**بسمه تعالی**

# طراحی و تدوین معیارهای انتخاب مربیان تیم‌های ملی شطرنج

**نویسندگان :**

۱- محمدنقي ابراهيم زاده (نویسنده مسئول) : کارشناس ارشد مدیریت و برنامه ریزي ورزشي از دانشگاه تهران

۲- دکتر حسن اسدي : عضو هیات علمی دانشگاه تهران

۳- مهرزاد حمیدي : عضو هیات علمی دانشگاه تهران

۴- زهرا سعیدآذري : دانشجوي کارشناسي ارشد مدیریت و برنامه ریزي ورزشي دانشگاه تهران

**چکیده:**

هدف این پژوهش، جمع آوری و توصیف معیارهای انتخاب مربیان تیم‌های ملی شطرنج بود. جامعه آماری پژوهش را سه گروه بازیکنان ، مربیان و مدیران حوزه شطرنج کشور تشکیل می‌دادند. با استفاده از روش دلفی ۶۱ مولفه به عنوان معیارهای انتخاب مربیان تیم‌های ملی برگزیده شدند و در ۸ بعد اصلی دسته‌بندی شدند. اطلاعات پژوهش با استفاده از آزمون کروسکال والیس در سطح معناداری P ≤۰۵ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته‌های پژوهش نشان داد که در اولویت بندی ابعاد مربیگری تیم های ملی شطرنج ، به ترتیب ، مهارت های مدیریتی، مهارت های فنی، ویژگی‌های شخصیتی، مهارت های عاطفی- انسانی، ویژگی‌های اجتماعی ، ویژگی‌های فردی، سوابق مربیگری و سوابق ورزشی اهمیت دارند. همچنین بین نظر مربیان، بازیکنان و مدیران در خصوص اولویت‌بندی ابعاد مربیگری تیم های ملی شطرنج ، تفاوت معناداری مشاهده نشد. (P=./۳۱ ) . اما بین نظر این سه گروه در مورد اولویت بندی مولفه‌های مهارت های عاطفی- انسانی و ویژگی‌های فردی، اختلاف معناداری مشاهده شد (P ≤۰۵) .

واژگان کلیدی

ارزیابی عملکرد، معیارهای مربیگری، مسئولیت‌های مربی، تیم ملی ، شطرنج

Determining Selection Criteria for National Teams' Coaches in Chess

Abstract

The purpose of this study was to determining and developing selection criteria of national teams' coaches in chess. Statistical population of this study was three groups including athletes, coaches and managers that engage in chess related activities. 61 criteria were selected as selection criteria of national team coaches by using Delphi method and were categorized in eight basic dimensions. Data were analyzed by Kruskul-wallis test in significant level of 0.05. The results of study showed that managerial skills, technical skills, personality characters, emotional skills, social characters, individual characters, coaching background and athletic background respectively have more importance in coaching selection. Furthermore there was no significant difference between athletes, coaches and manager perspectives about Prioritizing of coaching dimensions; but, there was significant difference between their perspectives about emotional skills and individual characters.

Keywords: performance appraisal, coaching criteria, coach responsibilities, national team, Chess

**مقدمه**

سنجش و اندازه‌گیری عملکرد یکی از مهم ترین حلقه های زنجیره مدیریت در سازمان به شمار می‌آید و اهمیت آن به حدی است که صاحب نظران علم مدیریت معتقدند هر آنچه را که نتوان اندازه گیری کرد نمی‌توان مدیریت نمود. امروزه سنجش و اندازه گیری عملکرد با نگاهی جامع تر به بحث عملکرد سازمان می نگرد به طوری که جای خود را به مدیریت عملکرد داده است. آرمسترانگ[1](۲۰۰۶) اظهار می‌دارد مدیریت عملکرد فرایندی پیوسته و انعطاف پذیر است و این فرایند به بهبود و برنامه‌ریزی عملکرد در آینده توجه دارد و عمدتاً به توسعه و عملکرد فردی مربوط می‌شود. وی معتقد است اگر در گزینش مربیان قصور و کوتاهی صورت گیرد در سنجش و ارزیابی و نیز مدیریت عملکرد مربیان تأثیر خواهد گذاشت که بهتر است قبل از به وجود آمدن خسارت جبران ناپذیر اصلاح شود. (۱) در ورزش ، یکی از مؤثرترین اعضای فدراسیون‌های ورزشی، مربیان، به ویژه مربیان تیم‌های ملی می‌باشند که در عمل، عملکرد آنها برآیند عملکرد سازمان و آیینه‌ای تمام‌نما از دستاوردهای کل فدراسیون می‌باشد به طوری که موفقیت یا شکست اهداف و استراتژی‌های هر سازمان ورزشی ، در پیروزی یا شکست تیم‌های ملی نمایان شده و بنابر این شیوه انتخاب بازیکنان این تیم ها از اهمیتی ویژه برخوردار است.

مشکلی که در فدراسیون‌های ورزشی و سازمان تربیت بدنی وجود دارد این است که ضابطه و معیار خاصی برای انتخاب مربیان ملی به صورت مدون وجود ندارد و این شبهه وجود دارد که مربی انتخاب شده آیا شرایط لازم را برای احراز این پست دارد یا خیر؟ این مشکل در نداشتن الگوی مناسب برای انتخاب مربیان، باعث شده است که در تیم‌های ملی به محض شکست و عدم موفقیت تیم در یک مسابقه بین المللی، مربی زیر سؤال می‌رود و بلافاصله از سمت خود بر کنار می‌گردد. در صورتی که شاید عامل باخت یک تیم، مربی آن نباشد و عوامل دیگری در شکست آن دخیل باشد.

با توجه به موارد مذکور، داشتن شاخص‌های علمی و کارآمد در انتخاب مربیان ، مسئولان را در انتخاب افراد شایسته یاری خواهد نمود. بنابراین در تحقیق حاضر محقق قصد دارد این معیارها را با بررسی تحقیقات گذشته و دریافت نظرات کارشناسان جمع آوری نموده، و سپس به درجه بندی میزان اهمیت هر یک بپردازد و در نهایت شاخص‌های انتخاب مربیان تیم‌های ملی این رشته را تدوین نماید.

بی تردید شناسایی ویژگی های موثر در انتخاب مربیان تیم های ملی شطرنج با توجه به تعدد رده های سنی (۹ رده سنی) که مسابقات رسمی این رشته در آنها برگزار می شود اهمیتی غیر قابل انکار دارد. همچنین فواید متعدد شطرنج نظیر کمک به افزایش نمرات ریاضیات دانش آموزان و تقویت تمرکز و ارتباط شطرنج با برخی حوزه های علم نظیر مدیریت ، علوم نظامی و روانشناسی زمینه‌های متعدد بررسی و مطالعه را در این رشته، پدید آورده است (۶) ،(۲۳) ، (۲۷) .

معیارها و روش‌های گوناگونی برای ارزیابی عملکرد و انتخاب مربیان تیم های ملی وجود دارد. برخی از تحقیقات جنبه‌های برد و باخت را برای ارزیابی عملکرد مربیان مورد توجه قرار داده‌اند. اما از آن جا که عوامل زیاد و غیر قابل کنترلی مانند عملکرد بازیکنان، وجود بازیکنان ستاره، مصدومیت، اشتباهات داوری، محیط، شانس و ... وجود دارد که روی نتیجه بازی اثر می‌گذارد، مسلما ارزیابی مربیان به این شکل کار چندان درستی نمی‌باشد. یک روش جایگزین این است که تعدادی از ویژگی‌ها و شایستگی‌ها را با توجه به فلسفه مربیگری (پیروزی مدار یا ورزشکار مدار) در نظر گرفته و بر اساس آن‌ها شایستگی‌ها و توانایی‌های مربیان را مورد ارزیابی قرار داد. خوشبختانه پژوهش‌های زیادی در این زمینه صورت گرفته و هر یک با توجه به هدف مورد نظر معیارهایی را مورد بررسی قرار داده‌اند که به آن‌ها می پردازیم.

همتی نژاد (۱۳۸۷) بیان کرد که با استفاده از پرسشنامه ارزیابی مربی توسط سایر مربیان و همکاران، ورزشکاران، والدین ورزشکاران و خود مربی (خودارزیابی) ، می‌توان اطلاعات زیادی درباره عملکرد مربی بدست آورد. وی اولین گام در فرآیند ارزیابی مربیان را بیان فلسفه سازمانی و فردی معرفی می‌کند. این که هدف پیروزی باشد یا توسعه ورزشکار، در انتخاب شایستگی‌های مورد ارزیابی تاثیر می‌گذارد. دومین مرحله تعیین شایستگی‌ها و نیازهای ارزیابی بر اساس فلسفه موجود می‌باشد. تدوین طرح ارزیابی، اجرای آن و مرور و تجدید نظر در آن مراحل بعدی ارزیابی مربی را تشکیل می‌دهند (۱۰) .آرمسترانگ (۲۰۰۶) نیز با تاکید به مقوله ارزیابی معتقد است اگر در گزینش مربیان تیم‌های ملی قصور و کوتاهی صورت گیرد در سنجش و ارزیابی عملکرد مربیان تأثیر خواهد گذاشت که بهتر است قبل از به وجود آمدن خسارت جبران ناپذیر اصلاح شود. یک مربی باید از دانش تخصصی در زمینه رشته ورزشی خود برخوردار باشد ضمن این که باید دارای مهارت در زمینه‌های مختلف مدیریتی، ارتباطی، انگیزشی و تسلط نسبی به تکنیک‌ها و تاکتیک‌های تیمی رشته خود باشد.(۱) .

---

*1. Armstrong Michael*

توجه به معیارهای مربیگری منجر به طراحی مقیاس توسط برخی محققین شد از جمله فلتز و همکاران[۲] (۱۹۹۹) مقیاسی تحت عنوان مقیاس کارآمدی مربیان معرفی کردند که به طور کامل تری حوزه های شایستگی مربیان را پوشش داده است. مقیاس کارآمدی مربیگری (CES) چهار بُعد را در بردارد که شامل کارآمدی استراتژی بازی، کارآمدی انگیزش، کارآمدی تکنیک آموزشی و کارآمدی شخصیت سازی می شود(۳۰). در بُعد کارآمدی انگیزش، اعتقاد به این است که مربیان توانائی این را دارند که مهارتهای روانشناختی و حالات ورزشکارانشان را تحت تاثیر قرار دهند؛ و کمک به ورزشکاران در کسب اعتماد به نفس، آماده‌سازی ورزشکاران به لحاظ روانی، کمک به ورزشکاران در کسب عزت نفس، برانگیختن ورزشکاران، ایجاد همبستگی گروهی و توسعه اعتماد تیمی را در بر می‌گیرد. بُعد کارآمدی استراتژی بازی، اعتقاد مربیان به توانایی هایشان در هدایت و رهبری تیم/ورزشکار، برای اجرای موفق در طول مسابقه است؛ و تشخیص نقاط قوت تیم مقابل، فهم استراتژی‌های رقابتی، سازگاری با موقعیت‌های مختلف بازی، تشخیص نقاط ضعف تیم مقابل، تصمیم‌های حیاتی در طول مسابقه، حداکثر سازی نقاط قوت تیم و سازگاری استراتژی با استعدادهای موجود را در بر می‌گیرد. بُعد کارآمدی تکنیک آموزش، به باورهای کارآمدی مربیان درباره مهارت های تشخیصی و آموزشی شان برمی گردد؛ و مواردی نظیر نمایش مهارت‌های رشته ورزشی، راهنمایی انفرادی ورزشکاران در خصوص مهارت‌ها، توسعه توانایی‌های ورزشکاران، تشخیص استعدادهای ورزشی، کشف اشتباهات مهارتی بازیکنان، تدریس مهارتهای رشته ورزشی خود را در بر دارد. سرانجام بُعد کارآمدی شخصیت سازی به باورهای مربیان به توانایی هایشان در تأثیر گذاشتن بر نگرش مثبت به ورزش و پیشرفت شخصی ورزشکارانشان برمی گردد و مواردی نظیر القای نگرش اخلاقی درست، توسعه بازی جوانمردانه بین ورزشکاران، ترویج رفتار و اخلاق انسانی و القای نگرش احترام به دیگران را در بر می‌گیرد (۱۸) . توجه به معیارهای مربیگری در تحقیقات استفان کاچ[۳] (۲۰۰۰ ) نیز مشاهده می شود. وی معتقد است که این معیارها برای تمامی مربیان در سطوح مختلف و با درجات مختلف مربیگری از پایین تا بالاترین سطح قابل استفاده است و عبارتند از داشتن دانش سازمانی و شغلی در ارتباط با مربیگری، دارا بودن ارزش‌های مربیگری نظیر حساس بودن و رازداری، داشتن مهارت های شخصی قوی، داشتن مهارت در ارزشیابی ثبات رفتاری و شخصیتی، توانایی انجام کار، توانایی برنامه‌ریزی و طراحی نقشه، و رهبری و اقتدار (۱۳) . اهمیت ارزیابی عملکرد و طراحی معیارهایی برای انتخاب مربیان ورزشی نقطه مشترک مطالعات کانینگهام[۴] (۲۰۰۳) ، مالت۵ (۲۰۰۶) ، ویوت۶ (۲۰۰۵) و انجمن مربیان بریتیش کلمبیا[۷] (۲۰۰۷) می باشد که در تحقیقات جداگانه بدان پرداخته اند.

کانینگهام (۲۰۰۳) سیستم ارزیابی عملکرد مربیان دانشگاهی را در شش بعد ۱) نتایج و عملکرد ورزشی تیم، ۲) عملکرد دانشگاهی تیم ۳) رفتار اخلاقی ۴) مسئولیت مالی ۵) کیفیت جذب و انتخاب بازیکنان ۶) رضایت ورزشکاران طراحی و تدوین کرد (۱۴) در حالی که مالت (۲۰۰۶) ابعاد ۱)وضعیت تمرینات جسمانی، ۲) مهارت‌های فنی، ۳) آماده‌سازی روانی، ۴) تنظیم اهداف، ۵) استراتژی‌های مسابقه، ۶) سازگاری‌های شخصی و ۷) سازگاری منفی را گزارش نموده است و اظهار نمود که ارزیابی از طریق این معیارها ارزش بیشتری نسبت به ارزیابی از طریق برد و باخت دارد (۲۱). ویوت (۲۰۰۵) به جنبه ای دیگر از ارزیابی و معیارهای مربیگری اشاره می کند که عبارت است از خودارزیابی مربیان تیم ملی والیبال معلولین اسلوونی . وی ۲۶ مورد از صفات و ویژگی‌هایی را که برای یک مربی مهم است بررسی کرد. وقت‌شناسی، انضباط، خودکنترلی، خلاقیت، انگیزش، اعتماد به نفس، انعطاف‌پذیری، دموکراسی، فردگرایی، کارآمدی، اطاعت از دستور، خوداصلاحی، استقلال، سلطه طلبی و چیره‌گری، توانایی پذیرش اشتباهات، پایداری، تفکر سیستمی، خودباوری، اضطراب، آرامش، عزت نفس، پایداری احساسی، پرخاشگری، اختیار و مسئولیت پذیری، ویژگی‌های مورد بررسی در این پژوهش بودند (۲۶). انجمن مربیان بریتیش کلمبیا (۲۰۰۷) روشی متفاوت در این خصوص مورد استفاده قرار داد. این انجمن سری کاملی از پرسشنامه های مختلف به منظور ارزیابی مربیان رده های مختلف ارائه داده است . این پرسشنامه ها در ۵ نوع است که برای ارزیابی مربیان غیر حرفه ای ، مربیان حرفه ای ، مربیان سطح بالا ، خودارزیابی و ارزیابی توسط ورزشکاران تقسیم بندی شده است. سوالات این پرسشنامه در زیرمجموعه ۶ ویژگی قرار گرفته اند که به ترتیب ویژگیهای مهارت های سازمانی و تشکیلاتی ،مهارت های تشکیلاتی ، مهارت های آموزشی ، مهارت های ارتباط شخصی ، مهارت های ارتباط گروهی ، مهارت های مدیریتی و ایمنی و مهارت های شخصیتی مربی را با استفاده از سوالات ۵ ارزشی مورد

---

*2. Feltz, D*

*3 .Couch, Stephan.*

*4. Cunningham*

*5 . Mallet*

*6 . Vute*

*7. Coaches Association of British Colombia (CABC)*

ارزیابی قرار می دهند و اطلاعات بدست آمده ،در نهایت توسط مدیر فنی یا سرپرست جمع بندی می شوند.در این پرسشنامه ها در هر پرسش و در هر ویژگی به تناسب وزن آن ، نمرات مشخصی تعیین شده است که مجموع نمرات این ویژگیها ، نمره کل مربی را مشخص می سازد (۱۲).

شماری دیگر از محققین از جمله کنفدراسیون فوتبال آسیا (۲۰۰۳) و اسماعیلی (۱۳۸۶) جنبه های روانشناختی در عملکرد مربیان تیم های ورزشی را مورد توجه قرار داده اند. این کنفدراسیون معتقد است که نتیجه فوتبال در مسابقات سال آینده در دستان مربیانی است که با علوم رفتاری و روانشناسی آشنایی دارند و می توانند تمرینات مهارت های روانی را به طور کاربردی در کنار مهارت های جسمانی و فنون فوتبال به اجرا درآورند (۱۱). اسماعیلی (۱۳۸۶) نیز در اولویت‌بندی ابعاد مربیگری تیم‌های ورزشی دانشگاه‌های کشور به این نتیجه رسید که ارتباطات بین مربی و بازیکن، توسعه مهارتهای تکنیکی، انتخاب و بکارگیری افراد جدید، حمایت از مدل دانشجو – ورزشکار، مهارت-های سرمایه‌گذاری، روابط عمومی، الگو بودن، مهارتهای مدیریتی و موفقیت برنامه ، بترتیب مهم‌ترین ابعاد ارزشیابی مربیان ورزش دانشگاهی هستند. (۳) . لطفی (۱۳۸۷) به جنبه ای متفاوت از ویژگی های مربیگری اشاره می کند. وی دو هدف اساسی را برای یک مربی خوب ضروری می داند: نخست آموزش صحیح بازی شطرنج به کودکان ، آنچنانکه به تفکری منطقی و دیدی انتقادی دست پیدا کنند ، دوم القاء تدریجی درک زیبائی های شطرنج به آنان ، به گونه ای که از بازی لذت ببرند (۲) . توجه به جنبه فنی و کسب لذت از زیبایی های این رشته ، به گونه ای دیگر در مطالعه گیلهام[۸] (۲۰۰۹) نیز بیان شد. او در پژوهشی با عنوان " تدوین پرسشنامه موفقیت مربیگری " فاکتورهایی شامل نگرش به برد، نگرش به عملکرد ورزشی، فراهم کردن فرصت‌های لذت، توسعه جسمانی و رفاه برای ورزشکاران، مهارتهای ورزشی، استراتژی‌های ورزشی، اعتماد به نفس، مدیریت احساس، توجه، انگیزش، رفتار و اخلاق انسانی، توسعه شخصیت، همبستگی، جنبه‌های اجتماعی، مهارتهای گروهی و ارتباطات را برای شناسایی مربیان شایسته یادآور شدند (۱۹) . آندره استراتسکو[۹] (۲۰۱۰)در یک بررسی از مراکز آموزشی شطرنج ،لزوم ارائه برنامه آموزشی با رویکرد بهبود مستمر ، مدیریت زمان در بازی و تفکر صحیح را لازمه کار مربیان شطرنج می داند. به اعتقاد وی مهارت مربیان در بکارگیری شیوه های نوین آموزشی در حوزه های تاکتیک ، تکنیک و استراتژی در بازی تعیین کننده است.(۲۸) .

تعدادی از محققین از جمله کهندل (۱۳۷۹) ، تبریزی (۱۳۸۱) ، شفیعی (۱۳۸۶) و نصیری (۱۳۸۸) به بررسی معیارهای مربیگری در تیم های ملی پرداخته اند. کهندل (۱۳۷۹) ، معیارهای انتخاب مربیان تیم ملی برای چند ورزش گروهی را در ویژگی‌های شخصیتی– ادراکی، ویژگی‌های اجتماعی، مهارت های عاطفی– انسانی، ویژگی‌های علمی– تخصصی،مهارت های مدیریتی، ویژگی‌های ورزشی، ویژگی‌های فردی و سوابق کاری عنوان کرده است (۷) .تبریزی (۱۳۸۱) نیز در اولویت‌بندی ویژگی‌های مربیان از دیدگاه مربیان و کشتی‌گیران سطح ملی کشور ، این ویژگیها را همانند کهندل در ۸ عنوان دسته بندی نمود و به اولویت بندی ذیل دست یافت : ۱– ویژگی‌های شخصیتی و ادراکی مربی ۲– ویژگی‌های اجتماعی ۳– مهارت های عاطفی – انسانی ۴– مهارت های مدیریتی ۵– ویژگی‌های علمی– تخصصی ۶– ویژگی‌های ورزشی ۷– سوابق کاری ۸– ویژگی‌های شخصی و فردی (۴).در تحقیق شفیعی (۱۳۸۶) نیز که به منظور انتخاب مربیان تیم های ملی شنا شیرجه و واترپلو تحقیقی انجام شد مهارت های عاطفی انسانی، ویژگیهای شخصیتی، مهارت های فنی، ویژگیهای اجتماعی، مهارت‌های مدیریتی ، سوابق کاری مربی، ویژگیهای فردی و مهارت های ورزشی مربی در اولویت قرار دارند (۵). نصیری (۱۳۸۸) ، به منظور تحلیل و مدل سازی ارزیابی مربیان هندبال تحقیقی انجام داد که براساس نتایج بدست آمده ، ویژگیهای مربیگری در ۱۰ عنوان بررسی شد و اولویت بندی بدست آمده عبارت بود از : ویژگیهای مربیگری ، ویژگیهای آموزشی ، ویژگیهای اخلاقی ، ویژگیهای مدیریتی ، روابط اجتماعی ، روابط انسانی ، ویژگیهای فردی و پیشینه ورزشی و برنامه ریزی . (۸).

در نهایت این پژوهش نیز برآنست تا به یک معیار علمی جهت انتخاب مربیان تیم های ملی شطرنج دست یابد که تمامی معیارهای فنی ،مدیریتی ، اجتماعی ، ورزشی و..... مربیان را مورد ارزیابی قرار دهد. همچنین در تحقیق تلاش شده است تا نقش هر کدام از این عوامل و درجه تاثیر آنها تعیین شود تا بر اساس آن انتخاب مربیان تیم های ملی با سهولت و بهره گیری از یک ابزار علمی امکان پذیر گردد.

---

[8] . *Gillham*

[9] . *Andrei Istratescu*

## روش شناسی تحقیق

روش انجام این تحقیق، توصیفی از نوع پیمایشی است. بدلیل اهمیت موضوع و دسترسی به نظرات اکثریت متخصصین حوزه شطرنج، نمونه‌گیری در گروه مربیان و مدیران به صورت تمام‌شمار و در گروه بازیکنان به صورت نمونه‌گیری تصادفی ساده انجام شد و حجم نمونه از بین بازیکنان تراز اول کشور و مطابق لیست درجه بین المللی بازیکنان که هر دو ماه یکبار توسط فدراسیون بین المللی فیده۱۰ منتشر می شود تعیین شد. بر این اساس ۳۸ نفر از مربیان درجه یک فدراسیون و ۳۹ نفر از مدیران حوزه شطرنج و ۳۸ نفر از بازیکنان تراز اول کشور پرسشنامه تحقیق را تکمیل نمودند. محقق برای رسیدن به معیارهای انتخاب مربیان ملی، از روش دلفی (نظرسنجی) استفاده نمود. بر این اساس برای گردآوری اطلاعات و به منظور آگاهی از نظرات متخصصان و کارشناسان این رشته در مورد اهمیت ویژگی‌ها و متغیرهای مؤثر در انتخاب مربیان تیم‌های ملی، ضمن بررسی کتب و مقالات متعدد داخلی و خارجی و انجام مصاحبه با اساتید و کارشناسان فن، مهمترین ویژگی‌های مطرح شده را که دارای بیشترین فراوانی و مورد تاکید کارشناسان بودند جمع آوری نمود. میزان صحت و سقم هر یک از معیارهای انتخاب مربیان توسط افراد متخصص و فنی مورد نظرخواهی قرار گرفت و از نتایج بدست آمده در تهیه پرسشنامه تحقیق استفاده شد. سرانجام پرسشنامه تحقیق ، در ۸ بعد مربیگری تدوین شد. این ابعاد عبارت بودند از مهارت های عاطفی انسانی ، ویژگیهای شخصیتی، مهارت های فنی، ویژگیهای اجتماعی، مهارت های مدیریتی، سوابق مربیگری، ویژگیهای فردی و سوابق ورزشی. هر کدام از این ابعاد دارای مولفه‌هایی بودند که جمعا ۶۱ مولفه در قالب ۸ بعد مورد بررسی قرار گرفتند.

به منظور تعیین روایی محتوا ، از نظرات اساتید دانشگاه و مربیان فدراسیون بین المللی فیده استفاده شد و ضریب پایایی پرسشنامه در یک مطالعه مقدماتی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۴ بدست آمد.

روش‌های آماری

در این تحقیق از آمار توصیفی برای محاسبه میانگین و رسم جداول و نمودارهای فراوانی استفاده شد. از آمار استنباطی شامل آزمون تحلیل واریانس فریدمن جهت رتبه‌بندی معیارهای انتخاب مربیان تیم‌های ملی استفاده شد. چون داده های این تحقیق با توجه به نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف ، از توزیع نرمال پیروی نمی کردند، آزمون ناپارامتری کروسکال والیس برای بررسی رد یا تایید فرضیه های آماری مورد استفاده قرار گرفت. همچنین از آنجا که بین نظر مربیان، بازیکنان و مدیران درمورد اولویت بندی مولفه‌های بعد مهارت های عاطفی- انسانی و ویژگیهای فردی مربیان تیم‌های ملی شطرنج اختلاف معناداری مشاهده شد به منظور ارزیابی دقیق‌تر داده‌ها و مقایسه نتایج حاصله از تحقیق در مورد این ۲ بعد در گروه‌های مورد بررسی ، از آزمون تعقیبی U من ویتنی استفاده شد.

نتایج و یافته های تحقیق

از ۱۱۵ نفر نمونه حاضر، ۳۸ نفر مربی ، ۳۸ نفر بازیکن و ۳۹ نفر مدیر بوده اند که به ترتیب ۷۸/۷۲ درصد، ۵۴/۳ درصد و ۷۹/۶۰ درصد جامعه پژوهش حاضر را تشکیل می‌دهند. به طور کلی ۶۹/۲ درصد نمونه حاضر از جامعه مورد بررسی انتخاب شده‌اند.

**جدول شماره ۱ : تعداد و درصد نمونه‌های حاضر در تحقیق**

| تعداد و درصد / جامعه تحقیق | تعداد افراد حاضر در جامعه | تعداد نمونه حاضر در تحقیق | درصد نمونه حاضر در تحقیق |
|---|---|---|---|
| مربیان | ۴۷ | ۳۸ | ۷۸/۷۲ |
| بازیکنان | ۷۰ | ۳۸ | ۵۴/۳ |
| مدیران | ۴۹ | ۳۹ | ۷۹/۶۰ |
| جمع کل | ۱۶۶ | ۱۱۵ | ۶۹/۲ |

درجدول شماره ۲ سطح تحصیلات پاسخگویان مشخص شده است. همان طور که ملاحظه می‌شود در گروه مربیان، بیشترین فراوانی با ۴۷/۴ درصد مربوط به گروه لیسانس می‌باشد. در گروه بازیکنان نیز فارغ‌التحصیلان لیسانس با ۵۲/۶ درصد و در گروه مدیران نیز فارغ‌التحصیلان لیسانس با ۴۳/۶ درصد دارای بیشترین فراوانی می‌باشند. در یک نگاه کلی فارغ‌التحصیلان لیسانس و پس از آن دیپلم به

ترتیب با ۴۷/۸ درصد و ۲۴/۳ درصد بیشترین فراوانی را به خود اختصاص داده‌اند، و کمترین فراوانی در فارغ‌التحصیلان دکترا با ۱/۷ درصد می‌باشد.

**جدول شماره ۲ : میزان تحصیلات آزمودنی‌ها**

| گروه | مربیان | | بازیکنان | | مدیران | | کل | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| شاخص آماری / شغل | فراوانی | درصد | فراوانی | درصد | فراوانی | درصد | فراوانی | درصد |
| دیپلم | ۹ | ۲۳/۷ | ۱۱ | ۲۸/۹ | ۸ | ۲۰/۵ | ۲۸ | ۲۴/۳ |
| فوق دیپلم | ۲ | ۵/۳ | ۳ | ۸/۰ | ۶ | ۱۵/۴ | ۱۱ | ۹/۶ |
| لیسانس | ۱۸ | ۴۷/۳ | ۲۰ | ۵۲/۶ | ۱۷ | ۴۳/۶ | ۵۵ | ۴۷/۹ |
| فوق لیسانس | ۹ | ۲۳/۷ | ۴ | ۱۰/۵ | ۶ | ۱۵/۴ | ۱۹ | ۱۶/۵ |
| دکترا | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۲ | ۵/۱ | ۲ | ۱/۷ |
| جمع ستون | ۳۸ | ۱۰۰ | ۳۸ | ۱۰۰ | ۳۹ | ۱۰۰ | ۱۱۵ | ۱۰۰ |

بطوریکه در مطالب قبلی ذکر شد هر بعد مربیگری شامل چندین مولفه بوده است که مورد سنجش قرار گرفته است.

اولویت‌بندی ابعاد مربیگری از نظر ۳ گروه آزمودنی‌ها در جداول بعدی نمایش داده شده است .

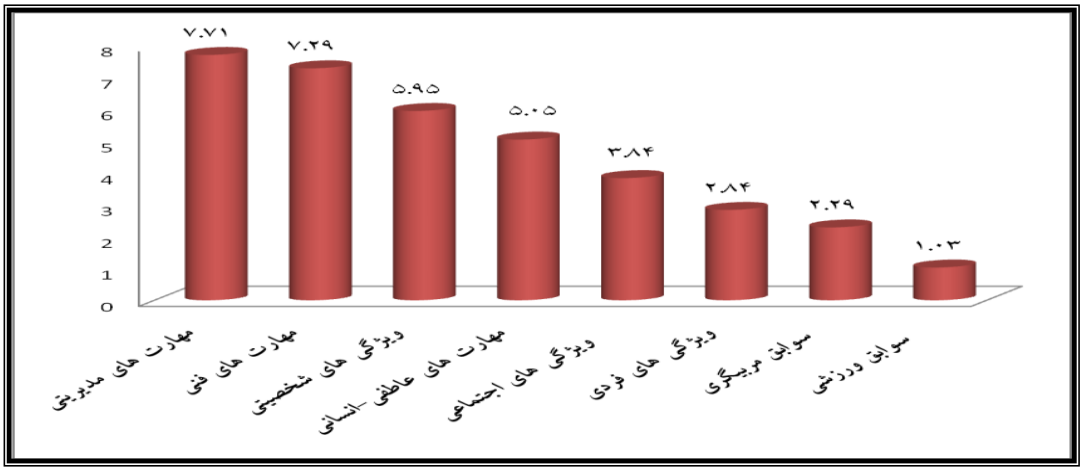
**تجزیه و تحلیل توصیفی اطلاعات**

**جدول شماره ۳: اولویت‌بندی ابعاد مربی‌گری از نظر مربیان**

| گروه | مربیان |
|---|---|
| شاخص آماری / اهمیت بعدها | میانگین رتبه ای |
| مهارت‌های مدیریتی | ۷/۷۱ |
| مهارت‌های فنی | ۷/۲۹ |
| ویژگی‌های شخصیتی | ۵/۹۵ |
| مهارت‌های عاطفی- انسانی | ۵/۰۵ |
| ویژگی‌های اجتماعی | ۳/۸۴ |
| ویژگی‌های فردی | ۲/۸۴ |
| سوابق مربیگری | ۲/۲۹ |
| سوابق ورزشی | ۱/۰۳ |

همان طور که مشاهده می‌شود از نظر مربیان اولویت‌بندی ابعاد مربیگری به ترتیب عبارتند از مهارت‌های مدیریتی، مهارت‌های فنی، ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های عاطفی- انسانی، ویژگی‌های اجتماعی، ویژگی‌های فردی، سوابق مربیگری، سوابق ورزشی

**نمودارشماره ۱ : اولویت‌بندی ابعاد مربی گری از نظرمربیان**



**جدول شماره ٤ : اولویت‌بندی ابعاد مربی‌گری از نظر بازیکنان**

| گروه | بازیکنان |
|---|---|
| شاخص آماری / اهمیت ابعاد | میانگین رتبه‌ای |
| مهارت‌های مدیریتی | ۷/۶۶ |
| مهارت‌های فنی | ۷/۳۴ |
| ویژگی‌های شخصیتی | ۶/۰ |
| مهارت‌های عاطفی- انسانی | ۵/۰ |
| ویژگی‌های اجتماعی | ۳/۹۱ |
| ویژگی‌های فردی | ۲/۷۵ |
| سوابق مربیگری | ۲/۲۱ |
| سوابق ورزشی | ۱/۱۳ |

همان طور که مشاهده می‌شود از نظر بازیکنان اولویت‌بندی ابعاد مربی‌گری به ترتیب عبارتند از مهارت‌های مدیریتی، مهارت‌های فنی، ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های عاطفی- انسانی، ویژگی‌های اجتماعی، ویژگی‌های فردی، سوابق مربیگری، سوابق ورزشی

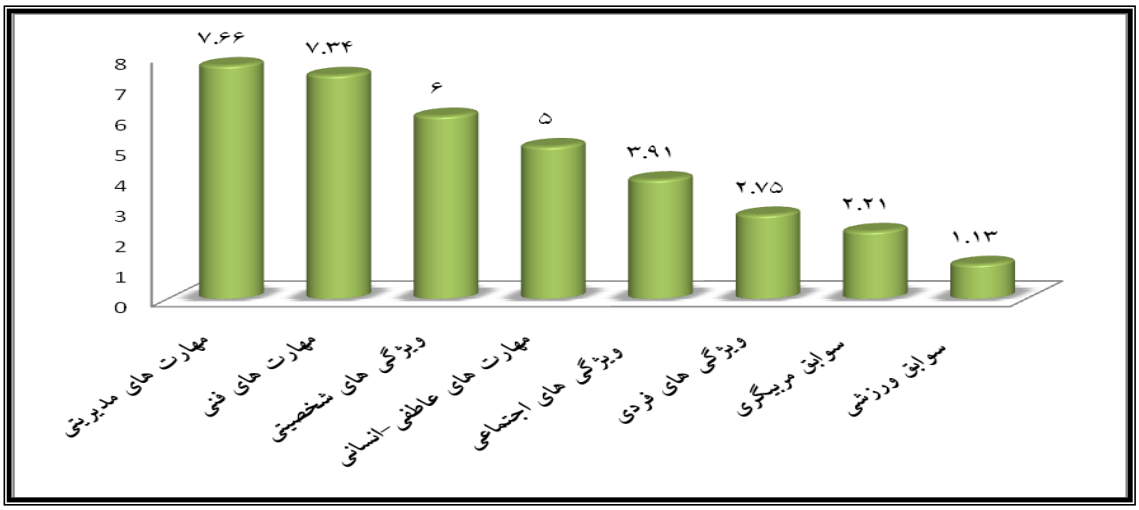
**نمودار شماره ۲ : اولویت‌بندی ابعاد مربیگری از نظر بازیکنان**

**جدول شماره ۵ : اولویت‌بندی ابعاد مربیگری از نظر مدیران**

| گروه | مدیرآن |
|---|---|
| شاخص آماری / اهمیت بعدها | میانگین رتبه‌ای |
| مهارت‌های مدیریتی | ۷/۷۹ |
| مهارت‌های فنی | ۷/۱۸ |
| ویژگی‌های شخصیتی | ۶/۰۳ |
| مهارت‌های عاطفی– انسانی | ۴/۹۷ |
| ویژگی‌های اجتماعی | ۳/۸۲ |
| ویژگی‌های فردی | ۳/۰۵ |
| سوابق مربیگری | ۲/۱۵ |
| سوابق ورزشی | ۱/۰ |

همان طور که مشاهده می‌شود از نظر مدیران نیز اولویت‌بندی ابعاد مربی‌گری به ترتیب عبارتند از مهارت‌های مدیریتی، مهارت‌های فنی، ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های عاطفی– انسانی، ویژگی‌های اجتماعی، ویژگی‌های فردی، سوابق مربیگری، سوابق ورزشی

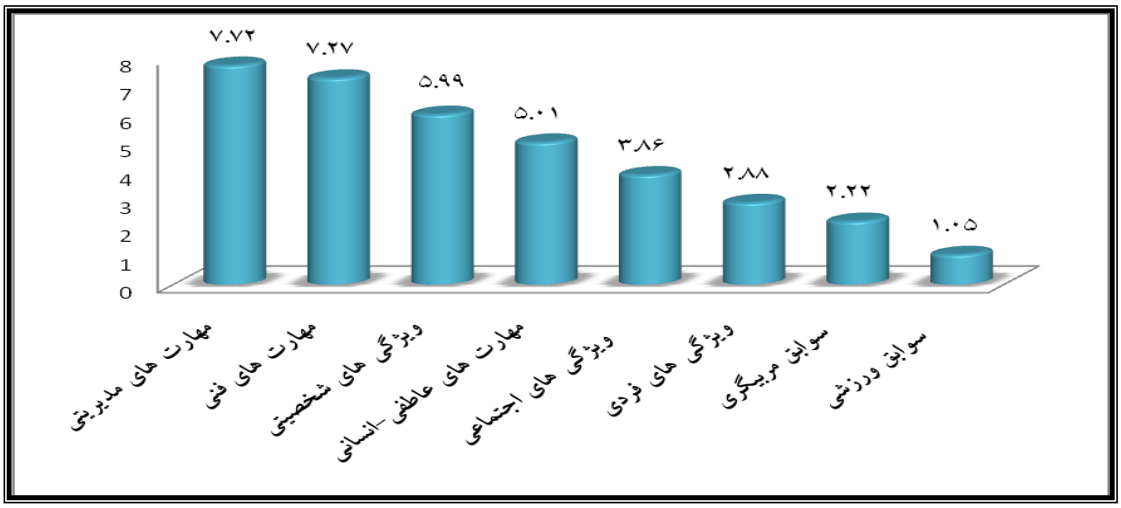
**نمودارشماره ۳ : اولویت‌بندی ابعاد مربیگری از نظر مدیران**



**جدول شماره ٦ : اولویت‌بندی ابعاد مربیگری از نظر کل آزمودنی‌ها**

| ابعاد مربیگری | میانگین رتبه ای |
|---|---|
| مهارت های مدیریتی | ۷/۷۲ |
| مهارت های فنی | ۷/۲۷ |
| ویژگی‌های شخصیتی | ۵/۹۹ |
| مهارت های عاطفی– انسانی | ۵/۰۱ |
| ویژگی‌های اجتماعی | ۳/۸۶ |
| ویژگی‌های فردی | ۲/۸۸ |
| سوابق مربیگری | ۲/۲۲ |
| سوابق ورزشی | ۱/۰۵ |

**نمودار شماره ٤ : اولویت‌بندی ابعاد مربی‌گری از نظر کل آزمودنی‌ها**




از نظر کل آزمودنی ها نیز اولویت بندی ابعاد مربی گری تفاوتی با ۳ گروه آزمودنی به تفکیک ندارد.

اگرچه تعداد متغیرهای هر کدام از ابعاد هشت گانه ،متفاوت بوده است (از ۳ الی ۱۴ مولفه) در جدول شماره ۷، سه مولفه برتـر هـر یـک از ابعاد مربیگری که از دیدگاه آزمودنی ها بیشترین اهمیت را داشتند نشان داده شده است.

**جدول شماره ۷ : سه مولفه برتر در هر یک از ابعاد هشت گانه مربیگری**

| معیارهای مربیگری | تعداد کل مولفه‌ها | مولفه | میانگین رتبه ای |
|---|---|---|---|
| مهارت های مدیریتی | ۱۴ | توانایی برنامه‌ریزی و طراحی تمرین | ۴۰/۲۸ |
| | | توانایی ایجاد نظم و انضباط | ۳۶/۸۱ |
| | | توانایی تصمیم گیری صحیح و قاطع | ۳۴/۳۵ |
| مهارت های فنی | ۱۳ | تسلط کامل به مفاهیم آموزشی شطرنج | ۴۴/۰۷ |
| | | آگاهی از نحوه یادگیری بازیکنان | ۴۱/۳۷ |
| | | به کار گیری دانش در عمل | ۳۹/۶۲ |
| ویژگیهای شخصیتی | ۱۰ | احساس تعهد | ۴۱,۵۵ |
| | | سخت کوشی و پشتکار | ۳۶/۹۱ |
| | | دارا بودن اعتماد به نفس | ۳۶/۸۴ |
| مهارت های عاطفی– انسانی | ۷ | استفاده از روش های آرام سازی | ۳۹/۳۸ |
| | | عشق به حرفه مربیگری | ۳۸/۳۸ |
| | | کمک به ایجاد تمرکز ذهنی | ۳۷/۸۱ |
| ویژگی‌های اجتماعی | ۵ | وقت شناسی | ۳۹/۸۵ |
| | | مورد احترام بودن | ۳۶/۸۶ |
| | | اعتقاد به اصل بازی جوانمردانه | ۳۱/۷۹ |
| ویژگی‌های فردی | ۵ | آشنایی به یک زبان خارجی | ۲۹/۱۴ |
| | | داشتن آراستگی ظاهر | ۲۱/۸۴ |
| | | داشتن حداقل سن | ۱۷/۹۴ |
| سوابق مربیگری | ۴ | سابقه تربیت ورزشکاران شاخص | ۳۱/۶۶ |
| | | سابقه کسب مقام و عنوان | ۲۶/۳۵ |
| | | سابقه مربیگری موفق | ۲۲/۲۹ |
| سوابق ورزشی | ۳ | احراز مقام و عنوان در زمان بازیگری | ۲۳/۲۰ |
| | | سابقه عضویت در تیم های استانی یا باشگاهی | ۱۹/۶۷ |
| | | سابقه عضویت در تیم های ملی | ۱۹/۴۵ |

مجموع معیارهای انتخاب مربیان تیم های ملی که در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفتند ۶۱ مولفه بود که در جدول شماره ۵ از دیدگاه کلی (هر سه گروه ورزشکاران، مربیان و مدیران) با ذکر ابعاد مربوطه اولویت‌بندی شده‌اند. در ادامه، نسبت به ارائه نتـایج مقایسـه‌ای اقـدام خواهد شد.

بررسی دقیق تر نتایج این پژوهش گویای هم راستایی نظرات این ۳ گروه در مورد اولویت بندی ابعاد مربیگری می باشد. هر ۳ گروه آزمودنی ( مربیان ،مدیران و بازیکنان)، در خصوص اولویت بندی ابعاد مربیگری اتفاق نظر داشتند و بین نظر این سه گروه در مورد اولویت‌بندی معیارهای انتخاب مربیان تیم‌های ملی شطرنج اختلاف معناداری مشاهده نشد. صرفا درمورد اولویت بندی زیر مجموعه ویژگی‌های فردی و مهارت های عاطفی- انسانی مربیان ، اختلاف معناداری مشاهده شد که برای ارزیابی دقیق‌تر و مقایسه این ابعاد در گروه‌های مورد بررسی از آزمون تعقیبی U من ویتنی استفاده شده است.

در جدول شماره ۶ ، نتایج ۵ تحقیق انجام شده در خصوص اولویت بندی ابعاد مربیگری در چند رشته ورزشی با هم مقایسه شده است.

**جدول شماره ۸ : ارائه نتایج مقایسه ابعاد مربیگری در ۵ تحقیق انجام شده**

| ردیف | کهندل(۱۳۷۹) (۴ رشته ورزشی) | تبریزی(۱۳۸۱) (کشتی) | شفیعی(۱۳۸۶) (شنا،شیرجه وواترپلو) | نصیری(۱۳۸۸) (هندبال) | ابراهیم‌زاده(۱۳۸۸) (شطرنج) |
|---|---|---|---|---|---|
| ۱ | ویژگی‌های شخصیتی ـ ادراکی | ویژگی‌های شخصیتی - ادراکی | مهارت های‌عاطفی - انسانی | ویژگی‌های مربیگری | مهارت های مدیریتی |
| ۲ | مهارت های‌عاطفی ـ انسانی | ویژگی‌های اجتماعی | ویژگی‌های شخصیتی | ویژگی‌های آموزشی | مهارت های فنی |
| ۳ | ویژگی‌های اجتماعی | مهارت های‌عاطفی – انسانی | مهارت های فنی | ویژگی‌های اخلاقی | ویژگی‌های شخصیتی |
| ۴ | ویژگی‌های علمی ـ تخصصی | مهارت های مدیریتی | ویژگی‌های اجتماعی | ویژگی‌های مدیریتی | مهارت های عاطفی – انسانی |
| ۵ | مهارت های مدیریتی | ویژگی‌های علمی- تخصصی | مهارت های مدیریتی | ویژگی‌های شخصیتی | ویژگی‌های اجتماعی |
| ۶ | ویژگی‌های ورزشی | ویژگی‌های ورزشی | سوابق کاری | روابط اجتماعی | ویژگی‌های فردی |
| ۷ | سوابق مربیگری | ۷- سوابق کاری | ویژگی‌های فردی | روابط انسانی | سوابق مربیگری |
| ۸ | ویژگی‌های فردی | ویژگی‌های شخصی و فردی | ویژگی‌های ورزشی | ویژگی‌های فردی | سوابق ورزشی |
| ۹ | | | | پیشینه ورزشی | |
| ۱۰ | | | | برنامه ریزی | |

در مقایسه با نتایج ۴ تحقیق انجام شده در ایران در مورد ویژگی‌های مربیان تیم‌های ملی شامل ۱- کهندل(۴ رشته ورزشی۱۳۷۹) ۲- تبریزی (کشتی۱۳۸۰) ۳- شفیعی(شنا، شیرجه و واترپلو۱۳۸۶) و ۴- نصیری(هندبال ۱۳۸۸) ، یافته‌های تحقیق حاضر ، با نتایج تحقیق تبریزی ،کهندل و شفیعی که این معیارها را در ۸ گروه دسته‌بندی نموده‌اند هم‌خوانی بیشتری دارد. نکته قابل ذکر این که ابعاد مربیگری ۱- سوابق مربیگری ۲- ویژگی‌های ورزشی و ۳- ویژگی‌های فردی در این تحقیق و تحقیقات آقایان کهندل، تبریزی و شفیعی در اولویت‌بندی ابعاد مربیگری، جزو آخرین ابعاد می‌باشند. همچنین ابعاد مربیگری ۱- مهارت های فنی (با عنوان علمی- تخصصی در تحقیق آقای کهندل)،۲- عاطفی- انسانی و ۳- ویژگی‌های شخصیتی (با عنوان شخصیتی _ ادراکی در تحقیقات آقایان تبریزی و کهندل) ، در هر ۳ تحقیق شفیعی، کهندل و تحقیق حاضر، اولویت اول تا چهارم را داشته‌اند.

## بحث و نتیجه گیری

در اولویت‌بندی ابعاد مربیگری، مهارت‌های مدیریتی رتبه نخست را به خود اختصاص داده است. طبق تعریف کوزه‌چیان (۱۳۷۵) مهارتهای مدیریتی مربی، فرایندی است که از آن برای جهت دادن به برنامه‌های ورزشی به سوی هدف‌های تعیین شده، استفاده می‌شود. این فرایند شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، نظارت، تصمیم‌گیری، ارزشیابی و ... است (۹) .در زمینه مهارتهای مدیریتی، نتایج تا حدودی با تحقیقات کهندل (۱۳۷۹)، تبریزی (۱۳۸۱)، اسماعیلی (۱۳۸۶)، شفیعی (۱۳۸۶) و نصیری (۱۳۸۸) مغایرت دارد. در این تحقیقات مهارتهای مدیریتی اولویت چهارم به بعد هستند.به نظر می رسد ویژگی های متفاوت رشته ورزشی شطرنج با سایر رشته های ورزشی ،بدلیل شباهت های اصول مدیریت با اصول و قواعد رشته شطرنج و لزوم خلاقیت و تفکر ورزشکاران ،وزن و تاثیر بیشتری نسبت به نقش فنی و اجتماعی و روانی مربیان داشته است و لزوم تمرکز بر هدایت درست برنامه‌ها را بیشتر می‌کند که این نکته از نظر پاسخگویان دور نمانده است . همانگونه که لطفی (۱۳۸۷) بدان اشاره کرده است.(۲). شماری از محققین به نقش و اهمیت این مهارت ها در موفقیت مربیان ورزشی اشاره نموده‌اند: والتون۱۱ (۱۹۹۲) عامل موفقیت مربیان در تیم‌ها را مدیریت خوب توسط افراد جدید در سطوح بالا می‌داند، همچنین وی کلید موفقیت در مسابقات را مدیریت و رهبری خوب گزارش کرده است.. او معتقد بود که قدرت گروه در قدرت رهبر نهفته است(۲۹) . همچنین فرانک دیک۱۲ (۱۹۹۲) به اهمیت توانایی مربی و مدیر، در میزان موفقیت ورزشی اشاره می‌کند و معتقد است برای این که ورزشکار در سیر صعودی صحیح برای پیشرفت قرار بگیرد، باید مربی و مدیر تیم تسهیلات آن را فراهم سازند. او تغییر شیوه رهبری را تحت عنوان "شیوه مدیریتی مربی" بیان می‌کند و به شرح تفاوت این شیوه با سایر روش‌های مدیریتی می‌پردازد. مواردی که وی در این شیوه مدیریتی مورد توجه قرار داده است عبارتند ازمبارزه برای تغییرات، برنامه کار، حمایت، هدف و دسترسی بلند مدت (۱۵).

در تحقیقات لیوکونن۱۳ (۱۹۹۰) ، سالمینین۱۴ (۱۹۹۶) و داج و هاستی۱۵ (۱۹۹۳) نیز به روش‌های رهبری اشاره می‌شود و استفاده از سبک های رهبری مناسب را با توجه به موقعیت و شرایطی که برای مربی ایجاد می شود توصیه می‌کنند. آنها توجه به سبک دستوری را در مربیان جوان و سبک مشارکتی یا دموکراتیک را در مربیان باتجربه تایید کردند. نتایج تحقیقات آنها نشان داد که مربیان جوان برای کنترل و هدایت رفتار ورزشکاران، بیشتر تمایل به استفاده از روش دستوری دارند زیرا تجربه کم آنها در زمینه مربیگری موجب می شود آنها نتوانند برای کنترل تیم خود از سایر سبک‌ها استفاده کنند. به هر حال اهمیت استفاده از روش های رهبری بر کسی پوشیده نیست و برای رسیدن به این منظور مربی باید با روش های مختلف رهبری آشنایی کامل داشته باشد تا بتواند با توجه به موقعیت های ایجاد شده بهترین شیوه را که مناسب آن موقعیت است به کار گیرد (۲۶) ،(۲۰) ، (۲۴). نزوردین و همکاران۱۶(۲۰۰۹) نیز در پژوهشی با عنوان «سبک های رهبری مربیگری و رضایت ورزشکاران تیم های بسکتبال دانشگاه‌های مالزی» سبک رهبری را مورد توجه قرار دادند. نتایج نشان داد ورزشکاران به ترتیب سبک های رهبری: آموزش و تمرین، بازخورد مثبت، حمایت اجتماعی، دموکراتیک و مستبدانه را ترجیح داده بودند (۲۲).

بعد مهارت های فنی دومین اولویت را در ابعاد مربیگری از دیدگاه آزمودنی‌ها داشته است که این نتیجه نیز تا حدودی با نتایج کهندل (۱۳۷۹)، تبریزی (۱۳۸۱) و شفیعی (۱۳۸۶) مغایرت داشته و با نتایج اسماعیلی (۱۳۸۶) و نصیری (۱۳۸۸) هم خوانی دارد. مهارت‌هایی که مستلزم درک و تسلط فرد در یک فعالیت ورزشی به خصوص فعالیت‌هایی را که در برگیرنده شیوه‌ها، فرایندها، طرز عمل و تکنیک‌هاست مهارت‌های فنی می‌نامند. مهارت‌های فنی مربی شامل احاطه و تسلط مربی به تکنیک‌ها و فنون رشته ورزشی خود می‌باشد (کوزه‌چیان، ۱۳۷۵) و ادوارد۱۷ (۱۹۹۰) نیز توجه به ویژگی های فنی را در مربیان، مورد توجه قرار داده اند. کوزه چیان معتقد است یک مربی باید دانش لازم برای مربیگری را داشته باشد. دانش مربیگری مورد نظر او مواردی شامل آناتومی و فیزیولوژی انسان، توسعه مهارت، تکنیک‌های تمرین و مربیگری، مهارت‌های پایه مدیریتی و سازماندهی، توسعه قدرت، استقامت، انعطاف پذیری، سرعت وروان‌شناسی مربیگری و کار

---

*11 . Walton, Gray*
*12 . Dick, Frank*
*13 . Liukonen & et al*
*14 . Salminen, Saymo*
*15 . Doge, B, & Hasties*
*16 . Nazarudin, M, & et al*
*17. Edward. H*

تیمی را در بر می‌گیرد . همچنین لارسون۱۸ (۱۹۹۰) به ویژگی‌های یک مربی موفق و کارآمد بطور ویژه به توانایی های فنی مربی اشاره دارد. این ویژگیها عبارتند از : آگاهی از فنون، روش‌ها، تاکتیک‌ها و قوانین در رشته ورزشی خود. وی معتقد است یک مربی موفق بایستی قادر به تجزیه و تحلیل مهارت‌های بازیکنان باشد. استیونس نیز داشتن دانش کافی در زمینه رشته ورزشی را موجب موفقیت یک مربی دانسته است (۱۷).

ویژگی‌های شخصیتی اولویت سوم معیارهای انتخاب مربی را به خود اختصاص داد. این در حالی بود که ویژگی‌های شخصیتی در تحقیقات کهندل (۱۳۷۹)، تبریزی (۱۳۸۱) و شفیعی (۱۳۸۶) نیز رتبه اول و دوم را داشتند و حاکی از اهمیت این ویژگی‌هاست که بخش مهمی از مربیگری را تشکیل می‌دهند، بطوریکه در تحقیقات دیگر حتی بر عوامل فنی و مدیریتی سایه انداخته‌است. در بعد ویژگی‌های شخصیتی ، ویوت (۲۰۰۵) به وقت‌شناسی، انضباط، خودکنترلی، خلاقیت، انگیزش، اعتماد به نفس، انعطاف‌پذیری، دموکراسی، فردگرایی، کارآمدی، اطاعت از دستور، خوداصلاحی، استقلال، توانایی پذیرش اشتباهات، پایداری، تفکر سیستمی، خودباوری، اضطراب، آرامش، عزت نفس، پایداری احساسی، پرخاشگری و مسئولیت پذیری اشاره کرده و شرط موفقیت یک مربی را داشتن این عوامل می‌داند (۲۶). تحقیقات لیکونن۱۹ (۱۹۸۶)، شرمن۲۰ (۱۹۸۶) و سالمین۲۱ (۱۹۹۶)، نیز همگی به ویژگی‌های رفتاری مربی اشاره دارد و از آن به عنوان یکی از عوامل موفقیت مربیان یاد می‌کنند (۲۰) ، (۲۴) (۳۵). همچنین کنفدراسیون فوتبال آسیا (۲۰۰۳) بر جنبه های روانشناسی مربیگری تاکید کرده و معتقد است که نتیجه مسابقات آینده در دستان مربیانی است که با علوم رفتاری و روانشناسی آشنایی دارند و می توانند تمرینات مهارت های روانی را به طور کاربردی در کنار مهارت های جسمانی و فنون فوتبال به اجرا درآورند (۱۱).

در جمع بندی نهایی باید گفت که تمامی محققین با بررسی معیارهای انتخاب مربیان ، اهمیت این معیارها و تاثیر آنها بر موفقیت مربیان را مورد توجه قرار داده اند. بدیهی است هر کدام از این معیارها در موفقیت مربیان نقش دارند و تعیین اولویت ابعاد مربیگری به معنی ناچیز بودن اهمیت ابعادی که در انتهای جدول قرار گرفته‌اند نیست. در این تحقیق سعی شده است تا ابزار مناسبی برای انتخاب مربیان تیم های ملی شطرنج معرفی شود که دربرگیرنده تمامی ویژگیهای مهم مورد نظر باشد.

مقایسه نظرات محققتن در زمینه ویژگیهای یک مربی موفق، حاکی از اتفاق نظر اکثر آنان در برخی ویژگیها از جمله مهارت های مدیریتی و فنی دارد که در این تحقیق، اولویت های اول و دوم را در بین سایر ابعاد مربیگری داشته‌اند. به نظر می‌رسد در مقوله انتخاب مربیان تیم-های ملی و ضرورت نگاه عادلانه و پژوهش محور به این موضوع ،و مقتضیات حاکم بر فدراسیون بین المللی شطرنج، توجه به نتایج این پژوهش و سایر پژوهش هایی که در این حوزه انجام شده اند اجتناب ناپذیر است. بویژه توجه کافی به بعد مهارت های مدیریتی و ویژگیهای فنی به عنوان اولین و دومین بعد به لحاظ اهمیت از دیدگاه پاسخگویان نیازمند توجه جدی است.

بی تردید نتایج تحقیق حاضر ، می تواند مورد استفاده گروه‌ها و افرادی که به طور مستقیم در انتخاب مربیان نقش دارند قرار گیرد و محقق تلاش نموده است تا دسته بندی مناسبی از معیارهای انتخاب مربیان تیم های ملی تهیه کند و سپس با تجزیه و تحلیل نتایج بدست آمده از پرسشنامه تحقیق ، درجه اهمیت آنها مشخص شود و شایسته است نتایج بدست آمده در انتخاب مربیان تیم های ملی مورد استفاده قرار گیرد.

**منابع و مآخذ:**


۱. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۵). مدیریت عملکرد راهبردی کلیدی و راهنمای عملی، ترجمه دکتر سعید صفری و امیر هابیان. انتشارات جهاد دانشگاهی واحد تهران.
۲. آلبرت ،لو . پلتز ، رومن (۱۳۸۷). روش جدید آموزش شطرنج . ترجمه عباس لطفی، لادن لطفی ،انتشارات فرزین .
۳. اسماعیلی، محسن. طالب‌پور، مهدی. (۱۳۸۶). بررسی اولویت‌بندی و ارزشیابی ابعاد مربیگری در تیم‌های ورزشی دانشگاه‌های کشور. فصلنامه پژوهش در علوم ورزشی، شماره ۱۶، ص ۱۰۶-۹۲
۴. تبریزی، رضا (۱۳۸۱) . اولویت‌بندی بعضی از ویژگی‌های مربیان از دیدگاه مربیان و کشتی‌گیران سطح ملی کشور. نشریه حرکت، شماره ۱۱، ص ۱۳۱-۱۱۹


*18 - Larson*
*19 . Liukonen & et a*
*20 . Sharman, M, A,*
*. Salminen, Saymo* ۲۱

۵. شفیعی ، محسن (۱۳۸۶) . طراحی و تبیین الگوی انتخاب مربیان تیم های ملی شنا، شیرجه و واترپلو. نشریه حرکت، شماره ۳۲، ص ۳۶-۱۹
۶. کامکار ، کامبیز . شکرزاده ، شهره . نوابی ، شیرین . ابراهیم زاده ، محمدنقی (۱۳۹۰) ، بررسی نیمرخ هوشی شطرنجبازان نخبه در راستای استعدادیابی. همایش ملی استعدادیابی ،پژوهشکده تربیت بدنی وزارت علوم ، تحقیقات و فناوری
۷. کهندل، مهدی (۱۳۷۹) . معیارهای انتخاب مربیان تیم‌های ملی در چند ورزش گروهی ، پایان نامه دکتری دانشگاه آزاد اسلامی
۸. نصیری ، خسرو (۱۳۸۸) . تحلیل و مدل سازی ارزیابی مربیان تیم های ملی هندبال. نشریه حرکت (مدیریت ورزشی)، شماره ۱، ص ۱۴۰-۱۱۹
۹. کوزه چیان، هاشم (۱۳۸۰). مدیریت ورزشی: راهنمای مدیران، مربیان و معلمان ورزش. انتشارات دانش افروز. تهران
۱۰. همتی نژاد، مهرعلی. (۱۳۸۷). نظارت و ارزیابی در تربیت بدنی و ورزش. انتشارات دانشگاه شمال

**11.** Asian football confedration.AFC (2003).A License Coaching Award

**12.** Coaches Association of British Colombia (CABC).2007

**13.** Couch, Stephan. (2000). Coach Selection. from http/www.vemplerning.org

**14.** Cunningham, G., Dixon, M., (2003). New Perspectives Concerning Performance Appraisals of Intercollegiate Coaches, Quest, 55(2), P:177-192

**15.** Dick, Frank. (1992). A coach style of management for the development of individuals, Federation, By: I, A, A, F 7, (1): 15-17

**16.** Doge, B, & Hastiest. (1993). Coach Effectiveness, Journal of Sport Science, Review: 2 (2), 14-29

**17.** Edward, H. (1990). Successful Coaching. Journal of Sport and Psychology, 5(2), 46-53,

**18.** Feltz, D, Hepler, T., and Roman, N. (2009). Coaching efficacy and volunteer youth sport coaches, Michigan State University, the sport psychologist ©2008 Human Kinetics

**19.** Gillham, A. (2009). Going beyond won-loss record to identify competent coaches: development of the coaching success questionnaire. Dissertation of university of Idaho

**20.** Liukonen & et al (1990). educational perspectives of youth sport coaches. International Journal of Sport Psychology, 27:439-453

**21.** Mallett, C. (2006). Beyond Winning and Losing: Guidelines for Evaluating High Performance Coaches. The Sport Psychologist, 2006, 20, 213-221

**22.** Nazarudin, M. et al. (2009). Coaching Leadership Styles and Athlete Satisfactions Among Malaysian University Basketball Team. Research Journal of Internatıonal Studıes, Issue 9

**23.** Prof.Dr.Gyorgy Kende ,Dr Gyorgy Seres (2007) ,The use of chess in Military Matters,Bolyai Janos Military Technical Faculty.

**24.** Salminen, Saymo. (1996). Coach, Athlete Relationship and Coaching Behavior in Training Session International Journal Sport Psychology

**25.** Sharman, M, A (1986). Investigate of Youth Sport Coach Behavior. Journal of Sport Management, 2(3), 27-35

**26.** Vute, R. (2005). "Self-perception of national team coaches in volleyball for the disabled". Acta Univ. Palacki. Olomuc Gymn. 2005, vol. 35, no. 169

**27.** www.quadcitychess.com/benefits_of_chess.html (1977-1979) By Dr.Robert C. Ferguson thecher's guide: Research and benefits of chiees

**28.** http://www.chessmasterschool.com/program.asp(2010) By Grandmaster Andrei Istratescu, 2650 ELO

**29.** 55-Walton, Gray, M, 1992, Beyound winning, Leisure Press.

**30.** lomuc., Gymn. 2005, vol. 35, no. 1 69