

## تبیین مدل اکتشافی معیارهای انتخاب مربیان ملی کشور

مهرزاد حمیدی<sup>۱</sup>، ژاله معماری<sup>۲</sup>

۱- دانشیار دانشگاه تهران

۲- استادیار دانشگاه الزهرا (س) \*

تاریخ دریافت: ۹۰/۰۵/۱۸

تاریخ پذیرش: ۹۱/۰۳/۱۶

## چکیده

هدف از انجام این تحقیق، تبیین مدل اکتشافی معیارهای انتخاب مربیان ملی کشور است که در دو بخش کیفی و کمی انجام شده است. در بخش کیفی، با مطالعه ادبیات تحقیق و جلسات بحث و بررسی با نخبگان، متغیرهای اثرگذار در انتخاب مربیان ملی شناسایی شد. در بخش کمی، پرسش‌نامه‌ای با ۲۵ سؤال پاسخ‌بسته تهیه و ضریب پایایی آن ۰/۹۶۸ تعیین شد ( $P < 0/01$ ) و در اختیار ۴۵۰ مربی نخبه، مدیر، ورزشکار ملی، اساتید دانشگاه و کارشناسان ورزش کشور قرار گرفت و ۴۰۷ پرسش‌نامه، تحلیل و مدل اکتشافی معیارهای انتخاب مربیان ملی به دست آمد. مدل اکتشافی معیارهای انتخاب مربیان ملی متشکل از چهار عامل بود. شاخص‌های برازش اعتبار مدل را تأیید و بر اساس آن، ساختار تحلیل عاملی اکتشافی تأیید شد. چهار معیار انتخاب مربیان ملی عبارت‌اند از مهارت‌های رهبری، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های ویژه و مهارت‌های فنی: سوابق فنی و توان عملیاتی. در انتخاب مربیان ملی ابتدا به مهارت‌های فنی و سپس به توان اجرایی و عملیاتی آنان توجه می‌شود. مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های ویژه در درجات اهمیت بعدی هستند. همه‌ی مدیران بر ویژگی‌های توان فنی و عملیاتی، عضویت در سیستم‌های مربیگری معتبر، مهارت‌های رهبری و ارتباطی مربیان تأکید کردند. تجربه‌ی بالای مربیگری در تورنمنت‌ها مهم‌ترین متغیر در تبیین مهارت‌های فنی مربی و آشنایی با فن مذاکره و توانایی در اعمال مدیریت تعارض مهم‌ترین متغیر در تبیین مهارت‌های رهبری مربی است. شناسایی عوامل مؤثر در انتخاب مربیان ملی به همراه بار عاملی و ارزش هر متغیر در مدیریت انتخاب مربیان ملی راه‌گشا است.

واژگان کلیدی: مربیان ملی، انتخاب، مدل اکتشافی

## مقدمه

نمازی زاده در سال ۱۳۷۶ می‌نویسد مربیگری استعدادی است که ممکن است در هر کسی وجود نداشته‌باشد. مربی ورزش، در واقع معلمی است که باید از هر جهت ویژگی‌های یک معلم واقعی را دارا باشد. از آن جایی که مربیگری شامل پیش‌بینی کمک‌های سازماندهی شده به یک اجراکننده یا گروهی از اجراکنندگان در جهت کمک به رشد و توسعه‌ی آنها در ورزشی که انتخاب نموده‌اند، است (۱)؛ لذا به نظر می‌رسد پاسخ‌گویی به سؤالات زیر از اهمیت ویژه‌ای برخوردار باشد: چگونه می‌توان بهترین و مناسب‌ترین مربی را انتخاب کرد؟ در انتخاب مربیان از کدام گزینه‌ها باید استفاده کرد؟ آیا می‌توان از معیارهای ارزشیابی مربیان برای انتخاب آنان سود جست؟ هاردی<sup>۱</sup> (۱۹۸۶) در کتاب مربیگری ورزشکاران، مربیگری را مشتق از چهار عامل ورزش، اصلاحات، تعلیم و مربیگری می‌داند. مربیگری شامل پیش‌بینی کمک‌های سازماندهی شده به یک اجراکننده یا گروهی از اجراکنندگان در جهت کمک به رشد و توسعه‌ی آنها در ورزشی که انتخاب کرده‌اند، است. بنابراین، مربیگری شامل آموزش، تعلیم و تمرین است. وی معتقد است که مربیگری مؤثر و کارآمد وابسته به دو عامل است: کشف و درک حداکثر توانایی‌های اجراکننده و شناخت نیازهای بلندمدت اجراکنندگان یا تیم (۲). خداداد (۱۳۵۷) نیز در کتاب آموزش مهارت‌های فوتبال خود می‌نویسد که مربی باید از نظر تکنیکی و تاکتیکی، رشته‌ی ورزشی مورد نظر را بشناسد تا بتواند خوب مربیگری کند. وی در ادامه اظهار می‌کند که آگاهی از تمام مهارت‌ها و تکنیک‌های مورد نیاز در رشته‌ی ورزشی موردنظر، شناخت انواع سیستم‌های بازی، انتخاب استراتژی‌های مختلف در بازی‌ها و مسابقات مختلف، همگی به شناخت موضوع مربوط می‌شود. وی معتقد است که مربی باید از عوامل مؤثر در یادگیری آگاهی داشته‌باشد. همچنین، از وظایف مربیان، آگاهی آنان از عوامل کلیدی مربوط به توانایی برقراری ارتباطات اجتماعی با کلیه‌ی ذینفعان است (۳).

در همین راستا مارتنز<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) در کتاب خود می‌نویسد برای اینکه یک مربی در کار خود موفق باشد، باید دارای ویژگی‌هایی نظیر واقف بودن به علوم ورزشی و استفاده از بهترین شیوه‌ی مربیگری که با اهداف وی سازگار است، باشد. در تدوین اهداف و برنامه‌ها، اولویت‌ها را به لحاظ دارا بودن دانش ورزشی، انگیزه برای مربیگری خوب و داشتن هنر انتقال فکر و به نحو احسن تنظیم کند، (منظور وی از انتقال فکر، توانایی درک فوری افکار، احساسات و عواطف

1. Hardy

2. Martens

ورزشکاران و نحوه انتقال فکر به آنان است). همچنین وی معتقد است که مربیگری به منزله "رهبری" نیز به‌شمار می‌رود. یک مربی باید تسلط بسیاری بر ورزشکاران خود داشته و بتواند با توانایی‌های خود کارهای بزرگی انجام دهد (۴). شفیع (۱۳۸۶) نیز در تحقیقی که به‌منظور ارائه‌ی الگو در انتخاب مربیان تیم‌های ملی شنا، شیرجه و واترپلو انجام داد، الگویی 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 به‌ترتیب در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند. همچنین وی معتقد است که یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های معیار ارزیابی و انتخاب مربیان، توانایی استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری صحیح و قاطع هنگام بروز مشکل است (۵). طبق گفته‌ی مک لین و زاکراجسک<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) نیز انتخاب یک مربی برای تیم مورد نظر از طریق ارزیابی عملکرد وی در گذشته انجام می‌گیرد. بنابراین، توجه به الگوی حاضر، این امکان را فراهم می‌سازد تا با استفاده از معیارهای ارزیابی عملکرد مربیان، در انتخاب مربیان لایق و کاردان نیز مورد استفاده قرار گیرند (۶). کاج<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) در مقاله‌ای تحت عنوان معیارهای انتخاب مربی، به معیارهایی که برای تمامی مربیان در سطوح مختلف باید توجه داشت، اشاره می‌کند. وی معتقد است که این معیارها برای تمامی مربیان در سطوح مختلف و یا درجات مختلف مربیگری، از پایین‌ترین تا بالاترین سطح، قابل استفاده است. این معیارها عبارتند از داشتن دانش سازمانی و شغلی در ارتباط با مربیگری داشتن ارزش‌های مربیگری نظیر رازداری عقاید و آزادی فرهنگی و جنسیتی، حضور اجرایی مربی، داشتن مهارت‌های شخصی نظیر گوش‌دادن، مقایسه‌کردن، مبارزه‌طلبی، اعتماد به نفس، مسئولیت‌پذیری، گرمی و حرارت، تمایل به کار، احساس هم‌دردی و غم‌خواری داشتن مهارت و ابزار ارزیابی و به‌کارگیری آنها در موقعیت‌های مختلف، دارا بودن بلوغ شخصیتی ثابت و پایدار در منش و رفتار، انعطاف‌پذیری و توانایی کار مؤثر در دامنه‌ی وسیعی از اجراهای مختلف توانایی برنامه‌ریزی و طراحی نقشه، تفسیر و تعبیر موقعیت‌ها و به‌کارگیری و اجرا و رهبری به‌عنوان عوامل مدیریتی در مربیگری، آگاهی از تئوری‌های یادگیری و استفاده از آنها در آموزش، قابل اعتماد و مقتدر بودن مربی (۷). فدراسیون بسکتبال ایالات متحده آمریکا<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) معیارهای زیر را به‌عنوان معیارهای انتخاب سرمربی تیم ملی معرفی کرده‌است: در زمان انتخاب باید حداقل دارای ۵ سال تجربه‌ی

- 
1. MacLean & Zakrajsek
  2. Stephan Couch
  - 3 . United States Basketball Federation of America

مربیگری در هر یک از سطوح باشد، در زمان انتخاب باید حداقل دارای ۳ سال تجربه‌ی سرمربیگری در هر یک از سطوح باشد، باید هیچ تعارضی با مصالح تعیین‌شده از سوی بسکتبال ایالات متحده نداشته باشد، باید با توجه به توانایی‌های مربیگری، دانش بسکتبال، شخصیت، نظم و انضباط، حس مسئولیت‌پذیری و دیگر شرایطی که ممکن است توسط بسکتبال آمریکا تعیین شود، انتخاب شود (۸). معیارهای انتخاب مربیان هاکی در تیم دلتای جنوبی (۲۰۰۸) عبارتند از مهارت‌های بین فردی، مهارت‌های حل مسأله، توانایی تدریس، تجربه‌ی مربیگری و بازی، گواهینامه‌ی مربیگری، سابقه‌ی عملکرد قبلی، دانش هاکی و علاقه و اشتیاق. معیار دانش هاکی عبارت است از توانایی شناسایی و انتخاب بازیکنان توانایی ارزیابی بازیکنان و نیازهای توسعه‌ای آنها؛ درک مهارت‌های اساسی، تاکتیک‌ها و توانایی تدریس آنها درک سیستم‌های بازی تیمی (جاگیری، دفاع، و حمله)، درک استراتژی و نحوه‌ی اجرای آن، دانش و درک بازی و آماده‌سازی بازیکنان در طول دوره‌ی رقابت‌ها؛ درک قوانین، سیاست‌ها و دستورالعمل‌ها (۹). در فرم درخواست مربیگری فدراسیون ملی هاکی کانادا<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) برای پست‌های سرمربیگری و کمک‌مربیگری تیم‌های ملی، به مواردی چند اشاره شده است. این موارد شامل سابقه‌ی تحصیلی، درجه‌ی مربیگری، سمینارها یا دوره‌های گذرانده‌شده در مورد مربیگری، مدیریت تیم یا رهبری تیمی در ۵ سال گذشته، تجربه‌ی بازی، بالاترین سطح بازی، تجربه‌ی مربیگری در سطوح بالا، موقعیت شغلی کنونی، رویدادهای هاکی که در آن به‌عنوان مربی حاضر بوده است، تجربیات سرپرستی یا مدیریت خارج از محدوده‌ی هاکی، مشارکت در لیگ هاکی، فلسفه‌ی مربیگری، اهداف فردی از مربیگری، فلسفه و هدف از حضور در مسابقات جام جهانی به‌عنوان مربی، ایجاد ارتباطات اثربخش بین مربیان و بازیکنان و سایر اعضای تیم و همچنین تأیید از سوی اعضای سرشناس جامعه‌ی هاکی است (۱۰). در فرایند انتخاب مربی تیم کرلینگ ایالات متحده برای بازی‌های المپیک زمستانی<sup>۲</sup> (۲۰۱۰)، اتحادیه‌ی کرلینگ معیارهای انتخاب را این‌گونه بیان کرده است: تأیید موفقیت‌آمیز بررسی سابقه‌ی شغلی توسط کمیته‌ی ملی المپیک ایالات متحده، دارابودن گذرنامه‌ی معتبر که حداقل تا ۶ ماه بعد از پایان بازی‌ها اعتبار داشته باشد، در دسترس بودن در سرتاسر دوره‌ی برگزاری بازی‌ها، دارابودن وضعیت جسمانی و سلامت خوب و توانایی اجرای عملی مهارت‌ها؛ دارابودن سطح بالای دانش تکنیکی و تاکتیکی ورزش، آگاهی و درک عمومی از مقررات فدراسیون جهانی کرلینگ<sup>۳</sup> و مقررات حاکم بر این

1. Men's National Team Coaching Application
2. U.S Curling Team
3. World Curling Federation (WCF)

ورزش، تجربه و توانایی تأییدشده در مربیگری تیمها در سطوح ملی و بین‌المللی، آشنایی با فرایند انتخاب بازیکنان و سیستم تأیید صلاحیت این فدراسیون، توانایی تأییدشده در برقراری ارتباطات اثربخش و هماهنگ با ورزشکاران و دیگر اعضای تیم، رکورد عملکرد تأییدشده در همکاری با اتحادیه‌ی کرلینگ ایالات متحده یا کمیته‌ی ملی المپیک، سابقه‌ی مربیگری تیم‌های زنان یا مردان در حداقل یک رویداد المپیک یا جهانی، داشتن مدرک مربیگری سطح ۴ اتحادیه‌ی کرلینگ ایالات متحده (۱۱). فدراسیون تکواندو استرالیا<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) در برنامه‌ی آماده‌سازی تکواندوکاران تیم ملی جهت حضور در بازی‌های المپیک پکن، بیان کرده‌است که کاندیداهای پست سرمربیگری باید دارای شرایط زیر باشند: تجربه‌ی بازی یا مربیگری در بالاترین سطوح بین‌المللی (سابقه‌ی مربیگری موفق ورزشکاران برجسته‌ی تکواندو، تجربه‌ی سفر به خارج از کشور و حضور در مسابقات بین‌المللی، درک بالا از اهداف برگزارکنندگان و حامیان مسابقات) ارتباطات کاری خوب با سازمان‌ها و افراد معتبر بین‌المللی در زمینه‌ی تکواندو (مهارت مذاکره و چانه‌زنی عالی، آشنایی به زبان دوم، درک خوب از جایگاه افراد و شخصیت‌های بین‌المللی تکواندو)، تجربه در نظارت و آموزش مربیان سطح بالا، گواهینامه‌ی مربیگری سطح ۲، مدرک داوری بین‌المللی، توانایی در تأثیرگذاری و ایجاد انگیزه، مهارت عالی در کار با کامپیوتر، توانایی در مستندسازی و پیگیری روند توسعه و پیشرفت ورزشکاران، دانش بالا در تکواندو و ارائه‌ی آن، مهارت‌های عالی در برقراری ارتباطات و احترام گذاشتن به همه‌ی افراد توانایی برای کارکردن به عنوان عضوی از تیم، دارای مدرک تحصیلی دیپلم یا بالاتر (رشته‌ی تربیت‌بدنی از اولویت برخوردار است) انعطاف‌پذیری بالا و توانایی سازگاری با تغییرات (۱۲).

پاستور و میکسی<sup>۲</sup> (۱۹۹۴) فرایند به‌کارگیری مربیان زن را برای انجمن ورزشی دانشگاهی ملی<sup>۳</sup> مورد مطالعه قرار داده‌اند. آنها در این تحقیق، چهار پارامتر عمده‌ی جنسیت، موقعیت پرسش‌شونده، مرتبه‌ی مربیگری و فاکتورهای استخدام را مورد بررسی قرار داده‌اند که از جمله فاکتورهای استخدام، سوابق کاندیداها مثل تجربه‌ی مربیگری، تجربه‌ی بازی و نتایج برد و باخت ثبت‌شده در کارنامه‌ی کاندیداها بود (۱۳). تیم هندبال ناشنوایان ایالات متحده آمریکا<sup>۴</sup> برای انتخاب سرمربی جهت حضور در بازی‌های المپیک ناشنوایان معیارهایی را به‌عنوان شرایط تخصصی و عمومی سرمربیان ذکر کرده‌است که از آن جمله می‌توان به عضویت در تیم هندبال

1. Taekwondo Federation of Australia
2. Donna.L.Pastore & William.G.Meacci (1994)
3. National Collegiate Athletic Association
4. USA deaf team head coach selection

ناشنوایان ایالات متحده، فدراسیون ورزش‌های ناشنوایان ایالات متحده و تیم هندبال ایالات متحد آمریکا بازیکن اسبق تیم هندبال ناشنوایان ایالات متحده در المپیک ناشنوایان، تجربه‌ی مربیگری در تیم هندبال یا تیم هندبال ناشنوایان ایالات متحده، تجربه‌ی بازی یا مربیگری در تیم هندبال ناشنوایان ایالات متحده در سطح بین‌المللی، ملی یا باشگاهی اشاره کرد (۱۴). فدراسیون ژیمناستیک بریتانیا<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) مربیان خود را بر مبنای معیارهایی چون نیازهای تیم، توانایی رهبری، سازماندهی و کنترل تیم در شرایط با استرس و مسئولیت بسیار بالا و تجربه و عملکرد در سطح بین‌المللی انتخاب می‌کند (۱۵). انجمن استادان بزرگ تکواندوی ایالات متحده<sup>۲</sup>، جهت انتخاب مربی برتر سال، معیارهای زیر را مطرح کرده‌است: عضویت در انجمن استادان بزرگ تکواندوی ایالات متحده یا سابقه‌ی همکاری با این انجمن، عدم سابقه‌ی مصرف مواد مخدر در دوره‌ی مربیگری، عدم سابقه‌ی تنبیه به‌خاطر مسائل غیراخلاقی و عدم سوء سابقه‌ی کیفری، داشتن سابقه‌ی عالی در آموزش و پرورش ورزشکاران تکواندو در سطوح پیشرفته داشتن فلسفه‌ی روشن در تکواندو و رعایت استانداردهای اخلاقی تکواندو، توجه به توسعه‌ی همه‌جانبه‌ی ورزشکاران، استفاده‌ی مستمر از تکنیک‌ها و تئوری‌های پیشرفته‌ی مربیگری، احترام‌گذاشتن به کادر فنی، بازیکنان حریف و آموزش فلسفه‌ی بازی جوانمردانه، کمک به توسعه‌ی ملی و بین‌المللی تکواندو از طریق آموزش شاگردان نخبه، ارائه‌ی نقش رهبری در تکواندوی ایالات متحده و یا در رقابت‌های بین‌المللی تکواندو، کمیته‌های تکواندو و یا سازمان‌های ورزشی، تعهد به توسعه‌ی جنبش تکواندو در سطح ملی و بین‌المللی (۱۶). باربر و اکریچ<sup>۳</sup> (۱۹۸۸) در تحقیقی با عنوان روش‌ها و معیارهای به‌کار رفته در ارزشیابی مربیان بین دانشگاهی، روش‌های به‌کار رفته توسط انجمن ورزشی دانشگاهی ملی (در دسته‌های ۳ و ۲،۱) برای چگونگی ارزیابی مربیانشان از سوی مدیران ورزش قهرمانی در مسابقات سراسری بسکتبال را مورد ارزیابی قرار داده‌اند. سه موضوع ورودی فردی، روش‌ها و معیارهای ارزیابی مورد آزمایش قرار گرفت. در فرم ارزیابی مربیان باشگاه فوتبال گراندتریس<sup>۴</sup> که توسط بازیکنان یا والدین آنها تکمیل می‌شود، مواردی نظیر داشتن برنامه برای تمام فصل، توانایی مربی در برقراری ارتباط با بازیکنان و والدین آنها، سروقت حاضر شدن مربی در تمرینات، داشتن کنترل روی تیم، یادگیری بازیکنان، ایجاد فضای شاد، تشویق بازیکنان در مواقع لزوم، شناسایی نقاط نیازمند بهبود و گوشزد کردن آنها به بازیکنان، آموزش احترام گذاشتن به دیگر بازیکنان و

1. Gymnastics Federation of Great Britain
2. United States Taekwondo Grandmasters Society
3. Heather Barber Jean Ecrich (1988)
4. Grand Terrace Community Soccer Club

اعضای تیم حریف، داشتن دانش فنی لازم، آمادگی مربی در تمرینات، برقراری ارتباط خوب با کمک مربیان، اطلاع‌رسانی در مورد وقایع اتفاق افتاده به مقامات ذیربط، ارائه‌ی کمک‌ها و راهنمایی‌های فردی در طول تمرینات، مسابقه و وقت‌گذشتن برای تیم مورد ارزیابی قرار می‌گیرند (۱۷). سابوک<sup>۱</sup> (۱۹۸۵)، ویژگی‌های یک سرمربی را مدنظر قرار داده‌است. وی مهم‌ترین ویژگی‌هایی که یک مربی باید داشته‌باشد را به شرح زیر بیان می‌کند: تعیین اهداف تیمی و برنامه‌ریزی، توانایی شناخت استعداد بازیکنان، داشتن دانش رشته‌ی ورزشی خود، درک و شناخت بازیکنان، توانایی در سازماندهی تیم، برنامه‌داشتن برای هر چیزی و توانایی در ارزشیابی کار تیمی (۱۸). بنا به اظهارات دباغیان (۱۳۷۵)، مهارت‌های مدیریتی مربی فرآیندی است که از آن برای جهت‌دادن به برنامه‌های ورزشی به سوی هدف‌های تعیین‌شده استفاده می‌شود. اصطلاح این فرایند به برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و نظارت که در مجموع هدف‌های ورزشی یک مربی را تحقق می‌بخشد، اطلاق می‌شود. علاوه بر فرایندهای فوق، تصمیم‌گیری، ارزشیابی، منابع قدرت مربی و بودجه‌بندی نیز از مهارت‌های مربی به‌شمار می‌آیند (۱۹). خبیری نیز اولین ویژگی‌های مربیان را مهارت‌های رهبری ایشان دانسته‌است (۲۰). مائتوزو<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) مدیر بخش سلامت و تربیت بدنی دانشگاه لاک‌هاون‌استایت پنسیلوانیا<sup>۳</sup> ایالات متحده آمریکا در مقاله‌ای با عنوان آماده‌سازی حرفه‌ای مربیان برای ورزش‌های المپیک<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) به بیان توانمندی‌های لازم برای موفقیت در بازی‌های المپیک پرداخته‌است. وی به این نکته اشاره می‌کند که ارتباطات انسانی مثبت، در چارچوب رقابت‌های المپیک می‌تواند به موفقیت در برقراری ارتباطات بین‌المللی کمک فراوانی کند، توانایی بیشتر در ایجاد تعامل با دیگر افراد منجر به توسعه‌ی درک از سایر ملل و ارزش‌های ایشان گردد و در نتیجه، به تغییر نگرش انسان در سبک زندگی خود کمک کند. مربیان نیز در صورت برقراری ارتباط مثبت با سایر افراد در جریان رقابت‌های بین‌المللی و سفر به سایر کشورها می‌توانند موفقیت بیشتری کسب کنند (۲۱). مدیر مدرسه‌ی وایوناکی<sup>۵</sup> (۲۰۰۲) در ارزیابی سالیانه‌ی خود از سرمربیان بر موارد زیر 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، توسعه‌ی برنامه‌های تغذیه،

---

1. Sabock

2. Dr. Matthew G. Maetozo

3. Lock Haven State Pennsylvania

4. The professional preparation of coaches for olympic sports

5. Waunakee

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... دانش در مورد بازی (مهارت‌های فردی و استراتژی‌های تیمی) درک مهارت‌های فردی، درک استراتژی‌های تیمی، مدیریت بازیکنان، کاربرد دانش در جلسات تمرین و مسابقه (۲۲). براون<sup>۱</sup> (۱۹۸۲) در کتاب روش‌های مربیگری مؤثر فوتبال در بخش ارزیابی عملکرد مربیان فهرستی از حیطه‌های مورد ارزیابی مربیان را مورد توجه قرار داده است که عبارتند از: 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 (۲۳). نصیری (۱۳۸۷) نیز در تحقیق خود، ویژگی‌های برنامه‌ریزی را داشتن چشم‌انداز و برنامه‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت برای تیم ملی و برنامه‌ریزی زمان‌بندی شده در جهت دستیابی به اهداف و شرح وظایف تعیین شده و مکتوب و مستند کردن وقایع و برنامه‌ها از سوی مربی می‌داند (۲۴). ردmond<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) در زمینه‌ی ارزیابی مربیان و ورزشکاران جوان، طرحی را تدوین کرد که در آن به عامل‌های توانایی در ایجاد سرگرمی و تفریح و شوخی در تمرینات و ایجاد رقابت با تأکید بر بازی جوانمردانه، استفاده از روش‌های رهبری مؤثر و هدایت تیمی و وجود الگوی مثبت برای ورزشکاران، برقراری ارتباط مناسب با ورزشکاران با توجه به انتظارات و اهداف تیمی و نیز دادن بازخوردهای تشویقی، تشویق ورزشکاران در ارتباط با مسئولیت‌پذیری تیمی، حمایت از مؤسسه، باشگاه و تیم، حضور مربی در کنار تیم در تمامی طول فصل (مربی به‌عنوان یک مدیر باشگاه یا مؤسسه برای فعالیت‌های باشگاه استخدام می‌شود) اشاره داشته است (۲۵). هم‌چنین طبق معیارهای انتخاب سرمربی فوتبال تیم‌های نوجوانان کانادا، مربی باید فلسفه‌ی مربیگری‌ای، نگرش مثبت و جوانمردانه داشته باشد و محیط رقابتی دوستانه ایجاد کند و فقط برد و باخت را در اولویت قرار ندهد و مهارت‌ها و اعتماد به نفس بازیکنان را توسعه دهد (۲۶). بر طبق اظهارات دیوید مارتین و پیترکو<sup>۳</sup> (۱۹۹۱) ممکن است که ساده‌ترین کلمه برای تعریف چیزی که ما در جستجوی آن هستیم، خلاصه‌ی این مفهوم باشد که "مربی بودن" به‌طور ساده مدیر بودن است (۲۷).

صاحب‌نظران ورزشی معتقدند که یکی از وظایف اصلی و مهم فدراسیون‌های ورزشی، انتخاب و گزینش مربیان تیم‌های ملی از یک‌سو و سنجش و ارزیابی عملکرد ایشان از سوی دیگر است؛

1. Brown
2. Redmond
3. David Martin & Peter Coe



به طوری که هرگونه ادامه‌ی 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، برای همگامی با این رشد سریع و متعاقب آن پیروزی ورزشکاران و سربلندی ایران عزیز در عرصه‌ی مسابقات بین‌المللی، نیازمند توجه به تحقیقات منسجم، کاربردی و توسعه‌ای در کلیه‌ی حیطه‌های ورزش، به‌ویژه مربیگری ورزش هستیم. با وجود اینکه در داخل کشور تلاش‌های مفید و مؤثری در خصوص آموزش و ارزشیابی مربیان انجام شده و نیز آیین‌نامه‌های دوره‌های کوتاه‌مدت آموزش مربیان از سوی سازمان تربیت بدنی تدوین و به مراکز آموزش مربیان ابلاغ شده‌است، عدم تمرکز در این خصوص گاه نه‌تنها 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 عدم ادامه‌ی کار ایشان را امری وابسته به سلیقه افراد کرده و ضرورتاً از رویه‌ی علمی و معتبری تبعیت نکرده‌است. این رویه یکی از عواملی است که موجب به‌هدر رفتن منابع مادی و غیر مادی کشور در این حوزه می‌شود. از آنجا که یکی از وظایف فدراسیون‌ها انتخاب مربیان شایسته برای تیم‌های ملی است، موضوع اصلی این تحقیق، تدوین معیارهای گزینش مربیان تیم‌های ملی رشته‌های منتخب المپیک در جمهوری اسلامی ایران است. انجام این تحقیق برای ارائه‌ی معیارهای علمی که برگرفته از نظر نخبگان بوده و بتواند حمایت ادبیات تحقیق را داشته و بر مبنای روش‌های علمی معتبر به‌دست آمده باشد، از ضروریات است. لذا محققین قصد دارند تا با بررسی نظر مربیان، مدیران، بازیکنان تیم‌های ملی، اعضای هیئت علمی، کارشناسان ورزشی و مرور ادبیات تحقیق به تبیین معیارهای انتخاب مربیان ملی کشور دست یابند.

## روش پژوهش

تحقیق حاضر در دو بخش کیفی و کمی انجام گرفته‌است. هدف کلی آن تبیین مدل اکتشافی معیارهای انتخاب مربیان ملی کشور و ارائه‌ی 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 و با دریافت نظر کارشناسی اساتید دانشگاه و مربیان و مدیران ارشد ورزش کشور، برای تهیه‌ی پرسش‌نامه اقدام شد. پرسش‌نامه‌ی مورد نظر به‌صورت مقدماتی بین نمونه‌های تحقیق توزیع و با محاسبه‌ی بارهای عاملی هر متغیر، پرسش‌نامه‌ی نهایی تهیه و مجدداً بین نمونه‌های آماری توزیع شد. سپس نتایج حاصله مورد تحلیل‌های آماری قرار گرفت. برای ارائه‌ی دسته‌بندی سؤالات پرسش‌نامه مبنی بر این که

آیا ساختارهای منطقی تعریف شده و آیا پرسش‌نامه از مجموعه سؤالات مطرح در فرهنگ مربوط به جامعه‌ی آماری پژوهش استخراج می‌شود یا خیر، از این تکنیک استفاده شده‌است: به‌عنوان اولین گام از نرم‌افزار خواسته‌شد که ضمن تعیین این که سؤالات پرسش‌نامه از بار عاملی کافی برای باقی‌ماندن در فهرست برخوردار است یا خیر، آنها را در دسته‌های (عامل‌های) منطقی و نزدیک به ادبیات تحقیق، دسته‌بندی نماید و بررسی کند که آیا دسته‌بندی‌های تعریف‌شده کفایت لازم را دارند یا خیر. در نهایت، در صورت تأیید شدن نتایج تحلیل‌های فوق، روایی محتوایی پرسش‌نامه‌های مورد نظر نیز تأیید می‌گردد. همچنین ماتریس همبستگی بین سؤالات در جدول ۱ ارائه شده‌است. بر اساس نظر کوهن<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) در جدول ۱ روابطی که در سطح احتمال ۰/۰۱ معنی‌دار هستند با \* نشان داده شده‌اند. علامت مثبت روابط، نشان‌دهنده‌ی 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 (۳۳).

### ابزار و روش جمع‌آوری اطلاعات

پس از مطالعه‌ی ادبیات تحقیق و بررسی نظرات صاحب نظران دانشگاهی، پرسش‌نامه‌ای با ۲۵ سؤال پاسخ‌بسته به‌دست آمد که اعتبار محتوای آن را ۵ تن از اساتید دانشگاه تأیید کردند. همچنین با توزیع اولیه‌ی پرسش‌نامه به جامعه‌ای مشابه تحقیق حاضر و با استفاده از روش آماری آلفای کرونباخ، ضریب پایایی پرسش‌نامه ۰/۹۶۸ تعیین و مجدداً پس از تحلیل نتایج کل داده‌ها، این ضریب پایایی مورد تأیید قرار گرفت ( $P < 0/01$ ). لذا ابزار تبیین معیارهای انتخاب مریبان ملی با دسته‌بندی‌های منطقی بر اساس فرهنگ سازمانی ورزش ایران و برگرفته از ادبیات مرتبط به‌دست آمد.

### روش‌های آماری

در تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار اس پی اس اس<sup>۲</sup> نسخه‌ی ۱۸ برای تعیین میزان اعتبار پرسش‌نامه و آزمون روایی‌سنجی از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. در تحلیل عاملی اکتشافی، بارهای عاملی هر متغیر، جهت اطمینان از کسب حد نصاب حضور در پرسش‌نامه محاسبه شد. این تحلیل در جستجوی این است که آیا می‌توان متغیرهای پرسش‌نامه را به‌طور

1. Cohen J

2. SPSS

معنی‌دار در عامل‌های کوچک دسته‌بندی کرد. همچنین برای کل سؤالات، یک مدل تحلیل عاملی به اجرا درآمد. به این ترتیب همگرایی متغیرها در هر عامل و نیز افتراق عامل‌ها مورد بررسی و تأیید قرار گرفتند. در صورت وجود این ساختارها، می‌توان روایی سازه‌ای پرسش‌نامه را تأیید کرد. بر اساس تینسلی و براون<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) در این تحلیل از روش (PAF)<sup>۲</sup> برای استخراج عامل‌ها (سازه‌ها) و از روش دوران مایل (واریماکس) ابلیمین (با دلتای صفر و نرمال‌سازی کیزر) برای دوران مؤلفه‌ها استفاده شد (۲۳). برای بررسی کفایت مدل شاخص<sup>۳</sup> KMO و نتایج آزمون بارتلت مورد استفاده قرار گرفت. 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 بالاتر از ۰/۵ این شاخص مقادیر قابل قبول را نشان می‌دهند. شاخص میزان اشتراک (اشتراک گوئی با موضوع مورد تحقیق)<sup>۴</sup> برای تعیین میزان پیش‌گویی مدل بر اساس عامل‌های استخراجی برای هر گوئی ارائه شد، در صورتی که مقدار این شاخص کمتر از ۰/۲ باشد، گوئی مورد نظر کاندیدای حذف می‌شود. برای تعیین ماهیت عامل‌های مورد بررسی نقطه‌ی برش ۰/۴ انتخاب شد. به عبارت دیگر، گوئی‌هایی به یک عامل معین اختصاص داده شدند که بار عاملی اختصاصی گوئی مورد نظر برای آن عامل بزرگتر از ۰/۴ باشد و گوئی‌هایی که در هیچ‌یک از عامل‌ها بار عاملی بزرگتر از ۰/۴ نداشتند، کاندیدای حذف گردیدند (همان منبع). لیکن در این تحقیق هیچ‌یک از گوئی‌ها شرایط حذف از مدل را پیدا نکرده و همچنان در فهرست گوئی‌ها و تبیین عامل‌های مدل باقی ماندند. بر همین اساس، عامل‌ها و متغیرهای تبیین کننده هر یک از عامل‌ها در تبیین مدل اکتشافی معیارهای انتخاب مربیان ملی کشور، شناسایی و یک مدل چهار عاملی معرفی شد.

## نتایج

با توجه به اهمیت شناسایی مدل انتخاب مربیان ملی کشور، عامل‌ها و مؤلفه‌های تشکیل دهنده هر عامل، بارهای عاملی و میزان نقش آفرینی، چیدمان و اثربخشی هر یک در مدل معیارهای انتخاب مربیان ملی کشور شناسایی و با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی، مدل

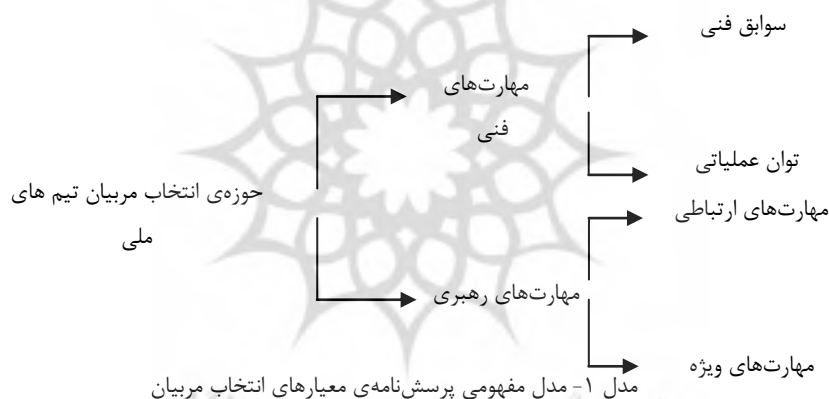
- 
1. Tinsley, H.E.A. and Brown
  2. Principal Axis Factoring (PAF)
  3. Kazer Meier Olkin (KMO)
  4. Communalities

نظری معیارهای انتخاب مربیان ملی کشور ارائه شد. بر اساس یافته‌های این تحقیق، این مدل متأثر از ۴ عامل مستقل بوده و شامل مهارت‌های رهبری که خود شامل مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های ویژه و مهارت‌های فنی شامل سوابق فنی و توان عملیاتی مربیان است. در ادامه، عناصر مدل و متغیرهای تبیین‌کننده هر یک معرفی شده‌است. لازم به ذکر است که متغیرهای تبیین‌کننده این عامل‌ها به ترتیب قدرمطلق بارعاملی قرار گرفته‌اند.

### ۱- نتایج تحلیل عاملی اکتشافی برای معیارهای انتخاب مربیان

مدل مفهومی پرسش‌نامه‌ی معیارهای انتخاب مربیان

الگوی نظری این مدل بر اساس مدل مک لین و زاکراجسک به صورت زیر می‌باشد.



در این مورد، تحلیل عاملی در یک فرایند دو مرحله‌ای انجام شد. به این صورت که در مرحله‌ی اول این تحلیل یک ساختار دو عاملی برای ۲۵ سؤال موجود در این پرسش‌نامه به ترتیبی که در ادامه ارائه می‌شود، حاصل شد. سپس در مرحله‌ی دوم، برای سؤالات مربوط به هر یک از عامل‌های استخراجی در مرحله‌ی اول یک تحلیل عاملی (یعنی دو تحلیل عاملی به ازای هر یک از عامل‌های مرحله‌ی اول) انجام شد. متناسب با این تحلیل عاملی دو مرحله‌ای، یک تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی دوم<sup>۱</sup> انجام شد تا دو مرحله‌ای بودن این مدل را پوشش دهد.

1. Second Order CFA

### – نتایج تحلیل عاملی اکتشافی (مرتب‌ی اول) برای ساختار مدل ۴ عاملی انتخاب مربیان، جهت ارزیابی کفایت مدل

در این قسمت برای تأیید کفایت مدل ۴ عاملی اکتشافی پرسش‌نامه‌ی انتخاب مربیان، از شاخص KMO و آزمون کرویت بارتلت استفاده شده و نتایج آن در جدول ۱ خلاصه شده‌است:

جدول ۱. نتایج شاخص KMO و آزمون کرویت بارتلت برای ساختار مدل ۴ عاملی انتخاب مربیان

شاخص اندازه‌گیری کایزر-میلر <sup>۱</sup> آلکین جهت کفایت تعداد نمونه‌ها <sup>۱</sup>	۰/۹۶۶
آزمون بارتلت	۸۶۴۵/۴۷۹
df	۳۰۰
Sig/	۰/۰۰۰

جدول فوق مقدار آماره KMO و سطح معنی داری آزمون کرویت بارتلت برای مدل را نشان می‌دهد. بر اساس یافته‌های پژوهش، ( $KMO = ۰/۹۶۶$  و برای آزمون بارتلت  $P < ۰/۰۵$ ) کفایت مدل تأیید می‌شود.

### نتایج بررسی سهم واریانس هر یک از عامل‌ها (مرتب‌ی اول) در مدل ۴ عاملی پرسش‌نامه انتخاب مربیان

در این قسمت برای ارائه‌ی پیشنهادهای مدیریتی، نتایج سهم واریانس هر یک از عامل‌ها در مدل ۴ عاملی پرسش‌نامه‌ی انتخاب مربیان محاسبه و در جدول ۲ خلاصه شده‌است:

جدول ۲. نتایج بررسی سهم واریانس هر یک از عامل‌ها برای ساختار ۴ عاملی پرسش‌نامه‌ی انتخاب مربیان

عامل	واریانس کل	درصد واریانس	درصد فراوانی تجمعی
مهارت‌های فنی	۱۴/۰۴۳	۵۶/۱۷۱	۵۶/۱۷۱
مهارت‌های رهبری	۱/۲۰۶	۴/۸۲۶	۶۰/۹۹۷

جدول فوق، مقادیر ویژه‌ی واریانس عامل‌ها و سهم تجمعی آنها را نشان می‌دهد. توان پیش‌گویی این مدل بر اساس مجموع سهم واریانس عامل‌ها برابر ۶۰/۹۹۷ درصد است.

1 . Kaiser-Meyer-Olkin

## نتایج بارهای عاملی اختصاصی هر یک از عامل‌ها (مرتب‌بندی اول) در مدل ۴ عاملی انتخاب مربیان

در این قسمت، نتایج بارهای عاملی اختصاصی هر یک از عامل‌ها در مدل ۴ عاملی ارائه شده‌است. به عبارت دیگر، هر بار عاملی مشخص می‌کند که هر متغیر در تبیین عامل مورد نظر تا چه میزان سهم داشته‌است. نتایج مورد نظر در جدول ۳ خلاصه شده‌است:

جدول ۳. نتایج نتایج بارهای عاملی اختصاصی هر یک از عامل‌ها (مرتب‌بندی اول) در مدل ۴ عاملی انتخاب مربیان

مهارت‌های فنی رهبری	مهارت‌های فنی	گویه‌ها
	۰/۷۹۳	داشتن تجربه‌ی کافی مربیگری در لیگ‌ها و تورنمنت‌ها
	۰/۷۶۴	داشتن تجربه‌ی کافی مربیگری در مسابقات بین‌المللی، ملی، منطقه‌ای و ناحیه‌ای
	۰/۷۲۴	تناسب مدارک مربیگری مربی با سطح تیم ملی
	۰/۷۱۹	درصد موفقیت مربی در مقام مربی تیم‌های باشگاهی و یا رده‌های امید و جوانان در سطح ملی
	۰/۷۰۸	توانایی برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی فعالیت‌ها
	۰/۶۸۵	تعداد سال‌های تجربه‌ی حضور در تیم‌های ملی و باشگاهی به‌عنوان بازیکن
	۰/۶۸۰	توانایی شناسایی و انتخاب بازیکنان کیفی در رشته‌ی ورزشی مورد نظر
	۰/۶۴۰	حسن شهرت اخلاقی و کاری، و نداشتن سوابق مسأله‌دار در گذشته
	۰/۵۹۷	داشتن عضویت و مدارک معتبر مربیگری از یک نظام آموزش، ارزیابی و ارتقای مربیگری
	۰/۵۹۲	توانایی ارزشیابی بازیکنان و تعیین نیازهای آموزشی و تمرینی آنان
	۰/۵۸۶	هم‌سویی علائق و اهداف مربی با اهداف فدراسیون مربوطه
	۰/۴۱۷	تسلط مربی به بهره‌مندی از کامپیوتر و وسایل کمک آموزشی
۰/۷۵۵		آشنایی با فن مذاکره و توانایی در اعمال مدیریت تعارض و تضاد (اختلافات بین فردی)
۰/۷۲۴		توانایی به‌کارگیری سبک رهبری اثربخش برای یکایک ورزشکاران تیم
۰/۷۱۰		تسلط مربی به زبان خارجی (به‌ویژه انگلیسی)
۰/۷۰۶		توانایی گوش دادن فعال، برای درک نیازها و مشکلات ورزشکاران و تیم
۰/۶۸۶		توانایی ایجاد ارتباط مؤثر با سایرین (همکاران، مدیران، ورزشکاران)
۰/۶۷۹		توانایی برانگیختن ورزشکاران در آموزش، تمرین و مسابقه
۰/۶۱۸		توانایی کنترل هیجان و غلبه بر عوامل بازدارنده و سخت، (قبل، حین و بعد از رقابت)
۰/۶۱۴		سابقه‌ی دریافت مشورت، راهکار و بازخورد از سایرین در کار مربیگری
۰/۶۱۰		توانایی ارائه‌ی بازخورد سازنده به ورزشکار برای رشد و توسعه‌ی او در آینده
۰/۶۰۲		توانایی صحبت کردن واضح، صادقانه و مؤثر با ورزشکاران و مدیران
۰/۵۹۴		توانایی تبیین چشم‌انداز پیروزی و صعود تیم و ارائه‌ی راهکارهای لازم
۰/۵۶۴		رعایت اصول بازی جوان‌مردانه و موازین ورزش عاری از مواد نپروزا و غیرمجاز

جدول فوق، بارهای مربوط به عامل‌های دوران یافته را نشان می‌دهد. همان‌طور که ملاحظه می‌شود ۲۵ عامل استخراج شده‌است. بار عاملی، ضریب همبستگی بین عامل و سؤال است. علامت مثبت رابطه‌ی مستقیم بین عامل و سؤال را نشان می‌دهد. همچنین مقدار آن شدت رابطه (اولویت سؤال برای آن عامل) را نشان می‌دهد. در نتیجه برای این حوزه، یک ساختار ۲ عاملی (با سؤالات تعریف‌شده در جدول فوق برای هر عامل) حاصل شد.

### نتایج ارزیابی پایایی (همسانی درونی) عامل‌های استخراجی معیارهای انتخاب (مرتب‌ی اول) با استفاده از آلفای کرونباخ

نتایج ارزیابی پایایی (همسازی درونی) عامل‌های استخراجی در جدول ۴ ارائه شده‌است:

جدول ۴. نتایج ارزیابی پایایی عامل‌های استخراجی برای ساختار ۴ عاملی انتخاب مربیان (مرتب‌ی اول)

عامل‌ها	آلفای کرونباخ	میانگین همبستگی میان آیتم‌ها	وضعیت پایایی
مهارت‌های فنی	۰/۹۴۳	۰/۵۷۶	عالی
مهارت‌های رهبری	۰/۹۵۰	۰/۶۰۱	عالی

با توجه به مقدار آلفای کرونباخ در جدول ۴، پایایی همه‌ی عامل‌های موجود در این حوزه تأیید شد.

### نتایج EFA برای ساختار ۴ عاملی انتخاب مربیان (مرتب‌ی دوم-فاکتور اول) جهت ارزیابی کفایت مدل

از آن جایی که در مدل مفهومی، ساختاری دو عاملی پیشنهاد شده که دوباره در هر عامل، دو عامل وجود داشته باشد، لازم است تا ابتدا ساختار دو عاملی فاکتور اول و سپس ساختار دو عاملی فاکتور دوم مورد بررسی تحلیل عاملی اکتشافی قرار گیرد.

### نتایج برای شاخص KMO و آزمون کرویت بارتلت فاکتور اول

در این قسمت برای تأیید کفایت مدل ۴ عاملی اکتشافی پرسش‌نامه‌ی انتخاب مربیان، از شاخص KMO و آزمون کرویت بارتلت استفاده شده و نتایج آن در جدول ۵ خلاصه شده‌است:

جدول ۵. نتایج شاخص KMO و آزمون کرویت بارتلت برای ساختار ۴ مدل عاملی (مرتبیه دوم - فاکتور اول) پرسش‌نامه‌ی انتخاب مربیان

شاخص اندازه‌گیری کایزر-میلر ° آلفا جهت کفایت تعداد نمونه‌ها	۰/۹۵۷
آزمون بارتلت	۳۳۹۳/۹۶۵
df	۶۶
Sig/	۰/۰۰۰

جدول فوق مقدار آماره KMO و سطح معنی‌داری آزمون کرویت بارتلت برای مدل را نشان می‌دهد. بر اساس یافته‌های پژوهش، ( $KMO = 0.957$ ) و برای آزمون بارتلت ( $p < 0.05$ ) کفایت مدل تأیید می‌شود.

#### نتایج بررسی سهم واریانس هر یک از عامل‌ها (مرتبیه دوم - فاکتور اول) در مدل ۴ عاملی انتخاب مربیان

در این قسمت برای ارائه‌ی پیشنهادهای مدیریتی، نتایج سهم واریانس هر یک از عامل‌های پنج‌گانه در مدل ۴ عاملی پرسش‌نامه‌ی انتخاب مربیان محاسبه و در جدول ۶ خلاصه شده‌است: جدول زیر، مقادیر ویژه‌ی واریانس عامل‌ها و سهم تجمعی آنها را نشان می‌دهد. توان پیش‌گویی این مدل بر اساس مجموع سهم واریانس عامل‌ها برابر ۶۱/۴۶۴ درصد است.

جدول ۶. نتایج بررسی سهم واریانس هر یک از عامل‌ها (مرتبیه دوم - فاکتور اول) در ساختار مدل ۴ عاملی

عامل‌ها	واریانس کل	درصد واریانس	درصد فراوانی تجمعی
سوابق فنی	۷/۰۳۵	۵۸/۶۲۶	۵۸/۶۲۶
توان عملیاتی	۳/۴۱	۲/۸۳۸	۶۱/۴۶۴

انتخاب مربیان

#### نتایج بارهای عاملی اختصاصی هر یک از عامل‌ها (مرتبیه دوم - فاکتور اول) در مدل ۴ عاملی انتخاب مربیان

در این قسمت، نتایج بارهای عاملی اختصاصی هر یک از عامل‌ها در مدل ۴ عاملی ارائه شده‌است. به عبارت دیگر، هر بار عاملی مشخص می‌کند که هر متغیر در تبیین عامل مورد نظر تا چه میزان سهم داشته‌است. نتایج مورد نظر در جدول ۷ خلاصه شده‌است:



جدول ۷. نتایج بارهای عاملی اختصاصی هر یک از عامل‌ها (مرتبه‌ی دوم - فاکتور اول) در مدل ۴ عاملی انتخاب مربیان

مهارت‌های فنی		گویه‌ها
توان عملیاتی	سوابق فنی	
۰/۳۹۲	۰/۷۵۰	تناسب مدارک مربیگری مربی با سطح تیم ملی
۰/۴۴۰	۰/۷۴۸	داشتن تجربه‌ی کافی مربیگری در لیگ‌ها و تورنمنت‌ها
۰/۴۰۲	۰/۷۱۰	داشتن تجربه‌ی کافی مربیگری در مسابقات بین‌المللی، ملی، منطقه‌ای و ناحیه‌ای
۰/۳۸۲	۰/۵۴۷	تعداد سال‌های تجربه‌ی حضور در تیم‌های ملی و باشگاهی به‌عنوان بازیکن
۰/۴۵۷	۰/۵۲۹	حسن شهرت اخلاقی و کاری و نداشتن سوابق مسأله‌دار در گذشته
۰/۳۸۶	۰/۳۹۳	همسویی علائق و اهداف مربی با اهداف فدراسیون مربوطه
۰/۷۶۳	۰/۳۶۱	توانایی ارزشیابی بازیکنان و تعیین نیازهای آموزشی و تمرینی آنان
۰/۷۲۷	۰/۴۲۳	پیش‌بینی و درک صحیح از تاکتیک و استراتژی بازی و اجرای آن در مسابقه
۰/۳۶۳	۰/۴۶۴	توانایی شناسایی و انتخاب بازیکنان کیفی در رشته‌ی ورزشی مورد نظر
۰/۶۲۶	۰/۵۸۷	توانایی برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی فعالیت‌ها
۰/۶۱۲	۰/۴۹۴	داشتن عضویت و مدارک معتبر مربیگری از یک نظام آموزشی، ارزیابی و ارتقاء مربیگری

جدول فوق، بارهای مربوط به عامل‌های دوران یافته را نشان می‌دهد. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، ۲ عامل استخراج شده‌است. بار عاملی، ضریب همبستگی بین عامل و سؤال است. علامت مثبت رابطه‌ی مستقیم بین عامل و سؤال را نشان می‌دهد. همچنین مقدار آن شدت رابطه (اولویت سؤال برای آن عامل) را نشان می‌دهد. در نتیجه، برای این حوزه یک ساختار ۲ عاملی (با سؤالات تعریف‌شده در جدول فوق برای هر عامل) حاصل شد.

### نتایج ارزیابی پایایی (همسانی درونی) عامل‌های استخراجی موجود در هر حوزه‌ی ساختار ۴ عاملی انتخاب مربیان، با استفاده از آلفای کرونباخ

نتایج حاصل از ارزیابی پایایی (همسانی درونی) عامل‌های استخراجی موجود در هر حوزه در جدول ۸ ارائه شده‌است:

جدول ۸. نتایج ارزیابی پایایی عامل‌های استخراجی موجود در هر حوزه ساختار ۴ عاملی انتخاب مربیان

عامل‌ها	آلفای کرونباخ	میانگین همبستگی میان آیتم‌ها	وضعیت پایایی
سوابق فنی	۰/۸۷۸	۰/۵۴۰	عالی
توان عملیاتی	۰/۹۰۹	۰/۶۶۸	عالی

با توجه به مقدار آلفای کرونباخ در جدول ۷، پایایی همه‌ی عامل‌های موجود در این حوزه تأیید شد.

### نتایج EFA برای ساختار ۴ عاملی انتخاب مربیان (مرتب‌بندی دوم-فاکتور دوم) جهت ارزیابی کفایت مدل

در این قسمت برای تأیید کفایت مدل ۴ عاملی اکتشافی پرسش‌نامه‌ی انتخاب مربیان، از شاخص KMO و آزمون کرویت بارلت استفاده شده و نتایج آن در جدول ۹ خلاصه شده است:

جدول ۹. نتایج شاخص KMO و آزمون کرویت بارلت برای ساختار ۴ عاملی پرسش‌نامه انتخاب مربیان

شاخص اندازه‌گیری کایزر-میلر ° الکتین جهت تعداد نمونه‌ها	۰/۹۴۴
آزمون بارلت	۴۳۱۶/۷۳۴
df	۷۸
Sig/	۰/۰۰۰

جدول فوق مقدار آماره KMO و سطح معنی‌داری آزمون کرویت بارلت برای مدل را نشان می‌دهد. بر اساس یافته‌های پژوهش، ( $KMO = 0/944$ ) و برای آزمون بارلت ( $p < 0/05$ ) کفایت مدل تأیید می‌شود.

### نتایج بررسی سهم واریانس هر یک از عامل‌ها در مدل ۴ عاملی (مرتب‌بندی دوم-فاکتور دوم) پرسش‌نامه‌ی انتخاب مربیان

در این قسمت برای ارائه‌ی پیشنهادهای مدیریتی، نتایج سهم واریانس هر یک از عامل‌های پنج‌گانه در مدل ۴ عاملی پرسش‌نامه‌ی انتخاب مربیان محاسبه و در جدول ۱۰ خلاصه شده است:

جدول ۱۰. نتایج شاخص KMO و آزمون کرویت بارلت برای ساختار ۴ عاملی پرسش‌نامه‌ی انتخاب مربیان

عامل‌ها	واریانس کل	درصد واریانس	مجموع مربعات بارهای استخراج شده	درصد فراوانی تجمعی
مهارت‌های رهبری	۷/۹۳۲	۶۱/۰۱۸	۶۱/۰۱۸	۶۱/۰۱۸
مهارت‌های ویژه	۰/۹۰۰	۶/۹۲۳	۶۷/۹۴۱	۶۷/۹۴۱

جدول فوق مقادیر ویژه‌ی واریانس عامل‌ها و سهم تجمعی آن‌ها را نشان می‌دهد. توان پیش‌گویی این مدل بر اساس مجموع سهم واریانس عامل‌ها برابر ۶۷/۹۴۱ درصد است

### نتایج بارهای عاملی اختصاصی هر یک از عامل‌ها (مرتب‌بندی دوم - فاکتور دوم) در مدل ۴ عاملی انتخاب مربیان

در این قسمت، نتایج بارهای عاملی اختصاصی هر یک از عامل‌ها (مرتب‌بندی دوم - فاکتور دوم) در مدل ۴ عاملی ارائه شده است. به عبارت دیگر هر بارعاملی مشخص می‌کند که هر متغیر در تبیین عامل مورد نظر تا چه میزان سهم داشته است. نتایج مورد نظر در جدول ۱۱ خلاصه شده است:

جدول ۱۱. نتایج بارهای عاملی اختصاصی هر یک از عامل‌ها (مرتب‌بندی دوم - فاکتور دوم) در مدل ۴ عاملی انتخاب مربیان

مهارت‌های رهبری		گویه‌ها
مهارت‌های ویژه	مهارت‌های ارتباطی	
۰/۵۰۶	۰/۸۶۵	توانایی به کارگیری سبک رهبری اثربخش برای یکایک ورزشکاران تیم
۰/۴۴۷	۰/۸۴۴	توانایی ارائه بازخورد سازنده به ورزشکار برای رشد و توسعه‌ی او در آینده
۰/۵۱۸	۰/۸۴۲	توانایی گوش دادن فعال برای درک نیازها و مشکلات ورزشکاران و تیم
۰/۴۳۲	۰/۸۳۵	توانایی برانگیختن ورزشکاران در آموزش، تمرین و مسابقه
۰/۵۷۳	۰/۸۲۴	آشنایی با فن مذاکره و توانایی در اعمال مدیریت تعارض و تضاد (اختلافات بین فردی)
۰/۵۰۴	۰/۸۰۸	توانایی صحبت کردن واضح، صادقانه و مؤثر با ورزشکاران و مدیران
۰/۴۹۴	۰/۸۰۰	سابقه‌ی دریافت مشورت، راهکار و بازخورد از سایرین در کار مربیگری
۰/۵۱۳	۰/۷۸۵	توانایی کنترل هیجان و غلبه بر عوامل بازدارنده و سخت، قیل، حین و بعد از رقابت
۰/۵۴۶	۰/۷۷۷	توانایی ایجاد ارتباط مؤثر با سایرین (همکاران، مدیران، ورزشکاران)
۰/۵۴۲	۰/۷۳۹	توانایی تبیین چشم‌انداز پیروزی و صعود تیم و ارائه‌ی راهکارهای لازم
۰/۴۶۰	۰/۷۲۲	رعایت اصول بازی جوانمردانه و موازین ورزش عاری از مواد نپروزا و غیرمجاز
۰/۹۵۰	۰/۵۶۲	تسلط مربی به زبان خارجی (به‌ویژه انگلیسی)
۰/۸۶۲	۰/۶۰۶	تسلط مربی به بهره‌مندی از کامپیوتر و وسایل کمک آموزشی

جدول فوق بارهای مربوط به عامل‌های دوران یافته را نشان می‌دهد. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، ۲ عامل استخراج شده است. بار عاملی، ضریب همبستگی بین عامل و سؤال است. علامت مثبت رابطه‌ی مستقیم بین عامل و سؤال را نشان می‌دهد. همچنین مقدار آن شدت

رابطه (اولویت سؤال برای آن عامل) را نشان می‌دهد. در نتیجه، برای این حوزه یک ساختار ۲ عاملی (با سؤالات تعریف‌شده در جدول فوق برای هر عامل) حاصل شد.

### نتیجه‌ی ارزیابی پایایی (همسانی درونی) عامل‌های استخراجی با استفاده از آلفای کرونباخ

نتایج این ارزیابی در جدول ۱۲ ارائه شده‌است:

جدول ۱۲. نتایج ارزیابی پایایی (همسانی درونی) عامل‌های استخراجی با استفاده از آلفای کرونباخ

فاکتور	آلفای کرونباخ	میانگین همبستگی میان آیتم‌ها	وضعیت پایایی
مهارت‌های رهبری	۰/۹۵۲	۰/۶۴۶	عالی
مهارت‌های ویژه	۰/۸۹۸	۰/۸۱۷	خوب

با توجه به مقدار آلفای کرونباخ در جدول فوق، پایایی همه‌ی عامل‌های موجود در این حوزه تأیید شد.

### نتیجه‌ی حاصل از پیگیری تحلیل عاملی اکتشافی مدل ۴ عاملی انتخاب مربیان، طی فرآیند دو مرحله‌ای

با توجه به این که دسته‌بندی‌های موجود در جداول ۱ الی ۱۲ طی یک فرآیند دو مرحله‌ای بر اساس مبانی نظری تأیید شد، روایی سازه‌ای این حوزه در قالب یک ساختار ۴ عاملی (۲ عاملی و برای هر عامل یک ساختار ۲ عاملی) تأیید می‌شود.

در این مدل در مرتبه‌ی 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 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، حوزه‌ی انتخاب مربیان را تبیین می‌کنند. برای بررسی تبیین‌پذیری و میزان آن از تحلیل عاملی درجه‌ی سوم متناسب با سطوح تعریف شده استفاده شد.

### بحث و بررسی پیرامون مدل اکتشافی معیارهای انتخاب مربیان ملی کشور

سوابق فنی

- یافته‌های این تحقیق در تأیید حضور متغیر تناسب مدارک مربیگری مربی با سطح تیم ملی، با فرایند انتخاب مربی تیم کرلینگ ایالات متحده برای بازی‌های المپیک زمستانی ۲۰۱۰، در خصوص داشتن مدرک مربیگری سطح ۴ اتحادیه‌ی کرلینگ ایالات متحده (۱۱) و یافته‌های شفیع (۱۳۸۶) در رابطه با داشتن بالاترین مدرک مربیگری مورد تأیید فدراسیون (۵)؛ هم‌سو است. لذا می‌توان نتیجه گرفت که داشتن مدارک مربیگری در سطح تیم ملی نشانگر اهمیت مربیگری تحت نظارت یک سازمان بین‌المللی در خصوص صدور و اعتبار مدارک صادره در باب مربیگری، به‌ویژه در سطح ملی است.

- یافته‌های این تحقیق در تأیید حضور متغیر داشتن تجربه کافی مربیگری در لیگ‌ها و تورنمنت‌ها با نظر مدیران فدراسیون تکواندو استرالیا (۲۰۰۸) تجربه‌ی بازی یا مربیگری در بالاترین سطوح بین‌المللی و تجربه در نظارت و آموزش مربیان سطح بالا (۱۲) هم‌سو است. همچنین یافته‌های این تحقیق در تأیید حضور متغیر داشتن تجربه‌ی کافی مربیگری در مسابقات بین‌المللی، ملی، منطقه‌ای و ناحیه‌ای با اظهارات پاستور و میکسی (۱۹۹۴) که به بررسی تجربه‌ی مربیگری در سوابق مربیان پرداخته‌اند (۱۳)، هم‌سو است. بدیهی است که سوابق بازی و مربیگری مربیان ملی در تیم‌های ملی و مسابقات با اعتبار ملی و بین‌المللی، فضای فکری و عملیاتی مربیان را در تیم‌های ملی به گونه‌ای فراهم می‌کند که جهانی بیاندیشند و جهانی عمل کنند.

- یافته‌های این تحقیق در تأیید حضور متغیر تعداد سال‌های تجربه حضور در تیم‌های ملی و باشگاهی به عنوان بازیکن با نظرات مدیران تیم هندبال ناشنوایان ایالات متحده آمریکا در خصوص تجربه‌ی مربی به عنوان بازیکن اسبق تیم هندبال ناشنوایان ایالات متحده در المپیک ناشنوایان و تجربه‌ی بازی یا مربیگری در تیم هندبال ناشنوایان ایالات متحده در سطح بین‌المللی، ملی یا باشگاهی (۱۴) و فدراسیون ژیمناستیک بریتانیا، مبنی بر تجربه‌ی مربی در سطح بین‌المللی (۱۵)، هم‌سو است. همچنین در شرایطی که میزان حضور و مشارکت مربیان امروز به عنوان بازیکن در تیم‌های ملی بر روی عملکرد آنان اثر داشته و می‌تواند کارآمدی ایشان را ارتقا دهد، انتخاب مربیان می‌تواند از این منظر نیز مد نظر قرار گیرد.

- یافته‌های این تحقیق در تأیید حضور متغیر حسن شهرت اخلاقی و کاری، و نداشتن سوابق مساله‌دار در گذشته با انجمن استادان بزرگ تکواندوی ایالات متحده که عدم سابقه‌ی مصرف مواد مخدر در دوره‌ی مربیگری، عدم سابقه‌ی تنبیه به خاطر مسائل غیر اخلاقی و عدم سوء سابقه‌ی کیفری را مورد تأکید قرار داده و مؤسسه‌ی رفتار حرفه‌ای و اخلاقی مربی در همه‌ی زمان‌ها را لازم دانسته است (۱۶)، هم‌سو است. به‌طوری که رعایت اصول و کدهای اخلاقی به شایستگی در فهرست یکی از مهم‌ترین عوامل اثرگذار در انتخاب مربیان قرار می‌گیرد. همچنین یافته‌های این تحقیق در تأیید حضور متغیر هم‌سوئی علائق و اهداف مربی با اهداف فدراسیون مربوطه با نتایج باربر و ایکریچ (۱۹۹۸) که بر روی استخدام مربیان دانشگاهی کار کردند، در نظر گرفتن علایق جامعه و دانشگاه (سازمان) در برنامه‌های مربی (۱۷)؛ و در مجموع تأکیدهای متعدد در بحث مدیریت عملکرد بر لزوم نزدیک شدن اهداف کارکنان با اهداف سازمان تأکید شده است، هم‌سو می‌باشد. به نظر می‌رسد که این هم‌سوئی در موفقیت و همگرایی فدراسیون، مدیران و مربیان، در مجموع در موفقیت تیم به منصفه‌ی ظهور می‌رسد.

#### توان عملیاتی

- یافته‌های این تحقیق در تأیید حضور متغیر توانایی ارزشیابی بازیکنان و تعیین نیازهای آموزشی و تمرینی آنان با معیارهای انتخاب مربیان هاکی در تیم دلتای جنوبی (۲۰۰۸) که معتقدند مربیان باید توانایی ارزیابی بازیکنان و نیازهای توسعه‌ای آنها را داشته باشند (۹) و نیز در فرم ارزیابی مربیان باشگاه فوتبال گراندتریس بر شناسایی نقاط نیازمند بهبود و گوشزد کردن آن‌ها به بازیکنان (۱۶) هم‌سو است. همچنین یافته‌های این تحقیق در تأیید حضور متغیر پیش‌بینی و درک صحیح از تاکتیک و استراتژی بازی و اجرای آن در مسابقه با اظهارات خداداد (۱۳۵۷) که اظهار داشته برای مربی آگاهی از تمام مهارت‌ها و تکنیک‌های مورد نیاز در ورزش مورد نظر، شناخت انواع سیستم‌های بازی، انتخاب استراتژی‌های مختلف در بازی‌ها و مسابقات مختلف از ضروریات موفقیت است و همچنین مک لین و زاکراجسک (۱۹۹۶) کاربرد مهارت‌های بین فردی و استراتژی‌ها و تاکتیک‌های مناسب برای افزایش عملکرد ورزشکاران گروهی و انفرادی به‌عنوان یک مجموعه را به‌عنوان مهارت‌های در ارتباط مستقیم با وظیفه، در فهرست معیارهای ارزشیابی مربیان گنجانده‌اند (۶)، هم‌سو است. از سوی دیگر، یافته‌های این تحقیق در تأیید حضور متغیر توانایی شناسایی و انتخاب بازیکنان کیفی در رشته‌ی ورزشی مورد نظر با سابوک (۱۹۹۲) که بر توانایی مربی در شناخت استعداد بازیکنان و درک و شناخت صحیح از مهارت‌ها و توانایی‌های ایشان تأکید داشته (۱۸)، هم‌سو است. همچنین،

یافته‌های این تحقیق در تأیید حضور متغیر توانایی برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی فعالیت‌ها، با اظهارات مارتنز (۲۰۰۴) که برنامه‌ریزی را از ارکان مربیگری و جزو مهارت‌های مدیریتی یک مربی می‌داند (۴) و الگوی نظری مهارت‌های مدیریتی پیشنهادی شفيعی (۱۳۸۶) که کنترل و نظارت، توانایی ایجاد نظم، برنامه‌ریزی فصلی از بعد مهارت‌های مدیریتی را از امتیاز بالایی برخوردار می‌داند و بر اساس این الگو درجات اهمیت هر یک از زیر مجموعه‌های بعد مهارت‌های مدیریتی را مورد توجه ویژه قرار می‌دهد (۵)، هم‌سو است. در ادامه، یافته‌های این تحقیق در تأیید حضور متغیر داشتن عضویت و مدارک معتبر مربیگری از یک نظام آموزش، ارزیابی و ارتقاء مربیگری با یافته‌های شفيعی (۱۳۸۶) که در پایان‌نامه‌ی خود از داشتن بالاترین مدرک مربیگری و عضویت وی در یک نظام آموزشی مربیان یاد کرده (۵) و معیارهای انتخاب مربی برای تیم شنای آلبرتای کانادا (۲۰۰۹) تمامی افرادی که به‌عنوان مربی فرم ثبت‌نام رسمی را پر می‌کنند باید به صورت کامل برنامه‌ی گواهینامه‌ی ملی مربیگری کانادا را در رشته‌ی شنا گذرانده یا دارای مدرک معادل در برنامه‌ی جدید "جریان رقابت، زمینه‌ی توسعه" گواهینامه‌ی ملی مربیگری کانادا باشند (۱۸)، هم‌سو است. لذا توانایی مربیان در ارزشیابی بازیکنان به‌منظور تعیین نیازهای تمرینی و آموزشی آنان از جمله‌ی عوامل مهم در انتخاب مربیان منظور می‌شود. همچنین توان استعدادیابی، برنامه‌ریزی انتخاب بهترین تاکتیک‌های تیمی نیز از عناصر مهم در انتخاب مربیان شایسته مد نظر قرار می‌گیرد.

#### مهارت‌های ارتباطی

- یافته‌های این تحقیق در تأیید حضور متغیر توانایی به‌کارگیری سبک رهبری اثربخش برای یکایک ورزشکاران تیم، تحقیق با نظر دباغیان (۱۳۷۵) که بر لزوم کسب مهارت‌های رهبری مربیان تأکید داشته (۱۹)، خبیری (۱۳۷۳) که اولین ویژگی‌های مربیان را مهارت‌های رهبری ایشان دانسته (۲۰) هم‌سو است. به همین ترتیب، یافته‌های این تحقیق در تأیید حضور متغیر توانایی ارائه‌ی بازخورد سازنده به ورزشکار برای رشد و توسعه‌ی او در آینده با نظر شفيعی (۱۳۸۶) که دادن بازخورد مناسب و به موقع به اعضای تیم توسط مربی را از معیارهای انتخاب مربیان دانسته (۵) هم‌سو است. همچنین یافته‌های این تحقیق در تأیید حضور متغیر توانایی گوش دادن فعال برای درک نیازها و مشکلات ورزشکاران و تیم با نظر مانتوزو در تأکید بر توانایی بیشتر در ایجاد تعامل با دیگر افراد که منجر به توسعه‌ی درک از سایر ملل و ارزش‌های ایشان می‌شود و نیز نظر مدیران مدرسه و ایوناکی (۲۰۰۲) در ارتباط با درک مهارت‌های فنی ورزشکاران از سوی مربیان (۱۷) هم‌سو است. در ادامه، یافته‌های این

تحقیق در تأیید حضور متغیر توانایی برانگیختن ورزشکاران در آموزش، تمرین و مسابقه با نظر براون (۱۹۸۲) که توانایی دادن انگیزه به ورزشکاران را در فهرست معیارهای ارزیابی مربیان قرار داد (۲۲) نیز یافته‌های این تحقیق در تأیید حضور متغیر آشنایی با فن مذاکره و توانایی در اعمال مدیریت تعارض و تضاد (اختلافات بین فردی) با نظر مانتوزو (۲۰۰۴) که در بیان نتایج تحقیق خود می‌نویسد که مربی باید از طریق کنترل عاطفی، مذاکره‌ی اثربخش و توانایی مذاکره و دیدار با افراد مختلف ارتباطات بین‌المللی خود را تقویت کند (۲۱) هم‌سو است. لذا در تأیید حضور متغیر توانایی صحبت کردن واضح، صادقانه و مؤثر با ورزشکاران و مدیران با نظرات خداداد (۱۳۵۷) که در خصوص ویژگی‌های یک مربی خوب می‌نویسد که توانایی مربی در برقراری ارتباط و صحبت کردن مؤثر، مهم است (۳) و همچنین معیارهای انتخاب مربیان هاکي در تیم دلتای جنوبی توانایی صحبت کردن به صورت باز و صادقانه با ورزشکاران (۹) هم‌سو است. می‌توان نتیجه گرفت که مهارت‌های ارتباطی مربیان برای استفاده‌ی مفید و مناسب از سبک‌های رهبری، توانایی گوش دادن فعال و مدیریت تعارض و حل مسائل میان اعضای تیم از جمله عوامل بسیار اثرگذار در انتخاب مربیان سطوح بالای ملی و حرفه‌ای است.

- یافته‌های این تحقیق در تأیید حضور متغیر سابقه‌ی دریافت مشورت، راهکار و بازخورد از سایرین در کار مربیگری با نظرات اورلیک (۱۹۸۶) درباره‌ی مشورت کردن، آگاهی دادن و حمایت کردن مربی با سایر اعضای کادر مربیگری (۲۶) و مندرجات فرم درخواست مربیگری فدراسیون ملی هاکي کانادا درباره‌ی تصمیم‌گیری مربی راجع به برنامه‌ی تاکتیکی بازی و مشورت مربی با سایر مربیان (۱۰) هم‌سو است. همچنین یافته‌ها در تأیید حضور متغیر توانایی کنترل هیجان و غلبه بر عوامل بازدارنده و سخت، قبل، حین و بعد از رقابت با اظهارات خبیری (۱۳۷۳) که در کتابش می‌نویسد مربیان برای کنترل هیجانات، استرس‌ها و فشار ناشی از تمرین و مسابقه باید توانایی لازم را داشته باشند (۲۰) هم‌سو است. وی معتقد است که آگاهی داشتن مربی از راه‌های کاهش استرس در ورزشکاران، می‌تواند فشارهای هیجانی ناشی از تمرین و مسابقه را کم کند و به تخلیه‌ی هیجانات ایشان منجر شود. یافته در تأیید حضور متغیر توانایی ایجاد ارتباط مؤثر با سایرین (همکاران، مدیران، ورزشکاران) با اظهارات دبایان (۱۳۷۵) که معتقد است مربی باید از چندین کانال ارتباطی با ورزشکاران استفاده کند و در این میان ارتباط رودررو اهمیت ویژه‌ای دارد (۱۹) هم‌سو است. لذا یافته در تأیید حضور متغیر توانایی تبیین چشم‌انداز پیروزی و صعود تیم و ارائه‌ی راهکارهای لازم با یافته‌های شفيعی (۱۳۸۶) مبنی بر توانایی مربی در ایجاد چشم‌انداز مشترک برای سازمان متبوع، همکاران و



ورزشکاران (۵) و یافته‌های نصیری (۱۳۸۷) در خصوص داشتن چشم‌انداز و برنامه‌های کوتاه، میان و بلندمدت برای تیم ملی و برنامه‌ریزی زمان‌بندی‌شده در جهت دستیابی به اهداف و تهییج ورزشکاران در هنگام تمرین و به‌ویژه در مسابقات برای کسب پیروزی (۲۴) هم‌سو است. به‌طوری که در تأیید حضور متغیر رعایت اصول بازی جوانمردانه و موازین ورزش عاری از مواد نیروزا و غیرمجاز می‌توان نتایج را هم‌سو با یافته‌های رد موند (۲۰۰۰) در خصوص توانایی مربی در ایجاد سرگرمی و تفریح و شوخی در تمرینات و ایجاد رقابت‌انگیز با تأکید بر بازی جوانمردانه (۲۵) و معیارهای انتخاب سرمربی فوتبال تیم‌های نوجوانان کانادا در ارتباط با نگرش مثبت و جوانمردانه‌ی مربی (۲۶) دانست. از دیگر مهارت‌های ارتباطی می‌توان به یافته‌های این تحقیق و یافته‌های سایر محققان از جمله برقراری ارتباط با سایر مربیان سطح بالا، توان کنترل هیجانات به واسطه‌ی روش‌های ارتباطی مؤثر در رهبری تیم و توانایی مربی در ارائه‌ی راهکارهای فنی و سایر ارتباطات لازم در مربیگری تیم اشاره کرد.

#### مهارت‌های ویژه

- در تأیید حضور متغیر تسلط مربی به زبان خارجی (به‌ویژه انگلیسی)، منابع مستقیمی به دست محققان نرسید. لیکن در موارد متعددی بر لزوم توان مربی در برقرار ارتباط مناسب با ورزشکاران و سایر اعضای کادر فنی تیم تأکید شده‌است. لذا مهارت زبان انگلیسی برای کشورهای غیر انگلیسی‌زبان همچون ایران بسیار مهم است و موجب برقراری ارتباطات بین‌المللی مناسب مربی و نیز ارتباط با دیگر اعضای کادر فنی که به زبان فارسی آشنا نیستند، می‌شود. همچنین در صورتی که مربی غیرانگلیسی‌زبان به این زبان آشنا باشد، برای برقراری ارتباط مناسب با ورزشکاران فارسی‌زبان و آشنا به زبان انگلیسی نیز می‌تواند مؤثر و مفید باشد. از این رو می‌توان نتیجه گرفت که نتایج این تحقیق با تحقیقات مرتبط با مهارت مربی در برقراری ارتباط مناسب با ورزشکاران از جمله *لین و زاکراجسک (۱۹۹۶)* (۶) و *خداداد (۱۳۵۷)* (۳)، هم‌سو است. همچنین یافته‌ها در تأیید حضور متغیر تسلط مربی به بهره‌مندی از کامپیوتر و وسایل کمک آموزشی حاکی از آن است که مهارت استفاده از کامپیوتر در بسیاری از حوزه‌ها، از جمله آموزش، تحلیل اجرای بازیکنان و نیز تحلیل تاکتیک‌های تیم و تاکتیک اجرای بازیکنان و حتی در برقراری ارتباط مناسب مربی با بازیکنان، ارتباطات بین‌المللی مربی و ارتباط با کادر فنی و دریافت جدیدترین یافته‌ها از اینترنت به یاری مربیان می‌آید. با توجه به درصد توجه بالایی که پاسخ‌گویان به این گزینه داده‌اند، می‌توان نتیجه گرفت که حضور این مؤلفه در پرسش‌نامه‌ی انتخاب مربیان از موارد لازم باشد. همچنین *فدراسیون تکواندوی استرالیا (۲۰۰۸)*

مهارت عالی در کار با کامپیوتر را از مهارت‌های ضروری مربیان دانسته است (۱۲). به نظر می‌رسد که این یکی از مهارت‌های جدید است که به‌ویژه برخی رشته‌ها به آن توجه کرده‌اند.

### نتیجه‌گیری

از دیدگاه پاسخ‌گویان به سؤالات این تحقیق و در شرایط موجود ورزش کشور، در مجموع می‌توان نتیجه گرفت که شرایط حاکم بر انتخاب مربیان به‌گونه‌ای است که ابتدا به مهارت‌های فنی و سپس به توان اجرایی و عملیاتی مربیان توجه می‌شود؛ در حالی که مهارت‌های ارتباطی، و مهارت‌های ویژه‌ی آنان از درجات اهمیت بعدی برخوردارند. از مقایسه‌ی نتایج این تحقیق با ادبیات تحقیق خارج از کشور شاید نتوان به مقایسه‌ی رتبه‌های عوامل انتخاب مربیان پرداخت؛ لیکن از بررسی نتایج این تحقیقات می‌توان دریافت که در مجموع همه‌ی مدیران ویژگی‌هایی چون توان فنی و عملیاتی مربیان، عضویت ایشان در سیستم‌های مربیگری معتبر، مهارت‌های رهبری و ارتباطی مربیان را مورد تأکید قرار داده‌اند. اما مقایسه نتایج این تحقیق با تحقیق شفیع‌ی (۱۳۸۶) نشان می‌دهد که مهارت‌های عاطفی و انسانی مربیان در راس معیارهای انتخاب است و مهارت‌های بعدی در مراتب بعد قرار گرفته‌اند؛ لیکن مهارت‌های مورد توجه در این تحقیق به مهارت‌های فنی و اجرایی مربیان اهمیت بیشتری را داده‌است. شاید این تفاوت در نتایج مربوط به جامعه‌ی آماری گسترده در این تحقیق در مقایسه با تحقیق شفیع‌ی باشد که فقط روی مربیان و ورزشکاران رشته‌ی شنا کار کرده‌است. همچنین با تردید می‌توان این تفاوت در نتیجه‌گیری را به تفاوت مهارت مربیگری در رشته‌ی شنا با بقیه‌ی رشته‌ها دانست. نکته‌ی قابل‌تعمق دیگر در نتایج این تحقیق، هم‌سویی نظرات صاحب‌نظران در انتخاب مربیان ملی است که به نظر می‌رسد تفاوت‌چندانی با سایر کشورها و سایر رشته‌های ورزشی نداشته‌باشد. لیکن آنچه موفقیت یا عدم موفقیت مربیان ملی را رقم می‌زند، تنها معطوف به انتخاب اصلح و کار مربیگری وی در تیم نیست و عناصری چون محیط سیاسی، فرهنگی و اجتماعی نیز در این راه اثرات مشهودی دارند. به نظر می‌رسد که اصلاح روندها و عدم مداخلات مدیران در تصمیم‌گیری‌ها و نیز نظارت مناسب در عملکرد تمامی افراد درگیر در آماده‌سازی تیم‌ها نیز از سایر عناصر اثرگذار در موفقیت تیم‌هاست که انجام تحقیقات بیشتری را می‌طلبد.

## منابع

۱. نمازی زاده مهدی. تجزیه و تحلیل یک مدل به هنجار در شیوه مربیگری ورزش (منبع چاپ نشده). ۱۳۷۶.
2. Hardy E. Successful coaching. J SPORT PSY. 1990; 2(5): 46-53.
۳. خداداد احمد. آموزش مهارت‌های فوتبال. چاپ اول. تهران: نشر سمت؛ ۱۳۵۷. ص ۱۲.
4. Raner, M. Successful coaching (3<sup>th</sup>ed). Champaign. IL: Human Kinetics; 2004. P. 320-347.
۵. شفیعی محسن. طراحی و تبیین الگوی انتخاب مربیان تیم‌های ملی شنا، شیرجه، واترپلو، رساله دکتری. تهران: دانشگاه تهران؛ ۱۳۸۶.
6. MacLean J, Zakrajsek D. Factors Considered Important for Evaluating Canadian University Athletic Coaches. J SPORT MANAGE. 1996; (10): 446-62.
7. Couch S. Coach selection [Internet]. 2000. Available from: <http://www.ccl.org.programs>.
8. USA basketball coach selection procedures 2012 Olympic Games [Internet]. 2009. Available from: <http://www.teamusa.org/usa-taekwondo/hp/athlete-team-selection-procedures>.
9. South Delta Minor Hockey Rep Coach Selection Criteria [Internet]. 2008. Available from: <http://www.southdeltahockey.com/uploads/CoachSelectionCriteria.pdf>.
10. Men s National Team Coaching Applications [Internet]. 2009. Available from: <http://www.niha.ca/>
11. U.S Curling Association Coach Selection Procedure 2010 winter games [Internet]. 2010. Available from: [www.usacurl.org/ para8805.pdf](http://www.usacurl.org/para8805.pdf).
12. Taekwondo Federation of Australia [Internet]. 2005. Available from: <http://www.taekwondoaustralia.org>.
13. Donnal Pastore W. Employment Process for NCAA female Coaches. J SPORT MANAGES. 1994; 13(8): 115-28.
14. USA deaf team head coach selection [Internet]. 2009. Available from: <http://www.usdeafsports.org/criteria/2009-TeamHandballCoachCriteria.pdf>.
15. Gymnastics Federation of Great Britain [Internet]. 2008. Available from: <http://www.british-gymnastics.org/>.
16. SELECTION AND NOMINATION CRITERIA [Internet]. 2009. Available from: [http://www.usgrandmasters.com/doc/2009/Hall of Fame Selection Nominating ENG.pdf](http://www.usgrandmasters.com/doc/2009/Hall%20of%20Fame%20Selection%20Nominating%20ENG.pdf).
17. Coach Evaluation [Internet]. 2009. Available from: [http://www.gtsoccer.org/forms/GTCSC\\_Coach\\_Evaluation\\_print.pdf](http://www.gtsoccer.org/forms/GTCSC_Coach_Evaluation_print.pdf).
18. Sabock R J. The coach. Champaign. IL: Human Kinetics; 1985. P. 201-5.
۱۹. دباغیان امیر. مدیریت ورزشی. تهران: وزارت آموزش و پرورش؛ ۱۳۷۵. ص ۲۲-۱۸.

۲۰. خبیری محمد. روانشناسی ورزشی کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران. تهران: کمیته ملی المپیک؛ ۱۳۷۳. ص ۴-۳۰
۲۱. Maetzo G M. The professional preparation of coaches for Olympic sports [Internet]. 2004. Available from: [www.athleticinsight.com/Vol9Iss4/FourYearPrep.htm](http://www.athleticinsight.com/Vol9Iss4/FourYearPrep.htm)
22. Coach Evaluation Questionnaire for PLAYERS [Internet]. 2002. Available from: [www.hmbbaseball.org/images/Coach\\_eval\\_player.pdf](http://www.hmbbaseball.org/images/Coach_eval_player.pdf).
23. Brown E W. Visual evaluation techniques for skill analysis. Journal of Physical Education and Dance. 1982; 53(1): 21-6.
24. نصیری خسرو. طراحی مدل ارزیابی و انتخاب مربیان لیگ برتر هندبال، رساله دکتری. تهران: دانشگاه تهران؛ ۱۳۸۷.
25. Redmond. Coach Evaluation [Internet]. 2000. Available from: <http://www.lwsya.org>
26. General Coaching Criteria [Internet]. 2009. Available from: [http://www.hcterps.org/Coaches/Coaching\\_Criteria%5B1%5D.doc](http://www.hcterps.org/Coaches/Coaching_Criteria%5B1%5D.doc).
- Tinsley H E A, Brown S D. Handbook of Applied Multivariate Statistics and Mathematical Modeling. London: Academic Press; 2000. P. 350-90.
27. Cohen J. Statistical power analysis for the behavioral sciences (2<sup>th</sup>ed). Hillsdale. NJ: Erlbaum; 1988. P.185-9.

### ارجاع مقاله به روش ونکوور

حمیدی مهرزاد، معماری ژاله. تبیین مدل اکتشافی معیارهای انتخاب مربیان ملی کشور. مطالعات مدیریت ورزشی. ۱۳۹۳؛ ۶ (۲۴): ۵۸-۳۱