



## دیدگاه صاحب‌نظران در باب چالش‌های ارزیابی مربیان ملی با رویکرد تصمیم‌محور

" مقاله حاضر برگرفته از یک طرح پژوهشی، به سفارش وزارت محترم ورزش و جوانان است "

## ژاله معماری\*

استادیار دانشگاه الزهرا (س)

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۱۲/۲۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۹/۵

## چکیده

**هدف:** هدف از انجام این تحقیق، تحلیل دیدگاه صاحب‌نظران در چالش‌های ارزیابی مربیان ملی با رویکرد تصمیم‌محور بود. **روش تحقیق:** تحقیق حاضر به روش توصیفی - پیمایشی انجام شد. ابزار تحقیق شامل پرسش‌نامه‌ای در ۳۵ سؤال پاسخ‌بسته بود که در مطالعه حمیدی و معماری (۱۳۹۲) از آن استفاده شده بود. پرسش‌نامه در اختیار ۴۵۰ استاد دانشگاه، مربیان نخبه، مدیران، ورزشکاران ملی، و کارشناسان ورزش قرار گرفت و ۴۰۷ پرسش‌نامه کامل تحلیل شد. **یافته‌ها:** ارزیابی مربیان به ترتیب بر اساس مهارت‌های رهبری و توان فنی بوده و مهارت‌های ویژه، توان عملیاتی در اولویت برابر و مهارت‌های ارتباطی مربیان در اولویت آخر قرار گرفته‌اند. در شرایط مطلوب ارزیابی مربیان در همه معیارها میان نظرات گروه‌های پنج‌گانه تفاوت معنی‌داری وجود داشت ( $P < 0.05$ ). لذا، از آنجایی که بین وضعیت مطلوب و موجود معیارهای ارزیابی عملکرد مربیان رابطه همبستگی ( $r = 0.45$ ) معنی‌داری مشاهده نشد ( $P = 0.01$ )، لازم است طبق نظر پاسخگویان، ارزیابی مربیان به ترتیب بر اساس مهارت‌های رهبری و مهارت‌های فنی ایشان صورت گیرد. در این ارزیابی مهارت‌های ویژه و عملیاتی مربیان با اولویت مساوی مورد توجه است و آخرین معیار، مهارت‌های ارتباطی مربیان است. **نتیجه‌گیری:** در حال حاضر ارزیابی مربیان بیشتر بر مبنای مهارت‌های رهبری آنان صورت می‌گیرد، لیکن بر اساس برآیند دیدگاه‌ها مناسب است ارزیابی مربیان به ترتیب بر مبنای مهارت‌های ویژه و مهارت‌های رهبری و در پی آن مبتنی بر مهارت‌های فنی و عملیاتی ایشان صورت گیرد.

**واژه‌های کلیدی:** دیدگاه، مهارت‌های فنی، مهارت‌های رهبری، ارزیابی عملکرد، مربیان ملی.

## مقدمه

ارزشیابی در معنای غیررسمی و به مفهوم قضاوت در خصوص عملکرد افراد، به طور مشخص توسط چینی‌ها و از دو هزار سال قبل از میلاد به کار می‌رفته است. معلمان یونانی مانند سقراط نیز ارزشیابی (به صورت شفاهی) را به عنوان بخشی از فرآیند یادگیری به کار می‌بردند (امیران، ۱۳۸۲). امروزه، اندازه‌گیری به‌عنوان یکی از پایه‌ای‌ترین مبانی علوم مختلف در عرصه دستاوردهای بشری درآمده است. بی‌شک، علم از زمانی آغاز می‌شود که اندازه‌گیری پا به میدان می‌گذارد. شاید بتوان یکی از مؤلفه‌های اصلی پیشرفته بودن جوامع را همین جنبش اندازه‌گیری دانست. در این میان، اندازه‌گیری عملکرد خود به عنوان یک موضوع عمومی، عملکردهای مختلف موجود در صحنه کسب و کار را شامل می‌شود. عملکردهایی که هم مربوط به سازمان و هم مربوط به واحدها، فرآیندها، افراد، مشتریان و یا پیمانکاران آن است. از آنجا که اندازه‌گیری عملکرد به‌عنوان چراغ راه و هدایت‌گر کلیه فعالیت‌های مدیریتی مطرح است، و رشد و توسعه پایدار سازمان‌ها و مؤسسات کشور و پیامد آن یعنی رشد اقتصاد ملی مرهون سنجش، اندازه‌گیری، تجزیه و تحلیل، مقایسه و انجام اقدامات لازم و ضروری در این زمینه است، مبحث اندازه‌گیری عملکرد روز به روز از اهمیت بسیار زیادی برخوردار شده است (رحیمی، ۱۳۸۵).

ارزیابی عملکرد فرآیندی است که از طریق آن مدیران و سرپرستان رفتار کارکنان را مورد مشاهده قرار می‌دهند تا بازخوردی تشخیصی در مورد نقاط قوت و ضعف آن‌ها به دست آورند. در فرهنگ تعلیم و تربیت کارآتر، ارزشیابی تحت عنوان فرآیند تحقیق و تبیین یا قضاوت و داوری درباره ارزش و مقدار چیزی، با سنجش و اندازه‌گیری تعریف شده است (گودرزی و فراهانی، ۱۳۸۲). رحیمی (۱۳۸۵) معتقد است، به طور کلی، نظام ارزیابی عملکرد را می‌توان فرایند سنجش و اندازه‌گیری و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب با معیارها و نگرش معین در دامنه و حوزه تحت پوشش معین با شاخص‌های معین و در دوره زمانی معین با هدف بازنگری، اصلاح و بهبود مستمر آن دانست.

نصیری (۱۳۸۷)، در تحقیق خود با هدف مدل سازی ارزیابی مربیان تیم‌های ملی هندبال ایران با روش تحلیل مسیر؛ نشان داد که پنج عامل اصلی در ارزیابی مربیان تیم‌های ملی نقش دارند که عبارتند از ویژگی‌های فنی، پیشینه ورزشی، ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی، ویژگی‌های انسانی و اجتماعی و ویژگی‌های فردی مربیان. وی در بحث و بررسی مدل ده‌عاملی سیستم ارزیابی مربیان تیم‌های ملی هندبال ارائه شده خود بیان می‌کند، در گروه قهرمانان تیم‌های ملی عامل‌های ویژگی‌های شخصیتی، آموزشی، مربیگری، مدیریتی، اخلاقی، فردی، انسانی، برنامه‌ریزی، پیشینه ورزشی و ویژگی‌های اولویت‌های اول تا دهم قرار گرفته‌اند؛ در گروه استادان به ترتیب ویژگی‌های اخلاقی، فردی، انسانی، برنامه‌ریزی، پیشینه ورزشی و ویژگی‌های اولویت‌های اول تا دهم قرار گرفته‌اند؛ در گروه مدیران به ترتیب ویژگی‌های شخصیتی، آموزشی، مربیگری، مدیریتی، اخلاقی، فردی، انسانی، برنامه‌ریزی، پیشینه ورزشی و ویژگی‌های اولویت‌های اول تا دهم قرار گرفته‌اند؛ در مجموع، نظرات چهار گروه در این خصوص عبارت بودند از، عامل‌های ویژگی‌های شخصیتی، آموزشی، مربیگری، مدیریتی، اخلاقی، فردی، انسانی، برنامه‌ریزی، پیشینه ورزشی و ویژگی‌های اولویت‌های اول تا دهم قرار گرفته‌اند. همان‌طور که ملاحظه می‌شود همه گروه‌ها ویژگی‌های شخصیتی را در اولویت اول قرار داده‌اند و سه گروه قهرمانان، استادان و مدیران، ویژگی‌های آموزشی را در اولویت دوم قرار داده‌اند و در اولویت‌های بعدی نیز با یکدیگر اختلاف دارند. ولی در کل، ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی و آموزشی و مربیگری در بالای جدول قرار دارند و همچنین دیدگاه قهرمانان نظر غالب بوده و کاملاً با دیدگاه‌های مجموع چهار گروه منطبق است که شاید اصلی‌ترین دلیل آن تعداد بسیار بیشتر آن به نسبت دیگر گروه‌ها

بوده است. 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. باربر و اکرچ<sup>۲</sup> (۱۹۸۸)، در تحقیقی با عنوان روش‌ها و معیارهای به‌کار رفته در ارزشیابی مربیان بین دانشگاهی، روش‌های به‌کار رفته توسط NCAA (در دسته‌های ۲، ۱ و ۳) را برای چگونگی ارزیابی مربیان‌شان از سوی مدیران ورزش قهرمانی در مسابقات سراسری بسکتبال مورد ارزیابی قرار داده‌اند. در این پژوهش سه موضوع مورد آزمایش قرار گرفت: ورودی فردی، روش‌ها و معیارهای ارزیابی. پس از دریافت پاسخ‌ها، بیشترین داده‌های ورودی مدیران ورزشی از موارد ذیل تأمین شد. قهرمانان، خود ارزیابی‌های مربیان، دستیاران ارشد مدیران، سرپرستان دانشگاه در روند ارزشیابی، جلسات با مربیان و زیر نظر داشتن رقبا به‌عنوان مهم‌ترین روش‌های ارزیابی، امتیاز گرفتند. ادوارد<sup>۳</sup> (۱۹۹۰)، معتقد است که یک مربی باید دانش لازم برای مربیگری را داشته باشد. لارسون<sup>۴</sup> (۱۹۹۰)، درخصوص ویژگی‌های یک مربی خوب و کارآمد اشاره می‌کند؛ این ویژگی‌ها به شرح زیر می‌باشند: آگاهی از فنون، روش‌ها، تاکتیک‌ها و قوانین در رشته ورزشی خود؛ قدرت درک عملکردها به‌عنوان 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؛ توانایی اداره جلسات تمرینی. والتون<sup>۵</sup> (۱۹۹۲)، به نظرات مربیان موفق در ارتباط با عوامل مؤثر در موفقیت یک مربی اشاره می‌کند. در همین راستا وی به نظرات وینس لومباردی<sup>۶</sup> که یکی از مربیان موفق دهه ۸۰ بود اشاره می‌کند، وی عامل موفقیت مربیان در تیم‌ها را مدیریت خوب توسط افراد جدید در سطوح بالا می‌داند، همچنین وی شکل رهبری را مطرح کرده و کلید موفقیت در مسابقات را مدیریت و رهبری خوب می‌داند. گروور<sup>۷</sup> (۱۹۹۲)، ویژگی‌های یک مربی در عمل را شامل موارد زیر می‌داند: دانش بازخورد، تشویق، پاداش، حل مشکلات، مبارزه‌طلبی و توسعه عملکرد. وی معتقد است که یک مربی باید بتواند از مهارت‌های خود در زمینه‌های فوق در جهت موفقیت تیم بهره‌بردار و همچنین بیان می‌کند که مربی موفق بودن بستگی به توسعه استراتژی‌ها، استفاده از ارزشیابی شخصی و تمرین، استفاده از بازخورد و آمادگی مربی دارد. بانت و گیگینز<sup>۸</sup> (۱۹۹۵)، معتقدند که برای کارآمد شدن، مربیان باید به روش‌های مربیگری خود توجه نمایند و به دنبال جنبه‌هایی از مربیگری باشند که بتوانند آنها را توسعه دهند. سه روش عملی خودارزیابی که به آنها اشاره شده است عبارتند از: ثبت وقایع روزانه مربیگری، مطالعه از طریق مشاهدات ویدئویی و نهایتاً جنبه‌هایی از رفتارهای مربیگری که بتوان آن را مورد آزمایش قرار داد. این روش‌ها همگی مثال‌هایی از خودارزیابی مربیان هنگام کار است که در سطوح مختلف مدیریت، آموزش و ارتباطات می‌تواند مورد استفاده مربیان قرار گیرد. در تحقیق لین و جسک<sup>۹</sup> (۱۹۹۶)، تحت 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. نتایج تحقیق نشان دادند که در کل، مدیران و مربیان عقاید مشابهی در مورد معیارهای مهم ارزیابی مربیان داشتند. اما تفاوت‌های مهمی در ارتباط با اولویت‌بندی این معیارها

1 - Brown

2 - Barber and Ecrich

3 - Edward

4 - Larsson

5 - Walton

6 - Vince Lombardi

7 - Gerever

8 - Bunt and Gybins

9 - Maclean and Zakrajsek

وجود داشت. شش بعد در تحقیق فوق به دست آمد که نشان دهنده شش ویژگی مهم برای مربیان است که هم در انتخاب مربیان شایسته و هم در ارزیابی آنها نقش مهمی را 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 نماید. علاوه بر این‌ها، انجمن معلمان و مربیان شنای استرالیا<sup>۱</sup> در سال ۱۹۹۸، پرسش‌نامه خودارزیابی برای مربیان تدوین کرده است که در آن از مربیان خواسته می‌شود راجع به هر کدام از آیتم‌های زیر، عددی را که فکر می‌کنند ورزشکارانشان به آنها می‌دهند مشخص نمایند و در هر کدام از آیتم‌ها نقاط ضعف خود را یادداشت کنند. آیتم‌های مذکور عبارتند از: شناخت ورزشکاران؛ سازماندهی قوی؛ صداقت؛ نگرش و عملکرد حرفه‌ای؛ مقبولیت فنی؛ اشتیاق و علاقه‌مندی؛ سخت‌کوشی؛ وقت‌شناسی؛ ثبات رأی؛ درک بالا؛ شنونده خوب بودن؛ یاور ورزشکاران؛ القای اعتماد به نفس به ورزشکاران؛ برانگیزاننده؛ معلم خوب؛ تشویق کردن؛ زحمات ورزشکاران را ستودن، احترام گذاشتن به ورزشکاران؛ توجه به ورزشکاران و خوش اخلاقی. هیل و پلاسکی<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) در مقاله‌ای با عنوان معیارهایی برای ارزیابی مربیان مدارس متوسطه، بیان می‌کنند که ارزیابی مربیان یکی از مسئولیت‌های مهم مدیران مدارس می‌باشد. ارزیابی منظم و سیستماتیک مربیان از اخراج یا استخدام مربی بر اساس نتایج برد و باخت جلوگیری می‌کند. ارزیابی مربیان بر اساس برد و باخت باعث می‌شود که فشار فوق‌العاده‌ای روی مربیان وارد شود تا به هر نحو ممکن برنده مسابقه باشند، در چنین شرایطی ممکن است که ورزشکاران تبدیل به وسیله‌ای برای مربیان در جهت رسیدن به اهدافشان شوند، به‌علاوه از آنجا که استعدادها موجود در تمامی مدارس یکسان نیستند، بنابراین تمامی مربیان از شانس یکسانی برای پیروزی برخوردار نیستند. به‌علاوه ارزیابی منظم به مربیان کمک می‌کند که نقاط قابل بهبود در برنامه‌هایشان را بشناسند و استراتژی‌هایی برای رفع آن پیاده کنند. همچنین معیارهای ارزیابی ردmond<sup>۳</sup> (۲۰۰۰)، نیز کم و بیش در عامل‌هایی چون تجارب فنی مربی، مهارت‌های رهبری و ارتباطات مربی و نیز عامل دانش و معلمان مربیان دسته‌بندی می‌شود، هر چند که او نیز روی دسته‌بندی عامل‌ها اقدامی صورت نداده است، لیکن لایود<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) دسته‌بندی مهارت‌های مربیان را به گونه دیگری انجام داده است. به طوری که وی مهارت‌های مربیان را به حوزه‌های مسابقات و تمرینات تقسیم نموده و متغیرهای ارزیابی پیشنهادی خود را در حیطه تاکتیک‌ها، دانش مربی، مهارت‌های رهبری و ارتباطی مربیان مطرح نموده است. انجمن مربیان بریتیش کلمبیا کانادا<sup>۵</sup> (۲۰۰۷)، یک سری کامل از پرسش‌نامه‌های مختلف به منظور ارزیابی مربیان در رده‌های مختلف ارائه داده است. این پرسش‌نامه‌ها در پنج نوع می‌باشد که برای ارزیابی مربیان غیرحرفه‌ای، مربیان سطح بالا، خود ارزیابی و ارزیابی از سوی ورزشکاران تقسیم‌بندی شده است. سؤالات این پرسش‌نامه زیر مجموعه شش ویژگی قرار گرفته‌اند که این ویژگی‌ها به ترتیب، ویژگی‌های مهارت‌های سازمانی و تشکیلاتی، مهارت‌های آموزشی، مهارت‌های ارتباط شخصی، مهارت‌های ارتباط گروهی، مهارت‌های مدیریتی و ایمنی و مهارت‌های شخصیتی مربی را مورد ارزیابی قرار می‌دهند. این پرسش‌نامه‌ها پنج ارزشی بوده و در نهایت توسط مدیر فنی یا سرپرست و یا رئیس مربوطه جمع‌آوری و جمع‌بندی می‌شود.

در مجموع می‌توان نتیجه گرفت که اکثر منابع تحقیقاتی به نوعی بر مهارت‌ها و توانایی‌های رهبری، مهارت‌های عملیاتی و مهارت‌های فنی مربیان تأکید داشته‌اند. مربیان برای برقراری ارتباط با ورزشکاران خود نیازمند دانش لازم در خصوص مهارت‌های رهبری می‌باشند. بدون داشتن مهارت‌های ارتباطی لازم که از شیوه‌های علمی برگرفته شده باشد، نمی‌توان انتظار داشت که آنان بتوانند به شیوه‌ای مناسب و در شرایط مختلف تمرین و مسابقه، ارتباط صحیحی با ورزشکاران ایجاد نموده و در این شرایط بتوانند اجرای استراتژی مختلف بازی را از ورزشکار خواسته و نتیجه لازم را بگیرند. در خصوص مهارت‌های فنی و عملیاتی

1 - Australian Swimming Coaches & Teachers Association

2 - Pluschke

3 - Redmond

4 - Liloyd

5 - Coaches association of British Coloumbia

ورزشکاران نیز مربیان و ورزشکاران اتفاق نظر داشتند. به عبارت دیگر آنان معتقدند مربیان بدون داشتن صلاحیت‌های فنی و پیشینه ورزشی لازم قادر نخواهند بود به کار خود به عنوان مربیان نخبه ادامه دهند. در حوزه مهارت‌های عملیاتی در میدان تمرین و مسابقه نیز مربیان موظفند تا مهارت‌های عملیاتی و اجرایی خود تیم و ورزشکار را رهبری نمایند. در واقع، ابزارهای مدیریتی مربی در زمین تمرین و مسابقه بهره‌گیری از ابزار عملیاتی به واسطه ابزارها و مؤلفه‌های رهبری است که مربی را در کار خود یاری می‌دهند. لذا نظر به اهمیت و گستردگی بحث انتخاب و ارزشیابی عملکرد مربیان و با توجه به موفقیت رو به رشد کشورهای پیشتاز ورزش در امر مربیگری، و نیاز روزافزون به مربیان حاذق به‌منظور حضور موفق ورزشکاران ایرانی در عرصه‌های بین‌المللی ورزش و هزینه‌های فراوانی که هر ساله در امر آموزش، انتخاب و ارزشیابی مربیان و استفاده از مربیان خارجی در فدراسیون‌ها صرف می‌شود، به نظر می‌رسد که بازنگری نظام انتخاب و ارزشیابی عملکرد مربیان موجود به منظور همگامی با رشد و توسعه ورزش در جهان، از ضروریات حتمی و نیازهای اساسی ورزش کشور باشد. لذا محققین در صددند تا با تحلیل شکاف میان دیدگاه صاحب‌نظران این حوزه، به بررسی فاصله میان وضع موجود و مطلوب در استفاده از معیارهای ارزیابی مربیان تیم‌های ملی پرداخته، ضمن فراهم آوردن شرایط انتخاب مربیان کارآزموده و شایسته و افزایش سهم ورزش کشور در صرفه جویی مادی و غیرمادی حاصل از اجرای این طرح، در حضور پرنگ‌تر ورزش ایران در عرصه‌های جهانی به این طریق سهمی داشته باشند.

### روش‌شناسی

تحقیق حاضر به روش توصیفی و پیمایشی انجام شده است. پرسش‌نامه با ۳۵ گویه که تمامی شاخص‌های اعتبار سازه‌ای را در مطالعه حمیدی و همکاران (۱۳۹۲)، به دست آورده بود، بین نمونه‌های تحقیق توزیع شد. سپس نتایج حاصله مبتنی بر اهداف این مقاله مورد تحلیل‌های آماری قرار گرفت.

ابزار و روش جمع‌آوری اطلاعات

ابزار تحقیق شامل پرسش‌نامه‌ای با ۳۵ سؤال پاسخ بسته بود که در مطالعه حمیدی و معماری (۱۳۹۲)، کلیه شاخص‌های روایی، اعتبار و اعتبار سازه را کسب کرده است. ضریب پایایی پرسش‌نامه با استفاده از روش آماری آلفای کرونباخ معادل ۰/۹۷۴ بود.

### روش‌های آماری

مقایسه گروه‌های پنج‌گانه در معیارهای مورد بررسی با استفاده از تحلیل واریانس چند متغیره<sup>۱</sup> انجام شد. در این تحلیل معیارها به صورت همزمان در پنج گروه توسط آزمون لامبدا-ویلکس مقایسه شد و سپس در ادامه، هر یک از معیارها به صورت جداگانه در ۵ گروه مقایسه شدند که در این مورد نیز تحلیل واریانس، و آزمون‌های تعقیبی متناسب با این تحلیل‌ها، به کار رفت (تینسلی و براون، ۲۰۰۰). از آنجایی که داده‌های مربوط به معیارهای وضعیت مطلوب در پرسش‌نامه‌های ارزیابی عملکرد، از توزیعی نرمال برخوردار نبود، برای مقایسه گروه‌های پنج‌گانه، تحلیل ناپارامتری کروسکال-والیس و آزمون تعقیبی کروسکال-والیس با انجام تعدیل بونفرونی به کار رفت. همچنین با توجه به غیرنرمال بودن داده‌ها در وضعیت مطلوب، برای شناسایی چالش‌ها و کمبودها، و نیز مقایسه دو وضعیت موجود و مطلوب به تفکیک گروه‌های پنج‌گانه از آزمون ناپارامتری رتبه - علامت‌دار ویلکاکسون استفاده شد.

1 - Multivariate Analysis of Variance (MANOVA)

## یافته‌ها

خلاصه آمار توصیفی برای شاخص‌های ارزیابی عملکرد مربیان در دو وضعیت موجود و مطلوب، طبق اطلاعات جدول ۱ میانگین امتیازات داده شده پاسخگویان به معیارهای ارزیابی عملکرد مربیان (از ۱ تا ۵) در وضعیت موجود، ۳/۱۸ و در وضعیت مطلوب، ۴/۵۶ می‌باشد.

جدول ۱- خلاصه نتایج توصیفی داده‌های گروه‌های پاسخگویان به پرسشنامه معیارهای ارزیابی

شاخص‌ها	میانگین	انحراف استاندارد	حداقل	حداکثر
داده‌های معیارهای ارزیابی عملکرد در وضعیت موجود	۳/۱۸	۰/۸۴	۱/۰۰	۴/۸۹
داده‌های معیارهای ارزیابی عملکرد در وضعیت مطلوب	۴/۵۶	۰/۴۹	۲/۲۳	۵/۰۰

بر اساس نتایج آزمون همبستگی پیرسون، میان شاخص‌های پرسش‌نامه‌های معیارهای ارزیابی، بین وضعیت مطلوب معیارهای ارزیابی عملکرد مربیان و وضعیت موجود معیارهای ارزیابی عملکرد مربیان ( $r=0/45$ ) رابطه همبستگی معنی‌داری مشاهده نشد ( $P=0/001$ ). طبق اطلاعات جدول ۲، در بخش گویه‌های وضعیت موجود، معیارهای ارزیابی کارشناسان پایین‌ترین امتیاز و بازیکنان بالاترین امتیاز را به خود اختصاص داده‌اند. در بخش گویه‌های وضعیت مطلوب، معیارهای ارزیابی اساتید دانشگاه پایین‌ترین امتیاز و مربیان بالاترین امتیاز را به خود اختصاص داده‌اند.

جدول ۲- نتایج توصیفی داده‌های گروه‌های پاسخگویان به پرسشنامه معیارهای ارزیابی براساس گروه

شاخص‌ها	گروه‌ها	میانگین	انحراف استاندارد	کجی	کشیدگی	حداقل	حداکثر
وضعیت موجود معیارهای ارزیابی	مربیان	۳/۱۸۲۱	۰/۸۵۱۲۹	۰/۱۱۰	-۱/۱۶۹	۱/۶۶	۴/۷۴
	مدیران	۳/۲۸۷۳	۰/۸۸۸۳۵	-۰/۱۲۸	-۰/۸۲۰	۱/۳۱	۴/۸۹
	بازیکنان	۳/۳۳۸۴	۰/۷۸۷۲۱	-۰/۳۷۶	-۰/۴۳۵	۱/۴۳	۴/۸۶
	اساتید دانشگاه	۳/۰۹۲۵	۰/۹۵۶۹۹	-۰/۲۲۳	-۰/۳۶۷	۱/۳۱	۴/۷۷
وضعیت مطلوب معیارهای ارزیابی	کارشناسان	۲/۸۸۶۵	۰/۷۸۸۶۱	-۰/۱۳۲	-۰/۱۰۹	۱/۰۰	۴/۶۳
	مربیان	۴/۶۴۸۴	۰/۴۵۲۱۶	-۲/۰۳۳	-۵/۶۴۹	۲/۳۱	۵/۰۰
	مدیران	۴/۶۱۵۱	۰/۳۵۱۶۲	-۰/۸۵۴	۰/۱۵۴	۳/۵۱	۵/۰۰
	بازیکنان	۴/۵۲۹۴	۰/۵۶۹۲۴	-۱/۹۱۱	۳/۴۷۴	۲/۵۷	۵/۰۰
اساتید دانشگاه	اساتید دانشگاه	۴/۱۷۰۱	۰/۸۱۹۱۸	-۱/۳۳۱	۰/۸۸۳	۲/۲۳	۵/۰۰
	کارشناسان	۴/۵۴۶۳	۰/۴۰۶۹۸	-۱/۵۴۵	۴/۲۰۵	۲/۷۴	۵/۰۰

همچنین برای مقایسه معنی‌داری تفاوت میانگین متغیرهای مورد بررسی در گروه‌های مختلف، از تحلیل واریانس یک طرفه و آزمون‌های نیرومند ولج و براون - فورساید (برای واریانس‌های ناهمگن) و متناسب با آنها از آزمون‌های تعقیبی توکی و جیمز-هاول استفاده شد. همچنین برای بررسی معنی‌داری تفاوت بین گروه‌ها، لازم بود همگنی پاسخ‌ها بررسی شود تا بر این اساس آزمون مناسب انتخاب شود. لذا در جدول ذیل نتایج آزمون همگنی واریانس داده‌ها ارائه شده است.

جدول ۳- نتایج آزمون همگنی داده‌های پاسخگویان بر اساس گروه‌ها به پرسشنامه‌های ارزیابی

آزمون لیون	df1	df2	Sig
وضعیت موجود معیارهای ارزیابی	۴	۴۰۲	۰/۱۷۹
وضعیت مطلوب معیارهای ارزیابی	۴	۴۰۲	۰/۰۰۱

## اولویت معیارهای ارزیابی مربیان تیم‌های ملی (وضعیت موجود)

معیارهای مورد بررسی به ترتیب اولویت شامل مهارت‌های رهبری (۳/۶۹)؛ توان فنی (۳/۲۳)؛ مهارت‌های ویژه (۲/۹۶)؛ توان عملیاتی (۲/۸۰) و مهارت‌های ارتباطی (۲/۳۱) می‌باشد. برای تعیین معنی‌داری اولویت‌ها از آزمون فریدمن استفاده شد. براساس نتایج این آزمون، شاخص کای دو معادل ۱۷۴/۸۳۰ به دست آمد که نشان می‌دهد، بین رتبه‌های حاصل برای ۵ معیار تفاوت معنی‌داری وجود داشت ( $P < 0/05$ ). نتایج مقایسه تعقیبی دو به دو نیز نشان داد بین سه معیار مورد بررسی یعنی توان فنی، توان عملیاتی و مهارت‌های ارتباطی از دیدگاه پاسخگویان تفاوت معنی‌داری وجود داشت ( $P < 0/05$ ). لیکن دو معیار توان عملیاتی و مهارت‌های ویژه تفاوت معنی‌داری را با یکدیگر نشان ندادند ( $P > 0/05$ ).

## اولویت معیارهای ارزیابی مربیان تیم‌های ملی (وضعیت مطلوب)

به منظور رتبه‌دهی به معیارهای ارزیابی مربیان، از آزمون فریدمن استفاده شد. نتایج نشان می‌دهد میانگین رتبه مهارت‌های ویژه (۳/۲۸)، مهارت‌های رهبری (۳/۲۳)، توان فنی (۳/۰۸)، توان عملیاتی (۲/۸۲) و مهارت‌های ارتباطی (۲/۵۹) بوده است. اما برای تعیین معنی‌داری تفاوت رتبه‌ها نیز از آزمون فریدمن برای مقایسه ۵ معیار و آزمون تعقیبی فریدمن برای مقایسه دو به دو معیار با انجام تعدیل بونفرونی به منظور ثابت نگه داشتن سطح خطا استفاده شد. بر اساس نتایج آزمون فریدمن، شاخص کای دو معادل ۷۷/۲۵۱ به دست آمد که نشان می‌دهد، بین رتبه‌های حاصل برای ۵ معیار تفاوت معنی‌داری وجود داشت ( $P < 0/05$ ). و نتایج مقایسه تعقیبی دو به دو نیز نشان داد که از دیدگاه پاسخگویان، بین معیارهای توان فنی، مهارت‌های رهبری و مهارت‌های ویژه تفاوت معنی‌داری وجود نداشت ( $P > 0/05$ ). اما بین مجموعه فوق و معیارهای توان عملیاتی (اجرایی) و مهارت‌های ارتباطی تفاوت معنی‌داری مشاهده شد ( $P < 0/05$ ).

## تفاوت دیدگاه میان گروه‌های پنج‌گانه درباب معیارهای ارزیابی مربیان تیم‌های ملی (وضعیت مطلوب)

در پاسخ به این که دیدگاه‌های گروه‌های پنج‌گانه پاسخگویان چه تفاوت‌هایی با هم دارند، لازم است تا به ترتیب به بیان شاخص‌های توصیفی معیارهای ارزیابی به تفکیک معیارها، نتایج آزمون نیکوی برازش کالموگراف - اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها به تفکیک گروه‌ها، نتایج آزمون چند متغیره برای مقایسه‌ی همزمان معیارها در گروه‌ها، و نتایج آزمون کروسکالوالیس برای مقایسه‌ی معیارها در گروه‌ها پرداخته شود. در جدول ۴ به بیان شاخص‌های توصیفی معیارها به تفکیک هر یک از گروه‌ها پرداخته شده است:

جدول ۴- شاخص‌های توصیفی معیارهای ارزیابی مربیان (وضعیت مطلوب)

معیارها	گروه	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشدگی
وضعیت مطلوب توان فنی	استاد دانشگاه	۴/۶۸	۰/۴۳	-۱/۸۴	۴/۰۵
	مدیر	۴/۶۵	۰/۳۴	-۰/۸۴	-۰/۱۸
	مربی	۴/۵۵	۰/۵۶	-۱/۸۷	۳/۲۸
	کارشناس	۴/۲۰	۰/۸۱	-۱/۳۱	۰/۹۹
	بازیکن	۴/۵۷	۰/۳۹	-۱/۲۵	۲/۸۲
وضعیت مطلوب توان عملیاتی	استاد دانشگاه	۴/۶۲	۰/۴۹	-۲/۱۳	۶/۷۰
	مدیر	۴/۵۸	۰/۳۹	-۰/۹۷	۱/۲۱
	مربی	۴/۵۱	۰/۵۹	-۱/۷۹	۳/۳۲
	کارشناس	۴/۱۸	۰/۷۶	-۱/۲۸	۰/۹۹
	بازیکن	۴/۵۰	۰/۴۸	-۱/۵۳	۳/۷۵
وضعیت مطلوب مهارت‌های ویژه	استاد دانشگاه	۴/۶۷	۰/۵۳	-۲/۱۳	۵/۰۳
	مدیر	۴/۵۹	۰/۴۸	-۱/۲۷	۰/۹۲

مدیریت منابع انسانی در ورزش / پاییز و زمستان ۱۳۹۲ / سال ۱ / شماره ۱				معماری	
۴/۵۹	۰/۶۵	-۲/۳۲	۵/۵۴	مریی	(تسلط به زبان انگلیسی و کامپیوتر)
۴/۱۹	۱/۰۲	-۱/۵۶	۱/۳۳	کارشناس	
۴/۶۳	۰/۴۷	-۱/۴۴	۱/۷۰	بازیکن	
۴/۶۴	۰/۵۵	-۱/۸۳	۳/۴۲	استاد دانشگاه	وضعیت مطلوب مهارت‌های رهبری
۴/۶۷	۰/۴۳	-۱/۲۴	۰/۷۷	مدیر	
۴/۵۵	۰/۶۸	-۲/۱۵	۵/۳۳	مریی	
۴/۱۷	۰/۷۹	-۰/۹۸	-۰/۲۱	کارشناس	
۴/۶۱	۰/۵۲	-۱/۸۶	۴/۷۵	بازیکن	وضعیت مطلوب مهارت‌های ارتباطی
۴/۵۵	۰/۵۹	-۱/۷۳	۴/۰۴	استاد دانشگاه	
۴/۵۱	۰/۵۱	-۰/۹۹	۰/۴۱	مدیر	
۴/۳۷	۰/۸۰	-۱/۷۱	۲/۷۱	مریی	
۳/۹۵	۱/۰۵	-۰/۹۹	۰/۰۳	کارشناس	
۴/۳۹	۰/۶۰	-۱/۱۶	۱/۴۲	بازیکن	

بر اساس نتایج آزمون کالموگراف - اسمیرنوف، نرمال بودن توزیع داده‌ها تنها در گروه ۴ تایید شد (برای همه موارد  $P > 0.05$ ). اما برای انجام تحلیل‌های پارامتری، با توجه به لزوم نرمال بودن توزیع داده‌ها در همه گروه‌ها، از آزمون‌های ناپارامتری معادل در تحلیل یک متغیره استفاده شد. اما در تحلیل چند متغیره، از آنجایی که آزمون معادل ناپارامتری وجود نداشت، با استفاده از رتبه‌های متناظر با داده‌ها، از آزمون ناپارامتری کروسکال والیس استفاده شد.

#### نتایج آزمون چند متغیره برای مقایسه همزمان معیارهای ارزیابی مربیان در گروه‌ها (وضعیت مطلوب)

در جدول ۶ به بیان نتایج آزمون چند متغیره برای مقایسه‌ی همزمان معیارها در گروه‌ها پرداخته شده است:

جدول ۶- نتایج آزمون چند متغیره برای مقایسه همزمان معیارهای ارزیابی مربیان در گروه‌ها (وضعیت مطلوب)

آزمون‌ها	مقدار شاخص آزمون	F	درجه آزادی صورت	درجه آزادی مخرج	P-Value
Pillai's Trace	۰/۰۸۰	۱/۶۴۰	۲۰/۰۰۰	۱۶۰۴/۰۰۰	۰/۰۳۷
Wilks' Lambda	۰/۹۲۲	۱/۶۴۲	۲۰/۰۰۰	۱۳۲۰/۹۶۷	۰/۰۳۷
Hotelling's Trace	۰/۰۸۳	۱/۶۴۱	۲۰/۰۰۰	۱۵۸۶/۰۰۰	۰/۰۳۷
Roy's Largest Root	۰/۰۴۲	۳/۳۳۱(b)	۵/۰۰۰	۴۰۱/۰۰۰	۰/۰۰۶

بر اساس نتایج حاصل از آزمون‌های فوق برای معیارهای ارزیابی مربیان به طور همزمان میان گروه‌های پنج‌گانه تفاوت معنی‌داری وجود داشت ( $P < 0.05$ ). در ادامه برای بررسی انفرادی هر یک از معیارها و با توجه به غیرنرمال بودن آن‌ها از آزمون ناپارامتری کروسکال والیس استفاده شد.

#### نتایج آزمون کروسکال والیس برای مقایسه معیارها در گروه‌ها

از آن جایی که در میان پاسخ‌های گروه‌های پنج‌گانه تفاوت معنی‌داری وجود داشت، از آزمون کروسکال والیس برای مقایسه معیارها استفاده شده است. نتایج این آزمون در جداول ۶ و ۷ ارائه شده است:

جدول ۶- نتایج شاخص‌های توصیفی آزمون کروسکال والیس جهت مقایسه معیارهای ارزیابی مربیان (وضعیت مطلوب)

معیارها	گروه	تعداد	میان	IQR
وضعیت مطلوب توان فنی	استاد دانشگاه	۱۲۸	۴/۸۷	۰/۵۳
	مدیر	۷۴	۴/۸۰	۰/۶۰



۰/۶۲	۴/۷۳	۱۱۰	مربی	وضعیت مطلوب توان عملیاتی
۰/۸۰	۴/۴۷	۲۱	کارشناس	
۰/۶۲	۴/۶۷	۷۴	بازیکن	
۰/۶۰	۴/۸۰	۱۲۸	استاد دانشگاه	
۰/۷۰	۴/۷۰	۷۴	مدیر	
۰/۷۰	۴/۷۰	۱۱۰	مربی	وضعیت مطلوب مهارت‌های ویژه (تسلط به زبان انگلیسی و کامپیوتر)
۰/۶۵	۴/۳۰	۲۱	کارشناس	
۰/۵۳	۴/۵۵	۷۴	بازیکن	
۰/۵۰	۵/۰۰	۱۲۸	استاد دانشگاه	
۰/۷۵	۴/۷۵	۷۴	مدیر	
۰/۵۶	۴/۷۵	۱۱۰	مربی	وضعیت مطلوب مهارت‌های رهبری
۰/۸۸	۴/۵۰	۲۱	کارشناس	
۰/۵۶	۴/۷۵	۷۴	بازیکن	
۰/۶۷	۵/۰۰	۱۲۸	استاد دانشگاه	
۰/۶۷	۴/۸۳	۷۴	مدیر	
۰/۶۷	۵/۰۰	۱۱۰	مربی	وضعیت مطلوب مهارت‌های ارتباطی
۱/۰۰	۴/۳۳	۲۱	کارشناس	
۰/۶۷	۴/۶۷	۷۴	بازیکن	
۰/۶۷	۴/۶۷	۱۲۸	استاد دانشگاه	
۰/۶۷	۴/۶۷	۷۴	مدیر	
۱/۰۰	۴/۶۷	۱۱۰	مربی	
۱/۵۰	۴/۳۳	۲۱	کارشناس	
۱/۰۰	۴/۳۳	۷۴	بازیکن	

جدول ۷- نتایج آزمون ناپارامتری کروسکال والیس جهت مقایسه معیارهای ارزیابی مربیان در گروه‌ها (وضعیت مطلوب)

مهارت‌های ارتباطی (وضعیت مطلوب)	مهارت‌های رهبری (وضعیت مطلوب)	مهارت‌های ویژه (وضعیت مطلوب)	توان عملیاتی (وضعیت مطلوب)	توان فنی (وضعیت مطلوب)	مقدار شاخص کای دو
۱۰/۶۰۷	۱۱/۲۶۹	۱۰/۵۳۱	۱۲/۰۷۳	۱۴/۳۲۹	
۴	۴	۴	۴	۴	درجه آزادی
۰/۰۳۱	۰/۰۲۴	۰/۰۳۲	۰/۰۱۱	۰/۰۰۶	سطح معناداری

بر اساس نتایج حاصل از آزمون‌های فوق، برای معیارهای ارزیابی مربیان در همه معیارهای مورد بررسی میان گروه‌های پنج‌گانه تفاوت معنی‌داری وجود داشت ( $P < 0/05$ ). در همه موارد، برای ثابت‌نگاه‌داشتن نرخ خطا و به منظور مقایسه دو به دوی گروه‌ها از آزمون تعقیبی استفاده شد که نتایج آن‌ها عبارتند از: برای معیار توان فنی بین گروه مربیان با گروه‌های اساتید و کارشناسان اختلاف معنی‌داری وجود داشت ( $P < 0/05$ ) ولی برای سایر گروه‌ها این اختلاف معنی‌دار نبود ( $P > 0/05$ ). برای معیار توان عملیاتی (اجرایی) بین گروه مربیان با گروه اساتید اختلاف معنی‌داری وجود داشت ( $P < 0/05$ ) ولی میان سایر گروه‌ها با یکدیگر این اختلاف معنی‌دار نبود ( $P > 0/05$ ). برای معیار مهارت‌های ویژه بین گروه مربیان با گروه اساتید اختلاف معنی‌داری وجود داشت ( $P < 0/05$ ) ولی میان سایر گروه‌ها (مربیان، مدیران، بازیکنان و کارشناسان) با یکدیگر این اختلاف معنی‌دار نبود ( $P > 0/05$ ). برای معیار مهارت‌های ارتباطی بین گروه مربیان با گروه اساتید اختلاف معنی‌داری وجود داشت ( $P < 0/05$ ) ولی میان سایر گروه‌ها با یکدیگر این اختلاف معنی‌دار نبود ( $P > 0/05$ ).

## بحث و نتیجه‌گیری

در ادبیات تحقیق، مطلب زیادی تحت عنوان بررسی تفاوت دیدگاه‌های پاسخگویان به معیارهای انتخاب مربیان به دست نیامد. شفیع‌ی (۱۳۸۵)، مهارت‌های رهبری، فنی و ارتباطی را در یک رده از اولویت قرار داد و از این نظر نتایج وی با نتایج تحقیق حاضر هم سو است. نصیری (۱۳۸۷)، بر معیارهای ارزیابی مربیان هندبال تحقیق کرد و گزارش داد در مجموع نظرات چهارگروه (ورزشکاران، اساتید دانشگاه، مربیان و مدیران)، عامل‌های ارزیابی مربیان عبارتند از عامل‌های ویژگی‌های شخصیتی، آموزشی، مربیگری، مدیریتی، اخلاقی، فردی، انسانی، برنامه‌ریزی، پیشینه ورزشی و ویژگی‌های اجتماعی که به ترتیب در اولویت‌های اول تا دهم قرار گرفته‌اند. وی در بیان نتایج تحقیق خود به ویژگی‌های شخصیتی مربیان اشاره کرد. بنا به اظهارات نصیری (۱۳۸۷)، تقریباً تمامی پاسخگویان اعم از مربی، ورزشکار، مدیر و استاد دانشگاه، اولویت معیار ارزیابی را بر روی معیارهای شخصیتی مربیان نهاده و در مورد سایر ویژگی‌ها ترتیب اولویت‌دهی در گروه‌های پاسخگو متفاوت بود. اگر بتوان عوامل ۱۰ گانه فوق را به‌طور ذهنی دسته‌بندی نمود، می‌توان نتیجه گرفت در مدل نصیری (۱۳۸۷)، ویژگی‌های فنی مربیان مقدم بر مهارت‌های مدیریتی و رهبری ایشان بوده و سوابق ورزشی مربی و مهارت‌های اجتماعی و ارتباطی ایشان در اولویت‌های بعدی قرار داشته‌اند. به لحاظ اولویت‌بندی معیارهای ارزیابی مربیان، یافته‌های نصیری (۱۳۸۷)، از این نظر که مهارت‌های فنی مربیان قبل از مهارت‌های مدیریتی ایشان مد نظر قرار گرفته، با نتایج تحقیق حاضر هم‌سویی کمتری دارد. شاید هم‌سویی نتایج تحقیق شفیع‌ی، نصیری (۱۳۸۶، ۱۳۸۷) و تحقیق حاضر مربوط به مشابه‌بودن محل انجام تحقیق و نزدیک‌بودن انجام سه تحقیق از لحاظ زمانی باشد. چرا که هر سه تحقیق با فاصله ۴ سال از یکدیگر انجام شده‌اند و این مقدار زمان برای تغییر نگرش‌ها و فرهنگ حاکم در ارزیابی مربیان تیم‌های ملی نمی‌تواند چندان اثرگذار باشد؛ لیکن در این تحقیق تمامی پاسخگویان به جز اساتید در ارائه اولویت معیارهای ارزیابی بر عامل ویژگی‌های عملیاتی مربیان تأکید بیشتری داشتند. همان‌گونه که از نتایج به دست آمده می‌توان استنباط نمود، در اکثر موارد بیشترین اختلاف نظر بین مربیان و اساتید دانشگاه مطرح شده است. شاید بتوان این اختلاف را که در دو گروه مربیان و اساتید آشکار شده مربوط به اختلاف نظری دانست که مربوط است به، بین آن چه هست و آن چه باید باشد. در واقع مربیان به دلیل داشتن ارتباط مستقیم با فضای حاکم بر مسابقات و ارزیابی‌ها در تیم‌های ملی و آن چه که در برابر رسانه‌ها و اذهان عمومی قابل طرح است، در صف مقدم و در دید مستقیم ذینفعان قرار دارند و از این منظر همواره در آن چه که هست و آن چه که باید باشد و پاسخگو بودن در برابر اذهان عمومی و مسئولان و نتایج کسب‌شده از سوی تیم‌شان، دیدگاه‌های متفاوتی با اساتید دانشگاه که در واقع از حوزه عمل کمی فاصله داشته و احتمالاً بیشترین دانش آنان در حوزه مدیریت عملکرد و ارزیابی مربیان به مطالب و مقالات در حوزه نظری باز می‌گردد، داشته باشند. به عبارت دیگر، احتمال آن می‌رود که نظرات اساتید بیشتر برگرفته از آن چه که مبانی نظری مبتنی بر مدیریت عملکرد و مدیریت تصمیم‌گیری و کلیه جوانب مدیریت ایجاب می‌نماید، بوده و مطالعات ایشان بر روی گرایش‌های آنان در پاسخگویی به سؤالات پرسش‌نامه اثرگذار بوده باشد. ادوارد (۱۹۹۰)، لارسون (۱۹۹۰)، گروور (۱۹۹۲)، والتون (۱۹۹۲)، بانت و گیگز (۱۹۹۵)، باربر و ایکریچ (۱۹۹۸)، ردموند (۲۰۰۰)، لایود (۲۰۰۰)، انجمن معلمان و مربیان شنای استرالیا (۲۰۰۷)، نیز بر روی ارزیابی مربیان تحقیق نموده و متغیرها و عامل‌هایی را هم‌سو با نتایج این تحقیق، معرفی نموده‌اند. لیکن به لحاظ تقدم یا تأخر این عامل‌ها و تعیین میزان اهمیت هر یک از عامل‌ها نتیجه‌ای را گزارش نموده‌اند. لذا نتایج تحقیق آنان با نتایج تحقیق حاضر قابل مقایسه نمی‌باشد. لیکن لین و جسک (۱۹۹۶)، در ارزیابی عملکرد مربیان، درجه اهمیت معیارهای ارزیابی مربیان را به ترتیب گزارش نمودند: 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. از این منظر نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیق لین و جسک (۱۹۹۶)، به جهت این که هر دو

تحقیق رفتارهای مرتبط با وظیفه مربیگری یعنی توان عملیاتی و مهارت‌های اجرایی را مقدم بر مهارت‌های مدیریتی و رهبری دانسته‌اند، هم‌سو می‌باشد.

در مجموع آنچه که می‌توان از مجموع نظرات پاسخگویان تحقیق بیان نمود، چنین است که در ارزیابی فعلی مربیان، به توان فنی آنان اهمیت بیشتری داده می‌شود. حتی مهارت‌های ویژه مربیان نیز در کنار توان عملیاتی و اجرایی مربیان در اولویت بعدی قرار دارد. به نظر می‌رسد مهارت‌های ویژه از آن جهت در اولویت برابر با توان عملیاتی مربیان قرار دارد که مربیان و مدیران معتقدند این گونه مهارت‌ها به توسعه توان اجرایی مربیان کمک شایانی می‌کند. می‌توان نتیجه گرفت که در فضای فعلی ارزیابی مربیان، بخش فنی از حساسیت بالایی برخوردار است. همچنین مهارت‌های ارتباطی مربیان که مقدمه‌ای بر توسعه مهارت‌های رهبری ایشان است در اولویت بعدی توجه ارزیابان قرار دارد.

## منابع

- امیران، حیدر. (۱۳۸۲). *اندازه‌گیری عملکرد، بایدها و نبایدها*. نشریه تدبیر، ۱۴(۱۳۶)، ۷۷-۸۳.
- معماری، ژاله؛ و حمیدی، مهرزاد. (۱۳۹۲). *مطالعه اکتشافی معیارهای ارزیابی عملکرد مربیان ملی کشور*. مطالعات مدیریت ورزشی، ۲۰، ۹۷-۱۲۶.
- حمیدی، مهرزاد؛ و معماری، ژاله. (۱۳۹۱). *طرح تحقیقاتی معیارهای ارزیابی و انتخاب مربیان ملی کشور*. وزارت ورزش و جوانان. رحیمی، غفور. (۱۳۸۵). *ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان*. نشریه تدبیر، سال هفدهم شماره ۱۷۳ صص ۴۸-۴۱.
- گودرزی، محمد؛ و فراهانی، مصطفی. (۱۳۸۲). *ارزشیابی عملکرد*. نشریه تدبیر، ۱۵(۱۴۲)، ۷۶-۷۹.
- نصیری، خسرو. (۱۳۸۷). *طراحی مدل ارزیابی و انتخاب مربیان لیگ برتر هندبال*. رساله دکتری، دانشگاه تهران.
- ASCTA. (1998). *Bulletin o*. [http://www.hofstra.edu/academics/acad\\_bulletin\\_1997.html](http://www.hofstra.edu/academics/acad_bulletin_1997.html).
- Barber, H., & Eckrich, J. (1998). *Research and Reviews Methods and criteria employed in the evaluation of intercollegiate coaches*. Journal of sport Management. 12 (4), 301-322.
- Brown, E. W. (1982). *Visual evaluation techniques for skill analysis*. Journal of Physical Education, Recreation & Dance, 53(1), 21-30.
- Bunt B. G. M. (1995). *Effectiveness Coaching*. Journal of sport science Review, 3(2), 75-79.
- Coaches association of British Coloumbia (2007). From <http://www.coaches.bc.ca>.
- Edward, H. (1990). *Successful coaching*. Journal of sport and psychology 5, 46-53.
- Grever. (1992). *Coaching winning strategies for individuals and teams*. Text book.
- Larson. (1990). *Characteristics of coach Boston*. <https://www.psychology.iastate.edu/~lmlarson/vita.Pdf>.
- Lloyd, B. (2000). Coach evaluation form from <http://www.dakotareview.org>.
- MacLean, J. C., & Zakrajsek, D. (1996). *Research and Reviews Factors Considered Important for Evaluating Canadian University Athletic Coaches*. Journal of Sport Management, 10(4), 446 - 462.
- Pluschke, G. M. H. M. (2005). *Criteria for evaluating high school coaches IAA*, 32(1). Post-Season Assistant Coach's Evaluation from [www.pueblocitieschools.us](http://www.pueblocitieschools.us).
- Redmond. (2000). Coach evaluation form from <http://www.lwsya.org>.
- Tinsley, H. E. A., & Brown, S. D. (2000). *Handbook of Applied Multivariate Statistics and Mathematical Modeling*. Academic Press.
- Walton, G. M. (1992). *Beyond Winning*: <http://coaching.usolympicteam.com/coaching/kpub.Nsf/v/5Dec04>.

Asghari Jafarabadi, M., & Mohammadi, S. M. (2013). *Statistical Series: Summarizing and Displaying Data*. Journal of Diabetes and Lipid Disorders, 12(2), 83-100.

---

به این مقاله این گونه استناد کنید:

معماری، ژاله. (۱۳۹۲). دیدگاه صاحب نظران در باب چالش‌های ارزیابی مربیان ملی با رویکرد تصمیم‌محور. نشریه مدیریت

منابع انسانی در ورزش، ۱(۱)، ۳۷ - ۴۸.

---



## Views of experts on the challenges of National Coach Evaluation decision-oriented approach

Zhaleh Memari

Assistant professor, University of Alzahra

Received: 26 November 2013

Accepted: 12 March 2014

---

### Abstract

**Objective:** The purpose of this study was the analysis of expert's views on the challenges of National coach evaluation with decision-oriented approach.

**Methodology:** This study was conducted on descriptive survey way. A questionnaire consists of 35 components that have been used by Hamidi & Memari (2012). For collecting the data, were asked 450 people as professors, and elite athletes, elite coaches, and managers with high experience in athletics sport, and experts that were active in first and second ranked federations. Finally, 407 questionnaires were analyzed.

**Results:** Coach Evaluation priority was leadership skills & technical skills, and special skills & practical skills have been equal priority, and finally, communication skills were final priority. In the desired status, difference between the five groups at all examined criteria was significant ( $P < 0.05$ ). In this assessment, there were not correlations between current and optimal status in these assessments ( $P < 0.001$ ). In other word, special and practical skills of coaches are considered with equal priority and the last criterion is their communication skills. Whereas most coaches are evaluated on their leadership skills, according to findings, it's appropriate that this assessment be made based on their special skills and their leadership skills.

**Conclusion:** Most coaches are evaluated based on their leadership skills, but according to the result of view, that is better, their especial skills and leadership skills, and subsequently based on their technical skills and operational skills are the next priorities.

**Keywords:** Points of view, Technical skills, Leadership Skills, National Coach Performance, Evaluation.

---

### To cite this article:

Memari, Z. (2014). Views of experts on the challenges of National Coach evaluation decision-oriented approach. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 1(1), 37 - 48.

---