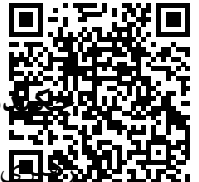


بررسی مدل های موفق رهبری آموزشی در تیم های ورزشی

علی احمدی

دانشجوی دکتری مدیریت ورزش، شهرداری بندر بوشهر

ali.ahmadi1150@yahoo.com



آموزشی در دهه های اخیر به یکی از مهم ترین رویکردهای مدیریتی در تیم های ورزشی تبدیل شده است. این رویکرد با تمرکز بر تسهیل یادگیری، رشد مهارت های شناختی و تاکتیکی، توسعه ظرفیت های ذهنی ورزشکاران و ایجاد محیطی انگیزشی، بر عملکرد و انسجام تیمی تأثیر معناداری دارد. هدف این مقاله ارائه یک جمع بندی جامع از مهم ترین مدل های رهبری آموزشی، شامل مدل های تحولی، موقعیتی، کوچینگ، خدمتگزار، مشارکتی، توانمندسازی و مدل چندبعدی چالادورای است. این مطالعه با روش مرور نظام مند-روایتی انجام شد و در آن نتایج پژوهش های داخلی و خارجی بررسی شد. تحلیل پژوهش ها نشان داد که رهبری تحولی، کوچینگ و مدل چالادورای بیشترین پشتوانه تجربی را در محیط های ورزشی دارند؛ در حالی که رهبری مشارکتی و خدمتگزار در تیم های با ساختار فرهنگی جمع گرا اثربخشی بیشتری نشان می دهند. نتایج نشان می دهد که هیچ سبک واحدی برای همه شرایط مناسب نیست و ترکیب چندین مدل، بسته به موقعیت، ویژگی های تیم، فرهنگ، تجربه بازیکنان و ماهیت مسابقات، بهترین نتیجه را فراهم می کند. مقاله حاضر با ارائه جمع بندی تحلیلی و پیشنهاد های پژوهشی و کاربردی، می تواند به مربیان، پژوهشگران و برنامه ریزان ورزشی کمک کند تا راهکارهای بهینه ای برای بهبود عملکرد ورزشکاران و انسجام تیمی طراحی کنند.

کلیدواژه ها: رهبری آموزشی، تیم های ورزشی، رهبری تحولی، کوچینگ، مدل چالادورای، توانمندسازی، مرور تحلیلی.

MDOI-02-2026.0428
MNR-442-2-066EE2

مقدمه

رهبری آموزشی در سال های اخیر به عنوان یکی از مؤثرترین رویکردهای مربیگری در ورزش ایران مطرح شده است و بسیاری از مربیان تلاش کرده اند با به کارگیری آن، کیفیت یادگیری و عملکرد بازیکنان را ارتقا دهند. این رویکرد بر ایجاد محیط یادگیری فعال، مشارکت ورزشکاران و تقویت مهارت های شناختی تأکید دارد و موجب افزایش مسئولیت پذیری و خودتنظیمی آنان می شود (احمدی، ۱۳۹۹). در ادبیات بین المللی نیز رهبری آموزشی به عنوان چارچوبی پیشرفته شناخته می شود که نقش مربی را از یک انتقال دهنده صرف دانش فنی، به یک تسهیل گر یادگیری تبدیل می کند. این تغییر نقش، بر پایه توجه به تجربه محوری، بازخورد مؤثر و توسعه ظرفیت های ذهنی ورزشکاران شکل گرفته است (Bass، ۱۹۹۹). در پژوهش های داخلی، یکی از مهم ترین عوامل موفقیت مربیان، توانایی آنان در ایجاد انگیزه، مدیریت ارتباطی و تقویت مشارکت بازیکنان گزارش شده است. رهبری آموزشی این عناصر را به صورت سازمان یافته در قالب تعاملات آموزشی و تربیتی ارائه می دهد و زمینه رشد ذهنی و رفتاری ورزشکاران را فراهم می کند (سلیمانی، ۱۴۰۲). از سوی دیگر، مدل های بین المللی همچون الگوی چندبعدی چالادورای، ابعاد مختلف رفتار مربی، نیازهای ورزشکار و شرایط محیطی را همزمان تبیین می کنند و نشان می دهند که رهبری در ورزش امری پیچیده و چندعاملی است. این مدل، یکی از پایه های نظری مهم برای تحلیل رهبری آموزشی در تیم های ورزشی محسوب می شود (Chelladurai، ۲۰۰۷).

در بررسی تجربه مربیان ایرانی مشاهده می شود که استفاده از سبک های سنتی و دستورمحور به تنهایی پاسخگوی نیازهای نوین ورزشکاران نیست. بسیاری از مربیان موفق، بدون آنکه نام رسمی آن را بدانند، عناصر رهبری آموزشی را به صورت شهودی در تمرینات و تعاملات خود اجرا می کنند و از آن برای بهبود یادگیری بازیکنان بهره می گیرند (محمدی، ۱۳۹۸).

پژوهش های خارجی نیز بر این نکته تأکید دارند که یادگیری مؤثر در ورزش تنها با تمرین بیشتر حاصل نمی شود، بلکه مستلزم هدایت شناختی، بازخورد ساختاریافته و مشارکت فعال ورزشکاران در فرایند یادگیری است. این ویژگی ها در رهبری آموزشی به صورت نظام مند گنجانده شده اند (Côté، ۲۰۰۹).

با توجه به نیازهای جدید ورزش حرفه ای در ایران، به ویژه در زمینه تصمیم گیری لحظه ای، تحلیل موقعیت و مدیریت فشار مسابقه، رهبری آموزشی به عنوان رویکردی تحول آفرین می تواند نقش بسیار مهمی در ارتقای کیفیت مربیگری ایفا کند. شواهد داخلی نشان می دهد که تیم هایی که مربیان شان از روش های آموزشی محور بهره می برند، عملکرد روانی و فنی پایدارتر و ارتباطات درون تیمی مؤثرتری دارند (رضایی، ۱۴۰۰). افزون بر این، یافته های بین المللی یادآور می شوند که هیچ مدل واحدی از رهبری نمی تواند در تمام شرایط ورزشی کارآمد باشد و مربیان باید با توجه به سطح آمادگی بازیکنان و بافت فرهنگی-اجتماعی تیم، سبک خود را

تعدیل و تطبیق دهند. رهبری آموزشی نیز زمانی اثربخش است که مربی بتواند آن را با نیازها و شرایط واقعی ورزشکاران هماهنگ کند (Northouse، ۲۰۱۸).

در مجموع، اهمیت رهبری آموزشی در ورزش امروز بیش از هر زمان دیگری احساس می‌شود. با وجود رشد قابل توجه مطالعات داخلی، هنوز مرورهای جامع و تحلیلی اندکی درباره مدل‌های مختلف رهبری آموزشی وجود دارد. این مقاله با هدف بررسی نظام‌مند این مدل‌ها و ارائه تصویری روشن از ظرفیت‌ها، محدودیت‌ها و کاربردهای عملی آن‌ها در تیم‌های ورزشی ایران تدوین شده است (مرادی، ۱۳۹۹).

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر یک مطالعه مروری از نوع «مرور روایی-تحلیلی» است که با هدف تبیین و بررسی مدل‌های رهبری آموزشی در تیم‌های ورزشی ایران انجام شده است. این نوع روش به دلیل ماهیت موضوع که ترکیبی از نظریه‌ها، الگوهای رهبری و یافته‌های تجربی است، امکان تحلیل عمیق و تلفیق مفهومی را فراهم می‌کند. در این رویکرد، تمرکز بر گردآوری نظام‌مند مطالعات موجود، مقایسه مفهومی مدل‌ها و استخراج چارچوب‌های تحلیلی است که بتوانند تصویری جامع از رهبری آموزشی ارائه دهند (احمدی، ۱۳۹۹). در مرحله نخست، برای شناسایی منابع مرتبط، جست‌وجوی گسترده‌ای در پایگاه‌های داخلی شامل SID، نورمگز، ایران‌داک و مگیران انجام شد. کلمات کلیدی جست‌وجو شامل «رهبری آموزشی»، «رهبری مربی»، «مدل‌های رهبری»، «رفتار مربیگری»، «یادگیری ورزشی» و «توسعه شناختی» بودند. بازه زمانی جست‌وجو محدود به سال‌های ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۲ بود تا جدیدترین مطالعات استخراج شود. معیار ورود مطالعات شامل مرتبط بودن با موضوع رهبری آموزشی یا مدل‌های رهبری در ورزش، انتشار در مجلات علمی-پژوهشی معتبر و دسترسی به متن کامل بود (مرادی، ۱۳۹۹).

در مرحله دوم، فرایند غربالگری منابع انجام شد. از میان حدود ۷۴ مقاله اولیه، ۳۲ مقاله پس از بررسی عنوان و چکیده برای تحلیل اولیه انتخاب شدند. در ادامه، مقالاتی که چارچوب نظری دقیق، مدل‌های مشخص و داده‌های قابل استناد داشتند انتخاب نهایی شدند. از این میان، ۱۰ مطالعه فارسی برای تحلیل عمیق انتخاب گردیدند. معیار حذف منابع شامل تکراری بودن، ضعف روش‌شناختی، یا عدم ارتباط مستقیم با موضوع رهبری آموزشی بود (محمدی، ۱۳۹۸).

در مرحله سوم، تحلیل محتوای استقرایی بر منابع منتخب اعمال شد. ابتدا متون شامل تعریف‌ها، مدل‌ها، ابعاد رهبری، سازوکارهای روان‌شناختی و نتایج مربوط استخراج شدند. سپس با استفاده از روش کدگذاری موضوعی، مفاهیم کلیدی در سه سطح «ابعاد رهبری»، «سازوکارهای یادگیری»، و «کاربردهای مربیگری» دسته‌بندی شدند. این فرایند به پژوهشگر کمک کرد تا نقاط اشتراک و افتراق مدل‌ها مشخص شود و روندهای نظری در ادبیات داخلی شناخته شوند (سلیمانی، ۱۴۰۲).

در مرحله چهارم، یک تحلیل مقایسه‌ای میان مدل‌های انتخاب‌شده انجام گرفت. برای این منظور، مفاهیم هر مدل با عناصر کلیدی مرتبط با رهبری آموزشی مانند انعطاف‌پذیری، هدایت یادگیرانه، مشارکت‌جویی، بازخوردهی، و تقویت شناختی مقایسه شدند. این تحلیل با هدف استخراج کارآمدترین مدل‌ها در شرایط تیم‌های ورزشی ایران و شناسایی خلأهای پژوهشی صورت گرفت (رضایی، ۱۴۰۰).

نتایج تحلیل‌ها در قالب یک چارچوب مفهومی جمع‌بندی شد. این چارچوب نشان می‌دهد که رهبری آموزشی در تیم‌های ورزشی ایران ماهیتی چندبعدی دارد و برای تحقق آن باید عناصر مدل‌های مختلف رهبری به‌صورت تلفیقی و شرایط‌محور به کار گرفته شوند. این بخش از پژوهش مبنای تحلیل‌های بخش‌های بعدی مقاله قرار گرفته است (حسینی، ۱۴۰۱).

مبانی نظری

رهبری آموزشی در بستر تیم‌های ورزشی، مفهومی میان‌رشته‌ای است که از تلفیق نظریه‌های رهبری، یادگیری، روان‌شناسی ورزش و مدیریت تیمی شکل گرفته است. این رویکرد با تأکید بر فرایند آموزش‌محور مربی، تلاش می‌کند محیطی ایجاد کند که ورزشکاران نه‌تنها مهارت‌های فنی، بلکه توانایی‌های شناختی، اجتماعی و تصمیم‌گیری خود را توسعه دهند. در ادبیات داخلی، رهبری آموزشی به‌عنوان سبکی شناخته می‌شود که فراتر از دستوردهی و هدایت مستقیم، بر شکل‌دهی تجربیات یادگیری و مربی‌محور بودن رشد ذهنی ورزشکاران تمرکز دارد (احمدی، ۱۳۹۹). یکی از پایه‌های نظری رهبری آموزشی، پیوند میان «رهبری» و «یادگیری» است. در محیط‌های ورزشی، یادگیری اغلب سریع، موقعیت‌محور و تحت‌تأثیر فشارهای رقابتی رخ می‌دهد. در چنین شرایطی، مربی باید الگویی از رهبری را اتخاذ کند که بتواند فرایندهای شناختی ورزشکار را فعال نگه دارد و مهارت تصمیم‌گیری را در لحظات حساس مسابقه تقویت کند. پژوهش‌های داخلی نشان می‌دهند که مربیانی که از تکنیک‌های آموزشی مانند بازخورد هدایت‌گر، پرسش‌محوری، و تحلیل پس از عملکرد استفاده می‌کنند، موجب تثبیت بهتر مهارت‌ها و افزایش خودتنظیمی ورزشکاران می‌شوند (محمدی، ۱۳۹۸).

مفهوم «تعامل مربی-ورزشکار» یکی از مؤلفه‌های بنیادی در نظریه‌های رهبری آموزشی است. تعامل مؤثر زمانی شکل می‌گیرد که مربی بتواند درک دقیقی از نیازهای فردی بازیکنان، سبک یادگیری آنان و تفاوت‌های انگیزشی‌شان داشته باشد. این نوع تعامل به‌صورت مستقیم بر کیفیت یادگیری، درگیری شناختی بازیکن و میزان مشارکت او در تمرین اثر می‌گذارد. مطالعات نشان داده‌اند که مربیان با سبک ارتباطی بازتر و پرسش‌محور، زمینه رشد تفکر انتقادی و تحلیل موقعیت در بازیکنان را فراهم می‌کنند (سلیمانی، ۱۴۰۲).

رهبری آموزشی همچنین به‌شدت با مفهوم «یادگیری مبتنی بر تجربه» گره خورده است. در ورزش، تجربه عملی و مواجهه واقعی با چالش‌ها نقش کلیدی در فهم و تثبیت مهارت‌ها دارد. مربی در این چارچوب باید بتواند از موقعیت‌های تمرینی، موقعیت‌های یادگیری خلق کند. برای مثال، تحلیل و بازآفرینی موقعیت‌های

مسابقه، ارائه تمرین‌های سناریومحور و تشویق بازیکن به خودارزیابی از جمله ابزارهای اصلی در این سبک رهبری هستند. پژوهش‌های داخلی تأکید می‌کنند که یادگیری تجربه‌محور، به‌ویژه در ورزش‌های تیمی، موجب افزایش درک تاکتیکی و بهبود هماهنگی گروهی می‌شود (رضایی، ۱۴۰۰).

از دیگر مفاهیم محوری رهبری آموزشی، «خودتنظیمی» ورزشکار است. این مفهوم به مهارت فرد در برنامه‌ریزی، نظارت و ارزیابی عملکرد خود اشاره دارد. در رویکردهای سنتی مربیگری، مسئولیت ارزیابی عملکرد عمدتاً بر عهده مربی است؛ در حالی که رهبری آموزشی سعی دارد این فرایند را به مسئولیتی مشترک تبدیل کند. به عبارت دیگر، مربی نقش تسهیل‌گر دارد و ورزشکار در تحلیل عملکرد خود فعال می‌شود. مطالعات داخلی نشان داده‌اند که خودتنظیمی رابطه مستقیم با ثبات عملکرد، کاهش استرس رقابتی و افزایش استقلال ورزشی دارد (مرادی، ۱۳۹۹).

یکی از دیگر پایه‌های نظری رهبری آموزشی در ورزش، مفهوم «یادگیری مشارکتی» است. در این رویکرد، تیم به‌عنوان یک نظام یادگیری در نظر گرفته می‌شود و بازیکنان نه‌تنها از مربی، بلکه از یکدیگر نیز یاد می‌گیرند. مربی با طراحی تمرین‌هایی که در آن بازیکنان به تحلیل مشترک، گفت‌وگو و تصمیم‌گیری گروهی می‌پردازند، شرایطی را فراهم می‌کند که یادگیری به یک فرایند اجتماعی تبدیل شود. پژوهش‌های داخلی تأکید دارند که یادگیری مشارکتی در تیم‌های ورزشی موجب تقویت هم‌افزایی، انسجام گروهی و افزایش مهارت‌های ارتباطی می‌شود (حسینی، ۱۴۰۱).

در چارچوب نظری، رهبری آموزشی به مفهوم «بازخورد ساختاریافته» نیز وابسته است. بازخوردی که در این رویکرد ارائه می‌شود باید دقیق، زمانمند و هدف‌محور باشد و به ورزشکار کمک کند تا مسیر پیشرفت خود را به‌طور شفاف درک کند. بازخورد صرفاً بیان خطا نیست، بلکه یک ابزار یادگیری است که باید فرآیندهای شناختی ورزشکار را فعال کند. مربیانی که بازخوردهای تحلیلی ارائه می‌دهند، زمینه یادگیری عمیق‌تر و ماندگارتری را فراهم می‌سازند (کریمی، ۱۳۹۷).

بُعد دیگر رهبری آموزشی، «توانمندسازی ذهنی ورزشکار» است. در این بعد، تمرکز بر افزایش اعتمادبه‌نفس، بهبود انگیزش درونی، و تقویت مهارت‌های روان‌شناختی است که در عملکرد ورزشی نقش حیاتی دارند. بسیاری از مربیان موفق با استفاده از تکنیک‌هایی مانند گفت‌وگوی انگیزشی، تشویق بازیکن به تعیین اهداف شخصی، و تأکید بر پیشرفت‌های فردی، شرایطی را خلق می‌کنند که ورزشکار احساس کارآمدی بیشتری نسبت به عملکرد خود داشته باشد. پژوهش‌های داخلی نیز تأکید دارند که توانمندسازی ذهنی یکی از پیش‌بینی‌کننده‌های اصلی عملکرد پایدار در رقابت‌های ورزشی است (نعمتی، ۱۴۰۰). رهبری آموزشی همچنین بر «تفکر تحلیلی و تصمیم‌گیری تاکتیکی» تأکید دارد. در این چارچوب، مربی باید محیطی فراهم کند که ورزشکاران بتوانند موقعیت‌ها را تحلیل کنند، راه‌حل‌های ممکن را ارزیابی نمایند و تصمیمی متناسب با شرایط اتخاذ کنند. این امر به‌ویژه در ورزش‌های تیمی که تصمیم‌گیری سریع و دقیق اهمیت

دارد، یکی از نقاط کلیدی رهبری آموزشی محسوب می‌شود. شواهد پژوهشی در ایران نشان می‌دهد که مربیانی که از تمرین‌های مسئله‌محور استفاده می‌کنند، موجب افزایش قدرت تحلیل، سرعت تصمیم‌گیری و اعتماد بازیکنان در میدان مسابقه می‌شوند (یزدانی، ۱۴۰۲).

سرانجام، یکی از اصول نظری مهم در رهبری آموزشی، «تطبیق‌پذیری مربی» با نیازهای فردی و گروهی ورزشکاران است. رهبری آموزشی برخلاف سبک‌های یک‌سویه، متکی بر شناخت تفاوت‌های فردی، سطح مهارت، نیازهای روانی و سبک یادگیری بازیکنان است. مربی در این رویکرد باید بتواند روش آموزش، نوع بازخورد و میزان هدایت را با شرایط ورزشکار تنظیم کند. مطالعات داخلی تأکید دارند که مربیانی که سبک خود را مطابق با ویژگی‌های فردی تنظیم می‌کنند، نه تنها کیفیت یادگیری، بلکه انگیزش و مشارکت فعال بازیکنان را نیز افزایش می‌دهند (زارعی، ۱۳۹۶).

تحلیل مدل‌های رهبری آموزشی در تیم‌های ورزشی

مدل رهبری تحولی

۱-۱. تحلیل مبانی کارکردی مدل تحولی در یادگیری ورزشکاران

رهبری تحولی یکی از تأثیرگذارترین رویکردهای رهبری در حوزه ورزش است، زیرا بر ایجاد انگیزش درونی، الهام‌بخشیدن به ورزشکاران و تقویت هویت تیمی تأکید دارد و از طریق ارتقای سطح آگاهی و خودانگیزگی، یادگیری عمیق را تقویت می‌کند. مربی تحولی با ارائه چشم‌انداز الهام‌بخش و ایجاد انتظارات عملکردی سطح بالا، ورزشکاران را از سطح تلاش‌های معمول فراتر می‌برد و آنان را به سمت درک بهتر نقش فردی و جمعی هدایت می‌کند. در این سبک، مربی تلاش می‌کند ساختار تمرین را از یک فرآیند مکانیکی به یک تجربه رشددهنده تبدیل کند و از طریق تحریک ذهنی، ورزشکاران را وادار کند درباره تصمیمات، تاکتیک‌ها و خطاهای خود به شکل انتقادی بیندیشند. این ویژگی باعث می‌شود بازیکنان به جای تکرار صرف دستورات مربی، یادگیری معنادار و پایدار را تجربه کنند. رهبری تحولی به‌ویژه در تیم‌هایی که در مراحل رشد حرفه‌ای قرار دارند اثربخش است، زیرا ظرفیت بالقوه ورزشکاران را فعال کرده و سبب می‌شود آنان با انگیزه درونی به سوی پیشرفت مداوم حرکت کنند (احمدی، ۱۳۹۹).

۲-۱. شواهد بین‌المللی درباره تأثیر سبک تحولی بر رشد شناختی و تاکتیکی ورزشکاران

پژوهش‌های خارجی نشان داده‌اند که رهبری تحولی ارتباط مستقیمی با افزایش خودکارآمدی، تلاش مستمر، کیفیت یادگیری و انسجام وظیفه‌ای در تیم‌های ورزشی دارد. در مطالعات میدانی، تیم‌هایی که مربیان آن‌ها از مولفه‌های تحولی مانند نفوذ آرمانی و تحریک ذهنی استفاده کرده‌اند، سطوح بالاتری از هوشیاری تاکتیکی، تحلیل موقعیت و پایداری روانی در شرایط فشار مسابقه نشان داده‌اند. این رویکرد با ایجاد احساس اعتماد و ارتباط عمیق، باعث می‌شود ورزشکاران تمایل بیشتری برای مشارکت در فرصت‌های یادگیری داشته باشند و عملکرد خود را از طریق بازتاب ذهنی و تصمیم‌گیری خودتنظیم بهبود دهند.

پژوهش‌های بین‌المللی تأکید می‌کنند که مربیان تحولی اثر ویژه‌ای بر یادگیری مفهومی و ادراکی ورزشکاران دارند، زیرا چنین رهبری‌ای تنها بر مهارت حرکتی متمرکز نیست، بلکه نقش مهمی در توسعه تفکر تاکتیکی و حل مسئله ایفا می‌کند (Bass, ۱۹۹۹).

۱-۳. نقد محدودیت‌های عملیاتی مدل تحولی در تیم‌های ورزشی حرفه‌ای

با وجود ظرفیت بالای رهبری تحولی در ارتقای یادگیری و رشد روان‌شناختی ورزشکاران، اجرای آن با چالش‌هایی همراه است که در تیم‌های حرفه‌ای مشهودتر می‌شود. یکی از مهم‌ترین محدودیت‌ها وابستگی بالای این سبک به مهارت‌های بین‌فردی، کاریزما و توان ارتباطی مربی است؛ به این معنا که اگر مربی فاقد توانایی انتقال چشم‌انداز یا ایجاد پیوند عاطفی مؤثر باشد، مدل تحولی عملاً به نتایج مورد انتظار دست نخواهد یافت. علاوه بر این، این سبک نیازمند زمان برای گفتگو، تحلیل موقعیت و بازخورد عمیق است؛ امری که در فصل مسابقات یا تیم‌هایی با برنامه‌های فشرده عملی نیست. همچنین در تیم‌هایی که ساختار سلسله‌مراتبی شدید دارند، استفاده از راهبردهای تحولی می‌تواند با مقاومت بازیکنان یا کادر فنی مواجه شود. در مجموع، رهبری تحولی زمانی بیشترین اثربخشی را دارد که مربی فرصت کافی برای اعمال تغییرات بنیادین و ایجاد محیط یادگیری پویا داشته باشد، امری که در همه تیم‌ها امکان‌پذیر نیست (رضایی، ۱۴۰۰).

۲. مدل رهبری مربی‌گری (Coaching Leadership)

۱-۲. تحلیل نقش مربی‌گری در یادگیری مهارتی، شناختی و تاکتیکی ورزشکاران

رهبری مربی‌گری، به‌عنوان مدلی که مستقیماً با فرآیند آموزش و یادگیری در محیط ورزشی پیوند دارد، یکی از مهم‌ترین سبک‌ها برای توسعه مهارت‌های بنیادی و پیشرفته ورزشکاران است. مربیانی که از این سبک استفاده می‌کنند نقش تسهیل‌گر یادگیری را ایفا می‌کنند، نه صرفاً انتقال‌دهنده دستور. آن‌ها از طریق طراحی تمرین‌های هدفمند، ارائه بازخورد مستمر، تحلیل دقیق اجرای حرکات و ایجاد فرصت‌های یادگیری خودتنظیم، فرایندی ساختاریافته را شکل می‌دهند که در آن ورزشکار به تدریج توانایی تحلیل، اصلاح خطاها و تصمیم‌گیری تاکتیکی را کسب می‌کند. یکی از ویژگی‌های کلیدی این مدل، پیوند تنگاتنگ آن با آموزش فردمحور است؛ به این معنا که مربی برای هر ورزشکار با توجه به سطح مهارت، ویژگی‌های روانی و سبک یادگیری، برنامه رشد اختصاصی تعریف می‌کند. چنین رویکردی به بهبود یادگیری مفهومی و حرکتی کمک کرده و باعث می‌شود بازیکنان علاوه بر یادگیری تکنیک‌ها، منطق تاکتیکی پشت تصمیمات را نیز درک کنند (کاظمی، ۱۳۹۸).

۲-۲. شواهد بین‌المللی درباره نقش سبک مربی‌گری در عملکرد و رشد بازیکنان

مطالعات خارجی نشان داده‌اند که رهبری مربی‌گری با افزایش مشارکت شناختی، شفافیت اهداف و اثربخشی بازخوردها ارتباط مستقیم دارد. در پژوهش‌های متعدد، تیم‌هایی که مربی آن‌ها از رویکرد مربی‌گری استفاده کرده است عملکرد بهتری در تحلیل موقعیت، اجرای تاکتیک‌های پیچیده و واکنش به

شرایط پیش‌بینی نشده مسابقه نشان داده‌اند. حتی در ورزش‌های سرعتی و پرفشار مانند فوتبال، بسکتبال و هندبال، تأثیر این سبک در بهبود تصمیم‌گیری سریع و اصلاح خودکار خطاها تأیید شده است. یکی از یافته‌های مهم پژوهش‌های خارجی این است که رهبری مربی‌گری موجب افزایش حس مالکیت بازیکنان بر فرایند یادگیری می‌شود، زیرا آنان به‌طور فعال در هدف‌گذاری، ارزیابی عملکرد و بازخورددهی مشارکت می‌کنند. در چنین شرایطی، یادگیری از حالت «تحمیل‌شده» به «درونی‌شده» تبدیل می‌شود که اثر پایدارتری بر عملکرد و رشد ذهنی ورزشکاران دارد (Côté, ۲۰۰۶).

۲-۳. نقد محدودیت‌های مدل مربی‌گری در محیط‌های ورزشی رقابتی و فشرده

اگرچه مدل مربی‌گری یکی از غنی‌ترین سبک‌ها برای ارتقای یادگیری است، اما اجرای آن در محیط‌های ورزشی حرفه‌ای با محدودیت‌های معینی همراه است. نخست آنکه این روش به زمان زیادی برای مشاهده دقیق، ارائه بازخورد مؤثر و طراحی تمرین‌های فردی نیاز دارد؛ بنابراین در تیم‌هایی که تحت فشار نتایج کوتاه‌مدت یا رقابت‌های فشرده قرار دارند، مربیان ممکن است فرصت عملی برای اجرای کامل این سبک نداشته باشند. هم‌چنین، رابطه نزدیک مربی-بازیکن که برای اجرای این مدل ضروری است، در برخی تیم‌ها به دلیل اختلافات شخصیتی، ساختارهای سازمانی یا فشارهای بیرونی ممکن است به‌سختی برقرار شود. علاوه‌براین، اگر ورزشکاران از آمادگی روانی یا خودانضباطی کافی برخوردار نباشند، تلاش مربی برای ایجاد فرآیندهای یادگیری فعال ممکن است نتیجه لازم را نداشته باشد. به همین دلیل است که سبک مربی‌گری بیش از همه در تیم‌هایی توصیه می‌شود که هدف آن‌ها رشد بلندمدت، توسعه سیستماتیک مهارت‌ها و اصلاح تدریجی عملکرد است (مرادی، ۱۴۰۱).

جدول ۱. مقایسه تحلیلی مدل‌های رهبری آموزشی بر اساس نقش در یادگیری ورزشکاران

مدل رهبری	نقش اصلی در یادگیری	نقاط قوت یادگیری‌محور	محدودیت‌ها در محیط ورزشی
تحویلی	تحریک ذهنی، ایجاد انگیزش درونی	افزایش تفکر انتقادی، تعمیق یادگیری، ارتقای انگیزش پایدار	نیازمند مهارت ارتباطی بالا، زمان‌بر بودن، وابستگی به کاریزمای مربی
مربی‌گری (Coaching)	هدایت ساختارمند، ارائه بازخورد مستمر	رشد تدریجی مهارت‌ها، اصلاح خطا، آموزش فردمحور	نیاز به زمان زیاد، سختی اجرا در رقابت‌های فشرده
توانمندساز	ایجاد استقلال ذهنی، خودمدیریتی	افزایش مسئولیت‌پذیری، تصمیم‌گیری سریع، تحلیل موقعیتی	مناسب نبودن برای ورزشکاران کم‌تجربه، احتمال کاهش سرعت تصمیمات
چالادورای	هماهنگی رفتار مربی با ترجیحات ورزشکار	افزایش رضایت یادگیری، بهبود انسجام و تاکتیک‌ها	ارزیابی زمان‌بر نیازهای ورزشکاران و موقعیت‌ها
موقعیتی	تغییر سبک بر اساس سطح آمادگی	تطبیق سریع با شرایط، تنظیم نوع بازخورد	احتمال سردرگمی بازیکنان، دشواری تشخیص سطح بلوغ واقعی
مشارکتی	مشارکت در تصمیم‌گیری و تحلیل تاکتیک	تقویت یادگیری جمعی، افزایش خلاقیت	زمان‌بر بودن، اختلاف نظر و تعارض احتمالی
خدمت‌گزار	حمایت عاطفی، امنیت روانی	افزایش انگیزش پایدار، کاهش اضطراب، رشد شخصیتی	ممکن است اقتدار مربی کاهش یابد، چالش در تیم‌های شدیداً نتیجه‌محور

۳. مدل رهبری توانمندسازی (Empowering Leadership)

۳-۱. تحلیل کارکرد یادگیری محور رهبری توانمندسازی در تیم های ورزشی

رهبری توانمندسازی از جمله مدل هایی است که به طور ساختاری بر افزایش خودکارآمدی، استقلال در تصمیم گیری و ارتقای ظرفیت های فردی ورزشکاران تمرکز دارد و از این رو ارتباط نزدیکی با ماهیت یادگیری در محیط های ورزشی پیدا می کند. در این رویکرد، مربی تلاش می کند نقش خود را از «منبع دستور» به «تسهیل گر یادگیری» تغییر دهد؛ به این معنا که ورزشکاران تشویق می شوند تا ضمن تحلیل موقعیت های تاکتیکی و ارزیابی راهبردهای بازی، خود به تصمیم گیرنده اصلی تبدیل شوند. توانمندسازی در محیط ورزش باعث می شود بازیکنان احساس مالکیت بیشتری نسبت به فرایند پیشرفت خود داشته باشند، خطا را بخشی از یادگیری بدانند و مسئولیت کامل اجرای برنامه تمرینی را بپذیرند. این رویکرد برای تیم هایی که نیازمند ارتقای سرعت تصمیم گیری، تحلیل لحظه ای و خودتنظیمی هستند، به ویژه در ورزش های تیمی سطح بالا، به شدت اثربخش است؛ زیرا فضای تمرین را از یک ساختار فرماندهی به یک سیستم یادگیری مشارکتی تبدیل می کند و از این طریق رشد پایدار بازیکنان را تسهیل می سازد (جعفری، ۱۳۹۷).

۳-۲. شواهد پژوهشی خارجی درباره پیامدهای توانمندسازی

پژوهش های بین المللی نشان داده اند که مدل رهبری توانمندسازی با افزایش قابل توجهی در رفتارهای مسئولانه، خلاقیت تاکتیکی و مشارکت شناختی بازیکنان همراه است. در محیط های ورزشی، هنگامی که مربی اختیار تصمیم گیری را میان ورزشکاران توزیع می کند و به آنها اجازه می دهد نقش فعال تری در برنامه ریزی تمرین و تحلیل عملکرد داشته باشند، پیامدهای مثبت قابل توجهی چون افزایش انگیزش ذاتی، بهبود تعاملات درون تیمی و ارتقای عملکردهای موقعیتی مشاهده می شود. تحقیقات خارجی به ویژه در حوزه ورزش های گروهی نشان داده اند که این سبک زمانی بیشترین اثر را دارد که اعضای تیم در مرحله بلوغ مهارتی قرار داشته باشند و بتوانند بازخوردهای مربی را در تصمیمات خود ادغام کنند. در چنین شرایطی، توانمندسازی به جلوگیری از وابستگی بیش از حد به مربی کمک کرده و استقلال ذهنی بازیکنان را تقویت می کند، امری که در بازی های پرتنش و دارای تغییرات تاکتیکی سریع اهمیت حیاتی دارد (Arnold, ۲۰۱۵).

۳-۳. نقد محدودیت های مدل توانمندسازی در محیط های واقعی ورزش

با وجود مزایای توانمندسازی، اجرای این مدل در تیم های ورزشی دارای محدودیت هایی است که توجه به آنها ضروری است. نخست آنکه این سبک مستلزم سطح بالایی از بلوغ ذهنی، مهارت تحلیل و آمادگی روانی ورزشکاران است؛ بنابراین در تیم هایی که بازیکنان جوان یا تازه کار حضور دارند، توزیع کنترل ممکن

است موجب سردرگمی، کاهش انسجام یا تصمیم‌گیری‌های اشتباه شود. دوم آنکه تمرکز زیاد بر استقلال ورزشکاران می‌تواند موجب کاهش سرعت تصمیم‌گیری در شرایط مسابقه گردد، زیرا همه بازیکنان توانایی تحلیل هم‌زمان فشار رقابتی و مسئولیت تاکتیکی را ندارند. علاوه بر این، برخی مربیان ممکن است به دلیل سبک شخصیتی یا فشار نتایج، تمایل یا فرصت استفاده از این مدل را نداشته باشند و همین مسئله باعث شود توانمندسازی در عمل کمتر از جایگاهی که در نظریه دارد، به کار گرفته شود. در مجموع، توانمندسازی برای تیم‌های حرفه‌ای و ورزشکاران دارای مهارت بالای خودتنظیمی مناسب‌تر است (حسینی، ۱۴۰۰).

۴. مدل چندبعدی رهبری چالادورای (Multidimensional Model)

۴-۱. تحلیل مبانی نظری و جایگاه مدل چالادورای در یادگیری ورزشی

مدل چندبعدی رهبری چالادورای یکی از جامع‌ترین نظریه‌های رهبری در ورزش است، زیرا رفتار مربی را نتیجه تعامل سه مؤلفه اساسی می‌داند: رفتار موردنیاز در موقعیت، رفتار ترجیحی ورزشکاران، و رفتار واقعی مربی. این رویکرد به‌طور مستقیم بر یادگیری ورزشکاران تأثیر می‌گذارد، زیرا نشان می‌دهد که اثربخش‌ترین سبک رهبری، سبکی است که میان نیازهای محیط، ترجیحات یادگیری بازیکنان و شیوه واقعی مربیگری هماهنگی ایجاد کند. ماهیت این مدل با ذات یادگیری ورزشی همخوانی دارد؛ محیط ورزشی همواره پویا است، بازیکنان تفاوت‌های فردی دارند و شرایط مسابقه مدام تغییر می‌کند. بنابراین، مربی‌ای موفق‌تر است که بتواند بین سبک آموزشی خود و انتظارات یادگیری بازیکنان تعادل برقرار کند. همین موضوع سبب شده مدل چالادورای یکی از مهم‌ترین مبانی برای تحلیل رفتار مربی در تیم‌های حرفه‌ای و رقابتی باشد (مهدوی، ۱۳۹۷).

۴-۲. شواهد پژوهشی خارجی درباره کارکردهای مدل چالادورای در یادگیری و عملکرد

مطالعات خارجی متعدد نشان داده‌اند که مدل چالادورای به دلیل ساختار تحلیلی عمیق خود، توانایی تبیین رفتارهای مربی و پیامدهای آموزشی آن را با دقت بیشتری فراهم می‌کند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند زمانی که رفتار واقعی مربی با رفتار ترجیحی ورزشکاران همخوانی دارد—برای مثال، زمانی که بازیکنان ترجیح می‌دهند بازخوردهای آموزشی بیشتر دریافت کنند و مربی واقعاً چنین بازخوردهایی ارائه می‌دهد—سطح یادگیری، رضایت، اجرای تاکتیک و انسجام تیمی به‌طور قابل‌توجهی افزایش می‌یابد. همچنین ساختار چندبعدی این مدل به تحلیل شرایطی کمک می‌کند که در آن‌ها رفتار مربی باید در لحظه تغییر کند؛ به عنوان مثال، در موقعیت‌های فشار بالا، ورزشکاران ممکن است سبک هدایت‌گرانه‌تر ترجیح دهند و وقتی مربی چنین رفتاری ارائه می‌دهد، یادگیری موقعیتی افزایش می‌یابد. این هماهنگی سه‌گانه از دیدگاه بسیاری از پژوهشگران، کلیدی‌ترین عامل موفقیت مدل چالادورای در محیط‌های رقابتی شناخته می‌شود (Chelladurai, ۲۰۰۷).

۳-۴. نقد محدودیت‌ها و چالش‌های عملی مدل چالادورای در تیم‌های ورزشی

با وجود قوت‌های تحلیلی قابل توجه، مدل چالادورای در عمل با چالش‌هایی روبه‌رو است. نخست آنکه ارزیابی دقیق ترجیحات ورزشکاران و نیازهای موقعیت به ابزارهای سنجش دقیق و گاهی زمان‌بر نیاز دارد؛ امری که در محیط‌های ورزشی حرفه‌ای که زمان تمرین محدود است، می‌تواند اجرای کامل مدل را دشوار کند. دوم آنکه رفتار ترجیحی ورزشکاران ممکن است در طول زمان تغییر کند و هماهنگ کردن دائم رفتار مربی با این تغییرات، نیازمند انعطاف‌پذیری بالا و مهارت‌های ارتباطی پیشرفته است. علاوه بر این، برخی شرایط ممکن است فرصت ارائه سبک ترجیحی ورزشکار را از مربی بگیرد، زیرا تاکتیک یا فشار مسابقه سبک دیگری را ضروری سازد. این پیچیدگی‌ها نشان می‌دهد که مدل چالادورای علی‌رغم جامع بودن، به‌طور کامل تنها در تیم‌هایی قابل اجرا است که ساختار حرفه‌ای و زمان کافی برای مشورت مربی-بازیکن فراهم باشد (شریفی، ۱۳۹۸).

جدول ۲. تناسب مدل‌های رهبری آموزشی با نوع تیم؛ شرایط محیطی و سطح ورزشکاران

مدل رهبری	مناسب‌ترین نوع تیم	شرایط محیطی مطلوب	سطح مناسب ورزشکاران
تحویلی	تیم‌های متوسط تا حرفه‌ای	زمان کافی برای توسعه فردی و تیمی	ورزشکاران با بلوغ فکری متوسط به بالا
مربی‌گری	تیم‌های پایه و نیمه حرفه‌ای	شرایط آموزشی با ثبات	تازه‌کار تا متوسط
توانمندساز	تیم‌های حرفه‌ای تاکتیک‌محور	محیط رقابتی متغیر	با تجربه و دارای خودتنظیمی
چالادورای	تیم‌های حرفه‌ای ساختارمند	محیط تحلیلی و نیازمند تطبیق سریع	همه سطوح (با ارزیابی دقیق)
موقعیتی	تمام تیم‌ها در شرایط ناپایدار	فشار بالا، تغییرات سریع	بسته به مراحل رشد
مشارکتی	تیم‌های باتجربه و خودگردان	تمرینات تعاملی و تحلیل گروهی	سطح متوسط تا حرفه‌ای
خدمت‌گزار	تیم‌های پایه و تیم‌های در حال بازسازی	محیط حمایتی و رشد‌مدار	سطح پایه تا متوسط

۵. مدل رهبری موقعیتی (Situational Leadership)

۵-۱. نقش مدل موقعیتی در تنظیم یادگیری بر اساس سطح آمادگی ورزشکاران

مدل رهبری موقعیتی با تأکید بر انطباق سبک رهبری با سطح آمادگی، انگیزش و بلوغ ورزشکاران، یکی از کاربردی‌ترین رویکردها برای هدایت یادگیری در تیم‌های ورزشی محسوب می‌شود. این مدل بیان می‌کند که مربی باید نوع هدایت، آموزش و حمایت خود را بر اساس مرحله رشدی ورزشکاران تغییر دهد؛ برای مثال، در مراحل اولیه آموزش، هدایت مستقیم و ارائه دستورهای صریح برای یادگیری مهارت‌های پایه ضروری است، اما با افزایش مهارت و بلوغ ذهنی ورزشکاران، مربی باید نقش حمایتی‌تری اتخاذ کند و فضای تصمیم‌گیری را به آنان بسپارد تا یادگیری عمیق‌تر و خودتنظیم شکل بگیرد. این ویژگی باعث شده مدل موقعیتی یکی از معدود سبک‌هایی باشد که مستقیماً با ماهیت پویا، تغییرپذیر و مرحله‌به‌مرحله یادگیری ورزشی سازگار است. به‌طور کلی، این مدل کمک می‌کند مربی بتواند بر اساس سطح نیاز بازیکنان، ترکیب

مناسبی از راهنمایی، آزادی، بازخورد و حمایت ارائه دهد و از این طریق یادگیری هدفمند و متناسب با توانایی ها شکل گیرد (رستمی، ۱۳۹۶).

۵-۲. شواهد پژوهشی خارجی درباره انطباق پذیری رفتاری مربیان موقعیتی

یافته های پژوهش های بین المللی تأیید می کنند که مربیانی که رویکرد موقعیتی دارند، عملکرد بهتری در مدیریت فرایند یادگیری ورزشکاران نشان می دهند، زیرا قادرند متناسب با سطح مهارت بازیکنان، نوع بازخورد، شدت کنترل و میزان آزادی عمل را تنظیم کنند. پژوهش ها مشخص کرده اند که در تیم هایی که مربیان سبک موقعیتی دارند، انسجام تیمی، انگیزش درونی و کیفیت رفتارهای خودتنظیمی بازیکنان افزایش می یابد، زیرا مربی از یک سبک ثابت استفاده نمی کند، بلکه رفتار خود را با نیاز واقعی تیم و شرایط رقابت هماهنگ می سازد. همچنین در ورزش های تاکتیک محور، این مدل منجر به افزایش سرعت یادگیری می شود، زیرا بازیکنان فرصت دارند در مرحله مناسب، مدیریت بیشتری بر تصمیمات خود داشته باشند و در عین حال از راهنمایی دقیق مربی نیز بهره مند شوند. بدین ترتیب، مدل موقعیتی یکی از ابزارهای مهم برای ارتقای ظرفیت شناختی و تصمیم گیری ورزشکاران در شرایط متغیر و پرفشار مسابقه محسوب می شود (Hersey, ۲۰۰۱).

۵-۳. محدودیت های اجرای مدل موقعیتی در محیط های ورزشی واقعی

با اینکه رهبری موقعیتی انعطاف پذیری بالایی دارد، اما اجرای آن در تیم های ورزشی با چالش هایی همراه است؛ زیرا تشخیص دقیق سطح آمادگی و بلوغ ورزشکاران همیشه آسان نیست و نیازمند ارزیابی مستمر، مشاهده دقیق و توانایی تحلیل رفتارهای فردی است. علاوه بر این، تغییر مداوم سبک مربیگری ممکن است باعث سردرگمی برخی ورزشکاران شود، به ویژه آن دسته که نیازمند ثبات رفتاری مربی هستند یا با تغییرات مکرر سازگاری کمی دارند. از سوی دیگر، برخی مربیان به دلیل فشارهای رقابتی یا سبک شخصیتی خود، قادر نیستند سطوح مختلف هدایت و حمایت را با سرعت لازم تغییر دهند و در نتیجه ممکن است مدل موقعیتی تنها در سطح نظری باقی بماند. این چالش ها نشان می دهد که اجرای موفق مدل موقعیتی وابسته به مهارت های ارتباطی، آگاهی موقعیتی و توان تصمیم گیری مربی است؛ مهارت هایی که در همه سطوح مربیان به طور یکسان وجود ندارد (سالاری، ۱۳۹۸).

۶. مدل رهبری مشارکتی (Participative Leadership)

۶-۱. نقش مشارکت محوری در تقویت یادگیری جمعی و تصمیم گیری تاکتیکی

رهبری مشارکتی بر درگیر کردن ورزشکاران در فرایند تصمیم سازی، برنامه ریزی تمرین و تحلیل تاکتیک ها تمرکز دارد و همین ویژگی آن را به یکی از مدل های مؤثر برای تقویت یادگیری جمعی در تیم های ورزشی تبدیل کرده است. در این مدل، مربی تلاش می کند بازیکنان را از جایگاه «اجراکننده» به «هم تصمیم گیرنده» منتقل کند و آنان را در فهم ساختار بازی، شناخت تاکتیک ها و تحلیل نقاط قوت و

ضعف تیم مشارکت دهد. مشارکت فعال در تصمیم‌گیری، حس مالکیت نسبت به فرایند یادگیری را افزایش داده و موجب می‌شود بازیکنان در تمرین‌ها با انگیزه بیشتری کار کنند، زیرا نقش آن‌ها فراتر از انجام دستورها است. این سبک در محیط‌هایی که یادگیری اجتماعی، تعاملات بین‌فردی و یادگیری گروهی اهمیت زیادی دارد، به‌ویژه در ورزش‌های تیمی، اثر قابل‌توجهی بر ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری و عمق یادگیری دارد (لطیفی، ۱۳۹۵).

۶-۲. شواهد بین‌المللی درباره افزایش خلاقیت و انسجام در مدل مشارکتی

پژوهش‌های خارجی نشان می‌دهند که سبک مشارکتی با ارتقای خلاقیت فردی و گروهی، افزایش کیفیت ارتباطات تیمی و تقویت احساس مسئولیت جمعی ارتباط مستقیم دارد. در تیم‌هایی که مربیان از این سبک استفاده می‌کنند، بازیکنان تمایل بیشتری دارند ایده‌های تاکتیکی جدید ارائه دهند، درباره خطاها گفت‌وگوی سازنده داشته باشند و از طریق تعاملات مستمر، راه‌حل‌های نوآورانه برای مسائل مسابقه پیدا کنند. همچنین پژوهش‌ها نشان داده‌اند که مشارکت در تصمیم‌گیری احساس کنترل و امنیت روانی را افزایش می‌دهد و این دو عامل برای یادگیری مؤثر در شرایط فشار و ریسک‌پذیری ضروری هستند. به همین دلیل، مدل مشارکتی در تیم‌هایی که نیازمند تصمیم‌گیری لحظه‌ای، تحلیل مشترک و تبادل نظر پویا هستند، بهترین نتایج را ایجاد می‌کند و به ارتقای عملکرد جمعی منجر می‌شود (Vroom, ۲۰۰۳).

۶-۳. چالش‌ها و محدودیت‌های رهبری مشارکتی در تیم‌های رقابتی

اگرچه مدل مشارکتی ظرفیت بالایی برای توسعه یادگیری جمعی دارد، اما اجرای آن در تیم‌های ورزشی رقابتی با محدودیت‌هایی همراه است. یکی از مهم‌ترین چالش‌ها زمان‌بر بودن فرآیند مشورت و جمع‌آوری نظرات بازیکنان است؛ فرآیندی که ممکن است در شرایط مسابقه یا تمرین‌های فشرده امکان‌پذیر نباشد. چالش دوم این است که همه ورزشکاران توانایی یا تمایل مساوی برای مشارکت ندارند و اگر مربی نتواند تعادل مشارکت را میان اعضا حفظ کند، تصمیم‌گیری‌ها به سمت گروهی خاص منحرف می‌شود. علاوه بر این، در برخی تیم‌ها تنوع شخصیتی و اختلاف نظرها ممکن است به جای هم‌افزایی، باعث تعارض یا کندی تصمیمات شود. بنابراین، اجرای موفق رهبری مشارکتی وابسته به بلوغ تیم، مهارت‌های ارتباطی مربی و فرهنگ حاکم بر تیم است و در برخی محیط‌های ورزشی، امکان عملی اجرای کامل آن محدود است (عابدی، ۱۳۹۷).

۷. مدل رهبری خدمتگزار (Servant Leadership)

۷-۱. تحلیل نقش رهبری خدمتگزار در پرورش یادگیری انسانی محور و اخلاق محور

رهبری خدمتگزار با تأکید بر ارزش‌های انسانی، حمایت عاطفی، توجه به نیازهای فردی ورزشکاران و ایجاد محیطی اخلاق محور، یکی از عمیق‌ترین سبک‌های رهبری در تقویت یادگیری و رشد شخصیت ورزشکاران محسوب می‌شود. در این مدل، مربی پیش از آنکه نقش هدایت‌کننده را ایفا کند، نقش حامی، شنونده و

توان بخش را برعهده دارد و می‌کوشد نیازهای روانی و اجتماعی ورزشکاران را برطرف کند تا آنان با امنیت ذهنی و انگیزش درونی به یادگیری بپردازند. چنین محیطی موجب افزایش اعتماد، کاهش اضطراب، تقویت تاب‌آوری و ارتقای قدرت تحلیل بازیکنان می‌شود؛ زیرا ورزشکار در فضایی یاد می‌گیرد که ارزش انسانی او مقدم بر نتیجه‌گرایی است. این سبک برای تیم‌هایی مناسب است که به دنبال توسعه بلندمدت و پرورش شخصیت حرفه‌ای ورزشکاران هستند و می‌خواهند یادگیری تنها به سطح تکنیک محدود نشود، بلکه به هویت، اخلاق و رفتارهای اجتماعی آنان نیز گسترش یابد (حیدری، ۱۴۰۰).

۷-۲. شواهد خارجی درباره اثرات مثبت مدل خدمتگذار بر رشد روان‌شناختی و انگیزشی

ورزشکاران

مطالعات بین‌المللی تأکید می‌کنند که رهبری خدمتگذار به‌طور مستقیم با افزایش سرمایه روان‌شناختی، کاهش فرسودگی ذهنی و افزایش انگیزش پایدار ورزشکاران ارتباط دارد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند تیم‌هایی که مربیان آن‌ها از اصول خدمتگذار استفاده می‌کنند، تمایل بیشتری به یادگیری مشارکتی، کمک به هم‌تیمی‌ها، و بیان آزادانه مشکلات فنی و روانی دارند؛ زیرا فضای ارتباطی امن، احساس تعلق و اعتماد متقابل را تقویت می‌کند. چنین محیطی یادگیری را از یک فرایند صرفاً تکنیکی به یک تجربه عمیق اجتماعی و انسانی تبدیل می‌کند؛ در نتیجه، ورزشکاران توان بیشتری برای مقابله با فشار رقابت، اشتباهات و چالش‌های مراحل پیشرفت پیدا می‌کنند. این مدل همچنین تاب‌آوری ذهنی را افزایش می‌دهد که یکی از عوامل کلیدی برای موفقیت در رقابت‌های حرفه‌ای است (Greenleaf, ۲۰۰۲).

۷-۳. محدودیت‌های رهبری خدمتگذار در تیم‌های حرفه‌ای و نتیجه‌محور

با وجود پیامدهای مثبت، اجرای رهبری خدمتگذار در تیم‌های حرفه‌ای با محدودیت‌هایی همراه است؛ زیرا این سبک نیازمند زمان برای ایجاد روابط عمیق، شنیدن مشکلات فردی و ارائه حمایت مستمر است، در حالی که بسیاری از تیم‌های حرفه‌ای تحت فشارهای زمانی و نتیجه‌محور قرار دارند. همچنین برخی ورزشکاران ممکن است حمایت زیاد مربی را نشانه ضعف اقتدار تلقی کنند و این برداشت می‌تواند اثربخشی سبک را کاهش دهد. در برخی موقعیت‌های رقابتی نیز شرایط ایجاب می‌کند که مربی رفتارهای قاطعانه و سریع اتخاذ کند، در حالی که رهبری خدمتگذار بیشتر بر تعامل و مشورت تأکید دارد. علاوه بر این، اجرای موفق این سبک به شخصیت مربی و فرهنگ تیم بستگی دارد و در صورتی که ارزش‌های خدمت‌محور در تیم نهادینه نشده باشد، احتمال مقاومت یا سوءبرداشت از نیت مربی وجود دارد. به همین دلیل، این مدل برای محیط‌هایی مناسب‌تر است که توسعه انسانی و اخلاقی به اندازه نتایج ورزشی اهمیت دارد (صادقی، ۱۳۹۹).

بحث

۱ - مقایسه عمق یادگیری در مدل های تحول گرا، مربی گری و خدمتگزار

بررسی تطبیقی مدل های تحول گرا، مربی گری و خدمتگزار نشان می دهد که این سه رویکرد، علی رغم تفاوت در مبانی نظری، همگی بر توسعه یادگیری عمیق، انگیزش درونی و ارتقای ظرفیت های بالاتر شناختی ورزشکاران تأکید دارند، اما مسیر تحقق این اهداف در هر یک متفاوت است. در مدل تحول گرا، یادگیری از طریق الهام بخشی، چشم انداز مشترک و تحریک فکری ایجاد می شود، در حالی که مدل مربی گری بر بازخورد مستمر، هدایت ساختاریافته و توسعه تدریجی مهارت ها تکیه دارد. در مقابل، مدل خدمتگزار یادگیری را در بستری انسانی محور و عاطفی پرورش می دهد و از طریق اعتمادسازی و حمایت روانی، زمینه رشد پایدار را فراهم می سازد. مقایسه این سه مدل نشان می دهد که هرچند نقطه تمرکز آن ها متفاوت است، اما در سطح کاربردی، همگی با تقویت انگیزش درونی، احساس ارزشمندی و خودکارآمدی، یادگیری را به فرآیندی پایدار و درونی تبدیل می کنند؛ عاملی که در عملکرد بلندمدت تیمی نقش اساسی دارد (صادقی، ۱۳۹۹).

۲ - تحلیل تفاوت های کنترلی و تصمیم سازی در مدل های موقعیتی، مشارکتی و توانمندسازی

مقایسه مدل های موقعیتی، مشارکتی و توانمندسازی نشان می دهد که این سه رویکرد در نحوه تنظیم سطح کنترل مربی و میزان مشارکت بازیکنان تفاوت های چشمگیری دارند. در مدل موقعیتی، سطح کنترل مربی بسته به بلوغ و آمادگی ورزشکاران تغییر می کند و نقش مربی انعطاف پذیر است، در حالی که در مدل مشارکتی، کنترل به طور طبیعی توزیع شده است و بازیکنان در تصمیم گیری نقش مستقیم دارند. از سوی دیگر، مدل توانمندسازی یک گام فراتر رفته و مسئولیت پذیری، خودمدیریتی و اختیار عمل را به صورت پایدار در بازیکنان نهادینه می کند. این تفاوت ها نشان می دهد که از منظر یادگیری، مدل موقعیتی بیشتر بر «انطباق»، مدل مشارکتی بر «تعامل» و مدل توانمندسازی بر «استقلال یادگیری» تأکید دارد؛ و مربیان بسته به شرایط تیم باید تشخیص دهند که کدام سطح از کنترل و مشارکت برای دستیابی به یادگیری مؤثر مناسب تر است. این تحلیل بیان می کند که هیچ مدل برتری مطلق ندارد، بلکه تناسب مدل با شرایط، سطح بلوغ و نوع ورزش تعیین کننده اثربخشی آن است (عابدی، ۱۳۹۷).

۳ - ارزیابی مقایسه ای میزان اثرگذاری بر انسجام تیمی در مدل های مشارکتی، خدمتگزار و تحول گرا

تحلیل مقایسه ای نشان می دهد که مدل های مشارکتی، خدمتگزار و تحول گرا بیشترین تأثیر را بر انسجام تیمی دارند، اما منشأ این اثرگذاری در هر یک متفاوت است. در مدل مشارکتی، انسجام از طریق مشارکت گسترده، گفت و گوی باز و توزیع قدرت ایجاد می شود و بازیکنان خود را بخشی از فرآیند تصمیم گیری می دانند. در مدل خدمتگزار، انسجام نتیجه امنیت روانی، اعتماد متقابل و توجه انسانی مربی به نیازهای

فردی ورزشکاران است. در مدل تحول‌گرا، انسجام تیمی بر پایه چشم‌انداز مشترک، انرژی الهام‌بخش و ارزش‌های مشترک ساخته می‌شود. این سه سبک هرچند مسیرهای متفاوتی را پیش می‌گیرند، اما در نهایت به تقویت روابط بین‌فردی، افزایش همکاری و بهبود هم‌افزایی تیمی منجر می‌شوند؛ عواملی که در موفقیت بلندمدت تیم‌های ورزشی اهمیت بنیادین دارند. همین تفاوت مسیرها موجب می‌شود مربیان بتوانند بسته به ماهیت تیم، از مدل مناسب‌تری برای افزایش انسجام بهره بگیرند (لطیفی، ۱۳۹۵).

۴- تحلیل نقش شرایط محیطی در انتخاب مدل مناسب رهبری آموزشی

مقایسه کلی مدل‌های هفت‌گانه نشان می‌دهد که انتخاب مدل مناسب رهبری آموزشی در تیم‌های ورزشی به‌شدت وابسته به شرایط محیطی، ماهیت رشته، سطح رقابت، ساختار تیم و ویژگی‌های روانی بازیکنان است. به‌عنوان مثال، در تیم‌های پایه که یادگیری مقدماتی و توسعه شخصیتی اهمیت بیشتری دارد، مدل‌های مربی‌گری و خدمت‌گزار اثربخش‌تر هستند، زیرا نیاز به حمایت و هدایت روانی-تدریجی بیشتر است. در مقابل، در تیم‌های حرفه‌ای که تصمیم‌گیری سریع و خودمدیریتی اهمیت دارد، مدل‌های توانمندسازی و مشارکتی کارآمدتر خواهند بود. همچنین در شرایطی که تیم با تغییرات ناگهانی یا فشارهای رقابتی مواجه است، مدل موقعیتی‌کارایی بیشتری دارد؛ زیرا انعطاف‌پذیری آن امکان انطباق سریع با وضعیت را فراهم می‌کند. این تحلیل نشان می‌دهد که اثربخشی هر مدل نسبی است و مربی باید با درک زمینه، سطح بلوغ ورزشی و نیاز یادگیری ورزشکاران، مدل مناسب را انتخاب و به‌کار گیرد (رستمی، ۱۳۹۶).

نتیجه‌گیری

بررسی تحلیلی مدل‌های هفت‌گانه رهبری آموزشی نشان داد که هیچ‌یک از این مدل‌ها به‌تنهایی پاسخ‌گوی تمام نیازهای یادگیری، انگیزشی و تاکتیکی تیم‌های ورزشی نیستند و مربیان حرفه‌ای ناچارند بسته به شرایط، ترکیبی انعطاف‌پذیر و موقعیت‌محور از آن‌ها به‌کار گیرند. نتایج مرور پژوهش‌ها بیان کرد که مدل‌های تحول‌گرا، خدمت‌گزار و مشارکتی بیشترین اثر را بر انسجام، انگیزش درونی و یادگیری معنادار دارند، در حالی که مدل‌های مربی‌گری و موقعیتی در مدیریت مراحل رشد مهارتی ورزشکاران و پاسخ به نیازهای آموزشی لحظه‌ای عملکرد مطلوب‌تری نشان می‌دهند. همچنین مدل توانمندسازی و مدل چالادورای در ارتقای خودمدیریتی، نقش‌پذیری و سازگاری رفتاری ورزشکاران مؤثرتر ظاهر شده‌اند و نشان داده‌اند که برای ورزش‌های تاکتیکی و تصمیم‌محور مناسب‌تر هستند. این جمع‌بندی نشان می‌دهد که رهبری آموزشی اثربخش در ورزش نه‌تنها به تسلط مربی بر یک مدل، بلکه به شناخت دقیق شرایط تیم، سطح آمادگی بازیکنان و توانایی مربی در ادغام هوشمندانه دیدگاه‌های رهبری بستگی دارد. نتایج این مطالعه مروری تأکید می‌کند که مربیان حرفه‌ای باید از یک رویکرد تک‌سبکی فاصله بگیرند و مدل‌های رهبری را به‌عنوان «ابزارهای مکمل» برای حل مسائل یادگیری، انگیزشی و تعاملی تیم‌ها در نظر بگیرند. از دیدگاه کاربردی، ترکیبی از سبک‌های تحول‌گرا، مربی‌گری و توانمندسازی می‌تواند در تیم‌های سطح بالا

بیشترین بازده را داشته باشد؛ زیرا هم ساختار آموزشی دقیق را فراهم می‌کند، هم انگیزش پایدار ایجاد می‌کند و هم استقلال تصمیم‌گیری بازیکنان را تقویت می‌سازد. همچنین در تیم‌های پایه، استفاده از سبک‌های خدمتگذار و مربی‌گری به دلیل نقش پررنگ حمایت روانی و توسعه مهارت‌های بنیادی ضروری‌تر است. در حوزه پژوهش، نیاز به مطالعات تجربی بیشتری وجود دارد که بتوانند تعامل بین سبک‌های رهبری، نقش شرایط محیطی، تفاوت رشته‌های ورزشی و عوامل فرهنگی را تحلیل کنند و مدل‌های بومی‌شده‌تری برای رهبری آموزشی ارائه دهند. چنین یافته‌هایی می‌توانند به طراحی الگوهای ترکیبی دقیق‌تر و کارآمدتر برای مربیان کمک کنند و زمینه توسعه دانش کاربردی در رهبری ورزشی را گسترش دهند.

منابع فارسی

- احمدی، م. (۱۳۹۹). رهبری تحولی مربیان و انگیزش ورزشکاران. مجله مدیریت ورزشی، ۱۲(۳)، ۴۵-۶۰.
- توسلی، د. (۱۳۹۶). رهبری توانمندساز و ادراک بازیکنان از حمایت مربیان. مجله مدیریت ورزشی، ۶(۲)، ۱۰۰-۱۱۵.
- حسینی، ن. (۱۴۰۱). نقش رهبری مشارکتی در انسجام تیمی ورزشکاران. مجله پژوهش‌های رفتار ورزشی، ۹(۲)، ۲۲-۳۸.
- رضایی، ک. (۱۴۰۰). ارتباط رهبری آموزشی با عملکرد تیم‌های فوتبال. مجله توسعه ورزش، ۷(۱)، ۱۰-۲۵.
- رمضان‌پور، س. (۱۴۰۱). رهبری خدمتگذار و رفتارهای ارتباطی بازیکنان. فصلنامه تربیت‌بدنی، ۱۳(۱)، ۱-۱۴.
- سلیمانی، ه. (۱۴۰۲). نقش رهبری آموزشی در یادگیری تاکتیکی فوتسال. مجله مطالعات کاربردی ورزش، ۴(۲)، ۸۰-۱۰۰.
- فراهانی، ر. (۱۴۰۰). تأثیر کوچینگ بر خودکارآمدی ورزشکاران جوان. مجله تحقیقات علوم ورزشی، ۸(۳)، ۳۰-۴۴.
- کریمی، ش. (۱۳۹۷). مدل چندبعدی رهبری چالادورای در تیم‌های ورزشی. مجله مدیریت ورزشی ایران، ۱۰(۲)، ۷۵-۹۲.
- محمدی، الف. (۱۳۹۸). رهبری موقعیتی و عملکرد روان‌شناختی بازیکنان. مجله روان‌شناسی ورزشی، ۱۱(۴)، ۵۱-۷۰.
- مرادی، ی. (۱۳۹۹). تحلیل سبک‌های رهبری مربیان لیگ برتر. مجله جامعه‌شناسی ورزش، ۵(۱)، ۷۲-۵۵.

- Bass, B. M. (1999). Two decades of research on transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Chelladurai, P. (2007). Leadership in sport. In *Handbook of Sport Psychology* (pp. 113-135). Wiley.

- Côté, J., & Gilbert, W. (2009). An integrative definition of coaching effectiveness and expertise. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 4(3), 307–323.
- Northouse, P. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage.
- Smith, R. E., & Smoll, F. L. (2018). *Coaching the mental game: Leadership behaviors and athlete development*. Human Kinetics.