

تأثیر سبک رهبری مربیان بر اعتماد و عملکرد ورزشی بازیکنان لیگ برتر فلوربال

فواد عباسی
دکترای مدیریت ورزشی

چکیده

هدف این تحقیق بررسی تأثیر سبک های رهبری مربیان و اعتماد به مربی با عملکرد ورزشی بازیکنان لیگ برتر فلوربال بود. جامعه آماری این پژوهش را کلیه بازیکنان حاضر در لیگ برتر فلوربال کشور تشکیل می‌داد و نمونه آماری بصورت تمام شمار بود. از 140 پرسشنامه توزیع شده در نهایت تعداد 120 پرسشنامه برگشت داده شد و در آنالیز آماری مورد استفاده قرار گرفت. روش برای انجام تحقیق، توصیفی و از نوع پیمایشی بود که به روش میدانی به جمع آوری اطلاعات پرداخته شده است. ابزار اندازه گیری نیز شامل پرسشنامه استاندارد عملکرد ورزشی کوپر و ساتر (2011)، پرسشنامه اعتماد به مربی ژانگ (2004) و پرسشنامه رفتار رهبری چلادورای و صالح (1980) بود. برای اطمینان از پایایی پرسشنامه ها، علیرغم استاندارد بودن، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید که شاخص‌های هر یک از آنها در حد قابل قبولی بوده (بالتر از 0/7) و این به منزله پایا بودن پرسشنامه این تحقیق می‌باشد. همچنین روایی آن‌ها نیز مورد تأیید اساتید گرایش مدیریت ورزش قرار گرفت. در بخش تحلیل داده‌های آماری بدست آمده از آزمون کالموگروف اسمیرنف، همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه استفاده شد. با توجه به یافته های تحقیق مشخص گردید که بین سبک های رهبری و اعتماد با عملکرد ورزشی بازیکنان لیگ برتر فلوربال رابطه معنی داری وجود دارد. در مجموع نتایج تحقیق حاضر در زمینه بررسی رابطه سبک های رهبری با اعتماد به مربی و عملکرد ورزشی بازیکنان فلوربال نشان داد که سبک رهبری آموزش و تمرین سهم قابل ملاحظه ای در افزایش اعتماد و بهبود عملکرد ورزشی بازیکنان داشته است. برای اینکه ویژگی های رهبر در افراد متبلور گردد نمی توان به زور متوسل شد؛ بلکه می توان با تهیه و تدوین برنامه های آموزشی از طریق برگزاری کارگاه ها به منظور توسعه و پرورش مهارت های رهبری و ارائه امتیازات ویژه به مربیانی که بتوانند این دوره ها را با موفقیت پشت سر بگذارند، در اثربخشی مربیان تأثیرگذار بود.

کلمات کلیدی: سبک رهبری، مربی، اعتماد، عملکرد، فلوربال

مقدمه

رهبری یک موضوع گروهی، پویا و سنتی است که در اکثر اوقات به محور توجه مدیریت و روانشناسی ورزش تبدیل شده است. اگرچه اغلب از مربی تیم، معلم کلاس یا معلم دهنده به مثابه رهبر یاد می شود اما رهبری یک ویژگی ساده از یک فرد نیست، بلکه ابعاد، شیوه ها و خصوصیات گسترده و پیچیده ای را در بر می گیرد. به منظور اینکه مربیان بتوانند به خوبی به وظایف و فعالیت

های خود بپردازند، بایستی بازیکنان این احساس را داشته باشند که مربیانشان قابل اعتمادند. اعتماد بین مربی و بازیکنان بر کیفیت مدیریت تأثیر زیادی خواهد داشت. بنابراین کاهش اعتماد در تیم های ورزشی یکی از مسائلی است که باعث ایجاد بازیکنانی بی انگیزه و بی تفاوت می شود و اجرای کند برنامه ها را سبب می گردد. اگر رفتار رهبر نتواند منجر به ایجاد اعتماد زیردستان به وی شود، بعید است که بتواند یک رابطه سازنده ای بین فردی با زیردستان خود برقرار کند، چرا که در شرایط عدم اعتماد، افراد تمایل به جبهه گیری، عملکرد تدافعی و جلوگیری از نفوذ دیگران را دارند (کیم¹ و همکاران، 2012).

مبانی نظری

با افزایش موفقیت طلبی در بین ورزشکاران تمایل به ممتاز بودن در آنها افزایش می یابد و هرکدام از ورزشکاران تلاش می کنند تا از حداکثر نیروی درونی خویش بهره گرفته و بتوانند در رقابت های گروهی بهترین عملکرد را بر جای گذارند. انسان ها از نظر روانی و اجرا متفاوت هستند. بنابراین می توان عوامل مختلف تاثیرگذار بر عملکرد آن ها را مورد توجه قرار داد. تمامی ورزشکاران همیشه بدنبال بهترین عملکرد خود هستند اما باید توجه داشت که عملکرد مطلوب به راحتی بدست نمی آید و عوامل زیادی در این مورد موثرند. از جمله این عوامل روابط اجتماعی است که میان افراد در موقعیت های ورزشی، تمرینی و فعالیت های بدنی شکل می گیرد. یکی از این روابط بسیار خاص رابطه بین ورزشکار و مربی است که به لحاظ مدت زمان و شدت روابطی مرسوم بین رهبر و پیروان است. در چنین محیط هایی، مؤلفه کلیدی در تعیین میزان مؤثر بودن رهبری، اعتماد پیروان به رهبر است (باتلر²، 1991). با در نظر گرفتن این الگوی ارتباطی، انتظار می رود رهبر و پیروان به یکدیگر اعتماد کنند و نیت خوبی در پس رفتارهای خود داشته باشند.

از دیدگاه برخی صاحب نظران، اعتماد مبتنی بر شناخت براساس دانش و درک از دیگران حاصل می شود. از آنجا که انتظار می رود دیگران در کنش های پیشرو براساس برخی ویژگیها و رفتارهای مبتنی بر اخلاق عمل کنند، ویژگی های شخصیتی اعتمادشونده مقدمات شکل گیری اعتماد به او تلقی می شود (گامبتا³، 1988). مولم و تاکاهاشی⁴ در مطالعه خود دریافته اند که علائم رفتاری قابل اعتماد معتمد تأثیر قابل توجهی بر اعتماد دارد. چنین ویژگی هایی منعکس کننده قابل اعتماد بودن معتمد است که منجر به اعتماد یا بی اعتمادی می شود (مولم و تاکاهاشی، 2000). دالی⁵ (2009) شرط لازم را در دسترس بودن، صلاحیت، ثبات، درایت، انصاف، صداقت، وفاداری، صراحت، خوش قولی و پذیرندگی در ایجاد اعتماد به رهبر از جانب زیردستان مشخص کرد. با این حال، سولومون⁶ (1960) یگانه مشخصه خیرخواهی معتمد را علت اصلی شکل گیری اعتماد تعیین کرد. رهبران خیرخواه کسانی هستند که در واقع نگران زیردستان خود هستند و علاقه ای اصیل و بر مبنای اعتماد

1. Kim

2. Butler

3. Gambetta

4. Molm & Takahashi

5. Daley

6. Solomom

در روابط شان با آنها جاری می کنند. با نگاهی متفاوت در زمینه ورزشی، ژانگ⁷ (2004) ویژگی های توانایی، خیرخواهی، عدالت و شرافت مشهود مربی را مقدمات اعتماد ورزشکار به مربی مطرح کرد. در واقع در فرآیند اعتماد سازی نقش اصلی را مربیان بر عهده دارند. بلاک⁸ (2011) معتقد است که مربیان محور اصلی و رکن مهم تیم های ورزشی هستند. در بین سه عامل ورزشکار، مربی و تماشاگر، مربی در رهبری تیم به عنوان یک سازمان دهنده قوی و زیربنای هر پیشرفت مطرح است (جباری، 1379). به هر حال مربی نقش موثری در پیشرفت تیم داشته و تاثیر رفتارهای صحیح روی عملکرد ورزشکار بسیار قابل توجه است. موفقیت های بوجود آمده در ورزشکار اغلب توسط عکس العمل های انفرادی نسبت به محیطی که در آن انجام می شود، تعیین می گردد (چن⁹، 2007). مارتنز بیان می کند که مربیگری شغلی متفاوت با سایر مشاغل موجود در جامعه می باشد و آنچه از مربی انتظار می رود این است که انسان های نجیب و خوب به جامعه تحویل دهد. مربیان به عنوان یکی از ارکان اساسی شکل گیری و پیشرفت هرتیمی مورد توجه بوده اند و نمی توان از نقش مهم آن ها در عملکرد بازیکنان چشم پوشی کرد. بر اساس مطالعات انجام شده شخصیت و سبک رهبری و رفتاری مربیان با عملکرد، میزان رضایت، انسجام گروهی و انگیزه موفقیت طلبی ارتباط دارد (وستر و ویس¹⁰، 2009، کارون، 2002). چن (2007) معتقد است که مربیان می توانند با انتخاب یک سبک رهبری موثر، میزان انسجام تیمی را افزایش داده و در نهایت میزان انگیزه پیشرفت ورزشکاران خود را ارتقاء دهند.

امروزه به خصوص در کشور ما مشاهده می شود که تیم های ورزشی حتی با داشتن مربیان مجرب و بازیکنان نخبه نتوانسته اند عملکرد گروهی مناسبی از خود نشان دهند (قوانلو، 1390). مورای¹¹ (2006) معتقد است موضوع رهبری یکی از مهمترین موضوعات تحقیق در روانشناسی ورزش های سازمان یافته است. بسیاری از مربیان بر این اعتقادند که اصل اساسی در گزینش بازیکنان، سطح توانایی آن ها می باشد. بنابراین آنان بازدهی گروهی را نتیجه مستقیم مجموع توانایی های ورزشکاران می دانند. این مربیان اغلب از عوامل تاثیرگذار بر عملکرد گروهی بازیکنان بی اطلاعند. بی تردید عوامل زیادی در این زمینه دخالت دارند و یکی از این عوامل می تواند عدم رهبری مناسب یا کمبود اعتماد به مربی در این تیم ها باشد. تحقیقات زیادی در زمینه سبک های مختلف انجام شده است که از میان آن ها می توان به تحقیقات فیدلر اشاره کرد. وی نوع رفتار شخصیت مربی و روابط صحیح مربی و ورزشکار را مورد بررسی قرار داد و به این نتیجه رسید که یکی از عوامل مهم در پیروزی تیم، توجه به اینگونه روابط است و البته فیدلر در طی تحقیقات خود به سطح بازیکنان و نوع روابط اشاره می نماید (مرادی، 1383).

مورای (2006) تحقیقی را بر روی ورزشکاران رشته والیبال پیرامون ساختار و موقعیت تیمی در ارتباط با رهبری و میزان پذیرش رهبران ورزشی انجام داد و بیان داشت که ورزشکاران سبک رهبری انسان گرایی را مؤثرتر دانسته اند. در مقابل، انگیزه بنیادی نظریه رهبری مبتنی بر موقعیت هرسی و بلانچارد (1977) این است که رفتار رهبری مربی با سطوح مختلف پختگی شرکت کننده ها

7. Zhang

8. Black

9. Chen

10. Wester & Weiss & Caron

11. Murray

در گروه تغییر می کند (کازمی، 1379). اگر به جامعه ورزشی، نظری دقیق بیاندازیم این مطلب را درک خواهیم کرد که مربیان طوری با ورزشکاران خود برخورد می کنند که مربیان خود با آن ها برخورد کرده اند و آنچه لازم است بیان گردد این مساله است که آگاهی های مربی نسبت به مسائل تا چه اندازه می تواند باعث ایجاد انگیزه و افزایش عملکرد ورزشی فرد گردد و به چه میزان می تواند در کیفیت فعالیت های ورزشی و ذهنی وی تاثیر بگذارد.

در نهایت، ابهام در زمینه کارایی سبک های مربیگری، زمینه اجرای پژوهش های فراوانی را ایجاد کرده است که از آن جمله می توان به خلاء مرتبط با انگیزش پیشرفت تاکید کرد. هرچند برخی از پژوهشگران سبک تشریح مساعی را در افزایش انگیزش پیشرفت موثر می دانند (نولان¹²، 2010) ولی در مقابل عده ای نیز اعتقاد دارند که شیوه آزمینشانه و گاهی اوقات آمرانه می تواند موجبات افزایش انگیزش پیشرفت را در ورزشکاران به وجود آورد (کارون، 2002). لذا بررسی سبک های رهبری مورد استفاده مربیان، تعیین میزان اعتماد ورزشی بازیکنان به مربی، میزان عملکرد ورزشی و بررسی عوامل مرتبط با آن می تواند کمک کننده باشد.

13 رهبری

در دو دهه اخیر سبک های رهبری توجه بسیاری از پژوهشگران را به خود جلب نموده است. نظریه های متعددی در مورد رهبری ارائه شده است. برای شناخت بهتر نحوه شکل گرفتن سبک های رهبری، به اختصار به موضوع رهبری و سیر تکاملی رویکردهای رهبری پرداخته می شود.

2-2-1- ظهور رهبری و اهمیت آن

ظهور رهبری به شروع زندگی اجتماعی انسان باز می گردد. وقتی دو یا چند نفر تشکیل یک گروه اجتماعی را می دهند و با یکدیگر رابطه برقرار می کنند، تأثیری که افراد این گروه روی یکدیگر می گذارند، یکسان و برابر نیست؛ بلکه بعضی از افراد نقش فعالتری به خود گرفته و تأثیر بیشتری روی دیگران می گذارند، به طوری که بیش از دیگران مورد توجه قرار می گیرند و این زمینه ای آغاز پیدایش رهبری در گروه است. با تثبیت گروه و افزایش پایداری و تداوم آن، خصوصیت تأثیرگذاری توسط یک فرد یا افراد معدودی از گروه تشدید می شود و آنها به تدریج به عنوان رهبر یا رهبران گروه ظاهر می گردند. تثبیت و پایداری گروه همراه با تکامل و پیچیدگی آن به افزایش هدف های قابل حصول و ایجاد سلسله مراتب بیشتر در ساختمان گروه منجر می گردد و احساس نیاز به وجود رهبر یا رهبران را بیشتر می نماید.

ظهور رهبران در مجموعه های انسانی اعم از گروه، سازمان، ملت و جامعه جهانی، وقتی بیشتر احساس می شود که این مجموعه ها با مسائل، مشکلات، بحران ها و فشار های داخلی یا خارجی مواجه گردند. وقتی تهدید های خارجی باعث ایجاد رعب و وحشت می شود و احساس عدم امنیت بوجود می آورد و نظم و ثبات را در آن مجموعه انسانی مختل می سازد، افراد آن مجموعه در جستجوی رهبر یا رهبرانی خواهند بود که به دلیل داشتن شجاعت، تخصص و دانش، اعتماد به نفس یا هر چیز دیگری،

12- Nolan
13. Leadership

قادر باشند آن مجموعه را در مقابل تهدیدها، منسجم و امیدوار کنند و موانع را از سر راه آنها برای رسیدن به اهداف خود بردارند. تهدیدهای داخلی مجموعه‌های انسانی نیز زمینه مناسبی است برای ظهور رهبران هستند. وقتی بین افراد داخل یک گروه، سازمان یا ملت، و یا بین گروه‌های فرعی و دسته‌های آن مجموعه، تضاد و اختلاف ایجاد میشود و بخصوص هنگامی که تضاد به حدی است که حیات آن جامعه را تهدید می‌نماید، جستجو برای افرادی که قادر به از بین بردن یا حداقل، تخفیف این اختلافات باشند و توانایی ایجاد تعادل و هماهنگی بین افراد و گروه‌ها را داشته باشند، احساس می‌گردد. افرادی که دارای چنین شرایطی هستند و مورد قبول همه یا تعداد زیادی از گروه‌ها قرار می‌گیرند، به صورت رهبر ظاهر می‌گردند. در حقیقت در یک مجموعه انسانی نه پیروان بدون رهبر امکان ادامه حیات خواهند داشت و نه رهبران بدون پیروان (جاسبی، 1386).

2-2-2- شناخت و تعریف رهبری

راجع به تعریف رهبری اظهار نظرهای متفاوتی از سوی صاحب‌نظران مدیریت شده است. به زمرالف استاگدیل¹⁴ (1948) یکی از نظریه پردازان رهبری و مدیریت تقریباً به تعداد افرادی که راجع به رهبری اظهار نظر نموده‌اند، برای رهبری تعریف وجود دارد (حسن‌زاده، 1382).

رهبری فرایندی است که ضمن آن مدیریت سازمان میکوشد تا با ایجاد انگیزه و ارتباطی مؤثر انجام سایر وظایف خود را در تحقق اهداف سازمانی تسهیل و کارکنان را از روی میل و علاقه به انجام وظایفشان ترغیب کند (الوانی، 1388).

رابرت تاننوم¹⁵، ایرونیگ وچلر¹⁶ و فرد مازاریک¹⁷ رهبری را اینگونه تعریف میکنند: "استفاده از فرایند ارتباط در موقعیتی خاص، برای اعمال نفوذ در میان افراد و جهت دادن آنها بسوی مقصد یا مقاصد خاص" (زردشتیان، 1387).

رهبری عبارت است از هنر یا علم نفوذ در اشخاص، به‌طوری که با میل و خواسته خود در جهت حصول به اهداف تعیین شده گام بردارند (جاسبی، 1386).

ریچارد جی کامپل¹⁸ رهبری را فعالیت‌هایی میداند که با تمرکز بر منابع، سعی در فراهم آوردن فرصت‌های مطلوب برای بهره‌برداری، دارند (حسن‌زاده، 1382).

از نظر جرج تری¹⁹ رهبری عبارت است از: عمل تأثیرگذاری بر افراد، به‌طوری که از روی میل و علاقه برای دستیابی به اهداف گروهی تلاش کنند (سید جوادین، 1381).

یوکل²⁰ (1998) چنین ابراز میکند که تعریف رهبری اغلب گیج کننده و مبهم است. این بدان علت است که واژه رهبری یک کلمه عام بوده و برای توصیف پدیده رفتاری پیچیده‌ای بکار می‌رود. این ابهام زمانی زیاد می‌شود که اصطلاح رهبری با اصطلاحات دیگری همچون اختیار، قدرت، مدیریت، سرپرستی و کنترل همراه شود (یوسف، 2005). چنانچه برداشت‌های ذهنی خود نظریه‌پردازان را به این موضوع اضافه کنیم، پیچیدگی زیادتر می‌شود. بنابراین بطور خلاصه رهبری فرایند نفوذ بر

14. Ralph Stagdill

15. Robert Tannenbaum

16. Iruing R.weschler

17. Fred Massarik

18. Richard J.Campbell

19. Geore R. Trry

20. Yuki

زیردستان، در رسیدن به یک هدف مشترک از پیش تعیین شده با مدنظر قرار دادن سایر متغیرهای وضعیتی است. با این حال باس²¹ (1990) تاکید میکند که: «استفاده از یک تعریف واحد از رهبری بی‌فایده است». بویژه او اظهار می‌کند که واژه رهبری باید توسط محقق آن هم از جنبه‌ی خاصی که او خواهان بررسی پدیده رهبری است، تعریف شود. غالباً مدیریت و رهبری را یکی و یکسان تلقی میکنند. اما میان مفهوم این دو واژه تمایز وجود دارد. مدیریت هنگامی صورت می‌گیرد که مدیران در نقش‌های پدید آمده در ساختار سازمانی، به عمل پردازند، در حالی که رهبری حتی در گروه‌هایی که هیچ سازمانی ندارند نیز می‌تواند پدید آید. توانایی رهبری اثربخش، مهمترین کلید کارآمد بودن مدیر است. رهبری وظیفه عمده مدیریت است اما تمام کار او نیست. مطابق با رویکرد عملیاتی یا وظیفه‌ای هارولد کنتز و سیریل اودانل (1985) در مدیریت، که در بین سایر رویکردهای پیشین مدیریت (برای نمونه: رویکرد مدیریت علمی، رویکرد نظام‌ها، رویکرد علم مدیریت و ...) از جامعیت بیشتری برخوردار است، مدیران ملزم به برنامه‌ریزی، سازماندهی، بکارگیری نیروی انسانی، رهبری و کنترل هستند. بنابراین جایگاه رهبری در فرایند مدیریت آن جایی است که مدیران با فراهم آوردن زمینه‌های مساعد و با تکیه بر شناخت نیازها و انگیزش پیروان با نفوذ بر آنها (به عنوان زیردست، کارمند، پیرو و یا عضو)، آنها را به سمت اهداف مشترک سوق می‌دهند (حلاجی، 1388).

مدل چند بعدی رهبری در ورزش

تلاش‌ها برای سازماندهی و مفهوم‌سازی تحقیقات در زمینه سبک‌های رهبری مربیان موجب شد چالادروی (1990) مدل چند بعدی رهبری را برای فرآیند تأثیر متقابل ورزشکار- مربی ارائه نماید. اساس این مدل (شکل 2-2) بر سه حالت از رفتار رهبر، یعنی رفتار مورد لزوم²²، ترجیحی² و واقعی³ متمرکز است. در این مدل، متغیرهای اولیه‌ای که تعیین‌کننده رفتارهای رهبری هستند به سه دسته، ویژگی‌های اعضا⁴، ویژگی‌های موقعیت⁵، و ویژگی‌های رهبری⁶ تقسیم شده‌اند و عملکرد⁷ و رضایت⁸ اعضای گروه نیز به عنوان پیامدها محسوب می‌شوند. برطبق این مدل، پیامد مناسب (عملکرد عالی و رضایت بالایی ورزشکاران)، وقتی رخ می‌دهد که بین این سه جنبه رابطه همترازی وجود داشته باشد. در این مدل پیشنهاد می‌شود که هرگاه مربی محیط مناسبی را فراهم نماید و نیازها و علایق ورزشکاران را در نظر بگیرد، عملکرد تیمی و انفرادی و همچنین رضایتمندی ورزشکاران

21. Bass

22 - Required Behavior

2 - Preferred Behavior

3 - Actual Behavior

4 - Member Characteristics

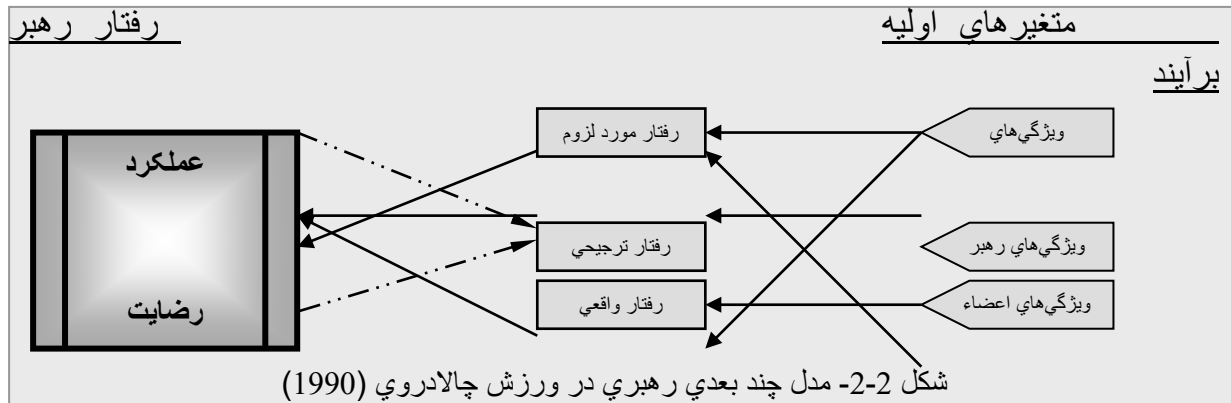
5 - Situational Characteristics

6 - Leader Characteristics

7 - Performance

8 - Satisfaction

به بالاترین سطح خود می‌رسد. ضمناً، مدل چالادوری بر رابطه متقابل بین رفتار مربی، عملکرد و رضایتمندی ورزشکاران تأکید می‌کند. طبق این مدل رفتار واقعی مربی از رضایتمندی و عملکرد ورزشکاران تأثیر بسیار زیادی می‌پذیرد. به طور کلی، هر سه بخش این مدل بر یکدیگر تأثیرگذار هستند (روناین، 2004).

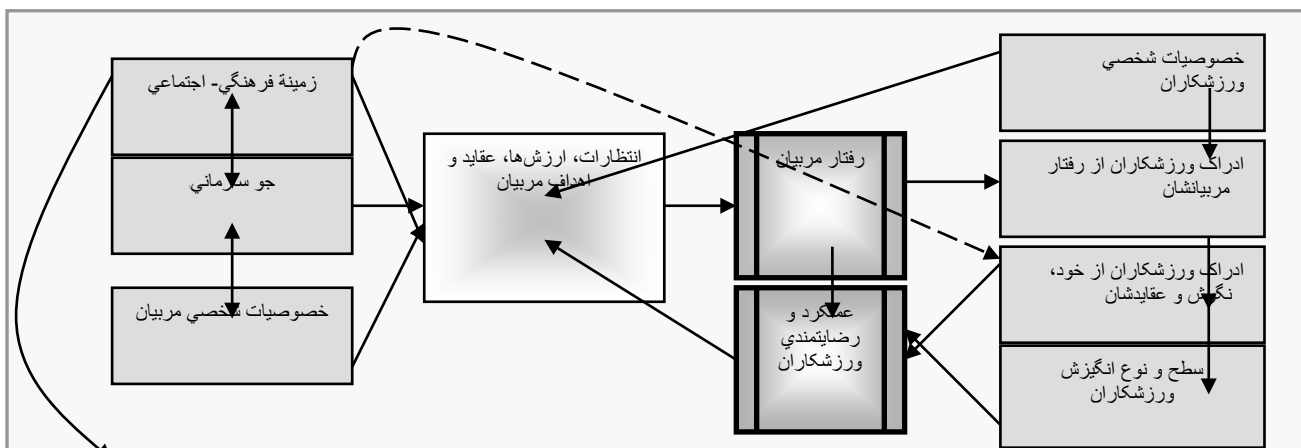


مدل چالادوری چهارچوبی را برای درک عواملی فراهم می‌کند که می‌توانند در تعیین رفتار مربی مؤثر باشند. به اعتقاد او رفتارهای مربی (رفتار مورد لزوم، ترجیحی و واقعی)، متأثر از سه متغیر اصلی می‌باشند که این متغیرها، ویژگی‌های رهبر، ویژگی‌های موقعیتی و ویژگی‌های اعضا می‌باشند. ویژگی‌های رهبر (مانند سن، جنسیت، تجربه، شخصیت و غیره)، ویژگی‌های موقعیتی (مانند شرایط سازماندهی گروه و تیم، امتیازات تیم و غیره) و همچنین ویژگی‌های اعضا (مانند سن، سطح مهارت، فرهنگ و شخصیت) بر هر سه نوع رفتار مربی یعنی، رفتار مورد لزوم، رفتار ترجیحی و رفتار واقعی اثرگذار هستند و در کل نقش تعیین‌کننده‌ای را بر عملکرد و رضایتمندی ورزشکاران ایفاء می‌کنند. در دهه بعد از انتشار مدل چالادوری، تحقیقات زیادی برای بررسی و آزمایش فرضیه‌های موجود در این نظریه انجام گرفت. این بررسی‌ها از فرآیندهای ارتباطی بین متغیرهای مدل و حمایت نمودند و این مدل را تأیید کردند.

برخلاف حمایت‌های عمومی، برخی منتقدان محدودیت‌هایی را برای این مدل قائل شده‌اند. اولین محدودیت این نظریه این است که در این مدل فقط بر روی دو پیامد ناشی از رفتار مربی یعنی عملکرد تیمی و رضایتمندی ورزشکاران تأکید شده است. همچنین از متغیرهای اثرگذار ورزشکاران بر رفتار مربی مانند رفتار اخلاقی، همکاری بین فردی، اصرار، پافشاری و احساس شادی (ادراک از خود و واکنش‌های متقابل) چشم‌پوشی شده است. ضمناً در مدل چالادوری، فرآیندی را که رفتار مربی بر ورزشکار تأثیر می‌گذارد، مورد توجه قرار نداده است. سرانجام، اگرچه در این مدل تعدادی از متغیرهای اثرگذار بر رفتار مربی مشخص شده است، اما تقدم و اهمیت اثرگذاری این متغیرها مشخص نشده است. به طور خلاصه، مدل چالادوری اطلاعات و رهنمودهایی را در رابطه با رفتار مربی و تأثیر آن بر عملکرد و رضایتمندی ورزشکاران فراهم آورده است، اما با این حال محدودیت‌هایی نیز دارد.

دومین مدل کارآمدی سبک‌های رهبری مربیان توسط هورن در سال 2002 طراحی شد. مدل هورن پیچیده‌تر از مدل چالادوری می‌باشد. زیرا مدل هورن نه فقط تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم رفتار مربی را شناسایی می‌کند؛ بلکه جزئیات بیشتری را در مورد فرآیند پیچیده تأثیر متقابل بین ورزشکار و

مربی (رفتاری و شناختی) فراهم کرده است. این مدل (شکل 2-3)، به سه بخش تقسیم شده است. در بخش اول، عوامل تأثیرگذار بر رفتار مربی تشریح شده است. زمینه فرهنگی-اجتماعی²³، جو سازمانی²⁴ و خصوصیات شخصی مربیان²⁵، متغیرهایی هستند که بر رفتار مربیان تأثیرگذار هستند. در مدل هورن، این سه متغیر از طریق عواملی مانند، انتظارات، ارزش‌ها، عقاید و اهداف مربیان بر رفتار آنان اثر می‌گذارد. بنابراین، هر سه متغیر زمینه فرهنگی-اجتماعی، جو سازمانی و خصوصیات شخصی مربیان بر انتظارات، ارزش‌ها، عقاید و اهداف مربیان و در نتیجه رفتار مربیان تأثیرگذارند (روناین، 2004).



شکل 2-3- مدل کارآمدی سبک‌های رهبری مربیان (روناین، 2004).

بخش دوم مدل هورن، تأثیر رفتار مربی بر عملکرد و رضایتمندی ورزشکاران را نشان می‌دهد که این تأثیر به صورت مستقیم و غیرمستقیم وجود دارد. نهایتاً رفتار مربیان بر عملکرد و رفتار بازیکنان تأثیر می‌گذارد و بین رفتار مربی در زمینه تمرین و رقابت (بازخورد، تقویت و غیره) با عملکرد و رفتار ورزشکاران رابطه مستقیمی وجود دارد. به علاوه، رفتار مربی می‌تواند به صورت غیرمستقیم بر عملکرد و رفتار ورزشکاران تأثیر داشته باشد که این تأثیر غیرمستقیم در نتیجه ادراک ورزشکاران از رفتار مربیان می‌باشد. این ادراک از رفتار مربی با ادراک ورزشکاران از خود، عقاید، نگرش و انگیزش آنها بر عملکرد و رفتارشان به طور غیرمستقیم تأثیر می‌گذارد. بر طبق این مدل، هر ورزشکار رفتار مربی را به گونه‌ای مختلف تفسیر و درک می‌کند و این ادراک بر عملکرد و رفتار آنها تأثیر خواهد گذاشت.

در بخش سوم مدل هورن، روابط غیرمستقیم بین رفتار مربی و عملکرد ورزشکاران بیشتر بررسی شده است. چون شناسایی کارآمدی مربیان با در نظر گرفتن دو متغیر موقعیتی و فردی به طور جداگانه لازم است. هر ورزشکار نه فقط از رفتار مربی خود برداشت و تفسیر خاصی دارد، بلکه میزان کارآمدی انواع مختلف رفتار مربیگری با توجه به نوع ورزش (سطح مهارت، سن و غیره) و متغیرهای شخصی ورزشکاران تغییر می‌کند. همان طور که مدل نشان می‌دهد، ادراک ورزشکاران از رفتار مربیان تحت تأثیر متغیرهای زمینه فرهنگی-اجتماعی، جو سازمانی و خصوصیات شخصی

²³ - Sociocultural Context

²⁴ - Organizational Climate

²⁵ - Coaches' Personal Characteristics

رهبر می‌باشد. در بازنگري تحقیقات مربوط به کارآمدي مربیان، هورن مطالعات بسیار زيادي را براي گسترش مدل انجام داد که بنابراین می‌توان از آنها براي حمايت از فرضیه‌هاي مرتبط با مدل کاري استفاده کرد (روناین، 2004).

مطالعات و تحقیقات مرتبط با ارتباط بین ادراک ورزشکاران از رفتار مربیانشان و ادراک ورزشکاران از انسجام و موفقیت طلبی در ادامه این فصل بررسی شده است.

2-2-8- سبک‌هاي رهبري مربیان

مربی تا چه اندازه واقعاً می‌تواند بر رفتار بازیکنی اثر بگذارد؟ مربیان سبک‌هاي رهبري متفاوتی را در تیم به کار می‌برند که ممکن است موفقیت‌آمیز باشند. آیا یک سبک مربیگری بیشتر از سبک‌هاي دیگر بر عملکرد ورزشکار اثرگذار است؟ آیا انسجام یا عملکرد تیم، ارتباطی با سبک رهبري مربی دارد؟ به عبارت دیگر، آیا هیچ فرقی می‌کند که ورزشکاری به گونه‌اي مثبت با هم‌تیمی‌ها یا مربی رابطه برقرار کند؟ با اینکه سبک‌هاي مربیگری بسیار زيادي وجود دارند، ولي هیچ سبکی به تنهایی و براي همیشه به موفقیت مطلوب منتهی نمی‌شود و موقعیت‌ها، شیوه کار کردن با اعضای گروه را دیکته می‌کنند. به طور کلی، قبل از این که مربی سبک رهبري اصلی خود را تعیین کند باید چند معیار را مورد نظر قرار دهد.

شخصیت مربی: هیچ چیزی کم اثرتر از رهبر تیمی نیست که تلاش می‌کند کسی باشد که نیست؛ یا دارای شخصیتی باشد که با نوع ورزش و مربیگری او سازگار است. دو پژوهشگر²⁶ (1986) رفتارهاي 10 مربی فوتبال و 5 مربی تنیس بسیار موفق را مقایسه کردند و پی بردند که مربیان فوتبال محکم‌تر، آمرانه‌تر و منتقدتر از مربیان تنیس عمل می‌کنند. بدون تردید شخصیت مربیان و نوع رشته ورزشی آنها در نوع رفتارهاي آنها دخالت دارد، بنابراین باید شخصیت مربی و موقعیت سازگار باشد (مرادی، 1383).

ویژگی‌هاي ورزشکاران: ورزشکاران جوان‌تر نیاز به هدایت بیشتری دارند. با این وجود به شیوه‌هاي رفتاری آمرانه پاسخ نمی‌دهند. آنها به دلیل جنبه تفریحی ورزش به آن روی می‌آورند؛ بنابراین در ورزش نوجوانان باید میزان جدي بودن رقابت را با توجه به این نیاز در نظر گرفت. بازیکنان بزرگتر و ماهرتر (سن و سطح مهارت همیشه مترادف نیست) بیشتر پذیراي رویکرد تکلیف‌گرا هستند و این ورزشکاران به سبب مهارت بیشتر در معرض ملالت و از کارافتادگی بیشتر هستند. در اینجا نوآوری و خلاقیت رهیافت‌هاي مهمی هستند. چلادوری و کارون پی بردند که ورزشکاران نخبه بیشتر نگران دانش و آگاهی مربی هستند تا برقراری ارتباطات شخصی و همچنین ورزشکاران جوان‌تر و با مهارت کم، به حمایت عاطفی بیشتری نیازمند هستند. مربیان هنگام تصمیم‌گیری در مورد سبک رهبري مناسب باید نیازهاي عاطفی ورزشکاران را در نظر بگیرند.

موقعیت²⁷: بسیاری از رویدادها و مسابقات به رهبري جدي و مقتدر نیاز دارند تا در آن کنترل و هدایت وجود داشته باشد. روشن است که در بیشتر موقعیت‌هاي ورزشی مربی تصمیم نهایی را می‌گیرد؛ ولي ممکن است مربی در طول تمرین، از سبک‌هاي متعددی استفاده کند، یا در طول زمان استراحت بازیکنان، با استفاده از اطلاعات و شناختی که از ورزشکاران دارد، شیوه‌هاي مختلف

²⁶ - Claxton & Lacy

²⁷ - Situation

هدایت ورزشکاران را به کار گیرد. علاوه بر آن، ورزشکاری که آسیب دیده است به سبک رهبری متفاوتی نیاز دارد؛ به طور کلی، مربیان موفق خود را با نیازهای موقعیتی سازگار می‌کنند (چو و کیم، 2014).

2-3- اعتماد

مدیریت بر مبنای اعتماد، بیانی نوین از اندیشه ای کهن است که جای آن در روابط امروزی به خوبی نمایان و آشکار است و به‌کارگیری سازوکارهای آن می‌تواند در کسب نتایج مطلوب فردی و سازمانی مؤثر باشد. مدیریت بر مبنای اعتماد تکنیکی است که انسانها در روابط خود آن را به کار می‌گیرند؛ اما کنون بدان به عنوان تکنیک رفتاری که می‌شود آن را آموزش داد و در جایگاه‌های مختلف از آن بهره گرفت، نگریده نشده‌است. اعتماد یک موضوع بین رشته‌ای است و از رشته‌هایی مانند روانشناسی و جامعه‌شناسی نشأت می‌گیرد. محققین معتقدند اعتماد زمینه ساز است برای درک اینکه چگونه مشارکت مؤثر را در درون سازمان‌ها ایجاد کنیم؛ یعنی اعتماد یک عنصر کلیدی است زیرا مشارکت را می‌آفریند و همانطور که می‌دانیم، مشارکت در سازمان‌ها همیشه با اهمیت بوده‌است. صاحب نظران باور دارند که اعتماد می‌تواند منجر به همکاری بین افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها بشود (مولینا و همکاران، 2011).

امروزه مدیریت برای ارتقای کیفیت نیازمند ابزارهای مختلفی است. یکی از این ابزارها استقرار اعتماد میان اعضای یک سازمان است (ساندرز²⁸، 2003). در ولع موفقیت در دنیای رقابتی امروز به توانایی توسعه روابط مبتنی بر اعتماد نیاز دارد و سازمان‌ها به کارکنانی نیاز دارند که هم خودشان قابل اعتماد باشند و هم به یکدیگر اعتماد کنند (مهداد و همکاران، 1391). اعتماد یکی از موضوعات مهم در رفتار و روابط انسانی است که احساس اعتماد زیر دستان به رهبر یا مدیر را تحت تاثیر قرار می‌دهد. همچنین انتظاری است مبنی بر اینکه کارکنان دیگر به خود اجازه نمی‌دهند در زمانی که دیگران آسیب پذیرند، ضرر و زیانی به آن‌ها وارد نمایند (مشقی، 1388). مفهوم اعتماد از جمله مفاهیمی است که از سوی صاحب نظران رشته‌های علمی مختلف مورد بررسی قرار گرفته است.

2-3-1- تعریف اعتماد

محققان موضوع اعتماد را از رویکردهای مختلف مورد بررسی قرار داده‌اند که هر یک بر جنبه‌های خاصی از مفهوم اعتماد تمرکز کرده‌اند که این خود منجر به ارائه تعریفی ناقص از سازه اعتماد شده است (دانایی فرد و همکاران، 1388).

وبر (2007) اعتماد را به عنوان انتظار رفتار منظم، صادقانه و همکارانه از دیگر افراد تعریف می‌کند که در یک اجتماع بر اساس هنجارها نمود پیدا می‌کند.

کازیر و همکاران (2007) اعتماد را به عنوان تمایل این که فردی با دیگری به طور داوطلبانه تعامل برقرار نماید تعریف کرده‌اند.

شاکلی و همکاران (2000) اعتماد را به عنوان انتظارات مثبتی که افراد، بر پایه نقش‌های سازمانی، مناسبات، تجربیات و رفتارهای مختلف اعضاء سازمان دارند، تعریف می‌کنند.

²⁸ -Saunders

تعاریف متنوع در باب نشان می دهد که اعتماد پدیده‌های پویا است که به کنش متقابل و عامل‌های مختلفی است که می توانند در ساخت طرحی از اعتماد مؤثر باشند (چانگ و همکاران، 2012). در تعریف اعتماد بین فردی باید به سه عنصر توجه کرد: پیامدهای شناختی بالقوه؛ وابستگی؛ احساس امنیت. پیامدهای شناختی؛ اعتماد را با اهمیت می کند اما، در عین حال، مشکل‌ساز است. بعضی از محققان پیامدهای شناختی را یک ریسک می‌دانند درحالیکه بعضی دیگر آن را به اطمینان عدم تعریف می‌کنند. به هر حال، محققان معتقدند که تعاملات آنگاه نیاز مند اعتماد است که نتایج شناختی ممکن باشد. وابستگی؛ اعتماد وابستگی به طرف مقابل است. شماری از محققان به این امر اشاره می کنند یک اگر طرف نیازمند وابستگی به طرف دیگر نباشد به وی اعتماد نخواهد کرد. امرسون وابستگی را به منبعی برای قدرت تعریف می کند؛ در این حالت، وقتی که یک طرف به طرف دیگر وابسته است طرف مقابل بر او اعمال قدرت می کند. در ادبیات اعتماد به تأثیر متقابل بین اعتماد و قدرت توجه شده است، به هر حال، قدرت و اعتماد واضح تعریف نشده‌اند. احساس امنیت؛ در اعتماد، فرد با پیامدهای شناختی مواجه است و برای اینکه احساس امنیت کند باید با؛ اختیار خود، به طرف دیگری وابسته شود؛ همچنین از اینکه کارها مطابق میل وی انجام داده نمیشود ترس نداشته باشد، بلکه، از این لحاظ، احساس آرامش و امنیت نسبی کند (ساندرز، 2003). محققین در بیان مفهوم اعتماد به زمینه‌های اجتماعی و شرایطی اموری که تعیین کننده اعتماد هستند، توجه خاصی کرده‌اند. همه آنها بر این باورند که اعتماد عبارت از نوعی تجربه دفاعی بین طرفهای مختلف در هر نوع تعامل است؛ دفاعی که مستلزم تهدید و یا خطری از جانب رفتار دیگران نیست و در آن هیچ طرفی در تعامل خود با دیگران، از ضعف دیگران سوء استفاده نمی‌کند.

2-3-2- ابعاد اعتماد

پژوهشگران مختلف برای پدیده اعتماد سازمانی ابعاد گوناگونی را پیشنهاد کرده اند (الون و مکارن، 2008)؛ در یکی از جامع ترین مدل‌های اعتماد سازمانی، کتی پاین 10 بعد رابه شرح ذیل پیشنهاد کرده است:

1. شایستگی: به این باور اشاره دارد که سازمان قادر است به آنچه می خواهد و می گوید، دست یابد. این بعد در بر گیرنده میزان اثربخشی است که ما از سازمان درک می کنیم؛ اینکه سازمان می تواند در بازار، رقابت و بقای خود را تضمین کند.
2. صداقت: اعتقاد به اینکه سازمان عادلانه و منصفانه عمل می کند.
3. اتکاپذیری/ قابلیت اعتماد: این باور که سازمان به آنچه می گوید عمل خواهد کرد و اقداماتش همیشگی و مورد اطمینان خواهد بود.
1. صراحت و درستکاری: نه تنها در بر گیرنده میزان و صحت اطلاعات تسهیم شده است، بلکه میزان خلوص و تناسب اطلاعات انتقال یافته را نیز شامل می شود.
2. آسیب پذیری: به آسیب پذیری اهداف، هنجارها و ارزشهای سازمان در تبادل و تعامل با سایر افراد، گروه‌ها یا سازمان‌هایی که شایسته تر بوده، گشودگی و صراحت دارند و مورد اعتمادند، اشاره دارد.
3. توجه به کارکنان: شامل احساس مراقبت، همدلی، تحمل و بردباری و امنیت است. بر این اساس، زمانی که کارکنان در فعالیتهای کسب و کار آسیب پذیر می شوند، نشان داده می شود.

4. تعیین هویت: میزان حفظ و پایبندی به اهداف مشترک، هنجارها، ارزشها و باورهای مرتبط با فرهنگ سازمانی را پیش بینی و اندازه گیری می کند. این بعد نشان می دهد که ما تا چه حد با مدیریت و همکاران همبسته ایم.
5. نظارت متقابل: به میزان توافق بخشها بر این موضوع که چه کسی قدرت قانونی برای تأثیر و نفوذ بر دیگران را دارد، اشاره می کند. اگر چه عدم تعادل قدرت در سازمانها طبیعی است، با این حال برای پایداری ارتباطات سازمانها و افراد باید میزانی از کنترل را بر روی یکدیگر داشته باشند.
6. رضایت: به میزان احساس مطلوب و مساعد یک بخش نسبت به بخش دیگر اشاره دارد. احساسها و انتظارات مثبت موجب تقویت روابط خواهند شد. ارتباط رضایت بخش، ارتباطی است که در آن منافع و مزایا بیشتر از هزینه ها و معایب باشد. علاوه بر این، رضایت زمانی شکل می گیرد که یک بخش باور داشته باشد سایر بخشها در جهت حفظ رابطه، رفتارهای مثبت انجام می دهند.
7. تعهد: به میزان باور و ایمان یک بخش سازمان به ارزشمندی ارتباط اشاره دارد؛ به طوری که برای حفظ و تقویت آن انرژی صرف می کند. تعهد دو بعد دارد: یکی تدوام و پایداری تعهد که به خط معینی از عمل اشاره دارد و دیگری، تعهد اثربخش که میل و گرایش عاطفی است. (پاین، 2003).

2-3-3- انواع اعتماد در سازمان

در ارتباطات سازمانی سه نوع اعتماد وجود دارد:

مبتنی بر بازدارندگی، مبتنی بر آگاهی، مبتنی بر شناسایی
الف) اعتماد مبتنی بر بازدارندگی

شکندنده ترین ارتباطات با اعتماد مبتنی بر بازدارندگی مهار می شود. یک تخطی و یا یک ناهماهنگی ممکن است ارتباط را ضایع کند. این شکل از اعتماد مبتنی بر ترس از تلافی جویی است آنگاه که از اعتماد تو استفاده می شود. کسانی که ارتباطشان اینگونه است، آنچه می گویند عمل می کنند؛ زیرا از عواقب به انجام نرسیدن وظایفشان هراس دارند. اعتماد مبتنی بر بازدارندگی تا جایی مؤثر است که امکان مجازات وجود دارد، عواقب کار روشن است و در صورتی که اعتماد مورد تخطی قرار گیرد، مجازات واقعاً اعمال خواهد شد. یک مثال از اعتماد مبتنی بر بازدارندگی ارتباط میان مدیر و کارمند است. انسان معمولاً در مقام یک کارمند به کارفرمای جدید خود اعتماد میکند؛ حتی اگر تجربه که ای اعتماد خود را به آن متکی می کند اندک باشد. پیوند به وجود آورنده این اعتماد اقتدار کارفرما و مجازاتی است که می تواند در مقابل انجام ندادن بر کارمند اعمال کند.

ب) اعتماد مبتنی بر آگاهی

بیشتر ارتباطات سازمانی ریشه در اعتماد مبتنی بر آگاهی دارد. به عبارت دیگر، اعتماد مبتنی است بر پیش بینی پذیری رفتاری که حاصل تجارب تعامل گذشته است. وجود چنین اعتمادی هنگامی است که شخص آگاهی لازم از افراد برای درک کافی و وافی کارکنان داشته باشد تا بتواند رفتار محتمل آنان را به درستی پیشبینی کند. اعتماد مبتنی بر آگاهی به جای اتکالی به بازدارندگی، متکی به آگاهی است. از آگاهی دیگری و پیشبینی پذیری رفتاری او جای قراردادها، مجازاتها، و ترتیبات حقوقی را معمول که بیشتر اعتماد مبتنی بر بازدارندگی است می گیرد. اینگونه اعتماد، به مرور، و بیشتر به عنوان کنش تجربه ای که ایجاد اعتماد و با ارزش بودن می کند، به وجود می آید. هر قدر کسی را بهتر بشناسید پیش بینی صحیح

تري از رفتار او در آینده خواهید داشت پیش‌بینی پذیری اعتماد را تقویت می‌کند؛ حتی اگر پیش‌بینی کنید که دیگری قابل اعتماد نیست زیرا راه‌های سوءاستفاده او از اعتماد را می‌توان پیش‌بینی کرد. هر قدر با افراد دیگر ارتباط بیشتر و تعامل منظم‌تر داشته باشید، این شکل از اعتماد بیشتر ایجاد خواهد شد و بیشتر به آن می‌توان متکی بود. جالب اینجاست که در سطح اعتماد مبتنی بر آگاهی رفتار متناقض لزوماً سبب شکست اعتماد نمی‌شود.

ج) اعتماد مبتنی بر شناسایی

زمانی به بالاترین سطح اعتماد می‌رسیم که میان دو طرف یک ارتباط عاطفی وجود داشته باشد. نوع این ارتباط به یکی از طرفین اجازه می‌دهد که به عنوان کارگزار طرف دیگر عمل کند و در مراد بین‌های افراد جان‌نشین آن شخص شود. چنین اعتمادی را اعتماد مبتنی بر شناسایی می‌گوییم. در اینجا وجود اعتماد بدین خاطر است که هر دو طرف از قصد یکدیگر آگاهند و به خواسته‌ها و آرزوهای هم احترام می‌گذارند. این تفاهم دو جانبه تا آنجا پیشرفت می‌کند که هر یک از دو طرف می‌تواند به گونه‌ای اثر بخش به جای دیگری عمل کند. در این سطح، کنترل در کمترین حد است. نیازی به مراقبت از دیگری نیست، زیرا وفاداری بدون قید و شرط وجود دارد (حسن‌زاده، 1384).

منابع فارسی

- ازمشا، طاهره، (1386)، بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری با میزان تنیدگی شغلی مدیران اداره‌های تربیت‌بدنی استان خوزستان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد. اهواز: دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه شهید چمران اهواز.
- استونر، جیمز ای. اف. (1382). «مدیریت: سازماندهی، رهبری و کنترل». (ترجمه پارسائیان، علی، اعرابی، محمد). تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- الوانی، سید مهدی. (1388). «مدیریت عمومی». تهران: نشر نی.
- انشل، مارک اچ، (1380)، روانشناسی ورزش، از تئوری تا عمل، ترجمه سید علی اصغر مسدد، انتشارات اطلاعات.
- باقری، قدرت‌الله، (1384)، ارتباط بین سبک‌های رهبری مربیان فوتبال با میزان تعهد و تحلیل رفتگی بازیکنان، پایان‌نامه دکتری، تهران، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تربیت‌معلم.
- دانایی‌فرد، حسن. رجب‌زاده، علی؛ و حصیری، علی (1388). ارتقا اعتماد درون سازمانی در بخش دولتی؛ بررسی نقش شایستگی‌های مدیران، پژوهش‌های مدیریت، 2(4)، 97-101.
- جارویس، مت، (1384)، مربیگری و جامعه‌پذیری، نگرش بر ورزش از دیدگاه روان‌شناختی، ترجمه مهناز مقیمی و همکاران، انتشارات تحقیق.
- جاسبی، عبدا.. (1386). «اصول و مبانی مدیریت». تهران: معاونت پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی.

- جباري، غلامرضا. کوزمچیان، هاشم. خیبری، محمد (1379)، بررسی سبک رهبری، توانایی ها و نحوه عملکرد مربیان فوتبال باشگاه‌های دسته اول و دوم کشور (جام آزادگان)، نشریه حرکت، 12(6)، 41-43.
- حاجی انزهایی، زهرا، تندنویس، فریدون (1392). ارتباط رفتار مربیگری با انگیزش موفقیت و عملکرد تیمی بازیکنان لیگ برتر هندبال کشور، دوفصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، شماره 6، ص 110-122.
- حسن زاده، حسن (1384). شناسایی عوامل مؤثر بر اعتمادسازی در سازمان و بررسی آن در سازمانهای اجرایی کشور، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، پردیس قم؛
- حسن‌زاده، محمدتقی. (1382). « بررسی رابطه بین سبک رهبری و خصوصیات شخصیتی و شخصی کارشناسان مسئول تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش »، موسسه عالی پژوهش و آموزش، سازمان مدیریت و برنامه ریزی.