

مدیریت ورزشی \_ تابستان ۱۳۹۲  
شماره ۱۷- ص ص: ۲۱۴-۱۹۱  
تاریخ دریافت: ۸۹/۱۲/۲۴  
تاریخ تصویب: ۹۱/۰۲/۳۰

## مقایسه شاخص های ارزیابی عملکرد مربیان باشگاهی از دیدگاه کارشناسان، ورزشکاران و مربیان

۱. رحیم رمضانی نژاد<sup>۱</sup> - ۲. مرتضی رضایی - ۳. آذر خسروی - ۴. مینا ملانی  
۱. دانشیار دانشگاه گیلان، ۲. استادیار دانشگاه پیام نور، ۳. کارشناس ارشد دانشگاه گیلان، ۴. دانشجوی دکتری دانشگاه

گیلان

### چکیده

هدف پژوهش حاضر مقایسه شاخص های ارزیابی عملکرد مربیان از دیدگاه کارشناسان، ورزشکاران و مربیان بود و جامعه آماری پژوهش را کلیه کارشناسان تربیت بدنی استان گیلان، نواب و دبیران هیئت های ورزشی، ورزشکاران و مربیان شهرستان تشکیل داده بودند (۴۷۰ نفر) که از این میان ۳۴۵ نفر (۷۳/۴٪) در پژوهش شرکت کردند. ابزار اولیه پژوهش، پرسشنامه مکالین و زاکراجسک (۱۹۹۶) شامل ۵۶ سؤال با ۶ بعد بود که روایی صوری و محتوایی آن را ۲۰ نفر از استادان صاحب نظر دانشگاهی تأیید کردند و ثبات درونی آن نیز با استفاده از ضریب همبستگی آلفای کرونباخ  $\alpha = 0.75$  محاسبه شد. از تحلیل عاملی اکتشافی همراه با چرخش متعامد و آزمون غیر پارامتریک کروسکال والیس برای تجزیه و تحلیل داده ها استفاده شد. نتیجه تحلیل عاملی نشان داد که شاخص های ارزیابی عملکرد مربیان را می توان در هیئت عامل رفتارهای کاری و فنی، آموزش و رشد ورزشکار، عملکرد فردی مربی، روابط عمومی، امور مالی، عملکرد تیم، حوصله و نگهداری تیم و شناخت و مدیریت تیم با ارزش ویژه بزرگتر از ۱ طبقه بندی کرد. ضمناً از دیدگاه آزمودنی ها، رفتارهای کاری و فنی  $(4/57 \pm 1/19)$ ، آموزش و رشد ورزشکار  $(4/48 \pm 0/42)$  و عملکرد فردی و فنی مربی  $(4/44 \pm 1/27)$  مهم ترین ابعاد ارزیابی عملکرد مربیان بود. البته اولویت ابعاد رفتارهای کاری و فنی، آموزش و رشد ورزشکار و روابط عمومی در سه گروه ورزشکاران، مربیان و کارشناسان معنی دار بود ( $P \leq 0/05$ ). به طور کلی، سازمان ها و مدیران ورزشی می توانند از کلیه این چهار عامل اساسی برای ارزیابی مربیان استفاده کنند.

### واژه های کلیدی

ارزیابی عملکرد، مربی، رفتارهای کاری و فنی، عملکرد تیم.

## مقدمه

مربیان از عوامل مهم در موفقیت و شکست تیم‌های ورزشی محسوب می‌شوند (۱۵،۱۶). به همین دلیل انتخاب مربیان زبده، بسیار مهم و مستلزم داشتن معیارها و ویژگی‌هایی است که با استفاده از آنها می‌توان مناسب‌ترین افراد را برای هدایت و رهبری تیم برگزید (۲۶،۲۵). مربیان به طور مداوم تحت ارزیابی‌های محیط خارجی (رسانه‌ها و تماشاگران) و داخلی (مدیران باشگاه‌ها و تیم‌های ورزشی) هستند (۲۹،۳۱). بنابراین نه فقط عملکرد شغلی، بلکه انواع رفتارهای آنان همیشه تحت نظر و ارزیابی است. ارزیابی عملکرد به معنای شناسایی، سنجش و مدیریت عملکرد افراد در سازمان‌ها و دادن بازخورد و هدایت آنها به عملکرد بهتر و بالاتر تعریف شده است (۳۹). البته در رویکردهای سنتی ارزیابی، ارزیابی عملکرد مربیان بر پایه برد و باخت تیم و امتیازات کسب شده قرار داشت که با انتقادات بسیاری نیز روبه‌رو شد (۲۸،۳۰،۳۵،۳۷،۴۳). با این که مربیان باید مانند کارکنان ارزیابی شوند، ولی ارزیابی شغلی و عملکرد آنان ابعاد متنوعی دارد (۲۸) و ارزیابی عادلانه از عملکرد مربیان باید بر اساس این ابعاد باشد (۳۲). به طور کلی، ضعف عمده ارزیابی عملکرد مربیان به دشواری تعیین ابعاد عملکرد و شناسایی شاخص‌های مناسب ارزیابی عملکرد آنان مربوط می‌شود (۲۳،۳۳).

اخیراً در سازمان‌های ورزشی به موضوع ارزیابی عملکرد توجه فراوانی شده است (۶،۱۲،۱۶) و با این که مربیان از منابع انسانی مهم سازمان‌های ورزشی محسوب می‌شوند و به طور مداوم نیز مورد ارزیابی‌های عموم قرار می‌گیرند، ولی برخلاف سایر مشاغل در ورزش تلاش‌های اندکی برای شناسایی شاخص‌های ارزیابی آنان انجام گرفته است. البته بسیاری از مطالعات، نقش‌ها و وظایف رهبری مربیان را به ویژه در رابطه با فرآیندهای روانی و اجتماعی ورزشکاران و تیم‌های ورزشی مانند انگیزش (۱۳،۲۲)، انسجام تیمی (۹)، کیفیت زندگی (۱۸)، پرخاشگری (۲۰)، استرس (۹،۴۲) و دیگر ویژگی‌های رفتاری (۲۷) بررسی کرده‌اند. ضمناً در این پژوهش‌ها برخی از شاخص‌های ارزیابی مربیان مانند شوخ‌طبعی، مهارت‌های انگیزشی، دانش مربی، مهارت‌های مدیریتی و رهبری و ارتباط معرفی شده‌اند. در زمینه ویژگی‌های شخصیتی مربیان نیز براونز (۱۹۷۵) و مالهورتا و خان<sup>۲</sup>

(۱۹۸۶) به خصایصی مانند اعتماد به نفس، هوش، خودباوری، ثبات رفتاری و تمایلات هیجانی، وادوارد<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) استیونس و لارسون<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) به دانش مربی، سالمینن<sup>۳</sup> (۱۹۹۶) لیکونن<sup>۴</sup> (۱۹۸۶) شرمن<sup>۵</sup> (۱۹۸۶) و پنمان<sup>۶</sup> (۱۹۷۴) به ویژگی‌های رفتاری مربی اشاره کرده اند و آن را عاملی در موفقیت مربی دانسته اند (به نقل از ۱۱).

در ارزیابی عملکرد مربیان، کوگا (۱۹۹۳) با استفاده از نظرات ۵۰ مربی و ۶۹ ورزشکار دانشگاهی رشته‌های بسکتبال، بیسبال و سافتبال، ۲۴ شایستگی مربی را به چهار عامل اصلی دانش و مهارت، مدیریت بازیکن، ارتباطات و عملکرد مربی تقسیم کرد. البته از دیدگاه هر دو گروه، عامل عملکرد مربیگری اولویت بالایی داشت و بیشترین توافق نظر میان دو گروه، مربوط به دانش مربیان بود (۳۰). مک لین و چلادورای<sup>۷</sup> (۱۹۹۵) سابقه نظری و تلاش‌های پژوهشی پراکنده و غیرنظام‌مند را در این زمینه مرور و فقدان شاخص‌های ارزیابی عملکرد مربیان را یادآوری کردند. آنها شش عامل پیامدهای تیمی<sup>۸</sup>، پیامدهای شخصی<sup>۹</sup>، رفتارهای کاری مستقیم<sup>۱۰</sup>، رفتارهای کاری غیرمستقیم<sup>۱۱</sup>، رفتارهای اجرایی حفظ و نگهداری<sup>۱۲</sup> و رفتارهای روابط عمومی<sup>۱۳</sup> را برای ارزیابی عملکرد مربیان دانشگاه‌های کانادا معرفی کردند و این عوامل را در سه دسته پیامدهای رفتاری، فرآیند رفتاری مرتبط با کار و فرآیند رفتاری مرتبط با حفظ و نگهداری سازمان قرار دادند (۳۲).

مکلین و زاکراجسک<sup>۱۴</sup> (۱۹۹۶) مجدداً با بررسی نظرات ۶۷ مدیر و ۵۳۲ مربی، شش عامل نتایج تیمی، نتایج فردی، عملکرد کاری مستقیم، عملکرد کاری غیر مستقیم، عملکرد کنترل اجرایی و روابط عمومی را برای ارزیابی مربیان دانشگاهی کانادا شناسایی کردند و نشان دادند از دیدگاه هر دو گروه مدیران و مربیان عامل

1. Edward. H
2. Stevenson & Larsson
3. Salminen
4. Liukonen
5. Sherman
6. Penman
7. Maclean & Chelladurai
8. Team product
9. Person product
10. Direct behavior
11. Indirect behavior
12. Administrative maintenance
13. Public relation behavior
14. Maclean & Zakrajsek

عملکرد کاری مستقیم، کنترل اجرا، نتایج تیمی، و رفتارهای کاری غیرمستقیم به ترتیب مهم‌ترین معیار ارزیابی مربیان بودند. آنها همچنین مسئولیت‌پذیری، همکاری، وفاداری و علاقه را از ویژگی‌های مربیان موفق برشمردند و بیان کردند که تلاش‌ها برای شناخت این معیارها و ملاک‌ها باید ادامه یابد. ضمناً آنها ابزار معتبری (SCP<sup>۱</sup>) را با ۳۵ سؤال معرفی کردند (۳۳).

باربر و اکریچ<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) با بررسی نظرات ۳۸۹ مدیر ورزشی، برگزاری جلسات با مربیان و تماشای مسابقات ورزشی، هفت عامل را برای ارزیابی عملکرد مربیان بسکتبال و دوومیدانی شناسایی کردند که شامل عامل مهارت‌های فنی، مهارت‌های مدیریتی، موفقیت، روابط عمومی، ارتباط مربی ورزشکار، مهارت‌های اجرایی، الگو بودن و حمایت ورزشکار برای مربیان بسکتبال و عامل رشد بازیکن، روابط عمومی، موفقیت، الگو بودن، مدیریت مالی، دانش و مهارت برای مربیان دوومیدانی بودند (۲۲). گوت، یاردلی، هی، سدویک و بکر<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) با ساخت مقیاس رفتار مربیگری برای ورزش (CBS-S)<sup>۴</sup>، رفتارهای مربیگری را با ۳۷ سؤال از دیدگاه ۲۰۵ ورزشکار (قایقرانی، دو و میدانی، راگبی، بسکتبال، شنا، ژیمناستیک و هاکی روی یخ) شناسایی و در ۶ معیار مهارت‌های فنی<sup>۵</sup>، تدریس هدف<sup>۶</sup>، آمادگی ذهنی<sup>۷</sup>، تفاهم شخصی<sup>۸</sup>، برنامه‌ریزی و تمرین بدنی<sup>۹</sup>، تفاهم شخصی منفی<sup>۱۰</sup> طبقه‌بندی کردند (۲۵).

کاچ<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۰) شاخص‌های دیگری مانند دانش سازمانی و شغلی، ارزش‌های مربیگری، داشتن مهارت، ثبات شخصیتی، انعطاف‌پذیری، توانایی برنامه‌ریزی و طراحی نقشه، آگاهی از نظریه‌های یادگیری، قابل اعتماد و اقتدار مربی را به این فهرست افزود. ضمناً ویژگی‌های فنی و آموزشی و مدیریتی مربی در اولویت اول و مهارت‌های ارتباطی و شخصیتی در اولویت دوم قرار داشت (به هم ان<sup>۱۲</sup>). در یک برنامه ارزیابی مربیگری نیز هفت شاخص

1. Scale Coaching Performance
2. Barber & Eckrich
3. Gote, Yardley, Hey, Selgwick & Baker
4. Coaching Behavior Scale for Sport
5. Teaching Skill
6. Goal Setting
7. Mental Preparation
8. Personal Rapport
9. Physical Training and Planning
10. Negative Personal Rapport
11. Couch

سازماندهی<sup>۱</sup>، ایمنی<sup>۲</sup>، بازی جوانمردانه<sup>۳</sup>، آموزش فنی<sup>۴</sup>، مدیریت از روی نیمکت<sup>۵</sup>، تعامل با بازیکن<sup>۶</sup> و تعامل با والدین<sup>۷</sup> برای ارزیابی عملکرد مربیان معرفی شده است (۴۱). فانگ<sup>۸</sup> (۲۰۰۳) با بررسی کارآمدی مربیگری<sup>۹</sup> رشته‌های مختلف ورزشی دبیرستان‌های هنگ‌کنگ، چهار عامل انگیزاندن ورزشکاران<sup>۱۰</sup>، داشتن استراتژی<sup>۱۱</sup>، آموزش فنی<sup>۱۲</sup> و رشد شخصیت<sup>۱۳</sup> را برای ارزیابی کارآمدی مربیان معرفی کرد (۲۶). البته استوارت و میرز<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۴)، ایجاد انگیزه و به ویژه انگیزه درونی در ورزشکاران را از شایستگی‌های مربیان می‌دانند و کلوپ ردmond<sup>۱۵</sup> (۲۰۰۴) با استفاده از برگه ارزیابی مربیان نیز بر شاخص‌های روانی، رهبری تیم و دانش مربیگری کرده‌اند (به نقل از ۱۹).

گران و پلاسچک<sup>۱۶</sup> (۲۰۰۵) در یک پژوهش اکتشافی، نظرات ۵ مدیر ورزش و ۱۰ مربی دبیرستانی را تحلیل و ۱۷ شاخص را جزء شاخص‌های مهم تا بسیار مهم قرار دادند. در این شاخص‌ها بیشتر بر توانایی مدیریتی و ویژگی‌های اخلاقی تأکید شده بود (۲۷). در پژوهش‌های اخیر نیز ناش و کولینز<sup>۱۷</sup> (۲۰۰۶) دریافتند که ملاک‌های برنامه‌ریزی و مهارت‌های ارتباطی را در مربیگری بسیار مهم است. مایرز، ولف، مایر، فلتز و ریکاس<sup>۱۸</sup> (۲۰۰۶) دیدگاه ۵۸۵ ورزشکار رشته فوتبال و هاکی روی یخ دانشگاه‌های آمریکا را درباره مربیان جویا شدند و شایستگی‌های اصلی مربیان را در چهار عامل انگیزش، استراتژی بازی، مهارت فنی، رشد ورزشکار قرار دادند و پرسشنامه جدیدی (CCS) را در این زمینه معرفی کردند (۳۵). در یک پژوهش ویژه (۲۰۰۷) روی

1. Organization
2. Safety
3. Fair Play
4. Technical Instruction
5. Bench Management
6. Player Interaction
7. Parent Interaction
8. Fang
9. Coaching Efficacy
10. Motivating Athletes
11. Strategy Use
12. Coaching Techniques
13. Character building
14. Stewart & Meyers
15. Redmond Soccer Club
16. Grant & Plaschke
17. Nach & Collins
18. Myers, Feltz, Maier, Wolf & Reackase

مربیان انجمن مربیان بریتیش کلمبیا<sup>۱</sup> (CABC) نیز عامل های ارزیابی مهارت های سازمانی، آموزشی، ارتباط، مدیریتی و ویژگی های شخصی به ترتیب در اولویت قرار داشتند (۲۴). سوروجلال و مک لین (۲۰۰۹) با استفاده از ابزار مک لین و چلادورای (۱۹۹۵) نشان دادند که از دیدگاه مربیان و مدیران ورزش دو کشور کانادا و آفریقا، اولویت ابعاد ارزیابی عملکرد مربیان در این دو کشور دارای تفاوت معنی داری است و نتیجه گرفتند تفاوت فرهنگی می تواند بر ابعاد ارزیابی عملکرد مربیان تأثیرگذار باشد (۴۰).

پژوهش های اندکی برای ارزیابی عملکرد مربیان کشور انجام گرفته است، که مجموع این پژوهش ها در داخل و خارج کشور را می توان به سه دسته کلی پژوهش های مربوط به معیارهای انتخاب و ویژگی های مربیان تیم های ملی (۵،۱۱،۱۴)، پژوهش های مربوط به رابطه سبک های مربیگری یا رهبری مربیان و برخی شاخص های عملکردی و رفتاری ورزشکاران (۶،۹،۱۳،۴۴) و پژوهش های مربوط به ابعاد ارزیابی عملکرد مربیان (۲،۱۹) تقسیم کرد. البته برخی از این پژوهش ها به ارزیابی عملکرد معلمان تربیت بدنی (۸)، عملکرد باشگاه ها (۶)، سازمان های ورزشی (۲،۱۷) پرداخته اند، ولی هیچکدام با هدف بررسی و شناخت شاخص های برای ارزیابی عملکرد مربیان ورزش انجام نشده است. همزمان با پژوهش های نظام مند مک لین و چلادورای (۱۹۹۵)، توانایی مربیان دانشگاه های کشور به وسیله احمدی (۱۳۷۴) بررسی شد (۱) و پس از او نیز تبریزی (۱۳۸۰) معیارهای ارزیابی مربیان تیم های ملی کشتی آزاد و فرنگی کشور را در هشت بعد اصلی مربیگری شامل ویژگی های علمی-تخصصی، مهارت های عاطفی-انسانی، ویژگی های ورزشی، سوابق کاری، ویژگی های شخصی و فردی مربی، ویژگی های شخصیتی-ادراکی و مهارت های مدیریتی طبقه بندی کرد. در این پژوهش، مهم ترین ابعاد مربیگری از دیدگاه مربیان ویژگی های شخصیتی-ادراکی، ویژگی های اجتماعی و مهارت های عاطفی-انسانی و از دیدگاه کشتی گیران ویژگی های شخصیتی-ادراکی، ویژگی های اجتماعی و مهارت های مدیریتی بودند. همچنین هر دو گروه ویژگی های فردی و شخصی را کم اهمیت ترین بعد مربیگری معرفی کردند (۵). درباره مربیان تیم های باشگاهی نیز پژوهش بسیار محدود بود و فقط جباری، کوزه چیان و خبیری (۱۳۷۹) توانایی های مربیان فوتبال دسته اول دوم کشور را بررسی کردند و نشان دادند که ۴۵/۸ درصد مربیان از نظر توانایی های رهبری در حد متوسط، ۸/۳ درصد در حد خوب و ۴۵/۸ درصد نیز در حد ضعیف بودند (۶).

1. Coaching Association of British Columbia

مطالعات دیگری درباره ویژگی‌ها، صفات و رفتارهای مربیان به صورت توصیفی انجام شده است که کمتر به موضوع عملکرد مربیان توجه کرده‌اند. مثلاً، کهندل و همکاران (۱۳۸۱) با استفاده از نظرات ۲۴۰ مربی و ۴۶۳ ورزشکار تیم‌های ملی و لیگ کشور، معیار انتخاب مربیان ملی را به ترتیب اهمیت شامل ویژگی‌های شخصیتی- ادراکی، ویژگی‌های اجتماعی، مهارت‌های عاطفی- انسانی، ویژگی‌های علمی- تخصصی، مهارت‌های مدیریتی، ویژگی‌های ورزشی، سابقه کار و ویژگی‌های فردی مربی معرفی کردند که مهم‌ترین این معیارها از دیدگاه مربیان ویژگی‌های شخصیتی- ادراکی، مهارت‌های عاطفی- انسانی، ویژگی‌های اجتماعی و از دیدگاه ورزشکاران ویژگی‌های اجتماعی، ویژگی‌های شخصیتی- ادراکی و مهارت‌های عاطفی- انسانی بودند (۱۴). ضمناً افضل‌پور و همکاران (۱۳۸۳) با ارزشیابی نقش مربیان خارجی تیم‌های ملی و باشگاهی فوتبال ایران، چندین ملاک مانند توانایی‌های فنی و مدیریتی، رهبری و مهارت‌های روان‌شناختی و ارتباط مربیان خارجی را معرفی کردند و نشان دادند که بهترین عملکرد مربیان خارجی در جنبه فنی و ضعیف‌ترین عملکرد آنها در بعد روان‌شناختی ارتباطی بود (۳). همین محققان (۱۳۸۴) با بررسی ضرورت استفاده از مربیان خارجی در فوتبال ایران از دیدگاه کارشناسان نشان دادند که به جز شاخص‌های فرهنگی این مربیان، سابقه مربیگری و سابقه قهرمانی آنها از شاخص‌های مهم انتخاب بود (۴). شفیع و همکاران (۱۳۸۶) معیارهای انتخاب مربیان تیم‌های ملی شنا، شیرجه و واترپلو کشور را از دیدگاه ۸۰۹ مربی تیم‌های ملی، باشگاهی و منتخب استان‌ها بررسی کردند و نشان دادند که ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های عاطفی- انسانی، مهارت‌های فنی، ویژگی‌های اجتماعی، مهارت‌های مدیریتی، سوابق کاری مربی، ویژگی‌های فردی مربی و ویژگی‌های ورزشی مربی به ترتیب در اولویت قرار داشتند (۱۱).

در زمینه عملکرد مربیان دانشگاهی، اسماعیلی و طالب‌پور (۱۳۸۶) با بررسی اولویت‌بندی ابعاد ارزیابی مربیان تیم‌های ورزشی دانشگاه‌های کشور از دیدگاه مدیران (۴۱ نفر)، مربیان (۹۹ نفر)، سرپرستان (۱۷۹ نفر) و ورزشکاران (۳۲۴ نفر) نشان دادند که از دیدگاه مدیران و مربیان، مهارت‌های تکنیکی بالاترین اولویت را داشت، ولی به کارگیری نیروی جدید از دیدگاه سرپرستان در بالاترین درجه اهمیت و اولویت انتخاب قرار داشت. همچنین مدل و الگو بودن مربی برای دانشجوی ورزشکار بالاترین اولویت را از دیدگاه ورزشکاران داشت. ضمناً در این پژوهش ۹ بعد ارزیابی عملکرد مربیان شامل مهارت‌های تکنیکی، مهارت‌های سرمایه‌گذاری،

موفقیت برنامه، روابط عمومی، ارتباطات بین مربی و بازیکن، مهارت‌های مدیریتی، مدل نقش، حمایت از مدل دانشجو - ورزشکار و به کارگیری نیروی جدید بود (۲). در پژوهش دیگری، نصیری و همکاران (۱۳۸۸) با تحلیل و مدل‌سازی ارزیابی مربیان تیم‌های ملی هندبال ایران نشان دادند که ویژگی‌های انسانی، اجتماعی و فنی از متغیرهای درون‌داد برای ارزیابی مربیان محسوب می‌شود (۱۹). در پژوهش جدید خسروی زاده و حق‌دادی (۱۳۸۹) سیزده فعالیت مربیگری مربیان ورزش نوجوانان و جوانان را شناسایی کردند که مربیان ملاک آموزش، سازماندهی فعالیت‌ها، ایفای نقش مربیگری و ارتباط با بازیکنان را از دیدگاه خود در حد خوب و بالا در نظر گرفته بودند (۸).

بدیهی است برای انجام یک ارزیابی جامع از عملکرد مربیان باید از نظرات همه افراد مرتبط با حیطه شغلی آنها مانند مربیان، کارشناسان و حتی ورزشکاران استفاده شود (۳۰). با توجه به پژوهش محدود در زمینه ارزیابی مربیان باشگاهی، تنوع ملاک‌های شناخته شده در سطوح مختلف مربیگری و تأثیر عوامل فرهنگی بر انتخاب این ملاک‌ها، به نظر می‌رسد دستیابی به معیارهایی که از توافق بیشتری برخوردار باشند، نیازمند مطالعات بیشتری است. بنابراین، سؤال اصلی پژوهش این است که از دیدگاه مربیان، ورزشکاران و کارشناسان از چه ملاک‌هایی می‌توان برای ارزیابی عملکرد مربیان استفاده نمود؟ و کدام ملاک‌ها از اولویت و اهمیت بیشتری برخوردار است؟ و در نهایت آیا بین دیدگاه آزمودنی‌ها در مورد اولویت این ملاک‌ها تفاوتی وجود دارد؟ استفاده از معیارهای منطقی و مناسب برای ارزیابی عملکرد مربیان اطلاعاتی را در اختیار مدیران قرار می‌دهد تا بر مبنای آن راهکارهای کاربردی و دقیقی را برای ارتقاء سطح علمی، فنی و آموزشی مربیان انتخاب کنند. چون مربیان با شناخت این شاخص‌ها بهتر می‌توانند ضعف‌ها و قوت‌های احتمالی خود را بشناسند و برای ارتقاء وضعیت حرفه‌ای خود گام بردارند و در نهایت پیامد و منافع مربیان کیفی که از ارکان رشد ورزش قهرمانی هستند، به ورزشکاران و کل جامعه ورزشی نیز سود می‌رساند.

## روش تحقیق

این پژوهش از نوع توصیفی بود و جامعه آماری را کلیه کارشناسان ورزشی تربیت‌بدنی گیلان شامل کارشناسان ادارات تربیت‌بدنی استان گیلان، رؤساء نواب و دبیران هیئت‌های ورزشی استان (۱۷۵)، ورزشکاران



(۱۸۵) و مربیان ملی و کشوری (۱۱۰) تشکیل می‌دادند (۴۷۰ نفر). با توجه به این که تعداد نمونه‌های تحقیق در روش تحلیل عاملی حداقل ۲ و حداکثر ۱۰ برار تعداد متغیرهای تحقیق در نظر گرفته می‌شود، نمونه آماری برابر با جامعه آماری در نظر گرفته شد و در نهایت تعداد ۱۰۲ کارشناس ورزشی، ۹۱ مربی و ۱۵۲ ورزشکار (۳۴۵ نفر) در این پژوهش شرکت کردند (۷۳/۴٪). ابزار اولیه پژوهش، پرسشنامه ۵۶ سؤالی مک لین و زاکراجسک (۱۹۹۶) بود که برای ارزیابی عملکرد مربیان دانشگاه‌های کانادا طراحی شده بود. این پرسشنامه جهت مطالعه صوری و محتوایی در اختیار ۲۰ نفر از استادان دانشگاهی، مربیان و کارشناسان ورزشی قرار گرفت تا نظرات تخصصی خود را درباره چگونگی نگارش سؤالات، محتوای پرسشنامه، ارتباط سؤالات با گزینه‌ها و هماهنگی سؤالات با اهداف تحقیق اعلام کنند. پس از بررسی و لحاظ کردن نظرات و پیشنهادها، پرسشنامه نهایی با ۵۷ سؤال و در مقیاس ۵ ارزشی لیکرت تنظیم و تأیید شد و در اختیار نمونه آماری قرار گرفت. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها از تحلیل عاملی اکتشافی<sup>۱</sup> همراه با چرخش متعامد<sup>۲</sup> برای مشخص کردن ابعاد پرسشنامه ارزیابی عملکرد مربیان استفاده شد و هشت عامل حفظ و نگهداری تیم، رفتارهای کاری و فنی، آموزش و رشد ورزشکار، روابط عمومی، شناخت تیم، امور مالی، عملکرد تیم و عملکرد فنی مربی با ارزش ویژه<sup>۳</sup> بزرگتر از ۱ مشخص شد و ضریب پایایی کلی ابزار  $\alpha=0.75$  به دست آمد. این عامل‌ها در دو دسته فرایندها (حفظ و نگهداری تیم، رفتارهای کاری و فنی، آموزش و رشد ورزشکار، روابط عمومی، شناخت تیم و امور مالی) و پیامدهای ارزیابی عملکرد (عملکرد تیم و عملکرد فنی مربی) طبقه‌بندی و بررسی شدند. همچنین از آزمون کروسکال والیس در سطح معنی‌داری  $P \leq 0.05$  برای مقایسه میان گروه‌ها استفاده شد.

## نتایج و یافته‌های تحقیق

بررسی جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در پژوهش نشان داد که مردان ۶۳/۲٪ و زنان ۳۶/۸٪ از آزمودنی‌ها را تشکیل می‌دادند. همچنین ۷۱/۷٪ از ورزشکاران شرکت‌کننده در سطح ملی و ۳۸/۳٪ از آنان در سطح

1. Exploratory Factor Analysis

2. Varimax Rotation

3. Eigen value

بین‌المللی مشغول به فعالیت بودند. سابقه فعالیت بیش از نیمی از کارشناسان بیشتر از ۲۵ سال (۵۳/۰٪) و اغلب مربیان بیش از ۱۲ سال (۵۳/۸٪) بود.

بر اساس یافته‌های توصیفی مطالعه، از دیدگاه آزمودنی‌ها مهم‌ترین گویه در ارزیابی عملکرد مربیان شاخص میزان اعتماد به نفس آنان است (۴/۸۶±۰/۴۴) و کم‌اهمیت‌ترین آنها مربوط به توانایی نوشتن مطلب برای نشریات و روزنامه‌ها بود (۳/۵۷±۰/۹۸). در جدول ۱، خلاصه‌ای از مهم‌ترین و کم‌اهمیت‌ترین گویه‌های ارزیابی عملکرد مربیان مقایسه شده است.

جدول ۱- خلاصه پراهمیت‌ترین و کم‌اهمیت‌ترین گویه‌های ارزیابی عملکرد مربیان

میزان اهمیت	گویه‌های مربوط به ارزیابی عملکرد مربیان	میانگین	انحراف معیار
۱	داشتن اعتماد به نفس	۴/۸۶	±۰/۴۲
۲	هدایت و رهبری جلسات تمرین	۴/۷۰	±۰/۷۹
۳	نحوه ارتباط کلامی با ورزشکاران	۴/۶۷	±۰/۵۳
۴	مشارکت با تیم‌های محلی و منطقه‌ای	۳/۷۵	±۰/۹۲
۵	کمک به سایر بخش‌ها و تشکیلات باشگاه	۳/۷۰	±۰/۸۹
۶	توانایی نوشتن مطالب برای نشریات و روزنامه‌ها	۳/۵۷	±۰/۹۸

پس از رتبه‌بندی گویه‌ها از تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش متعامد برای شناسایی ساختار عوامل اصلی ارزیابی عملکرد مربیان استفاده شد و هشت عامل حفظ و نگهداری تیم، رفتارهای کاری و فنی، آموزش و رشد ورزشکار، روابط عمومی، شناخت تیم، امور مالی، عملکرد تیم و عملکرد فنی مربی با ارزش ویژه بزرگتر از ۱ مشخص شد. مجموع این ۸ عامل، ۴۷/۱۹٪ از واریانس ارزیابی عملکرد مربیان را تبیین کرد که بار عاملی گویه‌های آنها از ۰/۴۰ تا ۰/۷۱ متغیر بود (جدول ۲). ضریب پایایی عوامل شناسایی شده نیز با استفاده از

ضریب همبستگی آلفای کرونباخ بین  $\alpha = 0/63$  تا  $\alpha = 0/88$  مشخص شد. همچنین، ۷ گویه به دلیل دارا بودن بار عاملی کمتر از  $0/40$  (معیار مینا) از پرسشنامه اصلی حذف شدند.

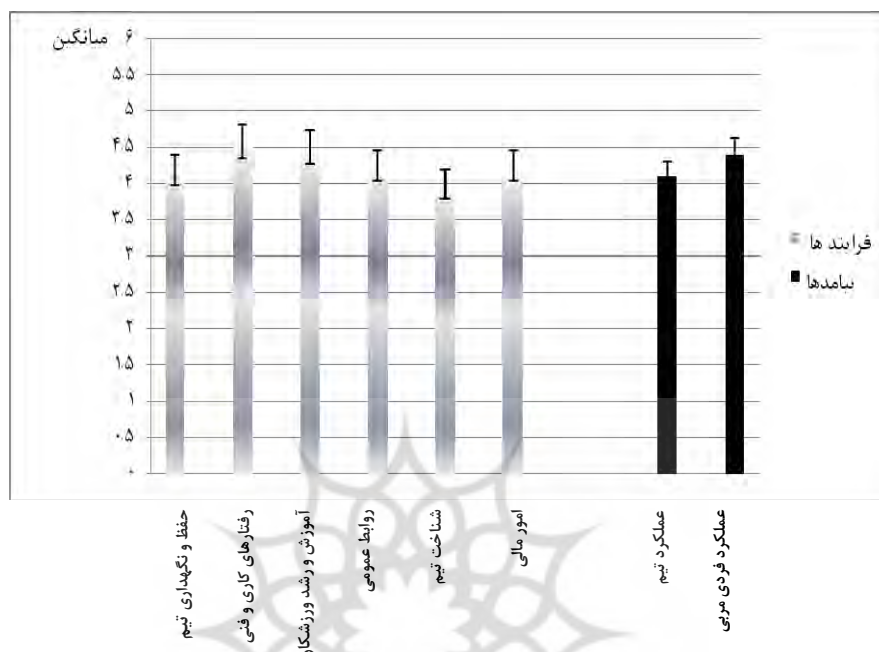
جدول ۲. تحلیل مؤلفه‌های اصلی پرسشنامه شاخص‌های ارزیابی عملکرد مربیان

متغیرها						بار عاملی	
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
۱. عامل حفظ و نگهداری تیم:							
۰/۷۱۱	-	-	-	-	-	-	-
مشارکت و همکاری با انجمن ها و هیات های ورزشی							
۰/۷۰۵	-	-	-	-	-	-	-
مشارکت و همکاری با تیم های محلی و منطقه ای							
۰/۶۷۱	-	-	-	-	-	-	-
داشتن روابط کاری با مربیان باشگاهها و تیم ها							
۰/۶۵۵	-	-	-	-	-	-	-
هدایت برنامه ورزشی شرکت کنندگان							
۰/۶۳۵	-	-	-	-	-	-	-
حضور در مراکز و برنامه های ورزشی							
۰/۵۸۵	-	-	-	-	-	-	-
بهبود عملکرد ورزشکاران خاص یا همه ورزشکاران							
۰/۵۷۵	-	-	-	-	-	-	-
توسعه و گسترش طرح های مختلف بازی							
۰/۵۳۶	-	-	-	-	-	-	-
شروع بازی با تشریفات لازم							
۰/۵۰۰	-	-	-	-	-	-	-
توجه به ارتباط با ورزشکاران							
۰/۴۹۸	-	-	-	-	-	-	-
پذیرفتن فلسفه تیم و باشگاه							
۰/۴۵۸	-	-	-	-	-	-	-
توجه به دستورات پزشکی تیم							
۰/۴۲۷	-	-	-	-	-	-	-
تاکید بر التزام و تعهدات ورزشکاران							
۰/۴۱۷	-	-	-	-	-	-	-
ارتباط با سایر مربیان و کارشناسان							
۲. عامل رفتارهای کاری و فنی:							
۰/۶۶۷	-	-	-	-	-	-	-
داشتن اعتماد به نفس							
۰/۵۹۷	-	-	-	-	-	-	-
نحوه ارتباط کلامی با ورزشکاران							
۰/۵۷۷	-	-	-	-	-	-	-
رشدشغلی (حرفه ای)							
۰/۵۶۰	-	-	-	-	-	-	-
داشتن عادات کاری خوب							
۰/۵۵۸	-	-	-	-	-	-	-
کیفیت کلی عملکرد مربی							
۰/۴۹۶	-	-	-	-	-	-	-
استفاده از اصول روانشناسی در مربیگری							
۰/۴۸۳	-	-	-	-	-	-	-
ارتقاء سطح مربیگری خود با شرکت در دوره های آموزشی							



تعداد برد و باخت تیم	-	-	-	-	-	-	-	۶	-
	۲							۴	
	/							۰	
جذب ورزشکاران خاص	-	-	-	-	-	-	-	۴	-
	۴							۹	
	/							۰	
۸. عامل عملکرد فنی مربی:	-	-	-	-	-	-	-	۵	-
میزان تلاش برای جذب ورزشکاران جدید	-	-	-	-	-	-	-	۵	-
	/							۰	
دریافت جوایز و نشان‌های مربیگری	-	-	-	-	-	-	-	۴	-
	۷							۳	
	/							۰	
هدایت و رهبری جلسات تمرین	-	-	-	-	-	-	-	۴	-
	۶							۶	
	/							۰	

مقایسه میزان اهمیت فرایندها و پیامدهای ارزیابی عملکرد مربیان نشان داد که از دیدگاه آزمودنی‌ها، دو فرآیند ۱- رفتارهای کاری و فنی و ۲- آموزش و رشد ورزشکار و یک پیامد عملکرد فردی و فنی مربی از مهم-ترین معیارهای ارزیابی عملکرد بودند. (شکل ۱). علاوه بر این مشخص شد که در ارزیابی عملکرد مربیان، فرایندهای ارزیابی (۴۰/۳۰±۴) مهم‌تر از پیامدهای آن (۷۶/۲۸±۴) هستند.



شکل ۱- مقایسه میزان اهمیت عوامل ارزیابی عملکرد مربیان

### بحث و نتیجه گیری

در این تحقیق از ۵۷ گویه ارزیابی عملکرد مربیان، ۵۰ گویه از ارزش بیشتری برخوردار بودند که با استفاده از تحلیل عاملی در هشت عامل ارزیابی طبقه بندی شدند. گویه های تشکیل دهنده عامل اول، ۱۱/۳۸٪ واریانس متغیر ارزیابی عملکرد مربیان را نشان داد و چون اغلب گویه های آن رفتارهای اجرایی و مدیریتی مربی برای حفظ تیم را می سنجد، به عامل حفظ و نگهداری تیم<sup>۱</sup> ( $\alpha=0/88$ ) نامگذاری شد. این عامل با نتایج برخی مطالعات همخوانی داشت که در آن بر رفتارهای اجرایی و داشتن برنامه مناسب و هدفمند در جلسات تمرین تأکید داشتند (۲۰۱۴، ۲۷، ۳۲، ۳۳). گویه های عامل دوم، ۷/۷۶٪ از واریانس متغیر (ارزیابی عملکرد) را مشخص

1. Team maintenance

کرد و چون اغلب گویه‌های آن به رفتارهای کاری و حرفه‌ای مربی مربوط می‌شد، با عنوان عامل رفتارهای اصلی کاری و فنی<sup>۱</sup> ( $\alpha=0/83$ ) معرفی شد که با یافته‌های تحقیقاتی همخوانی داشت که تلاش مربی را برای ارتقاء سطح علمی و تخصصی خود، مهارت‌های انسانی-اجتماعی و رابطه مربی - ورزشکار را از معیارهای ارزیابی عملکرد مربیان معرفی کرده بودند (۲،۱۴،۱۹،۲۲،۳۲،۳۳).

گویه‌های تشکیل دهنده عامل سوم، ۶/۴۳٪ واریانس متغیر ارزیابی مربیان را تبیین می‌کردند و چون گویه‌های آن به ارزیابی تلاش مربی برای رشد و ارتقا ورزشکاران مربوط می‌شد، عامل آموزش و رشد ورزشکار<sup>۲</sup> ( $\alpha=0/76$ ) نام گرفت. این عامل با نتایج مطالعاتی همخوان بود که تلاش مربی برای رشد و پیشرفت ورزشکاران را مهم می‌دانستند (۲،۱۴،۲۲،۲۷،۳۴). گویه‌های تشکیل دهنده عامل چهارم، ۶/۰۰٪ واریانس متغیر ارزیابی را نشان داد و چون اغلب گویه‌های این عامل میزان توجه مربی به ارتباط خود با سایرین و ضوابط حاکم بر تیم را ارزیابی می‌کرد، عامل روابط عمومی<sup>۳</sup> ( $\alpha=0/69$ ) نامگذاری شد. این عامل با یافته‌ها سایر محققان که داشتن روابط عمومی بالا را یکی از شاخص‌های مهم مربیگری معرفی کرده‌اند، در یک راستا قرار دارد (۲،۳۲،۳۳). گویه‌های تشکیل دهنده عامل پنجم، ۵/۴۵٪ واریانس متغیر ارزیابی را مشخص کرد و چون گویه‌های تشکیل دهنده این عامل به توانایی مربی در داشتن درک صحیح از شرایط تیم مربوط می‌شد، عامل شناخت و مدیریت تیم<sup>۴</sup> ( $\alpha=0/67$ ) نام گرفت که با یافته‌های محققانی مانند مک‌لین و چلادورای (۱۹۹۵)، مک‌لین و زاکراجسک (۱۹۹۶)، گرانت و پلاسچک (۲۰۰۵) و باربر و اکریچ (۱۹۹۸) همخوان است (۳۲،۳۳،۲۲،۲۷).

گویه‌های تشکیل دهنده عامل ششم، ۳/۸۵٪ واریانس متغیر ارزیابی را تبیین می‌کرد و چون اغلب گویه‌های آن توانایی مربی در جذب اعتبارات مالی را برای تیم نشان می‌داد، عامل امور مالی<sup>۵</sup> ( $\alpha=0/64$ ) نامیده شد. این عامل با نتایج پژوهش‌هایی همخوانی داشت که بر مهارت مالی مربی و توانایی او در جذب منابع سرمایه‌ای تأکید کرده بودند (۱۱،۲۲،۲۷). همچنین، گویه‌های تشکیل دهنده عامل هفتم، ۳/۳۲٪ واریانس متغیر را تبیین می‌کرد و چون عملکرد مربی را با توجه به نتایج و شرایط تیم و عملکرد آن در مسابقات

1. Direct task behaviour
2. Growth & development
3. Public relation
4. Team recognition
5. Financial processes

می‌سنجید، عامل عملکرد تیم<sup>۱</sup> ( $\alpha=0/63$ ) نام گرفت و با یافته‌هایی همخوانی داشت که با شاخص برد و باخت و عملکرد تیم به عنوان معیاری برای ارزیابی عملکرد مربیان موافق بودند. در نهایت، گویه‌های تشکیل‌دهنده عامل هشتم، ۳/۰۰٪ واریانس متغیر ارزیابی را نشان داد و چون اغلب آیت‌های این عامل نتایج فردی عملکرد مربی را در رهبری و هدایت تیم ارزیابی می‌کرد، عامل عملکرد فردی مربی<sup>۲</sup> ( $\alpha=0/64$ ) نامگذاری شد که با عامل‌های پژوهش مک‌لین و چلادورای (۱۹۹۵)، مک‌لین و زاکراجسک (۱۹۹۶) و طالب‌پور و اسماعیلی (۱۳۸۴) همخوان بود، چون آنها نیز بر توانایی مربی در هدایت و مدیریت تیم و سطح عملکرد و جایگاه تخصصی او تأکید کرده بودند (۲،۳۲،۳۳).

در اکثر روش‌های مربوط ارزیابی عملکرد نیروی انسانی در مشاغل مختلف به بسیاری از این شاخص‌ها و عامل‌های ارزیابی توجه شده است. البته برخی از این عامل‌ها به ارزیابی عملکرد مدیر مربوط می‌شود و چون مربیان نیز چنین وظیفه‌ای را در تیم بر عهده دارند، بنابراین شناخت و مدیریت تیم، امور مالی، روابط عمومی و عملکرد تیم را می‌توان تقریباً مشابه وظایف مدیر در شناخت کارکنان سازمان، مدیریت مالی، ارتباطات و عملکرد سازمان و واحد کاری در نظر گرفت. البته بر خلاف مدیران سطوح بالا و ارشد سازمان، مربیان جزو مدیران عملیاتی محسوب می‌شوند که باید از شایستگی‌های تخصصی (رفتار کاری و فنی) بر خوردار باشند تا بتوانند ورزشکاران را آموزش و رشد دهند و آنها را توانمند سازند. این نوع توانمند سازی با سرپرستی نزدیک و رویا روی یا ارتباطات غنی لحظه به لحظه با ورزشکار شکل می‌گیرد، شیوه‌ای از مدیریت که می‌توان آن را مربیگری نامید. چنین شیوه‌ای به تخصص و توانایی فنی بالایی نیاز دارد و شاید به همین دلیل در پژوهش حاضر این عامل بسیار مهم در اولویت اول قرار داشت. حتی شاید به نظر برسد که سایر شایستگی‌ها و عملکرد شغلی مربی به این عامل وابسته باشد.

مقایسه یافته‌ها نشان داد که از دیدگاه کل آزمودنی‌ها، مهم‌ترین ملاک‌های ارزیابی عملکرد مربیان به ترتیب شامل رفتارهای کاری و فنی (فرایند)، آموزش و رشد ورزشکار (فرایند)، عملکرد فردی مربی (پیامد)، روابط عمومی (فرایند)، امور مالی (فرایند)، عملکرد تیم (پیامد)، حفظ و نگهداری تیم و شناخت و مدیریت تیم (فرایند) بود. علاوه بر این، مشخص شد که رفتارهای کاری و فنی، مهم‌ترین عامل ارزیابی عملکرد مربیان از نظر

---

1. Team Performance

2. Personal Performance



هر سه گروه آزمودنی نشان دهنده اهمیت اولویت این ملاک ارزیابی است. این یافته نشان می‌دهد که آزمودنی‌ها شایستگی‌های شغلی یا اصل تناسب شغل - شاغل را به خوبی شناخته‌اند و می‌دانند که در دنیای تخصص و ورزش حرفه ای مربیان ابتدا باید این ویژگی‌ها را در خود رشد و ارتقا دهند. از طرف دیگر، همه دست‌اندرکاران ورزش مانند مدیران، رسانه‌ها و طرفداران تیم و باشگاه خاصی باید ابتدا شایستگی‌های فنی مربیان مورد بررسی و قضاوت قرار دهند و تا حد امکان از بررسی سایر ویژگی‌های غیر مرتبط با عملکرد بپرهیزند. در حقیقت قدرت فنی مربی شاخص پذیرفته شده ای برای دست‌اندرکاران و متخصصان مدیریت و روانشناسی ورزش است. همچنین به نظر می‌رسد که این عامل بستر مناسبی برای رشد و ارتقای سطح حرفه ای و فنی بازیکن، زمینه‌ساز موفقیت و کامیابی تیمی است و احتمالاً آموزش و رشد ورزشکار نیز به توانایی تخصصی و فنی مربی وابسته باشد. شاید دلیل اولویت انتخاب این دو فرآیند توسط کارشناسان نسبت به ورزشکاران و مربیان همین موضوع است. کارشناسان، وظیفه حمایت و پشتیبانی تیم‌های ورزشی را به عهده دارند و راهبردها و استراتژی‌های کلان و کوتاه‌مدت را تدوین می‌کنند، در حالی که ورزشکاران به خاطر روحیه کسب برتری و ماهیت رقابت و ویژگی سنی به پیامدها و نتایج بازی و تمرین بیشتر توجه می‌کنند. اگرچه در اولویت سایر ملاک‌ها از دیدگاه گروه‌ها تفاوت معنی‌داری وجود نداشت، ولی ورزشکاران ملاک عملکرد تیم و عملکرد فردی مربی را در اولویت بالایی قرار داده‌اند که این یافته نیز تاکید مجددی بر اهمیت رفتار و عملکرد فنی مربی است.

یافته مهم این است که مربیان، کارشناسان و ورزشکاران اولویت مشابهی را برای ابعاد معیارهای ارزیابی مربیان در نظر گرفته‌اند. مربیان، کارشناسان و ورزشکاران ملاک فرایند رفتارهای کاری و فنی را به عنوان مهم‌ترین ملاک ارزیابی عملکرد مربیان انتخاب کردند. این ملاک توانایی‌های خاص یا مهارت‌هایی را در بر می‌گیرد که به طور مستقیم در برنامه روزانه و تمرینی استفاده می‌شود. برخورداری از اعتماد به نفس، خودباوری، نحوه ارتباط کلامی و رو در رو با ورزشکاران، استفاده از دانش ورزشی و اصول روانشناسی از گویه‌های پراهمیت در قالب رفتارهای کاری و فنی مربی است. به نظر می‌رسد، خودباوری به کیفیت ارتباط مربی با خود و نحوه ارتباط با دیگران تأثیر می‌گذارد. ارتباط، موضوعی مهم در مربیگری است و به رسالت حرفه ای و اجتماعی مربیان مربوط می‌شود و کاملاً قابل توجیه است که از نظر گروه‌های آزمودنی بااهمیت باشد. زیرا رفتار مربی به طور مستقیم بر رفتار ورزشکاران اثر می‌گذارد (۲۷،۳۲،۳۷). البته کارشناسان، امتیاز بالاتری از مربیان و

ورزشکاران برای این ملاک در نظر گرفته بودند. شاید این گروه در ارتباط مداوم و مستمر با هر دو قشر مربیان و ورزشکاران هستند و اثرات تعاملی رفتارهای آنها را بر یکدیگر بهتر و بیشتر درک می‌کنند.

در این مطالعه، عامل شناخت و مدیریت تیم در اولویت آخر قرار داشت. فرایند شناخت و شناسایی تیم داشتن طرح و برنامه برای جذب ورزشکار جدید از گزینه‌های مهم و استفاده از آمار و اطلاعات، مدیریت تیم و همکاری با سایر بخش‌های باشگاه و تیم، و توانایی ارتباط با رسانه‌ها از گویه‌های این ملاک بودند. توانایی نوشتن مطالب برای نشریات و روزنامه‌ها کمترین اهمیت را در این بعد داشت. احتمالاً از دیدگاه آزمودنی‌ها، این موارد ارتباط موضوعی و کاری مستقیم با مربیگری نداشت. البته در کشور ما شاید این ویژگی کم اهمیت باشد، ولی اگر مربیان فنی و نخبه بتوانند تجارب و تحلیل‌های خود را به صورت مکتوب در کلاس‌های آموزشی و توجیهی در اختیار ورزشکاران قرار دهند یا مسایل رشته ورزشی خود را به صورت گزارش و تحلیل به رسانه‌ها اعلام کنند، احتمالاً این تعامل و ارتباط می‌تواند شایستگی‌های فنی آنان را بیشتر آشکار کند. البته مربیان به لحاظ پر بودن ساعات کاری متمادی در طول روز به تمرین و آموزش در سالن‌های ورزشی یا استادیوم‌های ورزشی سپری می‌کنند و در نتیجه اوقات فراغت لازم و کافی را ندارند تا بتوانند با نشریات یا مطبوعات همکاری لازم را انجام دهند یا در سایر فعالیت‌های اجرایی و مدیریتی باشگاه مشارکت کنند یا چنین شرح وظائفی برای مربیان وجود ندارد.

بر اساس یافته‌های این پژوهش پیشنهاد می‌شود که در ارزیابی عملکرد مربیان بر فرایندهایی نظیر رفتارهای کاری و فنی مربی و آموزش و رشد ورزشکار توجه و تأکید بیشتری شود. همان طور که گرانت و پلاسچک (۲۰۰۵) بیان کرده‌اند ارزیابی عملکرد صرفاً بر اساس نتایج کاری یا پیامدهای رفتاری نامناسب است و تأکید بیش از حد بر نتایج، سبب کاهش اهمیت و نقش فرآیندهای کاری و شغلی می‌شود (۲۷). در صورتی که فرایندها، وسیله رسیدن به مقاصد و پیامدها هستند و به طور مستقیم بر پیامدها اثر می‌گذارند. بنابراین توجه به فرایندها مقدم بر پیامدهاست. اگر فرایندها و رویه‌های کاری مربی در خلال تمرینات، مراحل آماده سازی و مسابقات به خوبی پیش برود، دیگر نیازی به تأکید بیش از حد بر نتیجه رقابت نیست. چون فرآیند کاری خوب احتمالاً سبب پیامدهای مثبت و خوبی می‌شود و اگر فرآیندهای کاری و رفتاری مربی مناسب و مطلوب نباشد، نتایج مثبت نیز شکل نمی‌گیرد یا تصادفی و شانسی خواهد بود. این فرایندها نیز با رفتارهای کاری و فنی،

آموزش و رشد ورزشکار، و روابط عمومی شکل می‌گیرد. البته به نظر می‌رسد که پیامدهای عملکرد به‌جای فرآیندهای کاری مربیان بیشتر ملاک ارزیابی قرار می‌گیرد، به ویژه این که در اغلب موارد نتایج تیم به عنوان ملاکی برای حفظ یا تعویض مربیان در نظر گرفته می‌شود. ضمناً شاخص‌های پژوهش حاضر می‌تواند به عنوان شاخص‌های ارزیابی مربیان از سوی مدیران و مسئولان ورزش کشور مورد استفاده قرار گیرد تا با ارزیابی بهینه گامی مؤثر و سودمند در رشد و توسعه ورزشکاران و مربیان بردارند.

## منابع و مأخذ

۱. احمدی، عبدالحمید. (۱۳۷۴). "بررسی توانایی‌ها و نحوه عملکرد مربیان تیم‌های ورزشی دانشگاه‌های کشور". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
۲. اسمعیلی، محسن، طالب پور، مهدی. (۱۳۸۶). "بررسی اولویت بندی و ارزیابی ابعاد مربیگری در تیم‌های ورزشی دانشگاه‌های کشور". نشریه پژوهش در علوم ورزش، شماره شانزدهم، ۹۲-۱۰۶.
۳. افضل پور، محمداسماعیل. قراخلو، رضا. خداداد، احمد. (۱۳۸۳). "ارزشیابی نقش مربیان خارجی در موفقیت تیم‌های ملی و باشگاهی فوتبال ایران". فصلنامه المپیک، سال دوازدهم، شماره ۳ (پیاپی ۲۷)، ص ۷۲-۵۱.
۴. افضل پور، محمداسماعیل. خداداد، احمد. قراخلو، رضا. (۱۳۸۴). "ضرورت استفاده از مربیان خارجی فوتبال از دیدگاه کارشناسان". پژوهش در علوم ورزشی، شماره ۳ (پیاپی ۷)، ص ۹۱-۱۰۸.
۵. تبریزی، رضا. (۱۳۸۰). "اولویت بندی بعضی از ویژگی‌های مربیان از دیدگاه مربیان و کشتی گیران سطح ملی کشور". نشریه حرکت، شماره ۱۱، ص ۱۱۹-۱۳۱.
۶. جباری، غلامرضا. کوزه چیان، هاشم. خبیری، محمد. (۱۳۷۹). "بررسی سبک رهبری، توانایی‌ها و نحوه عملکرد مربیان فوتبال باشگاه‌های دسته اول و دوم کشور (جام آزادگان)". نشریه حرکت، شماره ۶، پاییز، ص ۱۲۰-۱۰۳.

۷. جعفری، افسر. احسانی، محمد. خبیری، محمد. مومنی، منصور. (۱۳۸۸) "طراحی سیستم ارزیابی عملکرد دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی ایران، مدیریت ورزشی (حرکت)"، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، شماره ۲، پاییز، ص ۵۱-۷۱.
۸. خسروی‌زاده، اسفندیار. حق‌دادی، عابده. (۱۳۸۹). "بررسی فعالیت‌های مربیگری و ارتباط آنها با برخی ویژگی‌های شخصی مربیان". نشریه حرکت (مدیریت ورزشی)، شماره ۴، ص ۱۳۷-۱۵۳.
۹. رمضانی نژاد، رحیم. حسینی کشتان، میثاق. احسانی، محمد. (۱۳۸۹). "رابطه سبک های رهبری مربیان و انسجام گروهی تیم های فوتبال لیگ برتر ایران". فصلنامه المپیک، سال ۱۸، شماره ۱ (پیاپی ۴۹)، بهار، ص ۶۸-۵۷.
۱۰. ربیحانی، محمد. (۱۳۸۹). "بررسی عوامل استرس‌زای مربیان فوتبال کشور". پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه گیلان.
۱۱. شفیعی، محسن. گودرزی، محمود. حمیدی، مهرزاد. یدالهی، جهانگیر. (۱۳۸۶). "طراحی و تبیین الگوی انتخاب مربیان تیم های ملی شنا، شیرجه و واترپلو". پایان نامه دکتری، دانشگاه تهران، ص ۳۶-۱۹.
۱۲. اسماعیلی، محسن. طالب پور، مهدی. (۱۳۸۴). "تدوین نظام نظارت و ارزیابی برنامه ها و فعالیت های تربیت بدنی و ورزش دانشگاه‌های کشور". وزارت علوم تحقیقات و فناوری، پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
۱۳. کاظمی، آرزو. (۱۳۷۹). "بررسی سبک‌های مربیگری و انگیزش پیشرفت در ورزشکاران بسکتبالیست مونث ساکن تهران". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت معلم تهران.
۱۴. کهندل، مهدی. امیرتاش، علی محمد. مظفری، سید امیر احمد. (۱۳۸۱). "تعیین و اولویت بندی معیارهای انتخاب مربیان تیم های ملی در چند ورزش گروهی". فصلنامه المپیک، سال دهم، شماره ۱ و ۲ (پیاپی ۲)، بهار و تابستان، ص ۲۹-۱۷.

۱۵. لینچ، جری. (۱۳۸۳). "خلاقیت در مربیگری". ترجمه محمد رضا کردی، محمد رضا اسد و محمد حسین زاده، انتشارات: بامداد کتاب، چاپ اول.
۱۶. مارتنز، رینر. (۱۳۸۷). "مربی موفق". ترجمه رضا سهیلی، انتشارات: آستان قدس رضوی، نشر، چاپ اول.
۱۷. میرکاظمی، عذرا. (۱۳۸۸). "طراحی مدل ارزیابی عملکرد ادارات تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها". رساله دکتری، دانشگاه گیلان.
۱۸. نصری، صادق. واعظ موسوی، سید محمد کاظم. (۱۳۸۵). "بررسی سلامت روانی و کیفیت زندگی مربیان ورزش کشور". نشریه: پژوهش در علوم ورزشی، شماره ۱۳، زمستان، ص ۷۹-۵۱.
۱۹. نصیری، خسرو. خبیری، محمد. سجادی، نصراله. کاظم نژاد، انوشیروان. (۱۳۸۸). "تحلیل و مدل سازی ارزیابی مربیان تیم های ملی هندبال ایران". نشریه: مدیریت ورزشی (حرکت)، شماره ۱، ص ۱۱۹-۱۴۰.
۲۰. واعظ موسوی، محمدکاظم. شجاعی، معصومه. سمندر، غلامرضا. (۱۳۸۵). "توصیف رفتار مربیان در مسابقات دسته جمعی المپیاد دانش آموزی و بررسی رابطه آن با رفتار پرخاشگرانه بازیکنان". نشریه حرکت، شماره ۲۰، ص ۵-۲۲.
۲۱. همتی نژاد، مهرعلی. رضایی کمنی، امیر. افشارنژاد، طاهر. شفیعی، شهرام. (۱۳۸۷). "ارزشیابی سیستم ارزشیابی عملکرد معلمان تربیت‌بدنی". حرکت، پیاپی ۳۸، ص ۱۱۱-۱۲۸.
22. Barber, h, Eckrich, J. (1998). "Methods and Criteria Employed in the Evaluation of Intercollegiate Coaches". *Journal of Sport Management*, 12: PP:301-322.
23. Bennic, D.A, (2007). "Evaluating Division III Professional Staff". *Athletic Administration*, PP:16-18.
24. Coaches Association of British Columbia (CABC).

- 25.Cote, J, Yardley, J, Hay, J, Whitney, S, Baker, J, (1999). "An Exploratory Examination of Coaching Behavior Scale for sport". AVANTE, Research Note, 5(2): PP:82-92.
- 26.Fung, L, (2003). "Assessment: Coaching Efficacy as Indicators of Coach Education Program Needs, Athletic Insight". The Online of Sport Psychology, 5(1): PP:12-18.
27. Grant M.H, Pluschke, M, (2005). "Criteria for Evaluating High School Coaches". IAA, 32(1): PP:14-15.
- 28.Grant, M.A,(2006). "Coaching for Enhance: Comparing Cognitive and Behavioral Approaches to Coaching, Paper presented at the 3<sup>rd</sup> International Spearman Seminar". Extending Intelligence: Enhancement and new constructs, Sydney.
- 29.Hart Wick College (2006). "Evaluations of Coaches, Department of Intercollegiate Athletics". Available at: <http://www.hartwick.edu/x11593.xml>.
- 30.Kuga, J.D, (1993). "Evaluating High School Coaches –Perception of coaches and student Athletes". Journal Article of physical Education / Recreation Dance, 64: PP:84-87.
31. Leland, T, (1988). "Evaluating Coaches - Formalizing the Process". Journal physical Education, Recreation and Dance, 59(9),PP: 21-23.
- 32.Maclean, J.C, Chelladurai, P, (1995). "Dimensions of coaching performance development of a scale"., Journal of Sport Management, 9:PP:194-207.
- 33.Maclean, J, Zakrajsek, D,(1996). "Factors considered important for evaluating canadian university athletic coaches". Journal of Sport Management, 10: PP:446-462.

34. Myers, N.D, Wolf, E.W, Maier, K.S, Feltz, D.L, Reackase, M.D, (2006). "Extending validity evidence for multidimensional measures of coaching competency". *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 77(4): PP:451-463.
35. Myers, N.D., Feltz, D.L., Maier, K.S., Wolf, E.W., Reackase, M.D, (2006). "Athletes' evaluation of their head coaches coaching competency". *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 77(1): PP:111-121.
36. Nach ,C., Collins, D,(2006). "Tacit knowledge in expert coaching: Science or Art"? *National for kinesiology and physical Education*, 58: PP:465-477.
37. Peterson, D, Nix, C.L, (2010). "The Effect of the coaches use humor on female volleyball players evaluation of their coaches". *Journal Of Sport Behavior*, 18(2): PP:14-20.
38. Philips ,M.B., Jubenville. C.B, (2009) "Student-athletes perceptions of mens basketball head coaches competencies at 15 selected NCCAA division II Christian colleges". *Journal of Sport Administration*, 1(1), PP: 39-51.
39. Stone, R.J, (1998). "Human resource management". John Wiley & Sons, Australia.
40. Surujlal, J, Mac Lean, J, (2009). "Performance appraisal of coaches: A comparative study". *African Journal for Physical Education, Recreation and Dance*, 15(1): PP:43-52.
41. SWAT Hockey, (2010). "SWAT coach evaluation process". Available at: <http://www.swat.ab.ca/Assets/documents/uploads/coachevaluation.pdf>.
42. Tharp, R.G, Gallimore, R, (1997). "What coach can teach a teacher". *Psychology Today*, 9: PP:74-78.
43. Ustunluoglu, E, (2009). " Is appraisal system a threat for teacher?" *Procedia Social and Behavior Sciences*, 1: PP:118-123.

44. Yusefi M, R. Ramzaninezhad, M. Hemmatinezhad, (2009). "The relationship between team motivational climate and goal orientation in athletes", *World Journal of Sport Science*, 2(2): PP:125-128.

