

شناسایی ویژگی‌های مؤثر در شکل‌گیری تیم‌های موفق ورزشی

علی خزائی^۱، سارا کشکار^۲، احمد محمودی^{۳*}، مصومه جمالی^۴

۱. کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۲. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۳. استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۴. کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

تاریخ دریافت: (1400/02/06) تاریخ پذیرش: (1400/11/19)

Explore the effective features in forming successful sports teams

Ali Khazaei¹, Sara Kashkar², Ahmad Mahmoudi^{3*}, Masoumeh Jamali⁴

1. Master of Sports Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran. Iran
2. Associate Professor, Department of Sports Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran. Iran
3. Assistant Professor, Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, University of Tehran, Tehran. Iran
4. Master of Sports Management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran. Iran

Received: (2021. Feb. 11)

Accepted: (2021. Oct. 30)

Abstract

The purpose of this study was to explore the effective characteristics in the formation of successful sports teams. The research method was used in terms of purpose, Applied; and terms of the qualitative performance method, in which the content analysis method was used. The statistical population of the study included successful sports teams and groups in the fields of science, publications, sports tourism, and audio-visual media. The sampling method was purposeful and the research tool was the interview protocol with experts until the theoretical saturation was reached (14 interviews). In total, 15 effective factors in team formation were identified, which were obtained in the form of 6 main categories. These categories include; Shared leadership, team members' expertise, team building, program-oriented vision, financial resource management, are ethical values. According to the research results, the success of the sports team requires having an experienced team, adopting clear strategies as well as financial and managerial resources. Besides, team leaders can help their team grow and develop with accurate targeting and proper management, hiring a skilled workforce.

Keywords

Expertise, Successful Sports Team, Team Work, Synergy

چکیده

هدف از تحقیق حاضر، کاوش ویژگی‌های مؤثر در شکل‌گیری تیم‌های موفق ورزشی بود. روش تحقیق مورد استفاده به لحاظ هدف، کاربردی و ازنظر روش انجام کیفی، که در آن از روش تحلیل مضمون استفاده شد. جامعه آماری تحقیق شامل تیم‌ها و گروه‌های ورزشی موفق در عرصه‌های علمی، نشریات، گردشگری ورزشی، رسانه شبیداری و تصویری بود. روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند بود و ابزار تحقیق پروتکل مصاحبه با خبرگان تا رسیدن به اشباع نظری بود (14 مصاحبه). درمجموع، تعداد 15 عامل مؤثر در شکل‌گیری تیم‌ها شناسایی شد، که این عوامل در قالب فرعی 6 مقوله اصلی به دست آمد. این مقوله‌ها شامل؛ هبری اشتراکی، خبرگی اعضاي تیم، هم‌افزایی تیمی، دیدگاه برنامه محور، مدیریت منابع مالی، ارزش‌های اخلاقی می‌باشند. با توجه نتایج تحقیق موقوفیت تیم ورزشی مستلزم داشتن تیم مُجرب، اتخاذ استراتژی‌های روش و همچنین وجود منابع مالی و مدیریتی می‌باشد. علاوه مدیران تیم‌ها می‌توانند باهدف گذاری دقیق و مدیریت صحیح، استخدام نیروی کار خبره به رشد و توسعه تیم خود کمک نمایند.

واژه‌های کلیدی

خبرگی، تیم موفق ورزشی، کار تیمی، هم‌افزایی.

*Corresponding Author: Ahmad Mahmoudi

E-mail: Ah.mahmoudi@ut.ac.ir

*نویسنده مسئول: احمد محمودی

مقدمه

منظمه باهم تعامل برقرار کنند تا کارها را هماهنگ باهم انجام دهند. تیم‌ها هنگامی موفق می‌شوند که، خلاقیت و انعطاف‌پذیری را افزایش دهند در غیر این صورت ممکن است با شکست روبرو شوند، بنابراین سازمان‌ها باید به حداکثر کردن موفقیت سازمان توجه ویژه‌ای کنند (کارگر، سلطانی، ۱۳۹۴). عملکرد تیمی، یکی از مسائل اصلی علوم ورزشی طی دهه‌های گذشته بوده است و شناسایی دلایلی که چرا برخی تیم‌های ورزشی به موفقیت می‌رسند و هدف مشترک مطالعات و پژوهش‌های مدیریت ورزشی است. کار تیمی همیشه جزء جدایی‌ناپذیر ورزش محسوب می‌شود و اثربخشی کار تیمی، هدف برای تیم‌های ورزشی در هر سطح از رقابت است (حسینی نبا و همکاران، ۱۳۹۵). سازمان‌ها و تیم‌های ورزشی از بخش‌های مختلف تشکیل شده‌اند که شامل، مدیران، مریبان، ورزشکاران و همه کارکنان سازمان می‌باشند که به صورت مستقیم و غیرمستقیم برای موفقیت تیم تلاش می‌کنند (کارگر، سلطانی، ۱۳۹۴). این موفقیت‌ها در هر سطحی توسط یک تیم کسب می‌شود و نه توسط افراد. صرف‌نظر از استعدادی که هر یک به افراد تیم دارند، بدون اتخاذ رویکرد تیمی، موفقیت تیم امکان‌پذیر نیست (ویلک، همکاران، ۲۰۲۱). گافنی کار تیمی در ورزش را تعهد تک‌تک افراد نسبت به یکدیگر و تلاش برای رسیدن به یک هدف مشترک در چارچوب یک کار مشترک ورزشی تعریف می‌کند (گافنی^۱، ۲۰۱۵). موفقیت یک تیم ورزشی به عوامل متعددی بستگی دارد و هر تیم و گروه ورزشی از منابع انسانی و مادی تشکیل شده است. با توجه به هدف‌گرا بودن تیم‌های ورزشی، بهمنظور نیل به اهداف خود، باید از تأسیسات استفاده بھینه و مطلوب کرد (پارسامهر، ۱۳۹۰). اعضای تیم از عواملی چون میزان آزادی عمل و استقلال، نوع ساختار، شیوه پرداخت پاداش، صمیمیت، حمایت‌های مدیران و نیز میزانی که مدیریت تیم پذیرای پدیده تعارض است، نوعی قضاوت ذهنی دارند. این برداشت کلی از تیم باعث می‌شود که فرهنگ تیمی باشخصیت آن شکل خاصی داشته باشد. توجه صحیح به فرهنگ تیمی کلید موفقیت یک تیم است و گروه

امروزه سازمان‌ها متعالی و پیشرو بافضلله گرفتن از ساختارها سنتی و سلسله مراتبی و رو آوردن به ساختارهای انعطاف‌پذیر تلاش می‌کنند به انتظارات و خواسته‌های کارکنان و مشتریان خود به نحو مطلوبی پاسخ دهند. در دو دهه اخیر سازمان‌ها به‌طور معناداری در خود تغییر و تحول ایجاد کرده‌اند، یکی از این تغییرات، تغییر از سمت کار به صورت انفرادی به کارهای با مبنای تیمی است (کارگر، سلطانی، ۱۳۹۴). اولین تلاش‌های در زمینه فرایندهای انجام کار تیمی در سال‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ شروع شد. این مطالعات عمدتاً بر تیم‌های نظامی و فرایندهایی تمرکز داشت که به آنها کمک می‌کرد تا تحت شرایط فشار زمانی شدید، استرس زیاد، اطلاعات مبهم و ناقص و عواقب شدید اقدامات، عملکرد اثربخش‌تری داشته باشند (ایلگن^۲، ۱۹۹۹). گذر از ساختارهای وظیفه گرا به فرآیند مدار موجب شده سازماندهی مبتنی بر کار تیمی بیش از گذشته نمود و تجلی یابد (لاجورد و خانبانی، ۱۳۸۶). تیم می‌تواند ابزار قدرتمند برای پیشبرد کارها باشد. از سویی دیگر، اگر تیم ناکارآمد باشد، می‌تواند عامل ناکامی یا مانع برای سازمان باشد (فارومو^۳، ۲۰۰۷). تحقیقات در محیط‌های سازمانی نشان می‌دهد که ماهیت کار تیمی یک پدیده پیچیده است (خیر اندیش و همکاران، ۱۳۹۴).

تیم، گروهی با دانش، مهارت و قابلیت‌های ویژه است که با تعامل و اتکا به یکدیگر در جهت رسیدن به یک هدف مشخص، تحت مدیریت واحد فعالیت و همفکری می‌کنند. در یک تیم کاری، هم‌افزایی ایجاد می‌شود؛ یعنی برآیند عملکرد جمعی افراد، از مجموع عملکرد تک‌تک اعضا بیشتر است (رایبیز، ۱۳۹۰). تیم مجموعه‌ای از افراد رسماً تعیین شده گفته می‌شود که برای انجام موفقیت‌آمیز کار در راستای تحقق رسالت سازمان به یکدیگر وابسته‌اند (رضاییان، ۱۳۹۱). از دیدگاه انیل^۴ و همکاران (۱۹۹۹) تیم مجموعه‌ای متمایز از دو یا چند شخص است که به‌طور پویا، به‌هم‌بیوسته و توافقی برای تحقق اهداف مشترک باهم کار می‌کنند. در تعریف تیم سه نکته وجود دارد: ۱- حداقل باید دو نفر در تیم وجود داشته باشند. ۲- اعضا باید باهم عامل مستقیم داشته باشند. ۳- باید هدف مشترک داشته باشند به‌طور

. Wilk^۴
. Gaffney^۵

1. Ilgen
Furumo .2
. O'Neil^۳

کوچک: اگر اندازه تیم‌ها بزرگ باشد ایجاد هماهنگی را آنها دشوار است. معمولاً تعداد ده تا دوازده نفر برای عضویت در تیم مطلوب است. ج) انتخاب اعضای مناسب: انتخاب اعضا بر اساس مهارت آنها زیرا موفقیت تیم درگرو همکاری نزدیک اعضا در بسیاری از کارهای است. د) تبیین هدف: اهداف به صورت روش و شفاف تبیین شده است. ۵) ارتباط و همکاری در تیم‌های موفق ارتباط و همکاری بین اعضا بسیار زیاد است (رضاییان، ۱۳۹۱). هنگامی که تیم‌ها موفق باشند، دارای توان بالقوه جهت ارائه بسیاری از مزیت‌ها همانند انعطاف‌پذیری و خلاقیت فزاینده هستند و چنانچه با شکست مواجه شوند، منابع قابل توجهی را تلف کرده‌اند. از این‌رو، سازمان‌ها باید به حداکثر کردن احتمال موفقیت تیم‌ها توجه کنند (کیچوک و ویسنر^۶، ۱۹۹۸). نتایج تحقیق مک ایوان^۷ (۲۰۱۷) نشان می‌دهد که کار تیمی در ورزش به چندین متغیر مهم از جمله انسجام تیمی، لذت افراد در مطالعه‌ای، دریافتند که تیم‌ها وقتی به شکل‌های باز و سازنده و به دوراز تعارض درون تیمی به فعالیت می‌پردازنند، انسجام بیشتری دارند. مطالعه فاروقی و همکاران (۲۰۲۰) بر این موضوع تأکید می‌کند که ارتباطات بین فردی مستقیماً با اثربخشی کار تیمی و تمام معیارهای تعهد سازمانی متناسب است. نتیجه مطالعه دیگری رابطه خطی مثبت بین کار تیمی، تعهد سازمانی و عملکرد سازمانی را مشخص کرد (زینکیرکران، ایهان و یاسار^۸، ۲۰۱۵). نیری و صفاری (۱۳۹۳) در پژوهشی موانع ارتباطات بین فردی در تیم‌های ورزشی را بررسی کردند که نتیجه گرفتند که غلبه بر موانع زبانی، نگرشی، ادراکی، فیزیکی، محیطی، معنایی و فرهنگی؛ منجر به برقراری ارتباطات اثربخش و بالطبع منطبق شدن معنای موردنظر مردمیان و ورزشکاران بر یکدیگر و بهبود عملکرد و موفقیت تیم می‌شود. با توجه به این موضوع تحقیقات در ورزش نشان داده است که حمایت از تیم با طیف گسترده‌ای از مزایا مانند کاهش فرسودگی

می‌تواند با ارائه صحیح فرهنگ تیمی به سطح عالی پیشرفت نائل آید. درواقع، برای شناخت تیم و رفتارها و عملکرد بازیکنان، شناخت فرهنگ، گامی اساسی و بنیادی است (سلطان حسینی و همکاران، ۱۳۹۰).

ویژگی اساسی تیم‌های موفق^۹، رفتار جمعی یا وابستگی متقابل اعضای آن است؛ خصوصیاتی که تیم را از گروه‌های کوچک متمایز می‌کند، شامل منابع چندگانه اطلاعاتی، وابستگی متقابل وظیفه‌ای، هماهنگی بین اعضا، اهداف مشترک و ارزشمند، نقش‌ها و مسئولیت‌های تخصصی اعضا، داشتن کاری مرتبه، ارتباطات فشرده و راهبردهای انطباقی برای واکنش به تغییر است (پاریس^{۱۰} و همکاران، ۲۰۰۰). جمماً تیم دارای ویژگی‌هایی است که شامل: ۱) متشکل از دو یا چند نفر از اعضا باشد. ۲) اهدافی مشخص و مشترک دارند. ۳) وابستگی متقابل در فرایند کار و دستاوردهایی دارند. ۴) اعضا دارای مهارت‌های مکمل‌اند. ۵) اعضا به اهداف عملکردی مشترک متعهدند. ۶) در پی کسب نتایج مطلوب هستند. ۷) تیم در انجام کارها دارای خاصیت هم‌افزایی است (احمدی و حسینی، ۱۳۹۰). گروه با یکدیگر تعامل دارند و تلاش می‌کنند تصمیماتی بگیرند تا به هر یک از اعضا گروه در انجام وظایف و مسئولیت‌های خود کمک کنند. اما تیم، گروهی است که تلاش اعضای آن منجر به عملکردی می‌شود که در کار همه اعضای تیم مؤثر است. همچنین هر یک از اعضا گروه مسئولیت بخشی از کار را دارند ولی در تیم پدیده هم‌افزایی^۸ وجود دارد که تلاش اعضا منجر به عملکردی می‌شود که بیش از مجموع تک‌تک اعضا است (کارگر، سلطانی، ۱۳۹۴). اعضا گروه می‌توانند هدف مشترکی داشته باشند ولی اعضای تیم علاوه بر هدف مشترک، تعهد مشترک برای رسیدن به مقصد (پیروزی) دارند (رضاییان، ۱۳۹۱). موفقیت یک تیم در سازمان ناشی از داشتن ترکیب مناسبی از افرادی است که در همکاری با یکدیگر توان باشند. تیم برای موفقیت باید ویژگی‌هایی داشته باشند: (الف) تنوع بخشی عضویت: تنوع در مهارت و تجربیات گوناگون اعضا. (ب) اندازه

. McLaren, Spink¹¹
. Zincirkiran, Emhan, & Yasar¹²

Successful teams⁶
Paris⁷
. Synergy⁸
. Kichuk, Weisner⁹
. McEwan¹⁰

با توجه به هدف پژوهش، رویکرد پژوهش حاضر کیفی^{۱۶} و پارادایم آن تفسیری^{۱۷} است. با توجه به این که منابع داده‌های پژوهش حاضر، مصاحبه^{۱۸} بود از روش تحلیل مضمون مصاحبه‌ها برای استخراج و کدگذاری استفاده گردید. تحلیل مضمون^{۱۹} ضمن اینکه خود یک روش مستقل تحلیل است، می‌تواند در روش‌های دیگر تحلیل کیفی نیز به کار رود (محمدپور، ۱۳۹۲). جامعه آماری پژوهش در این بخش شامل تیم‌ها و گروه‌های ورزشی موفق در عرصه‌های گروه‌های علمی، نشریات، گردشگری ورزشی، رسانه شنیداری و تصویری بودند. با توجه به ماهیت تحقیق، روش نمونه‌گیری از نوع نظری (هدفمند)^{۲۰} بود. بر اساس مطالعات و بررسی‌ها، نمونه‌گیری از افرادی انجام شد که بیشترین فرست را برای گردآوری مرتبطترین داده‌ها درباره پذیده تحت مطالعه فراهم می‌کردند. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختاریافته^{۲۱} بود. در این باره با شرکت‌کنندگان بالقوه برای انجام مصاحبه تماس گرفته شد و کسانی که مایل به شرکت در مصاحبه بودند، در زمان و مکان مورد انتخاب این افراد مصاحبه‌ها صورت پذیرفت. در این راستا، ابتدا راهنمای مصاحبه برای افراد ارسال گردید که دربرگیرنده عنوان، اهداف و سوال‌های کلی مصاحبه بود تا مصاحبه‌شونده‌ها با موضوع بحث آشنا شوند. سوالات اولیه مصاحبه با توجه به پیشینه تحقیق و اهداف موردنظر تدوین شدند که در بین اعضای نمونه با توالی متفاوتی ارائه شد. مصاحبه‌ها طی یک پرسه ۳ ماهه، با مدت‌زمان مصاحبه بین ۳۰ الی ۴۰ دقیقه انجام گرفت. محقق بعد از ۱۴ مصاحبه با ۱۴ نفر به نقطه اشباع نظری رسید. درواقع این نقطه جایی بود که داده جدیدی به داده‌های قبلی اضافه نگردید و درصد بالایی از داده‌های مصاحبه‌های آخر تکراری بود، بنابراین در این نقطه به مصاحبه‌ها پایان داده شد. در این پژوهش، پژوهشگر به منظور ثبت اطلاعات حاصل از مصاحبه‌ها، علاوه بر یادداشت رئوس مطالب، با کسب اجازه از فرد مصاحبه‌شونده به ضبط مصاحبه با استفاده از دستگاه ویژه ضبط صدا اقدام نمود. پس از اخذ مصاحبه‌ها، به شیوه تحلیل مضمون، تجزیه و تحلیل داده‌ها همزمان با جمع‌آوری داده‌ها به منظور نظارت بر ظهور مضماین جدید انجام شد. با دستیابی به اشباع داده‌ها، استخدام متوقف شد (یعنی هیچ مضمون جدیدی ظهور نکرد). کلیه مراحل فرایند تحلیل و کدگذاری‌ها با کمک

شغلی (دفریز و اسمیت، ۲۰۱۲)، اعتمادبندی (شالنگوسکی^{۲۴} و همکاران، ۲۰۱۴)، انگیزه (دفریز و اسمیت، ۲۰۱۲)، کنار آمدن (موراتیدیس و میچو^{۲۵}، ۲۰۱۱)، انسجام، سازندگی و اثربخشی در تیم همراه است که توجه به این موضوعات منجر به افزایش تعهد کاری و ارتقای عملکرد سازمانی خواهد شد. بنابراین ضروری است که در محیط تیمی فضایی ایجاد شود تا اعضای تیم بتوانند بدون تنش به کار خود پردازنند.

تیم‌هایی با افراد مختلف و توانایی‌های متفاوت دانشی و تکنیکی، اثربخش‌تر از تیم‌هایی هستند که تقریباً در این جنبه‌ها یکسان هستند. این فرآیند پویا نتیجه تلاش مشترک اعضای تیم برای انجام مؤثر رفتارهای مستقل و وابسته به یکدیگر که برای به حداکثر رساندن احتمال رسیدن تیم به اهداف آن مورد نیاز است. با بررسی نتایج سایر تحقیقات نشان میدهد که تیم‌هایی به موقعيت می‌رسند که همواره با حفظ انسجام تیمی و به دوراز تعارض درون تیمی به فعالیت می‌پردازن. از طرفی گسترش و بسط ارتباطات بین فردی، ایجاد رابطه خطی مثبت بین کار تیمی، تعهد سازمانی از عوامل دیگر موقعيت در این تیم‌ها می‌باشد. تحقیقات نشان می‌دهد حمایت از اعضای تیم موجب کاهش فرسودگی شغلی، اعتمادبندی، سازندگی و اثربخشی خواهد شد. از آنجایی که کلیه اعضای گروه برخی قوت‌ها و کمبودهای شخصی دارند، هنگامی که کمبودهای یک عضو تیم با قوت‌های سایر اعضا کامل شود، عملکرد تیمی بهبود می‌یابد. به طور کلی در هنگام انتخاب کارکنان جهت کار کردن در تیم، مهم است که هر دو نوع تناسب فرد - تیم موردن توجه قرار گیرد. حضور یکی بدون دیگری ممکن است منجر به ناکارایی تیم شود. با توجه به موارد ذکر شده و فقدان تحقیقات در این حوزه، تحقیق حاضر با بررسی ویژگی‌های تیم‌های ورزشی در حیطه‌های پژوهشی، اجرایی، رسانه‌ای، تفریحی و گردشگری به دنبال این موضوع است که تیم‌هایی مذکور برای موقعيت در عرصه ورزش از چه ویژگی‌هایی برخوردار می‌باشند.

روش‌شناسی پژوهش

. Interview¹⁸
. Thematic Analysis¹⁹
. Theoretical Sampling²⁰
Deep And Semi-Structured Interviews . 21

. DeFreese & Smith¹³
. Shelangoski,¹⁴
. Mouratidis, Michou¹⁵
Qualitative research.¹⁶
Interpretivism.¹⁷

یافته‌های پژوهش
در جدول شماره 1 اطلاعات جمعیت شناختی مربوط به مصاحبه‌شوندگان نمایش داده شده است.

نرم‌افزار MAXQDA نسخه 2018 انجام شد. در ادامه ویژگی‌های تیم‌های ورزشی موفق استخراج در قالب نقشه تحلیل مضمون گزارش داده می‌شود.

جدول 1. گزارش توصیفی مصاحبه‌شوندگان

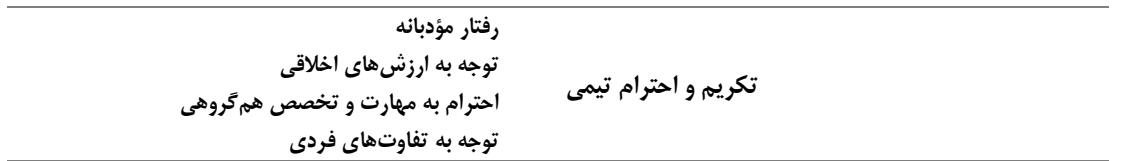
متغیر	ویژگی جمعیت شناختی	فراآوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	5	35/8
	مرد	9	64/2
	کارشناسی	4	28/5
	کارشناسی ارشد	4	28/5
تحصیلات	دکتری	6	43%
	نشریات ورزشی	3	21/4
	گردشگری ورزشی	2	14/3
	رسانه‌ها	4	28/5
نوع فعالیت	علمی	5	35/8
	مجموع	14	100

در جدول شماره ۲ تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی مضماین اصلی، مضماین فرعی و ابعاد در ارتباط با ویژگی‌های تیم‌های موفق ورزشی نمایش داده شده است.

جدول ۲ مضماین اصلی، فرعی و ابعاد و ویژگی‌های تیم‌های موفق ورزشی

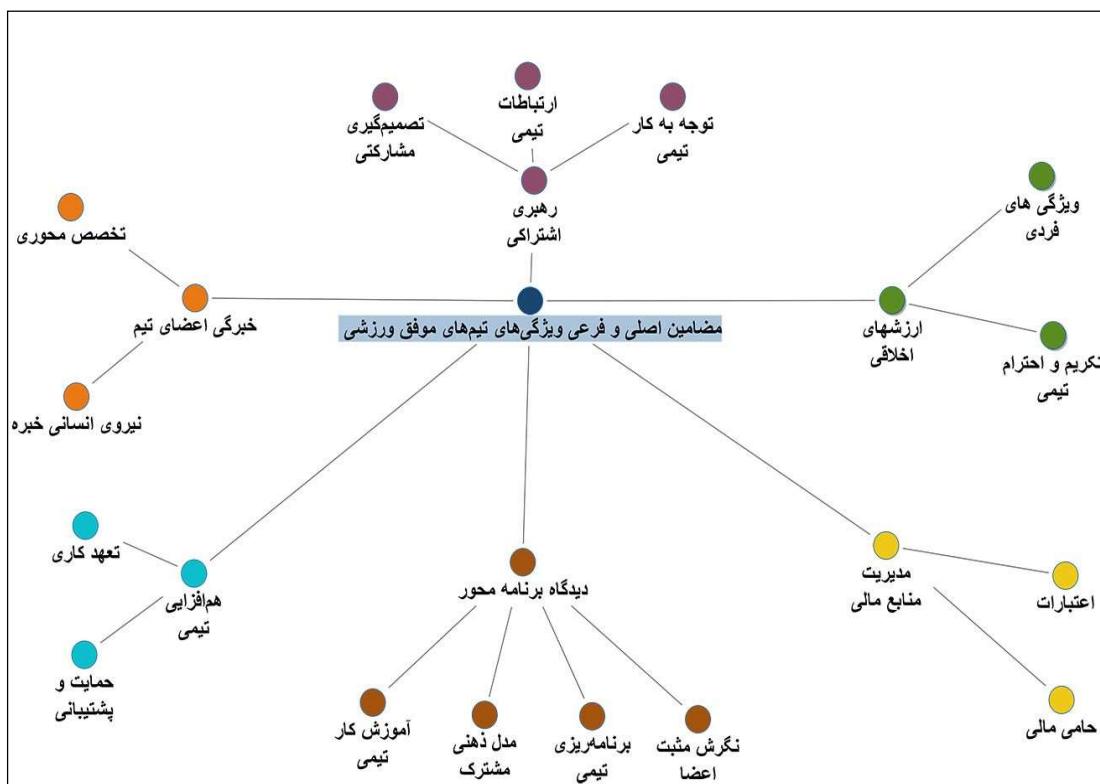
مضماین اصلی	مضماین فرعی	ابعاد و ویژگی‌ها
تعامل و ارتباطات بین تیم		
	ارتباطات تیمی	تعاملات و ارتباطات بین گروهی
		ارتباط مناسب با همکاران
		ارتباطات مبتنی بر احترام
		کار تیمی مقدم بر کار فردی
	توجه به کار تیمی	حس تلاش برای گروه
		پذیرش نقش
انتخاب تصمیم توسط خرد جمعی		
	تصمیم‌گیری مشارکتی	پیدا کردن راه حل در گروه
		انجام کار بر اساس قانون
		تخصیص وظایف
تربیت نیرو ماهر		
	نیروی انسانی خبره	توانمندسازی اعضای تیم
		توسعه برنامه‌های آموزشی
		آموزش بر اساس علایق و انگیزه‌ها
	خبرگی اعضای تیم	
شرط اصلی تخصص		
	تخصص محوری	تخصص در کار
		معیار انتخاب تخصص است
		متخصص بودن کارکنان

پشتیبانی اعضا از هم تیمی	همپوشانی تیمی حمایت کارکنان همکاری متقابل	حمایت و پشتیبانی	هم افزایی تیمی
متنهد بودن به تیم پایبندی به اهداف به تیم تعهد به وظیفه وفدار به تیم نظم کاری		تعهد کاری	
اندیشه‌های مشابه بین اعضا هم سویی در تیم عقاید شبیه به هم در کارکنان هم سویی جهت هدف افکار مشابه اعضا افکار نزدیک کارکنان		نگرش مثبت اعضا	
چشم‌انداز تیمی برنامه‌ریزی سالانه تلاش در جهت برنامه‌ریزی برنامه‌ریزی گروهی در کارهای		برنامه‌ریزی تیمی	دیدگاه برنامه محور
روند تفکر فرد تسلط شخصی ایجاد یک دید مشترک یافتن تصاویر مشترک از آینده تقویت یادگیری تیمی ایجاد تفکر سیستمی		مدل ذهنی مشترک	
نیازمنجی سطوح‌بندی افراد تقویت خلاقیت فردی توجه به ایده پردازی اعضا		آموزش کار تیمی	
داشتن برنامه مالی مدون مدیریت منابع مالی تیم اقتصادی قوی جذب اسپانسر		اعتبارات	مدیریت منابع مالی
جذب منابع مالی حق پخش تلویزیونی جذب منابع مالی از طریق تبلیغات		حامی مالی	
مسئولیت‌پذیری فردی انگیزه شغلی میل به کار تیمی وجдан کاری شخصیت خلق و خوا		ویژگی‌های فردی	ارزش‌های اخلاقی



مفهوم اصلی به دست آمد. این مقوله‌ها شامل؛ خبرگی اعضای تیم، رهبری اشتراکی، هم‌افزایی تیمی، دیدگاه برنامه محور، مدیریت منابع مالی، ارزش‌های اخلاقی می‌باشند.

بر اساس جدول شماره (۲) تحلیل مصاحبه‌ها در گردیدهای ابعاد و ویژگی‌ها خلاصه گردید. در ادامه این ابعاد ۱۵ عامل یا مقوله فرعی استخراج شد. درنهایت از دسته‌های مقوله‌های فرعی ۶



نمودار ۱. نقشه تحلیل مضمون عوامل مؤثر بر شکل‌گیری تیم‌های موفق ورزشی

اعضای تیم (نیروی انسانی خبره و تخصص محوری)، هم‌افزایی تیمی (حمایت و پشتیبانی و تعهد کاری)، دیدگاه برنامه محور (برنامه‌ریزی تیمی، نگرش مثبت اعضاء، مدل ذهنی مشترک، آموخت کار تیمی)، مدیریت منابع مالی (اعتبارات و حامی مالی) و ارزش‌های اخلاقی (ویژگی‌های فردی و تکریم و احترام تیمی) دسته‌بندی شدند.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از تحقیق حاضر، شناسایی و کاوش عوامل مؤثر بر شکل‌گیری تیم‌های موفق ورزشی بود. پس از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها ۶۵ ویژگی موفقیت‌آمیز از این تیم‌ها به دست آمد که درنهایت به ۶ مضمون اصلی، رهبری اشتراکی (ارتباطات تیمی، توجه به کار تیمی و تصمیم‌گیری مشترکی)، خبرگی

دیگر گروه قرار می‌گیرد. اعضاء باید تلاش کنند برای شفافسازی و رفع ابهام مطالب، با سوال کردن در زمان مناسب، مهارت‌های گوش دادن فعال خود را تقویت کنند و در زمان صحبت طرف مقابل در حال آماده‌سازی پاسخ‌های خود نباشند. این سوال‌ها باید به‌گونه‌ای باشند که منجر به فهم عمیق تراز موضوع شوند. عامل موقفيت دیگر این موضوع است که همه اعضاً تیم باید درک کنند که آنها در تیم نقش دارند. در بعضی مواقع ممکن است ناچیز به نظر برسد و پذیرش آن دشوار باشد، اما همه باید بدانند که نقش آنها برای موقفيت تیم از اهمیت حیاتی برخوردار است. مدیران و مربیان می‌توانند با تأکید بر اهمیت هر کارمند یا ورزشکار برای تیم، این ویژگی تیم را ارتقا دهند. اعضاء تیم باید ببینند که چگونه اقدامات آنها به‌طور واقعی بر اهداف تیم تأثیر می‌گذارد. همتیمی‌ها نیز باید نشان دهند که سهم هر یک از اعضاء مهم است.

با توجه به نتایج تحقیق عامل خبرگی اعضاء تیم در شکل‌گیری یک تیم موفق تأثیرگذار خواهد بود. مهارت‌های اساسی و تخصصی بر نحوه کار تیم‌ها تأثیر می‌گذارند (کریستاکیس و فاولر^۲، ۲۰۰۸). تیم‌ها زمانی به وجود می‌آیند که نیاز به تخصص‌ها، تجارب و مهارت‌های مختلف افراد برای رسیدن به یک هدف لازم باشد. تخصص گرایی و مهارت‌آموزی فرایند دریافت دانش، مهارت‌ها، توانایی و سایر خصایص مناسب موردنیاز به‌وسیله یک فرد برای انجام اثربخش فعالیت‌های سازمانی خویش است. بنابراین تحقق اهداف سازمانی نیازمند افرادی است که از توانمندی، تجربه، دانش، تخصص و مهارت‌های کاری برخوردار باشند. برای انتخاب افراد شایسته باید ضابطه و ملاک موجود باشد و این ضوابط باید به‌گونه‌ای انتخاب شوند که قابل‌سنگش باشند. در انتخاب و انتصاب افراد در احرار پست‌های مدیریتی و اجرایی، افرادی را برگزیند که واحد شرایط و دارای شاخص‌ها و اولویت‌های تعیین شده باشند و یا در صورت لزوم در انتخاب معیارهای خود تجدیدنظر نمایند. به‌این ترتیب اگر فرآیند انتخاب به نحو صحیح انجام گیرد و اولویت ملاک‌های تعیین شده رعایت گردد، افراد شایسته در جایگاه‌های مناسب

با توجه به نتایج تحقیق عامل رهبری اشتراکی در شکل‌گیری یک تیم موفق تأثیرگذار خواهد بود. کار تیمی یک ساختار چندبعدی است که از رفتارهای مشارکتی تشکیل شده است که قبل، در حین و بعد از انجام وظایف تیمی اتفاق می‌افتد (مک ایوان و بوچامپ، ۲۰۲۰). تیم‌های موفق دارای ویژگی‌های متمایز مانند رهبری مشترک، پاسخگویی در برابر تیم و اهداف مشترک هستند (لوسیه و کیمیال، ۲۰۰۹). مشارکت دادن اعضا باعث ایجاد محیطی می‌شود که در آن، افراد بر روی تصمیمات و اعمالی که بر روی وظایف‌شان اثر دارد، تأثیر می‌گذارند. این مشارکت برای کار تیمی موفق، نه یک وسیله بلکه یک هدف است. به عبارت دیگر، فلسفه‌ای از مدیریت و رهبری است که نقش افراد در پیشرفت مداوم سازمانشان را پررنگ می‌نماید. رهبری اشتراکی در رویه‌هایی همچون هدایت کردن جلسات، تخصیص وظایف، نوشتمن صورت جلسات، مشخص کردن نتایج فعالیت‌های اخیر، مسئولیت‌پذیر کردن اعضاً گروه، انتخاب تصمیم توسط خرد جمعی و فراهم کردن مسیر برای گروه انجام می‌شود. همه اعضاء باید به صورت فعال در رهبری تیم به سمت نتایج مطلوب مشارکت داشته باشند. از طرفی موقفيت تیمی مستلزم همکاری اعضاء است، این تعاملات اجتماعی می‌توانند مشکلات شخصی یا بین فردی را ایجاد کند که می‌تواند عملکرد تیم را کاهش دهد (دی درو و وینگارت، ۲۰۰۲). بنابراین، لازم است ارتباطات مبتنی بر احترام به عنوان یک اصل و هنجار شناخته شود. اگر تمام اعضاء گروه توانایی برقراری یک ارتباط مؤثر را داشته باشند، فرصت برای پیشرفت مهیا خواهد بود. ارتباط برقرار کردن باید آزاد، صادقانه همراه با ارائه بازخورد مثبت باشد. تیم موفق این قابلیت را دارد که به‌طور مداوم خود را مورد ارزیابی قرار دهد و فرآیندها، اعمال و تعاملات میان اعضاء خود را بهبود بخشد. برای دست یافتن به کار تیمی موفق افراد باید آزادانه در مورد افکار، عقاید و هنجارهای تیم بحث کنند و مواعی را که بر سر راه شکوفایی استعدادها و پیشبرد استراتژی‌ها وجود دارد، بررسی نمایند. افراد باید بدانند که حرف‌های آنها شنیده می‌شود و مورد توجه اعضای

علاوه بر این حمایت و پشتیبانی مدیران و اعضا از هم به این هم‌افزایی کمک خواهد کرد. این حمایت ممکن است به اشکال مختلفی از جمله ارائه حمایت عاطفی (گوش دادن یا تأمین آسایش)، پشتیبانی اعضا از همتیمی، حمایت و احترام (اشارة به توانایی‌های یک همتیمی برای بهبود اعتماده نفس او)، پشتیبانی اطلاعاتی (ارائه مشاوره یا دستورالعمل) و پشتیبانی ملموس (به کمک مالی) باشد (هولت و هوار^۲، ۲۰۰۶؛ تامینن و گودرو^۳، ۲۰۱۴).

بر اساس نتایج برنامه محور بودن یک تیم عامل بعدی در موفقیت تیمی شناخته شده است. مسلماً افراد بالرتبه‌ها و نگرش‌های مشابه، عقاید شبیه به هم، هم سویی جهت رسیدن به هدف تمایل بیشتری به کار با یکدیگر دارند. اما چنانچه اعضاً تیم‌های کاری ارزش‌های گوناگونی داشته باشند، تنها از طریق یک مدیریت و برنامه‌ریزی بسیار قوی می‌توان تیمی یکپارچه ایجاد کرد. بنابراین وظیفه مدیریت تیم است که از همان ابتدا در امر انتخاب کارکنان عامل تناسب را مدنظر قرار دهد. تیم‌هایی که می‌دانند چه کارهایی باید انجام شود و می‌توانند برای رسیدن به آنچه همکاری کنند، اعتقاد صادقانه‌ای به اثربخشی تیم دارند. مریبان می‌توانند با مثبت ماندن و تمرکز روی موفقیت تیم، بر این حس قدرت جمعی تأثیر بگذارند. مدیران و مریبان ورزشی این موضوع را فراگیرند که روحیه و اعتنای‌به‌نفس تیم دارد. مدیران کارآمد می‌دانند که تبدیل گروهی از افراد به تیمی مؤثر درک دقیق ویژگی‌های تیم را می‌طلبند. همچنین یکی از راههایی که تیم‌ها می‌توانند به طور مؤثر کار کنند، مدل ذهنی و درک مشرک از آنچه در آینده اتفاق خواهد افتاد، است. مدیران می‌توانند با تمرین در سناریوهای مختلف، بحث در مورد طراحی، نحوه اجرا، کنترل و افزایش بهره‌وری کلیه فرایندهای مرتبط با تیم را بررسی نمایند. ارائه اطلاعات دقیق هرچه بیشتر در مورد آینده، این مدل سازی ذهنی را تقویت کنند.

از طرفی بدون آموزش صحیح و مستمر رسیدن به بهترین سطح کارایی و ماندن در رقابت با سایر تیم‌ها غیر دست‌نیافتنی

قرار خواهد گرفت و پس از انتخاب افراد در جایگاه مناسب می‌باشد عملکرد آنان مورد ارزشیابی قرار گیرد. مشارکت در ورزش تیمی این امکان را دارد که افراد را برای توسعه طیف وسیعی از شایستگی‌ها از جمله مهارت‌های اجتماعی کار تخصصی، که می‌تواند به مجموعه‌ای از نتایج مثبت در طول زندگی کاری فرد کمک کند، فراهم کند. به عبارت دیگر، وقتی ورزشکاران یا نیروی انسانی معتقدند که هم‌تیمی‌ها به طور مؤثر باهم کار و مهارت‌های خود را تقویت می‌کنند، احتمالاً احساس می‌کنند که در مورد اهداف تیم متحده بوده و از توانایی‌های تیم برای موفقیت اطمینان دارند. بدین‌صورت، آنها تمایل دارند که از عملکرد تیم خود رضایت بیشتری داشته باشند (مک‌ایوان و بوچامپ^۴، ۲۰۱۴). علاوه بر این ویژگی دیگری که در ایجاد یک تیم ورزشی موفق نقش دارد، هم‌افزایی در تیم است. اثربخشی کار گروهی به درک متقابل، اعتماد و تعهد کارمندان با سازمانشان بستگی دارد که ممکن است مؤثر، هنجارمند و مدواوم باشد (اسما و نقوی^۵، ۲۰۱۳). تعهد گروهی به تعهد فردی در تیم اولویت دارد که در نهایت منجر به موفقیت تیمی و فردی می‌شود. کار تیمی موفق به این منجر می‌شود که اعضاً گروه در کنار یکدیگر تضمیمات باکیفیت اتخاذ کنند و مطمئن شوند که تمہیدات لازم برای اجراشدن آنها صورت خواهد گرفت. همچنین می‌توانند از این طریق، حمایت و تعهد افرادی را که به آنها گزارش می‌دهند، جلب کرده تا موفقیت‌ها و پیشرفت‌ها را ادامه دهند. البته این مسئله از طرف دیگر به این بستگی دارد که اعضاً گروه به خوبی توانمند شده باشند، بتوانند به صورت مستقل فکر کنند و نیاز به آموزش و راهنمایی، بیش از اندازه نداشته باشند. ورزشکاران در تیم‌های مختلف، عموماً احساس تعهد و تعلق مستحکمی با تیم‌هایی که عضو آن هستند دارند. اگر ذهنیت کار تیمی موفق در گروه نهادینه شود، این احساس نیز تقویت می‌گردد که اعضا می‌توانند دستورالعمل‌ها و رابطه‌های درون گروهی را در کنار هم گسترش دهند. هالدورsson^۶ و همکاران (۲۰۱۷) به این موضوع تأکید داشته‌اند که ایجاد و حفظ نظم کاری، همبستگی و تعهد بین تیم‌های ورزشی یکی از موارد مهم در موفقیت آنها می‌باشد.

. Holt & Hoar⁷

. Tamminen & Gaudreau⁸

. McEwan & Beauchamp⁴

. Asma & Naqvi⁵

. Halldorsson⁶

توجه به مطالب ذکر شده انتظار می‌رود مدیران تیم‌ها به این مقوله به خوبی بپردازند. در همین زمینه، بنار و همکاران (1391) پیشنهاد می‌کنند که برای رضایتمندی از فعالیت‌های حمایتی و حفظ حامیان در بالاتر بردن کیفیت عملکرد و شرایط محیطی تیم‌های ورزشی تلاش بیشتری شود. در نهایت حفظ ارزش‌های اخلاقی، ویژگی‌های فردی، تکریم و احترام تیمی در تشکیل تیم ورزشی موفق اثربخش است. حفظ ارزش‌ها، شخصیت و اهداف و دارا بودن مهارت‌های بین فردی میان اعضای گروه برای همکاری و ارتباطات با سایر اعضای تیم ضروری است (کیتون^۹ و همکاران، 2013؛ سینگ^{۱۰}، 2014؛ کیونگ^{۱۱}، 2016). با این حال، کار تیمی به احترام و انصاف به عنوان دو ضرورت اخلاقی نیاز دارد. بنابراین، همان‌طور که گافنی ادعا می‌کند، ارزش‌های اساسی کار تیمی، کمال‌گرایی و برابری را فراهم می‌کنند (گافنی، 2015). تیم‌ها اغلب از افرادی با شخصیت‌ها و رفتارهای متفاوت تشکیل شده‌اند و گاه تخصص این افراد نیز متفاوت است. ایجاد هماهنگی و دستیابی به یک ترکیب بهینه از افراد می‌تواند به عملکرد بالای تیمی منجر شود. با توجه به اهمیت نحوه انتخاب اعضای تیم‌ها، در فرایند انتخاب اعضا باید ویژگی تناسب اعضا با یکدیگر را مورد توجه قرارداد. در یک تیم، سازگاری در شخصیت اعضای گروه یک عامل افزایشی در بهره‌وری است، از طرفی هم افراد صفات یا ویژگی‌های تمایزی دارند که ویژگی‌های سایر اعضای تیم را کامل کرده یا از آن حمایت می‌کنند. از آنجایی که کلیه اعضا برخی قوتها و کمبودهای شخصی دارند، هنگامی که کمبودهای یک عضو تیم باقوت‌های سایر اعضا کامل شود عملکرد تیم افزایش می‌یابد که این همان تناسب مکمل می‌باشد. اصول کار تیمی ایجاب می‌کند که ارتباطات در تیم آزاد، محترمانه در راستای تقویت خلاقیت و ایده پردازی باشد. بنابراین تکریم احترام به مهارت و تخصص هم‌تیمی، میل به کار تیمی، حمایت اخلاقی متقابل و حفظ ارزش و حرمت آنها باعث می‌شود که هر فردی به عنوان عضوی از تیم ارزشمند باشد و حس مسئولیت‌پذیری برای عملکرد خود را به عنوان

است. مدیران سازمان می‌توانند کارایی تیم را با ایجاد فرهنگ افزایش بهره‌وری به بهترین سطح برسانند به طوری که همه اعضای تیم سعی در بهبود راندمان تیم داشته و روی آن کار کنند. بهترین راه ارتقا فرهنگ کار؛ توجه به آموزش کار گروهی (مک ایوان و همکاران، 2017) است. داشتن چشم‌انداز تیمی، ایجاد خلاقیت، تعهد، وقت‌شناسی، برنامه‌ریزی در امور، تصمیم‌گیری و نیازمنجی می‌توانند در فرایند آموزش قرار گیرند. با توجه تحلیل مصاحبه‌ها تأمین منابع مالی در ایجاد تیم‌های موفق ورزشی امری ضروری است. با توجه به پیچیدگی شکل‌گیری یک تیم بر اساس هنجارها و دستورالعمل‌های آگاهانه، تشکیل تیمی که در نهایت به شکلی مؤثر کار می‌کند، راضی‌کننده خواهد بود. اگر اعتبارات و هزینه‌های مناسب در نظر گرفته شود، تیم‌ها می‌توانند به موفقیت دست یابند. در یک نظام پویا، در صورتی امکان پیشرفت و تربيع فراهم می‌شود که شیوه پرداخت دستمزدها مطابق نیاز اعضاء تغییر کند و همچنین برای تقویت سیستم انگیزشی تیم بعضی برنامه‌ها باید مدام تغییر و تقویت شوند. بنابراین اگر مدیران ورزشی به دنبال موفقیت تیم‌های خود هستند، می‌بایست از نیازهای بنیادین تیم اطلاع داشته باشند. به همین جهت است که برخی سازمان‌ها، هزینه‌های زیادی را برای اصلاح فرآیندهای کاری و ایجاد الگوهای کار تیمی موفق مقبل می‌شوند. از راهکارهای تأمین بودجه حمایت مالی و جذب منابع مالی است. حمایت‌های مالی در این چند سال اخیر موردنظر سازمان‌ها قرار گرفته است. حامیان مالی از طریق انتقال شهرت و محبوبیت تیم موردنظر به سازمان خود بهتر می‌توانند به اهداف خود برسند. ملاک مهم دیگر، حضور بازیکنان و مریبان مشهور، پیشکسوتان و افراد بانفوذ در تیم‌های ورزشی است که این متغیر نیز باعث افزایش محبوبیت و شهرت تیم می‌شود؛ همچنین آنها از این طریق می‌توانند توجه علاقه‌مندان و رسانه‌های گروهی را بیشتر به خود جذب و بستر حضور حامیان را فراهم کنند. اهمیت حامیان مالی در درآمدزایی بخش ورزش دنیا بعد از امتیاز پخش زنده تلویزیونی قرار دارد. حق پخش رسانه‌ای یکی از منابع درآمدی ورزش است. لذا با

تحقیق حاضر همراه با مطالعات آینده در این زمینه (به عنوان مثال، بررسی روابط بین کار تیمی و سایر مؤلفه‌های مهم در عملکرد تیم) این امکان را فراهم می‌کند که میزان همکاری اعضاً تیم در ساختن یک تیم موفق ورزشی افزایش داد. از محدودیت در این مطالعه می‌توان به عدم دسترسی آسان به مدیران و کارآفرینان ورزشی موفق در بخش خصوصی اشاره کرد.

بخشی از آن تیم فراهم کند. به طور کلی برای داشتن یک کار تیمی موفق باید اصلاحات بنیادینی در سازمان به وجود آورد و تصمیمات مهمی اتخاذ کرد. کار تیمی موفق به این منجر می‌شود که اعضاً تیم در کنار هم تصمیمات باکیفیت اتخاذ کنند و مطمئن شوند که تمهیمات لازم برای اجراشدن آنها صورت می‌گیرد. هرچقدر تیمی، توانایی بیشتری در استفاده از نظرات مختلف و حمایت از چشم‌اندازهای متنوع و علمی داشته باشد، شانس موفقیت بیشتری خواهد داشت. علاوه بر این، نتایج

REFERENCES

- Ahmadi, Hosseini, S F. (2011). The success of teamwork, Cultural Research Office, Tehran, first edition, [Persian].
- Asma, A., & Naqvi, I. H. (2013). Employee Commitment enhances team efficacy: Empirical evidence on telecom sector of Pakistan (Lahore). *World Applied Sciences Journal*, 22(8), 1044-1049. Doi: 10.5829/idosi.wasj.2013.22.08.424
- Bonar, N. Ramezani Nejad, Rahim; Andam, Reza; Muhaddith, Fatima; Mirkazemi, Seyedeh Azra (2012). Designing a financial support decision model in Iranian sports, Sports Management Studies, No. 14, pp. 13-23. [Persian].
- Christakis, Nicholas, and James H. Fowler. 2008. *Connected: The Surprising Power of Our Social Networks and How They Shape Our Lives*. New York: Little Brown and Company
- DeFreese, J. D., & Smith, A. L. (2012, June). Early season sport-based social interactions and athlete burnout and well-being. In *JOURNAL OF SPORT & EXERCISE PSYCHOLOGY* (Vol. 34, pp. S220-S221). 1607 N MARKET ST, PO BOX 5076, CHAMPAIGN, IL 61820-2200 USA: HUMAN KINETICS PUBL INC.
- Drewery.G, Wright.N, (2002)"Cohesion among culturally heterogeneous groups"
- Farooqi, R., Ashraf, F., & Nazeer, I. (2020). Interpersonal Communication, Teamwork Effectiveness, and Organizational Commitment in Pakistani Nurses. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 675-692. [Persian].
- Furumo, K., De Pillis, E. (2007). *Counting the Cost of Virtual Teams*. Association Computing Machinery. Communications of the ACM New York. 50 (12), 93-
- GAFFNEY, P. 2015. "The Nature and Meaning of Teamwork." *Journal of the Philosophy of Sport* 42 (1): 1–22
- Halldorsson, V., Thorlindsson, T., & Katovich, M. A. (2017). Teamwork in sport: A sociological analysis. *Sport in Society*, 20(9), 1281-1296.
- Holt, N. L., Hoar, S. D., & Fraser, S. (2006). A revitalized conceptual approach to understanding social support in sport. *Literature reviews in sport psychology*. Hauppauge, NY: Nova Science Publishers.
- Hosseini Niya, S., Ashoore, S., Bahrol Olum, H. (2016). The Relationship of Peer Leaders' Behavior with Team Commitment and Team Effectiveness among futsal Players. *Scientific Journal of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 3(1), 59-67. [Persian].

- Ilgen, D.R. (1999), "Teams embedded in organizations: some implications", *American Psychologist*, Vol. 54, pp. 129-39.
- Kargar, GH A; Soltani, M (2015). Organizational Behavior Management in Sports, Allameh Tabatabaei University publisher, Tehran, First Edition, pp. 153-170, [Persian].
- Keyton, J., Caputo, J. M., Ford, E. A., Fu, R., Leibowitz, S. A., Liu, T., & Wu, C. (2013). Investigating verbal workplace communication behaviors. *Journal of Business Communication*, 50(1), 152–169.
- Kheirandish M, Khodaei A, Mohammadi A. (2015). A Comprehensive Model of Key Factors of Teamwork Effectiveness and its Measuring Scales in Organizational Context. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 4(3), 60-31. [Persian].
- Kichuk.S, Weisner.W.H, (1998),"Work teams: selecting members for optimal performance" Canadian psychology, vol39, issue1/2.
- Kyongo, J. K. (2016). Effect of Interpersonal Competence on Organizational Performance. *The International Journal of Humanities & Social Studies*, 4(12), 215-218.
- Lajevardi, S J; Khanbani, A (2007). Factors facilitating knowledge management in work teams (Agricultural Bank Case Study), *Management Knowledge Quarterly*, Volume 20, and Number 76. [Persian].
- Lussier, R.N., & Kimball, D.C. (2009). Applied sport management skills. Champaign, IL: Human Kinetics.
- McEwan, D. (2017). *Teamwork in sport* (Doctoral dissertation, University of British Columbia).
- McEwan, D., & Beauchamp, M. R. (2014). Teamwork in sport: a theoretical and integrative review. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 7, 229–250.
- McEwan, D., & Beauchamp, M. R. (2020). Teamwork in youth sport. In *The Power of Groups in Youth Sport* (pp. 183-202). Academic Press.
- McLaren, C. D., & Spink, K. S. (2018). Team member communication and perceived cohesion in youth soccer. *Communication and Sport*, 6, 111–125.
- Mohammadpour, A (2013). Qualitative research methods; Anti-Method 1, Tehran: Sociologists. [Persian].
- Mouratidis, A. & Michou, A. (2011). Perfectionism, selfdetermination motivation and coping among adolescent. *Psychology of and Exercise*, 12,655-661.
- Nairi, Sh, Saffari, M. (2017). Identifying barriers to interpersonal communication in sports teams based on the Delphi method. *Human Resource Management in Sport*, 4 (2), 163-177. DOI: 10.22044 / shm.2017.4589.1358, [Persian].
- O'Neil, H.F., Jr., Wang, S., Chung, G., & Herl, H. (1999) "Draft final report for validation of teamwork skill questionnaire using computer-based teamwork simulations" Los Angeles: University of California, National Center for Research on Evaluation, Standards, and Student Testing.
- Paris, C., Salas, E. and Cannon-Bowers. (2000), Teamwork in multi-person systems: a review and analysis. *ERGONOMICS*, VOL. 43, NO. 8, 1052-1075
- Parsamehr, M. (2011). Investigating the motivations related to continuous participation in sports activities among physical education students (a case study of physical education students of Yazd University). *Journal of Sports Science*. Seventh year. Issue thirteen, [Persian].
- Rezaian, A (2012). Team Building in the 21st Century (Advanced Organizational

- Behavior Management), Samat Publications, Tehran, Fifth Edition. [Persian].
- Rezaian, A; Ashouri, J (2013). The effect of personality and type of environment on the mutual decision making of team members, Public Management Perspective, No. 15, pp. 15-37. [Persian].
 - Shelangoski, B.L., Hambrick, M.E., Gross, J.P. Weber, J.D. (2014). Self efficacy in intercollegiate athletes. *Journal of Issues in Intercollegiate Athletes*. 7. 17-42.
 - Singh, Amit Kumar. (2014). Role of Interpersonal Communication in Organizational Effectiveness. International Journal of Research in Management & Business Studies, 1 (4), 36-39.
 - Steven P. Robbins (2011). Organizational Behavior: Concepts, Theories, and Applications, Translators: Ali Parsaiyan, Seyed Mohammad Aarabi, Cultural Research Office, Tehran, Volume I, p.375.
 - Sultan Hosseini M; Mousavi Z; Abedi A; Sayad Talaei A (2011). Investigating the Relationship between "Sports Ethics" and "Beliefs" as One of the Components of Spiritual Intelligence, Islamic Studies and Psychology, Volume 5, Number 8, Pages 99-110. [Persian].
 - Tamminen, K. A., & Gaudreau, P. (2014). Coping, social support, and emotion regulation in teams. *Group dynamics in exercise and sport psychology*, 2, 222e39.
 - Wilk, K. E., Arrigo, C. A., & Andrews, J. R. (2021). Teamwork is Essential to Success: Sports Physical Therapy is No Exception. *International Journal of Sports Physical Therapy*, 16(1).
 - Zincirkiran, M., Emhan, A., & Yasar, M. F. (2015). Analysis of teamwork, organizational commitment and organizational performance: A study of health sector in Turkey. *Asian Journal of Business and Management*, 3(2), 173-182