

## ارتباط بین سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای مربیان، با انگیزش موفقیت بازیکنان لیگ برتر بسکتبال ایران

دکتر شیرین زردشتیان<sup>۱</sup>، دکتر فریدون تندنویس<sup>۲</sup>، دکتر فریده‌هادوی<sup>۳</sup>،  
دکتر محمد خیبری<sup>۴</sup>

۱. استادیار دانشگاه رازی کرمانشاه

۲. استاد دانشگاه تربیت معلم تهران

۳. دانشیار دانشگاه تربیت معلم تهران

۴. دانشیار دانشگاه تهران

تاریخ پذیرش مقاله: ۸۷/۷/۲۱

تاریخ دریافت مقاله: ۸۷/۲/۱۴

### چکیده

هدف این پژوهش، تعیین ارتباط بین سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای مربیان با انگیزش موفقیت بازیکنان لیگ برتر بسکتبال ایران است. جامعه آماری این تحقیق، کلیه بازیکنان لیگ برتر بسکتبال مرد ایران به تعداد ۱۸۲ نفر بوده است. برای اندازه‌گیری سبک رهبری مربیان از پرسشنامه نیمرخ رهبری مارشال ساشکین (TLP 1996)، برای انگیزش موفقیت بازیکنان از پرسشنامه نگرشی ورزشی ویلیس (SAI1982)، برای پیش‌بینی سهم و نقش متغیر پیش‌بین بر متغیر ملاک، از رگرسیون چند متغیره و در راستای تحلیل‌های تکمیلی و ارائه مدل، از معادلات ساختاری (SEM) برای مدل‌سازی روابط علی با تأکید بر نرم‌افزار لیزرل ۹/۲ استفاده گردیده است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهند که از بین دو سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا، سبک رهبری تحول‌گرای مربیان با انگیزش موفقیت بازیکنان دارای رابطه مثبت و معنی‌داری است، همچنین خصوصیات و رفتارهای رهبری تحول‌گرا در ایجاد انگیزش موفقیت بازیکنان از سهم تقریباً یکسانی برخوردار بوده، به علاوه بین سبک رهبری عمل‌گرای مربیان با انگیزش موفقیت بازیکنان رابطه معنی‌داری مشاهده نشده است.

**کلیدواژه‌های فارسی:** سبک رهبری تحول‌گرا، سبک رهبری عمل‌گرا، انگیزش موفقیت، بسکتبال.

## مقدمه

رقابت شدید برای بالا رفتن از سکوه‌های افتخار و کسب مدال‌های رنگارنگ مسابقات جهانی و المپیک و بهره‌گیری از اثرات فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی این افتخارات موجب شده است که دولت‌ها و جوامع، به طور گسترده‌تری برای تربیت و آماده‌سازی قهرمانان سرمایه‌گذاری کنند. «چرچیل»، سیاستمدار معروف انگلیس می‌گوید: «صلاح در آن است که ملت‌ها در میدان‌های ورزش درگیر شوند، نه در میدان جنگ» (۱). همراه با افزایش توجه به ورزش قهرمانی، علوم ورزشی نیز به کمک ورزشکاران آمده است تا راه‌های بهبود عملکرد و ربودن گوی سبقت از دیگران را برای آنها هموار کند. با توجه به موارد مذکور، شناخت عوامل مؤثر در به موفقیت رسیدن تیم‌های حرفه‌ای حائز اهمیت است و ضرورت استفاده از شیوه‌ها و راهبردهای علمی جدید را هر چه بیشتر ملموس می‌کند. گیلبرتسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) هفت عامل اساسی و عمده را به‌عنوان عوامل حیاتی در موفقیت یک تیم یا سازمان ورزشی مطرح کرد که عبارت‌اند از: مربی یا رهبر، انگیزش افراد، امکانات مالی، اهداف، خلاقیت، ساختار و مهارت (۵). در نظر خواهی مشابه توسط محققان از مربیان حرفه‌ای ایران نیز به عواملی مشابه اشاره شده، که سبک رهبری مربیان و انگیزش بازیکنان دو مورد از آنها بوده است.

یکی از عوامل بسیار مهمی که توجه محققان و پژوهشگران را به خود جلب کرده و طی سال‌ها با رویکردهای متفاوت مورد بررسی قرار گرفته، رهبری است. رهبری پویا و مؤثر، مشخصه مهم سازمان موفق و سبب تمایز آن با سازمان ناموفق است (۲). به‌اعتقاد کاس<sup>۲</sup> (۱۹۸۴) و چلادوری<sup>۳</sup> (۱۹۸۴) مربیگری در ورزش مستلزم اعمال رهبری است و در فرایند نفوذ بر بازیکنان به سمت اهداف تعیین شده، مربی در نقش رهبر با بازیکنان در تعامل است (۶،۷). در تحقیقات متعددی، از اصطلاح «سبک رهبری» برای مطالعه رفتارهای مربی استفاده شده است (۸،۹،۱۰،۱۱). در این مطالعات، سبک رهبری مربیان بر اساس مدل‌ها و نظریه‌های رهبری در حیطه‌های سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است (۱۲،۱۳). بررسی سبک‌های رهبری طی چندین رویکرد انجام پذیرفته است. مطالعه ویژگی و خصوصیات رهبری در دهه ۳۰ آغاز شد و با رویکرد رفتاری و اقتضایی در دهه ۵۰ و ۷۰ ادامه یافت. در دهه اخیر سبک رهبری تحول‌گرا<sup>۴</sup> و عمل‌گرا<sup>۵</sup>، نظر بسیاری از محققان را به خود جلب کرده است. بورنز (۱۹۷۸) بر اساس دیدگاه

<sup>۱</sup> Gillbertson

<sup>۲</sup> Case

<sup>۳</sup> Chelladurai

<sup>۴</sup> Transformational leadership style

<sup>۵</sup> Transactional leadership style

«ماکس وبر»<sup>۱</sup> از منابع مادی و غیر مادی قدرت، نظریه سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا را ارائه داد. براساس نظریه بورنز، در سبک رهبری عمل‌گرا بین رهبر و پیروان، رابطه قراردادی وجود دارد که در آن پیروان پاداش‌هایی را در ارتباط با نیازهای سطح پایین خود دریافت می‌کنند. نظریه‌های پیشین رهبری، با سبک رهبری عمل‌گرا به عنوان یک نظریه مبادله‌ای ساده مشابهت دارد. در مقابل، در سبک رهبری تحول‌گرا، رهبر با ایجاد پیوند عاطفی با پیروان، آنها را به کار برانگیخته و تشویق می‌کند تا به حداکثر توان بالقوه خود دست یابند (۱۴). این رهبران باعث می‌گردند که پیروان، طالب ارضای نیازهای سطوح بالاتر (موفقیت و خودشناسی) و دستیابی به اهداف گروهی باشند (۱۵).

بعد از «بورنز»، صاحب‌نظران متعددی به ارائه نظریه در مورد سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا پرداختند. یکی از این نظریه پردازان مارشال ساشکین<sup>۲</sup> (۱۹۹۸-۱۹۸۵) است که نظریه رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای خود را تحت عنوان رهبری دور اندیش<sup>۳</sup> یا بینش‌گرا ارائه داد. ساشکین سعی کرده است تلفیقی از سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا را در نظریه خود مطرح نماید و رفتارها، ویژگی‌ها و فرهنگ سازمانی را در سبک رهبری مورد بررسی قرار دهد. براساس این نظریه می‌توان سبک رهبری مربیان را در دامنه‌ای وسیع تجزیه و تحلیل کرد، به همین دلیل در این پژوهش از نظریه ساشکین، برای بررسی سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای مربیان استفاده شده است.

رهبری تحول‌گرا در نظریه ساشکین ترکیبی از خصوصیات رهبری تحول‌گرا شامل: رهبری اطمینان‌بخش<sup>۴</sup>، رهبری پیروگرا<sup>۵</sup>، رهبری دور اندیش، رهبری اخلاق (فرهنگ‌ساز)<sup>۶</sup> و رفتارهای رهبری تحول‌گرا شامل: رهبری ارتباطات<sup>۷</sup>، رهبری اعتماد<sup>۸</sup>، رهبری توجه (احترام)<sup>۹</sup> و رهبری خلاق<sup>۱۰</sup> است. رهبری عمل‌گرا نیز دو مقیاس مدیریت لایق<sup>۱۱</sup> و مدیریت پاداش<sup>۱۲</sup> را در بر می‌گیرد (۱۶).

<sup>۱</sup>. Max Weber

<sup>۲</sup>. Marshal Sashkin

<sup>۳</sup>. Visionary leadership

<sup>۴</sup>. Confident leadership

<sup>۵</sup>. Follower-centered leadership

<sup>۶</sup>. Principled - centered leadership (cultural leadership)

<sup>۷</sup>. Communication leadership

<sup>۸</sup>. Credible leadership (trust)

<sup>۹</sup>. Caring leadership (respect)

<sup>۱۰</sup>. Creative leadership

<sup>۱۱</sup>. Capable management

<sup>۱۲</sup>. Reward equity

بر اساس این نظریه، رهبران تحول‌گرا دارای اعتماد به نفس و اطمینان خاطرند و با درک تفاوت‌ها قادر به انتقال این اعتماد و اطمینان به زیردستان هستند (اطمینان بخشی). آنها با استفاده مثبت از قدرت و نفوذ و با مشارکت دادن پیروان در انجام امور و تفویض اختیار، زمینه تحقق اهداف فردی، گروهی و سازمانی را فراهم می‌سازند (پیروگرایی). رهبران تحول‌گرا قادر به تعریف و بیان آینده و برخورد با ابهام و پیچیدگی هستند (دوراندیشی). آنان توانایی برقراری ارتباط مؤثر و هدایت زیردستان را دارند (رهبری ارتباط) و ضمن استحکام شخصیت به وعده خود عمل می‌کنند؛ یعنی گفتار و کردارشان یکسان است (رهبری اعتماد). آنها علاقه‌مند به انجام ریسک‌های به جا و ایجاد فرصت برای پیروان هستند (رهبری خلاقیت)، و در نهایت این رهبران بینش‌ساز هستند و به توسعه و حمایت از ارزش‌ها و باورهای مشترک در اعضای گروه می‌پردازند (فرهنگ سازی). به اعتقاد ساشکین، سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا، دو سوی یک پیوستار نیست، آنها مکمل یکدیگرند به همین منظور او دو شاخص رهبری عمل‌گرا را داشتن صلاحیت‌های عمومی و مدیریت پاداش می‌داند، یعنی توانایی رهبر در انجام وظایف مدیریتی مانند برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت و غیره... (مدیریت لایق) و دادن پاداش به جا در مقابل عملکرد (مدیریت پاداش). بنابراین در این نظریه رهبری اثربخش، ترکیبی از دو سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا است (۱۷).

بررسی‌های انجام شده حاکی از آن است که تحقیقات بسیار محدودی در زمینه سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا در محیط‌های ورزشی صورت پذیرفته است. گومز<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) بررسی سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا را رویکردی مفید برای مطالعه رهبری مربیان ورزشی عنوان کرد و مطالعات انجام شده در این زمینه و به خصوص در ارتباط با متغیرهایی مانند انگیزش، تلاش، رضایتمندی، تعهد و عملکرد تیم را بسیار کم ارزیابی کرد. از سوی دیگر، در تحقیقات انجام شده، مدیران ورزشی مورد توجه بوده‌اند، درحالی‌که نباید نقش مربی را به عنوان رهبر تیم در استفاده از این سبک نادیده گرفت (۱۸). مربی در نقش یک رهبر باید به عنوان یک برانگیزاننده، راه‌ها و روش‌های مطمئن و مؤثری را برای پیشرفت ورزشکاران ایجاد کند (۳).

پژوهش‌های انجام شده در خصوص ارتباط بین سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا بسیار محدود است و در تحقیقات انجام شده، الگوی رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای باس بررسی شده است و تاکنون الگوی ساشکین برای مطالعه سبک رهبری مربیان ورزشی مورد بررسی قرار نگرفته است. همچنین در مطالعات انجام شده، انگیزش موفقیت بررسی نگردیده است. بنابراین

<sup>1</sup>. Gomes

در این زمینه، تنها به چند تحقیق می‌توان اشاره کرد: چارونو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) نشان دادند مربیانی که از سبک رهبری تحول‌گرا استفاده می‌کنند، باعث افزایش انگیزش درونی و عملکرد بهتر بازیکنان می‌گردند. به اعتقاد این محققان، ملاحظات فردی و ایجاد تحریک در فکر و اندیشه بازیکنان بیشترین اثر، و دوراندیشی و بینش‌گرایی مربیان، کمترین اثر را در ایجاد انگیزش بازیکنان به خود اختصاص داده است (۱۹). کلوی<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) سبک رهبری تحول‌گرای مربیان را عاملی برای افزایش انگیزش درونی بازیکنان می‌داند (۲۰). به اعتقاد کارتن<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) سبک رهبری عمل‌گرای مربیان عاملی برای کاهش انگیزش ورزشکاران است (۲۱). رولد<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) یکی از عوامل اثربخشی مربیان را ایجاد انگیزش در ورزشکاران مطرح کرد و نشان داد در این خصوص مربیان تحول‌گرا در مقایسه با مربیان عمل‌گرا، اثربخش‌ترند (۲۲). گواین<sup>۵</sup> (۲۰۰۳) مطرح کرد که رهبران تحول‌گرا با ایجاد فرصت و به‌وجود آوردن احساس خودمختاری، باعث افزایش انگیزش درونی ورزشکاران می‌گردند (۲۳).

تا کنون در مورد ارتباط سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای مربیان با انگیزش موفقیت بازیکنان، پژوهشی انجام نشده است. اتکینسون<sup>۶</sup> (۱۹۶۴-۱۹۵۷) انگیزش موفقیت (MAS)<sup>۷</sup> را به صورت نیرویی در درون فرد در نظر گرفت که باعث می‌شود او موقعیت‌های پیشرفت‌زا را ترجیح دهد و در جست‌وجوی آنها باشد (۴). به اعتقاد ویلیس<sup>۸</sup> (۱۹۸۲) انگیزش موفقیت، به تمایل فرد به موفقیت، پرهیز از شکست و تمایل به رقابت با معیارهای برتری اطلاق می‌شود. ویژگی‌های فرد با انگیزش موفقیت بالا عبارت‌اند از: تمایل فرد به انجام کارهای سخت، اعتقاد و باور شخصی در ایجاد پیامدهای متفاوت، وظیفه‌شناسی، جاه‌طلبی، خوش‌بینی، سطح بالای رضایت و خشنودی و شرکت در فعالیت‌های طولانی‌مدت.

در این تحقیق انگیزش موفقیت که نقش بسیار مهمی در موفقیت ورزشکاران دارد، مورد بررسی قرار گرفته است. انگیزش موفقیت ورزشی، به صورت نیرویی است که باعث تلاش، مسئولیت‌پذیری بیشتر، اشتیاق برای ورود به میدان ورزشی و مبارزه با حریفان و برخورداری از خصوصیت رقابت‌جویی بالا خود را نمایان می‌سازد. ورزشکاری که از انگیزه موفقیت بالایی برخوردار است، از یک سرمایه‌عظیم در استمرار تلاش و تمرین برای مسابقه سود می‌برد. در

<sup>۱</sup> Charbonneau et al.

<sup>۲</sup> Kelloway

<sup>۳</sup> Charten

<sup>۴</sup> Rowold

<sup>۵</sup> Gwynne

<sup>۶</sup> Attkinson

<sup>۷</sup> Motive to achieve success

<sup>۸</sup> Willis

حالی که افراد با انگیزش موفقیت پایین در شرایط رقابتی، از عملکرد خود لذت نمی‌برند (۲۴). ویلیس (۱۹۸۹) نشان داد که ستارگان تیم‌های ورزشی از انگیزش موفقیت بالاتری نسبت به غیر ستارگان برخوردارند (۲۵). هاراکویو<sup>۱</sup> (۱۹۹۱)، اسپتین<sup>۲</sup> (۱۹۹۲) کازنت میهالی<sup>۳</sup> (۱۹۹۶) و تایور<sup>۴</sup> (۱۹۹۹) در تحقیقات متعددی نشان داده‌اند ورزشکاری که دارای انگیزش موفقیت بالایی است، به رقابت به‌عنوان یک چالش می‌نگرد و از انجام فعالیت، بدون توجه به اینکه در رقابت برنده شود و یا ببازد، لذت زیادی می‌برد (۲۶، ۲۷، ۲۸، ۲۹). عوامل متعددی بر انگیزش موفقیت ورزشکاران مؤثر است، یکی از این عوامل سبک رهبری مربیان می‌باشد. سبکی که مربیان در رهبری خود به نمایش می‌گذارند، مهم‌ترین خصوصیتی است که بر انگیزش بازیکنان و چگونگی ادراک آنان از مربی، اثر می‌گذارد (۳). آموروس و هورن<sup>۵</sup> (۲۰۰۰)، سالیوان<sup>۶</sup> (۲۰۰۳) و بوچر<sup>۷</sup> (۲۰۰۶) نشان دادند رفتار مربیان به‌طور مستقیم بر انگیزش، خود ادراکی، درک موفقیت و رفتارهای پیشرفتی ورزشکاران اثرگذار است (۳۰، ۳۱، ۳۲).

وایلمن<sup>۸</sup> (۲۰۰۰)، جووت و کوکریل<sup>۹</sup> (۲۰۰۳)، فیلیپ و سیلر<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۵)، یاردادون<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۵) و لایو و پور<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۶) نشان دادند، تاکتیک‌های ارتباطی مؤثر بین مربی و ورزشکار عامل مهمی در ایجاد انگیزش در ورزشکار است (۳۳، ۳۴، ۳۵، ۳۶، ۳۷). دیون<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۴) و جووت (۲۰۰۵) روابط صمیمی و احترام مربی به ورزشکار را در ایجاد انگیزش موفقیت ورزشکار مؤثر دانستند (۳۸، ۳۹).

یکی دیگر از عوامل اثرگذار بر انگیزش موفقیت بازیکنان، میزان اعتماد به نفس آنان است. مربیان با استفاده از شیوه‌های متعددی می‌توانند اعتماد به نفس در ورزشکاران را افزایش دهند. ساراسون<sup>۱۴</sup> (۱۹۹۰)، گاردنر<sup>۱۵</sup> (۱۹۹۶)، بلوم<sup>۱۶</sup> (۱۹۹۸)، کلت<sup>۱۷</sup> (۱۹۹۹) و کارن<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) در

<sup>1</sup>. Harackiewicz  
<sup>2</sup>. Esptein  
<sup>3</sup>. Kszentmihalyi  
<sup>4</sup>. Tauer  
<sup>5</sup>. Horn  
<sup>6</sup>. Sullivan  
<sup>7</sup>. Amoros & Butcher  
<sup>8</sup>. Wylleman  
<sup>9</sup>. Jowett & Cockerill  
<sup>10</sup>. Philippe & Seiler  
<sup>11</sup>. Yurdadon  
<sup>12</sup>. Lavoie & Power  
<sup>13</sup>. Dionne  
<sup>14</sup>. Sarason  
<sup>15</sup>. Gardner  
<sup>16</sup>. Bloom  
<sup>17</sup>. Kellet

تحقیقات متعددی نشان دادند که اطمینان بخشی مربیان باعث ایجاد انگیزش در ورزشکاران می‌گردد (۴۰، ۴۱، ۴۲، ۴۳، ۴۴). آیلاز و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) نشان دادند که رهبران تحول‌گرا از طریق انتقال هیجان‌ات مثبت و ایجاد بینش، باعث خودکارآمدی و اعتماد به نفس در افراد می‌گردند (۴۵).

انجیوانت<sup>۲</sup> (۲۰۰۴)، کونروی<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) و کاتسورز<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) نشان دادند: تقویت، تأیید و احترامی که ورزشکار از سوی مربی دریافت می‌کند، باعث بالا رفتن احساس شایستگی بازیکن از خودش می‌گردد. این احساس با افزایش خودکارآمدی، اعتماد به نفس و به دنبال آن، افزایش انگیزش موفقیت در ورزشکار همراه می‌شود (۴۶، ۴۷، ۴۸).

برخی دیگر از محققان، فضای انگیزشی ایجاد شده توسط مربی را بر انگیزش ورزشکاران مؤثر دانستند. مربی با ایجاد فرهنگ مناسب تیمی و ایجاد باورها و ارزش‌های مشترک می‌تواند فضایی را ایجاد کند که با افزایش انگیزش موفقیت بازیکن همراه باشد. برانل<sup>۵</sup> (۲۰۰۱)، استیوارت و میرز<sup>۶</sup> (۲۰۰۴)، وازو<sup>۷</sup> (۲۰۰۵) و رینبوت و دودا<sup>۸</sup> (۲۰۰۵) انگیزش ورزشکار را تابعی از فضای انگیزشی ایجاد شده توسط مربی دانستند و نشان دادند که فضای انگیزشی وظیفه‌گرا، پیش‌بین احساس شایستگی و افزایش انگیزش درونی؛ و فضای انگیزشی خودگرا، پیش‌بین اضطراب و افزایش انگیزش اجتناب از شکست در ورزشکاران است (۴۹، ۵۰، ۵۱، ۵۲).

در برخی از تحقیقات که در آن سبک رهبری تحول‌گرا در مقابل سبک رهبری عمل‌گرا مورد مطالعه قرار گرفته شده است، سبک رهبری عمل‌گرا در ایجاد انگیزش بازیکنان یا نقشی نداشته یا اثرات منفی داشته است (۲۱، ۵۵). در بررسی‌های به عمل آمده در تحقیقات ورزشی، پژوهشی که در آن به وجود ارتباط مثبت بین سبک رهبری عمل‌گرا و انگیزش اشاره شده باشد، یافت نشده است. برخی از تحقیقات در سازمان‌های غیر ورزشی، به ارتباط مثبت بین سبک رهبری عمل‌گرا با متغیرهایی چون انگیزش، اثربخشی و نگرش و پیروان اشاره کرده‌اند (۵۶، ۵۵). بنابراین می‌توان گفت، عدم استفاده از سبک رهبری مناسب در مربیگری تیم‌های ورزشی و بی‌توجهی به انگیزش بازیکنان، به خصوص انگیزش موفقیت، می‌تواند به عملکرد

1. Corran

2. Ilies et al.

3. Angewante

4. Conroy

5. Coatsworth

6. Brunel

7. Stewart & Meyers

8. Vazou et al.

9. Reinboth & Duda

ضعیف تیم و در نهایت شکست آن منجر شود، لذا شناخت سبک‌هایی که بتواند در افزایش انگیزش موفقیت بازیکنان مؤثرتر واقع شود، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. از این روی، این پژوهش به دنبال پاسخگویی به این پرسش‌ها است که میزان انگیزش موفقیت بازیکنان لیگ برتر بسکتبال ایران چقدر است و چه رابطه‌ای بین سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای مربیان با انگیزش موفقیت بازیکنان وجود دارد؟

### روش‌شناسی

روش این تحقیق از نوع همبستگی بوده است.

### جامعه آماری و نمونه

جامعه آماری این تحقیق را کلیه بازیکنان تعداد ۱۴ تیم لیگ برتر بسکتبال ایران (پتروشیمی، صبا باتری، مه‌رام، نفت، گل‌گهر سیرجان، تربیت بدنی کرمان، هیأت بسکتبال شهرکرد، ذوب آهن اصفهان، دانشگاه آزاد، هیأت بسکتبال گرگان، ستاره بنز، پیکان، پگاه فارس، پیام زنجان) با تعداد ۱۸۲ نفر تشکیل دادند. تمام بازیکنان به عنوان نمونه تحقیق در نظر گرفته شدند که از بین آنها تعداد ۱۲ نفر به دلایل مختلف در این تحقیق شرکت نداشتند.

### ابزار اندازه‌گیری

برای اندازه‌گیری سبک رهبری مربیان از پرسشنامه نیمرخ رهبری (TLP)<sup>۱</sup> مارشال ساشکین (۱۹۹۸) استفاده گردید. این پرسشنامه مشتمل بر تعداد ۵۰ سؤال از نوع بسته بود و بر اساس مقیاس پنج ارزشی لیکرت اندازه‌گیری شد و هر ۵ سؤال یک خرده مقیاس را اندازه‌گیری کرد. رهبری عمل‌گرا شامل دو خرده مقیاس مدیریت لایق و مدیریت پاداش بود و توسط ۱۰ سؤال اندازه‌گیری شد. رهبری تحول‌گرا شامل دو بعد رفتارها و خصوصیات رهبری تحول‌گرا بود. رفتارهای رهبری تحول‌گرا شامل چهار خرده مقیاس: رهبری احترام، رهبری اعتماد، رهبری خلاق و رهبری ارتباط، و خصوصیات رهبری تحول‌گرا شامل چهار خرده مقیاس: رهبری اطمینان‌بخش، رهبری پیروگرا، رهبری دوراندیش، رهبری اخلاق (فرهنگ‌ساز) بود که توسط تعداد ۴۰ سؤال اندازه‌گیری گردید. برای روایی صوری این ابزار، نظر تعداد ۱۰ نفر از استادان متخصص در مدیریت و مدیریت ورزشی مورد توجه قرار گرفت. میزان ثبات درونی پرسشنامه سبک رهبری  $\alpha = 0/96$  و میزان پایایی آن  $r = 0/72$  (در سطح  $\alpha = 0/05$ ) بود.

<sup>۱</sup>. The leadership profile



برای اندازه‌گیری انگیزش موفقیت بازیکنان از پرسشنامه نگرشی ورزش (SAI)<sup>۱</sup> ویلیس (۱۹۸۹) - (۱۹۸۲) استفاده شد. این پرسشنامه شامل تعداد ۴۰ سؤال بود که سه مقیاس: انگیزش موفقیت، انگیزش اجتناب از شکست و انگیزش قدرت را در ورزشکار اندازه‌گیری کرد. انگیزش موفقیت توسط تعداد ۱۷ سؤال آن اندازه‌گیری گردید. برای روایی صوری این ابزار، نظر ۱۰ نفر از متخصصان روان‌شناسی مورد توجه قرار گرفت. روایی و پایایی هر سه مقیاس به طور مستقل محاسبه گردید. میزان ثبات درونی مقیاس انگیزش موفقیت  $\alpha = 0/75$  و میزان پایایی آن  $r = 0/73$  (در سطح  $\alpha = 0/05$ ) بود.

### روش‌های آماری

به منظور سازمان دادن، خلاصه کردن و طبقه بندی نمرات خام از آمار توصیفی استفاده شد. برای پیش بینی سهم و نقش متغیر پیش بین بر متغیر ملاک، از رگرسیون چند متغیره و در راستای تحلیل‌های تکمیلی در حیطه معادلات ساختاری<sup>۲</sup>، تحلیل عامل<sup>۳</sup> و تحلیل مسیر<sup>۴</sup> برای مدل سازی روابط علی با تأکید بر نرم افزار لیزرل<sup>۵</sup> ۹/۲ مورد استفاده قرار گرفت.

### یافته‌های تحقیق

جدول شماره ۱، آمار توصیفی سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای مربیان را نشان می‌دهد. داده‌های آماری سبک رهبری نشان می‌دهد که سبک رهبری عمل‌گرای مربیان، میانگین « $36/17 \pm 8/82$ » را از حداکثر ۵۰ نمره، و سبک رهبری تحول‌گرای آنان، میانگین « $159/50 \pm 21/5$ » را از حداکثر ۲۵۰ نمره به خود اختصاص دادند. رفتارهای رهبری تحول‌گرا با میانگین  $12/62 \pm 80/14$  (از حداکثر ۱۰۰ نمره) و خصوصیات رهبری تحول‌گرا با میانگین  $10/25 \pm 79/50$  (از حداکثر ۱۰۰ نمره) با تفاوت بسیار اندکی از امتیاز تقریباً مشابهی برخوردار بودند.

<sup>۱</sup>. Sport Attitude Inventory  
<sup>۲</sup>. Structural Equation Models  
<sup>۳</sup>. Factor analysis  
<sup>۴</sup>. Path analysis  
<sup>۵</sup>. Lisrel

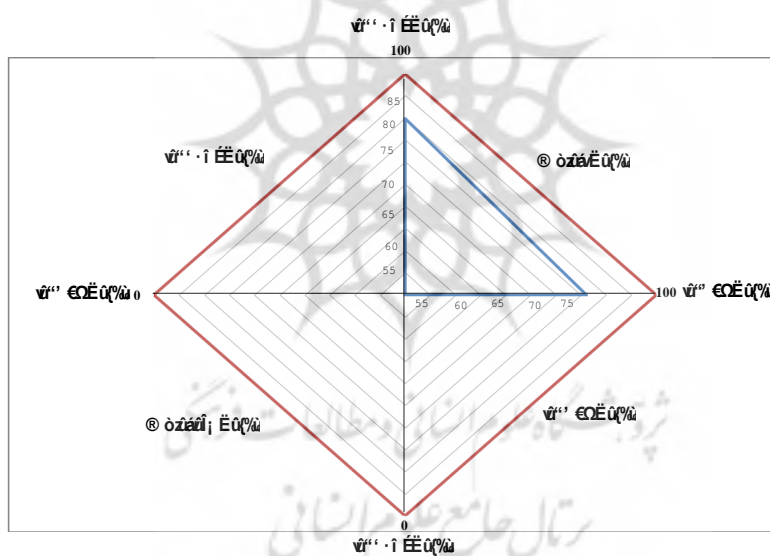
جدول ۱. آمار توصیفی مرتبط با بررسی وضعیت موجود متغیرهای «سبک رهبری»

حداکثر نمره	انحراف معیار	میانگین	شاخص آماری	
			سبک رهبری	
۲۵	۵/۶۲	۱۸/۹۳	مدیریت لایقی	
۲۵	۴/۲۳	۱۷/۵۰	مدیریت پاداش	
۵۰	۸/۸۲	۳۶/۱۷	سبک رهبری عمل‌گرا	
۲۵	۵/۱۷	۱۹/۹۵	رهبری ارتباط	رفتارهای رهبری تحول‌گرا
۲۵	۴/۳۴	۹/۲۲	رهبری اعتماد	
۲۵	۵/۰۸	۲۱/۰۸	رهبری احترام	
۲۵	۳/۴۳	۱۹/۸۶	رهبری خلاق	
۱۰۰	۱۲/۶۲	۸۰/۱۴	رفتارهای رهبری تحول‌گرا (کل)	
۲۵	۳/۰۴	۲۰/۱۴	رهبری اطمینان‌بخش	خصوصیات رهبری تحول‌گرا
۲۵	۴/۴۶	۲۰/۳۷	رهبری پیروگرا	
۲۵	۳/۶۱	۱۸/۶۵	رهبری بینش‌گرا	
۲۵	۳/۳۸	۲۰/۰۲	رهبری اخلاق	
۱۰۰	۱۰/۲۵	۷۹/۵۰	خصوصیات رهبری تحول‌گرا (کل)	
۲۰۰	۲۱/۵۱	۱۵۹/۵۰	سبک رهبری تحول‌گرا (رفتارها و خصوصیات)	
۲۵۰	۲۷/۹۶	۱۹۵/۴۸	سبک رهبری (سبک تحول‌گرا و سبک عمل گرا)	

جدول ۲. آمار توصیفی مرتبط با بررسی وضعیت موجود متغیر «انگیزش موفقیت»

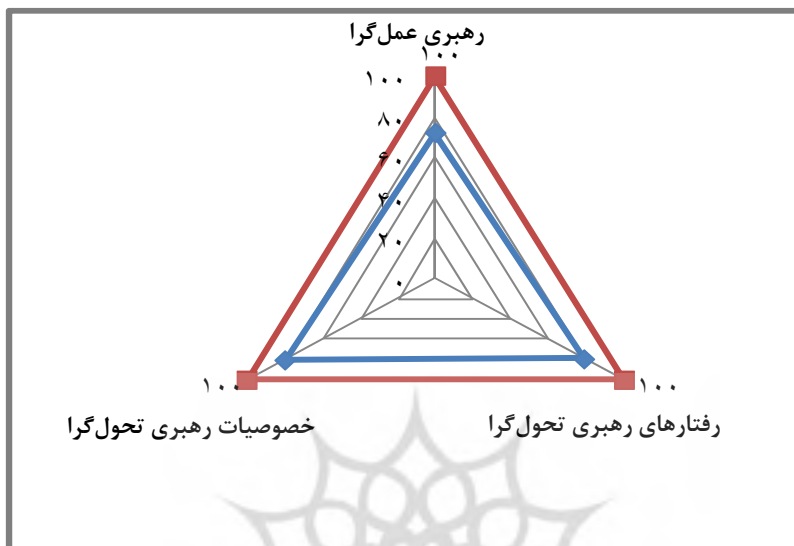
حداکثر نمره	انحراف استاندارد	میانگین	شاخص آماری
			انگیزش
۸۵	۶/۱۳	۷۲/۹۵	انگیزش موفقیت

ساشکین طی انجام مطالعات وسیع در سازمان‌های متفاوت نشان داد، رهبرانی که در هر دو سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا از امتیاز بالاتر از «۶۰درصد» برخوردار باشند، دارای سبکی اثربخش خواهند بود. همان‌گونه که در شکل شماره ۱ مشاهده می‌شود، مربیان در سبک رهبری تحول‌گرا از «۸۲درصد» امتیاز و در سبک رهبری عمل‌گرا از «۷۲درصد» امتیاز برخوردار بودند، از این روی، سبک رهبری مربیان لیگ برتر بسکتبال ایران، سبکی اثربخش است. همچنین بر اساس نظر ساشکین از نیمرخ رهبری (امتیاز رهبر در هر سه بُعد رفتارهای رهبری تحول‌گرا، خصوصیات رهبری تحول‌گرا و رهبری عمل‌گرا) مشاهده می‌شود امتیاز مربیان در سبک رهبری عمل‌گرا «۷۲درصد»، رفتارهای رهبری تحول‌گرا «۸۰درصد» و در خصوصیات رهبری تحول‌گرا «۷۹درصد» بود. بنا به اعتقاد ساشکین این نیمرخ نشان‌دهنده یک رهبر خودشکوفای<sup>۱</sup> و نیز حاکی از رشد بالای مربیان در هر سه بُعد است.

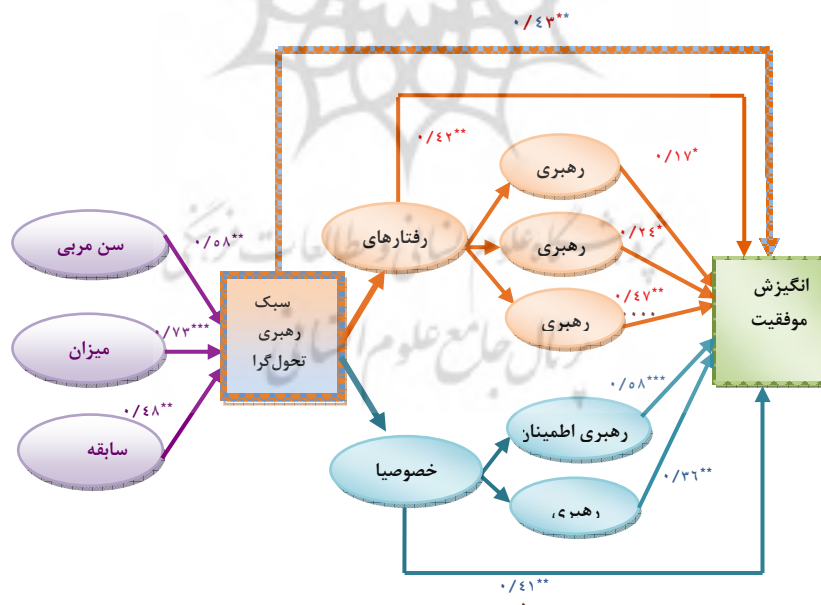


شکل ۱. سبک رهبری مربیان لیگ برتر بسکتبال

<sup>۱</sup>. Self-Actualizing leader



شکل ۲. نیمرخ رهبری مربیان لیگ برتر بسکتبال



شکل ۳. الگوی مسیر

### آزمون فرضیه‌های تحقیق

بر اساس جداول شماره ۳ و ۴، موارد مشروحه زیر مشاهده می‌گردد:

۱. رفتارهای رهبری تحول‌گرای مربیان با انگیزش موفقیت بازیکنان دارای رابطه مثبت و معنی‌داری است، و به عبارت دیگر توان پیش‌بینی انگیزش موفقیت بازیکنان از طریق رفتارهای رهبری تحول‌گرای مربیان وجود دارد. ضرایب رگرسیون نشان می‌دهد از بین مقیاس‌های رفتارهای رهبری تحول‌گرا به ترتیب، رهبری خلاق با میزان « $B = 0/49$ » رهبری احترام با میزان « $B = 0/24$ » و رهبری ارتباط به میزان « $B = 0/18$ » در ایجاد انگیزش موفقیت سهم داشتند.

جدول ۳. ضرایب رگرسیون مرتبط با پیش‌بینی «انگیزش موفقیت»،  
از طریق «رفتارهای رهبری تحول‌گرا»

متغیر ملاک	متغیرهای پیش‌بینی کننده	میزان B	ضریب بتا	میزان t	سطح معنی‌داری
انگیزش موفقیت	رفتارهای رهبری تحول‌گرا	رهبری ارتباط	0/18	0/16	1/99
	رهبری اعتماد	0/11	0/08	1/07	-
	رهبری احترام	0/24	0/21	2/72	0/01
	رهبری خلاق	0/49	0/28	3/27	0/01

جدول ۴. ضرایب رگرسیون مرتبط با پیش‌بینی «انگیزش موفقیت»،  
از طریق «خصوصیات رهبری تحول‌گرا»

متغیر ملاک	متغیرهای پیش‌بینی کننده	میزان B	ضریب بتا	میزان t	سطح معنی‌داری
انگیزش موفقیت	خصوصیات رهبری تحول‌گرا	رهبری اطمینان بخش	0/60	0/29	3/05
	رهبری تحول‌گرا	رهبری پیروگرا	0/14	0/10	1/43
	رهبری تحول‌گرا	رهبری بینش‌گرا	0/04	0/02	0/30
	رهبری اخلاق	0/38	0/20	2/25	0/05

۲. خصوصیات رهبری تحول‌گرای مربیان با انگیزش موفقیت بازیکنان رابطه مثبت و معنی‌داری دارد، به عبارت دیگر، توان پیش‌بینی انگیزش موفقیت بازیکنان از طریق خصوصیات رهبری تحول‌گرای مربیان وجود دارد. ضرایب رگرسیون نشان می‌دهد بین مقیاس‌های خصوصیات رهبری تحول‌گرا، رهبری اطمینان بخش با میزان « $B = 0/60$ » نسبت به رهبری اخلاق مربیان با میزان « $B = 0/38$ » در ایجاد انگیزش موفقیت بازیکنان از سهم بیشتری برخوردار بوده است.
۳. بین سبک رهبری عمل‌گرای مربیان با انگیزش موفقیت بازیکنان، رابطه معنی‌داری وجود ندارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد، سبک رهبری تحول‌گرای مربیان با انگیزش موفقیت بازیکنان دارای رابطه مثبت و معنی‌داری است. در بیشتر تحقیقاتی که به ارتباط مثبت بین سبک رهبری تحول‌گرای مربیان و انگیزش ورزشکاران اشاره شده، انگیزش درونی ورزشکار مورد توجه بوده است. از آنجا که انگیزش درونی در واقع انگیزش برای پرداختن به یک فعالیت به سبب لذت از خود فعالیت است، همانند انگیزش موفقیت از درون شخص ریشه می‌گیرد و اساساً دارای رویکردی گرایشی در انجام فعالیت بوده و یکی از اجزای مهم نظریه اهداف پیشرفت (موفقیت) است. به همین دلیل می‌توان از این‌گونه تحقیقات به عنوان شواهد تحقیق در پژوهش حاضر، استفاده کرد. از این رو، می‌توان به تحقیقات چارونوبو و همکاران (۲۰۰۱)، کلوا (۲۰۰۴)، دیون (۲۰۰۴)، رولد (۲۰۰۶) که سبک رهبری تحول‌گرا را در افزایش انگیزش درونی ورزشکاران مؤثر دانسته‌اند، استناد کرد و سبک رهبری تحول‌گرا را نیز در انگیزش موفقیت ورزشکاران، مؤثر دانست. با توجه به اینکه سبک رهبری تحول‌گرا در الگوی ساشکین شامل دو بعد رفتارها و خصوصیات رهبری تحول‌گراست، ارتباط هر یک با انگیزش موفقیت بازیکنان به تفکیک مورد بحث قرار خواهد گرفت.

### ارتباط رفتارهای رهبری تحول‌گرا با انگیزش موفقیت بازیکنان

از بین رفتارهای رهبری تحول‌گرا به ترتیب اولویت، رهبری خلاق، رهبری احترام و رهبری ارتباط با انگیزش موفقیت بازیکنان دارای رابطه مثبت و معنی‌داری بوده است. زمانی که مربی از رفتارهای خلاق برخوردار باشد، با ایجاد فرصت انتخاب و مشارکت و تصمیم‌گیری و فراهم آوردن شرایط برای ابتکار و نوآوری باعث ایجاد احساس خودمختاری

و به دنبال آن افزایش انگیزش ورزشکار می‌شود. این یافته با نتیجه تحقیق گواپن (۲۰۰۳) همخوانی دارد. همچنین چاربنیو (۲۰۰۱) نشان داد که مربیان تحول‌گرا با تحریک فکر و اندیشه در ورزشکاران و فراهم آوردن فرصت مناسب باعث افزایش انگیزش درونی در آنان می‌گردند. ارتباط مثبتی که بین رهبری ارتباط مربیان با انگیزش موفقیت بازیکنان مشاهده گردید، با یافته‌های جووت و چاربنیو و همکاران (۲۰۰۱)، کوکریل (۲۰۰۳)، وایلمن (۲۰۰۰)، فلیپ و وسیلر (۲۰۰۵)، یاردادون (۲۰۰۵) و لاویو و پاور (۲۰۰۶) دارای همخوانی است. شاید بتوان این‌گونه بیان کرد که ایجاد و حفظ انگیزش موفقیت در بازیکنان مستلزم وجود ارتباط نزدیک و صمیمی بین مربی و ورزشکار است. همچنین نتایج نشان می‌دهد که رهبری احترام مربیان در ایجاد انگیزش موفقیت بازیکنان نقش دارد، که با یافته‌های انجیوانت (۲۰۰۴)، کونری (۲۰۰۴) و کاتسورز (۲۰۰۴)، همخوانی دارد. احترام مربی به احساسات و عقاید بازیکنان شرایط ایجاد انگیزش موفقیت و به دنبال آن تلاش بیشتر را در آنان فراهم می‌آورد. بنابراین در بخش رفتارهای رهبری تحول‌گرا، خلاقیت رهبر، ارتباط صمیمی و احترام به بازیکن، زمینه‌های ایجاد انگیزش موفقیت و حفظ آن را تداوم می‌بخشد.

### ارتباط خصوصیات رهبری تحول‌گرا با انگیزش موفقیت بازیکنان

از بین خصوصیات رهبری تحول‌گرا به ترتیب اولویت، رهبری اطمینان بخش و رهبری اخلاق مربیان با انگیزش موفقیت بازیکنان دارای رابطه مثبت و معنی‌داری بوده است. اطمینان بخشی، به اعتماد به نفس رهبر به خود و میزانی که این اعتماد به نفس را به پیروان منتقل می‌کند، اشاره دارد. مربیان می‌توانند با استفاده از راهکارهای مناسب مانند ارائه بازخورد مثبت، بازخورد از شایستگی، کمک به تعیین اهداف و بازسازی نگرش‌ها، با افزایش اعتماد به نفس در بازیکنان، انگیزش موفقیت را در آنان افزایش دهند. از این رو، نتیجه این یافته با نتایج تحقیقات بلوم (۱۹۹۸)، گاردنر (۱۹۹۶) و ساراسون (۱۹۹۰)، کلت (۱۹۹۹)، کارن (۲۰۰۰)، انجیوانت (۲۰۰۴) و آموروس و هورن (۲۰۰۱)، همخوانی دارد. همچنین نتایج تحقیق حاضر حاکی از آن است که رهبری اخلاق مربیان، با افزایش انگیزش موفقیت بازیکنان همراه است. خصوصیات اخلاقی رهبران تحول‌گرا بر اساس احترام و ارزش‌های انسانی و اخلاقی است. این یافته با نتایج تحقیقات جووت و وایلمن (۲۰۰۰)، کوکریل (۲۰۰۳)، دیون (۲۰۰۴)، فلیپ و وسیلر (۲۰۰۵)، یاردادون (۲۰۰۵) جووت (۲۰۰۵) همخوانی دارد.

در نظریه ساشکین، فرهنگ‌سازی در حیطه رهبری اخلاق قرار دارد. در محیط‌های ورزشی فضای انگیزشی که توسط مربیان ایجاد می‌گردد، می‌تواند یکی از عوامل فرهنگی حاکم بر تیم

باشد. به اعتقاد برانل (۲۰۰۱)، وازو (۲۰۰۵) و رینبوت و دودا (۲۰۰۵) فضای انگیزشی، تحت تأثیر سبک رهبری مربیان است. آنان فضای انگیزشی وظیفه‌گرا را موجب افزایش انگیزش موفقیت، و فضای انگیزشی خودگرا را موجب افزایش انگیزش اجتناب از شکست دانستند. پنس‌گارد (۲۰۰۳)، استیوارت و میرز (۲۰۰۴) رفتارهای مستبدانه مربیان را عاملی برای ایجاد فضای انگیزشی خودگرا مطرح کردند. بنابراین مربی با ایجاد فضای انگیزشی مناسب می‌تواند زمینه افزایش انگیزش موفقیت ورزشکار را فراهم سازد. اگر چه در این پژوهش فضای انگیزشی مورد بررسی قرار نگرفت اما می‌توان خصوصیات و رفتارهای رهبران تحول‌گرا را برای ایجاد فضای انگیزشی وظیفه‌گرا (که باعث افزایش انگیزش موفقیت بازیکنان می‌گردد) مناسب دانست. این ویژگی‌ها عواملی همچون: احترام، تشویق ورزشکار برای رسیدن به حداکثر توان خود، ایجاد فرصت برای خلاقیت، مشارکت دادن بازیکن در تصمیم‌گیری، برقراری روابط دوستانه و صمیمی، توجه به تفاوت‌های فردی و مقایسه پیشرفت هر بازیکن را با خودش دربر می‌گیرد. تمام ویژگی‌های فوق جزو خصوصیات و رفتارهای یک رهبر تحول‌گراست.

نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که خصوصیات رهبری تحول‌گرا، رهبری پیروگرا و رهبری بینش‌گرا با انگیزش موفقیت رابطه‌ای ندارد. در مورد عدم ارتباط بین رهبری پیروگرا با انگیزش موفقیت بازیکنان می‌توان این چنین بیان داشت، افرادی که دارای انگیزش موفقیت بالایی هستند، از یک نیروی درونی برخوردارند و تحت هر شرایطی (چه به آنان اختیار و قدرتی واگذار شود و یا نشود) تلاش می‌کنند که هر وظیفه‌ای را به خوبی انجام دهند. شاید به این دلیل رهبری پیروگرای مربیان، سهمی را در ایجاد انگیزش موفقیت بازیکنان به خود اختصاص نداده است. نتایج این پژوهش همچنین نشان می‌دهد که رهبری بینش‌گرا با انگیزش موفقیت رابطه ندارد. این نتیجه یا یافته چارونو (۲۰۰۱) همسویی دارد. به اعتقاد چارونو تیم‌های ورزشی با تیم‌های سازمانی از نظر استفاده از بینش رهبری متفاوت هستند. در تیم‌های ورزشی، ورزشکاران دارای یک هدف روشن و مشخص برد و پیروزی هستند اما تیم‌های سازمانی نیاز دارند اهداف و بینش برایشان روشن و شفاف گردد. از این رو، تیم‌های ورزشی همانند تیم‌های سازمانی نیستند و کمتر از بینش رهبر بهره می‌برند. در ضمن، این یافته با دیدگاه آیلایز و همکاران (۲۰۰۶) که ایجاد انگیزش در پیروان را نتیجه تأثیر رهبر بر بینش پیروان می‌داند، تطابق ندارد؛ شاید علت این موضوع نیز به دلیل تفاوت بین تیم‌های ورزشی و غیرورزشی باشد.

### **ارتباط رهبری عمل‌گرای مربیان با انگیزش موفقیت بازیکنان**

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که سبک رهبری عمل‌گرای مربیان با انگیزش موفقیت بازیکنان



دارای رابطه معنی‌داری نیست. این یافته با نتیجه کارتن (۲۰۰۵) که سبک رهبری عمل‌گرای مربیان را باعث کاهش انگیزش ورزشکاران عنوان کرد، همخوانی ندارد. برای توجیه عدم همخوانی بین نتیجه حاصل از این پژوهش با یافته فوق می‌توان به چند نکته اشاره کرد: سبک رهبری عمل‌گرا در نظریه رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای باس<sup>۱</sup> - که مبنای نظری سبک رهبری در پژوهش کارتن (۲۰۰۵) است - با رفتارهای خشک و ابزاری و گاه منفعل از سوی رهبر همراه می‌باشد، در مقابل، معیارهای سبک رهبری عمل‌گرا در نظریه ساشکین (مدیریت لایق و مدیریت پاداش) نه تنها با این‌گونه رفتارها همراه نیست، بلکه برای اثربخش بودن سبک رهبری، لازم و ضروری است. در مورد عدم ارتباط بین مدیریت لایق مربیان و انگیزش موفقیت بازیکنان شاید بتوان گفت، مربیان با هر نوع سبک رهبری باید در حرفه مربیگری خود به امور مدیریتی نیز بپردازند و قابلیت‌های مدیریتی جزء لاینفک مرتبط با حرفه مربیگری است. این احتمال وجود دارد که این قابلیت‌ها از دید بازیکنان به عنوان ضروریات وظایف یک مربی در نظر گرفته شده و به همین دلیل در افزایش انگیزش موفقیت آنان نقشی را ایفا نکرده است.

در مورد ارتباط بین مدیریت پاداش مربیان و انگیزش موفقیت بازیکنان، می‌توان به دو دلیل احتمالی اشاره کرد. اول اینکه، بین سازمان‌های غیرورزشی و تیم‌های ورزشی از نظر نحوه ارائه پاداش به پیروان، تفاوت وجود دارد. در سازمان‌های غیر ورزشی، مدیر سازمان مسئول ارائه پاداش به زیردستان است، اما در تیم‌های ورزشی معمولاً، این صاحبان باشگاه‌ها هستند که میزان قرارداد و پاداش بازیکنان را تعیین می‌کنند نه مربیان. دوم اینکه، شاید ورزشکاران پاداش را تنها از منظر مادی مورد توجه قرار داده‌اند و پاداش‌های غیرمادی (مانند ارائه بازخورد از شایستگی که بر اساس تحقیقات متعدد نشان داده شده است که بر ایجاد انگیزش موفقیت اثرگذار می‌باشد) را مورد توجه قرار نداده‌اند.

### تحلیل مسیر

تحلیل مسیر می‌تواند روابط علی بین متغیرها را تعیین کند و توسط مدل و از طریق گزاره‌های آماری به دنبال این است تا پارامترهایی را در حیطه رابطه بین سازه‌ها برآورد سازد. فرایند تحلیل مسیر از دو مرحله متفاوت، شامل تحلیل عامل و ارائه نمودار مسیر، جریان خاصی را پیگیری می‌کند که بدین‌وسیله می‌توان به صورت واضح و روشن تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای مستقل برونزا<sup>۲</sup> و درونزا<sup>۳</sup> را بر متغیر وابسته مشاهده کرد. از این رو، در تحقیق حاضر

<sup>۱</sup>. Bass

<sup>۲</sup>. Exogenous

<sup>۳</sup>. Endogenous

برای اینکه بتوان به گونه‌ای عمیق، متغیرهای تحقیق را مورد بررسی قرار داد، از طریق استناد به مدل مفهومی و با بهره‌گیری از نرم‌افزار لیزرل، به روابط علی بین متغیرهای تحقیق پرداخته شده است. همان‌گونه که در الگوی تحلیل مسیر (شکل شماره ۳)، مشاهده می‌شود، برخی از ویژگی‌های مربیان (متغیرهای مستقل برونزا) بر اخذ سبک رهبری تحول‌گرا (متغیر مستقل درونزا یا واسطه<sup>۱</sup>)، به طور مستقیم و بر ایجاد انگیزش موفقیت‌بازیکنان (متغیر وابسته) به طور غیرمستقیم اثر گذار است. در بین ویژگی‌های مربیان، به ترتیب میزان تحصیلات با ضریب مسیر «۰/۷۳»، سن، «۰/۵۸»، و سابقه مربیگری، «۰/۴۸» در ایجاد سبک رهبری تحول‌گرا، سهم داشتند. سبک رهبری تحول‌گرا در ایجاد انگیزش موفقیت‌داری سهمی معادل (۴۲ درصد) بوده است. از بین دو بُعد رهبری تحول‌گرا، رفتارهای رهبری تحول‌گرا به میزان (۴۲ درصد) و خصوصیات رهبری تحول‌گرا با میزان (۰/۴۱) در ایجاد انگیزش موفقیت تقریباً از سهم مساوی برخوردار بودند. از بین خرده مقیاس‌های رفتارهای رهبری، رهبری خلاق با ضریب مسیر (۰/۴۷) و از بین خصوصیات رهبری، رهبری اطمینان بخش با ضریب مسیر (۰/۵۸)، بالاترین میزان را به خود اختصاص دادند.

تفاوت اندکی که بین ضرایب رگرسیون در جداول ۳ و ۴ و ضرایب مسیر در شکل شماره ۳ مشاهده می‌شود به این علت است که در مدل سازی، خطای اندازه‌گیری کمتری وجود دارد و توالی رابطه علی، مورد بررسی قرار می‌گیرد. به همین دلیل، برای تعیین سهم و نقش متغیرهای پیش‌بینی کننده از صحت و سقم بالاتری برخوردار می‌گردد. از این رو، از رگرسیون برای آزمون فرضیه‌ها و از تحلیل مسیر برای ارائه مدل استفاده شده است.

با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان پیشنهادهایی را برای مربیان و مسئولان فدراسیون ارائه کرد. به مربیان توصیه می‌شود برای ایجاد و افزایش انگیزش موفقیت در ورزشکاران با آنان بر اساس احترام، ارزش‌ها و فضائل اخلاقی رفتار نمایند. همچنین با ایجاد فرصت ابتکار عمل و ریسک‌های به جا و استفاده از روش‌های متعدد برای ایجاد اعتماد به نفس و اطمینان بخشی، شرایط مساعد را برای افزایش انگیزش موفقیت در آنان فراهم آورند. برای مدیران باشگاه‌ها و مسئولان فدراسیون‌ها نیز دو توصیه قابل ذکر است: نخست اینکه با توجه به نقش میزان تحصیلات، سابقه مربیگری و سن مربیان در انتخاب سبک رهبری تحول‌گرا که نقش مهمی در افزایش انگیزش موفقیت‌بازیکنان دارد، پیشنهاد می‌شود هنگام گزینش مربیان حرفه‌ای، علاوه بر مهارت‌های فنی، به ویژگی‌های فوق نیز توجه داشته باشند. همچنین طبق نظریه ساشکین، رفتارها و ویژگی‌های سبک رهبری تحول‌گرا قابل یادگیری است، از این رو توصیه می‌شود

<sup>۱</sup>. Mediator

مسئولان فدارسیون‌ها با برگزاری کلاس‌های آموزشی زمینه‌ایجاد و توسعه سبک رهبری تحول‌گرا را در مربیان فراهم آورند.

### منابع:

۱. عبدلی، بهروز (۱۳۸۴). مبانی روانی- اجتماعی تربیت بدنی و ورزش. تهران: بامداد. ۳.
۲. سید جوادین، سیدرضا و امیر کبیری، علیرضا (۱۳۸۰). مروری جامع بر نظریه‌های مدیریت و سازمان. تهران: دانش.
۳. انشل، مارک. اچ (۱۳۸۰). روانشناسی ورزش از تئوری تا عمل. ترجمه علی اصغر مسدد، تهران: اطلاعات.
۴. ریو، مارشال (۱۳۸۳). انگیزش و هیجان، ترجمه یحیی سیدمحمدی، تهران: نشر. (تاریخ انتشار به زبان اصلی ۱۹۹۲).
5. Gillberston, D . W. (2000). Transformational leadership Australasian in sport organizations. New Zealand Innovation and Competitiveness Project Victoria University of Wellington.
6. Case, R. W. (1984). Leadership in sport: The situational leadership theory. Journal of Psychology Education, Recreation & Dance, 55(1).
7. Chelladurai, P. (1984). Discrepancy between preference and perception of leadership behavior and satisfaction of athletes in varying sports. Journal of Sport Psychology, 6, 27-41.
8. Kuklinski, B. (1990). Sport leadership: An overview. New Zealand Journal of Health, Physical Education and Recreation, 23,15-18.
9. Hendry, L. B. (1986). Assessment of personality trait in the coach – swimmer relationship and a preliminary examination of the father figure stereotype. Research Quarterly, 39, 543-551.
10. Case, R. W. (1990). Situational leadership theory and leadership effectiveness in sport setting. Psychology and Sociology of Sport, 2,71-90.
11. Chelladurai, P. (1993). Leadership in sport: A review. International Journal of Sport Psychology, 21, 328-354.
12. Zhang, J., & Jensen, B. E. (1997). Modification and revision of the leadership scale for sport. Journal of Sport Behavior, 20, 105-122.
13. Weinberg, R. S., & Gould, D. (1985). Sources of worry in successful and less successful intercollegiate wrestlers. Journal of Sport Behavior, 8, PP, 115-127.

14. Doherty, A. J., & Danylchuk, K. E. (1996). Transformational and transactional leadership in interuniversity athletics management. *Journal of Sport Management*, 10, 292-309.
15. Bass, B. M. (1996). A new paradigm leadership: an inquiry into transformational leadership. U. S. Army Research Institute for Behavior Social Sciences. Alexandria, Virginia.
16. Sashkin, M. (1995). Transformational leadership: A review synthesis. Working Paper 313-95. Washington, DC: The George Washington University
17. Sashkin, M. (1998). Development & Validity of leadership profile, working paper. George Washington University
18. Gomes, A. R., Sousa, S. A., & Cruz, J. F. (2006). Charismatic, transformational and visionary dimensions in sport leadership: Toward new paths for the study of coach-athletes relationships. In N. S. Haber & M. Hervey (Eds), *leadership at the crossroads* (pp.84-94). University of Maryland: The James Mac Gregor Burns Academy of leadership.
19. Charbonneau, P., Barling, J., & Kelloway, E. K. (2001). Transformational leadership and sport performance. The mediating role of intrinsic motivation. *Journal of Applied Social Psychology*, 31, 1521-153.
20. Kelloway, E. K. (2004). Transformational coaching. Conference Abstracts. Saint Mary's University, 26-29 March.
21. Carthen, J. D. (2005). Transactional leadership in professional football: Is servant leadership the preferred alternative? <[http://www.regent.edu/sis/publications/conference-proceedings/servant\\_leadership\\_roundtable/2005/](http://www.regent.edu/sis/publications/conference-proceedings/servant_leadership_roundtable/2005/)
22. Roweld, J. (2000). Transformational and transactional leadership in martial arts. *Journal of Applied Sport Psychology*, 18:4, 312-325
23. Gwynne, N. D. (2003). Concept of transformational leadership. An organizational training, executive coaching. Leadership Development Firm. [http://www. Peackstrategies. Net](http://www.Peackstrategies.Net).
24. Willis, Joe. D. (1982). Three scales to measure competition-related motives in sport. *Journal of Sport Psychology*, 1982, 4, 338-353.
25. Willis, Joe. D., & Layan, B. (1989). A validation study of sport-related motive scales. *Journal of Applied Research in Coaching and Athletic*, 3, 299-307.
26. Harackiewicz, J. M. (1991). Goals and intrinsic motivation: You can get here from here. *Advances in motivation and achievement*, 1, 21-49.

27. Epstein, J. A. & Harackiewicz, J. M. (1992). Winning is not enough: The effect of competition and achievement orientation on intrinsic interest. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18, 128-139.
28. Kszentmihalyi, M. (1990). Effect of externally mediated reward on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105-115.
29. Tauer, J. M. & Harackiewicz, J. M. (1999). Winning isn't everything: Competition, achievement orientation, and intrinsic motivation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35, 209-238.
30. Amaro, A. J., & Horn, T. S. (2000). Intrinsic motivation: Relationship with collegiate athletes gender, scholarship status, and perception of their coaches' behavior. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 22, 63-84.
31. Sullivan, P. J., & Kent, A. (2003). Coaching efficacy as a predictor of leadership style in intercollegiate athletics. *Journal of Applied Sport Psychology*, 15, 1-11.
32. Amoro, A. J., & Butcher, D. A. (2006). Autonomy-supportive coaching and self-determined motivation in high school and college athletes: A test of self-determination theory. *Psychology Of Sport and Exercise*, 8, 654-670.
33. Wylleman, P. (2000). Interpersonal relationship sport: uncharted territory in sport psychology research. *International Journal Of Sport Psychology*, 31, 555-572.
34. Jowett, I., & Cockerill, M. (2003). Olympic medalists' perspective of the athlete-coach relationship. *Psychology of sport and Exercise Journal*, 4, 313-331.
35. Philippe, R. A., Seiler, R. (2006). Closeness, co-orientation and complementarity in coach-athlete relationships: what male swimmers say about their male coaches. *Psychology of Sport and Exercise*, 7, 159-171.
36. Yurdadon, E. (2005). Servant leadership and sport management. *The Sport Journal Supplement*, 11(4).
37. Lavio, N., & Power, F. C. (2006). Pathway to fostering civic engagement in collegiate female athletes: An exploratory study. *Journal of College & Character*, 3.
38. Dionne, S. D., & Yammario, F. J. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal Change Management*, 17, 171-193.
39. Jowett, S., Paull, G., & Pensgaard. (2005). Coach-athlete relationship. Applying sport psychology 153-170. Champaign, IL: Human Kinetics.
40. Sarason, I. G., Levine, H. M., Basham, R. B. (1983). Assessing social support: The social support questionnaire. *Journal of Psychology and Social Psychology*, 44, 127-139.

41. Gardner, D. E., Shields, D. L. L.(1996). The relationship between perceived coaching behaviours and team cohesion among baseball and softball players. *The Sport Psychologist*, 10, 367-381.
42. Bloom, G. A., Durand-Bush, N., Schinke, R. J.(1998). The importance of the mentoring in the development of coaches and athletes. *International Journal of Sport Psychology*, 29, 267-281.
43. Kellet, P. (1999). Organizational leadership: lesson from professional coaches. *Sport Management Review*, 2, 150-171.
44. Corran, A.V. (2000). Cohesion in sport teams and exercise group: An overview of 15 years of research. Paper Presented at the Congress International de la SFPS, Paris
45. Ilies, R., Judge, T., & Wagner, D. (2006). Making sense of motivational leadership: The trail from transformational leaders to motivated followers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13, 1.
46. Angewante, A. (2004). Task enjoyment: A mediator between achievement motives and performance. *Journal of Motivation and Emotion*, 23, 15-29.
47. Conry, D. E., Coatsworth, J. D., & Fifer, A. M. (2004). Testing dynamic relations between perceived competence and fear of failure in young athletes. *European Review of Applied Psychology*, 55, 99-110.
48. Coatsworth. J. D. (2004). The effects of coach training on fear of failure in youth swimmers: A latent growth curve analysis from a randomized, controlled trial. *Journal of Applied Development Psychology*, 25, 193-214.
49. Brunel, P. C. (1999). Relationship between goal orientation and perceived motivational climate. *Nationality library of medicine and the Nationality Institutes of Health. Scand J, Med. Sci sport*, 9(6), 36-34.
50. Vazou, S., Ntoumanis, N., & Duda, J. (2006). Predicting young athletes' motivational indices as a function of their perceptions of the coach and peer-climate. *Psychology Of Sport and Exercise*, 7, 215-233.
51. Reinboth, M., & Duda, J. (2006). Perceived motivational climate, need satisfaction and indices of well-being in team sports: A longitudinal perspective. *Psychology of Sport and Exercise*, 7, 269-286.
52. Stewart, C., & Meyers, M. (2004). Motivational traits of elite young soccer players. *Physical Educator*; winter 2004; 61, 4; ProQuest Education Journals, pq. 213.
53. Lowe, K. B., Kroeck, K. G. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.

54. Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81, 827-832.
55. Doherty, A. J., & Danylchuk, K. E. (1996). Transformational and transactional leadership in interuniversity athletics management. *Journal of sport Management*, 10, 292-309.
56. Jung, D. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal* 13:2, 185-195.

