

مربیگری و مدیریت^۱

نویسنده: کوین پرندرگاست^۲

ترجمه: نعیم‌خواجوی

دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران

فهرست:

۱۰۰	مقدمه
۱۰۰	کاربرد تئوری مدیریت در رابطه با مربیگری
۱۰۱	مهارت‌های اساسی مدیریت
۱۰۱	تعریف مهارت‌ها
۱۰۱	تصمیم‌گیری
۱۰۲	ارتباطات درون گروهی
۱۰۲	تعیین اهداف
۱۰۲	اهداف اصلی مدیریت
۱۰۲	تعریف اهداف
۱۰۳	برنامه‌ریزی
۱۰۳	سازماندهی
۱۰۴	هدایت
۱۰۴	کارگزینی
۱۰۴	کنترل
۱۰۴	به کارگیری روش‌های مدیریت در مربیگری
۱۰۴	مدیریت مبتنی بر هدف
۱۰۵	رسالت ورزشکاران
۱۰۵	حوزه‌های کلیدی نتایج
۱۰۵	طرح‌های اجرایی
۱۰۵	اندازه‌گیری اجرا
۱۰۶	مدیریت مبتنی بر کیفیت کلی
۱۰۶	بحث و نتیجه‌گیری
۱۰۶	منابع



ژورنال علمی و مطالعات ورزشی
سال چهارم علوم انسانی

1. New Studies in Athletics, 1994: 9 (1), 57 - 63

2. Kevin Prendergast

مقدمه

نقش مربی ورزش، مانند یک مدیر تجاری است؛ زیرا هر دو مسئولیتی به عهده دارند و برای کسب نتایج بهتر از طریق کار مردم اقدام می‌کنند.

کسی که هیچ هدفی ندارد، معمولاً به آن نائل می‌شود. کنفوسیوس^۱ اغلب، در ابتدای دوره‌های مدیریت برای نشان دادن ضرورت راهی که انتخاب می‌کنیم، سؤالهایی به ذهنمان می‌رسد. چندان، ضروری نیست، اگر بگوییم که مدیر باید تصمیم بگیرد: «در کجا تشکیلات را هدایت کند» و یا «چگونه آنها را طوری راهنمایی کند که به تنهایی تصمیم نگرفته باشد و یا اعمال مدیریت نکرده باشد». این مسائل در زمینه مدیریت غالباً وجود دارد. ممکن است گاهی بتوان با گزافه‌گویی و حرافی، کار مدیریت را جبران کرد؛ اما این واقعیت مهم وجود دارد که بسیاری از افراد نمی‌دانند چگونه اعمال مدیریت کنند و یا برای مدیریت، چه مواردی ضروری است. گاهی مدیران حتی در جزئیات امر درمی‌مانند و یا قبل از اینکه بدانند چه چیزی را به دست خواهند آورد، مرحله بعدی کار را شروع می‌کنند؛ در نتیجه، با اتکا به شانس، تشکیلات مورد نظر خود را به سوی موفقیت هدایت می‌کنند. از این رو، در این زمینه، نیاز به انجام تمرین یا روشهای سیستماتیک ضروری است؛ سازمانهای موفق این مسئله مهم را تشخیص می‌دهند و در جهت برگزاری دوره‌های مدیریت، پول هنگفتی صرف می‌کنند. در بسیاری از جنبه‌ها، مربی نقشی مانند مدیر دارد و برای به دست آوردن نتایج خوب از طریق کار دیگران اقدام می‌کند.

بر طبق اظهارات دیوید مارتین و پتر کو^۲ (۱۹۹۱)، ممکن است که ساده‌ترین کلمه برای تعریف چیزی که ما در جستجوی آن هستیم، خلاصه این مفهوم باشد که «مربی بودن» به طور ساده، «مدیر بودن» است. مربیانی که خواهان موفقیت و هدایت ورزشکاران خود هستند - صرف نظر از اینکه آنها چگونه موفقیت را ارزیابی می‌کنند - فعالیت‌هایی را به آنها ارائه می‌دهند که به موفقیت دست یابند. چنانچه آنها مایل

به هدایت ورزشکاران خود نباشند، معمولاً فعالیت‌هایی را توصیه می‌کنند که به نظرشان ورزشکاران انجام خواهند داد و در ضمن از این اجرا نیز راضی خواهند شد. در این صورت، چنانچه ورزشکاران موفقیتی به دست آورند، آنها در این زمینه مسئولیتی نخواهند داشت. گاهی ورزشکاران اعمال و وظایفی را که باید به درستی انجام دهند، انجام نمی‌دهند که در این مورد، مسئولیت غالباً متوجه مربیان می‌شود، از آنجا که همه انسانها دچار اشتباه می‌شوند، مربیان نیز از این امر مستثنی نیستند؛ اما چنانچه این اشتباهات مکرر روی دهد، این موضوع به مدیریت بد و غلط آنان مربوط می‌شود. در این رابطه، پیشرفتهای زیادی در ۴۰ ساله اخیر در زمینه فلسفه مدیریت و تکنیکهای آن به وجود آمده است. بیشتر این موارد، در مورد مربیگری ورزشی نیز کاربرد دارد.

کاربرد تئوری مدیریت در رابطه با مربیگری

برای درک این موضوع که چگونه می‌توان تئوری مدیریت را در رابطه با مربیگری به کاربرد جالب است که بدانیم که از این روند به طور معکوس استفاده می‌شود. یکی از روان‌شناسان ورزشی امریکایی به نام رینر مارتنز^۳ در پی مطالعات گسترده که در زمینه ادبیات پیشینه‌ای که در مورد مدیریت وجود دارد، اظهار داشت: دنیای تجارب بیشتری تجارب خود را در رابطه با مدیریت در رهبری از طریق مشاهده و تجزیه و تحلیل اعمالی به دست آورده است که مربیان بزرگ انجام داده‌اند، با این وجود، مطالعه علم و هنر مدیریت، منظم‌تر و کاملتر از مربیگری و از این رو منطقی است که تصور کنیم مربیان باید از این علم و هنر تجربه بیاموزند. تئوری مدیریت را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد: تعریف مهارتهای مدیریت، و توضیح کاربرد هر یک از این مهارتها. سپس، می‌خواهیم ببینیم که این مهارتها در رابطه با مربیگری عملی چگونه عمل می‌کنند.

1. Confucius

2. David Martin and Peter Coe (1991)

3. Rainer Martens (1987)

دیگر هستند و موضوع مهمتر اینک، به دلیل عدم تغییر شرایط، خود قادر به پیشرفت ورزشکاران خود نیستند. مربیان انتظار دارند که ورزشکارانشان خلاق باشند و سعی و تلاش کنند تا نسبت به سالهای قبل خود، تغییر کنند. ورزشکاران نیز این امر را درک می‌کنند و مسلماً باید آنچه را که مربیانشان انتظار دارند، انجام دهند. اما هنگامی که مربی از دیگران تقلید و پیروی می‌کند، چرا ورزشکاران به این امر تن دهند؟ تصمیم‌گیری را می‌توان خواه با تمرینات رسمی مدیریتی و خواه از طریق یادگیری در هنگام کار و یا هر دو توسعه بخشید. یادگیری در هنگام کار را باید با روش سیستماتیک و کاملاً هدایت شده همراه کرد؛ در غیر این صورت، نمی‌توان تجارب با ارزشی را در این زمینه به دست آورد.

«خود هدایتی»^۴ امری امکان‌پذیر است؛ اما باید آن را محدود کرد. هر تصمیم و نتیجه‌ای را باید ثبت کرد تا بتوان کارایی تصمیمات مختلف را مورد قضاوت و ارزیابی قرار داد و در نتیجه، امر «تصمیم‌گیری» را بهبود بخشید. آگاهیهای پایه و اساسی، اگر منجر به عدم تصمیم‌گیری نشود، نتایج بهتری به دنبال خواهد داشت.

ارتباطات درون گروهی

این مهارت، دربرگیرنده توانایی درک افراد و گروهها و ایجاد ارتباط با آنهاست. تنها موضوع اخلاقی که در این رابطه وجود دارد، دیدن ورزشکار به عنوان یک فرد با ارزش مانند دیگر مردم است و نه به عنوان یک وسیله برای به دست آوردن افتخار و سربلندی^۵. بدیهی است که مربیان به این مهارت نیاز دارند و از آنجا که ارتباط بین مربی و «ورزشکار» اغلب ارادی است، کسب و داشتن این مهارت توسط مربیان اهمیت دارد. مربیان چنانچه ورزشکاران خود را به عنوان یک فرد درک

مهارتهای اساسی مدیریت

تعریف مهارتها

همه می‌دانیم که نه تنها ورزشکاران که حتی کارگران نیز به مهارت نیاز دارند. مهارتها معمولاً قابل تشخیص هستند. اغلب مردم این دو ویژگی را قبول دارند و معتقدند که مهارتها را می‌توان آموخت، تمرین کرد و توسعه بخشید. اما این عقیده در مورد مهارتهای مدیریت به طور عمومی قابل قبول نیست، و کمتر عملی است. در حقیقت، این مهارتها به طور گسترده مورد توجه قرار نگرفته و برای اغلب مردم نیز بخوبی تعریف نشده‌اند؛ که هرچند مورد نیاز مربیان هستند تا مدتهای زیادی، بعضی، مهارتهای مدیریت را اساسی و ضروری می‌دانستند.

سه مورد اساسی و مهم این مهارتها به این قرار می‌باشند: (۱) تصمیم‌گیری^۱ (۲) ارتباطات درون‌گروهی^۲ (۳) تعیین اهداف^۳.

تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری، انتخاب یکی از راههای متعدد به منظور انجام یک فعالیت است نیاز به توانایی تعریف و تعیین مشکلات، انتخاب یکی از راههای ممکنه موجود و اتخاذ تصمیم با وجود شک و تردید دارد. همچنین تصمیم‌گیری، متضمن خلاقیت و نوآوری است و بی‌شک این تواناییها و قابلیت‌ها برای مربیان ضروری است. بین اهداف و راه دستیابی، به آنها راههای بسیاری وجود دارد که تعداد کمی از آنها موفقیت‌آمیز و تعداد کمتری از آنها در حد مطلوب است. مربیان نیاز به توانایی انتخاب یک راه و مسیر دارند. در این رابطه، هزاران مورد نامعلوم وجود دارد که باید تمامی آنها مورد ارزیابی قرار گیرد. تمام این عوامل، تصمیم‌گیری را مشکل‌تر می‌کنند؛ اما به هیچ وجه غیرضروری نیستند. چنانچه مربیان در تصمیمات خود قاطعیت نداشته باشند، در وجود ورزشکاران خود شک و تردید به وجود خواهند آورد. اگر آنها خلاق و بدیع نباشند، محکوم به دنباله‌روی از مربیان

- | | |
|--------------------|---------------------------|
| 1. Decision Making | 2. Interpersonal relation |
| 3. goal setting | 4. Self - monitoring |
| 5. Glory | |

شود. مشخص نیست که تعیین اهداف یک مهارت است و یا عمل و وظیفه‌ای مشکل. وقتی درک می‌کنیم که هدف نهایی در رأس برنامه است و ورزشکاران باید این مسیر را که بتدریج مشکلتر خواهد شد، طی کنند، مشخص می‌شود که این امر یک موضوع پیچیده است و نیاز به یک کار منظم دارد. به‌طور قطع، در مورد آموزش مربیان برای تعیین اهداف زمینه‌های عملی فراوانی وجود دارد.

اهداف اصلی مدیریت

تعریف اهداف

نمونه خاصی از اهدافی که به‌طور گسترده‌ای نیز قابل قبول هستند، عبارتند از: برنامه‌ریزی^۱؛ سازماندهی^۲؛ هدایت^۳؛ کارگزینی^۴؛ و کنترل^۵ (۱).

تمامی این اهداف در رابطه با مربیگری مورد نیاز است و اگر هر یک از آنها را به‌طور دقیق شرح دادیم، مشاهده خواهیم کرد که تمام این موارد، به جهت اجرای کار، ضروری و مورد نیاز است.

برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی یک هدف پایه است و اغلب صاحب‌نظران مدیریت اذعان می‌کنند که چهار هدف دیگر، نقش حمایتی برای این هدف بازی می‌کنند. برنامه‌ریزی، متضمن تعیین اهداف و انتخاب راهی به منظور دستیابی به این اهداف است و در واقع، یک هدف حیاتی و ضروری در مورد مربیگری است. مربیان باید تصمیم بگیرند که چه چیزی را از ورزشکارانشان بخواهند و صفات فیزیکی و ذهنی مورد نیاز آنها چگونه باید باشد. همچنین باید برنامه‌ای تدارک ببینند که ورزشکاران را قادر سازد تا این صفات را بهبود بخشند. مربیان برای برنامه‌ریزی بهتر، به هر سه مهارت زیر نیاز

نکنند، این موضوع را درک نخواهند کرد که چرا آنها در موقعیتهای مختلف، واکنشهای مشخصی از خود بروز می‌دهند و در نتیجه، اعمال رفتار آنها ممکن است اثرات مطلوب مورد نیاز را به همراه نداشته باشد. پند و اندرزی که مربیان به ورزشکاران خود می‌دهند، مطلقاً درست یا غلط نیست؛ این امر بستگی به خصوصیات و موفقیت ورزشکار در آن زمان دارد. ساختن قهرمانان ملی با داشتن ورزشکارانی که بیشتر به فکر مسائل دیگر هستند، کوششی بی‌فایده است. تفاهم، به بینش و بصیرت افراد بستگی دارد؛ اما مهمتر از آن اینکه به ارتباطات خوب نیز وابسته است. این موضوع، ورزشکار را قادر می‌سازد تا مسائل ذهنی مربی خود را بهتر درک کند. مربیان خیلی راحت می‌توانند مسائل را برای ورزشکاران خود به‌طور نامفهوم ارائه دهند. بعضی مربیان ممکن است بگویند: «ما همین هستیم و بیشتر از این هم نمی‌توانیم کاری بکنیم. اگر از درک دیگران عاجزیم، مهم نیست. شغل و وظیفه ما این است که به آنها بگوییم چه باید بکنند.» اما این موضوع به هیچ‌وجه صحیح نیست. اگر مربیان برآستی در مورد ورزشکاران خود نگران باشند و بخواهند به آنان به‌منظور رسیدن به اهدافشان کمک کنند، آنان را درک خواهند کرد. در غیر این صورت، نباید شغل مربیگری را انتخاب کنند. درک و آگاهی از طریق ارتباط نیز موضوعی است که می‌توان آن را بهبود بخشید.

تعیین اهداف

ظاهراً این موضوع که تمام مربیان نیاز دارند بگویند: «قهرمان المپیک باش!» بسیار ساده است؛ اما در این مورد باید تفکر و تأمل بسیار داشت اهداف باید قابل اعتماد، سودمند و همچنین دارای انگیزه و مراحل باشد؛ به‌طوری که بتوان زیربنای کلی را همراه با برنامه اصلی شکل داد. دستیابی به این مراحل باعث رضایت و افزایش سطح اعتماد و اعتقاد فرد می‌شود. این اهداف باید چند جانبه باشند؛ به‌طوری که پیشرفت در بعضی از جنبه‌ها بتواند باعث دلگرمی بیشتر

1. planning
3. directing
5. controlling

2. organising
4. staffing

ناراحتی‌ها به اهدافی که می‌خواهند دست یابند، آگاهی داشته باشند. آنها باید انگیزه^۶ را در درون خود به وجود آورند. مسئله مهم این است که آنها فقط به این خاطر عمل می‌کنند که خواهان انجام کار هستند. اما یک رهبر و هدایت‌کننده خوب و آگاه، باعث تحریک آنها می‌شود و زمانی که آنها با شکست مواجه می‌شوند، در جهت کسب اعتماد به نفس^۷ و افزایش تدریجی بینش مثبت به آنها کمک خواهند کرد. رهبران و مربیان خوب، همچنین ورزشکاران را ترغیب می‌کنند که نسبت به تمرینات خود، مسئولیت‌پذیری بیشتری داشته باشند.

در این مورد، دلایل کمی وجود دارد. یکی از آنها از تجارب مدیریت سرچشمه گرفته است. در مورد دلیل اول، یکی از دانشمندان مشهور مدیریت به نام دکتر پی‌تر اف دراگر^۸ اظهار کرده است: این تئوری که آگاهی کارگران در مورد شغل و وظیفه خود، نقطه شروعی برای بهبود، کیفیت و اجرای تولید می‌شود (۲) درباره ورزشکاران نیز صادق است. بعد از به دست آوردن تجربه، آنها باید این احساس را که چه کاری ضروری و چه کاری غیر ضروری است، به دست آورند و یک رهبر و مربی باهوش نیز باید از این موضوع استفاده کند و به این طریق، اهداف خود را بر پایه این آگاهی‌ها پی‌نهد.

دلیل دوم این است که برای ورزشکاران بسیار عملی‌تر خواهد بود که تا اندازه زیادی، مسئول موفقیت‌های خویش باشند. با این وجود، نکته اصلی در امر مربیگری، کمک به ورزشکاران در جهت کسب رضایت از تلاشهای خود است. دلیل سوم این است که این امر به مربیان فرصت می‌دهد تا سطح بالاتری را در این زمینه به دست آورند؛ کیفیت کار خود را بالا ببرند؛ و در نهایت، به ورزشکاران کمک‌های فراوانی بنمایند.

دارند: تعیین اهداف به منظور اطلاع از موارد مهم قابل تردید؛ ارتباطات درون‌گروهی به منظور اطمینان از اینکه ورزشکاران برنامه صحیحی را دنبال می‌کنند؛ و تصمیم‌گیری به منظور انتخاب برنامه‌ها و طرحهای ممکنه موجود.

سازماندهی

سازماندهی، روند تنظیم منابع و افراد برای اجرای قسمتهای مختلف برنامه‌هاست. بدیهی است که سازماندهی نیاز به تفکرات قبلی و تلاش در جهت اطمینان از این مورد دارد که هر عملی در جای واقعی خود - که مورد نظر بوده است - صورت می‌گیرد. در این مورد می‌توان از ترتیب و تنظیم جلسات تمرینی نام برد. به منظور کسب نتایج بهتر، غالباً داشتن گروهی از افراد که با یکدیگر همکاری کنند، مطلوب‌تر است. این امر نیاز به تلاش بیشتر در زمانی دارد که موضوعاتی همچون تعهد مطالعاتی^۱، تعهد کاری^۲، و صفات و خصوصیات اخلاقی افراد^۳ در نظر گرفته می‌شود. مثال دیگر در این مورد، ترتیب و تنظیم یک جلسه تمرینی دوهای تعقیبی^۴ است. از این جلسه تمرین مقدار محدودی اطلاعات می‌توان جمع‌آوری کرد؛ مگر اینکه تعداد وقت نگهداران^۵ کافی باشد و آنها را طوری سازماندهی کنیم که در صورت امکان، اطلاعات لازم در مورد همه دوندگان را جمع‌آوری کنند. سازماندهی نیاز به ارتباطات درون‌گروهی دارد. در غیر اینصورت، ممکن است افراد با یکدیگر همکاری نکنند و در نتیجه، تمام تصمیم‌گیری‌ها گنج‌کننده و نامعلوم شوند.

هدایت

هدایت که آن را می‌توان رهبری نیز نامید، متضمن ارتباطی هدفمند با ورزشکاران است؛ به طوری که آنها را تشویق کند تا خود، وظایف محوله را انجام دهند. ورزشکاران باید طوری خودشان را آماده کنند که برنامه تمرینی خود را انجام دهند و در ضمن، به این مسئله که چگونه با وجود تمام مشکلات و

- | | |
|----------------------------|--------------------------|
| 1. Study commitments | 2. Work commitments |
| 3. Personal Idiosyncrasies | 4. time trials |
| 5. time keepers | 6. motivation |
| 7. confidence | 8. Dr. Peter. F. Drucker |

به کارگیری روشهای مدیریت در مربیگری

تعاریف روشها تعداد زیادی از روشهای موفقیت آمیز مدیریت که بعد از جنگ جهانی ارائه شده اند، اثرات عمیقی بر روشهای سازماندهی داشته اند که بعضی از جنبه های این روشها، در زمینه مربیگری کاربرد دارند. در زیر، دو روش مدیریت، یکی مبتنی بر هدف و دیگری بر کیفیت کلی با ذکر مثال مورد بحث و بررسی قرار گرفته اند.

مدیریت مبتنی بر هدف^۴

تنها موضوعی که دنیای تجارت به آن نیاز دارد، اصول مدیریت است. این اصول، حوزه وسیعی برای قدرت و مسئولیت پذیری اشخاص فراهم می آورند و همزمان با آن یک جهت عمومی از تلاش و بینش، ایجاد کار دسته جمعی و هماهنگ کردن اهداف فرد با رفاه عمومی^۵ به وجود می آورند تنها اصلی که می تواند این وظایف را بنحو احسن انجام دهد، مدیریت مبتنی بر هدف و خودکنترلی^۶ است (۲). مربی می تواند در مورد مربیگری یک گروه از ورزشکاران که در این مورد نیازهای یکسانی همچون قدرت فرد، مسئولیت پذیری، بینش و تلاش مشترک، هماهنگی اهداف و تلاشهای افراد مختلف گروه را در بر می گیرد، موارد صحیحی ارائه دهد. موارد ضروری این روش که با مربیگری سازگاری بیشتری دارند، به شرح زیر است:

رسالت ورزشکاران^۷

اگرچه مربیان خواهان کمک به بهتر کردن رسالت و وظیفه ورزشکاران هستند، اما این موضوع مربوط به خود ورزشکاران است و باعث تحریک و برانگیختن آنها به آن چیزی می شود که باید انجام دهند. این رسالت و وظایف

مجدداً یادآوری می شود که تمام مهارتهایی که قبلاً ذکر شد، در این زمینه به کار برده می شوند.

کارگزینی

در این مورد ممکن است ظاهراً مربوط به مربیان نشود؛ چون معمولاً آنها تشکیلاتی ندارند؛ اما به این دلیل که متضمن انتخاب درست افراد برای شغلهای خاصی است، کاملاً مربوط و ضروری است. برای مثال مربی نیاز به مجموعه ای از افراد قابل اعتماد، شایسته، آشنا با دکترها، فیزیوتراپها، و ماساژورها^۸ به منظور مراجعه ورزشکاران به آنان می باشد. (۴) این امر همچنین بدان معنی است که یک حس مشترک مناسب با مربیان و افراد دیگری ایجاد می کنند که در یک جنبه خاص، آگاهیهای لازم را دارند. این موضوع نباید به غرور مربیان دیگر در زمانی که ورزشکارانشان کمی به مربیان دیگر وابسته هستند، لطمه بزند. در ضمن، این روند باید بدورستی به کار رود.

کنترل

کنترل روند مدیریت را تکمیل می کند و شامل سه مرحله است: (۱) ایجاد استانداردهای اجرا؛ (۲) اندازه گیریهای اجرایی در مقابل استانداردهای موجود (۳) تصحیح اشتباهات^۹. استانداردهای اجرا می تواند در مورد تمرین و مسابقه برای ورزشکاران، متفاوت و بیشمار باشد. استانداردهای موجود از تعیین اهداف سرچشمه می گیرد و از طریق برنامه های موجود، مرحله بندی می شود. ارتباطات درون گروهی این امر را که ورزشکاران این موضوع را درک کرده اند یا خیر، تأیید می کند. تمرینات و مسابقات، ورزشکاران را در مقابل این استانداردها مورد آزمایش قرار می دهند. در این مورد، یک سیستم ثبت اطلاعات منظم برای مقایسه نتایج به دست آمده و نتایج مورد انتظار به منظور مرتبط کردن آنها با تمرینات و انجام هر گونه تعدیل لازم، ضروری است.

1. Physiotherapists
2. Masseurs
3. Addressing shortcoming
4. management by objectives
5. common weal
6. self - contorol
7. missions

دیگر این است که این طرحها باید هدفدار باشند؛ طوری که ورزشکاران آن را قابل دسترسی بدانند.

اندازه‌گیری اجرا^۵

تنها راهی که مربیان می‌توانند از طریق آن بفهمند که آیا تلاشها و کوششهایشان قبل از اینکه از زمان لازم فراتر رود، مثمر ثمر است یا خیر، بخشش و ارزیابی اجرای ورزشکاران در مقابل اهداف مورد نظر است. تعداد این اهداف برای مسابقات و تمرینات بیشمار است که در مواقع معین به‌طور متناوب مورد استفاده قرار می‌گیرند. بدون انجام این‌گونه اندازه‌گیریها مشخص نخواهد شد که چه موردی اشتباه است. مربی و ورزشکار باید متقاعد شوند که روش آنها نیاز به تغییر و تحول دارد. اگر چنین باشد، بر اهداف یک سیستم پویا مبتنی است و باعث هماهنگی کردن اهداف ورزشکاران و مربیان و ارائه راه حل برای دستیابی به این اهداف و توسعه طرحهای مورد نظر به منظور تلاقی با اهداف و اندازه‌گیری اجرا در مقابل هدفهای معین به منظور تعیین اثر بخش تمرینات می‌شود.

مدیریت مبتنی بر کیفیت کلی

در اوایل سالهای بعد از جنگ جهانی، دولت آمریکا یکی از متخصصان مدیریت خود به نام وکز جی ادوارد دمیگ^۶ را به منظور کمک به احیای صنعت ژاپن به آن کشور اعزام کرد. روش وی، مدیریت مبتنی بر کیفیت کلی و بسیار موفقیت‌آمیز بود؛ طوری که ژاپن تا حد زیادی به‌خاطر این روش به عنوان تهیه‌کننده کالاهای ارزان و بادوام^۷ شناخته شده و در فروش این محصولات به اکثر کشورهای جهان، براساس کیفیت بر سایرین برتری پیدا کرد. دو جنبه مهم از این روش، بویژه

می‌تواند رقابت با برترینها، داشتن سرگرمی^۱ و یا به عنوان یک حریف تمرینی خوب، برای یک قهرمان باشد.

اهداف طولانی مدت واقعی که این رسالت را تکمیل کنند.

اگرچه این سیاست نیز از اهداف ورزشکاران است، اما مربیان به‌خاطر آگاهیهای بیشتر خود، سهم افزونتری در ایفای این اهداف به ورزشکاران دارند؛ اما با این وجود، به‌عنوان اهداف ورزشکاران است.

اهداف کوتاه مدت و واقعی که به‌طور منظم ارزیابی شده باشند. مجدداً یادآوری می‌شود که مربیان در این مورد، سهم عمده‌ای به‌عهده دارند، اما ورزشکاران باید آنها را درک تأیید کنند و متعلق به خودشان بدانند.

حوزه‌های کلیدی نتایج^۲

اینها مربوط به جنبه‌ای از اجرای ورزشکاران می‌شود که باید به منظور موفقیت بیشتر در این زمینه، تخصص لازم به دست آورند. برای مثال، یک دونده ۴۰۰ متر باید هر ۱۰۰ متر را در کمتر از ۱۲ ثانیه و بصورت پشت سر هم^۳ با سرعت خاصی بدود.

طرحهای اجرایی^۴

همان‌طور که از نام این عنوان پیداست، اینها طرحهایی برای دوره‌های مشخصی از انجام کارها هستند که باید به‌منظور کسب تخصص بیشتر در حوزه‌های کلیدی انجام شوند. این گونه طرحها به منظور پیشرفت در اجرا ایجاد می‌شوند هنگامی که این بهبود پیشرفت حاصل نشد، طرحها به پایان می‌رسند و مجدداً طرحهای جدیدتری تهیه و ارائه می‌شوند. معمولاً این‌گونه طرحها درباره جنبه‌های مشخصی از تمرین هستند؛ اما در عین حال می‌توانند درباره روش متعادل و منطقی نیز مطرح شوند. دو نکته اساسی در مورد این طرحها وجود دارد که یکی دارا بودن صفات توسط ورزشکاران و دیگری اندازه‌گیری است. ورزشکاران باید این‌گونه صفات را کسب و با میل و رغبت به بهبود آن کمک کنند. موضوع مهم

- | | |
|----------------------------|---------------------|
| 1. to have fun | 2. Key Result Areas |
| 3. Set of repetitions | 4. Action plans |
| 5. Performance measurement | |
| 6. Dr. J. Edwards Deming | 7. cheap & hasty |

ورزشکار را نشان می‌دهد. به منظور موفقیت در مسابقات، این موضوع را باید به اندازه پیشرفت در اجرا مورد توجه قرار داد.

بحث و نتیجه‌گیری

این مقاله، راههای کاربرد تئوری مدیریت و تکنیکهای آن در رابطه با مربیگری را مورد بررسی قرار داده است. به طور خلاصه، مربیگری را نباید به صورت اتفاقی^۷ انجام داد. تئوری مدیریت و تکنیکهای آن که هم‌اکنون قابل دسترسی می‌باشند، باعث سیستماتیک‌تر شدن روند مربیگری و انتقال علوم دیگر به هنر مربیگری شده است. به نظر نویسنده، دوره‌های تربیت^۸ مربی بویژه در سطح بالا را باید با مقداری آموزش در زمینه تئوری‌های مدرن و کاربردی مدیریت همراه کرد.

منابع:

- 1- ANDERSON. C. R. (1984): Management skills, functions and organisation performance W. m C. Brown Publishers.
- 2- DRUCKER. P. F. (1991): The new productivity challeng. Harvard Business Review. Nov - Dec '91. pp. 69 - 79.
- 3- HUMBLE, J. (1980): Management by Objectives Coles Publishing Company Limited, Toronto, Canada.
- 4- MARTIN. D. E.: COE, P. N. (1991): Training distance runners. (Leisure Press, Champaign. Illions.
- 5- MARTINS, R. (1987): Coaches guide to sport psychology. Human Kinetics Publishers.

- | | |
|-------------------------|----------------------------------|
| 1. statistical variance | 2. if it work, don't fix it |
| 3. abiding philoshophy | 4. the athletichuman |
| 5. athletic performance | 6. churnout |
| 7. haphazard | 8. coaching accrditation courses |

در زمینه مربیگری قابل استفاده است: یکی پیشرفت مداوم و دیگری تغییر پذیری آماری^۱ است. اگر کارخانجات امریکایی بر طبق این مثل ظاهراً معقول و منطقی که: اگر امری جریان عادی خود را طی کند، هرگز آن را ثابت نکن و اجازه بده که این روند ادامه پیدا کند!^۲ عمل می‌کردند، همقطاران ژاپنی آنها بر مبنای فلسفهٔ دمینگ که مبتنی بر پیشرفت مداوم بود، عمل می‌کردند. پیشرفت در ابتدا بسیار جزئی و قابل ملاحظه نبود؛ اما کالاهای ژاپنی بتدریج بحدی پیشرفت کردند که بعد از برابریهای اولیه به لحاظ کیفیت با کالای آمریکایی، گذشته را پشت سر گذاشته‌اند و هم‌اکنون نقش عمده‌ای در بازارهای جهانی ایفا می‌کنند. این موارد در رابطه با ورزش و بویژه امر مربیگری با در نظر گرفتن روش انجام کار قابل استفاده است. یک روش هرگز کامل نیست و پیشرفت همیشه امکان‌پذیر است. با هر روش پیشرفته‌ای، اجرا نیز پیشرفت خواهد کرد. این امر ممکن است که ظاهراً قابل توجه نباشد، اما هنگامی که به عنوان یک موضوع کلی در نظر گرفته می‌شود، بسیار مفید است. با این وجود، این امر زمانی به وقوع خواهد پیوست که پیشرفت مداوم، فلسفهٔ ثابت^۳ و پایدار مربی و ورزشکار باشد. متغیرهای آماری نشان داده‌اند که هیچ روند با سیستمی کامل نیست و نتایج یا بازده کار نسبت به میانگین متفاوت است. این امر یقیناً در مورد سیستم (افراد ورزشی)^۴ و محصول آن (اجرای ورزشی)^۵ صادق است. در هر مرحله از این روند، توسعهٔ دامنهٔ اجرا ممکن است و به برابر می‌باشد و بدتر شدن این دامنه، نشان دهندهٔ این امر نخواهد بود که شکل اجرا خراب و یا بهترین صورت پیشرفت حاصل شده است. این امر فقط به این خاطر است که بدن انسان همان‌طور که باید پیچیده است و اجزای ثابت را نمی‌توان به‌طور مطلق بر هم زد.^۶ اگر مربیان این مورد را قبول کنند، درک خواهند کرد که نمی‌توان فقط به بهترین اجرای ورزشکار تکیه کرد؛ بلکه در این مورد باید دامنه‌ای را در نظر گرفت. پیشرفت را می‌توان به وسیلهٔ تغییر در میانگین این دامنه مشخص کرد؛ اما محدود شدن این دامنه در هر مرحلهٔ خاص، قابل اطمینان بودن