

پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی  
سال دوم، شماره 2 (6 پیاپی)، پاییز 1392، ص 109-118

## تدوین معیارهای انتخاب مربیان ملی والیبال کشور

امیرحسین منظمی<sup>1\*</sup>، سعید سوخته زاری<sup>2</sup>، فرح حدادی<sup>3</sup>، مظهر رستمی نژاد<sup>4</sup>

محمود گودرزی<sup>5</sup>، اصغر اشرفی حافظ<sup>6</sup>

(تاریخ دریافت: 1392/6/28 تاریخ پذیرش: 1392/8/1)

### چکیده

سابقه و هدف: در ورزش یکی از عوامل مهم در موفقیت تیمهای ورزشی، نقش مربی آن تیم می باشد. یک مربی کارآمد با استفاده از دانش و تجربه خود می تواند موجب توسعه عملکرد ورزشکاران و در نهایت تیم خود شود. هدف از انجام تحقیق حاضر، تدوین معیارهای انتخاب مربیان ملی والیبال کشور بود.

روش تحقیق: در این مطالعه توصیفی-پیمایشی اطلاعات مربوط به معیارهای انتخاب مربیان والیبال کشور با استفاده از پرسشنامه جمع آوری گردید. سپس با استفاده از نظرخواهی، میزان اهمیت هر یک از این معیارها در انتخاب مربیان ملی والیبال کشور بررسی شد. بدین منظور، تعداد 92 نفر از مدیران، مربیان، نخبگان و بازیکنان به عنوان پاسخگو، در این مطالعه شرکت کردند.

یافته ها: نتایج این مطالعه ارتباط معنی دار بین گروه های مدیران، مربیان، نخبگان و ورزشکاران در مورد شاخص های چهارگانه فنی، مدیریتی، اجتماعی و شخصیتی انتخاب مربیان والیبال کشور نشان نداد. همچنین از دیدگاه کل پاسخگویان در مورد شاخص ها یا انتخاب مربیان تفاوت معنی داری مشاهده نشد. در نهایت از دیدگاه کل پاسخگویان به ترتیب، شاخص های فنی، مدیریتی، شخصیتی و اجتماعی مربیگری، بیشترین اهمیت را در انتخاب مربیان ملی والیبال کشور دارا بودند.

نتیجه گیری: با توجه به نظرات پاسخگویان، شاخصهای مدیریتی، فنی و اجتماعی، مهمترین ویژگیهای مربیان ملی والیبال کشور است.

### واژگان کلیدی

انتخاب، مربیان، والیبال، تیم ملی، ایران.

Email: amirhosein.monazami@yahoo.com

1. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران (نویسنده مسئول)

2. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، تهران، ایران

3. کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور تهران مرکز

4. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد واحد تهران مرکز

5. استاد مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران

6. پزشک و پژوهشگر، دانشگاه علوم پزشکی تبریز، ایران

## مقدمه

انتخاب مربی واجد شرایط و شایسته برای رهبری یک تیم ورزشی، از اهمیت بالایی برخوردار است.

فیندلی<sup>4</sup> و همکاران در این خصوص معتقدند برای تعیین مربیان کارآمد که بتوانند ورزشکارانی شاخص تربیت نمایند، باید به عواملی از قبیل عادات کاری، شخصیت فردی و کارگروهی، سطح مهارت، توانایی استرس زدایی، قابلیت آموزش همراه با تفکرات حرفه ای، ظاهر و عادات فردی و پیگیری کار مربیان و ورزشکاران، توجه شود (فیندلی، 2006). فرندسن<sup>5</sup> و همکاران عقیده دارند سه عامل مهم دانش و آگاهی های فردی، قابلیت کنترل عوامل هیجانی مؤثر بر ورزشکار، دارا بودن ارتباط قوی و مؤثر با ورزشکاران، می تواند موفقیت یا عدم موفقیت مربیان را باعث گردد (فرندسن، 2007). هالمیک<sup>6</sup> و همکاران برای احراز پست مربیگری 15 ویژگی را بیان می کنند که تعدادی از آنها عبارتند از دانش ورزشی مربی، آشنایی با علوم ورزشی، انگیزه و دانش آشنایی با مهارت های ارتباطی و انگیزشی، ارزشیابی از کار خود و ورزشکاران، سازماندهی و برنامه ریزی و ارزشیابی (هالمیک، 2005).

همچنین کیس<sup>7</sup> و همکاران در مطالعه ای، ویژگی هایی نظیر سازماندهی، برنامه ریزی، دانش یا مهارت های ارتباطی، ویژگی های رفتاری و ارزشیابی را بررسی کردند (کیس، 2004). کهندل، معیارهای انتخاب مربیان تیم های ملی برای چند ورزش گروهی را، ویژگی های شخصیتی ادراکی، ویژگی های اجتماعی، مهارت های عاطفی انسانی، ویژگی های علمی-تخصصی، مهارت های مدیریتی، ویژگی های ورزشی، ویژگی های فردی و سوابق کاری عنوان کرده است (کهندل، 1379).

در تیم های ملی، جایی که نمایندگان یک کشور برای

در ورزش یکی از عوامل مهم در موفقیت تیم های ورزشی، نقش مربیان تیمی باشد. یک مربی کارآمد با استفاده از دانش و تجربه خود می تواند موجب توسعه عملکرد ورزشکاران و در نهایت تیم خود شود. مربیگری از جمله مشاغل پیچیده ای است که انجام آن از عهده هر کسی بر نمی آید. یک مربی باید از دانش تخصصی در زمینه ی رشته ی ورزشی خود برخوردار باشد (آمورس<sup>1</sup>، 2007). ضمن اینکه باید دارای مهارت در زمینه های مختلف مدیریتی، ارتباطی، انگیزشی و تسلط نسبی به تکنیکها و تاکتیکهای تیمی خود باشد. آمرس و همکاران در کتاب مربیگری ورزشکاران، مربی را مشتق از چهار مقوله و عامل آموزش، تعلیم، تمرین و مربیگری می دانند و معتقدند که یک مربی باید بتواند چهار مقوله ی فوق را به طور مسلط و دقیق مورد استفاده قرار دهد (آمورس، 2007).

مربیگری به عنوان یک شغل به قدری دارای اهمیت و پیچیده است که دنتون در کتاب برنامه ی کارآمد مربیان آمریکایی می نویسد، برای موفقیت یک فرد در سمت مربیگری، وی باید از جنبه های مختلف دارای مهارت و تخصص باشد (دنتون<sup>2</sup>، 2007). در همین راستا، دراکر<sup>3</sup> و پیتر در سال 2006 در در تحقیقی تحت عنوان بررسی ویژگی های شخصیتی مربیان به این نتیجه رسیدند که مربیانی که از لحاظ شخصیتی به دیگران برتری دارند، موفق ترند (دارکر، 2006). وی، اعتماد به نفس، هوش بالا و مسئولیت پذیری مربیان را جزو ویژگی های مهم شخصیتی آنها بیان می کند و با توجه به نقش مربی در توسعه عملکرد ورزشکاران در موقعیت آنها در مسابقات ورزشی، ملاحظه می شود

4. Findlay

5. Frandsen

6. Hollembeak

7. Kais

1. Amorose

2. Denton

3. Drucker

خواهد نمود. بر این اساس هدف از پژوهش حاضر تدوین معیارهای انتخاب مربیان ملی والیبال کشور بود.

### روش تحقیق

در این مطالعه توصیفی-پیمایشی 92 نفر از مربیان تیم های ملی والیبال بزرگسالان، جوانان و نوجوانان (9 نفر)، مدیران فدراسیون والیبال (مسئول کمیته ها و غیره 19 نفر)، نخبه گان والیبال کشور (مربیان درجه یک و بین المللی و اساتید دانشگاهی 52 نفر) و ورزشکاران (تیم ملی بزرگسالان 12 نفر) به صورت میدانی وارد مطالعه شدند.

مسابقات بین المللی و جهانی حضور پیدا می کنند، نقش مربی به عنوان یک عامل کلیدی در موفقیت تیم ملی کشور، بسیار حائز اهمیت است. بارها در صحنه ی رقابت های ورزشی، شاهد تصمیمات مربیانی بوده ایم که وضعیت تیم ملی خود را تغییر داده، شکست را به پیروزی تبدیل نموده اند و یا بر عکس، به خاطر یک تصمیم غلط، نتیجه ی پیروزی را با شکست عوض کرده اند. این نشان از اهمیت انتخاب یک مربی لایق برای سمت مربیگری در تیم های ورزشی دارد. با توجه به اهمیت شغل مربیگری و تأثیر انتخاب یک مربی واجد شرایط و لایق در موفقیت تیم های ورزشی، داشتن معیارهایی برای انتخاب مربیان در سطح ملی، مسئولان را در انتخاب افراد شایسته این پست یاری

جدول 1. بررسی وضعیت توزیع داده های شاخصهای انتخاب مربیان والیبال

گروه های مورد بررسی	شاخص	تعداد	K-S z	P value
مدیران	فنی	19	0/638	0/81
	مدیریتی	19	0/805	0/535
	اجتماعی	19	0/957	0/319
	شخصیتی	19	0/816	0/518
مربیان	فنی	9	0/930	0/353
	مدیریتی	9	0/626	0/828
	اجتماعی	9	0/677	0/749
	شخصیتی	9	0/636	0/81
نخبگان	فنی	52	1/125	0/159
	مدیریتی	52	1/211	0/089
	اجتماعی	52	0/937	0/344
	شخصیتی	52	0/997	0/273
ورزشکاران	فنی	12	0/785	0/569
	مدیریتی	12	0/629	0/824
	اجتماعی	12	0/600	0/864
	شخصیتی	12	0/648	0/795

متغیرهای مستقل و ملاک در تحقیق حاضر عبارت بودند از ویژگی های جمعیت شناختی پاسخگویان و موقعیت و جایگاه شغلی و اجتماعی آنها که براساس آن در گروه های چهارگانه قرار گرفته اند. همچنین، دیدگاه

اطلاعات با استفاده از پرسشنامه ارائه شده توسط وحدت و همکاران در سال 1386 که برای انتخاب مربیان دوومیدانی کشور تهیه شده بود، جمع آوری شدند و پایایی آن ( $\alpha=0/86$ ) مورد تأیید قرار گرفت.

و کمترین میانگین، مربوط به میزان درآمد کم تر از 500 هزار تومان در ماه بود. بیشترین میانگین سنی مربیان مربوط به دامنه ی سنی بیش از 50 تا 60 سال با 33/3٪ بود که از این میان بیشترین میانگین درجه ی مربیگری مربیان مربوط به درجه ی مربیگری بین المللی با 77/8٪ بود. بیش از 66٪ مربیان دارای مدرک لیسانس به بالا بودند.

بیشترین میانگین قهرمانی مربیان مربوط به قهرمانی در سطح کشوری با 33/33 درصد و کمترین میانگین، مربوط به قهرمانی در سطح استانی و بین المللی با 11/11 درصد بود. بیشترین میانگین شاخص های معیار انتخاب مربیان والیبال در گروه مدیران، مربوط به شاخص مدیریتی با میانگین 44/94 امتیاز و کمترین میانگین نیز مربوط به شاخص اجتماعی با میانگین 38/21 امتیاز بود.

بیشترین میانگین شاخص های معیار انتخاب مربیان والیبال در گروه مربیان، مربوط به شاخص های فنی با میانگین 44/66 امتیاز و کمترین میانگین نیز مربوط به شاخص شخصیتی با میانگین 40/11 امتیاز بود. اختلاف معنی داری بین شاخص فنی، شاخص مدیریتی و شاخص شخصیتی مربیان والیبال مورد مطالعه، وجود نداشت. از طرفی اختلاف معنی دار آماری بین شاخص اجتماعی مربیان والیبال مورد مطالعه وجود داشت ( $p < 0/05$ )

پاسخگویان در مورد ابعاد و ویژگیهای انتخاب مربیان ملی والیبال کشور، متغیرهای وابسته این تحقیق هستند. اطلاعات حاصل، پس از کدگذاری، وارد نرم افزار آماری SPSS16 شد. اطلاعات به دست آمده از طریق آمار توصیفی و آزمون های آماری تحلیل واریانس یک طرفه، آزمون تعقیبی توکی و آزمون نان پارامتریک فریدمن، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. سطح معنی داری کوچکتر از  $P = 0/05$  در نظر گرفته شد.

#### یافته ها

بیشترین میانگین درجه مربیگری مدیران مربوط به درجه بین المللی با 68/4٪ و کمترین میانگین، مربوط به مربیگری درجه سه بود. بیشترین میانگین سطح تحصیلات مدیران مربوط به تحصیلات لیسانس با 73/7٪ و کمترین میانگین، مربوط به تحصیلات دیپلم، فوق دیپلم و دکترا بود. بیشترین میانگین قهرمانی مدیران مربوط به قهرمانی در سطوح دانشگاهی با 36/8٪ و بیشترین سابقه مربیگری مدیران مربوط به سابقه ی مربیگری بیش از 30 تا 40 سال بود. بیشترین میانگین سطح مربیگری مدیران مربوط به مربیگری در سطح نونهالان (52/6٪) بود.

بیشترین میزان درآمد ماهیانه مدیران مربوط به میزان درآمد بیش از 1/5 تا 2 میلیون تومان در ماه با 63/2٪



اولیه و آسیب‌های ورزشی، داشتن مطالعه و دانش به روز، توانایی در برنامه ریزی و طراحی تمرین کوتاه مدت و بلند مدت، تسلط نسبی به یک زبان خارجی، داشتن آمادگی جسمانی مطلوب برای حضور در جلسات تمرین و نشان دادن مهارت‌ها، داشتن دانش و آگاهی کامل از انواع تکنیک‌ها و تاکتیک‌های ورزشی، قابلیت مربیگری در تمامی رده‌های مختلف سنی و آشنایی نسبی با مکمل‌های مجاز و غیرمجاز جهت هدایت ورزشکاران بود.

اولویت بندی شاخص‌های انتخاب مربیان والیبال از دیدگاه کل پاسخگویان، به ترتیب شامل شاخص فنی، شاخص مدیریتی، شاخص شخصیتی و شاخص اجتماعی بود. اولویت بندی گویه‌های شاخص فنی انتخاب مربیان والیبال از دیدگاه کل پاسخگویان، به ترتیب شامل آشنایی و اطلاع از علوم تخصصی ورزشی از قبیل فیزیولوژی، بیومکانیک، یادگیری حرکتی، آشنایی با قوانین و مقررات و احترام به داوری، داشتن مدرک معتبر مربیگری، توانایی در به کارگیری دانش خود در عمل، آشنایی با مبانی کمک‌های

جدول 2. اولویت بندی گویه‌های شاخص فنی انتخاب مربیان والیبال از دیدگاه کل پاسخگویان

میانگین رتبه	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	گویه
5/60	0/59	4/35	92	داشتن دانش و آگاهی کامل از انواع تکنیک‌ها و تاکتیک‌های ورزشی
5/29	0/93	4/12	92	قابلیت مربیگری در تمامی رده‌های مختلف سنی
7/91	0/39	4/81	92	آشنایی و اطلاع از علوم تخصصی ورزشی از قبیل فیزیولوژی، بیومکانیک، رشد و تکامل، ...
7/38	0/58	4/68	92	داشتن مدرک معتبر مربیگری
7/16	0/64	4/62	92	توانایی در به کارگیری دانش خود در عمل
7/61	0/42	4/76	92	آشنایی با قوانین و مقررات و احترام به داوری
6/56	0/71	4/48	92	آشنایی با مبانی کمک‌های اولیه و آسیب‌های ورزشی
5/26	0/81	4/18	92	آشنایی نسبی با مکمل‌های مجاز و غیرمجاز جهت هدایت ورزشکاران
6/52	0/63	4/51	92	توانایی در برنامه ریزی و طراحی تمرین کوتاه مدت و بلند مدت
5/82	0/66	4/36	92	داشتن آمادگی جسمانی مطلوب برای حضور در جلسات تمرین و نشان دادن مهارت‌ها
6/35	0/63	4/47	92	تسلط نسبی به یک زبان خارجی
6/52	0/57	4/52	92	داشتن مطالعه و دانش به روز

جاذبه شخصی برای نفوذ در ورزشکاران و ایجاد علاقه در آنها، توانایی استفاده از سیستم پاداش و تنبیه در مواقع خاص، توانایی تشخیص نیازها و انتظارات ورزشکاران، توانایی قدرت تصمیم‌گیری به موقع در هنگام مواجهه با بحران، وجود سیستم ارزیابی رضایت ورزشکاران برای مربی و چگونگی توجه به نیازهای خاص همه‌ی ورزشکاران بود.

از طرفی اولویت بندی گویه‌های شاخص مدیریتی انتخاب مربیان والیبال از دیدگاه کل پاسخگویان به ترتیب شامل توانایی ایجاد نظم و انضباط در محیط ورزشی، استفاده از مؤثرترین شیوه‌های رهبری و مدیریت برای راهنمایی و هدایت ورزشکاران، کنترل و نظارت مستقیم بر اجرای برنامه‌های ورزشی براساس اهداف، ارزیابی از کار خود و ورزشکاران در پایان سال یا دوره، استفاده از قدرت

جدول 3. اولویت بندی گویه‌های شاخص مدیریتی انتخاب مربیان والیبال از دیدگاه کل پاسخگویان

میانگین رتبه	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	شاخص
6/98	0/31	4/88	92	توانایی ایجاد نظم و انضباط در محیط ورزشی
5/88	0/47	4/65	92	استفاده از مؤثرترین شیوه های رهبری و مدیریت برای راهنمایی و هدایت ورزشکاران
5/62	0/52	4/58	92	ارزیابی از کار خود و ورزشکاران در پایان سال یا دوره
5/64	0/59	4/57	92	کنترل و نظارت مستقیم بر اجرای برنامه های ورزشی براساس اهداف
5/47	0/65	4/51	92	استفاده از قدرت جاذبهی شخصی برای نفوذ در ورزشکاران و ایجاد علاقه در آنها
4/91	0/54	4/43	92	وجود سیستم ارزیابی رضایت ورزشکاران برای مربی
5/26	0/59	4/50	92	توانایی تشخیص نیازها و انتظارات ورزشکاران
5/45	0/61	4/52	92	توانایی استفاده از سیستم پاداش و تنبیه در مواقع خاص
5/10	0/57	4/46	92	توانایی قدرت تصمیم گیری به موقع در هنگام مواجهه با بحران
4/68	0/72	4/31	92	چگونگی توجه به نیازهای خاص همه ی ورزشکاران

برانگیختن ورزشکاران جهت دستیابی به حداکثر توانایی خود، عدم استفاده از کلمات توهین آمیز و ناپسند به ورزشکاران، میزان توانایی در کار کردن با دیگران و تحمل افراد، توانایی برقراری ارتباط و پاسخگویی به مجامع ورزشی و رسانه ها و عضویت در مجامع بین المللی و جهانی بود.

اولویت بندی گویه های شاخص اجتماعی انتخاب مربیان والیبال از دیدگاه کل پاسخگویان به ترتیب شامل وقت شناسی مربی برای حضور به موقع در جلسات تمرین، احترام به ورزشکاران و مراجعین، سختگیری نسبت به ورزشکاران برای انجام تمرینات، مورد احترام بودن و مقبولیت از طرف ورزشکاران، مسئولین و مردم، توانایی

جدول 4. اولویت بندی گویه های شاخص اجتماعی انتخاب مربیان والیبال از دیدگاه کل پاسخگویان

میانگین رتبه	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	شاخص
5/63	0/49	4/61	92	احترام به ورزشکاران و مراجعین
5/61	0/49	4/61	92	سختگیری نسبت به ورزشکاران برای انجام تمرینات
4/46	1/04	4/06	92	توانایی برقراری ارتباط و پاسخگویی به مجامع ورزشی و رسانه ها
4/51	1/08	4/08	92	میزان توانایی در کار کردن با دیگران و تحمل افراد
4/82	0/61	4/35	92	توانایی برانگیختن ورزشکاران جهت دستیابی به حداکثر توانایی خود
4/82	0/81	4/30	92	عدم استفاده از کلمات توهین آمیز و ناپسند به ورزشکاران
5/75	0/51	4/62	92	وقت شناسی مربی برای حضور به موقع در جلسات تمرین
5/06	0/86	4/32	92	مورد احترام بودن و مقبولیت از طرف ورزشکاران، مسئولین و مردم
4/34	0/95	4/08	92	عضویت در مجامع بین المللی و جهانی

در هنگام مسابقه، رازداری، امانتداری و سنگ صبور بودن برای ورزشکاران، داشتن جذابیت ظاهری و تیپ مناسب، داشتن روحیه مثبت اندیشی و انتقال آن به ورزشکاران و توانایی تدریس و انتقال مفاهیم کلیدی به تمام رده‌های سنی بود.

و در نهایت اولویت بندی گویه‌های شاخص شخصیتی انتخاب مربیان والیبال از دیدگاه کل پاسخگویان به ترتیب شامل داشتن ذهنی خلاق، پویا و مبتکر در اجرای برنامه‌های تمرینی، داشتن نگرش حرفه‌ای به مربیگری و علاقه شخصی، سختکوشی، داشتن اعتماد به نفس بالا برای مربیگری، توانایی کنترل استرس و آرام سازی ورزشکاران

جدول 5. اولویت بندی گویه‌های شاخص شخصیتی انتخاب مربیان والیبال از دیدگاه کل پاسخگویان

میانگین رتبه	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	شاخص
5/34	0/52	4/53	92	داشتن اعتماد به نفس بالا برای مربیگری
5/84	0/68	4/60	92	داشتن ذهنی خلاق، پویا و مبتکر در اجرای برنامه‌های تمرینی
5/60	0/58	4/58	92	سخت کوشی
4/01	0/688	4/13	92	توانایی تدریس و انتقال مفاهیم کلیدی به تمام رده‌های سنی
4/68	0/72	4/32	92	رازداری، امانتداری و سنگ صبور بودن برای ورزشکاران
5/78	0/53	4/62	92	داشتن نگرش حرفه‌ای به مربیگری و علاقه‌ی شخصی
5/22	0/63	4/47	92	توانایی کنترل استرس و آرامسازی ورزشکاران در هنگام مسابقه
4/34	0/76	4/20	92	داشتن جذابیت ظاهری و تیپ مناسب
4/19	0/60	4/21	92	داشتن روحیه مثبت اندیشی و انتقال آن به ورزشکاران

به معیارهای انتخاب کارکنان در پست‌های اداری اقدام کرد، زیرا عواملی که باعث موفقیت و اثر بخشی یک مربی و در نهایت موفقیت تیم ملی یک کشور می‌شود، فراتر از این معیارها است. همچنین، وجود نظام ارزیابی و نظارت، باعث می‌شود که ارزشیابی عملکرد، بهتر بتواند به مقاصد چون پرورش مدیران، اندازه‌گیری عملکرد، به سازی عملکرد، جبران خدمت، شناسایی بالقوه، ایجاد بازخورد، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، بهبود ارتباطات، شناساندن شغل به سرپرستان و پیروی از قانون پردازد (لاوویو<sup>2</sup>، 2007).

در والیبال، یکی از عوامل مهم در موفقیت

### بحث و نتیجه‌گیری

مربیگری، از جمله مشاغل پیچیده‌ای است که انجام آن از عهده هر کسی بر نمی‌آید. یک مربی، باید دانش و تخصص لازم در زمینه رشته ورزشی خود را دارا باشد. مربیان همچنین، باید دارای مهارت در زمینه‌های مختلف مدیریتی، ارتباطی، انگیزشی و تسلط نسبی به تکنیک‌ها و تاکتیک‌های تیمی خود باشند (کتز<sup>1</sup>، 2007). در حال حاضر، در سازمان‌ها، بخشی از فرایند کنترل، به طور رسمی به بررسی و ارزشیابی عملکرد کارمندان اختصاص یافته است.

در مورد معیار انتخاب مربیان، نمی‌توان تنها با توجه

2. LaVoi

1. Katz

مربی، جدا از نگرانی های مربوط به تصمیم گیری های مطلوب، با این سؤال نیز مواجه است که در فرآیندهای تصمیم گیری، چقدر و چگونه به ورزشکاران خود اجازه ی مشارکت دهد. نظریه های مربوط به فرایند اجتماعی تصمیم گیری و تحقیقات انجام شده نشان می دهد که بهتر است مربی شرایط و موقعیت های هر مسأله را بررسی کرده و سپس در خصوص مشارکت و یا عدم مشارکت ورزشکاران در امر تصمیم گیری اقدام نماید، نه اینکه بدون مطالعه و با توجه به ویژگی های شخصیتی خود، همواره یکی از شیوه های دموکراتیک یا استبدادی را در مربیگری دنبال کند. البته، تأثیر ویژگیهای شخصیتی مربی را در این امور نباید نادیده گرفت (ملیگارد<sup>۱</sup>، 2007).

ویژگی های شخصیتی مربی، بخشی از موقعیت و شرایط تصمیم گیری است و مسائل دیگری از قبیل اولویت ها، نوع مسأله، ویژگی های شخصیتی اعضای تیم و گروه ورزشی نیز می تواند به نوبه خود در فرایند تصمیم گیری مهم و مؤثر باشد. لذا با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهاد می شود مربیان براساس معیارهای ارائه شده در این مطالعه گزینش شوند به طوری که شاخص فنی شامل دانش علوم تخصصی ورزشی و مدرک مربیگری ورزشی، شاخص مدیریتی شامل استفاده از بهترین شیوه های رهبری و مدیریتی و توانای قدرت تصمیم گیری، شاخص شخصیتی شامل اعتماد به نفس بالا و جذابیت ظاهری و روحیه مثبت اندیشی و در نهایت شاخص اجتماعی شامل وقت شناسی، مورد احترام بودن و توانایی برقراری ارتباط را داشته باشند.

ورزشکاران، نقش مربی است. یک مربی کارآمد، با استفاده از دانش و تجربه خود می تواند موجب موفقیت تیم شود. با توجه به عدم وجود معیارهای خاص جهت گزینش مربیان در اکثر رشته های ورزشی و فدراسیون های تابعه در کشور، به محض عدم نتیجه گیری تیمهای ورزشی در مسابقات مختلف، مربی زیر سؤال می رود و از سمت خود کنار گذاشته می شود (لاند<sup>۳</sup>، 2005). از جمله محدودیت های این مطالعه این بود که تنها دیدگاه پاسخگویان در مورد ابعاد چهارگانه ی مربیگری (مدیریتی، فنی، اجتماعی، شخصیتی) مورد مطالعه قرار گرفته و دیگر ابعاد احتمالی موجود، مورد بررسی قرار نگرفتند. همچنین عدم دسترسی به پرسشنامه استاندارد در زمینه موضوع تحقیق از دیگر محدودیت های این مطالعه بود.

نتایج این مطالعه همچون دیگر مطالعات بیانگر این است که تنها یک ویژگی، عامل موفقیت و ارزیابی مربی محسوب نمی شود و هر کدام به نوعی در موفقیت و عملکرد مربیان نقش دارند و به همین ترتیب، تنها یک ویژگی، در انتخاب مربیان شایسته و کارآمد، مؤثر نیست و باید مجموعه ای از ویژگی ها و خصایص در مربی جمع شوند تا وی را کارآمد و لایق جلوه دهد (مامسیس<sup>۲</sup>، 2004). یک مربی کارآمد حتی لازم است تا درباره تمرین، برنامه ریزی مسابقات، البسه ورزشی و چگونگی مسافرت های ورزشی تصمیم بگیرد. کلیه این تصمیمات، به نوعی بر روی ورزشکاران و عملکرد آنان تاثیر خواهد داشت. لذا، همان گونه که گفته شد، مربیگری در واقع، هنر و علم تصمیم گیری است (مکس<sup>۳</sup>، 1996).

- 
3. Lund
  4. Mamassis
  5. Max

---

1. Meilgaard



کهندل، مهدی. (1379) "معیارهای انتخاب مربیان تیم‌های ملی در چند ورزش گروهی". پایان‌نامه دکتری.

Amorose, A. J., & Anderson-Butcher, D. (2007). Autonomy-supportive coaching and self-determined motivation in high school and college athletes: A test of self-determination theory. *Psychology of Sport and Exercise*, 8(5), 654-670.

*Applied Sport Psychology*, 16, 118-137.

athletic performance of beach volleyball. *Perceptual and Motor Skills*, 98, 439-449

calibration to reduce the training time for wine panels. *Food Quality and Preference*, 17(3-4), 266.

Denton, C. A., Swanson, E. A., & Mathes, P. G. (2007). Assessment-based instructional coaching provided to reading intervention teachers. *Reading and Writing*, 20(6), 569-590.

Drucker, Peter (2006). *The 10 Ways to get the most from coaching*. Evaluation theory.

Findlay, C. J., Castura, J. C., Schlich, P., & Lesschaeve, I. (2006). Use of feedback

Frandsen, L. W., Dijksterhuis, G. B., Martens, H., & Martens, M. (2007). Consumer evaluation of milk authenticity explained both by consumer background characteristics and by product sensory descriptors. *Journal of Sensory Studies*, 22(6), 623-638.

Hollembeak, J., & Amorose, A. J. (2005). Perceived coaching behaviors and college athletes' intrinsic motivation: A test of self-determination theory. *Journal of Applied Sport Psychology*, 17(1), 20-36.

juniors' pre-competitive anxiety, self-confidence, and tennis performance. *Journal of*

Kais, K., & Raudsepp, L. (2004). Cognitive and somatic anxiety and self-confidence in

Katz, I., & Assor, A. (2007). When choice motivates and when it does not. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(4), 444-454.

LaVoi, N. M. (2007). Panelists as an athlete: Informing motivation and performance of panelists from a sport science perspective. In *7th Pang born sensory sciences symposium*. Minneapolis, MN USA: Elsevier.

Lund, C.M. (2005). Confidence and motivation: How do these factors influence trained panel data. In *Pang born sensory science symposium*, Harrogate, UK. *Educational Psychology Review*, 19(4), 429-442.

Mamassis, G., & Doganis, G. (2004). The effects of a mental training program on

Max, Landsberg (1996). *The tango of coaching*. New ed. London: Harper Collins.

Meilgaard, M. C., Civille, G. V., & Carr, B. T. (2007). *Sensory evaluation techniques* (4th Ed.). CRC Press.

*Personality and Social Psychology*, 45(4), 736-750.