

ارتباط بین سبک رهبری خدمتگزار با انسجام گروهی تیم‌های قهرمانی کشور- والیبال نشسته بانوان ایران (۱۳۹۱)

معصومه بسمی^۱، دکتر احمد ترکفر^۲، دکتر شیوا آزاد فدا^۳

چکیده

مقدمه و هدف: این مقاله به بررسی سبک جدید رهبری یعنی سبک رهبری خدمتگزار می‌پردازد. سبک رهبری خدمتگزار یکی از سبک‌های نوین رهبری می‌باشد که در این مقاله ضمن تبیین تعریف و بیان این سبک، جهت درک بیشتر به ویژگی‌های این سبک نیز می‌پردازد. هدف از این پژوهش، بررسی ارتباط بین سبک رهبری خدمتگزار با انسجام گروهی تیم‌های والیبال نشسته بانوان در مسابقات قهرمانی کشور بود.

روش شناسی: روش تحقیق توصیفی و از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق، کلیه بازیکنان والیبال نشسته در مسابقات قهرمانی کشور در سال ۱۳۹۱ به تعداد ۱۹۶ نفر در غالب ۱۹ تیم بود. تمام جامعه آماری به عنوان نمونه تحقیق، قرار گرفتند. برای ارزیابی رهبری خدمتگزار، از پرسشنامه‌ی ارزیابی رهبری خدمتگزار تیم‌های ورزشی (SOLAST) که توسط آزادفدا (۱۳۹۱) از روی پرسشنامه ارزیابی رهبری خدمتگزار سازمانی لاب (۱۹۹۹) تنظیم شده است و برای انسجام گروهی از پرسشنامه محیط گروهی (GEQ) کارون، ویدمایر و براولی (۱۹۸۵) استفاده شد. و برای تحلیل داده‌ها از آزمون‌های پارامتریک در سطح معنی داری $P \leq 5\%$ استفاده گردید. برای تعیین نرمال بودن توزیع‌ها از آزمون کولموگروف اسمیرنوف و برای تحلیل داده‌ها از همبستگی پیرسون استفاده شد.

یافته‌ها: نتایج حاصل از یافته‌های تحقیق نشان داد که بازیکنان تسهیم رهبری را به عنوان پایین‌ترین و ارج نهادن به افراد را به عنوان بالاترین بعد رهبری خدمتگزار در تیم‌های ورزشی خود شناسایی کرده‌اند و انسجام گروهی (انسجام تکلیف و انسجام اجتماعی) با سبک رهبری خدمتگزار رابطه‌ی مثبت و معنا داری دارد. به طور کلی بین سبک رهبری خدمتگزار و انسجام گروهی با ضریب همبستگی $0/523$ رابطه معناداری وجود دارد.

بحث و نتیجه گیری: نتیجه نشان داد که سبک و رفتار مربیان، انسجام تیمی و پویایی گروه را در هر سطوحی در ورزش تحت تاثیر قرار داده و تاثیر انسجام تیمی با هر دو بعد خود (اجتماعی و تکلیف) بر ادراک بازیکنان از رفتار مربی تاثیر می‌گذارد.

کلمات کلیدی: رهبری خدمتگزار، انسجام گروهی، والیبال نشسته

مربیگری شغلی متفاوت با سایر مشاغل موجود در جامعه است و آنچه از مربی انتظار می‌رود این است که انسان‌های نجیب و خوب به جامعه تحویل دهد. مربیگری یعنی مایه گذاشتن از خود، از انرژی، از دانش، مهارت‌ها و معرفت (۱). کلیه مربیان می‌بایستی رفتار ورزشکاران را از هر دو جنبه‌ی بدنی و ذهنی مورد توجه قرار دهند و هرگز نباید به یکی بیش از اندازه توجه و از دیگری غفلت ورزند. بی‌تردید معلولیت جسمانی نباید عامل بازدارنده‌ی جهت حضور افراد معلول در صحنه‌های گوناگون اجتماعی مخصوصاً رویدادهای مهم ورزشی باشد. البته همان گونه که در مورد افراد غیر معلول نیز صادق است، هدف از ورزش تنها سلامت فیزیکی نیست بلکه ورزش، بهترین و مهم‌ترین وسیله برای جلوگیری از منزوی شدن معلولان در جامعه است (۲). مربی باید بتواند در مواقع گوناگون از عهده‌ی ایفای نقش‌های متعددی برآید. مربیان در عرصه‌ی میدانی ورزشی، جایگاه والایی دارند و نقش آن‌ها چنان مهم است که از آن‌ها به عنوان محور اصلی و سرانجام تیم‌های ورزشی نام برده می‌شود (۳). بر طبق نظر چلادورای^۱ و کواتمن^۲ (۲۰۰۵) در محیط‌های ورزشی، رهبری نقش حیاتی در موفقیت یا شکست برنامه‌ها را داشته و رفتار رهبری مربیان می‌تواند تأثیر مهمی بر نتایج عملکرد تیمی داشته باشد (۴). طی سال‌های متمادی، محققان ورزشی، الگوها و نظریه‌های رهبری را از حوزه‌های سازمانی گرفته و میزان اثربخشی آن‌ها را در تیم‌های ورزشی مورد بررسی قرار داده‌اند (۵). نظریه‌های جدیدی که در حوزه‌های سازمانی مطرح گردیده نیز از این قاعده مستثنی نبوده و هر یک به فراخور پتانسیل خود و دیدگاه‌های جدیدی که ارائه داده‌اند مورد توجه قرار گرفته و در افزایش سطح آگاهی و یافته‌های پژوهشی در خصوص نقش و کارکرد رهبری در حوزه‌ی ورزش بویژه تیم‌های ورزشی سهم داشته و دارند (۶). یکی از سبک‌های جدید رهبری که به تازگی مورد توجه طرفداران مباحث اخلاقی در محیط‌های سازمانی و ورزشی قرار گرفته است، رهبری خدمتگزار می‌باشد (۶). با وجود اینکه این نظریه توسط گرین لیف^۳ در سال ۱۹۷۷ مطرح و وارد حوزه‌های سازمانی گردید (۷). اما در سال‌های اخیر مورد توجه ویژه قرار گرفته و به عنوان یک زمینه جدید تحقیقی برای اندیشمندان و پژوهشگران مباحث رهبری و مدیریت در محیط‌های سازمانی مطرح می‌باشد (۸). رهبری خدمتگزار خدمت به پیروان را بعنوان یکی از اولویت‌ها قرار داده، حس تعلق به گروه را افزایش می‌دهد و تصمیم‌گیری مشارکتی را قوت می‌بخشد (۷). از آنجایی که دیدگاه اصلی این نظریه توجه به منافع پیروان مقدم بر منافع سازمان و حتی خود رهبر است، می‌توان نتیجه گرفت که «رهبری خدمتگزار یک رویکرد پیرو-محور در نظریه‌های رهبری محسوب می‌شود» (۹). پس از گرین لیف، محققان زیادی در پی تبیین مبانی نظری و شناسایی ابعاد و ویژگی‌های رهبری خدمتگزار بودند که هر یک در افزایش تحقیقات تجربی در خصوص این سبک رهبری، نقش بسزایی داشتند (۱۰). لایب^۴ (۱۹۹۹) یکی از محققانی بود که با بررسی‌های دقیق و مطالعه ادبیات پیشینه، الگو و همچنین پرسشنامه‌ای برای ارزیابی رهبری خدمتگزار در سازمان‌ها طراحی و تدوین نمود (۱۱). پرسشنامه ارزیابی رهبری خدمتگزار در تیم‌های ورزشی^۵ (SOLAST) نیز توسط آزادفدا (۱۳۹۱) بر اساس همین الگو و پرسشنامه تنظیم شده است (۶). بر طبق تعریف لایب (۱۹۹۹)، رهبری خدمتگزار یک نوع بینش و شیوه‌ی رهبری است که مصلحت جمعی پیروان را بر منفعت شخصی رهبر مقدم می‌دارد از این رو رهبر خدمتگزار ضمن ارج نهادن به افراد، در پی رشد و شکوفایی آنان بوده و ایجاد اجتماع، معتبر بودن، فراهم کردن رهبری و تسهیم رهبری برای مصلحت مشترک افراد، کل سازمان و کسانی که از سازمان خدمت دریافت می‌کنند را ترویج می‌نماید (۱۱). برخی از پژوهشگران ورزشی (برونر^۶، ۲۰۰۹؛ بلوم^۷، ۲۰۰۲؛ لامپکین^۸، استول^۹ و بلر^{۱۰}، ۲۰۱۱؛ ون مولم^{۱۱}، ۲۰۰۹ و وستر^{۱۲}، ۲۰۰۳) نیز ضمن حمایت از کاربرد سبک رهبری خدمتگزار در محیط‌های ورزشی، آن را به‌عنوان یک راه حل برای تقویت بعد تربیتی ورزش، احیای ارزش‌های اخلاقی و ارتقای روابط مربی و ورزشکاران ترویج می‌نمایند، و بر ضرورت انجام تحقیقات کاربردی در مورد رهبری خدمتگزار در ورزش تأکید نموده و آموزش این سبک رهبری را به ورزشکاران، مربیان و هم‌هی مسئولین و دست‌اندرکاران در حوزه‌ی ورزش توصیه می‌نمایند (۶). در مبانی نظری رهبری خدمتگزار، ابعادی هم‌چون ایجاد اجتماع (اسپیرس، ۱۹۹۸؛ لایب، ۱۹۹۹) و تقویت حس گروه‌گرایی (لیدن^{۱۳} و همکاران، ۲۰۰۸) مطرح شده که همه‌ی این ابعاد بر ماهیت "گروه محوری" در این سبک رهبری تأکید می‌نمایند (۶). در این پژوهش نیز، ارتباط بین سبک رهبری خدمتگزار با تأکید بر الگوی لایب (۱۹۹۹) با انسجام گروهی ورزشکاران در ورزش معلولین مد نظر قرار گرفته است. در ورزش‌های گروهی، شرط لازم برای تحقق اهداف مشترک، داشتن وحدت و انسجام گروهی/تیمی است (۱۲). انسجام گروهی عبارتست از، یک فرایند فعال و پویا که منعکس کننده شدت تلاش گروه برای باقی ماندن در کنار یکدیگر به عنوان یک واحد، برای رسیدن به اهداف مطلوب و ارضای نیازهای عاطفی اعضا است (۱۳). یوکلسون، وینبرگ و جکسون (۱۹۸۴)^{۱۳} انسجام گروهی/تیمی را به عنوان یک ساختار چند بعدی تعریف می‌کنند که در آن

1. Chelladurai
2. Quatman
3. Greenleaf
4. Laub
5. Servant Leadership Organizational for Sport Teams
6. Brunner
7. Blum
8. Lumpkin
9. Stoll
10. Beller
11. Van Mullem
12. Liden
13. Yukelson, D., Weinberg, R., & Jackson

اهداف و فعالیت‌های گروهی بخوبی توسعه داده شده و ارتباط بین اعضای گروه به صورت مثبتی حفظ می‌شود (۱۴). کارون^۱ (۱۹۸۲) دو بعد انسجام گروهی را شامل انسجام تکلیف (انسجام تکلیف فردی و انسجام تکلیف گروهی) و انسجام اجتماعی (انسجام اجتماعی فردی و انسجام اجتماعی گروهی) در نظر گرفته است (۱۵). انسجام تکلیف نشان می‌دهد که تا چه اندازه فرد فرد اعضای گروه به هدف‌های مربوط به خود می‌رسند. انسجام اجتماعی مربوط به رضایتمندی در برآورد نیازهای اجتماعی و احساسی اعضا و نیز میزان دوستی و وابستگی آن‌ها می‌باشد (۱۶). پژوهش‌های متعددی در زمینه سبک‌ها و رفتار رهبری مربیان، همچنین عوامل اثر گذار بر انسجام گروهی انجام شده است که تشابه و تناقض در میان آن‌ها نیز مشاهده شده است. اگرچه مربیان برای پژوهش‌های ورزشی، هدفی بسیار مهم می‌باشند، اما دانش، آگاهی و پژوهش در خصوص مربیان ورزشکاران معلول، بسیار کم و اندک است (۱۷، ۱۸). در پژوهشی که توسط بناک^۲ و همکاران (۲۰۱۱) تحت عنوان حمایت از طرف مربی، نیاز به رضایتمندی و انگیزش ورزشکاران پارالمپیک در رشته‌های تیمی و انفرادی انجام شد محققان به این نتیجه رسیدند که مهم‌ترین مسئله در ورزش معلولین رابطه‌ی بین سبک و رفتار رهبری مربی با انگیزش بازیکنان است (۱۹). مرادی (۱۳۸۳) در پژوهشی درباره‌ی بازیکنان تیم‌های لیگ برتر بسکتبال و محدث (۱۳۸۹) درباره‌ی تیم‌های ورزشی گروهی لیگ برتر آقایان، ارتباط معنی داری بین سبک رهبری مربیان با انسجام گروهی مشاهده کردند (۲۰، ۲۱). مطالعات رضائی نژاد و همکاران (۱۳۸۸) بر وجود ارتباط مثبت بین انسجام گروهی با سبک‌های رهبری آموزش و تمرین، دموکراتیک، حمایت اجتماعی و بازخور مثبت در تیم‌های ورزشی صحنه گذاشت (۲۲). پژوهش مورای^۳ (۲۰۰۹) نشان داد که رابطه معنی داری بین رفتار آموزش و تمرین، حمایت اجتماعی، دموکراتیک و بازخورد مثبت با انسجام وظیفه و انسجام اجتماعی وجود دارد (۲۳). پژوهش سارا صادق (۱۳۸۶) با عنوان "تعیین ارتباط سبک رهبری مربیان با انسجام گروهی بازیکنان تیم‌های موفق و ناموفق بسکتبال لیگ برتر بانوان ایران" به این نتیجه رسید که بین انسجام تکلیف با سبک‌های رهبری آموزش و تمرین، دموکراتیک، حمایت اجتماعی و بازخورد مثبت ارتباط منفی و معنی داری وجود دارد (۲۴). در پژوهش وستر (۲۰۰۳) مشخص شد، مربیانی که از سبک رهبری خدمتگزار برای هدایت تیم‌های ورزشی استفاده می‌کنند، بر ایجاد انسجام گروهی و تقویت ارتباطات بین اعضای تیم تأکید بیشتری دارند (۲۵). همچنین مقایسه‌ای که کارتن (۲۰۰۵) بین سبک رهبری عمل‌گرا و خدمتگزار مربیان فوتبال حرفه‌ای در آمریکا انجام داد مشخص نمود که مربیانی که از سبک رهبری خدمتگزار استفاده می‌کردند، انسجام گروهی را در بین بازیکنان بیشتر افزایش می‌دادند (۲۶). وی با توجه به نظریه گرین لیف و مدل رهبری خدمتگزار پترسون (۲۰۰۴) به بررسی ارتباط بین مربیان و ورزشکاران در فوتبال حرفه‌ای پرداخت و الگویی به نام رهبری خدمتگزار در فوتبال حرفه‌ای^۴ طراحی نمود که در این مدل مربیان از طریق مؤلفه‌های سبک رهبری خدمتگزار (بشر دوستی و فروتنی) و تأکید بر رفتار رهبری دموکراتیک و حمایت اجتماعی، موجب توانمندسازی بازیکنان گشته و از این طریق انسجام گروهی را افزایش می‌دهند (همان منبع). اولین پژوهشی که با استفاده از پرسش‌نامه ارزیابی رهبری خدمتگزار در تیم‌های ورزشی انجام شد پژوهش آزادفدا (۱۳۹۱) بود که در آن ارتباط بین رهبری خدمتگزار با اثربخشی تیمی و عملکرد تیم‌های والیبال لیگ برتر بازیکنان مرد ایران مورد بررسی قرار گرفت. در این پژوهش نشان داده شد که از نظر بازیکنان خرده مقیاس «ارج نهادن به افراد» با میانگین ۳/۶۶ به عنوان ضعیف‌ترین بعد رهبری خدمتگزار در تیم‌های لیگ برتر مردان می‌باشد. میانگین «ارج نهادن به افراد» در تیم‌های والیبال لیگ برتر مردان در وضعیت متوسط ضعیف قرار داشته و تا وضعیت بهینه (میانگین ۵) فاصله دارد (۶). در زمینه سبک‌های رهبری مربیان و انسجام گروهی مطالعات بسیاری انجام گرفته، اما در زمینه افراد معلول این تحقیقات بسیار نادر بوده و در کشورمان لزوم انجام تحقیقات بیشتر در این زمینه احساس می‌شود. پژوهش حاضر سه سوال اصلی را مد نظر داشته است: ۱- وضعیت ابعاد رهبری خدمتگزار از دید بازیکنان تیم‌های حاضر در مسابقات قهرمانی کشوری بانوان معلول چگونه است؟ ۲- وضعیت ابعاد انسجام گروهی از دید بازیکنان تیم‌های حاضر در مسابقات قهرمانی کشوری بانوان معلول چگونه است؟ ۳- آیا ابعاد رهبری خدمتگزار از طریق اثر بخش ساختن رهبری موجب انسجام گروهی بازیکنان می‌شود؟ روش شناسی

این پژوهش توصیفی و از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری شامل تمامی بازیکنان (N=۱۹۶) و مربیان (N=۱۹) در مسابقات قهرمانی کشور والیبال نشسته بانوان بود که با توجه به محدود بودن تعداد آن‌ها سعی شد از کل جامعه آماری به عنوان نمونه پژوهش استفاده شود. متغیرهای تحقیق، رهبری خدمتگزار و انسجام گروهی بوده و ابزار گردآوری داده‌ها به شرح ذیل می‌باشد: پرسشنامه ارزیابی رهبری خدمتگزار تیم‌های ورزشی^۵ (SOLA); این پرسشنامه توسط آزادفدا (۱۳۹۱) با استفاده از پرسشنامه ارزیابی رهبری خدمتگزار سازمانی لایب^۶ (SOLA) برای استفاده در تیم‌های ورزشی تنظیم شده است که با ۶۰ سوال از نوع بسته رهبری خدمتگزار در تیم‌های ورزشی را اندازه‌گیری می‌کند (۶). این پرسشنامه مشتمل بر ۶ خرده مقیاس (ارج نهادن به افراد، رشد و ارتقای افراد، ایجاد اجتماع، معتبر بودن، فراهم کردن رهبری و تسهیم رهبری) بوده و بر اساس مقیاس پنج ارزشی لیکرت، کاملاً مخالفم (۱ نمره)، مخالفم (۲ نمره)، نظری ندارم (۳ نمره)، موافقم (۴ نمره) و کاملاً موافقم (۵ نمره) می‌باشد. در این پژوهش ضریب آلفای کرونباخ این پرسشنامه ۰/۹۶۶ بدست آمد، آزادفدا (۱۳۹۱) ضریب آلفای کرونباخ این پرسشنامه را ۰/۹۵۹ گزارش داد (۶).

1. Carron
2. Banack
3. Murray
4. Servant Leadership Model in Professional Football
5. Servant Leadership Organizational for Sport Teams
6. Servant Organizational Leadership Assessment

پرسشنامه محیط گروه^۱ (GEQ) کارن، ویدمایر و براولی (۱۹۸۵): این پرسشنامه دارای ۱۸ سؤال است و انسجام گروهی تیم‌های ورزشی را اندازه‌گیری می‌کند (۱۶). این پرسشنامه دارای چهار خرده مقیاس کشش‌های فرد نسبت به گروه از لحاظ تکلیف (ATG-T)، کشش‌های فرد نسبت به گروه از لحاظ اجتماعی (ATG-S)، یکپارچگی گروهی در تکلیف (GI-T) و یکپارچگی گروهی از لحاظ اجتماعی (GL-S) می‌باشد (۲۷). چهار خرده مقیاس آن به ترتیب دارای ضریب اعتبار ۰/۷۵، ۰/۶۴، ۰/۷۰، ۰/۷۶ هستند (۲۷). گزینه‌های پاسخ هر سؤال در مقیاس ۹ ارزشی لیکرت از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۹ (کاملاً موافقم) تنظیم شده است (۲۷). در این پژوهش ضریب آلفای کرونباخ انسجام گروهی (انسجام کل) ۰/۸۲ بدست آمده که برای هر یک از ابعاد انسجام اجتماعی، فردی و گروهی به ترتیب ۰/۵۸ و ۰/۵۰ و انسجام تکلیف، فردی و گروهی هر کدام برابر ۰/۶۴ و ۰/۶۵ بدست آمده و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. به منظور سازمان دادن، خلاصه کردن، طبقه بندی نمرات خام و توصیف داده‌ها از آمار توصیفی (محاسبه فراوانی، میانگین، درصد و انحراف استاندارد) استفاده شد. در حوزه آمار استنباطی، از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف جهت بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها قرار گرفت و با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون نیز ارتباط بین متغیرها مورد ارزیابی قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS نسخه ۱۸ استفاده شد. کلیه فرضیه‌های آزمون در سطح معناداری $P \leq 5\%$ تجزیه و تحلیل شدند.

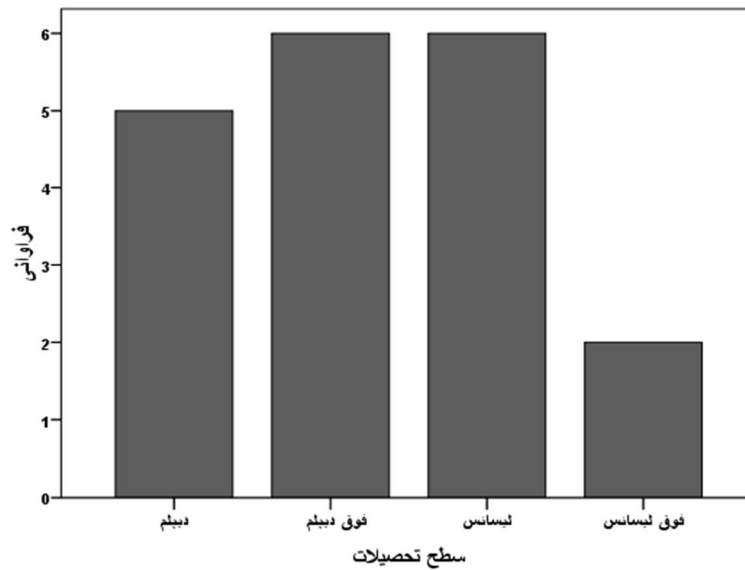
یافته‌های پژوهش

مطابق اطلاعات جدول شماره (۱) ملاحظه می‌شود که از مجموع ۱۹ نفر مربی، ۱۲ نفر (۶۳/۱۴) دارای گروه سنی (سال) ۲۸ تا ۳۵ اکثریت مریمان را تشکیل می‌دادند و کمترین تعداد یعنی (۱۵/۷۸) دارای گروه سنی (سال) ۴۰ تا ۴۵ را تشکیل می‌دادند. و از مجموع ۱۹ نفر مربی، ۱۲ نفر (۶۳/۲) دارای مدرک فوق دیپلم و لیسانس که اکثریت مربی را تشکیل می‌دادند، و کمترین تعداد یعنی (۱۰/۵) دارای مدرک فوق لیسانس بودند. از مجموع ۱۹ نفر مربی، ۱۴ نفر (۷۳/۷) که اکثریت مریمان را تشکیل می‌دادند دارای درجه‌ی ۳ داخلی کارت مربیگری در والیبال نشسته و کمترین تعداد (۵/۳) دارای درجه‌ی ۱ داخلی کارت مربیگری در والیبال نشسته می‌باشند. همچنین ملاحظه می‌شود که از مجموع ۱۹ نفر مربی، ۷ نفر (۳۶/۸۴) سابقه مربیگری در تیم والیبال نشسته بیشتر از ۶ سال که اکثریت مریمان را تشکیل می‌دادند و کمترین تعداد یعنی (۲۶/۳۱) دارای سابقه مربیگری زیر ۳ سال را تشکیل می‌دادند.

جدول (۱). توزیع ویژگی‌های فردی مریمان

ویژگی‌های فردی مریمان	فراوانی	درصد
گروه سنی (سال)		
۲۸ تا ۳۱ سال	۶	۳۱/۵۷
۳۲ تا ۳۵ سال	۶	۳۱/۵۷
۳۶ تا ۳۹ سال	۴	۲۱/۰۵
۴۰ تا ۴۵ سال	۳	۱۵/۷۸
میزان تحصیلات		
دیپلم	۵	۲۶/۳
فوق دیپلم	۶	۳۱/۶
لیسانس	۶	۳۱/۶
فوق لیسانس	۲	۱۰/۵
سابقه مربیگری در تیم والیبال نشسته		
زیر ۳ سال	۵	۲۶/۳۱
۳ تا ۶ سال	۷	۳۶/۸۴
بیشتر از ۶ سال	۷	۳۶/۸۴
درجه‌ی کارت مربیگری در والیبال نشسته		
درجه‌ی ۳ داخلی	۱۴	۷۳/۷
درجه‌ی ۲ داخلی	۴	۲۱/۱
درجه‌ی ۱ داخلی	۱	۵/۳

با توجه به نمودار (۱) ملاحظه می شود که مربیانی با مدرک لیسانس و فوق دیپلم بالاترین سطح فراوانی را به خود اختصاص داده و مربیانی با مدرک فوق لیسانس پایین ترین سطح فراوانی را به خود اختصاص داده اند.



نمودار (۱) فراوانی سطح تحصیلات مربیان

مطابق اطلاعات جدول شماره (۲) ملاحظه می شود که بازیکنان ۲۸ تا ۳۴ سال با (۴۲/۳۴٪) و فراوانی ۸۳ بیشترین درصد شرکت کنندگان در پژوهش را شامل می شوند و گروه سنی بالاتر از ۴۱ سال با (۵/۱۰٪) کمترین درصد را در پژوهش حاضر به خود اختصاص داده اند. و به تعداد ۱۲۳ نفر (۶۲/۴۰٪) که اکثریت بازیکنان را تشکیل می دهند دارای سابقه بازی ۱ تا ۳ سال و کمترین تعداد یعنی ۱۵ نفر (۷/۷۳٪) هیچ سابقه بازی با سرمربی فعلی را نداشتند. و به تعداد ۱۶۵ نفر (۸۵/۰۵٪) هیچ سابقه بازی در تیم ملی والیبال نشسته نداشته که بیشترین آمار را به خود اختصاص داده و کمترین تعداد یعنی (۱/۰۳٪) دارای سابقه بازی ۱۱ تا ۱۵ سال می باشند.

جدول (۲). توزیع ویژگی های فردی بازیکنان

ویژگی های فردی بازیکنان	فراوانی	درصد
گروه سنی (سال)		
۱۴ تا ۲۰ سال	۱۳	۶/۶۳
۲۱ تا ۲۷ سال	۴۸	۲۴/۴۸
۲۸ تا ۳۴ سال	۸۳	۴۲/۳۴
۳۵ تا ۴۱ سال	۴۲	۲۱/۴۲
بالاتر از ۴۱ سال	۱۰	۵/۱۰
سابقه بازی یا تمرین با سرمربی فعلی		
هیچ وقت	۱۵	۷/۷۳
۱ تا ۳ سال	۱۲۳	۶۲/۴۰
۴ تا ۶ سال	۳۸	۱۹/۵۸
بیشتر از ۶ سال	۱۸	۹/۲۷
سابقه بازی در تیم ملی والیبال نشسته		
هیچ وقت	۱۶۵	۸۵/۰۵
۱ تا ۵ سال	۲۴	۱۲/۳۷
۶ تا ۱۰ سال	۳	۱/۵۴
۱۱ تا ۱۵ سال	۲	۱/۰۳

مطابق اطلاعات جدول شماره (۳) ملاحظه می‌شود که بین انسجام تیمی تنها با درجه مربیگری در والیبال نشسته با ضریب همبستگی ۰/۴۸۲ با اطمینان ۹۵٪ ($P = ۰/۰۳۷$) رابطه‌ی معناداری وجود دارد.

جدول (۳). نتیجه آزمون همبستگی بین انسجام تیمی و ویژگی‌های دموگرافیک مربیان

متغیرها	ضریب همبستگی	سطح معناداری	تعداد
سن	۰/۱۹۶	۰/۴۲۰	۱۹
میزان تحصیلات	۰/۰۷۸	۰/۷۵۲	۱۹
درجه مربیگری در والیبال نشسته	۰/۴۸۲	۰/۰۳۷	۱۹

مطابق اطلاعات جدول شماره (۴) ملاحظه می‌شود که بین انسجام تیمی با سابقه‌ی کار بازیکن با این مربی با ضریب همبستگی ۰/۱۷۲ با اطمینان ۹۵٪ ($P = ۰/۰۱۷$) و سابقه بازی در تیم ملی والیبال نشسته با ضریب همبستگی ۰/۱۴۱ با اطمینان ۹۵٪ ($P = ۰/۰۵۰$) رابطه‌ی معناداری وجود دارد.

جدول (۴). نتیجه آزمون همبستگی بین انسجام تیمی و ویژگی‌های دموگرافیک بازیکنان

متغیرها	ضریب همبستگی	سطح معناداری	تعداد
سن	۰/۰۴۵	۰/۵۲۸	۱۹۶
سابقه‌ی کار با این مربی	۰/۱۷۲	۰/۰۱۷	۱۹۴
سابقه‌ی بازی در تیم ملی والیبال نشسته	۰/۱۴۱	۰/۰۵۰	۱۹۴

میانگین و انحراف استاندارد نمرات خرده مقیاس‌های سبک رهبری خدمتگزار (جدول ۵) نشان می‌دهد که از دید بازیکنان، تسهیم رهبری کم‌ترین مقدار میانگین ($۳/۸۷ \pm ۰/۶۶$) و ارج نهادن به افراد بیشترین مقدار میانگین ($۴/۰۴ \pm ۰/۶۴$) را دارد.

جدول (۵). توصیف خرده مقیاس‌های رهبری خدمتگزار

خرده مقیاس‌های رهبری خدمتگزار	میانگین	انحراف استاندارد
ارج نهادن به افراد	۴/۰۴	۰/۶۴
رشد و ارتقای افراد	۴/۰۳	۰/۷۲
ایجاد اجتماع	۴/۰۳	۰/۶۱
معتبر بودن	۳/۹۹	۰/۶۱
فراهم کردن رهبری	۳/۹۵	۰/۵۷
تسهیم رهبری	۳/۸۷	۰/۶۶
رهبری خدمتگزار (کل)	۳/۹۸	۰/۵۷

میانگین و انحراف استاندارد نمرات خرده مقیاس‌های انسجام گروهی (جدول ۶) نشان می‌دهد که از دید بازیکنان، انسجام تکلیف فردی کم‌ترین مقدار میانگین ($۵/۸۵ \pm ۲/۱۸$) و انسجام اجتماعی فردی بیشترین مقدار میانگین ($۷/۱۲ \pm ۱/۷۰$) را دارد.

جدول (۶). توصیف خرده مقیاس‌های انسجام تیمی

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد
انسجام تکلیف فردی	۵/۸۵	۲/۱۸
انسجام اجتماعی فردی	۷/۱۲	۱/۷۰
انسجام تکلیف گروهی	۶/۱۹	۱/۸۶
انسجام اجتماعی گروهی	۵/۹۲	۱/۹۲
انسجام تیمی (کل)	۶/۳۱	۱/۴۶

نتایج آزمون همبستگی (جدول ۷) نشان داد که بین رهبری خدمتگزار با انسجام گروهی رابطه‌ی مثبت و معناداری ($r = 0/523$; $P < 0/01$) وجود دارد.

جدول شماره (۷). نتیجه آزمون همبستگی بین رهبری خدمتگزار و انسجام گروهی

متغیرها	انسجام گروهی	ضریب همبستگی	سطح معناداری	تعداد
رهبری خدمتگزار		۰/۵۲۳	۰/۰۰۱	۱۹۶

نتایج آزمون همبستگی (جدول ۸) نشان می‌دهد که کلیه‌ی خرده مقیاس‌های رهبری خدمتگزار یعنی ارج نهادن به افراد ($r = 0/516$)، رشد و ارتقای افراد ($r = 0/316$)، ایجاد اجتماع ($r = 0/510$)، معتبر بودن ($r = 0/507$)، فراهم کردن رهبری ($r = 0/465$) و تسهیم رهبری ($r = 0/301$) با انسجام گروهی دارای ارتباط مثبت و معنادار می‌باشد.

جدول (۸). نتیجه آزمون همبستگی بین خرده مقیاس‌های رهبری خدمتگزار و انسجام گروهی

خرده مقیاس‌های رهبری خدمتگزار	ارج نهادن به افراد	رشد و ارتقای افراد	ایجاد اجتماع	معتبر بودن	فراهم رهبری	کردن تسهیم رهبری
انسجام گروهی	۰/۵۱۶ ($P < 0/001$)	۰/۳۱۶ ($P < 0/001$)	۰/۵۱۰ ($P < 0/001$)	۰/۵۰۷ ($P < 0/001$)	۰/۴۶۵ ($P < 0/001$)	۰/۳۰۱ ($P < 0/001$)

همچنین بین همه خرده مقیاس‌های انسجام گروهی با رهبری خدمتگزار نیز ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد (جدول ۹) به این نحو که ارتباط بین انسجام تکلیف گروهی ($r = 0/451$) و انسجام اجتماعی گروهی ($r = 0/447$) با رهبری خدمتگزار قوی تر از انسجام تکلیف فردی ($r = 0/364$) و انسجام اجتماعی فردی ($r = 0/364$) می‌باشد ($p = 0/01$).

جدول (۹). نتیجه آزمون همبستگی بین خرده مقیاس‌های انسجام گروهی و رهبری خدمتگزار

خرده مقیاس‌های انسجام گروهی	انسجام تکلیف فردی	انسجام اجتماعی فردی	انسجام تکلیف گروهی	انسجام اجتماعی گروهی
رهبری خدمتگزار	۰/۳۶۴ ($P < 0/001$)	۰/۲۶۷ ($P < 0/001$)	۰/۴۵۱ ($P < 0/001$)	۰/۴۴۷ ($P < 0/001$)

نتایج رگرسیون ساده نشان داد که رهبری خدمتگزار پیش بین معناداری برای انسجام گروهی (تغییر مجذور ضریب همبستگی = $0/273$) می‌باشد که $27/3$ درصد پراکندگی انسجام گروهی را توجیه می‌کند (جدول ۱۰).

جدول (۱۰). خلاصه مدل رگرسیون پیش بینی انسجام گروهی توسط رهبری خدمتگزار

ضریب همبستگی	مجذور ضریب همبستگی	مجذور ضریب همبستگی تعدیل شده	خطای استاندارد تخمین	نتایج آماری تغییر		
				تغییر مجذور ضریب همبستگی	تغییر F	درجه آزادی
۰/۵۲۳	۰/۲۷۳	۰/۲۶۹	۲۲/۵۶	۰/۲۷۳	۷۲/۸۶	۱
						۱۹۴
						۰/۰۰۱

در رگرسیون چند گانه به روش گام به گام مشاهده گردید که از میان خرده مقیاس‌های رهبری خدمتگزار ارج نهادن به افراد و فراهم کردن رهبری پیش بین معناداری برای انسجام گروهی می‌باشند که در این میان ارج نهادن به افراد $26/6$ درصد پراکندگی و فراهم کردن رهبری $3/1$ درصد پراکندگی انسجام گروهی را توجیه می‌کند (جدول ۱۱).

جدول شماره (۱۱). پیش بینی انسجام گروهی توسط خرده مقیاس‌های رهبری خدمتگزار

متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب متغیر مستقل (β)	ارزش P	مجذور ضریب همبستگی
ارج نهادن به افراد	انسجام گروهی	۰/۳۴۱	۰/۰۰۱	۰/۲۶۶
فراهم کردن رهبری		۰/۲۴۸	۰/۰۰۴	۰/۲۹۷

بحث و نتیجه گیری

نتایج این پژوهش با استفاده از آزمون ضریب همبستگی، دیدگاه بازیکنان را نسبت به هریک از خرده مقیاس‌های رهبری خدمتگزار در الگوی لاب (۱۹۹۹) مشخص نمود. نتایج نشان داد که بازیکنان تسهیم رهبری را با میانگین $3/87$ به عنوان ضعیف‌ترین بعد در تیم‌های ورزشی خود شناسایی کرده‌اند. خرده مقیاس تسهیم رهبری دلالت بر درجه و میزانی دارد که مربیان، بازیکنان را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت می‌دهند و ضعیف بودن نمره‌ی تسهیم رهبری در این پژوهش مشخص می‌نماید که مربیان تیم‌های والیبال نشسته بانوان معلول، کمترین اعتقاد را به تصمیم‌گیری‌های

مشارکتی دارند. بازیکنان، خرده مقیاس ارج نهادن به افراد را با میانگین ۴/۰۴ به عنوان قوی‌ترین بعد رهبری خدمتگزار در تیم‌های والیبال بانوان معلول ارزیابی نموده‌اند. این نتیجه با یافته‌های پژوهش آزادفا (۱۳۹۱) که رهبری خدمتگزار را در تیم‌های والیبال لیگ برتر مردان ایران توصیف نموده است، متفاوت می‌باشد. در پژوهش مذکور بازیکنان، خرده مقیاس ارج نهادن به افراد را با میانگین ۳/۶۶ به عنوان ضعیف‌ترین بعد رهبری خدمتگزار در تیم‌های خود شناسایی کرده بودند. خرده مقیاس ارج نهادن به افراد دلالت بر وجود اعتماد، رفتار مبتنی بر احترام و مهربانی بین افراد و همچنین توجه به نیازهای دیگر اعضا در عین حال پذیرش تفاوت‌های فردی افراد می‌باشد (۶). همچنین قوی بودن این بعد نشان دهنده آن است که از دید بازیکنان، مربیان تیم‌ها در مهارت خوب شنیدن نظرات، عقاید، خواسته‌ها و یا انتقادات و همچنین ترجیح دادن منافع بازیکنان بر منافع شخصی خود، در حد نسبتاً مطلوبی می‌باشند (۶). شاید بتوان چنین استنباط نمود که قوی بودن ویژگی‌های مطرح شده در همه‌ی تیم‌های ورزشی ارزشمند است اما توجه به این بعد در ورزش معلولین می‌تواند از اهمیت ویژه‌ای برخوردار باشد. ویژگی‌های روانی و نیازهای روحی معلولین به گونه‌ای است که تقویت اعتماد، احترام و مهربانی بین بازیکنان و بین مربیان و بازیکنان می‌تواند موجب دلگرمی و انگیزه‌ی بیشتر معلولین به داشتن یک زندگی فعال گردیده و از این طریق پیوستن به یک تیم ورزشی را به عنوان یک عامل تعیین کننده در زندگی پررنج آنان بارز نماید. نتایج این پژوهش نشان داد که بین رهبری خدمتگزار و انسجام گروهی رابطه‌ی معناداری ($r = 0.523$; $P < 0.01$) وجود دارد. همچنین نتایج رگرسیون ساده نشان داد که رهبری خدمتگزار پیش بین معناداری برای انسجام گروهی می‌باشد. این نتایج، پژوهش وستر (۲۰۰۳) و کارتن (۲۰۰۵) را مورد حمایت قرار می‌دهد. وستر (۲۰۰۳) با مطالعه بر روی مربیان حرفه‌ای که از سبک رهبری خدمتگزار برای هدایت تیم‌هایشان استفاده می‌کردند به این نتیجه رسید که این مربیان با استفاده از سبک رهبری خدمتگزار موجب تقویت انسجام گروهی ورزشکارانشان می‌شوند. الگوی رهبری خدمتگزار کارتن (۲۰۰۵) در فوتبال حرفه‌ای نیز بر قوی‌تر بودن انسجام تیمی ورزشکاران با استفاده از مؤلفه‌های سبک رهبری خدمتگزار مربیان صحه گذاشته است. اما توجه به این نکته ضروری به نظر می‌رسد که کارتن (۲۰۰۵) مؤلفه‌های بشردوستی و تواضع را به همراه رفتار حمایت اجتماعی و دموکراتیک مربیان در تقویت انسجام گروهی ورزشکاران در فوتبال حرفه‌ای مؤثر دانسته است در حالیکه در پژوهش حاضر کلیه‌ی خرده‌مقیاس‌های رهبری خدمتگزار (ارج نهادن به افراد، رشد و ارتقای افراد، ایجاد اجتماع، معتبر بودن، فراهم کردن رهبری و تسهیم رهبری) با انسجام گروهی دارای ارتباط مثبت و معنادار بودند. نتایج پژوهش حاضر نشان داد بین انسجام گروهی (انسجام تکلیف و انسجام اجتماعی) و رهبری خدمتگزار ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. از نتایج میانگین خرده مقیاس‌های انسجام تیمی، مشخص گردید که بازیکنان انسجام تکلیف فردی را به عنوان پایین‌ترین و انسجام اجتماعی فردی را به عنوان بالاترین بعد انسجام در تیم‌های ورزشی خود شناسایی کرده‌اند. در بررسی اولویت ابعاد انسجام گروهی ورزشکاران بعد انسجام اجتماعی را بیشتر درک کرده بودند. طبق نظر مولن^۱ (۱۹۹۴) انسجام اجتماعی مربوط به رضایتمندی در برآورد نیازهای اجتماعی و احساسی اعضا و نیز میزان دوستی و وابستگی آنها می‌باشد (۲۸). احساس تعلق داشتن و برخورداری از روابط عاطفی و محبت آمیز زمانی می‌تواند تامین شود که معلول در کنار دوستان زندگی کند و فرصت تعامل اجتماعی و ایفای نقش موثر داشته باشد (۲۹). این پژوهش مشخص نمود که رهبری خدمتگزار با تحت تاثیر قرار دادن افراد گروه و بوجود آوردن فرصت تعامل اجتماعی و ایفای نقش موثر برای افراد معلول، عامل انسجام تیمی را در این گروه از ورزشکاران بالا برده است. این تحقیق با پژوهش محدث (۱۳۸۹) درباره تیم‌های ورزشی گروهی لیگ برتر آقایان، که بین سه سبک رهبری آموزش و تمرین، تکلیف مدار و رابطه مدار با همه ابعاد انسجام گروهی (انسجام تکلیف و انسجام اجتماعی) رابطه مثبت و معناداری داشته و همچنین در پژوهش فارنتی (۲۰۰۸) بین سبک رهبری آموزش و تمرین با سه بعد انسجام تکلیف گروهی و فردی و انسجام اجتماعی رابطه مثبت و معنی داری بدست آمد، هم خوانی دارد (۳۰). این یافته با نتایج کلاریک^۲ (۲۰۰۴) در پژوهشی درباره ورزشکاران دبیرستانی رشته های مختلف، که هیچ رابطه‌ای را بین ابعاد رفتاری رهبری مربیان و انسجام اجتماعی یافت نکرده و سپس و کوزوب^۳ (۱۹۹۴)، در تیم‌های بسکتبال دبیرستان‌های دختران که تنها با بعد انسجام تکلیف رابطه مثبت و معنی داری بدست آورده، مقایرت دارد (۳۱، ۳۲). زیرا انسجام تکلیف معطوف به احساسات فرد از تعهد شخصی نسبت به خود و انجام تکلیف خود می‌باشد و انسجام اجتماعی را مد نظر قرار نمی‌دهد، حال آنکه در تحقیق حاضر، اثر بخشی رهبری خدمتگزار هر چهار بعد انسجام را مد نظر قرار داده است. این پژوهش بیانگر تایید این نکته است که اصول رهبری خدمتگزار موجب ارزش دادن و اولویت بخشیدن به فضای روابط انسانی می‌شود و فضای روابط انسانی موجب اثر بخشی بر انسجام اجتماعی (فردی و گروهی) خواهد گردید. همچنین اصول رهبری خدمتگزار موجب عزت نفس پیرو، تعهد پیرو به رهبری را بدنبال خواهد داشت که در این راستا، خود باوری پیرو، موجب اثر بخشی پیرو می‌شود و اثر بخشی پیرو موجب اثر بخشی بر انسجام تکلیف (فردی و گروهی) خواهد شد. همبستگی زیاد بین ابعاد رهبری خدمتگزار و انسجام گروهی علاوه بر جذابیت و علاقه به یادگیری هر چه بیشتر مهارت‌های فردی عامل همبستگی و علاقه بیشتر بین افراد گروه نیز خواهد شد. به طور کلی می‌توان نتیجه گرفت که سبک و رفتار مربیان، انسجام تیمی و پویایی گروه را در هر سطوحی در ورزش تحت تاثیر قرار داده و تاثیر انسجام تیمی با هر دو بعد خود (اجتماعی و تکلیف) بر ادراک بازیکنان از رفتار مربی تاثیر می‌گذارد.

References:

- Robbins, M. (1994). *Sports Psychology (guide coaches and athletes)*, translated by M. Khabiri doctor, first edition, Tehran, Islamic Republic of Iran's National Olympic Committee of Publication.
- Jalali Farahani, M. (2010). *Management of leisure and recreational sports*. Tehran: University Press. [Persian]
- Jabbari, G. (2001). "The study of leadership styles and abilities and how the coaches and the Football League First Division League Cup free country," the Journal, No. 6, 120-103. [Persian]
- Chelladurai, P., Quatman, C. (2005). "Leadership and motivational in sports. United States Olympic Committee". *Olympic coach spring 2005*. Volume 17, number1.
- Chelladurai, P. (2005). "Managing organizations for sport and physical activity": A systems perspective (2nd Ed.). Scottsdale, AZ: Holcomb Hathaway.
- Azadfada, Sh. (2012). "The relationship between servant leadership and team effectiveness, performance coaches with teams in men's volleyball Premier League Iran", PhD thesis. University Award (Teacher Education). [Persian]
- Spears, L. C. (2010). "Character and Servant Leadership": Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. School of Global Leadership & Entrepreneurship Regent University. *The Journal of Virtues & Leadership*, Vol. 1 Iss.1, 2010, P 25.
- Dierendonck, D. V. (2011). "Servant Leadership": A Review and Synthesis. *Journal of Management*. Vol. 37 No. 4, PP. 1228-1261
- Connors, T. D. (2012). "The Volunteer Management Handbook: Leadership Strategies for Success" (2ed). John Wiley & Sons.
- Irving, J. A. (2005). "Servant leadership and the effectiveness of teams" (Doctoral dissertation Abstracts International). (UMI No. 3173207).
- Lau, J. A. (1999). "Assessing the Servant Organization: Development of The Organization Leadership Assessment (OLA) Instrument" (Doctoral dissertation Abstract International). Florida Atlantic University. 60(02), 308. (UMI No. 9921922), P 23.
- Martens, Rainer. (2007). *Sports Psychology (Instructors Guide)*, translated by Mohammad Khabiri, Publications Bamdadketab
- Carron, A. V., Hausenblas, H., & Eys, M. (2005). "Group dynamics in sport" (3rd Ed). Morgantown, WV: Fitness Information Technology Inc.
- Yukelson, D., Weinberg, R., & Jackson, A. (1984). "A multidimensional group cohesion instrument for intercollegiate basketball teams". *Journal of Sport Psychology*, 6, 103-111.
- Carron, A.V. (1982). "Cohesiveness in Sport Groups: Interpretations and Considerations", *Journal of Sport Psychology*, Vol.4, and pp: 123-138.
- Carron, A.V., Widmeyer, W.N. & Brawley, L. R. (1985). "The development of an instrument to assess cohesion in sport teams": the group environment questionnaire. *Journal of sport psychology*, 7, pp: 224-266.
- Cregan, K., Bloom, G. A., & Reid, G. (2007). "Career evolution and knowledge of elite coaches of swimmers with a physical disability". *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 78(4), 339-350.
- DePauw, K. P. & Gavron, S. J. (2005). "Disability and sport" (2nd Ed.) Champaign, IL: Human Kinetics. Dorogi, L., Bogner, J., & Petrovics, L. (2008). Introducing disability issues into the education of coaches. *Physical Education and Sport*, 52, 39-45
- Banack, H. R., Sabiston, C. M., & Bloom, G. A. (2011). "Coach Autonomy Support, Basic Need Satisfaction, and Intrinsic Motivation of Paralympics Athletes". *Research Quarterly for Exercise and Sport*. Vol. 82, No. 4, pp. 722-730
- Moradi, M.R. (2006). "The relationship between coaches' leadership styles and team cohesion, team basketball league clubs in the country," Master's thesis, Tarbiat Modarres
- Muhaddith, f. (2011). The relationship between leadership styles and team cohesion, satisfaction with athletic trainers. PhD thesis, Faculty of Physical Education, University of Guilan.
- Ramezani, H. & Ehsani Keshtan. (2011). "The relationship of leadership style and group cohesion football league football teams of Iran", *Quarterly Olympics*. Eighteenth Edition. [Persian]
- Murray, N.P. (2009). "The Differential Effect of team cohesion and leadership Behavior in high school sports", *Individual Differences Research*, v o l , q 4 , I s , 4, pp:216-225
- Sadiq, S. (2008). "The relationship between leadership style trainers with a cohesive team of successful and unsuccessful Basketball League Iran", MS Thesis, Tehran University. [Persian]
- Westre, K.R. (2003). "Servant Leadership in Sport" (Doctoral Dissertation). Gonzaga University.
- Carthen, J. D. (2005). "Transactional Leadership in Professional Football": Is Servant Leadership the Preferred Alternative? *Servant Leadership Research Roundtable*. Regent University.
- Carron, A.V., Brawley, L.R., & Widmeyer, W.N. (1998). "The measurement of cohesiveness in sport groups". In J.L. Duda (Ed.), *Advances in sport and exercise psychology measurement* (pp. 213-226). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Mullen B, Copper. (1994). the relation between group cohesiveness and performance: integration. *Psychological Built-in*, 115, 210-227.
- Myrkhany, M. (2012). *Principles of rehabilitation*. Tehran: Iran University of Welfare and Rehabilitation Sciences.
- Farneti, C. (2008). Exploring leadership behavior and cohesion in NCAA Division III Basketball programs. 2008 North American society for sport management conference (NASSM2008).

31. Kolaric, B. (2004). "An Examination of Coaches and Their Efforts to Maximize Team Cohesion and Team Satisfaction". Senior Theses. Saint Anselm College.
32. Peace. D.G. & Kozub, S.A. (1994). Perceived Coaching Behaviors and Team Cohesion in High School Girls Basketball Teams. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 16, 85-93.

Archive of SID