

## مطالعه اکتشافی معیارهای ارزیابی عملکرد مربیان ملی کشور

ژاله معماری<sup>۱</sup>، مهرزاد حمیدی<sup>۲</sup>، محمد اصغری جعفرآبادی<sup>۳</sup>

۱. استادیار دانشگاه الزهرا (س) \*

۲. دانشیار دانشگاه تهران

۳. استادیار مرکز تحقیقات پیشگیری از مصدومیت‌های توافیکی جاده‌ای دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم

پزشکی تبریز

تاریخ دریافت: ۸۹/۱۱/۱۹ تاریخ پذیرش: ۹۱/۱/۲۸

## چکیده

یکی از وظایف اصلی و مهم فدراسیون‌های ورزشی سنجش و ارزیابی عملکرد آن‌هاست، به‌طوری که هرگونه ادامه همکاری مربیان را در سطح ملی تحت تأثیر خود قرار می‌دهد. هدف از انجام این تحقیق، مطالعه اکتشافی معیارهای ارزیابی عملکرد مربیان ملی کشور است. تحقیق حاضر در دو بخش کیفی و کمی و به روش توصیفی و پیمایشی انجام شده است. در بخش کیفی با مطالعه ادبیات تحقیق و جلسات بحث و بررسی با نخبگان، متغیرهای اثرگذار در ارزیابی عملکرد مربیان ملی شناسایی شد. در بخش کمی پرسشنامه‌ای با ۳۵ سؤال پاسخ بسته تهیه شد که پنج تن از استادان دانشگاه روایی آن را تأیید و طی مطالعه‌ای مقدماتی ضریب پایایی آن به روش آلفای کرونباخ ۰/۹۷۴ تعیین شد ( $P < ۰/۰۱$ ). پرسشنامه در اختیار ۴۵۰ نفر از استادان دانشگاه، مربیان نخبه، مدیران، ورزشکاران ملی و کارشناسان ورزش فعال در فدراسیون‌های رتبه اول و دوم قرار گرفت. در نهایت ۴۰۷ پرسشنامه تحلیل شد. معیارهای ارزیابی عملکرد مربیان ملی کشور متشکل از پنج عامل بود که عبارت بودند از: توانایی‌های فنی، توانایی‌های عملیاتی، مهارت‌های ویژه، مهارت‌های رهبری و مهارت‌های ارتباطی. شاخص‌های برازش به‌دست‌آمده اعتبار مدل را تأیید کردند و بر اساس این شاخص‌ها ساختار حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی تأیید شد. در این مدل توانایی‌های فنی و توانایی‌های عملیاتی (اجرایی) بیشتر از سایر عوامل و سپس به ترتیب مهارت‌های ویژه و مهارت‌های ارتباطی و سپس مهارت‌های رهبری مربیان مورد توجه ارزیابان قرار گرفته است. در بحث توانایی‌های فنی مربیان، بیشترین متغیر اثرگذار مربوط به بهره‌گیری از تاکتیک‌ها و استراتژی‌های مناسب در هر مسابقه است و در باب توانایی‌های عملیاتی و اجرایی مربیان، بیشترین متغیر اثرگذار توانایی آن‌ها در تهیه برنامه‌های ویژه برای مسابقات در سطوح ملی است. همچنین هر یک از عامل‌ها، متغیرهای تعیین‌کننده هر عامل و بارهای عاملی هر متغیر، مهم‌ترین عامل‌ها و مهم‌ترین نقاط قابل دستکاری برای مدیران برای اثرگذاری در هر عامل، شناسایی و تعیین شدند. در مدیریت حرفه‌ای و رقابتی امروز، لازم است ارزیابی کارکنان، به‌ویژه مربیان ملی سیستماتیک و مبتنی بر روش‌های علمی باشد که طی آن به هر متغیر به اندازه بار عاملی‌اش توجه و ارزیابی مربیان را در بخش‌های مختلف وظایف آنان و بر اساس متغیرهای مقیاس ارزیابی عملکرد مد نظر قرار دهند. همچنین با بررسی ادبیات تحقیق و نظر به اینکه مهارت‌های ارتباطی و رهبری مربیان در مدیریت و موفقیت تیم‌ها نقشی مهم ایفا می‌کند، لازم است مدیریت فدراسیون‌ها برای توجه به عوامل فوق در نظام ارزیابی عملکرد مربیان کشور، به مهارت‌های ویژه و رهبری مربیان توجه بیشتری کنند.

واژگان کلیدی: مربیان ملی، ارزیابی عملکرد، مطالعه اکتشافی.

### مقدمه

مربیان، به‌ویژه مربیان تیم‌های ملی، یکی از مؤثرترین اعضای فدراسیون‌های ورزشی‌اند که عملکرد آن‌ها برآیند عملکرد سازمان و آیین‌های تمام نما از دستاوردهای کل فدراسیون محسوب می‌شود به طوری که اغلب، موفقیت یا شکست اهداف و استراتژی‌های سازمان‌های ورزشی در گرو پیروزی یا شکست تیم‌های ملی است. همچنین یکی از وظایف اصلی و مهم فدراسیون‌های ورزشی انتخاب و گزینش مربیان تیم‌های ملی از یک سو و سنجش و ارزیابی عملکرد ایشان از سوی دیگر است که هرگونه ادامه همکاری مربیان را در سطح ملی تحت تأثیر خود قرار می‌دهد.

از آنجا که رویکرد فعلی تشکیلات ورزش جهان در آموزش و ارتقای مربیان به موازات رشد سریع دیدگاه حرفه‌ای در ورزش رو به توسعه است، توجه به تحقیقات منسجم، کاربردی و توسعه‌ای در کلیه حیطه‌های ورزش، به‌ویژه مربیگری ورزش از ضروریات است، ولی عدم تمرکز در این خصوص گاه نه تنها موجب ورود نظرات شخصی در نتایج کار آموزش مربیان و ورزشکاران شده، بلکه طی سال‌های متمادی، توجه به معیارهای انتخاب و ارزشیابی عملکرد مربیان و نیز تصمیم‌گیری در ادامه یا قطع کار ایشان را امری وابسته به سلیق افراد نموده و ضرورتاً از رویه علمی و معتبری تبعیت نکرده است. این رویه یکی از عواملی است که موجب هدر رفتن منابع مادی و غیرمادی کشور در این حوزه می‌شود.

مسئولیت اصلی مربی در قبال ورزشکاران است و وظیفه اصلی وی کمک به ورزشکاران برای بهبود عملکرد و کسب احساس رضایتمندی، لذت و بهره‌مند شدن از ورزش است. برای اینکه این وظیفه به‌طور مطلوب اجرا شود، مربی باید توانایی ایفای دو نقش متفاوت و مهم را داشته باشد. برای ایفای مطلوب این نقش‌ها مربی به شناخت و تمرکز رویکرد یا شیوه مربیگری شخصی و تأثیرات روز به روز آن‌ها نیاز دارد (به نقل از ۱). هاردی<sup>۱</sup> (۱۹۸۶) در کتاب «مربیگری ورزشکاران» مربیگری را مشتق از چهار عامل ورزش، اصلاحات، تعلیم، تمرین و مربیگری می‌داند. وی مربیگری را شامل پیش‌بینی کمک‌های سازماندهی شده به یک اجراکننده یا گروهی از اجراکنندگان برای کمک به رشد آن‌ها در ورزش می‌داند (به نقل از ۲). همچنین خداداد (۱۳۵۷) در کتاب «آموزش مهارت‌های فوتبال» اصول مهم در مربیگری کارآمد را شناخت موضوع، آگاهی از شیوه یادگیری ورزشکاران و آگاهی از عوامل کلیدی در مربیگری معرفی کرده است. وی بر این اساس می‌نویسد مربی باید از نظر تکنیکی

و تاکتیکی ورزش مورد نظر را بشناسد تا بتواند خوب مربیگری کند و معتقد است آگاهی از تمام مهارت‌ها و تکنیک‌های مورد نیاز در ورزش مورد نظر، شناخت انواع سیستم‌های بازی، انتخاب استراتژی‌های مختلف در بازی‌ها و مسابقات مختلف همگی به شناخت موضوع مربوط می‌شود. همچنین وی تأکید می‌کند که مربی باید از عوامل مؤثر در یادگیری آگاهی داشته باشد. همچنین، بنا به نظر خداداد، آگاهی مربیان از عوامل کلیدی مربوط به توانایی برقراری ارتباطات اجتماعی با کلیه ذی‌نفعان از وظایف آن‌هاست (به نقل از ۳). مارتنز<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) نیز که از پیشکسوتان مطالعات در زمینه مربیگری و فنون موفقیت در آن است، کتابی جامع در این خصوص به رشته تحریر درآورده و می‌نویسد: برنامه‌ریزی از ارکان مربیگری و جزو مهارت‌های مدیریتی هر مربی است. وی همچنین معتقد است مهارت برنامه‌ریزی مربی نه تنها در حوزه مدیریتی مطرح است، بلکه نتایج ارزشیابی مربی در برنامه‌ریزی‌های آینده، بودجه‌بندی زمانی و ایفای نقش سازماندهی او مؤثر خواهد بود (به نقل از ۴). شفیع (۵) نیز در ارائه نتایج رساله دکتری خود در سال ۱۳۸۵ نشان داد برنامه‌ریزی در ۱۰ اولویت اول مهارت‌های مربیان است. همچنین نصیری (۶) از دیگر محققانی است که در سال ۱۳۸۷ به مطالعه در زمینه ارزیابی مربیان هندبال علاقه‌مند بوده و پایان‌نامه خود را در این زمینه نگاشته است. یافته‌های وی نشان می‌دهد در بُعد برنامه‌ریزی مربیان، داشتن چشم‌انداز و برنامه‌های کوتاه، میان و بلندمدت برای تیم ملی و برنامه‌ریزی زمان‌بندی شده برای دستیابی به اهداف و شرح وظایف تعیین شده و مکتوب و مستند کردن وقایع و برنامه‌ها از سوی مربی از عوامل مهم در ارزیابی مربیان است. کاج<sup>۱</sup> (۷) نیز در مطالعه خود در سال ۲۰۰۰ نشان داد توانایی مربی در برنامه‌ریزی و طراحی نقشه، تفسیر و تعبیر موقعیت‌ها، به کارگیری و اجرا و رهبری به عنوان عوامل مدیریتی در مسابقات مختلف، از مهم‌ترین معیارهای ارزیابی مربیان است. مارتنز (۲۰۰۴) تدارکات در همه زمینه‌ها را فرصتی برای برنامه‌ریزی بهتر می‌داند (به نقل از ۴) و دباغیان نیز تدارک مسابقات و مسافرت‌های ورزشی را جزئی جدانشدنی از برنامه‌ریزی می‌داند (ص ۸۰، ۲۵). نمازی زاده (۹) در سال ۱۳۷۶ مطالعاتی مبسوط در زمینه مربیگری و رموز موفقیت در آن انجام داده و معتقد است تمامی فعالیت‌هایی که مربی انجام می‌دهد شامل نوعی تصمیم‌گیری است. بنا به نظر وی، مربی علاوه بر این لازم است درباره تمرین، برنامه‌ریزی مسابقات، استراتژی ورزشی و چگونگی

1. Martens

1. Couch; Stephan

مسافرت‌های ورزشی تصمیم بگیرد. شفيعی (۵) نیز در بخش دیگری از یافته‌های رساله خود می‌نویسد یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های معیار ارزیابی و انتخاب مربیان توانایی استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری صحیح و قاطع هنگام بروز مشکل است. بنابراین همان‌طور که تأکید محققان فوق نشان می‌دهد توجه به برنامه‌ریزی برای نیل به اهداف از ملاک‌های بسیار مهم در مربیگری، به‌ویژه در میان مربیان ملی است. همچنین هدف‌گذاری نیز از دیگر معیارهای مورد توجه محققان است که در ادامه بررسی معیارهای ارزیابی مربیان می‌توان به مندرجات فرم فدراسیون تنیس روی میز ایالات متحده آمریکا در سال ۲۰۰۴ و یافته‌های کراس توجه نمود. در فرم این فدراسیون (۱۰) یکی از مواد آزمون برای اخذ گواهینامه مربیگری ملی توان مربیان در هدف‌گذاری مناسب قید شده است. کراس<sup>۱</sup> (۱۱) در برنامه ارزیابی سالیانه خود در سال ۱۹۸۱، یکی از وظایف مربیان را هدف‌گذاری کوتاه‌مدت برای فصل پیش رو، نقاط ضعف و قوت تیم، هدف‌گذاری بلند مدت برای کل برنامه و نواحی قابل بهبود در طول برنامه معرفی کرده است. همچنین، محققانی چون بونت<sup>۲</sup> (۱۲) در یافته‌های خود در سال ۱۹۹۵ بر ضرورت همسو بودن فلسفه مربی با اهداف مؤسسه تأکید ورزیده است. مانتوزو<sup>۱</sup> (۱۳) نیز در سال ۲۰۰۴ عنوان داشته فلسفه مربی باید همسو با فلسفه نهضت المپیک باشد، همچنین وی معتقد است در برنامه‌های آموزشی مربیان باید درس‌هایی در مورد فلسفه ورزشی، اصول و مسائل مربیگری، سازماندهی و مدیریت ورزشی نیز گنجانده شود. از این رو می‌توان نتیجه گرفت که هماهنگی فلسفه و خط مشی فکری مربی با سازمان همکار از عوامل مهمی است که محققان بر دخالت آن در ارزیابی عملکرد مربیان تأکید دارند. گروور<sup>۲</sup> (۱۴) نیز از محققانی است که از دهه ۹۰ مطالعات متعددی را روی مربیان موفق، شروع کرده و در سال ۱۹۹۴ راجع به ویژگی‌های مربیان در عمل، دانش بازخورد، تشویق، پاداش، حل مشکلات، مبارزه طلبی و بهبود عملکرد تأکیدی داشته است. گوندی<sup>۳</sup> (۱۵) نیز بیشتر مطالعات خود را روی مدل‌های ارزیابی

1. Cross, D

2. Bunt, B.

1. Maetzo, G M

4. Grever

5. Goundi

عملکرد مربیان انجام داده و در مقاله خود در سال ۱۹۹۸ با ارائه فرم ارزیابی عملکرد مربیان، شاخصی را تحت عنوان تشویق ورزشکاران از طریق صحبت با آنان و نیز نشان دادن درک و احساسات و تشویق‌های شخصی با صحبت کردن و بیان احساس خود برای افزایش مهارت‌های ورزشکاران و ابزاری برای خودمدیریتی و ارتقای مربیان معرفی کرده و تأکید می‌کند که ایجاد اطمینان و اعتماد به نفس در ورزشکاران و تشویق به انجام کارهای جسورانه مهم بوده و تشویق به توسعه مستمر و تشویق ورزشکاران به خلاقیت در انجام تاکتیک‌ها، تشویق به یادگیری مستمر را اساس کار مربیگری دانسته است. سابوک<sup>۱</sup> (۱۶) نیز در سال ۱۹۹۲ و در بیان نتایج تحقیق خود، مربی موفق را فردی می‌داند که ظرفیت پذیرش انجام کارهای سخت را داشته باشد. باربر و ایکریچ<sup>۲</sup> (۱۷) نیز در تحقیق خود در سال ۱۹۹۸ که در خصوص ارزیابی مربیان دانشگاهی انجام دادند، حفظ نتیجه برد در مسابقات مهم سراسری یا در مقابل رقبای سخت را از اهم ویژگی‌های مربیان باتجربه و خوب معرفی کرده‌اند. پولسکی<sup>۳</sup> (۱۸) نیز از دیگر محققانی است که مطالعاتی سلسله‌وار روی تدوین معیارهای ارزیابی مربیان دبیرستانی انجام داده و در بیان نتایج یکی از مطالعات خود در سال ۲۰۰۵ می‌نویسد مربی خوب کسی است که با تمام بازیکنان خود به صورت عادلانه رفتار می‌کند و همواره روی قوانین تیم تأکید دارد. همچنین استفاده از تجزیه و تحلیل‌های دقیق و قضاوت‌های عادلانه را ملاکی برای صلاحیت مربیان می‌داند. در ایران و در برنامه اخذ گواهینامه مربیگری ملی سازمان تربیت بدنی وظیفه اصلی مربی کمک به ورزشکاران برای بهبود عملکرد و کسب احساس رضایتمندی، لذت و بهره‌مند شدن از ورزش معرفی شده است (به نقل از ۱). همچنین انجمن مربیان ایالات متحد (۱۹) در سال ۲۰۰۹ و نیز انجمن بسکتبال ایالات متحد (۲۰) در سال ۲۰۱۲ مهارت‌های غیرکلامی را برای نشان دادن احساسات و حالات درونی مربی یعنی ابراز خشنودی، رضایت و همدلی مثبت با ورزشکاران را از توانمندی‌های مربیان دانسته‌اند. نصیری (۶) نیز بیان کرد برای ارزیابی مربیان ملی هندبال، رعایت ادب و احترام از سوی مربی در رفتار با ورزشکاران، مربیان و مسئولان تیم، چه در هنگام تمرینات و چه در هنگام برگزاری مسابقات و همچنین در رفتار با داوران و برگزارکنندگان مسابقه، مربیان و بازیکنان تیم حریف و تیم خود در درجه نخست اهمیت قرار دارد و معتقد است برقراری نظم و قاعده در برگزاری تمرینات و مسابقات و ارزیابی کار بازیکنان

---

1 . Sabook, R.J.

2.Barber,H.E.,Jen

3. Pluschke, G.M.

و تیم از مؤلفه‌های مهم و اثرگذار در ارزیابی مربیان ملی است. مارتنز (۴) نیز در سال ۲۰۰۴ بر همین اظهارات تأکید کرده و معتقد است اگر مربی نتواند ارتباط مناسبی با سایرین برقرار کند، توانایی سازماندهی و مشاهده کردن وی ارزش چندانی ندارد. همچنین دباغیان در کتابش مهارت‌های ارتباطی مربی را زیرمجموعه مهارت‌های عاطفی و انسانی وی دانسته و معتقد است ارتباط مؤثر خیلی بیشتر از دانستن تکنیک در ورزش به مربی کمک می‌کند (به نقل از ۸). باربر و اکریچ (۱۷) نیز اظهار داشته‌اند تشکیل جلسات با مربیان به‌منظور مشورت درباره ورزشکاران و به‌کارگیری نظرات خبرگان در طول جلسات تمرین، از وظایف مربیان است. بیکر و کوته<sup>۱</sup> (۲۱) نیز در سال ۲۰۰۰ تحقیقی را برای تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد مربیان انجام داده و نتیجه گرفتند، تشکیل جلسات سازمان‌یافته با مربیان به هر شکل و با هر محتوایی لازم است. بونت (۱۲) نیز در سال ۱۹۹۵ اظهار داشته، ارتباط مناسب مربی با رسانه‌ها از عوامل موفقیت وی است. همچنین دباغیان در کتاب خود بهره‌گیری از زبان مشترک را برای برقراری ارتباط مناسب، ضروری و استفاده از زبان مشترک را برای گروه ارزشمند می‌داند (به نقل از ۸). سابوک (۲۲) در سال ۱۹۹۲ بر استفاده از زبان قابل فهم برای ایجاد ارتباط با ورزشکاران تأکید می‌کند. نمازی زاده (۹) نیز در تحقیق خود در سال ۱۳۷۶ اظهار می‌کند مربی باید بتواند بهترین بازیکن را برای تیم خود انتخاب کند؛ کسی که به نظر او می‌تواند از عهده انجام کار برآمده و تکلیف تعیین‌شده را به نحو مطلوب اجرا کند؛ بنابراین، بر اساس نظر محققان فوق، برقراری ارتباط میان مربی و بازیکنان از اصلی‌ترین وظایف مربیان است و نتایج تحقیقات متعددی بر اهمیت آن تأکید کرده‌اند. حتی دانشمندانی چون لین و جسک<sup>۲</sup> (۲۳) در سال ۱۹۹۶ پا را فراتر نهاده و اقدام به معرفی مدلی برای ارزیابی مربیان ملی کرده‌اند که برگرفته از مدل‌های ارزیابی عملکرد سایر گروه‌های شغلی است و انتخاب بازیکنان را از وظایف مربی می‌دانند. آنان همچنین انتخاب بازیکنان را از وظایف غیرمستقیم با شغل مربی می‌دانند که در موفقیتش اثرگذار است. همچنین، محققان به کنترل فضای حاکم بر محیط تمرین و مسابقه توسط مربیان تأکید کرده‌اند؛ برای مثال نصیری (۶) اظهار می‌دارد تسلط روانی مربی بر ورزشکاران هنگام تمرین یا مسابقه، هنر آرام کردن بازیکنان هنگام فشارهای شدید عصبی حاصل از تمرینات سنگین یا فشارها و استرس‌های آزاددهنده در هنگام مسابقات و نگرانی از باخت یا ترس از

---

1. Baker, J.R., Cote, J., & Hawes, R.A

2. Maclean Joanne & Zakrajsek, D

حریف در مواقع حساس و تعیین کننده، مهم ترین ویژگی مربی است. در مطالب مندرج در فرم سال ۲۰۰۷ اتحادیه مربیگری بریتیش کلمبیا در خصوص ارزیابی مربیان (۲۴) نیز قید شده مربی فردی است که باید فضایی آرامش بخش برای بازیکنان فراهم کند و سؤال کردن را تشویق نماید. کاچ (۷) نیز در سال ۲۰۰۰ مسئولیت پذیری مربی را از عناصر قابل توجه در معیارهای ارزیابی مربی می داند. معیارهای انتخاب مربیان هاکی در تیم دلتای جنوبی (۲۵) در سال ۲۰۰۸ نیز تجربه و سابقه درخشان و قابل توجه در زمینه مربیگری است. خداداد (۱۳۵۷) در کتاب خود به نقل از سایدنتاپ و تانهیل می نویسد افزایش توانایی های مربیان در استفاده از استراتژی های مختلف تمرینی و عملی می تواند به افزایش انگیزه ورزشکاران برای شرکت در فعالیت های بدنی و کاهش صرف وقت ایشان در دریافت اطلاعات و انتظارات گوناگون منجر شود و از جمله راه کارهای اثربخش برای مربیان است (ص ۵۶، ۳). کین لاو (۲۶) نیز در سال ۱۹۹۷ در ارزیابی مربی، موفق بودن وی را منوط به توسعه استراتژی ها، استفاده از ارزشیابی شخصی و تمرین، استفاده از بازخورد و آمادگی مربی می داند. همچنین لین و جسک (۲۳) در سال ۱۹۹۶ کاربرد مهارت های بین فردی و استراتژی ها و تاکتیک های مناسب را برای افزایش عملکرد ورزشکاران گروهی و انفرادی (به عنوان یک مجموعه) از مهارت هایی می دانند که با وظیفه ارتباط مستقیم دارند و آن ها را در فهرست معیارهای ارزشیابی مربیان گنجانده اند. باربر و ایکریچ (۱۷) نیز در سال ۱۹۹۷ و در ارزیابی مربیان دانشگاهی، بهره گیری آن ها از استراتژی های مناسب در طول بازی را جزء معیارها معرفی کردند. ردmond<sup>۱</sup> (۲۷) در ارائه نتایج تحقیق خود در سال ۲۰۰۰ عنوان داشت، ارزیابی مربیان بر دانش مربی، توانایی وی در راهنمایی و هدایت و آموزش ورزشکاران و آموزش دادن از اهمیت ویژه ای برخوردار است. مائتوزو (۱۳) نیز در مقاله سال ۲۰۰۴ خود اشاره کرده که مربی باید در آموزش مهارت ها و تکنیک های پیشرفته استاد باشد و باید از قوانین یادگیری آگاهی داشته و بر شیوه های آموزش در حیطه ورزش مسلط باشد. نصیری (۶) نیز در سال ۱۳۸۷ بیان نمود مهارت ها و ویژگی های علمی و آموزشی مربی به منظور آشنا کردن ورزشکاران با تکنیک ها و تاکتیک ها و دانش روز هندبال باید ارزیابی شود. وی نیز به یافته های لین و جسک (۲۳) در سال ۱۹۹۶ اشاره می کند که بیان کرده اند ارزیابی مربیان در کاربرد علم از عوامل ارزیابی آن ها است که در موفقیت برنامه هایشان نقش دارند (به نقل از ۶)؛ همچنین باربر و ایکریچ (۱۷) در سال ۱۹۹۸ اظهار داشته اند متعادل نگاه داشتن نیازهای علمی و

ورزشی ورزشکاران به صورت مناسب، از وظایف مربیان است. مارتنز (۴) نیز معتقد است مربی باید برای برقراری ارتباط با ورزشکاران و همکاران خود از زبان مشترک استفاده کند. دباغیان (۸) نیز در سال ۱۳۷۵ در کتاب خود می نویسد استفاده از زبان مشترک برای گروه ضروری است. همچنین سابوک (۱۶) در تحقیق سال ۱۹۹۲ خود به این نتیجه دست یافت که یکی از مهم ترین ویژگی های مربی استفاده از زبان قابل فهم برای ایجاد ارتباط با ورزشکاران است. لارسون<sup>۱</sup> (۲۸) نیز در تحقیقی که در سال ۱۹۹۰ انجام داد، اظهار داشته مربی باید به قوانین و مقررات بین المللی رشته خود اشراف داشته و به رعایت آن ها پایبند باشد. لایود (۳۰) نیز در سال ۲۰۰۰ فرمی را تهیه نمود و در این فرم که مربوط به ارزشیابی مربیان است، به عامل استفاده از تشویق و راهنمایی مثبت در تمرینات و مسابقات اشاره کرده است. در فرم ارزیابی مربیان اتحادیه مربیگری بریتیش کلمبیا (۲۵) که در سال ۲۰۰۷ گزارش شده آمده که آگاهی مربی و رعایت قوانین و مقررات بین المللی رشته مورد نظر از ضروریات احراز پست مربیگری است. نصیری (۶) بیان کرده که بنا بر یافته های او مهارت های آموزشی مربی پس از ویژگی های اخلاقی در اولویت دوم معیارهای ارزیابی مربیان قرار دارد. لارسون (۲۸) نیز در سال ۱۹۹۰ داشتن مهارت های آموزشی خوب را برای مربیان ضروری دانسته است. انجمن مربیان بریتیش کلمبیا (۲۵) کانادا نیز در سال ۲۰۰۷ و در فهرست معیارهای ارزیابی مربیان خود، توجه به مهارت های آموزشی مربیان را ملاک نظر قرار داده اند. شفیعی (۵) در نتایج تحقیق خود در سال ۱۳۸۶ به داشتن بالاترین سطح مدارک مربیگری در رشته مربوط - که مورد تأیید فدراسیون نیز باشد - تأکید کرده است. همچنین باربر و ایکریچ (۱۷) نیز در سال ۱۹۹۸ نشان دادند معلومات مربیان با پیشرفت ورزشکاران ارتباط مستقیمی دارد. کاچ (۷) نیز در سال ۲۰۰۰ ارتباط موفقیت تیم و ورزشکار را با موارد متعددی از جمله دانش و آگاهی مربیان نشان داد. ارزشیابی مربیان تیم های ملی به دلیل مسئولیت های سنگین مربیان قبل، حین و بعد از مسابقات موجب می شود تعیین معیارهای ارزشیابی و اعمال آن ها در مراحل کار مربیگری از سوی مدیران همواره با موانع و مشکلاتی مواجه و پیچیدگی خاصی داشته باشد. محققان در این مقاله قصد پاسخ به این سؤال را دارند: معیارهای ارزیابی عملکرد مربیان تیم های ملی کدام است؟ درست است که متغیرهایی به صورت پراکنده از سوی محققان معرفی شده اند، ولی ارائه دسته بندی ای مبتنی بر عقلانیت که با روش تحقیق معتبر و با حمایت آمار پیشرفته تهیه شده باشد، در سطحی محدود



مورد توجه محققان بوده است. همچنین توجه به وضعیت بوم‌شناختی جامعه‌ای که ابزار برای آن تهیه می‌شود، از ضروریات است. یافته‌های این تحقیق علاوه بر اینکه شباهت‌هایی به متغیرهای معرفی شده از سوی سایر محققان دارد، دارای برخی ویژگی‌هاست که مختص جامعه ماست و احتمالاً به لحاظ وزن و بار عاملی منحصر به جامعه آماری تحقیق است. از آنجا که یکی از وظایف فدراسیون‌ها انتخاب مربیان شایسته برای تیم‌های ملی است، نتایج این تحقیق در خصوص بررسی معیارهای انتخاب و ارزشیابی عملکرد مربیان تیم‌های ملی کشور می‌تواند در انجام این وظیفه خطیر راه‌گشای فدراسیون‌ها باشد و برای پاسخگویی به یکی از سؤالات ضروری فدراسیون‌ها کمک مفیدی ارائه دهد. همچنین می‌تواند برای سایر محققان به‌عنوان راهنما مطرح باشد و مبنای مطالعه قرار گیرد.

موضوع اصلی این تحقیق، تدوین معیارهای گزینش و ارزشیابی عملکرد مربیان تیم‌های ملی رشته‌های منتخب المپیک در جمهوری اسلامی ایران است و محققان در نظر دارند با بررسی نظر مربیان، مدیران، بازیکنان تیم‌های ملی، اعضای هیئت علمی، کارشناسان ورزشی و مرور ادبیات تحقیق ضمن تعیین عامل‌های اصلی در ارزیابی عملکرد مربیان، درجه اهمیت و بار عاملی هر متغیر را در این ارزیابی مشخص کنند.

### روش پژوهش

تحقیق حاضر در دو بخش کیفی و کمی و به روش پیمایشی انجام شده است. هدف کلی آن تبیین مدل اکتشافی معیارهای ارزیابی عملکرد مربیان ملی کشور و ارائه تصمیمات مبتنی بر این مدل است. در بخش کیفی این تحقیق، پس از بررسی منابع نظری و ادبیات مرتبط، فهرستی از مهم‌ترین متغیرهای مطرح در معیارهای ارزیابی عملکرد مربیان ملی تهیه شد. سپس، با دریافت نظر کارشناسی استادان دانشگاه و مربیان و مدیران ارشد ورزش کشور برای تهیه پرسشنامه اقدام شد. پرسشنامه مورد نظر به‌صورت مطالعه مقدماتی بین نمونه‌های تحقیق، توزیع شد. سپس، با محاسبه مقدماتی بارهای عاملی هر متغیر، پرسشنامه نهایی تهیه و بین نمونه‌های آماری توزیع شد. در نهایت، داده‌ها تجزیه و تحلیل شدند.

پس از مطالعه ادبیات تحقیق و بررسی نظرات صاحب‌نظران دانشگاهی پرسشنامه‌ای با ۳۵ سؤال پاسخ‌بسته به‌دست آمد که پنج نفر از استادان دانشگاه اعتبار محتوای آن را تأیید کردند. همچنین با

توزیع اولیه پرسشنامه در جامعه‌ای مشابه تحقیق حاضر و با استفاده از آلفای کرونباخ ضریب پایایی پرسشنامه ۰/۹۷۴ تعیین و مجدداً پس از تحلیل نتایج کل داده‌ها، این ضریب پایایی تأیید شد ( $P < ۰/۰۱$ ). تمامی ۳۵ سؤال این ابزار، با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی به پنج عامل (خرده-مقیاس) تقسیم شدند. امتیازگذاری سؤالات پرسشنامه بر اساس نظر پاسخگویان به هر یک از سؤالات بود و بار عاملی هر سؤال بدین ترتیب محاسبه شد؛ بنابراین می‌تواند در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی مبنای تصمیم‌گیری قرار گیرد.

در تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS برای تعیین میزان اعتبار پرسشنامه و آزمون روان‌سنجی از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. در تحلیل عاملی، بارهای عاملی تأییدی هر متغیر برای اطمینان از کسب حد نصاب حضور هر متغیر در پرسشنامه محاسبه شد. این تحلیل در جستجوی این است که آیا می‌توان متغیرهای پرسشنامه را به‌طور معنی‌دار در عامل‌های کوچک دسته‌بندی نمود. برای دسته‌بندی سؤالات پرسشنامه مبنی بر اینکه آیا ساختارهای منطقی تعریف‌شده برای این پرسشنامه از مجموعه سؤالات در فرهنگ مربوط به جامعه آماری پژوهش استخراج می‌شود یا خیر از این تکنیک استفاده شد. همچنین برای کل سؤالات، نوعی مدل تحلیل عاملی اجرا شد. به این ترتیب همگرایی متغیرها در هر عامل و نیز افتراق عامل‌ها بررسی و تأیید شد. در صورت وجود این ساختارها، می‌توان روایی سازه‌ای پرسشنامه را تأیید کرد. بر اساس تینسلی و براون (۲۹) در سال ۲۰۰۰ و در این تحلیل از روش (PAF)<sup>۱</sup> برای استخراج عامل‌ها (سازه‌ها) و از روش دوران مایل (واریماکس) ابلیمین (با دلتای صفر و نرمال‌سازی کیزر) برای دوران مؤلفه‌ها استفاده نمودند. برای بررسی کفایت مدل از شاخص  $KMO^2$  و نتایج آزمون بارتلت استفاده شد. در این مورد، مقادیر بزرگ‌تر از ۰/۷ شاخص فوق وضعیت مطلوب مدل تحلیل عاملی را برای داده‌ها نشان می‌دهد و در صورتی که P-Value در آزمون بارتلت کمتر از ۰/۰۵ باشد، این موضوع تأیید می‌شود. مقادیر کمتر از ۰/۵ برای شاخص  $KMO$  تحلیل عاملی نامناسب را برای داده نشان می‌دهد و مقادیر بیشتر از ۰/۵ این شاخص مقادیر قابل قبول را نشان می‌دهند. شاخص میزان اشتراک<sup>۳</sup> برای تعیین میزان پیشگویی مدل بر اساس عامل‌های استخراجی برای هر گویه ارائه شد. در صورتی که مقدار این شاخص کمتر از ۰/۲ باشد، گویه مورد نظر کاندیدای حذف می‌شود. برای تعیین ماهیت عامل‌های مورد بررسی

1. Principal Axis Factoring(PAF)

2. Kazer Meier Olkin(KMO)

3. Communalities

نقطهٔ برش ۰/۴ انتخاب شد؛ به عبارت دیگر گویه‌هایی به عاملی معین اختصاص داده شدند که بار عاملی اختصاصی گویهٔ مورد نظر برای آن عامل بزرگ‌تر از ۰/۴ باشد و گویه‌هایی که در هیچ‌یک از عامل‌ها بار عاملی بزرگ‌تر از ۰/۴ نداشتند، کاندیدای حذف شدند (به نقل از ۳۰). در این تحقیق هیچ‌یک از گویه‌ها شرایط حذف از مدل را پیدا نکردند و همچنان در فهرست گویه‌ها و تبیین عامل‌های مدل باقی ماندند. بر همین اساس، عامل‌ها و متغیرهای تبیین‌کنندهٔ هر یک از عامل‌ها در تبیین مدل اکتشافی معیارهای ارزیابی عملکرد مربیان ملی کشور، شناسایی و مدلی پنج عاملی معرفی شد.

## نتایج

با توجه به اهمیت شناسایی مدل معیارهای ارزیابی عملکرد مربیان ملی کشور، عامل‌ها و مؤلفه‌های تشکیل‌دهندهٔ هر عامل، بارهای عاملی و میزان نقش‌آفرینی، چیدمان و اثربخشی هر یک از مدل‌های معیارهای ارزیابی عملکرد مربیان ملی کشور شناسایی و با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی، مدل نظری معیارهای ارزیابی عملکرد مربیان ملی کشور ارائه شد. بر اساس یافته‌های این تحقیق، این مدل متأثر از پنج عامل مستقل است و شامل توانایی‌های فنی، توانایی‌های عملیاتی، مهارت‌های ویژه، مهارت‌های رهبری و مهارت‌های ارتباطی مربیان است. در ذیل عناصر مدل و متغیرهای تبیین‌کنندهٔ هر یک معرفی شده است. گفتنی است، متغیرهای تبیین‌کنندهٔ این عامل‌ها به‌ترتیب قدر مطلق بار عاملی قرار گرفته‌اند.

### ۱- نتایج تحلیل عاملی اکتشافی برای پرسشنامه‌های ارزیابی عملکرد مربیان

برای دسته‌بندی سؤالات پرسشنامه مبنی بر این که آیا ساختارها منطقی تعریف شده و آیا پرسشنامه از مجموعه سؤالات مطرح در فرهنگ مربوط به جامعه آماری پژوهش استخراج می‌شود یا خیر از این تکنیک استفاده شده است. به‌عنوان اولین گام از نرم‌افزار خواسته شد ضمن تعیین اینکه سؤالات پرسشنامه بار عاملی کافی برای باقی ماندن در فهرست دارد یا خیر، آن‌ها را در دستجات (عامل‌های) منطقی و نزدیک به ادبیات تحقیق دسته‌بندی و بررسی کند که آیا دسته‌بندی‌های تعریف شده کفایت لازم را دارند یا خیر. در نهایت در صورت تأیید شدن نتایج تحلیل‌های فوق، روایی محتوایی پرسشنامه‌های مورد نظر نیز تأیید می‌شود. همچنین ماتریس همبستگی بین سؤالات در جدول ۱ ارائه شده است. بر اساس نظر کوهن (۳۲) در سال ۱۹۹۸ و در

جدول ۱ روابطی که در سطح احتمال ۰/۰۱ معنی دارند با \* نشان داده شده‌اند. علامت مثبت روابط نشان‌دهنده جهت مستقیم رابطه است. همبستگی‌های بین ۰/۱ تا ۰/۳ کوچک، بین ۰/۳ تا ۰/۵ متوسط و بزرگ‌تر از ۰/۵ قوی هستند.

## ۲- نتایج تحلیل عاملی اکتشافی برای ساختار پنج عاملی مدل ارزیابی عملکرد (ارزیابی کفایت مدل)

پس از طی مراحل فوق، نرم‌افزار تعیین کرد که سؤالات در عامل‌های پنج‌گانه دسته‌بندی می‌شوند. در ادامه، لازم بود برای تأیید کفایت مدل پنج عاملی اکتشافی پرسشنامه ارزیابی عملکرد مربیان، از شاخص KMO و آزمون کرویت بارتلت استفاده شود. بر اساس یافته‌های پژوهش، مقدار آماره KMO و سطح معنی‌داری آزمون کرویت بارتلت برای مدل  $KMO = 0/968$  بود و کفایت مدل تأیید شد ( $p < 0/05$ ).

## ۳- نتایج بررسی سهم واریانس هر یک از عامل‌ها در مدل پنج عاملی پرسشنامه ارزیابی مربیان

در این قسمت برای ارائه پیشنهاد‌های مدیریتی، نتایج سهم واریانس هر یک از عامل‌های پنج‌گانه در مدل پنج عاملی پرسشنامه ارزیابی عملکرد محاسبه و در جدول ۲ خلاصه شده است:

جدول ۲. نتایج بررسی سهم واریانس هر یک از عامل‌ها در مدل پنج عاملی پرسشنامه ارزیابی مربیان

مجموع مربعات بارهای استخراج شده			عامل
درصد واریانس کل	درصد واریانس	درصد واریانس تجمع	
۱۸/۴۰۹	۵۲/۵۹۶	۵۲/۵۹۶	توانایی فنی
۱/۲۷۹	۳/۶۵۵	۵۶/۲۵۱	توانایی عملیاتی (اجرایی)
۰/۹۱۳	۲/۶۰۷	۵۷/۸۵۸	توانایی‌های ویژه
۰/۶۷۸	۱/۹۳۶	۶۰/۷۹۴	مهارت‌های رهبری
۰/۶۱۲	۱/۷۵۰	۶۲/۵۴۴	مهارت‌های ارتباطی

جدول فوق مقادیر ویژه واریانس عامل‌ها و سهم تجمعی آن‌ها را نشان می‌دهد. توان پیش‌گویی این مدل بر اساس مجموع سهم واریانس عامل‌ها برابر ۶۲/۵۴۴ درصد است. همچنین نتایج بررسی رابطه همبستگی دو به دو متغیرها که جدول ۳ ارائه شده است؛ قابلیت استفاده در زمینه رابطه همبستگی دو سویه میان هر یک از دو متغیر را در فهرست متغیرهای ارزیابی عملکرد مربیان دارد که از وجه مدیریتی مفید و قابل استفاده است:

[illegible]

[illegible]

۴- نتایج بارهای عاملی اختصاصی هر یک از عامل‌ها در مدل پنج عاملی ارزیابی مربیان در این قسمت، نتایج بارهای عاملی اختصاصی هر یک از عامل‌ها در مدل پنج عاملی ارائه شده است؛ به عبارت دیگر هر بار عاملی مشخص می‌کند هر متغیر در تبیین عامل مورد نظر تا چه میزان سهم داشته است. نتایج مورد نظر در جداول ۴ تا ۸ خلاصه شده است:

توانایی‌های فنی: مطابق داده‌های جدول ۴ عامل توانایی‌های فنی مربیان به‌عنوان یکی از معیارهای ارزیابی عملکرد مربیان ملی کشور آشکار شده که متغیرهای تبیین‌کننده آن و بارهای عاملی هر یک در تبیین این عامل به‌ترتیب در جدول ۳ معرفی شده‌اند.

جدول ۴. عامل توانایی‌های فنی به همراه متغیرهای سازنده و بارهای متناظر آن

شماره متغیر	محتوای متغیر	بار عاملی
۱	بهره‌گیری از تاکتیک‌ها و استراتژی‌های مناسب در هر مسابقه	۰/۶۹۳
۲	آموزش مؤثر تکنیک‌ها در حین تمرینات	۰/۶۷۱
۳	پذیرش مسئولیت آنچه به‌طور شفاهی بیان می‌کند	۰/۶۳۲
۴	ثبت به‌هنگام عملکرد فردی یا تیمی ورزشکاران در تمرینات و مسابقات	۰/۶۱۸
۵	نظارت و ارزیابی از شایستگی و صلاحیت فنی ورزشکاران و ارتقای سطح توانایی‌های فردی و گروهی آنان	۰/۶۱۱
۶	ارزشیابی بازیکنان و ارتقای سطح توانایی فردی و گروهی آنان	۰/۵۹۱
۷	ارزیابی محیط تمرین و مسابقه ورزشکاران	۰/۵۸۲
۸	سابقه برد/باخت تیم او در طول مدت مربیگری تیم ملی	۰/۵۶۲
۹	به‌کارگیری مبانی و مفاهیم علمی در پرورش ورزشکاران و قهرمانان و پیشبرد امور	۰/۵۵۹
۱۰	رقیب‌شناسی و ارزیابی اقدامات و عملکرد حریفان در تمرینات و مسابقات	۰/۵۳۵
۱۱	پوشش مناسب و حضور سر وقت مربی در تمرینات و مسابقات	۰/۵۲۹
۱۲	آرام کردن و تنش‌زدایی از تیم در مواقع خاص	۰/۵۲۲
۱۳	رعایت عدالت و ضابطه در انتخاب بهترین بازیکنان بدون توجه به روابط و فشارهای اجتماعی و رسانه‌ای	۰/۴۸۴
۱۴	اعمال رفتار عادلانه و به دور از تبعیض با ورزشکاران	۰/۴۴۲
۱۵	ایجاد جو رضایت بخش و شاد در جلسات تمرین	۰/۴۳۹

همان‌گونه که از اطلاعات جدول ۴ می‌توان دریافت، در عامل توانایی‌های فنی مربیان، بهره‌گیری از

تاکتیک‌های مناسب و آموزش مؤثر تکنیک‌ها ارزش و بار بیشتری دارند.

**توانایی‌های عملیاتی (اجرایی):** مطابق داده‌های جدول ۵ عامل توانایی‌های عملیاتی به‌عنوان عاملی مستقل آشکار شده و متغیرهای تبیین‌کننده آن و بارهای عاملی هر متغیر در تبیین این عامل، به ترتیب در جدول ۵ معرفی شده‌اند.

جدول ۵. عامل توانایی‌های عملیاتی (اجرایی) به همراه متغیرهای سازنده و بارهای متناظر آن

شماره متغیر	محتوای متغیر	بار عاملی
۱	تهیه برنامه‌های ویژه برای مسابقات تیم ملی در سطوح ملی، منطقه‌ای، قاره‌ای و جهانی	۰/۷۴۶
۲	برنامه ریزی مناسب برای قبل، حین و بعد از هر مسابقه	۰/۶۹۴
۳	برنامه‌ریزی مناسب برای ایام پیش از فصل، فصل مسابقه و بعد از فصل	۰/۶۶۲
۴	تهیه برنامه‌ای مشخص برای به کارگیری نیروهای جدید (بازیکنان، کمک مربی، پزشک و ...)	۰/۶۴۰
۵	پیش‌بینی و اجرای اردوهای انتخابی و تدارکاتی	۰/۵۸۶
۶	هدف‌گذاری تیمی و فردی و توصیف روشن و دقیق آن‌ها برای ورزشکاران و مسئولان	۰/۵۲۶
۷	اخذ تصمیمات اثربخش مربیگری در حین مسابقه	۰/۵۰۲
۸	تشویق ورزشکاران برای دستیابی به سطوح بالاتر موفقیت	۰/۴۵۸
۹	رعایت اصول و فلسفه فدراسیون مربوط و سایر سازمان‌های ذی‌نفع	۰/۳۹۹
۱۰	بهره‌گیری مربی از زبان مشترک قابل درک و ارتباط غیرکلامی و زبان اشاره برای تمام ورزشکاران	۰/۳۷۱

همان‌گونه که از اطلاعات جدول ۵ می‌توان دریافت، در عامل توانایی‌های عملیاتی (اجرایی) مربیان، برنامه‌ریزی در رده‌های مختلف ارزش و بار بیشتری دارند.

**مهارت‌های ویژه:** مطابق داده‌های جدول ۶ مهارت‌های ویژه یکی دیگر از معیارهای ارزیابی عملکرد مربیان ملی کشور است که متغیرهای تبیین‌کننده آن و بارهای عاملی هر متغیر در تبیین این عامل به ترتیب در جدول ۶ معرفی شده‌اند.



جدول ۶. عامل مهارت‌های ویژه به همراه متغیرهای سازنده و بارهای متناظر آن

شماره متغیر	محتوای متغیر	بار عاملی
۱	میزان بهره‌مندی از زبان خارجی، به‌ویژه انگلیسی در رقابت‌های برون‌مرزی	۰/۷۲۱
۲	استفاده مربی از وسایل کمک آموزشی و اینترنت	۰/۷۰۸
۳	مطالعه مستمر متون تخصصی مربیگری و ارتقای سطح مربیگری خویش	۰/۷۰۷
۴	پایبندی به قوانین و مقررات ملی و بین‌المللی رشته	۰/۵۴۴

همان‌گونه که از اطلاعات جدول ۶ می‌توان دریافت، در عامل مهارت‌های ویژه مربیان، تسلط به زبان خارجی به ویژه انگلیسی و توانایی آنان در استفاده از اینترنت از ارزش و بار بالاتری برخوردار اند. **مهارت‌های رهبری:** مطابق داده‌های جدول ۷ مهارت‌های رهبری مربیان ملی عامل دیگری است که مدل معیارهای ارزیابی عملکرد مربیان ملی را تبیین می‌کند. متغیرهای تبیین‌کننده آن و بارهای عاملی هر متغیر در تبیین این عامل به ترتیب در جدول ۷ معرفی شده‌اند.

جدول ۷. عامل مهارت‌های رهبری به همراه متغیرهای سازنده و بارهای متناظر آن

شماره متغیر	محتوای متغیر	بار عاملی
۱	یادآوری مسئولیت بازیکنان در رعایت نظم و ترتیب و اصول کار تیمی	۰/۵۶۶
۲	رفتار مؤدبانه و منصفانه با داوران، مدیران، مربیان و بازیکنان تیم حریف	۰/۵۳۲
۳	داشتن صبر و تحمل در تمام موقعیت‌ها، به‌ویژه موقعیت‌های سخت	۰/۳۸۷

همان‌گونه که از اطلاعات جدول ۷ می‌توان دریافت، در عامل مهارت‌های رهبری مربیان، ایجاد نظم و انضباط در اردوی ورزشکاران ارزش و بار بیشتری دارد. **مهارت‌های ارتباطی:** مطابق داده‌های جدول، هشت عامل آشکارشده دیگر در معیارهای ارزیابی عملکرد مربیان ملی کشورمان مهارت‌های ارتباطی آنان است. متغیرهای تشکیل‌دهنده آن و بارهای عاملی هر متغیر در تبیین این عامل به ترتیب در جدول ۸ معرفی شده‌اند.

جدول ۸. عامل مهارت‌های ارتباطی به همراه متغیرهای سازنده و بارهای متناظر آن

شماره متغیر	محتوای متغیر	بار عاملی
۱	تشکیل جلسات با مربیان باشگاهی لیگ به‌منظور مشورت درباره ورزشکاران	۰/۷۳۵
۲	تشکیل جلسات و برقراری ارتباط مؤثر با مدیران، ورزشکاران و کارکنان سازمان تیم ملی	۰/۴۵۷
۳	ارتباط مناسب با رسانه‌های جمعی	۰/۴۲۲

همان گونه که از اطلاعات جدول ۸ می توان دریافت، در عامل مهارت های ارتباطی مربیان، تشکیل جلسات و برقراری ارتباط مناسب با خارج از اردوی تمرینی ارزش و بار زیادی دارد.

#### ۵- ارزیابی پایایی (همسانی درونی) عامل های استخراجی مدل پنج عاملی ارزیابی مربیان، با استفاده از آلفای کرونباخ

نتایج ارزیابی پایایی عامل های استخراجی مدل پنج عاملی در جدول ۹ خلاصه شده است:

جدول ۹. نتایج ارزیابی پایایی عامل های استخراجی برای ساختار پنج عاملی ارزیابی مربیان

عامل	آلفای کرونباخ	میانگین همبستگی میان متغیرها	وضعیت پایایی
توانایی فنی	۰/۹۵۸	۰/۶۰۲	عالی
توانایی عملیاتی (اجرایی)	۰/۹۲۴	۰/۵۴۸	عالی
توانایی های ویژه	۰/۸۷۴	۰/۶۳۵	خوب
مهارت های رهبری	۰/۸۱۱	۰/۵۸۹	خوب
مهارت های ارتباطی	۰/۷۷۲	۰/۵۳۰	مطلوب

با توجه به مقدار آلفای کرونباخ در جدول ۹، پایایی همه عامل های موجود در این حوزه تأیید شده است. جدول ۹ بارهای مربوط به عامل های دوران یافته را نشان می دهد. همان طور که ملاحظه می شود پنج عامل استخراج شده است. منظور از بار عاملی، ضریب همبستگی بین عامل و سؤال است. علامت مثبت رابطه مستقیم بین عامل و سؤال را نشان می دهد. همچنین مقدار آن شدت رابطه (اولویت سؤال برای آن عامل) را نشان می دهد؛ در نتیجه معیار ارزشیابی بر اساس ساختار پنج عاملی برای مربیان تیم های ملی به دست آمد. با توجه به اینکه دسته بندی موجود در جداول ۳ تا ۸ از لحاظ نظری نیز تأیید می شود، روایی سازه ای این حوزه در قالب ساختاری پنج عاملی تأیید می شود.

#### بحث و بررسی در مورد مدل اکتشافی معیارهای ارزیابی عملکرد مربیان ملی کشور

در حالی که برای آزمون حضور یا نبود هر یک از متغیرهای پرسشنامه تحقیق حاضر و با استفاده از روش تحلیل عاملی اکتشافی، به برآورد بارهای عاملی هر متغیر پرداخته شد. با استفاده از همین روش آماری و با این پیش فرض که تعداد عامل های اثرگذار و تبیین کننده مدل ارزیابی مربیان ملی کشور شناخته شده نیست، نرم افزار پنج عامل آمیخته بازاریابی صنعت ورزش کشور را شناسایی و

معرفی کرد که با برآورد بارهای اثرگذار هر عامل بر آمیخته، مدل اکتشافی آن تعیین شد. در این بخش و با استفاده از ادبیات تحقیق به ارائه دلایل توجیهی مبنی بر چگونگی و چرایی حضور هر یک از متغیرهای پرسشنامه در عاملهای آشکار شده در روش تحلیل عاملی و ارائه نظرات محقق ذیل هر عامل پرداخته شده است.

#### « توانایی های فنی »

- یافته های این تحقیق در تأیید حضور متغیر بهره گیری از تاکتیک ها و استراتژی های مناسب در هر مسابقه در ارزیابی عملکرد مربیان با یافته های لین و جسک همسو است. کاربرد مهارت های بین فردی و استراتژی ها و تاکتیک های مناسب را برای افزایش عملکرد ورزشکاران گروهی و انفرادی (به عنوان یک مجموعه) از مهارت هایی می دانند که با وظیفه ارتباط مستقیم دارند و آن ها را در فهرست معیارهای ارزشیابی مربیان گنجانده اند. همچنین متغیر «آموزش مؤثر تکنیک ها در حین تمرینات در ارزیابی عملکرد مربیان» با نتایج تحقیق ردmond که در ارزیابی مربیان بر دانش مربی، توانایی وی در راهنمایی و هدایت و آموزش ورزشکاران و دادن آموزش تأکید کرده همسو است و نیز متغیر «پذیرش مسئولیت آنچه به طور شفاهی بیان می کند» در ارزیابی عملکرد مربیان با نتایج تحقیق نصیری که احساس مسئولیت در قبال تیم و بازیکنان آن را ملاک ارزیابی مربیان تیم های ملی هندبال قرار داده است و کاچ که مسئولیت پذیری مربی را از عناصر قابل توجه در معیارهای ارزیابی فنی مربی می داند، همسو است. همچنین متغیر «ثبات به هنگام عملکرد فردی یا تیمی ورزشکاران در تمرینات و مسابقات» با نتایج تحقیق بهانت و گیگز که ثبات وقایع روزانه توسط مربی را به عنوان یکی از موارد ارزیابی فنی مربیان بیان کرده اند و کوتاه و همکاران نیز که در پرسشنامه ارزیابی ابداعی خود، ثبات رکوردهای ورزشکاران را به عنوان یکی از متغیرهای مهم در ارزیابی عملکرد مربیان قرار داده اند، همسو است.

- یافته های این تحقیق در تأیید حضور دو «متغیر نظارت و ارزیابی از شایستگی و صلاحیت فنی ورزشکاران» و «ارتقای سطح توانایی های فردی و گروهی آنان» و نیز «متغیر ارزیابی بازیکنان و ارتقای سطح توانایی فردی و گروهی آنان» در ارزیابی عملکرد مربیان با نتایج تحقیق نصیری که در فهرست ارزیابی مهارت های مدیریتی و رهبری مربیان، توانایی ایشان را در ارزیابی کار بازیکنان و تیم ملاک قرار داده است و نتایج باربر و ایکریچ نیز که گزارش

کردند توجه به ارزیابی مربیان با توسعه مهارت‌ها و موفقیت‌های ورزشکاران مورد نظرشان، همبستگی مثبت و خوبی را نشان داده است و کاج که داشتن مهارت و ابزار ارزیابی و به-کارگیری آن‌ها را در موقعیت‌های مختلف یکی از معیارهای صلاحیت مربیان دانسته است، همسو است. همچنین متغیر «ارزیابی محیط تمرین و مسابقه ورزشکاران» با نتایج تحقیق کوتاه و همکاران که تأکید دارند کنترل محیط تمرین و مسابقه از وظایف مربیان است، همسو است؛ بنابراین کاهش تنش‌ها و ایمن کردن محیط تمرین موضوعی است که مورد توجه محققان ارزیابی عملکرد مربیان بوده که این کار نیز جز با ارزیابی و اصلاح وضعیت محیط تمرین میسر نیست. به علاوه، متغیر «سابقه برد/ باخت تیم در طول مدت مربیگری تیم ملی» در ارزیابی عملکرد مربیان با اطلاعات مندرج در تحقیق کوتاه و همکاران که از سابقه موفقیت مربی در رشته مربوط به عنوان یکی از شاخص‌های ارزیابی و صلاحیت مربیان تیم‌های ملی ذکر کرده‌اند و تأکید دارد سابقه موفقیت می‌تواند به عنوان سابقه موفقیت در لباس مربیگری نیز لحاظ گردد و شفيعی که سابقه مربیگری موفق ورزشکاران با تجربه را ملاک صلاحیت مربیان دانسته است همسو است.

- یافته‌های این تحقیق در تأیید حضور متغیر «به‌کارگیری مبانی و مفاهیم علمی در پرورش ورزشکاران و قهرمانان و پیشبرد امور» در ارزیابی عملکرد مربیان با نظر انجمن مربیان بریتیش کلمبیا کانادا که تأکید دارند مربی کارآمد باید در حوزه‌های علمی کارآمد و به‌روز باشد و نظر لارسون که معتقد است مربی باید بتواند مسائل را به شیوه‌ای علمی حل کرده و پیش ببرد، همسو است. همچنین متغیر «رقیب‌شناسی و ارزیابی اقدامات و عملکرد حریفان در تمرینات و مسابقات» در ارزیابی عملکرد مربیان با مدل پیشنهادی لین و جسک که آگاهی از عملکرد رقیبان را از وظایفی می‌داند که ارتباط غیرمستقیم با وظایف مربی دارند و نتایج تحقیق باربر و اکریچ که زیر نظر داشتن رقبای برای مربیان ضروری دانسته‌اند، همسو است. همچنین متغیر «پوشش مناسب و حضور سر وقت مربی در تمرینات و مسابقات» در ارزیابی عملکرد مربیان با یافته‌های شفيعی مبنی بر وقت‌شناسی مربی برای حضور به موقع در جلسات تمرین همسو است. همچنین متغیر «آرام کردن و تنش‌زدایی از تیم در مواقع خاص» با یافته‌های نصیری که تسلط روانی مربی بر ورزشکاران هنگام تمرین یا مسابقه و هنر آرام کردن بازیکنان هنگام فشارهای عصبی شدید حاصل از تمرینات سنگین یا فشارها و

استرس‌های آزاردهنده هنگام مسابقات و نگرانی از باخت یا ترس از حریف در مواقع حساس و تعیین‌کننده را مهم‌ترین ویژگی مربی می‌داند، همسو است. توانایی آرام کردن تیم در ایران که معمولاً از حضور روانشناس خبره در کنار تیم بهره نمی‌برند، بیشتر نمود می‌یابد و تنها در یافته‌های تعداد محدودی از محققان بر آن تأکید شده است. همچنین با معیارهای انتخاب مربیان هاکي در تیم دلتای جنوبی که توانایی مربی در رویارویی با موقعیت‌های بحرانی و استرس‌زا و حفظ آرامش از نکات کلیدی موفقیت مربی و تیمش است، همسو است. متغیر «رعایت عدالت و ضابطه در انتخاب بهترین بازیکنان بدون توجه به روابط و فشارهای اجتماعی و رسانه‌ای» نیز با اظهارات مربیان هاکي دلتای جنوبی که بیان کردند شرکت در تمرینات تیم سازی، استفاده از شیوه‌های عادلانه در انتخاب اعضای تیم از جمله عواملی هستند که بر اثربخشی مربیان تاثیرگذارند و یافته‌های باربر و اکریچ که کیفیت انتخاب ورزشکاران را در موفقیت مربیان اثرگذار معرفی کردند، همسو است. به‌علاوه، متغیر «اعمال رفتار عادلانه و بدون تبعیض با ورزشکاران» با فرم ارزیابی مربیان اتحادیه مربیگری بریتیش کلمبیا که در آن بیان شده مربی خوب کسی است که با تمام بازیکنان عادلانه رفتار می‌کند و همواره روی قوانین تیم تأکید دارد و نیز متغیر «ایجاد جو رضایت بخش و شاد در جلسات تمرین» با مندرجات فرم انجمن مربیان بسکتبال ایالات متحده که مهارت‌های غیرکلامی یعنی ابراز خشنودی، رضایت و همدلی مثبت با ورزشکاران را برای نشان دادن احساسات و حالات درونی مربی از توانمندی‌های مربیان می‌داند و اطلاعات مندرج در فرم ارزیابی مربیان اتحادیه مربیگری بریتیش کلمبیا که ایجاد محیط رضایت‌بخش از طریق فراهم کردن امکانات لازم برای شرکت در مسابقات را از عوامل مؤثر بر ارزیابی خوب از مربیان بیان کرده است، همسو است.

همان‌گونه که می‌توان از یافته‌های این تحقیق دریافت، پاسخگویان توانایی‌هایی از قبیل رعایت عدالت در انتخاب بازیکنان و رفتار عادلانه و بدون تبعیض را در کنار ایجاد فضای شاداب و آرام در جلسات از جمله مهارت‌های فنی مربی دانسته و در کنار هم دسته بندی نموده‌اند؛ بنابراین به نظر می‌رسد توجه به نکات فنی تنها شامل مهارت‌های فنی مربی - که با مهارت‌های ورزشی وی ارتباط مستقیم دارند- نیست و شامل موارد دیگری نیز می‌شود که به چگونگی تعامل با ورزشکاران مربوط است.

### « توانایی‌های عملیاتی (اجرایی) »

- یافته‌های این تحقیق در تأیید حضور متغیر «تهیه برنامه‌های ویژه برای مسابقات تیم ملی در سطوح ملی، منطقه‌ای، قاره‌ای و جهانی» با یافته‌های سابوک که معتقد است اهداف تیمی و برنامه‌ریزی مربی اهمیت خاصی در موفقیت وی دارد و کالج که توانایی مربی را در برنامه‌ریزی و طراحی نقشه، تفسیر و تعبیر موقعیت‌ها، به‌کارگیری، اجرا و رهبری به‌عنوان عواملی مدیریتی در مسابقات مختلف از مهم‌ترین معیارهای ارزیابی مربیان می‌داند، همسو است. همچنین یافته‌های این تحقیق در تأیید حضور متغیرهای «برنامه‌ریزی مناسب برای قبل، حین و بعد از مسابقه»، «برنامه‌ریزی مناسب برای ایام پیش از فصل، فصل مسابقه و بعد از فصل» و «ایجاد برنامه مشخص برای به‌کارگیری نیروهای جدید (بازیکنان، کمک مربی، پزشک و ...)» با الگوی نظری مهارت‌های مدیریتی پیشنهادی شفيعی همسو است. وی کنترل و نظارت، توانایی ایجاد نظم، برنامه‌ریزی فصلی از بعد مهارت‌های مدیریتی را دارای امتیاز زیادی می‌داند و بر اساس این الگو درجات اهمیت به هر یک از زیرمجموعه‌های بعد مهارت‌های مدیریتی توجه ویژه دارد. نصیری نیز در بعد برنامه‌ریزی مربیان، داشتن چشم‌انداز و برنامه‌های کوتاه، میان و بلندمدت برای تیم ملی و برنامه‌ریزی زمان‌بندی‌شده برای دستیابی به اهداف و شرح وظایف تعیین‌شده و مکتوب و مستند کردن وقایع و برنامه‌ها از سوی مربی را از عوامل مهم در ارزیابی مربیان می‌داند.
- یافته‌های این تحقیق در تأیید حضور متغیر «پیش‌بینی و اجرای اردوهای انتخابی و تدارکاتی» با یافته‌های گوندی که در فرم ارزیابی مربیان به تهیه و تدارک فرصت‌هایی برای ایجاد رقابت برای همه توجه کرده است و نظرات مارتنز که تدارکات در همه زمینه‌ها را فرصتی برای برنامه‌ریزی بهتر می‌داند، همسو است. به‌علاوه، متغیر «هدف‌گذاری تیمی و فردی و توصیف روشن و دقیق آن‌ها برای ورزشکاران و مسئولان» با مطالب موجود در فرم معرفی‌شده توسط کراس همسو است. وی در برنامه ارزیابی سالیانه خود یکی از وظایف مربی را هدف‌گذاری کوتاه‌مدت (برای فصل پیش رو): اهداف و انتظارات این فصل، نقاط ضعف و قوت تیم و هدف‌گذاری بلندمدت (برای کل برنامه): نواحی قابل بهبود در طول برنامه، انتظارات خارج از فصل از بازیکنان، بهبود برنامه‌های تغذیه قرار داده است. همچنین با نظرات مارتنز در کتابش که داشتن هدف کلی را از ضروریات می‌داند و معتقد است برای

رسیدن به هدف کلی باید سلسله مراتب آموزش رعایت شود نیز همخوانی دارد.

- یافته‌های این تحقیق در تأیید حضور متغیر «اخذ تصمیمات اثربخش مربیگری در حین مسابقه» با نتایج تحقیق نمازی‌زاده که بیان می‌کند مربی باید دربارهٔ تمرین، برنامه‌ریزی مسابقات، البسهٔ ورزشی و چگونگی مسافرت‌های ورزشی تصمیم بگیرد و نتایج تحقیق شفیع‌ی که اظهار می‌دارد یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های ارزیابی و انتخاب مربیان توانایی استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری صحیح و قاطع هنگام بروز مشکل است، همخوانی دارد. همچنین متغیر «تشویق ورزشکاران برای دستیابی به سطوح بالاتر موفقیت» با یافته‌های گروور که در مورد ویژگی‌های مربی در عمل به دانش بازخورد، تشویق، پاداش، حل مشکلات، مبارزه‌طلبی و بهبود عملکرد اشاره کرده و لایود که در فرم ارزشیابی مربیان به عامل استفاده از تشویق و راهنمایی مثبت در تمرینات و مسابقات اشاره داشته، همسو است. متغیر «رعایت اصول و فلسفهٔ فدراسیون مربوط و سایر سازمان‌های ذی‌نفع» نیز با یافته‌های بهانت مبنی بر ضرورت همسو بودن فلسفهٔ مربی با اهداف مؤسسه و نظرات مائتوزو که بر همسویی فلسفهٔ مربی با فلسفهٔ نهضت المپیک تأکید دارد همسو است. متغیر «بهره‌گیری مربی از زبان مشترک قابل درک و ارتباط غیرکلامی و زبان اشارات، برای تمام ورزشکاران» با یافته‌های لین و جسک در بیان کاربرد مهارت‌های بین فردی و استراتژی‌ها و تاکتیک‌های مناسب برای افزایش عملکرد ورزشکاران گروهی و انفرادی به‌عنوان یک مجموعه به‌عنوان مهارت‌های در ارتباط مستقیم با وظیفه در فهرست معیارهای ارزشیابی مربیان گنجانده، همسو است.

همان‌گونه که از مجموع بیانات محققان و مقایسهٔ آن با نتایج این تحقیق می‌توان دریافت هرچه در حوزهٔ اجرای مهارت‌های مربی از جمله مهارت‌های برنامه‌ریزی در موقعیت‌های مختلف فعالیت تیمی قرار دارد به مهارت‌های اجرایی مربی در حوزهٔ عمل مربوط می‌شود؛ از این رو پاسخگویان در این دسته‌بندی قصد بیان این مطلب را دارند که تنها توانایی‌های فنی مربی و سوابق قهرمانی وی نیست که او را به مربی‌ای توانمند و موفق تبدیل می‌کند، بلکه لیاقت و شایستگی وی در حوزهٔ توانایی‌های فنی، طی عملکرد او در حین اجرا است که به بوتهٔ آزمایش نشسته و می‌توان در قضاوت موفقیت یا شکست وی ملاک قرار داد.

«مهارت‌های ویژه»

- سابوک معتقد است یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های مربی استفاده از زبان قابل فهم برای ایجاد ارتباط با ورزشکاران است. در دستنامه کمیته ملی المپیک کانادا و فدراسیون تکواندو استرالیا نیز توانایی برقراری ارتباط به دو زبان از موارد الزامی در گزینش مربی تیم‌های ملی است؛ بنابراین یافته‌های تحقیق در تأیید حضور متغیر «میزان بهره‌مندی از زبان خارجی، به‌ویژه انگلیسی در رقابت‌های برون‌مرزی» با آن‌ها همسو است. همچنین متغیر «استفاده مربی از وسایل کمک آموزشی و اینترنت» با نظرات چمبرز که داشتن مهارت‌های آموزشی را برای مربیان ضروری دانسته و انجمن مربیان بریتیش کلمبیا کانادا که در فهرست معیارهای ارزیابی مربیان خود، توجه به مهارت‌های آموزشی مربیان را ملاک نظر قرار داده‌اند، همسو است. به‌علاوه در متغیر «مطالعه مستمر متون تخصصی مربیگری و ارتقای سطح مربیگری خویش» بهانت و گیگینز نشان دادند مربیان با مطالعات مستمر به خودارزیابی از عملکردشان می‌پردازند و نصیری نیز به دو عامل توانمندی خوب در مربیگری و سوابق درخشان در این حرفه تأکید کرده که این موارد، جز با به‌روز رسانی و مطالع مستمر مربیان امکان‌پذیر نخواهد بود؛ از این رو یافته‌های تحقیق با نظرات این محققان همسو است. همچنین در متغیر «پایبندی به قوانین و مقررات ملی و بین‌المللی رشته» با نتایج تحقیق نصیری که ویژگی‌های اخلاقی مربی را حائز اهمیت دانسته و معتقد است در ارزیابی وی لازم است میزان احترام و پایبندی به قوانین و مقررات ارزیابی شود و لارسون نیز که اظهار داشته مربی باید به قوانین و مقررات بین‌المللی رشته خود اشراف داشته و به رعایت آن‌ها پایبند باشد، همسو است.

نباید از نظر دور داشت که برخی مهارت‌ها جدا از مهارت‌های فنی و اجرایی مربیان است که بر حسب پیشرفت فناوری مطرح می‌شوند. مهارت‌هایی همچون استفاده از اینترنت و مهارت زبان دوم و سوم. این مهارت‌ها به مربی کمک می‌کنند تا بتواند با دنیای فناوری ارتباط بهتری داشته باشد و اطلاعات خود را در مورد شغلش بهبود بخشد و نیز برای برقراری ارتباط بهتر با بازیکنان و مربیان سایر کشورها از آن استفاده کند. چنانچه می‌توان از مقایسه یافته‌های این تحقیق با تحقیقات دیگر دریافت، مسئله زبان برای ایرانیان اهمیت بیشتری دارد، هرچند در کشورهای انگلیسی زبان نیز مسئله زبان مطرح شده است، ولی دیگران از مهارت‌های مربی در به‌روزآوری اطلاعات خود یاد کرده و بر آن تأکید داشته‌اند.

«مهارت‌های رهبری»



- یافته‌های این تحقیق در تأیید حضور متغیر «یادآوری مسئولیت بازیکنان در رعایت نظم و ترتیب و اصول کار تیمی» با یافته‌های نصیری که نشان می‌دهد ویژگی‌های مدیریتی و دانستن انواع روش‌های مدیریت در اداره روحی و روانی و برقراری نظم و قاعده در برگزاری تمرینات و مسابقات و ارزیابی کار بازیکنان و تیم از مؤلفه‌های کلیدی ارزیابی مربیان هندبال حائز اهمیت است، همخوانی دارد. همچنین با معیارهای تیم ملی بسکتبال زنان ایالات متحده و نیز تعهدنامه اخلاقی مربیان باشگاه فوتبال بین المللی اتاوا، فدراسیون ملی هاکی کانادا، اتحادیه بیسبال لاولند و بسیاری تحقیقات دیگر همسو است. همچنین در متغیر «رفتار مؤدبانه و منصفانه با داوران، مدیران، مربیان و بازیکنان تیم حریف» نتایج با یافته‌های باربر و ایکریچ که در ارزیابی مربیان دانشگاهی رشته‌های بسکتبال افزایش احترام متقابل بین مربی و ورزشکاران را از عوامل کلیدی ارزیابی مربیان بیان کرده‌اند و انجمن شنای استرالیا که احترام گذاشتن مربی به ورزشکاران را از ویژگی‌های مربی خوب می‌داند، همسو است. متغیر «داشتن صبر و تحمل در تمامی موقعیت‌ها، به‌ویژه موقعیت‌های سخت» نیز با اطلاعات مندرج در فرم فدراسیون ژیمناستیک بریتانیا همسو است که توانایی مربی در رهبری، سازماندهی و کنترل تیم در موقعیت‌های پر استرس و پر مسئولیت را از ارکان کار مربی می‌داند. همچنین در معیارهای صلاحیت مربی برای تیم ملی بوکس کانادا به‌منظور شرکت در رقابت‌ها توانایی تأییدشده وی در مدیریت موقعیت‌های بحرانی یکی از شرایط لازم است که نتایج پژوهش در این زمینه با معیارفوق هماهنگی دارد.

مربی با داشتن تمام مهارت‌های فنی، عملیاتی و ارتباطی هنوز هم نیازمند دانش چگونگی به‌کارگیری این مهارت‌ها و تکنیک‌هاست. مهارت‌های رهبری به مربیان امکان می‌دهد به‌طور داوطلبانه دیگران از جمله بازیکنان را به پیروی از خود وادار نماید، چیزی که می‌تواند مربی را موفق‌تر از مربیان دیگر کند و در به‌کارگیری مهارت‌هایش توانمندتر نماید. پاسخگویان این تحقیق نیز در همسویی قابل پیش‌بینی بر این ویژگی مربی تأکید کرده‌اند.

#### «مهارت‌های ارتباطی»

- یافته‌های این تحقیق در تأیید حضور متغیر «تشکیل جلسات با مربیان باشگاهی لیگ به‌منظور مشورت درباره ورزشکاران» با یافته‌های باربر و اکریچ در ارزیابی مربیان دانشگاهی که تشکیل جلسات با مربیان را به‌منظور مشورت درباره ورزشکاران و به‌کارگیری نظرات

خبرگان در طول جلسات تمرین لازم می‌دانند و گوندی که اظهار داشت مربیان باید از حاصل جلسات خود با سایر مربیان ورزشکار به‌منظور دادن بینش به ادارات مختلف و تفسیر از طریق بحث و تدارک جلسات تیمی استفاده کنند، همسو است. همچنین متغیر «تشکیل جلسات و برقراری ارتباط مؤثر با مدیران، ورزشکاران و کارکنان سازمان تیم ملی» با نتایج تحقیق تینینگ و همکاران که صبر و حوصله مربی و سازمان‌یافتگی و توانایی وی در برقراری ارتباط اثربخش با دیگران را از صفات شخصیتی کاربردی مربیان می‌دانند و جونز و همکاران که افزایش ارتباطات کاری مثبت را با ورزشکاران از ویژگی‌های مثبت مربی می‌دانند، همسو است. متغیر «ارتباط مناسب با رسانه‌های جمعی» نیز با اظهارات لارسون که ارتباط مربی را با رسانه‌ها از مشخصه‌های مربی خوب می‌داند و هیل و پلاسکی که ارتباط مناسب مربی با رسانه‌ها را از عوامل موفقیت وی معرفی کرده‌اند، همسو است.

بهره‌گیری مربیان از مهارت‌های مهم و مشخص از جمله مهارت‌های فنی، عملیاتی و رهبری جز با استفاده از ابزارهای ارتباطی میسر نمی‌شود؛ بنابراین همان‌گونه که در دسته‌بندی ذهنی پاسخگویان به سؤالات این تحقیق می‌توان دریافت، آنان همسو با نظرات سایر محققان به توانایی زیاد مربیان در بهره‌گیری از این مهارت اعتقاد دارند و آن را یکی از ویژگی‌های مثبت وی برشمرده‌اند.

### نتیجه‌گیری

از دیدگاه پاسخگویان به سؤالات این تحقیق و در وضعیت موجود ورزش کشور، آنچه در ارزیابی مربیان ارزش و اهمیت بیشتری دارد توانایی‌های فنی آن‌هاست؛ زیرا درصد سهم واریانس این عامل بیشتر از سایر عوامل است و ۱۸ درصد از کل متغیرهایی را که در ارزیابی مربیان نقش دارند پوشش می‌دهد. در این میان، متغیرهایی که به بهره‌گیری مربی از تاکتیک‌ها و استراتژی‌های مناسب در هر مسابقه منجر می‌شود نیز بیشترین سهم را در ارزیابی مهارت‌های فنی مربیان داشته است. با وجود اینکه مهارت‌های عملیاتی و اجرایی به لحاظ سهم واریانس درصد ناچیزی را به خود اختصاص داده است، دومین عاملی است که در ارزیابی مربیان مد نظر قرار می‌گیرد. شاید پاسخگویان به این ترتیب نشان داده‌اند که آنچه مربیان در حوزه عمل از خود نشان می‌دهند، به اندازه توانایی‌های فنی آنان مد نظر ارزیابان قرار نمی‌گیرد. اگرچه جایی که مهارت‌های فنی مربیان خود را نشان می‌دهد، محل پیاده کردن این مهارت‌ها در میدان عمل و صحنه مسابقه و تمرین است، به نظر می‌رسد این صحنه

از چشم ارزیابان دور مانده و ملاک عمل قرار نمی‌گیرد. در واقع، به نظر می‌رسد ارزیابی‌ها بیشتر روی مهارت‌های فنی مربیان متمرکز است و پس از ورود مربیان در صحنه مربیگری، دیگر کسی توجهی به مهارت‌های عملیاتی و اجرایی آنان ندارد؛ از این رو، بر خلاف آنچه بر اساس ادبیات تحقیق متصور است، لازم است کلیه مهارت‌ها به میزان قابل قبولی ملاک ارزیابی قرار گیرند. همچنین در حوزه مهارت‌های عملیاتی مربیان، آنچه بسیار مورد توجه ارزیابان قرار می‌گیرد، مهارت‌های مربیان در حوزه برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری است که به نظر با آنچه از ارزیابی مربیان مورد انتظار است، همخوانی دارد.

سومین عامل مورد توجه در ارزیابی مربیان، توجه به مهارت‌های ویژه مربیان، به‌ویژه تسلط بر زبان انگلیسی و مهارت استفاده از فناوری‌های نوین مانند اینترنت است، ولی با توجه به اینکه درصد سهم واریانس این عامل نیز زیاد نیست، در مقایسه با دو عامل قبلی در ردیف توجه پایین‌تری قرار گرفته است. با وجودی که تسلط بر زبان انگلیسی برای مربیان ایرانی تیم‌های ملی چندان اهمیتی ندارد، در مواقعی که از مربیان خارجی برای تیم‌های ملی استفاده می‌شود، موضوع حساسیت بیشتری می‌یابد. مهارت‌های رهبری و ارتباطی مربیان از عامل‌هایی هستند که به لحاظ سهم واریانس در مرتبه پایین‌تری قرار دارند و به نظر می‌رسد باید بازبینی شوند؛ زیرا امروزه بحث ارتباطات و توانایی مدیریت و رهبری مدیران و مربیان از موضوعات بسیار مهم تلقی می‌شود و سهم به‌سزایی در موفقیت مربیان دارند، ولی پایین بودن مرتبه توجه به این عامل‌ها موضوعی است که باید بررسی شود. همان‌گونه که از بررسی ادبیات تحقیق بر می‌آید، محققان در یافتن متغیرهای لازم برای ارزیابی مربیان به اهمیت حضور یا عدم اهمیت حضور هر متغیر در ارزیابی مربیان پرداخته‌اند. از این لحاظ در این تحقیق سعی شده تا حضور یا عدم حضور هر یک از متغیرها در مدل ارزیابی آماری شود؛ بنابراین کفایت مدل، از سوی آمار تأیید شده است. همچنین در ادبیات تحقیق اشاره‌ای به اهمیت و وزن هر متغیر یا اولویت یا برتری توجه به هر متغیر نسبت به متغیر دیگر برای ارزیابی مربیان اشاره‌ای نشده است، ولی در این تحقیق محققان به بررسی وزن و بار عاملی هر متغیر در ارزیابی مربیان پرداخته و بدین وسیله میزان لزوم توجه مدیران و ارزیابان را به هر یک از متغیرها، مشخص کرده‌اند؛ زیرا اغلب اتفاق می‌افتد مربی در انجام وظایف خویش در چندین مورد توانایی قابل قبولی دارد، ولی در مواردی توانایی لازم را از خود نشان نمی‌دهند. اینجا بر مدیران است که تصمیم مناسبی را برای ادامه یا قطع فعالیت مربی اتخاذ کنند و برای تنویر افکار عمومی نیز دلایل

مستند و محکمی برای این تصمیم داشته باشند؛ به عبارت دیگر، می‌توان با تحلیل اکتشافی وضعیت مطلوب، مقیاسی را یافت که براساس آن بهتر بتوان شاخص‌ها و بار عاملی متغیرها را برای ارزیابی مربیان به دست آورد. آنچه در حال حاضر قابل طرح است این است که بر اساس این مدل شاخص‌ها و درصد سهم و میزان بار عاملی متغیرهای تبیین‌کننده هر یک از این عامل‌ها به‌دست آمده است، به‌طوری که می‌توان ادعا کرد طی این مقاله مقیاس ارزیابی عملکرد مربیان تیم‌های ملی با همه کاستی‌ها و برتری‌های آن معرفی شده است.

آنچه می‌توان در یک عبارت به عنوان چکیده‌ای از مجموع پیشنهادات برخاسته از این تحقیق بر شمرد، این نکته است که به مربی به‌عنوان رهبری کامل نگریسته شود که در موقعیت‌های بسیار سخت از جمله در بحران‌ها، در رقابت‌های بسیار سنگین و حتی در پیروزی‌های تیم قادر به هدایت و رهبری این مجموعه پویای انسانی باشد و در راه رسیدن به هدف هدایتگر آنان باشد؛ بنابراین نگاه تکمیلی به مربی به‌عنوان انسانی کامل، تنها در صورتی میسر است که به تمامی ویژگی‌های وی توجه کافی شود. همچنین مربیان باید به این نکته توجه کنند که اگر در بخشی از توانایی‌های مربی کامل نقصی در عملکرد خود مشاهده می‌کنند، بدانند ضعفشان در کجا بروز می‌کند و راه کار جبران آن چیست. همچنین مربی با ارتقای کدام یک از مهارت‌ها، می‌تواند سایر مهارت‌های خود را بهبود بخشد.

## منابع

۱. میناسیان وازگن. برنامه اخذ گواهینامه مربیگری ملی تئوری مربیگری سطح دو: سازمان تربیت بدنی (منابع چاپ نشده، ۱۳۸۱).
2. Hardy, Edward. Successful coaching, J SPORT PSY. 1990(5), 46-53.
۳. خداداد احمد. آموزش مهارت‌های فوتبال. چاپ اول. تهران. نشر سمت. (۱۳۵۷)
4. Martens R. Successful coaching (3<sup>th</sup> ed.), Human kinetic (2004).
۵. شفیع‌ی محسن طراحی و تبیین الگوی انتخاب مربیان تیم‌های ملی شنا، شیرجه، واترپلو. رساله دکتری. دانشگاه تهران؛ ۱۳۸۶.
۶. نصیری خسرو. طراحی مدل ارزیابی و انتخاب مربیان لیگ برتر هندبال، رساله دکتری. دانشگاه تهران؛ ۱۳۸۷.

7. Couch;Stephan. *Coach selection*(2000). <http://www.ccl.org.programs>
۸. دباغیان امیر. مدیریت ورزشی. تهران. وزارت آموزش و پرورش. (۱۳۷۵).
۹. نمازی زاده مهدی. تجزیه و تحلیل یک مدل به هنجار در شیوه مربیگری ورزش(منبع چاپ نشده). (۱۳۷۶).
10. USATT COACHING CERTIFICATION CRITERIA AND CURRICULUM (2008) from [www.usatt.org/coaching/coaching\\_certification\\_requirements.pdf](http://www.usatt.org/coaching/coaching_certification_requirements.pdf)
11. Cross. D, G. Psychology and Sport. J SPORT COACH. 1981. 5(1), 4-5.
12. Bunt B. G. M. (1995). Effectiveness Coaching. J SPORT SCI REV. 1995.3(2), 75-79.
13. Maetzo, G M. The professional preparation of coaches for Olympic sports. (2004).from [www.athleticinsight.com/Vol9Iss4/FourYearPrep.htm](http://www.athleticinsight.com/Vol9Iss4/FourYearPrep.htm)
14. Grever. Coaching winning strategies for individuals and teams Text book. (1992).
15. Goundi. Coach Assessment. (1998).form from <http://www.vemp-learning.org>
16. Sabook, R. J. The coaching.selection and nomination criteria (2009).<http://www.usgrandmasters.com/doc/2009/Hall of Fame Selection Nominating ENG>.
17. Barber, H. E., Jen. Methods and criteria employed in the evaluation of intercollegiate coaches. J SPORT MANAGE. (1998). 12, 201-322.
18. Pluschke, G. M. H. M. Criteria for evaluating high school coaches IAA, Post-Season Assistant Coach's Evaluation. (2005). [www.pueblocityschools.us](http://www.pueblocityschools.us)
19. Coaches selection procedure forms (2009). <http://wvde.state.wv.us/policies/>
20. USA basketball coach selection procedures 2012 Olympic Games (2009). <http://www.usabasketball.com/seniorwomen/2012/12woly coach selection>.
21. Baker, J. R., Cote, J., & Hawes, R. A. The relationship between coaching behaviors and sport anxiety. J SCI & MED SPORT.2000. (3), 110-119.
22. Sabook, R. J. The coaching Book. (1992).

23. MacLean Joanne & Zakrajsek, D. Factors Considered Important for Evaluating Canadian University Athletic Coaches. J SPORT MANAGE. 1996. (10), 446-462.
24. Coaches association of British Coloumbia. (2007). <http://www.coaches.bc.ca>
25. South Delta Minor Hockey Rep Coach Selection Criteria (2008). <http://www.southdeltahockey.com/uploads/CoachSelectionCriteria>.
26. Dennis C. Kinlaw. Coaching winning strategies for individuals and teams Text book. Aldershot, Hampshire, England; Brookfield, Vt., USA: Gower, 1997.
27. Redmond. Coach evaluation. (2000). from [http:// www.lwsya.org](http://www.lwsya.org)
28. Larson. Characteristics of coach. USA Boston. (1990).
29. Tinsley, H.E.A. and Brown, S.D. Handbook of Applied Multivariate Statistics and Mathematical Modeling. (2000). Academic Press.
30. Cohen J. Statistical power analysis for the behavioral sciences, 2<sup>nd</sup> ed. Hillsdale, NJ: Erlbaum. (1988)

#### ارجاع مقاله به روش ونکوور

معماری ژاله؛ حمیدی مهرزاد؛ اصغری جعفر آبادی محمد. مطالعه اکتشافی معیارهای ارزیابی عملکرد مربیان ملی کشور. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۳۹۲؛ ۵ (۲۰): ۹۷-۱۲۶