



## Designing the model of selection indicators for the head coach of the national volleyball team of the Islamic Republic of Iran

- Mohamad Mansouri** | PhD student in Sports Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
- Zahra Hajianzohaee\*** | Assistant Professor of Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
- Ali Zarei** | Associate Professor of Sports Management, Faculty of Sports Sciences, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

### Abstract

The purpose of this research was to design a model of indicators for selecting the head coach of the national volleyball team of the Islamic Republic of Iran. The research method was descriptive-analytical and practical in terms of purpose. The statistical population of the research was the presidents and managers (former and current) of the volleyball federation who had executive records in the field of sports and management, as well as the head coaches of the adult, youth and youth national volleyball teams, etc., who are somehow involved in the selection of the head coach. According to the purpose of the research, the statistical sample was selected in the form of purposeful sampling and snowball method. The method of this research was descriptive-analytical and practical in terms of the goal, the measurement tool in this research was conducting qualitative interviews with experts in the field of volleyball until reaching theoretical saturation. The results of the research showed that the indicators for the selection of the head coach of the national volleyball team depend on 4 main indicators, i.e. managerial indicators, technical indicators, personality indicators and social indicators. technical indicators (12 indicators), social indicators (9 indicators) and finally personality indicators (9 indicators). According to the results of the research, it can be suggested that the officials and members of the technical committee of the volleyball federation, in selecting the head coach of the national team, select people who have the indicators and criteria set by the experts in order to witness the increasing progress and success of the national volleyball team in international competitions.

**Key words:** volleyball, pattern design, head coach.

\* Corresponding Author: E-mail: sara\_haji1982@yahoo.com



## طراحی مدل شاخص‌های انتخاب سرمربی تیم ملی والیبال جمهوری اسلامی ایران

محمد منصوری

دانشجوی دکترای مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

زهرا حاجیان زهابی\*

استادیار مدیریت ورزشی دانشکده علوم ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

علی زارعی

دانشیار مدیریت ورزشی دانشکده علوم ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش طراحی مدل شاخص‌های انتخاب سرمربی تیم ملی والیبال جمهوری اسلامی ایران بود. روش پژوهش توصیفی-تحلیلی و به لحاظ هدف، کاربردی بود. جامعه آماری پژوهش، روسا و مدیران (سابق و فعلی) فدراسیون والیبال که در عرصه ورزش و مدیریت سوابق اجرایی داشته‌اند، همچنین سرمربیان تیم‌های ملی والیبال بزرگسالان، جوانان و نوجوانان، و... بودند که به نوعی در امر انتخاب سرمربی دخیل هستند. با توجه به هدف پژوهش انتخاب نمونه آماری به صورت نمونه‌گیری هدفمند و به شیوه گلوله‌برفی بوده است. روش این پژوهش توصیفی-تحلیلی بوده و به لحاظ هدف، کاربردی بود. ابزار اندازه‌گیری در این پژوهش انجام مصاحبه‌های کیفی با متخصصین حوزه والیبال تا حد رسیدن به اشباع نظری بود. نتایج تحقیق نشان داد که شاخص‌های انتخاب سرمربی تیم ملی والیبال به ۴ شاخص اصلی یعنی شاخص مدیریتی، شاخص فنی، شاخص شخصیتی و شاخص اجتماعی بستگی دارد که هر کدام از این شاخص‌ها به زیرمجموعه‌هایی تخصصی تقسیم می‌شوند که عبارتند از شاخص‌های مدیریتی (۱۰ شاخص)، شاخص‌های فنی (۱۲ شاخص)، شاخص‌های اجتماعی (۹ شاخص) و در نهایت شاخص‌های شخصیتی (۹ شاخص). با توجه به نتایج پژوهش می‌توان پیشنهاد داد که مسئولین و اعضای کمیته فنی فدراسیون والیبال در انتخاب سرمربی تیم ملی به گزینش افرادی اقدام نمایند که دارای شاخص‌ها و معیارهای تعیین شده از سوی متخصصین باشند تا شاهد پیشرفت و موفقیت روز افزون تیم ملی والیبال در رقابت‌های بین‌المللی باشیم.

واژه‌های کلیدی: والیبال، طراحی مدل، سرمربی.

\* نویسنده مسئول: E-mail: sara\_haji1982@yahoo.com

منصوری محمد، حاجیان زهابی زهرا، زارعی علی، طراحی مدل شاخص‌های انتخاب سرمربی تیم ملی والیبال جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه نوآوری در مدیریت ورزشی، زمستان ۱۴۰۳، ۳(۴): ۸۷-۹۶.

## مقدمه

امروزه عوامل انسانی یکی از مهمترین عوامل رشد و پیشرفت اهداف، اثربخشی و ارتقای بهره‌وری در سازمان‌ها محسوب می‌شوند (منصوری و همکاران، ۱۴۰۳). صاحب‌نظران عقیده دارند در یک سازمان، عوامل انسانی بیش از سایر عوامل در شالوده‌سازی، نگهداری و گسترش سطح عملکرد و تکمیل مأموریت سازمان نقش دارند و بهبود کیفیت و بهره‌وری به عوامل انسانی درگیر در فرایند رشد و تحول سازمان وابسته است؛ بنابراین سرمایه‌گذاری در حوزه‌های شناخت استعدادها، انتخاب و به‌کارگیری نیروی شایسته در سطوح متفاوت سازمانی، ارزیابی عملکرد و افزایش مهارت و هدایت درست نیروی انسانی، ضروری است (رودباری و همکاران، ۱۳۹۸).

تردید نیست که فرایند انتخاب افراد برای مشاغل متفاوت ارتباط تنگاتنگی با اثربخشی و بهره‌وری آن سازمان دارد. برای انتخاب یک پست ویژه، وجود ویژگی‌های مرتبط با آن شغل در فرد داوطلب ضروری است. در صورتیکه رؤسای سازمان‌ها معیارهایی برای انتخاب کارکنان در احراز یک پست ویژه در نظر داشته باشند، می‌توانند با استفاده از معیارهای از پیش تعیین‌شده افراد را انتخاب کنند (سعادت، ۱۳۹۹). وزارت ورزش و جوانان نیز همانند سایر سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف و چشم‌اندازهای از پیش تعیین‌شده خود به انتخاب افراد شایسته برای احراز پست‌های متفاوت سازمانی نیاز دارد. این وزارتخانه بر اجرای وظایف فدراسیون‌های ورزشی ناظر است و یکی از وظایف مهم فدراسیون‌ها، انتخاب مربیان و ورزشکاران شایسته و لایق است (ابراهیم‌زاده، ۱۴۰۰). تردیدی نیست که نقش مربی و ورزشکار در موفقیت تیم‌های ورزشی انکارناپذیر است. یکی از مؤثرترین اعضای فدراسیون‌های ورزشی، تیم‌های ملی هستند که عملکرد آنها برآیند عملکرد سازمان و آینه تمام‌نمایی از دستاوردهای کل فدراسیون است؛ به‌طوریکه موفقیت یا شکست اهداف و راهبردهای سازمان ورزشی یادشده در پیروزی یا شکست تیم‌های ملی نمایان و ارزیابی می‌شود (متزوا، ۲۰۱۶). در ورزش یکی از عوامل مهم در موفقیت تیم‌های ورزشی، نقش مربی آن تیم است.

یک مربی کارآمد با استفاده از دانش و تجربه خود می‌تواند موجب توسعه عملکرد ورزشکاران و در نهایت تیم خود شود. مربیگری از جمله مشاغل پیچیده‌ای است که انجام دادن آن از عهده هرکسی برنمی‌آید. یک مربی باید از دانش تخصصی در زمینه رشته ورزشی خود برخوردار باشد. همچنین، باید دارای مهارت در زمینه‌های متفاوت مدیریتی، ارتباطی، انگیزشی و تسلط نسبی به تکنیک‌ها و تاکتیک‌های نسبی خود باشد. مربیگری استعدادی است که ممکن است در هرکسی وجود نداشته باشد. سرمربی یا مربی در هر رشته ورزشی، در واقع معلمی است که باید از هر لحاظ ویژگی‌های یک معلم واقعی را داشته باشد. مربیگری شامل پیش‌بینی کمک‌های سازماندهی‌شده به یک اجراکننده یا گروهی از اجراکنندگان در راستای کمک به رشد و توسعه آن‌ها در ورشی است که انتخاب کرده‌اند؛ بنابراین به نظر می‌رسد پاسخگویی به سوال‌های 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 آن سود جست؟ (منصوری و همکاران، ۱۴۰۳).

از طرفی می‌توان اذعان داشت که عملکرد یک تیم به متغیرهای اساسی مانند توانایی فنی مربیگری، تجربه مربیگری و مهارت‌های ارتباطی مربی ارتباط مستقیم پیدا می‌کند نقش سرمربیان در عملکرد تیم‌های ورزشی ویژه است و موفقیت تیم‌های ورزشی حاصل از رهبری موفقیت‌آمیز و مؤثر سرمربیان تیم‌هاست. مربیگری و کار کردن با ورزشکاران سطح بالا و حرفه‌ای، شغل ویژه و حرفه‌ای خاص است که فرد موردنظر جهت آن باید دانش و توانایی‌های گوناگون و متفاوت در ابعاد مختلف فنی، اجتماعی، روانشناختی، مدیریتی و آمادگی جسمانی را داشته باشد و انجام این کار تنها در صلاحیت مربیان خبره و کارآمد است (آرنسون و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). مربیان حرفه‌ای نقشی اساسی در توسعه زندگی و ورزش حرفه‌ای ورزشکاران رشته‌های تیمی و انفرادی دارند. وظایف و نقش‌های مربی خبره، رشد شخصیتی ورزشکار و افزایش درک ورزشی، ارتقای دانش فنی و مهارت‌های تاکتیکی،

<sup>2</sup> Arnesson<sup>1</sup> Matzo

توسعه مهارت‌ها و تصمیم‌گیری‌های انتخابی، ارتقای سطح و تعداد برنامه‌های حرکتی و تشویق به تداوم در یادگیری است (گاملستر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). انجمن مربیان بریتیش کلمبیا<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) به منظور ارزیابی مربیان حرفه‌ای جهت انتخاب آن‌ها، مربیان سطوح بالا، مربیان غیرحرفه‌ای، خودارزیابی مربیان و ارزیابی توسط ورزشکاران پرسشنامه‌های مختلفی را طراحی کرده است. در این پرسشنامه‌ها ویژگی‌هایی مانند مهارت‌های سازمانی و تشکیلاتی، مهارت‌های آموزشی، مهارت‌های ارتباط شخصی، مهارت‌های ارتباط گروهی، مهارت‌های مدیریتی و ایمنی و مهارت‌های شخصیتی به‌عنوان شاخص‌هایی جهت ارزیابی و انتخاب سرمربیان استفاده می‌شود.

در ارتباط با شاخص‌های انتخاب سرمربیان در رشته‌های مختلف مطالعات متعددی در داخل و خارج کشور انجام شده است. کاج<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) در مقاله‌ای با عنوان «معیارهای انتخاب مربی» به معیارهایی اشاره می‌کند که برای تمامی مربیان در سطوح متفاوت باید به آن توجه داشت. وی معتقد است که این معیارها برای تمامی مربیان در سطوح یا درجه‌های متفاوت مربیگری از پایین‌ترین تا بالاترین سطح استفاده شدنی است. این معیارها عبارتند از: داشتن دانش سازمانی و شغلی در زمینه مربیگری، داشتن ارزش‌های مربیگری نظیر رازداری عقاید، حضور اجرایی مربی، آزادی فرهنگی و جنسیتی، داشتن مهارت شخصی نظیر گوش دادن، مقایسه کردن، مبارزه طلبی، اعتماد به نفس، مسئولیت‌پذیری، گرمی و حرارت، تمایل به کار، احساس همدردی و غمخواری، داشتن مهارت و ابزار ارزیابی و به کارگیری آن‌ها در موقعیت‌های گوناگون، داشتن بلوغ شخصیتی ثابت و پایدار در منش و رفتار، انعطاف‌پذیری و توانایی کار در دامنه وسیعی از اجراهای متفاوت، برنامه‌ریزی و طراحی نقشه، تفسیر و تعبیر موقعیت‌ها و به‌کارگیری، اجرا و رهبری به‌عنوان عوامل مدیریتی در مربیگری، آگاهی از نظریه‌های یادگیری و استفاده از آن‌ها در آموزش و نیز در خور اعتماد و مقنن بودن مربی (کاج، ۲۰۱۰).

همچنین در پژوهشی معیارهای انتخاب سرمربیان هاکی تیم ملی آفریقای جنوبی عبارتند بودند از: مهارت‌های بین فردی، مهارت‌های حل مسئله، توانایی تدریس، تجربه مربیگری و بازی، گواهینامه و مدارک معتبر مربیگری، سابقه عملکرد قبلی، دانش تخصصی رشته مورد نظر و علاقه و اشتیاق. در این تحقیق معیارهای دانش تخصصی هاکی عبارت است از توانایی ارزیابی بازیکنان و توانایی تدریس آن‌ها، درک سیستم‌های بازی، درک راهبردها و نحوه اجرای آن‌ها، آماده سازی بازیکنان در طول دوره رقابت‌ها، درک صحیح قوانین سیاست‌ها و دستورالعمل‌ها (فدراسیون هاکی آفریقای جنوبی، ۲۰۰۸). فدراسیون تکواندوی استرالیا (۲۰۰۵) در برنامه آماده‌سازی تکواندوکاران تیم ملی برای حضور در بازی‌های المپیک لندن بیان کرده است که کاندیدهای پست سرمربیگری باید این شرایط را داشته باشند: تجربه بازی یا مربیگری در بالاترین سطوح بین‌المللی، ارتباطات کاری خوب با سازمان‌ها و افراد معتبر بین‌المللی در زمینه تکواندو، داشتن مدارک داوری و مربیگری بین‌المللی، داشتن مدارک تحصیلی بالا، انعطاف‌پذیری زیاد و توانایی سازگاری با تغییرات. فرانک اکستن<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) مسئول کمیته مربیان والیبال آمریکا در این خصوص معتقد است که برای تعیین و انتخاب مربیان کارآمد که بتوانند ورزشکارانی شاخص تربیت کنند، باید به عواملی از قبیل عادات کاری، شخصیت فردی و کارگروهی، سطح مهارت، توانایی استرس‌زدایی، قابلیت آموزش همراه با تفکرات حرفه‌ای، ظاهر و عادات فردی و پیگیری کار مربیان و ورزشکاران توجه کنند. هاردی<sup>۵</sup> (۲۰۱۷)، مربیگری را مشتق از چهار عامل ورزش، اصلاحات، تعلیم و مربیگری می‌داند. به زعم هاردی مربیگری شامل آموزش، تعلیم و تمرین است. وی همچنین معتقد است که مربیگری مؤثر و کارآمد به دو عامل وابسته است: کشف و درک بیشترین توانایی‌های اجراکننده و شناخت نیازهای بلندمدت اجراکنندگان یا تیم (هاردی، ۲۰۱۷).

از طرفی می‌توان گفت مشکلی که در فدراسیون‌های ورزشی و وزارت ورزش و جوانان وجود دارد این است که ضابطه و معیار خاصی برای انتخاب مربیان ملی به صورت

<sup>1</sup> Gammelster

<sup>2</sup> Coaches Association of British Columbia

<sup>3</sup> Couch

<sup>4</sup> Frank Eckstein

<sup>5</sup> Hardy

### روش‌شناسی پژوهش

با توجه به موضوع روش این پژوهش توصیفی-تحلیلی بوده و به لحاظ هدف، کاربردی بود. ابزار اندازه‌گیری در این پژوهش انجام مصاحبه‌های کیفی با متخصصین حوزه والیبال تا حد رسیدن به اشباع نظری<sup>۱</sup> بود؛ با توجه به نحوه انتخاب جامعه و نمونه آماری؛ در این شیوه هر یک از خبرگان بنا به تجربه و شناخت خود متخصص دیگری را در حیطه تخصصی معرفی می‌نماید، این روش یک روش غیراحتمالاتی است برای نمونه‌گیری از جامعه‌های آماری به کار می‌رود که اصطلاحاً پنهان هستند و یا محل استقرار مشخصی ندارند. بنابراین تعداد ۱۲ مصاحبه با ۱۲ نفر (هرکدام یک مصاحبه‌ی حدوداً ۶۰ دقیقه‌ای) از نخبگان و مدیران سطوح بالای فدراسیون والیبال شرکت کننده در این تحقیق انجام شد. جامعه آماری پژوهش، روسا و مدیران (سابق و فعلی) فدراسیون والیبال که در عرصه ورزش و مدیریت سوابق اجرایی داشته‌اند، سرمربیان تیم‌های ملی والیبال بزرگسالان، جوانان و نوجوانان، همچنین اعضای مجمع فدراسیون، اعضای شورای راهبردی و کمیته فنی فدراسیون، نخبگان، خبرنگاران و چهره‌های سرشناس رشته والیبال که به نوعی در امر انتخاب سرمربی دخیل هستند. با توجه به هدف پژوهش انتخاب نمونه آماری به صورت نمونه‌گیری هدفمند و به شیوه گلوله‌برفی انتخاب شدند.

در توصیف تحلیلی مصاحبه‌شونده‌ها، از مجموع ۱۷ نفر از جامع آماری پژوهش، مجموع ۲۰ مصاحبه انجام شد (از بعضی از نمونه‌های پژوهش بیش از یک مصاحبه انجام شد). در این بین ۸ سرمربی تیمهای لیگ برتری که سابقه حضور به عنوان مربی در تیم ملی را داشته‌اند و همچنین سرمربیان سه رده سنی بزرگسالان، جوانان و نوجوانان که سابقه قهرمانی جهان را تجربه کرده‌اند، رئیس و دبیر فدراسیون و ۴ تن از اعضای کمیته فنی که سابقه سرمربیگری تیم‌های ملی را داشته‌اند نیز وجود داشتند.

### یافته‌ها

در جدول شماره ۱ تا ۴ متغیرهای اصلی (بعد از حذف متغیرهای تکراری یا متغیرهایی که به لحاظ مفهومی

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 بین‌المللی، جایگاه مربی متزلزل می‌شود و بلافاصله از سمت خود برکنار می‌گردد. در صورتی که ممکن است عوامل شکست یک تیم، مربی نباشد و عوامل دیگری در آن نتیجه دخیل باشند. با توجه به مطالب فوق می‌توان بیان کرد که داشتن شاخص‌های علمی و کارآمد در انتخاب مربیان، مسئولان را در انتخاب افراد شایسته یاری خواهد نمود.

با توجه به مطالب فوق مروری بر تحقیقات گذشته در داخل و خارج کشور نشان می‌دهد که با وجود نقش بی‌بدیل مربیان تیم‌های ملی، اکثر آن‌ها به نقش مربیان یا ویژگی‌های شخصیتی آن‌ها در موفقیت یا عدم موفقیت تیم‌ها پرداخته‌اند و کمتر تحقیقی به تدوین سازوکارها و یا نحوه انتخاب شاخص‌های مربیان تیم‌های ملی، به ویژه در رشته والیبال پرداخته‌اند. لذا با توجه به کمبود پژوهش‌های مرتبط در این زمینه در داخل کشور و با توجه به اهمیت این موضوع که در تیم‌های ملی، جایی که نمایندگان یک کشور برای مسابقات بین‌المللی و جهانی حضور پیدا می‌کنند، نقش سرمربی به عنوان یک عامل کلیدی در موفقیت تیم ملی کشور، بسیار حائز اهمیت است. بارها در صحنه‌ی رقابت‌های ورزشی شاهد تصمیمات مربیانی بوده‌ایم که وضعیت تیم ملی خود را تغییر داده، شکست را به پیروزی و یا بالعکس تبدیل نموده‌اند. این نشان از اهمیت انتخاب یک مربی لایق برای سمت مربیگری در تیم‌های ورزشی را دارد. با توجه به اهمیت شغل مربیگری و تاثیر انتخاب یک مربی واجد شرایط و لایق در موفقیت تیم‌های ورزشی، داشتن معیارهای برای انتخاب مربیان در سطح ملی، مسئولان را در انتخاب افراد شایسته و خبره این پست یاری خواهد نمود. بنابراین با توجه به هدف اصلی پژوهش حاضر، اهتمام و نگاه عمیق به جایگاه سرمربی و نحوه انتخاب آن در والیبال کشور در این راستا آشنایی با به طراحی الگوی شاخص‌های انتخاب سرمربی تیم ملی والیبال جمهوری اسلامی ایران پرداخته شده است.

<sup>1</sup> Theoretical Saturation

نزدیک به هم بودند) با نظر افراد مصاحبه شونده در پژوهش به تفکیک شاخص‌های فنی، مدیریتی، شخصیتی و اجتماعی آورده شده است.

**جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه‌های پژوهش**

متغیر	ویژگی‌های جمعیت شناختی	تعداد
جنسیت	مرد	۱۷
	زن	-
تحصیلات	کارشناسی	۳
	کارشناسی ارشد	۹
	دکتر	۵
تخصص	سرمربیان لیگ برتری	۸
	سرمربیان تیم ملی بزرگسالان، جوانان و نوجوانان	۳
	رئیس و دبیر فدراسیون	۲
	مدیر فنی تیم‌های ملی	۴

**جدول ۲. متغیرهای شاخص فنی انتخاب سرمربی تیم ملی**

**والیبال جمهوری اسلامی ایران**

ردیف	متغیر
۱	داشتن مطالعه و دانش به روز
۲	تسلط نسبی به یک زبان خارجی (ترجیحاً انگلیسی)
۳	داشتن آمادگی جسمانی مطلوب برای حضور در جلسات تمرینات و نشان دادن مهارت‌ها
۴	توانایی در برنامه‌ریزی و طراحی تمرین کوتاه‌مدت و بلندمدت
۵	آشنایی نسبی با مکمل‌های مجاز و غیرمجاز جهت هدایت ورزشکاران
۶	آشنایی با مبانی کمک‌های اولیه و آسیب‌های ورزشی
۷	آشنایی با قوانین و مقررات و احترام به داوری
۸	توانایی در به‌کارگیری دانش خود در عمل
۹	داشتن مدرک معتبر مربیگری
۱۰	تسلط نسبی از علوم تخصصی ورزشی از جمله فیزیولوژی، رشد و یادگیری و ...
۱۱	داشتن دانش و آگاهی کامل از انواع تکنیک‌ها و تاکتیک‌ها
۱۲	داشتن روزمه قوی و قابل دفاع

**جدول ۳. متغیرهای شاخص مدیریتی انتخاب سرمربی تیم ملی**

**والیبال جمهوری اسلامی ایران**

ردیف	متغیر
۱	توانایی ایجاد نظم و انضباط در محیط ورزشی
۲	استفاده از موثرترین شیوه‌های رهبری و مدیریت برای راهنمایی و هدایت ورزشکاران

۳	ارزیابی از کار خود و ورزشکاران در پایان سال یا دوره
۴	کنترل و نظارت و مستقیم بر اجرای برنامه‌های ورزشی بر اساس هدف تعیین شده
۵	استفاده از قدرت جاذبه‌ی شخصی برای نفوذ در ورزشکاران و ایجاد علاقه در آنها
۶	وجود سیستم ارزیابی رضایت ورزشکاران برای مربی
۷	توانایی تشخیص نیازها و انتظارات ورزشکاران
۸	توانایی استفاده از سیستم پاداش و تنبیه در مواقع خاص
۹	توانایی قدرت تصمیم‌گیری به موقع در هنگام مواجهه با بحران
۱۰	چگونگی توجه به نیازهای خاص ورزشکاران خود

**جدول ۴. متغیرهای شاخص اجتماعی انتخاب سرمربی تیم ملی**

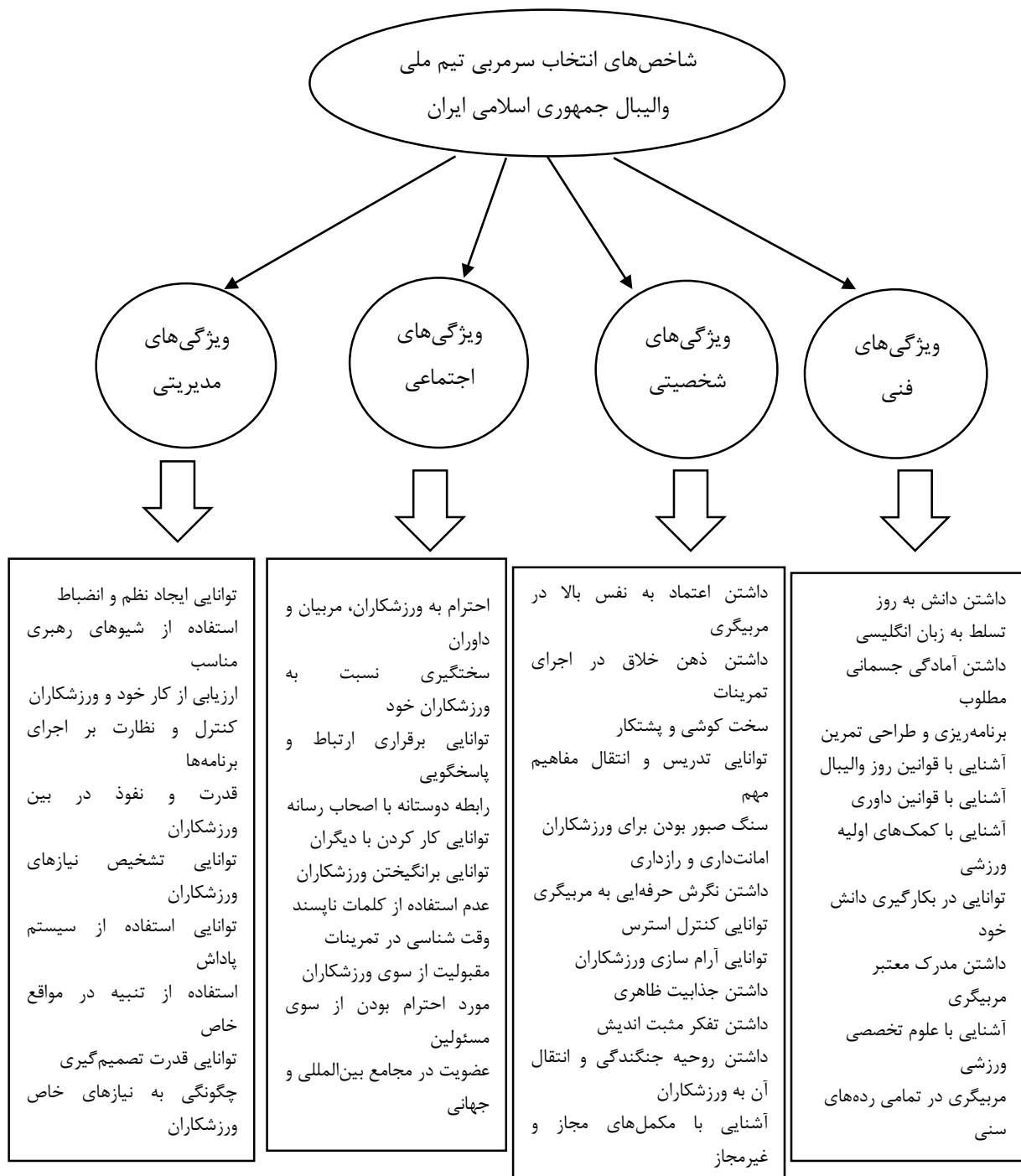
**والیبال جمهوری اسلامی ایران**

ردیف	متغیر
۱	احترام به ورزشکاران
۲	سخت‌گیری نسبت به ورزشکاران برای انجام تمرینات
۳	توانایی برقراری ارتباط و پاسخگویی به مجامع ورزشی و رسانه‌ها
۴	میزان توانایی در کار کردن با دیگران و تحمل افراد
۵	توانایی برانگیختن ورزشکاران جهت دستیابی به حداکثر توانایی خود
۶	عدم استفاده از کلمات توهین آمیز و ناپسند به ورزشکاران
۷	وقت شناسی برای حضور به موقع در جلسات تمرین
۸	مورد احترام بودن و مقبولیت از طرف ورزشکاران و مسئولین و مردم
۹	عضویت در مجامع بین‌المللی و جهانی

**جدول ۴. متغیرهای شاخص شخصیتی انتخاب سرمربی تیم ملی**

**والیبال جمهوری اسلامی ایران**

ردیف	متغیر
۱	داشتن اعتماد به نفس بالا در مربیگری
۲	داشتن ذهنی خلاق و پویا و مبتکر در اجرای برنامه‌های تمرینی
۳	سخنکوشی و پشتکار
۴	توانای در تدریس و انتقال مفاهیم کلیدی به تمام رده‌های سنی
۵	رازداری و امانت‌داری و سنگ‌صبور بودن برای ورزشکاران
۶	داشتن نگرش حرفه‌ای به مربیگری و علاقه شخصی
۷	توانایی کنترل استرس و آرامسازی ورزشکاران در هنگام مسابقه
۸	داشتن جذابیت ظاهری و تیپ مناسب
۹	داشتن روحیه مثبت اندیشی و انتقال آن به ورزشکاران



شکل ۱. الگوی انتخاب سرمربی تیم ملی والیبال جمهوری اسلامی ایران با استناد به نظر متخصصین

کنند. از سوی دیگر، در مورد ارزیابی انتخاب مربیان نمی توان تنها با توجه به معیارهای انتخاب کارکنان در سمت‌های اداری اقدام کرد؛ زیرا، عواملی که باعث موفقیت و اثربخشی یک مربی و در نهایت موفقیت تیم ملی یک کشور می شوند، فراتر از این معیارها هستند. یک مربی موفق و شایسته باید دارای ویژگی‌های منحصر به فرد باشد

### بحث و نتیجه گیری

هدف از این پژوهش ارائه الگوی انتخاب سرمربی تیم ملی والیبال جمهوری اسلامی ایران بود. انتخاب سرمربی ملی فدراسیون‌های ورزشی کاری بسیار دشوار و چالش برانگیز است؛ زیرا، مسئولان مرتبط باید تعداد زیادی از مربیان داخلی یا حتی خارجی را برای سرمربی تیم ملی انتخاب

که این ویژگی‌ها در زمینه شخصیتی، مدیریتی، فنی، اجتماعی، ارتباطی و ... می‌تواند مورد توجه قرار گیرند؛ به گونه‌ای که نبود هر یک از ویژگی‌ها می‌تواند موجب موفق نشدن مربی در رسیدن به نتایج مطلوب شود. براساس پژوهش‌های داخل یا خارج کشور، یک مربی یا ورزشکار تیم ملی باید معیارها و شاخص‌های متعددی داشته باشد. بدون شک، انتخاب سرمربی تیم ملی والیبال و ورزشکاران تیم ملی یکی از تصمیم‌های مهم فدراسیون والیبال است و انتخاب کردن نادرست این افراد بدون در نظر گرفتن شاخص‌های یک مربی توانمند باعث به وجود آمدن مشکلاتی برای فدراسیون و تیم ملی می‌شود. تغییر مداوم سمت مربیگری تیم ملی والیبال نشان دهنده نبود شاخصی معتبر برای انتخاب کردن فردی اصلح است.

اگر وضعیت کنونی فدراسیون در حوزه معیارها و شاخص‌های انتخاب مربیان و ورزشکاران تیم ملی والیبال را با نتایج این پژوهش مقایسه کنیم، به این نتیجه میرسیم که شاخصها و معیارهای کنونی فدراسیون والیبال برای انتخاب مربیان و ورزشکاران تیم ملی بسیار محدود است و بیشتر از شاخص‌هایی مانند تجربه مربیگری مربی، افتخارات کسب شده گذشته مربی و تمام وقت بودن مربی استفاده می‌شود. در انتخاب ورزشکاران نیز شاخص‌هایی مانند رکورد فرد، نداشتن دوپینگ و نظم و انضباط فرد به کار می‌رود. همچنین از نظر کمیته فنی فدراسیون والیبال و سایر متخصصین و دست‌اندرکاران سطوح عالی فدراسیون برای انتخاب سرمربی تیم ملی والیبال استفاده می‌شود. حال آنکه نتایج پژوهش نشان داد معیارها و شاخص‌های متفاوتی بریا انتخاب موفق سرمربی تیم ملی وجود دارد از جمله شاخص‌های مدیریتی (۱۰ شاخص)، شاخص‌های فنی (۱۲ شاخص)، شاخص‌های اجتماعی (۹ شاخص) و در نهایت شاخص‌های شخصیتی (۹ شاخص) شناسایی شد. از دیدگاه پاسخگویان درمورد شاخص‌های انتخاب سرمربی تیم ملی والیبال می‌توان نتیجه گرفت که شرایط حاکم بر انتخاب مربیان به گونه‌ای است که ابتدا به مهارت‌های فردی و سپس به توان مدیریتی مربیان توجه می‌شود؛ در حالی که مهارت‌های فنی و تاکتیکی، اجتماعی، شخصیتی، ارتباطی و انگیزشی آنان از درجه‌های بعدی اهمیت برخوردارند. از مقایسه نتایج این پژوهش با پژوهش‌های خارجی شاید نتوان به مقایسه رتبه‌های

عوامل انتخاب مربیان پرداخت، اما از بررسی نتایج این مطالعات می‌توان دریافت که در مجموع همه مدیران بر ویژگی‌هایی چون توان فنی و عملیاتی مربیان، عضویت آنها در سیستم‌های مربیگری معتبر و مهارت‌های رهبری و ارتباطی مربیان تأکید کرده‌اند. شاخص‌های تعیین شده در این پژوهش به صورت نسبی با نتایج مطالعات کاچ (۲۰۱۰) کهندل و همکاران (۲۰۱۰) منظمی و همکاران (۲۰۱۳) و رنکرز و همکاران (۲۰۱۶) و همچنین پژوهش رودباری (۱۳۹۸). همراستاست. باید توجه داشت که هر کدام از شاخص‌های تعیین شده به صورت جداگانه اهمیت و ارزش زیاد دارند. شاخص‌های تعیین شده از سوی متخصصان نشان می‌دهد که دیدگاه مشترکی بین متخصصان برای تعیین مربیان وجود دارد؛ برای مثال، مارتینز (۲۰۱۸) برای تعیین مربیان، داشتن دانش ورزشی، آشنایی با علوم ورزشی، داشتن انگیزه مربیگری، آشنایی با مهارت‌های ارتباطی، ارزیابی، سازماندهی و برنامه‌ریزی را ذکر کرده است همچنین، انجمن ملی تربیت بدنی و علوم ورزشی ایالات متحده آمریکا (۲۰۱۹) برای تعیین مربیان استانداردهایی را از قبیل فلسفه و اخلاق مربیگری، ایمنی و پیشگیری از آسیب‌دیدگی، وضعیت جسمانی، رشد و بالندگی، روش تدریس و ارتباطات اجتماعی، مهارت‌های ورزشی و تاکتیک‌ها، سازماندهی و مدیریت و ارزیابی، معرفی کرده است. با توجه به این دو مثال می‌توان تشخیص داد که وجوه مشترکی بین انجمن‌های ورزشی و پژوهشگران برای تعیین شاخص‌ها و معیارهای سرمربیگری وجود دارد. در این پژوهش صاحب‌نظران و متخصصان بیان کردند سرمربی برای احراز این سمت باید ویژگی‌های فردی، مدیریتی، فنی اجتماعی، شخصیتی و... داشته باشد. به عقیده صاحب‌نظران اگر یک سرمربی نتواند با ورزشکار خود ارتباط برقرار کند و به او پیام‌های درست در جهت عملکرد یا آموزش مهارت‌های خاص را بدهد قطعاً نمی‌تواند یک سرمربی موثر و قدرتمند باشد. سرمربی نیاز دارد دریابد که ورزشکار پیام و منظورش را درک کرده است. از این رو اگر مربی نتواند ارتباط درستی با ورزشکار برقرار کند نمیتواند مقاصد و نیات خود را منتقل کند. بنابراین مربیان باید از این واقعیت استفاده کنند و از طریق شریک کردن ورزشکاران در مسائل و مشکلات در طراحی اهداف و برنامه‌ریزی راهبرد مشارکت داشته باشد.



1. Ebrahimzadeh, Mohammad Naghi (2022). Designing and compiling selection criteria for coaches of national chess teams. Master's thesis, University of Tehran, Tehran, Iran. (in persian).
2. Asadi, Hassan; Ebrahimzadeh, Mohammad Naghi; Hamidi, Mehrzad; Saeed Azri, Zahra (2014). Designing and compiling selection criteria for coaches of national chess teams. Research Journal of Sports Management and Movement Sciences, third year, number 5, spring and summer 2014.p, 29-44. (in persian).
3. Roudbari, Hamid; Aghaei, Najaf (2019). Compilation of indicators for the selection of coaches and athletes of the national weightlifting team with a 360-degree approach. Journal of Sports Management Studies, Volume 12, Number 61, August and September 2019, p. 33-58. (in persian).
4. Hamidi, Mehrzad; Architecture, Jaleh; Asghari Jaafarabadi, Mohammad (2011). The dimensions and criteria for selecting the country's national coaches. Sports Management and Development Quarterly, Volume 1, Number 1, Series 1. pp. 55-74. (in persian).
5. Jalali, Taha; Aghaei, Najaf (2018). Identifying and prioritizing performance indicators of coaches and players of Iran's national football teams using the 360-degree feedback method and hierarchical analysis process. Journal of Human Resource Management in Sports, Volume 7, Number 1, Autumn and Winter 2018. P. 19-44. (in persian).
6. Shafiei, Mohsen; Godarzi, Mahmoud; Hamidi, Mehrzad; Yadalhi, Jahangir (2016). Designing and explaining the selection criteria for national swimming, diving and water polo teams from the point of view of the coaches of this field. Sports Magazine, No. 32, pp. 19-36. (in persian).
7. Kazmipour, Ahmed; Azmsha, Tahira; Mehdi, Abdur Rahman (2018). Comparison of indicators and design of selection pattern for professional football coaches. Journal of Sports Management, Volume 11, Number 3. Pages 445-465. (in persian).
8. Kohandel, Mehdi (2021). Selection criteria for national team coaches in several team sports. PhD thesis, Islamic Azad University, Tehran Branch, Tehran, Iran. (in persian).
9. Najiri, Amir Hossein; Sokhtezari, Saeed; Haddadi, Farah; Rostaminejad, Mazhar; Godarzi, Mahmoud; Ashrafihafez, Asghar (2012). Compilation of selection criteria for volleyball coaches in the country. Journal of applied research in sports management, second year, number 2, consecutive 6. pp. 109-118. (in persian).

این رویکرد در تمامی طبقات سنی موثر است و سرمربی را قادر می‌سازد تا کنترل امور را حفظ کند اما باید توجه کرد که سرمربی باید توجه داشته باشد که نباید اهدافی را برای ورزشکاران در نظر بگیرد که خارج از توان ورزشکاران باشد. اگر یک سرمربی چنین اقدامی را انجام دهد ورزشکاران ممکن است بخاطر سختی هدف از رسیدن به آن هدف مایوس شوند و یا دچار سرخوردگی شوند. سرمربی‌ها باید ویژگی‌های مدیریت رهبری بالایی داشته باشند که بتوانند تیم را در راستای رسیدن به اهداف کمک کند. نقش رهبری سرمربی به او این امکان را می‌دهد که در ورزشکاران اعمال نفوذ کند به گونه ای که آنها داوطلبانه در جهت رسیدن به اهداف تلاش کنند. هر سرمربی برای موفق بودن باید ویژگی‌های و منش اخلاقی و شخصیتی را از خود بروز دهد. اگر یک سرمربی یا مربی دارای الگوی اخلاقی باشد و با احترام و رعایت ارزش‌های اخلاقی انسانی با ورزشکار خود برخورد کند. مهم اینست که یک سرمربی به ارزیابی عملکرد خود و ورزشکاران بپردازد تا از این طریق اطمینان حاصل کند که به اهدافی که برای تیم در نظر گرفته است دست یافته است یا خیر. در نتیجه‌گیری کلی می‌توان گفت ارگان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی برای تعیین مربیان و ورزشکاران تیم‌های ملی راهی بسیار پیچیده و مشکل در پیش دارند. شاید بتوان گفت انتخاب فردی شایسته و کارآمد که دارای تمامی شاخص‌های تعیین شده از سوی متخصصان باشد، غیرممکن است؛ از این رو، دست اندرکاران باید فردی را برای احراز سمت مربیگری و ورزشکار تیم ملی برگزینند که بیشتر این شاخص‌ها را داشته باشد. این امر مستلزم انجام دادن پژوهش‌ها و پیگیری زیاد مسئولان برای تعیین چنین افرادی است؛ بنابراین، با توجه به نتایج این پژوهش و پژوهش‌های ذکر شده توصیه می‌شود مسئولین و اعضای کمیته فنی فدراسیون والیبال در تعیین سرمربی تیم ملی به گزینش افرادی اقدام کنند که دارای بیشترین شاخص‌ها و معیارهای تعیین کننده از سوی متخصصان باشند تا شاهد پیشرفت و موفقیت روز افزون تیم ملی والیبال در رقابت‌های بین‌المللی باشیم.

10. Arnesson, L. & Salman, K. (2019). Coach Succession and Team Performance: The Impact of Ability and Timing - Swedish Ice Hockey Data. *Journal of Quantitative Analysis in Sports*, vol. 5: 1, ss. Article 2
11. Chawla, D., & Sharma, H. (2017). Relationship between leadership styles and stress indicators of sports leaders. *International Journal of Engineering Development and Research*, 5(3): 214-36.
12. Coaches Association of British Columbia (CABC), (2017). Evaluation templates. [www.coachesbc.ca](http://www.coachesbc.ca).
13. Couch, S. (2020). Coach selection. 2000. Available at: <http://www.ccl.org.programs> (Accessed 18 June 2019).
14. Cushion, C., Ford P. R. And Williams A. M. (2020). Coach behaviour and practice structures in youth soccer. *Journal of Sports Sciences*, Vol. 30, No. 15, pp1631-1641.
15. Drucker, Peter (2021). The 10 Ways to get the most from coaching. Evaluation theory
- Deshpande, S.S., & Soltani, H. Rangraz, H. (2019). Developing criteria for selecting freestyle wrestling coaches at international levels. *Pedagogics, psychology, medical-biological problems of physical training and sports*, 2(6): 47-52.
16. Eckstein, F (2019). Employee performance appraisal in health clubs and sport organizations: A review. *American Journal of Sports Science*, 1(4): 44-57.
17. Gammelsæter, H. (2017). Leader succession and effectiveness in team sport. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3(4): 285-96.
18. Gammelsæter, H. (2017). Leader succession and effectiveness in team sport. *Sport, Business and Management, An International Journal*. Vol. 3, No. 4, pp 285-296.
19. Hardy, E. (۲۰۱۷). Successful coaching. *Journal of Applied Sport Psychology*, 2(5): 46-53.
20. Hollembeak, J., & Amorose, A. J. (2015). Perceived coaching behaviors and colleageathletes' intrinsic motivation: A test of self-determination theory. *Journal of Applied Sport Psychology*, 17(1), 20-36.
21. Matzo GM. (2016). The professional preparation of coaches for Olympic sports [Internet].
22. 2016. Available from: [www.athleticinsight.com/Vol9Iss4/FourYearPrep.htm](http://www.athleticinsight.com/Vol9Iss4/FourYearPrep.htm).
23. Martenes, R. (2017). Successful coaching (3th Ed). *Human Kinetics*. 320-325.
24. South Afrigha Minor Hockey Rep Coach Selection Criteria [Internet]. (2008). Available From: <http://www.southdelta hockey.com/uploads/CoachSelectionCriteria.pdf>.
25. Taekwondo Federation of Australia country. (2005). Available at: <http://www.taekwondoaustralia.org> (Accessed 12 August 2018).
26. Zakrajsek, D. MacLean, J. (2020). Factors Considered Important for Evaluating Canadian University Athletic Coaches, *Journal of Sport Management*, 10: 446-462.