





دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی

پایان نامه کارشناسی ارشد

**شناسایی، اولویت بندی و وزن دهی شاخص های ارزیابی عملکرد مریان باشگاه های لیگ برتر**

**والیبال ایران**

از:

**محمد علی صاحبکاران**

استاد راهنما:

**دکتر رحیم رضانی نژاد**

دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی  
گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی  
مدیریت ورزشی

**شناسایی، اولویت بندی و وزن دهی شاخص های ارزیابی عملکرد مریان باشگاه های لیگ برتر**

**والیبال ایران**

از

**محمد علی صاحبکاران**

استاد راهنما

**دکتر رحیم رضانی نژاد**

استاد مشاور

**دکتر نادر شوندی**

تقدیم به:

پدر و مادر عزیزم

و

برادران و خواهران مهربانم

بزرگانی که در سایه بزرگواریشان، همواره سختی‌های زندگی بر من آسان گشت و به من زندگی آموختند و خالصانه به من محبت کردند.

و

آنان که به بونج در جستجویند.

پاس بیکران بر خداوند یکتا که پرستیدن و عشق ورزیدن رادر وجود ما نهاد.

تقدیر و شکر از پدر و مادرم برای وجود بخشیدن به من

کمال احترام و ادب به اساتید بزرگوار جناب آقای دکتر رحیم رمضان‌نژاد برای لطف بی‌دین در طول دوره تحصیلی و وسعت و دقت نظر فراوان در هدایت پایان نامه.

پاس فراوان از استاد مشاور جناب آقای دکتر نادر شومندی برای مشاوره در اجرای پایان نامه.

تقدیر و شکر از اساتید محترم داور جناب آقایان دکتر مهر علی، همتی نژاد و دکتر حمید رضا کوهر رستی برای ارایه نظرات مفیدشان

و نیز از اساتید بسیار ارجمند آقایان دکتر فرهاد رحمانی‌نیا، ایرج آقایی خلیق و مرتضی اکبر و نیز سرکار خانم فیهو صادقی کمال شکر و قدردانی را دارم.

در پایان از ریاست محترم فدراسیون والیبال جمهوری اسلامی ایران، رئیس کسبه آموزش فدراسیون والیبال، دبیر هیئت والیبال استان کیلان و کالکان در آموزش

تحصیلات تکلیفی دانشکده تربیت بدنی دانشگاه کیلان، آقایان فرشید پاک و علی رضایی و همچنین از کلیه دوستانم بخصوص محمد رحمانی، رسول فرجی، میثاق حسینی و حامد عبدالملکی

که به نحوی در تکمیل پرشنامه پایان نامه مساعدت نموده اند نهایت شکر و قدردانی را دارم.

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

محمد علی صاحبکاران

**هدف:** هدف پژوهش حاضر شناسایی، اولویت‌بندی و وزن‌دهی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مربیان باشگاه‌های لیگ برتر والیبال ایران از دیدگاه مربیان و ورزشکاران بود.

**روش‌شناسی پژوهش:** جامعه آماری پژوهش شامل کلیه سرمربیان و مربیان (۲۴ نفر) و ورزشکاران (۱۴۴ نفر) شاغل در لیگ برتر والیبال ایران سال (۱۳۹۱) بودند. نمونه آماری برابر با جامعه آماری در نظر گرفته شد که در نهایت، ۱۳۸ نفر (۸۲ درصد) در پژوهش حاضر شرکت کردند. از پرسشنامه محقق ساخته حاوی ۴۲ شاخص ارزیابی عملکرد سرمربیان والیبال در یک مصاحبه نیمه هدایت شده و در مقیاس پنج ارزشی لیکرتی استفاده شد. ضمناً ۱۸ نفر از اساتید صاحب‌نظر و مربیان و کارشناسان با سابقه والیبال، رویی صوری و محتوایی آن را بررسی و تأیید کردند و پایایی آن با استفاده از روش آلفای کرونباخ محاسبه شد ( $\alpha = 0/93$ ). از روش تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش متمایل (چرخش ابلیمین مستقیم) برای تحلیل داده‌ها استفاده شد.

**یافته‌ها:** بر اساس نتایج تحلیل عاملی، یازده شاخص حذف شدند و ۳۱ شاخص باقیمانده در شش عامل مدیریت تیم، روابط حرفه‌ای، مهارت‌های اجتماعی-ارتباطی، مهارت‌های روان‌شناختی، عامل سابقه و تجربه و مهارت‌های فنی، با ارزش ویژه بزرگ‌تر از ۱ طبقه‌بندی گردید. ضمناً از دیدگاه پاسخ‌دهندگان به ترتیب عامل‌های مهارت‌های اجتماعی - ارتباطی، مدیریت تیم، مهارت‌های روان‌شناختی، مهارت‌های فنی، روابط حرفه‌ای و سابقه و تجربه ورزشی مهم‌ترین ابعاد ارزیابی عملکرد مربیان شناخته شد.

**بحث و نتیجه‌گیری:** با توجه به اولویت بالای عامل مهارت‌های اجتماعی - ارتباطی و عامل مدیریت تیم، ارزیابی این مهارت‌ها برای سرمربیانی که شایستگی‌های فنی را به دست آورده‌اند بسیار ضروری است. به‌طور کلی، کارشناسان و مدیران باشگاه می‌توانند از شاخص‌ها و عامل‌های اصلی و مهم برای ارزیابی سرمربیان استفاده کنند.

**واژه‌های کلیدی:** ارزیابی عملکرد، سرمربی والیبال، مهارت‌های اجتماعی - ارتباطی، مدیریت تیم، مهارت‌های روان‌شناختی و فنی

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
ج	فهرست جدول‌ها
ح	فهرست نمودارها
خ	فهرست شکل‌ها
د	فهرست پیوست‌ها
ذ	چکیده فارسی
ر	چکیده انگلیسی

### فصل اول- طرح پژوهش

۲	۱-۱ مقدمه
۴	۲-۱ بیان مسئله
۶	۳-۱ ضرورت و اهمیت پژوهش
۸	۴-۱ اهداف پژوهش
۸	۱-۴-۱ هدف کلی پژوهش
۸	۲-۴-۱ اهداف اختصاصی
۹	۵-۱ پیش‌فرض‌های پژوهش
۹	۶-۱ فرضیات پژوهش
۱۰	۷-۱ محدودیت‌های پژوهش
۱۰	۱-۷-۱ حدودی که برای این پژوهش در نظر گرفته شده است
۱۰	۲-۷-۱ محدودیت‌های کنترل نشده
۱۰	۸-۱ قلمرو پژوهش
۱۱	۹-۱ تعریف واژه‌ها و اصطلاحات پژوهش

### فصل دوم- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۱۴	۱-۲ مقدمه
۱۴	۲-۲ مفهوم ارزیابی و ارزیابی عملکرد
۱۷	۳-۲ روش‌ها و انواع ارزیابی عملکرد
۱۹	۴-۲ دلایل و ضرورت یادگیری و انجام ارزیابی عملکرد
۲۱	۵-۲ اهداف و کارکردهای ارزیابی عملکرد
۲۴	۶-۲ شاخص‌های ارزیابی عملکرد
۲۵	۷-۲ ابعاد ارزیابی عملکرد
۲۷	۸-۲ مراحل انتخاب شاخص‌های ارزیابی عملکرد مناسب
۲۷	۹-۲ مقایسه عملکرد و ارزیابی عملکرد
۲۸	۱۰-۲ نتایج سیستم ارزیابی عملکرد

صفحه	عنوان
۲۸	۱۱-۲ مراحل ارزیابی عملکرد
۲۹	۱۲-۲ چگونگی انجام ارزیابی عملکرد
۳۲	۱۳-۲ سیستم‌های ارزیابی عملکرد سستی و مدرن
۳۳	۱۴-۲ مربیگری در ورزش
۳۵	۱۵-۲ فلسفه و اهداف مربیگری
۳۶	۱۶-۲ نقش‌ها و مسئولیت‌های مربی
۴۰	۱۷-۲ مهارت‌های مربیگری
۴۴	۱۸-۲ ارزیابی عملکرد مربیان
۴۹	۱۹-۲ متغیرهای ارزیابی عملکرد مربیان
۵۱	۲۰-۲ تحقیقات انجام شده در داخل کشور
۵۶	۲۱-۲ تحقیقات انجام شده در خارج از کشور
۶۶	۲۲-۲ جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

### فصل سوم- روش‌شناسی پژوهش

۶۹	۱-۳ مقدمه
۶۹	۲-۳ نوع پژوهش
۶۹	۳-۳ جامعه و نمونه آماری
۷۰	۴-۳ ابزار اندازه‌گیری
۷۲	۵-۳ روش توزیع پرسشنامه و جمع‌آوری اطلاعات
۷۲	۶-۳ روش‌های تجزیه و تحلیل آماری
۷۳	۷-۳ تحلیل عاملی، روشی برای تأیید روایی پرسشنامه

### فصل چهارم- یافته‌های پژوهش

۷۵	۱-۴ مقدمه
۷۵	۲-۴ توصیف ویژگی‌های فردی آزمودنی‌ها
۷۸	۳-۴ تحلیل عاملی اکتشافی پرسشنامه عوامل ارزیابی عملکرد سرمربیان والیبال
۸۳	۴-۴ بررسی طبیعی بودن توزیع داده‌ها
۸۴	۵-۴ آزمون فرضیه‌های پژوهش

### فصل پنجم- بحث و نتیجه‌گیری

۹۴	۱-۵ مقدمه
۹۴	۲-۵ خلاصه پژوهش
۱۰۱	۳-۵ بحث و بررسی
۱۰۱	۳-۵-۱ تحلیل عوامل ارزیابی عملکرد سرمربیان والیبال



## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱۰۲	۲-۳-۵ عامل مدیریت تیم
۱۰۳	۳-۳-۵ عامل روابط حرفه‌ای
۱۰۴	۴-۳-۵ عامل مهارت‌های اجتماعی - ارتباطی
۱۰۵	۵-۳-۵ عامل مهارت‌های روان‌شناختی
۱۰۵	۶-۳-۵ عامل سابقه و تجربه ورزشی
۱۰۶	۷-۳-۵ عامل مهارت‌های فنی
۱۰۸	۴-۵ پیشنهاد‌های پژوهش
۱۰۸	۱-۴-۵ پیشنهاد‌های کاربردی
۱۰۹	۲-۴-۵ پیشنهاد‌های پژوهشی

## فهرست جدول ها

صفحه	عنوان
۲۳	جدول ۱-۲ اهداف ارزیابی عملکرد
۳۲	جدول ۲-۲ تفاوت سیستم‌های ارزیابی عملکرد سستی و مدرن
۴۵	جدول ۳-۲ ابعاد عملکرد مربی
۷۰	جدول ۱-۳ جامعه و نمونه آماری پژوهش
۷۱	جدول ۳-۳ ثبات درونی عامل‌های اصلی پرسشنامه پژوهش
۷۶	جدول ۱-۴ توصیف وضعیت سنی پاسخ‌دهندگان
۷۶	جدول ۲-۴ توصیف سابقه حضور در لیگ پاسخ‌دهندگان
۷۶	جدول ۳-۴ توصیف درصد سابقه قهرمانی مربیان و ورزشکاران حرفه‌ای والیبال ایران
۷۷	جدول ۴-۴ توصیف وضعیت تحصیلی مربیان و ورزشکاران حرفه‌ای والیبال ایران
۷۹	جدول ۵-۴ نتایج آزمون <i>KMO</i> و بارتلت
۸۰	جدول ۶-۴ نتایج تحلیل عاملی مؤلفه‌های اصلی پرسشنامه شاخص‌های ارزیابی عملکرد سرمربیان لیگ برتر والیبال ایران
۸۱	جدول ۷-۴ مقدار واریانس تبیین شده هر عامل در پرسشنامه ارزیابی عملکرد سرمربیان لیگ برتر والیبال ایران
۸۲	جدول ۸-۴ میزان اشتراکات (میزان واریانس تبیین شده هر شاخص توسط سایر شاخص‌ها) هر شاخص
۸۳	جدول ۹-۴ نتایج آزمون کالموگراف- اسمیرنوف برای مقایسه عوامل ارزیابی عملکرد سرمربیان والیبال
۸۴	جدول ۱۰-۴ نتایج آزمون کرویت موخلی
۸۵	جدول ۱۱-۴ نتایج آزمون تعقیبی بونفرونی برای مقایسه هر یک از عوامل ارزیابی عملکرد سرمربیان والیبال
۸۶	جدول ۱۲-۴ مقایسه اهمیت عامل مدیریت تیم در ارزیابی عملکرد سرمربیان لیگ برتر والیبال ایران
۸۷	جدول ۱۳-۴ مقایسه اهمیت عامل روابط حرفه‌ای در ارزیابی عملکرد سرمربیان لیگ برتر والیبال ایران
۸۸	جدول ۱۴-۴ مقایسه اهمیت عامل مهارت‌های اجتماعی-ارتباطی در ارزیابی عملکرد سرمربیان لیگ برتر والیبال ایران
۸۹	جدول ۱۵-۴ مقایسه اهمیت عامل مهارت‌های روان‌شناختی در ارزیابی عملکرد سرمربیان لیگ برتر والیبال ایران
۹۰	جدول ۱۶-۴ مقایسه اهمیت عامل تجربه و سابقه ورزشی در ارزیابی عملکرد سرمربیان لیگ برتر والیبال ایران
۹۱	جدول ۱۷-۴ مقایسه اهمیت عامل مهارت فنی در ارزیابی عملکرد سرمربیان لیگ برتر والیبال ایران
۹۲	جدول ۱۸-۴ تعیین رابطه سن ورزشکاران با عوامل ارزیابی عملکرد سرمربیان لیگ برتر والیبال ایران
۹۳	جدول ۱۹-۴ تعیین رابطه سن مربیان با عوامل ارزیابی عملکرد سرمربیان لیگ برتر والیبال ایران

## فهرست نمودارها

صفحه	عنوان
۷۷	نمودار ۴-۱ سابقه قهرمانی مربیان و ورزشکاران
۷۸	نمودار ۴-۲ سطح تحصیلات مربیان و ورزشکاران
۸۶	نمودار ۴-۳ مقایسه میانگین نمرات عامل مدیریت تیم بین مربیان و ورزشکاران
۸۷	نمودار ۴-۴ مقایسه میانگین نمرات عامل روابط حرفه‌ای بین مربیان و ورزشکاران
۸۸	نمودار ۴-۵ مقایسه میانگین نمرات عامل مهارت‌های اجتماعی - ارتباطی بین مربیان و ورزشکاران
۸۹	نمودار ۴-۶ مقایسه میانگین نمرات عامل مهارت‌های روان‌شناختی بین مربیان و ورزشکاران
۹۰	نمودار ۴-۷ مقایسه میانگین نمرات عامل سابقه و تجربه ورزشی بین مربیان و ورزشکاران
۹۱	نمودار ۴-۸ مقایسه میانگین نمرات عامل مهارت‌های فنی بین مربیان و ورزشکاران

## فهرست شکل‌ها

صفحه	عنوان
۲۲	شکل (۱-۲)، فرآیند عمومی ارزیابی عملکرد.....

## فهرست پیوست‌ها

۱۱۸	پیوست ۱: پرسشنامه اولیه با هشتاد و چهار شاخص
۱۲۳	پیوست ۲: پرسشنامه نهایی با چهل و دو شاخص
۱۲۵	پیوست ۳: پرسشنامه تحلیل عاملی شده نهایی با سی و یک عامل
۱۲۶	پیوست ۴: اسامی دوازده تیم حاضر در بیست و ششمین دوره لیگ برتر والیبال ایران

## ۱-۱ مقدمه

امروزه ورزش از اموری است که به عناوین مختلف در جهان مطرح شده است و گروه‌های بسیار زیادی به اشکال مختلف با آن سر و کار دارند؛ برخی از افراد ورزشکار حرفه‌ای هستند و گروهی ورزشکار آماتور؛ گروهی طرفدار و علاقه‌مند به ورزش و دیدن برنامه‌ها و رویدادهای ورزشی می‌باشند و عده‌ای نیز از راه ورزش امور خویش را می‌گذرانند. با افزایش چشمگیر نقش ورزش در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و حتی سیاسی کشورها، پیشرفت در زمینه ورزش به یکی از اولویت‌های استراتژیک برنامه‌ریزان در کشورهای دنیا تبدیل شده است [۱۷]. در میان رشته‌های ورزشی نیز والیبال از رشته‌های پرطرفدار و المپیکی است و جایگاه ویژه‌ای نزد ورزش‌دوستان دارد. والیبال ایران در سال‌های اخیر رشد سریعی داشته و به‌عنوان موفق‌ترین رشته گروهی سال‌های ۸۶ تا ۹۰ شناخته شده است [۴۳].

بدون شک با توجه به رشد سال‌های اخیر والیبال در ایران و هم‌چنین تقویت ساختارهای لیگ و باشگاه‌ها در این سال‌ها، می‌توان نقش عوامل مختلف را بررسی کرد که یکی از عوامل عمده و اثرگذار در این زمینه سرمربیان تیم‌ها هستند. به طور کلی، یکی از منابع انسانی مهم که نقش برجسته‌ای در موفقیت سازمان‌های ورزشی دارد، مربیان و به‌ویژه سرمربیان تیم‌های باشگاهی هستند که کوچک‌ترین تصمیم آن‌ها می‌تواند عملکرد کل سازمان را تحت تأثیر قرار دهد [۱۲]. بنابراین، اگر مربی دریابد که دیگران درباره رفتارها، تصمیم‌گیری‌ها و الگوهای ارتباطی او چگونه می‌اندیشند و چگونه وی را ارزیابی می‌کنند، می‌تواند نظرات بازخوردی آن‌ها را با نتایج شخصی خود بسنجد و برای بهبود عملکرد خویش برنامه‌ریزی کند [۲۴].

در این رابطه، ارزیابی عملکرد<sup>۱</sup> سرمربیان والیبال کمک شایانی به پیشرفت و توسعه آن خواهد نمود. در واقع ارزیابی عملکرد از کلیدی‌ترین عوامل موفقیت در تحقق چشم‌انداز، اهداف و راهبردهای مدیران یا مفهوم جامع‌تر آن مدیریت عملکرد است [۶۱]. مدیریت عملکرد یک اقدام اساسی برای برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های توسعه انسانی سازمان [۹۹] و ارزیابی عملکرد کارکنان هم یکی از کارکردهای آن به‌شمار می‌آید [۱۰۴]. ارزیابی عملکرد 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 [۵۶]. ارزیابی عملکرد از تلاش‌هایی است که طراحی و اجرای مطلوب آن موجب رشد و بلوغ سازمانی کارکنان

می‌شود [۲۶]. از این رو، تردیدی نیست که سودمندی<sup>۱</sup>، کارایی<sup>۲</sup>، بقاء و پایداری هر سازمان به توانایی، ظرفیت، لیاقت و شایستگی کارکنان آن سازمان بستگی دارد [۱۸].

یکی از اولین اقداماتی که اغلب در ارزیابی مورد استفاده قرار می‌گیرد تعیین شاخص<sup>۳</sup> است که نقش مهمی در اصلاح عملکرد نظام مورد ارزیابی دارد [۴۷]. شناسایی شاخص‌های ارزیابی عملکرد، اولین راه برای یک تصمیم‌گیری درست و منطقی است و می‌تواند در برنامه‌ریزی‌های مدیریتی، به‌عنوان راهنما و ابزار کارآمد برای انتخاب مربیان و سرمربیان خبره، به‌وسیله مدیران مورد استفاده قرار گیرد. تعاریف متعدد و مختلفی از شاخص با توجه به موضوعات و گرایش‌های تحقیقی به‌وسیله محققان مختلف ارائه شده است. مرادی (۱۳۸۰) شاخص را مقیاسی می‌داند که روابط متغیرهای کمی و کیفی را به‌صورت عدد نشان می‌دهد و این عدد به‌صورت میانگین، نرخ، درصد و نسبت ارائه شده است [۵۲]. حسینی‌نسب (۱۳۷۲) نیز معتقد است شاخص عبارت است از استفاده از ملاک‌ها و اصولی که خصوصیات کیفی را در قالب کمیت بیان کرده و آن‌ها را قابل بررسی و ارزیابی می‌کند. تعاریف ارائه شده در مورد شاخص‌ها، مبین آن است که شاخص‌ها، قادرند جنبه‌های اصلی و کلیدی یک نظام را در قالب جمع‌آوری مدارک صریح و روشن بیان نموده و مسائل و مشکلات نظام مورد ارزیابی را نمایان ساخته و مشخص سازند که چه بخش‌هایی از نظام مورد ارزیابی به اقدامات اصلاحی نیاز دارد [۲۰]. بنابراین شاخص‌ها، برای ارزیابی عملکرد باشگاه‌های ورزشی، مدیریت را قادر می‌سازد تا بهره‌وری سازمان‌های ورزشی را با تقویت شاخص‌ها افزایش دهد [۵۳].

در نهایت می‌توان این‌گونه جمع‌بندی کرد که با توجه به ماهیت شغلی مربیان والیبالیست، اگر در ارزیابی عملکرد مربیان از ملاک‌ها و شاخص‌های مناسبی استفاده شود، می‌توان انتظار بهبود عملکرد باشگاه‌ها را داشت. به همین دلیل محقق درصدد بوده است تا در پژوهش حاضر شاخص‌های ارزیابی عملکرد مربیان لیگ برتر والیبالیست ایران را مورد بررسی قرار دهد.

---

1. workability  
2. Efficiency  
3. Indicator

## ۲-۱ بیان مسأله

کنترل، نظارت و ارزیابی در مرکز هر فعالیت و برنامه اجرایی قرار دارد [۶۶]. در عصر کنونی با توجه به تحولات شگرف دانش مدیریت به نظر می‌رسد وجود نظام ارزیابی اجتناب ناپذیر باشد، به گونه‌ای که می‌توان فقدان ارزیابی در ابعاد مختلف سازمان‌ها را از علایم ناکارآمدی آن‌ها قلمداد کرد. ارزیابی عملکرد، در جهت سوق‌دادن سیستم‌ها به سمت استفاده صحیح و بهینه از منابع، می‌تواند بسیار کمک‌کننده باشد. ورزش حرفه‌ای از حیطه‌های متنوع و گوناگون ورزش امروزی، نقش بسزایی در پیش‌برد صنعت ورزش داشته است، به طوری که عنایت به ورزش حرفه‌ای کمک شایان و قابل توجهی را به اقتصاد بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه کرده است [۱]. از این رو، باشگاه‌های ورزشی همانند هسته مرکزی صنعت ورزش به عنوان بنگاه‌های اقتصادی این صنعت از جایگاه ویژه در رشد و توسعه ورزش‌ها برخوردار هستند. به همین جهت، ارزیابی و بررسی عملکرد در قسمت‌های مختلف ورزش از مسائل مهمی است که امروزه توجه بسیاری از محققان را به خود جلب کرده است [۱۱۸، ۱۱۵، ۱۱۲، ۹۰، ۷۸، ۶۰، ۴۰، ۲۴].

مربیان از منابع انسانی مهم در ورزش محسوب می‌شوند، حرفه مربیگری کار دشوار و پیچیده‌ای است، مربی هر روز، هر شب و برای چند ماه یا یک سال در طول فصل در معرض قضاوت تعداد زیادی از مردم قرار دارد که ممکن است قضاوت خوبی از کار او نداشته باشند. هر شکست و یا اشتباه به طور مکرر از طریق رسانه‌ها گزارش می‌شود و در نشریات و کارنامه مربیان به صورت دوره‌ای ثبت و محاسبه می‌شود [۳۲]. بنابراین مربیان، همواره در طول فصل تحت ارزیابی مدیران باشگاه، ورزشکاران، رسانه‌ها، مسئولین هیأت و سایر مربیان قرار دارند و نه فقط عملکرد شغلی بلکه انواع رفتارهای آنان تحت نظر و ارزیابی است [۶۳]. در باشگاه‌های ورزشی و به‌ویژه باشگاه‌های والیبال، مربی مغز متفکر و پویای تیم است و در تعیین سرنوشت و کسب بالاترین بازده ممکن، نقش و اهمیت غیر قابل انکاری دارد [۸].

با توجه به حرفه‌ای شدن لیگ ایران و توسعه والیبال در باشگاه‌ها، انتخاب و ارزیابی مربیان هنوز به‌عنوان یک مسأله مهم مطرح است. با وجود این، در تیم‌های باشگاهی شاخصی جهت ارزیابی مربیان وجود ندارد و ممکن است به محض شکست و عدم موفقیت تیم در یک مسابقه داخلی و بین‌المللی مربی زیر سؤال برود و بلافاصله از سمت خود برکنار گردد. در صورتی که شاید عامل باخت یک تیم، مربی آن نباشد و عوامل دیگری در شکست آن دخیل باشند [۶۳].

در خصوص مربی و مربیگری، ویژگی‌ها و خصوصیات متعدد مربی کارآمد و اثربخش مطالعاتی انجام گرفته است. البته تحقیقاتی که روی جنبه‌های مختلف مربیگری انجام شده‌اند، هر کدام به نوعی یک یا تعدادی از ویژگی‌ها را برای احراز پست

مربیگری مهم می‌دانند. در همین مورد گرور<sup>۱</sup> (۱۹۹۲) دادن بازخورد، تشویق، پاداش، حل مشکلات، مبارزه‌طلبی و توسعه عملکرد را مهم‌ترین ویژگی‌های یک مربی می‌داند [۹۵]. گاندی<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) ویژگی‌های یک مربی موفق و کارآمد را گوش دادن، رهبری کردن، معلم بودن، هدایت کردن، مشاور بودن و الگو بودن می‌داند. مارتنز<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) ویژگی‌های مورد نیاز برای یک مربی را در ۱۵ مورد بیان می‌کند که شامل 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 است.

تحقیقات بسیاری در خصوص تدوین معیارهای ارزیابی مربیان در خارج از کشور انجام شده است. در مهم‌ترین آن‌ها مک‌لین و چلادورای<sup>۴</sup> (۱۹۹۵) ابعاد عملکرد مربیان، باربر و اکریچ<sup>۵</sup> (۱۹۹۸) عوامل ارزیابی عملکرد مربیان دانشگاهی را بررسی کردند. همچنین انجمن مربیان بریتیش کلمبیا<sup>۶</sup> (۲۰۰۷) شش مؤلفه را برای ارزیابی مربیان شناسایی کرد. در پژوهش دیگری نیز باروون<sup>۷</sup> (۲۰۰۹) به ارزیابی دانش مربیان لیگ‌های ورزشی می‌شینگان و سانتوس<sup>۸</sup> (۲۰۱۰) به ارزیابی ادراک مربیان مربیان از شایستگی‌های حرفه‌ای خود پرداخت، پنگ و مینگ<sup>۹</sup> (۲۰۱۱) نیز پژوهشی را با هدف، انتخاب شاخص‌های ارزیابی تیم‌های ووشو برای ایجاد سیستم ارزیابی انجام و نشان دادند که سیستم ارزیابی عملکرد تیم‌های ووشو در سطح اول، دارای چهار شاخص مدیریت تمرینات، مدیریت تدارکات تیم، و مدیریت رقابت و بازیکنان تیم است. در یکی از جدیدترین پژوهش‌های انجام شده میر<sup>۱۰</sup> و همکاران (۲۰۱۳) تحت پژوهشی با عنوان مدل تحلیل عاملی اکتشافی شایستگی مربیان به ترتیب پنج عامل استراتژی بازی، شرایط فیزیکی، فنی، انگیزشی و شخصیت‌سازی را شناسایی کردند [۱۱۲].

در داخل کشور نیز برخی از محققان برای ارزیابی عملکرد مربیان، در حیطه توانایی و شایستگی‌های شغلی مربیان متمرکز شده‌اند. مثلاً احمدی (۱۳۷۴) توانایی‌ها و نحوه عملکرد مربیان مرد تیم‌های دانشگاهی کشور و تبریزی (۱۳۸۰) ویژگی‌های مربیان کشتی را از دیدگاه مربیان و بازیکنان تیم ملی مورد مطالعه قرار دادند. البته در بسیاری از پژوهش‌ها ابعاد

- 
1. Gerver
  2. Gondi
  3. Martens
  4. Maclean & Chelladurai
  5. Barber & Eckrich
  6. Coaches' Association of British Columbia (CABC)
  7. Barron
  8. Santos
  9. Peng & Ming
  10. Myers

مربیگری و ملاک انتخاب مربیان اولویت‌بندی شده است که کهندل و همکاران (۱۳۸۱) ملاک‌های انتخاب مربیان تیم‌های ملی چند رشته ورزشی، طالب‌پور و اسماعیلی (۱۳۸۶) اولویت‌بندی ارزیابی ابعاد مربیگری در تیم‌های ورزشی دانشگاه‌های کشور، شفیع (۱۳۸۶)، الگوی انتخاب مربیان تیم‌های ملی شنا، شیرجه و واترپلو؛ و وحدت (۱۳۸۶) شاخص‌هایی برای ارزیابی مربیان دو و میدانی کشور را تدوین کرده‌اند. نصیری (۱۳۸۷) نیز مدلی برای ارزیابی مربیان تیم‌های ملی هندبال ایران طراحی کرده است. همچنین حمیدی و همکاران (۱۳۹۰) ابعاد ارزیابی عملکرد مربیان ملی کشور را مورد بررسی قرار داد و پنج عامل توانایی‌های فنی، مهارت‌های رهبری و مدیریتی، مهارت‌های ویژه، مهارت‌های ارتباطی و توان عملیاتی را شناسایی کرد. در یکی از جدیدترین تحقیقات داخل کشور روحانی (۱۳۹۱) به بررسی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مربیان باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران پرداخت [۳۱]. در مرتبط‌ترین پژوهش، منظمی (۱۳۸۸) با الگوگیری از تحقیقاتی که در زمینه ارزیابی مربیان وجود داشت، معیارهای ارزیابی عملکرد برای مربیان تیم‌های ملی والیبال را در ۴۰ مورد و در قالب چهار مؤلفه اصلی شامل مهارت‌های مدیریتی، مهارت‌های فنی، ویژگی‌های شخصیتی و ویژگی‌های اجتماعی تدوین کرده است.

مرور مطالعات، تفاوت در شاخص‌های ارزیابی عملکرد مربیان در رشته‌ها و سطوح مختلف ورزشی را نشان می‌دهد. با توجه به کمبود مطالعات در مورد مربیان حرفه‌ای والیبال، ویلیامز و کندال<sup>۱</sup> (۲۰۰۷)، مطالعات روی مربیان را لازم می‌دانند و توصیه کردند که حجم بیشتری از تحقیقات مدیریت و روان‌شناسی ورزشی باید در زمینه مربیگری صورت گیرد [۱۲۷]. از این‌رو، با توجه به توسعه باشگاه‌های والیبال کشور پژوهش حاضر بر آن است تا مهم‌ترین معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد مربیان باشگاه‌های والیبال را از دیدگاه مربیان و ورزشکاران شاغل در لیگ برتر والیبال ایران مورد بررسی قرار دهد. با توجه به متفاوت بودن شاخص‌های ارزیابی عملکرد در تحقیقات مختلف، اکنون این سؤال به عنوان سؤال اصلی پژوهش حاضر مطرح است که از چه شاخص‌هایی می‌توان به‌عنوان شاخص‌های واحد، جهت ارزیابی عملکرد سرمربیان باشگاه‌های لیگ برتر والیبال ایران استفاده کرد و همچنین اهمیت عوامل زیربنای این شاخص‌ها از دیدگاه مربیان و ورزشکاران به چه صورت است؟

### ۳-۱ ضرورت و اهمیت پژوهش

در نگاه نوین به منابع انسانی، انسان کلیدی‌ترین عنصر و منبع سازمان شناخته می‌شود که برخی از آن با نام دارایی منحصر به فرد سازمان یاد می‌کنند. در گذشته، امکانات، تجهیزات، موجودی‌ها و منابع مادی و طبیعی، سرمایه سازمان محسوب می‌شد.



امروزه منظور از سرمایه سازمان، دسترسی سازمان به دانش و توان به کارگیری انسان‌های توانا، ماهر، مستعد و با انگیزه است که تمام توان خود را در جهت نوآوری و تحقق اهداف سازمان صرف کنند. در آینده‌ای که از هم‌اکنون آغاز شده است، مزیت رقابتی نصیب سازمان‌هایی خواهد شد که در بازار کسب و کار بهتر از دیگران مجموعه‌ای متشکل از شایسته‌ترین و درخشان‌ترین استعداد‌های انسانی را کشف و جذب کنند و توسعه دهند. دانش مدیریت در جست و جوی راه‌هایی است که دستیابی به تحقق چشم‌انداز، اهداف و راهبردها را که ملاک عملکرد موفق محسوب می‌شوند، آسان سازد. بنابراین ارزیابی عملکرد، از مهم‌ترین حلقه‌های زنجیره مدیریت در سازمان است و اهمیت آن به حدی است که صاحب‌نظران دانش مدیریت معتقدند آن چه را نتوان اندازه‌گیری کرد، نمی‌توان مدیریت کرد [۵۳].

در سازمان‌ها به منظور توجه به لیاقت و شایستگی، تصحیح و بهبود عملکرد افراد و برای هر چه بالنده‌تر ساختن منابع انسانی و سرمایه‌گذاری مؤثر در آن و همچنین آگاهی از ظرفیت‌ها، توانمندی‌ها، قدرت‌ها و ضعف‌ها، داشتن نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی ضروری و مهم به حساب می‌آید [۳۷]. لذا توجه جدی به این موضوع ضروری است که پژوهش‌های وسیع و پدافتم‌های در این باره انجام گیرد تا بتوان با استفاده از نتایج و اطلاعات حاصله تصمیمات منطقی و قابل قبولی جهت بهبود روند ارزیابی اتخاذ نمود.

در هر سازمان ورزشی، عملکرد نیروی کار به سه دلیل ارزیابی می‌شود: ۱. موفقیت نهایی سازمان وابسته به کیفیت و عملکرد پرسنل است ۲. اداره مؤثر بدون اطلاعات در دسترس درباره عملکرد کارکنان نیست ۳. سازمان‌های ورزشی جزء سازمان‌های متمایل به مصرف‌کننده هستند و مصرف‌کننده‌های آن شایسته کیفیت می‌باشند، بنابراین به ارزیابی عملکرد نیاز دارند [۵۷، ۱۰۹]. تیم‌های موفق ورزشی معمولاً یک ویژگی برجسته دارند که آن‌ها را از تیم‌های ناموفق متمایز می‌سازد و آن مربیگری مؤثر، فعال و شایسته است. رفتار مربی نقش مهمی بر عملکرد و موفقیت گروه دارد [۸]. به عقیده فراست<sup>۱</sup>، مربیان محور اصلی و رکن مهم تیم‌های ورزشی هستند. مربی در رهبری تیم، سازمان دهنده‌ای قوی و زیربنای هر پیشرفت است [۴۴].

با رشد روزافزون والیبال و پیشرفت و توسعه این ورزش در ایران؛ هم‌چنین راه‌یابی به مسابقات لیگ جهانی برای اولین بار در سال ۱۳۹۱، ضروری است بیش از پیش در جهت‌دهی برنامه‌های آتی لیگ‌های والیبال به‌خصوص انتخاب مربیان و سرمربیان باشگاه‌های شرکت‌کننده در مسابقات لیگ برتر دقت لازم را داشت، تا بتوان پیشرفت سرمربیان و افزایش دانش آن‌ها را در تمام زمینه‌های کاربردی تسهیل کرد. شناخت این شرایط به پژوهش‌ها و مطالعات در زمینه مربیگری نیاز دارد. یکی از

این شرایط مربوط به ارزیابی عملکرد در حرفه مربیگری در رشته والیبال است که تاکنون مطالعات کافی در لیگ‌های حاضر در ایران صورت نگرفته و با توجه به این که در تیم‌های ملی، ورزشکاران برای مدت محدودی تحت نظر سرمربی تیم ملی قرار می‌گیرد و از طرفی سرمربیان تیم‌های لیگ برتر نقش بیشتری برای آماده سازی ورزشکاران در تمامی سطوح دارند؛ این نیاز را بیش از پیش ایجاد می‌کند که برای داشتن رشد سریع‌تری در زمینه والیبال باید در آغاز شاخص‌هایی برای سرمربیان این رشته ایجاد کنیم. ارزیابی عملکرد سرمربیان تیم‌های لیگ برتر والیبال، به جهت مسئولیت‌های سنگین یک سرمربی، قبل، حین و بعد از مسابقات موجب می‌شود تا تعیین معیارهای ارزیابی و اعمال آن‌ها در مراحل کار سرمربیگری از سوی مدیران همواره با موانع و مشکلاتی مواجه و از پیچیدگی خاصی برخوردار باشد. هم‌چنین، یکی از وظایف مدیران باشگاه‌های والیبال، انتخاب سرمربی شایسته برای تیم‌های باشگاهی است و در ادامه این انتخاب شایسته لازم است تا ارزیابی عملکرد مناسبی از فعالیت‌های آنان صورت گیرد. از این‌رو بررسی معیارها یا شاخص‌های ارزیابی عملکرد سرمربیان باشگاه‌های لیگ برتر والیبال ایران بسیار ضروری است. محقق بر آن است تا با بررسی نظر ورزشکاران، مربیان و سرمربیان حاضر در لیگ برتر سال ۱۳۹۱ و مرور مبانی نظری و پیشینه پژوهش به پاسخ این سؤال دست یابد که شاخص‌های ارزیابی عملکرد سرمربیان تیم‌های لیگ برتر والیبال کدام است؟

#### ۴-۱ اهداف پژوهش

اهداف پژوهش به دو بخش هدف کلی و اهداف اختصاصی تقسیم شده‌اند:

##### ۱-۴-۱ هدف کلی پژوهش

شناسایی، اولویت‌بندی و وزن‌دهی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مربیان باشگاه‌های لیگ برتر والیبال ایران

##### ۲-۴-۱ اهداف اختصاصی

- ۱- شناسایی اولویت عامل‌های ارزیابی عملکرد سرمربیان لیگ برتر والیبال ایران از دیدگاه کل پاسخ‌دهندگان
- ۲- مقایسه اهمیت عامل مدیریت تیم در ارزیابی عملکرد مربیان لیگ برتر والیبال از دیدگاه ورزشکاران و مربیان
- ۳- مقایسه اهمیت عامل روابط حرفه‌ای در ارزیابی عملکرد مربیان لیگ برتر والیبال از دیدگاه ورزشکاران و مربیان

۴- مقایسه اهمیت عامل مهارت‌های اجتماعی - ارتباطی در ارزیابی عملکرد مربیان لیگ برتر والیبال از نظر

ورزشکاران و مربیان

۵- مقایسه اهمیت عامل مهارت‌های روان‌شناختی در ارزیابی عملکرد مربیان لیگ برتر والیبال از نظر ورزشکاران و

مربیان

۶- مقایسه اهمیت عامل تجربه و سابقه ورزشی در ارزیابی عملکرد مربیان لیگ برتر والیبال از نظر ورزشکاران و

مربیان

۷- مقایسه اهمیت عامل مهارت‌های فنی در ارزیابی عملکرد مربیان لیگ برتر والیبال از نظر ورزشکاران و مربیان

۸- بررسی رابطه بین عوامل ارزیابی عملکرد مربیان با سن پاسخ دهندگان

### ۵-۱ پیش فرض‌های پژوهش

۱-۵-۱ ابزار پژوهش، شاخص مناسبی برای دستیابی به اهداف پژوهش است.

۲-۵-۱ آزمودنی‌ها با دقت و صداقت به سوالات پرسشنامه پاسخ داده‌اند.

۳-۵-۱ سوالات برای آزمودنی‌ها قابل فهم بود.

### ۶-۱ فرضیات پژوهش

فرضیه اول) بین اولویت عامل‌های ارزیابی عملکرد سرمربیان لیگ برتر والیبال از دیدگاه پاسخ‌دهندگان تفاوت معنی‌داری

وجود دارد

فرضیه دوم) بین اهمیت عامل مدیریت تیم در ارزیابی عملکرد مربیان لیگ برتر والیبال از دیدگاه ورزشکاران و مربیان

تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

فرضیه سوم) بین اهمیت عامل روابط حرفه‌ای در ارزیابی عملکرد مربیان لیگ برتر والیبال از دیدگاه ورزشکاران و مربیان

تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

فرضیه چهارم) بین اهمیت عامل مهارت‌های اجتماعی - ارتباطی در ارزیابی عملکرد مربیان لیگ برتر والیبال از دیدگاه

ورزشکاران و مربیان تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

فرضیه پنجم) بین اهمیت عامل مهارت‌های روان‌شناختی در ارزیابی عملکرد مربیان لیگ برتر والیبال از دیدگاه ورزشکاران و مربیان تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

فرضیه ششم) بین اهمیت عامل تجربه و سابقه ورزشی در ارزیابی عملکرد مربیان لیگ برتر والیبال از دیدگاه ورزشکاران و مربیان تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

فرضیه هفتم) بین اهمیت عامل مهارت‌های فنی در ارزیابی عملکرد مربیان لیگ برتر والیبال از دیدگاه ورزشکاران و مربیان تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

فرضیه هشتم) بین عوامل ارزیابی عملکرد مربیان با سن پاسخ دهندگان رابطه معنی‌داری وجود دارد

### ۷-۱ محدودیت‌های پژوهش

#### ۱-۷-۱ حدودی که برای این پژوهش در نظر گرفته شده است

۱-۷-۱-۱ در این پژوهش فقط از دیدگاه مربیان و ورزشکاران شاغل در لیگ برتر والیبال کشور استفاده شده است.

۱-۷-۱-۲ این پژوهش روی تیم‌های شرکت‌کننده در لیگ برتر والیبال ایران (فصل ۱۳۹۱) انجام گرفته است.

۱-۷-۱-۳ کلیه ورزشکاران در فصل مسابقات حضور داشتند.

#### ۲-۷-۱ محدودیت‌های کنترل نشده

۱-۷-۱-۲ عدم همکاری یا عدم دسترسی به برخی از ورزشکاران و مربیان در تکمیل پرسشنامه

۱-۷-۱-۲ اخراج و تعویض برخی از مربیان در طول برگزاری مسابقات لیگ

۱-۷-۱-۳ مربیان در شرایط کاملاً یکسانی به پرسشنامه پاسخ نداده‌اند.

#### ۸-۱ قلمرو پژوهش

**قلمرو موضوعی:** این پژوهش از جنبه موضوعی در حیطه مدیریت منابع انسانی و ارزیابی عملکرد است. با توجه به گستردگی معیارهای ارزیابی عملکرد مربیان، ۴۲ شاخص در قالب شش مؤلفه؛ مدیریت تیم، مهارت‌های فنی، ویژگی‌های فردی، مهارت‌های روان‌شناختی، روابط حرفه‌ای و مهارت‌های اجتماعی-ارتباطی بررسی شد.

**قلمرو مکانی:** این پژوهش در فدراسیون والیبال ایران و باشگاه‌های لیگ برتر والیبال ایران انجام شد.