

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه آزاد اسلامی  
واحد تهران مرکزی  
دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد (M.A)

گرایش :  
مدیریت ورزشی

عنوان :  
تعیین ارتباط بین سبک های رهبری مربیان و انسجام تیمی بازیکنان والیبال و سپک تاکرا در استان  
گلستان

استاد راهنما :  
محمدرضا اسمعیلی

استاد مشاور :  
علی زارعی

پژوهشگر :  
داود نافعی

تابستان ۱۳۹۱



**ISLAMIC AZAD UNIVERSITY**

**Central Tehran Branch**

Faculty of Physical Education and Sport Science

**"M.A" Thesis  
On sport Management**

**Subject:**

The Relationship Between Coach s Leadership styles And Team Cohesion In  
Volley ball And Sepaktakraw players In Golestan

**Advisor:**

Dr. Mohammad Reza Esmaeili

**Consulting Advisor:**

Dr. Ali Zareie

**By:**

Davood nafeey

**Summer 2012**

تقدیر و تشکر:

از دست و زبان که بر آید، کز عهده شکرش بدر آید

با حمد و سپاس از پروردگار عالمیان، بر خود لازم میدانم به مصداق کلام «من علمنی حرفاً فقد صیرنی عبداً» از تمامی اساتید محترم دانشکده تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز که در محضرشان علم آموختم تشکر نمایم.

از استاد محترم، جناب آقای دکتر محمد رضا اسمعیلی که راهنمایی این پایان نامه را به عهده داشته اند کمال قدردانی را دارم.

از استاد محترم جناب آقای دکتر علی زارعی که به عنوان مشاور پایان نامه از راهنمایی‌های ارزنده ایشان بهره فراوان برده ام سپاسگزاری می‌نمایم.

ضمناً جا دارد که از زحمات دلسوزانه استاد محترم داور جناب آقای دکتر فرزاد غفوری قدردانی نمایم.

تقدیم به:

پدر و مادرم؛

آنان که مظهر گذشت ، ایثار و فداکاری هستند؛

به پاس زحمات بسیارشان.

و تقدیم به :

همسر فداکارم که همیشه مشوق من است.

و تقدیم به:

خواهران و برادرانم ؛

که همواره پشتیبانم بوده اند

عنوان..... صفحه

فصل اول: کلیات طرح

۱-۱ مقدمه.....	۳
۲-۱ بیان مسئله و سؤال اصلی تحقیق.....	۴
۳-۱ اهمیت و ضرورت تحقیق.....	۶
۴-۱ هدفهای تحقیق.....	۹
۱-۴-۱ هدف کلی.....	۹
۲-۴-۱ اهداف اختصاصی.....	۹
۳-۴-۱ فرضیه های تحقیق(بیان روابط بین متغیرهای مورد مطالعه).....	۹
۵-۱ محدودیتهای تحقیق.....	۱۰
۶-۱ تعریف واژه ها و مفاهیم.....	۱۰

فصل دوم: مطالعات نظری

۱-۲ مقدمه.....	۱۲
۲-۲ رهبری.....	۱۲
۱-۲-۲ تمایز مدیریت و رهبری.....	۱۳
۲-۲-۲ تعریف سبک رهبری.....	۱۴
۳-۲-۲ عوامل موثر در سبک رهبری.....	۱۴
۳-۲ سبکهای تصمیم گیری رهبر.....	۱۶
۴-۲ سیستمهای مدیریت.....	۱۸
۱-۴-۲ سبک رهبری لیکرت.....	۱۸
۵-۲ ماهیت رهبری در ورزش.....	۲۱
۶-۲ کاربرد نظریه های رهبری در ورزش.....	۲۱
۷-۲ مدل چند بعدی رهبری در ورزش.....	۲۲
۸-۲ رهبری و مربیگری در تیمهای ورزشی.....	۲۵
۹-۲ جمع بندی مبانی نظری.....	۳۵
۱۰-۲ پیشینه تحقیق.....	۳۵

فصل سوم: روش شناسائی تحقیق(متدلوژی)

۱-۳ جامعه و نمونه آماری.....	۴۶
۲-۳ طرح و روش تحقیق.....	۴۶
۳-۳ متغیرهای تحقیق.....	۴۶
۴-۳ ابزار اندازه گیری.....	۴۶
۵-۳ نحوه ارزیابی پرسشنامه ها.....	۴۸
۶-۳ روش اجرای آزمون.....	۴۸
۷-۳ روش های آماری.....	۴۸

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل یافته های تحقیق

۱-۴ مقدمه.....	۵۰
۱-۴ توصیف ویژگی های جمعیت شناختی تحقیق.....	۵۰

۵۰	۴-۱-۱ سن
۵۰	۴-۱-۲ سابقه
۵۲	۴-۱-۳ مدرک تحصیلی
۵۵	۴-۱-۴ تاهل
۵۷	۴-۱-۵ حقوق
۵۸	۴-۲ آزمون فرضیه های تحقیق

#### فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات

۶۳	۵-۱ مقدمه
۶۳	۵-۱ خلاصه تحقیق
۶۴	۵-۲ یافته های تحقیق
۶۴	۵-۲-۱ نتایج توصیفی تحقیق
۶۴	۵-۲-۲ نتایج بررسی فرضیه های تحقیق
۶۴	۵-۳ بحث و نتیجه گیری
۷۰	۵-۴ پیشنهادات بر خاسته از تحقیق
۷۱	۵-۵ پیشنهاداتی برای تحقیقات آینده
۷۲	پیوستها
۸۰	فهرست منابع

#### فهرست جداول

صفحه	عنوان
۲۰	جدول ۱-۲ سیستم های مدیریت لیکرت
۲۲	جدول ۲-۲ ابعاد رفتار رهبری در ورزش
۴۷	جدول ۱-۳ ضریب آلفای کرونباخ
۵۰	جدول ۱-۴ توزیع میانگین سنی بازیکنان
۵۱	جدول ۲-۴ توزیع فراوانی بازیکنان والیبال بر حسب سابقه
۵۲	جدول ۳-۴ توزیع فراوانی بازیکنان سبک تاکرا بر حسب سابقه
۵۳	جدول ۴-۴ توزیع فراوانی بازیکنان والیبال بر حسب مدرک تحصیلی
۵۴	جدول ۵-۴ توزیع فراوانی بازیکنان سبک تاکرا بر حسب مدرک تحصیلی
۵۵	جدول ۶-۴ توزیع فراوانی بازیکنان والیبال بر حسب تاهل
۵۶	جدول ۷-۴ توزیع فراوانی بازیکنان سبک تاکرا بر حسب تاهل
۵۷	جدول ۸-۴ توزیع متوسط حقوق بازیکنان
۵۸	جدول ۹-۴ ضرایب همبستگی بین انواع سبک های رهبری و انسجام تیمی بازیکنان والیبال
۵۸	جدول ۱۰-۴ ضرایب همبستگی بین انواع سبک های رهبری و انسجام تیمی بازیکنان سبک تاکرا
۵۹	جدول ۱۱-۴ نتایج آزمون T مستقل سبک رهبری
۶۰	جدول ۱۲-۴ نتایج آزمون T مستقل انسجام تیمی

#### فهرست اشکال

صفحه	عنوان
------	-------

- شکل ۱-۲ ویژگی های مشکل (متغیرهای موقعیتی)..... ۱۸
- شکل ۲-۲ مدل چند بعدی رهبری در ورزش..... ۲۳
- شکل ۳-۲ مدل کارآمدی سبکهای رهبری مربیان..... ۲۴
- شکل ۱-۴ توزیع میانگین سن بازیکنان..... ۵۰
- شکل ۲-۴ توزیع فراوانی بازیکنان والیبال بر حسب سابقه..... ۵۱
- شکل ۳-۴ توزیع فراوانی بازیکنان سبک تاکرا بر حسب سابقه..... ۵۲
- شکل ۴-۴ توزیع فراوانی بازیکنان والیبال بر حسب مدرک تحصیلی..... ۵۳
- شکل ۵-۴ توزیع فراوانی بازیکنان سبک تاکرا بر حسب مدرک تحصیلی..... ۵۴
- شکل ۶-۴ توزیع فراوانی بازیکنان والیبال بر حسب تاهل..... ۵۵
- شکل ۷-۴ توزیع فراوانی بازیکنان سبک تاکرا بر حسب تاهل..... ۵۶
- شکل ۸-۴ توزیع متوسط حقوق بازیکنان..... ۵۷



#### چکیده:

هدف از پژوهش حاضر، تعیین ارتباط بین سبکهای رهبری مربیان و انسجام تیمی بازیکنان والیبال و سپک تاکرا در استان گلستان بود. روش تحقیق توصیفی - همبستگی بوده که داده ها به صورت میدانی جمع آوری شدند. بدین منظور ۱۸۴ نفر از بازیکنان (۱۲۴ نفر والیبال و ۶۰ نفر سپک تاکرا) به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند. نمونه تحقیق تمام شمار بود. ابزار گردآوری داده ها دو پرسشنامه مقیاس رهبری در ورزش (LSS) و پرسشنامه محیط گروهی (GEQ) بودند که پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ برای دو پرسشنامه به ترتیب (۰/۷۸ و ۰/۸۹) بدست آمدند. برای تجزیه و تحلیل داده ها از آمار توصیفی و استنباطی (ضریب همبستگی پیرسون و t مستقل) استفاده شد. نتایج تحقیق نشان داد که بین سبکهای رهبری مربیان و انسجام تیمی بازیکنان والیبال و سپک تاکرا رابطه مثبت و معنیداری وجود دارد ( $p < 0/05$ ). هم چنین یافته ها نشان داد که تفاوت معنی داری بین سبکهای رهبری مربیان و انسجام تیمی بازیکنان والیبال و سپک تاکرا وجود ندارد ( $p > 0/05$ ). با توجه به نتایج تحقیق بطور کلی می توان گفت: سبک رهبری مربیان ارتباط مستقیم با انسجام تیمی دارد و انسجام تیمی با موفقیت یک تیم ورزشی ارتباط مستقیم دارد. مربیانی که بیشتر از سبک های رهبری دموکراتیک و بازخورد مثبت، حمایت اجتماعی و آموزش و تمرین و کمتر از سبک رهبری آمرانه استفاده می کنند تیم هایی با انسجام تیمی بیشتر و در نهایت تیم های موفق تری خواهند داشت.

واژه های کلیدی: سبک رهبری، انسجام تیمی، مربی، بازیکن، والیبال، سپک تاکرا

فصل اول:

کلیات تحقیق

هر فردی که در سازمانی مشغول به کار است قبل از آنکه عضوی از آن سازمان محسوب گردد. فردی از افراد جامعه است. به عبارتی دیگر او ضمن اینکه یکی از اعضای آن سازمان است در عین حال رابطه‌ی خود با جامعه را نیز محفوظ می‌دارد، یعنی او همواره با خود، تمام معتقدات و علائق اجتماعی خویش را به درون سازمان می‌آورد. رهبری صحیح ایجاب می‌کند، که در عین آشنا نمودن فرد با وظایف سازمانی خود و احترام گذاری به قوانین حاکم بر سازمان و ایجاد نگرش مطلوب در او جهت همگامی با سازمان در تحقق اهداف طراحی شده به این اعتقادات و علایق اعضا نیز احترام گذاشته شود و چنین نباشد که او را فقط به صورت ابزاری در نظر گرفت که صرفاً در جهت تحقق اهداف سازمان باید به کار گرفته شود. بلکه لازم است تا فرد بواسطه‌ی رهبری صحیح به این واقعیت برسد که اهداف خود را در گرو تحقق اهداف سازمان دیده و آگاهانه در تلاشهای سازمان مشارکت نماید. عبارتی دیگر لازم است تا در سایه‌ی رهبری صحیح، همسوئی اهداف بین اعضا و سازمان به وجود آید (محررم زاده: ۱۳۸۰).

سمت مدیر داشتن، کسی را مدیر نمی‌کند. تجربه، آزمایش و خطا، رشد و تکامل فردی عواملی است که در فرایند مدیر شدن، دخالت و تاثیر دارد، مدیریت یک شبه به دست نمی‌آید. فرصتهای بی شماری در ورزش وجود دارد که هر کس می‌تواند قابلیت‌های مدیریتی خود را بعنوان ورزشکار، تماشاگر، داور، متخصص فنی، سازمان دهنده، و.... در آن بکار گیرد. مدیران لایق شرایطی فراهم می‌آورند که افراد تحت مدیریت آنها احساس کنند نیازهایشان پاسخ داده می‌شود و از طرف دیگر مدیران نیز احساس کنند در این مبادله به نیازهایشان پاسخ گفته می‌شود و مبادله‌ای برابر برقرار است. برای انجام این کار، مدیران باید در ارتباط با مسئولیتهای ویژه‌ی خود در ورزش مهارتهای خاصی داشته باشند و بتوانند آن مهارتها را در شرایط سخت و آسان، به راحتی اعمال نمایند. بنابراین، مدیر برای موثر بودن باید وظیفه‌گرا باشد، یعنی بتواند کار را انجام دهد و در عین حال فرایندگرا هم باشد و بر ایجاد روابط متقابل سالم بین اشخاص تاکید نماید. در تمام سازمانها، مدیران باید با افراد محترمانه برخورد کنند، اما در همان حال آنها را به فعالیت بیشتر برای انجام امور مختلف تشویق و تحریک نمایند. اینها هر دو با هم است و یکی بدون دیگری کار نمی‌کند (صدیق سروسستانی: ۱۳۷۴).

موفقیت یک تیم ورزشی به عوامل متعددی بستگی دارد. هر تیم و گروه ورزشی از منابع مادی و انسانی تشکیل شده است. با توجه به هدف گرا بودن سازمانها بطور اعم و تیمهای ورزشی بطور اخص، جهت نیل به اهداف، بایستی از نیروهای انسانی به عنوان نیروی اصلی، سرمایه، امکانات و تاسیسات استفاده بهینه و مطلوب نمود. از جمله عوامل بسیار مهمی که در بهره‌دهی و یا عدم نتیجه‌گیری تیمهای ورزشی موثر است مربی تیم‌ها می‌باشد (باقری و همکاران: ۱۳۸۴).

پیش‌بینی موفقیت رهبر بسی پیچیده‌تر از آن است که تنها چند ویژگی شخصیتی یا رفتارهای برتر را برشمرد بطور کلی، پژوهشگران در شناسایی و تعیین رابطه بین عملکرد گروه و رفتار رهبر به موفقیت نسبی دست یافته‌اند آنچه در این میان مورد توجه قرار نگرفته، عوامل موقعیتی است که می‌تواند بر موفقیت یا شکست آنها اثرگذار (رضاییان: ۱۳۸۷).

مربی در رهبری تیم به عنوان یک سازمان دهنده قوی و زیر بنای هر پیشرفت مطرح است (جباری و همکاران: ۱۳۷۹).

بیشتر تحقیقات روی کارآئی مربیان، بر این فرض بنا شده که مربیان بطور گسترده ای روی رفتار ورزشکاران موثر باشد (آندرو: ۱: ۲۰۰۹).

واضح است که مربیان نقش حیاتی و تاثیر گذار روی ورزشکاران و افراد، فرایندهای اجتماعی و نتایج تیمهای ورزشی بازی می کنند. حتی این تاثیر در آن سوی محیط های ورزشی و نواحی دیگری از زندگی ورزشکاران کشیده شده است. بنابراین مربیان روی محیط زندگی ورزشکاران قهرمان نیز خواه به صورت مثبت و خواه به صورت منفی تاثیر می گذارند. در میان سه فاکتور تیمهای ورزشی، ورزشکاران، مربیان، و تماشاگران، مربیان مهمترین فاکتور بین آنها است. مربی بعنوان سازمان دهنده ی قوی برنامه ها قابل ملاحظه است. مربیان به دنبال شرایطی هستند که ورزشکار بتواند حداکثر فرصت برای موفقیت تیمها را در همان زمان، به دست آورند. واضح است که سبکهای مربیگری متعددی وجود دارد اما روش یا سبکی که منحصر به بهترین وضعیت موفقیت را به دست آورد، وجود ندارد. برای مثال چلادورای و کارون (۱۹۸۳) نشان دادند که ورزشکاران برجسته با سطح دانش مربیان مربوط اند تا تماس های شخصی. اگرچه ورزشکاران جوان و مبتدی نیازمند عاطفه و همدردی بیشتری هستند. بنابراین هنگام تعیین سبک رهبری مناسب، مربیان باید به نیازهای عاطفی ورزشکاران توجه داشته باشند. برخی اتفاقات در طول مسابقه، رهبری قاطع، از طرف مربی، جهت هدایت و کنترل را ضروری می نماید. بطور آشکار در بیشتر مسابقات ورزشی، مربی تصمیمات نهائی را می گیرد. در طول تمرین و زمان استراحت، مربی باید اطلاعات بیشتری به دست بیاورد. بنابراین رهبران یا مربیان خوب باید با اتفاقات متعدد و متنوع سازگاری داشته باشند (چلادورای و کارون: ۱۹۸۳).

در برخی جوامع این تفکر وجود دارد که مربی باید خود از مرحله ی ورزشکاری و قهرمانی گذشته باشد تا مهارتهای کسب شده اش بتواند توشه ی آموزش و ابزار فنی کار او قرار گیرد. اگرچه سابقه ی بازیگری درخشان لزوما تضمین کننده ی اعمال مربیگری مطلوب نیست، لیکن مربیان بایستی با تواناییهای مختلفی چون متدلوژی، مهارتهای رهبری و روانی و هنر ارتباطات آشنایی کامل داشته باشند (مارتنز: ۱۳۷۳).

امروزه با توجه به صنعتی و ماشینی شدن زندگی بشری، ورزش در افزایش سطح رفاهی زندگی و نشان دادن تواناییهای بسیار بالای انسانها در میدانی ورزشی نقش قابل توجهی دارد. که در این بین استفاده از اصول اساسی مدیریت و رهبری برای افزایش کارایی و اثربخشی امری لازم و ضروری است.

## ۱-۲ بیان مسئله و سؤال اصلی تحقیق

نظام آموزش مربیگری به میزان زیادی فرهنگ، سیاست، و سنتهای یک ملت را تعیین می کند، از این رو هیچ نظام واحدی نمی تواند برای پیروی دیگران الگویی ایده آل به حساب آید. در عین حال اصول اساسی و مشترکی وجود دارند که شایسته ی بررسی جدی اند (گائینی: ۱۳۷۳). احتمال پیروزی برای آن دسته از مربیان که مهارتها را به نحو موثر آموزش می دهند و اشتیاق و عواطف نوجوانان را پرورش می دهند بیش از افرادی است که از عهده ی این کار بر نمی آیند. اما یک مربی موفق چیزی بیش از یک مربی پیروز دارد. مربیان موفق به نوجوانان کمک می کنند تا از تسلط یافتن بر مهارتهای تازه، رقابت با دیگران و داشتن احساس خوب نسبت به خود لذت ببرند. مربیان موفق، نه تنها در فنون و مهارتهای ورزشی خود ماهر هستند، بلکه می

1. Anderew

2. Chelladurai and carron

دانند چگونه این مهارت‌ها را به نوجوانان آموزش دهند. مربیان موفق، نه تنها مهارت‌های ورزشی، بلکه مهارت‌هایی را که برای زندگی در جامعه لازم است، به نوجوانان می‌آموزند. خلاصه آنکه موفقیت در مربیگری، یک مبارزه است. برای موفقیت تنها داشتن حسن نیت کافی نیست، بلکه به تمام دانشی که توانایی کسب آن را دارید نیازمندید (مارتنز و همکاران: ۱۳۷۲).

انجام موفقیت آمیز هر کار گروهی مستلزم وجود همبستگی در بین اعضای گروه است. در ورزش و به خصوص در ورزش‌های گروهی مانند سایر سازمانها شرط تحقق هدف مشترک، داشتن وحدت و انسجام گروهی است که بی تردید نقش مربی بعنوان رهبر تیم که وظیفه ی هدایت بازیکنان را بر عهده دارد. در این زمینه نقش کلیدی دارد. تیمهای موفق ورزشی معمولاً دارای یک صفت برجسته هستند که آنها را از تیمهای ناموفق متمایز می‌سازد و آن مدیریت و رهبری موثر، فعال و شایسته است (لیث: ۱۳۸۰).

یافتن راه‌های خلاق و جدید برای مسائل پیچیده سازمان‌های امروز، هر روز دشوارتر می‌شود. افراد و بخش‌های مختلف سازمانها دیگر به تنهایی قادر به حل مشکلات فرا رو نیستند. ضرورت تشکیل تیم‌ها و کار گروهی در سازمانها، اهمیت مطالعه بر روی مقوله کار تیمی را آشکار می‌سازد (رایموند: ۲۰۰۵).

به جرات می‌توان گفت که یکی از مهمترین فعالیتها در زندگی اجتماعی انسان امروزی، اعمال مدیریت صحیح است، در عصر حاضر به کمک این فرایند است که ماموریت‌ها و اهداف سازمانی به تحقق می‌رسد و به مدد علم مدیریت است که از منابع و امکانات موجود حداکثر بهره برداری می‌شود و استعدادهای انسانها از بالقوه به بالفعل می‌رسد.

همانطور که می‌دانیم یکی از عوامل مهم در به وجود آمدن یک تیم قدرتمند، مربیان هستند و از نقش قابل توجه آنان در نشان دادن عملکرد بازیکنان نمی‌توان صرف نظر کرد. مربیگری از عوامل بسیار مهم در زمینه ایجاد ثبات در پیروزیهای مستمر در هر باشگاهی بشمار می‌رود. وقتی مربیان در هنگام مربیگری از روشهای ویژه ای استفاده نکنند، به تبع آن، باعث از بین رفتن علاقه و انگیزه بازیکنان می‌شود و ظرفیتهای بالقوه ی آنان را مورد خطر قرار می‌دهد.

از طرفی ما هر روز شاهد توسعه ی اصول و فنون مربیگری هستیم، و هم بعلت دایر بودن کلاسهای متعدد در زمینه ی مربیگری شاهد افزایش روز افزون مربیان جوان در جای جای کشورمان هستیم که خود باعث افزایش رقابت بین مربیان در جهت استفاده از روشهای مختلف مربیگری در تیمهای خود خواهد بود که در حین استفاده از روش مربیگری باعث بوجود آمدن تیمی هماهنگ و منسجم جهت گرفتن نتایج دلخواه خود می‌شوند، که هدف اصلی می‌باشد. تا از این طریق کارآمدی و اثر بخشی مربیان اثبات شود و از این راه خود را در شغل مربیگری ابقا نماید.

وقتی یک مربی آگاهانه بداند که از چه شیوه ی رهبری استفاده می‌کند بدنبال آن باعث علاقمندی بیشتر بازیکنان در جهت یادگیری مهارت‌های فردی می‌شود و از طرف دیگر جهت باقی ماندن در گروه احساس تمایل نشان می‌دهد.

در حال حاضر یکی از شروط موفقیت در تیمها، داشتن مدیریت بسیار قوی همراه با رهبری تاثیرگذار و فعال می‌باشد. در چند سال گذشته تیمهای ورزشی از مربیان و بازیکنان طراز اول کشور استفاده می‌کردند و پیروزیهایی را کسب می‌کردند ولی در بعضی بازیها که همه انتظار پیروزی داشتند در کمال ناباوری شکستهای سنگینی را متحمل می‌شدند در این مورد این سؤال به ذهن می‌رسد که آیا سبکهای رهبری که مربیان اتخاذ می‌کردند چنین نتایجی را به دنبال

داشته است؟ آیا پیروزی هائی که توسط بازیکنان طراز اول کسب می شود ناشی از سبک رهبری مربیان است، یا اینکه قابلیت‌های بالای بازیکنان باعث این نتیجه شده است؟ اما آنچه که هست هیچ کس تأثیرات مربی در تیم را انکار نمی کند و می داند که شیوه ی رهبری بازیکنان در نتایج تیمی بسیار مهم است، ورزشکاران دارای ادراکات بسیار قوی هستند و در نتیجه مربی می تواند روی ادراکات ورزشکاران تأثیر بسزائی بگذارد و باعث پیروزی تیم بشود. در کشور ما تیمهائی وجود دارند که با داشتن مربیان و بازیکنان و تدارکات بسیار خوب اند، ولی در نتیجه گیری بسیار ضعیف عمل می کردند، به نظر محقق اینگونه تیمها از عواملی که باعث نشان دادن توانائیهای بالای بازیکنان نظیر انسجام تیمی و هماهنگی اطلاعات جامع و کاملی نداشته اند.

کارهایی که قبلاً در این زمینه انجام گرفته صرفاً برای تعیین ارتباط بوده و تنها فقط يك جامعه مورد بررسی قرار گرفته بود ولی در این تحقیق علاوه بر تعیین ارتباط، تفاوت بین گروهها نیز مورد بررسی قرار گرفته است بر این اساس دو جامعه ی متفاوت را مد نظر قرار دادیم.

بنابراین بررسی سبک‌هایی که مربیان در تعیین انسجام تیمی بازیکنان استفاده می کنند، کمک کننده خواهد بود. لذا در پی جواب به این سئوالات خواهیم بود:

۱- مربیان والیبالی و سبک تاکرا از کدام سبک رهبری برای هدایت و راهنمایی ورزشکاران خود استفاده می کنند؟

۲- آیا بین سبک‌های رهبری مربیان و میزان انسجام تیمی، بازیکنان والیبالی و سبک تاکرا ارتباطی وجود دارد؟

### ۱-۳ اهمیت و ضرورت تحقیق

هر روز که می گذرد سازمانها و موسسات پیچیده و گسترده تر می شود که هر یک از آنها، هدفهای متفاوت و گاه متضادی را دنبال می کنند و به دنبال این تغییرات و تحولات و پیچیدگی و تکامل روز افزون، مسئولیت مدیران در بخشهای گوناگون سنگین تر، کارها تخصصی تر و نقش آنها در اداره ی سازمانها محسوس تر می شود به طوری که امروزه، بیش از هر دوره ی دیگر، آگاهی مدیران به فرایندهای مدیریت و شیوه های صحیح و اطلاعات علمی و به روز ضروری به نظر می رسد.

تیمهای ورزشی به دنبال این پیچیدگی و تغییرات سازمانها، جدا از این امر نبوده و به نوبه ی خود به مربیان با تجربه، آگاه به تمام جوانب، متخصص و دلسوز نیازمند است. لذا دانستن مربیان ورزش از علم مدیریت و بکار بستن روشهای مناسب در عرصه ی فعالیتهای ورزشی، یک امر بدیهی و غیرقابل انکار است.

ارتباط با مربی معمولاً بعنوان یک فاکتور تعیین کننده در پیشرفت عمومی ورزشکاران قابل توجه است (جووت و کوکریل ۱: ۲۰۰۲).

بشارت (۸۴) اظهار می دارد که در مسابقات، فراسوی سود تجاری، ارزش اقتصادی و تلاشی که برای اثبات شایستگی های شخصی، ملی و بین المللی وجود دارند، فشار و استرس بازیکنان به نقطه ی اوج می رسد. برای مدیریت علمی و حرفه ای ورزش، شناسایی عاملهای روان شناختی تأثیرگذار بر سلامت، رفتار و موفقیت ورزشی ضرورت بشمار می آید (بشارت: ۱۳۸۴).

تحقیقات مگیو و والراند (۲۰۰۳) نشان دادند که کیفیت ارتباط بین افراد با مربی یک کلید تعیین کننده از رضایتمندی آنها با مربی، انگیزه ی ذاتی آنها و عملکردشان است. گرچه ارتباط مربی-

ورزشکار تقریباً بطور گسترده ای در ورزشهای انفرادی مطالعاتی انجام شده است، شناختن آن در همه ی ورزشها اهمیت دارد.

گرچه مشکوک بنظر میرسد نتایج درباره ارتباط مربی-ورزشکار در ورزشهای انفرادی بتواند به ورزشهای تیمی انتقال دهد. برای مثال نقش یک مربی در ورزشهای انفرادی در مقایسه با ورزشهای تیمی خیلی متفاوت است (آفرمن و لی ۲: ۲۰۰۵). مربیگری حرفه ای است که به ورزشکاران کمک می کند تا ابعاد جسمی و روانی و توانایی های فردی و اجتماعی شان را در حد بالای استعداد های خود توسعه دهند. یک مربی کارا باید مهارت و دانش فوق العاده ای داشته باشد تا بتواند ورزشکاران ماهری پرورش دهد (مارتنز: ۱۳۷۳).

مربیان و ورزشکاران با گذشت زمان بیشتر به این حقیقت پی می برند که در موفقیت ورزشی چیزی بیشتر از تمرین و پرداختن به بازی نقش دارد. عوامل محیطی و روانی-اجتماعی بر نتیجه نهایی مسابقه اثر می گذارد و گاهی اوقات نیز بسیار تعیین کننده هستند. امروزه با توجه به اینکه بسیاری از فعالیتهای ورزشی به شکل گروهی صورت می گیرد علوم مدیریت ورزشی و روان شناسی ورزش، جایگاه مخصوصی در موفقیت و عملکرد تیمهای ورزشی به خود اختصاص داده اند. اگر سبک رهبری مربی متناسب با شرایط ورزشکار و تیم باشد، مربی می تواند از بالاترین ظرفیت تیم و باشگاه استفاده کند و با غلبه بر متغیرهای مخد درونی و بیرونی، تیم را به سر منزل مقصود برساند به نظر دیوید فرانسیس و دونالد یانگ یک تیم بیش از گروهی از افراد است که لباس های متحدالشکل می پوشند. از نظر آنها یک تیم شامل گروه فعالی از افراد است که برای رسیدن به هدفهای مشترکی متعهد شده اند، تا به خوبی کار کنند و از این کار لذت ببرند و به نتایج مطلوبی دست یابند. اما یک مربی باید بتواند مفهوم کار گروهی را توسعه دهد. پرداختن به این موردها به مربیان کمک می کند تا تیمی منسجم و موفق در اختیار داشته باشد و مشکلات و مسایلی را که در راه رسیدن به اهداف تیمی با آنها مواجه می شوند از سر راه بردارند (مارتنز: ۱۳۷۳).

روانشناسان ورزشی معتقدند که تعیین هدف مشترکی که بتواند تلاشهای گروه را بسوی آن متمرکز کند برای دستیابی به موفقیت، جنبه ی حیاتی دارد. احساس با هم بودن یک صفت تیمی است که انسجام گروهی گفته می شود در ورزشهای گروهی که تیمها با یکدیگر کنش متقابل دارند، موفقیت زمانی حاصل می شود که اعضای تیم به شیوه ای موثر و هماهنگ با هم کار می کنند. اینجاست که نقش مربی بعنوان رهبر و هماهنگ کننده بیشتر مشخص خواهد شد و سبک رهبری رفتاری وی در ایجاد انسجام و هماهنگی نقش بسزایی دارد (لیث: ۱۳۸۰).

بهترین نکته ای که در رابطه با نظریه های رفتاری می توان گفت این است که این تئوریهها در مورد رفتار، ایده ها یی را به ما می دهد که دیگران در ارزیابی خود از مدیریت ما خیلی مهم می دانند. ورزشکاران ممکن است مربی خود را مدیری شایسته و موثر بدانند منوط به اینکه مربی:

- نقش مربیگری و ورزشکارانش را در نیل به هدف، طراحی و مشخص نماید.

---

2. Mageau and Vallerand

3. Alfermann and Lee

- در مورد همه ورزشکاران رفتاری دوستانه به دور از تبعیض داشته باشد و به آنان نشان دهد که همه مشکلات و معضلات شخصی شان را حل می کند (لیث: ۱۳۸۰).

بنابراین بیشتر مربیان درباره ی علم اصول مربیگری و روانشناسی ورزش و سبکهای مدیریتی اطلاعات کافی و جامعی ندارند و قادر نبوده اند عواملی که باعث شکست تیمشان میشود را شناسایی کنند و در جهت بهبود آن اقدام کنند. علاوه بر آمادگی جسمانی، تغذیه، و عوامل تکنیکی و تاکتیکی شاید یکی از دلایل این امر عدم استفاده ی مربیان از روشهای درست مدیریت باشد. در صورتی که امروزه در بیشتر تیمهای ورزشی مطرح جهان، در مدیریت تیمهای ورزشی به خصوص در ورزشهای گروهی استفاده از سبکهای رهبری به عنوان یک روش مطمئن معمول است.

به کارگیری روشهای مطلوب مدیریت به شیوه ای که ذکر شد باعث بهبود پیشرفت تیمی و بالا رفتن ضریب موفقیت تیم خواهد گردید که این امر خود نتایج زیر را می تواند به دنبال داشته باشد. کمک به ورزش قهرمانی در کسب عناوین قهرمانی در سطوح منطقه ای، ملی و بین المللی انسجام تیمی و پیروی از انضباط در تیم می تواند باعث نظم پذیری افراد تیم شده و آنان را به عنوان یک شهروند قانونمند در پیروی از نظم اجتماعی کمک نماید که این امر به خصوص در رده های سنی پایین تر اهمیت بیشتری دارد. کسب پیروزی های ملی می تواند منجر به نشاط اجتماعی و غرور ملی گردد که نتایج مثبت آنها اگرچه به صورت اقتصادی قابل اندازه گیری نمی باشد ولی آثار اقتصادی بسیار گسترده ای دارد.

با توجه به اینکه یکی از مهمترین اهداف مربیان، به ویژه مربیان رشته های تیمی، دستیابی به بالاترین سطح انسجام و هماهنگی در بین اعضای تیم و در نهایت عملکرد بهتر تیم است، اجرای تحقیقات جهت شناخت رفتار مربی و ارتباط آن با انسجام گروهی در تیم های مختلف و در بین رده های سنی مختلف لازم به نظر می رسد. به کارگیری نتایج حاصل از این پژوهش، می تواند به مربیان در پیدا کردن بهترین روش جهت ارتباط مناسب با بازیکنان، شناسایی نقاط ضعف و قوت کمک کند و در پی آن تیمهای ورزشی را به سوی موفقیت های آتی رهنمون سازد. وقتی ساختار یک ورزشی انسجام و هماهنگی در تعامل متقابل تک تک اعضای تیم ورزشی را طلب می کند، همه ی تواناییها و عملکردهای فردی بازیکنان بازدهی واقعی تیم را به نحو موثری پیش بینی نخواهد کرد.

والیبال در استان گلستان بخصوص در مناطق ترکمن نشین از طرفداران بسیار زیادی برخوردار است بطوریکه بیشتر صاحب نظران رشته ی والیبال اذعان می دارند که یکی از مهدهای این رشته ی ورزشی در کشور محسوب می شود همچنان که در این مناطق در بسیاری از مراسم ها و جشنها بخصوص در عروسیها مسابقات والیبال برگزار و خیل عظیمی از مردم از شهرهای دور و نزدیک برای تماشای این بازیها می آیند همچنین والیبالیستهای این مناطق در اکثر تیمهای لیگ برتر و دسته یک کشور بازی می کنند و هر ساله بازیکنان بسیار خوبی را به تیمهای رده های مختلف کشور معرفی می شوند.

رشته سپک تاکرا نیز با وجود اینکه چند سالی است در ایران رونق پیدا کرده، در استان گلستان و در شهرهای ترکمن نشین جا افتاده و سریع در دل جوانان این مناطق جا باز کرده است لذا جوانان این مناطق پله های ترقی رایکی پس از دیگری خوب طی کردند و مقامهای جالب توجهی بدست آوردند و چندین بازیکن را تحویل تیم های مختلف ملی دادند.

این دو رشته ی ورزشی شباهت های زیادی دارند و این امر باعث علاقمندی بیشتر جوانان این منطقه به سپک تاکرا شده و طرفداران بسیار زیادی را جذب این رشته ی ورزشی کرده است. والیبال و بخصوص سپک تاکرا از جمله ورزشهای گروهی جدیدی است که بدلیل طبیعت این



دورشته ورزشی است که بازیکنان لازم است همواره از انسجام بیشتری چه در حمله و چه در دفاع برخوردار باشند.

با در نظر گرفتن این موضوع که هر روز در کشور، به خصوص در استان گلستان جوانان با استعدادهای بالقوه خود با شور و اشتیاق فراوان جذب ورزش و بالاخص ورزشهای تیمی و گروهی مانند والیبال و سبک تاکرا می شوند تا استعدادهای خود را شکوفا کنند، در چنین جوی که جوانان با استعدادهای خود وارد محیط ورزش می شوند، در کنار آنها وجود مربیان و یا رهبرانی که از تخصص و تجربه و دانش کافی در زمینه مربیگری برخوردار باشند، امری لازم و ضروری است.

در سطح ورزش قهرمانی، برای اینکه مربیان در ارائه ی یک کار تیمی منسجم از طرف بازیکنان، نقشی اساسی داشته باشند تا بازیکنان و تماشاگران به داشتن چنین تیمهایی موفق، افتخار کنند، مربیان از تمام جهات چه از لحاظ تکنیکی و چه از لحاظ علم مربیگری باید در سطح بالایی باشند. این جاست که متوجه می شویم که آگاهی از اصول اساسی مدیریت نقش بسزایی را در امر مربیگری که منتهی به داشتن تیمی موفق و کارآمد باشد، پی ببریم.

در این صورت یک مربی، باید در جهت به روز شدن از لحاظ علمی و عملی در زمینه ی مربیگری، حداکثر تلاش و کوشش خود را بکند. از این جهت یکی از نیازهای اصلی مربیان از لحاظ مدیریتی، هدایت و رهبری بازیکنان است. رهبری و هدایت درست باعث ایجاد انگیزه ی فوق العاده در بین بازیکنان، ایجاد روابط حسنه و دوستانه بین مربی و بازیکنان و در نهایت به یک تیم منسجم و هماهنگ تبدیل می شود. و وقتی تیمی با چنین ویژگیهایی داشته باشیم شاهد بازیهای قابل توجه از تیم و پیروزی های پی در پی تیمهای ورزشی خواهیم بود. که این تحقیق باعث بوجود آمدن مربیانی با دانش روز مربیگری در کشور ما و در استان گلستان باشد. این تحقیق بر روی بازیکنان و مربیان والیبال و سبک تاکرا می باشد.

#### ۴-۱ هدفهای تحقیق

##### ۱-۴-۱ هدف کلی

تعیین رابطه ی بین سبکهای رهبری مربیان و انسجام تیمی در بازیکنان سبک تاکرا و والیبال در استان گلستان

##### ۲-۴-۱ اهداف اختصاصی

- ۱- تعیین ارتباط بین سبکهای رهبری مربیان و انسجام تیمی بازیکنان والیبال.
- ۲- تعیین ارتباط بین سبکهای رهبری مربیان و انسجام تیمی بازیکنان سبک تاکرا.
- ۳- مقایسه سبکهای رهبری مربیان والیبال و سبک تاکرا.
- ۴- مقایسه انسجام تیمی بازیکنان والیبال و سبک تاکرا.

##### ۳-۴-۱ فرضیه های تحقیق ( بیان روابط بین متغیرهای مورد مطالعه)

- ۱- بین سبکهای رهبری مربیان و انسجام تیمی بازیکنان والیبال رابطه ی معنی داری وجود دارد.
- ۲- بین سبکهای رهبری مربیان و انسجام تیمی بازیکنان سبک تاکرا رابطه ی معنی داری وجود دارد.
- ۳- بین سبکهای رهبری مربیان والیبال و سبک تاکرا تفاوت معنی داری وجود دارد.
- ۴- بین انسجام تیمی بازیکنان والیبال و سبک تاکرا تفاوت معنی داری وجود دارد.

#### ۵-۱ محدودیتهای تحقیق

- ۱- عدم کنترل محقق بر ممانعت از اعمال نظر شخصی در پاسخ به سئوالات.
- ۲- احتمال تاثیر گذاشتن عواملی مثل، سطح سواد، دقت و توجه نکردن.
- ۳- در بعضی تیمها امکان استفاده از چند مربی در طول یک فصل وجود دارد.
- ۴- وجود تحقیقات بسیار اندک در کشور.

#### ۶-۱ تعریف واژه ها و مفاهیم

- رهبری: عبارتست از توانایی در اعمال نفوذ بر گروه و سوق دادن آن به هدفهای مورد نظر (استیفن پی: ۱۳۷۶).
- سبک رهبری: نشان دهنده شیوه خاص رفتاری یک رهبر در بیشتر موقعیت هاست (ساعتچی: ۱۳۸۲)
- انسجام تیمی: برآیند تمام نیروهایی است که بر اعضا اثر می گذارد و باعث باقی ماندن آنها در گروه می شود (مورهد و گریفین: ۱۳۷۷).
- مربی: کلیه ی مربیان فعال سپک تاکرا و والیبال استان گلستان.
- بازیکن: کلیه بازیکنان فعال سپک تاکرا و والیبال استان گلستان.

فصل دوم:  
مطالعات نظري

## ۱-۲- مقدمه

در امر رهبری و هدایت تیمهای مختلف ورزشی شیوه ها و روشهای مختلفی وجود دارد. زیرا ماهیت ورزشها، گوناگون و ورزشکاران در هر رشته دارای تفاوتی روحی و جسمی هستند، حتی در بین افراد یک گروه ورزشی نمی توان شیوه ی واحدی را برای همه در امر رهبری اتخاذ نمود (نمازی زاده: ۲۵۳۶).

یکی از صاحب نظران بیان کرده است که تقریباً به تعداد کسانی که کوشیده اند مفهوم رهبری را تعریف کنند، برای رهبری تعریف وجود دارد و این در حالی است که عمدتاً توافق دارند که رهبری، فراگرد نفوذ است (محمد پناهی: ۱۳۸۷).

رهبری فرایندی اساسی در هر سازمان و گروه است. پیروزی یا شکست هر سازمان یا تیم ورزشی را به رهبری آن نسبت می دهیم. هنگامی که یک موسسه، یک دانشگاه، یا یک تیم ورزشی قرین موفقیت میگردد، اغلب مدیر یا مربی آن به کسب امتیاز نائل می آید (ترنس آر: ۱۳۷۳).

در سازمان تیم یکی از ابعاد مهم تصمیم گیری مربیان، انتخاب سبک و شیوه ی مربیگری است. اینکه مربی چگونه تصمیم می گیرد کدام مهارتها و استراتژی ها را آموزش می دهد، چگونه تمرین و مسابقه را سازمان دهی می نماید از چه روشهایی برای ایجاد نظم و انضباط تیم استفاده می کند و از همه مهمتر، چه نقشی را برای ورزشکاران در تصمیم گیری ها در نظر می گیرد (باقری و همکاران: ۱۳۸۴).

مربیگری حرفه ای توقع برانگیز و دشوار است و نیاز به مهارتهای بخصوصی دارد. بیل لابی ۱ می نویسد: جامعه از مربیان انتظار ابرمردی دارد. از این زاویه مربیگری می تواند حرفه ی خوبی نباشد، چرا که توقعات غیر منطقی فراوانی نسبت به آن وجود دارد. مربی معمولاً از موقعیت ایمنی برخوردار نیست پیرامونش را فشارهای طاقت فرسا و بیرحمانه ای فرا گرفته اند. تعداد زیادی از کسانی که به مربیگری می پردازند، سازوکارهای مقدماتی لازم برای پرداختن به آنرا فراهم نساخته اند. جامعه و خصوصاً مدیران سازمانهای ورزشی فکر می کنند که فرد مربی می بایستی الزاماً از مرحله ی ورزشکاری و قهرمانی گذشته باشد تا دانش و مهارتهای کسب شده اش، بتواند توشه ی آموزشی و ابزار فنی کار او قرار گیرد. دیدگاههایی از این دست دیدگاههایی نپخته و خامند. توانایی دانشی، ذکاوت و قدرت بازیگری قبلی عالی، لزوماً تضمین گر اعمال مربیگری مطلوب نیستند. مربیان باید علاوه بر توانایی های مربوط به بازیگری، با متدولوژی آموزش و مهارتهای روانشناسی از قبیل تنظیم انرژی، مقابله با استرس، چگونگی جلب توجه و تمرکز، چگونگی ترتیب و چین هدفها و علاوه بر اینها با مهارتهای مربوط به چگونگی رهبری گروه و هنر ارتباطات، آشنایی کامل داشته باشند (مارتنز: ۱۳۷۲).

بسیاری از مربیان، رهبری ورزشی را خصیصه ای ذاتی و به ودیعه نهاده شده در وجود فرد می دانند ولی مربیگری چیزی جز نحوه ی تلفیق و ترکیب مهارتهای پیچیده و کسب شده دیگر با هم نیست. رهبران زاده نمی شوند بلکه پرورش می یابند (برد: ۱۳۷۰).

## ۲-۲ رهبری

رهبری عبارتست از توانایی اثر گذاری بر افراد به نحوی که آنها با میل و رغبت از رهنمودها و دستورات او پیروی کنند و به تصمیم های اتخاذ شده توسط او پایبند باشند. کسب پیروان و هواداران و تاثیرگذاری بر آنها برای تعیین و تحقق اهداف، یک رهبر می سازد (لسی و رو و بایرز: ۱۳۸۸).