



دانشگاه کردستان  
دانشکده ادبیات  
گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی

عنوان:

رابطه سبک‌های رهبری و تفکر با میزان موفقیت مربیان والیبال لیگ برتر  
کشور

پژوهشگر:

محمد محمدی

استاد راهنما:

دکتر سعید صادقی بروجردی

استاد مشاور:

دکتر مهدی عباسپور

پایان نامه کارشناسی ارشد رشته تربیت بدنی گرایش عمومی

شهر یور ۱۳۸۹

## مقدمه

موفقیت یکی از اهداف و آرمان‌های مطرح در زندگی آدمی است که کسب آن متکی به عوامل متعددی می‌باشد. که در این میان موفقیت در ورزش نیز به عوامل متعددی نیاز دارد که یکی از مهمترین فاکتورهای آن داشتن مدیر و رهبری خبره می‌باشد. از میان تمام نقش‌هایی که یک نفر می‌تواند در ورزش به عهده بگیرد، مثل ورزشکار، مربی، مدیر، کادر فنی یا داور، احتمالاً نقش مربی سخت‌ترین و پرزحمت‌ترین است. برخی معتقدند نقش مربی در ورزش بی‌همتا و نقشی موثر است و به همین دلیل نیازمند بالاترین درجه دانش و مهارت است. بیشتر افراد بر این باورند که سالیانی دراز باید بگذرد تا یک مربی در سطح جهانی تربیت شود و از این رو تربیت ورزشکارانی کیفی و نخبه، مستلزم توجه و تربیت مربیانی شایسته است (جکسون<sup>۱</sup> ۱۳۸۲ ص ۶۸).

در مورد حرفه مربیگری و ویژگی‌های آن مطالب متنوع و گوناگونی توسط صاحب‌نظران ارائه شده و کتب مختلف روانشناسی نیز هر کدام بخشی را به بحث درباره این حرفه جذاب و دشوار اختصاص داده‌اند.

مارتنز<sup>۲</sup> در کتاب راهنمای مربیان می‌گوید: مربیگری شغلی متفاوت با سایر مشاغل در جامعه است و آنچه از مربی انتظار می‌رود این است که انسان‌های نجیب و خوب به جامعه تحویل دهد. این حرفه، حرفه‌ای توقع برانگیز و دشوار است و نیاز به مهارت‌های متفاوتی دارد. مربیگری یک حرفه مددکارانه است و باید چنین باشد. مربیگری یعنی از خود مایه گذاشتن از انرژی، دانش، مهارت‌ها و معرفت.

به عقیده روین فراست<sup>۳</sup> مربیان محور اصلی و رکن مهم تیم‌های ورزشی هستند. در بین سه عامل ورزشکار، مربی و تماشاگر، مربی در رهبری تیم به عنوان یک سازمان دهنده قوی و زیر بنای هر پیشرفت مطرح است. بدون تردید تجربیات گذشته نشان داده است که مربیگری رشته‌ای متفاوت از سایر حوزه‌هاست و در آن طیف وسیعی از مهارت‌ها مورد نیاز است.

مربیگری حرفه‌ای است برای کمک به ورزشکاران تا ابعاد جسمی و روحی و روانی و توانایی‌های فردی و اجتماعی‌شان را در حد بالای استعدادهای خود قرار دهند. یک مربی کارا باید مهارت و دانش فوق‌العاده‌ای در زمینه روانشناسی، مدیریت و علم تمرین داشته باشد تا بتواند ورزشکاران ماهری پرورش دهد که مراحل سیر اهداف سازمان را به تحقق نزدیک سازد (مارتنز<sup>۴</sup> ۱۳۷۳ ص ۱۰۶).

---

<sup>1</sup>Jaxon

<sup>2</sup>.Martens

<sup>3</sup>.Roben B. Frast

<sup>4</sup>Martens

تیم‌های ورزشی موفق معمولاً یک ویژگی مهم دارند که آنها را از تیم‌های ناموفق متمایز می‌کند. این صفت برجسته مدیریت و رهبری پویا و اثر بخش است. اگرچه اغلب بر این عقیده هستند، اما کمتر کسی بخوبی می‌داند که چه عواملی در رشد و پویایی و اثر بخشی مدیریت و رهبری مؤثر است (لیث ۱۳۸۰ ص ۲۵).

به هر حال مدیریت می‌تواند نقش مهمی در مربیگری مؤثر و کارآمد داشته باشد یک مربی باید کوشش کند مهارت‌های مدیریتی خود را به منظور کارایی و اثر بخشی بیشتر ارتقاء دهد. یک مربی در صورتی یک مدیر مؤثر و شایسته خواهد بود که مهارت‌های لازم برای هدایت و رهبری ورزشکاران را داشته باشد. از جمله مهم‌ترین مهارت‌های مورد نیاز برای یک مربی، رهبری است. برخی از وظایف مهم در حیطه رهبری شامل ایجاد انگیزش، توسعه ارتباط مؤثر با ورزشکاران و ایجاد انسجام و هماهنگی از طریق رفتارهای روانی مقتضی شرایط با ورزشکاران است (مرادی ۱۳۸۳).

با توجه به اینکه رشته والیبال جزء رشته‌های موفق در سطح ملی می‌باشد و توانسته در سطح بین‌المللی امتیازات قابل توجهی را کسب نماید و در چند سال اخیر مدال‌های رنگارنگی را برای کشور به ارمغان بیاورد در این تحقیق از آن به عنوان یک رشته موفق قلمداد شده است و هم‌چنین چون حضور در لیگ برتر نیازمند توانایی‌های زیادی می‌باشد از مربیان لیگ برتر به عنوان مربیان موفق اسم برده شده است.

در این تحقیق از آنجا که پراکندگی تیم‌ها در نقاط مختلف کشور بسیار زیاد بوده برای دسترسی به کلیه مربیان نیازمند مسافرت‌های پی‌درپی و رفت و آمدهای متوالی بود علاوه بر این معیشت نمودن مربیان و سرمربیان لیگ برتر برای پاسخ‌گویی به پرسشنامه کاری بس دشوارتر بود در بسیاری از موارد با حضور در مسابقات امکان ملاقات مربیان و سرمربیان موثر می‌شد اما باز می‌بایست با درخواست‌های مکرر از مربیان و سرمربیان و توضیح اهمیت کار آنها را مجاب می‌نمود.

با توجه به اهمیت حرفه مربیگری و لزوم کسب مهارت‌های لازم توسط مربیان برای پرورش ورزشکاران در سطح عالی و ارتقاء دانش نظری مربیان در کنار دانش تکنیکی برای افزایش سطح موفقیت اهداف سازمان یا باشگاه‌های ورزشی، این پژوهش کوششی است در این زمینه، امید است که مورد توجه مربیان و مسئولین قرار گیرد.

# فصل اول

## طرح تحقیق

### ۱-۱ بیان مسئله

با توجه به هدف گرا بودن سازمان‌ها، به طور اعم و تیم‌های ورزشی به طور اخص، جهت نیل به اهداف تیم و باشگاه بایستی از نیروهای انسانی (ورزشکاران) به عنوان عنصر اصلی، استفاده بهینه و مطلوب

نماید. از جمله عناصر بسیار مهم و اثر گذار بر بهره وری و یا موفقیت تیم‌های ورزشی و به ویژه در والیبال، مربی به عنوان مغز متفکر و پویا در تعیین سرنوشت و کسب بالاترین بازده ممکن، نقش و اهمیت غیر قابل انکاری دارد. یکی از ابعاد مهم در تصمیم‌گیری مربیان، انتخاب سبک و شیوه مربیگری است. اینکه مربی 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 در نظر می‌گیرد موارد حائز اهمیت در مربیگری است (برد<sup>1</sup> ۱۳۷۰ ص ۳۸).

امروزه و به خصوص در کشور ما مشاهده می‌شود تیم‌های ورزشی حتی با داشتن مربیان معجز و بازیکنان نخبه نتوانسته‌اند عملکرد مناسبی را از خود نشان دهند. بسیاری از مربیان بر این باورند که اصل اساسی در کسب بهترین نتایج داشتن رابطه مؤثر با ورزشکار است که این نیز به نوع رفتار مربی و نحوه تفکر مربی وابسته است. بنابراین آنان بازدهی گروهی را نتیجه مستقیم مجموع توانایی‌های مربی در ارتباط با ورزشکار می‌دانند. این مربیان اغلب از عوامل تأثیرگذار بر عملکرد ورزشکار بی‌اطلاعند. بی‌تردید عوامل زیادی در این زمینه دخالت دارند، که یکی از این عوامل می‌تواند عدم رابطه مناسب مربی و ورزشکار باشد (مرادی ۱۳۸۳).

روانشناسان ورزش معتقدند که تعیین هدف مشترک که بتواند تلاش‌های گروه را به سوی آن متمرکز کند، برای دست‌یابی به موفقیت جنبه حیاتی دارد. احساس با هم بودن یک ویژگی تیمی است. در ورزش‌های گروهی که تیم‌ها با یکدیگر کنش متقابل دارند، موفقیت فقط زمانی حاصل می‌شود که اعضا به شیوه‌ای مؤثر و هماهنگ با هم کار می‌کنند. اینجاست که نقش مربی به عنوان رهبر و هماهنگ‌کننده بیشتر مشخص خواهد شد و سبک رهبری مدیریتی و سبک تفکر رفتاری وی در ایجاد انسجام و هماهنگی نقش بسزایی دارد (لیث ۱۳۸۰ ص ۲۵).

صرف نظرات عوامل فنی و تاکتیکی که مربیان برای بهبود بازی بازیکنان در نظر می‌گیرند باید به این مهم توجه داشت که این عوامل فنی و تاکتیکی را به نحوی به ورزشکار آموخت که این عوامل در صحنه بازی ملکه ذهن ورزشکار گردد (مرادی ۱۳۸۳).

در رقابت‌های ورزشی، اجتناب از شکست در مقابل انگیزش موفقیت و سعی و تلاش برای دستیابی به پیروزی قرار می‌گیرد. این مسئله برای مربیان و بازیکنان اهمیت جدی دارد. گولد ودان در تحقیقات متعددی نشان دادند که انگیزش اجتناب از شکست، یکی از عوامل ایجادکننده نگرانی و اضطراب رقابتی

<sup>1</sup>Bred

در ورزشکاران است. به نظر می‌رسد که سبک رهبری مربی در ایجاد یا کاهش انگیزش اجتناب از شکست مؤثر باشد (دان<sup>۱</sup> ۲۰۰۳) (گولد<sup>۲</sup> ۱۹۹۴).

اما آنچه مورد نظر است این است که آیا فقط یک نوع سبک تفکر و فقط یک نوع سبک رهبری کارآمدتر از سایر سبک‌ها می‌باشند؟ آیا امکان دارد دارد که رفتار مربی را به گونه‌ای تغییر داد تا انطباق بهتری با ورزش یا ورزشکار داشته باشد؟ آیا نتیجه مسابقه تحت تأثیر مهارت‌های مربی قرار می‌گیرد؟ واقعیت این است شیوه مربیگری مؤثر است. ورزشکاران انسان هستند نه ماشین و در نتیجه تحت تأثیر رفتارها، ادراک‌ها و تصمیم‌های مربی خود قرار می‌گیرند.

لذا از آنجا که تحقیقات مربوط به کاربرد سبک رهبری در زمینه مربیگری ورزش اندک و ناچیز است و از همه مهمتر تحقیقاتی در مورد سبک تفکر در داخل کشور در زمینه ورزش صورت نگرفته است و از آنجا که انتظار می‌رود نوع تفکر مربی در رفتار با ورزشکار و نوع رهبری مربی در مدیریت تیم می‌تواند نقش بسزایی در میزان موفقیت تیم‌های ورزشی داشته باشد، پژوهش حاضر در راستای کمک به افزایش دانش مربیان در زمینه استفاده از سبک رهبری مناسب و هم‌چنین سبک تفکر مطلوب می‌تواند انجام گیرد. هرچند حضور مربیان در لیگ برتر نشان دهنده توانایی‌های آنان می‌باشد اما این تحقیق بر آن است که این عوامل موفقیت را شناسایی نموده و در جهت ارتقای هرچه بیشتر این توانایی‌ها مربیان را یاری نماید.

## ۱-۲ اهمیت و ضرورت تحقیق

---

<sup>۱</sup>Dunn  
<sup>۲</sup>Gould

مربیان و ورزشکاران با گذشت زمان به این حقیقت پی می‌برند که در موفقیت ورزشی، چیزی بیش از تمرین و پرداختن به بازی نقش دارد. عوامل محیطی و روانی - اجتماعی بر نتیجه نهایی مسابقه اثر می‌گذارد و گاهی اوقات نیز بسیار تعیین کننده هستند. امروزه با توجه به اینکه بسیاری از فعالیت‌های ورزشی به شکل گروهی صورت می‌گیرد علوم مدیریت ورزشی و روانشناسی ورزش، جایگاه ویژه‌ای در موفقیت و عملکرد تیم‌های ورزشی به خود اختصاص داده‌اند. اگر سبک رهبری مربی متناسب با شرایط ورزشکار و تیم باشد، مربی می‌تواند از بالاترین ظرفیت تیم و باشگاه استفاده نماید و با غلبه بر متغیرهای درونی و بیرونی، تیم را به سر منزل مقصود رهنمون سازد (انشل<sup>1</sup> ۱۳۸۰ ص ۶۳).

ضرورت بعدی که گاهی بعد جهانی نیز پیدا می‌کند این است که هر مربی ملی با ارائه خود در عرصه جهانی شایستگی و توانمندی فدراسیون کشور خویش را به معرض دید جهانیان قرار می‌دهد از سوی دیگر مربیان بایستی همانند ورزشکاران باز خورد مناسبی از عملکرد خویش داشته باشند برای این منظور آنها نیاز دارند که الگو یا الگوهای را در اختیار داشته و یا آموزش ببینند. فن آوری نوین و سیستم اطلاع رسانی گسترده و سریع عصر حاضر، سبب گردیده که الگوهای مناسبی در هر زمینه ارائه شود که طبیعتاً بایستی در روند علمی اکتساب سبک‌های رهبری و سبک‌های تفکر در ورزش به خصوص مربیان والیبال از این ویژگی روز آمدی علمی بهره‌مند شوند. که ضرورت انجام این کار به عهده پژوهشگران است.

در این راستا ارزشیابی سبک‌های رهبری و سبک‌های تفکر مربیان والیبال به عنوان امری ضروری و سودمند برای استفاده از نتایج حاصله از آن در جهت بهبود و توسعه توانایی‌ها و دانش آنان است، تا بتوان به وسیله آن راهبردهای مناسبی برای انتخاب سبک مربیگری انتخاب نمود. از سوی دیگر با مقایسه سبک‌های رهبری و سبک‌های تفکر موجود در والیبال می‌توانیم سازکارهای مناسبی را جهت انتخاب مربیان به عنوان یک ضرورت علمی روز تشخیص و انتخاب نمائیم.

هر چند اتخاذ و انتخاب سبک‌های مدیریتی و رهبری و همچنین سبک‌های تفکر و روانشناسی توسط مربیان والیبال از جهتی امری اکتسابی است، ولی امید است نتایج این تحقیق، از یک طرف بتواند به عنوان یک شاخص برای انتخاب مربیان موفق مورد استفاده قرار گیرد و از طرف دیگر در دوره‌های مربیگری، کار آموزشی مربیان بتوان نسبت به ارتقاء سطح علمی و عملی آنان با آموزش‌های لازم، توان مدیریت و رهبری آنان را بالا برد. و از این تحقیق بتوان در جهت ارتقاء سطح مربیگری در دیگر ورزش‌ها نیز بهره جست. پژوهش حاضر در راستای کمک به افزایش دانش مربیان در زمینه استفاده از سبک رهبری مناسب و همچنین سبک تفکر مطلوب می‌تواند انجام گیرد.

<sup>1</sup>Enshel

## ۱-۳ اهداف تحقیق

### هدف کلی

بررسی رابطه سبک های رهبری (انسانگرا و وظیفه گرا) و سبک های تفکر (قانونی، اجرایی، قضایی، آزاد اندیش، محافظه کار) مریدان موفق لیگ برتر والیبال ایران

### اهداف اختصاصی

- تعیین سبک رهبری در رابطه با مریدان موفق والیبال
- تعیین سبک تفکر در رابطه با مریدان موفق والیبال
- تعیین رابطه سبک رهبری انسانگرا با سبک های تفکر در رابطه با مریدان موفق والیبال
- تعیین رابطه سبک رهبری وظیفه گرا با سبک های تفکر در رابطه با مریدان موفق والیبال

## ۱-۴ پیش فرض های تحقیق

۱. پرسشنامه های مورد استفاده در این پژوهش اهداف را به دقت می سنجد.
۲. آزمودنی ها با صداقت و آگاهی به سئوالات پاسخ داده اند.
۳. روش های آماری تحقیق از جامعیت و کفایت لازم برای تجزیه و تحلیل اطلاعات برخوردار هستند.

## ۱-۵ فرضیه های تحقیق

- ۱) بین سبک های رهبری و ویژگی های فردی رابطه معنی داری وجود دارد.
- ۲) بین سبک های تفکر و ویژگی های فردی رابطه معنی داری وجود دارد.
- ۳) بین سبک رهبری انسانگرا و سبک رهبری وظیفه گرا ارتباط معنی داری وجود دارد.
- ۴) بین خورده مقیاس های سبک های تفکر رابطه معنی داری وجود دارد.
- ۵) بین سبک رهبری انسانگرا و سبک های تفکر قانونی، اجرایی، قضایی، آزاداندیش و محافظه کار مریدان موفق والیبال ارتباط معنی داری وجود دارد.
- ۶) بین سبک رهبری وظیفه گرا و سبک های تفکر قانونی، اجرایی، قضایی، آزاداندیش و محافظه کار مریدان موفق والیبال ارتباط معنی داری وجود دارد.
- ۷) امتیاز سبک رهبری انسانگرا در تقابل با سبک رهبری وظیفه گرا بیشتر می باشد.

۸) امتیاز سبک تفکر قضایی در تقابل با بقیه سبک‌های تفکر بیشتر می‌باشد.

## ۱-۶ محدودیت‌های تحقیق

### محدودیت‌های قابل کنترل

- ۱- مریان لیگ برتر به عنوان مریان موفق در این تحقیق فقط به کار گرفته شده‌اند.
- ۲- این مریان به لحاظ سمت، جدا از ویژگی‌های کشوری مورد بررسی قرار می‌گیرند.
- ۳- این تحقیق در محدوده زمانی سال‌های ۱۳۸۸ تا ۱۳۸۹ انجام می‌گیرد.

### محدودیت‌های غیر قابل کنترل

۱. تغییر بعضی از مریان در طول فصل
۲. عدم همکاری بعضی از مریان
۳. در هنگام پر کردن پرسشنامه ویژگی‌های روانی و خلق و خوی جامعه تحقیق برای محقق مشخص نبود.

## ۱-۷ تعریف واژه‌ها و اصطلاحات فنی

**رهبری:** استفاده از فرآیند ارتباط در موقعیتی خاص برای اعمال نفوذ در میان افراد و جهت دادن آنها به سوی مقصد یا مقاصد خاص (مرادی ۱۳۸۳).

**سبک رهبری:** راهی است که یک رهبر به طور مشخص برای کمک به گروه انتخاب می کند تا وظایف محول شده را انجام دهد و در ضمن آن نیازهای گروه برآورده شود (مارتنز ۱۳۷۳ ص ۱۰۶).

**تعریف عملیاتی سبک رهبری:** سبک رهبری در این تحقیق، عبارت است از سبک های دو گانه انسانگرا و وظیفه گرا که با استفاده از پرسشنامه ۳۵ سئوالی مقیاس رهبری در ورزش، سنجیده شده است.

**سبک تفکر:** شیوه های ترجیحی افراد در استفاده از توانایی های فردی آنها را مشخص می کند. و برطبق نظریه خود- مدیریتی ذهنی استرنبرگ ۱۳ نوع سبک تفکر را توصیف می کند که در پنج بعد متمایز می شوند: کنشها<sup>۱</sup>، شکلها<sup>۲</sup>، سطرها<sup>۳</sup>، حوزه ها<sup>۴</sup> و گرایشها<sup>۵</sup> (استرنبرگ ۱۳۸۰).

**تعریف عملیاتی سبک تفکر:** سبک تفکر در این تحقیق، منظور بعد کنشها و بعد گرایشها می باشد که با استفاده از پرسشنامه ۴۰ سئوالی مقیاس تفکر در ورزش، سنجیده می شود.

**بعد کنشها:** سه کنش برای خود- مدیریتی ذهنی فرد می توان تصور کرد که عبارتند از: قانونی، اجرایی و قضایی.

**سبک قانونی<sup>۶</sup>:** یک فرد با سبک قانونی از انجام کارهایی لذت می برد که نیاز به خلاقیت دارند.

**سبک اجرایی<sup>۷</sup>:** بیشتر علاقه مند به انجام تکالیفی است که با آموزشهای صریح و روشن همراه است.

**سبک قضایی<sup>۸</sup>:** بیشتر توجه خود را بر ارزیابی بازده فعالیت های دیگران متمرکز می کند.

**بعد گرایشها:** دو گرایش در خود- مدیریتی ذهنی وجود دارد: آزاد اندیش و محافظه کار.

**سبک آزاد اندیش<sup>۹</sup>:** از انجام تکالیفی لذت می برند که در بردارنده تازگی و ابهام است.

**سبک محافظه کار<sup>۱۰</sup>:** به رعایت قوانین و روشهای موجود در انجام تکالیف تمایل دارد.

---

1.action  
2.forms  
3.levels  
4.scopes  
5.leaning  
6.legislative  
7.executive  
8.judical  
9.liberal  
10.conservative

**مربی:** مربی فردی است که بازیکنان و ورزشکاران تعلیمات لازم را می‌دهد. این تعلیمات شامل تکنیک‌های مختلف و مهارت‌های متعددی است که ورزشکاران باید در تمرینات فرا بگیرند (Webster).

**مربیان موفق:** مربیانی که توانایی حضور در لیگ برتر والیبال را داشته‌اند به عنوان مربیان موفق در نظر گرفته شده‌اند.

# فصل دوم

پیشینه تحقیق

بخش اول: تعریف رهبری

بخش دوم: تعریف سبک‌های تفکر

تحقیقات انجام شده در زمینه سبک‌های رهبری

تحقیقات انجام شده در زمینه سبک‌های تفکر

## ۲-۱ مقدمه

فصل حاضر ادبیات تحقیق این پژوهش را شامل می‌شود که بخش اول این فصل مربوط به رهبری می‌باشد، که در این بخش ابتدا به تعریف رهبری و مفهوم آن در ورزش می‌پردازد و در ادامه مطالب بعدی این بخش به نظریه‌های رهبری و کاربرد سبک‌های متفاوت مربیگری در ورزش مربوط می‌شود بخش دوم نیز به سبک‌های تفکر می‌پردازد در ابتدا به تعریف سبک تفکر و بعد به نظریه‌ها و اصول سبک‌های تفکر پرداخته می‌شود. در بخش پایانی ادبیات تحقیق ارائه می‌گردد.

## ۲-۲ بخش اول: رهبری

شروع رهبری از ظهور زندگی اجتماعی پدیدار می‌گردد. زمانی که عده‌ای کنار یکدیگر قرار می‌گیرند و زندگی اجتماعی را آغاز می‌نمایند. افراد در رابطه با یکدیگر بر هم تاثیر می‌گذارند. پرواضح است که تاثیر افراد بر یکدیگر یکسان نیست. در ارتباط با تاثیر گذاری بر افراد گروه، یکی فعال‌تر عمل می‌نماید و نقش پررنگ‌تری ایفا می‌نماید و بدین ترتیب تاثیر بیشتری بر دیگران می‌گذارد. همین تاثیرپذیری است که شروع پیدایش رهبری می‌باشد (داسلر<sup>۱۹</sup> ۱۳۷۲ ص ۳۱).

از آن جایی که رهبری فرآیندی اساسی در هر سازمان یا گروه است. پیروزی یا شکست هر سازمان یا تیم ورزشی را به رهبری آن سازمان نسبت می‌دهند. هنگامی که یک مؤسسه، یک دانشگاه، یا یک تیم ورزشی قرین موفقیت می‌گردد اغلب مدیر یا مربی آن به کسب امتیاز نائل می‌آید (ترنس ۱۳۷۳ ص ۴۸). رهبری مؤثر در ورزش تابعی از اجزاء، نقش‌ها و سبک‌های گوناگونی است تا نیازهای ورزشکاران را برآورده سازد و به هدف‌های تیم دست یازد (انشل<sup>۲۰</sup> ۱۳۸۰ ص ۶۳).

<sup>19</sup>Dasler

<sup>20</sup>Enshel

## تعریف رهبری

برای رهبری تعریف‌های زیادی ارائه شده است ولی هیچ یک از آنها مورد پذیرش عام قرار نگرفته است. رهبری به عنوان یک فرآیند به معنی استفاده از نفوذ بدون زور برای هدایت و هماهنگی فعالیت‌های اعضای یک گروه در جهت تحقق هدف، و به عنوان یک صفت به معنی مجموعه‌ای از ویژگی‌هاست که به کسانی که چنین نفوذی را با موفقیت به کار می‌برند نسبت داده می‌شود (موره<sup>۲۱</sup> ۱۳۷۷ ص ۱۱۳).

به عقیده جرج تری<sup>۲۲</sup> «رهبری عبارتست از عمل اثر گذاری بر افراد به طوری که از روی تمایل و علاقه برای دست یافتن به هدف‌های گروهی تلاش کنند» (هرسی<sup>۲۳</sup> ۱۳۸۵ ص ۷۷).

هارولد کونتز و سیرل اودائل<sup>۲۴</sup> می‌نویسند که «رهبری تأثیر گذاری بر افراد است تا تحقق هدف مشترکی را دنبال کنند» (هرسی ۱۳۸۵ ص ۷۷). فیدلر<sup>۲۵</sup> رهبر را بدین گونه تعریف می‌کند «فردی در گروه که فعالیت‌های گروهی را هدایت و هماهنگی می‌کند یا کسی که در نبود رهبر تعیین شده به گونه‌ای خودکار این وظایف را در گروه انجام می‌دهد» (فیدلر<sup>۲۵</sup> ۱۹۶۷).

به عقیده ونس پاکارد<sup>۲۶</sup> رهبری، هنر موفق شدن در این موضوع است که دیگران کاری را انجام بدهند آنگونه که شما می‌خواهید انجام شود (کاظم ۱۳۸۱ ص ۵۳).

همه تعاریف رهبری به سه جزء مهم اشاره دارند. رهبری یک فرآیند است، رهبری ماهیتاً یک مهارت بین فردی است. هدف از رهبری تأثیر و ایجاد انگیزه در اعضاء در جهت تحقق اهداف گروه یا سازمان است (رضائیان ۱۳۸۱ ص ۴۲).

## رهیافتهای مهم در مطالعه رهبری

- رهیافت صفات مشخصه
- رهیافت رفتاری

<sup>21</sup>Morhe

<sup>22</sup>George Trry

<sup>23</sup>Hersi

<sup>24</sup>.Harold Koontz and Cyril O'Donnell

<sup>25</sup>.Fiedler

<sup>26</sup>.Vance Pakard

## ➤ رهیافت اقتضایی یا موقعیتی

### ➤ رهیافت صفات مشخصه

انواع صفات مشخصه رهبر در سه دسته

طبقه بندی می شوند:

- کاراکترهای فیزیکی: (قد، سیما)
- کاراکترهای عقلانی: (زکاوت، هوش، فهم، قدرت بیان، درایت، بصیرت)
- کاراکترهای شخصیتی: (توانایی عاطفی، قدرت نفوذ، حساسیت)

### ➤ رهیافت رفتاری

نظریه های رفتاری مانند نظریه صفات مشخصه رهبری را عامل اصلی در عملکرد و نگهداری منابع انسانی می دانند. این نظریه به جای پرداختن به صفات مشخصه رهبران، رفتارها و اعمال آنان را مورد بررسی قرار می دهند، زیرا صفات مشخصه در رفتار بروز و نمود پیدا می کند و سرانجام افراد رهبران را بر اساس رفتارهایشان ارزیابی کرده و تصمیم به پیروی از آنان می گیرند.

### ➤ رهیافت اقتضایی یا موقعیتی

نظریه های اقتضایی رهبری پژوهشهای خود را به طور مستقیم در جهت کشف متغیرهای زمینه ساز اثر بخشی برخی از ویژگیها و رفتارهای رهبر در یک وضعیت معین هدایت می کند؛ در اینجا به مهمترین نظریه های اقتضایی که در پژوهشهای رهبری بیشتر مورد توجه قرار گرفته، پرداخته می شود (داسلر<sup>27</sup> ۱۳۷۲ ص ۳۱).

<sup>27</sup>Dasler

## نظریه های رهبری

- ✓ نظریه رهبری مسیر-هدف
- ✓ نظریه اقتضایی هرسی و بلانچارد
- ✓ نظریه رهبری اقتضایی فیدلر

### ✓ نظریه رهبری مسیر-هدف

این نظریه بر این فرض استوار است که وظیفه کلیدی رهبر تطبیق رفتارهای خود برای تکمیل اقتضات وضعیتی است مانند آنهایی که در محیط کار یافت می شوند. هوس بیان می دارد هنگامی که سبک هبر توان جبران کمبودهای محیطی را داشته باشد کارکنان از او راضی خواهند شد؛ این نظریه به دنبال این است که بگوید اثرات رفتارهای متفاوت رهبر چه پیامدهایی بر شرایط اقتضایی دارد.

جزئیات این نظریه در زیر خلاصه شده است؛ در اینجا چهار سبک رهبری (دستوری، حمایتی، توفیق طلبی و مشارکتی) از متغیرهای وضعیت (ویژگی های کارکنان و ویژگی های محیط کاری) نشان داده شده است.

سبک دستوری: عبارت است از تعریف کاری که هر کسی باید انجام دهد و هنگامی که کار مبهم است سبک دستوری تاثیر مثبتی بر کارکنان دارد و در مورد کارهای روشن اثر منفی دارد. بنابراین هنگامی که تقاضاهای شغل مبهم است مدیر باید سبک دستوری را بکار گیرد تا بی ساختاری کار را جبران کند.

سبک حمایتی: این سبک بر نیازهای کارکنان و سلامت و ارتقاء جوّ کاری دوستانه تمرکز دارد، این سبک در کارهای بسیار تکراری یا در کارهای نامطبوع و نا کامی آور، رضایت خاطر کارکنان را افزایش می دهد.

سبک توفیق طلبی: این سبک بر تعیین هدفهای چالشی، کمال در عملکرد و نشان دادن اعتماد به توان اعضای گروه برای ارائه عملکرد عالی تاکید دارد. این سبک کارکنان را تشویق

می کند تا به استانداردهای بالاتر شغلی برسند و اعتماد بیشتری نسبت به توان خود در دستیابی به هدفهای چالشی کسب کنند.

سبک مشارکتی: این سبک بر مشورت با کارکنان و خواستن و گرفتن پیشنهادهایشان پیش از تصمیم گیری تاکید دارد.

#### ✓ نظریه اقتضایی هرسی و بلانچارد

هرسی و بلانچارد میزان بلوغ یا آمادگی کارکنان را به منزله یکی از متغیرهای حایز اهمیت و مؤثر بر تعیین سبک رهبری در نظر می گیرند. منظور از آمادگی، میزان توان و تمایل افراد برای انجام یک کار خاص است. در این نظریه بر ضرورت انطباق رفتار کاری (هدایت و راهنمایی) و رفتار رابطه ای (حمایت احساسی و اجتماعی) برای انجام کار تاکید می شود.

رفتار کاری: رفتاری است که رهبر ضمن درگیری در بیان وظایف و مسئولیت های هر فرد یا گروه، بروز می دهد.

رفتار رابطه ای: بر اقدامهایی که رهبر برای برقراری ارتباطات دو جانبه یا چند جانبه مبذول می دارد، دلالت دارد.

بدین ترتیب چهار سبک رهبری متمایز می شود:

۱. سبک دستوری: برای موقعیتی که سطح آمادگی کارکنان کم و کارکنان ناتوان و بی تمایل باشند.

۲. سبک اقتاعی (استدلالی-تشویقی): برای آمادگی زیرمتوسط به کار می رود. هنگامی که کارکنان توان قبول مسئولیت ندارند، ولی علاقه مندند و اعتماد به نفس دارند. این سبک تلفیقی از سبک دستوری و توضیح و تقویت به منظور حفظ شور و شوق در افراد است.

۳. سبک حمایتی (مشارکتی-تسهیل کنندگی): برای آمادگی بالای متوسط به کار می رود. هنگامی که کارکنان توان قبول مسئولیت دارند، ولی نسبت به انجام کار نامطمئن هستند.

۴. سبک تفویضی: برای آمادگی زیاد به کار می رود و توان و تمایل آنها در حد مطلوب است.

### ✓ نظریه رهبری اقتضایی فیدلر

این نظریه بیان می دارد که عملکرد هم به سیستم انگیزشی رهبر و هم به میزان کنترل و نفوذ وی بر وضعیت وابسته است. متغیرهای سه گانه اقتضایی نظریه عبارتند از:

الف) جوّ گروه (رابطه رهبر با اعضا): جوّ گروه حاکی از میزان پذیرش رهبر به وسیله اعضای گروه است.

ب) ساختاریافتگی کار: میزان تعین و مشخص بودن یا ابهام آنها؛ میزان یکنواختی و تکراری بودن یا تنوع وظایف کاری

ج) قدرت ناشی از پست و مقام: میزان قدرت رسمی رهبر که از منصب خود به دست می آورد.

فیدلر پس از بررسی مطالعات انجام شده در زمینه رهبری چنین نتیجه می گیرد که:

(۱) رهبران کارگرا در وضعیتهای گروهی که مطلوب یا نامطلوب برای رهبری است بهتر عمل می کنند.

(۲) رهبران رابطه گرا در وضعیتهای گروهی که از مطلوبیت متوسط برای رهبری برخوردار است بهتر عمل می کنند (موره<sup>۲۸</sup> ۱۳۷۷ ص ۱۱۳).

## مفهوم رهبری در ورزش

رهبری عبارت است از رفتار فرد، وقتی فعالیت‌های گروه را به سمت هدف مشترکی هدایت می‌کند، در محیط ورزشی مربیان رهبران گروه، تیم یا باشگاه هستند، آنها تأثیر زیادی بر رضایت، عملکرد، انگیزش و موفقیت فردی و گروهی می‌گذارند. این پرسش مطرح است که چگونه کسی می‌تواند رهبر خوبی شود (وودر<sup>۲۹</sup> ۱۳۸۵)؟

رهبری به بیان ساده در وهله اول عبارتست از دانستن چگونگی نشان دادن راه و ارائه راههای دیگر به وسیله دادن بینش نسبت به چیزی که اتفاق خواهد افتاد. یک تیم بدون رهبر مانند یک کشتی بدون سکان است. در وهله بعد رهبری باعث رشد و توسعه محیط روانی و اجتماعی می‌شود، چیزی که تجارت آن را فرهنگ اتحاد می‌نامد و آن را فرهنگ تیمی می‌خواند، که باعث رسیدن به اهدافی می‌شود که رهبر نشان می‌دهد. این فرهنگ شامل انتخاب کردن، برانگیختن، تشویق کردن، حفظ کردن و ایجاد انسجام بین اعضای یک تیم است که شامل بازیکنان، کمک مربیان و هر کسی که به تشکیلات کمک می‌کند، می‌باشد. مربیان در ایفای نقش مربیگری به دنبال بسط و توسعه محیطی هستند که به وسیله آن هر ورزشکار حداکثر فرصت برای موفقیت را داشته باشد و در آن به موفقیت تیمی نیز بیندیشد. مربی نه تنها در خصوص محیط فیزیکی حساس است، بلکه محیط‌های روانی و اجتماعی را هم در نظر می‌گیرد (مارتنز<sup>۳۰</sup> ۱۳۷۳ ص ۱۰۶).

تام پیترز و نانسی آستین در کتاب «هیجان برای برتری» می‌نویسد: «مربیگری یک رهبری رو در روست که افراد با استعدادها، تجارت و علاقه‌های مختلف به هم نزدیک و آنها را تشویق می‌کند که برای قبول مسئولیت قدم بردارند و به پیشرفتشان ادامه دهند و با همکاران و شریکان خود رفتاری تمام عیار داشته باشند. مربیگری به خاطر سپردن تکنیک‌ها و اندیشیدن به بهترین برنامه نیست، بلکه توجه واقعی به مردم است - واقعا به آنها اعتقاد و توجه داشتن، و واقعا آنها را درگیر کردن» (مارتنز<sup>۳۱</sup> ۱۳۷۳ ص ۱۰۶).

رهبری به طور رسمی عبارت است از عمل یک فرد و تأثیر آن بر دیگران در جهت اهداف تعیین شده، این تعریف اغلب با تعریف مدیریت اشتباه گرفته می‌شود. مدیریت شامل طرح

---

<sup>29</sup>Wouder

<sup>30</sup>Martens

<sup>31</sup>Martens