

مدیریت ورزشی \_ زمستان ۱۳۸۹

شماره ۷- ص ص: ۴۲- ۲۵

تاریخ دریافت: ۸۸/۰۸/۰۵

تاریخ تصویب: ۸۹/۰۳/۰۵

## رابطه بین سبک رهبری و منبع قدرت مربیان تیم‌های لیگ برتر والیبال کشور از دیدگاه بازیکنان

۱. گلاره تهامی<sup>۱</sup> - ۲. سیدنصراله سجادی - ۳. محمد خبیری - ۴. علیرضا الهی

۱. دانشجوی دکتری روان‌شناسی ورزشی دانشگاه Bourgogne فرانسه، ۲ و ۳. دانشیار دانشگاه تهران، ۴. استادیار دانشگاه تربیت معلم

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، بررسی رابطه بین سبک رهبری و منبع قدرت مربیان تیم‌های لیگ برتر والیبال کشور از دیدگاه بازیکنان و اهداف فرعی تحقیق، اولویت‌بندی سبک‌های رهبری و منابع قدرت مربیان بود. به این منظور کلیه بازیکنان لیگ برتر والیبال کشور در سال ۱۳۸۷ به پرسشنامه‌های مقیاس رهبری در ورزش (چلادورای و صالح، ۱۹۸۰) و اعمال قدرت (سوسمان و دیپ، ۱۹۸۹) پاسخ دادند. روایی این پرسشنامه‌ها توسط ۱۰ نفر از استادان مدیریت ورزشی تأیید و ضریب پایایی آنها به ترتیب از روش آلفای کرونباخ ( $\alpha=0/83$ ) و کودر ریچاردسون ۲۱ ( $r21=0/70$ ) به دست آمد. از مجموع ۱۵۷ پرسشنامه توزیع‌شده، اطلاعات ۱۴۲ پرسشنامه برگشتی ( $0/90/44$ ) با استفاده از آزمون‌های کلموگروف - اسمیرنوف، فریدمن و ضریب همبستگی اسپیرمن تجزیه و تحلیل شد. روش تحقیق همبستگی است. تحلیل داده‌ها نشان داد که مربیان به ترتیب از سبک‌های آموزش و تمرین، حمایت اجتماعی، بازخورد مثبت، آمرانه و دموکراتیک استفاده می‌کنند. همچنین منابع قدرت مربیان به ترتیب عبارت است از: قدرت تخصص، قانونی، مرجعیت، پاداش و اجبار. در بین مؤلفه‌های سبک رهبری و منبع قدرت، تنها بین سبک آموزش و تمرین با قدرت تخصص ( $r=0/173, p \leq 0/05$ ) و نیز سبک حمایت اجتماعی با قدرت تخصص ( $r=0/165, p \leq 0/05$ ) در آزمودنی‌ها همبستگی مثبت و معنی‌دار مشاهده شد. نتایج با توجه به نظریه رهبری وضعی هرسی و بلانچارد قابل توجیه است، ولیکن با توجه به بدیع بودن حوزه پژوهش، به نظر می‌رسد قضاوت بهتر و دقیق‌تر مستلزم پژوهش‌های بیشتری است.

### واژه‌های کلیدی

سبک رهبری، منبع قدرت، مربی، لیگ برتر والیبال.

## مقدمه

به عقیده روبن فراست<sup>۱</sup>، مربیان محور اصلی و رکن مهم تیم‌های ورزشی‌اند و در بین سه عامل ورزشکار، مربی و تماشاگر، مربی در رهبری تیم به‌عنوان یک سازمان‌دهنده قوی و زیربنای هر پیشرفت مطرح است (۴). امروزه رهبری در ورزش یا مربیگری، در رده مشکل‌ترین شغل‌ها به‌حساب می‌آید (۸)، چرا که کار مربیگری، کاری هدفمند، با برنامه، مبتکرانه، هیجان‌انگیز و الهام‌انگیز است (۶). در واقع این حرفه، حرفه‌ای توقع‌برانگیز و دشوار است و به مهارت‌های متفاوتی نیاز دارد (۴).

یک مربی موفق امروزی یک معمار تاکتیک نیست، بلکه مدیری است که توانایی‌های روانی خود را برای رهبری بازیکنان به شکل مطلوبی به کار می‌گیرد و آنها را هدایت می‌کند (۶). توانایی، خلاقیت و داشتن سابقه بازیگری درخشان، لزوماً تضمین‌کننده اعمال مربی‌گری مطلوب نیست، مربیان باید با توانایی‌های مختلفی مثل مهارت‌های رهبری آشنایی کامل داشته باشند (۴).

استوگدیل<sup>۲</sup>، رهبری را فرایند نفوذ در فعالیت‌های گروهی و فردی در راستای دستیابی به هدف یا اهداف مشخص در موقعیتی معین تعریف کرده است. بدون شک قدرت یکی از راه‌هایی است که با آن رهبر می‌تواند بر رفتار پیروان نفوذ کند (۳۲). رهبری استفاده عاقلانه از قدرت است و قدرت از طریق رهبری مؤثر به دست می‌آید. مربی تا زمانی که اعضای تیمش قدرت وی را تصدیق نکنند، به‌عنوان رهبر شناخته نمی‌شود (۸)، چرا که مسئله کلیدی در مفهوم قدرت، به میزان قدرتی که یک رهبر دارد متکی نیست، بلکه متکی به تصویری است که پیروان از آن دارند (۱۱). قدرت، توانایی تغییر و تأثیر در نگرش‌ها و رفتارهای دیگران تعریف شده است (۱۹). مقامات ورزشی، مربیان تیم‌ها و بازیکنان (حتی تماشاچیان)، تا اندازه‌ای خواهان قدرت هستند که توانایی تأثیر یا تغییر نگرش دیگران را داشته باشند (۳۴).

به دلیل اهمیت نقش رفتارهای مربی بر فرایندهای روانی و عملکرد ورزشکاران، روان‌شناسان ورزشی به مطالعه پیامدهای سبک‌های مختلف رهبری علاقه‌مند شدند (۲۵). آنها تعدادی از اجزای متفاوت رهبری ورزش را ارزیابی کردند.

1 - Roben B.Frast

2 - Stogdill

برای مثال سیج<sup>۱</sup> (۱۹۷۵) خصیصه های رهبر موفق<sup>۲</sup> و چلادورای<sup>۳</sup> (۱۹۹۳) تصمیم گیری آنها را بررسی کردند، رابطه میان رفتار رهبر<sup>۴</sup> و رضایت مندی<sup>۵</sup> و عملکرد بازیکن<sup>۶</sup> نیز توسط چلادورای بررسی شد (۳۴). این بررسی ها به افزایش کارآمدی مربیان، ایجاد محیط ورزشی مناسب و بهبود عملکرد ورزشکاران کمک می کند (۲۵).

اویاگی و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۰۸) رابطه مثبت و معنی داری را بین سبک رهبری مربی (به جز سبک آمرانه) و رضایت ورزشکاران و نیز رفتار شهروندی سازمانی گزارش کردند. آرک و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۰۸) طی تحقیقی اشاره کردند که مطالعات در زمینه رهبری ورزش تقریباً بر روی رهبری رسمی مربیان تمرکز یافته، در صورتی که بازیکنان اصلی تیم نیز دارای جایگاه رهبری هستند. تیموتی لرن<sup>۹</sup> و دبی برادنی<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۷) نشان دادند که مربیان ورزشی سبک رهبری مشابه مدیران ورزشی به کار می برند. بریس نول<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۷) تفاوت معنی داری را بین سبک رهبری آمرانه و نتیجه اجرا (مثل تفاوت در پیروزی) گزارش کرده است. آفریمن و همکاران<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۵) رابطه معنی داری را بین سبک رهبری مربیان با بهبود مهارت ورزشکاران گزارش کردند. جیل هلمبیک<sup>۱۳</sup> و آنتونی آموروس<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۴) طی تحقیقی به تأثیر رفتار درک شده مربیان از سوی ورزشکاران با انگیزش درونی آنها اشاره کردند.

باوجود توجه کارشناسان علمی دیگر رشته ها به تأثیر گسترده مفهوم قدرت<sup>۱۵</sup>، روان شناسان ورزشی به این توانمندی توجهی نداشته اند (۳۴)، در صورتی که قدرت واقعاً در ذات موقعیت مربیگری نهفته بوده و ابزاری است

- 
- 1 - Sage
  - 2 - Traits of Successful Leaders
  - 3 - Chelladurai
  - 4 - Leader behavior
  - 5 - Satisfaction
  - 6 - Players Performance
  - 7 - Aoyagi et al
  - 8 - Arce et al
  - 9 - Timothy G.Laurant
  - 10 - Debbie A.Birdney
  - 11 - Newell
  - 12 - Alferman et al
  - 13 - Hollembeak Jill
  - 14 - Amorose
  - 15 - Power

که توسط مربیان به کار گرفته می‌شود تا به هدف‌هایشان برسند (۲)، همچنین مربیان با اعمال قدرت می‌توانند بر ورزشکاران خود نفوذ کنند (۲۲).

اولین پژوهش در این زمینه، پژوهش ون و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) در ایالات متحده آمریکا است. براساس نتایج تحقیق آنان، بین منبع قدرت مربیان با نظارت و رضایت‌مندی ورزشکاران رابطه وجود دارد. فلاح و همکاران (۱۳۸۷) نیز رابطه مثبت و معنی‌داری را بین منبع قدرت مربیان (قدرت تخصص، پاداش و قانونی) و تمامی ابعاد رضایت‌مندی ورزشکاران گزارش کردند. در صورتی که در دیگر رشته‌ها تحقیقات متعددی در این زمینه صورت گرفته، برای مثال افزلو رحیم و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) به رابطه میان منابع پنج‌گانه قدرت رهبر با تعهد سازمانی زیردستان و اثربخشی آنها اشاره کردند. هاکان ارکوتلو<sup>۳</sup> و جامل چفرا<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) رابطه معنی‌داری را بین منابع قدرت رهبر و استرس شغلی زیردستان مشاهده کردند. تون و هرنیگ<sup>۵</sup> (۲۰۰۵) نیز رابطه مثبتی بین قدرت‌های مرجعیت، تخصص استاد و ارتباط معکوس بین قدرت اجبار با رضایت دانشجویان مشاهده کردند.

فیلیپ استیوبرل و همکاران<sup>۶</sup> (۱۹۹۸) اشاره کردند بین سبک رهبری و منبع قدرت معلمان از دیدگاه دانش‌آموزان ارتباط وجود دارد. نوربخش و محمدی (۱۳۸۳) بین سبک رهبری و منبع قدرت مدیران دانشکده‌های تربیت بدنی از دیدگاه اعضای هیأت علمی رابطه‌ای مشاهده کردند.

هرسی و بلانچارد<sup>۷</sup> معتقدند که اگر بتوانیم محدوده قدرت را بشناسیم و بدانیم برای نفوذ مؤثر در افرادی که درگیر موقعیت جدید هستند به کدام پایگاه‌های قدرت و به چه شیوه‌های مشابه رهبری نیاز است، آنگاه می‌توانیم امکان توفیق رهبر را افزایش دهیم (۱۱، ۱۵). بنابراین محققان طی این پژوهش در پی پاسخ به این پرسش هستند که آیا بین سبک رهبری و منبع قدرت مربیان تیم‌های لیگ برتر والیبال کشور از دیدگاه بازیکنان رابطه وجود دارد؟ تعیین سبک‌های رهبری و منابع قدرت مربیان و رتبه‌بندی آنها از دیگر پرسش‌های این تحقیق است.

1 - Wann et al

2 - Afzalur Rahim et al

3 - Hakan V.Erkutlu

4 - Jamel chafra

5 - Teven & Herring

6 - Philip A.Stoeberl et al

7 - Heresy & Blanchard

## روش تحقیق

تحقیق حاضر از نوع تحقیقات همبستگی است که به بررسی ارتباط بین سبک رهبری و منبع قدرت مربیان تیم های لیگ برتر والیبال کشور از دیدگاه بازیکنان می پردازد.

## جامعه آماری

جامعه آماری این پژوهش کلیه بازیکنان لیگ برتر والیبال کشور در سال ۱۳۸۷ به تعداد ۱۵۷ نفر در ۱۳ تیم بودند، که به دلیل محدود بودن جامعه، نمونه برابر با جامعه در نظر گرفته شد.

## ابزار اندازه گیری و روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

- ابزار تحقیق شامل دو پرسشنامه است: پرسشنامه مقیاس رهبری در ورزش (LSS)<sup>۱</sup> و پرسشنامه منابع قدرت سوسمان و دیپ<sup>۲</sup>. پرسشنامه ها استاندارد بوده و روایی و پایایی آن بارها توسط محققان تأیید شده است. با این حال به منظور اطمینان بیشتر از نتایج حاصله، اقدام به تعیین روایی و پایایی آنها شد. روایی پرسشنامه ها توسط ۱۰ نفر از استادان رشته مدیریت ورزشی تأیید و ضریب پایایی پرسشنامه رهبری از طریق آلفای کرونباخ ( $\alpha = 0/83$ ) و ضریب پایایی پرسشنامه قدرت از روش کودر - ریچاردسون  $21 = 0/70$  (f2) محاسبه شد.

- تجزیه و تحلیل اطلاعات بر مبنای ۱۴۲ پرسشنامه برگشتی (نرخ بازگشت پرسشنامه ها ۹۰/۴۴٪ است) به کمک آمار توصیفی (شامل فراوانی، درصد فراوانی، میانگین و انحراف استاندارد) و آمار استنباطی (شامل آزمون کلموگروف - اسمیرنوف (K-S)، آزمون فریدمن و آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن) انجام گرفت.

1 - Leadership Scale for Sport-1980

2 - Lyle Sussman & Sam Deep-1989

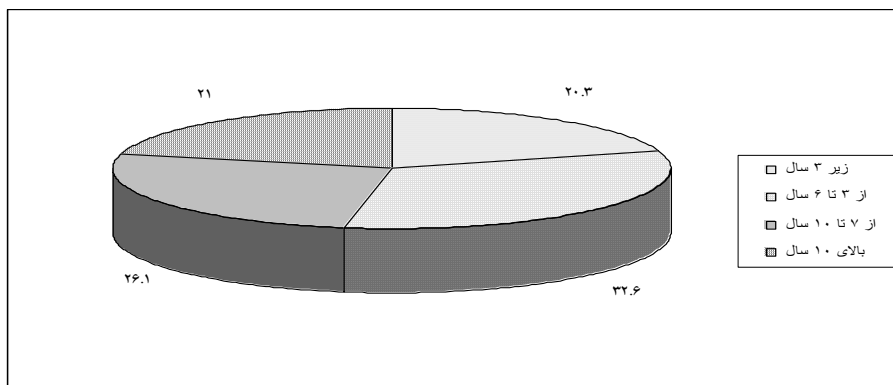
۳ - Kuder-Richardson با توجه به ماهیت خاص پرسشنامه قدرت و روش امتیازدهی به ابعاد مختلف آن و نیز تعداد سؤالات، برای محاسبه ضریب پایایی از روش کودر ریچاردسون ۲۱ استفاده شد.

## نتایج و یافته‌های تحقیق

الف) توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

جدول ۱- توصیف آماری سابقه حضور بازیکنان در لیگ والیبال

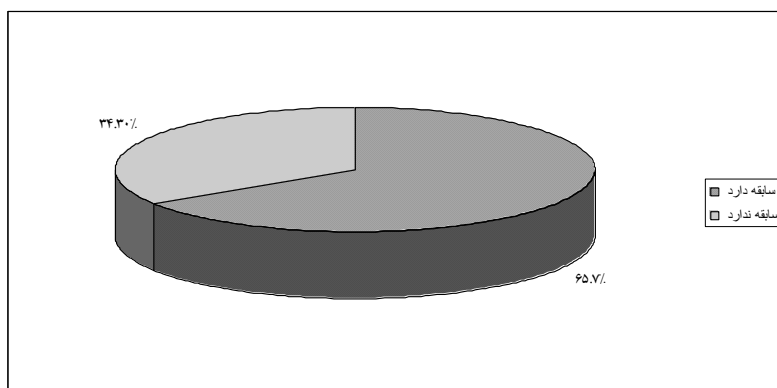
درصد فراوانی	فراوانی	سابقه حضور (بر حسب سال)
۲۰/۳	۲۸	کمتر از ۳ سال
۳۲/۶	۴۵	۳-۶ سال
۲۶/۱	۳۶	۷-۱۰ سال
۲۱/۰	۲۹	۱۰ سال به بالا
۱۰۰	۱۳۸	مجموع



شکل ۱- درصد فراوانی سابقه حضور بازیکنان در لیگ والیبال

جدول ۲- سابقه حضور در تیم های ملی (نوجوانان، جوانان و بزرگسالان)

سابقه حضور در تیم های ملی	فراوانی	درصد فراوانی
سابقه دارد	۹۰	۶۵/۷
سابقه ندارد	۴۷	۳۴/۳
مجموع	۱۳۷	۱۰۰



شکل ۲- درصد فراوانی سابقه حضور در تیم های ملی

ب) یافته‌های مربوط به رتبه‌بندی سبک‌های رهبری و منابع قدرت مربیان تیم‌های لیگ برتر والیبال کشور از دیدگاه بازیکنان

جدول ۳- نتایج آزمون فریدمن سبک‌های رهبری مربیان

سبک رهبری	آموزش و تمرین	حمایت اجتماعی	بازخورد مثبت	آمرانه	دموکراتیک
میانگین رتبه	۴/۰۹	۳/۱۴	۳/۰۸	۲/۵۴	۲/۱۴
رتبه	اول	دوم	سوم	چهارم	پنجم

نتایج آزمون فریدمن نشان داد که میانگین رتبه‌ها یکسان نیست ( $P = 0/01$ ).

جدول ۴- نتایج آزمون فریدمن منابع قدرت مربیان

منبع قدرت	تخصص	قانونی	مرجعیت	پاداش	اجبار
میانگین رتبه	۳/۹۸	۳/۸۰	۲/۸۶	۲/۳۰	۲/۰۷
رتبه	اول	دوم	سوم	چهارم	پنجم

نتایج آزمون فریدمن نشان داد که میانگین رتبه‌ها یکسان نیست ( $P = 0/01$ ).

ج) یافته‌های مربوط به ارتباط سبک‌های رهبری و منابع قدرت

در این قسمت با استفاده از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن، رابطه سبک‌های رهبری و منابع قدرت مربیان بررسی شده است.



جدول ۵- ارتباط بین سبک های رهبری و منابع قدرت مربیان لیگ برتر والیبال از دیدگاه بازیکنان (N=144)

سبک رهبری					ضریب همبستگی (r)	اجبار	منبع قدرت
آموزش و تمرین	آمرانه	دموکراتیک	حمایت اجتماعی	بازخورد مثبت			
-۰/۰۶۸	-۰/۰۰۶	-۰/۰۲۶	-۰/۰۷۴	۰/۰۰۸	ضریب همبستگی (r)	قانونی	
۰/۴۲۰	۰/۹۳۹	۰/۷۶۳	۰/۳۷۹	۰/۹۲۵	سطح معنی داری (p)		
-۰/۰۳۸	-۰/۰۱۴	-۰/۰۳۵	-۰/۰۶۶	۰/۰۲۰	ضریب همبستگی (r)	پاداش	
۰/۶۵۰	۰/۸۶۸	۰/۶۸۳	۰/۴۳۳	۰/۷۲۷	سطح معنی داری (p)		
-۰/۰۳۲	-۰/۰۷۴	۰/۱۰۲	-۰/۰۵۲	۰/۰۶۵	ضریب همبستگی (r)	تخصص	
۰/۷۸۷	۰/۳۸۱	۰/۲۲۳	۰/۵۳۹	۰/۴۴۲	سطح معنی داری (p)		
*۰/۱۷۳	۰/۰۱۶	-۰/۰۱۶	*۰/۱۶۵	۰/۰۰۶	ضریب همبستگی (r)	مجموعه	
۰/۰۴۰	۰/۸۴۷	۰/۸۵۱	۰/۰۵۰	۰/۹۳۹	سطح معنی داری (p)		
۰/۰۹۹	-۰/۰۷۱	-۰/۰۷۲	۰/۰۵۴	۰/۰۲۳	ضریب همبستگی (r)	مجموعه	
۰/۲۲۹	۰/۴۰۲	۰/۳۹۳	۰/۵۲۲	۰/۷۸۳	سطح معنی داری (p)		

\* در سطح  $0/05 \leq p$ ، ارتباط معنی دار است.

با توجه به سطوح معنی داری به دست آمده با ۹۵ درصد اطمینان می توان گفت که بین سبک رهبری آموزش و تمرین و قدرت تخصص مربیان ( $P=0/040$ ) و نیز سبک رهبری حمایت اجتماعی و قدرت تخصص مربیان ( $P=0/050$ ) ارتباط مثبت و معنی داری وجود دارد.

## بحث و نتیجه گیری

تحلیل یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که از دیدگاه بازیکنان، مربیان تیم‌های لیگ برتر و ایبال کشور بیشتر از سبک آموزش و تمرین استفاده می‌کنند. این مطلب گویای آن است که مربیان با هدف ارتقای عملکرد ورزشکاران و با تأکید بر تمرین سخت و آموزش مهارت‌ها، فنون و راهکارها، هدایت بازیکنان را برای بهبود عملکرد سطح علمی یا عملی آنها بر عهده می‌گیرند و به آنها برای کسب حداکثر توانایی فیزیکی‌شان کمک می‌کنند. نتایج تحقیقات مرادی و همکاران (۱۳۸۵)، حسینی کشتان و همکاران (۱۳۸۷)، محمد پناهی (۱۳۸۷)، دهقان قهفرخی و همکاران (۱۳۸۷)، پانتکووسانتوس (۱۹۹۱) و لی کی یان و همکاران (۲۰۰۷) (سبک‌های رهبری مربیان چینی و کره‌ای) با نتیجه تحقیق حاضر همسوست. نتایج تحقیقات شرم (۱۹۹۶)، بنت مانوئل (۲۰۰۰) و لی کی یان و همکاران (۲۰۰۷) (سبک رهبری مربیان آمریکایی) با این نتیجه مغایر است. نتایج تحقیق حاکی از آن است که مربیان کمتر از سبک دموکراتیک استفاده می‌کنند، یعنی میزان مشارکت ورزشکاران در تصمیم‌گیری‌های مربوط به تعیین اهداف گروهی و روش‌های دستیابی به آن اهداف، کم است. این نتیجه با نتایج تحقیقات محمد پناهی (۱۳۸۷)، دهقان قهفرخی و همکاران (۱۳۸۷)، شرم (۱۹۹۶) همسو و با نتایج تحقیقات مرادی و همکاران (۱۳۸۵)، حسینی کشتان و همکاران (۱۳۸۷)، پانتکووسانتوس (۱۹۹۱)، بنت مانوئل (۲۰۰۰) و لی کی یان و همکاران (۲۰۰۷) مغایر است.

براساس مدل چلادورای (۲۰۰۶)، رفتارهای مربی متأثر از ویژگی‌های موقعیتی (سطح ورزشی، ضعف یا قدرت حریف)، ویژگی‌های مربی (شخصیت، جنسیت، تجربه و سن) و ویژگی‌های ورزشکاران (رشته ورزشی، ملیت، سن، جنس، توانایی و شخصیت) است. با در نظر گرفتن این تفاسیر، غیرهمسو بودن نتایج این تحقیق با برخی از یافته‌های تحقیقات پیشین قابل توجیه است.

نتایج این تحقیق نشان داد که مربیان بیشتر از قدرت تخصص استفاده می‌کنند، به بیان دیگر، منبع قدرت تخصص مربی که با تخصص و کاردانی وی همراه است و شامل دانش فنی و توانایی آموزش فنون و راهکارها یا درک راهبردهای رقابتی تیم خود و حریف و آموزش راهبردها و مهارت‌ها می‌شود، مهم‌ترین عامل پذیرش درخواست‌های مربی از بازیکنان شناخته شده است. استفاده بیشتر از این منبع قدرت ممکن است موجب ایجاد

تعهد و اثربخشی در بازیکنان شود و در نهایت رضایت و اعتماد آنها را در پی داشته باشد. جالب توجه اینکه این یافته با نتیجه دیگر همین تحقیق مبنی بر استفاده بیشتر از سبک آموزش و تمرین هماهنگی دارد، چرا که انتظار می‌رود مربیانی که بیشتر از سبک آموزش و تمرین استفاده می‌کنند، از قدرت تخصص بیشتری نسبت به دیگر منابع قدرت برخوردار باشند. این یافته با نتایج تحقیقات آبی زاده (۱۳۷۷)، طبائیان (۱۳۸۱)، کریمی طرقله (۱۳۸۳)، نوربخش و محمدی (۱۳۸۳)، فلاح و همکاران (۱۳۸۷) و بیورک و ویلکاکس (۱۹۷۷) همسو و با نتیجه تحقیق ترابیان (۱۳۸۶) مغایر است.

براساس نتایج تحقیق، مربیان کمتر از قدرت اجبار استفاده می‌کنند، چرا که اعمال این قدرت در بلندمدت آثار مطلوبی نخواهد داشت و به‌کارگیری مستمر آن ممکن است موجب دل‌سردی، ترس و یأس شود و در نهایت پایین آمدن کارایی و عملکرد گروه، عدم رضایت و احتمالاً ترک گروه را در پی داشته باشد. این یافته با نتایج تحقیقات آبی زاده (۱۳۷۷)، طبائیان (۱۳۸۱)، کریمی طرقله (۱۳۸۳)، ترابیان (۱۳۸۶) و فلاح و همکاران (۱۳۸۷) همسو و با بیورک و ویلکاکس (۱۹۷۷) و نوربخش و محمدی (۱۳۸۳) مغایر است.

شاید یکی از دلایل تفاوت نتایج این پژوهش با برخی از تحقیقات پیشین، تفاوت در جامعه آماری و ویژگی‌های موقعیتی باشد. با توجه به دیدگاه نیت میر (۱۹۷۵)، قدرت تخصص مهم‌ترین علت فرمانبرداری شناسایی شده و به شدت و به‌طور ثابت به عملکرد و میزان رضایت زیردستان مربوط است، با این حال مناسب‌ترین منبع قدرت تا حد زیادی متأثر از متغیرهای وضعی است، به عبارت دیگر، رهبران با توجه به موقعیت‌ها به منابع مختلف قدرت نیاز دارند، چرا که براساس نظریه رهبری وضعی نیز چیزی به نام بهترین راه نفوذ در مردم وجود ندارد.

باوجود جست‌وجوهای فراوان در پایگاه‌های معتبر اینترنتی و مجله‌های علمی-پژوهشی، تحقیق مشابهی در زمینه ارتباط سبک رهبری و منبع قدرت مربیان یافت نشد، بنابراین با توجه به نظریه وضعی هرسی و بلانچارد (شکل ۳- الف) نتایج، نقد و بررسی می‌شود.

با مقایسه سبک‌های رهبری نظریه هرسی و بلانچارد مدیریت با سبک‌های رهبری مربیان ورزشی از دیدگاه چلادورای و صالح، احتمالاً می‌توان سبک دستوری را با سبک آمرانه، سبک تشویقی را با سبک بازخورد مثبت،

سبک حمایتی را با سبک حمایت اجتماعی و سبک تفویضی را با سبک دموکراتیک مشابه و متمایل در نظر گرفت (شکل ۳-ب).

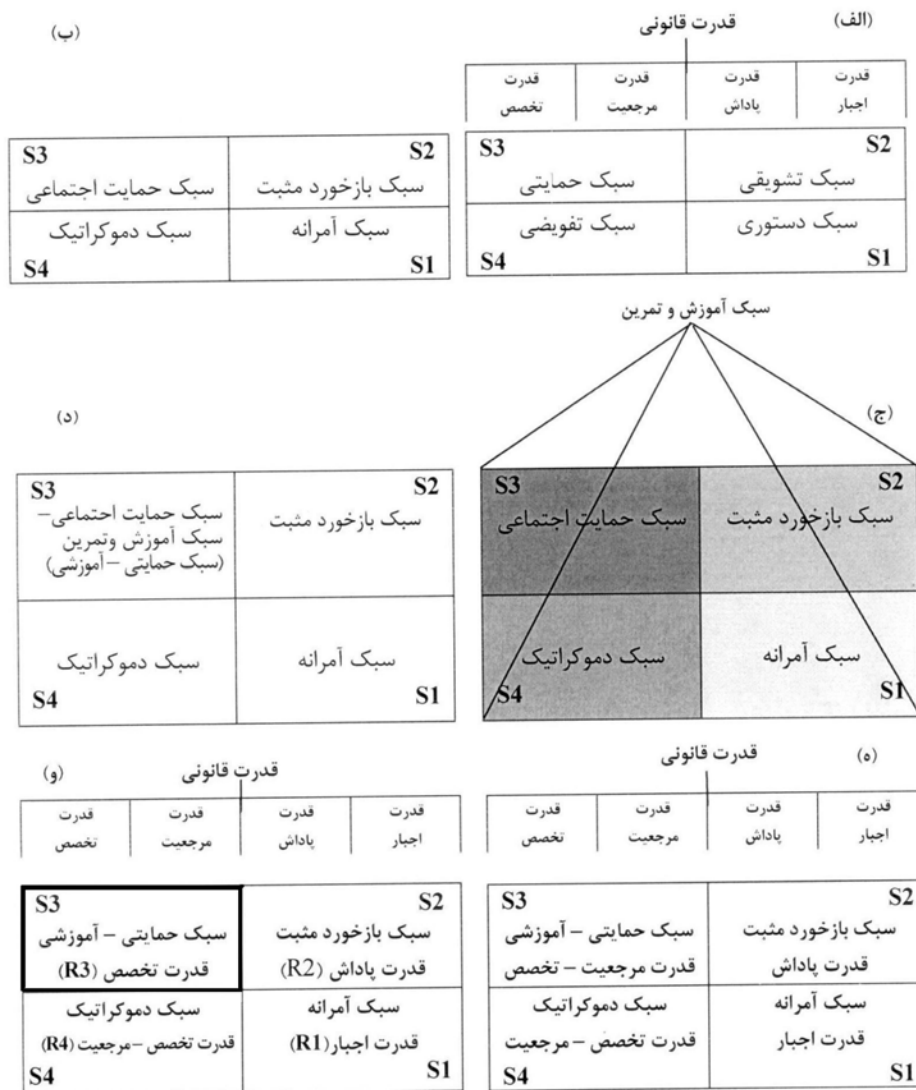
با در نظر گرفتن این نکته که براساس نظریه هرسی و بلانچارد، چهار سبک رهبری برای مدیر وجود دارد، در صورتی که بنا بر دیدگاه چلادورای و صالح پنج سبک رهبری برای مربیان شناسایی شده است. برای سبک رهبری آموزش و تمرین مربیان نمی‌توان سبک مشابهی را در مدل هرسی و بلانچارد یافت. برای تعیین جایگاه این سبک ضریب همبستگی این سبک با دیگر سبک‌های رهبری تعیین شد.

نتایج آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن نشان داد که سبک آموزش و تمرین با سبک آمرانه دارای ضریب همبستگی  $r = 0/330$ ، با سبک دموکراتیک دارای ضریب همبستگی  $r = 0/353$ ، با سبک حمایت اجتماعی دارای ضریب همبستگی  $r = 0/595$  و با سبک بازخورد مثبت دارای ضریب همبستگی  $r = 0/52$  است ( $P \leq 0.01$ ).

با توجه به اینکه سطوح معنی‌داری به دست آمده از  $0/01$  کوچک‌ترند، با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان گفت که بین سبک آموزش و تمرین مربیان با دیگر سبک‌ها ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. بنابراین می‌توان گفت که این سبک همانند چتری بر روی تمام خانه‌های مدل سایه می‌افکند (شکل ۳-ج). از طرف دیگر، با در نظر گرفتن ضرایب همبستگی، اگر بخواهیم فقط یک خانه را به این سبک اختصاص دهیم، احتمالاً این سبک در کنار سبک حمایت اجتماعی (به‌علت ضریب همبستگی بالا نسبت به دیگر سبک‌ها) در ریع سوم قرار می‌گیرد (شکل ۳-د).

براساس نظریه وضعی هرسی و بلانچارد، هر سبک رهبری پشتوانه قدرت خاصی را می‌طلبد. پشتوانه سبک دستوری (سبک آمرانه) قدرت اجبار «خانه شماره ۱»، پشتوانه سبک تشویقی (سبک بازخورد مثبت) قدرت پاداش «خانه شماره ۲»، پشتوانه سبک حمایتی (سبک حمایت اجتماعی و آموزش و تمرین) گستره‌ای از قدرت مرجعیت و تخصص «خانه شماره ۳» و بالاخره پشتوانه سبک تفویضی (سبک دموکراتیک) نیز طیفی از قدرت مرجعیت و تخصص<sup>۱</sup> «خانه شماره ۴» است (شکل ۳-ه).

۱- شایان ذکر است که با توجه به منابع معتبر موجود لاتین و فارسی در دسترس محقق برای خانه‌های شماره ۳ و ۴ در زمینه منابع قدرت آنها اتفاق نظر وجود نداشت. در بعضی منابع قدرت تخصص به خانه ۳ و قدرت مرجعیت به خانه شماره ۴ اختصاص داده شده و در برخی دیگر بر عکس عنوان شده بود. در این قسمت نیز اشاره دقیق به منبع قدرت برای این خانه‌ها نشده و دامنه‌ای از این منابع در نظر گرفته شده است (محققان)



شکل ۳- ارتباط سبک های رهبری و منابع قدرت مربیان با میزان آمادگی بازیکنان بر اساس نظریه رهبری

وضعی هرسی و بلانچارد

با در نظر گرفتن ارتباط سبک‌های رهبری و منابع قدرت مربی و میزان مهارت بازیکنان، یافته‌های این پژوهش را بررسی می‌کنیم. براساس نتایج این تحقیق بین سبک‌های رهبری حمایت اجتماعی و آموزش و تمرین مربیان و قدرت تخصص ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. با توجه به اینکه جامعه آماری این تحقیق (بازیکنان تیم‌های لیگ برتر والیبال) دارای سطح متوسط به بالا از لحاظ مهارت هستند، این ارتباط منطقی به نظر می‌رسد (شکل ۳- و).

البته براساس این نظریه انتظار می‌رفت که بین سبک رهبری آمرانه با قدرت اجبار، سبک رهبری بازخورد مثبت با قدرت پاداش، و سبک رهبری دموکراتیک با قدرت مرجعیت یا تخصص با هر دو ارتباط مثبت و معنی‌داری یافت شود که این ارتباط مشاهده نشد. در توجیه این مسئله می‌توان به سطوح مختلف آمادگی پیروان اشاره کرد، چرا که ارتباط این سبک‌ها و منابع به ترتیب در سطوح R4, R2, R1 مهارت پیروان (R2 و R1) یعنی سطوح زیر حد متوسط و R4 یعنی بالاترین حد ممکن مهارت قابل دستیابی است. با توجه به اینکه در این تحقیق فقط از آزمودنی‌های با سطوح بالاتر از حد متوسط (R3-) و البته نه بالاترین حد ممکن - استفاده شد. این مسئله قابل توجیه است. چلادورای و کارون (۱۹۸۳) نیز طی پژوهشی، اعتبار پیش‌بینی‌های نظریه رهبری مبتنی بر موقعیت هرسی و بلانچارد را بررسی کردند. البته آنها تنها ابعاد رفتاری حمایت اجتماعی و آموزش و تمرین را با رفتار رابطه‌ای و وظیفه‌ای هرسی و بلانچارد یکسان در نظر گرفتند. نتایج پژوهش آنها با پیش‌بینی‌های نظریه‌های رهبری مبتنی بر موقعیت همخوانی نداشت. آنها نیز هنگام بحث این عدم توافق به این نکته اشاره کردند که مدل هرسی و بلانچارد را زمانی می‌توان به‌طور شایسته‌ای مورد آزمون قرار داد که ورزشکارانی که کل این طیف را نمایش می‌دهند، (ورزشکارانی با سطوح مختلف ورزشی و طیف وسیعی از دامنه سنی) در نمونه‌های آزمودنی‌ها گنجانده شده باشند.

با در نظر گرفتن اینکه این نخستین تحقیق انجام شده به‌منظور بررسی ارتباط سبک‌های رهبری و منابع قدرت مربیان ورزشی است، قضاوت بهتر و دقیق‌تر مستلزم پژوهش‌های بیشتری در جوامع مختلف ورزشی است.

## منابع و مآخذ

۱. آبی زاده، فرهاد. (۱۳۷۷). "بررسی منابع قدرت مورد استفاده مسئولان دانشکده‌های غیرپزشکی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران از دیدگاه مسئولان و اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی.
۲. انشل مارک. اچ، (۱۳۸۰). "روان‌شناسی ورزش"، ترجمه سیدعلی اصغر مسدد، تهران، انتشارات اطلاعات.
۳. ترابیان، سارا. (۱۳۸۶). "بررسی رابطه بین منابع قدرت مورد استفاده مدیران و جو سازمانی دبیرستان‌های دخترانه دولتی شهر کرمان از دیدگاه دبیران"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی.
۴. جباری، غلامرضا. کوزه چیان، هاشم. خبیری، محمد. (۱۳۷۹). "بررسی سبک رهبری، توانایی‌ها و نحوه عملکرد مربیان فوتبال باشگاه‌های دسته اول و دوم کشور (جام آزادگان)"، نشریه حرکت، شماره ۶، صص ۱۲۰-۱۰۳.
۵. حسینی کشتان، میثاق و همکاران. (۱۳۸۷). "رابطه رفتار مربیان با انسجام گروهی و موفقیت تیمی"، مقاله سخنرانی اولین همایش ملی تخصصی مدیریت ورزشی (امل).
۶. خبیری، محمد. (۱۳۸۷). "کاربردهای روان‌شناسی در مربی‌گری فوتبال"، مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران
۷. دهقان قهفری، امین. رحیم پور، افسانه. سجادی، سیدنصراله. (۱۳۸۷). "رابطه رفتار مربیان با گروه‌گرایی اعضای تیم ملی قایقرانی بانوان"، مقاله پوستر در همایش ملی مدیریت ورزشی (با تأکید بر سند چشم‌انداز ۲۰ ساله جمهوری اسلامی ایران)، آکادمی ملی المپیک و پارا المپیک.
۸. رینر مارتنز. (۱۳۸۷). "روان‌شناسی ورزشی" (راهنمای مربیان)، ترجمه محمد خبیری، چاپ دوم، تهران، بامداد کتاب.

۹. طبائیان، احمد. (۱۳۸۱). "رابطه بین پایگاه‌های قدرت با اثربخشی و عملکرد رؤسای دانشکده‌ها و مدیران گروه‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی کشور از دید خود و اعضای هیأت علمی"، رساله دکتری، دانشگاه تربیت معلم، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
۱۰. فلاح، ماریه وهمکاران. (۱۳۸۷). "ارتباط بین شیوه‌های اعمال قدرت مربیان و رضایتمندی ورزشکاران زن استان مازندران". مقاله سخنرانی اولین همایش ملی تخصصی مدیریت ورزشی (آمل).
۱۱. کریمی طرفه، الهام. (۱۳۸۳). "تعیین منابع قدرت مدیران تربیت بدنی شهرستان مشهد و ارتباط آن با سطح آمادگی کارکنان". پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
۱۲. محمد پناهی، پیام. (۱۳۸۷). "رابطه سبک رهبری مربیان و انسجام گروهی تیم‌های لیگ برتر والیبال کشور"، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
۱۳. مرادی، محمدرضا. کو همکاران. (۱۳۸۵). "رابطه سبک رهبری مربیان با انسجام گروهی بازیکنان در تیم‌های بسکتبال باشگاه‌های لیگ برتر کشور"، نشریه حرکت، شماره ۲۹، صص ۱۶-۵.
۱۴. نوربخش، مهوش. محمدی، سردار. (۱۳۸۳). "بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری با منابع قدرت در مدیران دانشکده‌های تربیت بدنی کشور از دید اعضای هیأت علمی"، نشریه حرکت، شماره ۱۹، صص ۱۲۴-۱۰۹.
۱۵. هرسی و بلانچارد، (۱۳۸۰). "مدیریت رفتار سازمانی"، ترجمه قاسم کریمی، چاپ هفتم، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.

16. Alfermann Doro thee, Lee Martin J, & Wurth Sabine, (2005). "Perceived Leadership Behavior and Motivational Climate as Antecedents of Adolescent Athletes Skill Development", *athletic insight, The Online Journal of Sport Psychology*

17. Aoyagi Mark W, Cox Richard H, & Mc Guire Richard T, (2008). "Organizational Citizenship behavior in Sport", *relationship Journal of Applied Sport Psychology*, 20, PP: 25-41



18. Arce C, Torrado J, Andrade e, Garrido J, & de Francisco C, (2008). "Development of a Seale to measure leadership capacity of players in sport teams", *Psicothema*, vol. 20, Issue 4, PP: 913-917
19. Baron, R.A., & Greenberg, J., (1990). "Behavior in organizations Understanding and managing the human side of word", 3 rd ed, Needham Heights, MA; Allyn and Bacon
20. Bennett Gregg, & Maneuel Mark, (2000). "Leadership Style of Dixie Yauth Baseball Coaches", *Research Quarterly for Exercise and Sport*, vol.71, No.1, PP: 243-256
21. Burke R.J.V Wilcox D.S, (1997). "Based of Subordinate Job satisfaction", *Canadian Journal of Behavioral Science*
22. Challace Joe, & Mc Millin, (1990). "The Leadership of athlete self-perception and athlete perception of leader behaviors to athlete satisfaction", University of Virginia, available on the: <http://proquest.vmi.com>
23. Erkutlu Hakan. V, & chafra Jamel, (2006). "Relationship between leadership power and job stress of subordinates: example from boutique hotels", *Management Research News*, vol.29, Issue.5, PP: 285- 297
24. Hollembeak. Jill V Amorose Anthong J. "Perceived Coaching Behaviors and College Athletes Intrinsic Motivation, A Test of Self-Determination Theory", *Research Quarterly for Exercise and Sport*, vol.75
25. Joaquin. Dosil. J, (2006). "The Sport Psychologist's Handbook, a Guide for Sport-Specific Performance enhancement", John Wiley sons Ltd, the Atrium, Southern Gate, Chich ester, West Sussex, England
26. Laurent Timothy G, ED, VATL, ATC, & Bradney Debbie A, DPE, VATL, ATC, (2007). "Leadership behaviors of athletic training leaders compared with leaders in other fields", *Journal of Athletic Training*, Vol.42, Issue.1, PP: 120-125
27. LEE Kye-Yun, KIM Yau-Seok, Kim In-soo, Song choon Hyun, Joo Dong-Yub, Kim Jong-Eon, YOVN Jong-chan, LEE Ji-Eun, CHOI Seung-Sig, & KIM Kap-

Yong, (2007). "A Cross-Culture study of leadership, Coaching and Sport Satisfaction on Eastern and Western Athletes", Article in Joint Congress, 2007 SEA Games & ASEAN Para Games Scientific Congress and 5th Bangkok ASPASP International Congress on Sport Psychology, 1-4 December, Bangkok, THAILAND

28. Newell Bryce, (2007). "The Relationship of Coaches, Leadership Style and Gender to Performance Outcomes and Academic Performance College Basketball", Presented to the Faculty of Humboldt state University In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Science

29. Pataco Serpa.S.V, & Santos.F, (1991). "Leadership Pal terns in Handball International Competition", *International Journal of Sport Psychology*, vol.22, Issue. 1, PP 78-89

30. Rahim M.Afzalur, Ali Khan Abbas, & Vddin Syed Jamal, (2007). "Leader power and Subordinates, organizational Commitment and Effectiveness: Test of a theory in a developing country", *The International Executive*, Vol.36, Issue.3, PP: 327-341

31. Stoeberl Philip. A, Ik-whan G.kwon, Donghul Han, & Mueun Bae, (1998). "Leadership and Power Relationship Based on Culture and Gender", *Journal of Applied Woman in Management Review*, Vol.13, Issue.6, PP: 208-216

32. Stogdill R.M, (1974). "Handbook of Leadership", Newyork: Free press

33. Teven Jason J, & Herring Jane, (2005). "Teacher Influence in the classroom", *Communication Research reports*, Vol.22, Issue 3, PP: 235- 246

34. Wann Daniel, Linda A.Metcalf keri R.Brewer, & Harold D.Whiteside, (2000), "Development of Power in Sport Questionnaire", Study 1, *Journal of Sport Behavior*, Vol.23