

ارتباط بین سبک رهبری خدمت‌گزار با اثربخشی تیمی و عملکرد تیم‌های والیبال لیگ برتر مردان ایران

شیوا آزادفدا*، فریدون تندنویس**، انوشیروان کاظم‌نژاد لیلی***

* دانشجوی دکتری گرایش مدیریت ورزشی دانشگاه خوارزمی

** استاد دانشگاه خوارزمی

*** استاد دانشگاه تربیت مدرس

تاریخ دریافت مقاله: ۹۱/۴/۳

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۱/۶/۲۵

چکیده

هدف این پژوهش بررسی ارتباط بین سبک رهبری خدمت‌گزار با اثربخشی و عملکرد تیم‌های والیبال لیگ برتر مردان ایران بود. روش تحقیق توصیفی و از نوع همبستگی است. نمونه آماری ۱۷۳ نفر بازیکن و ۶۵ نفر کمک مربی در قالب ۱۵ تیم بود. برای جمع‌آوری داده‌ها از دو ابزار استفاده شد: الف) پرسش‌نامه ارزیابی رهبری خدمت‌گزار تیم‌های ورزشی که محقق از روی پرسش‌نامه ارزیابی رهبری خدمت‌گزار سازمانی (لاب، ۱۹۹۹) تهیه و تنظیم کرد، ب) پرسش‌نامه نظرسنجی برتری تیمی (لارسون و لافاستو، ۱۹۸۹). با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی عوامل هر دو پرسش‌نامه تأیید شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون تی، همبستگی (پیرسون و اسپیرمن) و رگرسیون (ساده و چندگانه) استفاده شد. یافته‌ها نشان داد درک بازیکنان و کمک‌مربی‌ها از رهبری خدمت‌گزار تیم‌ها به ترتیب در سطح متوسط و عالی است و بین رهبری خدمت‌گزار با اثربخشی تیمی و عملکرد تیمی، رابطه آماری مثبت و معنادار وجود داشت. رهبری خدمت‌گزار پیش‌بین معناداری نیز برای اثربخشی تیمی و عملکرد تیمی بود. یافته‌های این پژوهش امکان استفاده از سبک رهبری خدمت‌گزار را در ورزش حرفه‌ای حمایت می‌کند.

واژه‌های کلیدی: رهبری خدمت‌گزار، اثربخشی تیمی، عملکرد تیمی، اخلاقیات در ورزش.

مقدمه

در دنیای سازمانی جدید، انتظار می‌رود بسیاری از سازمان‌ها با تغییر ساختار و تعیین شیوه‌های رهبری نو، به سوی نوآوری و خلاقیتی که لازمه قرن حاضر است حرکت کنند (۱). در قرن بیست‌ویکم، سازمان‌ها با تغییرات زیادی، از جمله پیشرفت سریع تکنولوژی، رقابت سنگین، ظهور بازار جهانی، تغییر در تقاضا و نگرش مشتریان و کارکنان مواجه شده‌اند. چالش‌ها و فرصت‌های این قرن، اتخاذ شیوه‌های جدید رهبری و تعلیم رهبرانی با تفکر و اندیشه‌هایی متفاوت برای وضعیت پرتلاطم کنونی را طلب می‌کند (۲). رویکردهای جدید رهبری بر کار تیمی، تصمیم‌گیری‌های مشارکتی، توانمندسازی کارکنان، تقویت اعتماد و اخلاقیات تأکید دارد (۳، ۴، ۵). از میان نظریه‌های جدید رهبری، به نظر می‌رسد رهبری خدمت‌گزار از جایگاه خاصی نزد طرفداران مباحث اخلاقی در رهبری و مدیریت برخوردار است (۴). رهبری خدمت‌گزار که رابرت گرین لیف در سال ۱۹۷۷ مطرح کرد و وارد حوزه‌های سازمانی شد (۷)، یکی از رویکردهای گروه‌محور و درعین‌حال اخلاقی در سال‌های اخیر است و زمینه جدید تحقیقی برای اندیشمندان و پژوهشگران مباحث رهبری و مدیریت به‌شمار می‌رود (۴). «بشر دوستی»^۱ اولین نقطه قوت رهبری خدمت‌گزار است (۶، ۸) و با ارزش‌ترین دستاورد آن «اعتماد» است (۳). رهبری خدمت‌گزار بر ارائه خدمات بیشتر به دیگران، داشتن نگرش جامع به کار، ایجاد حس جمع‌گرایی و تقسیم قدرت تصمیم‌گیری با دیگران تأکید دارد (۵) و به‌اشتراک گذاشتن اطلاعات، تفویض اختیار، تشویق برای رشد و استفاده از استعدادهای بالقوه، راهبردهای قدرت‌بخشی به پیروان در این سبک رهبری مهم است (۶). از آنجا که دیدگاه اصلی این نظریه توجه به منافع پیروان مقدم بر منافع سازمان و حتی خود رهبر است (۷)، می‌توان نتیجه گرفت که «رهبری خدمت‌گزار رویکردی پیرو-محور در نظریه‌های رهبری محسوب می‌شود» (۹). این نظریه رهبری هرچند در دهه ۱۹۷۰ وارد ادبیات مدیریت شد، روشن است ریشه‌های اعتقادی آن به تعالیم مذهبی و اصول اخلاقی برمی‌گردد که ریشه در هزاران سال قبل دارد (۹، ۱۰). امروزه ایده گرین لیف درخصوص رهبری خدمت‌گزار پس از گذشت چهار دهه، همچنان در حال خلق انقلابی خاموش در محیط‌های کاری سراسر دنیا است (۵). محققان زیادی طی سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۰۸ در پی شناسایی مضامینی بوده‌اند که به عملیاتی‌سازی مفهوم رهبری خدمت‌گزار کمک می‌کنند. در این میان می‌توان به اسپیرز (۲۰۱۱)، لاب (۱۹۹۹)، پترسون (۲۰۰۳) و باربوتو و ویلر (۲۰۰۶) اشاره کرد (۵، ۱۰، ۱۱، ۸). در میان این افراد، لاب (۱۹۹۹) الگو و ابزاری برای ارزیابی رهبری خدمت‌گزار در سازمان‌ها تدوین کرد که نقش مهمی در انجام مطالعات کاربردی به‌خصوص در پژوهش‌های دانشگاهی داشته است (۴). لاب (۱۹۹۹) رهبری خدمت‌گزار را نوعی بینش و شیوه رهبری می‌داند که مصلحت جمعی پیروان را بر منفعت شخصی رهبر مقدم دانسته است و ضمن ارج نهادن به افراد، در پی رشد و شکوفایی آنان است و ایجاد اجتماع، معتمد بودن، فراهم کردن زمینه رهبری و تسهیم رهبری برای مصلحت

¹ Altruism

مشترک افراد، کل سازمان و کسانی را که از سازمان خدمت دریافت می‌کنند ترویج می‌دهد (۱۰). طبق نظر لایب (۱۹۹۹)، ابعاد و ویژگی‌های رهبری خدمت‌گزار نه فقط در سطح فرد، بلکه در سطح کل سازمان باید حاکم باشد تا با سرلوحه قرار دادن اصول و ابعاد ارزشمند آن، ضمن ایجاد جو همکاری مثبت، هریک از افراد به حداکثر رشد خود نایل شوند و از این طریق بر قدرت سازمان نیز افزوده شود (۱۰). لایب (۲۰۰۳) سطح سلامتی سازمان‌ها را براساس امتیازی که از پرسش‌نامه رهبری خدمت‌گزار کسب می‌کنند به شش سطح دسته‌بندی کرده است. سطح اول وضعیت سمی، سطح دوم وضعیت ضعیف، سطح سوم وضعیت محدود، سطح چهارم وضعیت متوسط، سطح پنجم وضعیت عالی و سطح ششم وضعیت بهینه. در این دسته‌بندی، سطح یک و دو رهبری استبدادی، سطح سه و چهار رهبری پدرمآبانه و سطح پنج و شش رهبری خدمت‌گزار شناسایی می‌شود (۱۲).

قابل توجه است که رهبری خدمت‌گزار در حوزه‌های مختلف بررسی شده است. از جمله می‌توان به حوزه‌های نظامی (۱۳)، آموزشی (۱۴)، صنعتی (۱۵) و سازمان‌های مجری قانون (۱۶) اشاره کرد. اما به نظر می‌رسد توجه به سبک رهبری خدمت‌گزار در محیط‌های ورزشی، به‌ویژه ورزش حرفه‌ای و قهرمانی کمتر مورد توجه بوده است. طبق نظر کارتن (۲۰۰۵) مریبان با توجه به شرایط خاص ورزش حرفه‌ای اغلب از شیوه‌های رهبری عمل‌گرا استفاده می‌کنند که به دلیل ماهیت قراردادی و مبادله‌ای که دارد، به بازیکنان نگاهی ابزاری دارد و موجب تضعیف روحیه ورزشکاران می‌شود و عملکرد آنان را کاهش می‌دهد (۱۷). تب و تاب هواداران، رسانه‌ها، قراردادهای مالی سنگین، شکست‌ها و پیروزی‌ها، ورزشکاران و مریبان حرفه‌ای را تحت فشارهای روحی خاصی قرار می‌دهد و نگرش صرفاً برد را در آنان تقویت می‌کند. در چنین فضایی، مریبان و ورزشکاران با تضادهای زیادی روبه‌رو هستند که گاهی حفظ اصول اخلاقی و پایبندی به ارزش‌های انسانی را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد (۱۸). مروری بر نوشته‌های معتبر نشان می‌دهد که نویسندگان، اندیشمندان و جامعه‌شناسان ورزشی به چالش بزرگی بین دو بعد قهرمانی و اخلاقی در ورزش اشاره کرده‌اند و به‌طور جدی در جست‌وجوی یافتن راه‌حل مناسبی برای آن هستند (۱۸، ۱۹). این چالش بزرگ بسیاری از صاحب‌نظران را با این پرسش روبه‌رو کرده است که آیا به‌راستی ورزش می‌تواند باعث تکوین ارزش‌های اخلاقی و رشد شخصیت، به‌ویژه در نسل جوان، جامعه گردد (۱۸، ۱۹، ۲۰). با این همه، نمی‌توان بعد قهرمانی و اقتصادی ورزش را نادیده انگاشت. همواره افتخارات ورزشی برای هر جامعه‌ای حائز اهمیت است؛ ضمن آنکه امروزه ورزش به تجارتي بزرگ و صنعتی پویا تبدیل شده است (۲۱). بیشتر محبوبیت روزافزون ورزش مبتنی بر رقابتی است که بین تیم‌های رده‌های بالا به نمایش درمی‌آید و حتی رشد و توسعه بسیاری از سازمان‌های ورزشی و صنعت ورزش نیز تا حد زیادی به عملکرد تیم‌های ورزشی متکی است (۲۲). اما باید این مهم دوباره مورد توجه قرار گیرد که نگرش برد به هر قیمت علاوه‌بر آنکه جنبه‌های اخلاقی در ورزش را تحت تاثیر قرار می‌دهد (۲۳)، تنها راه حلی کوتاه‌مدت برای رسیدن

به موفقیت است و با ضعیف کردن جنبه‌های اخلاقی و شخصیتی در ورزش، در درازمدت خود عامل شکست مربیان و ورزشکاران خواهد بود (۲۰).

نویسندگانی چون بنت^۱ (۲۰۰۱)، کوزس و پوسنر^۲ (۱۹۹۹) بر لزوم به‌کارگیری الگوهای جدید رهبری، که بر توانمندسازی ورزشکاران و رفتار دموکراتیک از طرف مربی استوار است و کمتر بر پایه الگوهای مربی‌گری سنتی و استبدادی است؛ تأکید کرده‌اند (۲۴). نتایج مطالعه هویگارد، جونز و پیترز (۲۰۰۸) مبین آن بود که بازیکنان نخبه فوتبال خواهان رفتار مستبدانه مربیان نبودند و درعین حال ترجیح می‌دادند مسئولیت و مشارکت بیشتری در فرایند تصمیم‌گیری و رهبری تیم داشته باشند (۲۵). در همین زمینه، سبک رهبری خدمت‌گزار که به‌عنوان سبک رهبری گروه‌مدار و اخلاقی در سازمان‌ها مطرح شده است، به دلیل ویژگی‌های خاصی که دارد، مورد توجه برخی محققان و جامعه‌شناسان ورزشی هم قرار گرفته است. کارتن (۲۰۰۵)، لامپکین، استول و بلر (۲۰۱۱)، وستر (۲۰۰۳)، بلوم (۲۰۰۲) و تیلور (۲۰۰۸) ضمن حمایت از کاربرد سبک رهبری خدمت‌گزار در محیط‌های ورزشی، آن را راه‌حل احیای ارزش‌های اخلاقی در ورزش می‌دانند (۱۷، ۱۸، ۲۶، ۲۷، ۲۸). بلوم (۲۰۰۲) اظهار می‌کند که ما در دوره بحرانی از زمان زندگی می‌کنیم که فقدان شدید اخلاقیات، ارزش‌ها، اتحاد و همبستگی فراگیر شده و در صورتی که الگوی رهبری خدمت‌گزار در محیط‌های ورزشی به کار گرفته شود، اجرای اصول فلسفی این الگو، که هم علمی و هم معنوی است، قویاً توانایی ایجاد فلسفه برنده-برنده را خواهد داشت و نشان می‌دهد که کل بزرگ‌تر از مجموع اجزای آن است (۲۷). کارتن (۲۰۰۵) نیز با استفاده از شیوه مصاحبه، سبک رهبری عمل‌گرا و خدمت‌گزار را در تیم‌های حرفه‌ای فوتبال با یکدیگر مقایسه و اظهار کرده است که رهبری خدمت‌گزار می‌تواند جایگزینی بهتر باشد و عملکرد بازیکنان را بهبود بخشد (۱۷). مطالعه ادبیات مطلب روشن می‌کند که ریک و همکاران (۲۰۰۸) تنها محققانی بودند که با استفاده از روش‌های تحقیق کمی، کاربرد رهبری خدمت‌گزار را در محیط‌های ورزشی مطالعه کرده‌اند. نتایج مطالعات آن‌ها، ضمن آنکه نشان داد مربیانی که از سبک رهبری خدمت‌گزار استفاده می‌کردند مؤثرتر از دیگر مربیان بودند، وجود ارتباط مثبت و معناداری را بین این سبک رهبری با عملکرد، رضایت درونی، مهارت‌های روانی و مهارت‌های رویارویی^۳ ورزشکاران در سطح دبیرستان تأیید کرد (۲۴، ۲۹).

عملکرد تیمی و پویایی‌های گروهی ورزشکاران، یکی از مسائل اصلی علوم ورزشی طی دهه‌های گذشته بوده و شناسایی دلایلی که چرا برخی افراد و گروه‌ها به موفقیت می‌رسند، هدف مشترک ادبیات روان‌شناسی ورزشی است (۳۰). عملکرد تیم مستلزم تعامل هم‌زمان اعضای تیم در «کار وظیفه‌ای» و «کار تیمی» است (۳۱). کار وظیفه‌ای به آنچه تیم انجام می‌دهد، مانند بازی در مسابقه یا ساخت محصول، اطلاق می‌شود (۳۲). در مقابل، کار

^۱ Bennet

^۲ Kouzes & Posner

^۳ Copping skills

تیمی به تعاملات بین فردی میان اعضای تیم، اشاره می‌کند که برای تبادل اطلاعات، توسعه و حفظ الگوهای ارتباطی، هماهنگی اقدامات و حفظ نظام اجتماعی صورت می‌دهند (۳۲). همان‌طور که بارکر (۲۰۰۷) تأکید کرده است، کار تیمی همیشه جزء جدایی‌ناپذیر ورزش محسوب می‌شود (۳۳) و اثربخشی کار تیمی هدف مهمی برای تیم‌های ورزشی در هر سطح از رقابت است (۳۴). محققان سازمانی بر این باورند که یکی از نمونه‌هایی که از دیرباز شاخص کار تیمی بوده است، تیم ورزشی است. لارسون و لافاستو (۱۹۸۹، ۲۰۰۱) دو محقق سازمانی بودند که با مطالعه درباره عوامل موفقیت و اثربخشی تیم‌های سازمانی، تیم‌های سرشناس ورزشی را نیز مورد بررسی قرار دادند (۳۵، ۳۶). این دو پژوهشگر هشت ویژگی را به‌مثابه ابعاد مهمی شناسایی کردند که تیم‌های اثربخش را از سایر تیم‌ها متمایز می‌کند (۳۵، ۳۶). لارسون و لافاستو (۲۰۰۱) بر اهمیت نقش رهبری اصولی به عنوان مهم‌ترین عامل عملکرد بالا و موفقیت تیم‌ها نیز تأکید کرده‌اند (۳۶). طبق نظر زاکارو، ریتمن و مارکس (۲۰۰۱) نیز رهبری نقش بسیار مهمی در اثربخشی و موفقیت کار تیمی دارد (۳۷). اینکه رهبران چگونه باعث اثربخشی تیم‌ها می‌شوند موضوع پرطرفداری است که طی سال‌های اخیر توجه زیادی را به خود معطوف کرده است (۳۸). ایروینگ (۲۰۰۵) و راج (۲۰۰۷) ارتباط بین رهبری خدمت‌گزار و اثربخشی تیمی در سازمان‌ها را مطالعه کرده و وجود رابطه مثبت و معنادار را بین این دو متغیر گزارش دادند (۱۵، ۳۹). نتایج مطالعات این دو پژوهشگر فرض بر وجود ارتباط مثبت بین رهبری خدمت‌گزار و اثربخشی تیمی بازیکنان در تیم‌های والیبال را قوت بخشید که این پژوهش در پی پاسخ به آن است.

نقش ارتباطات مثبت بین بازیکنان و بین ورزشکار و مربی در شماری از پژوهش‌ها عامل اثرگذار بر نتایج تیمی گزارش شده است. سالیوان (۱۹۹۳) گزارش کرد که در تیم‌های حرفه‌ای ورزشی تحت مطالعه، ارتباط مثبت و معناداری میان ارتباطات بین فردی و سطح عملکرد تیم وجود دارد (۴۰). مطالعات کارلسون (۲۰۱۱) و کمپبل و جونز (۲۰۰۲) حاکی از آن بود که بازیکنان تیم‌های موفق روابط بین فردی رضایت‌بخشی داشتند (۴۱، ۴۲). دیرکس (۲۰۰۰) گزارش کرد که متغیر اعتماد به هم‌تیمی‌ها و اعتماد به رهبری مربی، بر عملکرد تیمی بازیکنان در بسکتبال حرفه‌ای اثر دارد (۴۳). نتایج این مطالعات مبین آن است که عوامل زیادی به غیر از استراتژی‌های تیمی مانند روابط بین فردی، احترام و اعتماد ممکن است در موفقیت تیم‌های ورزشی مؤثر باشند. با توجه به چالش موجود بین دو بعد قهرمانی و تربیتی در ورزش و با وجود تغییرات قرن بیست و یکم، به نظر می‌رسد ضرورت تغییر در نگرش جامعه ورزشی و مطالعه سبک‌های رهبری که بتواند هر دو بعد ورزش را تقویت نماید بیش از هر زمان دیگر حس می‌شود.

ادبیات مطلب حاکی از آن است که تحقیقات بسیار محدودی درباره سبک رهبری خدمت‌گزار در محیط‌های ورزشی، به ویژه ورزش حرفه‌ای، صورت گرفته است و بیشتر مطالعات انجام‌شده جنبه کیفی داشته است؛ به‌خصوص درباره متغیر اثربخشی و عملکرد تیمی هیچ پژوهشی در ورزش یافت نشد. با وجود اینکه تعدادی از

محققان و نظریه‌پردازان از سبک رهبری خدمت‌گزار در محیط‌های ورزشی حمایت کرده‌اند، آنچه مسلم است تأیید نهایی زمانی میسر خواهد بود که کاربرد این سبک رهبری در تحقیقات بیشتری در حوزه ورزش به اثبات برسد. بنابراین، پژوهش حاضر در پی آن است که با بررسی ارتباط بین رهبری خدمت‌گزار، اثربخشی و عملکرد تیم‌های حرفه‌ای والیبال، امکان استفاده و کاربرد این سبک رهبری را در محیط‌های حرفه‌ای ورزش آزمون کند. به همین جهت، الگوی رهبری خدمت‌گزار لایب (۱۹۹۹) به‌عنوان متغیر مستقل، ابعاد اثربخشی تیمی از دیدگاه لارسون و لافاستو (۱۹۸۹) و همچنین عملکرد عینی تیم‌های والیبال لیگ برتر به‌عنوان متغیر وابسته در پژوهش حاضر مدنظر قرار گرفته‌اند.

روش‌شناسی

این پژوهش توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری شامل تمامی بازیکنان و کمک‌مربی‌ان لیگ برتر (۱۸۳ نفر بازیکن و ۷۰ نفر کمک مربی) در قالب ۱۶ تیم والیبال لیگ برتر مردان ایران در سال ۱۳۸۹ بود که با توجه به محدود بودن تعداد آن‌ها، سعی شد از کل جامعه آماری به‌عنوان نمونه پژوهش استفاده شود. چون اعضای یک تیم به علل مختلف در پژوهش شرکت نکردند، تعداد نمونه پژوهش به ۱۷۳ بازیکن و ۶۶ کمک مربی در قالب ۱۵ تیم تقلیل یافت. در این پژوهش، سبک رهبری خدمت‌گزار متغیر پیش‌بین و اثربخشی تیمی و عملکرد تیمی متغیر ملاک در نظر گرفته شده است. ابزار گردآوری داده‌ها به شرح ذیل بود:

۱- پرسش‌نامه ارزیابی رهبری خدمت‌گزار سازمانی برای تیم‌های ورزشی (SOLAST)^۱: برای ارزیابی رهبری خدمت‌گزار در تیم‌های والیبال، نسخه ورزشی پرسش‌نامه «ارزیابی رهبری خدمت‌گزار سازمانی (SOLA)»^۲ ساخته جان لایب (۱۹۹۹)، به‌کوشش محقق تنظیم شد. گفتنی است پرسش‌نامه SOLA بعدها توسط لایب (۲۰۰۳) به نام OLA (کلمه خدمت‌گزار از نام پرسش‌نامه برای حذف سوگیری پاسخ‌دهندگان حذف شد) تغییر کرد (۱۲). OLA یکی از معتبرترین و پر استفاده‌ترین ابزار ارزیابی رهبری خدمت‌گزار است که بسیاری از پژوهشگران دانشگاهی در سطح رساله‌های دکتری از آن استفاده کرده‌اند (۴،۳۹). لایب آلفای کرونباخ پرسش‌نامه مذکور را (۱۹۹۹) ۰/۹۸ اعلام کرده و اعتبار آن در تحقیقات مختلفی تأیید شده است. ضریب آلفای کرونباخ OLA در مطالعات لدبتر (۲۰۰۳) و ایروینگ (۲۰۰۵) به ترتیب ۰/۹۸ و ۰/۹۷ گزارش شده است (۱۶،۳۹). به منظور اجرایی کردن پژوهش حاضر، ابتدا طی مکاتباتی با سازنده پرسش‌نامه اصلی، زمینه اخذ مجوز جهت تهیه نسخه ورزشی آن فراهم شد. نسخه ورزشی پرسش‌نامه مذکور، ابتدا به زبان انگلیسی تهیه و سپس طی سه مرحله به زبان فارسی ترجمه شد. برای روایی ظاهری، صوری و محتوایی پرسش‌نامه‌ها، از نظرات و راهنمایی ۵۰ نفر از استادان صاحب‌نظر استفاده شد. به منظور اعتبار سازه پرسش‌نامه رهبری خدمت‌گزار تیم‌های ورزشی ۸۰۲ نفر از

^۱ Servant Organizational Leadership Assessment for Sport Teams

^۲ Servant Organizational Leadership Assessment

بازیکنان ۶۷ تیم در رشته‌های گروهی در سطح دسته یک و لیگ برتر کشور شرکت داشتند. به منظور استخراج عامل‌ها از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد و عوامل اصلی پرسش‌نامه مورد تأیید قرار گرفت. برای پایایی درونی پرسش‌نامه‌ها از روش آلفای کرونباخ و برای تعیین میزان ثبات آن‌ها از روش بازآزمایی استفاده شد. ضریب آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه ورزشی رهبری خدمت‌گزار ۰/۹۵۹، و ضریب همبستگی بین دو مرحله آزمون- بازآزمون ($P = ۰/۰۰۰۱$) معنادار است. این پرسش‌نامه شامل ۶۰ سؤال از نوع بسته بوده که براساس مقیاس پنج‌ارزشی لیکرت اندازه‌گیری می‌شود و مشتمل بر ۶ خرده‌مقیاس (ارج‌نهادن به افراد، رشد و ارتقای افراد، ایجاد اجتماع، معتربودن، فراهم کردن رهبری و تسهیم رهبری) است. طبق توافق با جان لوب، نسخه ورزشی پرسش‌نامه ارزیابی رهبری خدمت‌گزار پس از تعیین ویژگی‌های روان‌سنجی در کشور ایران، به نام محقق و جان لوب ثبت خواهد شد و به هر دو زبان فارسی و انگلیسی در اختیار سایر محققان قرار خواهد گرفت. گفتنی است به جهت احترام به درخواست لوب، نام پرسش‌نامه SOLAST به پرسش‌نامه ارزیابی رهبری سازمانی برای تیم‌های ورزشی (OLAST) تغییر کرد. براساس میانگین نمره کل پاسخ آزمودنی‌ها به ۶۰ عبارت پرسش‌نامه OLAST، که با مقیاس پنج‌ارزشی لیکرت سنجیده می‌شود، وضعیت تیم‌های ورزشی از نظر رهبری به سه شیوه (رهبری استبدادی، رهبری پدرمآبانه و رهبری خدمت‌گزار) و از نظر سلامتی به شش سطح (سمی، ضعیف، محدود، متوسط، عالی و بهینه) دسته‌بندی می‌شود (بر اساس مقاله لوب، ۲۰۰۳). یک نمره حد پایین و یک نمره حد بالای نمره میانگین حاصل از پاسخ آزمودنی‌ها به ۶۰ عبارت پرسش‌نامه OLAST در نظر گرفته می‌شود که به طریق زیر دسته‌بندی می‌شود:

۱/۰ تا ۱/۹۹ = تیم ورزشی با رهبری استبدادی (تیم از نظر سلامتی در وضعیت سمی قرار دارد).

۲/۰ تا ۲/۹۹ = تیم ورزشی با رهبری استبدادی (تیم از نظر سلامتی در وضعیت ضعیف قرار دارد).

۳/۰ تا ۳/۴۹ = تیم ورزشی با رهبری پدرمآبانه منفی (تیم از نظر سلامتی در وضعیت محدود قرار دارد).

۳/۵ تا ۳/۹۹ = تیم ورزشی با رهبری پدرمآبانه مثبت (تیم از نظر سلامتی در وضعیت متوسط قرار دارد).

۴/۰ تا ۴/۴۹ = تیم ورزشی با رهبری خدمت‌گزار (تیم از نظر سلامتی در وضعیت عالی قرار دارد).

۴/۵ تا ۵/۰ = تیم ورزشی با رهبری خدمت‌گزار (تیم از نظر سلامتی در وضعیت بهینه قرار دارد).

۲- پرسش‌نامه نظرسنجی برتری تیمی^۱ (TES): TES مشتمل بر ۴۸ سؤال از نوع بسته است که لارسون و لافاستو در سال ۱۹۸۹ ساخته‌اند و از آن برای توصیف اثربخشی تیمی از دیدگاه اعضای تیم استفاده می‌شود (۳۵). این پرسش‌نامه براساس مقیاس چهارارزشی لیکرت است و شامل هشت خرده‌مقیاس (هدف شفاف و برانگیزاننده، ساختار نتیجه‌گرا، اعضای شایسته تیم، تعهد گروهی، جو همکاری، استانداردهای برتری، حمایت و قدردانی از بیرون و رهبری اصولی) است و ضریب آلفای کرونباخ آن ۰/۸۵ است. گفتنی است پرسش‌نامه TES

^۱ Team Excellence survey

در مطالعات ایروینگ (۲۰۰۵)، دان‌هاسر (۲۰۰۷) و مهمب (۲۰۱۰) تحت عنوان پرسش‌نامه اثربخشی تیمی^۱ (TEQ) مورد استفاده قرار گرفته است (۳۹،۴۴،۴۵). ایروینگ (۲۰۰۵) از اعتبار این پرسش‌نامه در تحقیق خود حمایت کرده و ضریب آلفای کرونباخ آن را ۰/۸۱ گزارش داد (۳۹). کلیه مراحل که برای روایی ظاهری، صوری، محتوایی و سازه پرسش‌نامه SOLAST انجام شد، برای پرسش‌نامه TES نیز تکرار گردید؛ با این تفاوت که برای روایی سازه پرسش‌نامه، ۵۶۰ نفر از بازیکنان ۴۷ تیم شرکت داشتند. به منظور استخراج عامل‌ها از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد و عوامل اصلی پرسش‌نامه TES نیز مورد تأیید قرار گرفت. برای پایایی درونی پرسش‌نامه‌ها از روش آلفای کرونباخ و برای تعیین میزان ثبات آن‌ها از روش بازآزمایی استفاده شد. ضریب آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه نظرسنجی برتری تیمی (TES) ۰/۹۵۷، و ضریب همبستگی بین دو مرحله آزمون - بازآزمون ($P = ۰/۰۰۴$) معنادار بود.

برای محاسبه عملکرد تیمی با استفاده از برگه‌های ثبت امتیازات بازی اطلاعات لازم استخراج شد. برای محاسبه عملکرد تیم‌ها از شیوه نسبت امتیازهای (پوئن‌های) کسب‌شده یک تیم به امتیازهای (پوئن‌های) از دست‌رفته همان تیم استفاده شد که بازی‌های پلی‌آف در این محاسبه در نظر گرفته نشد.

به منظور سازمان‌دادن، خلاصه‌کردن، طبقه‌بندی نمرات خام و توصیف داده‌ها از آمار توصیفی (میانگین و انحراف استاندارد) استفاده شد. در صورت نرمال بودن توزیع، تجانس واریانس‌ها و کمی بودن مقیاس‌ها از آمار پارامتریک استفاده شده است. برای مقایسه میانگین‌ها آزمون تی مستقل، برای بررسی رابطه بین متغیرها از ضریب همبستگی پیرسون و اسپیرمن و برای پیش‌بینی سهم و نقش متغیر پیش‌بین بر متغیر ملاک رگرسیون ساده و چندمتغیره مورد استفاده قرار گرفته است. برای روان‌سنجی پرسش‌نامه‌ها در روایی سازه، روایی بیرونی، تجانس درونی و بازآزمایی از تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS نسخه ۱۸ و نرم‌افزار لیزرل نسخه ۹/۲ استفاده شد.

یافته‌ها

میانگین امتیاز رهبری خدمت‌گزار از دید بازیکنان، شیوه رهبری و وضعیت سلامتی هریک از تیم‌ها در جدول ۱ گزارش شده است.

^۱ Team Effectiveness Questionnaire

جدول ۱. توصیف شیوه رهبری و وضعیت سلامتی تیم‌ها از دیدگاه بازیکنان

وضعیت سلامتی	شیوه رهبری	انحراف معیار	میانگین	تیم‌ها به ترتیب مقام	وضعیت سلامتی	شیوه رهبری	انحراف معیار	میانگین	تیم‌ها به ترتیب مقام
عالی	خدمت‌گزار	۰/۵۳	۴/۰۶	مقام دهم	عالی	خدمت‌گزار	۰/۶۰	۴/۰۱	مقام اول
متوسط	پدرمآبانه مثبت	۰/۳۵	۳/۹۵	مقام یازدهم	عالی	خدمت‌گزار	۰/۴۵	۴/۴۴	مقام دوم
-	-	-	-	مقام دوازدهم	عالی	خدمت‌گزار	۰/۴۰	۴/۰۷	مقام سوم
عالی	خدمت‌گزار	۰/۵۴	۴/۱۹	مقام سیزدهم	متوسط	پدرمآبانه مثبت	۰/۳۶	۳/۸۲	مقام چهارم
محدود	پدرمآبانه منفی	۰/۷۴	۳/۱۵	مقام چهاردهم	متوسط	پدرمآبانه مثبت	۰/۸۱	۳/۸۶	مقام پنجم
محدود	پدرمآبانه منفی	۰/۷۷	۳/۴۵	مقام پانزدهم	متوسط	پدرمآبانه مثبت	۰/۶۰	۳/۸۹	مقام ششم
محدود	پدرمآبانه منفی	۰/۶۴	۳/۰۸	مقام شانزدهم	محدود	پدرمآبانه منفی	۰/۶۹	۳/۲۷	مقام هفتم
متوسط	پدرمآبانه مثبت	۰/۷۲	۳/۷۹	کل	متوسط	پدرمآبانه مثبت	۰/۹۶	۳/۶۰	مقام هشتم
					عالی	خدمت‌گزار	۰/۴۰	۴/۱۷	مقام نهم

دامنه محاسبه وضعیت سلامتی تیم‌ها بر اساس میانگین نمره رهبری خدمت‌گزار: سمی: ۱/۰-۱/۹۹، ضعیف: ۲/۰-۲/۹۹، محدود: ۳/۰-۳/۴۹، متوسط: ۳/۵-۳/۹۹، عالی: ۴/۰-۴/۰۹، بهینه: ۴/۵-۵/۰

آزمون تی مستقل نشان داد بین میانگین نمره رهبری خدمت‌گزار از دید بازیکنان و کمک‌مربیان اختلاف معناداری وجود دارد ($P = ۰/۰۰۰$). در این میان، میانگین نمره رهبری خدمت‌گزار از دید کمک‌مربیان بالاتر از میانگین نمره رهبری خدمت‌گزار از دید بازیکنان بود ($۴/۰۹$ در مقابل $۳/۷۹$ ، جدول ۲).

جدول ۲. وضعیت رهبری خدمت‌گزار از دید بازیکنان و کمک‌مربیان در کل تیم‌های والیبال لیگ برتر

جایگاه تیمی	میانگین	انحراف استاندارد	وضعیت رهبری خدمت‌گزار
بازیکنان	۳/۷۹	۰/۷۲	متوسط از دید بازیکنان
کمک‌مربیان	۴/۰۹	۰/۴۵	عالی از دید کمک‌مربیان
کل	۳/۸۸	۰/۶۶	متوسط در کل

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، بین سبک رهبری خدمت‌گزار با اثربخشی تیمی ($F = ۰/۴۹۷$; $\eta^2 = ۰/۰۰۱$) و بین رهبری خدمت‌گزار با عملکرد تیمی ($F = ۰/۵۳۸$; $\eta^2 = ۰/۰۳۸$) همبستگی مثبت معناداری وجود داشت. گفتنی است که از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن داده‌ها استفاده شد. نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف نشان داد که توزیع متغیر رهبری خدمت‌گزار و عملکرد تیمی نرمال اما توزیع متغیر اثربخشی تیمی نرمال نبود. بنابراین، با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون ارتباط بین رهبری خدمت‌گزار و عملکرد تیمی و با آزمون همبستگی اسپیرمن ارتباط بین رهبری خدمت‌گزار و اثربخشی تیمی بررسی شد.

جدول ۳. نتیجه آزمون همبستگی بین رهبری خدمت‌گزار با اثربخشی تیمی و عملکرد تیمی

نتیجه	معناداری	ضریب همبستگی	متغیرها	
همبستگی مثبت و معنادار	$P < ۰/۰۰۱$	۰/۴۹۷ (اسپیرمن)	اثربخشی تیمی	رهبری خدمت‌گزار
همبستگی مثبت و معنادار	$P = ۰/۰۳۸$	۰/۵۳۸ (پیرسون)	عملکرد تیم	

نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنف نشان داد که توزیع برخی خرده‌مقیاس‌های رهبری خدمت‌گزار (ارج نهادن به افراد، رشد و ارتقای افراد و ایجاد اجتماع) نرمال و برخی دیگر (معتبر بودن، فراهم کردن رهبری و تسهیم رهبری) غیر نرمال بود. بنابراین، از آزمون همبستگی پیرسون برای داده‌هایی که دارای توزیع نرمال بودند و از آزمون همبستگی اسپیرمن برای داده‌هایی که دارای توزیع غیرنرمال بودند استفاده شد. نتایج آزمون همبستگی نشان داد که بین بعضی خرده‌مقیاس‌های رهبری خدمت‌گزار یعنی ارج نهادن به افراد ($r = ۰/۶۱۰$ ؛ $P = ۰/۰۲۱$)، معتبر بودن ($r = ۰/۵۱۹$ ؛ $P = ۰/۰۴۷$)، فراهم کردن رهبری ($r = ۰/۵۴۲$ ؛ $P = ۰/۰۳۷$) و تسهیم رهبری ($r = ۰/۵۶۶$ ؛ $P = ۰/۰۲۸$) با عملکرد تیمی همبستگی مثبت معناداری وجود داشته است؛ درحالی‌که با دیگر خرده‌مقیاس‌های رهبری خدمت‌گزار همبستگی معناداری مشاهده نشد (جدول ۴).

جدول ۴. نتیجه آزمون همبستگی بین خرده‌مقیاس‌های رهبری خدمت‌گزار و عملکرد تیمی

نتایج	سطح معناداری	ضریب همبستگی	متغیرها	
همبستگی مثبت و معنادار	۰/۰۲۱	۰/۶۱۰ (پیرسون)	عملکرد تیمی	ارج نهادن به افراد
همبستگی معنادار نیست	۰/۱۳۲	۰/۴۰۷ (پیرسون)		رشد و ارتقای افراد
همبستگی معنادار نیست	۰/۰۷۴	۰/۴۷۵ (پیرسون)		ایجاد اجتماع
همبستگی مثبت و معنادار	۰/۰۴۷	۰/۵۱۹ (اسپیرمن)		معتبر بودن
همبستگی مثبت و معنادار	۰/۰۳۷	۰/۵۴۲ (اسپیرمن)		فراهم کردن رهبری
همبستگی مثبت و معنادار	۰/۰۲۸	۰/۵۶۶ (اسپیرمن)		تسهیم رهبری

نتایج رگرسیون ساده نشان داد رهبری خدمت‌گزار پیش‌بین معناداری برای اثربخشی تیمی (تغییر مجذور ضریب همبستگی = ۰/۲۶۵) است که ۲۶/۵ درصد پراکندگی اثربخشی تیمی را توجیه می‌کند. رهبری خدمت‌گزار پیش‌بین معناداری نیز برای عملکرد تیمی است (تغییر مجذور ضریب همبستگی = ۰/۲۹۰) که ۲۹ درصد پراکندگی عملکرد تیمی را توجیه می‌کند (جدول ۵).

جدول ۵. پیش‌بینی اثربخشی و عملکرد تیمی توسط رهبری خدمت‌گزار

متغیر وابسته	متغیر مستقل	ضریب متغیر مستقل (β)	ارزش P	مجذور ضریب همبستگی
رهبری	اثربخشی تیمی	۰/۵۱۵	۰/۰۰۰	۰/۲۶۵
خدمت‌گزار	عملکرد تیمی	۰/۵۳۸	۰/۰۳۸	۰/۲۹۰

در رگرسیون چندگانه به روش گام به گام مشاهده شد که از میان خرده مقیاس‌های رهبری خدمت‌گزار ایجاد اجتماع و رشد و ارتقای افراد پیش‌بین معناداری برای اثربخشی تیمی هستند (جدول ۶). در این میان ایجاد اجتماع ۲۶/۶ درصد پراکندگی و رشد و ارتقای افراد ۲۹/۱ درصد پراکندگی اثربخشی تیمی را توجیه می‌کند. از میان خرده مقیاس‌های رهبری خدمت‌گزار نیز ارج نهادن به افراد پیش‌بین معناداری برای عملکردی تیمی است که ۳۷/۲ درصد پراکندگی عملکردی تیمی را توجیه می‌کند.

جدول ۶. پیش‌بینی اثربخشی و عملکرد تیمی توسط خرده مقیاس‌های سبک رهبری خدمت‌گزار

متغیر وابسته	متغیر مستقل	ضریب متغیر مستقل (β)	ارزش P	مجذور ضریب همبستگی
ایجاد اجتماع رشد و ارتقای افراد	اثربخشی تیمی	۰/۳۰۹	۰/۰۰۵	۰/۲۶۶
		۰/۲۵۹	۰/۰۱۷	۰/۲۹۱
ارج نهادن به افراد	عملکرد تیمی	۰/۶۱۰	۰/۰۱۹	۰/۳۷۲

بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر میانگین رهبری خدمت‌گزار از دید بازیکنان و کمک‌مربی‌ان به گونه معناداری اختلاف داشت. در این میان میانگین رهبری خدمت‌گزار از دید کمک‌مربی‌ان بیشتر از بازیکنان بود که نشان‌دهنده دیدگاه خوش‌بینانه کمک‌مربی‌ان است. این نتیجه با یافته‌های نوروزی فراهانی (۱۳۸۶) و قلی‌پور و همکاران (۱۳۸۸) که تأثیر رهبری خدمت‌گزار را در سازمان‌های دولتی ایران مطالعه کردند هم‌خوانی دارد (۴۶،۴۷). نوروزی فراهانی و حضرتی در مطالعات خود به این نتیجه رسیدند که تفاوت معناداری میان ادراک کارکنان و مدیران از رهبری خدمت‌گزار وجود دارد، به گونه‌ای که مدیران خود را خدمت‌گزار قلمداد می‌کنند، در حالی که کارکنان مدیران خود را خدمت‌گزار نمی‌دانستند. در ضمن میانگین امتیاز رهبری خدمت‌گزار ۱۵ تیم والیبال مردان در لیگ برتر از دید بازیکنان ($۳/۸۸ \pm ۰/۶۶$) نشان داد که وضعیت سلامتی تیم‌ها در سطح متوسط قرار داشت.

بین رهبری خدمت‌گزار و اثربخشی تیمی در تیم‌های والیبال لیگ برتر کشور ارتباط مثبت و معناداری وجود داشت ($P < ۰/۰۰۱$ ؛ $r = ۰/۴۹۷$) (جدول ۳). یافته‌های این پژوهش با نتایج مطالعات دویگولو و سیراکلار (۲۰۰۸)، دی متروپولیس (۲۰۰۳) و زاکارو و همکاران (۲۰۰۱) که وجود رهبر کارآمد را برای اثربخشی و موفقیت تیم‌ها ضروری می‌دانند هم‌خوانی دارد (۳۷،۳۸،۴۸). یافته‌های این پژوهش با نتایج مطالعات ایروینگ (۲۰۰۴، ۲۰۰۵) و راج (۲۰۰۷)، که در سازمان‌های غیر ورزشی ارتباط مثبت و معناداری را بین رهبری خدمت‌گزار و اثربخشی تیمی تأیید کرده‌اند، مطابقت دارد (۱۵،۳۹). طبق یافته‌های لارسون و لافاستو (۱۹۸۹) و ۲۰۰۱) هشت بعد اثربخشی تیمی در تمام محیط‌های تیمی قابل استفاده است. بنابراین، با اینکه محیط‌های ورزش حرفه‌ای با محیط‌های سازمانی از جهاتی با یکدیگر متفاوت هستند (۴۹)، نتایج به دست آمده از پژوهش حاضر و

نتایج مطالعات ایروینگ، تأییدی بر یافته‌های پژوهشی لارسون و لافاستو (۱۹۸۹ و ۲۰۰۱) است. در بررسی ارتباط بین خرده‌مقیاس‌های رهبری خدمت‌گزار و میانگین اثربخشی تیمی در پژوهش حاضر، بیشترین ارتباط بین خرده‌مقیاس‌های «ایجاد اجتماع» و «رشد و ارتقای افراد» و کمترین ارتباط بین «تسهیم رهبری» با اثربخشی تیمی وجود داشت. این نتیجه با مطالعه ایروینگ (۲۰۰۴) که بیشترین ارتباط را بین فراهم‌کردن رهبری و ایجاد اجتماع و کمترین ارتباط را بین تسهیم رهبری با اثربخشی تیمی گزارش کرده است، هم‌خوانی دارد. اما نتایج این پژوهش با نتایج مطالعات دان‌هاسر (۲۰۰۷) و مهب (۲۰۱۰) که ارتباط بین رهبری خدمت‌گزار را با اثربخشی تیمی ضعیف اما منفی گزارش داده‌اند، هم‌خوانی ندارد. البته در پژوهش‌های مذکور، از الگوی بارباتو و ویلر (۲۰۰۶) برای ارزیابی رهبری خدمت‌گزار و پرسش‌نامه اثربخشی تیمی لارسون و لافاستو استفاده شده بود و با توجه به تفاوتی که در خرده‌مقیاس‌های رهبری خدمت‌گزار در الگوی بارباتو و ویلر (۲۰۰۶) با الگوی لاب (۱۹۹۹) وجود دارد، ممکن است عدم ارتباط بین رهبری خدمت‌گزار و اثربخشی تیمی در مطالعات دان‌هاسر (۲۰۰۷) و مهب (۲۰۱۰) توجیه پذیر باشد.

نتایج معادلات رگرسیون نشان داد که رهبری خدمت‌گزار پیش‌بین معناداری برای اثربخشی تیمی است و نتایج رگرسیون چندگانه بازگوکننده این مطلب بود که از بین خرده‌مقیاس‌های رهبری خدمت‌گزار، «ایجاد اجتماع» و «رشد و ارتقای افراد» توان پیش‌بینی اثربخشی تیمی را دارند (جدول ۶). براساس مبانی نظری، خرده‌مقیاس «ایجاد اجتماع» از سه طریق افزایش می‌یابد: الف) تقویت ارتباطات بین‌فردی، ب) تأکید بر کار تیمی و کار مشارکتی و ج) ارزش قائل شدن برای تفاوت‌های افراد (فرهنگ، قومیت، استعداد و دیدگاه‌ها) (۱۰). مطابق الگوی رهبری خدمت‌گزار لاب (۱۹۹۹) برای تقویت بعد ایجاد اجتماع در سازمان، باید کل افراد در ایجاد ارتباطات خوب و بهبود روابط آسیب‌دیده تلاش کنند (۱۰). در تأیید اهمیت روابط بین‌فردی در تیم‌های ورزشی، سالیوان (۱۹۹۳) گزارش کرد که ارتباط مثبت و معناداری میان ارتباطات بین‌فردی و سطح عملکرد تیم وجود دارد (۴۰). نتایج مطالعات کارلسون (۲۰۱۱) و کمپبل و جونز (۲۰۰۲) نشان داد که ارتباطات بین بازیکنان در تیم‌های موفق رضایت‌بخش‌تر از تیم‌های ناموفق است (۴۱،۴۲). در همین زمینه پژوهش وستر (۲۰۰۳) مشخص کرد که مربیانی که از سبک رهبری خدمت‌گزار برای هدایت تیم‌های ورزشی استفاده می‌کنند، بر ایجاد انسجام تیمی و تقویت ارتباطات بین اعضای تیم تأکید بیشتری دارند (۲۶). نتایج پژوهش حاضر نشان داد تأکید بر کار تیمی و کار مشارکتی در بعد ایجاد اجتماع می‌تواند موجب افزایش اثربخشی تیمی شود. بلوم نیز گزارش کرده است که استفاده از سبک رهبری خدمت‌گزار کار تیمی بازیکنان در تیم‌های ورزشی را تقویت می‌کند (۲۷). همان‌گونه که مطرح شد، بعد ایجاد اجتماع که ارتباط معناداری با اثربخشی تیمی داشت، از طریق ارزش قائل شدن برای تفاوت‌های افراد نیز تقویت می‌شود. والت‌میر (۲۰۰۶) در زمینه تفاوت‌های نژادی، فرهنگی و قومی افراد، مشخص کرد که تفاوت در نژاد و قومیت بازیکنان در رشته هاکی، ارتباط منفی معناداری با کمک به هم‌تیمی‌ها

دارد و به طور غیرمستقیم بر عملکرد تیم مؤثر است (۵۰). از آنجا که بازیکنان خارجی در ترکیب اغلب تیم‌های لیگ برتر والیبال کشور نیز حضور دارند و تفاوت‌های قومی در میان بازیکنان نیز عادی محسوب می‌شود، لازم است در راستای فرهنگ کار تیمی در تیم‌های حرفه‌ای ورزشی کار بنیادی صورت گیرد می‌توان استنباط کرد که مربیان باید از سبک‌های رهبری استفاده کنند که جو همکاری در تیم‌های حرفه‌ای را، که مشابهت زیادی به جو سازمان‌های چند ملیتی دارد، تقویت کنند.

خرده‌مقیاس «رشد و ارتقای افراد» نیز از سه طریق تقویت می‌شود: الف) از طریق فراهم کردن فرصت‌هایی برای یادگیری و رشد، ب) از طریق الگوسازی و ج) از طریق تشویق افراد (۱۰). مطابق الگوی رهبری خدمت‌گزار لاب (۱۹۹۹)، رهبران خدمت‌گزار برای تمام افراد موقعیت‌هایی فراهم می‌کنند تا تمام پتانسیل و توان آن‌ها توسعه یابد. درواقع رهبران خدمت‌گزار از قدرت خود برای منافع و رشد دیگران استفاده می‌کنند و از طریق تشویق و ترغیب و برقراری ارتباط استاد شاگردی به رشد حرفه‌ای افراد کمک می‌کنند (۱۰).

در پژوهش حاضر بین رهبری خدمت‌گزار و عملکرد تیمی ارتباط مثبت معناداری وجود داشت $F = ۰/۵۳۸$ ؛ $P = ۰/۰۳۸$ ؛ جدول ۳). این نتیجه با نتایج مطالعات هربست (۲۰۰۳)، لامبرت (۲۰۰۴) و هرندون (۲۰۰۷) که نشان دادند رابطه مثبتی بین رهبری خدمت‌گزار و عملکرد و موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان وجود دارد، هم‌خوانی دارد (۱۳، ۵۱، ۵۲). در محیط‌های ورزشی نیز، پژوهش ریک و همکاران (۲۰۰۸) و هم‌مستر و همکاران (۲۰۰۸) بر وجود رابطه مثبت و معنادار بین عملکرد تیم‌های بسکتبال با سبک رهبری خدمت‌گزار مربیان صحه گذاشتند (۲۴، ۲۹). البته مطالعات مذکور درباره تیم‌های دبیرستانی بوده و با توجه به اینکه پژوهش حاضر در سطح تیم‌های حرفه‌ای والیبال انجام شده است می‌تواند از اهمیت ویژه‌ای برای جامعه ورزش قهرمانی برخوردار باشد. نتیجه آزمون همبستگی در پژوهش حاضر نشان داد که خرده‌مقیاس‌های «ارج نهادن به افراد»، «معتبر بودن»، «فراهم کردن رهبری» و «تسهیم رهبری» با عملکرد تیمی رابطه مثبت و معناداری داشتند. بعد «معتبر بودن» بیشتر به برقراری ارتباط باز و شفاف با دیگران، درستکاری و صداقت اشاره دارد (۱۰). مطابق با الگوی رهبری خدمت‌گزار لاب (۱۹۹۹)، در تیم‌های ورزشی چنین استنباط می‌شود که هنگامی که مربی دارای ویژگی معتبر بودن در رهبری خدمت‌گزار باشد، انتقادپذیر است، شنونده خوبی برای نظرات دیگران است، مسئولیت اشتباه خود را می‌پذیرد و تبادل اطلاعات و ارتباطات شفاف را رواج می‌دهد. نتایج این پژوهش نشان داد که این فضایل اخلاقی حتی در نتیجه عملکرد تیم هم می‌تواند اثر داشته باشد. بلوم و همکاران (۱۹۹۸) نیز در مطالعات خود به این نتیجه رسیدند که وقتی مربیان ارتباط خود را با ورزشکاران بر مبنای احترام دوجانبه، اطمینان، اعتماد، ارتباط باز و تسهیم دانش قرار می‌دهند، این روابط موجب ایجاد انگیزش در ورزشکاران می‌شود. این پژوهشگران اهمیت برنامه‌های آموزشی برای مربیان را، که متکی بر رویکردهای جدید رهبری به ویژه رهبری خدمت‌گزار هستند، تأیید کردند (۵۳). یافته‌های این پژوهش نشان داد خرده‌مقیاس «ایجاد اجتماع» با اثربخشی

تیمی بازیکنان رابطه مثبت و معنادار داشت. در بعد «ایجاد اجتماع»، بر تقویت ارتباطات بین‌فردی، کار تیمی و کار مشارکتی تأکید می‌شود (۱۰). ارتباطات بین‌فردی در چند پژوهش ورزشی بررسی شده است. وایلمن (۲۰۰۰) در تحقیقی با عنوان «روابط بین‌فردی در ورزش» نشان داد که ارتباطات مؤثر بین مربی و ورزشکار نقش مهمی در ایجاد انگیزش و عملکردهای ورزشی بازیکنان ایفا می‌کند (۵۴). تأکید بر ارتباطات خوب بین‌فردی در رهبری خدمت‌گزار با نتایج مطالعات کمپبل و جونز (۲۰۰۲) و سالیوان (۱۹۹۳) هم‌خوانی دارد که نشان دادند ارتباط مثبت و معناداری در ارتباطات بین‌فردی و سطح عملکرد تیم وجود دارد، (۴۰، ۴۲).

نتایج رگرسیون چندگانه در این پژوهش نشان داد که از بین خرده‌مقیاس‌های رهبری خدمت‌گزار، ارج‌نهادن به افراد توان پیش‌بینی عملکرد تیمی را دارد (جدول ۶). این الگوی رگرسیونی نشان می‌دهد که ۳۵/۸ درصد پراکندگی عملکرد تیمی به‌وسیله خرده‌مقیاس ارج‌نهادن به افراد توجیه می‌شود. پرسش‌های طرح‌شده برای «ارج‌نهادن به افراد» مشخص می‌کند که این بعد از طریق اعتقادداشتن به افراد، مقدم‌دانستن منافع و نیازهای دیگران بر نیازها و منافع خود و نیز خوب‌شنیدن نظرات و ایده‌های دیگران تقویت می‌شود (۱۰). براساس نظر لایب (۱۹۹۹) حاکم‌شدن جو اعتماد در سازمان یکی دیگر از ویژگی‌های رهبری خدمت‌گزار در بعد ارج‌نهادن به افراد است (۱۰) که مطابق یافته‌های این پژوهش می‌تواند بر عملکرد تیم‌های ورزشی نیز تأثیر داشته باشد. این نتیجه با یافته‌های دیرکس (۲۰۰۰) مطابقت دارد. پژوهش دیرکس (۲۰۰۰) مشخص کرد که متغیر اعتماد به مربی و اعتماد به هم‌تیمی‌ها با عملکرد تیمی رابطه مثبت و معناداری دارد (۴۳).

این پژوهش اولین مطالعه‌ای بود که کاربرد سبک رهبری خدمت‌گزار را در محیط‌های حرفه‌ای ورزش بررسی کرد. یافته‌های این پژوهش کاربردی‌بودن این سبک رهبری را در تیم‌های رده‌بالای ورزشی که دارای محیطی پرتنش و متلاطم‌اند تأیید کرد. بنابراین، وجود رابطه مثبت و معنادار بین رهبری خدمت‌گزار و عملکرد تیم‌های ورزشی موجب می‌شود که با اطمینان بیشتری بتوان آموزش و استفاده از این سبک رهبری را به مربیان و ورزشکاران به‌ویژه در سطح حرفه‌ای و قهرمانی توصیه کرد. با توجه به تأثیر مثبت این سبک رهبری بر اثربخشی و عملکرد تیمی بازیکنان، این بینش رهبری که رشد شخصیتی، احیای ارزش‌های اخلاقی و نگرش گروه‌محور سرلوحه آن است می‌تواند به‌عنوان راه‌حل برای از بین بردن شکاف بین ابعاد تربیتی، اخلاقی و بعد قهرمانی در ورزش مورد توجه قرار گیرد. مسلماً توجه به این راه‌حل ضروری است، زیرا افت ارزش‌های اخلاقی و بی‌توجهی به رشد شخصیتی ورزشکاران و حتی مربیان، مانع دستیابی به موفقیت است که یکی از بزرگترین معضلات کنونی جامعه ورزشی قلمداد می‌شود.

منابع

۱. موسی خانی، مرتضی. محمدنیا، علی. (۱۳۸۵). ارائه و تبیین شاخص های انتخاب مدل رهبری نوین و نحوه یکپارچه سازی آن در سازمان ها (مقایسه تطبیقی رهبری خدمتگزار و رهبری تحول گرا). فرهنگ مدیریت. سال چهارم، شماره چهاردهم. ص ۱۶۳-۲۰۱.
2. Hays, J. M., Kim, C. Y. (2009). Renaissance leadership transforming leadership for the 21st century. School of management, marketing, and international business working paper series. Volume 3, Number 1.
3. Daft, R. L. (2012). Management (Tenth Edition). Cengage Learning. South-Western. P 130.
4. Dierendonck, D. V. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. Journal of Management. Vol. 37 No. 4, PP. 1228-1261.
5. Spears, L. C. (2011). The spirit of servant-leadership [Introduction]. In S. R. Fetch., & L. C. Spears (Eds.), The spirit of servant-leadership (pp. 7-20). New York: Paulist Press.
6. Johnson, C. A. [Ed]. (2012). Normative Leadership Theories. In Johnson, C., A. [editor Meeting the Ethical Challenges of Leadership: Casting Light Or Shadow. 4th edition. Sage, Thousand Oaks.
7. Greenleaf, R.F. (1977). Servant leadership: A journey into nature of legitimate power and greatness. Paulist press, Mahwah, NT.
8. Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. Group & Organization Management, 31, 300-326.
9. Connors, T. D. (Editor). (2012). The Volunteer Management Handbook: Leadership Strategies for Success (2ed). John Wiley & Sons.
10. Laub, James. A. (1999). Assessing The Servant Organization: Development Of The Organization Leadership Assessment (OLA) Instrument. Florida Atlantic University. Doctoral dissertation Abstract International, 60(02), 308.(UMI No. 9921922), P 23.
11. Patterson, K. A. (2003). Servant leadership: A theoretical model (Doctoral dissertation). Abstract international, 64, 02, 570, (UMI number 3082719), Regent University.
12. Laub, J. (2003). From paternalism to the servant organization: Expanding the Organizational Leadership Assessment (OLA) model. Proceedings of the Servant Leadership Research Roundtable. Retrieved July 15, 2004, from <http://www.regent.edu/acad/cls/2003ServantLeadershipRoundtable/Laub.pdf>
13. Earnhardt, M. P. (2008). Testing a servant leadership theory among United States military members. Emerging Leadership Journeys, 1, 14-24.
14. Herbst, J. D. (2003). Organizational servant leadership and its relationship to secondary school effectiveness (Doctoral dissertation). Florida Atlantic University.
15. Rauch, K. E. (2007). Servant Leadership and Team Effectiveness: A Study of Industrial Manufacturing Correlation (Doctor of Education Organizational Leadership). Indiana Wesleyan University.
16. Ledbetter, D. S. (2003). Law enforcement leaders and servant leadership: A reliability study of the Organizational Leadership Assessment. Dissertation Abstracts International, 64(11), 4200.
17. Carthen, J. D. (2005). Transactional Leadership in Professional Football: Is Servant Leadership the Preferred Alternative?. Servant Leadership Research Roundtable. Published by the School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University. Virginia (USA).
18. Lumpkin, A., Stoll, S. K., & Beller, J. M. (2011). Practical ethics in sport management. Jefferson, NC: McFarland Pub.
19. Weiss, M.R., Smith, A.L., & Stuntz, C.P. (2008). Moral development in sport and physical activity: Theory, research, and intervention. In T.S. Horn (Ed.), Advances in sport psychology (pp. 187-210, 3rd ed.). Champaign, IL: Human Kinetics.
20. Thornton, P. K., Champion Jr., W. T., & Ruddell. (2012). Sports Ethics for Sports Management Professionals. Jones & Bartlett Learning, LLC. USA.
۲۱. رحمتی، محمد مهدی. (۱۳۸۶). تأملی جامعه شناسانه بر تجاری شدن ورزش. مجله حرکت. شماره ۳۲. ص ۱۶۱-۱۸۶.
22. Zhang, Z. M. S. (2004). Trust in Leadership in sport: An empirical study of ethnicity and gender. Doctoral dissertation. The Ohio State University.

23. Stoll, S., & Beller, J. (2000). Do sports build character? In Gordy, J. (ed.) *Sports in school: the future of an institution*. (pp. 18-30). New York: Teachers College Press.
24. Rieke, M., Hammermeister, J., Chase, M. (2008). Servant Leadership in Sport: A New Paradigm for Effective Coach Behavior. *International Journal of Sports Science & Coaching*, Volume 3- Number, P227-228-229.
25. Høigaard, R., Jones, G. W. & Peters D. M. (2008). Preferred coach leadership behavior in elite football in relation to success and failure. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 3 (2), 241-250.
26. Westre, K. R. (2003). *Servant Leadership in Sport* (Unpublished Doctoral Dissertation). Gonzaga University.
27. Blum, M. (2002). The development of a servant leadership model for application to a competitive team sport setting. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of education. The United States sports academy. Boston: Harvard Business School Press.
28. Taylor, T. (2008). *The servant leadership of John wooden* (Doctoral Dissertation). Pepperdine University. UMI Number: 3307917.
29. Hammermeister, J., Burton, D., Pickering, M., Chase, M., Westre, K., & Baldwin, N. (2008). Servant leadership in sport: A concept whose time has arrived. *International Journal of Servant Leadership*, 4, 185-215.
30. Passos, P. (2008). *Dynamical decision making in rugby: identifying interpersonal coordination patterns*. PHD dissertation. Technical university of Lisbon. <http://hdl.handle.net>
31. Kraiger, K., & Wenzel, L. H. (1997). Conceptual development and empirical evaluation of measures of shared mental models as indicators of team effectiveness. In M. T. Brannick, E. Salas, & C. Prince (Eds.). *Performance assessment and measurement: Theory, methods, application* (pp. 63-84). Erlbaum: Mahwah NJ
32. Mathieu, J.E., & Rapp, T.L. 2009. Laying the foundation for successful team performance trajectories: The roles of team charters and performance strategies. *Journal of Applied Psychology*, 94 : 90-103
33. Barker, D. (2007). *Reconsidering Teamwork*. National Association for Kinesiology and Physical Education in Higher Education. *Quest*, 2007, 59, P415- 427.
34. Stevens, D. E., & Bloom, G. A. (2003). The Effect of Team Building on Cohesion. *Avante*, Vol.9, No1, P43-54.
35. Larson, C. E., Lafasto, F. M. J. (1989). *Teamwork: What must go right, what can go wrong?* Newbury Park, A: Sage.
36. Lafasto, F. M. J., Larson, C. E. (2001). *When teams work best: 6,000 team members and leaders tell what it takes to succeed*. Thousand Oaks, CA: Sage.
37. Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *Leadership Quarterly*, 12: 451-483.
38. DeMetropolis, G. (2003). *Uxo Team Leadership: How a Leader Creates and Handles an Effective Unexplored Ordnance (UXO) Team*. Doctoral Dissertation. Kennedy-Western University.
39. Irving, J. A. (2005). *Servant leadership and the effectiveness of teams*. Doctoral dissertation Abstracts International, 66 (04A), 1421. (UMI No. 3173207).
40. Sullivan, P. A. (1993). *Communication skills training for interactive sports*. *The Sport Psychologist*, 7, 79-91.
41. Carlson, A. (2011). *The Connection between Communication Satisfaction and Team Success in College Athletic Teams*. Master of science thesis. University of Central Missouri
42. Campbell, E., & Jones, G. (2002). Cognitive appraisal of sources of stress experienced by elite male wheelchair basketball players. *Adapted Physical Activity Quarterly*, 19 (1), 100.
43. Dirks, T. K. (2000). Trust in Leadership and Team Performance: Evidence From NCAA Basketball. *Journal of Applied Psychology* 2000, Vol. 85, No 6, P 1004-1012.
44. Dannhauser, Z. (2007). *The Relationship between servant leadership, follower trust, team commitment and unit Effectiveness*. Doctoral of philosophy, University of Stellenbosch.

45. Mahembe, B. (2010). The relationship between servant leadership, team commitment, team citizenship behaviour and team effectiveness: An exploratory study. Master of theses. Stellenbosch University.
۴۶. نوروزی فرانی، محمد تقی. (۱۳۸۶). تبیین الگوی اثربخشی سازمان های دولتی ایران بر اساس نقش رهبری خدمتگزار. رساله دکتری مدیریت منابع انسانی. دانشکده علوم انسانی. دانشگاه تربیت مدرس. ص ۴۷.
۴۷. قلی پور، آرین. پورعزت، علی اصغر حضرتی، محمود. (۱۳۸۸). بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد و توانمند سازی در سازمان های دولتی. نشریه مدیریت دولتی. دوره ۱، شماره ۲، ۱۰۳-۱۱۸.
48. Duygulu, E., & Ciraklar, N. (2008). Team effectiveness and leadership roles. DokuzEylul University, DokuzEylul University 18. February 2008. Retrieved on October 31, 2009 from <http://mpira.ub.uni-muenchen.de>.
49. Crust, L., Lawrence, I. (2006). A Review of Leadership in Sport: Implications for Football Management. The online Journal of sport Psychology. volume8, issue4, P1.
50. Waltemyer, D., S. (2006). The Effects of Team Diversity on a Team Process and Team Performance in the National Hockey League. Doctoral Dissertation. Texas A&M University.
51. Lambert, W. E. (2004). Servant leadership qualities of principals, organizational climate, and student achievement: A correlational study (Doctoral dissertation). Nova Southeastern University.
52. Herndon, B. C. (2007). An analysis of the relationship between servant leadership, school culture, and student achievement. A Doctoral dissertation. University of Missouri – Columbia.
53. Bloom, G. A., & Durand- Bush, N. (1998). The important of the mentoring in the development of coaches and athletes. International. Journal of Sport Psychology, 29, 267-281.
54. Wylleman, P. (2000). Interpersonal relationship sport: uncharted territory in sport psychology research. International Journal Of Sport Psychology, 31, 555-572

The relationship among servant leadership style, team effectiveness, and team performance in the Iranian men's Volleyball pro-league teams

Azadfada S., Ph.D. Student of Sport Management, Kharazmi University
Tondnevis F., (Ph.D.), Kharazmi University
Kazemnejad A., (Ph.D.), Tarbiat Modares University

Abstract

The purpose of this study was to investigate the relationship among servant leadership, team effectiveness, and team performance of the Iranian men's volleyball pro-league teams. Descriptive co-relational used as a research design. The statistical sample included players (n=173) and assistant coaches (n=66) from 15 teams. The data collected were gathered using two instruments: (a) The Organizational Leadership Assessment for Sports Teams that adjusted by researcher from The Organizational Leadership Assessment (Laub, 1999), (b) Team Excellence Survey (Larson & LaFasto, 1989). By conducting a confirmatory factor analysis (CFA), all agent factors of two instruments were identified. Pearson, and Spearman correlation, t-test, simple, and multiple regressions were used for data analyzing. The results showed that players' perceptions of servant leadership were moderate and assistant coaches' perceptions of servant leadership were excellent. There was a statistically significant and positive correlation among servant leadership, team effectiveness, and team performance. In addition, servant leadership was a significant predictor for team effectiveness and team performance. The results of this study supported the application of servant leadership in professional sports.

Keywords: Servant Leadership, Team Effectiveness, Team Performance.