

---

## رابطه سبک رهبری مربیان و مربیگری اثربخش با موفقیت ورزشی بازیکنان برتر تنیس کشور

---

حسنا مرادی<sup>۱</sup>، مهوش نوربخش<sup>۲\*</sup>، پریوش نوربخش<sup>۳</sup>

ص.ص: ۴۴-۵۸

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۲/۲۸

تاریخ تصویب: ۹۸/۰۸/۱۶

### چکیده

هدف از انجام تحقیق بررسی رابطه سبک رهبری مربیان و مربیگری اثربخش با موفقیت ورزشی بازیکنان برتر تنیس کشور بود. روش تحقیق حاضر با توجه به اهداف توصیفی-همبستگی می باشد. روش جمع آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه می باشد. جامعه آماری شامل کلیه بازیکنان شرکت کننده در مسابقات سطح A تنیس کشور بود ( $N=120$ ). با توجه به مشخص بودن تعداد جامعه آماری، در هر دو بخش آقایان و بانوان، طبق جدول مورگان تعداد نمونه بازیکنان آقا ۷۰ نفر و تعداد نمونه بازیکنان خانم ۳۰ نفر هستند. از پرسشنامه های سبک رهبری باس و الیو (۲۰۰۲)، اثربخشی مربیان کاووسانو و همکاران (۲۰۰۸)، موفقیت ورزشی واعظ موسوی و موسوی (۱۳۹۴) استفاده شد. در این تحقیق ضریب آلفای کرونباخ برای سبک رهبری ۰/۹۰ و برای ابعاد رهبری تحول گرا ۰/۸۹، رهبری عمل گرا ۰/۷۱، سبک عدم مداخله ۰/۷۱، مربیگری اثر بخش ۰/۹۰ و موفقیت ورزشی ۰/۸۹ بدست آمد. جهت بررسی فرضیه های تحقیق از ضریب همبستگی پیرسون و جهت بررسی بین های متغیر ملاک از روش رگرسیون چند متغیره استفاده شد. نتایج نشان داد که بین سبک رهبری عملگرا، تحولگرا و مربیگری اثربخش با موفقیت ورزشی رابطه وجود دارد. رهبری تحولگرا و عملگرا، موفقیت ورزشی بازیکنان تنیس را پیش بینی می کنند.

**واژه های کلیدی:** سبک رهبری مربیان، مربیگری اثربخش، موفقیت ورزشی.

---

<sup>۱</sup> . کارشناس ارشد گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران

<sup>۲</sup> . استاد گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران

<sup>۳</sup> . استاد گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران

\* ایمیل نویسنده مسئول: mahvashnoorbakhsh@yahoo.com

---

---

## **The Relationship of Coaches' Leadership Style and Effective Coaching with Sport Success of Iranian Top Tennis Players**

---

**Moradi, H. (M.A), Noorbakhsh, M. (Ph.D), Nourbakhsh, P. (Ph.D)**

### **Abstract**

The aim of this study was to investigate the relationship of coaches' leadership style and effective coaching with sport success in Iranian top tennis players. The methodology of this study was descriptive-correlation in terms of goals. The statistical population included all the players participating in the A level tennis championship in Iran (N=120). According to the defined number of statistical population, in both men and women, men players were 70 subjects and female players were 30 subjects according to Morgan table. The questionnaire of leadership style by Bass and Avolio (2002), coaching effectiveness by Kavussanu et al. (2008) and sport success by Vaez Mosavi and Mosavi (2015) were used. In this study, Cronbach's alpha coefficient for leadership style was 0.90, for dimensions of transformational leadership was 0.89, for practical leadership was 0.71, for laissez faire leadership was 0.71, effective coaching was 0.90 and sport success was 0.89. To investigate the research hypotheses, Pearson correlation coefficient was used and multivariate regression method was used to examine the predictors of the criterion variable. The results showed a relationship between practical and transformational styles of leadership and effective coaching and sport success. Transformational and practical leadership styles predict the sport success of tennis players.

**Keywords:** Coaches Leadership Style, Effective Coaching, Sport Success.

---

## مقدمه

نتیجه‌ی بازیکنان، معیار واضحی برای ارزیابی مربیان است، با این حال، برخی از مشکلات مربوط به این معیار وجود دارد. اول، عوامل زیادی خارج از کنترل مربی وجود دارد که بر عملکرد (مانند بیماری) تاثیر می‌گذارد (۱۴). دوم، مربی تاثیر مستقیمی بر نتیجه ندارد، اما تاثیر غیر مستقیم دارد. به این معنی که تاثیر مربی در نتیجه‌ی است که ورزشکاران / تیم بدست می‌آورند. مدیران، رهبران و مربیان ورزش فقط می‌توانند با نفوذ بر کارکنان، پیروان و ورزشکاران، عملکرد و بهره‌وری سازمان و تیم را افزایش دهند. مربیان با انتخاب سبک رهبری مناسب می‌توانند در پیشرفت ورزشکار نقش اثرگذاری را داشته باشند. در حالی که این تلاش‌ها در مورد رسیدن به دیدگاه، تنوع و گسترش آن تا حدی کمک کرده‌اند، اغلب شفافیت و دقت نداشتند (۱۳). رهبری یک رابطه‌ی نفوذی است که هدف آن حرکت سازمان‌ها یا گروهی از مردم به کار و آینده‌ی متصور است که به ترازبندی ارزشها و ایجاد اهداف متقابل بستگی دارد. اهمیت مفهوم سازی رهبری، توانایی آن در جذب سه عنصر مهم، نفوذ، آینده و همدلی در سازمان‌های ورزشی نیاز به رهبری برای تاثیر بر کارکنان و ایجاد انگیزه به طرق مثبت جهت دستیابی به اهداف سازمانی و موفقیت‌های آینده، همیشه وجود دارد (۱۱) برای در نظر گرفتن سبک رهبری، سه عامل وجود دارد: رهبر، زیردستان و موقعیت (محیط)، که تعامل میان این سه عامل موجب ایجاد سبک رهبری می‌شود (۲۵). بنابر این پویایی و وابستگی سبک رهبری به این عوامل غیر قابل انکار است. رهبر نیز فردی است با تجربه، با مهارت و نیازهایی که مختص به آن فرد است. سبک‌های رهبری فردی می‌تواند تغییر یابد، زیرا تجربه‌ی رهبر تغییر می‌کند، مهارت‌های جدیدی بدست آورد و یا نیازهای شخصی‌اش تغییر کنند (۱۱). به دنبال سبک رهبری مناسب و شایسته‌ی مربیان، اثربخشی مربیگری نمود خواهد کرد. در طی سالها محققان از رشته‌های مختلف مثل آموزش، جامعه‌شناسی، فلسفه و روانشناسی تلاش کردند که مربیگری ورزشی و اثر بخشی ورزشی را تعریف و مفهوم سازی کنند (۱۹). اثربخشی مربیگری (CE<sup>1</sup>) به عنوان "مفهوم چتر" مورد استفاده قرار گرفته است (۲۶). به این معنی که در بارش مشکلات، از ورزشکار محافظت می‌کند. اثربخشی انگیزه به اعتماد به نفس مربیان در توانایی آنها برای نفوذ در مهارت‌های روانشناختی و وضعیت

<sup>1</sup>Coaching Effectiveness.

ورزشکاران اشاره دارد، اثربخشی استراتژی بازی اعتقاد مربیان به توانایی شان برای مربیگری و رهبری تیم و عملکرد موفق در رقابت‌ها، اثربخشی تکنیک به اعتقاد مربیان با توجه به مهارت‌های آموزشی و تشخیصی آنها مربوط می‌شود، در حالی که اثربخشی ساخت شخصیت به اعتقاد مربیان در توانایی آنها در تاثیر بر رشد فردی ورزشکاران و نگرش مثبت نسبت به ورزش مربوط می‌شود (۲۱). در ورزش حرفه‌ای، هر نتیجه‌ای که به فرآیند تصمیم‌گیری کمک می‌کند، می‌تواند مزیت رقابتی قابل توجهی در نظر گرفته شود تا موفقیت ورزشی را به دست آورد (۱۷). با بررسی دقیق مسابقات ورزشی در سطوح مختلف، خواهیم دید که بسیاری از ورزشکاران با داشتن مهارت و قابلیت‌هایی در سطوح بالا، به دلیل عدم وجود انگیزه، سبک و رفتارهای نادرست توسط مربیان، امکان استفاده از توان بالقوه خود وجود نخواهد داشت. در نتیجه از میزان تفکر، تمرکز، توجه، تصمیم‌گیری و در نهایت سطح عملکرد ورزشی فرد کاسته خواهد شد (۴). موفقیت هر ورزشکار به میزان انگیزه‌ای برای پیشرفت بستگی دارد. انگیزش پیشرفت در حیطه روانشناسی ورزش از اهمیت خاصی برخوردار است و عبارت است از نیاز به تسلط یافتن در کارهای سخت، دستیابی به کمال، غلبه بر مشکلات و موانع بهتر از دیگران عمل کردن و احساس غرور از موفقیت (۶). عوامل زیادی در پیشرفت ورزشی ورزشکاران نقش دارند مانند: تمرین، آموزش، توانایی درونی، سن، مهارت‌های روانشناختی، تعهد، و لذت بردن از ورزش. موفقیت ورزشی فرآیند یادگیری فعالی است که در اثر تمرین هدفمند و بهبود مهارت‌های ضروری برای رسیدن به سطح بالای عملکرد ورزشی به دست می‌آید (۱۵). با استفاده از پرسشنامه موفقیت ورزشی واعظ موسوی و موسوی (۱۳۹۴) شش بعد در ورزشکار برای موفقیت سنجیده می‌شود:

- ۱- اجرای روان: سطح بهینه‌ای از انگیزتگی ذهنی وجود دارد که ورزشکار در آن سطح، بهترین اجرای خود را انجام می‌دهد. این سطح در بین افراد و تا حد بسیار زیادی در بین ورزشکاران نیز تفاوت دارد (۷). نوعی تعادل بین چالش‌های موقعیتی و مهارت‌های شخصی است که در آن، فرد عمل را به صورت خود به خودی و تقریباً خودکار انجام می‌دهد و در عین تمرکز در تکلیف و فقدان نگرانی درباره خود، کنترل زیادی بر اجرای مهارت دارد.
- ۲- توجه، معطوف ساختن آگاهی به دامنه محدودی از محرک‌ها یا رویدادها است (۶). توجه یک مفهوم چند بعدی است که بعد اول مربوط به تلاش ذهنی در پردازش اطلاعات می‌شود بعد دوم آن مربوط به درک انتخابی یا توانایی تمرکز در تکلیف خاص و نادیده گرفتن

- محرک ها است و بعد آخر یا سوم آن مربوط به توانایی پرداختن همزمان به دو یا چند عمل در حین ورزش می شود (۷).
- ۳- تکنیک: تمرینات هدفمند و منظم از طریق حفظ مهارتهای ادراکی شناختی تأثیر به سزایی در اکتساب تکنیکهای خاص در ورزشکاران دارد.
- ۴- حساسیت به خطا: بر طبق نظر فیتز و پوسنر، مراحل به نام پالایش وجود دارد که در آن ورزشکار بر اجرای موفقیت آمیز مهارت و همسانی آن از کوششی به کوشش دیگر تمرکز میکند. در طول فرایند پالایش، تغییرپذیری اجرا کاهش می یابد و قابلیت به دست می آید که حساسیت به خطا نام دارد که فرد با آن می تواند خطاهای خود را شناسایی و اصلاح کند. این قابلیت، مختص ورزشکاران ماهر و موفق است (۲۳).
- ۵- تعهد: تعهد، نوعی احساس وابستگی و تعلق خاطر به رفتاری خاص است و نشاندهنده میزان پشتکار و پایداری افراد برای ادامه مشارکت در آن رفتار می باشد. تعهد ورزشی به عنوان یک ساختار روانشناختی، نشان دهنده ی میل فرد جهت شرکت مستمر در فعالیت های ورزشی است و منعکس کننده ی نیروهای انگیزشی فرد برای ادامه مشارکت و نشان دهنده اهمیت زیرساختهای روانی مبتنی بر پافشاری بر ادامه ی یک رفتار یا فعالیت معین می باشد
- ۶- پیشرفت: ورزشکاران موفق در قبال رشته ی ورزشی و هم تیمی های خود احساس مسئولیت و تعهد می کنند (۲۸). در تنیس ایران با توجه به وجود مربیان خوش سابقه و با تخصص، متأسفانه بازیکنان حرفه ای در عرصه ی جهانی و حتی آسیایی موفق به کسب مقام یا رنکینگ قابل توجهی نشده اند. این امر ناشی از عوامل مختلفی می شود که در این تحقیق چند مولفه مورد بررسی قرار می گیرد. با توجه به مباحث فوق مسئله اصلی محقق این است که آیا بین سبک رهبری مربیان و اثربخشی آن ها با موفقیت بازیکنان برتر تنیس رابطه ای وجود دارد؟

## روش شناسی

روش تحقیق حاضر با توجه به اهداف و فرضیه های ذکر شده توصیفی-همبستگی می باشد. روش جمع آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه می باشد. شامل کلیه بازیکنان شرکت کننده در مسابقات سطح A تنیس کشور ( $N=120$ ) می باشند. که از این تعداد ۸۵ نفر آقا و ۳۵ نفر خانم هستند. با توجه به مشخص بودن تعداد جامعه آماری، در هر دو بخش آقایان و بانوان، طبق جدول مورگان تعداد نمونه بازیکنان آقا ۷۰ نفر و تعداد نمونه بازیکنان خانم ۳۰ نفر هستند. از پرسشنامه استاندارد سبک رهبری توسط باس و الیو (۲۰۰۲) استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۳۴ سوال در ۳ بعد (رهبری عملگرا، رهبری تحول گرا و رهبری عدم مداخله

می باشد. از پرسشنامه ادراک از اثربخشی مربیان کاووسانو و همکاران (۲۰۰۸) برای اندازه‌گیری اثربخشی مربیان توسط ورزشکاران، استفاده شده است. این پرسشنامه دارای ۲۴ سوال بر اساس مقیاس پنج امتیازی لیکرت با گزینه‌های اصلی: همیشه، اغلب، گاهی، به ندرت و هرگز می باشد. کاووسانو این پرسشنامه را بر اساس پرسشنامه خودکارآمدی مربی فلتز (۱۹۹۹) ساخته است. از پرسشنامه موفقیت ورزشی واعظ موسوی و موسوی (۱۳۹۴) طراحی و هنجاریابی کردند استفاده شد. این پرسشنامه مشتمل بر ۲۹ سوال است که شش بُعد که شامل اجرای روان، توجه، تکنیک، حساسیت به خطا، تعهد و پیشرفت است را می‌سنجد. که طبق درجه بندی لیکرت نمره گذاری می‌شود. در این تحقیق ضریب آلفای کرونباخ برای سبک رهبری ۰/۹۰ و برای ابعاد رهبری تحول‌گرا ۰/۸۹، رهبری عمل‌گرا ۰/۷۱، سبک عدم مداخله ۰/۷۱، مربیگری اثر بخش ۰/۹۰ و موفقیت ورزشی ۰/۸۹ بدست آمد. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، اطلاعات بدست آمده با استفاده از نرم افزار آماری SPSS نسخه ۲۰ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته‌ها و نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو بخش ارائه می‌شود. در بخش اول، داده‌های مربوط به ویژگی‌های فردی طبقه بندی و توصیف شد. همچنین معیارهای مرکزی (میانگین) و پراکندگی (انحراف معیار) برای متغیرهای تحقیق محاسبه شد. در بخش دوم، جهت بررسی فرضیه‌های تحقیق از ضریب همبستگی پیرسون و جهت بررسی پیش بین‌های متغیر ملاک از روش رگرسیون چند متغیره استفاده شد. معناداری فرضیه‌های این تحقیق در سطح آلفای ۰/۰۵ بررسی شد.

### یافته‌های تحقیق

جدول ۱ و ۲ یافته‌های توصیفی مربوط به اطلاعات فردی بازیکنان برتر تنیس کشور در دو گروه مرد و زن را نشان می‌دهند.

جدول ۱- توزیع بازیکنان برتر تنیس کشور از لحاظ ویژگی‌های فردی به تفکیک جنسیت

| شاخصهای آماری |      |         |    | ویژگی    |
|---------------|------|---------|----|----------|
| درصد فراوانی  |      | فراوانی |    |          |
| مرد           | زن   | مرد     | زن | گروه     |
| ۷۰            | ۳۰   | ۷۰      | ۳۰ | جنسیت    |
| ۷۰            | ۷۰   | ۴۹      | ۲۱ | مجرد     |
| ۳۰            | ۳۰   | ۲۱      | ۹  | متأهل    |
| ۲۳/۳          | ۲۱/۴ | ۱۵      | ۷  | دیپلم    |
| ۱۳/۳          | ۱۱/۴ | ۸       | ۴  | کاردانی  |
| ۳۶/۷          | ۴۴/۳ | ۳۱      | ۱۱ | کارشناسی |

|                |    |    |      |      |
|----------------|----|----|------|------|
| کارشناسی ارشد  | ۱۴ | ۴  | ۲۰   | ۱۳/۳ |
| دکترا          | ۲  | ۴  | ۲/۹  | ۱۳/۳ |
| تربیت بدنی     | ۱۸ | ۷  | ۲۵/۷ | ۲۳/۳ |
| غیر تربیت بدنی | ۵۲ | ۲۳ | ۳/۷۴ | ۷/۷۶ |

جدول ۲- آمار توصیفی متغیر سن به تفکیک جنسیت

| ویژگی      | شاخصهای آماری |       |              |      |       |    |
|------------|---------------|-------|--------------|------|-------|----|
|            | میانگین       |       | انحراف معیار |      | حداقل |    |
|            | مرد           | زن    | مرد          | زن   | مرد   | زن |
| سن         | ۲۷/۸۷         | ۲۶/۱۰ | ۸/۱۵         | ۷/۷۷ | ۱۵    | ۱۶ |
| سابقه حضور | ۱۲/۹۷         | ۱۱    | ۷/۹۲         | ۵/۹۵ | ۳     | ۲  |

### آمار استنباطی

به منظور بررسی رابطه بین سبک رهبری مربیان با موفقیت ورزشی بازیکنان تنیس کشور از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج در جدول ۳- گزارش شده است. نتایج نشان داد که بین سبک رهبری عدم مداخله با موفقیت ورزشی بازیکنان مرد تنیس کشور رابطه وجود ندارد. رابطه بین رهبری عملگرا و تحولگرا با موفقیت ورزشی ۰/۴۱، ۰/۳۹ بدست آمد و معنادار می باشد.

جدول ۳- نتایج ضریب همبستگی پیرسون در بازیکنان تنیس کشور

| متغیر            | ۱      | ۲      | ۳     | ۴      | ۵      | ۶      | ۷      | ۸      | ۹      | ۱۰ |
|------------------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----|
| رهبری عملگرا     | ۱      |        |       |        |        |        |        |        |        |    |
| رهبری تحولگرا    | ۰/۴۲** | ۱      |       |        |        |        |        |        |        |    |
| رهبری عدم مداخله | ۰/۴۲** | ۰/۴۴** | ۱     |        |        |        |        |        |        |    |
| موفقیت ورزشی     | ۰/۴۱** | ۰/۳۹** | ۰/۰۷  | ۱      |        |        |        |        |        |    |
| اجرای روان       | ۰/۴۵** | ۰/۰۴   | ۰/۰۹  | ۰/۸۱** | ۱      |        |        |        |        |    |
| توجه             | ۰/۱۶   | ۰/۰۳   | ۰/۰۵  | ۰/۸۱** | ۰/۶۰** | ۱      |        |        |        |    |
| تکنیک            | ۰/۲۱*  | ۰/۰۸   | ۰/۰۶  | ۰/۸۲** | ۰/۵۲** | ۰/۷۳** | ۱      |        |        |    |
| حساسیت به خطا    | ۰/۲۱*  | ۰/۰۸   | ۰/۰۶  | ۰/۸۲** | ۰/۵۲** | ۰/۷۳** | ۰/۸۶** | ۱      |        |    |
| تعهد             | ۰/۳۶** | ۰/۱۰   | ۰/۲۵* | ۰/۶۷** | ۰/۴۶** | ۰/۳۹** | ۰/۵۰** | ۰/۵۰** | ۱      |    |
| پیشرفت           | ۰/۴۰** | ۰/۰۹   | ۰/۰۷  | ۰/۷۸** | ۰/۵۶** | ۰/۴۸** | ۰/۵۳** | ۰/۵۳** | ۰/۴۳** | ۱  |

\*\* همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنی دار است



به منظور بررسی رابطه بین مربیگری اثربخش با موفقیت ورزشی بازیکنان تنیس کشور از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج در جدول ۴- گزارش شده است. نتایج نشان داد که رابطه بین مربیگری اثربخش با موفقیت ورزشی ۰/۲۳ بدست آمد و معنادار می باشد. رابطه ابعاد تکنیک و ساخت شخصیت با موفقیت ورزشی به ترتیب ۰/۳۲ و ۰/۳۳ بدست آمد و معنادار می باشد. رابطه ابعاد دیگر مربیگری اثربخش با موفقیت ورزشی معنادار نشد.

جدول ۴- نتایج ضریب همبستگی پیرسون در بازیکنان تنیس کشور

| متغیر          | ۱      | ۲      | ۳      | ۴      | ۵      | ۶ |
|----------------|--------|--------|--------|--------|--------|---|
| مربیگری اثربخش | ۱      |        |        |        |        |   |
| انگیزه         | ۰/۷۵** | ۱      |        |        |        |   |
| استراتژی بازی  | ۰/۸۹** | ۰/۵۷** | ۱      |        |        |   |
| تکنیک          | ۰/۸۶** | ۰/۴۹** | ۰/۷۲** | ۱      |        |   |
| ساخت شخصیت     | ۰/۵۹** | ۰/۱۲   | ۰/۴۷** | ۰/۵۴** | ۱      |   |
| موفقیت ورزشی   | ۰/۲۳** | ۰/۰۷   | ۰/۱۲   | ۰/۳۲** | ۰/۳۰** | ۱ |

\*\* همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنی دار است

به منظور پیش بینی موفقیت ورزشی بازیکنان تنیس کشور به وسیله متغیرهای سبک های رهبری و مربیگری اثربخش از روش رگرسیون چند متغیره استفاده شد. همانطور که در جدول ۵- ملاحظه می شود، در گام اول ضریب همبستگی چندگانه متغیر رهبری عملگرا با موفقیت ورزشی بازیکنان تنیس کشور ۰/۴۱ و ضریب تعیین، یعنی درصدی از واریانس متغیر ملاک که توسط متغیرهای پیش بین تبیین می گردد، در این رابطه برابر با ۱۶ درصد می باشد. بنابراین متغیر پیش بین ۱۶ درصد موفقیت ورزشی بازیکنان تنیس کشور را پیش بینی می کند. همچنین معادله رگرسیون با  $F=20/07$  و سطح معناداری ۰/۰۱ که از ۰/۰۵ کوچکتر است معنادار می باشد. بنابراین بین متغیرپیش بین و ملاک رابطه خطی وجود دارد.

در گام دوم ضریب همبستگی چندگانه متغیر رهبری عملگرا و رهبری تحولگرا با موفقیت ورزشی بازیکنان تنیس کشور ۰/۴۵ و ضریب تعیین، یعنی درصدی از واریانس متغیر ملاک که توسط متغیرهای پیش بین تبیین می گردد، در این رابطه برابر با ۱۹ درصد می باشد. بنابراین متغیر پیش بین ۱۹ درصد موفقیت ورزشی بازیکنان تنیس کشور را پیش بینی می کند. همچنین معادله رگرسیون با  $F=12/65$  و



سطح معناداری ۰/۰۰۱ که از ۰/۰۵ کوچکتر است معنادار می باشد. بنابراین بین متغیر پیش بین و ملاک رابطه خطی وجود دارد.

به منظور بررسی ضرایب رگرسیون از روش گام به گام استفاده شد. در این مدل متغیر رهبری عملگرا دارای بالاترین همبستگی با متغیر موفقیت ورزشی بازیکنان تنیس کشور بود و وارد مدل رگرسیون شد. ضریب رگرسیون برای تعهد سازمانی  $B=0/67$  و مقدار ضریب رگرسیون استاندارد  $\beta=0/41$  و سطح معناداری آن ۰/۰۰۱ که از ۰/۰۵ کمتر و معنادار است. با توجه به ضریب رگرسیون استاندارد، با تغییر یک انحراف معیار در متغیر رهبری عملگرا ۰/۴۱ انحراف معیار تغییر در متغیر موفقیت ورزشی بازیکنان تنیس کشور بوجود می آید.

در گام دوم، ضریب رگرسیون برای رهبری عملگرا  $B=0/77$  و مقدار ضریب رگرسیون استاندارد  $\beta=0/47$  و سطح معناداری آن ۰/۰۰۱ که از ۰/۰۵ کمتر و معنادار است. با توجه به ضریب رگرسیون استاندارد، با تغییر یک انحراف معیار در متغیر رهبری عملگرا ۰/۴۷ انحراف معیار تغییر در متغیر موفقیت ورزشی بازیکنان تنیس کشور بوجود می آید. ضریب رگرسیون برای رهبری تحولگرا  $B=0/23$  و مقدار ضریب رگرسیون استاندارد  $\beta=0/20$  و سطح معناداری آن ۰/۰۰۱ که از ۰/۰۵ کمتر و معنادار است. با توجه به ضریب رگرسیون استاندارد، با تغییر یک انحراف معیار در متغیر رهبری تحولگرا ۰/۲۰ انحراف معیار تغییر در متغیر موفقیت ورزشی بازیکنان تنیس کشور بوجود می آید.

در این مدل مقدار ثابت ۱/۱۱ بدست آمد. بنابراین با در نظر گرفتن ضریب رگرسیون متغیرهای رهبری عملگرا و تحولگرا و مقدار ثابت ۱/۱۱ معادله رگرسیون در بازیکنان تنیس کشور به صورت زیر بدست می آید.

$$Y' = 0/23 + 0/77(\text{رهبری تحولگرا}) + 0/23(\text{رهبری عملگرا})$$

جدول ۵- نتایج رگرسیون چند متغیره در بازیکنان تنیس کشور با استفاده از روش گام به گام

| ضریب رگرسیون |              | آماره F  | ضریب تعیین | ضریب همبستگی چندگانه | متغیر پیش بین | متغیر ملاک   |
|--------------|--------------|----------|------------|----------------------|---------------|--------------|
| رهبری        | رهبری        | سطح      | $R^2$      | R                    | بین           |              |
| تحولگرا      | عملگرا       | معناداری |            |                      |               |              |
|              | $B=0/67$     | ۲۰/۰۷    | ۰/۱۶       | ۰/۴۱                 | رهبری عملگرا  | موفقیت ورزشی |
|              | $\beta=0/41$ | ۰/۰۰۱    |            |                      |               |              |
|              | ۰/۰۰۱        | ۰/۰۰۱    |            |                      |               |              |
| $B=0/23$     | $B=0/77$     | ۱۲/۶۵    | ۰/۱۹       | ۰/۴۵                 | رهبری         |              |

|              |              |       |         |
|--------------|--------------|-------|---------|
| $\beta=0/20$ | $\beta=0/47$ |       | تحولگرا |
| 0/001        | 0/001        | 0/001 |         |

## نتیجه گیری

نتایج نشان داد که بین رهبری عملگرا با موفقیت بازیکنان تنیس کشور رابطه وجود دارد. همچنین رهبری عملگرا، موفقیت بازیکنان تنیس کشور را پیش بینی می کند. نتایج تحقیق با نتایج تحقیقات نظری (۱۳۹۵)، حسینی نیا و همکاران (۱۳۹۵) و مظفری و همکاران (۱۳۹۰) همخوان می باشد (۳،۵). مربیان با انتخاب سبک رهبری مناسب می توانند در پیشرفت ورزشکار نقش اثرگذاری را داشته باشند. در حالی که این تلاش ها در مورد رسیدن به دیدگاه، تنوع و گسترش آن تا حدی کمک کرده اند، اغلب شفافیت و دقت نداشتند (۱۳). از دیدگاه باس و ریگو (۲۰۰۶) رهبر تحولگرا در تلاش برای گسترده کردن دامنه علایق زیردستانش و برانگیختن آن ها به پذیرش مأموریت تیم، گروه یا سازمان است و برای شناخت افرادی که با او کار می کنند وقت صرف می کند (۹). مک نیلیس (۱۹۹۳) بر این باور بود که رهبری تیم های نخبه، موازی با رهبری در سازمان های پیشرفته است و عملکرد و وظایف یکسانی را دربر می گیرد. در رهبری تحولگرا، رهبر، پیروان را برای بروز حداکثر پتانسیل خود و دستیابی به اهداف گروهی بر می انگیزد و باعث می شود که آنان طالب ارضای نیازهای سطوح بالاتری (موفقیت، شایستگی و خودشناسی) شوند. رهبری تحولگرا با نظریه غیرمادی قدرت ماکس وبر هم راستا است. مطالعات «بورنز» در تشخیص رهبری تحول گرا، دیدگاه های رهبری جدیدی را توسعه بخشید که می توان به دیدگاه های متفاوت نظریه الهامی (بنیس و نانوس، ۱۹۸۵؛ ساشکین، ۱۹۸۸)، تحولگرایی (باس، ۱۹۸۵) اشاره نمود (۹، ۱۰، ۲۷). مضمون مشترک این دیدگاه های مختلف آن است که تصریح کنند: رهبرانی که دارای جاذبه شخصی هستند و توانایی الهام بخشی و برانگیختن فکر و اندیشه در پیروان را دارند، می توانند بر پیروان خود به گونه ای اثر بگذارند که آنان برای رسیدن و تعقیب هدف های عالی تر، تلاش های بیشتر و گسترده تری از خود نشان دهند و به دیدگاه بهتر و وسیع تری برای کار گروهی و سازمان دست بیابند و عملکردی فراتر از حد انتظار داشته باشند. وقتی ورزشکاران مهارت های روانی را در تمرین و محیط مسابقه به کار می برند، ادراک آن ها از موفقیت به طور معناداری افزایش می یابد (۱۶). رهبری یک رابطه نفوذی است که هدف آن حرکت سازمان ها یا گروهی از مردم به کار و آینده ی متصور است که به ترازبندی ارزش ها و ایجاد اهداف متقابل بستگی دارد. اهمیت مفهوم سازی رهبری، توانایی آن در جذب سه عنصر مهم یعنی نفوذ، آینده و همدلی، در سازمان های ورزشی نیاز به رهبری برای تاثیر بر کارکنان

و ایجاد انگیزه به طرق مثبت جهت دستیابی به اهداف سازمانی و موفقیت های آینده، همیشه وجود دارد.

نتایج نشان داد که بین رهبری تحولگرا با موفقیت بازیکنان تنیس کشور رابطه وجود دارد. همچنین رهبری تحولگرا، موفقیت بازیکنان تنیس کشور را پیش بینی می کند. نتایج تحقیق با نتایج تحقیقات نظری (۱۳۹۵)، حسینی نیا و همکاران (۱۳۹۵) و مظفری و همکاران (۱۳۹۰) همخوان می باشد (۱،۳،۵). رویه ای که مربیان برای مدیریت زمین و بازیکنان خود انتخاب می کنند نباید یکسان و در هر حال ثابت باشد. سبک رهبری مناسب مانع بروز فرسودگی ورزشکاران می شود، مربیان همیشه به دنبال کشف این واقعیت هستند که ورزشکاری که بسیار با استعداد و هوشمند است، اما چرا انگیزه ای برای ادامه تمرین ندارد، یا چرا آن ها ناگهان تیم را ترک می کنند؟ (۲). در زمینه سبک های مربیگری در تیم های ورزشی، مدل چند بعدی رهبری در ورزش که براساس آن، رفتار مربیان تحت تأثیر ویژگی های موقعیتی مانند شرایط تیم، ویژگی های رهبر یا مربی مانند سن، درجه و سابقه مربیگری و نیز ویژگی های اعضای تیم یا ورزشکاران مانند سن، سابقه و سطح بازیکنان است و در نهایت، رفتار مربیان بر موفقیت تأثیر دارد، ارائه شد. وقتی گروهی از افراد برای رسیدن به هدفی تلاش می کنند، معمولاً کسی به عنوان رهبر، مسئولیت گروه را به عهده می گیرد. این فرد باید مهارت ها و ویژگی های لازم را برای رهبری گروه داشته باشد تا بتواند اعضای گروه را به سمت هدف مورد نظر هدایت کند. در موقعیت های ورزشی، مربی این نقش را بر عهده دارد و بازیکنان را هدایت و رهبری می کند؛ بنابراین سبک رهبری مربی، نقشی مهم در عملکرد و موفقیت گروه دارد. ما اغلب از مربی تیم، معلم کلاس یا تعلیم دهنده به عنوان رهبر یاد می کنیم، اما رهبری یک ویژگی ساده از یک فرد نیست، بلکه ابعاد، شیوه ها و خصوصیات گسترده و پیچیده ای دارد. مربیان با شناخت اهداف و ویژگی های بازیکنان و همچنین از طریق مناسب ترین سبک مربیگری می توانند انگیزش را به نفع افزایش عملکرد ورزشکاران تغییر دهند. نتایج نشان داد که بین رهبری عدم مداخله با موفقیت بازیکنان تنیس کشور رابطه وجود ندارد. نتایج تحقیق با نتایج تحقیقات نظری (۱۳۹۵)، حسینی نیا و همکاران (۱۳۹۵) و مظفری و همکاران (۱۳۹۰) ناهمخوان می باشد (۱،۳،۵). شاید در بسیاری از رشته های ورزشی بحث بازیکنان سالاری مطرح می شود به همین دلیل تجربیات ذهنی ورزشکاران در طول دوره فعالیت ورزشی- رقابتی، پیچیده، متفاوت و تحت تاثیر عوامل متعدد است. یکی دیگر از مشکلاتی که با تجربیات رقابتی ورزشکاران مرتبط است، و در پس زمینه باقی می ماند - تأثیر خاص موفقیت در کارآیی رفتار ورزشی، در سطح فعالیت ها، تجربیات و عواقب برای ورزشکاران در طول فعالیت رقابتی ورزشی آن ها است. تجزیه و تحلیل

روانشناختی پدیده «موفقیت در ورزش» شرایط پیچیده و چند جهته را نشان می دهد. بسیاری از سوالات مربوط به مشکل در این جنبه و در ارتباط بین رفتار قبلی و بعدی یک ورزشکار ظاهر می شوند. موفقیت الهام بخش، انگیزه و رضایت ورزشی را به ارمغان می آورد. اما در عین حال، می تواند تبدیل به جدی ترین چالش آنها شود، مشکلاتی مربوط به نگرانی از "غرور شهرت"، زمینه ی ورزش و هنر بزرگترین حوزه تبلیغ و گسترده ترین ارزیابی اجتماعی را دارند. شهرت ورزشی می تواند خطرناک باشد چون ممکن است منجر شود به تحریف خاصی از خود، که ممکن است در طول زندگی حرفه ای ورزشی و بعد از اتمام، چندین مشکل ایجاد کند.

نتایج نشان داد که مربیگری اثربخش با موفقیت ورزشی بازیکنان تنیس کشور رابطه وجود دارد. نتایج تحقیق با نتایج تحقیق جووت (۲۰۱۷) مولان و همکاران (۲۰۱۶) همخوان می باشد (۱۹،۲۴). کیفیت ارتباط بین مربی و ورزشکار معرف اثربخشی و موفقیت مربی است (۱۹). جووت و شانموگام (۲۰۱۶) معتقد است مربیگری در ساده ترین حالت، به دو نفر مربوط می شود: مربی و ورزشکار. این دو نفر، یک رابطه دوگانه خاصی را شکل می دهند و آن قدرت زیادی داشته و موجب می شود اعضایش به اهداف فردی و ارتباطی خود برسند (۲۰). شواهد گفتاری و عملی بسیاری تاکید بر این نکته دارد که نه مربی و نه ورزشکار، نمیتوانند به تنهایی کاری کنند. هر دوی آن ها برای موفقیت در ورزش نیاز به یکدیگر دارند. وقتی مربیگری به صورت ورزشکار-محور یا مربی-محور باشد، دامنه، کیفیت و عملکرد محدود می شود. در حالی که وقتی مربیگری ورزشکار-مربی محور باشد (۱۲) دامنه، کیفیت و عملکرد آن محدود می شود. در حالی که، اگر مربیگری به عنوان مربی-ورزشکار محور در نظر گرفته شود، دامنه آن به آسانی فراگیر و متقابلاً توانمند می گردد. به عبارت دیگر اثر بخشی و موفقیت مربیگری، به پیشرفت ارتباط مربی و ورزشکار متکی است. در این مفهوم مربی و ورزشکار برای پیشرفت، رشد و موفقیت یکدیگر نیازمندند. (به هر حال موفقیت را می توان چنین تعریف کرد: رضایت فردی و درونی، پیشرفت مهارت یا موفقیت عملکردی، ثبت موفقیت ها یا شکست ها). پس تأکید بر ارتباط مربی و ورزشکار است. این ارتباط محیطی را فراهم می سازد که باعث می شود مربی و ورزشکار انگیزه مند شده، اطمینان داشته باشند، راضی و خشنود باشند و حمایت شوند و تجربه ورزشی، عملکرد و موفقیت آن ها ارتقا یابد. بین سبک رهبری تحولگرا با موفقیت ورزشی بازیکنان برتر تنیس کشور رابطه معنی داری وجود دارد. لذا مربیان با افزایش ویژگی های خود از قبیل ظرفیت های فوق العاده، ثابت قدمی و قاطعیت می توانند رضایتمندی ورزشکاران خود را افزایش دهند. با توجه به نتایج بدست آمده پیشنهاد می شود مربیان در ازای تلاش پاداش دهند، وعده پاداش در ازای عملکرد خوب نیز بدهند. پیشنهاد می شود که مربیان با

ارائه و انجام برنامه‌ای منظم و مدون، ورزشکاران خود را به صورت مداوم به سوی پیشرفت سوق بدهد. همچنین مربیان به توانایی هایشان نسبت به اثرگذاری و یاددهی موفق در بازیکنان تنیس کشور اعتقاد داشته باشند.

### منابع

۱. حسینی نیا، س. ر؛ رحیم زاده، م؛ رادفر، ب (۱۳۹۵). ارتباط سبک رهبری خدمتگزار مربیان با کارآمدی تیمی و رضایت مندی ورزشکاران لیگ برتر هندبال ایران. نشریه مدیریت ورزشی، ۸(۳)، ۴۶۷-۴۸۰.
۲. زردشتیان، ش؛ نوروزی، ر؛ محمدزاده، ی. (۱۳۹۱). رابطه سبک رهبری مربیان با محیط انگیزشی بازیکنان والیبال مرد نخبه ایرانی. مجله بین المللی تحقیقات علمی در زمینه کسب و کار و علوم اجتماعی، ۱، ۹۱-۹۵.
۳. مظفری، س. ا؛ قره، م. ع. (۱۳۸۴). وضعیت ورزش همگانی ایران و مقایسه آن با چند کشور منتخب جهان، حرکت، ۶.
۴. نجفی، ف؛ حیدری نژاد، ص؛ شتاب بوشهری، ن. (۱۳۹۷). مطالعات مدیریت ورزشی، ۴۷، ۱۸۵-۲۰۴.
۵. نظری، ا. (۱۳۹۵). مقایسه اعتماد به رهبری مربی و ادراک موفقیت از دیدگاه کشتی گیران آزاد و فرنگی نخبه. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج.
۶. واعظ موسوی، م. ک؛ مسیبی، ف. (۱۳۹۰). روانشناسی ورزش. انتشارات سمت، ۳.
۷. واعظ موسوی، م. ک؛ موسوی، ا. (۱۳۹۴). معرفی مقیاس موفقیت ورزشی. مجله رفتار حرکتی، ۱۹، ۱۲۳-۱۴۲.

8. Bass, B. (1985). Leadership and performance beyond expectations. NY: Free Press New York.
9. Bass, B. M., Avolio, B. J. (2002). Multifactor leadership questionnaire: Feedback Report Melbourne. Australia: MLQ Pty. Ltd.
10. Bennis, W. G., Nanus, B. (1985). Leaders: The strategies for taking charge. New York: Harper & Row.
11. Borland, J.F., Kane, G. M., Burton, L. J. (2015). Sport Leadership in 21st Century.
12. Cassidy, T., Kidman, L. (2010). Initiating a National Coaching Curriculum: A Paradigmatic Shift *Physical Education and Sport Pedagogy*, 3, 307-322.



13. Chambliss, D. F., Schutt, R. K. (2013). Making Sense of the Social World: Methods of Investigation, Book.
14. Cote, J. Mallett, C. (2006). Beyond Winning and Losing: Guidelines for Evaluating High Performance Coaches. *Sport Psychologist*, 20, 213-221.
15. Ericsson, K. A., Starks, J. L. (2003). Expert Performance in Sports: Advances in Research on Sport Expertise. Book.
16. Frey, M., Ravizza, K., Laguna, P. (2003). Collegiate Athletes' Mental Skill Use and Perceptions of Success: An Exploration of the Practice and Competition Settings. *Journal of Applied Sport Psychology*, 15(2), 115-128.
17. Gasparetto, Th., Barajas, A. (2018). The Determinants of Sporting Success in the Brazilian Football League. *International Journal of Sport Finance*, 13, 183-197.
18. Gill , D. (2000). Effects of leadership style, experience & competitions on the cohesiveness of on collegiate sport team, 3, 42-63.
19. Jowett, S. (2017). Coaching effectiveness: The coach-athlete relationship at its heart. *Current opinion in psychology*. 16, 154-158.
20. Jowett, S., Shanmugam, V. (2016). Relational Coaching in Sport: Its psychological underpinnings and practical effectiveness. *Routledge International Handbook of Sport Psychology*.
21. Kavussanu M, Boardley I. D, Jutkiewicz N, Vincent S, and Ring C, (2008), Coaching Efficacy and Coaching Effectiveness: examining their predictors and comparing coaches' and athletes' reports, *The Sport Psychologist*, pp. 383-404.
22. Krampe, R. Th., Ericsson, K. A. (1996). Maintaining Excellence: Deliberate Practice and Elite Performance in Young and Older Pianists, *Journal of Experimental Psychology: General*, 4, 331-359.
23. Magill, R. A. (2011). Motor learning and control: concepts and applications. Book.
24. Molan, C., Matthews , J., Arnold, R. (2016) . Leadership off the pitch: The role of the manager in semi\_ professional football. *European Sport Management Quarterly*, 16(3),274-291.
25. Mondy, R. W., Holmes, R. E., Flippo, E. B. (1980). Management, concepts and practices. Book.
26. Rylander, P. (2016). Coaches' Bases of Power and Coaching Effectiveness in Team Sports. *International Sport Coaching Journal*, 3, 128-144.
27. Sashkin, M. (1998). Development & Validity of leadership profile, working paper. George Washington University.



28. Sousa, C., Torregrossa, M., Viladrich, C., Cruz, J. (2007). The commitment of young soccer players. *Psicothema*, 2, 256-262.