

# ارتباط بین سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای مربیان با انگیزش اجتناب از شکست بازیکنان لیگ برتر بسکتبال ایران

شیرین زردشتیان\*، فریدون تندنویس\*\*، فریده هادوی\*\*\*، محمد خبیری\*\*\*\*

\* دانشجوی دوره دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تربیت معلم  
 \*\* دانشیار دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تربیت معلم  
 \*\*\* استادیار دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تربیت معلم  
 \*\*\*\* استادیار دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران

تاریخ دریافت مقاله: ۸۷/۱ تاریخ پذیرش مقاله: ۸۷/۲

## چکیده

هدف این پژوهش تعیین ارتباط بین سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای مربیان با انگیزش اجتناب از شکست بازیکنان لیگ برتر بسکتبال ایران است. جامعه آماری این تحقیق، کلیه بازیکنان لیگ برتر بسکتبال ایران به تعداد ۱۸۲ نفر بود. تمام جامعه آماری به عنوان نمونه تحقیق، مورد مطالعه قرار گرفتند. برای اندازه‌گیری سبک رهبری مربیان از پرسشنامه نیمرخ رهبری مارشال ساشکین (TLP) و برای انگیزش اجتناب از شکست بازیکنان از پرسشنامه نگرشی ورزشی ویلیس (SAD) استفاده گردید. برای پیش بینی سهم و نقش متغیر پیش بین بر متغیر ملاک از رگرسیون چند متغیره و در راستای تحلیل های تکمیلی و ارائه مدل از حیطه معادلات ساختاری (SEM) برای مدل سازی روابط علی با تاکید بر نرم افزار لیزرل ۹/۲ استفاده گردید. یافته‌های تحقیق نشان داد که بین سبک رهبری تحول‌گرای مربیان با انگیزش اجتناب از شکست بازیکنان رابطه منفی و معنی‌داری وجود دارد. همچنین خصوصیات رهبری تحول‌گرای مربیان در کاهش انگیزش اجتناب از شکست بازیکنان سهم بیشتری را نسبت به رفتارهای رهبری تحول‌گرا به خود اختصاص داد. در عین حال معلوم گردید که بین سبک رهبری عمل‌گرای مربیان با انگیزش اجتناب از شکست بازیکنان رابطه ای وجود ندارد.

واژه های کلیدی: سبک رهبری تحول‌گرا، سبک رهبری عمل‌گرا، انگیزش اجتناب از شکست

## مقدمه

برای کسب پیروزی در مسابقات، هزینه و زمان زیادی صرف می‌شود. با هر پیروزی، مردم علاقه‌مند به آن تیم، غرق در شغف و شادمانی شده، احساس برتری و غرور می‌کنند و زمانی که تیمی می‌بازد یا در انتهای جدول قرار می‌گیرد، شرایطی ناخوشایند بر باشگاه، سرمایه‌گذاران، بازیکنان، مربیان و علاقه‌مندان به آن تیم حاکم می‌شود. با وجود چنین شرایطی، ضرورت دارد عواملی که در پیروزی و شکست تیم‌ها مؤثرند، شناخته شده و مورد بررسی قرار بگیرند. در

حال حاضر این حقیقت برای افراد شرکت کننده در ورزش حرفه‌ای آشکار شده است که دیگر نمی‌توانند به روش‌های سنتی دهه‌های پیش متکی باشند و مربیان و کمک‌مربیان بیش از پیش دریافته‌اند که برای شرکت در مسابقات، باید از راهبردهای علمی جدید استفاده کنند، از این روی، برای سازماندهی باشگاه‌های بزرگ، شیوه‌های مدیریت علمی به کار گرفته شد. محققان در زمینه‌های متعدد سعی داشته‌اند عوامل موثر در موفقیت تیم‌های ورزشی را شناسایی کنند. دکتر گیلبرتسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) هفت عامل اساسی و عمده را به‌عنوان عوامل حیاتی در موفقیت یک تیم یا سازمان ورزشی مطرح کرد که عبارتند از: مربی یا رهبر، انگیزش افراد، امکانات مالی، اهداف، خلاقیت، ساختار و مهارت (۳). در نظر خواهی مشابه توسط محققان از مربیان حرفه‌ای ایران نیز به عواملی مشابه اشاره گردید که سبک رهبری مربیان و انگیزش بازیکنان دو مورد از آنها بوده است. کاس<sup>۲</sup> (۱۹۸۴) مربیان را اجزاء حیاتی منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی دانسته است. به اعتقاد او مربیان حتی اگر واژه رهبری را در مورد خود به کار نبرند، اما وظایف آنان همچون سایر فعالیت‌های پیشرفته و سازمان یافته، مستلزم اعمال رهبری است (۴). در تحقیقات متعددی از اصطلاح «سبک رهبری» برای مطالعه رفتار مربیان استفاده شده و این مطالعات بر اساس مدل‌ها و نظریه‌های رهبری در حیطه‌های سازمانی صورت گرفته است (۵، ۶، ۷).

بررسی سبک‌های رهبری طی چندین رویکرد انجام پذیرفته است. مطالعه ویژگی و خصوصیات رهبری در دهه ۱۹۳۰ آغاز شد و با رویکرد رفتاری و اقتضایی در دهه ۱۹۵۰ و ۱۹۷۰ ادامه یافت. در دهه اخیر، سبک رهبری تحول‌گرا<sup>۳</sup> و عمل‌گرا<sup>۴</sup> نظر بسیاری از محققان را به خود جلب کرده است. بارنز<sup>۵</sup> (۱۹۷۸) بر اساس دیدگاه «ماکس وبر»<sup>۶</sup> از منابع مادی و غیر مادی قدرت، نظریه سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا را ارائه داد. براساس نظریه بارنز، در سبک رهبری عمل‌گرا، بین رهبر و پیروان رابطه قراردادی وجود دارد که در آن پیروان پاداش‌هایی را در ارتباط با نیازهای سطح پایین خود دریافت می‌کنند. نظریه‌های پیشین رهبری با سبک رهبری عمل‌گرا به عنوان یک نظریه مبادله‌ای ساده مشابعت دارد. در مقابل در سبک رهبری تحول‌گرا، رهبر با ایجاد پیوند عاطفی با پیروان، آنها را به کار برانگیخته و تشویق می‌کند تا به حداکثر توان بالقوه خود دست یابند (۸). این رهبران باعث می‌گردند که پیروان طالب ارضای نیازهای سطوح بالاتر (موفقیت و خودشناسی) و دستیابی به اهداف گروهی باشند (۹).

بعد از «بارنز» صاحب‌نظران متعددی به ارائه نظریه در مورد سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا پرداختند. یکی از این نظریه پردازان مارشال ساشکین<sup>۷</sup> (۱۹۸۵-۱۹۹۸) است، که نظریه رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای خود را تحت عنوان رهبری دور اندیش<sup>۸</sup> یا بینش‌گرا ارائه داد. ساشکین سعی کرده است تلفیقی از سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا را در نظریه خود مطرح نماید و رفتارها، ویژگی‌ها و فرهنگ سازمانی را در سبک رهبری مورد بررسی قرار دهد.

۱. Gillbertson

۲. Case

۳. Transformational leadership style

۴. Transactional leadership style

۵. Burns

۶. Max Weber

۷. Marshal Sashkin

۸. Visionary leadership

بر اساس این نظریه می‌توان سبک رهبری مریبان را در دامنه‌ای وسیع، تجزیه و تحلیل نمود. به همین دلیل در این پژوهش از نظریه ساشکین برای بررسی سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای مریبان استفاده شده است.

رهبری تحول‌گرا در نظریه ساشکین ترکیبی از خصوصیات رهبری تحول‌گرا شامل: رهبری اطمینان‌بخش<sup>۱</sup>، رهبری پیروگرا<sup>۲</sup>، رهبری دوراندیش، رهبری اخلاق (فرهنگ‌ساز)<sup>۳</sup> و رفتارهای رهبری تحول‌گرا شامل: رهبری ارتباطات<sup>۴</sup>، رهبری اعتماد<sup>۵</sup>، رهبری توجه (احترام)<sup>۶</sup>، رهبری خلاق<sup>۷</sup> است. ساشکین عنوان کرد همه مقیاس‌های فوق قابل تغییر و یادگیری هستند و از طریق آموزش می‌توان آنها را توسعه بخشید. رهبری عمل‌گرا نیز دو مقیاس مدیریت لایق<sup>۸</sup> و مدیریت پاداش<sup>۹</sup> را در بر می‌گیرد (۱۰). بر اساس این نظریه رهبران تحول‌گرا دارای اعتماد به نفس و اطمینان خاطر بوده و با درک تفاوت‌ها قادر به انتقال این اعتماد و اطمینان به زیردستان هستند (اطمینان بخشی). آنها با استفاده مثبت از قدرت و نفوذ و با مشارکت دادن پیروان در انجام امور و تفویض اختیار، زمینه تحقق اهداف فردی، گروهی و سازمانی را فراهم می‌سازند (پیروگرایی). رهبران تحول‌گرا توانایی تعریف و بیان آینده و برخورد با ابهام و پیچیدگی را دارند (دوراندیشی). آنها توانایی برقراری ارتباط موثر و هدایت زیردستان را داشته (رهبری ارتباط) و ضمن استحکام شخصیت به وعده خود عمل می‌کنند، یعنی گفتار و کردارشان یکسان است (رهبری اعتماد). آنها علاقه‌مند به ریسک‌های به جا و ایجاد فرصت برای پیروان هستند (رهبری خلاقیت) و در نهایت این رهبران ینش ساز بوده و به توسعه و حمایت از ارزش‌ها و باورهای مشترک در اعضای گروه می‌پردازند (فرهنگ سازی). به اعتقاد ساشکین سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا دو سوی یک پیوستار نیست. آنها مکمل یکدیگرند به همین منظور دو شاخص رهبری عمل‌گرا را داشتن صلاحیت‌های عمومی و مدیریت پاداش می‌داند، یعنی توانایی رهبر در انجام وظایف مدیریتی مانند برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت و... (مدیریت لایق) و دادن پاداش به جا در مقابل عملکرد (مدیریت پاداش). بنا بر این در این نظریه، رهبری اثربخش ترکیبی از دو سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا است (۱۱).

بررسی‌های انجام شده حاکی از آن است که تحقیقات بسیار محدودی در زمینه سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا در محیط‌های ورزشی صورت پذیرفته است. گومز<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۶) بررسی سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا را رویکردی مفید برای مطالعه رهبری مریبان ورزشی عنوان کرد و مطالعات انجام شده در این زمینه و به خصوص در ارتباط با متغیرهایی مانند انگیزش، تلاش، رضایتمندی، تعهد و عملکرد تیم را بسیار کم ارزیابی کرد. از سوی دیگر در تحقیقات انجام شده، مدیران ورزشی مورد توجه بوده‌اند، در حالی که نباید نقش مربی را به‌عنوان رهبر تیم در استفاده از این سبک نادیده گرفت (۱۲). مربی در نقش یک رهبر باید به عنوان یک برانگیزاننده، راه‌ها و روش‌های مطمئن و مؤثری را برای پیشرفت ورزشکاران ایجاد کند. سبکی که مریبان در رهبری خود به نمایش می‌گذارند، مهمترین

۱. Confident leadership
۲. Follower-centered leadership
۳. Principled - centered leadership (cultural leadership)
۴. Communication leadership
۵. Credible leadership (trust)
۶. Caring leadership (respect)
۷. Creative leadership
۸. Capable management
۹. Reward equity
۱۰. Gomes

خصوصیتی است که بر انگیزش بازیکنان و چگونگی ادراک آنان از مربی، اثر می‌گذارد (۱). به اعتقاد هساین (۲۰۰۲) انگیزش، پایه موفقیت در فعالیتهای تفریحی و رقابتی است و تلاش هر ورزشکار در مسیر موفقیت، به میزان انگیزش او بستگی دارد (۱۳). آموروس و هورن<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) نشان دادند رفتار مربیان به‌طور مستقیم بر انگیزش، خودادراکی، درک موفقیت و رفتارهای پیشرفتی ورزشکاران اثرگذار است و انگیزش ورزشکار را نتیجه و حاصل رفتار مربی (رهبر) دانستند (۱۴). به اعتقاد سالیوان<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) آموروس و بوچر<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) انگیزش ورزشکار تحت تاثیر رفتار و سبک رهبری مربیان است (۱۵،۱۶). در مورد ارتباط سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای مربیان و انگیزش بازیکنان فقط چند تحقیق انجام شده است و در این تحقیقات نیز انگیزش درونی ورزشکاران مورد بررسی قرار گرفته است. چارونو و همکارانش<sup>۵</sup> (۲۰۰۱) نشان دادند مربیانی که از سبک رهبری تحول‌گرا استفاده می‌کنند باعث افزایش انگیزش درونی و عملکرد بهتر بازیکنان می‌گردند (۱۷). کلوی<sup>۶</sup> (۲۰۰۴) سبک رهبری تحول‌گرای مربیان را عاملی برای افزایش انگیزش درونی بازیکنان دانست (۱۸). دیون<sup>۷</sup> (۲۰۰۴) نشان داد مربیان تحول‌گرا با رفتارهایی توأم با احترام و رعایت ملاحظات فردی باعث ایجاد انگیزش در ورزشکاران می‌شوند (۱۹). به اعتقاد کارتن<sup>۸</sup> (۲۰۰۵) سبک رهبری عمل‌گرای مربیان عاملی برای کاهش انگیزش ورزشکاران است (۲۰). رولد<sup>۹</sup> (۲۰۰۶) یکی از عوامل اثربخشی مربیان را ایجاد انگیزش در ورزشکاران مطرح و نشان داد در این خصوص مربیان تحول‌گرا در مقایسه با مربیان عمل‌گرا، اثربخش‌ترند (۲۱). تا کنون در مورد ارتباط سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای مربیان با انگیزش اجتناب از شکست بازیکنان پژوهشی انجام نشده است. اتکینسون<sup>۱۰</sup> (۱۹۶۴-۱۹۵۷) انگیزش اجتناب از شکست (MAF) را به صورت نیرویی در درون شخص در نظر گرفت که باعث می‌شود او از موقعیت‌های پیشرفت‌زا بگریزد یا در مورد آنها نگران و ناراحت باشد (۲). ویلیس<sup>۱۱</sup> (۱۹۸۲-۱۹۸۹) مطرح کرد، یک موقعیت پیشرفت‌زا، به‌طور همزمان موجب بروز انگیزش موفقیت و انگیزش اجتناب از شکست می‌شود (۲۲،۲۳). گرایش به اجتناب از شکست، افراد را برمی‌انگیزد تا از خود در برابر از دست دادن عزت نفس، از دست دادن احترام اجتماعی و ترس از شرمندگی دفاع کنند. بنابراین پرداختن به هر تکلیف پیشرفتی، به‌معنی وارد شدن به نوعی تنگنای مخاطره‌جویی است که در آن شخص می‌کوشد بین جذابیت غرور، امید و احترام اجتماعی در برابر انزجار از شرم و سرافکنندگی اجتماعی، توازن برقرار کند. وقتی که انگیزش موفقیت از انگیزش اجتناب از شکست بیشتر است، فرد برای امتحان کردن شایستگی خود در برابر معیار برتری، به تکلیف نزدیک می‌شود. افراد دارنده این ویژگی، افرادی با انگیزه موفقیت قوی به‌شمار می‌آیند که در موقعیت‌های مناسب، دست به انجام فعالیت‌های موفقیت‌آمیز می‌زنند؛ برعکس وقتی که انگیزش اجتناب از شکست بیشتر از انگیزش

۱. Hsin

۲. Amoros &amp; Horn

۳. Sullivan

۴. Butcher

۵. Charbonneau et al

۶. Kelloway

۷. Dionne

۸. Charten

۹. Rowold

۱۰. Attkinson

۱۱. Motive to avoid failure

۱۲. Willis

موفقیت است و انگیزه ترس از شکست، بزرگتر از امید به موفقیت، برابند گرایش رفتار، یک ارزش منفی است و افرادی که چنین خصوصیتی دارند، افرادی با انگیزه موفقیت ضعیف شناخته می‌شوند که به انجام فعالیت‌های موفقیت‌آمیز تمایل ندارند (۲). کراتی<sup>۱</sup> (۱۹۸۳) عنوان کرد بازیکنانی که تمایل و گرایش به اجتناب از شکست دارند، سعی و تلاش کمتری را در تمرین و بازی از خود به نمایش می‌گذارند. در رقابت‌های ورزشی، اجتناب از شکست در مقابل انگیزش موفقیت و سعی و تلاش برای دستیابی به پیروزی قرار می‌گیرد. این مسأله برای مربیان و بازیکنان اهمیت جدی دارد. ورزشکاری که گرایش به اجتناب از شکست را بروز می‌دهد، خلاقیت خود را از دست داده و برای انجام حرکات ماهرانه از خود جسارت نشان نمی‌دهد. این شرایط مانع بزرگی را برای رسیدن به موفقیت و پیروزی در سر راه ورزشکار قرار می‌دهد (۲۴). گولد<sup>۲</sup> (۱۹۹۴) و دان<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) در تحقیقات متعددی نشان دادند که انگیزش اجتناب از شکست، یکی از عوامل ایجاد کننده نگرانی و اضطراب رقابتی در ورزشکاران است (۲۵، ۲۶).

به نظر می‌رسد که سبک رهبری مربی در ایجاد یا کاهش انگیزش اجتناب از شکست موثر باشد. بنابراین مربیان باید در انتخاب سبک رهبری خود به این مسأله مهم توجه کنند. رونالد<sup>۴</sup> (۱۹۹۵) عنوان کرد مربیانی که بر اساس ارزشها و ملاک‌های انسانی با بازیکنان خود رفتار می‌کنند باعث ایجاد نگرش مثبت و کاهش انگیزش اجتناب از شکست و اضطراب در آنان می‌گردند (۲۷). استیوارت و میرز<sup>۵</sup> (۲۰۰۴) نشان دادند زمانی که مربیان از سبک رهبری استبدادی و اقتدارگرا استفاده می‌کنند و در تصمیم‌گیری فقط به خود متکی هستند، باعث افزایش انگیزش اجتناب از شکست در بازیکنان می‌شوند. بازیکنانی که در این شرایط قرار دارند، معتقدند که این مربیان جو<sup>۶</sup> را ایجاد می‌کنند که در آن تهدید شکست بیشتر از ارزش پیروزی است (۲۸).

اعتماد به نفس ورزشکار یکی دیگر از عواملی است که بر کاهش انگیزش اجتناب از شکست او اثر می‌گذارد. مربیان با اطمینان بخشی به ورزشکاران می‌توانند اعتماد به نفس را در آنان افزایش و انگیزش اجتناب از شکست را کاهش دهند. ساراسون<sup>۷</sup> (۱۹۹۰)، گاردنر<sup>۸</sup> (۱۹۹۶)، بلوم<sup>۹</sup> (۱۹۹۸)، کلت<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۹) و کارن<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۰) تحقیقات متعددی نشان دادند که اطمینان بخشی مربیان باعث ایجاد اعتماد به نفس و افزایش انگیزش درونی در ورزشکاران می‌گردد (۲۹-۳۳).

احترام و تایید ورزشکار از سوی مربی نیز می‌تواند موجب کاهش انگیزش اجتناب از شکست ورزشکار گردد. آموروس و هورن (۲۰۰۱)، انجیوانت<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۴) نشان دادند، تقویت، تأیید و احترامی که ورزشکار از سوی مربی خود دریافت می‌کند، باعث کاهش انگیزش اجتناب از شکست در او می‌گردد (۳۴، ۳۵). کونروی<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۴) و کاتسورز<sup>۱۳</sup>

---

۱. Craty  
۲. Gould  
۳. Dunn  
۴. Ronald  
۵. Stewart & Meyers  
۶. Sarason  
۷. Gardner  
۸. Bloom  
۹. Kellet  
۱۰. Corran  
۱۱. Angewante  
۱۲. Conroy  
۱۳. Coatsworth

(۲۰۰۴) عنوان کردند، رابطه صمیمی و نزدیک بین مربی و ورزشکار می‌تواند باعث کاهش انگیزش اجتناب از شکست ورزشکار گردد (۳۶،۳۷).

برخی دیگر از محققان جو انگیزشی ایجاد شده توسط مربی را بر انگیزش اجتناب از شکست ورزشکاران موثر دانستند. برانل<sup>۱</sup> (۲۰۰۱)، وازو<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) و ریپوت و دودا<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) انگیزش ورزشکار را تابعی از جو انگیزشی ایجاد شده توسط مربی دانستند و نشان دادند فضای انگیزشی وظیفه‌گرا، پیش‌بین احساس شایستگی و افزایش انگیزش درونی، و فضای انگیزشی خودگرا، پیش‌بین اضطراب و افزایش انگیزش اجتناب از شکست در ورزشکاران است (۳۸،۳۹،۴۰). بنابراین می‌توان گفت عدم استفاده از سبک رهبری مناسب در مربیگری تیمهای ورزشی و بی‌توجهی به انگیزش بازیکنان، به خصوص انگیزش اجتناب از شکست، می‌تواند منجر به عملکرد ضعیف تیم و نهایتاً شکست آن گردد. لذا شناخت سبک‌هایی که بتواند در کاهش انگیزش اجتناب از شکست بازیکنان موثرتر واقع شود از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. از این روی، این پژوهش به دنبال پاسخگویی به این پرسش‌ها است که میزان انگیزش اجتناب از شکست بازیکنان لیگ برتر بسکتبال ایران چقدر می‌باشد و چه رابطه‌ای بین سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل-گرای مریان با انگیزش اجتناب از شکست بازیکنان وجود دارد؟

### روش‌شناسی

این تحقیق توصیفی و از نوع همبستگی بود. جامعه آماری این تحقیق را کلیه بازیکنان ۱۴ تیم لیگ برتر بسکتبال ایران (پتروشیمی، صبا باتری، مهram، نفت، گل گهر سیرجان، تربیت بدنی کرمان، هیئت بسکتبال شهرکرد، ذوب آهن اصفهان، دانشگاه آزاد، هیئت بسکتبال گرگان، ستاره بنز، پیکان، پگاه فارس، پیام زنجان) به تعداد ۱۸۲ نفر تشکیل دادند. تمام بازیکنان به عنوان نمونه تحقیق در نظر گرفته شدند که از بین آنها ۱۲ نفر به دلایل مختلف در این تحقیق شرکت نداشتند.

برای اندازه‌گیری سبک رهبری مریان از پرسشنامه نیمرخ رهبری (TLP)<sup>۴</sup> مارشال ساشکین (۱۹۹۸) و برای اندازه‌گیری انگیزش اجتناب از شکست بازیکنان از پرسشنامه نگرشی ورزش (SAI)<sup>۵</sup> ویلیس (۱۹۸۹-۱۹۸۲) استفاده گردید. برای انجام روایی و پایایی پرسشنامه‌ها و تشخیص و برطرف کردن ابهامات احتمالی، مطالعه مقدماتی بر روی ۵۰ نفر از بازیکنان دسته یک بسکتبال انجام گرفت. در این پژوهش برای روایی ابزار تحقیق از روایی صوری، روایی سازه (تحلیل عامل) و برای پایایی از تجانس درونی (آلفای کرونباخ) و بازآزمایی استفاده شد. نتایج نشان داد، میزان آلفای کل پرسشنامه سبک رهبری (۰/۹۶) بود و سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا به ترتیب از میزان آلفای (۰/۹۵) و (۰/۸۸) برخوردار بودند. با توجه به میزان ضرایب همبستگی‌های بدست آمده بین مقیاس‌های سبک رهبری در

۱. Brunel  
۲. Vazou et al  
۳. Reinboth & Duda  
۴. The leadership profile  
۵. Sport Attitude Inventory

دو مرحله آزمون (پیش تست) و بازآزمون (پس تست)، می‌توان مطرح نمود که ارتباط معنی‌داری در سطح « $\alpha=0/05$ » در دو مرحله اجرا وجود دارد. لذا ضریب اعتبار مقبولی با تأکید بر ویژگی ثبات وجود دارد.

در پرسشنامه انگیزش رقابت، ضریب آلفای انگیزش موفقیت (۰/۶۶)، انگیزش اجتناب از شکست (۰/۷۰) و انگیزش قدرت (۰/۷۶) بود. با توجه به اینکه ضرایب به دست آمده بالاتر از (۰/۶۰) است و ضرایب آلفای به دست آمده توسط ویلیس (۱۹۸۲) نیز در هر سه مقیاس در دامنه «۰/۷۸ تا ۰/۷۶» بوده است، می‌توان گفت، ضرایب به دست آمده از میزان قابل قبولی برخوردار است. با تأکید بر میزان ضرایب همبستگی‌های به دست آمده بین مقیاس‌های انگیزش موفقیت، انگیزش اجتناب از شکست و انگیزش قدرت در دو مرحله آزمون (پیش تست) و بازآزمون (پس تست)، می‌توان مطرح نمود که ارتباط معنی‌داری در سطح « $\alpha=0/01$ » در دو مرحله اجرا وجود دارد. لذا در این ابزار نیز ضریب اعتبار مقبولی با تأکید بر ویژگی ثبات وجود دارد. از آنجا که هر دو پرسشنامه سبک رهبری و انگیزش رقابت استاندارد بودند، از بین شیوه‌های متفاوت تحلیل عامل، از شیوه تحلیل عامل تاییدی استفاده گردید. با رعایت تمام مفروضه‌های تحلیل عامل، عوامل پرسشنامه‌های اصلی سبک رهبری و انگیزش رقابت، مورد تایید قرار گرفتند. بنابر این می‌توان گفت، عوامل استخراج گردیده به صورت نظری و تجربی با مفروضات ابزار اندازه‌گیری، منطبق است.

به منظور سازمان دادن، خلاصه کردن و طبقه‌بندی نمرات خام از آمار توصیفی استفاده شد. برای پیش‌بینی سهم و نقش متغیر پیش بین بر متغیر ملاک از رگرسیون چند متغیره و در راستای تحلیل‌های تکمیلی در حیطه معادلات ساختاری<sup>۱</sup>، تحلیل عامل<sup>۲</sup> و تحلیل مسیر<sup>۳</sup> برای مدل‌سازی روابط علی با تأکید بر نرم افزار لیزرل<sup>۴</sup> ۹/۲ مورد استفاده قرار گرفت.

## یافته‌های تحقیق

جدول (۱) آمار توصیفی سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای مریبان را نشان می‌دهد. داده‌های آماری سبک رهبری نشان داد که سبک رهبری عمل‌گرای مریبان با میانگین  $36/17 \pm 8/82$  (از حداکثر ۵۰ نمره) از حد متوسط بالاتر بود. سبک رهبری تحول‌گرا با میانگین  $159/50 \pm 21/5$  (از حداکثر ۲۵۰ نمره) سطح مطلوبی را به خود اختصاص داد. رفتارهای رهبری تحول‌گرا با میانگین  $12/62 \pm 8/14$  (از حداکثر ۱۰۰ نمره) و خصوصیات رهبری تحول‌گرا با میانگین  $79/50 \pm 10/25$  (از حداکثر ۱۰۰ نمره) با تفاوت بسیار اندکی از امتیاز بالایی برخوردار بودند. ساشکین طی مطالعات وسیع در سازمان‌های متفاوت نشان داد، رهبرانی که در هر دو سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا از امتیاز بالاتر از «۶۰ درصد» برخوردار باشند، دارای سبکی اثربخش خواهند بود.

همانگونه که در شکل (۱) مشاهده می‌گردد مریبان در سبک رهبری تحول‌گرا از «۸۲ درصد» امتیاز و در سبک رهبری عمل‌گرا از «۷۲ درصد» امتیاز برخوردار بودند، از این روی، سبک رهبری مریبان لیگ برتر بسکتبال ایران

۱. Structural Equation Models

۲. Factor analysis

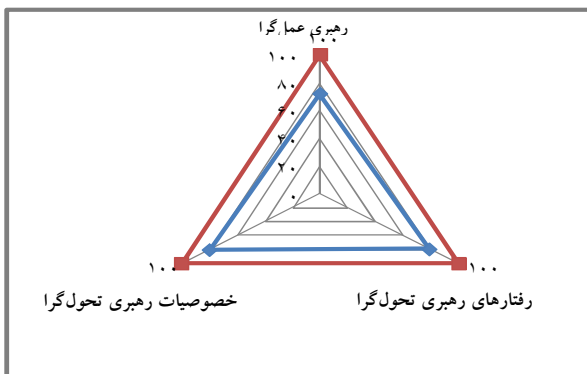
۳. Path analysis

۴. Lisrel

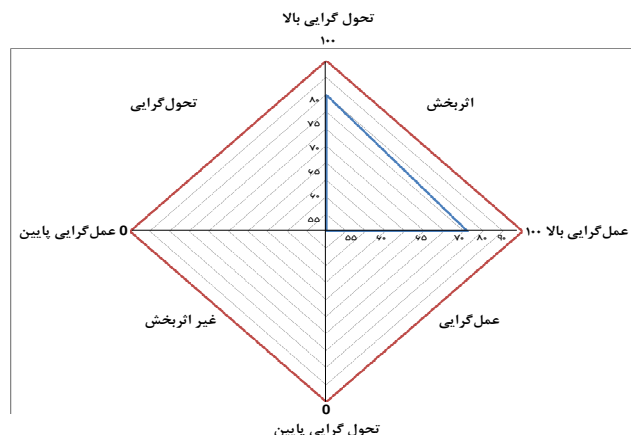
سبکی اثربخش است. همچنین بر اساس نظر ساشکین از نیمرخ رهبری (امتیاز رهبر در هر سه بعد رفتارهای رهبری تحول‌گرا، خصوصیات رهبری تحول‌گرا و رهبری عمل‌گرا) مشاهده گردید امتیاز مریمان در سبک رهبری عمل‌گرا «۷۲ درصد»، رفتارهای رهبری تحول‌گرا «۸۰ درصد» و در خصوصیات رهبری تحول‌گرا «۷۹ درصد» بود. بنا به اعتقاد ساشکین این نیمرخ نشان دهنده رهبر خودشکوفاً<sup>۱</sup> است و حاکی از رشد بالای مریمان در هر سه بعد است.

جدول (۱). آمار توصیفی مرتبط با بررسی وضعیت موجود متغیرهای «سبک رهبری»

سبک رهبری		شاخص آماری		میانگین	انحراف معیار	حداکثر نمره
رهبری عمل‌گرا	مدیریت لایق	۱۸/۹۳	۵/۶۲	۲۵		
	مدیریت پاداش	۱۷/۵۰	۴/۲۳	۲۵		
	سبک رهبری عمل‌گرا	۳۶/۱۷	۸/۸۲	۵۰		
رفتارهای رهبری تحول‌گرا	رهبری ارتباط	۱۹/۹۵	۵/۱۷	۲۵		
	رهبری اعتماد	۹/۲۲	۴/۳۴	۲۵		
	رهبری احترام	۲۱/۰۸	۵/۰۸	۲۵		
	رهبری خلاق	۱۹/۸۶	۳/۴۳	۲۵		
	رفتارهای رهبری تحول‌گرا (کل)	۸۰/۱۴	۱۲/۶۲	۱۰۰		
	رهبری اطمینان‌بخش	۲۰/۱۴	۳/۰۴	۲۵		
	رهبری پیروگرا	۲۰/۳۷	۴/۴۶	۲۵		
	رهبری پیش‌گرا	۱۸/۶۵	۳/۶۱	۲۵		
	رهبری اخلاق	۲۰/۰۲	۳/۳۸	۲۵		
	خصوصیات رهبری تحول‌گرا (کل)	۷۹/۵۰	۱۰/۲۵	۱۰۰		
رهبری تحول‌گرا	سبک رهبری تحول‌گرا (رفتارها و خصوصیات)	۱۵۹/۵۰	۲۱/۵۱	۲۰۰		
	سبک رهبری (سبک تحول‌گرا و سبک عمل‌گرا)	۱۹۵/۴۸	۲۷/۹۶	۲۵۰		



شکل (۲): نیمرخ رهبری مریمان لیگ برتر بسکتبال



شکل (۱): سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای مریمان لیگ برتر بسکتبال

جدول (۲) آمار توصیفی انگیزش اجتناب از شکست بازیکنان را نشان می‌دهد. همانگونه که مشاهده می‌گردد میزان انگیزش اجتناب از شکست بازیکنان لیگ برتر بسکتبال با میانگین  $۸/۵۷ \pm ۳۰/۴۷$  (از حداکثر ۵۵ نمره) از حد متوسط بالاتر بود.

<sup>۱</sup>. Self-Actualizing leader



جدول (۲). آمار توصیفی مرتبط با بررسی وضعیت موجود متغیر «انگیزش اجتناب از شکست»

شاخص آماری	میانگین	انحراف استاندارد	حداکثر نمره
انگیزش اجتناب از شکست	۳۰/۴۷	۸/۵۷	۵۵

بر اساس جدول (۳) و (۴) مشاهده گردید که:

- (۱) رفتارهای رهبری تحول‌گرای مریبان با انگیزش اجتناب از شکست بازیکنان دارای رابطه منفی و معنی‌داری بود و به عبارتی دیگر توان پیش‌بینی انگیزش اجتناب از شکست بازیکنان از طریق رفتارهای رهبری تحول‌گرای مریبان وجود دارد. ضرایب رگرسیون نشان داد، بین مقیاس‌های رفتارهای رهبری تحول‌گرا تنها رهبری احترام مریبان در کاهش انگیزش اجتناب از شکست بازیکنان « $B = -۰/۲۷$ » سهم داشت.
- (۲) خصوصیات رهبری تحول‌گرای مریبان با انگیزش اجتناب از شکست بازیکنان رابطه منفی و معنی‌داری داشت و به عبارتی دیگر توان پیش‌بینی انگیزش اجتناب از شکست بازیکنان از طریق خصوصیات رهبری تحول‌گرای مریبان وجود دارد. ضرایب رگرسیون نشان داد، بین مقیاس‌های خصوصیات رهبری تحول‌گرا، رهبری اخلاق مریبان با میزان « $B = -۰/۵۰$ » نسبت به رهبری اطمینان بخش آنان با میزان « $B = -۰/۴$ »، از سهم بیشتری در کاهش انگیزش اجتناب از شکست بازیکنان برخوردار بود.
- (۳) بین سبک رهبری عمل‌گرای مریبان با انگیزش اجتناب از شکست بازیکنان رابطه معنی‌داری وجود نداشت.

جدول (۳). ضرایب رگرسیون مرتبط با پیش‌بینی «انگیزش اجتناب از شکست»، از طریق «رفتارهای رهبری تحول‌گرا»

متغیر ملاک	متغیرهای پیش‌بینی کننده	میزان B	ضریب بتا	میزان t	سطح معنی‌داری
انگیزش اجتناب از شکست	رهبری ارتباط	-۰/۲۳	-۰/۱۴	-۱/۶۲	-
	رهبری اعتماد	-۰/۳۰	-۰/۱۵	-۱/۷۷	-
	رهبری احترام	-۰/۲۷	-۰/۱۶	-۱/۹۴	۰/۰۵
	رهبری خلاق	-۰/۰۶	-۰/۰۲	-۰/۲۷	-

جدول (۴). ضرایب رگرسیون مرتبط با پیش‌بینی «انگیزش اجتناب از شکست»، از طریق «خصوصیات رهبری تحول‌گرا»

متغیر ملاک	متغیرهای پیش‌بینی کننده	میزان B	ضریب بتا	میزان t	سطح معنی‌داری
انگیزش اجتناب از شکست	رهبری اطمینان بخش	-۰/۴۱	-۰/۳۷	-۳/۵۴	۰/۰۱
	رهبری پیروگرا	-۰/۰۷	-۰/۰۴	-۰/۵۱	-
	رهبری بینش‌گرا	-۰/۳۵	-۰/۱۵	-۱/۶۴	-
	رهبری اخلاق	-۰/۵۰	-۰/۱۹	-۱/۹۴	۰/۰۵

## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج نشان داد که سبک رهبری تحول‌گرای مریبان با انگیزش اجتناب از شکست بازیکنان دارای رابطه منفی و معنی‌دار بود. در تحقیقات انجام شده پیرامون ارتباط سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای مریبان با انگیزش

بازیکنان تنها به جنبه‌های مثبت انگیزش توجه شده است و در مورد انگیزش اجتناب از شکست به عنوان نیروی بازدارنده و منفی، پژوهشی صورت نگرفته است. به اعتقاد کراتی (۱۹۸۳) و ویلیس (۱۹۸۹)، انگیزش اجتناب از شکست در مقابل انگیزش موفقیت قرار دارد و افزایش یکی می‌تواند کاهش دیگری را به دنبال داشته باشد. بنابراین، هنگامی که سبک رهبری تحول‌گرای مریان باعث افزایش انگیزش موفقیت و یا انگیزش درونی ورزشکار می‌گردد، همزمان انگیزش اجتناب از شکست او را کاهش می‌دهد. از این روی، می‌توان به تحقیقات چارونو و همکارانش (۲۰۰۱)، کلوای (۲۰۰۴)، دیون (۲۰۰۴) و رولد (۲۰۰۶) که سبک رهبری تحول‌گرا را در افزایش انگیزش درونی ورزشکاران موثر دانسته‌اند، استناد کرد و سبک رهبری تحول‌گرا را در کاهش انگیزش اجتناب از شکست ورزشکاران، موثر دانست. با توجه به اینکه سبک رهبری تحول‌گرا در الگوی ساشکین شامل دو بعد رفتارها و خصوصیات رهبری تحول‌گرا است، ارتباط هر یک با انگیزش اجتناب از شکست به تفکیک مورد بحث قرار خواهد گرفت.

ارتباط خرده مقیاس‌های رفتارهای رهبری تحول‌گرا با انگیزش اجتناب از شکست نشان داد، تنها رهبری احترام با انگیزش اجتناب از شکست دارای رابطه منفی و معنی‌داری بود، به این معنی که هر چه مریان در روابط بین فردی خود با بازیکنان با احترام رفتار کنند، بازیکنان از میزان انگیزش اجتناب از شکست کمتری برخوردار خواهند شد. یکی از عوامل نگرانی و ایجاد کننده انگیزش اجتناب از شکست ورزشکاران، ارزیابی منفی از آنان است. در این ارزیابی نزدیکترین و مهم‌ترین شخص برای ورزشکار، مربی است. اگر مریان در تعاملات خود با ورزشکاران با احترام رفتار کنند، می‌توانند از عواقب ناخوشایند اجتناب از شکست در ورزشکاران بکاهند. این یافته با نتایج آموروس و هورن (۲۰۰۱)، کونری (۲۰۰۴) و دان (۲۰۰۴) که میزان احترام مربی به ورزشکار را بر کاهش انگیزش اجتناب از شکست ورزشکار، موثر دانستند، همخوانی داشت. بنابراین پیشنهاد می‌گردد که مریان جهت کاهش انگیزش اجتناب از شکست به عنوان یک نیروی بازدارنده، با بازیکنان خود بر پایه احترام رفتار نمایند.

بین رهبری ارتباط، رهبری اعتماد و رهبری خلاق مریان با انگیزش اجتناب از شکست بازیکنان رابطه‌ای وجود نداشت. این یافته‌ها نشان دهنده این است که در بین رفتارهای رهبری تحول‌گرا، احترام و توجه مربی، مهم‌ترین نقش را در کاهش انگیزش اجتناب از شکست بازیکنان دارد. ورزشکاری که دارای انگیزش اجتناب از شکست بالایی است نمی‌تواند از فرصت‌هایی که رهبر در اختیار او قرار می‌دهد به خوبی استفاده کند. ارتباط بین مربی و ورزشکار، زمانی باعث کاهش انگیزش اجتناب از شکست بازیکنان می‌گردد که توام با احترام باشد. همچنین زمانی که رفتار مربی باعث کاهش انگیزش اجتناب از شکست بازیکنان نگردد، ثبات بین رفتار و کردار او (رهبری اعتماد) نیز سهمی در کاهش انگیزش اجتناب از شکست بازیکنان به خود اختصاص نخواهد داد.

نتایج نشان داد که از بین خصوصیات رهبری تحول‌گرای مریان، رهبری اطمینان بخش و رهبری اخلاق با انگیزش اجتناب از شکست بازیکنان رابطه منفی و معنی‌داری داشته به نحوی که با افزایش میزان رهبری اطمینان‌بخش و رهبری اخلاق مریان، میزان انگیزش اجتناب از شکست بازیکنان کاهش می‌یابد. در این میان رهبری اخلاق سهم بیشتری را به خود اختصاص داد. اخلاق رهبران تحول‌گرا بر مبنای ویژگی‌هایی مانند احترام، مهربانی، اهمیت دادن به احساس پیروان، تواضع و فروتنی و بسیاری دیگر از فضائل اخلاقی قرار دارد. زمانیکه مربی بر اساس ویژگی‌های فوق

با بازیکنان رفتار نماید انگیزش اجتناب از شکست آنان کاهش می‌یابد. این یافته با نتایج تحقیقات انجیوانت (۲۰۰۴) و کاتسورز (۲۰۰۴)، همخوانی داشت. در نظریه ساشکین فرهنگ‌سازی در حیطه رهبری اخلاق قرار دارد. در محیط‌های ورزشی فضا و جو انگیزشی که توسط مربیان ایجاد می‌گردد می‌تواند یکی از عوامل فرهنگی حاکم بر تیم باشد. به اعتقاد برانل (۲۰۰۱)، وازو (۲۰۰۵) و رینبوت و دودا (۲۰۰۵) فضای انگیزشی تحت تاثیر سبک رهبر مربیان است. آنان فضای انگیزشی وظیفه‌گرا را موجب افزایش انگیزش موفقیت، و فضای انگیزشی خودگرا را موجب افزایش انگیزش اجتناب از شکست دانستند. استیوارت و میرز (۲۰۰۴) رفتارهای مستبدانه مربیان را عاملی برای ایجاد فضای انگیزش خودگرا، مطرح کردند. بنابراین مربیان با ایجاد فضای انگیزشی مناسب می‌توانند زمینه کاهش انگیزش اجتناب از شکست ورزشکار را فراهم سازند. اگر چه در این پژوهش فضای انگیزشی مورد بررسی قرار نگرفت اما می‌توان خصوصیات و رفتارهای رهبران تحول‌گرا را برای ایجاد فضای انگیزشی وظیفه‌گرا (که باعث کاهش انگیزش اجتناب از شکست و افزایش انگیزش موفقیت بازیکنان می‌گردد) مناسب دانست. این ویژگی‌ها عواملی همچون احترام، تشویق ورزشکار برای رسیدن به حداکثر توان خود، ایجاد فرصت برای خلاقیت، مشارکت دادن ورزشکار در تصمیم‌گیری، برقراری روابط دوستانه و صمیمی، توجه به تفاوت‌های فردی و مقایسه پیشرفت هر بازیکن با خودش را دربر می‌گیرد. تمام ویژگی‌های فوق جزء خصوصیات و رفتارهای یک رهبر تحول‌گرا است.

نتایج نشان داد رهبری اطمینان‌بخش مربیان یکی دیگر از عوامل کاهش دهنده انگیزش اجتناب از شکست بازیکنان است. مربیان با اطمینان بخشی به بازیکنان می‌توانند اعتماد به نفس آنان را افزایش دهند. هنگامی که مربیان با ایجاد اعتماد به نفس، انگیزش دورنی و یا انگیزش موفقیت (هر دو رویکردهای گرایشی به انجام فعالیت هستند) ورزشکار را افزایش می‌دهند، باعث کاهش انگیزش اجتناب از شکست در آنان می‌گردند. این یافته با نتایج تحقیقات ساراسون (۱۹۹۰)، گاردنر (۱۹۹۶)، بلوم (۱۹۹۸)، کلت (۱۹۹۹) و کارن (۲۰۰۰)، همسوست.

بین خصوصیات رهبری تحول‌گرا، رهبری پیروگرا و رهبری بینش‌گرای مربیان با انگیزش اجتناب از شکست بازیکنان دارای رابطه‌ی معنی‌داری نبود. در خصوص نبود ارتباط بین رهبری پیروگرای مربیان با انگیزش اجتناب از شکست بازیکنان شاید بتوان گفت بازیکنانی که دارای انگیزش اجتناب از شکست هستند، به علت ترس از شکست قادر نیستند از قدرت و اختیاراتی که مربیان به آنان واگذار می‌کنند (رهبری پیروگرا)، استفاده نمایند. از سوی دیگر نتایج نشان داد که رهبری دوراندیش مربیان نیز با انگیزش اجتناب از شکست بازیکنان رابطه معنی‌داری نداشت. می‌توان این یافته را اینگونه توجیه کرد که در کاهش انگیزش اجتناب از شکست بازیکنان، ایجاد روابط عاطفی و صمیمی توسط مربیان بیش از دوراندیشی آنان برای آینده می‌تواند اثرگذار باشد. این نتیجه با یافته چاربنو (۲۰۰۱) که بینش مربیان تحول‌گرا را بر انگیزش بازیکنان بی اثر دانست، همخوانی داشت.

نتایج تحقیق نشان داد که سبک رهبری عمل‌گرای مربیان با انگیزش اجتناب از شکست بازیکنان دارای رابطه معنی‌داری نبود. این یافته با ادبیات پیشینه، همخوانی نداشت. در برخی از تحقیقات نشان داده شد که سبک رهبری عمل‌گرای مربیان باعث افزایش انگیزش اجتناب از شکست بازیکنان می‌گردد. استیوارت و میرز (۲۰۰۴) سبک رهبری استبدادی (موازی با سبک رهبری عمل‌گرا) را عاملی برای افزایش انگیزش اجتناب از شکست مطرح کرد. کارتن

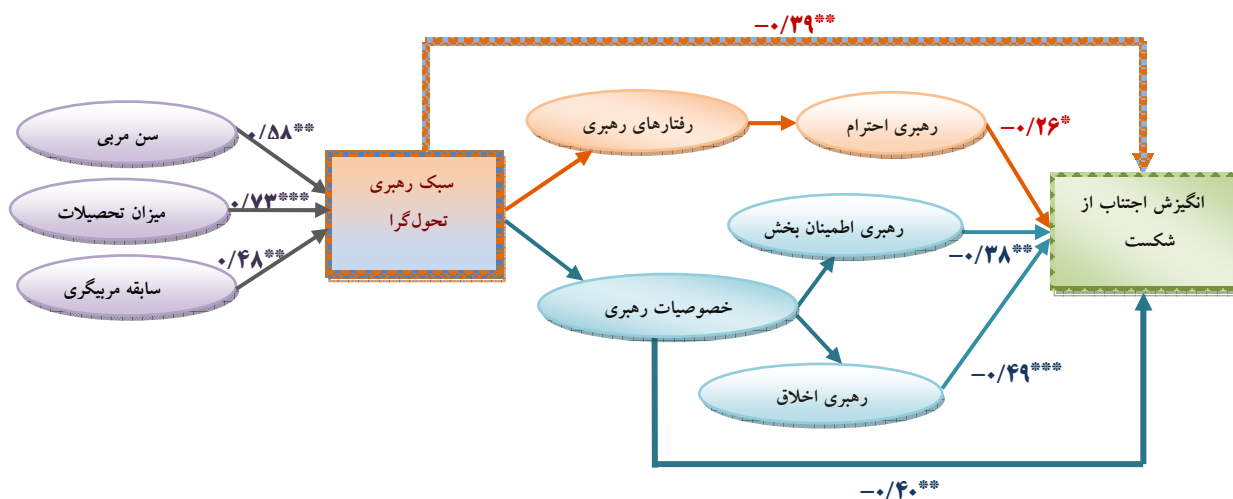
(۲۰۰۵) سبک رهبری عمل‌گرا را باعث کاهش انگیزش موفقیت دانست (زمانی که انگیزش موفقیت کاهش می‌یابد زمینه افزایش انگیزش اجتناب از شکست بوجود می‌آید). برای توجیه عدم همخوانی بین نتیجه حاصل از این پژوهش با یافته‌های فوق، می‌توان به چند نکته اشاره نمود: سبک رهبری عمل‌گرا در نظریه رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای باس<sup>۱</sup> (که مبنای نظری سبک رهبری در پژوهش کارتن<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) است) و رفتارهای استبدادی مربی در تحقیق استیوارت و میرز (۲۰۰۴) با اعمال فشار و رفتارهای خشک و ایزاری از سوی مربی همراه است، در مقابل معیارهای سبک رهبری عمل‌گرا در نظریه ساشکین (مدیریت لایق و مدیریت پاداش) نه تنها با اعمال فشار، کنترل شدید و رفتاری استبدادی همراه نیست، بلکه، برای اثربخش بودن سبک رهبری، لازم و ضروری است. در مورد عدم ارتباط بین مدیریت لایق مربیان و انگیزش اجتناب از شکست بازیکنان می‌توان گفت، مربیان با هر نوع سبک رهبری باید در حرفه مربیگری خود به امور مدیریتی نیز پردازند و قابلیت‌های مدیریتی جزءلاینفک مرتبط با حرفه مربیگری است. از این روی، انجام این وظایف به تنهایی نقشی را در کاهش انگیزش اجتناب از شکست بازیکنان ایفا نکرده است. در نهایت نبود ارتباط بین مدیریت پاداش مربیان و انگیزش اجتناب از شکست بازیکنان را می‌توان به تفاوت بین سازمانهای غیر ورزشی و تیم‌های ورزشی مرتبط دانست. در سازمان‌های غیر ورزشی و تجاری مدیر سازمان، مسئول ارائه پاداش به زیردستان است، اما در تیم‌های ورزشی مسئله متفاوت است، در باشگاه‌های ورزشی، صاحبان باشگاه‌ها میزان قرارداد بازیکنان و پاداش آنها را تعیین می‌کنند نه مربیان. به همین دلیل بازیکنان در این مورد، مربیان را مسئول ندانسته‌اند. علت دیگری که می‌توان در این رابطه مطرح کرد این است که شاید ورزشکاران پاداش را تنها از منظر مادی مورد توجه قرار داده‌اند و پاداش‌های غیر مادی (مانند ارائه بازخورد از شایستگی) را در این رابطه نادیده گرفته‌اند.

تحلیل مسیر می‌تواند روابط علی بین متغیرها را تعیین کند و از طریق مدل و گزاره‌های آماری بدنبال این است تا پارامترهایی را در حیطه رابطه بین سازه‌ها برآورد سازد. فرایند تحلیل مسیر از دو مرحله متفاوت، تحت عنوان تحلیل عامل و ارائه نمودار مسیر، جریان خاصی را پیگیری می‌کند که به صورت روشن می‌توان تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای مستقل برونزا<sup>۲</sup> و درونزا<sup>۳</sup> را بر متغیر وابسته مشاهده نمود. در تحقیق حاضر، از طریق استناد به مدل مفهومی و با بهره‌گیری از نرم‌افزار لیزرل، به روابط علی بین متغیرهای تحقیق پرداخته شد. همانگونه که در الگوی تحلیل مسیر (شکل ۳)، مشاهده می‌گردد، برخی از ویژگی‌های مربیان (متغیرهای مستقل برونزا) بر اخذ سبک رهبری تحول‌گرا (متغیر مستقل درونزا یا واسطه<sup>۴</sup>) به طور مستقیم و بر کاهش انگیزش اجتناب از شکست بازیکنان (متغیر وابسته) به طور غیر مستقیم، اثر گذار است. در بین ویژگی‌های مربیان، به ترتیب، میزان تحصیلات با ضریب مسیر ۰/۷۳، سن، ۰/۵۸، و سابقه مربیگری، ۰/۴۸ در ایجاد سبک رهبری تحول‌گرا، سهم داشتند.

۱. Bass  
۲. Exogenous  
۳. Endogenous  
۴. Mediator

سبک رهبری تحول‌گرای مریبان در کاهش انگیزش اجتناب از شکست بازیکنان از ضریب مسیر ۰/۳۹- برخوردار بود. خصوصیات رهبری تحول‌گرا با ضریب مسیر ۰/۴۰- نسبت به رفتارهای رهبری تحول‌گرا با ضریب مسیر ۰/۲۶-، سهم بیشتری در کاهش انگیزش اجتناب از شکست بازیکنان به خود اختصاص داد. تفاوت اندکی که بین ضرایب رگرسیون در جدول‌های (۳) و (۴) و ضرایب مسیر در شکل (۳) مشاهده می‌گردد به این علت است که در مدل سازی، خطای اندازه‌گیری کمتری وجود دارد و توالی رابطه علی، مورد بررسی قرار می‌گیرد. به همین دلیل برای تعیین سهم و نقش متغیرهای پیش‌بینی کننده از صحت و سقم بالاتری برخوردار می‌گردد. از این روی، از رگرسیون برای آزمون فرضیه‌ها و از تحلیل مسیر برای ارائه مدل استفاده گردید.

با توجه به نتایج بدست آمده می‌توان به مریبان توصیه کرد جهت کاهش انگیزش اجتناب از شکست بازیکنان از راه‌ها و روش‌های متعددی برای ایجاد اعتماد به نفس و اطمینان بخشی به آنان استفاده نمایند. همچنین مریبان می‌تواند با برقراری ارتباط بر اساس احترام، ارزش‌های انسانی و فضائل اخلاقی، زمینه لازم را برای کاهش انگیزش اجتناب از شکست بازیکنان فراهم آورند. برای مدیران باشگاه‌ها و مسئولین فدارسیون‌ها نیز دو توصیه قابل ذکر است: نخست اینکه با توجه به نقش میزان تحصیلات، سابقه مربیگری و سن مریبان در انتخاب سبک رهبری تحول‌گرا (که نقش مهمی در کاهش انگیزش اجتناب از شکست بازیکنان دارد)، هنگام گزینش مریبان حرفه‌ای علاوه بر مهارت‌های فنی به ویژگی‌های فوق نیز توجه داشته باشند. همچنین طبق نظریه ساشکین، رفتارها و ویژگی‌های سبک رهبری تحول‌گرا قابل یادگیری است، از این روی، توصیه می‌گردد، مسئولین فدارسیون با برگزاری کلاس‌های آموزشی زمینه ایجاد و توسعه سبک رهبری تحول‌گرا را در مریبان فراهم نمایند.



شکل (۳). الگوی مسیر

## منابع و ماخذ:

۱. انشل، مارک. اچ. (۱۳۸۰). روانشناسی ورزش از تئوری تا عمل. (ترجمه مسدد، علی اصغر). تهران: اطلاعات
۲. ریو، مارشال. (۱۳۸۳). انگیزش و هیجان (ترجمه سیدمحمدی، یحیی). تهران: نشر. (تاریخ انتشار به زبان اصلی ۱۹۹۲).

۳. Gillberston, D.W. (۲۰۰۰). Transformational leadership in Australian sport organizations. *New Zealand Innovation and Competitiveness Project Victoria University of Wellington*.
۴. Case, R. W. (۱۹۸۴). Leadership in sport: The situational leadership theory. *Journal of Physical Education, Recreation & Dance*, ۵۵(۱).
۵. Chelladurai, P. (۱۹۸۴). Discrepancy between preference and perception of leadership behavior and satisfaction of athletes in varying sports. *Journal of Sport Psychology*, ۶, ۲۷-۴۱.
۶. Kuklinski, B. (۱۹۹۰). Sport leadership: An overview. *New Zealand Journal of Health, Physical Education and Recreation*, ۲۳، ۱۵-۱۸.
۷. Case, R.W. (۱۹۹۰). Situational leadership theory and leadership effectiveness in sport setting. *Psychology and Sociology of Sport*, ۲، ۱۱-۱۹.
۸. Doherty, A.J., & Danylchuk, K. E. (۱۹۹۶). Transformational and transactional leadership in interuniversity athletics management. *Journal of Sport Management*, ۱۰, ۲۹۲-۳۰۹.
۹. Bass, B.M. (۱۹۹۶). *A new paradigm leadership: an inquiry into transformational leadership*. US Army Research Institute for Behavior Social Sciences. Alexandria, Virginia.
۱۰. Sashkin, M. (۱۹۹۵). Transformational leadership: A review synthesis. Working Paper ۳۱۳-۹۵. Washington, DC: The George Washington University.
۱۱. Sashkin, M. (۱۹۹۸). Development & Validity of leadership profile, working paper. George Washington University.
۱۲. Gomes. A.R., Sousa, S.A., & Cruz, J. F. (۲۰۰۶). Charismatic, transformational and visionary dimensions in sport leadership: Toward new paths for the study of coach-athletes relationships. In N.S. Haber & M. Hervey (Eds), *leadership at the crossroads* (pp.۸۴-۹۴). University of Maryland: The James Mac Gregor Burns Academy of leadership.
۱۳. Hsein, C., & Richard, C. (۲۰۰۲). Transformational leadership and organizational effectiveness in recreational sport/fitness programs. *The Sport Journal*, ۵, ۲.
۱۴. Amorose, A.J., & Horn, T.S. (۲۰۰۱). Intrinsic motivation: Relationships with collegiate athletes' gender, scholarship status, and perception of their coaches behavior: *Journal Of Sport & Exercise Psychology*, ۲۲, ۶۳-۸۴.
۱۵. Sullivan, P.J., & Kent, A. (۲۰۰۲). Coaching efficacy as a predictor of leadership style in intercollegiate athletics. *Journal of Applied Sport Psychology*, ۱۵, ۱-۱۱.
۱۶. Amorose, A.J., & Butcher, D.A. (۲۰۰۶). Autonomy-supportive coaching and self-determined motivation in high school and college athletes: A test of self-determination theory. *Psychology Of Sport and Exercise*, ۸, ۶۵۴-۶۷۰.
۱۷. Charbonneau, P., Barling, J., & Kelloway, E. K. (۲۰۰۱). Transformational leadership and sport performance. The meditating role of intrinsic motivation. *Journal of Applied Social Psychology*, ۳۱, ۱۵۲۱-۱۵۳.
۱۸. Kelloway, E.K. (۲۰۰۴). Transformational coaching. *Conference Abstracts*. Saint Mary's University, ۲۶-۲۹ March.
۱۹. Dionne, S.D., & Yammario, F.J. (۲۰۰۴). Transformational leadership and team performance. *Journal Change Management*, ۱۷, ۱۷۱-۱۹۲.
۲۰. Carthen, J.D. (۲۰۰۵). Transactional leadership in professional football: Is servant leadership the preferred alternative? <[http://www.regent.edu/sis/publications/conference-proceedings/servan\\_leadership\\_roundtable/۲۰۰۵](http://www.regent.edu/sis/publications/conference-proceedings/servan_leadership_roundtable/۲۰۰۵)
۲۱. Roweld, J. (۲۰۰۰). Transformational and transactional leadership in martial arts. *Journal of Applied Sport Psychology*, ۱۸:۴, ۳۱۲-۳۲۵
۲۲. Willis, J.D. (۱۹۸۲). Three scales to measure competition-related motives in sport. *Journal of Sport Ppsychology*, ۱۹۸۲, ۴, ۳۳۸-۳۵۳.
۲۳. Willis, J.D., & Layan, B. (۱۹۸۹). A validation study of sport- related motive scales. *Journal of Applied Research in Coaching and Athletic*, ۳, ۲۹۹-۳۰۷
۲۴. Cratty, B.J. (۱۹۸۳). *Psychology in contemporary sport*. Guideline for coaches and athletes. Englewoods, NJ. Prentice-Hall, Inc.
۲۵. Gould, D., & Udry, E. (۱۹۹۴). Psychological skills for enhancing performance: Arousal regulation skills. *Medicine and Science in Sport and Exercise*, ۲۶, ۴۷۸- ۴۸۵.
۲۶. Dunn, J.G. (۲۰۰۲). An investigation of multidimensional worry disposition in a high contact sport. *Psychology Of Sport and Exercise Journal*, ۴, ۲۶۵-۲۸۲

۲۷. Ronald, E.S., & Smoll, F.(۱۹۹۵). Reduction of children's sport performance anxiety through social support and stress – reduction training for coaches. *Journal of Applied Development Psychology*, ۱۶, ۱۲۵-۱۴۲.
۲۸. Stewart, C., & Meyers, M. (۲۰۰۴). Motivational traits of elite young soccer players. *Physical Educator*; winter ۲۰۰۴; ۶۱, ۴; *ProQuest Education Journals*, pq. ۲۱۳.
۴۱. Sarason, I.G., Levine, H.M., Basham, R.B.(۱۹۸۳). Assessing social support: The social support questionnaire. *Journal of Psychology and Social Psychology*, ۴۴, ۱۲۷-۱۳۹
۴۲. Gardner, D.E., Shields, D.L.L.(۱۹۹۶). The relationship between perceived coaching behaviours and team cohesion among baseball and softball players. *The Sport Psychologist*, ۱۰, ۳۶۷-۳۸۱
۴۳. Bloom, G.A., Durand-Bush, N., Schinke, R.J.(۱۹۹۸). The importance of the mentoring in the development of coaches and athletes. *International Journal of Sport Psychology*, ۲۹, ۲۶۷-۲۸۱
۴۴. Kellet, P. (۱۹۹۹). Organizational leadership: lesson from professional coaches. *Sport Management Review*, ۲, ۱۵۰-۱۷۱
۴۵. Corran, A.V. (۲۰۰۰). Cohesion in sport teams and exercise group: An overview of ۱۵ years of research. Paper Presented at the Congress International de la SFPS, Paris
۴۶. Amorose, A.J., & Horn, T.S. (۲۰۰۱). Pre-to post-season changes in the intrinsic motivation of first year college athletes: Relationships with coaching behavior and scholarship status. *Journal Of Applied Sport Psychology*, ۱۳, ۳۵۵-۳۷۳.
۴۷. Angewante, A. (۲۰۰۴). Task enjoyment: A mediator between achievement motives and performance. *Journal of Motivation and Emotion*, ۲۳, ۱۵-۲۹.
۴۸. Conry, D.E., Coatsworth, J.D., & Fifer, A.M. (۲۰۰۴). Testing dynamic relations between perceived competence and fear of failure in young athletes. *European Review of Applied Psychology*, ۵۵, ۹۹-۱۱۰.
۴۹. Coatsworth, J.D. (۲۰۰۴). The effects of coach training on fear of failure in youth swimmers: A latent growth curve analysis from a randomized, controlled trial. *Journal of Applied Development Psychology*, ۲۵, ۱۹۳-۲۱۴.
۵۰. Brunel, P.C. (۱۹۹۹). Relationship between goal orientation and perceived motivational climate. *Nationality library of medicine and the Nationality Institutes of Health. Scand J, Med. Sci sport*, ۹(۶), ۳۶-۳۴.
۵۱. Vazou, S., Ntoumanis, N., & Duda, J. (۲۰۰۶). Predicting young athletes' motivational indices as a function of their perceptions of the coach and peer-climate. *Psychology Of Sport and Exercise*, ۷, ۲۱۵-۲۳۳
۵۲. Reinboth, M., & Duda, J. (۲۰۰۶). Perceived motivational climate, need satisfaction and indices of well-being in team sports: A longitudinal perspective. *Psychology of Sport and Exercise*, ۷, ۲۶۹-۲۸۶.