تأثیر منفی بر میزان انسجام گروهی دارد.

**فردریک جی گریو<sup>۱</sup>** (۲۰۰۰) در پژوهشی به بررسی ارتباط انسجام و عملکرد در تیم‌های ورزشی پرداخت. دانشجویان مرد که به طور داوطلبانه در این تحقیق شرکت کرده بودند به طور تصادفی در ۳ تیم بسکتبال قرار گرفتند و باز هم به طور تصادفی سطح انسجام این تیم‌ها به صورت دستکاری و از قبل برنامه‌ریزی شده، قبل از هر مسابقه تغییر داده می‌شد. انسجام این تیم‌ها و عملکرد فردی و تیمی قبل و بعد از هر بازی اندازه‌گیری شد. نتایج نشان داد که انسجام تأثیر نا-چیزی بر عملکرد تیم دارد، اما عملکرد تأثیر قابل توجهی بر انسجام داشت و تیم‌های برنده انسجام بیشتری از تیم‌های بازنده داشتند.

**کارون، بری<sup>۲</sup> و آیس<sup>۳</sup>** (۲۰۰۲) ارتباط انسجام تیمی و موفقیت تیمی را در ۱۸ تیم بسکتبال و ۹ تیم فوتبال نخبه دانشگاهی بررسی کردند که در پایان فصل مسابقات ضریب همبستگی بالایی بین افزایش انسجام تیمی و درصد پیروزی‌های یک تیم ( $r=0/67$ ) بدست آمد.

**جیمز لاوثر<sup>۳</sup>** (۲۰۰۲) به بررسی ارتباط بین انسجام گروهی قبل از مسابقه با خلق و خو<sup>۴</sup> و عملکرد بازیکنان تیم‌های فوتبال پرداخت. آزمودنی‌های این تحقیق بازیکنان یک تیم فوتبال در انگلیس بودند و داده‌های هشت بازی نیز به طور متوالی جمع‌آوری شد. پرسشنامه محیط گروهی و همچنین پرسشنامه مقیاس خلق و خوی بروئل<sup>۵</sup> برای سنجش خشم، افسردگی، خستگی، تنیدگی و نیرو، در اختیار آزمودنی‌ها قرار گرفت تا قبل از انجام مسابقه پرسشنامه‌ها را تکمیل نمایند. پس از مسابقه کیفیت عملکرد شرکت کنندگان طبق یک مقیاس دوگانه درجه‌بندی شد. نتایج نشان داد که انسجام تیمی، وابسته به نیروی ورزشکاران است بدین معنی که انسجام یک تیم با خلق و خوی (مزاج) بازیکنان تیم ارتباط دارد. این ارتباط نشان می‌دهد که نیرو و انسجام وظیفه با ادراک

<sup>1</sup> - Grieve, Frederick G.

<sup>2</sup> - Bry, S.R.

<sup>3</sup> - Lowther, James

<sup>4</sup> - Mood

<sup>5</sup> - Brunel Mood Scale

ورزشکاران از عملکرد موفق، وابسته است. همچنین خلق و خوی پایین ورزشکاران ناشی از ادراک ورزشکاران از عملکرد ضعیف می‌باشد.

در سال ۲۰۰۲، **کارون و همکاران** در یک تحقیق فراتحلیلی از ۴۶ تحقیق تجربی به بررسی ارتباط انسجام و عملکرد ورزش‌های تیمی پرداختند. اولین تحقیق قدرت و جهت ارتباط بین عملکرد و انسجام را می‌آزمود تا نشان دهد آیا سطوح بالای انسجام ممکن است سبب بهبود عملکرد تیمی یا عملکرد موفق ممکن است سبب افزایش سطح انسجام تیمی شود. دومین تحقیق، بررسی جنسیت و نوع ورزش (تماسی و غیرتماسی) به عنوان عواملی بودند که ممکن است ارتباط بین عملکرد و انسجام را تحت تأثیر قرار دهند. سومین تحقیق یک فرآیند فراتحلیلی بود که ارتباط دو نوع انسجام تیمی (وظیفه و اجتماعی) را با عملکرد مورد آزمون قرار داد.

نتایج این فراتحلیلی نشان داد که ارتباط مثبت و معنی‌دار و نسبتاً بالایی بین انسجام و عملکرد وجود دارد. به علاوه، مطالعه نشان داد که هر دوی انسجام وظیفه و اجتماعی به طور مثبت و معنی‌داری با عملکرد مرتبط است. با توجه به نوع ورزش و جنسیت نتایج نشان داد که نوع ورزش ارتباط بین عملکرد و انسجام را تحت تأثیر قرار نمی‌دهد (ورزش‌های تماسی مانند بسکتبال و ورزش‌های غیرتماسی مانند گلف). هرچند در ارتباط با جنسیت ورزشکاران می‌توان گفت که ارتباط بین عملکرد و انسجام در تیم‌های زنان نسبت به مردان بیشتر است. در نهایت، نتایج این مطالعه نشان داد همان‌طور که انسجام بر عملکرد تأثیر می‌گذارد، عملکرد نیز بر انسجام اثرگذار است و ارتباط بین این دو متغیر دوسویه است.

**آیس ام و همکاران**<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) نیز به بررسی ارتباط بین انسجام وظیفه و اضطراب حالت رقابتی<sup>۲</sup> بازیکنان پرداختند. در این تحقیق بازیکنان تیم‌های فوتبال، راگبی و هاکی روی چمن (n=۳۹۲) پرسشنامه محیط گروهی و پرسشنامه ارزیابی اضطراب رقابتی ورزشکاران را تکمیل نمودند. نتایج تحقیق نشان داد ورزشکارانی که اضطراب شناختی آنها به عنوان عامل تسهیل‌کننده بود، از انسجام وظیفه فردی و گروهی بالاتری نسبت به ورزشکارانی برخوردار بودند که اضطراب

<sup>۱</sup> - Eys, M.A., et al.

<sup>۲</sup> - Competitive State Anxiety

شناختی عامل تضعیف آنها بود. همچنین ورزشکارانی که اضطراب جسمانی آنها عاملی تسهیل کننده بود، از سطوح بالای انسجام وظیفه برخوردار بودند.

**اسپنیک و همکاران (۲۰۰۵)** در پژوهشی به بررسی ارتباط بین انسجام وظیفه و رضایتمندی تیمی در بازیکنان نخبه هاکی روی یخ پرداختند. ۱۹۴ بازیکن مرد هاکی از ۱۰ تیم، پرسشنامه انسجام تیمی و رضایتمندی را در اواخر فصل مسابقات تکمیل نمودند. نتایج تحقیق نشان داد که بین انسجام وظیفه و رضایتمندی افراد ارتباط مثبت و معنی داری وجود دارد.

**میشل ام پترسون و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۵)** تأثیر هنجارهای تیمی<sup>۲</sup> بر ارتباط انسجام تیمی و عملکرد خود گزارشی<sup>۳</sup> را مورد بررسی قرار دادند. ۲۹۸ ورزشکار (۱۱۲ مرد و ۱۸۶ زن) پرسشنامه هنجار تیمی، محیط گروهی و پرسشنامه‌ای در ارتباط با تلاش ادراک شده در مسابقات، تمرینات و تمرینات خارج فصل را تکمیل نمودند. نتایج تحقیق نشان داد ورزشکاران تیم‌هایی که هنجارهای قوی داشتند و از انسجام اجتماعی بالایی برخوردار بودند عملکرد بهتری را گزارش کردند و بر خلاف فرضیه تحقیق ورزشکاران تیم‌هایی که هنجارهای قوی و ادراک پائینی از انسجام اجتماعی داشتند عملکرد ضعیفی گزارش کردند. هنجارهای مربوط به وظیفه و انسجام وظیفه با عملکرد خود گزارشی ارتباطی نداشت. نتایج تحقیقات مختلف حاکی از آن است که انسجام تیمی بر موفقیت، عملکرد و حالات روانی ورزشکاران تأثیر قابل توجهی دارد.

### رابطه سبک رهبری مربیان با انسجام تیمی

در بخش‌های گذشته ابتدا سبک‌های مختلف رهبری را که مربیان در شرایط مختلف به کار می‌برند، مورد بررسی قرار گرفت و سپس اهمیت انسجام در موفقیت تیم‌ها و بهبود عملکرد و حالات روانی بازیکنان تیم شرح داده شد. اکثر مطالبی که در مورد انسجام وجود دارند، در مورد رابطه بین انسجام و عملکرد هستند تا اینکه عوامل اثرگذار بر انسجام را بررسی نمایند. با این حال مطالعاتی هم در رابطه با اثرات سبک رهبری مربیان بر انسجام انجام گرفته است. طبق نتایج

<sup>۱</sup> - Petterson, Michelle M., et al.

<sup>۲</sup> - Team Norms

<sup>۳</sup> - Self-Reported Performance



پژوهش‌ها، دلایلی وجود دارد که رفتار مربیان در تمرین و مسابقه می‌تواند تأثیر مثبت و منفی در ادراک ورزشکاران از انسجام تیم داشته باشد. اکثر محققان به این نتیجه رسیده‌اند که سبک رهبری مربیان با هر دو بعد انسجام (انسجام تکلیف و اجتماعی) مرتبط است و این ارتباط نقش زیادی بر عملکرد تیم دارد. مانند رهبرانی که با رفتار خود باعث افزایش جذابیت گروه در بین اعضا می‌شوند و همچنین باعث افزایش تمایل آنها به مشارکت در فعل و انفعالات گروه می‌گردند.

در اولین مطالعه در این زمینه، **وسترو ویس** (۱۹۹۱) ارتباط بین ادراک ورزشکاران از رفتارهای مربی و انسجام تیمی را بررسی کردند. نمونه‌های این تحقیق فوتبالیست‌های پسر سال اول، دوم و سوم از ۶ دبیرستان بودند ( $n=163$ ). محققان از پرسشنامه مقیاس رهبری در ورزش برای اندازه‌گیری رفتار مربی و پرسشنامه محیط گروهی برای اندازه‌گیری ادراک ورزشکاران از انسجام تیم استفاده 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. این مطالعه ابتدایی از این فرضیه حمایت کرد که سبک رهبری تیم با انسجام تیمی ارتباط دارد. آنها همچنین پی بردند موفقیت تیمی و انفرادی بازیکنان با انسجام تیمی و رفتار مربیان ارتباط مثبت و معنی‌داری دارد.

**مرادی** (۱۳۸۳) با بررسی ارتباط بین سبک رهبری مربیان و انسجام گروهی بازیکنان تیم-های لیگ برتر بسکتبال ایران با استفاده از پرسشنامه مقیاس رهبری در ورزش و پرسشنامه محیط گروهی، به این نتیجه رسید که ارتباط مثبت و معنی‌داری بین انسجام اجتماعی و تکلیف بازیکنان و سبک‌های رهبری رفتار آموزش و تمرین، دموکراتیک، حمایت اجتماعی و بازخورد مثبت و ارتباط منفی و معنی‌داری با سبک رهبری آمرانه وجود دارد. به طور کلی، ارتباط معنی‌داری بین انسجام تیمی (نمره کل) و سبک‌های رهبری مربیان وجود داشت. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که بین سبک‌های رهبری و انسجام تیمی تیم‌های موفق و ناموفق تفاوت معنی‌داری وجود دارد. همچنین وی نشان داد که از دیدگاه بازیکنان، مربیان بیشتر از سبک رفتار آموزشی و تمرینی

و کمتر از سبک آمرانه استفاده کرده‌اند. از طرف دیگر، وی ارتباط معنی‌داری بین انسجام گروهی و درصد پیروزی یک تیم در طول فصل مسابقات گزارش کرد.

**تیلر. ام. ایچاس و ویکی کران**<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) به بررسی ارتباط بین سبک‌های رهبری با انسجام تیمی و رضایتمندی ورزشکاران پرداخت. آزمودنی‌های این تحقیق را ۱۵۶ بسکتبالیست دبیرستانی (۸۲ مرد و ۷۴ زن) تشکیل می‌دادند که پرسشنامه‌های مقیاس رهبری در ورزش و رضایتمندی ورزشکاران و همچنین پرسشنامه محیط گروهی را تکمیل نمودند. نتایج تحقیق نشان داد تیم‌هایی که در لیگ موفق بودند از رضایتمندی وظیفه بیشتری برخوردار بودند، در حالی که مربیان این تیم‌ها از رفتار آموزش و تمرین و حمایت اجتماعی استفاده می‌کردند. همچنین موفقیت در لیگ برای مربیانی که از سبک رهبری دموکراتیک استفاده می‌کردند، رضایتمندی اجتماعی را به همراه داشت. از دیگر نتایج تحقیق این بود تیم‌هایی که در لیگ به موفقیت می‌رسند از انسجام وظیفه بیشتری برخوردار بودند و اگر موفقیت در لیگ با رضایتمندی اجتماعی بازیکنان همراه شود، انسجام اجتماعی تیم‌ها هم افزایش معنی‌داری پیدا می‌کند.

**پیس و کوزاب** (۱۹۹۴) با مطالعه روی بازیکنان دختر ده تیم بسکتبال دبیرستانی (n=۹۴) نشان دادند ورزشکارانی که تصور می‌کردند مربیانشان از سبک دموکراتیک بیشتر استفاده می‌کنند و مقدار زیادی رفتار آموزش و تمرین، حمایت اجتماعی و بازخورد مثبت به کار می‌برند تیمشان از انسجام وظیفه بالاتری برخوردار بود. البته آنها ارتباطی بین سبک رهبری مربیان و انسجام اجتماعی مشاهده نکردند.

در تحقیقی دیگر، **دیوید شلدز و همکاران** (۱۹۹۷) به بررسی ارتباط بین رفتارهای درک شده مربی و انسجام تیمی در بین بازیکنان بیس‌بال و سافت‌بال پرداختند. در این مطالعه، تحقیق ارائه شده توسط وستر و ویس گسترش داده شد؛ در این تحقیق، ورزشکاران مرد و زن در دو رشته ورزشی و از سطوح آکادمیک مختلفی برخوردار بودند. نمونه‌های تحقیق متشکل از ۵۵ بازیکن دبیرستانی بیس‌بال مرد و ۶۲ بازیکن سافت‌بال زن سال اول دانشگاه بودند. دامنه سنی بازیکنان بین ۱۳ تا ۳۳ سال بود. نتایج نشان داد که ارتباط معنی‌داری بین سبک رهبری مربیان و

<sup>۱</sup> - Eichas, Tyler M. & Krane, vikki

انسجام تیمی وجود دارد. به خصوص ورزشکارانی که تصور می‌کردند مربیان‌شان از لحاظ رفتار آموزش و تمرین در سطح بالایی هستند و دارای سبک رهبری دموکراتیک هستند (مطابق با سطح پایینی از رفتار آمرانه) و همچنین مقدار زیادی از رفتار حمایت اجتماعی و بازخورد مثبت ارائه می‌دهند، ادراک بالایی از انسجام تیمی داشتند. به علاوه، جنسیت و سطح رقابتی ورزشکاران نتایج را دستخوش تغییر کرد؛ به طوری که ورزشکاران مرد بیشتر از زنان تصور می‌کردند که مربیان‌شان از سبک آمرانه استفاده می‌کنند و ورزشکاران زن نیز تصور می‌کردند که مربیان‌شان بیشتر از سبک دموکراتیک و رفتار آموزش و تمرین و بازخورد مثبت استفاده می‌کنند. همچنین دانشجویان سال اول بیشتر از دبیرستانی‌ها تصور داشتند که تیم‌شان از نظر اجتماعی منسجم و مربیان از رفتار حمایت اجتماعی استفاده می‌کنند.

**چاو و بروس (۱۹۹۹)** در پژوهشی ضمن تأیید این فرضیه که سبک رهبری و رفتار مربیان با انسجام گروهی ارتباط دارد، نشان دادند که انسجام در تیم‌های دختران و تیم‌های دسته‌های بالاتر به طور معنی‌داری از تیم‌های پسران و تیم‌های دسته‌های پایین‌تر بیشتر است.

**سارا ام بیچسن<sup>۱</sup> (۲۰۰۰)** ارتباط بین رهبری و انسجام را بررسی نمود. ۳۸ بازیکن زن یک تیم لاکروس<sup>۲</sup> آزمودنی‌های این تحقیق را تشکیل می‌دادند که پرسشنامه رهبری و پرسشنامه چند بعدی رهبری در تیم‌های ورزشی را برای اندازه‌گیری سبک رهبری مربیان تکمیل نمودند. همچنین برای اندازه‌گیری انسجام تیمی از پرسشنامه‌ای متشکل از ۵ سؤال جامعه‌شناختی<sup>۳</sup> استفاده شد. نتایج نشان داد که ارتباط مثبت و معنی‌داری بین سبک رهبری تحول‌گرا با انسجام و رضایتمندی ورزشکاران وجود دارد.

**اولیویا نولان و همکاران (۲۰۰۰)** ارتباط بین سبک رهبری مربیان و انسجام تیمی را مورد بررسی قرار دادند. آزمودنی‌های این تحقیق ۲۰ بازیکن کریکت ۱۴ تا ۱۵ سال بودند که به دو سطح (سطح A=۱۲ نفر، سطح C=۸ نفر) تقسیم شدند. پرسشنامه مقیاس رهبری در ورزش برای اندازه‌گیری سبک رهبری مربیان و پرسشنامه محیط گروهی برای اندازه‌گیری انسجام تیمی استفاده

<sup>۱</sup> - Beauchesne, Sara M.

<sup>۲</sup> - Lacrosse

<sup>۳</sup> - Sociometric

شد. نتایج تحقیق نشان داد که بین سبک رهبری بازخورد مثبت و انسجام اجتماعی ارتباط مثبت و معنی داری وجود داشت.

**کاترین او رنج** (۲۰۰۲) در پژوهشی به بررسی ارتباط بین سبک رهبری مربیان با انسجام گروهی و تعداد بردهای تیم‌های فوتبال دانشگاهی پرداخت. آزمودنی‌های این پژوهش را دختران و پسران تیم‌های فوتبال دانشگاهی در دسته‌های یک، دو و سه تشکیل می‌دادند. نتایج این تحقیق نشان داد که تفاوت معنی داری بین انسجام گروهی تیم‌های موفق و تیم‌های ناموفق وجود دارد. مربیانی که از سبک‌های رفتار آموزش و تمرین، دموکراتیک، حمایت اجتماعی و بازخورد مثبت استفاده می‌کردند تیم‌های منسجم‌تری داشتند. تیم‌های دختران نمرات بالاتری را در انسجام گروهی بدست آوردند. تیم‌های دسته سه به طور معنی داری نسبت به تیم‌های دسته یک منسجم‌تر بودند.

در پژوهشی از رویکرد متفاوتی برای بررسی ارتباط رفتار مربی و انسجام تیمی استفاده شد. این مطالعه، توسط **تورمن**<sup>۱</sup> (۲۰۰۳)، بر اساس رفتارهای مورد استفاده مربیان در جهت گسترش انسجام تیمی انجام گرفت. در حالت اول، محقق از یک پرسشنامه‌ی باز برای ارزیابی ادراک ورزشکاران از رفتار مربیان استفاده کرد. شرکت کننده‌ها ۱۵ زن و ۱۵ مرد ورزشکار دانشجوی بودند که در رشته‌های مختلف تمرین می‌کردند. در حالت دوم نمونه‌ها شامل ۱۲ مرد فوتبالیست با دامنه سنی ۱۹ تا ۲۲ سال بودند. این رویکرد کیفی به محقق اجازه می‌داد که به طور عمیق، تصور ورزشکاران را از رفتار مربیان و تأثیر آن را روی تیم بررسی نمایند. نتایج تحقیق نشان داد آن دسته از رفتارهای اصلی مربیگری که انسجام تیمی را خراب می‌کند، **بیشتر به عدم تعادل رفتار مربیان و تمسخر و استهزاء ورزشکاران** مربوط است. هنگامی که مربی به یک ورزشکار توجه خاص دارد و سطح بالایی از بازخورد منفی یا تنبیه را در مقابل دیگر بازیکنان (فریاد زدن و تنبیه کردن) ارائه می‌دهد، ورزشکاران تصور می‌کنند که انسجام تیم پایین خواهد آمد، چون مربی فاصله‌ای را بین خود و بازیکنان ایجاد کرده است و ارتباط بین ورزشکار و مربی محدود می‌شود. همچنین نتایج مصاحبه به تشخیص برخی تکنیک‌های مربیگری منجر شد که انسجام تیمی را

<sup>۱</sup> - Turman, Paul D.

افزایش می‌دهد. برخی تکنیک‌ها از قبیل لاف زدن (بیش از حد از توانایی بازیکنان تمجید کردن)، کنایه زدن (نگاه کردن به ورزشکار به صورت خنده‌دار و شوخی کردن)، گفتن حرف‌های انگیزاننده، جایزه دادن به حریف نزدیک، ستایش گروهی، نشان دادن اشتیاق و به کارگیری تکنیک‌های خود ورزشکاران هم به انسجام تیم کمک می‌کند. به نظر می‌رسد این گونه رفتار مربیان عملکرد تیمی و انسجام گروهی را بهبود می‌بخشد.

**بوسجان کلاریک** (۲۰۰۴) به بررسی رفتار مربیان و تلاش آنها برای ارتقاء انسجام تیمی و رضایتمندی تیمی بازیکنانشان پرداخت. آزمودنی‌های تحقیق ۷۰ دانشجوی ورزشکار زن و مرد (۳۵ نفر از هر کدام) ۱۷ تا ۲۵ سال بودند که به طور داوطلبانه در این تحقیق شرکت نموده بودند. برای اندازه‌گیری رفتار ادراک شده و ترجیحی مربیان از پرسشنامه مقیاس رهبری در ورزش استفاده شد و همچنین برای اندازه‌گیری رضایتمندی ورزشکاران از رفتار مربیان پرسشنامه رضایتمندی ورزشکاران مورد استفاده قرار گرفت. نتایج این تحقیق نشان داد که بین سبک رهبری مربیان و رضایتمندی ورزشکاران ارتباط معنی‌داری وجود نداشت.

**ین هسیانگ هانگ**<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) به بررسی تأثیر رهبری کاریزماتیک<sup>۲</sup> و حمایتی بر انسجام گروه، تابعیت از گروه و عملکرد رقابتی ورزشکاران پرداخت. آزمودنی‌های تحقیق دانشجویان دختر (۱۶ تا ۲۰ سال) بودند که در مسابقات قهرمانی طناب کشی دانشگاه هانگ کانگ تایوان به پیروزی رسیده بودند ( $n=300$ )؛ و از پرسشنامه‌ای استفاده شد که محتوای سوالات آن در ارتباط با رهبری، رفتار تیمی و محیط گروهی بود. نتایج تحقیق نشان داد که حمایت گروهی با انسجام تیمی ارتباط مثبت و معنی‌داری دارد و در این حالی است که انسجام گروهی نیز با موفقیت و عملکرد تیمی در رقابت‌ها ارتباط مثبت و معنی‌داری دارد. همچنین رهبری کاریزماتیک منجر به افزایش انسجام گروهی و تابعیت از گروه می‌شود.

**روناین** (۲۰۰۴) تأثیر رفتارهای مربی بر پویایی تیمی، چگونگی تأثیر رفتارهای مربی بر انسجام تیمی و کارآیی تیمی<sup>۳</sup> را بررسی نمود. هدف از این مطالعه بررسی ارتباط بین رفتار ادراک

<sup>۱</sup> - Huang, Yen-Hsiang

<sup>۲</sup> - Charismatic

<sup>۳</sup> - Collective Efficacy

شده مربی و تغییرات ادارک ورزشکاران دانشجو از انسجام تیمی و کارآیی تیمی در طول یک فصل بود. علاوه بر این شدت و جهت ارتباط بین انسجام تیمی و کارآیی تیمی اندازه‌گیری شد. نمونه‌های تحقیق را ۱۸۰ نفر از دانشجویان ورزشکار مرد و زن ۱۷ تا ۲۳ سال تشکیل می‌دادند. برای اندازه‌گیری انسجام تیمی پرسشنامه محیط گروهی و برای اندازه‌گیری سبک رهبری (رفتار مربیان) پرسشنامه مقیاس رهبری در ورزش مورد استفاده قرار گرفت. نتایج این تحقیق نشان داد که همبستگی مثبتی بین ادراک ورزشکاران از انسجام تیمی و کارآیی تیمی در طول فصل با ادراک آنان از سطوح بالای رفتار آموزشی، دموکراتیک، حمایت اجتماعی، بازخورد مثبت، بازخورد اطلاعات<sup>۱</sup>؛ همچنین سطوح پایینی از رفتار آمرانه و رفتار تنبیهی<sup>۲</sup> وجود داشت. نتایج این تحقیق نشان داد که ارتباط معنی‌داری بین انسجام تیمی و کارآیی تیمی در ابتدای فصل و به خصوص در انتهای فصل وجود داشت.

**نیکلاس پی مورای** (۲۰۰۶) در پژوهشی با عنوان تأثیر متفاوت انسجام تیمی و رفتار رهبری در ورزش، سعی کرد رابطه مستقیم بین رفتار مربی، انسجام تیمی و عملکرد را در ورزشکاران دبیرستانی مورد بررسی قرار دهد. ۹ تیم فوتبال و ۹ تیم بیس‌بال (n=۳۲۰) پرسشنامه‌های محیط گروهی را در ابتدا و انتهای فصل مسابقات و پرسشنامه مقیاس رهبری در ورزش را در انتهای فصل تکمیل نمودند. نتایج تحقیق نشان داد که در هر دو تیم فوتبال و بیس‌بال، مربیانی که از رفتار آموزش و تمرین، حمایت اجتماعی، دموکراتیک و بازخورد مثبت استفاده می‌کردند، از سطوح بالای انسجام وظیفه و اجتماعی برخوردار بودند. همچنین برخلاف تیم‌های بیس‌بال، تیم‌های موفق فوتبال از انسجام وظیفه بیشتری برخوردار بودند. یافته‌های این تحقیق مشخص کرد که بین انسجام تیمی و سبک رهبری مربیان ارتباط معنی‌داری وجود دارد و همچنین انسجام تیمی از فاکتورهای مهم موفقیت یک تیم می‌باشد.

**سالاس و همکاران** (۲۰۱۵) نشان دادند که انسجام تیمی با عملکرد بازیکنان تیم‌های ورزشی رابطه مثبت دارد.

<sup>1</sup> - Informational Feedback

<sup>2</sup> - Punishment-Oriented Feedback

**فیلو و همکاران (۲۰۱۵)** بیان کردند که تخصص تیمی از جایی شروع می‌شود که انسجام در آن تیم ایجاد شده باشد. محققان در توجیه این نتایج بیان کردند که فرایند انسجام تیمی می‌تواند اعتماد به نفس را در میان بازیکنان ایجاد کند و همین فرایند کافی است تا تخصص تیمی افزایش یابد.

### **جمع‌بندی**

به صراحت نشان داده شد که سبک‌های رهبری تا چه اندازه بر حالات روانی هم بازیکنان و هم مربیان اثر می‌گذارد. حتی در چند تحقیق مشخص شد که سبک‌های رهبری مربیان می‌تواند تا حدودی شرایط تیم را در جدول رده‌بندی مشخص نماید. با توجه به نتایج تحقیقات در مورد ارتباط بین سبک رهبری و رفتار مربیان و انسجام تیمی به نظر می‌رسد که استفاده مربیان از سبک‌های مختلف رهبری و الگوهای رفتاری متفاوت، سطوح انسجام تیمی دستخوش تغییر خواهد شد؛ این مسأله اهمیت رابطهٔ مربی-ورزشکار را به خوبی روشن می‌سازد.





## فصل سوم

# مطالعه موردی

## جامعه و نمونه آماری تحقیق

جامعه آماری این تحقیق را کلیه کشتی‌گیران فعال در تیم‌های کشتی شهرستان‌های استان مازندران تشکیل داده‌اند. نمونه تحقیق بر اساس روش طبقه‌بندی جغرافیایی انجام شد. از این رو، تعداد ۲۶۴ کشتی‌گیر از شهرستان‌های محمودآباد (۲۰ کشتی‌گیر)، آمل (۳۱ کشتی‌گیر)، بابل (۲۷ کشتی‌گیر)، نور (۲۹ کشتی‌گیر)، ساری (۲۲ کشتی‌گیر)، تنکابن (۲۱ کشتی‌گیر)، بهشهر (۳۱ کشتی‌گیر) و چالوس (۲۰ کشتی‌گیر) در تحقیق حاضر شرکت نمودند. در حقیقت نمونه-گیری از جامعه آماری بر اساس انتخاب شهرستان‌های استان مازندران انجام گرفت. در نهایت داده‌های جمع‌آوری شده از ۱۸۷ پرسشنامه قابل استفاده بود.

## متغیرهای تحقیق

در این تحقیق با توجه به این که بر اساس توصیفی همبستگی طراحی شده است، از این رو، متغیر نهایی مستقل شامل سبک‌های رهبری مربیان و متغیر نهایی وابسته شامل انسجام تیمی می‌شود.

## ابزار گردآوری اطلاعات

در این پژوهش از ۳ پرسشنامه برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شد. پرسشنامه اطلاعات فردی، که توسط محقق تهیه شد و شامل اندازه‌گیری سن، میزان تحصیلات، سابقه حضور در باشگاه فعلی، سابقه حضور در سایر باشگاه‌ها (پیوست ۱). پرسشنامه مقیاس رهبری در ورزش، در سال ۱۹۸۰ توسط چلادوری و صالح بر اساس مدل چند بعدی رهبری در ورزش (چلادوری و صالح، ۱۹۷۸) برای بررسی و مطالعه سبک رهبری مربیان در موقعیت‌های ورزشی تهیه شده است. این ابزار در قالب ۴۰ سوال، سبک رهبری مربیان را در ۵ بعد رفتاری ارزیابی می‌کرد.

- رفتار آموزش و تمرین: رفتار مربی به منظور بهبود عملکرد ورزشکاران با تأکید بر تمرین سخت و شدید، آموزش مهارت‌ها، تکنیک‌ها و تاکتیک‌ها. سوال‌های ۱۳-۱ این بعد را می‌سنجد.

- **رفتار آمرانه:** رفتار مربی با ویژگی تصمیم‌گیری مستقل و اعمال قدرت شخصی. سوال-های ۱۸-۱۴ این بعد را اندازه‌گیری می‌کند.
  - **رفتار دموکراتیک:** رفتاری که مربی به ورزشکاران اجازه بیشتری در تصمیم‌گیری برای اهداف تیم، روش‌های تمرین و به کارگیری تاکتیک‌ها و استراتژی‌های بازی می‌دهد. سوال‌های ۲۷-۱۹ این بعد را می‌سنجد.
  - **رفتار حمایت اجتماعی:** رفتار مربی با ویژگی نگران بودن در مورد رفاه و آسایش تک‌تک ورزشکاران، ایجاد جو گروهی مثبت و روابط گرم بین اعضای تیم. سوال‌های ۳۵-۲۸ این بعد را اندازه‌گیری می‌کند.
  - **رفتار بازخورد مثبت:** رفتاری که مربی ورزشکاران را به واسطه عملکرد خوب مورد تشویق و پاداش قرار می‌دهد. سوال‌های ۴۰-۳۶ این بعد را می‌سنجد.
- پرسشنامه محیط گروهی،** در سال ۱۹۸۵ توسط کارون، ویدمایر و براولی بر اساس مدل مفهومی کارون (۱۹۸۲) برای اندازه‌گیری میزان انسجام گروهی در تیم‌های ورزشی تهیه شده است که در قالب ۱۸ سوال، انسجام گروهی را در ۴ بعد اندازه‌گیری می‌کند.
- **کنش‌های فردی نسبت به گروه از لحاظ تکلیف (انسجام تکلیف فردی):** به احساسات فرد از تعهد شخصی نسبت به خود و انجام تکلیف و دستیابی به هدف‌های گروهی گفته می‌شود. سوال‌های ۸ و ۶ و ۴ و ۲ پرسشنامه، این بعد را اندازه‌گیری می‌کند.
  - **کنش‌های فردی نسبت به گروه از لحاظ اجتماعی (انسجام اجتماعی فردی):** به احساسات فرد از تعهد شخصی نسبت به کنش‌های متقابل اجتماعی با گروه گفته می‌شود. سوال‌های ۹ و ۷ و ۵ و ۳ و ۱ این بعد را می‌سنجد.

- **یکپارچگی گروهی از لحاظ تکلیف** (انسجام تکلیف گروهی): به احساسات فرد از نزدیکی و تعهد اعضای تیم نسبت به تکلیف گروهی گفته می‌شود. سوال‌های ۱۸ و ۱۶ و ۱۴ و ۱۲ و ۱۰ این بعد را را اندازه‌گیری کرده است.
- **یکپارچگی گروهی از لحاظ اجتماعی** (انسجام اجتماعی گروهی): به احساسات فرد از نزدیکی و تعهد اعضای تیم نسبت به گروه به عنوان یک واحد اجتماعی گفته می‌شود. سوال‌های ۱۷ و ۱۵ و ۱۳ و ۱۱ این بعد را می‌سنجد.

### روش جمع‌آوری اطلاعات

پس از هماهنگی با هیأت کشتی استان مازندران و مدیر عاملان باشگاه‌ها و رؤسای هیأت کشتی شهرستان‌ها، پرسشنامه‌ها در روز قبل از مسابقه و در مکان تمرین در اختیار کشتی‌گیران قرار گرفت و در همان جلسه و پس از ۳۰ دقیقه اخذ گردید.

پاسخ‌های پرسشنامه مقیاس رهبری در ورزش بر اساس مقیاس ۵ ارزشی لیکرت<sup>۱</sup>، هرگز (۱)، به ندرت (۲)، گاهگاهی (۳)، اغلب (۴) و همیشه (۵) ارزش‌گذاری شدند (پیوست ۲). **ثبات درونی**<sup>۲</sup> این پرسشنامه توسط محققان اصلی (چلادوری و صالح ۱۹۸۰) به مقدار  $r=0/75$  گزارش شده است. یوسفی (۱۳۸۶) نیز با اجرا روی ۲۰ ورزشکار دانشجوی و با استفاده از روش آلفای کرونباخ<sup>۳</sup>، ثبات درونی این پرسشنامه را  $r=0/91$  گزارش کرد. این پرسشنامه در سال ۱۳۸۳ توسط محمد مرادی مورد استفاده قرار گرفت. وی ثبات درونی هر یک از خرده مقیاس‌ها<sup>۴</sup> را از طریق آزمون آلفای کرونباخ محاسبه کرد که به شرح ذیل است.

- رفتار آموزش و تمرین: ۰/۸۴
- رفتار آمرانه: ۰/۷۸
- رفتار دموکراتیک: ۰/۷۹

<sup>۱</sup> - Point Likert Type Scale

<sup>۲</sup> - Internal Consistency

<sup>۳</sup> - Cronbach's Alpha

<sup>۴</sup> - Sub-Scale

• رفتار حمایت اجتماعی: ۰/۸۳

• رفتار بازخورد مثبت: ۰/۷۱

تحقیقات زیادی با استفاده از پرسشنامه مقیاس رهبری در ورزش اجرا شده است. به طور کلی مطالعات، **روایی**<sup>۱</sup> این پرسشنامه را تأیید کرده‌اند. اخیراً چلادوری و ریمر (۱۹۹۸) ساختار زیر مقیاس‌های این پرسشنامه را بررسی کردند و اعلام کردند این پرسشنامه برای اندازه‌گیری سبک رهبری و رفتار مربیان از روایی کافی و لازم برخوردار است. آنها پیشنهاد کردند که محققان بعدی می‌توانند سوالات بیشتری را برای سنجش رفتار آمرانه مربیان به این پرسشنامه اضافه کنند؛ چون بعد رفتار آمرانه مربیان از ثبات درونی قابل قبولی برخوردار نیست.

پاسخ‌های پرسشنامه محیط گروهی بر اساس مقیاس ۹ ارزشی لیکرت از کاملاً موافقم (۹) تا کاملاً مخالفم (۱) ارزش‌گذاری می‌شدند (پیوست ۳). در این تحقیق، انسجام گروهی در دو بعد انسجام اجتماعی و تکلیف اندازه‌گیری شده است. این پرسشنامه نیز در سال ۱۳۸۳ توسط محمد مرادی مورد استفاده قرار گرفت. وی **ثبات درونی** هر یک از خرده مقیاس‌های پرسشنامه را از طریق آزمون آلفای کرونباخ محاسبه کرد که به شرح ذیل است.

• انسجام اجتماعی: ۰/۷۲

• انسجام تکلیف: ۰/۷۱

**روایی** پرسشنامه محیط گروهی در مطالعاتی زیادی تأیید شده است. براولی و همکاران (۱۹۹۸) توان این پرسشنامه در جداسازی چهار بعد از انسجام گروهی را در رشته‌های مختلف ورزشی بررسی کردند. نتایج نشان داد که نمره‌های انسجام تکلیف به درستی معلوم می‌کند ورزشکاران متعلق به رشته‌های ورزشی گروهی یا انفرادی می‌باشند. بنابراین این پرسشنامه به گونه‌ای موفقیت‌آمیز توانست ورزشکاران تیم‌ها را از هم تفکیک نماید که از لحاظ کنش متقابل تکلیف مورد نظر تفاوت داشتند. همچنین ورزشکارانی که از سابقه بیشتری در تیم برخوردار بودند در انسجام اجتماعی نمره بالاتری از ورزشکاران کم سابقه بدست آوردند. بنابراین پرسشنامه

<sup>۱</sup> - Validity

توانست به گونه‌ای موفقیت‌آمیز انسجام اجتماعی مبتنی بر مدت زمان شرکت ورزشکار در تیم را پیش‌بینی کند.

### روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

برای تجزیه و تحلیل آماری یافته‌ها از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. در بخش نخست، تجزیه و تحلیل توصیفی یافته‌ها به صورت جدول‌های توزیع فراوانی و نمودارها، و در بخش دوم، تجزیه و تحلیل استنباطی یافته‌ها و آزمون فرضیه‌ها ارائه شده است. از آزمون کالموگروف-اسمیرنف<sup>۱</sup> برای آزمون نرمال بودن توزیع داده‌ها و ضریب همبستگی پیرسون برای بررسی ارتباط بین سبک رهبری مربیان با انسجام تیمی استفاده گردید.

---

<sup>۱</sup> - Kolmogorov Smirnov

## فصل چهارم

# پیاده سازی داده‌ها

### توصیف ویژگی‌های آزمودنی‌ها

جامعه آماری این تحقیق را کلیه کشتی‌گیران شهرستان‌های استان مازندران تشکیل داده‌اند. نمونه تحقیق بر اساس پراکندگی شهرستان‌های استان در نظر گرفته شد. بر این اساس، کشتی‌گیران شهرستان‌های محمودآباد، آمل، بابل، نور، ساری، تنکابن، بهشهر و چالوس بر اساس پراکندگی جغرافیایی در پژوهش حاضر انتخاب شدند (۲۶۴ کشتی‌گیر)، ولی ۷۶ درصد آنها (۱۸۷ کشتی‌گیر) در تحقیق حاضر شرکت نمودند. ویژگی‌های آزمودنی‌های تحقیق شامل سن، تحصیلات، سابقه فعالیت باشگاهی می‌باشد. دامنه سنی کشتی‌گیران  $27 \pm 9$  سال ( $M \pm SD = 25/04 \pm 3/45$ ) است. سابقه فعالیت باشگاهی بازیکنان نیز  $11 \pm 9$  سال ( $M \pm SD = 5/21 \pm 2/73$ ) است. جدول ۴-۱، میزان تحصیلات کشتی‌گیران مورد مطالعه را نشان می‌دهد.

جدول ۴-۱، توصیف وضعیت تحصیلی کشتی‌گیران استان مازندران

وضعیت تحصیلی بازیکنان	فراوانی	درصد
زیر دیپلم	۱۹	۱۰/۲
دیپلم	۱۱۱	۵۹/۴
فوق دیپلم	۱۹	۱۰/۲
لیسانس و بالاتر	۳۸	۲۰/۳
مجموع	۱۸۷	۱۰۰/۰

### بررسی طبیعی بودن توزیع داده‌ها

برای بررسی طبیعی بودن توزیع داده‌ها از آزمون کالموگراف-اسمیرنوف استفاده شد.

جدول ۴-۲، نتایج آزمون کالموگراف-اسمیرنوف برای مقایسه سبک‌های رهبری مربیان

ابعاد سبک‌های رهبری	میانگین $\pm$ انحراف استاندارد	Z کالموگراف-اسمیرنوف	سطح معنی‌داری
آموزش و تمرین	$4/05 \pm 0/58$	۱/۳۵	۰/۰۵۶
آمرانه	$3/40 \pm 0/63$	۱/۰۴	۰/۲۲۷
دموکراتیک	$2/61 \pm 0/72$	۰/۸۵	۰/۴۵۳
حمایت اجتماعی	$3/51 \pm 0/65$	۱/۰۱	۰/۲۵۷
بازخورد مثبت	$3/47 \pm 0/78$	۱/۱۳	۰/۱۵۵



جدول ۴-۲، نشان می‌دهد با توجه به سطح معنی‌داری به دست آمده در هر آزمون، فرض عدم طبیعی بودن توزیع طبیعی داده‌ها رد می‌شود. بر این اساس تمامی نمرات  $Z$  به دست آمده در سطح معنی‌داری بالای ۰/۰۵ حاصل شده است. هر زمان که سطح معنی‌داری بالای این احتمال بود، توزیع داده‌ها طبیعی و هر زمان پایین‌تر از این سطح معنی‌داری بود، توزیع داده‌ها غیرطبیعی است.

#### جدول ۴-۳، نتایج آزمون کالموگراف-اسمیرنوف برای مقایسه ابعاد انسجام تیمی

ابعاد انسجام	میانگین $\pm$ انحراف استاندارد	$Z$ کالموگراف-اسمیرنوف	سطح معنی‌داری
انسجام تکلیف	۵/۶۲ $\pm$ ۱/۵۲	۱/۲۲	۰/۰۹۷
انسجام اجتماعی	۵/۸۱ $\pm$ ۱/۲۳	۱/۲۹	۰/۰۷۰

\*  $P \leq 0.05$

جدول ۴-۳، نشان می‌دهد با توجه به سطح معنی‌داری به دست آمده در هر آزمون، فرض عدم طبیعی بودن توزیع طبیعی داده‌ها رد می‌شود.

### آزمون فرضیه‌های فرضیه اول

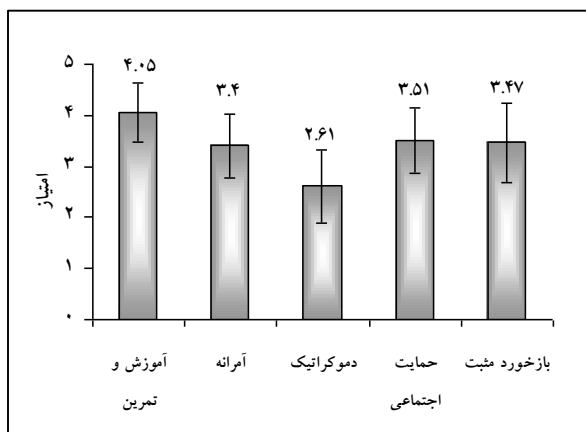
**فرض صفر:** بین سبک رهبری مربیان کشتی استان مازندران تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

#### جدول ۴-۴، مقایسه سبک رهبری مربیان تیم‌های کشتی استان مازندران

سبک رهبری	میانگین $\pm$ انحراف استاندارد	F	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
آموزش و تمرین	۴/۰۵ $\pm$ ۰/۵۸	۲۱۴/۱۶	۴	۰/۰۵*
آمرانه	۳/۴۰ $\pm$ ۰/۶۳			
دموکراتیک	۲/۶۱ $\pm$ ۰/۷۲			
حمایت اجتماعی	۳/۵۱ $\pm$ ۰/۶۵			
بازخورد مثبت	۳/۴۷ $\pm$ ۰/۷۸			

\*  $P \leq 0.05$

با توجه به جدول ۴-۴، نتایج آزمون آنووا (اندازه‌گیری‌های مکرر) نشان داد بین سبک رهبری مربیان تیم‌های کشتی استان مازندران تفاوت معنی‌داری وجود دارد. توزیع فراوانی نتایج مربوط به مقایسه سبک رهبری مربیان در نمودار ۴-۱، آمده است.



نمودار ۴-۱، مقایسه سبک رهبری مربیان کشتی استان مازندران

جدول ۴-۵، مقایسه سبک رهبری مربیان تیم‌های کشتی استان مازندران

سطح معنی‌داری	اختلاف میانگین‌ها	مقایسه سبک رهبری مربیان	
۰/۰۵°	۰/۶۵	آمرانه	آموزش و تمرین
۰/۰۵°	۱/۴۴	دموکراتیک	
۰/۰۵°	۰/۵۴	حمایت اجتماعی	
۰/۰۵°	۰/۵۸	بازخورد مثبت	
۰/۰۵°	۰/۷۹	دموکراتیک	آمرانه
۱/۰۰	-۰/۱۰	حمایت اجتماعی	
۱/۰۰	-۰/۰۷	بازخورد مثبت	
۰/۰۵°	-۰/۸۹	حمایت اجتماعی	دموکراتیک
۰/۰۵°	-۰/۸۶	بازخورد مثبت	
۱/۰۰	۰/۰۳	بازخورد مثبت	حمایت اجتماعی

با توجه به جدول ۴-۵، نتایج آزمون تعقیبی بونفرونی نشان داد که تفاوت معنی‌داری بین سبک رهبری آموزش و تمرین با سبک‌های رهبری آمرانه، دموکراتیک، حمایت اجتماعی و بازخورد مثبت وجود دارد. ولی فقط بین سبک رهبری آمرانه با سبک رهبری دموکراتیک، و همچنین بین سبک رهبری دموکراتیک با سبک‌های رهبری حمایت اجتماعی و بازخورد مثبت، تفاوت معنی‌داری مشاهده شد. در صورتی که بین سبک رهبری آمرانه با سبک رهبری حمایت اجتماعی و بازخورد مثبت و بین سبک رهبری حمایت اجتماعی و سبک رهبری بازخورد مثبت تفاوت معنی‌داری وجود نداشت.

## فرضیه دوم

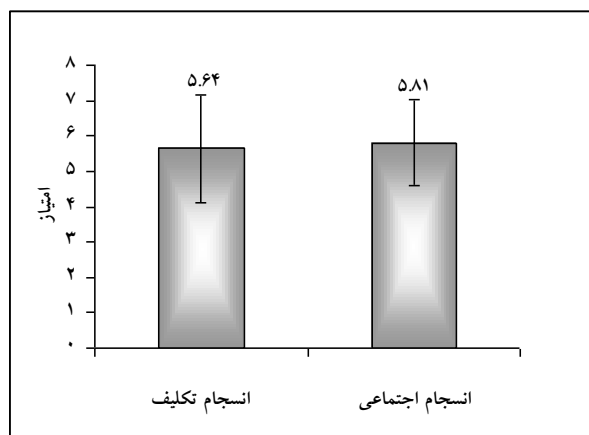
**فرض صفر:** بین میزان انسجام تیمی تیم‌های کشتی استان مازندران تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

جدول ۴-۶، مقایسه انسجام تیمی تیم‌های کشتی استان مازندران

ابعاد انسجام	میانگین $\pm$ انحراف استاندارد	t	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
انسجام تکلیف	۵/۶۲ $\pm$ ۱/۵۲	-۲/۵۱	۲۰۰	۰/۰۵°
انسجام اجتماعی	۵/۸۱ $\pm$ ۱/۲۳			

\*  $P \leq 0.05$

با توجه به جدول ۴-۶، نتایج آزمون t وابسته نشان داد که بین میزان انسجام تیمی (انسجام تکلیف و اجتماعی) تیم‌های کشتی استان مازندران تفاوت معنی‌داری وجود دارد. توزیع فراوانی نتایج مربوط به مقایسه انسجام تیمی تیم‌ها در نمودار ۴-۲ آمده است.



نمودار ۴-۴، مقایسه انسجام تیمی تیم‌های کشتی استان مازندران

### فرضیه سوم

**فرض صفر:** بین رفتار آموزش و تمرین مربیان با انسجام اجتماعی کشتی‌گیران رابطه‌ای وجود ندارد.

جدول ۴-۷، ارتباط سبک رهبری آموزش و تمرین مربیان و انسجام اجتماعی تیم‌های کشتی استان مازندران

تعداد	ضریب تعیین	سطح معنی داری	ضریب همبستگی
۲۰۱	۱۶	۰/۰۵	۰/۴۰

با توجه به جدول ۴-۷، نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان داد که بین سبک رهبری آموزش و تمرین مربیان با انسجام اجتماعی تیم‌های کشتی استان مازندران ارتباط مثبت و معنی داری وجود دارد. همچنین نتایج مربوط به ضریب تعیین نشان داد که ۱۶ درصد از واریانس بین این دو متغیر با یکدیگر همپوشانی دارند.

### فرضیه چهارم

**فرض صفر:** بین رفتار دموکرات مربیان با انسجام اجتماعی کشتی‌گیران رابطه‌ای وجود ندارد.

جدول ۴-۸، ارتباط سبک رهبری رفتار دموکرات مربیان و انسجام اجتماعی تیم‌های کشتی استان مازندران

تعداد	ضریب تعیین	سطح معنی داری	ضریب همبستگی
۲۰۱	۲/۲۵	۰/۰۵	۰/۱۵۷

با توجه به جدول ۴-۸، نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان داد که بین سبک رهبری رفتار دموکرات با انسجام اجتماعی تیم‌های کشتی استان مازندران ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. همچنین نتایج مربوط به ضریب تعیین نشان داد که ۲/۲۵ درصد از واریانس بین این دو متغیر با یکدیگر همپوشانی دارند.

### فرضیه پنجم

**فرض صفر:** بین رفتار آمرانه مربیان با انسجام اجتماعی کشتی‌گیران رابطه‌ای وجود ندارد.

جدول ۴-۹، ارتباط سبک رهبری رفتار آمرانه مربیان و انسجام اجتماعی تیم‌های کشتی استان مازندران

ضریب همبستگی	سطح معنی‌داری	ضریب تعیین	تعداد
۰/۰۲۴	۰/۷۳۶	۰/۰۵	۲۰۱

با توجه به جدول ۴-۹، نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان داد که بین سبک رهبری رفتار آمرانه با انسجام اجتماعی تیم‌های کشتی استان مازندران ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود ندارد.

### فرضیه ششم

**فرض صفر:** بین رفتار حمایت اجتماعی مربیان با انسجام اجتماعی کشتی‌گیران رابطه‌ای وجود ندارد.

جدول ۴-۱۰، ارتباط سبک رهبری رفتار حمایت اجتماعی مربیان و انسجام اجتماعی تیم‌های کشتی استان مازندران

ضریب همبستگی	سطح معنی‌داری	ضریب تعیین	تعداد
۰/۴۲۷	۰/۰۵	۱۸/۲۳	۲۰۱

با توجه به جدول ۴-۱۰، نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان داد که بین سبک رهبری رفتار حمایت اجتماعی با انسجام اجتماعی تیم‌های کشتی استان مازندران ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. همچنین نتایج مربوط به ضریب تعیین نشان داد که ۱۸/۲۳ درصد از واریانس بین این دو متغیر با یکدیگر همپوشانی دارند.

### فرضیه هفتم

**فرض صفر:** بین رفتار بازخورد مثبت مربیان با انسجام اجتماعی کشتی‌گیران رابطه‌ای وجود ندارد.

جدول ۴-۱۱، ارتباط سبک رهبری رفتار بازخورد مثبت مربیان و انسجام اجتماعی تیم‌های کشتی استان مازندران

ضریب همبستگی	سطح معنی‌داری	ضریب تعیین	تعداد
۰/۳۰۹	۰/۰۵	۹/۵۴	۲۰۱

با توجه به جدول ۴-۱۱، نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان داد که بین سبک رهبری رفتار بازخورد مثبت با انسجام اجتماعی تیم‌های کشتی استان مازندران ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. همچنین نتایج مربوط به ضریب تعیین نشان داد که ۹/۵۴ درصد از واریانس بین این دو متغیر با یکدیگر همپوشانی دارند.

### فرضیه هشتم

**فرض صفر:** بین رفتار آموزش و تمرین مربیان با انسجام تکلیف کشتی‌گیران رابطه‌ای وجود ندارد.

جدول ۴-۱۲، ارتباط سبک رهبری رفتار آموزش و تمرین مربیان و انسجام تکلیف تیم‌های کشتی استان مازندران

ضریب همبستگی	سطح معنی‌داری	ضریب تعیین	تعداد
۰/۴۷	۰/۰۵	۲۲/۰۹	۲۰۱

با توجه به جدول ۴-۱۲، نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان داد که بین سبک رهبری رفتار آموزش و تمرین با انسجام تکلیف تیم‌های کشتی استان مازندران ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. همچنین نتایج مربوط به ضریب تعیین نشان داد که ۲۲/۰۹ درصد از واریانس بین این دو متغیر با یکدیگر همپوشانی دارند.

### فرضیه نهم

**فرض صفر:** بین رفتار دموکرات مریبان با انسجام تکلیف کشتی گیران رابطه‌ای وجود ندارد.

جدول ۴-۱۳، ارتباط سبک رهبری رفتار دموکرات مریبان و انسجام تکلیف تیم‌های کشتی استان مازندران

ضرب همبستگی	سطح معنی داری	ضرب تعیین	تعداد
۰/۲۸	۰/۰۵	۷/۸۴	۲۰۱

با توجه به جدول ۴-۱۳، نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان داد که بین سبک رهبری رفتار دموکرات با انسجام تکلیف تیم‌های کشتی استان مازندران ارتباط مثبت و معنی داری وجود دارد. همچنین نتایج مربوط به ضریب تعیین نشان داد که ۷/۸۴ درصد از واریانس بین این دو متغیر با یکدیگر همپوشانی دارند.

### فرضیه دهم

**فرض صفر:** بین رفتار آمرانه مریبان با انسجام تکلیف کشتی گیران رابطه‌ای وجود ندارد.

جدول ۴-۱۴، ارتباط سبک رهبری رفتار آمرانه مریبان و انسجام تکلیف تیم‌های کشتی استان مازندران

ضرب همبستگی	سطح معنی داری	ضرب تعیین	تعداد
۰/۰۴۶	۰/۵۱۷	۰/۲۱	۲۰۱

با توجه به جدول ۴-۱۴، نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان داد که بین سبک رهبری رفتار آمرانه با انسجام تکلیف تیم‌های کشتی استان مازندران ارتباط مثبت و معنی داری وجود ندارد.

### فرضیه یازدهم

**فرض صفر:** بین رفتار حمایت اجتماعی مریبان با انسجام تکلیف کشتی گیران رابطه‌ای وجود

ندارد.

جدول ۴-۱۵، ارتباط سبک رهبری رفتار حمایت اجتماعی مریبان و انسجام تکلیف تیم‌های کشتی استان مازندران

ضرب همبستگی	سطح معنی داری	ضرب تعیین	تعداد
۰/۴۹	۰/۰۵	۲۴/۰۱	۲۰۱

با توجه به جدول ۴-۱۵، نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان داد که بین سبک رهبری رفتار حمایت اجتماعی با انسجام تکلیف تیم‌های کشتی استان مازندران ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. همچنین نتایج مربوط به ضریب تعیین نشان داد که ۲۴/۰۱ درصد از واریانس بین این دو متغیر با یکدیگر همپوشانی دارند.

### فرضیه دوازدهم

**فرض صفر:** بین رفتار بازخورد مثبت مربیان با انسجام تکلیف کشتی‌گیران رابطه‌ای وجود ندارد.

جدول ۴-۱۶، ارتباط سبک رهبری رفتار بازخورد مثبت مربیان و انسجام تکلیف تیم‌های کشتی استان مازندران

ضریب همبستگی	سطح معنی‌داری	ضریب تعیین	تعداد
۰/۳۵	۰/۰۵	۱۲/۲۵	۲۰۱

با توجه به جدول ۴-۱۶، نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان داد که بین سبک رهبری رفتار بازخورد مثبت با انسجام تکلیف تیم‌های کشتی استان مازندران ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. همچنین نتایج مربوط به ضریب تعیین نشان داد که ۱۲/۲۵ درصد از واریانس بین این دو متغیر با یکدیگر همپوشانی دارند.



## فصل پنجم

# نتیجه گیری

## خلاصه

این اثر درصدد بررسی وضعیت سبک رهبری مربیان، میزان انسجام تیمی و ارتباط این دو متغیر در تیم‌های کشتی است. در تیم‌های ورزشی به ویژه کشتی، مربی به مثابه مغز متفکر و پویا در تعیین سرنوشت و کسب بالاترین بازده ممکن، نقش و اهمیت غیر قابل انکاری دارد. تحقیقات دو-دهه قبل در زمینه کارآیی مربیگری بیشتر بر شناخت خصوصیات مربیگری، سبک‌های رهبری و الگوهای رفتاری مربی متمرکز بوده است. یکی از ابعاد مهم در تصمیم‌گیری مربیان، انتخاب سبک و شیوه مربیگری است. این که مربی چگونه تصمیم می‌گیرد، کدام مهارت‌ها و استراتژی‌ها را آموزش می‌دهد، چگونه سازماندهی لازم برای تمرین و مسابقه را به انجام می‌رساند، از چه روش‌هایی برای ایجاد نظم و انضباط تیم استفاده می‌کند و از همه مهمتر، در تصمیم‌گیری‌ها چه نقشی را برای ورزشکاران در نظر می‌گیرد.

مربیان نه فقط به اجرای مهارت‌های ورزشی، بلکه باید به مهارت‌های روانی افراد و تیم توجه کنند. بنابراین توجه به فرآیندهای فردی و گروهی یا نیازهای فردی ورزشکاران و تیم ضروری است و جزئی از کارآمدی مربی محسوب می‌شود. بر اساس مطالعات متغیرهای شخصیت، سبک رهبری و رفتار مربیان با عملکرد، انگیزش، رضایت ورزشکاران، انسجام تیمی و نهایتاً موفقیت یک تیم می‌تواند ارتباط داشته باشد. از طرف دیگر، انجام موفقیت‌آمیز هر کار گروهی، مستلزم وجود همبستگی در بین اعضای گروه است. در ورزش و به خصوص ورزش‌های تیمی که در بین بازیکنان آن فعل و انفعالات و همکاری قابل توجهی وجود دارد، شرط لازم برای تحقق هدف مشترک، داشتن وحدت و انسجام تیمی است که بی‌تردید مربی در این زمینه نقش کلیدی دارد.

امروزه در ورزش کشتی کشور کشتی‌گیران خوبی ظهور می‌کنند و حتی در یک دوره از المپیک، سه مدال طلای کشتی‌فرنگی به دست می‌آید. اما در سال بعد و دوره بعد کشتی‌گیران طلایی با جایجایی مربیان و مدیران، انسجام کافی خود را از دست داده و محو می‌شوند. به نظر می‌رسد، از میان عوامل دخیل در این زمینه، استفاده مربیان از شیوه و سبک مربیگری نادرست و همچنین عدم انسجام تیمی بین کشتی‌گیران بیش از سایر عوامل به چشم می‌خورد. لذا این تحقیق در پی آن است که ارتباط بین سبک رهبری مربیان و انسجام تیمی را بررسی کند.

چلادوری در سال ۱۹۹۰ مدل چند بعدی رهبری در ورزش را ارائه نمود. طبق این مدل، هرگاه مربی محیط مناسبی را فراهم نماید و نیازها و علایق ورزشکاران را در نظر بگیرد، عملکرد تیمی و انفرادی و همچنین رضایتمندی ورزشکاران به بالاترین سطح خود می‌رسد. ضمناً، مدل چلادوری بر ارتباط متقابل بین رفتار مربی، عملکرد و رضایتمندی ورزشکاران تأکید می‌کند. هورن در سال ۲۰۰۲، مدل چلادوری را گسترش داد. مدل هورن، تأثیر رفتار مربی بر عملکرد و رضایتمندی ورزشکاران را نشان می‌دهد که این تأثیر به صورت مستقیم و غیرمستقیم وجود دارد. طبق این مدل بین رفتار مربی در زمان تمرین و رقابت با عملکرد و رفتار ورزشکاران ارتباط مستقیمی وجود دارد. به علاوه، رفتار مربی می‌تواند به صورت غیرمستقیم بر عملکرد و رفتار ورزشکاران تأثیر داشته باشد که این تأثیر غیرمستقیم در نتیجه ادراک ورزشکاران از رفتار مربیان می‌باشد. بر طبق این مدل، هر ورزشکار رفتار مربی را به گونه‌ای مختلف تفسیر و درک می‌کند و این ادراک بر عملکرد و رفتار آنها تأثیر خواهد گذاشت.

وستر و ویس (۱۹۹۱)، پیس و کوزاب (۱۹۹۴)، چاو و بروس (۱۹۹۹)، کاترین او رنج (۲۰۰۲) و نیکلاس پی مورای (۲۰۰۶) به این نتیجه رسیدند تیم‌هایی که مربیان آنها از سبک‌های رهبری آموزش و تمرین، حمایت اجتماعی، دموکراتیک و بازخورد مثبت استفاده می‌کردند از سطوح انسجام تیمی بیشتری برخوردار بودند. دیوید شلدز و همکاران (۱۹۹۷)، مرادی (۱۳۸۳) و روناین (۲۰۰۴) نیز دریافتند که ارتباط مثبت و معنی‌داری بین انسجام اجتماعی و تکلیف بازیکنان با سبک‌های رهبری آموزش و تمرین، حمایت اجتماعی، دموکراتیک، بازخورد مثبت و ارتباط منفی و معنی‌داری با رفتار آمرانه مربیان وجود دارد.

وستر و ویس (۱۹۹۱)، تیلرام ایچاس و ویکی کران (۱۹۹۳)، مرادی (۱۳۸۳) و دراسی آلفریمن (۲۰۰۵) بین سبک رهبری و رفتار مربیان تیم‌های موفق و ناموفق تفاوت معنی‌داری گزارش کردند. حتی وستر و ویس (۱۹۹۱)، تیلرام ایچاس و ویکی کران (۱۹۹۳)، سید گریوز و همکاران (۱۹۹۸)، فریدریک جی گریو (۲۰۰۰)، کاترین او رنج (۲۰۰۲)، کارون و همکاران (۲۰۰۲)، جیمز لاوثر (۲۰۰۲)، مرادی (۱۳۸۳)، ین هسیانگ هانگ (۲۰۰۴) و نیکلاس پی مورای (۲۰۰۶) تفاوت معنی‌داری بین انسجام تیمی تیم‌های موفق و ناموفق گزارش کردند.

با توجه به اینکه در زمینه سبک رهبری مربیان و کارآمدی مربیان تحقیقات بسیار اندکی انجام شده است و از آنجا که انسجام تیمی، یکی از فاکتورهایی است که بر عملکرد گروهی تأثیر می‌گذارد و روشی که مربیان به واسطه آن انسجام تیمی را ارتقاء می‌دهند تأثیر زیادی بر موفقیت تیم‌ها دارد، این تحقیق طراحی شده است.

## بحث و بررسی

تحلیل یافته‌های تحقیق نشان داد که **مربیان حاضر در تیم‌های کشتی استان مازندران بیشتر از سبک رهبری آموزش و تمرین و کمتر از سبک رهبری دموکراتیک** استفاده می‌کردند. این مطلب گویای آن است که از دیدگاه کشتی‌گیران، مربیان کشتی بر آموزش مهارت‌ها، تکنیک‌ها و تاکتیک‌ها و همچنین انجام تمرینات تأکید ویژه‌ای دارند؛ و این در حالی است که مربیان نظر کشتی‌گیران را برای تصمیم‌گیری در ارتباط با شیوه‌های تمرین و اتخاذ استراتژی مناسب برای مسابقات و به طور کلی مسائل مربوط به تیم، کمتر مورد توجه قرار می‌دهند و معمولاً به تنهایی تصمیم می‌گیرند. در مورد سایر سبک‌های رهبری مورد استفاده مربیان تفاوت قابل توجهی مشاهده نشد و نشانگر آن است که مربیان به مسائل اجتماعی و رفاهی و تشویق کشتی‌گیران نیز توجه دارند.

مرادی (۱۳۸۳)، پانتکو و سانتوس (۱۹۹۱) و گریک بنت و مارک مانوئل (۲۰۰۰) گزارش کردند که مربیان (به ترتیب بسکتبال، هندبال و فوتبال) بیشتر از سبک رهبری آموزش و تمرین استفاده می‌کنند که با نتایج این تحقیق همخوانی دارد؛ اما بر خلاف نتایج این تحقیق، محققان نامبرده میزان استفاده مربیان از سبک رهبری دموکراتیک را بیشتر از سبک رهبری آمرانه گزارش کردند؛ به این معنی که مربیان از سبک رهبری آمرانه کمتر استفاده می‌کنند. کاظمی (۱۳۷۹) نیز در تحقیق خود روی مربیان بسکتبال بانوان، نشان داد مربیان کمتر از سبک رهبری آمرانه استفاده می‌کنند.

به نظر می‌رسد، نوع رشته ورزشی و همچنین سطح تیم‌های ورزشی باعث تفاوت نتایج این تحقیق در ارتباط با استفاده مربیان از سبک رهبری آمرانه، با نتایج تحقیقات محققین قبلی می‌باشد. کلاکستون و لیزی (۱۹۸۶) در تحقیقی روی مربیان بسیار موفق فوتبال و تنیس پی بردند که مربیان

فوتبال آمرانه‌تر رفتار می‌کنند. همچنین شرمین (۱۹۹۶) در مورد مربیان جوان مشاهده نمود که مربیان فوتبال و بیس‌بال بیشتر از سبک رهبری آمرانه بهره می‌جویند. طبق مدل چلادوری (۱۹۹۰) رفتارهای مربی متأثر از ویژگی‌های مربی (جنسیت، تجربه، سن)، ویژگی‌های موقعیتی (نوع رشته ورزشی، سطح حرفه‌ای بودن تیم‌ها) و ویژگی‌های ورزشکاران (سطح مهارت، سن، جنسیت و فرهنگ) می‌باشد. با این تفاسیر و با در نظر گرفتن متغیرهایی همچون، رشته ورزشی، سطح تیم‌ها و بازیکنان مورد آزمون و ویژگی‌های مربیان و بازیکنان، می‌توان چنین نتیجه گرفت که مربیان فوتبال آمرانه‌تر رفتار می‌کنند. از طرف دیگر، نتایج نشان داد که مربیان از سبک رهبری آموزش و تمرین بیشتر از سایر سبک‌ها استفاده می‌کنند. این سبک، مشابه و متمایل به سبک رهبری وظیفه مدار است که در مقابل سبک رهبری رابطه‌مدار قرار دارد. سبک رهبری وظیفه مدار را می‌توان تلفیقی از سبک رهبری آموزش و تمرین و سبک آمرانه در نظر گرفت؛ بنابراین منطقی و قابل توجه به نظر می‌رسد مربیانی که بر آموزش و تمرین و وظیفه‌مداری تأکید می‌کنند، رفتار آمرانه را نسبت به رفتار دموکراتیک ترجیح دهند.

**در مورد ارتباط بین سبک رهبری مربیان با انسجام تیمی (انسجام تکلیف و اجتماعی)** نتایج تحقیق ارتباط مثبت و معنی‌داری بین انسجام تکلیف و اجتماعی با سبک‌های رهبری آموزش و تمرین، دموکراتیک، حمایت اجتماعی و بازخورد مثبت؛ و ارتباط منفی و معنی‌داری با سبک رهبری آمرانه نشان داد. این یافته با نتایج مرادی (۱۳۸۳)، دیوید شلدز و همکاران (۱۹۹۷)، چاو و بروس (۱۹۹۹) و روناین (۲۰۰۴) همخوانی دارد. البته وستر و ویس (۱۹۹۱)، کاترین او رنج (۲۰۰۲) و نیکلاس پی مورای (۲۰۰۶) بین سبک‌های رهبری آموزش و تمرین، دموکراتیک، حمایت اجتماعی و بازخورد مثبت با انسجام تیمی (انسجام تکلیف و اجتماعی) ارتباط مثبت و معنی‌داری گزارش کردند. پیس و کوزاب (۱۹۹۴) نیز بین این سبک‌ها با انسجام تکلیف ارتباط مثبت و معنی‌داری مشاهده کرده بودند و بین این سبک‌های رهبری با انسجام اجتماعی ارتباط معنی‌داری مشاهده نکردند؛ شاید این تفاوت به دلیل سن و سطح مهارتی کم آزمودنی‌ها باشد.

اولیویا نولان (۲۰۰۰)، بین سبک رهبری بازخورد مثبت با انسجام اجتماعی، سارا ام بیچسن (۲۰۰۰)، بین سبک رهبری تحول‌گرا با انسجام تیمی و ین هسیانگ هانگ (۲۰۰۴)، بین سبک رهبری کاریزماتیک با انسجام تیمی ارتباط مثبت و معنی‌داری گزارش کردند. اما بوسجان کلاریک (۲۰۰۴)، در تحقیقی روی بازیکنان دبیرستانی رشته‌های مختلف، بین سبک رهبری مربیان و انسجام تیمی و رضایتمندی بازیکنان ارتباط معنی‌داری مشاهده نکرد. با توجه به نتایج این تحقیق و همچنین نتایج سایر محققین، همان‌طور که طبق مدل مفهومی کارون (۱۹۸۲) و کارون و هاسنبلاس (۱۹۹۸) سبک رهبری و رفتار مربیان یکی از عوامل مهم و اثرگذار بر انسجام تیمی می‌باشد، می‌توان چنین بیان کرد مربیانی که بیشتر از سبک‌های رهبری آموزش و تمرین، دموکراتیک، حمایت اجتماعی و بازخورد مثبت و کمتر از سبک رهبری آمرانه استفاده می‌کنند، تیم‌های منسجم‌تری دارند.

نتایج نشان داد که ضریب همبستگی بین رفتار حمایت اجتماعی و انسجام تیمی (انسجام تکلیف و اجتماعی) از ضرایب همبستگی سایر سبک‌های رهبری (به ترتیب آموزش و تمرین، بازخورد مثبت و دموکراتیک) بیشتر می‌باشد، این موضوع که اهمیت استفاده مربیان از سبک رهبری حمایت اجتماعی را برای افزایش هر دوی انسجام تکلیف و اجتماعی نشان می‌دهد. همچنین ضرایب همبستگی بین سبک‌های رهبری با انسجام تکلیف از انسجام اجتماعی بیشتر بود. این مسئله با توجه به این که سبک رهبری مربیان حاضر در این تحقیق به سبک رهبری وظیفه‌مدار (تکلیف‌مدار) متمایل می‌باشد، می‌تواند قابل توجه باشد. به همین دلیل رفتار و سبک رهبری این مربیان انسجام تکلیف را نسبت به انسجام اجتماعی بیشتر تحت تأثیر قرار داده است. این احتمال نیز وجود دارد که ادراک ورزشکاران از رفتار مربیان و انسجام تیمی به وسیله عامل سومی به نام عملکرد تیمی تعدیل شود.

بر اساس نتایج تحقیقات کارون و همکاران (۲۰۰۲) و اسلاتر و سونل (۱۹۹۴) عملکرد تیمی و انسجام تیمی، ارتباطی دو سویه و متقابل دارند که ممکن است ارتباط بین سبک رهبری مربیان با انسجام تیمی را تحت تأثیر قرار دهد؛ زیرا بازیکنان تیم‌هایی که عملکرد مطلوب دارند (تیم‌های

موفق)، احساس انسجام بیشتری می‌کنند که بر ادراک آنها از رفتار مربی تأثیر می‌گذارد؛ این مسأله برای بازیکنان تیم‌های ناموفق نیز صادق است.

البته عملکرد تیم‌ها نیز با سبک‌های رهبری مربیان و انسجام کشتی‌گیران و ورزشکاران رابطه دارد. مثلاً دراسی آفریمن (۲۰۰۵) بین بهبود مهارت بازیکنان ورزش‌های تیمی (عملکرد بهتر) با افزایش رفتار حمایت اجتماعی مربیان، مهرداد فتحی (۱۳۸۴) بین سبک رهبری رابطه مدار مربیان کشتی و میزان موفقیت کشتی‌گیران و دیویس جی دکستر (۲۰۰۲) بین سبک رهبری تحول‌گرا و موفقیت ورزشکاران ارتباط مثبت و معنی‌داری گزارش کردند. وسترو ویس (۱۹۹۱)، مرادی (۱۳۸۳) و کاترین او رنج (۲۰۰۲) نیز تفاوت معنی‌داری بین سبک رهبری مربیان تیم‌های موفق و ناموفق مشاهده نمودند.

پاول هرسی و کنت بلانچارد<sup>۱</sup> در کتاب مدیریت رفتار سازمانی بیان کرده‌اند که با بلوغ و رشد افراد (افراد مسن‌تر)، رهبران به استفاده از سبک رهبری رابطه‌مدار (دموکراتیک و حمایت اجتماعی) گرایش پیدا می‌کنند. دیوید شلدز و همکاران (۱۹۹۷) نیز گزارش کردند که با افزایش سن آزمودنی‌ها (دانشجویان سال اول نسبت به دانش‌آموزان دبیرستانی) مربیان از سبک رهبری حمایت اجتماعی بیشتر استفاده می‌کردند. طبق مطالعات چلادوری و کارون (۱۹۸۳) ورزشکاران با مهارت کم‌تر به حمایت اجتماعی و عاطفی بیشتری نیازمند هستند. در هر حال به نظر می‌رسد به دلیل بیشتر بودن میانگین سنی تیم‌های رده پایین از تیم‌های رده میانی و همچنین احتمالاً به دلیل مهارت کمتر این بازیکنان (بازیکنان تیم‌های رده پایین)، مربیان این تیم‌ها به استفاده از سبک رهبری دموکراتیک و حمایت اجتماعی گرایش بیشتری پیدا می‌کنند. به همین دلایل با وجود این که مربیان تیم‌های رده بالا نسبت به تیم‌های رده میانی بیشتر از سبک رهبری دموکراتیک و حمایت اجتماعی استفاده کردند، مربیان تیم‌های رده میانی نسبت به تیم‌های رده پایین چنین وضعیتی را نداشتند. با این وجود به نظر می‌رسد استفاده مربیان از سبک‌های رهبری دموکراتیک و حمایت اجتماعی به موفقیت و بهبود عملکرد تیمی کمک می‌کند.

<sup>۱</sup> - Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth H.

همچنین نتایج مطالعات گذشته نشان داد که تیم‌های رده بالا از تیم‌های رده میانی و رده پایین منسجم‌تر بودند که نشان می‌دهد بین انسجام تیمی و موفقیت تیم‌ها ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد (حسینی کشتان، ۱۳۸۶). کارون (۱۹۸۰) و نیکلاس پی مورای (۲۰۰۶) گزارش کردند، در ورزش‌هایی که فعل و انفعالات قابل ملاحظه و همکاری و هماهنگی زیادی در بین بازیکنانشان وجود دارد (مانند فوتبال)، برای موفقیت تیمی سطح قابل قبولی از انسجام تیمی مورد نیاز است. وستر و ویس (۱۹۹۱)، تیلرام ایچاس و ویکی کران (۱۹۹۳)، کارون و همکاران (۲۰۰۲)، کاترین او رنج (۲۰۰۲) و یین هسیانگ هانگ (۲۰۰۴) گزارش کردند که انسجام تکلیف و اجتماعی (انسجام تیمی) به طور مثبت و معنی‌داری با عملکرد موفق ارتباط دارد. مرادی (۱۳۸۳)، سید گریوز (۱۹۹۸)، کارون، بری و آیس (۲۰۰۲) نیز در پایان فصل ضریب همبستگی بالایی بین افزایش انسجام تیمی و درصد پیروزی‌های یک تیم مشاهده کردند. جیمز لاوثر (۲۰۰۲) نشان داد انسجام تکلیف به ادراک فوتبالیست‌ها از عملکرد موفق وابسته است. نیکلاس پی مورای (۲۰۰۶) مشاهده نمود بر خلاف تیم‌های بیس‌بال، تیم‌های موفق فوتبال از انسجام تکلیف بیشتری برخوردار بودند. همان طور که مشاهده شد نتایج تمامی این تحقیقات با نتایج این تحقیق همخوانی دارد. با این حال فردریک جی گریو (۲۰۰۰) نشان داد که انسجام تأثیر ناچیزی بر عملکرد دارد و این عملکرد است که تأثیر قابل توجهی بر انسجام دارد و تیم‌های برنده از تیم‌های بازنده منسجم‌ترند.

ماتسون و همکاران (۱۹۹۵) نیز پی بردند که مدت زمانی که اعضای تیم در کنار هم هستند، اصلی‌ترین عامل مثبت و اثرگذار بر انسجام تیم می‌باشد. اولیویا نولان و همکاران (۲۰۰۰) هم نتایج مشابهی را در ارتباط با تأثیر سابقه حضور بازیکنان در تیم بر انسجام تیمی گزارش کردند. براولی و همکاران (۱۹۹۸) گزارش کردند ورزشکارانی که از سابقه بیشتری در تیم برخوردار بودند در انسجام اجتماعی نمره بالاتری از ورزشکاران کم سابقه بدست آوردند. یافته‌های این تحقیق نیز نشان می‌دهد سابقه حضور بازیکنان تیم‌های رده پایین در تیم‌های خود از تیم‌های رده بالا و میانی بیشتر است و شاید به همین دلیل انسجام تیمی تیم‌های رده پایین از تیم‌های رده میانی بیشتر شده است. همچنین مربیان تیم‌های رده پایین نسبت به تیم‌های رده میانی از سبک رهبری حمایت اجتماعی بیشتر استفاده کرده‌اند و ضریب همبستگی بین این سبک رهبری با انسجام تیمی از



ضرایب بدست آمده برای سایر سبک‌های رهبری بیشتر است؛ که می‌توان نتیجه گرفت این فاکتور می‌تواند به عنوان عاملی تعدیل کننده باعث شود تیم‌های رده پایین از تیم‌های رده میانی منسجم‌تر باشند. با بررسی نتایج این تحقیق و سایر محققان به نظر می‌رسد، در ورزش‌های تیمی که به هماهنگی و همکاری قابل توجهی در بین بازیکنانشان نیاز دارند، انسجام تیمی فاکتوری اساسی و حیاتی (نه کافی) برای موفقیت تیم‌هاست.



---

## منابع و مآخذ

---

احسانی، محمد، حاج هاشمی، مینا، ۱۳۸۴، بررسی رابطه سبک رهبری با رضایت شغلی معلمان ورزش، نشریه پژوهش در علوم ورزشی، شماره هشتم.

احمدی، عبدالحمید، ۱۳۷۴، بررسی توانائی‌ها و نحوه عملکرد مربیان تیم‌های ورزشی دانشگاه‌های کشور، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تربیت مدرس تهران.

اصلانخانی، محمد علی، ۱۳۷۵، توصیف سبک رهبری و جو سازمانی و ارتباط آن با میزان رضایت شغلی از دیدگاه اساتید ورزش دانشگاه‌های منتخب کشور، رساله دکتری، رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران.

امیرساسان، رامین؛ میرزایی، بهمن؛ فرحان، حامد (۱۳۹۲). مقایسه شیوه‌ها و عوارض کاهش سریع وزن بین سه رده وزنی در کشتی‌گیران نخبه نوجوان ایران. فیزیولوژی ورزشی (پژوهش در علوم ورزشی)، ۵ (۱۷)، صص ۶۱-۷۲.

انشل، مارک اچ، ۱۳۸۰، روان‌شناسی ورزش، از تئوری تا عمل، ترجمه سید علی اصغر مسدد، انتشارات اطلاعات.

انور الغوری، امین، ۱۳۸۱، ورزش و جامعه، ترجمه حمید رضا شیخ، انتشارات سمت.

باقری، قدرت اله و همکاران، ۱۳۸۴، ارتباط بین سبک‌های رهبری مربیان فوتبال با میزان تعهد و تحلیل رفتگی بازیکنان، نشریه علوم حرکتی و ورزش، جلد اول، شماره ۵، صفحه ۴۰-۲۳.

برد، آن ماری، ۱۳۷۰، روان‌شناسی و رفتار ورزشی، ترجمه حسن مرتضوی، انتشارات دفتر تحقیقات سازمان تربیت بدنی.

جارویس، مت، ۱۳۸۴، مربیگری و جامعه پذیری، نگرش بر ورزش از دیدگاه روان‌شناختی، ترجمه مهناز مقیمی و همکاران، انتشارات تحقیق.

جباری، غلامرضا و همکاران، ۱۳۷۹، بررسی سبک رهبری، توانایی‌ها و نحوه عملکرد مربیان فوتبال باشگاه‌های دسته اول و دوم کشور (جام آزادگان)، نشریه حرکت، شماره ۶، صفحه ۱۰۳-۱۲۰.

خوشبختی، جعفر، ۱۳۸۳، طراحی و تبیین مدل سه بعدی سبک‌های رهبری، کیفیت زندگی کارکنان و اثربخشی مدیران دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی تربیت‌بدنی دانشگاه‌های دولتی کشور، رساله دکتری، رشته تربیت‌بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران.

داسلر، گری، ۱۳۷۲، مبانی مدیریت، ترجمه داوود مدنی، انتشارات قومس.

رابینز، استیفن پی، ۱۳۸۵، رفتار سازمانی، مفاهیم نظریه و کاربردها، ترجمه علی پارسیان و سید محمد اعرابی، انتشارات سمت.

رضائیان، علی، ۱۳۸۳، اصول مدیریت، انتشارات سمت.

رضائیان، علی، ۱۳۸۵، مبانی مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات سمت.

رواسی، علی اصغر؛ گائینی، عباسعلی؛ تاسمه، مجید؛ عبدی، هادی؛ عبدالمحمدی، امیر (۱۳۹۳). تأثیر تمرین پلائیومتریک، قدرتی و ترکیبی بر چابکی کشتی‌گیران آزادکار جوان شهرستان ایلام. علوم زیستی ورزشی (حرکت)، ۶(۲)، صص ۱۹۱-۲۰۴.

سید جوادین، سید رضا، ۱۳۸۴، نظریه‌های مدیریت و سازمان، انتشارات نگاه دانش.

سید عامری، میر حسن، ۱۳۸۱، طراحی و تبیین مدل سه بعدی سبک رهبری، خلاقیت و اثربخشی مدیران دانشگاه، رساله دکتری، رشته تربیت‌بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تربیت مدرس.

طاب پور، مهدی، اسماعیلی، محسن، ۱۳۸۵، بررسی، الویت بندی و ارزشیابی ابعاد مربیگری در تیم‌های ورزشی دانشگاهی کشور، هفتمین همایش ملی تربیت بدنی و علوم ورزشی تبریز.

فتحی، مهرداد و همکاران، ۱۳۸۴، ارتباط بین سبک‌های رهبری مربیان تیم‌های ملی کشتی جهان، با میزان نگرش به موفقیت آنان، نشریه علوم حرکتی و ورزش، جلد اول، شماره ۵، صفحه ۱۱۶-۱۰۱.

فراست، روبن بی، ۱۳۶۶، روان‌شناسی ورزش، کاربرد مفاهیم روانی در تربیت‌بدنی و مربیگری، ترجمه عیدی علیخانی و مهوش نوربخش، انتشارات سازمان تربیت بدنی، دفتر آموزش و تحقیقات.

قاسمی، حمید؛ کهن‌دل، مهدی؛ قره، علی؛ میرزاه‌محمدی، عباس (۱۳۹۲). وضعیت پوشش خبری کشتی در مطبوعات ورزشی منتخب در سه ماهه منتهی به المپیک ۲۰۰۸ پکن. مدیریت و توسعه ورزش، ۲(۱)، صص ۲۱-۴۰.

قاسمی، بهروز، ۱۳۸۲، تئوری‌های رفتار سازمانی، انتشارات هیأت.

قرلسفلو، حمیدرضا؛ کلاته سیفری، معصومه، قربانزاده زعفرانی، سید قاسم؛ چورلی، علی (۱۳۹۴). بررسی چالش‌های جذب گردشگر ورزشی در جشنواره بازی‌های بومی و سنتی استان گلستان. پژوهشنامه مدیریت ورزشی، ۱۱(۲۲)، صص ۲۱۱-۲۱۸.

کاظمی، آرزو، ۱۳۷۹، ارتباط بین سبک‌های رهبری مربیان تیم‌های بسکتبال بانوان باشگاه‌های تهران با میزان انگیزش پیشرفت در بازیکنان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تربیت معلم تهران.

لاری، ام لیث، ۱۳۸۰، مدیریت ورزشی، ترجمه هاشم کوزه چیان، انتشارات دانش افروز.

لاوسن، رابرت بی، شن، زنگ، ۱۳۸۱، رفتار سازمانی و روان‌شناسی سازمانی، مبانی و کاربردها، ترجمه رمضان حسن زاده، انتشارات ساوالان.

مارتنز، رینر، ۱۳۸۵، روان‌شناسی ورزشی، راهنمای مربیان، ترجمه محمد خیری، انتشارات بامداد کتاب.

محسنی، منوچهر، ۱۳۷۳، مقدمات جامعه‌شناسی، انتشارات محسنی.

مرادی، محمد رضا و همکاران، ۱۳۸۵، رابطه سبک‌های رهبری مربیان با انسجام گروهی بازیکنان در تیم‌های بسکتبال باشگاه‌های لیگ برتر کشور، نشریه حرکت، شماره ۲۹، صفحه ۱۶-۵.

مرادی، محمد رضا، ۱۳۸۳، بررسی ارتباط بین سبک رهبری مربیان با انسجام گروهی بازیکنان در تیم‌های بسکتبال لیگ برتر باشگاه‌های کشور، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تربیت مدرس تهران.

مقیمی، سید محمد، ۱۳۷۷، سازمان و مدیریت، رویکرد پژوهشی، انتشارات ترمه.

مورهد، گریفین، ۱۳۷۷، رفتار سازمانی، ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، انتشارات مروارید.

نگهبان، علی رضا، ۱۳۸۲، راهنمای روش تحقیق به کمک پرسشنامه (اس. پی. اس. اس. ۱۱)، انتشارات جهاد دانشگاهی واحد تهران.

نورائی، تهمورث، ۱۳۸۴، ارتباط بین فلسفه آموزشی و سبک رهبری مدیران با جو سازمانی در گروه‌ها و دانشکده‌های تربیت‌بدنی، رساله دکتری، رشته تربیت‌بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تربیت معلم تهران.

الوانی، سید مهدی، ۱۳۸۵، مدیریت عمومی، نشر نی.

هرسی، پاول، بلانچارد، کنت، ۱۳۷۸، مدیریت رفتار سازمانی، استفاده از منابع انسانی، ترجمه قاسم کبیری، انتشارات ماجد.

هولا، اسوآ، هیتفیلد، براد، ۱۳۷۲، روان‌شناسی ورزش، ترجمه رضا فلاحی و محسن حاجیلو، انتشارات سازمان تربیت‌بدنی.

الهی، علیرضا، گودرزی، محمود، خیری، محمد، ۱۳۸۵، بررسی عملکرد سازمان لیگ حرفه‌ای فوتبال جمهوری اسلامی ایران و مقایسه آن با سازمان لیگ حرفه‌ای فوتبال ژاپن، نشریه حرکت، شماره ۲۷، صفحه ۷۱-۵۵.

یوسفی پاسکه، مریم، ۱۳۸۶، ارتباط سبک‌های رهبری مربیان با جو انگیزشی در تیم‌های ورزشی بانوان، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته تربیت‌بدنی، دانشگاه شمال.

Alfermann, Dorothee, Lee, Martin J., Wurth, Sabine, 2005, Perceived Leadership Behavior and Motivational Climate as Antecedents of Adolescent Athletes` Skill Development, *Athletic Insight, the Online Journal of Sport Psychology*.

Allen, J.B., How, B.L., 1998, Player Ability, Coach Feedback, and Female Adolescent Athletes` Perceived Competence and Satisfaction, *Journal of Sport & Exercise Psychology*, Vol. 20, PP. 280-299.

Amorose, Anthony J., Horn, T.S., 2000, Intrinsic Motivation: Relationship With Collegiate Athletes` Gender, Scholarship Status, and Perceptions of their Coaches` Behavior, *Journal of Sport & Exercise Psychology*, Vol. 22, PP. 63-84.

- Amorose, Anthony J., Horn T.S., 2001, Pre-to Post-Season Changes in the Intrinsic Motivation of First Year College Athletes: Relationships With Coaching Behavior and Scholarship Status, *Journal of Applied Sport Psychology*, Vol. 13, PP. 355-373.
- Beauchsen, Sarah M., 2000, Leadership and Cohesion: An Analysis of Trends in a Woman's High School Lacrosse Team, [http://www.google.com/advanced search/ leadership and team cohesion](http://www.google.com/advanced_search/leadership+and+team+cohesion).
- Bennett, Gregg, Maneual, Mark, 2000, Leadership Style of Dixie Youth Baseball Coaches, *Research Quarterly for Exercise and Sport*, Vol. 71, No. 1, PP. 243-256.
- Black, S. Jill, Weiss, M.R., 1992, The Relationship Among Perceived Coaching Behaviors, Perceptions of Ability, and Motivation in Competitive Age - Group Swimmer, *Journal of Sport & Exercise Psychology*, Vol. 14, Iss. 3, PP. 309-325.
- Boone, Kathy S., Beitel, Patricia, Kuhlman, Jolynn S., 1997, The Effects of the Win/Loss Record on Cohesion, *Journal of Sport Behavior*, Vol. 20, Iss. 2, PP. 125.
- Boyle, Ian T., 2002, The Impact of Adventure-Based Training on Team Cohesion and Psychological Skills Development in Elite Sporting Teams, University of Wollongong, Australia, [http://www.google.com/advanced search/ leadership and team cohesion](http://www.google.com/advanced_search/leadership+and+team+cohesion).
- Cakioglu, Asli, 2003, Leadership and Satisfaction in Soccer: Examination of Congruence and Players` Position, Senior Theses, [http://www.google.com/advanced search/ leadership and team cohesion](http://www.google.com/advanced_search/leadership+and+team+cohesion).
- Carron, A.V., 1982, Cohesiveness in Sport Groups: Interpretations and Considerations, *Journal of Sport Psychology*, Vol. 4, PP. 123-138.
- Carron, A.V., Brawley, L., Widmeyer, W., 1998, The Measurement of Cohesiveness in Sport Groups, *Advancements in Sport and Exercise Psychology Measurement*, [http://www.google.com/advanced search/ fitness information technology/ team cohesion](http://www.google.com/advanced_search/fitness+information+technology/team+cohesion).
- Carron, A.V., Bry, S.R., Eys, M.A., 2002, Team cohesion & Team Success in Sport, *Journal of Sport Science*, Vol. 20, Iss. 2, PP. 119-26.
- Carron, A.V., Colman, M.M., Wheeler, J., Stevens, D., 2002, Cohesion and Performance in Sport: A Meta Analysis, *Journal of Sport and Exercise Psychology*, Vol. 24, Iss. 2, PP. 168-188.
- Carron, A.V., Hausenblas, H., 1998, *Group Dynamics in Sport* (2 edition), [http://www.google.com/advanced search/ fitness information technology/ team cohesion](http://www.google.com/advanced_search/fitness+information+technology/team+cohesion).
- Carron, A.V., Spink, K.S., 1993, Team building in an exercise setting, *The Sport Psychologist*, Vol. 7, PP. 8-18.



- Carron A.V., Widmeyer, W.N., Brawley, L.R., 1985, The development of an Instrument to Assess Cohesion in Sport Team: The Group Environment Questionnaire, *Journal of Sport Psychology*, Vol. 7, PP. 244-266.
- Chaw, M., Bruce, H., 1999, Leadership & Cohesion in Sport Teams, *Journal of Sport Psychology*, Vol. 10, PP. 102-111.
- Chelladurai, P., 1999, Human Resource Management in Sport & Recreation, USA, Human Kinetics.
- Chelladurai, P. (2013). *A personal journey in theorizing in sport management*. *Sport Management Review*, 16: 22–28.
- Chelladurai, P., Saleh, S., 1980, Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale, *Journal of Sport Psychology*, Vol. 2, PP. 34-35.
- Dexter, Davis J., 2002, An Analysis of the Perceived Leadership Styles and Levels of Satisfaction of Selected Junior Collage Athletic Directors and Head coaches, *The Sport Journal*, VOL. 5, Iss. 2.
- Dyaram, Lata, Kamalanabhan, T.J., 2005, The Other Side of Group Cohesion, *Journal soc, Sci*, Vol. 10, Iss. 3.
- Egri, C.P., Herman, S., 2000, Leadership in North American Environmental Sector: Value, Leadership Style and Contexts to Environmental Leaders and their Organizations, *Academy of Management Journal*, Vol. 13, PP. 577-604.
- Eichas, Tyler M., Krane, vikki, 1993, Relationship Among Perceived Leadership Styles, Member Satisfaction, and Team Cohesion in High School Basketball Players, *Research Quarterly for Exercise and Sport*, Vol. 64, PP. 243-256.
- Eys, M.A., Hardi, J., Carron, A.V., Beauchamp, M.R., 2003, The Relationship between Task Cohesion and Competitive State Anxiety, *Journal of Sport and Exercise Psychology*, Vol. 25, Iss. 1.
- Festinger, L., Schachter, D., Back, K., 1950, Social Pressures in Informal Groups, Stanford University press, originally published in 1950, [http://www.google.com/advanced search/ group cohesion](http://www.google.com/advanced_search/group+cohesion).
- Grieve, Frederick G., 2000, An Experimental Examination of the Cohesion-Performance Relationship in an Interactive Team Sport, *Journal of Applied Sport Psychology*, Vol. 12, PP. 219-235.
- Hardy, J., Hall, C.R., Carron, A.V., 2003, Perceptions of Team Cohesion and Athletes` Use of Imagery, *International Journal of Sport Psychology*, Vol. 34, Iss. 2.

- Hollembeak, Jill, Amorose, Anthony J., 2004, Perceived Coaching Behaviors and College Athletes` Intrinsic Motivation, A Test of Self-Determination Theory, *Research Quarterly for Exercise and Sport*, Vol. 75, Iss. 1.
- Horn, T.S., 2002, Coaching Effectiveness in the Sport Domain, In T.S. Horn (Ed.), *Advances in Sport Psychology*, Champaign, IL: Human Kinetics, PP. 309-355.
- Huang, Yen-Hsiang, 2004, The Effectiveness of Charismatic Leadership and Support toward Team Behavior and Cohesion, *Research Quarterly for Exercise and Sport*, Vol. 75, Iss. 1, PP. 243-256.
- Joaquin, Dosil, J., 2006, *The Sport Psychologist's Handbook, A Guide for Sport-Specific Performance Enhancement*, John Wiley & Sons Ltd, the Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, England.
- Kolaric, Bostjan, 2004, An Examination of Coaches and Their Efforts to Maximize Team Cohesion and Team Satisfaction, Senior Theses, Saint Anselm College, [http://www.google.com/advanced search/ leadership and team cohesion](http://www.google.com/advanced_search/leadership_and_team_cohesion).
- Lin, Zen-pin, 2005, Successful Leadership Behavior in Sport, *The Sport Supplement*, Vol. 13, Iss. 1.
- Lowther, James, Lane, Andrew, 2002, Relationship between Mood, Cohesion and Satisfaction with Performance among Soccer Players, *the Online Journal Sport Psychology*.
- Michael, D., Michalisin, 2007, Leadership's Activation of Cohesion as a Strategic, *Journal of Business*, Vol.24, Iss.1, PP.1.
- Murray, Nicholas P., 2006, The Differential Effect of Team cohesion and Leadership Behavior in High School Sports, *Individual Differences Research*, Vol. 4, Iss. 4, PP. 216-225.
- Myers, Nicholas D., Vargas-Tonsing, Tiffany M., Feltz, Deborah L., 2005, Coaching Efficacy in Intercollegiate Coaches: Sources, Coaching Behavior, and Team Variables, *Psychology of Sport & Exercise*, Vol. 6, PP. 129-143.
- Nolan, Olivia et al., 2000, The Relationship between Perceived Coaching Behaviors and Team Cohesion among School Age Cricketers in Australian Setting, [http://www.google.com/advanced search/ leadership and team cohesion](http://www.google.com/advanced_search/leadership_and_team_cohesion).
- Patterson, Michelle M., Carron, Albert V., Loughhead, Todd M., 2005, the Influence of Team Norms on the Cohesion-Self-Reported Performance Relationship: A Multi-Level Analysis, *Psychology of Sport and Exercise*, Vol. 6, PP. 479-493.
- Peace, D.G., Kozub, S.A., 1994, Perceived Coaching Behaviors and Team Cohesion in High School Girl's Basketball Teams, *Journal of Sport & Exercise Psychology*, Vol. 16, PP. 85-83.

- Prapavessis, H., Carron, A.V., 1996, The Effect of Group Cohesion on Competitive State Anxiety, *Journal of Sport and Exercise Psychology*, Vol. 18, Iss. 1.
- Rang, Catharine O., 2002, The Relationship between Group Cohesion & Leadership Style & Win/Loss Record in Collegiate Soccer Player, Unpublished Thesis, San Diego State University, USA.
- Riemer, Harlod A., Toon, Kathy, 2001, Leadership and Satisfaction in Tennis: Examination of Congruence, Gender and Ability, *Research Quarterly for Exercise and Sport*, Vol. 72, Iss. 3, PP. 243-256.
- Ronayne, Lindsay Seana, 2004, Effects of Coaching Behaviors on Team Dynamics: How Coaching Behaviors, Influence Team Cohesion and Collective Efficacy over the Course of a Season, Master of Science in Sport Studies, Physical Education, Health, and Sport Studies, Miami University.
- Shields, David Lyle light et al., 1997, The Relationship between Leadership Behaviors and Group Cohesion in Team Sports, *The Journal of Psychology*, Vol. 131, Iss. 2, PP. 196-210.
- Sidgreavs. D., Johnson, C.A., Colman, M., Bostrom, A., 1998, The Psychological Effects Of Victory & Defeat on Team Cohesion, *Journal of Sport & Exercise Psychology*, Vol. 25, PP. 364-371.
- Spink, K.S., 1995, Cohesion and Intention to Participate of Female Sport Team Athletes, *Journal of Sport & Exercise Psychology*, Vol. 17, PP. 416-427.
- Spink, K.S., Carron, A.V., 1992, Group Cohesion and Adherence in Exercise Classes, *Journal of Sport & Exercise Psychology*, Vol. 14, PP. 78-86.
- Spink, K.S., Nickel, D., Wilson, k., 2005, Using a Multilevel Approach to Examine the Relationship between Task Cohesion and Team Task Satisfaction in Elite Ice Hockey Players, *Small Group Research*, Vol. 36, Iss. 5, PP. 539-554.
- Turman, Paul D., 2003, Coaches and Cohesion: the Impact of Coaching Techniques on Team Cohesion in the Small Group Sport Setting, *Journal of Sport Behavior*, Vol. 26, PP. 86-103.
- Webster, Merriam, Webster Sport Dictionary, Merriam Company Publisher, USA.
- Wester, K.R., Weiss, M.R., 1991, The Relationship between Perceived Coaching Behaviors and Group Cohesion in High School Football Teams, *The Sport Psychologist*, Vol. 5, PP. 41-45.
- Weiss, M.R., Friedrichs, W.D., 1986, The Influence of Leader Behaviors, Coach Attributes, and Institutional Variables on Performance and Satisfaction of Collegiate Basketball Teams, *Journal of Sport Psychology*, Vol. 8, PP. 332-346.