

ارتباط بین سبک رهبری مربیان فوتبال با میزان تحلیل رفتگی بازیکنان و ارائه الگو

دکتر قدرت اله باقری^۱

دکتر حسن زارعی متین^۲

چکیده

هدف کلی تحقیق بررسی سبک های رهبری مربیان و ارتباط آن با میزان تحلیل رفتگی بازیکنان تیم های فوتبال لیگ برتر و دسته یک کشور در فصل مسابقات ۸۳-۸۲ می باشد. به این منظور تعداد ۳۴۰ نفر از مربیان و بازیکنانی که در مسابقات فوتبال لیگ برتر و لیگ دسته یک آزادگان کشور شرکت کرده بودند انتخاب و از طریق پرسشنامه ویژگیهای فردی، سبک رهبری مربیان و میزان تحلیل رفتگی بازیکنان تعیین گردید. در این تحقیق از آمار توصیفی برای دسته بندی داده ها استفاده شد و از آنجا که تحقیق از نوع همبستگی بین متغیرها و پیش بینی بعضی متغیرها از روی متغیر دیگر بود، لذا جهت تجزیه و تحلیل ضریب همبستگی پیرسون مورد استفاده قرار گرفت. بطور کلی عمده ترین یافته های تحقیق عبارت بودند از: ۵۰ درصد از مربیان دارای سبک رهبری رابطه مدار، ۳۱/۵ در صد تلفیقی (بینا بین) و ۱۸/۵ درصد وظیفه مدار بودند. تحلیل رفتگی ۴۰/۵ در صد از بازیکنان بالا تر از میانگین بود. بین سبک رهبری وظیفه مدار مربیان با میزان تحلیل رفتگی بازیکنان رابطه معنی داری وجود داشت. بین سبک رهبری تلفیقی مربیان با میزان تحلیل رفتگی بازیکنان رابطه معنی داری وجود نداشت. بین سبک رهبری رابطه مدار مربیان با میزان تحلیل رفتگی بازیکنان رابطه ضعیف و منفی وجود داشت، که از نظر آماری معنی دار نبود. تحلیل رفتگی بازیکنان بالاتر از میانگین بود که نشان از شرایط نامطلوب از جهت تحلیل رفتگی

۱. استادیار گروه تربیت بدنی دانشگاه بوعلی سینا

۲. دانشیار پردیس قم دانشگاه تهران

می‌باشد و در حدود نیمی از مربیان دارای سبک رهبری رابطه مدار بودند که متناسب با شرایط حرفه‌ای در فوتبال نمی‌باشد.

واژه‌های کلیدی

بازیکنان، سبک رهبری، مربیان و تحلیل رفتگی.

مقدمه

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 هدف‌گرا بودن سازمان‌ها بطور اعم و تیم‌های ورزشی بطور اخص، جهت نیل به اهداف، بایستی از نیروهای انسانی به عنوان عنصر اصلی، سرمایه، امکانات و تأسیسات استفاده بهینه و مطلوب نمود. از جمله عوامل بسیار مهمی که در بهره‌دهی و یا عدم نتیجه‌گیری تیم‌های ورزشی مؤثر است، مربی آن تیم‌ها است. زیرا در سازمان‌ها، تیم‌های ورزشی و بویژه در فوتبال مربی به عنوان مغز متفکر و پویا در تعیین سرنوشت و کسب بالاترین بازده ممکن نقش و اهمیت غیر قابل انکاری دارد.

مربیگری از ابعاد مختلف مورد توجه ویژه روانشناسان قرار گرفته است. کنگره‌های ویژه‌ای مانند کنگره جهانی روانشناسی ورزش که در شهر اتاوا برگزار گردید، مربیان و شخصیت آنان را به عنوان محور اصلی مورد توجه قرار داد. مقالات بسیاری در خصوص مربیان به رشته تحریر در آمده و این حرفه دشوار و در عین حال جذاب مورد تجزیه و تحلیل بسیاری قرار گرفته است.

مارتنز^۱ در خصوص مربی اعتقاد دارد که مربیگری شغلی متفاوت با سایر مشاغل موجود است و آنچه از مربی انتظار می‌رود این است که انسان‌های نجیب و خوب به جامعه تحویل دهد. این حرفه، حرفه‌ای توقع برانگیز و دشواری است و نیاز به مهارت‌های متفاوتی دارد (خبیری ۱۳۷۳).

دیوید.ب. فراست^۲ نیز اعتقاد دارد که در بین سه عامل: ورزشکار، مربی و تماشاگر، مربی در رهبری تیم به عنوان یک سازمان دهنده قوی و زیربنایی هر پیشرفت مطرح است (علیجانی ۱۳۶۶).

1. Rainer Martens

2. David ,B,Frast

هنری پیر در رساله خود تحت عنوان "برتری در رهبری" اعتقاد دارد که سه موضوع وجود دارد که هیچ دانشمندی تابحال نتوانسته به درستی در مورد آنها بنویسد، این موضوعات عبارتند از: عشق، هوش و رهبری که از این سه موضوع رهبری مرموزترین و غیرقابل پیش گویی‌ترین آنها است (علیجانی ۱۳۶۶).

امروزه شغل مربیگری به عنوان یکی از مشکل‌ترین مشاغل دنیا نیاز به مهارت و دانش فوق‌العاده جهت پرورش ورزشکاران ماهر دارد. از جمله دلایل اطلاق صفت مشکل به این حرفه این است که نتیجه کار مربیان در زیر نگاه دقیق و موشکافانه تماشاگران، بازیکنان، مدیران ورزشی، خبرنگاران و منتقدین جامعه است. این راهبران، می‌بایستی رفتار ورزشکاران را از جنبه ذهنی و بدنی مورد توجه قرار دهند، چون توجه نامتعادل به یک بعد موجب غفلت از دیگری می‌شود. و در نتیجه او ابتدا خود نیازمند ویژگی‌های فوق است.

بنابراین برخلاف تصور عامه، نتیجه یک مسابقه فوتبال به عنوان یکی از اهداف، صرفاً در روز بازی تعیین نمی‌شود، چرا که زمینه‌های قبلی و عوامل متعدد و متنوعی در آن دخالت دارند. از جمله این عوامل می‌توان به شرایط محیطی و چگونگی آمادگی در ابعاد مختلف روانی، جسمانی، تاکتیکی، تکنیکی، اطلاعاتی، طرز سازماندهی، چگونگی هدایت و رهبری آن در لحظات مختلف اشاره نمود. با در نظر گرفتن هزینه‌های سرسام‌آور در کشورهای مختلف دنیا کلیه منابع انسانی و مادی در جهت کسب موفقیت و پیروزی به کار گرفته می‌شود. در این فرآیند نقش حساس مربی جهت تبدیل ظرفیت‌های بالقوه به بالفعل از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است.

سبک رهبری

تعریف رهبری:

رهبری مفهوم پیچیده‌ای است و شاید به همین دلیل اندیشمندان مختلف تعاریف گوناگونی را در این خصوص ارائه داده‌اند که به چند نمونه از آنها اشاره می‌گردد:

- رهبری فرآیند هدایت و اعمال نفوذ بر فعالیتهای گروه یا اعضای سازمان

است (اعرابی و پارسائیان ۱۳۷۵).

- رهبری یک فرآیند نفوذ اجتماعی است که در آن رهبر به دنبال مشارکت

- داوطلبانه کارکنان است تا برای کسب اهداف سازمانی تلاش کنند (رابرت کریتر ۱۹۹۲).
- رهبری یعنی نفوذ در رفتار کارکنان (هرسی و بلانچارد ۱۹۸۸).
 - رهبری هنر یا فرآیند تأثیرگذاری بر افراد است تا آنها با رغبت برای رسیدن به اهداف گروهی متمرکز شوند (کونتز ۱۹۸۶).
 - رهبری نفوذ بر مرنوسان از طریق برقراری ارتباط با آنان در تحقق اهداف سازمان است (الوانی ۱۳۷۳).
 - رهبری یعنی تحت تأثیر قرار دادن دیگران جهت کسب هدف مشترک (رضائیان ۱۳۷۱).
 - رهبری به یک معنا ایجاد انگیزش است (خلیلی شورینی ۱۳۷۳).
 - رهبری عبارت است از رفتار فرد در هنگام فعالیت‌های یک گروه و در جهت دستیابی به هدف یا هدف‌های مشترک (همفیل و کونز ۱۹۷۵).
 - رهبری یعنی اعمال نفوذ یک فرد بر دیگران در موقعیت خاص که به وسیله فرآیند ارتباطات و در جهت دستیابی به هدف و یا اهداف مشخصی، هدایت می‌گردد (تسانن بام و همکاران ۱۹۶۱).
 - رهبری عبارت است از هنر و یا فرآیند نفوذ بر دیگران به نحوی که با میل و اشتیاق و حداکثر توان خود برای دستیابی به هدف‌های گروهی کوشش نمایند (کونتز و همکاران ۱۹۸۶).
 - برخی رهبری را یک ساختار چند بعدی می‌دانند و شاید به همین دلیل استاگدیل^۱ را فراتر گذاشته و اعلام می‌دارد که به تعداد افرادی که راجع به رهبری اظهار نظر نموده‌اند، برای رهبری تعریف وجود دارد. با جمع‌بندی نظرات فوق می‌توان اظهار داشت که رهبری عبارت است از توانایی نفوذ در دیگران برای دستیابی به اهداف (رابینز ۱۹۹۴).
- مفهوم سبک رهبری:

در تاریخ بشر، یکی از برجسته‌ترین رویدادها، موفقیت و یا شکست در جنگ‌ها و یا غلبه بر عوامل بازدارنده و موانع طبیعی و غیر طبیعی است. مطالعه در خصوص رهبری به

هزاران سال قبل باز می‌گردد، بطوریکه اندیشمندانی چون افلاطون، سزار و پلوتارخ نیز در آثار و نوشته‌های خود آن را مورد بحث قرار داده‌اند.

ثابت شده است که پیروزی و یا شکست در جنگ‌ها، امور تجاری، مسابقات ورزشی و... تا حدود زیادی به رهبری آن‌ها مربوط می‌شود و پدیده رهبری تأثیری شگفت‌انگیز بر عملکرد و رفتار انسان‌ها دارد (ملا حسینی ۱۳۷۷).

اثر رهبری آنچنان قاطع و پر اهمیت است که اغلب در ذهن آدمی جایی برای اندیشیدن به سایر علل و عوامل باقی نمی‌گذارد (خلیلی شورینی ۱۳۷۶). پیتر دراکر^۱ هم مهمترین عامل موفقیت در یک سازمان را رهبر آن می‌داند و خاطر نشان می‌کند که مدیران با توانایی رهبری بالا مهمترین منابع هر نوع تشکیلات هستند (زارعی متین ۱۳۸۰).

این تشکیلات ممکن است مراکز آموزشی، تعلیم و تربیت، خدمات و یا یک تیم ورزشی باشد. در عین حال فرآیند رهبری سلسله مراتب سازمانی نمی‌شناسد و شاید مهمترین تفاوت رهبری و مدیریت نیز در همین نکته نهفته باشد. رهبر با افراد، تیم و هدف سر و کار دارد و بطور متناسب بایستی عوامل فوق را در نظر داشته باشد. رهبری که بیش از حد معینی متوجه پرورش افراد خاص باشد ممکن است به زیان تیم منجر شود و رهبری که حقوق افراد را در سیلاب تیمی غرق کند، احترام آن افراد را از دست خواهد داد.

واقعاً رهبری چیست؟ شاید ساده‌تر باشد که گفته شود، رهبری چه چیزی نیست:

۱- رهبری خودکامگی و استبداد نیست هرچند افراد مستبد نیز می‌توانند رهبران موفق باشند. مهارت‌های رهبری تسلط بر دیگران نیست، بلکه توانا ساختن آنان در ارائه بهترین عملکردشان است. رهبران بزرگ توانایی افزایش روحیه و ایجاد تعهد در دیگران را دارند.

۲- رهبری با دارا بودن یک جایگاه شغلی معین، خود به خود تضمین نمی‌شود، بلکه با کسب اختیارات فنی و قدرت لازم و ارائه نقش موثر خود در سازمان و یا به دست آوردن مهارت‌های تخصصی کسب شود.

هیچکدام از این دو بدون داشتن قدرت و نفوذ شخصی و استفاده از آنها برای نقش رهبری اثربخش نیست. در بحث سازمانی یک رهبر همیشه می‌تواند مدیریت کند اما یک

مدیر ممکن است همیشه توانایی رهبری نداشته باشد.

واژه رهبری بطور ضمنی نمایانگر تصاویری از افراد پویا و قدرتمندی است که ارتش‌های پیروز را تحت فرمان خود داشته‌اند و سرنوشت ملت‌ها را تعیین کرده‌اند. با این حال همیشه این موضوع مورد سؤال واقع شده که چگونه برخی از رهبران مثل پیامبر بزرگ اسلام، گاندی و مانو آنچنان روح اشتیاق مقدسی را در پیروان خود می‌دمند؟ چگونه بعضی از رهبران مثل اسکندر و ژول سزار، چنان امپراتوریهای وسیعی را ایجاد کردند؟ چرا برخی از رهبران پیروانی دارند که حاضرند جان خود را نثار رهبر نمایند؟ در حالیکه بعضی دیگر از رهبران آنقدر مورد تنفر هستند که برای کشتن آنها توطئه می‌شود؟

سئوالات در خصوص رهبری بسیار زیاد و در مواردی در جهت مخالف همدیگر هستند و دانشمندان علوم رفتاری بخصوص از قرن بیستم تا کنون در تلاش برای پاسخگویی به برخی از سئوالات صدها تحقیق و بررسی انجام داده‌اند که همچنان ادامه دارد. از طرف دیگر چنگیزخان، استالین، کندی و پیغمبران بزرگی چون حضرت عیسی و حضرت موسی همگی رهبرانی بودند که بر جهان تأثیر گذاردند و این تنها وجه مشترکی است که آنان با هم داشتند.

برداشت‌های مختلف آنان از رهبری و شیوه‌های آن طیف وسیعی را می‌پوشاند. از عطف تا بی‌رحمی از مشارکت تا خودکامگی. وقتی مسائل موجود را در سازمان‌های مختلف مورد توجه قرار دهیم، چگونگی برخورد و حل معضلات آن ارتباط مستقیمی با سبک رهبری آن پیدا می‌کند. مفهوم سبک رهبری از مهمترین عناصر موفقیت بوده و تعیین‌کننده جو، فرهنگ و راهبردهای حاکم بر سازمان است.

بطور کلی سبک رهبری عبارت است از الگوهای رفتاری دائمی و مستمر که افراد هنگام کار با و بوسیله دیگران از آن استفاده می‌نمایند و بوسیله افراد درک می‌شوند (پاول هرسی و بلانچارد ۱۹۸۸).

متخصصان علم مدیریت در این نکته توافق دارند که سبک رهبری مجموعه‌ای از نگرش‌ها، صفات و مهارت‌های مدیران است که بر پایه چهار عامل: نظام ارزش‌ها، اعتماد به کارکنان، تمایلات رهبری و احساس امنیت در موقعیت‌های مبهم شکل می‌گیرد (تائن

بام و اشمیت (۱۹۸۶).

عوامل متعددی در تعیین سبک رهبری اثر می‌گذارد که عبارتند از:

۱- سبک طبیعی: ویژگی‌های شخصیتی فرد در سبک رهبری وی اثرگذار می‌باشند. برای مثال درونگرایی و برونگرایی، مانند دو نخست وزیر انگلستان (که هر دو قوی و مؤثر بودند با دو ویژگی شخصی متفاوت)، اتلی^۱ شخصیتی آرام و درونگرا داشت و مک میلان فردی سخنور و نمایشگری با ابهت بود.

۲- موقعیت و وضعیت: موقعیت‌های معین نیاز به رهبری متفاوت دارند. در جنگ و کارزار طراحی جنگ ممکن است با مشورت انجام گیرد، ولی در میان جنگ سبک باید کاملاً آمرانه باشد.

۳- فرهنگ سازمانی: آیا افراد تشکیل دهنده تیم مشارکت‌جو هستند و یا هیچ آمادگی برای مشارکت ندارند؟ که در این صورت سبک رهبری متفاوت مورد نیاز است.

۴- سن تیم: یک تیم ماهر و کارآزموده نیاز به رهبری و نظارت مستقیم کمتری دارد، تا تیمی که تازه تشکیل شده است (علوی ۱۳۷۴).

بنابراین اندیشمندان معتقدند که سبک رهبری یک مدیر با توجه به متغیرها و عواملی که در محیط سازمان و حتی خارج از آن وجود دارد، شکل می‌گیرد. از این رو یک رهبر ممکن است در موقعیت‌های گوناگون سبک‌های متفاوت و گاه متضادی را انتخاب کند. اما به نظر می‌رسد که این ویژگی مانند سایر ویژگی‌های روانی و شخصیتی در افراد به صورت طبیعی وجود دارد. به عبارت دیگر فرد برای سازماندهی، هدایت و نیز نوع روابط با افراد در محیط زندگی از الگو و گرایش نسبتاً ثابتی استفاده می‌کند که آنرا سبک رهبری می‌نامند. برای سنجش نوع سبک رهبری عمدتاً از پرسشنامه استفاده می‌شود که برخی از معروفترین آنها عبارتند از:

پرسشنامه سبک مدیریت بلیک و مسونتن^۲ (۱۹۶۴)، مقیاس همکاری با کمترین ترجیح^۳ (LPC) فیدلر (۱۹۶۷)، پرسشنامه توصیف رفتار رهبری^۴ (LBDQ)

1 . Attlee

2 . Blake R.&Muton

3 . Last Preferred

4 . Leader behaviuor description qustionaire

لیکرت (۱۹۶۱) و همچنین پرسشنامه رهبری که ابتدا توسط همفیل و کونز^۱ تهیه و سپس توسط هالپین و استاگدیل^۲ (۱۹۷۵) مورد بازنگری قرار گرفت (صیادی، ۱۳۷۹). از پرسشنامه دیگری که می‌توان نام برد پرسشنامه سبک مدیریت ساشاکین^۳ است که تقریباً از آخرین انواع پرسشنامه‌های بازنگری شده است. لازم به توضیح است که پرسشنامه سبک رهبری باردن و متزکاس^۴ که رابطه مداری و وظیفه‌مداری را محاسبه و پرسشنامه سبک رهبری وارنر بارک تحول‌گرایی و یا رهبری مراوده (تعاملی) را نشان می‌دهد نیز مورد استفاده وسیع قرار گرفته است (مقیمی، ۱۳۷۷).

یکی از جنبه‌ها و ابعاد مربیگری در تیم و از تصمیم‌های مهم، انتخاب شیوه و سبک مربیگری است. این بعد تعیین‌کننده این است که: یک 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 قایل است؟

ثابت شده است که مربیان خوب حتی در صورت ضعف منابع با خلاقیت و اندیشه‌های خود می‌توانند از بالاترین ظرفیت تیم و باشگاه استفاده نموده و با غلبه بر متغیرهای مخمل درونی و بیرونی، آن را به سر منزل مقصود رهنمون سازند.

در مقابل، برخی از مربیان ممکن است با عملکرد و روشهای مربیگری نامطلوب خود سبب کاهش اشتیاق، افزایش درماندگی، تحریک‌پذیری، پرخاشگری، اضطراب، خشم، احساس نفرت، انزوا و کناره‌گیری از ورزش و بطور کلی تحلیل‌رفتگی بازیکنان تیم شود.

واقعاً چه شیوه و سبکی متناسب با شرایط تیم است؟ آیا سبک مربیگری یک تیم فوتبال حرفه‌ای در لیگ‌های کشور با روش مربیگری یک تیم دانشگاهی و یا محلی و پیشکسوتان تفاوتی دارد؟

چگونه است که بعضی از مربیان با دارا بودن دانش فنی و تحصیلات آکادمیک نتایج ضعیفی نسبت به مربیان با میزات تحصیلات کم‌تر کسب می‌کنند؟

1. Hemphil & Cons

2. Stogdill

3. Sashakin

4. Barden & Metzcsu

چرا در بعضی از موارد بازیکنان با تأخیر و بی میلی در تمرینات حضور می یابند؟
چرا احساس می کنند که در مقابل کار و تلاش زیاد به پیشرفت اندکی نائل می شوند؟
به چه دلیل و یا دلایلی در مقابل کوچکترین محرک، تحریک پذیر بوده و یا نشاط خود را از دست می دهند؟

چرا برخی از بازیکنان از جمع گریزان بوده و ترجیح می دهند که به تنهایی به استراحت بپردازند؟ و حتی در مواردی مشاهده شده که بازیکنان جهت کاهش فشارهای ناشی از شرایط تیم و خروج از آن به سوی استفاده از الکل و مواد مخدر پناه می برند. این افراد ممکن است، همیشه احساس خستگی و کوفتگی نمایند و بلکه از نظر احساسی و عاطفی نیز بی تفاوت شده و در نهایت این احساس به فرد دست می دهد که فعالیت او ثمره ای نداشته و به تدریج از صحنه ورزش خارج و منزوی گردد. علائم فوق ممکن است ناشی از تحلیل رفتگی باشد که با رفتار و یا روش مربیان ارتباط دارد (کورن شور ۱۹۹۹).

سبک های رهبری مربیان در فوتبال

اعتقاد بر این است که رهبران ورزشی تیم ها به چهار روش می توانند احتمال مربیگری موفق را افزایش دهند که عبارتند از:

- ۱- استفاده از سبک مناسب. سبک باید منطبق بر موقعیت باشد بطوریکه سبک رهبری یک ورزشکار برجسته باید نسبت به یک ورزشکار جوان متفاوت باشد.
- ۲- بر آوردن نیازهای ویژه هر موقعیت. مربیان موفق می توانند رفتارهای خود را به گونه ای تغییر دهند که نیازهای موقعیت ویژه ای را بر آورده سازند، برای مثال شیوه بر خورد با ورزشکار آسیب دیده با سبک انسانگرایانه و در موقعیت مسابقه آمرانه رفتار نماید.
- ۳- متناسب کردن نوع مربیگری با شخصیت. اگر شخصیت فرد به گونه ای است که با گروه کوچکتر سازگاری دارد تا گروه بزرگتر، بهتر است که به مربیگری گلف، تیراندازی و یا تیم هایی با بازیکنان کمتر بپردازد.
- ۴- داشتن قدرت و توان تغییر سبک ها. رشد حرفه ای از طریق شرکت در کلاس، کنفرانس، سمینار و غیره افزایش می یابد لذا آنان می توانند با یادگیری سبک های خود را تعویض کنند (مسدد ۱۳۸۰). علاوه بر موارد فوق داشتن هدف یا اهداف خاص نیز می تواند بر نوع شیوه رهبری تاثیرگذار باشد.

بعضی از اندیشمندان سه هدف کلی زیر را در تعیین اهداف مربیان مورد توجه قرار

داده‌اند:

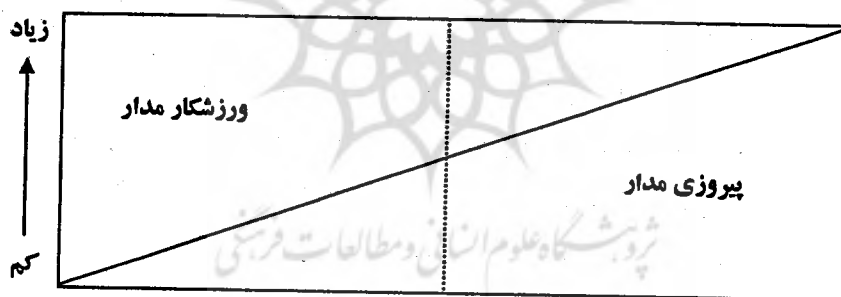
۱ - داشتن تیم پیروز

۲ - لذت بردن از بازی

۳ - کمک به ورزشکاران برای رشد همه جانبه

در تعیین اهداف، یک مربی ممکن است تنها هدفش داشتن یک تیم پیروز باشد. با توجه به شرایط موجود در جهان کنونی و بخصوص در ورزش حرفه‌ای اصلی‌ترین هدف داشتن یک تیم همیشه پیروز است. چرا که چند باخت پی در پی ممکن است منجر به اخراج مربی شود. در مقابل مربیانی نیز هستند که توجه خود را معطوف به رشد همه جانبه ورزشکاران می‌نمایند. یعنی تلاش برای ساختن انسان‌های واقعی که در تمام ابعاد انسانی به حدکمال برسند که این مربیان به "ورزشکارمدار" معروفند. این مربیان ممکن است در تیم‌های محلی به موفقیت‌هایی برسند (خبیری ۱۳۷۳).

با توجه به شدت و ضعف گرایش هر گروه از مربیان فوق می‌توان مربیانی را نیز در سطح میانی یعنی توجه به هر دو جنبه (ورزشکار و پیروزی) در نظر گرفت و در این رابطه شکل زیر را ترسیم نمود.



میانه رو (تلفیقی)

شکل ۱: نمایش اهداف مربیان براساس ورزشکار و یا پیروزی مداری

شوگرمن^۱ به نقل از دکتر جیم ویلیامز در مطالعه‌ای تحت عنوان: ویژگی‌های رهبران، معتقد است که رهبری مثل نیروی جاذبه زمین است. بطوریکه شما می‌دانید وجود

دارد، اما چگونه آنرا تعریف می‌کنید؟ چون رهبران بزرگ به شکل و فرمهای مختلف در تاریخ توصیف شده‌اند، هریک با یک ویژگی خاص. رهبران ورزشی ممکن است وظیفه مدار و یا بازیکن مدار باشند. رهبران وظیفه مدار بیشتر علاقمند به رعایت آموزش و تمرین، ارائه دستورالعمل و تلاش شدید و پیروزی هستند در صورتی که رهبران ورزشی بازیکن مدار بیشتر علاقه به روابط انسانی بین اعضا و تیم دارند. وی معتقد است که رهبران بزرگ تیم‌های ورزشی هم وظیفه‌مدار هستند و هم بازیکن مدار یعنی در واقع سبک بینا بین دارند و البته کمی متمایل به وظیفه‌مداری را ترجیح می‌دهند (شوگرمن ۲۰۰۰).

با این حال رهبران ورزشی باید علاوه بر دارا بودن تحصیلات مربوطه، باهوش نیز باشند. هر چند بدیهی است که آنها همه چیز را ندانند، اما به این واقعت اعتقاد دارند که مطالب زیادی برای آموختن وجود دارد، بنابراین در پی آموزش مستمر و دائمی می‌باشند. رهبران بزرگ ورزشی اعتماد به نفس دارند، مثبت‌نگر و قائل به احترام هستند. در عین حال علاوه بر پذیرش ریسک هوشمندانه در تصمیم‌های و اعمالشان دارای ابتکار و خلاقیت هستند که در نهایت اعتماد به نفس و مثبت‌نگری آنها به بازیکنان نیز سرایت می‌کند.

میزان کارایی رهبران ورزشی موثر و بزرگ با تلاش کلی و عمومی تیم قابل نمایش است وقتی مربی به تیم اعتماد القاء می‌کند در مواقعی کارهای خارق‌العاده‌ای از تیم بروز می‌نماید. اگر مربی با احترام و نه با ایجاد ترس و وحشت با بازیکنان برخورد نماید متقابلاً بازیکنان نیز به دیده احترام به او می‌نگرند. علاوه بر آن رهبران بزرگ در ایجاد ارتباط هنرمندانه عمل می‌کنند ارتباط دو سویه داشتن و یا روابط به اصطلاح درهای باز جهت ایجاد ارتباط خوب بهترین روش است، بطوریکه موری و مان^۱ اعتقاد دارند که رهبران دارای بصیرت هستند و بر نتیجه و حاصل تلاش تمرکز می‌کنند و با اتخاذ استراتژی واقعی برای انجام امور و نیز ارتباط مناسب به اهداف خود می‌رسند (ویلیام ۱۹۹۳).

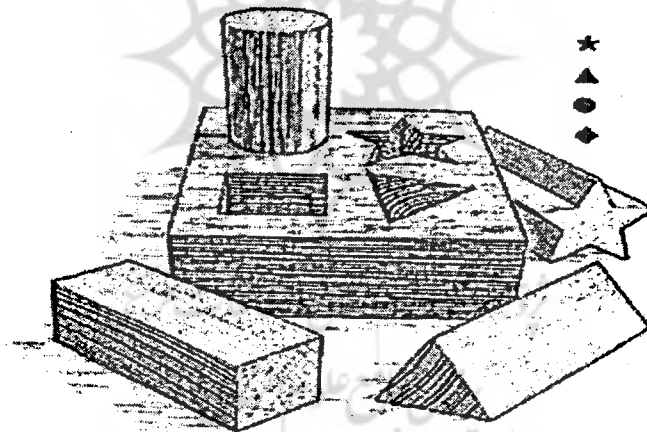
یک مربی می‌بایست تیم را هدایت نماید نه اینکه بر آن حکومت کند. بنابراین باید جوی ایجاد شود تا در آن بازیکنان هم یاد بگیرند و هم رشد کنند (مارتین ۱۹۸۷). بنابراین نقش ارزنده و پراهمیت مربی در ایجاد و یا پیشگیری از عوارض مخرب

روانی غیر قابل انکار است. مریبان نیز نیاز به دانش و مهارت ویژه جهت پرورش ورزشکاران ماهر و استفاده بهینه از منابع مادی و انسانی و تبدیل ظرفیت بالقوه به بالفعل دارند. یکی از جنبه‌ها و مهارت‌های مهم مریبان استفاده از سبک و روش متناسب با شرایط بازیکنان است.

جوزف دائیر می‌یر^۱ (۱۹۹۶) با جمع‌بندی آرای بلانچارد و دیگران و با ارائه تصویر و جدول در زیر بیان می‌دارد که هر یک از ۴ نوع سبک رهبری در موقعیت‌های متناسب اثر بهینه خواهد داشت.

تناسب با جامعه	انسان مداری	وظیفه مداری	علائم انطباقی با شکل
خیر	کم	زیاد	★
بلی	زیاد	زیاد	▲
بلی	زیاد	کم	●
خیر	کم	کم	■

جدول ۱: تناسب سبک‌های رهبری براساس موقعیت و ویژگیهای آنها



شکل ۲: تناسب سبک رهبری و موقعیت (جوزف دائیر، می‌یر ۱۹۹۶)

تحلیل رفتگی

پژوهشگران و صاحب‌نظران در زمینه تحلیل رفتگی تعاریف متعددی را ارائه داده‌اند بطوری که گیردین^۱ و همکاران (۱۹۹۶) او تحلیل رفتگی را به عنوان فرسودگی جسمی یا ذهنی بسیار زیاد و فشار روانی طولانی مدت، ناشی از دو عامل (جو بروکراسی و کار بیش از حد) تعریف نموده‌اند.

از دیدگاه کارشناسان و متخصصین تربیت بدنی و ورزش نیز تحلیل رفتگی بخصوص در سالهای اخیر مورد توجه قرار گرفته و تعاریفی به شرح ذیل ارائه شده است:

تحلیل رفتگی عبارت است از کناره‌گیری و انزوای روانی، عاطفی و جسمانی از فعالیتهای ورزشی قبلی در نتیجه استرس‌های شدید که در طول زمان بر ورزشکار وارد شده است (دانیل گلدو همکاران ۱۹۹۶).

اسمیت^۲ (۱۹۸۶) نیز تحلیل رفتگی ورزشی را به صورت ذیل تعریف می‌کند:

«تحلیل رفتگی عبارت است از کناره‌گیری و انزوای عاطفی، جسمانی و روانی از ورزش که قبلاً از آن لذت می‌برده که این کناره‌گیری در نتیجه فشار روانی زیاد در طی مدتی به ورزشکار وارد شده است.

بطور کلی از تعاریف فوق می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که عوامل ایجاد استرس در سازمان و تیم سبب ایجاد تحلیل رفتگی می‌گردد. با این وجود تحلیل رفتگی مترادف با استرس نیست، هرچند ارتباط نزدیک و تنگاتنگی با یکدیگر دارند (رایبیز ۱۹۹۱).

تحلیل رفتگی سرایت‌پذیری زیادی دارد و فرد تحلیل رفته به زودی گروهی از همکاران خود را نیز مبتلا می‌کند، بنابراین تشخیص فوری علائم تحلیل رفتگی و جلوگیری از شیوع آن دارای اهمیت بسیار زیادی است (سعادت ۱۳۷۵).

عوامل ایجاد تحلیل رفتگی

در تحقیقی با عنوان «تمرین بیش از حد، فرسودگی و تحلیل رفتگی» عوامل ایجاد کننده تحلیل در ورزش به سه دسته زیر تقسیم می‌گردد:

1 . Girdin

2 . Smith

الف: تمرین دهنده‌ها: شخصیت‌های نوع A و ابهام در نقش
 ب: مسئولین اجرایی تیم: ارتباط نامناسب با ورزشکار، ابهام و تعارض زیاد در
 وظیفه، کنترل مکانی (درونی)
 ج: مربیان: فشار زیاد جهت برنده شده حتمی، مدیریت مستبدانه، مسائل انضباطی
 سخت، نقشهای چندگانه، مسافرت زیاد، محدودیت شدید شخصی، فشار از طریق اعمال
 مربیگری به روش دیکتاتوری تمرینات سخت و سنگین، و رقابت به مدت زمان طولانی
 (مارتین ۲۰۰۰).

عوامل زیر نیز بطور ویژه سبب تحلیل رفتگی می‌گردد:
 - فشار روانی خیلی زیاد، تمرینات بیش از حد جسمانی، خستگی جسمانی و
 کوفتگی همه جانبه بدن، کسالت و بی‌زاری به دلیل تکرارهای زیاد تمرین، استراحت ناکافی
 و یا عدم استفاده از خواب مناسب.

مراحل تحلیل رفتگی

با توجه به اینکه تحلیل رفتگی یک پدیده حاد و ناگهانی نیست، کارشناسان تربیت
 بدنی مراحل ظهور آن را به شرح زیر بیان نموده‌اند:

- ۱- زوال شخصیت: در این مرحله ورزشکار خود را از دیگران جدا کرده و حالت
 غیر صمیمی، هیجان زده و بی‌علاقه دارد.
- ۲- احساس کاهش پیشرفت: احساس می‌کند که نمی‌تواند با دیگران در امور
 مشارکت داشته باشد و برنامه‌هایی را که تنظیم می‌کند نمی‌تواند انجام دهد. مدت زمان
 زیادی است که از فعالیت و ورزش احساس رضایت نمی‌کند.
- ۳- انزوا و کناره‌گیری: در حالیکه ورزشکار خود را از هم تیمی‌ها و دوستان جدا
 کرده به دنبال بهانه‌ای است تا از انجام تمرین و شرکت در مسابقه خودداری کند.
- ۴- خستگی و فرسودگی روانی و جسمانی: از نظر عاطفی و جسمانی افت شدیدی
 داشته و مراحل و فرآیند تحلیل رفتگی به تدریج ظاهر و تکمیل می‌شود، بطوریکه
 ورزشکار آرزو می‌کند کاش در مسابقه و تمرین شرکت نکند، هر چند انرژی فعالیت را
 نیز در خود نمی‌بیند (مارتین ۲۰۰۰).

اسمیت و همکاران او معتقدند که ورزشکاران در ورزشهای رقابتی و نیز ورزشکاران انفرادی مانند تنیس، اسکیت و ژیمناستیک تحلیل رفتگی بیشتری را تجربه خواهند کرد. اوحی و ورزشکاران بدنسازی و پرورش اندام را نیز در معرض تحلیل رفتگی می‌داند. بطور کلی در مورد تحلیل رفتگی می‌توان اظهار نمود که ورزش رقابتی در ورزشکاران ایجاد استرس و فشار روانی می‌کند و اعتقاد بر این است که فشار روانی یا خوب است یابد، و تحلیل رفتگی نتیجه فشار روانی بد است (برایان مک ۲۰۰۲).

تحقیقات انجام شده در زمینه سبک رهبری در ورزش

چلادورای^۱ (۱۹۹۹) معتقد است که سازمان‌های ورزشی در مقایسه با سایر سازمانها اندکی متفاوتند. سازمانهای ورزشی بیشتر ارائه‌کننده خدمات هستند و در واقع مشتریان و ارباب رجوع آن هم "داده" و هم "ستانده" تلقی می‌شود. افراد به عنوان منابع اصلی در این سازمانها به دو صورت وارد آن می‌گردند. یا داوطلب و افتخاری هستند و یا بابت تلاش در آن جا حقوق و پاداش دریافت می‌نمایند.

بنابراین سبک رهبری در خصوص چنین سازمانهای مشکل و پیچیده خواهد بود سبک رهبری مربی در تیمهای حرفه‌ای فوتبال قاعدتاً با تیمهای داوطلب و آماتور بایستی متفاوت باشد. هندری^۲ (۱۹۶۸ و ۱۹۶۹) و الایو (۱۹۴۶) معتقدند که درخصوص تیمهای غیر آماتور سبک رهبری بایستی مستبدانه و وظیفه‌گرا باشد (چلادورای ۱۹۹۹).

چلادورای (۱۹۸۰) برای مراکز مختلف ورزشی سبک‌هایی را پیشنهاد کرد. او اظهار کرد که: سبک دمکراتیک برای مراکز مانند باشگاه تنیس بواسطه سوددهی دوجانبه، سبک دستوری برای سازمانهای حرفه‌ای مثل بسکتبال و سبک رهبری تفویضی برای سازمانهای خدماتی مانند پرسنل تربیت بدنی دبیرستانها مناسب‌ترند (سوسی ۱۹۹۴). محقق دیگری معتقد است که سبک رهبری انسان‌گرا برای ورزشکاران برجسته مناسب نیست، چون رهبری انسان‌گرایانه ممکن است با خواسته‌های رقابت ورزشی پیشرفته سازگار نباشد. سیج^۳ معتقد است که در انسان‌گرایی استفاده از پیروزی به عنوان تنها هدف رقابت

1 . Chelladurai

2 . Hendry

3 . Sage

ورزشی بسیار محدود، سطحی و کوتاه بینانه است (مارک انشل ۱۳۸۰).

برنج^۱ (۱۹۹۰) نشان داد که مدیران ورزش بیشتر آمادگی برای موقعیت‌های وظیفه‌گرا دارند تا برای توسعه روابط بین فردی با زیردستان (سوسی ۱۹۹۴). شرمین (۱۹۹۶) در تحقیقی به بررسی رفتار مربیان جوان ورزش پرداخت و مشاهده کرد که مربیان بیس بال، فوتبال و تنیس در هنگام تمرین و مسابقه بیشتر از سبک آمرانه استفاده می‌کنند. این نتیجه نشان می‌دهد که مربیان کم تجربه و جوان برای کنترل و نظم بخشیدن به مراحل تمرین و پیروی ورزشکاران از آنها تمایل بیشتری برای استفاده از این سبک دارند. اندیشمند دیگری پس از تحقیقی اعلام کرد که مربیان بزرگ ورزشی امروزه هم وظیفه مدار هستند و هم رابطه مدار، با این حال اندکی تمایل دارند تا از سبک وظیفه مدار استفاده نمایند (شوگرمن ۲۰۰۰).

نایک اسن (۲۰۰۳) در مطالعه‌ای تحت عنوان فلسفه اریکسون در تیم ملی انگلیس اعلام کرد که سبک رهبری مشورتی اریکسون تیم انگلستان را در رسیدن به اهداف کمک خواهد کرد. این در حالی بود که در سال ۱۹۹۹ تیم فوتبال منچستر یو نایتد با کسب سه جام معتبر با سبک رهبری استبدادی موفق نشان داده بود. اریکسون در یک کنفرانس منابع انسانی تأکید کرد که شما باید به همه اطرافیان تیم احترام قابل شویید، چون همه افراد اطراف تیم چه بازیکنان و چه تدارکات و ماساژور و مسئول کمک‌های اولیه نقش مهمی را در موفقیت تیم دارند.

گروسمن (۲۰۰۳) اعتقاد دارد که رهبری در ورزش چهار مؤلفه دارد که عبارتند از: کیفیت رهبران، سبک رهبری، موقعیت و ویژگیهای بیروان. از نظر گروسمن لزومی ندارد که مربی فقط یک سبک داشته باشد، بلکه حالت‌ها و کیفیت‌های انسانی بر روی پیوستار قابل تطبیق است. رهبری هم می‌تواند دمکراتیک و هم اتوکراتیک باشد، البته با توجه به عوامل فوق. از نظر او عوامل وضعیتی هم می‌تواند در سبک رهبری مربی تاثیر بگذارد.

راینر مارتنز (۱۹۹۸) معتقد است که یک رهبر می‌تواند هر دو سبک را داشته باشد و حتی بهترین رهبران را با آن ویژگی می‌داند. وی با برداشت از شبکه مدیریتی رابرت بلیک و

جین ماتون (۱۹۶۹) نشان می‌دهد که چگونه مربیان می‌توانند این دو سبک را با هم یکی کنند. بطوریکه در شکل زیر مشاهده می‌شود در قسمت ۵ - ۵ یک مربی به طور مساوی به نیازهای ورزشکاران و انجام گرفتن کارها به نحو مطلوب علاقمند است و یک حالت تعاون دو طرفه و یا در واقع سبک میانه رو وجود دارد.

این سبک نه استبدادی است و نه دموکراتیک، بلکه ترکیبی است از هر دو، روشی است که برای شرایط خاص مناسب است. چون مربی در جامعه ما نوعاً بسیار نیرومند است، و چون وظیفه مربیگری باید به طور موثر و در زیر فشار مالی صورت گیرد سبک استبدادی نیز در مواقعی ضروری است. متأسفانه این ضرورت مستبدانه در رهبری ممکن است به بقیه رفتار مربی به عنوان رهبر سرایت کند که نه مطلوب است و نه لازم. در نتیجه مربیان باید یاد بگیرند که چه وقت از این سبک‌ها استفاده کنند، آنان همچنین باید بسیاری از متغیرهای دیگر را بیاموزند (خبیری ۱۳۷۷).

اجرا اهمیت دارد



تحقیقات انجام شده در زمینه تحلیل رفتگی

مسلش (۱۹۹۳) از سری تحقیقاتی که انجام داد به این نتیجه متهمی شد که تحلیل رفتگی با آرزوی ترک کار فرد ارتباط مستقیم دارد. این فرضیه در یک مطالعه با پرسشنامه در بین ۱۴۲ نفر از افسران پلیس تأیید شد. در این تحقیق همچنین مشخص شد کارکنانی که مرخصی بیشتری می‌گرفتند دارای فرسودگی عاطفی بیشتری بودند. مسلش و همکاران او در تحقیق دیگری به نتایجی رسیدند که البته لازم است با احتیاط تفسیر شود.

از جمله اینکه تحلیل رفتگی بویژه در بعد تهی شدن از ویژگی‌های فردی برای افراد جوان بیش از افراد مسن بود. فریدنبرگر (۱۹۸۰) اعتقاد دارد که با مدیریت صحیح می‌توان بسیاری از عواملی را که موجب پیدایش استرس در سازمان می‌گردد از میان برداشت. برای مثال اگر یکی از علل استرس و تحلیل رفتگی احساس عجز و ناتوانی افراد در انجام دادن وظایفی باشد که به آنها محول شده، با دقت در انتخاب و انتصاب افراد به سادگی می‌توان این مشکل را حل کرد و کاری را به عهده فرد واگذار نمود که توانایی انجام آن را دارد.

فیگلی^۱ (۱۹۸۴) که خود مربی ژیمناستیک بود بر اساس تجربه‌هایش، کمال‌گرایی، آرمان‌خواهی و احساس نیاز به مورد پذیرش و احترام بودن را به عنوان متغیرهای اثرگذار در تحلیل رفتگی بیان نمود. و در کاری مشابه جوبا^۲ (۱۹۸۶) فشار تمرینی بیش از حد، فشار والدین، و تکرار تمرینات مشابه در ورزش را از عوامل ایجاد تحلیل رفتگی ذکر کرد (گلد و همکاران ۱۹۹۶). اسمیت هم در همان سال (۱۹۸۶) عوامل ایجاد تحلیل رفتگی در بازیکنان تنیس را مطالعه نمود و عواملی مانند تمرین‌های ناهماهنگ و بی‌ثبات، صدمه‌های ناشی از تمرین بیش از حد و تمرین‌های طولانی مدت را در این رابطه موثر دانست.

کوئیک جیمز و همکاران (۱۹۸۷) معتقد بودند که وجود، و یا پیدایش استرس در سازمان با شیوه مدیریت و تصمیم‌گیری مدیر ارتباط دارد. اگر تصمیم‌گیری‌های مدیر، انفعالی باشد و یا ارتباط و وابستگی‌های متقابل اجزاء و عناصر سازمان‌ها به یکدیگر را در نظر نگیرد، تصمیم‌های او باعث اختلال در روابط معمول در سیستم می‌گردد که به جای

1. Feighley

2. Juba

حل مسئله، خود منشأ و سبب پیدایش یا افزایش استرس می‌گردد. حال اگر تصمیم‌گیری‌های او انفعالی یا با عجله نباشد، نتیجه معمولاً ایجاد آرامش در محیط و کاهش تنش است.

شلنزر و نامرف (۱۹۸۸) نیز پس از تحقیقی اعلام کردند که یکی از مهمترین عوامل فرسودگی در سازمان سبک رهبری خاصی است که توسط سرپرستان سازمان اتخاذ می‌شود. در این زمینه در مجموع تحقیق حکایت از آن داشت که کارکنانی که با سرپرستان دارای "ملاحظه‌کاری کم" کار می‌کنند یا برای مثال پایین بودن رفاه و آسایش کارکنان و ضعف روابط دوستانه و گرم بین سرپرستان و پرسنل نسبت به افرادی که رابطه صمیمانه‌تری با سرپرستان دارند، بیشتر در معرض ابتلا به فرسودگی شغلی قرار دارند. براساس دیدگاه‌های کارشناسان رفتار سازمانی، رفتار ملاحظه‌کارانه شامل اموری از قبیل مشاوره، گوش فرا دادن و پیشنهادهای یاری دهنده به اعضاء سازمان است.

آدریس کل و شاپرت (۱۹۸۸) دریافتند که عدم وجود ارتباط بین سطوح مختلف سازمان و فرآیند نفوذ مدیران در کارکنان بطور قابل ملاحظه‌ای در تحلیل رفتگی کارکنان اثر داشت و این در حالی بود که مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری سبب کاهش تحلیل رفتگی آنها می‌گردد.

کاکلی (۱۹۹۲) نظریه جالبی در خصوص ورزش اجتماعی و انفرادی و رابطه آن با تحلیل رفتگی ارائه داد، براساس نظر او تحلیل رفتگی بیشتر در ورزشکاران رشته‌های انفرادی بروز می‌کند تا تیمی، علاوه بر آن نامبرده اظهار نموده که این پدیده بین ورزشکاران با طبقه اجتماعی - اقتصادی متوسط و بالاتر بیشتر وجود دارد، هرچند هیچ تحقیق تجربی دیگری نظریه اخیر را تأیید نکرده است.

مسلش (۱۹۹۳) به عنوان پیشرو در مطالعات و تحقیقات مربوط به تحلیل رفتگی ادعا کرد که امروزه تحلیل رفتگی به عنوان یک مشکل و مسئله اساسی و مهم فردی و اجتماعی شناخته می‌شود. در تأیید اظهار نظر مسلش، کوردز داگرتی (۱۹۹۷) بیان کرد که: تعداد زیادی از تحقیقات تجربی ثابت کرده‌اند که تحلیل رفتگی مربوط به شغل و حرفه هزینه بسیار سنگینی برای بهداشت و سلامتی افراد و عملکرد سازمانی تحمیل می‌کنند که صرف سلامت پرسنل، غیبت از کار، جابجایی، انتقال و کاهش بهره‌وری می‌شود.

هاب فول و شیرم (۱۹۹۳) پا را فراتر گذاشته و با تأکید و تکیه بسیار بر نتایج نامطلوب بهداشتی و سلامتی تحلیل رفتگی بر بیماری‌های قلبی عروقی، اعتیاد به الکل و مواد مخدر و حوادث اشاره نمودند.

همچنین در تحقیق‌های صورت گرفته در مورد رابطه بین تحلیل رفتگی و رضایت شغلی ثابت شده که تحلیل رفتگی زیاد سبب کاهش رضایت شغلی می‌شود (کوردزو داتری).

البته همواره این رابطه وجود ندارد، چرا که دلایل چند نشان می‌دهد که رضایت شغلی بیشتر پیشگو کننده مسائل روانی و استرس است تا نتیجه آنها. در همین رابطه لی و آشفورث دریافتند که رضایت شغلی بطور قابل ملاحظه‌ای فقط در مؤلفه مسخ شخصیت (تهی شدن از ویژگی‌های شخصیتی) تحلیل رفتگی ارتباط دارد.

وینبرگ و گلد (۱۹۹۵) پس از تحقیق‌هایی در این زمینه مهمترین عوامل تحلیل رفتگی در ورزشکاران را به شرح زیر اعلام کردند:

تمرین بیش از اندازه، سبک‌های رهبری مربیان، ایده‌آل‌گرایی، فشار والدین، انتظارات عملکرد توسط خود و دیگران.

ویالی^۱ و همکاران او (۱۹۹۸) در تحقیقی تحت عنوان «تأثیر تحلیل رفتگی مربیان بر پاسخهای تمرینی ورزشکاران» نتیجه‌گیری کرده است که مربیانی که به ارتباط خوب تأکید دارند، بیشتر از پاداش استفاده می‌کنند تا تنبیه و جریمه و به احساس نیازها، اهداف و زمینه‌های علاقمندی ورزشکاران توجه و عنایت دارند از نقش خود به عنوان مربی احساس رضایت می‌کنند. حال اگر این رفتارها در سبک مربیگری نیز بکار گیرد، هم مربی و هم ورزشکار از بودن در کنار یکدیگر لذت خواهند برد. افزایش رفتارهای منفی مثل تنبیه و جریمه و تأکید زیاد بر روی پیروزی و کسب نتیجه به جای تأکید بر پیشرفت و موفقیت ورزشکاران به عنوان عوامل ایجاد تحلیل رفتگی به حساب می‌آید.

در ادامه نتیجه‌گیری‌ها محققین فوق اظهار می‌دارند که سبک رهبری مربی می‌تواند به عنوان شاخصی برای تخمین و پیش‌بینی تحلیل رفتگی ورزشکاران باشد.

تحقیق جامع فوق بین اضطراب و تحلیل رفتگی رابطه مستقیمی را ثابت کرد. در ورزشکاران نگرانی و کاهش ظرفیت جهت تمرکز هر دو به عنوان عوامل شناختی به عوامل زیر ارتباط زیادی دارد:

- مفهوم منفی از خود
 - احساس کاهش منزلت اجتماعی و شخصیت
 - انزوا و گوشه‌گیری روانی (کاهش تمایل به مشارکت)
 - فرسودگی عاطفی و جسمانی، کاهش پیشرفت و موفقیت شخصی
 - افزایش اختلاف بین انتظارات مربی و ورزشکاران
- جیم براون^۱ (۲۰۰۰) در اظهار نظری تعجب‌آور اظهار می‌دارد که تحلیل رفتگی در ورزش بصورت اپیدمی در بین بچه‌ها و در واشنگتن و سراسر آمریکا شایع شده است. وی مدعی است که بیش از ۷۰ درصد از بچه‌هایی که در ورزش قهرمانی جوانان شرکت می‌کنند، ورزش را ترک کرده و بسیاری از آنان نیز مبتلا به تحلیل رفتگی می‌شوند. در ادامه، محقق فوق اظهار می‌دارد که پدیده تحلیل رفتگی و فرار از ورزش فقط محدود به رشته فوتبال و واشنگتن نمی‌شود بلکه رشته‌های بیس بال، تنیس، گلف، فوتبال آمریکایی، شنا و سایر ورزشها نیز از این مشکل در امان نیستند. براون با جمع‌بندی نظرهای متخصصین عوامل ایجاد تحلیل رفتگی را به شرح زیر می‌داند:
- شروع و آغاز به تمرین در سنین پایین
 - کسب تجربه مربوط به باخت، برد، مسافرت، جوایز و پاداش، بطوری که آنها در سن خیلی کم فکر می‌کنند به همه آنچه که در ورزش لازم بود رسیده‌اند در واقع اشیاع می‌شوند.
 - بازی و مسابقه خیلی زیاد برای مثال در آتلانتا بچه‌ها گاهی در یک فصل بیش از یکصد (۱۰۰) مسابقه می‌دهند.
 - تلاش و سعی بسیار زیاد برای کسب موفقیت به طوری که آنها در بین تفکر برد، باخت و عدد و رقم و آمار محصور می‌شوند. برخی آن را سقوط و سراشیبی زندگی حرفه‌ای می‌دانند.

- مربی بد و نامناسب. کودکی که دارای یک مربی بد است و یا مربی که تأکید زیاد بر پیروزی و کسب نتیجه به هر قیمتی دارد، آنها را دچار تحلیل رفتگی می‌کند. کودکی که بالقوه در یک رشته ستاره به حساب می‌آید اما از یک رشته دیگر تجربه تلخی دارد ممکن است هر دو ورزش را ترک کند. پس کیفیت و شایستگی مربی نقش اساسی دارد.

والدرون^۱ (۲۰۰۱) پس از بررسی نقطه نظرهای اندیشمندان روانشناسی ورزشی عوامل زیر را در ایجاد تحلیل رفتگی ورزشکاران سهیم می‌داند:

- تمرین بیش از حد^۲
- تغییرات در سبک مربیگری مربیان
- آرمان‌گرایی و ایده‌آلی فکر کردن
- فشار والدین
- انتظارات بی‌جا از اجرا توسط خود و دیگران

روش تحقیق

با توجه به اینکه این تحقیق به بررسی و مطالعه سبک رهبری غالب مربیان و نیز ارتباط آن با میزان تحلیل رفتگی بازیکنان فوتبال می‌پردازد، بنابراین روش تحقیق از نوع همبستگی است.

جامعه و نمونه آماری این تحقیق شامل دو گروه از مربیان و ورزشکاران تیم‌های فوتبال بودند که در مسابقات فوتبال لیگ برتر به تعداد ۱۴ تیم و لیگ دسته یکم آزادگان کشور به تعداد ۱۶ تیم (در مجموع ۳۰ تیم) در فصل ۸۳ - ۱۳۸۲ شرکت نموده‌اند. نظر به اینکه تحلیل رفتگی در افراد بصورت تدریجی و در طول زمان ایجاد می‌شود، به همین دلیل بازیکنانی که سابقه فعالیت آنها با مربی مربوطه کمتر از شش ماه بود از تحقیق حذف شدند. در این راستا تعداد ۵ تیم از لیگ دسته یکم (حدود ۱۰۰ بازیکن) و تعداد ۲ تیم از لیگ برتر (حدود ۴۰ بازیکن) در مجموع ۱۴۰ بازیکن از تحقیق حذف شدند. در نهایت پرسشنامه تعداد ۳۴۰ بازیکن به عنوان نمونه آماری مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

1 . Waldron

2 . Overtraining

اعتبار و پایایی آزمون‌ها

با استفاده از نرم‌افزار SPSS (Version 11) پایایی و ثبات درونی پرسشنامه از طریق فرمول آلفای کرونباخ بررسی گردید.

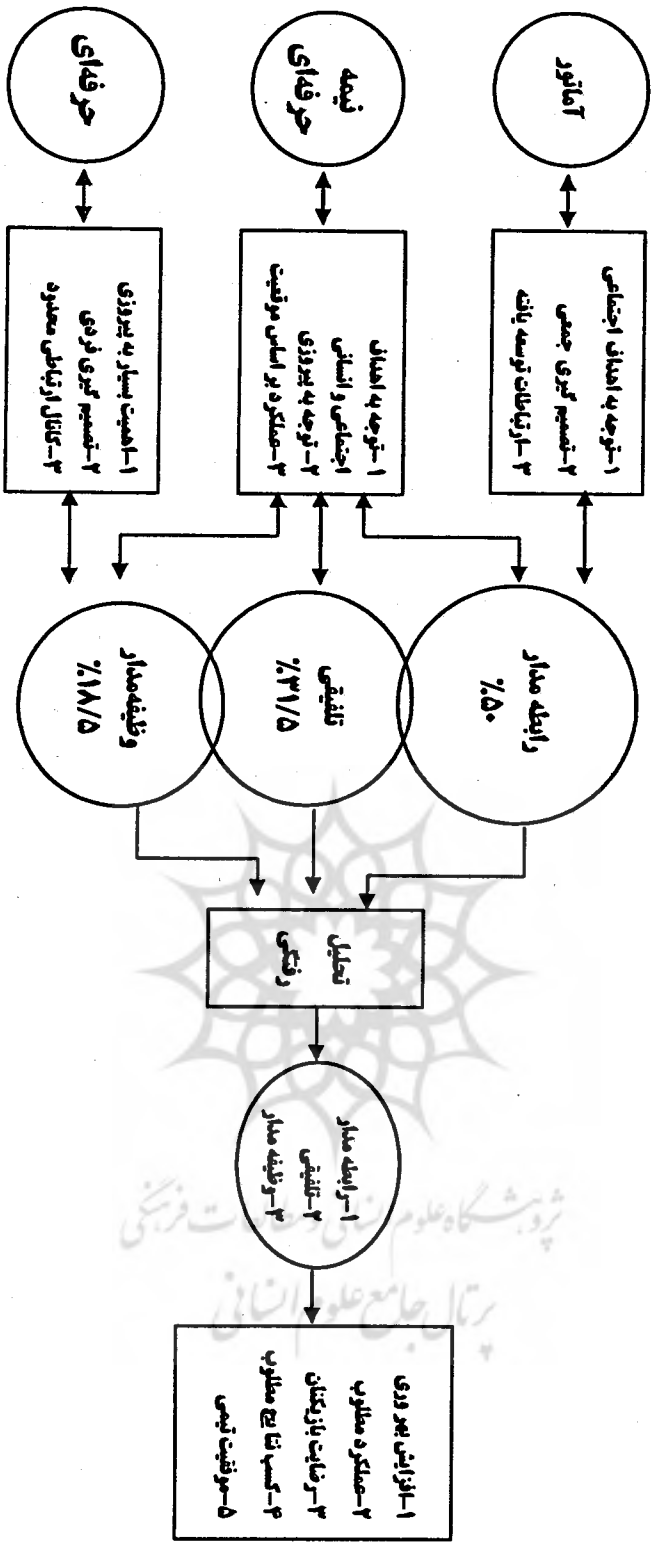
پایایی و ثبات درونی بدست آمده جهت پرسشنامه سبک رهبری در مورد سبک رابطه مدار ۰/۷۰ و در مورد وظیفه مدار ۰/۷۲ حاصل شد و اعتبار حاصل در مورد تحلیل رفتگی نیز ۰/۸۱ بدست آمد.

بطور کلی از آمار توصیفی (میانگین، انحراف معیار، درصد، فراوانی و درصد جمعی)، ضریب همبستگی پیرسون، ضریب همبستگی آلفای کرونباخ مورد استفاده قرار گرفت.

ارائه مدل پیشنهادی حاصل از تحقیق:

اصل و اساس الگوی پیشنهادی ارتباط سبک رهبری مربیان فوتبال با تحلیل رفتگی بازیکنان مبانی نظری، ادبیات پیشینه و یافته‌های تحقیق می‌باشد بطوریکه مشاهده می‌شود این مدل از جهات مختلف قابل بررسی است. می‌توان سبک رهبری مربیان را متغیر پیشگو تلقی کرد که در سه سبک رابطه مدار، تلفیقی و وظیفه مدار بررسی شده است و متغیر معیار نیز تحلیل رفتگی بازیکنان فوتبال در نظر گرفته شده است.

شرایط حاکم بر تیم‌ها ویژگی‌های سبک رهبری سبک‌های رهبر تیم‌های لیگ برتر و لیگ آزادگان سبک‌های رهبری پیشنهادی برای کاهش تحلیل رفتگی نتایج نهایی کاهش تحلیل رفتگی



مدل ارتباط رهبری مربیان با میزان تحلیل رفتگی بازیکنان فوتبال

بر اساس مبانی نظری و ادبیات پیشینه مربیانی که دارای سبک رهبری رابطه مدار باشند متناسب با تیمهای آماتور و مربیان دارای سبک رهبری وظیفه مدار متناسب با تیمهای حرفه‌ای بودند. در حالیکه یافته‌های تحقیق حاضر حاکی است که ۵۰٪ از مربیان تیمهای لیگ برتر و لیگ دسته یکم آزادگان از دیدگاه بازیکنان، دارای سبک رهبری رابطه مدار، ۳۱/۵٪ سبک رهبری تلفیقی و ۱۸/۵٪ سبک رهبری وظیفه مدار می‌باشند.

به منظور بررسی ارتباط بین نوع سبک رهبری مربیان با میزان تحلیل رفتگی بازیکنان و میزان موفقیت تیم‌ها پس از پایان مسابقات لیگ برتر و لیگ دسته یکم آزادگان، چهار تیم (دوتیم قهرمان و نایب قهرمان) از لیگ برتر و لیگ دسته یکم آزادگان و چهار تیم ناموفق (دو تیمی که مقامهای سیزدهم و چهاردهم از لیگ برتر و پانزدهم و شانزدهم از لیگ دسته یکم آزادگان را کسب کرده بودند) در کل هشت تیم انتخاب و پس از تفکیک پرسشنامه‌های تیم‌های فوق و انجام عملیات آماری برای تعیین متغیرهای فوق، نتایج زیر حاصل شد:

متغیر	تیم های موفق	تیم های نا موفق	میانگین کل
تحلیل رفتگی (میانگین)	۵۰	۵۲/۸۶	۵۰/۰۷
سبک رهبری (میانگین)**	۶۶/۵۲	۶۷/۲۶	۶۷/۶۴

جدول ۲: مقایسه تیم های موفق و نا موفق از نظر متغیر های وارد در تحقیق

**امتیاز ۴۰-۵۴ سبک رهبری وظیفه مدار، - امتیاز ۵۵-۷۰ سبک رهبری تلفیقی و

امتیاز بالا تر از ۷۰ سبک رهبری رابطه مدار

همانگونه که در جدول فوق ملاحظه می‌شود:

میانگین تحلیل رفتگی تیم‌های ناموفق ۵۲/۸۶ است که از نظر طبقه‌بندی در سطح "خوب به شرط تحریک کمتر" قرار دارد. در حالیکه میانگین تحلیل رفتگی تیم‌های موفق پایین‌تر از میانگین بوده و در سطح "خوب" قرار دارد.

سبک رهبری تیم‌های موفق و ناموفق هر چند از نوع تلفیقی بودند، با اینحال سبک

رهبری تیم‌های موفق متمایل به سطح وظیفه مدار (۶۶/۵) و سبک رهبری تیم‌های ناموفق متمایل به سطح سبک رابطه مدار (۶۷/۲) بوده است.

هریک از سبک‌های رهبری دارای ویژگی‌هایی است که عمده‌ترین آنها عبارتند از: سبک رهبری رابطه‌مدار: توجه به اهداف انسانی، اجتماعی، تصمیم‌گیری جمعی، ارتباطات توسعه یافته.

سبک رهبری تلفیقی: توجه به اهداف اجتماعی و انسانی، توجه به پیروزی و عملکرد بر اساس موقعیت.

سبک رهبری وظیفه‌مدار: اهمیت بسیار به پیروزی، تصمیم‌گیری فردی و کانال ارتباطی محدود.

بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر ارتباط بین سبک رهبری رابطه‌مدار مریبان با کاهش نسبی تحلیل رفتگی معنی‌دار بود. در حالیکه رابطه بین سبک رهبری تلفیقی با میزان تحلیل رفتگی منفی بود که از نظر آماری معنی‌دار نبود. در حالیکه رابطه بین سبک رهبری وظیفه‌مدار با میزان تحلیل رفتگی مثبت و معنی‌دار مشاهده شد.

بطور کلی کاهش تحلیل رفتگی سبب افزایش بهره‌وری، عملکرد مطلوب، رضایت بازیکنان، کسب نتایج مطلوب و در نهایت موفقیت تیمی خواهد شد.

در تحقیق حاضر بین سبک رهبری رابطه‌مدار با تحلیل رفتگی ارتباط منفی و معنی‌دار وجود داشت. بنابراین سبک‌های پیشنهادی به ترتیب اولویت جهت کاهش تحلیل رفتگی به شرح زیر می‌باشد:

۱- سبک رهبری رابطه‌مدار

۲- سبک رهبری تلفیقی

۳- سبک رهبری وظیفه‌مدار.

نتیجه‌گیری

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که از دیدگاه بازیکنان ۵۰ درصد از مریبان دارای سبک رهبری رابطه‌مدار، ۳۱/۵ درصد دارای سبک تلفیقی و ۱۸/۵ درصد دارای سبک رهبری وظیفه‌مدار بودند. نظر به اینکه نتایج قریب به اتفاق تحقیقات انجام شده مؤید تناسب سبک رهبری وظیفه‌مدار در لیگ‌های حرفه‌ای است، بنابراین سبک رهبری رابطه‌مدار متناسب با لیگ حرفه‌ای فوتبال ایران نیست و این ناشی از مدیریت و مربیگری غیر حرفه‌ای و وجود

فوتبال سنتی در ابعاد مختلف بویژه سبک رهبری مربیان می‌باشد. از دیگر دلایل این تناقض می‌توان به رشد قریب به اتفاق بازیکنان و حتی مربیان در خارج از مدارس حرفه‌ای اشاره کرد بطوریکه اغلب آنها از کوچه و خیابان به باشگاهها معرفی شده‌اند، فرهنگ سنتی و در نتیجه فوتبال سنتی و غیر علمی و شرایط گذر از مرحله سنتی به حرفه‌ای نیز می‌تواند از عوامل تفاوت باشد. از طرف دیگر به نظر می‌رسد زیر ساختهایی مانند ساختار تشکیلاتی، استادیوم‌ها، چگونگی استخدام بازیکنان و بطور کلی بستر لازم جهت حرفه‌ای شدن فوتبال در ایران بطور کامل فراهم نشده است و در حال گذر از مرحله سنتی به مدرن و حرفه‌ای است که طولانی شدن این مرحله گذر سبب کندی سرعت ارتقاء فوتبال خواهد شد. شاید به همین دلیل نتایج این تحقیق با یافته‌های هندری، والایو، سوسی، شرمین و مارک انشل که معتقدند سبک رهبری مربیان در تیم‌های حرفه‌ای بایستی مستبدانه و وظیفه‌گرا باشد، و رابرتس که سبک رهبری متناسب نوجوانان و جوانان را رابطه‌مدار می‌داند و نیز سیچ که استفاده از سبک انسان‌گرایی را برای رسیدن به پیروزی دیدگاه محدود، سطحی و کوتاه بینانه می‌دانند، همخوانی ندارد.

نتایج این تحقیق نشان داد که از نظر تحلیل رفتگی ۵۴ درصد از بازیکنان در وضعیت "خوب"، ۳۴/۵ درصد از آنها "خوب به شرط تحریک کمتر" و ۶ درصد در معرض تحلیل رفتگی بودند. براساس داده‌های بدست آمده بازیکنان تحلیل رفته کامل در بین بازیکنان وجود نداشت، با اینحال میزان تحلیل رفتگی ۴۰/۵ درصد از بازیکنان بالاتر از میانگین بود. بنابراین وجود این تعداد بازیکن می‌تواند زنگ خطری برای بازیکنان و تیم‌های مربوطه باشد. چرا که در صورت عدم پیشگیری، امکان ابتلاء بیش از نیمی از بازیکنان برجسته و نخبه ایران به تحلیل رفتگی غیر قابل اجتناب می‌باشد. از نظر سنی کمترین میزان تحلیل رفتگی در بین بازیکنان تا ۱۸ سال گزارش شده است، در حالیکه ۵۳/۴ درصد از بازیکنان بالاتر از ۳۵ سال دارای تحلیل رفتگی بالاتر از میانگین هستند. همانطور که ملاحظه می‌شود از نظر تحلیل رفتگی بدترین شرایط مربوط به بازیکنان مسن‌تر است در حالیکه بازیکنان جوان‌تر در مقایسه با سایر گروه‌های سنی بویژه بازیکنان مسن دارای تحلیل رفتگی کمتری بودند. این علائم ممکن است به انگیزه بالای بازیکنان جوان‌تر و فرسودگی بازیکنان مسن‌تر ارتباط داشته باشد. لذا به نظر می‌رسد بین سن و

تحلیل رفتگی ارتباط وجود داشته باشد. عوامل فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، طولانی تر شدن فصل مسابقات، عدم وجود تقویم دقیق مسابقات، تمرین زدگی به دلیل تمرین‌های بیش از حد و یکنواخت، عدم حضور روانشناسان حرفه‌ای در باشگاهها و بطور کلی آماده نبودن بستر لازم برای حرفه‌ای شدن فوتبال در ایران نیز می‌تواند در میزان تحلیل رفتگی دخالت داشته باشد.

در خصوص ارتباط سبک رهبری مربیان با میزان تحلیل رفتگی بازیکنان در این تحقیق مشخص شد که بین سبک رهبری وظیفه‌مدار با میزان تحلیل رفتگی بازیکنان رابطه قوی وجود دارد. این ارتباط بین دو سبک دیگر و میزان تحلیل رفتگی ملاحظه نمی‌شود. به نظر می‌رسد رفتارهای خشک و غیر قابل انعطاف مربیان و تاکید بر پیروزی به عنوان هدف، محدود بودن کانال ارتباطی، تاکید بر رسیدن به اهداف تحت هر شرایط در تیم ایجاد استرس و فشار روانی می‌نماید و از آنجا که فشار روانی در محیط کار در طی زمان سبب تحلیل رفتگی می‌شود لذا استفاده از روشهای حذف و کاهش تحلیل رفتگی از طریق استفاده از روانشناسان مجرب و حرفه‌ای و سایر روشها در تیم‌ها ضروری به نظر می‌رسد.

از محتوی تحقیق‌های انجام شده چنین استنباط می‌شود که سبک‌های رهبری در کلیه مؤلفه‌های تحلیل رفتگی تاثیر کاملاً محسوس ایجاد می‌کند و از این طریق است که سبک نامناسب می‌تواند سبب فرسودگی عاطفی، تهی شدن از ویژگی‌های شخصیتی و کاهش عملکرد شود و در نهایت منجر به انزوا و یا کناره‌گیری ورزشکاران از صحنه‌های ورزش شود.

وجود ۴۰/۵٪ از بازیکنانی که دارای تحلیل رفتگی بیشتر از میانگین به عنوان زنگ خطر جدی تلقی می‌شود، در صورتیکه از این عارضه پیشگیری نشود ممکن است آسیب‌های جبران ناپذیری بر بازیکنان و پیکره تیم‌ها وارد شود.

بر اساس مبانی نظری آنچه مسلم است یک سبک موفق دائمی و اثر بخش و جامع‌الشرایط وجود ندارد. بطوریکه در مبانی نظری و ادبیات تحقیق ملاحظه شد در تیم‌های حرفه‌ای سبک رهبری وظیفه‌مدار متناسب بود، از طرفی در این تحقیق سبک وظیفه‌مدار با افزایش تحلیل رفتگی رابطه قوی داشت، بنا براین به نظر می‌رسد بر اساس اعتقاد شوگرمن و مارتنز بهترین مربیان هم دارای سبک رهبری اقتضایی هستند.

منابع و ماخذ

منابع و ماخذ فارسی

۱. رینر مارتنز، روانشناسی ورزش، ترجمه محمد خیبری، انتشارات کمیته ملی المپیک، ۱۳۷۳.
۲. سعادت، اسفندیار، تأثیر تحلیل رفتگی بر کارآیی نیروی انسانی، مجله دانش مدیریت، شماره ۳۳ و ۳۴، تابستان و پاییز ۱۳۷۵.
۳. روبن.ب. فراست، روانشناسی ورزش، مترجمین عیدی علیجانی و مهوش نوربخش، چاپ اول، دفتر تحقیقات و آموزش سازمان تربیت بدنی ایران ۱۳۶۶.
۴. مارک، اچ، انشل، روانشناسی ورزش از تئوری تا عمل، مترجم علی اصغر مسدد، نشر اطلاعات ۱۳۸۰.

منابع و ماخذ لاتین

1. Avolio, B.J., Bass, B.M. & Jung, (1999). "Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 72, 441-463.
2. Bass, B. (1981). "Stogdill's Handbook of Leadership" Rew.ed. New York: Free Press.
3. Brown, Jim. (2000). When the Fun Goes out of Games. Special to the Washington Post. Tuesday September 12, P.10.
4. Burns, J.M. (1978). "Leadership". New York Harper & Row.
5. Corrinne, Shore. (1999). "Burnout" Don't let it happen to you. E.N.C. (c) C.F.N. From: file://A:\\Burnout.htm
6. Chelladurai, D. & Saleh, S.D. (1980). Dimensions of Leader Behavior in Sport. Development of Leadership Scale. *Journal of Sport Psychology* (1) 2 .pp.34-35.
7. Coakley, J. (1992). Burnout Among Adolescent Athletes. A Personal Failure or Social Problem. *Sociology of Sport Journal* .9, 271-287.
8. Daniel, Gould, Eilendry, et al. (1996). Burnout in Competitive Junior Tennis Players. *The Sport Psychologist Human Kinetic, Publisher*.
9. Feigley, D.S. (1984). Psychological Burnout in High Level Athletes. *The Physician and Sport Medicine*, 12, pp 109 – 112.
10. Grossman, Dgro @BBC online.com. (2003). A fully Accredited Course. offered by Barstow College

11. Gould ,Daniel ,etal. (1996). Burnout in Competitive Junior Tennis players. Sport Psychology, Human Kintics Pub inc. pp. 323 –340.
12. Hemphil and A.Ecoons.(1975). Development of the Leader Behavior Description Qustionnair in Business Research ,Ohio State University.
13. Jennifer, J. Waldron..M. Ed.(2002). Stress , Overtraing and Burnout Associated with Participation in Sport Institute for the Study of Youth Sport; from:<http://www.file://A\Stres.htm>.
14. Juba,N.(1986). The Requirments of Competitive Swimming:The Effect on Children .London Hodder &Stroughton.pp ,173-178.
15. Lee, R. & Ashforth ,B. (1996). A Meta - Analytic Examintion of The Correlates of the three Dimesions of job Burnout, Jou.. of Applied Psychology, 81 – 1
16. Martin. (2000). From <http://WWW.Com.unt5170>,Overtraining, Burnout.
17. Meyer, John. P.& Allen Natulie J. (1984) . Testing the Side - Best Theory of Organizational Commitment. Journal of Applied Psychology Vol 69. No 3. 23
18. Murakoshi ,Shin.(2001). Qualitative Change of Sport Commitment of Orienteers.Shizuoka University.Japan.
19. O,Driscoll, M&. Schubert. T. (1988). Work and Stress Organizational Climate and Burnout in Newzeland.Social Service Agency ,Work and Stress.2,199-204.
20. Penman, Hasted & Cord.(1974). Success of Authoritarion Coach.Journal of Social Psychology , 92, 155 – 156.
21. Robbins, Stephen.(1991).Organizational Behavior, Concepts, Contravesies and Applications. Fifth Edition Prentic Hall.
22. Scanlan ,etal.(2002). An Introduction to the Sport Commitment model. Journal of Sport and Exercise Psychology ,15(1) p-15.
23. Seltzer, Y,&Numerof,R,E.(1988).SupervisoryLeadership and Subordinate Burnout. Academy of Management Journal vol 26.
24. Sherman, M. A.(1996). Investigate of Young Sport Coach Behavior. Journal of Sport Management 2. 27 – 35.
25. Shulz, R. Greenley, J. & Brow (1995). Organization Management and Client Effects on Staff Bournout ,Journal of Health and Social Behavior, 36 - 345 – 353.
26. Smith, R. (1986). Toward a Cognitive Effective Model of Atheletic Burnout. Journal of Sport Psychology, 8. 36 – 50.

27. Soucie, Daniel. (1994). Effective Managerial Leadership in Sport Organization. Journal of Sport Management.
28. Stephen, P. Robbins. (1991). Organizational Behavior Concepts Controversies and a Publications Fifth ed. Prentic Hall.
29. Sugarman, K. (2000). Leadership Characteristics. Available: <http://www.psywww.com/sports/leader>.
30. Vealy. R. S Armstrong, L. et al. (1998). Influence of Perceived Coaching Behavior on Burnout and Competitive Anxiety in Female College Athletes. Journal of Applied Sport Psychology, 10, (2), 297-318.
31. Waldron, J. M. Ed. (2002). Stress, Overtraining and Burnout Associated with Participation in Sport Institute for the Study of Youth; from: <http://www.file://A\Stres.htm>.
32. Weinberg, R. S. & Gould, D. (1995). Foundations of Sport and Psychology. Champaign IL: Human Kinetics.

