

## تحلیل و مدل سازی روابط رفتار رهبران همسطح با انسجام، کارآمدی تیمی و موفقیت ادراک شده تیم‌های بسکتبال دانشجویی

سید رضا حسینی نیا<sup>۱</sup>، حسن اسدی<sup>۲</sup>، محمود گودرزی<sup>۳</sup>، محمد خبیری<sup>۴</sup>

۱. استادیار دانشگاه شاهرود\*

۲ و ۳. استاد دانشگاه تهران

۴. دانشیار دانشگاه تهران

تاریخ پذیرش: ۹۲/۰۹/۲۷

تاریخ دریافت: ۹۲/۰۶/۲۵

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش، بررسی ارتباط بین رفتار رهبران همسطح با پویایی‌های تیمی و موفقیت ادراک شده تیم‌های بسکتبال دانشجویان بود. جامعه آماری این تحقیق کلیه ورزشکاران ۲۸ تیم بسکتبال پسران و دختران (N= ۳۳۶) شرکت کننده در یازدهمین المپیاد فرهنگی- ورزشی بودند که ۲۰۰ پرسشنامه برگشت داده شد و به عنوان نمونه مورد تحلیل قرار گرفت. برای گردآوری داده‌ها پس از تعیین روایی و پایایی، از پرسشنامه‌های استاندارد چند عاملی رهبر، محیط گروهی، کارآمدی تیمی و موفقیت ادراک شده تیم استفاده گردید. نتایج حاکی از آن است که رهبری تحول‌گرا بر کارآمدی و انسجام تیمی تاثیر مثبت و معنی‌دار دارد اما بر موفقیت ادراک شده تاثیر معنی‌داری را نشان نداد، همچنین تاثیر رهبری عمل‌گرا و عدم مداخله بر هر سه متغیر درون‌زا (کارآمدی تیمی، انسجام تیمی و موفقیت ادراک شده تیم) غیرمعنی‌دار می‌باشد. در قسمت اثر کل مشخص شد بیشترین تاثیر بر موفقیت ادراک شده مربوط به سبک رهبری تحول‌گرا می‌باشد. ضریب تعیین متغیرهای درون‌زا نشان داد ۳۱٪ از واریانس میزان موفقیت ادراک شده توسط متغیرهای سبک رهبری تحول‌گرا، انسجام و کارآمدی تیمی، ۱۴٪ از واریانس انسجام و ۷٪ از واریانس کارآمدی تیمی توسط سبک رهبری تحول‌گرا در بین ورزشکاران تبیین شده است. کلیه شاخص‌های برازش مدل نیز نشان از برازش مطلوب مدل دارند.

**واژه‌های کلیدی:** رفتار رهبر همسطح، پویایی‌های تیمی، موفقیت ادراک شده.

### مقدمه

رهبری در ورزش حوزه مهمی از تحقیقات را به خود اختصاص داده است. نوع سبک رهبری نسبت به سایر موارد موثر در به موفقیت رسیدن یک تیم ورزشی، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. چنانچه سایر عوامل موثر در موفقیت یک تیم از شرایط مطلوبی برخوردار باشد ولی سبک رهبری، در پیروان انگیزش لازم را ایجاد نکند، نمی‌توان انتظار داشت که آن تیم به اهداف خود که همانا موفقیت و پیروزی است، نائل آید. از نظر کلیموشکو<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) نقش رهبری از این نظر دارای اهمیت است که افراد در شرایط مختلف به دنبال حمایت و هدایت هستند (۱).

محققان رفتار سازمانی بیان کرده‌اند که رهبران می‌توانند عامل تمایز در سازمان باشند (۲). تئوری‌های فراوانی در حوزه رفتار سازمانی مورد استفاده قرار گرفته‌اند تا میزان اهمیت ویژگی‌های رهبر، فاکتورهای موقعیتی و رابطه رهبر- پیرو در رهبری اثر بخش را توصیف کنند. این تئوری‌ها از تئوری ابرمرد شروع شده و تا دیدگاه‌های مدرن امروزی ادامه یافته است. نورثاوس<sup>۲</sup> (۲۰۰۴)، رهبری را فرآیندی می‌داند که در آن یک فرد بر گروهی از افراد دیگر جهت رسیدن به اهدافی مشخص تاثیر می‌گذارد. یکی از دلایل ارائه‌ی این تعریف این است که رهبری را به رهبران رسمی (مثل مربی یا کاپیتان تیم) محدود نکرده، بلکه دربرگیرنده رهبرانی دیگر از بین گروه نیز هست. بر طبق این تعریف، رهبران غیر رسمی نظیر هر یک از اعضای تیم ورزشی (از قبیل: کاپیتان، پیشکسوتان و با سابقه‌ها) بدون توجه به نقش یا موقعیت‌شان می‌توانند در تیم حضور داشته باشند (۳).

تحقیقات رهبری در ورزش به وفور مربیان را به عنوان رهبر و ورزشکاران را به عنوان پیرو مورد مطالعه قرار داده است (۳). متخصصان ورزش نیز عموماً این عقیده را پذیرفته‌اند که شخصیت و سبک رفتاری مربی بر ورزشکاران ورزشهای تیمی و انفرادی تاثیر می‌گذارد (۴) و تحقیقات در حوزه رهبری ورزشی بیشتر بر اساس این فرض انجام شده است (۵،۶). از طرفی دیگر باید توجه داشت که مربیان تنها رهبران تیم‌ها نیستند و اعضای تیم نیز می‌توانند نقش رهبری (رهبری هم‌سطح)<sup>۳</sup> را ایفا کنند و برای مطالعه اثر بخشی رهبری در ورزش دارای اهمیت زیادی هستند (۷). مطالعه روابطی که بین همسطحان وجود دارد اطلاعات زیادی به ما می‌دهد. به طور مثال رهبری همسطح اثربخش جنبه مهمی از روابط همسطحان است، اما از جمله موضوعاتی است که به ندرت مورد مطالعه قرار گرفته است (۸،۹).

1 . Klimushko

2 . Northouse

3 . peer leadership

جوانان فرصت دارند تا نقش‌های مختلف رهبری را در مدرسه، جامعه و برنامه‌های ورزشی تجربه کنند (۱۰)، همچنین ورزشکاران جوان به طور دائم با هم تیمی‌هایشان به گونه‌ای در ارتباط هستند که می‌توان آن را به عنوان رهبری تعبیر کرد. برخی از تحقیقات نشان داده‌اند که نفوذ بالقوه یک رهبر اثربخش (مثل مربی) ممکن است بر موفقیت یک گروه تاثیر داشته باشد (۱۱). گلد و همکاران (۱۹۸۷) بیان کرده‌اند مربیان معتقدند یکی از عناصر مهم برای داشتن تیم منسجم و عملکرد تیمی اثربخش، وجود رهبر همسطح در تیم می‌باشد (به نقل از ۱۲). بنابراین در بین جوانان یک رهبر همسطحی که بتواند شایستگی رهبری خود را به اثبات برساند، قادر خواهد بود در به موفقیت رسیدن تیم نقش مهمی را ایفا کند (۱۳). لاگهد و همکاران (۲۰۰۶) ورزشکار رهبر<sup>۱</sup> را تحت عنوان ورزشکاری تعریف کرده‌اند که دارای نقش رسمی و غیر رسمی در تیم بوده و روی اعضای تیم در جهت کسب اهداف مورد نظر تاثیر می‌گذارد. کاپیتان‌ها از جمله افرادی هستند که نقش رهبری مقرر شده‌ای را در تیم بازی می‌کنند. با این وجود رهبر همسطح حتی ممکن است به عنوان کاپیتان تیم منتصب یا برگزیده نشده باشد و به عنوان یکی از افرادی که تیم را در طول یک جلسه تمرینی طاقت فرسا هدایت می‌کند، ظاهر شود (۱۴). تحقیقات اخیر این مطلب را تایید کرده‌اند که هم کاپیتان و هم دیگر بازیکنان می‌توانند نقش رهبر را در تیم بازی کنند (۱۴، ۱۲).

از آنجا که بسیاری از فعالیت‌های ورزشی به شکل گروهی صورت می‌گیرد؛ هنگامی که بازیکنان برای کسب نتیجه به کنش متقابل می‌پردازند، باید علاوه بر ارتقاء و پیشرفت عملکرد فردی ورزشکار، به نیروها و فرایندهای درونی و عوامل اثرگذار بر عملکرد گروهی آنان نیز توجه شود (۱۵). با توجه به تحقیقات مختلف، سبک رهبری رهبران همسطح هم می‌تواند به طور مستقیم و هم به طور غیر مستقیم و به واسطه متغیرهای دیگر بر موفقیت و عملکرد تیم تاثیر بگذارد (۳). در این تحقیق برخی از این متغیرها در قالب پویایی‌های تیمی (انسجام و کارآمدی تیمی) مورد مطالعه قرار گرفته است.

کارآمدی تیمی به تصور بازیکنان از قابلیت‌ها و توانایی‌های تیم خود در انجام مهارت‌های تیمی خاص و دستیابی به اهداف گفته می‌شود و عامل مهمی برای موفقیت تیم‌های ورزشی می‌باشد، زیرا مجموع تلاش‌های اعضای تیم و مقاومتشان در برابر مشکلات و ناملایمات را تحت تاثیر قرار می‌دهد (۱۶). از سویی دیگر، اعضای تیم برای موفقیت به احساس اتحاد گروهی، اتفاق و انسجام نیاز دارند و اساس موفقیت رهبران نیز در ایجاد و ارتقاء انسجام بازیکنان می‌باشد. انسجام تیمی به وجود احساس جذابیت میان فردی و احساس تعلق اعضاء به گروه و همچنین

میل اعضاء برای ماندن در گروه گفته می‌شود (۱۷). در برخی از تحقیقات به ارتباط بین کارآمدی تیمی و عملکرد یا موفقیت تیم‌ها اشاره شده است. مییر، پیمنت و فلتز<sup>۱</sup> (۲۰۰۷)، ادموند و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) نشان دادند که کارآمدی جمعی پیش بین معنی دار عملکرد تیم است (۱۹، ۱۸). همچنین فلتز و لیرگ<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) بین کارآمدی تیمی، خودکارآمدی و عملکرد تیم‌های هاکی دانشگاهی، اسپینگ<sup>۴</sup> (۱۹۹۰) بین کارآمدی جمعی با عملکرد تیم‌های والیبال نخبه، واتسون و همکاران (۲۰۰۱) بین کارآمدی جمعی بسکتبالیست‌های دانشگاهی در ابتدای فصل و عملکرد آنها در انتهای فصل مسابقات ارتباط مثبت و معنی داری را مشاهده کرده‌اند (۲۰-۲۲).

مییر و همکاران (۲۰۰۴)، دریافتند که عملکرد گذشته و کارآمدی جمعی هر دو بر عملکرد تیم تاثیر دارند، آنها نشان دادند که کارآمدی جمعی به طور مثبت عملکرد تهاجمی تیم‌ها را پیش بینی می‌کند (۲۳). هاجس<sup>۵</sup> و کارن (۱۹۹۲) نیز نشان دادند که متعاقب شکست، تیم‌هایی که از کارآمدی بالایی برخوردار هستند با تلاش بیشتر، عملکرد بهتری خواهند داشت و بالعکس تیم‌هایی که از کارآمدی پائینی برخوردارند، عملکردشان لطمه می‌خورد (۲۴). از طرفی دیگر گالی و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۰۲)، در یک تحقیق فرا تحلیلی نشان دادند که در ارتباط بین این دو متغیر، وابستگی وظیفه‌ای و سطح تحلیل به عنوان متغیرهای تعدیل کننده نقش ایفا می‌کنند؛ یعنی با افزایش وابستگی وظیفه‌ای، رابطه بین دو متغیر قویتر می‌گردد (۲۵).

در زمینه انسجام تیمی نیز تحقیقات زیادی انجام شده است که نشان دهنده ارتباط آن با عملکرد تیم‌ها می‌باشد. کارن و همکاران (۲۰۰۲a)، رنج (۲۰۰۲) و فارنتی<sup>۷</sup> (۲۰۰۸)، گزارش کردند که انسجام تیمی به طور مثبت و معنی داری با عملکرد موفق ارتباط دارد (۲۶-۲۸). مرادی و همکاران (۱۳۸۳)، حسینی کشتان (۱۳۸۶)، سید گریوز<sup>۸</sup> و همکاران (۱۹۹۸)، کارن و همکاران (۲۰۰۲b) نیز در پایان فصل ضریب همبستگی بالایی بین افزایش انسجام تیمی و درصد پیروزی‌های یک تیم مشاهده کردند (۲۹-۳۲). این دو متغیر ضمن داشتن ارتباط با

- 
- 1 . Myers., Payment & Feltz
  - 2 . Edmonds et al
  - 3 . Feltz & Lirgg
  - 4 . Spink
  - 5 . Hodges
  - 6 . Gully et al
  - 7 . Farneti
  - 8 . Sidgreavs

عملکرد، با یکدیگر نیز ارتباط متقابل دارند. کوزوب و مکدونل<sup>۱</sup> (۲۰۰۰)، در مطالعه تیم‌های راگی نشان دادند که ابعاد انسجام بخش مهمی از واریانس کارآمدی جمعی را محاسبه می‌کند و ابعاد وظیفه‌ای انسجام نسبت به ابعاد اجتماعی پیش‌بین‌های قویتری برای کارآمدی جمعی بودند (۳۳). هوزه و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۷)، با مطالعه تیم‌های هندبال زنان نشان دادند که کارآمدی جمعی در ابتدای فصل به طور مثبت واریانس (ATG-T) در نیمه فصل تیم‌ها را پیش‌بینی کرد (۳۴). همچنین نتایج تحقیق از این موضوع حمایت کرد که کارآمدی جمعی صرفاً پیش‌آمد انسجام وظیفه‌ای است. هیوزه و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) در مطالعه‌ی تیم‌های بسکتبال حرفه‌ای به این نتیجه دست یافتند که ارتباط مثبتی بین سه بعد انسجام (یکپارچگی اجتماعی، یکپارچگی تکلیف و کشش به تکلیف گروه) و کارآمدی جمعی وجود دارد (۳۵). با توجه به این نتایج، مشخص شد که ورزشکاران در ورزش‌های تیمی با یکدیگر کنش متقابل دارند و موفقیت زمانی حاصل می‌شود که آنها توانایی‌های تیم را باور داشته باشند و به شیوه‌ای موثر و هماهنگ همکاری کنند.

اخیراً محققان، اصول رهبری تحول‌گرا و عملگرا را برای درک و توصیف بیشتر اثربخشی رهبری در بین مربیان و رهبران همسطح در حوزه ورزش بکار برده‌اند (۳۸-۳۶)، این تئوری (باس، ۱۹۸۵ و ۱۹۹۰؛ باس و اولیو، ۱۹۹۳ و ۱۹۹۴)<sup>۴</sup> بر رابطه بین رهبر-پیرو تأکید دارد و این عامل آن را با مطالعات رهبری ورزشی مرتبط می‌سازد. بر طبق این تئوری رفتارهای رهبری در یک طیف از غیرفعال و غیر موثر تا فعال و موثر (عدم مداخله، عمل‌گرا و تحول‌گرا) قرار می‌گیرد (۳). اثربخشی رهبران همسطح از طریق ارزیابی ارتباط بین رفتارهای آنها با برون‌دادهای تیمی بهتر قابل درک است، زیرا نسبت به اینکه چگونه بر اعضای تیم‌شان تأثیر می‌گذارند شناخت و بینش فراهم می‌کند، به همین منظور در زیر به برخی از تحقیقات مرتبط به آن اشاره می‌گردد.

کروزیر و همکاران (۲۰۱۰) به این نتیجه دست یافتند که ورزشکاران معتقدند به طور ایده‌آل ۸۵/۵٪ از اعضای یک تیم باید به نوعی برخی از نقش‌های رهبر را ایفا کنند. به طوری که ۱۹٪ از آنها را رهبران همسطح رسمی و ۶۶/۵٪ از آنها را رهبران همسطح غیر رسمی تشکیل دهند. به علاوه ۵۷٪ از ورزشکاران اظهار داشته‌اند که همه اعضای تیم باید-به نحوی- اعضای دیگر را به طور غیر رسمی هدایت و رهبری کنند. در این راستا نورثاوس (۲۰۱۰) بیان کرده است با

1 . Kozub & McDonnell

2 . Heuze, Bosselut, & Thomas

3 . Heuze et al

4 . Bass; Bass and Avolio

این که همه اعضای تیم نقش رهبری را ایفا نمی کنند اما رهبری برای همه اعضای تیم قابل دسترسی است ( به نقل از ۳۹).

هولمز و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) در یک تحقیق کیفی نظر ورزشکاران را در مورد رهبران رسمی و غیر رسمی تیم جویا شدند. نتایج نشان داد ورزشکاران هر دو گروه (زن و مرد) معتقد بودند که رهبران تیم باید امین و صریح باشند، با استفاده از تمثیل رهبری کنند، نقش الگو را ایفا کنند و دارای مهارت بین فردی خوبی باشند. برای ورزشکاران زن مهم بود که رهبر صریح و حساس بوده و دارای مهارت بین فردی خوبی باشد و برای ورزشکاران مرد مهم بود که رهبر امین و دارای تجربه باشد (۴۰).

اسمیت و فوتی<sup>۲</sup> (۱۹۹۸)، به این نتیجه دست یافتند که افراد با سطوح بالایی از نفوذ، هوش و خودکارآمدی به عنوان رهبران همسطح ظاهر می شوند تا افرادی که از این ویژگی ها برخوردار نبودند. بنابراین تیمهایی که از کارآمدی جمعی بالایی برخوردارند، احتمالاً دارای مربیان و رهبران همسطح با انگیزه و لایقی هستند (به نقل از ۴۱). با توجه به تحقیقات بالا مشخص شد که وجود رهبران همسطح در تیمها ضروری بوده و از طرف ورزشکاران امری پذیرفته شده است. همچنین روابط اجتماعی خوب، تجربه و مهارت از جمله ویژگی های این رهبران بوده است (۴۰، ۴۱).

رهبران همسطح قادرند عملکرد یک تیم را افزایش داده یا سرکوب نمایند. رهبران همسطح اثربخش می توانند از طریق سبک های انگیزشی و الگو بودن، انگیزش وظیفه ای، انسجام و جو تیمی مثبت را ارتقاء دهند. به طور مثال رهبران همسطحی که در طول جلسات تمرین و مسابقه با جدیت تلاش می کنند، بازخورد اقتضایی و مثبت ارائه می دهند، با هوش و ماهر درک می شوند و برای تیم از خودگذشتگی می کنند، به نحوی بر هم تیمی خود تاثیر می گذارند که آنها نیز رفتارهای مشابه از خود نشان می دهند (۴۲).

نتایج تحقیق پرایس و ویس (۲۰۱۱) نشان داد که رهبران همسطح دارای ویژگی هایی از قبیل سطح بالایی از شایستگی ادراک شده، مقبولیت توسط همسطحان، رعایت اصول اخلاقی و انگیزه درونی بودند. همچنین رهبری همسطح اثربخش با بازیکنانی که سطوح بالایی از انسجام اجتماعی و وظیفه ای و کارآمدی جمعی را گزارش کرده بودند، ارتباط داشت (۴۳).

پرایس (۲۰۱۰) در تحقیقی به این نتیجه دست یافت که رفتارهای تحول گرای رهبران همسطح با لذت، انگیزه درونی، انسجام اجتماعی و وظیفه ای و کارآمدی جمعی تیم به طور

1 . Holmes et al

2 . smith & Foti

مثبت ارتباط داشته، در حالیکه رفتارهای اصلاحی و اجتنابی آنها به طور منفی با انسجام وظیفه ای تیم ارتباط نشان داد (۳).

وینسر و لاگهد<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) با مطالعه ورزشکاران تیمهای هاکی روی یخ، فوتبال، بسکتبال و والیبال به این نتیجه دست یافتند که رفتار رهبران همسطح با انسجام ادراک شده ارتباط داشته است. به این صورت که رفتار آموزش و تمرین و حمایت اجتماعی به طور مثبت و رفتار آمرانه به صورت منفی با چهار بعد انسجام (GI-S, ATG-T, ATG-S, GI-T) در ارتباط بوده است (۴۴).

کروزبیر و همکاران (۲۰۱۰) در تحقیقی دریافتند که وجود رهبر همسطح برای برخی از عوامل فردی و تیمی دارای مزایایی می باشد که مهمترین مزیت ذکر شده توسط نمونه آماری تاثیر بر انسجام تیم بوده است. به این صورت که ورزشکاران اظهار داشته اند اگر تعداد ایده الی از رهبران همسطح رسمی و غیر رسمی در تیم حضور داشته باشند، میزان انسجام ادراک شده تیم نیز افزایش می یابد (۴۵). بیکر<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) بر اساس یافته های تحقیق خود پیشنهاد کرد که مربیان و روانشناسان تیمها رفتارهایی را در رهبران همسطح تقویت نمایند که منجر به ایجاد انسجام و افزایش احساس کارآمدی جمعی در تیم می شود (۴۶).

دوپویس، بلوم و لاگهد<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) در یک تحقیق کیفی و با استفاده از مصاحبه دریافتند که کاپیتانها معتقدند که یکی از نقشهای مهم آنها تقویت احساس انسجام در بین اعضای تیم است (۴۷).

اگر چه محققان بر این عقیده اند که ویژگی ها و رفتار رهبران همسطح می تواند بر پویایی های تیمی تاثیر داشته باشد (۴۸)، اما مطالعات اندکی در خارج (۴۱،۳،۴۹) و هیچ تحقیقی در داخل کشور بر این فرآیند رهبری متمرکز نشده است. از سوی دیگر در تعداد زیادی از این تحقیقات، مدیران و مربیان ورزشی مورد توجه بوده اند، در حالی که نباید نقش ورزشکاران را به عنوان رهبران تیم نادیده گرفت. بنابراین هدف از این تحقیق پاسخ به این سوال است که آیا بین رفتار رهبران همسطح با پویایی های تیمی و موفقیت ادراک شده تیم های بسکتبال دانشجویان ارتباطی وجود دارد؟

### روش پژوهش

این پژوهش توصیفی و طرح آن از نوع همبستگی است که به شکل میدانی انجام شده است.

- 
- 1 . Vincer and Loughead
  - 2 . Bakker
  - 3 . Dupuis, Bloom, & Loughead

جامعه آماری این تحقیق را ورزشکاران ۲۸ تیم بسکتبال پسران و دختران ( $N=336$ ) شرکت کننده در یازدهمین المپیاد فرهنگی ورزشی (تابستان ۱۳۹۱) تشکیل دادند. بر اساس جدول مورگان، نمونه ۱۸۰ نفری کافی بود، ولی با توجه به اینکه در روش تحلیل مسیر هر چقدر حجم نمونه بیشتر باشد، صحت و دقت نتایج بیشتر می شود (۵۰)؛ ۲۰۰ پرسشنامه تکمیل و به عنوان نمونه مورد تحلیل قرار گرفت.

برای گردآوری اطلاعات از پنج پرسشنامه استاندارد ویژگی های دموگرافیک، پرسشنامه چند عاملی رهبر<sup>۱</sup> (باس و آلیو ۱۹۹۷)، محیط گروهی<sup>۲</sup> (کارن، ویدمایر و براولی، ۱۹۸۵)، کارآمدی تیمی<sup>۳</sup> و موفقیت ادراک شده تیم<sup>۴</sup> استفاده گردید. برای تعیین روایی محتوایی این پرسشنامه ها از نظرات ۱۰ تن از اساتید صاحب نظر در این زمینه کمک گرفته شد. سپس به منظور تعیین پایایی آنها، یک مطالعه مقدماتی با تکمیل پرسشنامه ها توسط ۳۰ ورزشکار انجام گرفت و ضریب پایایی آنها با استفاده از آلفای کرونباخ در جدول زیر آورده شده است که حاکی از ثبات ابزار اندازه گیری می باشد. قابل ذکر است برای جمع آوری نظر بازیکنان در مورد سبک رهبری رهبران همسطحشان، از آنها درخواست شد نام فرد هم تیمی (رهبر همسطح) که بر آنها نفوذ و تاثیر دارد را در بالای برگه پرسشنامه ذکر کرده و سوالات را با در نظر گرفتن آن فرد پاسخ دهند. برای توصیف داده ها از آمار توصیفی و برای تحلیل استنباطی داده ها از آزمون آلفای کرونباخ، ضریب همبستگی پیرسون و همچنین برای تعیین روابط میان متغیرها در قالب مدل علی از تحلیل مسیر بهره گرفته شده است. در انجام آزمون های فوق از نرم افزارهای آماری SPSS و Amos استفاده گردید.

جدول ۱. ویژگی پرسشنامه های تحقیق

پرسشنامه	خرد مقیاس ها	تعداد نمونه	تعداد سوالات	مقدار آلفا کرونباخ
چند عاملی رهبر	رهبری تحول گرا	۲۰۰	۲۰	۰/۹۰
	رهبری عمل گرا	۲۰۰	۱۲	۰/۸۱
	رهبری عدم مداخله	۲۰۰	۴	۰/۶۹
محیط گروهی	-----	۲۰۰	۱۸	۰/۹۳
کارآمدی تیمی	-----	۲۰۰	۲۰	۰/۹۵
موفقیت ادراک شده تیم	-----	۲۰۰	۶	۰/۸۶

- 1 . Multifactor Leadership Questionnaire
2. Group Environment Questionnaire
- 3 . collective efficacy questionnaire for sport
- 4 . perceived team success measure



### نتایج و یافته‌های تحقیق

برای بررسی طبیعی بودن توزیع داده‌ها به صورت تک متغیره از شاخص‌های کشیدگی و چولگی<sup>۱</sup> و برای تعیین نرمال بودن چند متغیره<sup>۲</sup> از ضریب مردیا<sup>۳</sup> استفاده شد و با توجه به نسبت‌های بحرانی به دست آمده برای هر متغیر (c.i. > ۲/۵۸)، فرض عدم طبیعی بودن توزیع طبیعی داده‌ها رد شد (ص ۲۷۶، ۵۱). همچنین نتایج مربوط به آماره تولرانس<sup>۴</sup> و عامل تورم واریانس (VIF)<sup>۵</sup> نشان داد که بین متغیرهای مستقل همخطی چندگانه<sup>۶</sup> وجود ندارد. بررسی ویژگی‌های جمعیت شناختی ورزشکاران نشان داد که از کل نمونه آماری ۱۱۲ نفر پسر (۵۶٪) و ۸۸ نفر دختر (۴۴٪) بودند که بیشترین تعداد (۷۰٪) در گروه سنی ۲۱ تا ۲۵ سال قرار داشتند. (۵۴٪) جزء بازیکنان اصلی و (۴۶٪) به عنوان بازیکن ذخیره فعالیت داشتند. همانطور که در جدول ۲، مشاهده می‌شود در بین متغیرهای مستقل، سبک تحول‌گرا، عمل‌گرا و عدم مداخله به ترتیب بیشترین میانگین را به خود اختصاص داده‌اند؛ این نتیجه نشان می‌دهد که ورزشکاران بیشتر رهبران همسطح خود را تحول‌گرا درک کرده‌اند. در بین متغیرهای وابسته، کارآمدی تیمی، انسجام تیمی و موفقیت ادراک شده تیم به ترتیب بیشترین میانگین را کسب کرده‌اند.

جدول ۲. ماتریس همبستگی بین متغیرهای تحقیق

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱. رهبری تحول‌گرا	۱					
۲. رهبری عمل‌گرا	۰/۴۱**	۱				
۳. رهبری عدم مداخله	۰/۱۰	۰/۶۱**	۱			
۴. انسجام تیمی	۰/۳۵**	۰/۰۷	۰/۰۲	۱		
۵. کارآمدی تیمی	۰/۲۴**	۰/۰۹	-۰/۰۶	۰/۶۵**	۱	
۶. موفقیت ادراک شده تیم	۰/۲۴**	۰/۰۷	-۰/۰۱	۰/۴۶**	۰/۵۳**	۱
میانگین	۳/۲۰	۳/۰۰	۲/۶۸	۵/۷۵	۶/۶۵	۵/۴۵
انحراف استاندارد	۰/۶۷	۰/۸۵	۰/۸۶	۱/۶۰	۱/۸۰	۱/۸۴
دامنه	۱-۵	۱-۵	۱-۵	۱-۹	۰-۱۰	۱-۵

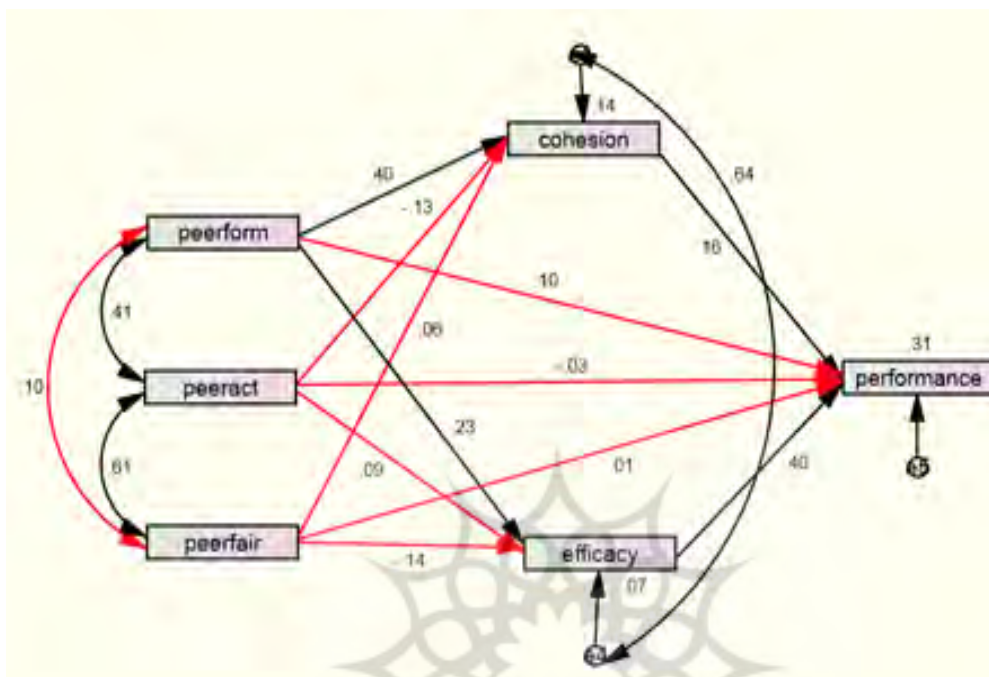
\*\* $p < 0.001$ . \* $p < 0.05$ .

- 1 . Kurtosis & Skewness
- 2 . Multivariate Normality
- 3 . Mardia, s Coefficient
- 4 . Tolerance
- 5 . Variance inflation factor
- 6 . multicollinearity

از آنجایی که زیر بنای اصلی مدل‌های تحلیل مسیر ماتریس همبستگی است، در جدول ۲، میانگین، انحراف استاندارد و ماتریس همبستگی بین متغیرهای تحقیق ارائه شده است. نتایج ضریب همبستگی پیرسون نشان داد که بین رهبری تحول‌گرا با انسجام تیمی، کارآمدی تیمی و موفقیت ادراک شده ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد، یعنی افزایش در رفتار تحول‌گرای رهبر همسطح با افزایش در انسجام تیمی، کارآمدی تیمی و موفقیت ادراک شده تیم همراه خواهد بود، ولی با رهبری عدم مداخله رابطه معنی‌داری را نشان نداد. یافته‌ها نشان داد که بین سبک رهبری عملگرا با رهبری عدم مداخله ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد، اما بین رهبری عدم مداخله با هیچ‌یک از متغیرها ارتباط معنی‌داری مشاهده نشد. انسجام تیمی نیز با کارآمدی تیمی و موفقیت ادراک شده تیم رابطه مثبت و معنی‌داری را نشان داد. در نهایت بین کارآمدی تیمی و موفقیت ادراک شده تیم رابطه مثبت و معنی‌داری مشاهده شد ( $p < 0.001$ ).

در ادامه به منظور بررسی اثر مستقیم، اثر غیرمستقیم و اثر کلی سه سبک رهبری رهبران همسطح بر پویایی‌های تیمی و موفقیت ادراک شده تیم از روش تحلیل مسیر استفاده شد. در این مدل سبک رهبری تحول‌گرا، عمل‌گرا و عدم مداخله به عنوان متغیرهای برون‌زا<sup>۱</sup> و فاکتورهای کارآمدی تیمی، انسجام تیمی و موفقیت ادراک شده تیم، به عنوان متغیرهای درون‌زا<sup>۲</sup> مد نظر قرار گرفتند. با توجه به عدم توافق عمومی و کلی در بین متخصصین مدل‌یابی معادلات ساختاری بر روی بهترین شاخصهای برازندگی برآورد، در تحقیق حاضر از بین شاخصهای برازندگی مطلق، شاخص‌های دو نسبی (CMIN /DF) و شاخص ریشه میانگین مجذور برآورد تقریب (RMSEA) و از بین شاخصهای برازندگی تطبیقی، شاخص برازندگی تطبیقی (CFI) و شاخص برازش هنجار شده (NFI) مورد استفاده قرار گرفت که توسط کلاین و تامسون (۲۰۰۴) پیشنهاد شده است (۵۲).

- 
- 1 . Exogenous
  - 2 . Endogenous



CMIN	P value	RMSEA	CMIN/DF	NFI	CFI
۱۱/۶۶	۰/۱۱	۰/۰۵	۱/۶۶	۰/۹۶	۰/۹۸

شکل ۱. ضرایب استاندارد تاثیر سبک های رهبری بر پویایی های تیمی و موفقیت ادراک شده تیم

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

مسیرها	ضریب استاندارد	انحراف استاندارد	مقدار بحرانی
تحول گرا <--- کارآمدی تیمی	۰/۲۲	۰/۲۰	۲/۹۳
تحول گرا <--- انسجام تیمی	۰/۴۰	۰/۱۷	۵/۴۵
تحول گرا <--- موفقیت ادراک شده	۰/۱۰	۰/۱۹	۱/۴۳
عمل گرا <--- کارآمدی تیمی	۰/۰۸	۰/۲۰	۰/۸۹
عمل گرا <--- انسجام تیمی	-۰/۱۲	۰/۱۷	-۱/۳۸
عمل گرا <--- موفقیت ادراک شده	-۰/۰۳	۰/۱۸	-۰/۳۵
عدم مداخله <--- کارآمدی تیمی	-۰/۱۳	۰/۱۸	-۱/۵۶
عدم مداخله <--- انسجام تیمی	۰/۰۶	۰/۱۵	۰/۷۴
عدم مداخله <--- موفقیت ادراک شده	۰/۰۱	۰/۱۶	۰/۱۵
انسجام تیمی <--- موفقیت ادراک شده	۰/۱۶	۰/۰۹	۱/۹۹
کارآمدی تیمی <--- موفقیت ادراک شده	۰/۴۰	۰/۰۸	۵/۰۵

با توجه به ستون مقادیر بحرانی جدول فوق مشخص می شود که فقط چهار مسیر دارای تاثیر معنی دار (۱/۹۸ ع) می باشند که در شکل ۱ نیز به صورت فلش سیاه نمایش داده شده اند.

جدول ۴. اثرات سبک های رهبری رهبران همسطح بر کل متغیرهای درون زا

اثر متغیرها			متغیرها
کل	مستقیم	غیر مستقیم	
۰/۲۲	---	۰/۲۲	تحول گرا <---
۰/۴۰	---	۰/۴۰	تحول گرا <---
۰/۲۵	۰/۱۵	۰/۱۰	تحول گرا <---
۰/۰۸	---	۰/۰۸	عمل گرا <---
-۰/۱۲	---	-۰/۱۲	عمل گرا <---
-۰/۰۲	۰/۰۱	-۰/۰۳	عمل گرا <---
-۰/۱۳	---	-۰/۱۳	عدم مداخله <---
۰/۰۶	---	۰/۰۶	عدم مداخله <---
-۰/۰۳	-۰/۰۴	۰/۰۱	عدم مداخله <---

در این قسمت، مدل کلی که ترکیبی از سه سبک رهبری و متغیرهای کارآمدی، انسجام و موفقیت ادراک شده تیم است، ارائه شده است. در این قسمت متغیرها به طور مجزا، متغیرهایی که صرفاً تاثیر مستقیم دارند، متغیرهایی که صرفاً تاثیر غیر مستقیم دارند و در نهایت متغیرهایی که هم تاثیر مستقیم و هم تاثیر غیر مستقیم دارند، مورد بحث و بررسی قرار می گیرند. همانطور که در شکل ۱ و جدول ۳، مشاهده می شود کارآمدی و انسجام تیمی دو متغیری هستند که توانسته اند فقط به صورت مستقیم بر موفقیت ادراک شده تیمها تاثیر معنی دار بگذارند. البته چون این دو متغیر بلافاصله بعد از متغیر موفقیت ادراک شده وارد مدل شده و به عنوان متغیر وابسته میانی (درونی) در نظر گرفته شده اند، بنابراین تاثیر غیر مستقیم بر موفقیت ادراک شده نداشته اند. میزان تاثیر مستقیم متغیر کارآمدی و انسجام تیمی به ترتیب ۰/۴۰ و ۰/۱۶ بوده است.

سبک رهبری تحولگرا تنها متغیری است که نه به صورت مستقیم، بلکه به صورت غیر مستقیم و به واسطه متغیرهای وابسته میانی بر روی موفقیت ادراک شده تاثیر معنی دار داشته است. به این صورت که رهبری تحولگرا هم با واسطه کارآمدی تیمی با ضریب (۰/۲۲) و هم با واسطه انسجام تیمی با ضریب (۰/۴۰) بر روی موفقیت ادراک شده تاثیر گذاشته، که با توجه به جهت ضریب مسیر این متغیرها می توان گفت که این تاثیر به صورت فزاینده است. یعنی با بالا رفتن

میزان ادراک ورزشکاران از سبک رهبری تحول‌گرای رهبران همسطح، میزان موفقیت ادراک شده تیم‌ها نیز افزایش خواهد یافت. بنابراین، طبیعی است که افزایش میزان انسجام و کارآمدی تیمی، با توجه به تاثیر مثبتی که بر موفقیت دارند، در نهایت موجب افزایش موفقیت ادراک شده می‌شوند. سبک رهبری عدم مداخله و عمل‌گرا تاثیر معنی‌داری نه به صورت مستقیم و نه به صورت غیر مستقیم بر سه متغیر انسجام تیمی، کارآمدی تیمی و موفقیت ادراک شده تیم‌ها نداشتند. یعنی چنانچه بازیکنان درک کنند که رهبران همسطح آنان از سبک‌های رهبری عدم مداخله و عمل‌گرا استفاده می‌کنند، هیچ‌گونه تلاش جدی در جهت بهبود انسجام، کارآمدی و در نهایت عملکرد تیم انجام نخواهند داد.

چنانچه اثرات کلی سه سبک رهبری را در مدل مورد بررسی قرار دهیم، مشخص می‌شود که بیشترین تاثیر بر موفقیت ادراک شده به ترتیب مربوط به سبک تحول‌گرا، عدم مداخله و عمل‌گرا است، بدین صورت که تاثیر سبک تحول‌گرا در حد نسبتاً کم و تاثیر سبک عمل‌گرا و عدم مداخله خیلی ضعیف و بر خلاف مورد اول منفی بود. مقدار ضریب تعیین<sup>۱</sup> متغیرهای درون‌زا نشان داد که ۳۱٪ از کل تغییرات میزان موفقیت ادراک شده توسط متغیرهای (سبک رهبری تحول‌گرا، انسجام و کارآمدی تیمی)، ۱۴٪ از کل تغییرات میزان انسجام و ۷٪ از کل تغییرات میزان کارآمدی تیمی توسط (سبک تحول‌گرا) در بین ورزشکاران تبیین شده است. در قسمت شاخصهای آماری، همان‌طور که مشاهده می‌شود  $X^2$  غیر معنی‌دار با  $P$  بزرگتر از (۰/۰۵)،  $GFI$ ،  $TLI$ ،  $CFI$  و  $NFI$  بزرگتر از (۰/۹۰)، همچنین  $RMSEA$  کوچکتر از (۰/۰۷) و  $X^2/DF$  کوچکتر از ۳، نشان از برازش خوب مدل دارند.

## بحث و بررسی

هدف از تحقیق حاضر، بررسی روابط بین رفتار رهبران همسطح با پویایی‌های تیمی و موفقیت ادراک شده تیم‌های بسکتبال دانشجویی بود که در یازدهمین المپیاد فرهنگی ورزشی وزارت علوم شرکت داشتند. نتایج تحقیق حاضر نشان داد (جدول ۲) که رهبری تحول‌گرا با انسجام تیمی، کارآمدی تیمی و موفقیت ادراک شده تیم‌ها ارتباط مثبت و معنی‌داری دارد. این نتیجه نشان می‌دهد، زمانی که ورزشکاران رهبران همسطح را دارای سطح بالایی از رفتار تحول‌گرا درک می‌کنند، باعث می‌شود تا احساس وحدت و انسجام بیشتری کرده و همچنین نگاهشان نسبت به توانایی‌های تیم مثبت شود و این توانایی را درون تیم خود احساس کنند که می‌توانند بر رقبا فائق آمده و عملکرد مطلوبی را از خود نشان دهند. این یافته با نتایج

پرایس (۲۰۱۰)، وینسر و لاکهد (۲۰۱۰) همخوانی دارد.

در همین راستا نتایج در جدول ۳، نشان داد که تأثیر مستقیم سبک رهبری تحول‌گرای رهبران همسطح بر انسجام تیمی برابر با (۰/۴۰) است که در سطح ۰/۰۱ معنادار بود. این نشان می‌دهد که به ازای یک واحد (انحراف استاندارد) تغییر در متغیر سبک رهبری تحول‌گرا، میزان انسجام تیمی به میزان ۰/۴۰ تغییر خواهد کرد. این یافته با نتایج گلن، برتون و همکاران، ۲۰۰۳؛ کروزیبیر، ۲۰۱۱؛ پرایس و ویس، ۲۰۱۱؛ پرایس، ۲۰۱۰؛ وینسر و لاکهد، ۲۰۱۰؛ کروزیبیر و همکاران، ۲۰۱۰؛ بیکر، ۲۰۱۰؛ هاردی، آیز و لاکهد، ۲۰۰۸؛ دوپیوس، بلوم و لاکهد، ۲۰۰۶ همخوانی داشت. دیگر نتایج تحقیق نشان داد (جدول ۳)، که سبک رهبری عمل‌گرا و عدم مداخله با هیچ یک از متغیرهای درونزا رابطه معنی‌داری را نشان نداد.

این نتایج به طور کلی مبین این بودند که ورزشکاران بیشتر علاقه‌مند هستند رهبران درون تیم‌شان از سبک تحول‌گرا استفاده نمایند. استفاده رهبران همسطح از این سبک باعث می‌شود تا هم تیمی‌ها احساس اتحاد و همدلی نمایند. همچنین نتایج حاکی از آن بود که سبک رهبری عمل‌گرا و عدم مداخله نمی‌توانند تأثیر معنی‌داری بر انسجام تیم داشته باشند، دلیل آن می‌تواند عدم قدرت رهبران همسطح در پرداخت پاداش‌های مشروط و غیر مشروط به هم‌تیمی‌ها باشد. همچنین زمانی که بازیکنان مشاهده نمایند رهبران همسطح در مسائل تیم هیچگونه دخالتی نمی‌کنند و در جاهایی که باید حضور داشته باشند غایبند، بنابراین هیچ‌گونه قاطعی در جهت ارتقاء سطح انسجام، کارآمدی و موفقیت تیم انجام نخواهند داد. پس مربیان بیشتر باید افرادی را به عنوان رهبران درون تیم (کاپیتان) منصوب کنند که دارای ویژگی‌های رفتاری تحول‌گرا هستند، یا اینکه به جای استفاده از شیوه انتصاب از شیوه انتخاب استفاده نموده و نظر اعضای تیم را نیز در این تصمیم دخیل کنند تا افراد انتخاب شده مورد قبول و نظرات و راهنمایی‌های آنها مورد پذیرش قرار گیرد.

نتایج (جدول ۳)، نشان داد که تأثیر مستقیم سبک رهبری تحول‌گرای رهبران همسطح بر کارآمدی تیمی برابر با (۰/۲۲) و در سطح ۰/۰۱ معنادار بود. این نشان می‌دهد که به ازای یک واحد (انحراف استاندارد) تغییر در متغیر سبک رهبری تحول‌گرا، میزان کارآمدی تیمی به میزان ۰/۲۲ تغییر خواهد کرد. این یافته با نتایج تحقیق بیکر، (۲۰۱۰)؛ پرایس و ویس، (۲۰۱۱)؛ پرایس (۲۰۱۰) و گلن، (۲۰۰۳) همخوانی دارد. همچنین نتایج نشان داد که تأثیر مستقیم سبک رهبری عمل‌گرا و عدم‌مداخله‌ی رهبران همسطح بر کارآمدی تیمی غیرمعنادار بود که با نتایج پرایس (۲۰۱۰) همخوانی داشت.

کارآمدی تیمی یا گروهی، به اعتقادات مشترک تیم در ارتباط با توانایی آنها برای پاسخ به

نیازهای موقعیتی اشاره دارد (مییر، پیمنت و فلتز، ۲۰۰۷). بیکر (۲۰۱۰) در تحقیق خود پیشنهاد کرده‌است مربیان و روانشناسان تیم‌ها باید رفتارهایی را در رهبران همسطح تقویت نمایند که منجر به ایجاد انسجام و احساس کارآمدی تیمی شود. همانطور که در این تحقیق مشاهده شد تنها رفتار تحول‌گرای رهبران همسطح است که توانسته است تاثیر مثبت و معنی‌دار بر کارآمدی هم‌تیمی‌ها داشته باشد، پس آموزش، تقویت و حمایت از این رفتار می‌تواند نقش مهمی در افزایش خودباوری و اعتماد به نفس تیم داشته باشد. کارآمدی بر آنچه که افراد در غالب یک تیم برای انجام انتخاب می‌کنند، بر مقدار تلاشی که برای کسب اهداف تیم مصروف می‌دارند و بر پافشاری اعضای گروه هنگامی که تلاش‌ها با شکست مواجه می‌شود، تاثیر می‌گذارد (بندورا، ۱۹۹۷).

نتایج (جدول ۳)، نشان داد که تأثیر مستقیم انسجام و کارآمدی تیمی بر عملکرد ادراک شده از نظر آماری در سطح ۰/۰۱ معنادار است. همانطور که مشاهده می‌شود در بین متغیرهای واسطه‌ای بیشترین تاثیر را کارآمدی (۰/۴۰) و سپس انسجام تیمی (۰/۱۶) بر موفقیت ادراک شده داشته است. این یافته با نتایج مییر، پیمنت و فلتز (۲۰۰۴)؛ فلتز و لیرگ، (۱۹۹۸)؛ واتسون و همکاران، (۲۰۰۱)؛ فارنتی، (۲۰۰۸) و هانگ، (۲۰۰۴) همسو می‌باشد.

کارآمدی تیمی در سطح گروه از نظر مفهومی با خودکارآمدی در سطح فردی برابر است. زمانی که نگاه ما از شایستگی فردی به سمت شایستگی گروهی متمایل می‌شود، ضرورتاً مفهوم کارآمدی نیز تغییر پیدا می‌کند؛ بنابراین کارآمدی تیمی، باورهای مشترک اعضای تیم در مورد قابلیت‌های تیم‌شان را نشان می‌دهد که انگیزه، منابع شناختی و دوره‌های عملی مورد نیاز برای تولید سطوح قابل تصور نتایج برای وظایف خاص را فراهم می‌کند. این عامل بر آنچه که افراد در غالب یک تیم برای انجام انتخاب می‌کنند، بر مقدار تلاشی که برای کسب اهداف تیم مصروف می‌دارند و بر پافشاری اعضای گروه هنگامی که تلاش‌ها با شکست مواجه می‌شود تاثیر می‌گذارد (بندورا، ۱۹۹۷) و عملکرد تیم را تحت تاثیر قرار می‌دهد. اعتقاد عمومی مربیان ورزش‌های گروهی بر این است که اعضای تیم برای موفقیت به احساس اتحاد گروهی، اتفاق و همبستگی نیاز دارند. مربیان اصرار دارند که اتحاد تیمی، اساس موفقیت است و فنونی را به کار می‌برند تا از روح صمیمیت و یگانگی در میان بازیکنان مطمئن شوند. ارتباطات میان فردی نزدیکتر و احساس اعتماد و پشتیبانی دوسویه در میان ورزشکاران، سبب افزایش احساس و جذابیت میان فردی شده و به عملکرد فردی بهتر منجر می‌شود. نتایج حاکی از آن است که هیچ یک از سبک‌های رهبری به طور مستقیم بر موفقیت ادراک شده تاثیر معنی‌دار نداشتند، اما سبک رهبری تحول‌گرا به واسطه دو متغیر انسجام و کارآمدی تیمی و به طور غیر مستقیم

توانسته بود بر موفقیت ادراک شده ( $r=0.15$ ) تاثیر بگذارد، این یافته با نتایج (کاربانو و همکاران، ۲۰۰۰ و هورن، ۲۰۰۲) همخوانی دارد.

تحقیقاتی وجود دارد که به طور مستقل ارتباط بین رهبری تحول‌گرا با انسجام و کارآمدی (گلن، ۲۰۰۳؛ گلن، برتون، هورن و پیکرینگ، ۲۰۰۳، کروزییر، ۲۰۱۱، پرایس و ویس، ۲۰۱۱)، و همچنین ارتباط انسجام و کارآمدی تیمی با عملکرد (کارون و همکاران، ۲۰۰۲؛ هوزه و همکاران، ۲۰۰۶؛ هاگز و کارون، ۱۹۹۲؛ مییر، فلتز و شورت، ۲۰۰۴؛ واتسون و همکاران، ۲۰۰۱) را بررسی کرده و ارتباط معنی‌داری را نشان داده‌اند. این نتایج نشان می‌دهد که رهبری تحول‌گرا علیرغم نداشتن تاثیر مستقیم، به طور غیرمستقیم بر موفقیت ادراک شده تاثیر دارد. با بررسی تاثیرات غیر مستقیم، نقش پر رنگ و مهم دو متغیر انسجام و کارآمدی نمایان می‌شود که توانسته‌اند به عنوان متغیر واسطه‌ای بین رهبری تحول‌گرا با موفقیت ادراک شده نقش ایفا کنند. این نشان می‌دهد که رهبران درون تیمی رشته‌های ورزشی از قبیل بسکتبال، که به صورت کاملاً تعاملی انجام می‌شود می‌بایست به نقش این متغیرها آگاه بوده و اقدامات لازم را جهت تقویت آن انجام دهند تا بتوانند تیمی منسجم و کارآمد و به واسطه آن، موفق داشته باشند. این نشان می‌دهد چنانچه رهبران همسطح در روابطشان بیشتر از سبک رهبری تحول‌گرا استفاده کنند، اگرچه ممکن است به طور مستقیم نتوانند بر موفقیت تیمشان تاثیر بگذارند، ولیکن به صورت غیر مستقیم و از طریق متغیرهای مختلف - که در این تحقیق به دو مورد آن اشاره شد- می‌توانند بر آن تاثیر بگذارند. در رهبری تحول‌گرا رابطه رهبر با پیروان، فراتر از تشویقات قراردادی بوده و باعث برانگیختن فکر و الهام‌بخشی به پیروان می‌شود تا برای رسیدن به اهداف با حداکثر پتانسیل، بیش از آنچه که انتظار می‌رود، تلاش کنند. رهبران تحول‌گرا دارای نفوذ و جاذبه شخصی هستند و با رعایت ملاحظات فردی باعث ایجاد انگیزه در افراد می‌شوند (کاربانو ۲۰۰۱). بنابراین به رهبران همسطح پیشنهاد می‌گردد در روابطشان با ورزشکاران سعی نمایند بیشتر از سبک رهبری تحول‌گرا استفاده نمایند تا بتوانند به نتایج مطلوبی دست پیدا کنند.

در پایان مقدار ضریب تعیین<sup>۱</sup> متغیرهای درون‌زا نشان داد که ۳۱٪ از کل تغییرات میزان موفقیت ادراک شده توسط متغیرهای (سبک رهبری تحول‌گرا، انسجام و کارآمدی تیمی)، ۱۴٪ و ۷٪ از کل تغییرات میزان انسجام و کارآمدی تیمی توسط رهبری تحول‌گرا در بین ورزشکاران قابل پیش‌بینی می‌باشد و مابقی آن توسط متغیرهایی خارج از محدوده این تحقیق قابل تبیین می‌باشد که پیشنهاد می‌شود محققان در تحقیقات آتی آنها را مورد بررسی



قرار دهند.

### منابع:

1. Klimushko A. Coach Leadership: An Analysis of Leadership Theory and how Reflection can lead to Improved Coach Practices. Unpublished Master of Arts dissertation, University of Alberta. 2010.
۲. اسماعیل لو سجاد، خان محمدی هادی. سبک رهبری خدمتگزار. ماهنامه تدبیر. ۱۳۸۷؛ شماره ۱۹۳: ۱۶-۱۹.
3. Price M S. Relationships among Peer Leadership, Coach Leadership, and Individual and Team Outcomes. Unpublished doctoral dissertation, University of Virginia. 2010.
4. Terry P. The coaching preferences of elite athletes competing at Universiade '83. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*. 1984; 9: 201-208.
5. Amorose A J, Horn T S. Pre- to post-season changes in intrinsic motivation of the first year college athletes: Relationships with coaching behavior and scholarship status. *Journal of Applied Sport Psychology*. 2001; 13: 355-373.
6. Martin S B, Dale G A & Jackson A W. Youth coaching preferences of adolescent athletes and their parents. *Journal of Sport Behavior*. 2001; 24: 197-212.
7. Partridge J A, Brustad R J, & Babkes Stellino M. Social influence in sport (3rd ed). In T.S. Horn (Ed.), *Advances in sport psychology*; 2008.p. 269-292.
8. Schneider B, Paul M C, White S S, & Holcombe K M. Understanding high school student leaders, I: Predicting teacher ratings of leader behavior. *The Leadership Quarterly*. 1999; 10:609-636.
9. Weiss M R, Stuntz C P. A little friendly competition: Peer relationships and psychosocial development in youth sport and physical activity contexts. In M. R. Weiss (Ed.), *Developmental sport and exercise psychology: A lifespan perspective*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology; 2004. p. 165-196.
10. Hannum K M, Martineau J W, & Reinelt C. *The hand book of leadership development evaluation*. Hoboken, NJ: Wiley; 2007.
11. Horn T S. Coaching effectiveness in the sport domain. In T. S. Horn (Ed.), *Advances in sport psychology* (2nd ed). Champaign, IL: Human Kinetics; 2002. p. 309-354.
12. Loughhead T M, Hardy J & Eys M A. The nature of athlete leadership. *Journal of Sport Behavior*. 2006; 29: 142-158.

13. Moran MM, Weiss MR. Peer Leadership in sport: Links with friendship, peer acceptance, psychological characteristics, and athletic ability. *Journal of Applied Sport Psychology*. 2006; 2: 97-113.
14. Loughhead T M, Hardy J. An examination of coach and peer leader behaviors in sport. *Psychology of Sport and Exercise*. 2005; 6: 303-312.
۱۵. برد آن ماری. روان‌شناسی و رفتار ورزشی. مترجم: حسن مرتضوی. تهران: انتشارات دفتر تحقیقات سازمان تربیت‌بدنی؛ ۱۳۷۰.
16. Bandura A. Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*. 1997; 84: 191-215.
17. Carron AV, Brawley L, Widmeyer W. The Measurement of Cohesiveness in Sport Groups, *Advancements in Sport and Exercise Psychology Measurement*. 1998. [http://www.google.com/advanced search/ fitness information technology/ team cohesion](http://www.google.com/advanced_search/fitness_information_technology/team_cohesion).
18. Myers ND, Payment CA, & Feltz DL. Regressing team performance on Collective efficacy: Considerations of temporal proximity and concordance. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*. 2007; 11(1): 1-24.
19. Edmonds WA, Tenenbaum G, Kamata A, & Johnson M B. The role of collective efficacy in adventure racing teams. *Small Group Research*. 2009; 40: 163- 179.
20. Feltz D L, Lirgg C D. Perceived team and player efficacy in hockey. *Journal of Applied Psychology*. 1998; 83: 557 – 564.
21. Spink K S. Group cohesion and collective efficacy of volleyball teams. *Journal of Sport and Exercise Psychology*. 1990; 12: 301 – 311.
22. Watson CB, Chemers MM, Preiser N. Collective efficacy: A multilevel analysis, *Personality and Social Psychology Bulletin*. 2001; 27: 1057-1068.
23. Myers ND, Payment C A, & Feltz D L. Reciprocal relationships between collective efficacy and team performance in women's ice hockey. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*. 2004; 8: 182 – 195.
24. Hodges L, Carron A V. Collective efficacy and group performance. *International Journal of Sport Psychology*. 1992; 23: 48 – 59.
25. Gully S M, Incalcaterra K A, Joshi A, Beaubien J M. A meta-analysis of team efficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as mediators of observed relationships. *Journal of Applied Psychology*. 2002; 87: 819-832.
26. Carron AV, Colman MM, Wheeler J, Stevens D. Cohesion and performance in sport: A meta-analysis. *Journal of Sport and Exercise Psychology*. 2002; 24: 168-188.
27. Rang CO. The Relationship between Team cohesion & Leadership Style &

- Win/Loss Record in Collegiate Soccer Player, Unpublished Thesis, San Diego State University, USA. 2002.
28. Farneti C. Exploring Leadership Behavior and Cohesion in NCAA Division III Basketball Programs. North American Society for Sport Management Conference (NASSM). 2008.
۲۹. مرادی محمد رضا، کوزه چیان هاشم، احسانی محمد و جعفری اکرم. ارتباط سبک رهبری مربیان با انسجام گروهی بازیکنان در تیم‌های بسکتبال باشگاه‌های لیگ برتر کشور. نشریه حرکت. ۱۳۸۳؛ شماره ۲۹: ۱۶-۵.
۳۰. حسینی کشتان میثاق. ارتباط بین سبک رهبری مربیان و انسجام تیمی تیم‌های فوتبال لیگ برتر ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد. گیلان: دانشگاه گیلان؛ ۱۳۸۶.
31. Sidgreavs D, Johnson CA, Colman M, Bostrom A. The Psychological Effects of Victory & Defeat on Team Cohesion. *Journal of Sport & Exercise Psychology*. 1998; 25: 364-371.
32. Carron AV, Bry SR, Eys MA. Team cohesion & Team Success in Sport, *Journal of Sport Science*. 2002; 20(2): 26-119.
33. Kozub S, McDonnell J. Exploring the relationship between cohesion and collective efficacy in rugby teams. *Journal of Sport Behavior*. 2000; 23: 120-129.
34. Heuzé J, Bosselut G, Thomas J. Should the Coaches of Elite Female Handball Teams Focus on Collective Efficacy or Group Cohesion? *The Sport Psychologist*. 2007; 21: 383-399.
35. Heuze JP, Raimbault N, Fontaine P. Relationship between Cohesion, Collective Efficacy and Performance in Professional Basketball Teams, *Journal Sports SCI*. 2006; 24 (1): 59-68.
36. Charbonneau D, Barling J, Kelloway EK. Transformational leadership and sports performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Journal of Applied Social Psychology*. 2001; 31: 1521-1534.
37. Chelladurai P. Leadership in sports. In G. Tenenbaum & R.C. Eklund (3rd ed). *Handbook of sport psychology*. 2007; 113-135.
38. Rowold J. Transformational and transactional leadership in martial arts. *Journal of Applied Sport Psychology*. 2006; 18: 312-325.
39. Crozier AJ. Investigating the moderating role of athlete leadership on leadership behaviors and perceptions of cohesion. Unpublished Master of Arts dissertation, University of Windsor, Ontario, Canada; 2011.
40. Holmes R M, McNeil M, Adorna P. Student athletes' perceptions of formal and informal team leaders. *Journal of sport behavior*. 2010; 33(4): 442.

41. Glenn SD. Filling the leadership void: The impact of peer and coach leaders on team dynamics and performance. Unpublished doctoral dissertation. University of Idaho, Moscow; 2003.
  42. Gleen S D, Burton D, Horn T S, pickering T. Filling the leadership void. Paper presented at the meeting of the northwest student symposium for sport psychology, Portland, OR. 2003.
  43. Price M, Weiss M R. Peer leadership in sport: relationships among personal characteristics, leader behaviors, and team outcomes. *Journal of applied sport psychology*. 2011; 23: 49- 64.
  44. Vincer D J E, Loughead T M. The relationship between athlete leadership behaviors and cohesion in team sports. *The Sport Psychologist*. 2010; 24: 448-467.
  45. Crozier A J, Loughead T M, & Munroe-Chandler K J. Exploring the advantages of informal athlete leadership in team sports [Abstract]. *Journal of Sport & Exercise Psychology*. 2010; 32: 154.
  46. Bakker AM. Investigating cohesion as a mediator in the athlete leadership behavior and collective efficacy relationship in ice hockey. Unpublished MA thesis, University of Windsor, Ontario, Canada; 2010.
  47. Dupuis M, Bloom G A, Loughead T M. Team captains' perceptions of athlete leadership. *Journal of Sport Behavior*. 2006; 29: 60-78.
  48. Kozub S A, Pease DG. Coach and player leadership in high school basketball. *Journal of Sport Pedagogy*. 2001; 7: 1-15.
  49. Moran MM. Peer leadership in sport: Psychological characteristics, peer relationships, skill ability, and team cohesion. Unpublished master's thesis, University of Virginia, Charlottesville; 2003.
۵۰. کلاین پل. راهنمای آسان تحلیل عاملی. مترجمان: جلال صدرالسادات و اصغر مینایی. چاپ اول. تهران: انتشارات سمت؛ ۱۳۸۰.
۵۱. قاسمی وحید. مدل سازی معادله ساختاری در پژوهش های اجتماعی با کاربرد Amos Graphics. چاپ اول. تهران: انتشارات جامعه شناسان؛ ۱۳۸۹.
۵۲. میرز لاورنس اس، گامست گلن، گارینو ا. جی. پژوهش چند متغیری کاربردی. مترجمان: حسن پاشاشریفی، ولی الله فرزاد، سیمین دخت رضاخانی، حمیدرضا حسن آبادی، بلال ایزانلو و مجتبی حبیبی. چاپ اول. تهران: انتشارات رشد؛ ۱۳۹۱.