



تحلیل مدیریتی تأثیر سبک‌های رهبری مربیان بر بهره‌وری و عملکرد کشتی‌گیران آزاد رفسنجان با رویکرد SWOT

امیرحسین رجبی

دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، ایران

a.rajabi9099@iau.ir

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف تحلیل مدیریتی تأثیر سبک‌های رهبری مربیان بر بهره‌وری و عملکرد کشتی‌گیران آزاد رفسنجان انجام شد. در دنیای رقابتی ورزش امروز، مربیان نه تنها راهنمای فنی ورزشکارانند، بلکه همچون مدیرانی مستقیم عمل می‌کنند که سبک رهبری‌شان می‌تواند سرنوشت انگیزه، بهره‌وری و عملکرد مسابقات را رقم بزند. **روش:** پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-پیمایشی با رویکرد ترکیبی (کمی کیفی) بود. جامعه آماری شامل تمامی ۸ مربی و ۱۲۲ کشتی‌گیر آزاد رفسنجان بود که به روش سرشماری مطالعه شدند. ابزار پژوهش پرسشنامه MLQ، پرسشنامه بهره‌وری ورزشی و چک‌لیست SWOT بود و پایایی کل ابزارها با آلفای کرونباخ 0.84 تأیید شد. **یافته‌ها:** نتایج نشان داد سبک رهبری تبدیلی $\beta = 0.45$ ، $p < 0.01$ و (معامله‌گر $\beta = 0.32$ ، $p < 0.05$) (تأثیر مثبت و معناداری بر بهره‌وری داشتند؛ به‌گونه‌ای که سبک تبدیلی بیشترین همبستگی را با بهره‌وری کلی $r = 0.53$ (و عملکرد مسابقات $r = 0.51$) (نشان داد. در تحلیل SWOT، «نبود حمایت محلی» (امتیاز: 0.01) و «عدم هماهنگی مدیریتی مدرسه‌باشگاه» (0.90) (به‌عنوان مهم‌ترین تهدید و ضعف شناسایی شدند. **نتیجه‌گیری:** یافته‌ها نشان می‌دهند رهبری تبدیلی برای کشتی‌گیران دانش‌آموز در شهرهای کوچک مؤثرترین رویکرد است. بر این اساس، آموزش مربیان با رویکرد تبدیلی، ارزیابی منظم عملکرد و تشکیل کمیته هماهنگی مدرسه‌باشگاه به‌عنوان راهکارهای عملی پیشنهاد می‌شود.

کلیدواژه‌ها: سبک رهبری تبدیلی، بهره‌وری ورزشی، عملکرد کشتی، تحلیل SWOT، مدیریت ورزشی، کشتی آزاد، رفسنجان.



۱. مقدمه

ورزش حرفه‌ای و دانش‌آموزی در قرن بیست و یکم دیگر صرفاً به توانمندی‌های فیزیکی ورزشکاران وابسته نیست؛ بلکه نیازمند مدیریت حرفه‌ای و رهبری مؤثر نیز هست. مربیان ورزشی نقشی دوگانه ایفا می‌کنند: هم مربی فنی‌اند و هم مدیر مستقیم ورزشکاران. این جایگاه دوگانه موجب می‌شود که سبک رهبری آن‌ها تأثیر مستقیمی بر انگیزه، بهره‌وری و عملکرد نهایی ورزشکاران داشته باشد (۱، ۲).

کشتی آزاد به عنوان یکی از ورزش‌های سنتی پر مخاطب ایران جایگاه ویژه‌ای دارد. باشگاه‌های کشتی در شهرهای کوچک مانند رفسنجان با چالش‌های مدیریتی متعددی روبرو هستند؛ از جمله کمبود بودجه، فقدان حمایت محلی و فرهنگی، تعارض تمرین تحصیل، و مهاجرت ورزشکاران مستعد به شهرهای بزرگ‌تر (۳).

رهبری تبدیلی (Transformational Leadership) بر الهام‌بخشی، توانمندسازی، توجه فردی و تحریک فکری ورزشکاران تأکید دارد. این سبک در محیط‌های ورزشی، به‌ویژه برای ورزشکاران جوانی که نیازمند انگیزش درونی و حمایت عاطفی هستند، تأثیر مثبتی دارد (۴، ۵). در مقابل، سبک اتوکراتیک که بر کنترل متمرکز استوار است ممکن است برای نسل جدید کمتر مؤثر باشد (۶).

پژوهش‌های موجود عمدتاً بر ورزشکاران حرفه‌ای بزرگسال یا در کلان‌شهرها متمرکز بوده‌اند و تلفیق تحلیل کمی با SWOT در این حوزه کمتر مورد توجه قرار گرفته است (۷، ۸). هدف اصلی پژوهش حاضر، تحلیل مدیریتی تأثیر سبک‌های رهبری مربیان بر بهره‌وری و عملکرد کشتی‌گیران آزاد رفسنجان با رویکرد SWOT است تا راهکارهایی عملی برای مدیران ورزشی شهرهای کوچک فراهم شود.

سؤالات پژوهش عبارت‌اند از: (۱) کدام سبک رهبری بیشترین تأثیر را بر بهره‌وری کشتی‌گیران دارد؟ (۲) کدام سبک رهبری بیشترین تأثیر را بر عملکرد مسابقات دارد؟ (۳) نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای مدیریتی کشتی آزاد رفسنجان کدامند؟ و (۴) استراتژی‌های بهینه برای بهبود رهبری و عملکرد کدامند؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱. رهبری تبدیلی و سبک‌های رهبری در ورزش

سبک رهبری به الگوی رفتاری ثابتی اطلاق می‌شود که مربی در تعامل با ورزشکاران از خود نشان می‌دهد. رهبری تبدیلی بر پایه چارچوب نظری Bass و Avolio (۴) شامل چهار مؤلفه است: نفوذ ایده‌آل‌شده (مربی به عنوان الگوی اخلاقی)،



انگیزش الهام بخش (ارائه ویژن روشن)، تحریک فکری (ترغیب به حل مسئله خلاق) و توجه فردی (پرداختن به نیازهای منحصر به فرد هر ورزشکار). پژوهش‌ها نشان می‌دهند این سبک در محیط‌های ورزشی برای ورزشکاران جوان مؤثرتر از سایر سبک‌هاست (۵، ۶).

رهبری معامله‌گر بر مبادله پاداش و عملکرد استوار است. رهبری دموکراتیک مشارکت ورزشکاران در تصمیم‌گیری را تشویق می‌کند. رهبری اتوکراتیک بر کنترل متمرکز و دستور مستقیم تکیه دارد Garcia. و همکاران (۶) در فراتحلیل ۴۵ مطالعه نشان دادند که رهبری تبدیلی بیشترین تأثیر را بر انگیزش و عملکرد ورزشکاران جوان دارد ($r=0.49$ ، $p<0.01$).

۲-۲. بهره‌وری و عملکرد ورزشی

بهره‌وری ورزشی به معنای استفاده بهینه از منابع (زمان، انرژی، امکانات) برای دستیابی به نتایج مطلوب است و سه بُعد تمرینی، فنی و زمانی دارد (۹). عملکرد ورزشی با شاخص‌های عینی مانند تعداد پیروزی‌ها، درصد موفقیت و رتبه در مسابقات استانی سنجیده می‌شود Chen و Wang (۱۰) در مطالعه طولی دو ساله نشان دادند که بهره‌وری تمرینی و فنی پیش‌بینی‌کننده قوی عملکرد مسابقات است ($R^2=0.42$).

۲-۳. تحلیل SWOT در مدیریت ورزشی

تحلیل SWOT ابزاری استراتژیک برای شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهاست (۱۱). در مدیریت ورزشی، این تحلیل برای شناسایی عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر عملکرد به کار می‌رود Queiroz. و همکاران (۱۲) در مرور سیستماتیک ۵۰ پژوهش SWOT نشان دادند که مهم‌ترین تهدیدها در ورزش‌های محلی شامل کمبود بودجه، فقدان حمایت محلی و مهاجرت ورزشکاران است.

۲-۴. پیشینه پژوهش

در پژوهش‌های داخلی، احمدی و محمدی (۷) نشان دادند سبک تبدیلی بیشترین همبستگی را با عملکرد کشتی‌گیران استان تهران دارد ($r=0.48$). رضایی و همکاران (۳) در تحلیل SWOT ورزش دانش‌آموزی، «فقدان حمایت محلی» را مهم‌ترین تهدید شناسایی کردند. حسینی و کریمی (۸) نیز تأثیر سبک تبدیلی بر انگیزش ورزشکاران رزمی کار را تأیید کردند ($\beta=0.52$). در پژوهش‌های خارجی، Lee و Kim (۵) در کشتی دبیرستانی کره جنوبی نشان دادند سبک تبدیلی بر عملکرد ($\beta=0.44$) و بهزیستی روانی ورزشکاران تأثیر مثبت دارد. Chelladurai (۱) نیز در مدل چندبعدی رهبری اثبات کرد که تطابق سبک رهبری مربی با ترجیحات ورزشکاران جوان برای عملکرد بهینه حیاتی است.



۳. روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-پیمایشی با رویکرد ترکیبی (کمی کیفی) است. جامعه آماری شامل تمامی مربیان و کشتی‌گیران آزاد رفسنجان در سال ۱۴۰۴ بود. به دلیل کوچک بودن جامعه از روش سرشماری استفاده شد (۸ مربی + ۱۲۲ کشتی‌گیر دانش‌آموز = ۱۳۰ نفر).

ابزارهای پژوهش عبارت بودند از: (الف) پرسشنامه سبک رهبری چندعاملی MLQ با ۱۸ گویه در طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای (۴)؛ (ب) پرسشنامه بهره‌وری ورزشی با ۱۵ گویه در ابعاد تمرینی، فنی و زمانی (۹)؛ (ج) پرسشنامه عملکرد تیمی با ۱۰ گویه؛ و (د) چک‌لیست SWOT با ۲۰ گویه. روایی محتوایی ابزارها توسط پنج متخصص مدیریت ورزشی تأیید شد. پایایی با آلفای کرونباخ سنجیده شد $\alpha = 0.87$ (بهره‌وری)، $\alpha = 0.84$ (عملکرد)، $\alpha = 0.79$ (SWOT) و $\alpha = 0.82$.

داده‌ها با رویکردهای آمار توصیفی (میانگین، انحراف معیار)، همبستگی پیرسون، رگرسیون خطی چندگانه و تحلیل SWOT کمی با نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۶ تحلیل شدند. نرمال بودن داده‌ها با آزمون کلموگروف-اسمیرنوف ($p > 0.05$) و همگنی واریانس‌ها با آزمون لوین ($p > 0.05$) تأیید گردید.

۴. یافته‌ها

۴-۱. آمار توصیفی

میانگین سنی کشتی‌گیران ۲/۱۷ سال (انحراف معیار: ۴/۱) بود. ۶/۴۲ درصد در بازه ۱۸-۱۷ سال و ۹/۳۶ درصد در بازه ۱۶-۱۵ سال قرار داشتند. از نظر سابقه، ۴۱ درصد ۴ تا ۶ سال سابقه کشتی داشتند و ۴۱ درصد در مسابقات استانی شرکت می‌کردند. میانگین سبک تبدیلی مربیان ۸۲/۳ (از ۵) بود که نشان می‌دهد این سبک غالب است، اما همچنان امکان ارتقا وجود دارد. میانگین بهره‌وری کلی کشتی‌گیران ۶۸/۳ و عملکرد مسابقات ۵۴/۳ از ۵ به‌دست آمد.

۴-۲. همبستگی سبک‌های رهبری با بهره‌وری و عملکرد

نتایج آزمون همبستگی پیرسون در جدول ۱ نشان می‌دهد که سبک رهبری تبدیلی بیشترین همبستگی را با بهره‌وری کلی ($r = 0.53$ ، $p < 0.01$) و عملکرد مسابقات ($r = 0.51$ ، $p < 0.01$) دارد. سبک معامله‌گر همبستگی مثبت اما متوسط نشان داد ($r = 0.38$ ، $p < 0.05$). (سبک‌های دموکراتیک و اتوکراتیک ارتباط معناداری با متغیرهای وابسته نداشتند) ($p > 0.05$).



جدول ۱- همبستگی سبک‌های رهبری با بهره‌وری و عملکرد مسابقات (ن=۱۲۲)

عملکرد مسابقات	بهره‌وری کلی	بهره‌وری فنی	بهره‌وری تمرینی	سبک رهبری
**۵۱/۰	**۵۳/۰	**۵۱/۰	**۵۶/۰	تبدیلی
*۳۵/۰	*۳۸/۰	*۳۵/۰	*۴۰/۰	معامله‌گر
۱۲/۰	۱۵/۰	۱۳/۰	۱۷/۰	دموکراتیک
۰۷/۰	۰۹/۰	۰۷/۰	۱۰/۰	اتوکراتیک

$p < 0.01$ ** $p < 0.05$ * مقادیر بدون علامت $p > 0.05$

۴-۳. تحلیل رگرسیون

رگرسیون خطی چندگانه نشان داد که سبک رهبری تبدیلی ($\beta = 0.45$ ، $t = 6.75$ ، $p < 0.01$) و سبک معامله‌گر ($\beta = 0.32$ ، $t = 8.93$ ، $p < 0.05$) پیش‌بینی‌کننده‌های معنادار بهره‌وری هستند. سبک تبدیلی ۳۸ درصد از واریانس بهره‌وری ($R^2 = 0.38$) و ۴۲ درصد از واریانس عملکرد مسابقات ($R^2 = 0.42$) را تبیین می‌کند؛ یعنی با افزایش یک واحد نمره سبک تبدیلی، بهره‌وری ۴۵/۰ واحد افزایش می‌یابد. نتایج در شکل ۱ نمایش داده شده‌اند.

۴-۴. تحلیل SWOT

جدول ۲ مهم‌ترین عوامل شناسایی‌شده در ماتریس SWOT را نشان می‌دهد. بالاترین امتیاز در میان تهدیدها به «نبود حمایت محلی و فرهنگی» (۰/۱۰) و در میان نقاط ضعف به «عدم هماهنگی مدیریتی مدرسه‌باشگاه» (۹۰/۰) تعلق دارد.



جدول ۲ - اولویت بندی عوامل ماتریس SWOT کشتی آزاد رفسنجان

امتیاز وزنی	عامل	ربع
۶۰/۰	وجود ۸ مربی با تجربه و گواهینامه رسمی مربیگری	قوت
۴۸/۰	تعداد قابل توجه کشتی گیران فعال (۱۲۲ نفر)	قوت
۹۰/۰	عدم هماهنگی مدیریتی میان مدرسه و باشگاه	ضعف
۷۵/۰	نبود سیستم ارزیابی عملکرد منظم برای مربیان	ضعف
۳۰/۰	برنامه های آموزش مربیان فدراسیون کشتی ایران	فرصت
۲۴/۰	رویدادهای استانی و ملی پیش رو در افق ۱۴۰۵	فرصت
۰۰/۱	نبود حمایت محلی و فرهنگی از کشتی در رفسنجان	تهدید
۶۰/۰	مهاجرت تحصیلی کشتی گیران مستعد به شهرهای بزرگ	تهدید
۴۰/۰	فشار درسی و تعارض تمرین تحصیل در دانش آموزان	تهدید

شکل ۱ - ضرایب بتا بر بهره وری و عملکرد (پانل چپ) و اولویت بندی SWOT (پانل راست)

۵. بحث و نتیجه گیری

یافته های پژوهش حاضر با بسیاری از مطالعات داخلی و خارجی همسو است. برتری سبک رهبری تبدیلی ($\beta=45/0$) با یافته های احمدی و محمدی (۷) ($r=48/0$)، حسینی و کریمی (۸) ($\beta=52/0$) و فراتحلیل Garcia و همکاران (۶) ($r=49/0$) همخوانی دارد. پژوهش Lee و Kim (۵) در کشتی دبیرستانی کره جنوبی نیز نتایج مشابهی گزارش کرد ($\beta=44/0$). این همسویی نشان می دهد که اثربخشی رهبری تبدیلی برای کشتی گیران دانش آموز فراتر از مرزهای جغرافیایی است.

دلایل این برتری احتمالاً چندوجهی است: نخست، نوجوانان ۱۵ تا ۲۰ ساله به دنبال معنا و هدف هستند و ویژن محوری رهبری تبدیلی این نیاز را برآورده می کند؛ دوم، توجه فردی مربی به هر ورزشکار با توجه به منحصربه فرد بودن تکنیک و

علوم ورزشی، تربیت بدن و سلامت اجتماعی

The tenth international Conference on
**SPORTS SCIENCE, PHYSICAL
EDUCATION AND SOCIAL HEALTH**



چالش‌های هر کشتی گیر حیاتی است؛ سوم، کشتی علاوه بر توانمندی جسمی نیاز به تفکر استراتژیک دارد و تحریک فکری مربی این ظرفیت را پرورش می‌دهد.

در بخش SWOT، همسویی یافته‌ها با رضایی و همکاران (۳) (عدم حمایت محلی) و کریمی و همکاران (۱۳) (مهاجرت ورزشکاران) قابل توجه است. Queiroz و همکاران (۱۲) نیز در مرور سیستماتیک خود این تهدیدها را برای ورزش‌های محلی عمومی دانستند. تفاوت با پژوهش‌های قدیمی‌تر که سبک اتوکراتیک را در ورزش‌های رزمی مؤثرتر می‌دانستند، با دگرگونی نسلی در انتظارات ورزشکاران توضیح پذیر است.

بر اساس یافته‌ها پیشنهاد می‌شود: (۱) برگزاری سه کارگاه ۸ ساعته آموزش رهبری تبدیلی برای مربیان با بهره‌گیری از برنامه‌های فدراسیون؛ (۲) استقرار سیستم ارزیابی عملکرد منظم مربیان (چهار بار در سال)؛ (۳) تشکیل کمیته هماهنگی مدیریتی مدرسه‌باشگاه برای انعطاف در برنامه تمرینی دانش‌آموزان؛ و (۴) جذب اسپانسر خصوصی و ایجاد بورسیه ورزشی تحصیلی برای کاهش مهاجرت.

پژوهش دارای محدودیت‌هایی است: محدودیت جغرافیایی (تنها رفسنجان)، کوچک بودن جامعه مربیان (۸ نفر)، مقطعی بودن طرح و احتمال سوگیری خودگزارش‌دهی. برای پژوهش‌های آینده، تکرار در سایر شهرهای استان کرمان، مقایسه میان رشته‌های ورزشی و طراحی مطالعات طولی ۱ تا ۲ ساله پیشنهاد می‌شود.

۶. مراجع

- [1] Chelladurai, P. (2007). Leadership in sports. In G. Tenenbaum & R. C. Eklund (Eds.), *Handbook of sport psychology* (3rd ed., pp. 112-135). Wiley.
- [2] Ha, J., & Kim, S. (2023). The dual role of coaches: Teacher and manager. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 18(3), 789-802.
- (۳) رضایی، ج.، کریمی، م. و حسینی، س. (۱۳۹۹). تحلیل SWOT مدیریت ورزش دانش آموزی در ایران. نشریه مدیریت ورزشی، ۱۲(۴)، ۱۱۲-۱۲۸.
- [4] Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- [5] Lee, K., & Kim, H. (2024). Transformational leadership in Korean high school wrestling. *Journal of Sports Sciences*, 42(5), 567-580.
- [6] Garcia, A., Martinez, L., & Lopez, R. (2022). Leadership styles in youth sports: A meta-analysis. *Psychology of Sport and Exercise*, 63, 102-289.
- (۷) احمدی، الف. و محمدی، ب. (۱۴۰۰). تأثیر سبک رهبری مربیان بر عملکرد ورزشکاران کشتی. مجله مدیریت ورزشی، ۱۳(۲)، ۴۵-۶۰.
- (۸) حسینی، س. و کریمی، م. (۱۳۹۸). بررسی رابطه میان سبک رهبری مربیان و انگیزش ورزشکاران در ورزش های رزمی. فصلنامه علوم ورزشی، ۱۱(۳)، ۷۸-۹۲.
- [9] Smith, A., & Johnson, B. (2023). Athlete productivity in team sports. *International Journal of Sport Psychology*, 54(3), 312-330.
- [10] Chen, L., & Wang, Y. (2023). Sport productivity and performance: A longitudinal study. *Journal of Sport Management*, 37(4), 456-472.
- [11] Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Dow Jones-Irwin.
- [12] Queiroz, M. A., Silva, R., & Santos, L. (2020). SWOT analysis in sport management: A systematic review. *Sport Management Review*, 23(2), 245-260.
- (۱۳) کریمی، م.، رضایی، ج. و محمدی، الف. (۱۴۰۲). تحلیل چالش های مدیریت ورزش رفسنجان با رویکرد SWOT. مجله علوم ورزشی/ایران، ۱۵(۱)، ۳۴-۴۸.
- [14] Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- [15] Park, S., & Lee, J. (2023). SWOT analysis of sport management in Korean high schools. *Asian Journal of Sport Management*, 15(1), 45-62.