

مدیریت ورزشی - پاییز ۱۳۹۱  
شماره ۱۴- ص ۶۴-۴۹  
تاریخ دریافت: ۹۰/۰۱/۱۷  
تاریخ تصویب: ۹۰/۰۸/۰۲

## رابطه سبک‌های رهبری مربیان و انسجام گروهی تیم‌های منتخب دانش‌آموزی شهر ارومیه

۱. محسن وحدانی<sup>۱</sup> - ۲. مهرداد محرم زاده - ۳. محمود آقایی - ۴. اسکندر حسین پور

۱. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی - اداره کل آموزش و پرورش خراسان شمالی، ۲. دانشیار دانشگاه ارومیه، ۳. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی - اداره کل آموزش و پرورش خراسان جنوبی، ۴. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه ارومیه

### چکیده

مربیان تأثیر زیادی روی تیم‌هایشان دارند و رفتارها و سبک‌های رهبری آنها عملکرد ورزشکاران را تحت تأثیر قرار می‌دهد. هدف از این پژوهش، بررسی ارتباط بین سبک‌های رهبری مربیان و انسجام گروهی تیم‌های منتخب دانش‌آموزی شهر ارومیه است. ۷۵ دانش‌آموز مقطع متوسطه ( $N=100$ ) دو ابزار این پژوهش را کامل کردند: مقیاس رهبری برای ورزش (LSS)، چلادورای و صالح (۱۹۸۰) و پرسشنامه محیط گروهی (GEQ)، کارون و براولی (۱۹۸۵). LSS شامل ۴۰ آیتم است که ۵ بُعد از سبک‌های رهبری - تمرین و دستورالعمل، رفتار دموکراسی، رفتار آمرانه، حمایت اجتماعی و بازخورد مثبت را می‌سنجد. GEQ با ۱۸ آیتم دو بُعد انسجام تکلیف و انسجام اجتماعی را ارزیابی می‌کند. ثبات درونی پرسشنامه‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای LSS،  $r = 0.82$  و GEQ  $r = 0.81$  به دست آمد. اطلاعات با استفاده از آزمون‌های کالموگروف - اسمیرنوف یک نمونه‌ای، ضریب همبستگی پیرسون، ANOVA اندازه‌های تکراری و آزمون تعقیبی بونفرونی در سطح معناداری  $P < 0.05$  تحلیل شد. نتایج نشان داد که مربیان تیم‌های دانش‌آموزی بیشتر از سبک رهبری آموزش و تمرین و کمتر از سبک دموکراتیک استفاده می‌کردند. نتایج نشان داد سبک‌های رهبری حمایت اجتماعی ( $r = 0.37$ ،  $r = 0.49$ )، تمرین و آموزش ( $r = 0.38$ )،  $r = 0.56$ )، و بازخورد مثبت ( $r = 0.33$ ،  $r = 0.34$ ) ارتباط مثبت و معناداری با انسجام تکلیف و انسجام اجتماعی، و سبک آمرانه ( $r = -0.18$ ،  $r = -0.17$ ) ارتباط منفی و معناداری با انسجام تکلیف و انسجام اجتماعی دارد. نتایج این پژوهش و پژوهش‌های قبلی نشان می‌دهد که سبک‌های رهبری مربیان تأثیر زیادی روی انسجام تیمی دارد و یک مربی می‌تواند نقش بارزی در توسعه انسجام تیمش بازی کند.

### واژه‌های کلیدی

سبک رهبری، انسجام گروهی، تیم‌های دانش‌آموزی.

## مقدمه

مربیگری در روانشناسی ورزش، توجه ویژه‌ای را به خود جلب کرده است (۴). مربیان باید هم به اجرای مهارت‌های ورزشی و هم مهارت‌های روانی افراد و تیم توجه کنند. در سال‌های اخیر، برخی پژوهشگران تأثیر عوامل روانشناختی را بر عملکرد تیمی بررسی کرده و نظریه‌ها و مدل‌های مختلفی را ارائه داده‌اند که تقریباً بیشتر پژوهش‌ها فاکتورها و عوامل یکسانی را گزارش کرده‌اند که عملکرد تیمی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و در این بین تحقیقات چلادوری<sup>۱</sup>، کارون<sup>۲</sup> و اسپینک<sup>۳</sup> در دو دهه‌ی گذشته در خور توجه بوده است (۲). با در نظر گرفتن مدل‌ها و نظریات گذشته می‌توان عوامل مؤثر بر عملکرد و موفقیت تیمی را در قالب ۳ متغیر سبک مربیگری مربیان، عوامل تیمی و ویژگی‌های مربیان و بازیکنان جمع بندی کرد، که در این پژوهش انسجام گروهی به عنوان مهم‌ترین بعد عوامل تیمی و همچنین رفتار مربیان بررسی شده است (۱۷).

در زمینه سبک‌های مربیگری در تیم‌های ورزشی، چلادوری (۱۹۹۰) مدل چند بُعدی رهبری در ورزش را ارائه کرد. براساس این مدل رفتار مربیان تحت تأثیر ویژگی‌های موقعیتی (مانند شرایط تیم)، ویژگی‌های رهبر یا مربی (مانند سن، درجه و سابقه مربیگری) و ویژگی‌های اعضای تیم یا ورزشکاران (مانند سن، سابقه و سطح بازیکنان) قرار دارد و در نهایت رفتار مربیان موفقیت، عملکرد، رضایتمندی و حتی انسجام گروهی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (۴) چلادوری برای رفتار رهبر در موقعیت‌های ورزشی پنج بُعد را تعیین کرد: ۱. رفتار تمرین و آموزش: به رفتارهایی که مربی به منظور بهبود اجرای ورزشکار از طریق آموزش‌های تکنیکی و در ورزش‌های تیمی به منظور هماهنگ کردن فعالیت‌های اعضای تیم طرح ریزی می‌کند؛ ۲. رفتار دموکراتیک: رفتاری است که در آن مربی اجازه مشارکت ورزشکاران در تصمیم‌گیری‌های مربوط به تعیین اهداف گروهی و روش‌های دستیابی به آن اهداف را می‌دهد، ۳. رفتار مستبدانه (آمرانه): به این صورت بازتاب پیدا می‌کند که مربی خود را از ورزشکاران جدا کرده و بر قدرت خویش تأکید می‌کند، ۴. رفتار حمایت اجتماعی: به این موضوع مربوط می‌شود که مربی تا چه حد در ارضای نیازهای متقابل شخصی ورزشکاران درگیر است؛ ۵. بازخورد مثبت: محدوده‌ای که مربی، ورزشکاران را مورد تشویق و تقدیر قرار می‌دهد و از بازی و همکاری‌شان تعریف می‌کند (۵).

1 - Chelladurai

2 - Carron

3 - Spink

حسینی در لیگ برتر والیبال ایران (۲۰۱۰) و رضانی نژاد در لیگ برتر فوتبال ایران (۲۰۰۹) نشان دادند مربیان از رفتار آموزش و تمرین بیشتر و از رفتار دموکراتیک کمتر استفاده می‌کنند (۲۴، ۱۶)، در حالی که مرادی (۱۳۸۳)، ریمر<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) و بنت و مانوئل<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) نشان دادند که مربیان بیشتر از رفتار آموزش و تمرین و کمتر از رفتار آمرانه استفاده می‌کنند (۶، ۵، ۲).

کارون (۱۹۸۱) انسجام<sup>۳</sup> را فرایند پویایی می‌داند که گروه تمایل دارد تا صمیمیت، وفاداری به یکدیگر و اتحاد و یکپارچگی در تعقیب اهداف گروه را تداوم بخشد. پژوهشگران دو گونه متفاوت از انسجام را مشخص کرده‌اند: ۱. انسجام اجتماعی: میزان جذابیت بین فردی در بین اعضای گروه یا میزانی که گروه اجازه می‌دهد شخص به هدف دلخواه خود برسد؛ ۲. انسجام تکلیف: ارزیابی عینی ورزشکاران از سطح تلاش هماهنگ یا کار تیمی گروه‌هایشان یا میزانی که نشان می‌دهد تیم اعضای فردی به هدف‌های مربوط به خود می‌رسند (۸).

نتایج تحقیقات مختلف حاکی از آن است که انسجام تیمی بر موفقیت، عملکرد و حالات روانی ورزشکاران تأثیر زیادی دارد. مرادی<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) و حسینی کشتان<sup>۵</sup> (۲۰۱۰) در پایان فصل ضریب همبستگی بالایی بین افزایش انسجام تیمی و درصد پیروزی‌های یک تیم مشاهده کردند (۲۰، ۱۶). با این حال، گریو<sup>۶</sup> (۲۰۰۰) نشان داد که انسجام تأثیر ناچیزی بر عملکرد دارد و این عملکرد است که تأثیر چشمگیری بر انسجام دارد و تیم‌های برنده از تیم‌های بازنده منسجم‌ترند (۱۵). بنابراین انسجام گروهی و موفقیت تیمی نیز ممکن است رابطه متقابلی داشته باشند، اما با توجه به اینکه در این پژوهش پرسشنامه‌ها در ابتدای مسابقات پخش شده بود، عامل موفقیت نمی‌تواند بر انسجام مؤثر باشد. اگر چه بیشتر پژوهش‌های صورت گرفته حاکی از ارتباط مثبت و معناداری میان انسجام و عملکرد است، اما برخی از پژوهش‌ها نتیجه عکس را نشان می‌دهد. تحقیق فیدلر نشان داد که انسجام تیمی ضعیف در موفقیت تیم نقش دارد. هم تیمی‌های یک تیم بسکتبال که دوستان نزدیکی بودند، تصمیم گرفتند توپ را به یکدیگر پاس بدهند، نه به بازیکنانی که در موقعیت پرتاب بهتری قرار داشتند. در این مورد موفقیت تیمی در اولویت نبود (۱).

- 
- 1 - Rimmer
  - 2 - Bennett & Maneual
  - 3 - Cohesion
  - 4 - Moradi
  - 5 - Hoseini Keshtan
  - 6 - Grieve

نتایج تحقیقات مختلف حاکی از آن است که بین سبک های مختلف رهبری مربیان و انسجام گروهی و موفقیت تیم ها ارتباط معناداری وجود دارد. کارتارین<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) در تیم های بسکتبال دانشگاهی، حسینی کشتان (۲۰۱۰) در تیم های لیگ برتر فوتبال ایران و مرادی (۲۰۰۴) در تیم های لیگ برتر بسکتبال کشور نشان دادند که سبک های رهبری تمرین و آموزش، دموکراسی، حمایت اجتماعی و بازخورد مثبت با انسجام ارتباط مثبتی دارند، در حالی که سبک آمرانه با انسجام گروهی ارتباط منفی دارد (۱۶، ۲۰، ۱۰). نولان<sup>۲</sup> (۲۰۰۰)، فوکس<sup>۳</sup> (۲۰۰۰)، رنج<sup>۴</sup> (۲۰۰۲)، هانگ<sup>۵</sup> (۲۰۰۴)، مورای<sup>۶</sup> (۲۰۰۶) و چن<sup>۷</sup> (۲۰۰۷) نشان دادند که رفتارهای رهبری با ابعاد انسجام گروهی ارتباط معناداری دارد (۲۲، ۲۱، ۱۸، ۱۴، ۱۲، ۱).

شمسایی و همکاران (۱۳۸۶) در بررسی بازیکنان لیگ برتر فوتبال نوجوانان در مورد رفتار آمرانه و دموکراتیک با انسجام گروهی رابطه منفی و معناداری یافتند. به نظر می رسد دلیل ارتباط منفی سبک دموکراتیک با انسجام، سطح پایین بلوغ روانی و تکلیف بازیکنان نوجوان باشد (۳).

در سطح تیم های دبیرستانی، چاو<sup>۸</sup> (۱۹۹۹) دریافت که سطوح بالای انسجام تکلیف با سبک رهبری رفتار آموزشی و تمرین و سبک دموکراتیک و سطوح بالای انسجام اجتماعی با سبک رهبری دموکراتیک، حمایت اجتماعی و بازخورد مثبت ارتباط دارد (۱۱).

بیشتر پژوهش های صورت گرفته حاکی از ارتباط میان انواع رفتارهای رهبری مربی با افزایش سطح انسجام تیمی تیم های ورزشی است، اما در این زمینه برخی نتایج ضد و نقیض هم وجود دارد. برای مثال پیس و کوزاب<sup>۹</sup> (۱۹۹۴) در تیم های بسکتبال دبیرستان های دخترانه میان ابعاد رفتاری رهبری مربیان و انسجام اجتماعی رابطه معناداری پیدا نکردند (۲۳).

---

1 - Catharine

2 - Nolan

3 - Fox

4 - Rang

5 - Huang

6 - Murray

7 - Chen

8 - Chaw

9 - Pease & Kozub

بیشتر پژوهش‌ها و تحقیقات در زمینه سبک رهبری و انسجام تیمی در سطوح حرفه‌ای انجام گرفته و پژوهش‌های اندکی در سطح ورزش‌های دانش‌آموزی صورت گرفته است که مشابه چنین پژوهشی در این سطح در کشور یافت نشد.

با توجه به نقش مهم ورزش دانش‌آموزی که در حال حاضر سطح پایه ورزش کشور و در آینده سطح حرفه‌ای را تشکیل می‌دهند، در این پژوهش، علاوه بر مقایسه سبک‌های مربیگری تیم‌های منتخب دانش‌آموزی، به دنبال پاسخ به این پرسش هستیم که آیا بین انسجام تیمی با سبک‌های رهبری مربیان تیم‌های منتخب دانش‌آموزی رابطه‌ای وجود دارد؟

### روش تحقیق

**جامعه آماری، حجم نمونه و شیوه نمونه‌گیری:** جامعه آماری این پژوهش، دانش‌آموزان عضو تیم‌های ورزشی منتخب دانش‌آموزان پسر مقطع متوسطه نواحی دوگانه آموزش و پرورش شهر ارومیه بود که از بین تیم‌های گروهی رشته‌های هندبال، بسکتبال، فوتسال و والیبال که شکل گرفته بودند، انتخاب شدند ( $N=96$ ). روش نمونه‌گیری به صورت تمام شمار و غیرتصادفی هدفمند است. از بین پرسشنامه‌های پخش شده ۷۵ پرسشنامه بازگشت داده شد ( $n=75$ ). در این پژوهش از دو پرسشنامه استفاده شد: پرسشنامه مقیاس رهبری در ورزش<sup>۱</sup>، که در سال ۱۹۸۰ توسط چلادوری و صالح<sup>۲</sup> براساس مدل چند بُعدی رهبری در ورزش (چلادوری و صالح، ۱۹۷۸) برای بررسی و مطالعه رفتار مربیان در موقعیت‌های ورزشی تهیه شده است. این ابزار در قالب ۴۰ سؤال، رفتار مربیان را در ۵ بُعد رفتار آموزش و تمرین، آمرانه، دموکراتیک، حمایت اجتماعی و بازخورد مثبت ارزیابی می‌کند. یوسفی (۱۳۸۶) با اجرا روی ۲۰ ورزشکار دانشجوی و با استفاده از روش آلفای کرونباخ، ثبات درونی این پرسشنامه را در ۵ زیرمقیاس نامبرده به ترتیب ۰.۸۴، ۰.۷۸، ۰.۷۹، ۰.۸۳ و ۰.۷۱ درصد گزارش کرد. در این پژوهش نیز ثبات درونی پرسشنامه مقیاس رهبری در ورزش با استفاده از روش آزمون آلفای کرونباخ مطابق جدول زیر به دست آمد.

1 - Leaderships Scale for Sport

2 - Saleh

جدول ۱- ضریب آلفای کرونباخ برای بررسی ثبات درونی پرسشنامه مقیاس رهبری در ورزش

آموزش و تمرین	آمرانه	دموکراتیک	حمایت اجتماعی	بازخورد مثبت
۰/۸۱	۰/۸۳	۰/۸۱	۰/۷۸	۰/۸۴

پرسشنامه محیط گروهی<sup>۱</sup> (GEQ) که کارون، ویدمایر و براولی در سال ۱۹۸۵ براساس مدل مفهومی کارون (۱۹۸۲) برای اندازه گیری میزان انسجام گروهی در تیم های ورزشی تهیه کردند و در قالب ۱۸ سؤال انسجام گروهی را در دو بعد انسجام اجتماعی و تکلیف ارزیابی می کند. پاسخ ها براساس مقیاس ۹ ارزشی لیکرت از کاملاً موافقم (۹) تا کاملاً مخالفم (۱) ارزشگذاری شده است. روایی پرسشنامه توسط اسپینک و مارون (۱۹۹۲) تایید شده است. این پرسشنامه در سال ۱۳۸۳ توسط محمد مرادی استفاده شد. وی ثبات درونی این پرسشنامه را با استفاده از روش آلفای کرونباخ در هر خرده مقیاس به ترتیب  $(\alpha = 0.72)$  و  $(\alpha = 0.71)$  گزارش کرد. در این پژوهش نیز ثبات درونی پرسشنامه محیط گروهی با استفاده از روش آلفای کرونباخ مطابق جدول زیر به دست آمد.

جدول ۲- ضریب آلفای کرونباخ برای بررسی ثبات درونی پرسشنامه محیط گروهی

انسجام تکلیف	انسجام اجتماعی
۰/۷۸	۰/۸۳

روش پژوهش حاضر از نوع توصیفی - همبستگی است که به صورت میدانی انجام گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده ها از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. از آمار توصیفی برای بررسی توصیفی داده ها، طبقه بندی، محاسبه میانگین و رسم نمودارها و جداول استفاده شد. از آزمون کلوموگروف اسمیرنوف برای نرمال بودن توزیع داده ها، از آزمون تجزیه و تحلیل واریانس (اندازه گیری های مکرر - تعقیبی بونفرونی) برای مقایسه سبک های رهبری تیم ها، از ضریب همبستگی پیرسون برای بررسی ارتباط بین سبک های رهبری و انسجام

1 - Group Environment Questionnaire

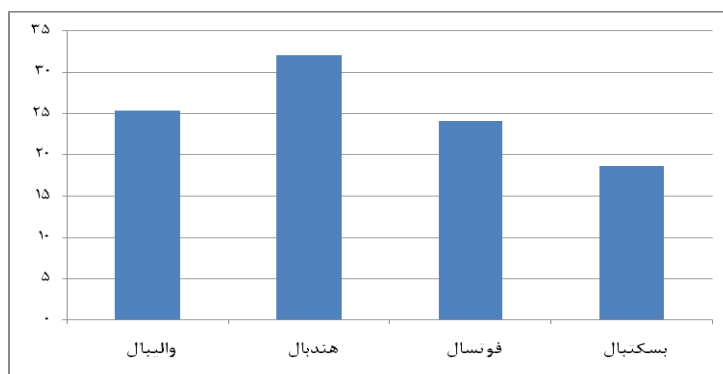
گروهی استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS 17 در سطح معنی‌داری ( $P < 0/05$ ) صورت گرفت.

### نتایج و یافته‌های تحقیق

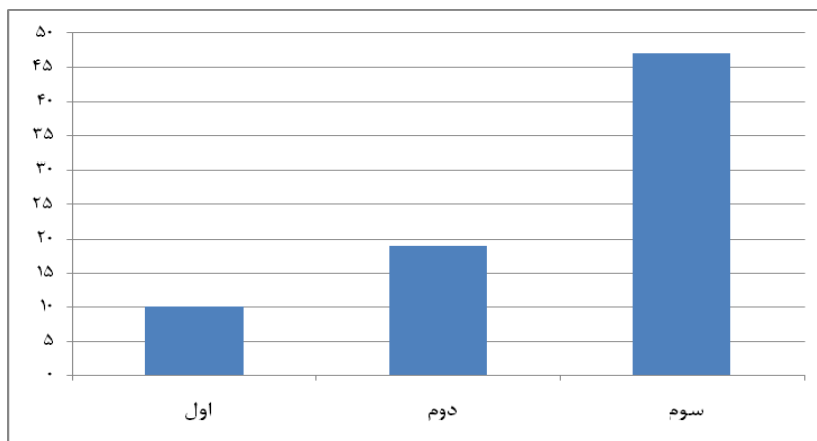
نتایج آمار توصیفی این پژوهش نشان داد که بیشتر دانش‌آموزان عضو تیم منتخب در پایه سوم (۶۱ درصد) و دارای بیش از ۳ سال سابقه بازی (۲۸ درصد) هستند. جدول ۱ مربوط به فراوانی و درصد پاسخ دهندگان به تفکیک رشته ورزشی است و شکل‌های ۱ و ۲ به ترتیب سابقه بازی و پایه تحصیلی دانش‌آموزان را نشان می‌دهند.

جدول ۳ - فراوانی و درصد نمونه‌های پژوهش به تفکیک رشته ورزشی

درصد	فراوانی	رشته ورزشی
۲۵/۳	۱۹	والیبال
۳۲	۲۴	هندبال
۲۴	۱۸	فوتسال
۱۸/۷	۱۴	بسکتبال



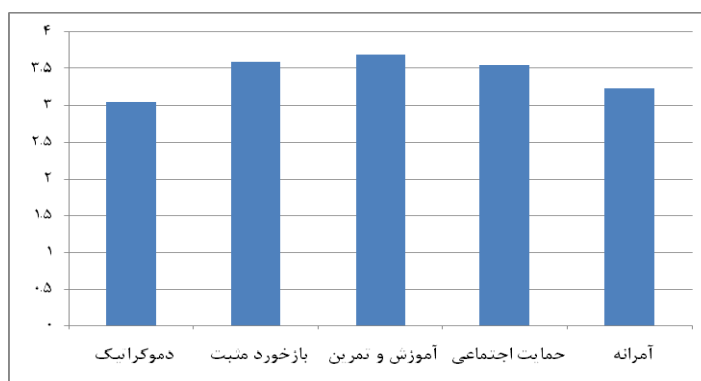
شکل ۱ - سابقه بازی دانش‌آموزان تیم‌های منتخب



شکل ۲ - پایه تحصیلی دانش‌آموزان تیم‌های منتخب

پس از اطمینان از نرمال بودن توزیع داده‌ها با استفاده از آزمون کالموگروف - اسمیرنوف، از آزمون‌های پارامتریک برای تحلیل داده‌ها استفاده گردید. نتیجه‌ی آزمون ANOVA (اندازه‌گیری مکرر) نشان داد که بین سبک‌های رهبری مربیان تفاوت معناداری وجود دارد (جدول ۴).

در این تحقیق مربیان بیشتر از سبک رهبری آموزش و تمرین و کمتر از سبک رهبری دموکراتیک استفاده می‌کردند که این تفاوت معنادار نیز بود (جدول ۴ و شکل ۳).



شکل ۳ - مقایسه سبک‌های رهبری مربیان تیم‌های منتخب دانش‌آموزی



نتایج آزمون تعقیبی بونفرونی نشان داد که فقط بین سبک‌های رهبری آمرانه و دموکراتیک تفاوت معناداری وجود ندارد، بین بقیه‌ی سبک‌های رهبری تفاوت معنادار می‌باشد (جدول ۵).

جدول ۴- آزمون تجزیه و تحلیل واریانس برای مقایسه سبک رهبری مربیان

سبک رهبری	M ±SD	F	df	P
دموکراتیک	۰/۷۷ ± ۳/۰۵	۱۰/۸۲	۴	۰/۰۵
بازخورد مثبت	۰/۶۹ ± ۳/۵۹			
آموزش و تمرین	۰/۶۳ ± ۳/۶۹			
حمایت اجتماعی	۰/۷۸ ± ۳/۵۵			

جدول ۵- نتایج آزمون تعقیبی بونفرونی برای مقایسه سبک رهبری مربیان تیم‌های منتخب دانش‌آموزی

P	Mean Differences	مقایسه سبک رهبری مربیان
۰/۰۵*	۰/۶۴	دموکراتیک
۰/۰۵*	۰/۴۶	آمرانه
۰/۰۱۶*	۰/۱۴	حمایت اجتماعی
۰/۰۰۹*	۰/۱۰	بازخورد مثبت
۰/۵۱	-۰/۱۸	آمرانه
۰/۰۵*	-۰/۵۰	حمایت اجتماعی
۰/۰۵*	-۰/۵۴	بازخورد مثبت
۰/۰۵*	-۰/۳۲	حمایت اجتماعی
۰/۰۵*	-۰/۳۶	بازخورد مثبت
۰/۰۰۱*	-۰/۰۴	بازخورد مثبت

نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون نشان داد که بین سبک‌های رهبری آموزش و تمرین، حمایت اجتماعی، بازخورد مثبت با انسجام تکلیف تیم‌ها رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد و بین سبک‌های رهبری آمرانه با

انسجام تکلیف رابطه منفی و معنی داری مشاهده شد. همچنین مشخص شد بین سبک های رهبری آموزش و تمرین، حمایت اجتماعی و بازخورد مثبت با انسجام اجتماعی تیم ها رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. درحالی که بین سبک رهبری آمرانه با انسجام رابطه منفی و معنی داری مشاهده شد (جدول ۶).

جدول ۶- رابطه سبک های مربیگری و انسجام تکلیف و انسجام اجتماعی

شاخص	سبک رهبری		آموزش و تمرین		بازخورد مثبت
	ضرب همبستگی پیرسون	حمایت اجتماعی	آمرانه	دموکراتیک	
انسجام تکلیف	۰/۵۶	۰/۴۹	-۰/۱۷	۰/۰۵	۰/۳۴
انسجام اجتماعی	۰/۳۸	۰/۳۷	-۰/۱۸	۰/۰۶	۰/۳۳
سطح معنی داری	۰/۰۵*	۰/۰۵*	۰/۰۵*	۰/۰۵*	۰/۰۵*
سطح معنی داری	۰/۰۵*	۰/۰۵*	۰/۰۵*	۰/۰۵*	۰/۰۵*

### بحث و نتیجه گیری

نتایج حاصل از پژوهش نشان می دهد مربیان در تیم های ورزشی منتخب دانش آموزان بیشتر از سبک رهبری آموزش و تمرین و کمتر از سبک دموکراتیک استفاده می کنند. بنابراین از دیدگاه بازیکنان مربیان بیشتر به آموزش های تکنیکی و تاکتیکی افراد و تیم و انجام تمرینات توجه می کنند و کمتر بودن میزان سبک دموکراتیک بیانگر آن است که مربیان کمتر به بازیکنان اجازه شرکت در تصمیم گیری های مربوط به تعیین اهداف گروهی و روش های دستیابی به اهداف را می دهند.

شمسایی و همکاران (۱۳۸۶) در لیگ برتر فوتبال نوجوانان، سرپا و همکاران (۱۹۹۸) در مسابقات بین المللی هندبال، حسینی کشتان (۲۰۱۰) در لیگ برتر فوتبال ایران، مرادی (۱۳۸۳) در تیم های بسکتبال، ریمر (۲۰۰۱) در تیم های تنیس و بنت و مانوئل (۲۰۰۰) در بیسبال است ها گزارش کردند که مربیان سبک رهبری آموزش و تمرین را بیشتر به کار می برند که با نتایج پژوهش حاضر همخوانی دارد (۲۵، ۱۶، ۷، ۶، ۳). این نتایج

نشان می‌دهد مربیان در تمام سطوح سنی و در تمامی رشته‌ها به طراحی تمرین‌ها و آموزش‌های تکنیکی و تاکتیکی لازم به منظور افزایش کارایی و به دست آوردن نتیجه مطلوب می‌پردازند.

شمسایی و همکاران (۱۳۸۶) در لیگ برتر فوتبال نوجوانان، سرپا و همکاران (۱۹۹۸) در مسابقات بین‌المللی هندبال به این نتیجه رسیدند که مربیان از سبک آمرانه کمتر استفاده می‌کنند، که با نتایج پژوهش همخوانی ندارد، اما حسینی کشتان (۲۰۱۰) در لیگ برتر فوتبال دریافت که مربیان از سبک رهبری دموکراتیک کمتر استفاده می‌کنند که با نتایج این پژوهش همسو است (۶، ۳).

با توجه به مدل پیشنهادی کارون (۱۹۸۲) در زمینه تأثیر عامل رهبری بر انسجام تیمی، نتایج این پژوهش ارتباط مثبت و معناداری میان انسجام گروهی با سبک‌های تمرین و آموزش، حمایت اجتماعی و بازخورد مثبت و ارتباط منفی و معناداری میان انسجام گروهی با سبک آمرانه را نشان می‌دهد که با یافته‌های نولان (۲۰۰۰)، رنج (۲۰۰۲)، هانگ (۲۰۰۴)، مورای (۲۰۰۶)، چن (۲۰۰۷)، دوناین (۲۰۰۴)، کاتارین (۲۰۰۲)، حسینی کشتان (۲۰۱۰) و مرادی (۲۰۰۴) همخوانی دارد. آنها دریافتند که سبک‌های رهبری تمرین و آموزش، حمایت اجتماعی و بازخورد مثبت با انسجام ارتباط مثبتی دارند، در حالی که سبک آمرانه با انسجام گروهی ارتباط منفی دارد. سبک‌های تمرین و آموزش، دموکراسی و حمایت اجتماعی به تعامل و همکاری و درگیری بازیکنان تیم‌ها نیاز دارد که بی‌شک می‌تواند به افزایش انسجام تیمی منجر شود (۲۲، ۲۰، ۱، ۱۶، ۱۰). ضمن اینکه نتایج حاصل با نتیجه پیس و کوزاب (۱۹۹۴) همخوانی ندارد (۲۳). پیس و کوزاب (۱۹۹۴) در تیم‌های بسکتبال دبیرستان‌های دخترانه میان ابعاد رفتاری مربیان و انسجام اجتماعی رابطه معناداری پیدا نکردند. ضمن اینکه شمسایی و همکاران (۱۳۸۶) در لیگ برتر فوتبال نوجوانان میان رفتار آمرانه و دموکراتیک با انسجام گروهی ارتباط منفی و معناداری یافتند. از طرفی نتایج این پژوهش نشان داد که بین سبک رهبری دموکراتیک و انسجام گروهی رابطه معناداری وجود ندارد که با نتایج شمسایی (۱۳۸۶) تا حدودی همسو و با نتایج حسینی (۲۰۱۰)، رضانی نژاد (۲۰۰۹)، کاتارین (۲۰۰۲) و دوناین (۲۰۰۴) مغایر است. به نظر می‌رسد دلیل تفاوت این یافته‌ها و نتایج شمسایی (۱۳۸۶) با دیگر پژوهشگران تفاوت در سن نمونه‌ها باشد. می‌توان نتیجه گرفت به دلیل سطح پایین بلوغ روانی در دانش‌آموزان استفاده از سبک دموکراتیک نمی‌تواند آنچنان در انسجام تیمی مؤثر باشد، درحالی

که با افزایش سن آزمودنی‌ها سطح بلوغ روانی آنان هم بالاتر می‌رود و به کارگیری سبک دموکراتیک و مشارکت بیشتر بازیکنان در تصمیم‌های تیمی می‌تواند سیر صعودی را در انسجام گروهی تیم‌ها به همراه داشته باشد.

همچنین می‌توان گفت رفتار حمایت اجتماعی و آموزش و تمرین و بازخورد مثبت، موجب افزایش سطوح انسجام گروهی می‌شود و رفتار آمرانه نیز به احتمال قوی سطوح انسجام گروهی را پایین می‌آورد. با توجه به ضریب همبستگی مثبت بین رفتار حمایت اجتماعی و آموزش و تمرین با انسجام گروهی، همچنین ضریب همبستگی منفی بین رفتار آمرانه مربیان و انسجام گروهی می‌تواند به مربیان توصیه کرد تا با برقراری رابطه دوستانه با بازیکنان، بررسی مشکلات بازیکنان و همچنین حل و فصل اختلافات بین اعضای تیم، در صدد حفظ و افزایش روحیه تیمی و انسجام گروهی برآیند، ضمن اینکه مربیان با راهنمایی‌های تکنیکی و تاکتیکی هنگام رقابت و تمرین، بر آموزش ضعف‌ها و قوت‌ها و بهبود مهارت‌های بازیکنان اهتمام ورزند. در نهایت از ایجاد فاصله و جدایی بین خود و بازیکنان بپرهیزند. تا به عنوان یک حامی اجتماعی برای بازیکنان خود در جهت افزایش انسجام گروهی پیش روند.

همبستگی زیاد بین استفاده مربیان از سبک‌های رهبری آموزش و تمرین، حمایت اجتماعی و بازخورد مثبت با خرده‌مقیاس‌های انسجام گروهی (انسجام تکلیف و انسجام اجتماعی) نشان می‌دهد استفاده مربیان از این سبک‌ها ضمن افزایش جذابیت و علاقه ورزشکاران به نوع ورزش و یادگیری هر چه بیشتر مهارت‌های فردی (انسجام تکلیف)، می‌تواند عاملی در جهت جذابیت بیشتر در بین اعضای گروه (انسجام اجتماعی) تلقی شود. بنابراین با تایید مدل پیشنهادی کارون (۱۹۸۲) می‌توان گفت رهبری یکی از عوامل مهم و مؤثر بر انسجام گروهی تیم‌هاست، به ویژه مربیانی که از سبک‌های رهبری تمرین و آموزش، دموکراتیک، حمایت اجتماعی و بازخورد مثبت بیشتر و از سبک آمرانه کمتر استفاده می‌کنند، تیم‌های منسجم‌تری دارند. احتمال دارد که برداشت بازیکنان از سبک رهبری و انسجام تیمی از طریق عامل سوم به نام موفقیت تیمی تعدیل شود، اما با توجه به اینکه این پژوهش بیشتر پرسشنامه‌ها قبل و در آغاز شروع مسابقات پخش شده بود و بازیکنان از موفقیت تیمی خود آگاهی نداشتند، عامل مذکور بی‌اثر محسوب می‌شود.

در پایان به مربیان پیشنهاد می‌شود تا محیط روانی اجتماعی مناسبی برای دستیابی به اهداف تیمی به وجود آورند. مربیان با استفاده از سبک رهبری مناسب در موقعیت‌های مختلف باید نیازهای ورزشکاران را

برآورده سازند، بازیکنان را با مسؤولیت‌های هم تیمی هایشان آشنا کنند و هنگام تمرین آموزش و بازی از شوخی و تحسین کلامی و غیرکلامی (بازخورد مثبت) استفاده کنند. مربی نباید به بازیکنان اجازه دهد که احساس‌های هم تیمی هایشان را جریحه دار کنند و میان بازیکنان گردهمایی‌های دوره‌ای برای بحث در مورد چگونگی پیشرفت کارها برگزار کند، و از بازیکنان در تصمیم‌گیری‌های آینده کمک بگیرد. مربیان باید با بازیکنان تماس داشته باشند و اطلاعات شخصی هر بازیکن را داشته باشند و با آنها رابطه‌ی دوستی برقرار کنند. ضمن اینکه با ارائه‌ی طرح‌ها و برنامه‌های تکنیکی و تاکتیکی مناسب سعی بر افزایش قوت‌ها و کاهش ضعف‌های بازیکنان داشته باشند و در نهایت هنگام استفاده از سبک آمرانه احتیاط بیشتری کنند، چرا که رفتار آمرانه می‌تواند کاهش انسجام و در نتیجه افت عملکرد فردی و گروهی را در پی داشته باشد.

## منابع و مأخذ

۱. جاریوس، مت. (۱۳۸۸). "روانشناسی ورزش". ترجمه‌ی نورعلی خواجهوند. انتشارات دستان.
۲. حسینی کستان، میثاق. (۱۳۸۶). "ارتباط بین سبک مربیان و انسجام تیمی تیم‌های فوتبال لیگ برتر ایران". پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد، رشته‌ی تربیت بدنی و علوم ورزشی. دانشگاه گیلان.
۳. شمسایی، نبی. نادرخانی، یوسفی، بهرام. (۱۳۸۸). "رابطه‌ی بین ابعاد رفتاری رهبری با انسجام گروهی و عملکرد تیم‌های حاضر در مسابقات لیگ برتر فوتبال نوجوانان ایران". نشریه‌ی پژوهش در علوم ورزشی. شماره‌ی ۲۲، ص: ۱۵۱-۱۳۱.
۴. مارتنز، رینر. (۱۳۸۵). "روانشناسی ورزشی. راهنمای مربیان". ترجمه‌ی محمد خبیری. انتشارات بامداد کتاب.
۵. محرم زاده، مهرداد. (۱۳۸۸). "مدیریت سازمان‌های ورزشی". انتشارات جهاد دانشگاهی، آذربایجان غربی. ارومیه.

۶. مرادی، محمدرضا. (۱۳۸۳). "بررسی ارتباط بین سبک رهبری مربیان با انسجام گروهی بازیکنان در تیم های بسکتبال لیگ برتر باشگاه های کشور". پایان نامه کارشناسی ارشد. رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تربیت مدرس.

7. Bennett, G. And Maneual , M.(2002). "Leadership style of Dixie youth baseball coaches". *Research Quarterly for Exercise and Sport*. (71); 1: PP:243-256.

8. Carron, A.V., Colman M.M., Wheelar , J.& Stevens. D. (2002). "Cohesion and performance in sport". *Journal of Sport and exercise psychology* 24; PP:68-188.

9. Carron, A.V. & Bry, S.R. & Eys, M.A. (2002). "Team cohesion & Team Success in sport". *Journal of Sport Science*. 20(2); PP:119-26.

10. Catharine.O.Rang, (2002). "The relationship between group cohesion and leadership style and win/loss record in collegiate soccer player". Unpublished thesis. San diego state university. USA.

11. Chaw, M.and H.Bruce (1999). "Leadership & cohesion in sport teams". *Journal of Sport Psychology*. 10. PP:102-111.

12. Chen.M.H. (2007). "Exploring the relationship between effective coaching leadership, group cohesion, and achievement motivation in college basketball teams in Taiwan". Unpublished Doctoral Dissertation, Sport Management , United States Sports Academy.

13. Eichas. TylerM., Krane, Vikki. (1993). "Relationship among perceived leadership styles, member satisfaction, and team cohesion in high school basketball players". *Research quarterly for Exercise and Sport*, Vol. 64; PP:243-256.

14. Fox, L.D.Rejeski, W.J., & Gauvin, L. (2000). "Effects of leadership style and group dynamics on enjoyment of physical activity". *American Journal of Health Promotion*, 14, PP:277-283.

15. Grieve, F.G., (2000). "An experimental examination of the cohesion-performance". *Research in an Interactive Team Sport, Journal of Applied Sport Psychology*, 12; PP:219-235.
16. Hoseini K.M.(2010). "The relationship between collective efficacy and coaching behaviours in professional volleyball league of Iran Clubs". *World Journal of Sport Sciences* 3(1); PP:1-6.
17. Huigard R., et al. (2006). "The relationship between group cohesion, group norms, and perceived social loafing in soccer teams". *Journal of Small Group Research* Vol.37. No.3; PP:217-232.
18. Huang, Yen-Hsiang . (2004). "The effectiveness of charismatic leadership and support toward team behaviour and cohesion". *Research Quarterly for Exercise and Sport*. Vol.75, ISS. 1; PP:243-256.
19. Loughhead TM, et al. (2004). "The mediating role of cohesion in the leader behaviour satisfaction relationship". *Psychology of Sport and Exercise* 5, PP:355-371.
20. Moradi.M. (2004). "The relationship between coach's leadership styles and group cohesion in Iran Basketball Clubs professional league kinetics". *Journal* , 29; PP:5-16.
21. Murray, Nicholas P. (2006). "The differential effect of team cohesion and leadership behaviour in high school sports individual differences". *Research* Vol. 4, Iss. 4. PP:216-225.
22. Nolin, Olivia et al. (2000). "The relationship between perceived coaching behaviours and team cohesion among school age cricketers in Australian setting".  
[Http://www.google.com/advanced search/leadership and team cohesion](http://www.google.com/advanced_search/leadership_and_team_cohesion).
23. Peace, D.G. and S.A.Kozub (1994). "Perceived coaching behaviours and team cohesion in high school, girl's Basketball Teams". *Journal of Sport & Exercise Psychology*. (16); PP:58-83.

---

24. Ramzaninezhad, R.et al. (2009). "The relationship between coach's leadership styles and team cohesion in Iran football clubs professional league". *Brazilian Journal of Biomotricity*, 3(2); PP:111-120.

25.Riemer, H.A. and Toon K. (2001). "leadership and satisfaction in tennis: examination of congruence, Gender and ability". *Research Quarterly for Exercise and Sport*. 72(2); PP:243-256.

26.Ronayne, L.S. (2004). "Effects of coaching behaviours on team dynamics: How coaching behaviours , influenced team cohesion and collective efficiency over the course of a season". *Master of science in Sport Studies. Physical Education, Health, and Sport Studies. Miami University*.

27.Wester, K.R., Weiss, M.R., (1991). "The relationship between perceived coaching behaviours and group cohesion in high school football teams". *The sport Psychologist*, Vol. 5.