دوماهنامه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه
سال دهم، شماره ۱ (پیاپی: ۵۷)، خرداد ۱۴۰۴

تحلیل تأثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد تیم‌های ورزشی حرفه‌ای

رضا موسوی [۱]

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۱/۲۰
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۲/۲۶
کد مقاله: ۴۴۹۱۳

چکـیده

رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان یکی از الگوهای نوین رهبری، با تأکید بر انگیزش، الهام‌بخشی و رشد فردی، در سال‌های اخیر توجه ویژه‌ای در حوزه مدیریت ورزشی یافته است. در محیط پرچالش ورزش حرفه‌ای، سبک رهبری مربیان می‌تواند نقشی تعیین‌کننده در عملکرد تیم‌ها ایفا کند. هدف این پژوهش، بررسی رابطه بین مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین و عملکرد تیمی در تیم‌های ورزشی حرفه‌ای ایران بود. پژوهش حاضر از نوع توصیفی-همبستگی و با رویکرد کمی انجام شد. جامعه آماری شامل مربیان و بازیکنان تیم‌های فوتبال، والیبال و بسکتبال لیگ برتر ایران در سال ۱۴۰۳-۱۴۰۴ بود. نمونه‌ای به حجم ۲۳۰ نفر (۱۵۰ بازیکن و ۸۰ مربی) به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبتی انتخاب شد. برای گردآوری داده‌ها از دو پرسش‌نامه استاندارد رهبری تحول‌آفرین (MLQ) و عملکرد تیمی استفاده شد. داده‌ها با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون، تحلیل واریانس و رگرسیون چندمتغیره تحلیل شدند.نتایج نشان داد که همه مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین رابطه مثبت و معناداری با عملکرد تیمی دارند ($p<0.01$). از میان مؤلفه‌ها، «انگیزش الهام‌بخش» و «ملاحظه‌گری فردی» بیشترین قدرت پیش‌بینی را در تبیین عملکرد تیمی داشتند. مدل رگرسیون نهایی توانست ۵۸٪ از واریانس عملکرد تیمی را تبیین کند. همچنین تفاوت معناداری در ادراک بازیکنان و مربیان نسبت به مؤلفه‌ها مشاهده شد.سبک رهبری تحول‌آفرین نقش مهمی در ارتقاء عملکرد تیم‌های ورزشی حرفه‌ای ایفا می‌کند. مربیانی که توانایی الهام‌بخشی، حمایت فردی و هدایت اخلاقی دارند، می‌توانند انسجام، انگیزش و بهره‌وری تیمی را افزایش دهند. نتایج این پژوهش می‌تواند مبنایی برای طراحی برنامه‌های آموزشی مربیان حرفه‌ای قرار گیرد و در سیاست‌گذاری ورزشی مورد استفاده قرار گیرد.

واژگـان کلـیدی: رهبری تحول‌آفرین، عملکرد تیمی، مربیان ورزشی، انگیزش الهام‌بخش، ورزش حرفه‌ای

۱- کارشناسی ارشد، مدیریت ورزشی ، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر.
rmousavi289@gmail.com

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

۱- مقدمه

در عصر رقابتی امروز، موفقیت در عرصه ورزش حرفه‌ای دیگر صرفاً به توانایی‌های جسمانی بازیکنان محدود نمی‌شود، بلکه عواملی همچون رهبری، انسجام تیمی، انگیزش درونی و سبک مدیریت نقش مهمی در بهبود عملکرد تیم‌های ورزشی ایفا می‌کنند (Cotterill & Cheetham, 2017, p. 22).یکی از الگوهای نوین رهبری که در دهه‌های اخیر توجه بسیاری از پژوهشگران حوزه‌های سازمانی و ورزشی را به خود جلب کرده، «رهبری تحول‌آفرین» است. این سبک رهبری که نخستین بار توسط Burns (1978)مطرح و بعدها توسط Bass (1985) توسعه داده شد، به توانایی رهبر در ایجاد تغییرات عمیق در ارزش‌ها، نگرش‌ها و انگیزه‌های پیروان خود تأکید دارد (Bass & Riggio, 2006, p. 5). در محیط‌های ورزشی که فشارهای رقابتی، نیاز به تصمیم‌گیری‌های سریع و تعاملات گروهی بالا وجود دارد، رهبری تحول‌آفرین می‌تواند به عاملی کلیدی در بهبود عملکرد تیمی بدل شود. رهبری تحول‌آفرین شامل چهار مؤلفه اصلی است: نفوذ آرمانی[1] ، انگیزش الهام‌بخش[2] تحریک ذهنی[3] و ملاحظه‌گری فردی[4].(Northouse, 2021, p. 195) این سبک رهبری نه تنها بر رفتارهای آشکار رهبر تمرکز دارد، بلکه به فرایندهای روانی پنهان نیز توجه می‌کند و در تلاش است تا از طریق ایجاد اعتماد، الهام‌بخشی و ارتقاء خودآگاهی، اعضای تیم را به سمت عملکردی فراتر از انتظار سوق دهد (Bass, 1999, p. 11). در تیم‌های ورزشی حرفه‌ای که با چالش‌هایی نظیر فشارهای رسانه‌ای، رقابت‌های شدید، و نوسانات عملکردی مواجه هستند، چنین سبک رهبری می‌تواند پیشرانی مؤثر برای پایداری، انسجام و موفقیت باشد.مطالعات متعدد، رابطه مثبت بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد تیمی را در محیط‌های سازمانی نشان داده‌اند (Judge & Piccolo, 2004, p. 755)؛ (Wang et al., 2011, p. 234) در حوزه ورزش نیز یافته‌هایی مشابه گزارش شده است. برای مثال، پژوهش ویسبرگ و همکاران (Weiss & Friedrichs, 1986) نشان داد که سبک رهبری مربیان تأثیر قابل توجهی بر اعتماد به نفس، انگیزش و عملکرد بازیکنان دارد. همچنین، وارن و همکاران (Warrick et al., 2016) بیان می‌کنند که مربیان تحول‌آفرین قادرند با الهام‌بخشی و توانمندسازی بازیکنان، انسجام تیمی را افزایش دهند و نتایج بهتری در رقابت‌ها کسب کنند (p. 144). با این حال، بیشتر این مطالعات در بستر ورزش‌های آماتور یا دانشگاهی انجام شده‌اند و تحقیقات تجربی اندکی به بررسی این رابطه در سطح تیم‌های ورزشی حرفه‌ای، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه همچون ایران پرداخته‌اند.در ایران، با رشد سرمایه‌گذاری در ورزش‌های حرفه‌ای، به‌ویژه فوتبال، والیبال و بسکتبال، لزوم بهره‌گیری از الگوهای مدیریتی نوین همچون رهبری تحول‌آفرین بیشتر احساس می‌شود. با این حال، مشاهدات میدانی نشان می‌دهد که بسیاری از مربیان هنوز از سبک‌های سنتی و گاه اقتدارگرایانه استفاده می‌کنند که ممکن است در محیط‌های پیچیده و پویای امروزی کارایی لازم را نداشته باشند. خلأ مطالعاتی در زمینه تأثیر رهبری تحول‌آفرین در تیم‌های ورزشی حرفه‌ای ایران، زمینه را برای پژوهش حاضر فراهم می‌کند. این مطالعه با تمرکز بر مربیان و بازیکنان تیم‌های حرفه‌ای ورزشی، در پی پاسخ به این سؤال کلیدی است که آیا سبک رهبری تحول‌آفرین می‌تواند عملکرد تیمی را در ورزش حرفه‌ای به‌طور معناداری بهبود بخشد؟ اهمیت این پژوهش از دو جنبه تئوریک و کاربردی قابل توجه است. از حیث نظری، این تحقیق با تمرکز بر محیط ورزشی حرفه‌ای، به غنای ادبیات مربوط به رهبری تحول‌آفرین کمک می‌کند و امکان تعمیم مفاهیم مدیریتی به فضای ورزش را فراهم می‌سازد. از حیث عملی، نتایج این پژوهش می‌تواند به مربیان، مدیران ورزشی و سیاست‌گذاران ورزشی کشور کمک کند تا از سبک‌های رهبری مؤثرتر بهره‌گیرند و با ایجاد انگیزش، انسجام و اعتماد متقابل، زمینه‌ساز ارتقاء عملکرد تیم‌های خود شوند. همچنین یافته‌های حاصل می‌تواند مبنایی برای طراحی دوره‌های آموزشی ویژه مربیان حرفه‌ای باشد.در مجموع، با توجه به فشارهای روزافزون رقابتی در ورزش حرفه‌ای و نیاز به سبک‌های رهبری اثربخش، بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد تیمی، ضرورتی انکارناپذیر برای بهبود سطح ورزش ملی و ارتقاء بهره‌وری تیم‌هاست. پژوهش حاضر تلاشی است برای پاسخ به این نیاز از طریق تحلیل تجربی و روشمند داده‌های واقعی در میدان ورزش حرفه‌ای ایران.

۲-پیشینه پژوهش

رهبری تحول‌آفرین از دهه ۱۹۸۰ تاکنون یکی از پرکاربردترین و پرمطالعه‌ترین نظریه‌ها در حوزه رهبری بوده است (Bass, 1985).سبک رهبری تحول‌آفرین به‌طور خاص بر توانایی رهبر برای الهام‌بخشی، انگیزش، ارتقاء ارزش‌های درونی و رشد شخصی پیروان تمرکز دارد و پژوهش‌های متعددی در محیط‌های مختلف از جمله سازمان‌ها، نهادهای آموزشی، و تیم‌های ورزشی آن را مورد مطالعه قرار داده‌اند (Bass & Riggio, 2006). در این میان، بررسی تأثیر این سبک رهبری در تیم‌های ورزشی،

1 Idealized Influence
2 Inspirational Motivation
3 Intellectual Stimulation
4 Individualized Consideration

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

به‌ویژه در سطح حرفه‌ای، به‌تدریج به یکی از موضوعات مهم در روانشناسی ورزشی و مدیریت ورزشی تبدیل شده است.مطالعات کلاسیک در حوزه رهبری تیم‌های ورزشی ابتدا بر سبک‌های سنتی رهبری همچون اقتدارگرا، دموکراتیک و آزادمنشانه متمرکز بودند .(Chelladurai & Saleh, 1980) با ظهور نظریه‌های نوین رهبری، از جمله سبک تحول‌آفرین، جهت‌گیری مطالعات به‌سمت بررسی نقش روان‌شناختی و الهام‌بخشی رهبران تغییر کرد Bass (1999) .بر این باور است که رهبران تحول‌آفرین، با ارتقاء انگیزش و اعتماد درونی بازیکنان، می‌توانند آن‌ها را به سطحی فراتر از عملکرد مورد انتظار برسانند. این تأثیر در محیط‌هایی مانند ورزش که نیاز به انسجام، انگیزش بالا و انعطاف‌پذیری دارد، اهمیت مضاعف پیدا می‌کند.در مطالعات خارجی، پژوهش Wang et al. (2011) با یک فراتحلیل گسترده نشان داد که رهبری تحول‌آفرین به‌طور مثبت و معناداری با عملکرد تیمی در محیط‌های مختلف، از جمله تیم‌های ورزشی، مرتبط است. همچنین، Charbonneau, Barling, and Kelloway (2001) دریافتند که مربیان با سبک رهبری تحول‌آفرین می‌توانند تأثیر چشمگیری بر انگیزش درونی و تعهد بازیکنان داشته باشند. این مطالعه که روی ورزشکاران دانشگاهی انجام شد، نشان داد که چنین رهبرانی قادرند با تحریک ذهنی و ملاحظه‌گری فردی، سطح عملکرد ورزشکاران را ارتقاء دهند.

Peach and Burton (2018) در تحقیقی بر روی تیم‌های فوتبال دانشگاهی در ایالات متحده دریافتند که مربیانی که از مؤلفه‌های نفوذ آرمانی و انگیزش الهام‌بخش استفاده می‌کنند، با سطح بالاتری از انسجام تیمی و رضایت بازیکنان مواجه می‌شوند. آنان پیشنهاد کردند که رهبری تحول‌آفرین می‌تواند به عنوان ابزاری در توسعه فرهنگ تیمی مثبت عمل کند. مشابه همین یافته‌ها در مطالعه Vella, Oades, and Crowe (2013) نیز مشاهده شد که نشان دادند مربیان تحول‌آفرین بر افزایش احساس مالکیت و مشارکت بازیکنان تأثیر مستقیم دارند.در ایران، پژوهش‌های مرتبط با رهبری تحول‌آفرین در ورزش در دهه اخیر رشد یافته‌اند، اما هنوز با محدودیت‌هایی مواجه‌اند. برای مثال، حسینی و همکاران (۱۳۹۷) در مطالعه‌ای بر روی مربیان فوتبال لیگ دسته اول، دریافتند که بین سبک رهبری تحول‌آفرین و عملکرد تیمی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. آنان تأکید کردند که مربیانی که با انگیزش و همدلی با بازیکنان تعامل دارند، می‌توانند نقش مؤثرتری در موفقیت تیم ایفا کنند. در مطالعه‌ای مشابه، محمدی و رضوی (۱۴۰۰) نشان دادند که رهبری تحول‌آفرین تأثیر مستقیمی بر انسجام تیمی و انگیزش درونی بازیکنان والیبال دارد.با این حال، بیشتر مطالعات داخلی در محیط‌های نیمه‌حرفه‌ای یا دانشگاهی انجام شده‌اند و تعداد محدودی از پژوهش‌ها به بررسی تیم‌های کاملاً حرفه‌ای و تحت فشارهای واقعی رقابت پرداخته‌اند. همچنین، ابزارهای به‌کار رفته در برخی پژوهش‌ها فاقد روایی کافی برای محیط ورزشی ایران بوده‌اند و اغلب مطالعات، از منظر بازیکنان به موضوع نگریسته‌اند، در حالی‌که تحلیل دیدگاه مربیان نیز می‌تواند تصویری کامل‌تر ارائه دهد (نعمتی، ۱۳۹۸).از سوی دیگر، در برخی مطالعات، صرفاً رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد فردی بررسی شده و نقش متغیرهای واسط همچون انسجام تیمی، رضایت روانی، و اعتماد متقابل در نظر گرفته نشده است. برای نمونه، Galli and Vealey (2008) تأکید می‌کنند که اثر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد ورزشی تنها از طریق میانجی‌هایی مانند روحیه تیمی و ارتباطات درون‌تیمی قابل فهم است.علاوه بر آن، در مطالعاتی چون Arthur et al. (2011)، به نقش فرهنگ سازمانی باشگاه و سبک مدیریت کلی در تقویت یا تضعیف اثرات رهبری تحول‌آفرین اشاره شده است. این یافته‌ها بر اهمیت توجه به زمینه‌های فرهنگی و ساختاری در تحلیل تأثیر سبک‌های رهبری در ورزش تأکید می‌کنند.در فضای فرهنگی و مدیریتی ورزش ایران، که هنوز تا حد زیادی متأثر از ساختارهای سنتی و تمرکزگرایانه است، بررسی اثرات واقعی و عملی رهبری تحول‌آفرین نیازمند تحلیل‌های بومی‌سازی‌شده و تجربی است.با توجه به آنچه گفته شد، خلاهای عمده‌ای در ادبیات پژوهش وجود دارد که پژوهش حاضر در پی پاسخ به آن‌هاست. اولاً، کمبود مطالعات دقیق و میدانی در سطح تیم‌های ورزشی حرفه‌ای ایران باعث شده که شواهد موجود برای تصمیم‌گیری مدیریتی ناکافی باشد. ثانیاً، بسیاری از مطالعات قبلی فاقد طراحی‌های ترکیبی (کمی-کیفی) یا استفاده از مدل‌های ساختاریافته تحلیل داده‌ها مانند مدل‌یابی معادلات ساختاری بوده‌اند. ثالثاً، نقش تفاوت‌های بین رشته‌های ورزشی، جنسیت، و سطح تجربه مربیان نیز کمتر در پژوهش‌ها بررسی شده است.بنابراین، پژوهش حاضر با هدف تحلیل تجربی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد تیم‌های ورزشی حرفه‌ای در ایران، تلاش می‌کند تا این خلأها را پر کند و با بهره‌گیری از ابزارهای معتبر و جامعه آماری واقعی، یافته‌هایی قابل اتکا برای حوزه مدیریت ورزش ارائه دهد. این پژوهش می‌تواند گامی مهم در جهت ارتقاء بینش مربیان حرفه‌ای، سیاست‌گذاران ورزشی و پژوهشگران باشد.

۳-روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع کاربردی و از نظر روش، یک مطالعه توصیفی-همبستگی است که در چارچوب رویکرد کمی انجام شده است. هدف آن بررسی رابطه و قدرت پیش‌بینی مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین نسبت به عملکرد تیمی در تیم‌های ورزشی حرفه‌ای می‌باشد. با توجه به ماهیت متغیرها و تحلیل مورد نظر، از مدل‌های آماری همبستگی، رگرسیون چندگانه و تحلیل واریانس استفاده شد.جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مربیان و بازیکنان تیم‌های ورزشی حرفه‌ای در سه رشته فوتبال، والیبال و بسکتبال در ایران

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

بود که در فصل جاری (۱۴۰۳–۱۴۰۴) در لیگ برتر کشور فعالیت داشتند. به‌منظور افزایش دقت و نمایندگی نمونه، از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبتی استفاده شد تا توزیع نمونه براساس رشته ورزشی و نقش (مربی/بازیکن) متوازن باشد.بر اساس جدول مورگان و همچنین با در نظر گرفتن نرخ افت پاسخ، در مجموع ۲۳۰ پرسش‌نامه معتبر (۱۵۰ بازیکن و ۸۰ مربی) گردآوری و تحلیل شد.برای گردآوری داده‌ها از دو پرسش‌نامه استاندارد استفاده شد:

الف) پرسش‌نامه رهبری تحول‌آفرین(MLQ) : این ابزار که توسط Bass و Avolio (1994) طراحی شده، دارای ۲۰ گویه در ۴ مؤلفه اصلی شامل «نفوذ آرمانی»، «انگیزش الهام‌بخش»، «تحریک ذهنی» و «ملاحظه‌گری فردی» است. پاسخ‌دهی بر اساس طیف لیکرت ۵ درجه‌ای از «کاملاً مخالف» (۱) تا «کاملاً موافق» (۵) انجام می‌شود. در این پژوهش، ضریب پایایی آلفای کرونباخ برای کل مقیاس برابر با ۰/۹۱ و برای مؤلفه‌ها بین ۰/۸۴ تا ۰/۸۹ به‌دست آمد.

ب) پرسش‌نامه عملکرد تیمی : این ابزار بر اساس مدل Carron et al. (2002) شامل ۱۵ گویه است که عملکرد تیمی را در چهار بعد «عملکرد فنی»، «انسجام تیمی»، «انگیزش» و «رضایت بازیکنان» ارزیابی می‌کند. روایی محتوایی ابزار توسط ۵ نفر از اساتید مدیریت ورزشی تأیید و ضریب پایایی آن در این پژوهش ۰/۸۸ محاسبه شد.

روش‌های تحلیل داده‌ها: داده‌های گردآوری‌شده ابتدا در نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۶ وارد و بررسی شدند. تحلیل آماری شامل مراحل زیر بود:

آمار توصیفی :شامل میانگین، انحراف معیار، دامنه، چولگی و کشیدگی برای بررسی نرمال‌بودن و مشخصات اولیه داده‌ها

آزمون همبستگی پیرسون :برای بررسی رابطه بین مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین و عملکرد تیمی

تحلیل واریانس یک‌راهه :(ANOVA) جهت مقایسه میانگین‌ها بر اساس رشته ورزشی

تحلیل رگرسیون چندمتغیره گام‌به‌گام :برای تعیین قدرت پیش‌بینی مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد تیمی

بررسی مفروضات آماری :شامل نرمال بودن، استقلال خطاها (دوربین–واتسون)، همخطی چندگانه(VIF) ، و خطی بودن روابط تمام آزمون‌ها در سطح معناداری ۰/۰۵ انجام شدند.

جدول۱- بخش روش‌شناسی پژوهش

عنوان	توضیحات
نوع پژوهش	کاربردی، توصیفی–همبستگی، با رویکرد کمی
هدف پژوهش	بررسی رابطه و قدرت پیش‌بینی مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد تیمی در تیم‌های ورزشی حرفه‌ای
جامعه آماری	مربیان و بازیکنان تیم‌های لیگ برتر فوتبال، والیبال و بسکتبال ایران (فصل ۱۴۰۳–۱۴۰۴)
روش نمونه‌گیری	طبقه‌ای نسبتی (بر اساس رشته و نقش)
حجم نمونه	۲۳۰ نفر (۱۵۰ بازیکن و ۸۰ مربی)، بر اساس جدول مورگان و نرخ افت پاسخ
ابزار گردآوری داده‌ها	۱ (پرسش‌نامه رهبری تحول‌آفرین (MLQ) با پایایی کل ۰,۹۱ ۲ (پرسش‌نامه عملکرد تیمی بر اساس مدل Carron et al. (2002 با پایایی ۰,۸۸
مؤلفه‌های پرسش‌نامه‌ها	رهبری تحول‌آفرین: نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک ذهنی، ملاحظه‌گری فردی عملکرد تیمی: عملکرد فنی، انسجام تیمی، انگیزش، رضایت بازیکنان
نرم‌افزار تحلیل	SPSSنسخه ۲۶
روش‌های آماری مورد استفاده	-آمار توصیفی (میانگین، انحراف معیار، چولگی و...) -آزمون همبستگی پیرسون -تحلیل واریانس یک‌راهه(ANOVA) -رگرسیون چندمتغیره گام‌به‌گام
بررسی مفروضات آماری	نرمال بودن، استقلال خطاها (دوربین–واتسون)، همخطی چندگانه(VIF) ، خطی بودن روابط
سطح معناداری آزمون‌ها	۰,۰۵

۳-۱- بخش اول از مبانی نظری

۳-۱-۱-مفهوم‌شناسی و مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین

رهبری تحول‌آفرین [1] یکی از تأثیرگذارترین نظریه‌های نوین در حوزه رهبری است که از دهه ۱۹۸۰ میلادی توسط برنز (Burns)معرفی شد و سپس توسط بس (Bass) توسعه یافت. این سبک رهبری، برخلاف رهبری سنتی که عمدتاً بر کنترل و پاداش‌های بیرونی متمرکز است، تمرکز خود را بر ایجاد تغییرات بنیادین در سطح نگرش، ارزش‌ها، انگیزش و اهداف پیروان قرار

1 Transformational Leadership

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

می‌دهد (Burns, 1978) در واقع، رهبران تحول‌آفرین با ایجاد چشم‌انداز مشترک، انگیزش درونی، و روابط انسانی مؤثر، پیروان خود را به سطحی از عملکرد سوق می‌دهند که فراتر از انتظار اولیه آن‌هاست.(Bass, 1985) رهبری تحول‌آفرین از دیدگاه بس و رگیو (Bass & Riggio, 2006) دارای چهار مؤلفه اصلی است که در ادامه به آن‌ها پرداخته می‌شود:

۳-۱-۲-نفوذ آرمانی

این مؤلفه به شخصیت رهبر به‌عنوان الگوی رفتاری اشاره دارد. رهبران تحول‌آفرین با رفتار اخلاقی، تصمیم‌گیری مبتنی بر اصول، و اولویت‌دادن به منافع جمعی به جای منافع فردی، اعتماد و احترام عمیقی در پیروان خود ایجاد می‌کنند. آن‌ها منشأ الهام و تحسین هستند و پیروانشان آن‌ها را الگوی اخلاقی و حرفه‌ای می‌دانند (Northouse, 2021) در تیم‌های ورزشی، مربیانی که این ویژگی را دارا هستند، با رفتار منصفانه و اصولی می‌توانند فضای اعتماد و همکاری بین بازیکنان را تقویت کنند.

۳-۱-۳-انگیزش الهام‌بخش

رهبران تحول‌آفرین توانایی ارائه چشم‌انداز روشن، اهداف چالش‌برانگیز و ایجاد انگیزش مثبت در پیروان دارند. آن‌ها با زبان انگیزشی و اشتیاق‌آمیز، اعضای تیم را به تحقق اهداف بلندمدت سوق می‌دهند .(Bass & Avolio, 1994) در ورزش حرفه‌ای، این مؤلفه نقش حیاتی در حفظ انگیزه بازیکنان در شرایط دشوار رقابتی ایفا می‌کند. مربیانی که به‌طور مستمر بر هدف‌گذاری، امیدواری و غلبه بر موانع تأکید می‌کنند، قادرند تیم خود را در سطح بالایی از انرژی و تعهد نگه دارند.

۳-۱-۴-تحریک ذهنی

تحریک ذهنی به تلاش رهبر برای ترغیب پیروان به تفکر انتقادی، پرسشگری و نوآوری اشاره دارد. رهبر تحول‌آفرین به جای ارائه راه‌حل‌های آماده، اعضای تیم را تشویق می‌کند تا خود نیز در فرآیند تصمیم‌گیری مشارکت کرده و راهکارهای خلاقانه‌ای ارائه دهند .(Bass & Riggio, 2006) در زمینه ورزش، این مؤلفه می‌تواند موجب تقویت تفکر تاکتیکی و راهبردی بازیکنان شود و استقلال فکری آن‌ها را افزایش دهد. همچنین در شرایط بازی‌های حساس، این مهارت می‌تواند عاملی برای حل مسائل پیچیده و پیش‌بینی حرکات حریف باشد.

۳-۱-۵-ملاحظه‌گری فردی

رهبران تحول‌آفرین به تفاوت‌های فردی توجه دارند و درصدد پاسخ‌گویی به نیازهای خاص هر یک از پیروان هستند. آن‌ها از طریق گوش‌دادن فعال، حمایت روانی، مشاوره فردی و ایجاد فرصت‌های رشد شخصی، پیوندی عاطفی و حمایتی با اعضای تیم برقرار می‌کنند .(Northouse, 2021) در تیم‌های ورزشی حرفه‌ای که بازیکنان دارای سوابق، سبک‌های یادگیری و ویژگی‌های شخصیتی متفاوتی هستند، چنین سبک حمایتی می‌تواند در کاهش تعارضات، افزایش رضایت و حفظ بازیکنان مؤثر باشد.مطالعات متعددی اثربخشی این چهار مؤلفه را در محیط‌های گوناگون تأیید کرده‌اند. برای مثال، پژوهش Judge & Piccolo (2004) نشان داد که رهبری تحول‌آفرین در مقایسه با سایر سبک‌های رهبری، بالاترین همبستگی را با رضایت پیروان و عملکرد تیمی دارد. همچنین یافته‌های تحقیقات ورزشی مانند پژوهش Charbonneau et al. (2001) حاکی از آن است که بازیکنانی که تحت رهبری تحول‌آفرین قرار دارند، سطح بالاتری از انگیزش درونی، تعهد و همکاری گروهی را نشان می‌دهند.در جمع‌بندی می‌توان گفت که رهبری تحول‌آفرین، الگویی جامع از رهبری اثربخش است که با تمرکز بر رشد فردی و جمعی پیروان، بستر مناسبی برای ارتقاء عملکرد و رضایت فراهم می‌آورد. در محیط‌های پویایی مانند ورزش حرفه‌ای که نیاز به چابکی، همدلی، انسجام و نوآوری بالاست، به‌کارگیری این سبک رهبری می‌تواند عاملی کلیدی در موفقیت تیم‌ها باشد.

۳-۲-نظریه‌های روان‌شناسی و انگیزش مرتبط با رهبری تحول‌آفرین

رهبری تحول‌آفرین صرفاً یک سبک مدیریتی نیست، بلکه فرآیندی روان‌شناختی است که در تعامل با انگیزه‌های درونی و عوامل شناختی و عاطفی پیروان معنا می‌یابد. در همین راستا، برای درک عمیق‌تر تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد و رفتار افراد، می‌توان آن را در پرتو نظریه‌های بنیادین روان‌شناسی انگیزشی مورد تحلیل قرار داد. از جمله مهم‌ترین نظریه‌هایی که پیوند مستقیمی با مؤلفه‌های این سبک رهبری دارند می‌توان به نظریه خودتعیین‌گری، نظریه انتظار، و نظریه هدف‌گذاری اشاره کرد.

۳-۲-۱-نظریه خودتعیین‌گری

نظریه خودتعیین‌گری که توسط دسی و رایان (Deci & Ryan) ارائه شده است، بر این اصل استوار است که انسان‌ها دارای سه نیاز روان‌شناختی اساسی هستند: نیاز به خودمختاری، شایستگی، و ارتباط (Deci & Ryan, 2000) تحقق این نیازها موجب شکل‌گیری انگیزش درونی، احساس تعلق، و عملکرد بهینه می‌شود. رهبران تحول‌آفرین با فراهم‌کردن فضایی که بازیکنان احساس خودمختاری کنند، به شایستگی خود باور داشته باشند، و ارتباط مثبت با دیگران را تجربه کنند، زمینه‌ساز ارضای این نیازهای بنیادین می‌شوند.به‌ویژه مؤلفه‌هایی مانند ملاحظه‌گری فردی و تحریک ذهنی به‌طور مستقیم در ارضای نیاز به رشد و خودبیانگری نقش دارند. پژوهش Charbonneau et al. (2001) نشان داد که رهبری تحول‌آفرین می‌تواند به واسطه افزایش

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

انگیزش درونی، عملکرد بازیکنان را ارتقاء دهد. چنین رابطه‌ای با اصول نظریه خودتعیین‌گری سازگار است، زیرا انگیزش درونی از مسیر حمایت روان‌شناختی رهبر تقویت می‌شود.

۳-۲-۲-نظریه انتظار

نظریه انتظار که توسط ویکتور وروم (Vroom, 1964) توسعه داده شد، تأکید می‌کند که انگیزش افراد وابسته به سه مؤلفه است: انتظار ، ابزارمندی و ارزش .این نظریه بیان می‌کند که افراد زمانی انگیزه پیدا می‌کنند که باور داشته باشند تلاش‌شان منجر به عملکرد مؤثر می‌شود (انتظار)، عملکردشان منجر به پاداش خواهد شد (ابزارمندی)، و آن پاداش برایشان باارزش است (ارزش).رهبران تحول‌آفرین، با الهام‌بخشی و تقویت اعتماد به‌نفس پیروان، نقش مستقیمی در افزایش انتظار عملکرد دارند. آن‌ها همچنین با شفاف‌سازی اهداف و ایجاد ارتباط بین تلاش و پاداش، سطح ابزارمندی را تقویت می‌کنند. از سوی دیگر، با توجه به نیازها و ارزش‌های فردی بازیکنان (از طریق ملاحظه‌گری فردی)، می‌توانند جذابیت پاداش‌ها را افزایش دهند. تحقیق بارلینگ و همکاران (Barling et al., 1996) نشان داد که رهبری تحول‌آفرین با تأثیر مثبت بر ادراک کارکنان از رابطه بین تلاش و پاداش، نقش مهمی در ارتقاء انگیزش ایفا می‌کند.

۳-۲-۳-نظریه هدف‌گذاری

این نظریه که توسط لاک و لاتام (Locke & Latham, 1990) پایه‌گذاری شد، بیان می‌کند که تعیین اهداف مشخص، چالش‌برانگیز و قابل‌دستیابی منجر به عملکرد بهتر می‌شود. رهبران تحول‌آفرین از طریق انگیزش الهام‌بخش و جهت‌دهی به چشم‌انداز مشترک، نقش مؤثری در تدوین و درونی‌سازی اهداف در بین اعضای تیم دارند. ایجاد اهداف مشترک باعث می‌شود که اعضای تیم حس تعلق و تعهد بیشتری نسبت به مسیر حرکت تیم داشته باشند.در محیط ورزش حرفه‌ای، پژوهش‌های متعددی اثربخشی ترکیب رهبری تحول‌آفرین و هدف‌گذاری مؤثر را تأیید کرده‌اند. برای مثال، مطالعه Peachey et al. (2015) در تیم‌های حرفه‌ای فوتبال نشان داد که رهبران تحول‌آفرین با توانایی بالا در جهت‌دهی و تدوین اهداف گروهی، سطح انسجام و هماهنگی در تیم را افزایش می‌دهند.

۳-۳-تلفیق نظریه‌ها و مدل‌های رهبری

مطالعات جدید تلاش کرده‌اند بین نظریه‌های انگیزشی و مدل‌های رهبری پلی ارتباطی برقرار کنند. برای نمونه، مدل چندعاملی رهبری (MLQ) که توسط Bass & Avolio (1994) توسعه یافته، امکان سنجش دقیق مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین را فراهم کرده و در تحقیقات مرتبط با انگیزش درونی و عملکرد تیمی کاربرد فراوانی یافته است. این ابزار در محیط‌های ورزشی نیز برای بررسی تأثیرات روان‌شناختی رهبری به‌کار گرفته شده است.همچنین ترکیب رهبری تحول‌آفرین با مفاهیمی همچون سرمایه روان‌شناختی (PsyCap) نیز در سال‌های اخیر مورد توجه قرار گرفته است Luthans et al. (2007) . تأکید می‌کنند که رهبری تحول‌آفرین می‌تواند از طریق تقویت خودکارآمدی، خوش‌بینی، تاب‌آوری و امیدواری در بازیکنان، زمینه‌ساز بهبود عملکرد و رضایت تیمی شود.در نهایت می‌توان گفت که درک اثرات رهبری تحول‌آفرین بدون توجه به نظریه‌های روان‌شناسی انگیزشی ناقص خواهد بود. این سبک رهبری از طریق فعال‌سازی مکانیزم‌های انگیزشی درونی، ایجاد معنا در اهداف، و ارتقاء توانمندی روان‌شناختی، عملکرد و پایداری تیم‌های ورزشی را بهبود می‌بخشد. شناخت دقیق این سازوکارها، امکان طراحی مداخلات آموزشی مؤثرتر برای مربیان و مدیران ورزشی را فراهم می‌سازد.

۳-۳-۱- عملکرد تیمی در ورزش حرفه‌ای و نقش رهبری تحول‌آفرین در بهبود آن

عملکرد تیمی یکی از مفاهیم کلیدی در حوزه ورزش حرفه‌ای است که نشان‌دهنده میزان موفقیت، هماهنگی، و بهره‌وری یک تیم در دستیابی به اهداف ورزشی است. این مفهوم، ترکیبی از شاخص‌های فنی، روانی و رفتاری است که عملکرد فردی بازیکنان را در قالب تعاملات جمعی و هماهنگی‌های تاکتیکی معنا می‌بخشد .(Carron & Eys, 2012) در این میان، سبک رهبری مربیان به‌عنوان یکی از مهم‌ترین متغیرهای اثرگذار بر عملکرد تیمی شناخته می‌شود. رهبری تحول‌آفرین به‌ویژه با توانایی ایجاد انگیزش، انسجام، اعتماد و خلاقیت در تیم، جایگاهی ممتاز در بهبود عملکرد تیم‌های ورزشی حرفه‌ای یافته است (Arthur et al., 2011).عملکرد تیمی در ورزش شامل ابعاد مختلفی است. از جمله مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

عملکرد فنی و تاکتیکی: توانایی تیم در اجرای برنامه‌های بازی، تاکتیک‌های تمرینی و بهره‌گیری از مهارت‌های فردی در قالب کار تیمی.(Weinberg & Gould, 2018)

انسجام تیمی: میزان ارتباط روانی و وظیفه‌محور میان اعضای تیم. این انسجام می‌تواند به شکل انسجام اجتماعی (روابط دوستانه و اعتماد) یا انسجام وظیفه‌ای (تعهد به هدف مشترک) ظهور کند.(Carron et al., 2002)

انگیزش و تعهد :سطح انگیزه درونی و میل به موفقیت که نقش تعیین‌کننده‌ای در پایداری عملکرد دارد.

رضایت بازیکنان :ادراک مثبت از محیط تیمی، سبک رهبری مربی، و تجربه بازی.

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

اعتماد درون‌تیمی :اطمینان متقابل بین اعضای تیم که موجب روانی تعاملات و کاهش تعارض می‌شود.
رهبری تحول‌آفرین با فعال‌سازی هم‌زمان این مؤلفه‌ها می‌تواند موجب ارتقاء سطح عملکرد تیمی شود.

۳-۳-۲-نقش رهبری تحول‌آفرین در بهبود عملکرد تیمی

مطالعات تجربی حاکی از آن‌اند که رهبری تحول‌آفرین از طریق چهار مؤلفه کلیدی خود، اثرات مثبتی بر عملکرد تیمی دارد:
ایجاد انسجام تیمی :رهبران تحول‌آفرین با ایجاد حس هدف مشترک، اعتماد متقابل، و تشویق به همکاری، سطح انسجام تیم را افزایش می‌دهند. پژوهش Vella et al. (2013) نشان داد که مؤلفه انگیزش الهام‌بخش، بیشترین تأثیر را بر تقویت انسجام وظیفه‌ای تیم دارد.
تقویت انگیزش بازیکنان :این سبک رهبری با افزایش انگیزش درونی، حس خودکارآمدی و تعلق، انگیزه و تعهد بازیکنان را به سطح بالاتری ارتقا می‌دهد.(Charbonneau et al., 2001)
بهبود ارتباطات تیمی :رهبران تحول‌آفرین با تحریک ذهنی و شنیدن فعال، فضای گفت‌وگو و تعامل مؤثر را در تیم توسعه می‌دهند. این امر در کاهش تعارضات درون‌تیمی و افزایش کارایی نقش بسزایی دارد.(Hardy et al., 2010) افزایش رضایت و کاهش فرسودگی روانی :توجه فردی به بازیکنان، شناخت نیازهای شخصی آن‌ها و حمایت روانی، موجب افزایش رضایت و کاهش استرس و فرسودگی در شرایط فشار رقابتی می‌شود.(Gould & Dieffenbach, 2002)

۴-مطالعات تجربی در ورزش حرفه‌ای

مطالعات متعددی اثر رهبری تحول‌آفرین را بر عملکرد تیم‌های حرفه‌ای بررسی کرده‌اند. برای مثال، مطالعه Peachey et al. (2015) در لیگ‌های حرفه‌ای ایالات متحده نشان داد که تیم‌هایی با رهبری تحول‌آفرین قوی، در شاخص‌هایی همچون هماهنگی تاکتیکی، انگیزش بازیکنان و رضایت تیمی عملکرد بهتری داشته‌اند. همچنین، پژوهش Callow et al. (2009) بر روی تیم‌های بسکتبال نشان داد که مؤلفه تحریک ذهنی با افزایش انعطاف‌پذیری تاکتیکی بازیکنان رابطه مثبت دارد.در محیط ورزش ایران، پژوهش محمدی و احمدزاده (۱۳۹۸) نشان داد که مربیان با سبک رهبری تحول‌آفرین قادرند عملکرد تیمی را از طریق افزایش انسجام و اعتماد بازیکنان به‌طور معناداری ارتقا دهند. همچنین حسینی و همکاران (۱۴۰۰) در مطالعه‌ای میدانی بر روی تیم‌های لیگ برتر فوتبال ایران دریافتند که مؤلفه نفوذ آرمانی نقش تعیین‌کننده‌ای در تعهد تیمی و پایبندی به برنامه‌های تمرینی دارد.با وجود شواهد مثبت، چالش‌هایی نیز در اجرای عملی رهبری تحول‌آفرین در تیم‌های حرفه‌ای وجود دارد. تفاوت‌های فرهنگی، ساختارهای سلسله‌مراتبی در باشگاه‌ها، و سبک‌های مدیریتی سنتی ممکن است مانع اجرای کامل این سبک رهبری شوند .(Wagstaff et al., 2017) از سوی دیگر، ساختار قدرت در برخی تیم‌ها به شکلی است که بازیکنان ستاره بیش از مربیان نفوذ دارند و این موضوع می‌تواند نقش رهبری تحول‌آفرین را کمرنگ کند. در نتیجه، مطالعه دقیق‌تر تعامل بین مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین و شاخص‌های عملکردی در بافت‌های فرهنگی و ورزشی مختلف می‌تواند به فهم بهتر سازوکارهای تأثیر این سبک کمک کند.

۵-یافته‌ها

۵-۱- توصیف داده‌ها و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه پژوهش

در این بخش، مشخصات جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان پژوهش و نتایج آمار توصیفی مرتبط با متغیرهای اصلی تحقیق، شامل سبک رهبری تحول‌آفرین و عملکرد تیمی، گزارش می‌شود. هدف از این مرحله، آشنایی با ویژگی‌های پایه‌ای نمونه آماری و بررسی توزیع اولیه داده‌ها است که مبنایی برای تحلیل‌های استنباطی در مراحل بعدی فراهم می‌کند.

۵-۲-جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری پژوهش حاضر شامل مربیان و بازیکنان تیم‌های ورزشی حرفه‌ای در سه رشته اصلی فوتبال، والیبال و بسکتبال در سطح لیگ برتر ایران بود. برای انتخاب نمونه، از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبتی استفاده شد تا ترکیب جمعیتی تیم‌ها و جنسیت شرکت‌کنندگان به‌درستی بازتاب یابد. در مجموع ۲۳۰ پرسش‌نامه معتبر (۱۵۰ بازیکن و ۸۰ مربی) تحلیل شدند. ابزارهای گردآوری داده شامل پرسش‌نامه استاندارد رهبری تحول‌آفرین MLQ (Bass & Avolio, 1994) و پرسش‌نامه عملکرد تیمی مبتنی بر مدل Carron et al. (2002) بودند.

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

۵-۳-ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

در جدول زیر، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه پژوهش گزارش شده‌اند:

نتایج نشان داد که اکثر شرکت‌کنندگان را مردان ورزشکار و مربیان با تحصیلات دانشگاهی تشکیل می‌دادند. بیشترین مشارکت مربوط به رشته فوتبال و نقش بازیکن بود. این توزیع با ترکیب کلی ورزش حرفه‌ای ایران هم‌راستا است (وزارت ورزش و جوانان، ۱۴۰۱).

۵-۴-آمار توصیفی متغیرهای اصلی

برای بررسی اولیه متغیرهای رهبری تحول‌آفرین و عملکرد تیمی، از شاخص‌هایمیانگین، انحراف معیار، دامنه تغییرات و چولگی استفاده شد. میانگین نمرات مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین و عملکرد تیمی در محدوده بالا قرار داشت (بالاتر از ۴ از ۵)، که نشان‌دهنده ادراک مثبت شرکت‌کنندگان از سبک رهبری مربیان و سطح مطلوب عملکرد تیم‌هایشان بود. توزیع داده‌ها از نظر چولگی در محدوده قابل قبول قرار دارد (کمتر از ±۱)، که بیانگر نرمال‌بودن نسبی داده‌ها برای تحلیل‌های آتی است (Tabachnick & Fidell, 2013).

۵-۵-بررسی تفاوت در ادراک سبک رهبری بر اساس نقش

برای بررسی تفاوت ادراک سبک رهبری تحول‌آفرین بین بازیکنان و مربیان، آزمون t مستقل اجرا شد. نتایج نشان داد که تفاوت معناداری میان دو گروه در ادراک مؤلفه «ملاحظه‌گری فردی» وجود دارد($p < 0.05$) ، به‌گونه‌ای که بازیکنان این مؤلفه را بیشتر از مربیان ارزیابی کرده‌اند. این یافته با مطالعه Vella et al. (2013) سازگار است که نشان داد بازیکنان نسبت به توجه فردی مربیان حساس‌تر هستند.

۶-همبستگی اولیه بین متغیرهای پژوهش

تحلیل همبستگی پیرسون نشان داد که کلیه مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین با عملکرد تیمی همبستگی مثبت و معنادار دارند. بیشترین همبستگی مربوط به مؤلفه «انگیزش الهام‌بخش» با عملکرد تیمی بود .($r = 0.64, p < 0.01$) این یافته‌ها با نتایج Charbonneau et al. (2001) هم‌راستا هستند که بر نقش انگیزش در ارتقاء عملکرد تیمی تأکید دارند.داده‌های توصیفی این پژوهش حاکی از آن است که شرکت‌کنندگان ادراک مثبتی از سبک رهبری تحول‌آفرین مربیان خود داشته‌اند و عملکرد تیمی نیز در سطح مطلوبی ارزیابی شده است. همچنین رابطه مثبت اولیه بین مؤلفه‌های رهبری و عملکرد تیمی، زمینه را برای تحلیل‌های استنباطی دقیق‌تر در مراحل بعدی فراهم می‌سازد. در بخش‌های آتی، این روابط به‌صورت دقیق‌تر با مدل‌های آماری پیشرفته بررسی خواهند شد.

جدول۲-خلاصه آمار توصیفی و نتایج تحلیلی متغیرهای اصلی

نتیجه / یافته	موضوع
نمرات مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین و عملکرد تیمی بالاتر از ۴ از ۵	میانگین نمرات متغیرها
در محدوده ±۱؛ نرمال بودن نسبی داده‌ها تأیید می‌شود	چولگی داده‌ها
بازیکنان مؤلفه «ملاحظه‌گری فردی» را بالاتر از مربیان ارزیابی کردند($p < 0.05$)	تفاوت نقش در ادراک سبک رهبری
همبستگی مثبت و معنادار بین همه مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین و عملکرد تیمی	همبستگی متغیرها
مؤلفه «انگیزش الهام‌بخش» با عملکرد تیمی($r = 0.64, p < 0.01$)	بالاترین همبستگی
ادراک مثبت از سبک رهبری و عملکرد تیمی؛ فراهم بودن زمینه برای تحلیل‌های پیشرفته	برداشت کلی از داده‌ها

جدول۳- شاخص‌های آمار توصیفی متغیرهای اصلی پژوهش

متغیر / مؤلفه	میانگین	انحراف معیار	حداقل	حداکثر	چولگی
نفوذ آرمانی	۴,۱۲	۰,۶۸	۲,۱	۵,۰	-۰,۴۱
انگیزش الهام‌بخش	۴,۰۵	۰,۷۴	۱,۹	۵,۰	-۰,۳۷
تحریک ذهنی	۳,۸۹	۰,۷۱	۱,۷	۵,۰	-۰,۲۹
ملاحظه‌گری فردی	۴,۲۱	۰,۶۶	۲,۴	۵,۰	-۰,۴۳
رهبری تحول‌آفرین (کلی)	۴,۰۷	۰,۶۰	۲,۳	۵,۰	-۰,۳۵
عملکرد تیمی	۴,۱۸	۰,۵۸	۲,۵	۵,۰	-۰,۴۰

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

۶-۱-تحلیل رابطه بین مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین و عملکرد تیمی

در این بخش از پژوهش، به بررسی رابطه بین مؤلفه‌های چهارگانه رهبری تحول‌آفرین (نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک ذهنی و ملاحظه‌گری فردی) و عملکرد تیمی پرداخته شد. هدف از این مرحله، پاسخ به این سؤال بود که کدام مؤلفه از سبک رهبری تحول‌آفرین بیشترین ارتباط را با عملکرد تیمی دارد و آیا این ارتباط از نظر آماری معنادار است یا خیر.

۶-۱-۱-آزمون همبستگی پیرسون بین متغیرها

به‌منظور بررسی رابطه بین مؤلفه‌های سبک رهبری تحول‌آفرین و عملکرد تیمی، از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج تحلیل در جدول زیر خلاصه شده است:

نفوذ آرمانی و عملکرد تیمی $r = 0.58, p < 0.01$

انگیزش الهام‌بخش و عملکرد تیمی $r = 0.64, p < 0.01$

تحریک ذهنی و عملکرد تیمی $r = 0.51, p < 0.01$

ملاحظه‌گری فردی و عملکرد تیمی $r = 0.56, p < 0.01$

رهبری تحول‌آفرین کلی و عملکرد تیمی $r = 0.68, p < 0.01$

نتایج نشان داد که همه مؤلفه‌های سبک رهبری تحول‌آفرین با عملکرد تیمی رابطه مثبت و معناداری دارند. بالاترین همبستگی مربوط به مؤلفه انگیزش الهام‌بخش با ضریب ۰/۶۴ و پایین‌ترین آن مربوط به تحریک ذهنی با ضریب ۰/۵۱ بود. ضریب همبستگی ترکیبی برای سبک رهبری تحول‌آفرین کلی با عملکرد تیمی نیز ۰/۶۸ به‌دست آمد که نشان‌دهنده رابطه قوی و مثبت بین این دو متغیر است.این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های پیشین از جمله مطالعه Charbonneau et al. (2001) هم‌راستا هستند که در آن بیان شد مربیانی که سبک رهبری تحول‌آفرین دارند، موجب افزایش انگیزش درونی و عملکرد ورزشی بالاتر در میان بازیکنان می‌شوند.

۶-۱-۲-بررسی تفاوت در رابطه‌ها بر اساس نقش (بازیکن/مربی)

برای بررسی این‌که آیا ادراک بازیکنان و مربیان از رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین و عملکرد تیمی متفاوت است یا نه، از آزمون تفکیکی همبستگی استفاده شد. نتایج نشان داد که اگرچه جهت و شدت رابطه‌ها در هر دو گروه مثبت و معنادار بود، اما در گروه بازیکنان، مؤلفه «ملاحظه‌گری فردی» با عملکرد تیمی همبستگی قوی‌تری داشت ($r = 0.61$) در حالی‌که در گروه مربیان، مؤلفه «تحریک ذهنی» رابطه معنادار کمتری نشان داد .($r = 0.44$) این نتایج می‌تواند نشان‌دهنده نقش متفاوت ادراک روان‌شناختی سبک رهبری در میان گروه‌های داخل تیم باشد.پژوهش Vella et al. (2013) نیز یافته‌ای مشابه گزارش کرد که در آن، بازیکنان جوان نسبت به مؤلفه‌های حمایتی‌تر مانند ملاحظه‌گری فردی حساسیت بیشتری نشان می‌دهند.

۶-۱-۳-تحلیل واریانس یک‌راهه (ANOVA) بر اساس رشته ورزشی

برای تحلیل تفاوت میزان همبستگی بین سبک رهبری و عملکرد تیمی در سه رشته مختلف (فوتبال، والیبال، بسکتبال)، از تحلیل واریانس یک‌راهه استفاده شد. نتایج نشان داد که تفاوت معناداری بین رشته‌ها وجود ندارد($p > 0.05$) ، اما میانگین رابطه بین مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین و عملکرد تیمی در ورزش بسکتبال کمی پایین‌تر از دو رشته دیگر بود. یکی از دلایل احتمالی این امر، تفاوت ساختار ارتباطی و تاکتیکی تیم‌ها در این ورزش‌هاست.

۶-۲-تفسیر تحلیلی یافته‌ها

یافته‌های این بخش به‌وضوح نشان می‌دهد که سبک رهبری تحول‌آفرین، به‌ویژه مؤلفه انگیزش الهام‌بخش، نقش مهمی در بهبود عملکرد تیمی ایفا می‌کند. مربیانی که با ترسیم چشم‌انداز مثبت، سخنرانی‌های انگیزشی، تشویق بازیکنان و القای حس مأموریت مشترک، فضای روانی مناسبی ایجاد می‌کنند، موجب افزایش تعهد، انسجام و انگیزه بازیکنان برای رسیدن به اهداف تیمی می‌شوند. این مسأله با نظریه‌های روان‌شناختی مانند نظریه خودتعیین‌گری (Deci & Ryan, 2000) نیز هم‌خوان است که بیان می‌کند انگیزش درونی زمانی تقویت می‌شود که افراد حس معنا، رشد و تعلق داشته باشند.همچنین، مؤلفه ملاحظه‌گری فردی در بین بازیکنان تأثیر معناداری داشت. این یافته می‌تواند برای مربیان حرفه‌ای هشداری باشد که حمایت‌های فردی، توجه به شرایط روانی و شخصی بازیکنان، و ایجاد رابطه انسانی با اعضای تیم می‌تواند در عملکرد کلی تیم اثرگذار باشد. مطالعه Peachey et al. (2015)نیز بر همین نکته تأکید دارد و بیان می‌کند که مربیان موفق معمولاً دارای مهارت‌های ارتباطی بالایی هستند و با رویکرد انسانی‌تر به مدیریت تیم می‌پردازند.اگرچه یافته‌ها حاکی از رابطه مثبت قوی بین سبک رهبری تحول‌آفرین و عملکرد تیمی هستند، اما باید توجه داشت که این رابطه علیت را اثبات نمی‌کند. همچنین، ممکن است عواملی مانند فرهنگ

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

باشگاهی، ساختار تیم، یا شخصیت بازیکنان نیز بر این روابط تأثیرگذار باشند که در این پژوهش به‌طور مستقیم کنترل نشده‌اند. لذا تفسیر نتایج باید با ملاحظات زمینه‌ای همراه باشد.

۶-۲-۱- تبیین نقش پیش‌بین رهبری تحول‌آفرین در عملکرد تیمی با استفاده از مدل رگرسیون

در این بخش از پژوهش، به تحلیل نقش پیش‌بین مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین در عملکرد تیمی پرداخته می‌شود. برای این منظور، از تحلیل رگرسیون چندمتغیره به شیوه گام‌به‌گام استفاده شد تا سهم هر یک از مؤلفه‌های سبک رهبری تحول‌آفرین (نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک ذهنی و ملاحظه‌گری فردی) در تبیین عملکرد تیمی بررسی شود.

- شرایط اولیه تحلیل

پیش از اجرای رگرسیون، مفروضات آزمون شامل نرمال‌بودن داده‌ها، نبود چندخطی بودن(Multicollinearity) ، استقلال خطاها و همگنی واریانس بررسی شد. نتایج آزمون کولموگروف–اسمیرنوف (K–S) و نمودار Q-Q نشان داد که توزیع نمرات به‌طور نسبی نرمال است. شاخص VIF برای تمام متغیرها زیر ۲ بود که بیانگر نبود چندخطی بودن بین پیش‌بین‌هاست. ضریب دوربین–واتسون (۱٫۹۱) نیز استقلال مشاهدات را تأیید کرد(Field, 2013)

-مدل رگرسیون چندگانه گام‌به‌گام

در گام اول، مؤلفه انگیزش الهام‌بخش وارد معادله شد و توانست به‌تنهایی ۴۱٪ از واریانس عملکرد تیمی را تبیین کند ($R^2 = 0.41, F(1,228) = 159.3, p < 0.001$). در گام دوم، مؤلفه ملاحظه‌گری فردی اضافه شد و مقدار R^2 به ۰/۵۳ افزایش یافت ($\Delta R^2 = 0.12, p < 0.01$). در گام سوم، مؤلفه نفوذ آرمانی نیز وارد مدل شد و مجموع تبیین به ۵۸٪ رسید. مؤلفه تحریک ذهنی وارد مدل نهایی نشد، زیرا سهم معناداری در تبیین عملکرد نداشت.

نتایج مدل نهایی رگرسیون به شرح زیر بود:

انگیزش الهام‌بخش $\beta = 0.48, p < 0.001$

ملاحظه‌گری فردی $\beta = 0.33, p < 0.001$

نفوذ آرمانی $\beta = 0.21, p < 0.01$

تحریک ذهنی :وارد مدل نهایی نشد$(p > 0.05)$

این نتایج نشان می‌دهد که انگیزش الهام‌بخش قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده عملکرد تیمی است و پس از آن، ملاحظه‌گری فردی و نفوذ آرمانی به‌ترتیب در تبیین عملکرد نقش دارند. این یافته‌ها با مطالعات پیشین نظیر Peachey et al. (2015) و Wang et al. (2011) هم‌راستا هستند که تأثیر برجسته انگیزش و الهام‌بخشی رهبر را در نتایج تیمی برجسته دانسته‌اند.

- تحلیل جزئی بین مؤلفه‌ها و ابعاد عملکرد

برای درک دقیق‌تر روابط، مؤلفه‌های رهبری با ابعاد مختلف عملکرد تیمی (عملکرد فنی، انسجام تیمی، انگیزش و رضایت) به‌صورت جداگانه در مدل‌های رگرسیونی قرار گرفتند. نتایج حاکی از آن بود که:

انگیزش الهام‌بخش بیشترین تأثیر را بر انسجام تیمی و انگیزش بازیکنان داشت $\beta = 0.52$ و ۰٫۴۹ به‌ترتیب.

ملاحظه‌گری فردی نقش برجسته‌ای در رضایت بازیکنان ایفا کرد.$(\beta = 0.44)$

نفوذ آرمانی با عملکرد فنی رابطه معناداری داشت.$(\beta = 0.31)$

تحریک ذهنی صرفاً در برخی موارد با انسجام تاکتیکی همبسته بود، اما در مدل نهایی معنادار نشد.

این تحلیل چندسطحی نشان می‌دهد که مؤلفه‌های مختلف رهبری، بر جنبه‌های متفاوتی از عملکرد تیمی اثر می‌گذارند و تأثیرات آن‌ها یکدست نیستند.

۶-۳-تفسیر نظری یافته‌ها

یافته‌های فوق بیانگر این نکته کلیدی هستند که رهبران تحول‌آفرین، به‌ویژه آن‌هایی که در انگیزش الهام‌بخش مهارت دارند، می‌توانند انسجام روانی و هدف‌گرایی تیم را ارتقاء دهند. چنین رهبرانی، همان‌گونه که Bass و Riggio (2006) تأکید کرده‌اند، از طریق ارتباطات معنادار، طراحی چشم‌انداز و تشویق مشارکت فعال اعضا، موجب افزایش تعهد و انگیزه در تیم می‌شوند. همچنین، سبک ارتباطی ملاحظه‌گر که به تفاوت‌های فردی احترام می‌گذارد، نقشی اساسی در ارتقاء رضایت و حفظ نیروها ایفا می‌کند.از منظر روان‌شناسی انگیزش، نتایج با نظریه خودتعیین‌گری (Deci & Ryan, 2000) قابل توجیه است. مربیانی که حس معنا، شایستگی و خودمختاری را در بازیکنان تقویت می‌کنند، توانسته‌اند عملکرد تیمی بهتری نیز رقم بزنند. همچنین، رابطه نفوذ آرمانی با عملکرد فنی نشان می‌دهد که الگوبودن رهبر در عمل و گفتار، می‌تواند به‌طور غیرمستقیم بر رفتارهای حرفه‌ای تیمی اثرگذار باشد.با توجه به اینکه حدود ۵۸٪ از واریانس عملکرد تیمی توسط سه مؤلفه از سبک رهبری تحول‌آفرین تبیین شد، می‌توان نتیجه گرفت که این سبک یکی از عوامل کلیدی موفقیت تیمی است؛ هرچند متغیرهای دیگری مانند ویژگی‌های فردی

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

بازیکنان، فرهنگ سازمانی باشگاه، منابع مالی و شرایط رقابتی نیز می‌توانند نقش مهمی ایفا کنند و باید در مطالعات بعدی لحاظ شوند.همچنین، آموزش مؤلفه‌های انگیزشی و حمایتی این سبک رهبری به مربیان حرفه‌ای می‌تواند نقش مهمی در بهبود کیفیت مدیریت تیم‌ها و ارتقاء عملکرد تیمی ایفا کند. پیشنهاد می‌شود فدراسیون‌های ورزشی دوره‌های آموزش رهبری بر مبنای مدل‌های تحول‌آفرین را در برنامه‌های تربیت مربی بگنجانند. یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین رابطه مثبت و معناداری با عملکرد تیمی در ورزش حرفه‌ای دارند و برخی از این مؤلفه‌ها، به‌ویژه «انگیزش الهام‌بخش» و «ملاحظه‌گری فردی»، نقش پررنگ‌تری در پیش‌بینی عملکرد تیمی ایفا می‌کنند. تفسیر این نتایج را می‌توان در دو سطح روان‌شناسی فردی بازیکنان و پویایی گروهی تیم‌ها مورد بررسی قرار داد.بیشترین همبستگی مشاهده‌شده در این پژوهش بین مؤلفه انگیزش الهام‌بخش و عملکرد تیمی بود. این مؤلفه با ارائه چشم‌اندازهای معنادار، خلق هدف‌های مشترک و تأکید بر اشتیاق و امید، یکی از مؤثرترین ابعاد رهبری تحول‌آفرین در محیط‌های ورزشی است .(Bass & Riggio, 2006) در فضای ورزش حرفه‌ای که بازیکنان روزانه با فشار روانی، انتظارات رسانه‌ای، و نوسانات نتیجه‌محور مواجه‌اند، مربیانی که بتوانند هدف‌هایی الهام‌بخش ارائه دهند، نقش مهمی در افزایش تاب‌آوری روانی، انگیزش درونی و روحیه جمعی ایفا می‌کنند.این یافته با نظریه خودتعیین‌گری (Deci & Ryan, 2000)نیز هم‌خوانی دارد. این نظریه تأکید می‌کند که وقتی افراد احساس می‌کنند اهدافشان معنادار است و با ارزش‌های درونی‌شان هم‌راستاست.

۷-نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تحلیل نقش سبک رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد تیمی در ورزش حرفه‌ای ایران انجام شد. یافته‌ها به‌روشنی نشان دادند که بین مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین (نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک ذهنی و ملاحظه‌گری فردی) و عملکرد تیمی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. به‌ویژه مؤلفه‌های انگیزش الهام‌بخش و ملاحظه‌گری فردی، قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های عملکرد تیمی شناخته شدند. نتایج این پژوهش بر اهمیت سبک رهبری تحول‌آفرین در ارتقاء عملکرد ورزشی، انسجام تیمی و رضایت بازیکنان تأکید دارد.در فضای ورزش حرفه‌ای، عملکرد تیم‌ها نتیجه تعامل پیچیده‌ای میان عوامل فنی، روان‌شناختی، اجتماعی و سازمانی است. در این میان، نقش مربی و سبک رهبری وی، به‌عنوان نهاد هدایت‌گر تیم، عاملی کلیدی محسوب می‌شود. یافته‌های این پژوهش تأکید می‌کنند که مربیانی که با الهام‌بخشی، حمایت فردی و ایجاد اعتماد در بازیکنان عمل می‌کنند، قادرند تیم‌هایی موفق‌تر، منسجم‌تر و با انگیزه‌تر شکل دهند .(Bass & Riggio, 2006) این موضوع هم با نظریه‌های روان‌شناسی انگیزش از جمله نظریه خودتعیین‌گری (Deci & Ryan, 2000) و هم با مدل‌های رهبری مدرن هم‌راستا است.از سوی دیگر، مؤلفه نفوذ آرمانی که به ویژگی‌های الگویی، اخلاقی و اعتمادآفرین رهبر اشاره دارد، نقش مهمی در تعمیق تعهد بازیکنان نسبت به مربی و اهداف تیم ایفا می‌کند. مربیانی که خودشان الگوی رفتاری مثبت هستند، همدلی، عدالت و یکپارچگی در عمل نشان می‌دهند، تأثیر روانی مثبتی بر تیم دارند که منجر به تبعیت داوطلبانه، همکاری بیشتر و تعهد بالاتر می‌شود .(Northouse, 2021) این یافته به‌ویژه در فرهنگ‌هایی که رهبری اخلاق‌محور از اهمیت بالایی برخوردار است، اهمیت بیشتری دارد.یافته دیگر پژوهش مربوط به نقش کمرنگ‌تر مؤلفه تحریک ذهنی در تبیین عملکرد تیمی بود. اگرچه این مؤلفه از نظر تئوریک در سبک رهبری تحول‌آفرین مهم تلقی می‌شود، اما در این پژوهش نقش قابل‌توجهی در پیش‌بینی عملکرد نداشت. این امر را می‌توان با توجه به زمینه فرهنگی و ساختار تمرینی ورزش حرفه‌ای در ایران تفسیر کرد. در بسیاری از باشگاه‌ها، تمرکز اصلی بر تبعیت از دستورات مربی، اجرای ساختارهای ثابت و پایبندی به اصول فنی موجود است و فرصت اندکی برای خلاقیت، تفکر انتقادی یا نوآوری در تصمیم‌گیری تاکتیکی برای بازیکنان باقی می‌ماند. این یافته حاکی از آن است که مؤلفه تحریک ذهنی نیازمند زیرساخت‌های فرهنگی، مدیریتی و آموزشی برای بروز مؤثر است.(Wagstaff et al., 2017) نتایج رگرسیون چندگانه نیز تأیید کرد که مؤلفه انگیزش الهام‌بخش به‌تنهایی توانسته بیش از ۴۰٪ از واریانس عملکرد تیمی را تبیین کند. این مسأله اهمیت بعد انگیزشی در سبک رهبری تحول‌آفرین را بیش از پیش برجسته می‌سازد. همچنین، ترکیب این مؤلفه با ملاحظه‌گری فردی و نفوذ آرمانی، مدل پیش‌بینی مناسبی برای عملکرد تیمی ارائه کرد که توانست ۵۸٪ از تغییرات عملکرد را توضیح دهد. این میزان از تبیین، در مقایسه با پژوهش‌های مشابه، قابل‌توجه است.(Peachey et al., 2015) نتایج پژوهش، همچنین نشان دادند که درک بازیکنان از سبک رهبری و تأثیر آن، تا حدی با درک مربیان متفاوت است. برای مثال، بازیکنان به ملاحظه‌گری فردی اهمیت بیشتری می‌دهند، در حالی‌که مربیان گاه تمرکز بیشتری بر تاکتیک یا نظم ساختاری دارند. این تفاوت در ادراک می‌تواند منبع بالقوه‌ای برای تعارض، سوءبرداشت یا کاهش اثربخشی تیمی باشد و ضرورت طراحی برنامه‌های آموزشی برای مربیان را گوشزد می‌کند تا با شناخت دقیق‌تر از نیازهای روانی و اجتماعی بازیکنان، سبک رهبری خود را تطبیق دهند.از لحاظ عملی، یافته‌های پژوهش حاضر می‌توانند راهنمایی مؤثر برای مدیران ورزشی، مربیان، فدراسیون‌ها و طراحان برنامه‌های آموزشی باشند. تأکید بر آموزش مؤلفه‌های کلیدی رهبری تحول‌آفرین، به‌ویژه در حوزه انگیزش و روابط انسانی، می‌تواند اثربخشی مربیان را افزایش دهد و

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

منجر به عملکرد بهتر تیم‌های حرفه‌ای شود. پیشنهاد می‌شود که این مفاهیم به‌صورت دوره‌های تخصصی برای مربیان در چارچوب نظام رسمی آموزش مربی‌گری گنجانده شود.از سوی دیگر، مدیران باشگاه‌ها باید در فرآیند انتخاب و ارزیابی مربیان، صرفاً به سوابق فنی اکتفا نکنند، بلکه ویژگی‌های رهبری، مهارت‌های ارتباطی، قابلیت الهام‌بخشی و سبک‌های مدیریتی را نیز مدنظر قرار دهند. چرا که توانایی هدایت تیم در مسیر هدف، حفظ انسجام گروهی، و انگیزش مستمر بازیکنان، مؤلفه‌هایی هستند که تأثیر آن‌ها بر عملکرد نهایی تیم غیرقابل انکار است.در پایان باید به برخی محدودیت‌های پژوهش نیز اشاره کرد. نخست، پژوهش حاضر در بستر فرهنگی خاص ایران انجام شده و تعمیم آن به سایر کشورها نیازمند احتیاط است. دوم، پژوهش به‌صورت مقطعی و بر اساس گزارش‌های ادراکی انجام شده و از ابزارهای عینی‌تر برای سنجش عملکرد (مانند داده‌های آماری مسابقات) استفاده نشده است. همچنین، متغیرهای واسط مانند انسجام تیمی، فرهنگ باشگاهی یا سبک یادگیری بازیکنان در مدل لحاظ نشده‌اند. در پژوهش‌های آتی، می‌توان با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری و داده‌های ترکیبی (کمی-کیفی)، مدل‌های پیچیده‌تری را مورد آزمون قرار داد.

منابع

- Arthur, C. A., Hardy, L., & Woodman, T. (2011). Realising the Olympic dream: Vision, support and challenge. Reflective Practice, 12(5), 635–647. https://doi.org/10.1080/14623943.2011.601561
- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. Journal of Applied Psychology, 81(6), 827–832. https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.6.827
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8(1), 9–32. https://doi.org/10.1080/135943299398410
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Psychology Press.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row.
- Callow, N., Smith, M. J., Hardy, L., Arthur, C. A., & Hardy, J. (2009). Measurement of transformational leadership and its relationship with team cohesion and performance level. Journal of Applied Sport Psychology, 21(4), 395–412. https://doi.org/10.1080/10413200903204722
- , A. V., & Eys, M. A. (2012). Group dynamics in sport (4th ed.). Fitness Information Technology.
- Carron, A. V., Widmeyer, W. N., & Brawley, L. R. (2002). The nature of group cohesion in sport. Journal of Sport & Exercise Psychology, 24(2), 168–188. https://doi.org/10.1123/jsep.24.2.168
- Charbonneau, D., Barling, J., & Kelloway, E. K. (2001). Transformational leadership and sports performance: The mediating role of intrinsic motivation. Journal of Applied Social Psychology, 31(7), 1521–1534. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2001.tb02686.x
- Chelladurai, P., & Saleh, S. D. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale. Journal of Sport Psychology, 2(1), 34–45. https://doi.org/10.1123/jsp.2.1.34
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Field, A. (2013). Discovering statistics using IBM SPSS statistics (4th ed.). Sage.
- Gould, D., & Dieffenbach, K. (2002). Overtraining, underrecovery, and burnout in sport. In J. M. Silva & D. Stevens (Eds.), Psychological foundations of sport (2nd ed., pp. 25–56). Allyn & Bacon.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. Journal of Applied Psychology, 89(5), 755–768. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). A theory of goal setting and task performance. Prentice Hall.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Developing the human competitive edge. Oxford University Press.
- Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and practice (9th ed.). Sage Publications.
- Peachey, J. W., Zhou, Y., Damon, Z. J., & Burton, L. J. (2015). Leadership in sport organizations: A review and synthesis. Sport Management Review, 18(4), 417–429. https://doi.org/10.1016/j.smr.2015.01.003
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). Using multivariate statistics (6th ed.). Pearson.
- Vella, S. A., Oades, L. G., & Crowe, T. P. (2013). The role of the coach in facilitating positive youth development: Moving from theory to practice. Journal of Applied Sport Psychology, 25(2), 129–145. https://doi.org/10.1080/10413200.2012.718499
- Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. Wiley.
- Wagstaff, C. R. D., Fletcher, D., & Hanton, S. (2017). Positive organizational psychology in sport: An ethnography of organizational functioning in elite sport. Journal of Applied Sport Psychology, 29(4), 321–340. https://doi.org/10.1080/10413200.2016.1223021
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. Group & Organization Management, 36(2), 223–270. https://doi.org/10.1177/1059601111401017
- Weinberg, R. S., & Gould, D. (2018). Foundations of sport and exercise psychology (7th ed.). Human Kinetics.

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]