

## ابعاد و معیارهای انتخاب مربیان ملی کشور

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

<sup>۱</sup>دانشیار دانشگاه تهران، <sup>۲</sup>استادیار دانشگاه الزهرا (س)،

<sup>۳</sup>استادیار مرکز تحقیقات پیشگیری از مصدومیت ترافیکی، دانشکده بهداشت دانشگاه علوم پزشکی تبریز

تاریخ پذیرش: ۹۱/۱۰/۱۰

تاریخ دریافت: ۹۱/۰۴/۱۴

### چکیده

**هدف:** از انجام این تحقیق تبیین مدل تأییدی و ارائه مقیاس انتخاب مربیان ملی کشور بوده است. **روش‌شناسی:** روش انجام پژوهش توصیفی-پیمایشی است. این مقیاس که برای انتخاب مربیان ملی کشور طراحی شده، از طریق گردآوری فهرستی از متغیرهای اثرگذار بر انتخاب مربیان و انجام یک مطالعه تأییدی تهیه شد. ابزار تحقیق شامل پرسشنامه‌ای با ۲۵ سؤال بسته‌پاسخ بود که استادان دانشگاه روایی آن را تأیید کردند و ضریب پایایی آن به روش آلفای کرونباخ معادل ۰/۹۶۸ تعیین شد ( $p < ۰/۰۱$ ). پرسشنامه در اختیار ۴۵۰ نفر شامل ورزشکاران نخبه، مربیان و مدیران با تجربه در ورزش قهرمانی، کارشناسان و اساتید به عنوان نمونه پژوهش قرار گرفت و در نهایت ۴۰۷ پرسشنامه تکمیل شد.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد که مقیاس انتخاب مربیان ملی کشور متشکل از چهار عامل بوده است. در هر یک از عامل‌ها، متغیرهای تبیین‌کننده هر عامل و بارهای عاملی هر متغیر، همچنین مهم‌ترین عامل‌ها و نیز مهم‌ترین نقاط قابل دستکاری برای مدیران برای اثرگذاری در هر عامل، شناسایی و تعیین شدند. همچنین مدل تأییدی و مدل تحلیل مسیری این ابعاد به دست آمد. شاخص‌های برازش به دست آمده اعتبار مدل را تأیید کردند. در نتیجه مدل به سطح مطلوبی از برازش دست یافت و براساس یک مطالعه تأییدی ساختار حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی تأیید شد. براساس این مدل، معیارهای انتخاب مربیان ملی کشور عبارت‌اند از: مهارت‌های رهبری شامل مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های ویژه و مهارت‌های فنی شامل سوابق فنی و توان عملیاتی. همچنین براساس مدل تحلیل مسیری، دو عامل مهارت‌های رهبری و مهارت‌های فنی مربیان همبستگی دوسویه‌ای به میزان ۰/۹۲ با یکدیگر دارند.

**نتیجه‌گیری:** همبستگی بالای مهارت‌های رهبری و فنی نشان می‌دهد که اگر مربی در یکی از این مهارت‌ها ضعیف بود، می‌تواند روی مهارت دیگر سرمایه‌گذاری کند و آن را توسعه دهد. در ضمن، با توجه به تشابه مدل اکتشافی این پژوهش با مدل لین و جسک (۱۹۹۶) می‌توان از آن برای انتخاب مربیان ملی استفاده کرد.

**واژه‌های کلیدی:** مهارت‌های فنی، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های رهبری.

## مقدمه

در دنیای ورزش که میلیاردها دلار صرف هزینه‌های آن می‌شود، توجه به مربی از نکات کلیدی مدیریت ورزش حرفه‌ای است. یکی از عوامل سرنوشت‌ساز که سرمایه‌گذاری‌های مدیریتی، مالی، انسانی و تجهیزاتی را نتیجه بخش کرده است، نقش و جایگاه مربی است. هاردی<sup>۱</sup> (۱۹۸۶) در کتاب مربیگری ورزشکاران، مربیگری را مشتق از چهار عامل ورزش، اصلاحات، تعلیم، تمرین و مربیگری می‌داند. پاستور و میکسی<sup>۲</sup> (۱۹۹۴) فرایند به‌کارگیری مربیان زن را برای انجمن ورزش ملی دانشگاهی<sup>۳</sup> مورد مطالعه قرار داده‌اند. آن‌ها در تحقیق خود چهار شاخص اصلی جنسیت، موقعیت پرش‌شونده، مرتبه مربیگری و شاخص‌های استخدامی را مورد بررسی قرار دادند که از جمله شاخص‌های استخدامی، سوابق کاندیداها مثل: تجربه مربیگری، تجربه بازی و نتایج برد و باخت ثبت شده در کارنامه کاندیداها بود. شفیع (۱۳۸۶) نیز الگویی برای انتخاب مربیان ارائه کرد که بر مبنای آن به ترتیب توجه به مهارت‌های عاطفی- انسانی در بالاترین رتبه و مهارت‌های منتهی به ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های فنی، ویژگی‌های اجتماعی، مهارت‌های مدیریتی، سوابق کاری مربی، ویژگی‌های فردی و مهارت‌های ورزشی مربی به ترتیب در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند. همچنین یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های معیار ارزیابی و انتخاب مربیان توانایی استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری صحیح و قاطع هنگام بروز مشکل معرفی شد. فدراسیون تکواندو استرالیا<sup>۴</sup> (۲۰۰۸)، بیان کرده است که کاندیداها پست سرمربیگری باید دارای این شرایط باشند: تجربه بازی یا مربیگری در بالاترین سطوح بین‌المللی (سابقه مربیگری موفق ورزشکاران برجسته تکواندو، تجربه سفر به خارج از کشور و حضور در مسابقات بین‌المللی، درک بالا از اهداف برگزارکنندگان و حامیان مسابقات)، ارتباط کاری خوب با سازمان‌ها و افراد معتبر بین‌المللی در زمینه تکواندو (مهارت‌ها مذاکره و چانه‌زنی عالی، آشنایی به زبان دوم، درک خوب از جایگاه افراد و شخصیت‌های تکواندو بین‌المللی)، تجربه در نظارت و آموزش مربیان سطح بالا، گواهینامه مربیگری سطح ۲، مدرک داوری بین‌المللی، توانایی در تأثیرگذاری و ایجاد انگیزه، مهارت عالی در کار با رایانه، توانایی در مستندسازی و پیگیری روند توسعه و پیشرفت ورزشکاران، دانش بالا در تکواندو و ارائه آن، مهارت‌های عالی در برقراری ارتباط و احترام گذاشتن به تمامی افراد، توانایی برای کار کردن به عنوان عضوی از تیم، دارای مدرک تحصیلی دیپلم یا بالاتر (در رشته تربیت‌بدنی از اولویت برخوردار است)، انعطاف‌پذیری بالا و توانایی سازگاری با تغییرات.

1. Hardy

2. Pastore &amp; William

3. National collegiate athletic association (NCAA)

4. Taekwondo federation of australia

در تحقیق لین و جسک<sup>۱</sup> (۱۹۹۶)، با عنوان بررسی عوامل مهم در ارزشیابی مربیان تیم‌های ورزشی دانشگاه‌های کانادا، ارزیابی عملکرد مربیان بر اساس معیارهای ارزشیابی شغلی ویژه برای دانشکده‌های تربیت بدنی کانادا مورد بررسی قرار گرفت. بر اساس این الگو در ارزیابی عملکرد به دو عامل بازده رفتار و روند رفتار توجه می‌شود. عامل بازده رفتار به دو شاخهٔ بازده تیمی و بازده شخصی و عامل روند رفتار نیز به دو بخش وظایف وابسته و نظارت وابسته تقسیم می‌شوند. وظایف وابسته نیز خود به شاخهٔ رفتارهای مستقیم مربیگری و رفتارهای غیرمستقیم مربیگری و نظارت وابسته نیز به دو شاخهٔ رفتارهای حمایتی مدیریت و رفتارهای روابط عمومی تقسیم می‌شوند. هنگامی که مجموع دیدگاه مربیان و مدیران مورد بررسی قرار گرفت، درجهٔ اهمیت معیارهای ارزیابی مربیان به ترتیب عبارت بودند از: رفتارهای مستقیم مربیگری، بازده تیمی، رفتارهای حمایتی و مدیریتی، رفتارهای غیرمستقیم مربیگری، رفتارهای روابط عمومی و بازده شخصی که به ترتیب در اولویت اول تا ششم قرار گرفتند. این شش بُعد در واقع نشان‌دهندهٔ شش ویژگی مهم برای مربیان است که هم در انتخاب مربیان شایسته و هم در ارزیابی آن‌ها نقش مهمی دارند. انتخاب یک مربی برای تیم مورد نظر از طریق ارزیابی عملکرد وی در گذشته انجام می‌گیرد. بنابراین، این الگو این امکان را فراهم می‌سازد تا با استفاده از معیارهای ارزیابی عملکرد فوق در مربیان، به انتخاب مربیان لایق و کاردان کمک کند.

مدرسهٔ وایوناکی<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) در ارزیابی سالانهٔ خود از سرمربیان بر این موارد تأکید دارد: هدف‌گذاری کوتاه‌مدت (برای فصل پیش رو): اهداف و انتظارات این فصل، نقاط ضعف و قوت تیم، هدف‌گذاری بلندمدت (برای کل برنامه): نواحی قابل بهبود در طول برنامه، انتظارات خارج از فصل از بازیکنان، توسعهٔ برنامه‌های تغذیه، مهارت‌های ارتباطی: توانایی برقراری ارتباط اثربخش با بازیکنان، کمک مربیان، اعضای پشتیبانی، مدیریت و رسانه‌ها، مهارت‌های سازمانی: سازماندهی موفق زمان تمرین، سازماندهی برنامه‌ها و سازماندهی بودجه، ترانسپورت و غیره، دانش در مورد بازی (مهارت‌های فردی و راهبردهای تیمی): درک مهارت‌های فردی، درک راهبردهای تیمی، مدیریت بازیکنان، کاربرد دانش در جلسات تمرین و مسابقه. مارتنز<sup>۳</sup> (۲۰۰۴)، بیان می‌کند مربیگری «رهبری» نیز به شمار می‌رود. مربی به عنوان یک رهبر باید تسلط بسیاری بر ورزشکاران خود داشته باشد و بتواند با توانایی‌های خود کارهای بزرگی را انجام دهد.

اورلیک<sup>۴</sup> (۱۹۸۶) نیز در پژوهشی به بررسی نقش رهبری فنی، عملیاتی و انگیزشی مربیان پرداخته است. فدراسیون ژیمناستیک بریتانیا<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) مربیان خود را بر مبنای معیارهایی چون

1. Maclean & Zakrajsek
2. Waunakee
3. Martens
4. Orlik
5. Gymnastics federation of great britain

نیازهای تیم، توانایی رهبری، سازماندهی و کنترل تیم در شرایط با استرس و مسئولیت بسیار بالا، تجربه و عملکرد در سطح بین‌المللی انتخاب می‌نماید. لارسون<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) در مورد ویژگی‌های یک مربی خوب و کارآمد بیان می‌کند که این ویژگی‌ها شامل آگاهی از فنون، روش‌ها، تاکتیک‌ها و قوانین در رشته ورزشی خود، توانایی درک عملکردها به عنوان یک فرد حرفه‌ای، توانایی ایجاد انگیزه در اعضای تیم و کمک به آن‌ها برای برخورد صحیح با پیروزی یا شکست، توانایی راهنمایی و هدایت بازیکنان در طول یک بازی استرس‌زا و شناسایی عکس‌العمل‌ها و احساسات بازیکنان، آگاهی از عملکرد بدن، توانایی تجزیه و تحلیل مهارت‌های بازیکنان، شناسایی آسیب‌های ورزشی و توانایی انجام اقدامات لازم برای پیشگیری از آن‌ها و توانایی اداره جلسات تمرینی است.

تا به امروز اکثر تحقیقات مربوط به رهبری در ورزش، بر شخصیت مربی (سیج<sup>۲</sup>، ۱۹۷۵) یا بر شیوه تصمیم‌گیری مربی، استبدادی در مقابل دموکراسی (لنک<sup>۳</sup>، ۱۹۷۷) تمرکز کرده‌اند. برخی مطالعات نیز (برد<sup>۴</sup>، ۱۹۷۷) کاربرد مدل احتمالی تأثیر رهبری در موقعیت‌های ورزشی فیدلر<sup>۵</sup> (۱۹۶۷) را بررسی کرده‌اند. رویکرد جدید و امیدبخش - که تمرکزش را روی رفتارهای مختلف و مناسب مربی در شرایط مختلف ورزشکار قرار می‌دهد - مدل چندگانۀ رهبری چلادورای (۱۹۷۸) است که مشخص می‌کند رفتار رهبر (یا مربی) مشروط بر تجانس آن با برتری‌های اعضا علاوه بر تلقین ویژگی‌های موقعیتی است. با وجود تأکید بر نیاز به تحقیق نظام‌مند به منظور شناسایی و توصیف ابعاد رفتار رهبری در مربیگری و توسعه مقیاس‌های معتبر ارزیابی رفتار مربیگری (مثلاً کراتی<sup>۶</sup>، ۱۹۷۳)، در این راستا تلاشی نشده است. البته تعدادی از ابزارهای رفتار رهبری مانند پرسشنامه توصیف رفتار رهبری (هالپین<sup>۷</sup>، ۱۹۵۷)، پرسشنامه توصیف رفتار سرپرستی (فلیشمن<sup>۸</sup>، ۱۹۵۷)، پرسشنامه اصلاح شده توصیف رفتار رهبر (استگدیل<sup>۹</sup>، ۱۹۶۳) در مطالعات قبلی در دیگر محیط‌های سازمانی استفاده شده است. هر متغیر مربیگری شامل تقابل سه متغیر ابتدایی مربی، ورزشکار و محیط است. مدل‌های نظری مربیگری موجود، این سه متغیر را با توجه به تأثیر مربیان بر پیشرفت ورزشکاران مطرح کرده‌اند (چلادورای، ۱۹۹۴؛ کوت و همکاران،<sup>۱۰</sup> ۱۹۹۵؛ اسمول و اسمیت<sup>۱۱</sup>، ۱۹۸۴). برای نمونه اسمول و اسمیت (۱۹۸۴) مدلی برای بررسی رفتار مربی در ورزش

1. Larsson
2. Sage
3. Lenk
4. Bird
5. Fiedler
6. Cratty
7. Halpin
8. Fleshman
9. Stogdill
10. Cote et al
11. Smoll & Smith

جوانان پیشنهاد کردند. به طوری که سیستم ارزیابی رفتار مربیگری<sup>۱</sup> یک ابزار توسعه یافته برای بررسی ارتباطات مفروض در مدل ثابت شده آسمول و اسمیت است. سیستم ارزیابی رفتار مربیگری، مرکب از دوازده طبقه رفتاری است که به هشت رفتار مربیگری واکنشی و چهار رفتار مربیگری بی اختیار تقسیم می شود. مطالعاتی که از سیستم ارزیابی رفتار مربیگری یا نسخه به روز شده ابزار استفاده کرده اند نشان می دهند که رفتار مربی تأثیر زیادی روی نمایه روانشناسی ورزشکار دارد. ویژگی افتراق سیستم ارزیابی رفتار مربیگری تمرکز آن روی مربیان ورزش جوانان است.

سابوک<sup>۲</sup> (۱۹۸۵)، مهم ترین ویژگی های مورد نیاز یک مربی را شامل تعیین اهداف تیمی و برنامه ریزی، توانایی شناخت استعداد بازیکنان، داشتن دانش رشته ورزشی خود، درک و شناخت بازیکنان، توانایی در سازماندهی تیم، برنامه داشتن برای هر چیزی و توانایی در ارزشیابی کار تیمی معرفی کرده است. باربر و اکریچ<sup>۳</sup> (۱۹۸۸) در تحقیقی با عنوان روش ها و معیارهای به کار رفته در ارزشیابی و انتخاب مربیان بین دانشگاهی، در تدوین معیارهای انتخاب مربیان به تحلیل عاملی تأییدی پرداختند و در میان عامل های خود به عوامل فنی، موفقیت در برنامه، ارتباطات، مهارت های رهبری و روابط میان مربیان و شاگردان رسیدند. همچنین آنان به عامل مهارت های درآمدزایی مربیان نیز اشاره نمودند. براون<sup>۴</sup> (۱۹۸۲) در ارزیابی عملکرد مربیان حیطة های مورد ارزیابی آنان را شامل حیطة نقش مربی، سازماندهی، آگاهی از ورزش، آموزش مؤثر، انگیزه، ارتباط، ارتباط با والدین، آمادگی جسمانی مناسب، مراقبت و پیشگیری از صدمات رایج، نوتوانی صدمات و ارزیابی معرفی کرده است. در آمریکا نیز مربیگری دارای جایگاه مهمی است، اما آمریکا برای آموزش و دادن گواهینامه به مربیان فاقد یک نظام ملی است. از این رو ملاک های استخدام در مربیگری، از ورزشی به ورزش دیگر و از یک رده به رده دیگر متفاوت است. مسئولیت تعیین معیارهای آموزش مربیان در دبیرستان ها به خود ایالت ها واگذار شده است و هر یک معیار جداگانه ای دارند. گرو<sup>۵</sup> (۱۹۹۲)، نیز ویژگی های یک مربی را دانش بازخورد، تشویق، پاداش، حل مشکلات، مبارزه طلبی و توسعه عملکرد دانسته و معتقد است یک مربی باید بتواند با مهارت های خود در زمینه های فوق، به موفقیت تیم کمک نماید و همچنین بیان می کند که مربی موفق بودن بستگی به توسعه راهبردها، استفاده از ارزشیابی شخصی و تمرین، استفاده از بازخورد و آمادگی مربی دارد. کوته و مالت<sup>۶</sup> (۲۰۰۶) نیز بررسی سوابق و ارزیابی پیشینه مربیان را برای انتخاب ایشان به سمت سرمربیگری تیم های ملی منوط به کنار گذاشتن

1. Coaching Behavior Assessment System (CBAS)
2. Sabock
3. Heather & Jean
4. Brown
5. Grever
6. Cote & Mallet

سوابق برد و باخت مربیان می‌دانند و معتقدند توجه به این نکته اثر تخریبی در کار مربیان دارد و نهایتاً نتیجه کار تیم‌ها را تحت تأثیر منفی خود قرار خواهد داد.

محققان علوم ورزشی معتقدند یکی از مؤثرترین اعضای فدراسیون‌های ورزشی، مربیان و به‌ویژه مربیان تیم‌های ملی هستند که عملکرد آن‌ها برآیند عملکرد سازمان و آیین‌های تمام‌نما از دستاوردهای کل فدراسیون محسوب می‌شود، به‌طوری‌که اغلب، موفقیت یا شکست اهداف و راهبردهای سازمان‌های ورزشی در گرو پیروزی یا شکست تیم‌های ملی است. همچنین صاحب‌نظران ورزشی معتقدند 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، به‌طوری‌که هر گونه ادامه همکاری مربیان را در سطح ملی تحت تأثیر خود قرار می‌دهد. از آنجاکه رویکرد فعلی تشکیلات ورزش جهان در آموزش و ارتقای مربیان، به موازات رشد سریع دیدگاه حرفه‌ای در ورزش رو به توسعه است، این تحقیق در نظر دارد با انجام تحقیقی منسجم، کاربردی و توسعه‌ای به معیارهای انتخاب مربیان تیم‌های ملی کشور دست یابد.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر در دو بخش کیفی و کمی انجام شده است. در بخش کیفی این تحقیق، پس از بررسی منابع نظری، فهرستی از مهم‌ترین متغیرهای مطرح در معیارهای انتخاب مربیان ملی تهیه و با دریافت نظر کارشناسی استادان دانشگاه و مربیان و مدیران ارشد ورزش کشور، برای تهیه پرسشنامه اقدام شد. پرسشنامه مورد نظر به صورت مقدماتی بین نمونه‌های پژوهش شامل ۴۵۰ نفر از مربیان نخبه، مدیران، ورزشکاران ملی، استادان دانشگاه و کارشناسان ورزش کشور - که در فدراسیون‌های رتبه ۱ و ۲ کشور فعال بودند- توزیع و با محاسبه بارهای عاملی هر متغیر، پرسشنامه نهایی با ۲۵ سؤال بسته‌پاسخ تهیه و بین نمونه‌های آماری توزیع شد. همچنین در یک مطالعه راهنما با توزیع اولیه پرسشنامه به بخشی از جامعه مورد نظر با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ، ضریب پایایی پرسشنامه ۰/۹۶۸ تعیین و مجدداً پس از توزیع کل پرسشنامه‌ها و تحلیل نتایج کل داده‌ها، این ضریب پایایی مورد تأیید قرار گرفت ( $p < 0/01$ ).

در تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS نسخه ۱۸ برای تعیین میزان اعتبار پرسشنامه و نیز آزمون روان‌سنجی، از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. برای بررسی کفایت مدل شاخص کیسر می‌یر و اکلین<sup>۱</sup> (KMO) و نتایج آزمون بارتلت مورد استفاده قرار گرفت. برای تعیین ماهیت عامل‌های مورد بررسی نقطه برش ۰/۴ انتخاب شد. بر همین اساس، عامل‌ها و متغیرهای تبیین‌کننده هر یک از عامل‌ها در تبیین مدل اکتشافی معیارهای انتخاب مربیان ملی کشور، شناسایی و

1. Kaiser- Meyer-Oklin measure of samplingadequacy

یک مدل چهار عاملی معرفی شد. همچنین برای برازش مدل نظری به داده‌ها، از نرم‌افزار لیزرل<sup>۱</sup> نسخه ۸/۸ استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

نمونه‌های تحقیق در پنج گروه تقسیم شدند. این پنج گروه به ترتیب شامل مربیان، مدیران، بازیکنان تیم‌های ملی، استادان دانشگاه و کارشناسان بودند. به‌طور کلی، نزدیک به ۶۰ درصد پاسخگویان از مربیان و بازیکنان و حدود ۷۶ درصد از پاسخگویان در سه گروه مربیان، بازیکنان و مدیرانی بودند که معمولاً بیشتر درگیر ارزیابی عملکرد مربیان هستند. برای ارائه مدل تأییدی معیارهای انتخاب مربیان، لازم است یک مطالعه تأییدی روی عامل‌های استخراجی حاصل از تحلیل اکتشافی انجام شود تا بتوان به ساختار حاصل از تحلیل اکتشافی اطمینان کافی پیدا نمود. در جدول ۱، معادله هر گویه (متغیر) به ترتیب شامل چهار مولفه ضریب غیراستاندارد، مقدار  $R^2$ ، خطای استاندارد و T-value مشخص شده است.

جدول ۱. ضرایب غیراستاندارد بین عامل‌ها، در تحلیل عاملی تأییدی مدل ۴ عاملی انتخاب مربیان

$R^2$	واریانس خطا	$F_2(F_{2,2})$ مهارت‌های ویژه	$F_2(F_{2,1})$ مهارت‌های ارتباطی	$F_1(F_{1,2})$ توان عملیاتی	$F_1(F_{1,1})$ سوابق فنی	گویه
۰/۶۰	۰/۴۹ (۰/۰۳۷) ۱۳/۴۱		۰/۸۷			۱- توانایی ایجاد ارتباط مؤثر با سایرین (همکاران، مدیران، ورزشکاران)
۰/۶۸	۰/۳۷ (۰/۰۲۸) ۱۳/۰۵		۰/۸۹ (۰/۰۴۸) ۱۸/۶۴			۲- توانایی برانگیختن ورزشکاران در آموزش، تمرین و مسابقه
۰/۶۷	۰/۴۵ (۰/۰۳۴۵) ۱۳/۱۴		۰/۹۵ (۰/۰۵۲) ۱۸/۳۶			۳- آشنایی با فن مذاکره و توانایی در اعمال مدیریت تعارض و تضاد (اختلافات بین فردی)
۰/۷۳	۰/۳۷ (۰/۰۲۹) ۱۲/۷۴		۱/۰۱ (۰/۰۵۲) ۱۹/۴۷			۴- توانایی به‌کارگیری سبک رهبری اثربخش برای یکایک ورزشکاران تیم
۰/۷۱	۰/۳۷ (۰/۰۲۹) ۱۲/۸۷		۰/۹۶ (۰/۰۵۰) ۱۹/۱۷			۵- توانایی ارائه بازخورد سازنده به ورزشکار برای رشد و توسعه او در آینده

$R^2$	واریانس خطا	$F_2(F_{2-2})$ مهارت‌های ویژه	$F_2(F_{2-1})$ مهارت‌های ارتباطی	$F_1(F_{1-2})$ توان عملیاتی	$F_1(F_{1-1})$ سوابق فنی	گویه
۰/۷۰	۰/۴۲ ۰/۰۳۲ ۱۲/۹۷		۰/۹۹ (۰/۰۵۲) ۱۸/۸۹			۶- توانایی گوش دادن فعال، برای درک نیازها و مشکلات ورزشکاران و تیم
۰/۶۴	۰/۵۵ (۰/۰۴۲) ۱۳/۲۸		۰/۹۸ (۰/۰۵۵) ۱۷/۸۲			۷- سابقه دریافت مشورت، راهکار و بازخورد از سایرین در کار مربیگری
۰/۶۶	۰/۵۲ (۰/۰۳۹) ۱۳/۱۹		۱/۰۰ (۰/۰۵۵) ۱۸/۱۶		۰/۷۹ (۰/۰۵۳) ۱۴/۹۹	۸- توانایی صحبت کردن واضح، صادقانه و مؤثر با ورزشکاران و مدیران
۰/۶۶	۰/۵۰ (۰/۰۴۲) ۱۲/۰۳				۱/۰۰	۹- داشتن تجربه کافی مربیگری در مسابقات بین‌المللی، ملی، منطقه‌ای و ناحیه‌ای
۰/۴۹	۰/۷۲ (۰/۰۵۵) ۱۳/۱۷				۰/۸۴ (۰/۰۵۴) ۱۵/۵۶	۱۰- حسن شهرت اخلاقی و کاری، و نداشتن سوابق مسئله‌دار در گذشته
۰/۶۲	۰/۴۸ (۰/۰۳۶) ۱۳/۳۵		۰/۸۹ (۰/۰۵۱) ۱۷/۴۸			۱۱- توانایی کنترل هیجان و غلبه بر عوامل بازدارنده و سخت، قبل، حین و بعد از رقابت
۰/۵۲	۰/۸۰ (۰/۰۵۸) ۱۳/۶۵		۰/۹۳ (۰/۰۵۹) ۱۵/۷۴			۱۲- رعایت اصول بازی جوانمردانه و موازین ورزش عاری از مواد نیروزا و غیر مجاز
۰/۳۱	۰/۷۶ (۰/۰۵۵) ۱۳/۷۵				۰/۵۹ (۰/۰۵۰) ۱۱/۷۳	۱۳- همسویی علائق و اهداف مربی با اهداف فدراسیون مربوط
۰/۵۷	۰/۵۱ (۰/۰۳۸) ۱۳/۵۱				۰/۸۳ (۰/۰۵۰) ۱۶/۶۶	۱۴- توانایی تبیین چشم‌انداز پیروزی و صعود تیم و ارائه راهکارهای لازم
۰/۶۹	۰/۴۵ (۰/۰۳۸) ۱۱/۷۰				۱/۰۱ (۰/۰۵۱) ۱۹/۶۵	۱۵- تناسب مدارک مربیگری مربی با سطح تیم ملی
۰/۷۴	۰/۳۵ (۰/۰۳۲) ۱۱/۰۱				۱/۰۰ (۰/۰۴۹) ۲۰/۶۲	۱۶- داشتن تجربه کافی مربیگری در لیگ‌ها و تورنمنت‌ها



$R^2$	واریانس خطا	$F_2(F_{2-2})$ مهارت‌های ویژه	$F_2(F_{2-1})$ مهارت‌های ارتباطی	$F_1(F_{1-2})$ توان عملیاتی	$F_1(F_{1-1})$ سوابق فنی	گویه
۰/۷۵	۰/۳۳ (۰/۰۲۸) ۱۱/۸۳			۰/۹۹		۱۷- توانایی برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی فعالیت‌ها
۰/۴۵	۰/۷۳ (۰/۰۵۵) ۱۳/۳۵				۰/۷۷ (۰/۰۵۳) ۱۴/۶۶	۱۸- تعداد سال‌های تجربه حضور در تیم‌های ملی و باشگاهی به عنوان بازیکن
۰/۶۸	۰/۴۳ (۰/۰۳۴) ۱۲/۵۷			۰/۹۵ (۰/۰۴۴) ۲۱/۶۴		۱۹- پیش‌بینی و درک صحیح از تاکتیک و راهبردهای بازی و اجرای آن در مسابقه
۰/۴۴	۰/۷۱ (۰/۰۵۱) ۱۳/۸۲		۰/۷۴ (۰/۰۵۲) ۱۴/۲۰			۲۰- درصد موفقیت مربی در مقام مربی تیم‌های باشگاهی و یارده‌های امید و جوانان در سطح ملی
۰/۶۳	۰/۴۷ (۰/۰۳۷) ۱۲/۹۱			۰/۹۰ (۰/۰۴۴) ۲۰/۲۸		۲۱- توانایی شناسایی و انتخاب بازیکنان کیفی در رشته ورزشی مورد نظر
۰/۶۷	۰/۴۰ (۰/۰۳۳) ۱۲/۶۷			۰/۹۰ (۰/۰۴۲) ۲۱/۲۸		۲۲- توانایی ارزشیابی بازیکنان و تعیین نیازهای آموزشی و تمرینی آنان
۰/۷۶	۰/۴۳ (۰/۰۶۴) ۶/۷۲	۱/۱۶				۲۳- تسلط مربی به زبان خارجی (به‌ویژه انگلیسی)
۰/۸۸	۰/۱۹ (۰/۰۵۹) ۳/۱۹	۱/۱۸ (۰/۰۶۲) ۱۹/۰۸				۲۴- تسلط مربی به بهره‌مندی از رایانه و وسایل کمک آموزشی
۰/۶۱	۰/۵۱ (۰/۰۳۹) ۱۳/۰۱			۰/۹۰ (۰/۰۴۵) ۱۹/۸۰		۲۵- داشتن عضویت و مدارک معتبر مربّیگری از یک نظام آموزش، ارزیابی و ارتقای مربّیگری

در جدول ۱، ضرایب غیراستاندارد در هر رابطه، نشان‌دهنده میزان رابطه مطلق عامل با سؤال مورد نظر است. با توجه به اینکه برای همه روابط فوق، مقدار T آن‌ها بزرگ‌تر از ۲/۵۸ (مقدار جدولی T) است، در نتیجه این سؤالات در سطح معنی‌داری ۰/۰۱ معنی‌دار بودند. همچنین مقدار  $R^2$  میزان پیشگویی متغیر سؤال مورد نظر را با عامل مورد بررسی بیان می‌کند. با توجه به داده‌های جدول ۱، این مقیاس امکان تفکیک معیارهای انتخاب مربیان را با توجه به میزان بار عاملی هر یک فراهم می‌کند و قوت‌ها و ضعف‌های مربی را در هر حوزه مشخص می‌نماید. شاخص‌های برازش برای بررسی مناسب بودن مدل تحلیل عاملی تأییدی در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. مقایسه شاخص‌های نیکویی برازش در مدل‌های ۴ عاملی انتخاب مربیان<sup>۱</sup>

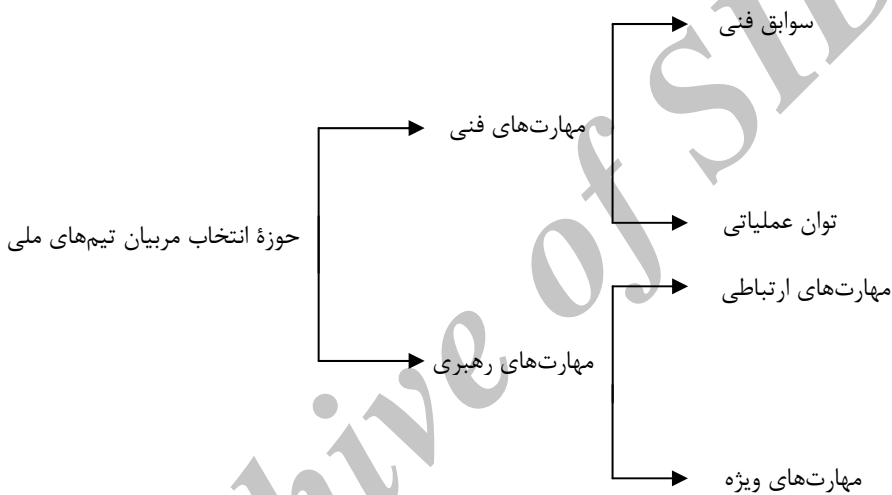
x2	x2/df	RMSEA (95% CI)	SRMR	CFI	NFI	NNFI	IFI	RFI	PNFI	AIC	PGFI
		۰/۰۸۰									
۹۴۹/۷۶	۳/۵۷	۰/۰۷۴ (۰/۰۸۵،	۰/۰۵۱	۰/۹۸	۰/۹۸	۰/۹۸	۰/۹۸	۰/۹۷	۰/۸۷	۱۰۶۷/۷۶	۰/۶۹

با توجه به مقادیر شاخص‌های ارائه شده برای این مدل، همان‌طور که ملاحظه می‌شود، شاخص کای دو به درجه آزادی آن کوچک‌تر از ۵ (۲/۶۷) بود که برازش مدل را تأیید کرد. همچنین شاخص‌های برازش NFI، NNFI، CFI، IFI و CFI بزرگ‌تر از ۰/۹، RMSEA نیز کوچک‌تر از ۰/۰۸ و مقدار شاخص SRMR کوچک‌تر از ۰/۱۰ است که اعتبار این مدل را تأیید نمودند. از این‌رو مقادیر شاخص‌های نیکویی برازش این مدل به سطح مطلوبی از برازش دست یافت و بر اساس آن‌ها می‌توان ساختار حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی را تأیید کرد.

الگوی نظری این پژوهش بر اساس مدل مک‌لین و زاکراجسک (۱۹۹۶) قرار گرفته است (شکل ۱). در این مدل در مرتبه اول، معیارهای سطح اول یعنی سوابق فنی، توان عملیاتی، مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های ویژه وجود دارند، سطح دوم این مدل مهارت‌های فنی (شامل سوابق فنی، توان عملیاتی) و مهارت‌های رهبری (شامل مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های ویژه) را در بر

1. x2, chi-square; df, degrees of freedom; x2/df, normed chi-square; RMSR, root mean square residual; RMSEA, root mean square error of approximation; CFI, comparative fit index; NFI: Normed Fit Index; NNFI: Non-Normed Fit Index; IFI: Incremental Fit Index; RFI: Relative Fit Index; PNFI Parsimony Normed Fit Index; AIC, Akaike Information Criterion; PGFI, Parsimony Goodness of Fit Index

می‌گیرد و در نهایت در سطح سوم معیارهای انتخاب مربیان (شامل مهارت‌های فنی و مهارت‌های رهبری) قرار می‌گیرند. در واقع معیارهای سطح اول در دو مرحله حوزه انتخاب مربیان را تبیین می‌کنند. برای بررسی تبیین‌پذیری و میزان آن از تحلیل عاملی درجه سوم متناسب با سطوح تعریف شده استفاده شد. بر اساس یافته‌های حاصل از این تحلیل، ساختار چهار عاملی (مرتبه دوم) به دست آمده در تحلیل عاملی اکتشافی تأیید و در نتیجه روایی سازه‌ای این پرسشنامه در چهار عامل (مرتبه دوم) برای جامعه آماری پژوهش تأیید شد.



شکل ۱. مدل مفهومی پرسشنامه معیارهای انتخاب مربیان

در این قسمت لازم است تا مدل تحلیل مسیری معیارهای انتخاب مربیان تیم‌های ملی بر مبنای وضعیت موجود ارائه شود، از این‌رو بر اساس نتایج تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی برای پرسشنامه‌های انتخاب عملکرد مربیان، معادلات ساختاری ۱ تا ۴ (جدول ۳ تا ۶) و سپس، مدل تحلیل مسیری مورد نظر معرفی شده است.

جدول ۳. معادله ساختاری سوابق فنی در انتخاب مربیان

مهارت‌های فنی $= 0/91$ سوابق فنی		
وارینانس خطا = $0/17$	$0/83R^2 =$	( $0/052$ )
( $0/027$ )		$17/63$
$6/26$		

جدول ۴. معادله ساختاری توان عملیاتی در انتخاب مربیان

مهارت‌های فنی $= 1/01$ توان عملیاتی		
وارینانس خطا = $-0/022$	$1/02R^2 =$	( $0/047$ )
( $0/019$ )		$21/71$
$-1/12$		

جدول ۵. معادله ساختاری مهارت‌های ارتباطی در انتخاب مربیان

مهارت‌های رهبری $= 0/99$ مهارت‌های ارتباطی		
وارینانس خطا = $0/015$	$0/99R^2 =$	( $0/057$ )
( $0/035$ )		$17/49$
$0/42$		

جدول ۶. معادله ساختاری مهارت‌های ویژه در انتخاب مربیان

مهارت‌های رهبری $= 0/65$ مهارت‌های ویژه		
وارینانس خطا = $0/57$	$0/43R^2 =$	( $0/054$ )
( $0/059$ )		$12/17$
$9/72$		

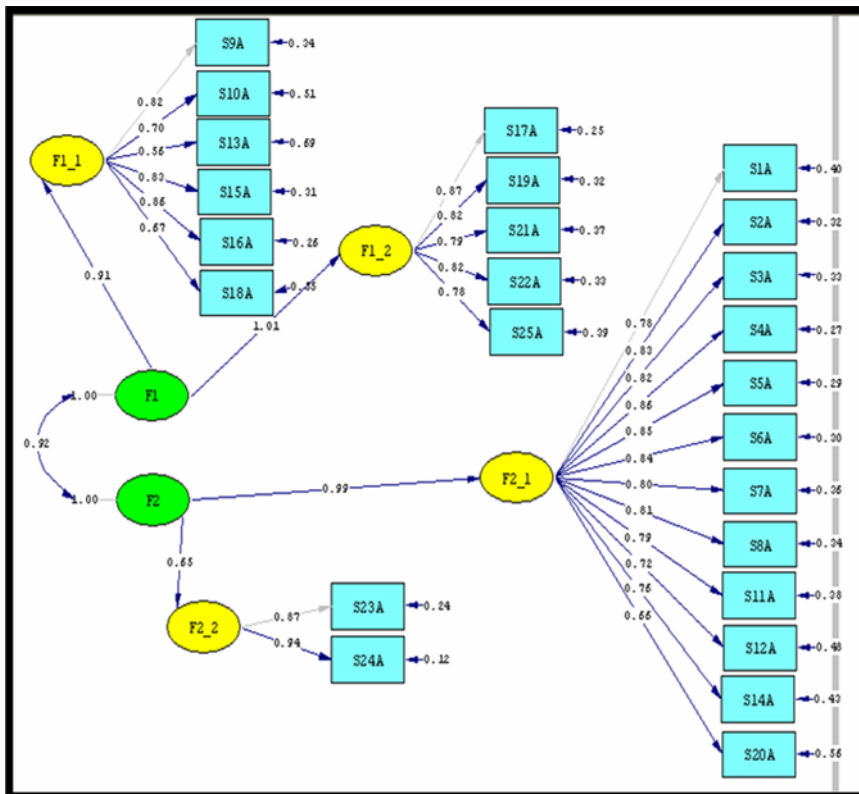
به‌علاوه در بخش معادلات ساختاری، در معادله ۱ (جدول ۳)، روابط بین معیار مهارت‌های فنی با معیار سوابق فنی معنی‌دار بود ( $p < 0/05$ ). همچنین میزان تبیین معیار سوابق فنی توسط معیارهای فوق بر اساس شاخص  $R^2$  برابر ۸۳ درصد بود. در بخش معادلات ساختاری ۲ (جدول ۴)، رابطه بین معیار مهارت‌های فنی و توان عملیاتی (اجرایی) معنی‌دار بود ( $p < 0/05$ ). همچنین میزان

تبیین معیار توان عملیاتی توسط معیارهای مهارت‌های فنی بر اساس شاخص  $R^2$  برابر  $1/0.2$  درصد بود. در بخش معادلات ساختاری ۳ (جدول ۵)، روابط بین مهارت‌های رهبری با معیار مهارت‌های ارتباطی معنی‌دار بود ( $p < 0/05$ ). همچنین میزان تبیین معیار مهارت‌های ارتباطی توسط معیارهای مهارت‌های رهبری بر اساس شاخص  $R^2$  برابر ۹۹ درصد بود. به‌علاوه رابطه بین معیار مهارت‌های رهبری و مهارت‌های ویژه معنی‌دار بود ( $p < 0/05$ ). همچنین میزان تبیین معیار مهارت‌های ویژه توسط معیار مهارت‌های رهبری بر اساس شاخص  $R^2$  برابر ۴۳ درصد بود (جدول ۶).

همان‌گونه که از بررسی معادله ۱ (جدول ۳) در مورد سوابق فنی مربیان در مقیاس ارزیابی بر می‌آید، این معادله از یک عامل (متغیر) تشکیل شده است که با ارتقای یک درصدی مهارت‌های فنی مربیان، می‌توان سوابق فنی آنان را به میزان ۹۱ درصد افزایش داد. ضمناً بررسی معادله ۲ (جدول ۴) در مورد مهارت‌های عملیاتی مربیان در مقیاس انتخاب نشان می‌دهد که این معادله از یک عامل (متغیر) تشکیل شده است و با ارتقای یک درصدی مهارت‌های فنی مربیان، می‌توان عملیاتی آنان را به میزان یک درصد افزایش داد.

همان‌گونه که از بررسی معادله ۳ (جدول ۵) در مورد مهارت‌های ارتباطی مربیان در مقیاس انتخاب بر می‌آید، این معادله از یک عامل (متغیر) تشکیل شده است و با ارتقای یک درصدی مهارت‌های رهبری مربیان، می‌توان مهارت‌های ارتباطی آنان را به میزان ۹۹ درصد افزایش داد. به بیان ساده‌تر مربیان می‌توانند با ارتقای مهارت‌های رهبری خویش و گذراندن دوره‌های آموزشی خاص، مهارت‌های ارتباطی خویش را تا ۹۹ درصد بالا ببرند و این ازدیدگاه مدیریتی بسیار حائز اهمیت است. ضمناً معادله ۴ (جدول ۶) در مورد مهارت‌های ویژه مربیان در مقیاس انتخاب نشان می‌دهد که این معادله از یک عامل (متغیر) تشکیل شده است و با ارتقای یک درصدی مهارت‌های رهبری مربیان، می‌توان مهارت‌های ارتباطی آنان را به میزان ۶۵ درصد افزایش داد.

در این قسمت، دیاگرام مسیری تحلیل عاملی تأییدی مدل ۴ عاملی انتخاب مربیان با ضرایب استاندارد بررسی شده است (هرچه ضریب استاندارد سؤالی بزرگ‌تر باشد، نشان‌دهنده رابطه بیشتر سؤال با عامل مورد نظر است).



شکل ۲. دیاگرام مسیری تحلیل عاملی تأییدی مدل ۴ عاملی انتخاب مربیان با ضرایب استاندارد (N=407)

F1 = مهارت‌های فنی

F2 = مهارت‌های رهبری

F1-1 = سوابق فنی

F2-1 = مهارت‌های ارتباطی

F1-2 = توان عملیاتی

F2-2 = مهارت‌های ویژه

\* شماره هر متغیر بر مبنای جدول ۱ است SxA =

در ماتریس همبستگی، همبستگی‌های بین ۰/۱ تا ۰/۳ کوچک، بین ۰/۳ تا ۰/۵ متوسط و بزرگ‌تر از ۰/۵ قوی تلقی می‌شوند. بررسی جدول ماتریس همبستگی شاخص‌های انتخاب مربیان تیم‌های ملی (۲۵ شاخص) نشان داد که اکثر این شاخص‌ها همبستگی قوی‌ای دارند و می‌توانند در انتخاب مربیان مورد استفاده قرار گیرند.

## بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که از مدل تحلیل مسیری به‌دست آمده برای انتخاب مربیان در این تحقیق بر می‌آید، دو عامل مهارت‌های رهبری و مهارت‌های فنی دو متغیر برون‌زاد مدل هستند. در واقع مدل حاضر نشان می‌دهد که در انتخاب مربیان نخبه می‌توان دو عامل فوق را ملاک انتخاب فرض نمود. به عبارت دیگر، صلاحیت‌های مربیان برای انتخاب، به دو حوزه اصلی مهارت‌های فنی و رهبری تقسیم می‌شود. بنابر اطلاعات مدل، رابطه همبستگی بالایی، معادل  $0/92$  بین این دو عامل وجود دارد. بنابراین، با بالا رفتن یکی از این دو عامل، دیگری نیز بالا می‌رود. البته این همبستگی در حد بسیار بالا و مثبت است.

بنا بر مدل ارزیابی عملکرد مربیان مک لین و زاکراجسک (۱۹۹۶)، در ارزیابی مربیان شش بُعد بازده تیمی، بازده شخصی، رفتارهای مستقیم مربیگری، رفتارهای غیرمستقیم مربیگری، رفتارهای حمایتی مدیریتی و رفتارهای روابط عمومی مطرح است. مهارت‌های فنی مربی از جمله متغیر سابقه برد و باخت تیم او در طول مدت مربیگری تیم ملی با عامل فراورده رفتار، چه در سطح تیمی و چه در سطح فردی شباهت دارد. همچنین مهارت‌های عملیاتی با برخی متغیرهای تبیین‌کننده آن به عامل مربوط به وظیفه فرایند رفتار نزدیک است و رفتار مرتبط با بقای فرد در سازمان هماهنگ با عوامل مهارت‌های ویژه، مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های عملیاتی است. همچنین لین و جسک (۱۹۹۶)، بنا بر مدل ارزیابی عملکرد مربیان خود، هر دو گروه رفتارهای مستقیم مربیگری را که عبارت‌اند از: توانایی‌ها یا مهارت‌های ویژه‌ای که به‌طور مستقیم در تمرینات روزانه زیر نظر مربی اعمال می‌شود، مهم‌ترین بُعد از ابعاد ارزیابی مربیان می‌دانستند. بر اساس این الگو در ارزیابی عملکرد به دو عامل بازده رفتار و روند تولید بازده رفتار توجه می‌شود. عامل بازده رفتار به دو شاخه بازده تیمی و بازده شخصی تقسیم می‌شود و عامل روند تولید بازده رفتار نیز به دو بخش، وظایف وابسته و نظارت وابسته تقسیم می‌شوند، وظایف وابسته نیز خود به شاخه رفتارهای مستقیم مربیگری و رفتارهای غیرمستقیم مربیگری تقسیم می‌شود و نظارت وابسته نیز به دو شاخه رفتارهای حمایتی مدیریتی و رفتارهای روابط عمومی تقسیم می‌شود.

با بررسی این دو مدل می‌توان به این نتیجه رسید که مدل حاضر تشابه زیادی با مدل پایه ارزیابی عملکرد دارد و مدل مفهومی لین و جسک (۱۹۹۶) نیز با آن در یک جهت است. همچنین لین و جسک در تحقیق دیگری به تحلیل عاملی تأییدی این مدل پرداختند و برازش کافی داده‌های خویش را با مدل پیشنهادی خود به دست آوردند. باربر و اکریچ (۱۹۹۸) نیز در تدوین معیارهای انتخاب مربیان به تحلیل عاملی تأییدی پرداختند و در میان عامل‌های خود به عوامل فنی، موفقیت در برنامه، ارتباطات، مهارت‌های رهبری و روابط میان مربیان و شاگردان رسیدند. همچنین آنان به عامل مهارت‌های درآمدزایی مربیان نیز اشاره نمودند. به نظر می‌رسد این عامل

بیشتر در ورزش دانشگاه‌ها مطرح باشد، چرا که یکی از عوامل اساسی در موفقیت و توسعه ورزش دانشگاه‌ها در غرب است. لیکن در تحقیق حاضر چنین عاملی آشکار نشد. به نظر می‌رسد یکی از دلایل آن بررسی این تحقیق در ورزش قهرمانی و نیز حمایت‌های دولت از این بخش است که موجب می‌شود مربیان از این دغدغه به دور باشند. اما اینکه آیا باید در بخش مهارت‌های مربیان تیم‌های ملی این بخش نیز مورد بررسی قرار گیرد یا خیر؟ احتمالاً نیاز به بررسی‌های بیشتر و شاید در حوزه اقتصاد و بازاریابی داشته باشد. یافته‌های این تحقیق با نظر مدیران مدرسه و ابوناکی (۲۰۰۲) در ارتباط با درک مهارت‌های فنی ورزشکاران از سوی مربیان همسو است.

همچنین در نیمه پایینی مدل، عامل مهارت‌های رهبری آشکار شده است که بر دو عامل زیرمجموعه خود، ضریب اثری معادل ۰/۹۹ و ۰/۶۵ یعنی مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های ویژه دارد. از این رو بنا بر مدل ارزیابی عملکرد مربیان که لین و جسک، بر اساس الگوی نظری معیارهای ارزیابی عملکرد در مفهوم کلی آن، پیشنهاد نموده‌اند، در نیمه بالایی مدل حاضر، می‌توان عامل مهارت‌های فنی را مشاهده کرد که به ترتیب، ضریب اثری معادل ۰/۹۱ و ۱ بر دو عامل زیرمجموعه خود، یعنی سوابق فنی و توان عملیاتی دارد. همچنین در نیمه پایینی مدل، عامل مهارت‌های رهبری آشکار شده است که بر دو عامل زیرمجموعه خود، ضریب اثری معادل ۰/۹۹ و ۰/۶۵ یعنی مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های ویژه دارد.

سوابق فنی مربیان به داشتن تجربه کافی مربیگری در مسابقات بین‌المللی، ملی، منطقه‌ای و ناحیه‌ای، حسن شهرت اخلاقی و کاری و نداشتن سوابق مسئله‌دار در گذشته، همسویی علایق و اهداف مربی با اهداف فدراسیون مربوط، تناسب مدارک مربیگری با سطح تیم، داشتن تجربه کافی مربیگری در لیگ‌ها و تورنمنت‌ها و تعداد سال‌های تجربه حضور در تیم‌های ملی و باشگاهی به عنوان بازیکن را شامل می‌شود. مربیان در بخش سوابق فنی - که مربوط به کلیه دانسته‌ها و مهارت‌های فنی ایشان می‌شود - قادر به ارائه مهارت‌های بالقوه خویش خواهند بود. همچنین پاستور و میکسی (۱۹۹۴) نیز در ارزیابی مربیان دانشگاهی به تجارب و سوابق مربیان توجه دارند. آنان به سوابق برد و باخت مربیان نیز توجه نموده و شاخص‌های استخدام را مورد بررسی قرار داده‌اند که از جمله شاخص‌های استخدام، سوابق کاندیداها مثل تجربه مربیگری، تجربه بازی و نتایج برد و باخت ثبت‌شده در کارنامه کاندیداها بود. از این لحاظ یافته‌های این تحقیق با یافته‌های پاستور و میکسی مطابقت دارد. لیکن آنان تنها به ارائه یک مدل خطی اکتفا نمودند و از تحلیل‌های پیچیده برای تأیید یافته‌های خود استفاده نکردند.

از مهارت‌های مربوط به توان عملیاتی مربیان می‌توان به مواردی چون توانایی برنامه‌ریزی و سازماندهی فعالیت‌ها، پیش‌بینی و درک صحیح از تاکتیک و راهبردهای بازی و اجرای آن در مسابقه، توانایی شناسایی و انتخاب بازیکنان کیفی در رشته ورزشی مورد نظر، توانایی ارزشیابی



بازیکنان و تعیین نیازهای آموزشی و تمرینی آنان و داشتن عضویت و مدارک معتبر مربیگری از یک نظام آموزش، ارزیابی و ارتقای مربیگری اشاره نمود. بالا بودن اثرگذاری عامل مهارت‌های فنی بر سوابق فنی و توان عملیاتی مربیان، نشان از اهمیت برقراری مؤلفه‌های فوق در معیارهای اجرایی انتخاب مربیان است. با توجه به بار بالایی عاملی متغیرهای تبیین‌کننده این دو عامل، می‌توان به اثرگذاری و اهمیت هر یک از آن‌ها در ارتقای مهارت‌های فنی مربیان پی برد. یافته‌های این تحقیق با الگوی نظری مهارت‌های مدیریتی پیشنهادی شفيعی (۱۳۸۶) که کنترل و نظارت، توانایی ایجاد نظم و برنامه‌ریزی فصلی از بُعد مهارت‌های مدیریتی را از امتیاز بالایی برخوردار می‌داند و بر اساس این الگو درجات اهمیت هر یک از زیرمجموعه‌های بُعد مهارت‌های مدیریتی را مورد توجه ویژه قرار می‌دهد، همسو است. البته سابوک (۱۹۸۵) تنها به متغیرهای مهم اشاره می‌کند و به دسته‌بندی عامل‌هایش، نپرداخته است. لیکن در میان متغیرهای معرفی شده سابوک می‌توان به ویژگی‌های فنی، قابلیت برنامه‌ریزی، نظم و رهبری مربی اشاره کرد که با یافته‌های تحقیق حاضر نزدیکی زیادی دارد. باربر و ایکریچ (۱۹۹۸) نیز که در تحقیق خود به ارزیابی مربیان دانشگاهی پرداختند، به عواملی چون مهارت‌های تکنیکی، قابلیت‌های برنامه‌ریزی، توفیق برنامه‌های مربیان و سوابق ایشان و نیز مهارت‌های روابط عمومی و مدیریتی مربیان، مهارت‌های سازمانی مربیان و سطح علمی مربیان اشاره نمودند که از لحاظ موضوع عامل‌ها، نزدیکی مناسبی با مدل تحقیق حاضر دارد. لیکن آنان اشاره‌ای به میزان اهمیت هر یک از این عامل‌ها و یا روابط بین عامل‌ها نکردند.

عامل ۲ با توجه به متغیرهای تبیین‌کننده آن با عنوان مهارت‌های رهبری مربیان نام‌گذاری شده و توانسته است بر متغیرهای تبیین‌کننده آن که با عنوان مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های ویژه مربیان نام‌گذاری شده‌اند، به ترتیب اثری معادل ۰/۹۹ و ۰/۶۵ بگذارد. این نشان می‌دهد که به ازای هر یک واحد افزایش در مهارت‌های رهبری مربیان، می‌توان به ترتیب انتظار ۰/۹۹ و ۰/۶۵ واحد افزایش را در مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های ویژه مربیان داشت. مهارت‌های ارتباطی مربیان مربوط به توانایی ایجاد ارتباط مؤثر مربی با سایرین (همکاران، مدیران، ورزشکاران)، توانایی برانگیختن ورزشکاران در آموزش، تمرین و مسابقه، آشنایی با فن مذاکره و توانایی در اعمال مدیریت تعارض و تضاد (اختلافات بین فردی)، توانایی به‌کارگیری سبک رهبری اثربخش برای یکایک ورزشکاران تیم، توانایی ارائه بازخورد سازنده به ورزشکار برای رشد و توسعه او در آینده، توانایی گوش دادن فعال برای درک نیازها و مشکلات ورزشکاران و تیم، سابقه دریافت مشورت، راهکار و بازخورد از سایرین در کار مربیگری، توانایی صحبت کردن واضح، صادقانه و مؤثر با ورزشکاران و مدیران، توانایی کنترل هیجانات و غلبه بر عوامل بازدارنده و سخت (قبل، حین و بعد از رقابت)، رعایت اصول بازی جوانمردانه و موازین ورزش عاری از مواد نیروزا و غیرمجاز، توانایی تبیین چشم‌انداز و پیروزی و صعود تیم و ارائه راهکارهای لازم و درصد موفقیت مربی در مقام مربی

تیم‌های باشگاهی و یا رده‌های امید و جوانان در سطح ملی بوده است. همچنین مهارت‌های ویژه مربیان مربوط به تسلط مربی به زبان خارجی و نیز تسلط مربی به بهره‌مندی از رایانه و وسایل کمک آموزشی مربوط می‌شود. با توجه به بار بالای عاملی متغیرهای تبیین‌کننده این دو عامل، می‌توان به اثرگذاری و اهمیت هر یک از آن‌ها در ارتقای مهارت‌های رهبری مربیان پی برد. یافته‌های این تحقیق با مطالعه فدراسیون ژیمناستیک بریتانیا (۲۰۰۹)، فدراسیون تکواندوی استرالیا (۲۰۰۸)، اورلیک (۱۹۸۶)، براون (۱۹۸۲) و لارسون (۱۹۹۰) همسواست.

همچنین در این مقاله مقیاس کمی انتخاب مربیان ملی معرفی شده است. به طوری که بر مبنای جدول ۱ می‌توان مربیان تیم‌های ملی را انتخاب نمود. بدیهی است که این مقیاس امکان تفکیک معیارهای انتخاب مربیان را با توجه به میزان بار عاملی هر یک از متغیرها فراهم می‌کند و قوت‌ها و ضعف‌های مربی را در هر حوزه مشخص می‌نماید. همچنین می‌توان با استفاده از حاصل ضرب بارهای عاملی در نمره‌ای که مدیران به مربی می‌دهند، به ارزش‌گذاری عامل و متغیرهای مورد نظر پرداخت و در تصمیم‌گیری برای انتخاب مربی تیم‌های ملی و مقایسه دو یا چند مربی با یکدیگر آن را مورد استفاده قرار داد.

بنابراین با توجه به اینکه مدل انتخاب مربیان به دست آمده توانسته است تمامی شاخص‌های نیکویی برآزش لازم را در حد خوب و خیلی خوب کسب کند، همچنین هر یک از متغیرهای آن، توانسته‌اند با تحقیقات مختلف همسویی خود را به اثبات برسانند، به علاوه اینکه سنخیت زیادی با مدل‌های ارزیابی مربیان - که محققان در ده سال اخیر پیشنهاد کرده‌اند - دارد و نیز بارهای عاملی تک تک متغیرهای معرفی شده در مدل از بارهای بالایی برخوردارند، ضمناً، روابط منطقی بین متغیرها در هر یک از عامل‌ها و روابط علی میان عامل‌ها از تطابق کافی با حقیقت موجود در مدیریت تیم‌های ملی کشور برخوردار است، می‌توان این نتیجه را گرفت که مدل انتخابی ارائه شده در این مقاله قابل قبول و قابل پیشنهاد به مدیران کلان کشور در حوزه ورزش است و قابلیت اجرایی کافی در حوزه عمل را دارد و می‌تواند برای انتخاب مربیان نخبه ورزش کشور مورد استفاده مدیران قرار گیرد.

## منابع

۱. شفیعی، مهدی (۱۳۸۶). طراحی و تدوین الگوی انتخاب مربیان تیم‌های ملی شنا، شیرجه و واترپلو، رساله دکترا، دانشگاه تهران، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
2. Barber, H., & Ecrich, J (1998). *Methods and criteria employed in the evaluation of intercollegiate coaches*, Journal of sport Management, 12: 201-322.
3. Bird, A.M (1977). *Development of a model for predicting team performance*, Research Quarterly, 48: 24-32.

4. Brown, E.W (1982). *Visual evaluation techniques for skill analysis*, Journal of Physical Education and Dance, 53(1): 21-26.
5. Chelladurai, P (1984). *Leadership in sport*, In J. M. Silva & R. S. Weinberg (Eds.), *Psychological Foundations of Sport*, Champaign, IL: Human Kinetics.
6. Chelladurai, P (1978). *A contingency model of leadership in athletics*, Unpublished doctoral dissertation, University of Waterloo Canada.
7. Chelladurai, P., & Saleh, S.D (1980). *Dimensions of leader behavior in sport: Development of a leadership scale*, Journal of Sport Psychology, 2: 34-45.
8. Coach Evaluation Questionnaire for Players (2002). From [www.hmbbaseball.org/ images/ Coach-eval-player. Pdf](http://www.hmbbaseball.org/images/Coach-eval-player.Pdf).
9. Cote, J., & Mallet, C (2006). *Beyond winning and Losing: Guidelines for Evaluating High Performance coaches*, The Sport Psychologist, 20: 213-221.
10. Cote, J., Salmela, J.H., Trudel, P., Baria, A., & Russell, S.J (1995). *The coaching model: A grounded assessment of expert gymnastic coaches' knowledge*, Journal of Sport and Exercise Psychology, 17: 1-17.
11. Cote, J., Yardley, J., Hay, J., Sedgwick, W., & Baker, J.R (1999). *An exploratory examination of the coaching behaviour scale for sport*, AVANTE, 5(3): 82-92.
12. Cratty, B.J (1973). *Psychology in contemporary sport*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
13. DonnalPastor, W.M (1994). *Employment Process for NCAA female Coaches*, Journal of Sport Management, 8: 115-128.
14. Grever (1992). *Coaching winning strategies for individuals and teams*, Text book.
15. Gymnastics Federation of Great Britain from (2009). <http://www.british-gymnastics.org/>.
16. Hardy, E (1990). *Successful coaching*, Journal of sport and psychology, 5: 46-53.
17. Larson, L.M (1990). *Characteristics of coach Boston*.
18. Lenk, H (1977). *Authoritarian or democratic styled coaching?* In H. Lenk (Ed.), *Team dynamics*. Champaign, IL: Stipes.
19. MacLean, J., & Zakrajsek, D (1996). *Factors Considered Important for Evaluating Canadian University Athletic Coaches*, Journal of Sport Management, 10: 446-462.
20. Martenz, R (2004). *Successful coaching*, (Third edition ed.): Human kinetic.
21. Sabock, R.J (1985). *The coach*, Champaign, IL: Human Kinetics.
22. Sage, G.H (1975). *An occupational analysis of the college coach*, In D.W. Ball & J.W. Loy (Eds.), *Sport and social order: Contributions to the sociology of sport*, Reading, Ma: Addison-Wesley.
23. Smoll, F.L., & Smith, R.E (1984). *Leadership research in youth sports*, In J. M. Silva III, & R.S. Weinberg (Eds.) *Psychological Foundations of Sport*, Champaign, IL: Human Kinetics.

24. Taekwondo Federation of Australia (2008). From <http://www.taekwondoaustralia.org>.
25. Orlik, T (1986). *The coach at work*, National Coaching Foundation.
26. Tinsley, H.E.A., & Brown, S.D (2000). *Handbook of Applied Multivariate Statistics and Mathematical Modeling*, Academic Press.

Archive of SID

## The dimensions and criteria for the selection of Iranian national coaches

Hamidi M.<sup>1</sup>, Memari Zh.<sup>2\*</sup>, Asghari Jafarabadi M.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Associate Professor, University of Tehran, <sup>2</sup> Assistant Professor, Alzahra University

<sup>3</sup>Assistant Professor, Tabriz University of Medical Sciences

---

### Abstract

**Objective:** The purpose of this study was to explain the confirmatory factor analyses of a scale provided for the selection of Iranian national coaches.

**Methods:** The method of this study was descriptive and survey type. The scale designed for selecting coaches was prepared by compiling the list of effective variables on coach selection and conducting a confirmatory study. The study instrument was a questionnaire consisting 25 components. Its content and face validity were confirmed by faculty members. Cronbachs' Alpha coefficient was used to test the reliability of the questionnaire ( $\alpha = 0.968$ ) ( $p < 0.01$ ). Four hundred fifty people consisting of elite athletes and coaches, managers with high experience in sports, experts and professors were used as the statistical sample and finally, 407 questionnaires were completed.

**Results:** The results indicated that the scale for Iranian national sport coach selection consisted of 4 factors. Each of factors, variables and factorial loading of each variable, the most important factors and the impact of each factor were determined. Based on confirmatory study the resulting structure of exploratory factor analysis was confirmed and finally the path analysis model was approved. According to this model, the Iranian national sport coach selection norms were leadership skills including communication skills, specific skills and technical skills (technical experience and operational capacity). According to the path analysis model, the leadership skills factor and technical skills factor have bilinear correlation together (0.92).

**Conclusion:** The high correlation of leadership skills and technical skills indicated that if the coach were lacking in each of them, they can invest in and improve other factor. The present model is similar to Lean & Jesk's model (1993) and it can be used for selection of national coaches.

**Key words:** Technical skills, Communicational skills, Leadership skills.

---

\*E-mail: Zh.memari@gmail.com