



## Identification, Prioritization, and Weighting of Evaluation's Indicators of Volleyball Coaches in Iran Premier League using Analytic Hierarchy Process (AHP)

Mohammad Ali Sahebkaran<sup>\*1</sup>, Rahim Ramzaninejad<sup>2</sup>, Mohammad Reihani<sup>3</sup>,  
Masoud Darabi<sup>4</sup>

Received: Sep 18, 2020

Accepted: Jan 19, 2021

### Abstract

**Objective:** The purpose of this study was to evaluate the evaluation indicators of professional volleyball coaches in Iran using the Analytic Hierarchy Process (AHP).

**Methodology:** The statistical population of the study included all the female and males head coaches and coaches employed in volleyball premier league of Iran. The sample contained number to statistical population and finally 56 individuals participated in the study. The validity of the questionnaire the views and an opinion of academic experts and coaches experts of volleyball was approved. Reliability as well as inconsistency rate of 0.02 was evaluated and confirmed. For data analysis, Analytic hierarchy process (AHP) and Expert Choice11 software was used

**Results:** The results showed that the main performance evaluation's indicators of volleyball coaches in Iran premier league to the tactical skills (0.191), professional relationship (0.185), social-relationship skill (0.163), psychological skill (0.145), technical skills (0.119), team management (0.102) and experience and athletic background (0.096) requirements.

**Conclusion:** Among the 42 indicators introduced, the indicators of the ability to pay attention to the team and convey their meaning to the players and consulting with assistants and assistant coaches have the highest weight, respectively, and the indicators of appropriate appearance and voting stability in decision making, respectively. The lowest weight from the point of view of professional volleyball coaches was Iran.

**Keywords:** performance evaluation, volleyball coaches, tactical skills, professional relationship, social-relationship skill.

1. Assistant Professor of sport management, University of Birjand, Khorasan Jonobi, Iran. 2. Professor of sport management, University of Guilan, Guilan, Iran. 3. Assistant professor, Faculty of Humanities, Department of Sport Sciences, University of Bojnord, Bojnord, Iran. 4. Ph.D. Student in sport management, Ferdowsi University of Mashhad, Khorasan Razavi, Iran.

\* Corresponding author's e-mail address: [msahebkaran@birjand.ac.ir](mailto:msahebkaran@birjand.ac.ir)

## Extended Abstract

### Introduction and State of Problem

The selection and evaluation of head coaches is an important issue, and in fact, one of the managers' concerns is the selection of head coaches, especially since there are no specific criteria for selecting coaches. Also, as soon as the team fails and does not succeed, the head coach is questioned and immediately dismissed from his position. In addition, due to the increase of volleyball coaches, the range of selection of managers has also increased (Kazemipour, Azmsha & Mehdipour, 2019). Therefore, the selection of coaches needs indicators so that the least mistakes are made in the selection and the first step in the success of the correct team is taken. On the other hand, one of the important and effective human resources in the success of sports organizations are the coaches of sports teams whose smallest decision can affect the performance of the whole club. Also, the behavior and performance of coaches are always evaluated and judged by club managers, athletes and media. Therefore, the existence of an evaluation system for sports coaches is inevitable (Jalali & Aghaei, 2019). The result of the present research is the purpose of this study was to evaluate the evaluation indicators of professional volleyball coaches in Iran using the Analytic Hierarchy Process (AHP).

### Methodology

After reviewing the research, books, theses, sources and research articles about the subject under study, a researcher-made questionnaire was designed. This questionnaire with 42 questions includes seven criteria of team management, technical skills, tactical skills, social-communication skills, psychological skills, professional relationships and sports background and experience, each of which included several indicators. The measurement range of the questions is 9 options, where the number 1 means the same importance and the number 9 means the extremely high preference of two criteria compared to each other based on pairwise comparison. The statistical population of the study included all the female and males head coaches and coaches employed in volleyball premier league of Iran. The sample contained number to statistical population and finally 56 individuals participated in the study. The validity of the questionnaire the views and an opinion of academic experts and Coaches experts of volleyball was approved. Reliability as well as inconsistency rate of 0.02 was evaluated and confirmed. For data analysis, Analytic hierarchy process (AHP) and Expert Choice11 software was used.

### Results

The results showed that the main performance evaluation's indicators of volleyball coaches in Iran premier league to the tactical skills (0.191), professional relationship (0.185), social-relationship skill (0.163), psychological skill (0.145), technical skills (0.119), team management (0.102) and experience and athletic background (0.096) requirements. In addition, the results showed that the indicators, the ability to justify the team and convey its meaning to the players with weight (0.320), consulting with assistants and assistant coaches of the team with weight (0.310), the ability to convey technical tips to athletes with weight (0.304), The ability to analyze the opposing team in the match with weight (0.238), had the most weight among the performance evaluation indicators of coaches.

## Discussion and Conclusion

The purpose of this research was to identify, prioritize and weight the performance evaluation criteria of Iranian professional volleyball head coaches using the Analytical Hierarchy Process (AHP). Due to the professionalization of Iranian volleyball, the cases that are known as the basis and indicators of the professionalism of the clubs in other countries of the world have not been paid attention to. One of these indicators that is of interest to the international volleyball federations of the world is the performance evaluation indicators of the professional head coaches of the premier league, and the application and expansion of this method in Iran is facing a serious problem. According to the results of the research, the exploratory criteria included tactical skills, professional relationships, social-communication skills, psychological skills, technical skills, team management, and the criteria of sports background and experience, each of which was used to select coaches and head coaches of the country's premier volleyball league. Under the influence Of course, in previous researches, especially inside the country, the priority of evaluation criteria and indicators has been given less attention. Among the 42 indicators introduced, the indicators of the ability to pay attention to the team and convey their meaning to the players and consulting with assistants and assistant coaches have the highest weight, respectively, and the indicators of appropriate appearance and voting stability in decision making, respectively. The lowest weight from the point of view of professional volleyball coaches was Iran. The results of the prioritization of the performance evaluation indicators of the coaches also showed that according to the coaches of the Iranian Volleyball Premier League, the hands of technical criteria had the most weight among the first ten indicators compared to other performance evaluation criteria, which can be He concluded that considering that in the prioritization of the requirements, the evaluation of the performance of the tactical criterion has the highest priority. Still, the technical criterion indicators such as the ability to transfer technical points to the athletes, the ability to attract and select the right players for the team, and Creativity and initiative in training programs, managers, supervisors, and coaches of clubs, should pay more attention because, from the point of view of coaches, this criterion is the basis of tactical criterion and includes its infrastructure. Also, the priority of the final ten performance indicators of the coaches of Iran's Premier Volleyball League clubs showed that, from the coach's point of view, the indicators of experience and sports experiences, such as the spirit of criticism, coaching degree, good physical condition, and the history of winning titles in the clubs, are the least important. among the performance evaluation indicators of coaches, the priority of these indicators can be justified in such a way that due to the updating of volleyball and also the ever-increasing change of volleyball science in all fields, perhaps young coaches who have recently Coached with lower coaching degrees and more up-to-date volleyball knowledge tend to be more effective than coaches with more experience and higher coaching degrees. In general, it can be concluded that experience and degree do not create an advantage for a coach at a professional level, and what is important is the efficiency and the relationship with the technical staff and players.

**Keywords:** **Keywords:** performance evaluation, volleyball coaches, tactical skills, professional relationship, social-relationship skill.

---

## References

---

- Kazemipour, A., Azmsha, T., & Mehdipour, A. (2019). A Comparison of Criteria and Designing the Selective Pattern of Professional Football Head Coaches. *Journal of Sport Management*, 11(3), 445-465. [in Persian] doi:10.22059/jsm.2018.142122.1565
  - Jalali, T., & Aghaei, N. (2019). Identify and prioritize performance evaluation indicators of coaches and players of Iranian national football teams using 360-degree feedback method and hierarchical analysis process. *Human Resource Management in Sport*, 7(1), 19-44. [in Persian]
  - Adler, E. S., Berry, M. J., & Doherty, D. (2013). Pushing “reset”: The conditional effects of coaching replacements on college football performance. *Social Science Quarterly*, 94(1), 1-28.
  - Barber, H., & Eckrich, J. (1998). Methods and criteria employed in the evaluation of intercollegiate coaches. *Journal of Sport Management*, 12(4), 301-322.
  - Barron, M. J., Powell, J. W., Ewing, M. E., Nogle, S. E., & Branta, C. F. (2009). First Aid and Injury Prevention Knowledge of Youth Basketball, Football, and Soccer Coaches. *International Journal of Coaching Science*, 3(1).
  - Dehghan Ghahfarkhi, A. (2010). Evaluating the performance of coaches of national volleyball teams using 360-degree feedback. University of Tehran., Tehran. [in Persian]
  - dehghanpouri, H., siavashi, m., vosadi, e., & nazemi, a. (2020). Designing and fitting the structural model of role of coaches' leadership skills impact on the group cohesion and team performance of volleyball and futsal teams. *Scientific Journal Of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 7(3), 21-30.
-



## فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش

سال یازدهم، شماره دوم، پیاپی ۳۰

شناسه دیجیتالی: 10.22124/JSMD.2021.18437.2484

مقاله پژوهشی

# شناسایی، اولویت‌بندی و وزن‌دهی شاخص‌های ارزیابی مربیان حرفه‌ای والیبال ایران با استفاده از فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP)

محمد علی صاحبکاران\*<sup>۱</sup>، رحیم رمضانی‌نژاد<sup>۲</sup>، محمد ریحانی<sup>۳</sup>، مسعود دارابی<sup>۴</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۰/۳۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۶/۲۸

### چکیده

**هدف:** هدف از پژوهش حاضر، بررسی شاخص‌های ارزیابی مربیان حرفه‌ای والیبال ایران با استفاده از فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) بود.

**روش‌شناسی:** این پژوهش با توجه به هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری شامل کلیه مربیان زن و مرد شاغل در لیگ برتر والیبال ایران بودند که نمونه آماری برابر با جامعه آماری در نظر گرفته شد، ولی در نهایت، ۵۶ نفر در پژوهش حاضر شرکت کردند. ابزار تحقیق، پرسشنامه محقق ساخته‌ای بود که بر پایه مبانی نظری و پیشینه موضوع در قالب ۴۲ سؤال ۹ ارزشی لیکرتی طراحی شد. روایی این پرسشنامه با استفاده از دیدگاه‌ها و نظرات ۱۸ نفر خبرگان دانشگاهی و مربیان با سابقه والیبال مورد تایید قرار گرفت. همچنین پایایی آن نیز با نرخ ناسازگاری ۰/۰۲ ارزیابی و تایید شد. از تحلیل سلسله مراتبی (AHP) و نرم افزار Expert Choice 11 برای تحلیل داده‌ها استفاده شد.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد که مهم‌ترین ملاک‌های ارزیابی مربیان حرفه‌ای والیبال ایران به ترتیب مهارت‌های تاکتیکی (۰/۱۹۱)، روابط حرفه‌ای (۰/۱۸۵)، مهارت‌های اجتماعی-ارتباطی (۰/۱۶۳)، مهارت‌های روان‌شناختی (۰/۱۴۵)، مهارت‌های فنی (۰/۱۱۹)، مدیریت تیم (۰/۱۰۲) و سابقه و تجربه ورزشی (۰/۰۹۶) می‌باشند.

**نتیجه‌گیری:** از میان ۴۲ شاخص، شاخص‌های توانایی توجه به تیم و انتقال پیام مربی به بازیکنان، مشاوره با دستیاران و کمک مربیان تیم به ترتیب دارای بیشترین وزن و شاخص‌های وضعیت ظاهری مناسب و ثبات رأی در تصمیم‌گیری به ترتیب دارای کمترین وزن از دیدگاه مربیان حرفه‌ای والیبال ایران بودند.

**واژه‌های کلیدی:** ارزیابی، مربیان والیبال، مهارت‌های تاکتیکی، روابط حرفه‌ای، اجتماعی-ارتباطی.

۱. استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه بیرجند، خراسان جنوبی، ایران ۲. استاد مدیریت ورزشی دانشگاه گیلان، گیلان، ایران ۳. استادیار دانشکده علوم انسانی، گروه علوم ورزشی، دانشگاه بجنورد، بجنورد، ایران ۴. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه فردوسی مشهد، خراسان رضوی، ایران

\*نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: msahebkar@birjand.ac.ir



## مقدمه

بررسی و ارزیابی<sup>۱</sup> بخش‌های مختلف صنعت ورزش از مسائل مهمی است که امروزه توجه محققان بسیاری را به خود جلب کرده است (Gruettner, 2019; Peng & Ming, 2011). باشگاه‌های ورزشی نیز بخش اصلی این صنعت هستند که می‌توان سطوح سازمانی آن را در سه سطح سلسله مراتبی شامل مدیریت باشگاه، کادر فنی و بازیکنان قرار داد (Adler, Berry, & Doherty, 2013). اگر چه در ارزیابی عملکرد باشگاه باید هر سطح به طور همزمان مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرند، اما هنگامی که عملکرد باشگاه دور از انتظار است، معمولاً اولین سطحی که مورد توجه قرار می‌گیرد و ارزیابی می‌شود، کادر فنی و سرمربی باشگاه است که به طور منصفانه یا غیرمنصفانه مورد بازخواست قرار می‌گیرند و در موارد بسیاری نیز سبب اخراج و برکناری سرمربی و کادر فنی می‌شود (Adler et al., 2013). این موضوع در مورد برخی رشته‌های ورزشی توسعه یافته و موفق ایران مانند رشته والیبال بسیار مهم است، چون والیبال از رشته‌های ورزشی پرطرفدار و المپیکی است که جایگاه ویژه‌ای نزد ورزش‌دوستان دارد. والیبال ایران نیز در سال‌های اخیر رشد چشمگیری داشته است و به‌عنوان موفق‌ترین رشته گروهی طی سال‌های ۸۶ تا ۹۳ شناخته شده است. ضمناً به نظر می‌رسد در این روند عوامل مختلفی نقش دارند که یکی از عوامل عمده و اثرگذار سرمربیان تیم‌های باشگاهی هستند.

انتخاب و ارزیابی سرمربیان مسئله مهمی است و در واقع یکی از دغدغه‌های مدیران، انتخاب سرمربیان است به خصوص اینکه ملاک‌های مشخصی در انتخاب مربیان وجود ندارد. همچنین به محض شکست و عدم موفقیت تیم، سرمربی زیر سؤال می‌رود و بلافاصله از سمت خود برکنار می‌گردد. ضمناً با توجه به افزایش مربیان والیبال، دامنه انتخاب مدیران نیز بیشتر شده است (Kazemipour, Azmsha, & Mehdipour, 2019). از این‌رو، انتخاب مربیان به شاخص‌هایی نیاز دارد تا کمترین اشتباه در انتخاب انجام گیرد و اولین گام در موفقیت تیم صحیح برداشته شود. از طرف دیگر، یکی از منابع انسانی مهم و اثرگذار در موفقیت سازمان‌های ورزشی، مربیان تیم‌های ورزشی هستند که کوچک‌ترین تصمیم آن‌ها می‌تواند عملکرد کل باشگاه را تحت تأثیر قرار دهد. همچنین رفتار و عملکرد مربیان، همیشه تحت ارزیابی و قضاوت مدیران باشگاه، ورزشکاران و رسانه‌ها قرار دارند. بنابراین، وجود نظام ارزیابی برای مربیان ورزش اجتناب‌ناپذیر است (Jalali & Aghaei, 2019).

ارزیابی نیروی انسانی عبارت است از تعیین درجه کفایت و لیاقت کارکنان از لحاظ انجام وظایف محوله و قبول مسئولیت‌ها در سازمان که این ارزیابی به‌طور عینی و سیستماتیک انجام می‌گیرد (Hemmatinejad, 2008) که در سوق‌دادن هر سازمانی به سمت استفاده صحیح و بهینه از منابع می‌تواند کمک‌کننده باشد. فرآیند ارزیابی عملکرد سرمربیان نیز به‌عنوان یکی از نیروهای اثربخش در نیل به اهداف باشگاه ضروری است. همچنین، اگر

## 1. Evaluation

بودن می‌داند. مارتنز<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) ویژگی‌های مورد نیاز مربی را به ۱۵ ملاک تقسیم کرده است که آگاهی از علوم ورزشی، استفاده از بهترین شیوه مربیگری، تنظیم اولویت‌ها در تدوین اهداف و برنامه‌ها، داشتن انگیزه، توانایی انتقال فکر، آشنایی با مهارت‌های ارتباطی، آشنایی با اصول تشویق، استفاده از مهارت‌های انگیزشی، سازماندهی و برنامه‌ریزی تمرین، ارزشیابی از فعالیت خود و ورزشکاران و برنامه‌های اجرا شده، آشنایی با اصول آموزش مهارت و نحوه یادگیری ورزشکاران را دربر می‌گیرد.

تحقیقات بسیاری در خصوص تدوین شاخص‌های ارزیابی مربیان در داخل و خارج از کشور انجام شده است. البته در بسیاری از پژوهش‌ها، ابعاد مربیگری و ملاک انتخاب مربیان اولویت‌بندی شده است که در مهم‌ترین آن‌ها مک‌لین و چلادورای<sup>۴</sup> (۱۹۹۵) سابقه نظری و تلاش‌های پژوهشی پراکنده و غیرنظام‌مند را در این زمینه مرور و فقدان شاخص‌های ارزیابی عملکرد مربیان را یادآوری کردند (MacLean & Chelladurai, 1995). آن‌ها شش ملاک پیامدهای تیمی<sup>۵</sup>، پیامدهای شخصی<sup>۶</sup>، رفتارهای کاری مستقیم<sup>۷</sup>، رفتارهای کاری غیرمستقیم<sup>۸</sup>، رفتارهای اجرایی حفظ و نگهداری<sup>۹</sup> و رفتارهای روابط عمومی<sup>۱۰</sup> را برای ارزیابی عملکرد مربیان دانشگاه‌های کانادا معرفی کردند و این عوامل را در سه دسته پیامدهای رفتاری، فرآیندهای مرتبط با

مربی دریاورد که دیگران درباره رفتارها، تصمیم‌گیری‌ها و الگوهای ارتباطی او چگونه می‌اندیشند و چگونه وی را ارزیابی می‌کنند، می‌تواند از نظرات آن‌ها برای بهبود عملکرد خویش برنامه‌ریزی کند (Ramezaninejad, Rezai Soufi, KHOSRAVI, & Mallaie, 2013). یکی از اقداماتی که در ارزیابی استفاده می‌شود، تعیین شاخص‌هاست<sup>۱</sup> که نقش مهمی در اصلاح عملکرد نظام ارزیابی دارد (Dehghan Ghahfarkhi, 2010). اولین گام در تصمیم‌گیری درست و منطقی، شناخت شاخص‌های ارزیابی است و می‌تواند به‌عنوان راهنما و ابزار کارآمد برای انتخاب مربیان و سرمربیان خبره مورد استفاده قرار گیرد. شاخص‌ها، قادرند جنبه‌های اصلی یک نظام را در قالب جمع‌آوری مدارک صریح و روشن نشان دهند و مشخص سازند که چه بخش‌هایی از نظام مورد ارزیابی به اقدامات اصلاحی نیاز دارد. بنابراین شاخص‌ها، مدیریت را قادر می‌سازد تا بهره‌وری سازمان را با تقویت شاخص‌ها افزایش دهد (Zarei, 2018).

روش‌های مختلفی در تعیین شاخص‌های ارزیابی مربیان پیشنهاد شده است. یکی از این روش‌ها، بررسی ویژگی‌ها و خصوصیات متعددی است که برای مربی کارآمد و اثربخش مطرح شده است. در همین مورد، کینلا (۱۹۹۷) دادن بازخورد، تشویق، پاداش، حل مشکلات، مبارزه‌طلبی و توسعه عملکرد را مهم‌ترین ویژگی‌های یک مربی می‌داند (Kinlaw, 1997). گاندی<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) ویژگی‌های مربی موفق و کارآمد را گوش دادن، رهبری کردن، معلم بودن، هدایت کردن، مشاور بودن و الگو

3. Martens
4. Maclean & Chelladurai
5. Team product
6. Person product
7. Direct behavior
8. Indirect behavior
9. Administrative maintenance
10. Public relation behavior

1. Indicators
2. Gondi

رابطه معنی‌داری دارند (Rizvandi, 2019). در ایران، جلالی و آقایی (۱۳۹۸) ارزیابی عملکرد مربیان، دهقانپوری و همکاران (۱۳۹۹) انسجام گروهی مربیان و عملکرد تیمی و نادریان و همکاران (۱۳۹۹) توسعه موفقیت مربیان فوتبال را بررسی کردند (dehghanpouri, siavashi, vosadi, & nazemi, 2020; Jalali & Aghaei, 2019). به طور کلی، از این ویژگی‌ها و ملاک‌ها می‌توان در استخراج شاخص‌ها و ارزیابی مربیان استفاده کرد. همچنین حمیدی و همکاران (۱۳۹۲) ابعاد ارزیابی عملکرد مربیان ملی کشور را بررسی و پنج ملاک توانایی‌های فنی، مهارت‌های رهبری و مدیریتی، مهارت‌های ویژه، مهارت‌های ارتباطی و توان عملیاتی را بر شمرند (Hamidi, Memari, & Hamidi, 2012). روحانی و همکاران (۱۳۹۲) نیز با تحلیل ملاکی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مربیان باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران نشان دادند که شاخص‌های عوامل فنی-آموزشی، رفتاری و تربیتی، مدیریت تیمی و فردی، حفظ و ارتقای تیم و ملاک سابقه و تجربه به ترتیب مهم‌ترین عوامل ارزیابی عملکرد مربیان فوتبال هستند (Rohani, Talebpour, Ramezaninejad, & Benar, 2013).

مرور مطالعات نشان می‌دهد که در مورد شاخص‌های ارزیابی مربیان در رشته‌ها و سطوح مختلف ورزشی تفاوت بسیاری وجود دارد. در واقع ارزیابی مربیان هر رشته ورزشی در هر سطحی (ملی، باشگاهی، حرفه‌ای، آماتور و غیره) به شاخص‌های خاصی نیاز دارد. در

کار و فرآیندهای مرتبط با حفظ و نگهداری سازمان قرار دادند. باربر و اکریچ<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) با بررسی نظرات ۳۸۹ مدیر ورزشی و برگزاری جلسات با مربیان و تماشای مسابقات ورزشی، هفت ملاک را برای ارزیابی مربیان بسکتبال و دو و میدانی شناسایی کردند که شامل ملاک مهارت‌های فنی، مهارت‌های مدیریتی، موفقیت، روابط عمومی، ارتباط مربی-ورزشکار، مهارت‌های اجرایی، الگو بودن و حمایت ورزشکار برای مربیان بسکتبال و ملاک رشد بازیکن، روابط عمومی، موفقیت، الگو بودن، مدیریت مالی، دانش و مهارت برای مربیان دو و میدانی بودند (Barber & Eckrich, 1998). باروون (۲۰۰۹) به این نتیجه رسید که مربیان لیگ‌های ورزشی میشیگان از دانش کافی در خصوص کمک‌های اولیه و آسیب‌های ورزشی برخوردار نیستند (Barron, Powell, Ewing, Nogle, & Branta, 2009). پنگ و مینگ (۲۰۱۱) با بررسی شاخص‌های ارزیابی تیم‌های ووشو، نشان دادند سیستم ارزیابی عملکرد تیم‌های ووشو در سطح اول خود، دارای چهار ملاک مدیریت تمرینات، مدیریت تدارکات تیم، و مدیریت رقابت و بازیکنان تیم است (Peng & Ming, 2011). همچنین تعداد ۱۷ شاخص نیز در سطح دوم قرار گرفت. ریزوندی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی به ارزیابی شاخص‌های عملکرد مربیان در توسعه فوتبال پرداختند و نشان دادند که مولفه‌های رفتاری و آموزشی، حفظ و ارتقا تیمی، مدیریت تیمی و فردی و مهارت‌های فنی و آموزشی با پیشرفت فوتبال

1. Barber & Eckrich
2. Rizvandi



### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی است و به لحاظ روش، توصیفی-پیمایشی است. در این پژوهش به منظور گردآوری داده‌ها و شناسایی، اولویت‌بندی و وزن‌دهی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مربیان حرفه‌ای لیگ برتر والیبال ایران، از تکنیک فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) استفاده شده است. پس از مرور تحقیقات، کتب، پایان‌نامه‌ها، منابع و مقالات پژوهشی درباره موضوع مورد بررسی، پرسشنامه محقق‌ساخته‌ای طراحی شد. این پرسشنامه با ۴۲ سؤال شامل هفت ملاک مدیریت تیم، مهارت‌های فنی، مهارت‌های تاکتیکی، مهارت‌های اجتماعی-ارتباطی، مهارت‌های روان‌شناختی، روابط حرفه‌ای و سابقه و تجربه ورزشی است که هر کدام نیز شامل چند شاخص بودند. طیف اندازه‌گیری سؤالات به صورت ۹ گزینه‌ای است که عدد ۱ به معنی اهمیت یکسان و عدد ۹ به معنی ترجیح فوق‌العاده زیاد دو ملاک نسبت به یکدیگر براساس مقایسه زوجی است. بر این اساس، پاسخ دهندگان به هر یک از شاخص‌ها، وزنی می‌دهند که جمع کل این اوزان براساس تکنیک AHP محاسبه و به هر ملاک تخصیص داده می‌شود.

ملاک‌ها و شاخص‌های این پژوهش با توجه به مبانی و پیشینه تحقیق استخراج شدند و مورد تأیید خبرگان آگاه به حیطه پژوهش قرار گرفتند. روایی پرسشنامه با استفاده از دیدگاه‌ها و نظرات ۱۸ نفر از استادان متخصص در حوزه مدیریت ورزشی، فناوری اطلاعات و بازاریابی، اصلاح شد و مورد تأیید قرار گرفت و پایایی آن هم با میزان ناسازگاری ۰/۰۲ ارزیابی شد و مورد تأیید قرار گرفت. جامعه آماری این پژوهش

همین رابطه و با توجه به کمبود مطالعات در مورد مربیان حرفه‌ای، ویلیامز و کندال<sup>۱</sup> (۲۰۰۷)، مطالعات روی مربیان را توسعه دادند و توصیه کردند که حجم بیشتری از تحقیقات مدیریت ورزشی باید به مربیگری اختصاص یابد (Williams & Kendall, 2007). از این رو و با توجه به توسعه لیگ والیبال کشور، پژوهش حاضر بر آن است تا مهم‌ترین ملاک‌ها و شاخص‌های ارزیابی مربیان والیبال را از دیدگاه مربیان و بازیکنان شاغل در لیگ برتر والیبال ایران مورد بررسی قرار دهد. با توجه به متفاوت بودن شاخص‌های ارزیابی در تحقیقات مختلف، این سؤال اصلی مطرح است که از چه شاخص‌هایی می‌توان به‌عنوان شاخص‌های واحد، جهت ارزیابی سرمربیان باشگاه‌های لیگ برتر والیبال ایران استفاده نمود و اولویت‌بندی این شاخص‌ها چگونه است؟ ضمناً روش‌های مختلفی جهت شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مورد استفاده قرار گرفته است که از معروف‌ترین این روش‌ها، مدل فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی<sup>۲</sup> یا AHP است. این مدل برای اولین بار توسط توماس ال ساعتی معرفی گردید و استفاده گسترده از این مدل در ۲۰ سال گذشته، نشان‌دهنده کارا بودن این روش جهت اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی است، اما تحقیقات کمی وجود دارد که در آنها از مدل AHP برای اولویت‌بندی شاخص‌های پژوهش می‌تواند اطلاعات مناسبی را برای تصمیم‌گیری مسئولین و بستر لازم را برای ارتقاء مربیگری والیبال فراهم کند.

1. Williams & Kendall
2. Analytical Hierarchy process (AHP)

این پژوهش علاوه بر تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) از نرم‌افزار Expert Choice نسخه ۱۱ نیز برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

برای مشخص کردن تعداد مطلوب مولفه‌ها در روش‌شناسی کیو نمودار سنگ‌ریزه مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ تغییرات مقادیر ویژه در ارتباط با عامل‌ها توسط این نمودار نشان داده می‌شود. با توجه به نظر و دیدگاه خبرگان، به طور مجموع تعداد ۶ عامل بالاتر از عدد ۱ شناسایی شدند که این شش عامل حدود ۸۵/۹۶۳ درصد از کل عامل‌ها را پوشش می‌دهند (شکل ۲).

شامل تمام مربیان لیگ برتر والیبال در بخش مردان و بانوان بود که از این بین سهم مردان با توجه به حضور دوازده تیم در لیگ برتر والیبال سال ۱۳۹۷ (۴۸ نفر) و در بخش بانوان با حضور ۸ تیم (۱۶ نفر) است. از این تعداد با توجه به محدود بودن جامعه آماری، تمام افراد به عنوان نمونه آماری از جامعه انتخاب شدند و پرسشنامه در اختیار آن‌ها قرار داده شد. پرسشنامه پژوهش با همکاری فدراسیون والیبال ایران، دو الی سه روز قبل از مسابقاتی که بر طبق تقویم مسابقات منتشر شده بود با حضور در هتل محل اسکان توزیع گردید. در نهایت تعداد ۶۰ پرسشنامه برگردانده شد که از این تعداد فقط ۵۶ پرسشنامه قابل بررسی و تجزیه و تحلیل بود. در

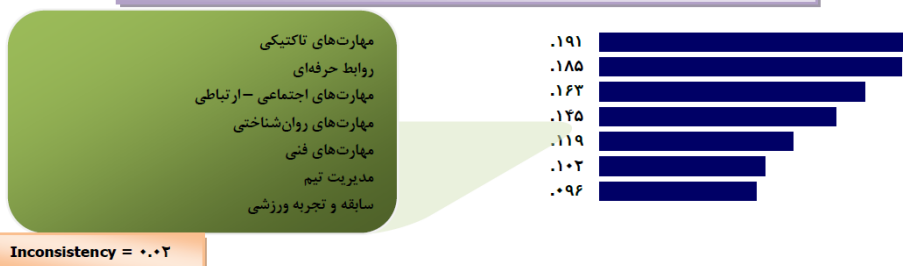


شکل ۱. درخت سلسله‌مراتبی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مربیان لیگ برتر والیبال ایران

شامل ۶ شاخص، مهارت‌های فنی (E) دارای ۵ شاخص، مدیریت تیم (F) شامل ۷ شاخص و در نهایت ملاک سابقه و تجربه ورزشی (G) دارای ۸ شاخص بودند.

همان‌طور که در شکل ۱ مشاهده می‌شود به ترتیب ملاک‌های مهارت‌های تاکتیکی (A) شامل ۵ شاخص، روابط حرفه‌ای (B) دارای ۵ شاخص، مهارت‌های اجتماعی-ارتباطی (C) دارای ۶ شاخص، مهارت‌های روان‌شناختی (D)

## شناسایی، اولویت‌بندی و وزن‌دهی ملاک‌های ارزیابی عملکرد مربیان لیگ برتر والیبال ایران



شکل ۲. وزن‌های ملاک‌های اصلی مربوط به ملاک‌های ارزیابی عملکرد مربیان لیگ برتر والیبال ایران

بررسی وزن فرعی شاخص‌های ملاک مهارت‌های تاکتیکی (A) در جدول ۱، نشان می‌دهد که شاخص سطح آگاهی مردم از توانایی آنالیز تیم مقابل در مسابقه (A4)، اجرای تاکتیک‌های والیبال در تمرینات (A5)، استفاده از استراتژی‌ها و تاکتیک‌های متناسب هر بازی (A2)، توانایی آنالیز تاکتیک‌های والیبال (A3) و توانایی رشد تاکتیکی بازیکنان تیم (A1) به ترتیب دارای بیشترین وزن بوده‌اند. وزن‌های شاخص‌های ملاک روابط حرفه‌ای (B) نیز بیانگر این است که به ترتیب مشاوری با دستیاران و کمک مربیان تیم (B1)، ارتباط با مدیران و مسئولین باشگاه (B4)، ارتباط با مربیان سایر تیم‌ها (B5)، توانایی مصاحبه و بیان مسائل یا گزارش‌های والیبال (B2) و ارتباط با اصحاب رسانه (B3) دارای بیشترین وزن بودند.

وزن‌های فرعی هر یک از هفت ملاک مهارت‌های تاکتیکی (A)، روابط حرفه‌ای (B)، مهارت‌های اجتماعی-ارتباطی (C)، مهارت‌های روان‌شناختی (D)، مهارت‌های فنی (E)، مدیریت تیم (F) و ملاک سابقه و تجربه ورزشی (G) در شکل ۲ آمده است. بر این اساس، یافته‌های پژوهش نشان داد که ملاک "مهارت‌های تاکتیکی (A)، ملاک اصلی و اولویت اول در شاخص‌های ارزیابی عملکرد سرمربیان لیگ برتر والیبال ایران است، و ملاک‌های "روابط حرفه‌ای (B)"، "مهارت‌های اجتماعی-ارتباطی (C)"، "مهارت‌های روان‌شناختی (D)"، "مهارت‌های فنی (E)"، "مدیریت تیم (F)" و ملاک "سابقه و تجربه ورزشی (G)" به ترتیب از دیگر اولویت‌های ملاک‌های ارزیابی عملکرد مربیان لیگ برتر والیبال ایران هستند.

جدول ۱. معادل اختصارات مورد استفاده در شکل ۱

وزن شاخص	اصطلاحات	شاخص‌ها	وزن ملاک‌ها	ملاک‌های ارزیابی
۰/۱۴۴	A1	توانایی رشد تاکتیکی بازیکنان تیم	۰/۱۹۱	مهارت‌های
۰/۲۰۶	A2	استفاده از استراتژی‌ها و تاکتیک‌های متناسب هر بازی		

۰/۲۰۳	A3	توانایی آنالیز تاکتیک‌های والیبال		تاکتیکی
۰/۲۳۸	A4	توانایی آنالیز تیم مقابل در مسابقه		
۰/۲۰۸	A5	اجرای تاکتیک‌های والیبال در تمرینات		
۰/۳۱۰	B1	مشاوره با دستیاران و کمک مربیان تیم	۰/۱۸۵	روابط حرفه‌ای
۰/۱۸۸	B2	توانایی مصاحبه و بیان مسائل یا گزارش‌های والیبال		
۰/۱۰۶	B3	ارتباط با اصحاب رسانه		
۰/۱۹۸	B4	ارتباط با مدیران و مسئولین باشگاه		
۰/۱۹۸	B5	ارتباط با مربیان سایر تیم‌ها		
۰/۱۴۰	C1	رفتار مؤدبانه و محترمانه با ورزشکاران تیم	۰/۱۶۳	مهارت‌های اجتماعی-ارتباطی
۰/۱۹۳	C2	حفظ، انسجام و یکپارچگی تیم		
۰/۱۰۶	C3	داشتن رابطه دوستانه با بازیکنان در خارج از تیم		
۰/۱۰۹	C4	احترام به مربیان تیم مقابل		
۰/۱۳۲	C5	احترام نسبت به داوران		
۰/۳۲۰	C6	توانایی توجیه تیم و انتقال منظور خود به بازیکنان		
۰/۱۳۱	D1	ایجاد انگیزه و روحیه مبارزه‌طلبی در ورزشکاران	۰/۱۴۵	مهارت‌های روان‌شناختی
۰/۱۷۲	D2	بازسازی روانی و کنترل استرس بازیکنان هنگام و قبل مسابقه		
۰/۱۱۴	D3	توانایی استفاده از پاداش و تنبیه در مواقع لازم		
۰/۱۴۰	D4	توانایی کنترل عصبانیت و پرخاشگری خود		
۰/۲۱۶	D5	توانایی جلب اعتماد و نفوذ در ورزشکاران		
۰/۲۲۷	D6	نشان دادن ضعف‌ها و قوت‌های بازیکنان به شیوه درست		
۰/۱۰۶	E1	تربیت و معرفی ورزشکاران شاخص (بازیکن سازی)	۰/۱۱۹	مهارت‌های فنی
۰/۱۳۶	E2	توانایی آموزش تکنیک‌های والیبال به ورزشکاران		
۰/۲۲۵	E3	خلاقیت و ابتکار در برنامه‌های تمرینی		
۰/۲۲۹	E4	توانایی جذب و انتخاب بازیکنان مناسب برای تیم		
۰/۳۰۴	E5	توانایی انتقال نکات فنی به ورزشکاران		
۰/۰۸۴	F1	ثبات رأی در تصمیم‌گیری	۰/۱۰۲	مدیریت تیم
۰/۱۳۳	F2	ایجاد نظم و انضباط تیمی در تمرین و مسابقه		
۰/۱۱۴	F3	هدف‌گزینی برای هر ورزشکار و کل تیم		
۰/۱۲۸	F4	تعیین شرح وظایف ورزشکاران		
۰/۱۵۹	F5	تدوین برنامه‌های کوتاه‌مدت، میان مدت و بلندمدت		
۰/۱۷۹	F6	توانایی کنترل مسائل حاشیه‌ای تیم		
۰/۲۰۲	F7	داشتن برنامه‌ریزی مناسب در فصل مسابقه و فصل استراحت		

۰/۰۹۹	G1	روحیه انتقادپذیری	۰/۰۹۶	سابقه و تجربه ورزشی
۰/۰۸۴	G2	درجه مربیگری		
۰/۰۷۰	G3	سابقه کسب عنوان در باشگاه‌ها		
۰/۱۷۸	G4	سخت کوشی و اعتماد به نفس در مربیگری		
۰/۱۱۱	G5	سابقه عضویت در تیم‌های ملی و باشگاهی		
۰/۰۷۵	G6	وضعیت ظاهری مناسب		
۰/۱۵۷	G7	قاطعیت و صداقت		
۰/۲۲۸	G8	مطالعه و دانش به روز در خصوص والیبالیست		

انتخاب بازیکنان مناسب برای تیم (E4)، خلاقیت و ابتکار در برنامه‌های تمرینی (E3)، توانایی آموزش تکنیک‌های والیبالیست به ورزشکاران (E2) و تربیت و معرفی ورزشکاران شاخص (بازیکن‌سازی) (E1) دارای بیشترین وزن بودند. در مورد ملاک مدیریت تیم (F) نیز شاخص داشتن برنامه‌ریزی مناسب در فصل مسابقه و فصل استراحت (F7)، توانایی کنترل مسائل حاشیه‌ای تیم (F6)، تدوین برنامه‌های کوتاه‌مدت، میان مدت و بلندمدت (F5)، تعیین شرح وظایف ورزشکاران (F4)، ایجاد نظم و انضباط تیمی در تمرین و مسابقه (F2)، هدف‌گزینی برای هر ورزشکار و کل تیم (F3) و ثبات رأی در تصمیم‌گیری (F1) به ترتیب بیشترین وزن را داشتند. نهایتاً در ملاک هفتم یا ملاک سابقه و تجربه ورزشی (G)، به ترتیب شاخص مطالعه و دانش به روز در خصوص والیبالیست (G8)، سخت کوشی و اعتماد به نفس در مربیگری (G4)، قاطعیت و صداقت (G7)، سابقه عضویت در تیم‌های ملی و باشگاهی (G5)، روحیه انتقادپذیری (G1)، درجه مربیگری (G2)، سابقه کسب عنوان در باشگاه‌ها (G3) و وضعیت ظاهری مناسب (G6) دارای بیشترین وزن بودند. بررسی اولویت ده شاخص اول و ده شاخص آخر شاخص‌های ارزیابی

وزن‌هایی که برای هر کدام از شاخص‌های ملاک مهارت‌های اجتماعی-ارتباطی (C) به دست آمده است نشان می‌دهد که توانایی توجیه تیم و انتقال منظور خود به بازیکنان (C6)، حفظ، انسجام و یکپارچگی تیم (C2)، رفتار مؤدبانه و محترمانه با ورزشکاران تیم (C1)، احترام نسبت به داوران (C5)، احترام به مربیان تیم مقابل (C4) و داشتن رابطه دوستانه با بازیکنان در خارج از تیم (C3) به ترتیب دارای بیشترین وزن و اهمیت بودند. همچنین وزن هر کدام از شاخص‌های ملاک مهارت‌های روان‌شناختی (D) نشان می‌دهد که نشان دادن ضعف‌ها و قوت‌های بازیکنان به شیوه درست (D6)، توانایی جلب اعتماد و نفوذ در ورزشکاران (D5)، بازسازی روانی و کنترل استرس بازیکنان هنگام و قبل مسابقه (D2)، توانایی کنترل عصبانیت و پرخاشگری خود (D4)، ایجاد انگیزه و روحیه مبارزه‌طلبی در ورزشکاران (D1) و توانایی استفاده از پاداش و تنبیه در مواقع لازم (D3) به ترتیب دارای بیشترین وزن و اهمیت را داشتند.

ملاک پنجم ارزیابی عملکرد مربیان، مهارت‌های فنی (E) بود که وزن هر کدام از شاخص‌های این ملاک نشان می‌دهد به ترتیب توانایی انتقال نکات فنی به ورزشکاران (E5)، توانایی جذب و

مربیان نشان می‌دهد که از نظر مربیان لیگ برتر والیبالی ایران، شاخص‌های مربوط به امور فنی کادر مربیان و به ویژه سرمربی بیشترین اهمیت در ارزیابی مربیان دارد. ضمناً ده شاخص آخر

تقریباً ویژگی سابقه و تجربه ورزشی سرمربی را در بر می‌گیرد (جدول ۲).

جدول ۲. اولویت شاخص‌های ارزیابی عملکرد مربیان لیگ برتر والیبالی ایران

اولویت	شاخص‌های ارزیابی عملکرد مربیان	اصطلاحات	وزن هر شاخص
اول	توانایی توجیه تیم و انتقال منظور خود به بازیکنان	C6	۰/۳۲۰
دوم	مشاوره با دستیاران و کمک مربیان تیم	B1	۰/۳۱۰
سوم	توانایی انتقال نکات فنی به ورزشکاران	E5	۰/۳۰۴
چهارم	توانایی آنالیز تیم مقابل در مسابقه	A4	۰/۲۳۸
پنجم	توانایی جذب و انتخاب بازیکنان مناسب برای تیم	E4	۰/۲۲۹
ششم	مطالعه و دانش به روز در خصوص والیبالی	G8	۰/۲۲۸
هفتم	نشان دادن ضعف‌ها و قوت‌های بازیکنان به شیوه درست	D6	۰/۲۲۷
هشتم	خلاقیت و ابتکار در برنامه‌های تمرینی	E3	۰/۲۲۵
نهم	توانایی جلب اعتماد و نفوذ در ورزشکاران	D5	۰/۲۱۶
دهم	اجرای تاکتیک‌های والیبالی در تمرینات	A5	۰/۲۰۸
سی و سه	سابقه عضویت در تیم‌های ملی و باشگاهی	G5	۰/۱۱۱
سی و چهار	احترام به مربیان تیم مقابل	C4	۰/۱۰۹
سی و پنج	ارتباط با اصحاب رسانه	B3	۰/۱۰۶
سی و شش	تربیت و معرفی ورزشکاران شاخص (بازیکن‌سازی)	E1	۰/۱۰۶
سی و هفت	داشتن رابطه دوستانه با بازیکنان در خارج از تیم	C3	۰/۱۰۶
سی و هشت	روحیه انتقادپذیری	G1	۰/۰۹۹
سی و نه	ثبات رأی در تصمیم‌گیری	F1	۰/۰۸۴
چهل	درجه مربیگری	G2	۰/۰۸۴
چهل و یک	وضعیت ظاهری مناسب	G6	۰/۰۷۵
چهل و دو	سابقه کسب عنوان در باشگاه‌ها	G3	۰/۰۷۰

**بحث و نتیجه گیری**

هدف این پژوهش شناسایی، اولویت بندی و وزن دهی ملاک‌ها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد سرمربیان حرفه‌ای والیبالی ایران با استفاده از فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) بود. با توجه به حرفه‌ای شدن والیبالی ایران، عملاً مواردی که در دیگر کشورهای دنیا به عنوان مبنا و شاخص حرفه‌ای بودن باشگاه‌ها شناخته می‌شوند، مورد توجه قرار نگرفته‌اند. یکی از این شاخص‌ها که مورد توجه فدراسیون‌های جهانی والیبالی دنیاست شاخص‌های ارزیابی عملکرد سرمربیان حرفه‌ای لیگ برتر می‌باشد که به‌کارگیری و گسترش این روش در ایران با مشکل جدی روبه‌رو است. براساس نتایج پژوهش، ملاک‌های اکتشافی شامل مهارت‌های تاکتیکی، روابط حرفه‌ای، مهارت‌های اجتماعی-ارتباطی، مهارت‌های روان‌شناختی، مهارت‌های فنی، مدیریت تیم و ملاک سابقه و تجربه ورزشی بودند که هر کدام به طریقی انتخاب مربیان و سرمربیان لیگ برتر والیبالی کشور را تحت تأثیر قرار می‌دهند. البته در پژوهش‌های قبلی به‌خصوص در داخل کشور، اولویت ملاک‌ها و شاخص‌های ارزیابی کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

با توجه به نتایج پژوهش، مهارت‌های تاکتیکی بالاترین اولویت را در بین ملاک‌های ارزیابی کسب کرده است. در این بخش سطح آگاهی مردم از توانایی آنالیز تیم مقابل در مسابقه، اجرای تاکتیک‌های والیبالی در تمرینات، استفاده از استراتژی‌ها و تاکتیک‌های متناسب هر بازی، توانایی آنالیز تاکتیک‌های والیبالی و توانایی رشد تاکتیکی بازیکنان تیم، به ترتیب مهم‌ترین شاخص‌ها در این بخش مطرح شده‌اند. از آن‌جا

که کلیه آموزش‌ها و سبک بازی و نحوه آنالیز و ارنج مربیان بر ورزشکاران اثر می‌گذارد و شاخص مربی-ورزشکار، نقش مهارت‌های تاکتیکی مربیان را نشان می‌دهد، مربیان باید از نظر سبک و شیوه خاص مربیگری و تمرینات، ویژگی‌های مثبت را در خود پرورش دهند. مطالعه و مقایسه متغیرهای ملاک مهارت‌های تاکتیکی نشان داد ویژگی‌هایی مانند توانایی آنالیز تاکتیک‌های والیبالی، استفاده از استراتژی‌ها و تاکتیک‌های متناسب برای هر بازی، توانایی آنالیز تیم مقابل در مسابقه، مطالعه و دانش به روز در خصوص والیبالی، توانایی رشد تاکتیکی بازیکنان تیم، توانایی توجیه تیم و انتقال منظور خود به ورزشکاران و توانایی جلب اعتماد و نفوذ در ورزشکاران سبب می‌شود که مطالعه در مورد والیبالی مدرن و به روز جهان و آشنایی با سبک‌ها و شیوه‌های آنالیز و ارنج در ارزیابی عملکرد مربیان والیبالی اهمیت بسیار بالایی پیدا کند. آشنایی و تسلط مربی در مهارت‌های تاکتیکی برای تجزیه و تحلیل تیم حریف و انتخاب بهترین ارنج برای رویارویی آن از جنبه‌های بسیار مهم مربیگری است و تأثیر بسزایی در موفقیت وی دارد ( Sahebkaran, 2013 & Sahebkaran et al, 2015). میرز (۲۰۰۶) در بیان اهمیت ملاک مهارت‌های تاکتیکی در ارزیابی عملکرد مربیان اظهار می‌کند تشویق و ایجاد اعتماد به نفس در بازیکنان برای توسعه مهارت‌ها از الزامات مربیگری است و آن را به عنوان ابزاری برای ارتقاء بازیکنان و مربیان می‌داند. بنابراین یک مربی والیبالی برای موفقیت خود و تیم بایستی در استفاده از استراتژی‌های مختلف برای افزایش و حفظ انگیزه و همچنین برانگیختن به موقع

ارزیابی عملکرد سرمربیان لیگ برتر والیبال کشور مطرح باشند. در کل یک مربی که از مهارت‌های اجتماعی-ارتباطی همچون خوش اخلاق بودن و احترام گذاشتن به ورزشکارانش برخوردار باشد در تمام رشته‌های ورزشی از جمله والیبال باعث می‌شود که ورزشکارانش مطیع اوامر و دستورات او باشند و نقش رهبر را برای آن‌ها ایفا کند. برای مثال، مربیان بزرگی همچون مربیان والیبال کوبا در مصاحبه‌هایی که از آن‌ها صورت گرفته است بر این امر اذعان داشتند که ما برای انتخاب یک تیم، ابتدا به خانواده‌هایی که روحیات و روابط تقریباً یکسان نسبت به یکدیگر را دارند رجوع می‌کنیم تا در هدایت تیم، سبک‌های مدیریتی متفاوتی برای مربیگری آن‌ها اعمال نکنیم. پس می‌توان با توجه به اولویت تقریباً یکسان ملاک‌های روابط حرفه‌ای و مهارت‌های اجتماعی-ارتباطی از نظر پاسخ‌دهندگان به این امر واقف بود که این دو ملاک شناسایی شده برای سرمربیان لیگ برتر والیبال ایران ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر دارند و نقش کامل کننده‌ای را برای یک مربی ایفا می‌کنند. بنابراین تهیه طرحی جامع در سازمان لیگ برتر به منظور برگزاری کلاس‌های آموزشی جهت ارتقاء فنون ارتباطی در جامعه مربیان والیبال و در کل خانواده بزرگ والیبال اعم از مسئولین، داوران، مربیان و ورزشکاران ضروری و لازم به نظر می‌رسد. با توجه به اینکه اعضای هیئت مدیره باشگاه‌ها، به‌خصوص مدیران نیز نقش اصلی و کلیدی در بیشتر تصمیم‌گیری‌ها را در مورد باشگاه‌های خود بر عهده دارند، تغییر نگرش و باور آن‌ها نسبت به سیستم‌های قدیمی ارتباطی و نگاهی تازه به شیوه‌های نوین در باشگاه خود باید در دستور کار آن‌ها قرار گیرد.

بازیکنان توانایی لازم را داشته باشد (Myers, Feltz, Maier, Wolfe, & Reckase, 2006).

از دیگر ملاک‌های مطرح و مهم از نظر صاحب‌نظران و خبرگان، در بین شاخص‌های ارزیابی عملکرد سرمربیان لیگ برتر والیبال ایران، کم رنگ بودن ملاک روابط حرفه‌ای در باشگاه‌هاست. ارتباط، موضوعی مهم در مربیگری است و به رسالت حرفه‌ای و اجتماعی مربیان مربوط می‌شود و کاملاً قابل توجه است که از نظر گروه متخصصین والیبال با اهمیت باشد. زیرا روابط و رفتار مربی به طور مستقیم بر رفتار و روابط ورزشکاران اثر می‌گذارد (پیترسون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). بنابراین، مربیان نیز باید توانایی ارتباطی مناسب داشته باشند تا بتوانند مدیران شرکت‌های متعددی را برای جذب سرمایه و گرفتن اسپانسر تیم‌های ورزشی همانند رشته والیبال آقاییان به سمت خود جلب کنند. از طرفی دیگر می‌توان بدین گونه نیز به این موضوع پرداخت که به دلیل اینکه ما در رشته والیبال به حیطه‌ای راه یافته‌ایم که آن را به عنوان ورزش حرفه‌ای قلمداد می‌کنند، پس باید تمام روابط خود اعم از رابطه بین هر ورزشکار با ورزشکار دیگر که ساده‌ترین نوع ارتباط در یک فدراسیون به لحاظ می‌آید تا روابطی همچون روابط با دیگر کشورهای صاحب نام در تمام بخش‌های این ورزش را توسعه و حرفه‌ای‌سازی تا بتوانیم به سیر صعودی خود بیش از پیش ادامه دهیم.

همچنین نتایج پژوهش بیانگر این مسئله است که مهارت‌های اجتماعی-ارتباطی نیز می‌توانند به عنوان یک ملاک جدی در شاخص‌های

1. Peterson



برتر والیبال جهان برای اولین بار در لیگ جهانی سال ۲۰۱۴، می‌توان اذعان داشت که مربیان ایرانی در حال حاضر از لحاظ فنی به این توانایی رسیده‌اند که تمریناتی را طراحی کنند که در مسابقات به راحتی بتوانند با تیم‌های طراز اول دنیا به رقابت بپردازند و فاصله محسوسی بین آن‌ها با دیگر مربیان شاغل در لیگ‌های سایر کشورهای قدرتمند جهان وجود ندارد. از طرف دیگر، همه دست‌اندرکاران ورزش مانند مدیران، رسانه‌ها و طرفداران تیم‌ها و باشگاه‌ها، باید شایستگی‌های فنی مربیان را مورد بررسی و قضاوت قرار دهند. در حقیقت قدرت فنی مربی شاخص پذیرفته شده‌ای برای دست‌اندرکاران و متخصصان مدیریت و روانشناسی ورزش است. همچنین به نظر می‌رسد که این ملاک بستر مناسبی برای رشد و ارتقای سطح حرفه‌ای و فنی ورزشکاران فراهم کند و زمینه‌ساز موفقیت و کامیابی تیمی شود و البته آموزش و رشد تمام ابعاد ورزشکاران نیز به توانایی تخصصی و فنی مربی وابسته باشد. از این بین شاخص‌های توانایی انتقال نکات فنی به ورزشکاران، توانایی جذب و انتخاب بازیکنان مناسب برای تیم و خلاقیت و ابتکار در برنامه‌های تمرینی به دلیل داشتن وزن بیشتر، می‌تواند از جمله نکاتی باشد که باید به آن‌ها توجه بیشتر شود.

از دیگر ملاک‌های مطرح و مهم از نظر صاحب‌نظران و خبرگان، در بین ملاک‌های ارزیابی عملکرد سرمربیان لیگ برتر والیبال ایران، ملاک مدیریت تیم در باشگاه‌هاست. در این بخش داشتن برنامه‌ریزی مناسب در فصل مسابقه و فصل استراحت، توانایی کنترل مسائل حاشیه‌ای تیم، تدوین برنامه‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت، تعیین شرح وظایف

در این پژوهش ملاک مهارت‌های روان‌شناختی نیز به عنوان یکی از ملاک‌های انتخاب سرمربیان لیگ برتر والیبال کشور مطرح شد شاخص‌های این ملاک نشان دادن ضعف‌ها و قوت‌های بازیکنان به شیوه درست، توانایی جلب اعتماد و نفوذ در ورزشکاران، بازسازی روانی و کنترل استرس بازیکنان هنگام و قبل مسابقه، توانایی کنترل عصبانیت و پرخاشگری خود، ایجاد انگیزه و روحیه مبارزه‌طلبی در ورزشکاران و توانایی استفاده از پاداش و تنبیه در مواقع لازم به ترتیب دارای بیشترین وزن بوده‌اند. در این زمینه لازم است دانش مربیان ورزشی در زمینه استفاده از این بخش ارتقا یابد و نیز از طرق مختلف از جمله اطلاع‌رسانی، اقدامات آموزشی و از همه مهم‌تر، توجه به نکاتی از جمله جلب اعتماد و نفوذ در ورزشکاران و توانایی بازسازی روانی و کنترل استرس بازیکنان هنگام و قبل مسابقه و ایجاد انگیزه و روحیه مبارزه‌طلبی در ورزشکاران، در دستور کار متولیان امر قرار گیرد.

با توجه به نتایج پژوهش مهارت‌های فنی، اولویت پنجم را در بین ملاک‌های ارزیابی عملکرد سرمربیان حاضر کسب کرده است. براساس یافته‌های پژوهش باید گفت پاسخ‌دهندگان شایستگی‌های شغلی یا اصل تناسب شغل-شاغل را به خوبی شناخته‌اند و می‌دانند که در دنیای تخصص و ورزش حرفه‌ای مربیان باید این ویژگی‌ها را در خود رشد و ارتقا دهند همچنین این استنباط را با توجه به پنجمین ملاک اولویت‌بندی شده می‌توان داشت که مربیان لیگ برتر ایران از مراحل اولیه سطح رشد و توسعه والیبال و فراگیری سطوح پایه والیبال عبور کرده‌اند و نیز با توجه به رشد روزافزون والیبال در ایران و صعود به جمع ۶ تیم

ورزشکاران، ایجاد نظم و انضباط تیمی در تمرین و مسابقه، هدف‌گزینی برای هر ورزشکار و کل تیم و ثبات رأی در تصمیم‌گیری به ترتیب دارای بیشترین وزن بوده‌اند.

یکی از تصمیمات مهم در مربیگری شیوه مربیگری است. شیوه مربیگری تعیین‌کننده این است که مربی چگونه تصمیم بگیرد کدام مهارت و استراتژی‌ها را آموزش دهد، چگونه سازماندهی لازم را برای تمرین یا مسابقه به انجام برساند، از چه روش‌هایی برای به نظم در آوردن بازیکنان استفاده کند و از همه مهم‌تر در تصمیم‌گیری‌ها چه نقشی برای ورزشکاران قائل است (Noshadi, 2009; Tajik, 2010) اتخاذ تصمیمات سریع و درست در مربیگری به خصوص در زمان مسابقات بسیار حائز اهمیت است و مربی باید در برنامه‌ریزی‌های زمانی جدول برنامه‌های فصل را تنظیم، جلسات تمرینی سالیانه را افزایش و هدف‌های فصلی را قبل از شروع فصل مشخص کند. به نظر می‌رسد یکی از عوامل موفقیت بازیکنان در تیم‌ها، مدیریت خوب توسط مربیان در سطوح بالا و کلید موفقیت در مسابقات را مدیریت و رهبری خوب مدیریت می‌داند. تحقیقات گراهام (۱۹۸۳)، ویژگی مهم در مربیان را آشکار کرد و آن ارزیابی بعد مدیریتی و رهبری است. بنابراین، مربیان نیز باید توانایی مدیریتی مناسبی داشته باشند تا بتوانند تیم‌های پرحاشیه والیبالی کشور را مدیریت و رهبری کنند. این موضوع به اندازه‌ای مهم است که در نظریه‌های اخیر مدیریت ورزشی، محققان بزرگی مانند کارل و هورل، چلادورای و غیره سبک‌های مدیریت و رهبری مربیان را شناسایی کرده‌اند.

در این پژوهش ملاک سابقه و تجربه ورزشی نیز به عنوان آخرین ملاک ارزیابی عملکرد از دیدگاه مربیان و سرمربیان لیگ برتر والیبالی ایران اولویت‌بندی شد. تجارب، سوابق و نتایجی که مربیان در زمان ورزشکاری و در زمان مربیگری به‌دست می‌آورند، می‌تواند یکی از عوامل مؤثر در ارزیابی مربی و لزوم تجربه مربیگری در سطوح بالا باشد (Gruettner, 2019; nasiri, Khabiri, Sajjadi, & Kazem Nezhad, 2009; Talebpour, 2005). همچنین مهارت‌های علمی بالا، دانش لازم برای مربیگری و به روز رسانی اطلاعات مربیان در موفقیت و ارزیابی مربیان مؤثر هستند (Kelly, Ang, Chong, & Hu, 2008) با توجه به اولویت شاخص‌ها، بیش‌تر از همه مطالعه و دانش به روز در خصوص والیبالی و سخت کوشی و اعتماد به نفس در مربیگری شاخص مهمی هستند، لیکن، ملاک قرار دادن وضعیت ظاهری مناسب و سابقه کسب عنوان در باشگاه‌ها به عنوان شاخص‌های عملکرد موفق برای مربیان، معیار سنجش مناسبی نیستند و به کار مربیان لطمه می‌زند. هر چند سابقه و تجربه مربیگری را می‌توان جزو شاخص‌های کیفی انتخاب مربیان قرار داد. البته سابقه و تجربه همیشه به معنای کیفیت فنی مربیان نیست، چون مربیان جوان و تازه‌کار بسیاری در والیبالی وجود دارند که توانسته‌اند شایستگی‌های خود را به خوبی در مربیگری نشان دهند.

شاید بتوان گفت که در دهه‌های گذشته تنها دغدغه فدراسیون والیبالی ایران این بوده است که مهارت‌های پایه را در بین ورزشکاران و مربیان توسعه دهد، ولی هم‌اکنون با توجه به برنامه‌ریزی‌های دقیقی که توسط مدیران مجرب

زمینه‌ها، چه بسا مربیان جوانی که به تازگی به سمت مربیگری با درجات مربیگری پایین‌تر و علم به‌روزتر والیبالی دارند نسبت به مربیانی که سابقه بیشتری و درجه مربیگری بالاتری دارند اثربخش‌تر باشند. در کل می‌توان بدین‌گونه جمع‌بندی کرد که سابقه و درجه مزیت برای یک مربی در سطح حرفه‌ای بوجود نمی‌آورد و آن چیزی که مهم است کارایی و چگونگی رابطه با کادر فنی و بازیکنان می‌باشد.

#### منابع

- Adler, E. S., Berry, M. J., & Doherty, D. (2013). Pushing “reset”: The conditional effects of coaching replacements on college football performance. *Social Science Quarterly*, 94(1), 1-28.
- Barber, H., & Eckrich, J. (1998). Methods and criteria employed in the evaluation of intercollegiate coaches. *Journal of Sport Management*, 12(4), 301-322.
- Barron, M. J., Powell, J. W., Ewing, M. E., Nogle, S. E., & Branta, C. F. (2009). First Aid and Injury Prevention Knowledge of Youth Basketball, Football, and Soccer Coaches. *International Journal of Coaching Science*, 3(1).
- Dehghan Ghahfarkhi, A. (2010). *Evaluating the performance of coaches of national volleyball teams using 360-degree feedback*. University of Tehran., Tehran. [in Persian]
- dehghanpouri, H., siavashi, m., vosadi, e., & nazemi, a. (2020). Designing and fitting the structural model of role of coaches' leadership skills impact on the group cohesion and team performance of volleyball and futsal teams. *Scientific Journal Of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 7(3), 21-30.

فدراسیون والیبالی ایران در زمینه رشد و آموزش طی سال‌های اخیر صورت گرفته این نقیصه برطرف گردیده و سبب ارتقاء و توسعه چشمگیر والیبالی در ایران شده است به نحوی که تمام نگاه‌های متخصصین والیبالی دنیا را به خود معطوف کرده، به صورتی که از والیبالی ایران به عنوان یک تیم حرفه‌ای از سال ۱۳۹۰ در دنیا یاد می‌شود.

نتایج اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مربیان نیز نشان داد که از نظر مربیان لیگ برتر والیبالی ایران، شاخص‌های ملاک فنی بیشترین وزن را در بین ده شاخص اول نسبت به سایر ملاک‌های ارزیابی عملکرد دارا بود، که می‌توان بدین گونه استنباط کرد که با توجه به اینکه در اولویت‌بندی ملاک‌ها ارزیابی عملکرد ملاک تاکتیکی بالاترین اولویت را داراست، ولی باید به شاخص‌های ملاک فنی همچون توانایی انتقال نکات فنی به ورزشکاران، توانایی جذب و انتخاب بازیکنان مناسب برای تیم و خلاقیت و ابتکار در برنامه‌های تمرینی، مدیران، سرپرستان و مربیان باشگاه‌ها، توجه بیشتر کنند چون از لحاظ مربیان این ملاک پایه و اساس ملاک تاکتیکی بوده و زیربنای آن را شامل می‌شود. همچنین اولویت ده شاخص پایانی ارزیابی عملکرد مربیان باشگاه‌های لیگ برتر والیبالی ایران نشان داد که از نظر گروه مربیان شاخص‌های ملاک سابقه و تجربه ورزشی همچون روحیه انتقادپذیری، درجه مربیگری، وضعیت ظاهری مناسب و سابقه کسب عنوان در باشگاه‌ها کمترین اهمیت را در بین شاخص‌های ارزیابی عملکرد مربیان داراست که می‌توان بدین گونه اولویت این شاخص‌ها را توجیه کرد که با توجه به بروز شدن والیبالی و همچنین تغییر روزافزون علم والیبالی در همه

- Journal of Sport Management*, 9(2), 194-207.
- Myers, N. D., Feltz, D. L., Maier, K. S., Wolfe, E. W., & Reckase, M. D. (2006). Athletes' evaluations of their head coach's coaching competency. *Research quarterly for exercise and sport*, 77(1), 111-121.
  - Nasiri, Khabiri, M., Sajjadi, N., & Kazem Nezhad, A. (2009). The Analysis and Modeling of an Evaluation for Handball National Team Coaches in Iran. *Journal of Sport Management*, 1(1), 119-140. Retrieved from [https://jsm.ut.ac.ir/article\\_22137\\_4d174dbc7bf7d5f9842eb3c7de72be89.pdf](https://jsm.ut.ac.ir/article_22137_4d174dbc7bf7d5f9842eb3c7de72be89.pdf). [in Persian]
  - Noshadi, B. (2009). *Success in professional coaching*: Zanis Publications.
  - Peng, Y., & Ming, L. (2011). *Evaluation Index System on Performance Management of Universities High-Level Wushu*. Paper presented at the 7th International Conference on Innovation & management.
  - Ramezaninezhad, R., & Sahebkar, M. (2015). The Performance Evaluation's Indicators of Volleyball Head Coaches In Iran Premier League. *Sport Management Studies*, 7(33), 15-32. [in Persian]
  - Ramezaninejad, R., Rezai Soufi, M., Kosravi, A., & Mallaie, M. (2013). The Comparison of Performance Evaluation Indicators of Club Coaches from Experts, Athletes and Coaches' Viewpoints. *Journal of Sport Management*, 5(2), 191-214. [in Persian] doi:10.22059/jsm.2013.32174.
  - doi:10.30473/fmss.2020.52411.2107. [in Persian]
  - Gruettner, A. (2019). What We Know and What We Do Not Know About Digital Technologies in the Sports Industry.
  - Hamidi, M., Memari, J., & Hamidi, M. (2012). The Dimensions of Iranian Elite Sport Coach Evaluation: Development of a Scale. 1(2), 49-68. Retrieved from [https://smms.basu.ac.ir/article\\_16\\_6ecd287339f6c4f77aee69c4bf80f82d.pdf](https://smms.basu.ac.ir/article_16_6ecd287339f6c4f77aee69c4bf80f82d.pdf). [in Persian]
  - Hemmatinejad, M. A., Ramezani Nejad, Rahim. (2008). *Monitoring and Evaluation in Physical Education and Sports*. Guilan: Shamad Shamal Publishing. [in Persian]
  - Jalali, T., & Aghaei, N. (2019). Identify and prioritize performance evaluation indicators of coaches and players of Iranian national football teams using 360-degree feedback method and hierarchical analysis process. *Human Resource Management in Sport*, 7(1), 19-44. [in Persian]
  - Kazemipour, A., Azmsha, T., & Mehdipour, A. (2019). A Comparison of Criteria and Designing the Selective Pattern of Professional Football Head Coaches. *Journal of Sport Management*, 11(3), 445-465. [in Persian] doi:10.22059/jsm.2018.142122.1565
  - Kelly, K. O., Ang, S. Y. A., Chong, W. L., & Hu, W. S. (2008). Teacher appraisal and its outcomes in Singapore primary schools. *Journal of Educational Administration*.
  - Kinlaw, D. C. (1997). *Coaching: Winning strategies for individuals and teams*: Gower Publishing Company.
  - MacLean, J. C., & Chelladurai, P. (1995). Dimensions of coaching performance: Development of a scale.

- Rizvandi, A., Taghipour Gharbi, M., Esmaeili, M., & Ashraf Ganjooe, . (2019). The Evaluation of Performance Indicators of Coaches in Football Development. *Journal of Humanities Insights*, 3(4), 248-254. [in Persian]
- Rohani, M., Talebpour, M., Ramezaninejad, R., & Benar, N. (2013). The Factor Analysis of Performance Evaluation's Indicators of Soccer Coaches in Iran Premier League. *Applied Research in Sport Management*, 2(1), 35-48. Retrieved from [http://arsmb.journals.pnu.ac.ir/article\\_531\\_206ec226b28074956ede0eafe4d0da47.pdf](http://arsmb.journals.pnu.ac.ir/article_531_206ec226b28074956ede0eafe4d0da47.pdf). [in Persian]
- Sahebkar, M. A. (2013). *Identification, Prioritization and Weighting of Performance Evaluation Criteria for Coaches of Iranian Premier Volleyball Clubs*. (M.Sc. Thesis). Guilan University, Rasht. [in Persian].
- Tajik, A. (2010). *Selection Criteria for Coaches of National Taekwondo Teams*. University of Tehran, Tehran. [in Persian]
- Talebpour, M. (2005). *Development of a system for monitoring and evaluating the programs and activities of physical education and sports of the country's universities*, Ministry of Science. Retrieved from Institute of Physical Education and Sports Sciences:
- Williams, S. J., & Kendall, L. (2007). Perceptions of elite coaches and sports scientists of the research needs for elite coaching practice. *Journal of sports sciences*, 25(14), 1577-1586.
- Zarei, M., Mirshah Jafari, S. E., & Liaghatdar, M. (2018). Explanation of Learning-Teaching Approaches and Suitable evaluation for Professional Development Curricula of Preschool Teachers. *New Educational Approaches*, 12(2), 114-130.