

## طراحی و تدوین شاخص‌های انتخاب سرمربی تیم ملی فوتبال ایران

احمد کاظمی پور<sup>۱</sup>، دکتر عبدالرحمن مهدی پور<sup>۲</sup>، طاهره ازمشا<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه خوارزمی\*

۲. دانشیار دانشکده تربیت بدنی دانشگاه شهید چمران اهواز

۳. عضو هیأت علمی دانشکده تربیت بدنی دانشگاه شهید چمران اهواز

تاریخ دریافت: ۹۲/۰۵/۰۱

تاریخ پذیرش: ۹۲/۰۹/۱۶

### چکیده

هدف از این پژوهش، طراحی و تدوین شاخص‌های انتخاب سرمربی تیم ملی فوتبال ایران و تعیین درجه اهمیت این شاخص‌ها می‌باشد که به روش توصیفی پیمایشی انجام شده است. نمونه آماری این پژوهش را ۶۲۷ نفر شامل: ۳۷۹ مربی، ۲۱۰ بازیکن و ۳۸ مدیر تشکیل دادند که با استفاده از جدول کرجسی و مورگان و به صورت تخصیصی تناوبی برآورد شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌های پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته است که روایی محتوایی، صوری و سازه آن مورد بررسی و تایید قرار گرفت و پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ در سطح (۰/۸۷) برآورد گردید. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بین دیدگاه مدیران، مربیان و بازیکنان در مورد شاخص‌های انتخاب تفاوت وجود دارد و شاخص‌های انتخاب سرمربی تیم ملی فوتبال از دیدگاه کل نمونه آماری به ترتیب شامل: مهارت‌های فنی، ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی، مهارت‌های مدیریتی، ویژگی‌های فردی، مهارت‌های روان‌شناختی، دیدگاه‌های مربیگری، سوابق مربیگری و سوابق ورزشی به‌عنوان بازیکن فوتبال می‌باشد.

**واژگان کلیدی:** فوتبال ایران، شاخص‌های مربیگری، تیم ملی، مربیان فوتبال

Email: kazemipour.ahmad@gmail.com

\*نویسنده مسئول:

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

### مقدمه

فوتبال، محبوب‌ترین ورزش در تمام دنیا بوده که معمولاً در هر ملتی در سطوح مختلف انجام می‌شود (ریلی، ۲۰۰۰) و امروزه، به فراگیرترین ورزش دنیا تبدیل شده است. به گونه‌ای که تعداد کشورهای عضو فیفا (۲۰۷ عضو) بیشتر از تعداد کشورهای عضو سازمان ملل (۱۹۲ عضو) می‌باشد. افراد بسیاری به شکل‌های مختلف به فوتبال می‌پردازند و در بسیاری از کشورهای جهان به‌عنوان یک پدیده ملی به آن نگرسته می‌شود که شکست و یا پیروزی در آن با غرور ملی کشورها گره خورده است (صدر، ۱۳۹۰).

بلاتر<sup>۱</sup>، رئیس فدراسیون جهانی فوتبال عنوان می‌کند: "تعداد اعضای خانواده فدراسیون جهانی فوتبال ۲۵۰ میلیون نفر است که دربرگیرنده بازیکنان فوتبال مرد و زن در تمام رده‌های سنی، مربیان، کادر مربیگری، مدیران و متولیان اجرایی، داوران و دستیاران داوری و نیز گروه پزشکی می‌باشد. ورزش ما به تمامی این اشخاص، شوق لذت و شیفتگی داده، بخشی از زندگی روزمره آن‌ها شده و به تفریحی موردعلاقه برای اوقات فراغت تبدیل گردیده است. درحالی که عده‌ای فوتبال را به‌عنوان یک تفریح دنبال می‌کنند، برای عده‌ای دیگر به‌عنوان یک کسب‌وکار مطرح می‌شود. بازیکنان زیادی به‌طور مداوم به‌دنبال بهبود و پیشرفت بازی خویش هستند و به‌همین دلیل، از مربیان برای انجام این کار تقاضای کمک می‌کنند (فیفا، ۲۰۰۶).

جایگاه و نقش مربیان فوتبال و آثار حاصل از عملکرد و ویژگی شخصیت آنان در فوتبال بسیار مهم است. به‌طوری که مربیان نقش قابل‌توجهی در پیشرفت تیمی، توسعه مهارت‌های فنی و رفتارهای اجتماعی و فرهنگی بازیکنان دارند (کاشین، ۲۰۱۰). کاشین<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۲) معتقد هستند که عملکرد خوب و اکثر موفقیت‌های یک بازیکن فوتبال ناشی از دانش فنی، رفتارها و عملکرد یک مربی خبره و چندمهارتی است. درواقع، می‌توان ادعا کرد که در فوتبال بیش از هر رشته دیگری برای نقش مربی ارزش و اهمیت قائل شده‌اند. عموم مردم همواره مربیان را مسئول عملکرد ضعیف یک تیم می‌دانند و در صورت برد و گرفتن جایزه، آن‌ها را ستایش کرده و به ایشان پاداش می‌دهند.

برای انتخاب فردی اصلح در یک پست ویژه، داشتن یک سلسله از ویژگی‌های مرتبط با آن پست در فرد داوطلب ضروری است. همان‌طور که مدیران می‌توانند با استفاده از شاخص‌های معتبر و از پیش تعیین‌شده، افراد را به شکل صحیحی برای احراز یک پست ویژه انتخاب نمایند (شفیعی و همکاران، ۱۳۸۶). از اینرو می‌توان با توجه به اهمیت مربیان در ورزش، شاخص‌هایی

---

1. Bellater  
2. Cushin

را جهت انتخاب مربیان در نظر گرفت. چنان‌که صاحب‌نظران و متفکران معیارها و مسلط‌بودن به علوم خاصی را برای مربیان در سطوح مختلف ورزش‌های گوناگون توصیف و تبیین کرده‌اند. کاته و گیلبرت<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) بیان می‌کنند مربیگری و کارکردن با ورزشکاران سطح بالا و حرفه‌ای، یک شغل ویژه است که فرد موردنظر باید دانش و توانایی‌های گوناگون و متفاوتی در ابعاد مختلف فنی، اجتماعی، روان‌شناختی، مدیریتی و آمادگی جسمانی را به‌منظور انجام آن داشته باشد و انجام این کار، تنها در صلاحیت مربیان خبره و کارآمد است.

گاملستر<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) نقش سرمربیان را در عملکرد تیم‌های ورزشی ویژه می‌داند و معتقد است موفقیت تیم‌های ورزشی، حاصل از رهبری موفقیت‌آمیز و مؤثر سرمربیان آن‌ها است. همان‌طور که آرنسون و سالمن<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که عملکرد یک تیم به متغیرهای اساسی مانند توانایی فنی مربیگری، تجربه مربیگری و مهارت‌های ارتباطی وی ارتباط پیدا می‌کند.

نتایج پژوهش ترنینیک<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۹) نشان می‌دهد که مربیان حرفه‌ای، نقشی اساسی توسعه زندگی و ورزش حرفه‌ای ورزشکاران رشته‌های تیمی و انفرادی دارند. نتایج این پژوهش وظایف و نقش‌های یک مربی خبره را رشد شخصیتی ورزشکار و افزایش درک ورزشی، دانش فنی و مهارت‌های تاکتیکی، توسعه مهارت‌ها و تصمیم‌گیری انتخابی، ارتقای سطح و تعداد برنامه‌های حرکتی و تشویق به تداوم در یادگیری معرفی می‌کنند. داکویست و اسونسن<sup>۵</sup> (۲۰۱۰) در پژوهش خود با عنوان "وظایف یک مربی در نقش مربی تیم ملی" به این نتایج رسیدند که در فرایند مربیگری در تیم‌های ملی، ۴ جنبه برای دستیابی به مقام قهرمانی مهم‌تر هستند که عبارت هستند از: نوع رهبری، رهبری اقتضایی، روابط و ارتباطات مربی و خصیصه ویژه مربی. انجمن مربیان بریتیش کلمبیا<sup>۶</sup> (۲۰۱۰) به منظور ارزیابی مربیان حرفه‌ای، مربیان سطح بالا، مربیان غیرحرفه‌ای، خودارزیابی مربیان و ارزیابی توسط ورزشکاران پرسش‌نامه‌های مختلفی طراحی کرده است. در این پرسش‌نامه‌ها ویژگی‌هایی نظیر مهارت‌های سازمانی و تشکیلاتی، مهارت‌های آموزشی، مهارت‌های ارتباط شخصی، مهارت‌های ارتباط گروهی، مهارت‌های مدیریتی و ایمنی و مهارت‌های شخصیتی به‌عنوان شاخص‌هایی جهت ارزیابی مربیان مورد استفاده قرار می‌گیرد.

- 
1. Co te & Gilbert
  2. Gammelsæter
  3. Arnesson, Leif, Salman & Khalik
  4. Trninic
  5. Dahlkvist, Andreas, Svensson & Magnus
  6. Coaches association of British Columbia

مارتنز<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) ۳ عامل را در موفقیت یک مربی مهم می‌داند که عبارت هستند از: مهارت‌های ارتباطی، اصول تقویت و درک انگیزه. میرز<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۱) نیز در پژوهش خود فاکتورهایی نظیر میزان تجربه و آمادگی مربی، موفقیت‌های قبلی، مهارت درک ورزشکاران و حمایت‌های اجتماعی را به‌عنوان شاخص‌هایی جهت موفقیت و کارآمدی مربیان مورد شناسایی قرار داده‌اند. همچنین بشیری و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهش خود عامل هوش هیجانی را جهت انتخاب مربیان کارآمد مورد تأکید قرار داده و عنوان می‌کنند مربیانی که هوش هیجانی بالایی دارند، در شناخت و به‌کارگیری صحیح هیجانات خود و بازیکنان، توانایی پیش‌بینی وقایع و مقابله با موقعیت‌های استرس‌زای حاصل از مسابقات، مدیریت روابط و برانگیختن خود و بازیکنان بسیار خوب عمل کرده و در شرایط بحرانی تصمیماتی صحیح برای رسیدن به اهداف خود اتخاذ می‌کنند. نتیجه اعمال چنین رفتارهایی، بهبود عملکرد و افزایش کارآمدی مربیگری و ابعاد آن در مربیان است. حمیدی و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهش خود با عنوان "ابعاد ارزیابی عملکرد مربیان کشور" به این نتیجه دست یافتند که مقیاس ارزیابی عملکرد مربیان ملی کشور متشکل از ۵ عامل می‌باشد. در این مدل، ۳ عامل توانایی‌های فنی، مهارت‌های رهبری و مهارت‌های ویژه به‌عنوان عامل‌های مستقل ظاهر شدند که بر مهارت‌های ارتباطی مربیان و توان عملیاتی آن‌ها اثرگذار هستند.

به‌دلیل پیچیدگی در مربیگری نوین به‌ویژه در ورزش بااهمیتی نظیر فوتبال، تنها یک ارزیابی نظام‌مند و عینی از مربیگری می‌تواند رسیدن به دانش روشن از این فرایند را میسر سازد؛ بنابراین لازم است دانشمندان، توجه خود را بر تلاشی نظام‌مند برای تشخیص اجزای مهم کارآمدی مربیگری متمرکز کنند تا مربیان بتوانند محتوای یادگیری خود را اولویت‌بندی کنند. در صورتی که نمی‌توان ادعا کرد علم می‌تواند یک دسته از مراحل تثبیت‌شده جهانی را برای توفیق در مربیگری به‌دست دهد؛ اما علم می‌تواند عوامل مهم در فرایند مربیگری را روشن کند. به‌طوری که مربیان در موقعیت بهتری برای توسعه مهارت‌های موردنیاز خود قرار گیرند (بوریر و ناویز، ۲۰۰۴). چنان‌که فیفا<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) معتقد است، پشت سر هر تیم بزرگ که نتایج خوبی به‌دست می‌آورد و نمایشی زیبا و باکیفیت از فوتبال ارائه می‌دهد می‌توان یک شخص ممتاز و رهبر را به‌عنوان مربی مشاهده کرد که دارای تسلط بر جنبه‌های تکنیکی، تاکتیکی، روان‌شناختی و آموزشی فوتبال می‌باشد. رافائل<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۳) نیز در پژوهش خود نقش

---

1. Martenes

2. Myers, Feltz, Chase & M

3. FIFA

4. Rafael

مربیان را در توسعه مهارت‌های بازیکنان فوتبال در تمامی ابعاد، به‌ویژه توسعه مهارت‌های روان‌شناختی مورد تأکید قرار دادند.

کنفدراسیون فوتبال آسیا<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) مهارت‌ها و دانش مربیگری موردنیاز مربیان فوتبال را مهارت‌های ورزشی تخصصی، فیزیولوژی و آناتومی، روان‌شناسی ورزشی، کمک‌های اولیه، مهارت در ایجاد ارتباط، اصول یادگیری حرکت، اصول شیوه‌های تمرین، تجزیه و تحلیل و بررسی‌های آماری و دانش تئوریک فوتبال معرفی می‌کند. همچنین، این کنفدراسیون نقش‌های یک مربی را شامل: سازماندهی، تغییردادن، تشویق‌کردن، آموزش، آموختن و برنامه‌ریزی می‌داند و معتقد است که باید با استفاده از دانش خود قادر به ایفای این نقش‌ها در حرفه مربیگری باشد. یوفا<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) از مربیان موفق در فوتبال به‌عنوان مربیان کامل نام می‌برد و ویژگی‌هایی نظیر تجربه و دانش بالا در تمام سطوح فوتبال (تاکتیک، تکنیک، آمادگی جسمانی و روان‌شناسی)، مهارت در استخدام و به‌کارگیری بازیکنان، ساخت فرهنگ تیمی مطلوب، برقراری ارتباط خوب با رسانه‌ها، داشتن تفکر استراتژیک و برنامه بلندمدت را برای این مربیان برمی‌شمرد. کنفدراسیون فوتبال آسیا (۲۰۱۳) رفتار و عملکرد بازیکنان را حاصل نقش و عملکرد مربیان می‌داند و بر این باور است که علاوه بر بررسی ظرفیت‌های فیزیکی و تکنیکی حریف به‌عنوان یک اصل، جنبه‌های روان‌شناسی و دانش فنی و رفتاری سرمربی نقش اصلی را در گرفتن تصمیمات صحیح در مسابقه توسط بازیکنان دارد.

افضل‌پور و همکاران (۱۳۸۳) در پژوهشی که به ارزشیابی نقش مربیان خارجی در سطح ملی و باشگاهی پرداختند، شاخص‌هایی نظیر توانایی‌های فنی، مهارت‌های مدیریتی و رهبری و مهارت‌های ارتباطی و روان‌شناختی را به‌عنوان فاکتورهای اصلی جهت ارزیابی عملکرد مربیان خارجی عنوان کرده‌اند. خبیری (۱۳۸۱) نیز در پژوهش خود که به مقایسه عملکرد مربیان داخلی و خارجی تیم ملی فوتبال بزرگسالان کشور پرداخته است، شاخص‌هایی نظیر درصد برنده‌شدن، رساندن تیم ملی به مسابقات نهایی جام جهانی و المپیک، قهرمانی جام ملت‌های آسیا و قهرمانی بازی‌های آسیایی را به‌عنوان معیاری جهت ارزیابی عملکرد در نظر گرفته است. مجید جلالی (۱۳۸۸) در کتاب خود با عنوان "هنر حرفه‌ای" عنوان می‌کند جهت ارزیابی و انتخاب مربیان حرفه‌ای فوتبال باید شاخص‌ها و ویژگی‌های مختلفی مدنظر قرار گیرد. وی معتقد است که به‌منظور انتخاب، باید شاخص‌هایی نظیر ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های

1. Asian football confederation (AFC)

2. Union europe football confederation (UEFA)

اجتماعی، ویژگی‌های فنی، دیدگاه‌های مربیگری و نیز ویژگی‌های شخصیتی و روانی مدنظر قرار گیرد.

همان‌طور که ملاحظه می‌شود صاحب‌نظران و متفکران معیارهای متعددی را برای انتخاب یک مربی شایسته در فوتبال در نظر گرفته‌اند و این معیارهای انتخاب با معیارهای انتخاب مربیان در سایر رشته‌های ورزشی متفاوت است. همچنین، پژوهشگران علوم ورزشی معتقد هستند که یکی از مهم‌ترین و مؤثرترین اعضای فدراسیون‌های ورزشی، مربیان تیم‌های ملی هستند که نتایج و عملکرد آن‌ها آینه‌ای تمام‌نما از دستاوردهای کل فدراسیون می‌باشد. به‌طوری که شکست یا موفقیت در اهداف و راهبردهای سازمان‌های ورزشی مذکور، در پیروزی یا شکست تیم‌های ملی نمایان شده و ارزیابی می‌شود. علاوه بر این، صاحب‌نظران معتقد هستند یکی از وظایف اصلی و مهم فدراسیون‌های ورزشی، انتخاب و گزینش مربیان تیم‌های ملی از یک‌سو و ارزیابی عملکرد از سوی دیگر است و هرگونه ادامه همکاری مربیان در سطح تیم‌های ملی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (نصیری و همکاران، ۱۳۸۸). بنابراین، درمورد انتخاب مربیان ملی نمی‌توان به معیارهای انتخاب افراد در پست‌های معمولی اکتفا کرد؛ زیرا عواملی که باعث موفقیت و اثربخشی یک مربی و درنهایت، موفقیت تیم ملی یک کشور می‌شود فراتر از این معیارها است. یک مربی موفق و شایسته باید دارای ویژگی‌های منحصربه‌فردی باشد. این ویژگی‌ها در زمینه‌های شخصیتی، فردی، مدیریتی، اجتماعی، ارتباطی و دانش فنی و تخصصی می‌تواند مورد توجه قرار گیرد. به‌طوری که نداشتن هر یک از ویژگی‌ها می‌تواند موجب عدم موفقیت مربی در رسیدن به نتایج مطلوب شود (شفیعی و همکاران، ۱۳۸۶).

عدم وجود معیارها و شاخص‌های مشخص که به کمک آن‌ها بتوان بهترین انتخاب را برای جایگاه مهم سرمربی تیم ملی فوتبال انجام داد، علاوه بر تحمیل کردن هزینه‌های گزاف بر جامعه، موجب خدشه‌دار شدن عواطف و احساسات ملی و درنهایت، شکست در مسابقات بین‌المللی در طول سالیان گذشته شده است. گواه این ادعا این است که از سال ۱۳۲۰ که تیم ملی فوتبال ایران تشکیل شد و فوتبال در ایران چهره‌ای جدید و تازه به‌خود گرفت، تاکنون بیش از ۵۱ مربی داخلی و خارجی عهده‌دار رهبری تیم ملی فوتبال ایران بوده‌اند که این حاکی از عمر متوسط مربیگری در تیم ملی تا ۱۶ ماه می‌باشد. نکته دیگر این است که ۱۵ مربی خارجی با سبک‌های گوناگون و متفاوت فوتبال از ملیت‌های مختلف (۴ مربی کروات، ۲ مربی برزیلی، ۲ مربی مجارستانی، ۱ مربی انگلیسی، ۱ مربی آلمانی، ۱ مربی ایرلندی، ۱ مربی اتریشی، ۱ مربی از شوروی سابق، ۱ مربی از یوگسلاوی سابق و ۱ مربی پرتغالی) عهده‌دار این سمت بوده‌اند که بعضی از آن‌ها بدون در نظر گرفتن شاخص‌های معتبر وارد فوتبال ما شده‌اند؛

از این جهت، در راستای انتخاب سرمربی تیم ملی فوتبال ایران بیش از این نمی‌توان به روش‌های سنتی دهه‌های پیشین متکی بود. بدون شک، انتخاب شخصی به‌عنوان سکاندار هدایت تیم ملی که با بهره‌گیری از امکانات موجود، توانایی و قابلیت پاسخ‌دادن به خواسته‌های به‌حق جامعه فوتبال را داشته باشد نیازمند معیارهای متعدد و روشی مدرن و سختگیرانه می‌باشد؛ از این رو، این پژوهش با هدف طراحی و تدوین شاخص‌هایی معتبر به‌منظور انتخاب فردی اصلح به‌عنوان سرمربی تیم ملی فوتبال بزرگسالان ایران انجام شده است و انتظار می‌رود که نتایج و یافته‌های آن برای فدراسیون فوتبال و وزارت ورزش و جوانان سودمند باشد. با توجه به حضور باشگاه‌های فوتبال داخلی در مسابقات بین‌المللی، هیأت‌های مدیره و مدیران عامل باشگاه‌های داخلی باید بتوانند با استفاده از این چارچوب در انتخاب مربیان خود موفق عمل نمایند. به‌طور کلی، این پژوهش در تلاش است پاسخ‌های مناسبی برای سؤالات زیر ارائه دهد:

۱. در انتخاب سرمربی تیم ملی فوتبال ایران چه ویژگی‌ها و شاخص‌هایی باید مدنظر قرار گیرد؟
۲. هرکدام از شاخص‌های انتخاب دارای چه درجه‌ای از اهمیت هستند؟
۳. آیا بین دیدگاه‌های جامعه فوتبال در اولیت‌بندی شاخص‌های انتخاب تفاوت وجود دارد؟

### روش‌شناسی

با توجه به موضوع روش این پژوهش توصیفی - پیمایشی بوده و به‌لحاظ هدف، کاربردی می‌باشد. هدف از پژوهش‌های کاربردی، توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است. به‌عبارت‌دیگر، پژوهش‌های کاربردی به‌علت کاربرد عملی دانش هدایت می‌شوند؛ لذا، این پژوهش از نوع پژوهش‌های کاربردی است.

#### • جامعه و نمونه آماری پژوهش

الف. جامعه آماری مربیان را با استناد به استعلامی که از کمیته آموزش فدراسیون فوتبال در سال ۱۳۹۰ گرفته شد، ۲۳۰۰۰ مربی ( $N=23000$ ) با درجات مختلف مربیگری (A, B, C, D) تشکیل دادند. از این تعداد با توجه به جدول برآورد اندازه نمونه کرجسی و مورگان، ۳۷۹ نفر ( $n=379$ ) به‌عنوان نمونه انتخاب شدند که از میان آن‌ها ۳۷۰ پرسش‌نامه معتبر استخراج گردید.

ب. جامعه آماری بازیکنان شامل کلیه بازیکنان شاغل در لیگ برتر در سال ۱۳۹۰-۱۳۹۱ بود که تعداد آن‌ها برابر با ۴۵۰ نفر ( $N=450$ ) ثبت گردید. از این تعداد، ۲۱۰ نفر ( $n=210$ )

طبق جدول برآورد اندازه نمونه کرجسی و مورگان به عنوان نمونه انتخاب شدند و از میان آن‌ها، ۲۰۵ پرسش‌نامه معتبر به دست آمد.

ج. جامعه آماری مدیران را کلیه مدیرانی تشکیل دادند که سابقه و تجربه فعالیت در سطوح بالای فوتبال کشور را دارا هستند که شامل: رؤسای هیأت‌های فوتبال استان‌هایی که دارای تیم در لیگ برتر فوتبال هستند، مدیران عامل باشگاه‌های لیگ برتر و مدیران ارشد فدراسیون فوتبال که در بخش‌های مختلف فدراسیون مشغول به کار هستند (تعدادشان برابر با  $N=38$ ) نفر بوده) می‌باشد که با توجه به کوچک بودن حجم جامعه، کل جامعه به عنوان نمونه آماری ( $n=38$ ) مدیران انتخاب شده و از این تعداد، ۳۵ پرسش‌نامه معتبر به دست آمده است.

#### • ابزار اندازه‌گیری

ابزار گردآوری داده‌های پژوهش، پرسش‌نامه پژوهشگرساخته می‌باشد که روایی صوری و سازه این پرسش‌نامه مورد بررسی قرار گرفته است. روایی صوری پرسش‌نامه توسط جمعی از اساتید با سابقه تربیت‌بدنی، کارشناسان فوتبال و مربیانی که سابقه مربیگری در لیگ برتر و تیم‌های ملی را داشته‌اند بررسی شده است. بدین شکل که نظرات این افراد در مورد محتوا و نحوه نگارش سؤالات گرفته شد و در پرسش‌نامه اعمال گردید. روایی سازه نیز با آزمون‌های تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی و با استفاده از نرم‌افزارهای اس پی اس اس<sup>۱</sup> و آموس<sup>۲</sup> انجام شده است. به منظور بررسی کیفیت نمونه‌گیری در تحلیل عاملی اکتشافی، از آزمون (KMO) کیزر - مایر - الکین استفاده شده است که میزان آن برابر با ۰/۷۳ لحاظ شده است. به منظور بررسی توانایی داده‌ها جهت عامل‌شدن، از آزمون کرویت بارتلت استفاده شد. نتایج این آزمون هر چقدر کوچک‌تر باشد نشان‌دهنده این است که داده‌ها توان تشکیل عامل را دارند. در این پژوهش، مقدار آزمون کرویت بارتلت برابر با ۷/۲۹ و نتیجه این آزمون با توجه به سطح معناداری ( $P = 0/01$ ) پذیرفته شد. در نهایت، در تحلیل عاملی اکتشافی به روش تحلیل مؤلفه‌های اصلی و چرخش واریمکس، ۹ شاخص اصلی شامل: ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های فنی، مهارت‌های مدیریتی، سوابق ورزشی به عنوان بازیکن، سوابق مربیگری، مهارت‌های روان‌شناختی، مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی و دیدگاه‌های مربیگری به همراه زیرمجموعه آن‌ها مورد شناسایی قرار گرفت. برای مشخص کردن عواملی که در پرسش‌نامه نهایی تأیید می‌شوند، پس از انجام تحلیل عاملی اکتشافی با استفاده از نرم‌افزار آموس، تحلیل عاملی تأییدی انجام گرفت که ۹ عامل اصلی مورد شناسایی در تحلیل اکتشافی

1.SPSS  
2.AMOS



تأیید شدند و پرسش‌نامه پژوهش که شامل ۹ شاخص اصلی (خرده‌مقیاس) با ۷۲ سؤال (گویه) است طراحی گردید. در پژوهش حاضر برای تعیین پایایی پرسش‌نامه پژوهش از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است که برای کل پرسش‌نامه برابر با ۰/۸۷ می‌باشد.

جدول ۱- مقادیر میانگین، انحراف استاندارد و ضریب آلفای کرونباخ شاخص‌های انتخاب

شاخص‌های انتخاب	تعداد گویه‌ها	میانگین	انحراف استاندارد	ضریب آلفای کرونباخ
ویژگی‌های فردی	۸	۳۲/۱۵	۳/۴۳	۰/۷۱
ویژگی‌های شخصیتی	۱۲	۵۲/۰۱	۳/۷۶	۰/۸۷
مهارت فنی	۱۴	۶۱/۴۰	۳/۶۰	۰/۹۰
مهارت مدیریتی	۱۰	۴۳/۰۶	۲/۵۳	۰/۷۰
سوابق ورزشی به‌عنوان بازیکن	۲	۸/۹۳	۱/۱۶	۰/۷۷
سوابق مربیگری	۵	۲۰/۲۷	۲/۵۰	۰/۷۹
مهارت روان‌شناختی	۵	۱۹/۵۴	۲/۶۱	۰/۸۶
مهارت ارتباطی و اجتماعی	۱۱	۴۶/۶۹	۳/۶۷	۰/۷۶
دیدگاه‌های مربیگری	۵	۲۲/۶۸	۴/۶۶	۰/۸۱

جدول ۱ نشان می‌دهد که ضریب پایایی هر یک از خرده‌آزمون‌ها بالای ۰/۷۰ است؛ بنابراین، پایایی لازم را برای سنجش دارند.

### • روش‌های آماری

در این پژوهش کلیه فرض‌ها در سطح  $(P < 0.05)$  آزمون شده‌اند و از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف به‌منظور تعیین طبیعی بودن توزیع داده‌ها، از آزمون فریدمن جهت تعیین اولویت‌بندی شاخص‌های انتخاب و از آزمون تحلیل مانوا<sup>۱</sup> برای مقایسه دیدگاه‌های مربیان، بازیکنان و مدیران استفاده شده است. درنهایت، برای به‌منظور مشخص شدن این که تفاوت‌های آشکار شده در تحلیل مانوا بین کدام شاخص‌های انتخاب سرمربی تیم ملی ثرار دارند، از تحلیل واریانس یک‌راهه (آنوا) در متن مانوا و جهت مشخص نمودن جایگاه تفاوت‌ها بین مدیران، مربیان و بازیکنان از آزمون پیگردی شفه استفاده گردید.

## نتایج

جدول ۲- توزیع فراوانی و درصد فراوانی سطح تحصیلات آزمودنی‌ها در هریک از بخش‌ها

نمونه آماری		مدیران		مربیان		بازیکنان	
مدرک تحصیلی	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی
دیپلم	۱	۲/۹	۶۶	۱۷/۸	۱۰۷	۵۲/۲	
فوق دیپلم	۴	۱۱/۴	۶۳	۱۷	۴۹	۲۳/۹	
لیسانس	۱۶	۴۵/۷	۱۳۹	۳۷/۶	۲۸	۱۳/۷	
فوق لیسانس	۱۰	۲۸/۶	۷۷	۲۰/۸	۳	۱/۵	
دکتری	۴	۱۱/۴	۲۵	۶/۸	۰	۰	
سایر موارد	۰	۰	۰	۰	۱۸	۸/۸	

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌کنید، مدرک تحصیلی لیسانس در نمونه آماری مدیران و مربیان به ترتیب با ۴۵/۷٪ و ۳۷/۶٪ دارای بیشترین فراوانی و در بخش بازیکنان، مدرک تحصیلی دیپلم با ۵۲/۲٪ بخش اعظم نمونه آماری را تشکیل می‌دهند.

جدول ۳- توزیع میزان سابقه مربیگری مربیان به سال

سابقه مربیگری	۱-۴ سال	۵-۱۰ سال	۱۱-۱۵ سال	۱۶-۲۰ سال	۲۰ سال به بالا
فراوانی	۷۲	۸۲	۷۱	۴۸	۹۷
درصد فراوانی	۱۹/۵	۲۲/۲	۱۹/۲	۱۳/۰	۲۶/۲

در جدول ۳ میزان سابقه مربیگری مربیان نشان داده شده است که بیشترین فراوانی میزان سابقه مربیگری مربوط به مربیان با سابقه مربیگری بیش از ۲۰ سال می‌باشد. همچنین، یافته‌های پژوهش در نمونه آماری مدیران حاکی از میانگین تجربه مدیریتی ۱۶ سال است. علاوه بر این، نتایج نشان می‌دهد بازیکنان دارای سابقه بازی ۱ تا ۳ سال در لیگ برتر با فراوانی ۵۴/۹٪، بخش اعظم نمونه آماری بازیکنان را تشکیل می‌دهند. همچنین، یافته‌های پژوهش در نمونه آماری بازیکنان حاکی از این است که بیش از ۵۰٪ بازیکنان دارای سابقه بازی در تیم ملی بزرگسالان می‌باشند. در پژوهش حاضر برای مقایسه دیدگاه‌های مدیران، مربیان و بازیکنان در شاخص‌های انتخاب سرمربی تیم ملی فوتبال، از آزمون مانوا استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۴ ارائه گردیده است.

جدول ۴- نتایج آزمون تحلیل مانوا به منظور مقایسه دیدگاه‌های مربیان، بازیکنان و مدیران

نام آزمون	ارزش	مقدار F	فرضیه df	خطای df	سطح معناداری
اثر پیلای	۰/۳۴۱	۱۳/۷۱	۱۸	۱/۲۰	۰/۰۰۱
لامبدای ویلکز	۰/۶۷۶	۱۴/۴۰	۱۸	۱/۱۹	۰/۰۰۱
اثر هتلینگ	۰/۴۵۵	۱۵/۱۰	۱۸	۱/۱۹	۰/۰۰۱
بزرگترین ریشه روی	۰/۳۹۰	۲۶/۰۱	۹	۶۰۰	۰/۰۰۱

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود با توجه به سطوح معناداری ( $P=0/001$ )، تفاوت معناداری بین دیدگاه مربیان، بازیکنان و مربیان در انتخاب سرمربی تیم ملی وجود دارد. به منظور مشخص شدن تفاوت‌های آشکار شده در تحلیل مانوا از تحلیل واریانس یک‌راهه در متن مانوا استفاده شد که نتایج آن در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵- نتایج آزمون تحلیل واریانس یک‌راهه در متن مانوا جهت مقایسه دیدگاه مدیران، مربیان و بازیکنان در مورد شاخص‌های انتخاب سرمربی تیم ملی فوتبال

شاخص‌های انتخاب	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	مقدار F	سطح معناداری
ویژگی‌های فردی	۱۷۱۲/۵۱	۲	۸۵۶/۲۵	۵۸/۰۴	۰/۰۰۱
ویژگی‌های شخصیتی	۵۳۵/۸۴	۲	۲۶۷/۹۲	۲۰/۷۰	۰/۰۰۱
مهارت‌های فنی	۱۳/۴۴	۲	۶/۷۲	۰/۲۳	۰/۷۹
مهارت‌های مدیریتی	۱۷/۲۲	۲	۸/۶۱	۰/۵۶	۰/۵۷
سوابق ورزشی به‌عنوان بازیکن	۱۷۴/۱۸	۲	۸۷/۰۹	۲۰/۰۲	۰/۰۰۱
سوابق مربیگری	۶۱/۴۱	۲	۳۰/۷۰	۵/۲۱	۰/۰۶
مهارت‌های روان‌شناختی	۹۱/۵۷	۲	۴۵/۷۸	۱۳/۰۸	۰/۰۰۱
مهارت‌های ارتباطی اجتماعی	۹۴/۲۵	۲	۴۷/۱۲	۱/۹۹	۰/۱۳
دیدگاه‌های مربیگری	۱/۲۸	۲	۰/۶۴	۰/۱۶	۰/۸۴

همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود با توجه به آماره آزمون، تفاوت معناداری در شاخص‌های انتخاب سرمربی تیم ملی در ویژگی فردی ( $f=58/04$ ,  $p=0/001$ )، ویژگی‌های شخصیتی ( $f=20/70$ ,  $p=0/001$ )، سوابق ورزشی ( $f=20/02$ ,  $p=0/001$ ) و مهارت‌های روان‌شناختی ( $p=0/001$ ,  $f=13/08$ ) وجود دارد؛ از همین رو به منظور مشخص نمودن جایگاه تفاوت‌ها بین مدیران، مربیان و بازیکنان از آزمون پیگردی شفه استفاده شد که نتایج این

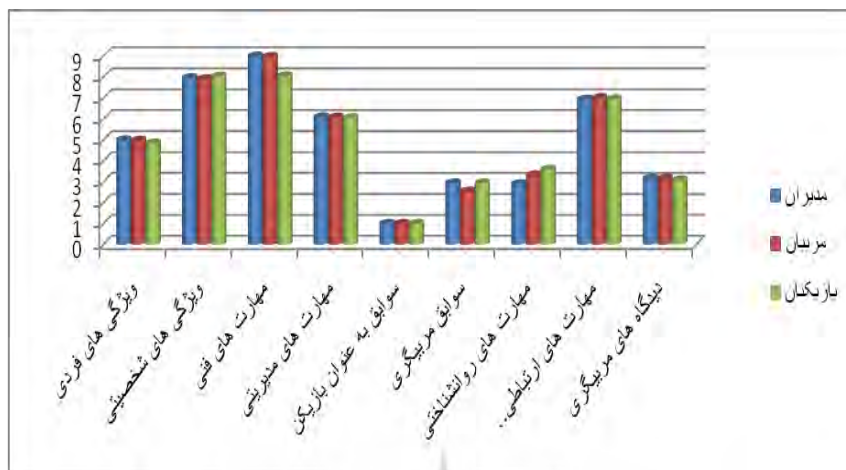
آزمون نشان می‌دهد بین نظر مدیران با بازیکنان ( $p=0/001$ ) و بین نظر مربیان با بازیکنان ( $p=0/001$ ) در مورد ویژگی‌های فردی، بین نظر مربیان با بازیکنان ( $p=0/001$ ) در مورد ویژگی‌های شخصیتی، بین نظر مدیران با مربیان ( $p=0/001$ ) با بازیکنان ( $p=0/001$ )، بین مربیان با بازیکنان ( $p=0/002$ ) در مورد سوابق ورزشی و بین مدیران با بازیکنان ( $p=0/004$ ) در مورد مهارت‌های روان‌شناختی تفاوت معناداری وجود دارد.

علاوه بر این، جهت اولویت‌بندی شاخص‌های انتخاب سرمربی تیم ملی فوتبال ایران از دیدگاه نمونه‌های آماری از آزمون فریدمن استفاده شد که نتایج آن در جدول ۶ نشان داده شده است.

جدول ۶- نتایج آزمون فریدمن در اولویت‌بندی شاخص‌های انتخاب سرمربی تیم ملی از دیدگاه نمونه‌های آماری

نمونه آماری		مدیران		مربیان		بازیکنان		کل آزمودنی‌ها	
شاخص‌های انتخاب	میانگین	اولویت	میانگین	اولویت	میانگین	اولویت	میانگین	اولویت	میانگین
ویژگی‌های فردی	۵	۵	۴/۹۸	۵	۴/۸۴	۵	۴/۹۴	۵	۴/۹۴
ویژگی‌های شخصیتی	۷/۹۷	۲	۷/۹۱	۲	۸/۰۴	۲	۷/۹۷	۲	۷/۹۷
مهارت‌های فنی	۹	۱	۸/۹۸	۱	۸/۹۵	۱	۸/۹۸	۱	۸/۹۸
مهارت‌های مدیریتی	۶/۰۹	۴	۶/۰۸	۴	۶/۰۵	۴	۶/۰۷	۴	۶/۰۷
سوابق ورزشی به‌عنوان بازیکن	۱	۹	۱	۹	۱	۹	۱	۹	۱
سوابق مربیگری	۲/۹۴	۷	۲/۵۵	۸	۲/۹۴	۸	۲/۶۶	۸	۲/۶۶
مهارت‌های روان‌شناختی	۲/۹۰	۸	۳/۳۲	۶	۳/۵۹	۶	۳/۲۷	۶	۳/۲۷
مهارت‌های ارتباطی اجتماعی	۶/۹۴	۳	۷/۰۱	۳	۶/۹۶	۳	۶/۹۷	۳	۶/۹۷
دیدگاه‌های مربیگری	۳/۱۶	۶	۳/۱۶	۷	۳/۰۸	۷	۳/۱۳	۷	۳/۱۳

همان‌طور که در جدول ۶ مشاهده می‌شود اولویت‌بندی شاخص‌های انتخاب از دیدگاه مدیران، مربیان و بازیکنان نشان داده شده است و نتایج حاکی از این است که شاخص مهارت‌های فنی با میانگین ۸/۹۸، مهم‌ترین شاخص در انتخاب سرمربی تیم ملی بوده و شاخص سوابق ورزشی با میانگین ۱/۰۰، کمترین نقش را در روند انتخاب سرمربی تیم ملی از دیدگاه کل آزمودنی‌ها دارا است.



شکل ۱- اولویت‌بندی شاخص‌های انتخاب از دیدگاه کل آزمودنی‌ها

در این پژوهش جهت اولویت‌بندی گویه‌های شاخص‌های انتخاب ۹ گانه سرمربی تیم ملی فوتبال از دیدگاه کل آزمودنی‌ها از آزمون فریدمن استفاده شد که نتایج آن به شرح ذیل است:

۱. **مهارت‌های فنی:** ۱. توانایی در فرایند مربیگری در جریان مسابقه (۹/۲۵)، ۲. قدرت بازی‌خوانی بالا با سرعت زیاد و یافتن راه‌کارهای تاکتیکی (۹/۱۴)، ۳. مهارت در چیدمان بازیکنان (۹/۱۱)، ۴. مهارت در ساختن تیم قدرتمند (۸/۶۰)، ۵. تسلط کامل به مفاهیم آموزشی فوتبال (تکنیک، تاکتیک، روان‌شناسی و غیره) (۸/۵۹)، ۶. آشنایی با سبک‌های گوناگون فوتبال (۸/۴۲)، ۷. تسلط به دانش روز در زمینه‌های یافته‌های جدید در فوتبال (۸/۳۳)، ۸. توانایی در طراحی تمرینات مناسب با اهداف و نیازها (۷/۷۱)، ۹. شناسایی بازیکنان مستعد و قابلیت در انتخاب بازیکنان کارآمد به شیوه مناسب (۷/۵۲)، ۱۰. شناخت کامل از فوتبال کشور - قاره‌ای - جهانی (۷/۰۱)، ۱۱. قابلیت آموزش و پیشرفت بازیکنان (۶/۹۴)، ۱۲. توانایی استفاده از وسایل کمک آموزشی (۵/۲۲)، ۱۳. آشنایی با فناوری اطلاعات و استفاده از نرم‌افزارهای کاربردی (۴/۸۸) و ۱۴. توانایی تدریس و آموزش به‌عنوان مدرس برای مربیان (۴/۲۷).

۲. **ویژگی‌های شخصیتی:** ۱. شخصیت قاطع و مسلط بر تیم (۷/۴۲)، ۲. رعایت نظم و انضباط فردی و حرفه‌ای (۷/۴۰)، ۳. اعتمادبه‌نفس بالا در حرفه مربیگری (۷/۳۸)، ۴. مسئولیت‌پذیری و تعهد (۷/۳۰)، ۵. صداقت و راستگویی در کلام و رفتار در ارتباط با دیگران (۷/۰۹)، ۶. روحیه برنده‌خواهی و توفیق‌طلبی (۶/۵۸)، ۷. مقاومت در برابر فشار روانی (۶/۳۴)، ۸. دیدگاه مثبت

(۶/۰۷)، ۹. رهبر بودن به صورت ذاتی (۵/۶۸)، ۱۰. داشتن شخصیت گرم و قابلیت کسب احترام و حمایت دیگران (۵/۶۷)، ۱۱. انرژی و فعال بودن و داشتن انگیزه بالا (۵/۶۳) و ۱۲. داشتن روحیه همکاری و کار به صورت گروهی (۵/۴۳).

**۳. مهارت‌های ارتباطی - اجتماعی:** ۱. فن بیان و مهارت در سخنرانی درخور شأن سرمربی تیم ملی (۷/۳۸)، ۲. پرهیز از حاشیه‌سازی و جنجال (۶/۵۹)، ۳. قابلیت برقراری روابط بین‌المللی (۶/۳۰)، ۴. احترام و رعایت فرهنگ و التزام‌های اجتماعی (۶/۲۳)، ۵. برقراری ارتباط خوب و سازنده با مربیان باشگاهی (۶/۰۵)، ۶. یافتن روشی برای فراهم‌ساختن شرایطی که بازیکنان درمورد وی احساس خوبی داشته باشند (۵/۸۴)، ۷. مقبولیت اجتماعی و رسانه‌ای (۵/۸۳)، ۸. خوش‌نام‌بودن و داشتن محبوبیت اجتماعی (۵/۷۶)، ۹. برقراری ارتباط سازنده و معلم‌وار با بازیکنان (۶/۶۵)، ۱۰. استفاده از شیوه ارتباطی شفاهی و غیرشفاهی مناسب (۵/۳۰) و ۱۱. ارتباطات معقول رسانه‌ای (۵/۰۷).

**۴. مهارت‌های مدیریتی:** ۱. ایجاد نظم و انضباط تیمی و فردی (۷/۲۵)، ۲. تعیین وظایف و مسئولیت بازیکنان و گروه مربیگری (۶/۴۷)، ۳. کنترل و نظارت مستقیم بر اجرای برنامه‌های تمرینی طبق اهداف (۶/۴۴)، ۴. استفاده از قدرت جاذبه شخصی برای نفوذ در ورزشکاران (۵/۸۷)، ۵. انتخاب و استفاده صحیح از گروه مربیگری جهت دستیابی به اهداف تعیین‌شده (۵/۷۱)، ۶. تعیین اهداف واقع‌بینانه و دست‌یافتنی (کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت) (۵/۴۹)، ۷. ایجاد چشم‌انداز مشترک در ورزشکاران، همکاران و جامعه فوتبال (۴/۷۳)، ۸. ارزشیابی از کار (خود، گروه مربیان و ورزشکاران) در مقاطع مختلف (۴/۵۷)، ۹. مکتوب و مستند کردن فعالیت‌ها و تجربیات مربیگری (۴/۲۶) و ۱۰. ایجاد سیستم ارزیابی رضایت ورزشکاران از عملکرد سرمربی (۴/۲۱).

**۵- ویژگی‌های فردی:** ۱. باهوش بودن (۶/۲۸)، ۲. تسلط داشتن حداقل بر یک زبان بین‌المللی (۵/۴۲)، ۳. داشتن آمادگی جسمانی و روانی مطلوب (۵/۲۵)، ۴. دارا بودن حداقل تحصیلات دانشگاهی برای سرمربیگری تیم ملی (لیسانس به بالا) (۵/۰۴)، ۵. داشتن آراستگی ظاهری از لحاظ تیپ بدنی و قیافه (۴/۸۳)، ۶. دارا بودن میانگین سنی بین ۴۵ تا ۶۰ سال (۳/۷۱)، ۷. ایرانی بودن (۲/۹۴) و ۸. خارجی بودن (۲/۵۴).

**۶- مهارت‌های روان‌شناختی:** ۱. توانایی کنترل بحران (۳/۳۳)، ۲. قدرت انگیزه‌دادن و تهییج بازیکنان (۳/۱۵)، ۳. توانایی آرام‌سازی روانی تیم در مسابقات حساس (۳/۰۷)، ۴. ایجاد تمرکز ذهنی در بازیکنان در هنگام مسابقات (۲/۹۸) و ۵. استفاده از تمرینات ذهنی جهت افزایش عملکرد تیمی و فردی (۲/۴۸).

**۷- دیدگاه‌های مربیگری:** ۱. داشتن دیدگاه‌های پیشرفته و نوین در فوتبال (۳/۵۴)، ۲. استفاده از تکنولوژی در فوتبال (۳)، ۳. اعتقاد به بازی هجومی همراه با کسب نتیجه (۲/۹۲)، ۴. دارا بودن فلسفه شخصی در مربیگری (۲/۸۰) و ۵. به‌کارگیری استعدادها و اعتقاد به جوان‌گرایی (۲/۷۳).

**۸- سوابق مربیگری:** ۱. داشتن پیشینه خوب و روشن در مربیگری (۳/۶۹)، ۲. کسب عنوان و مقام در مسابقات بین‌المللی به‌عنوان مربی (۳/۱۶)، ۳. دستیابی به موفقیت‌های داخلی در کسوت سرمربی (۳/۱۵)، ۴. تربیت و معرفی ورزشکاران شاخص به تیم‌های ملی (۲/۹۱) و ۵. تجربه مربیگری در تیم ملی حداقل به‌عنوان کمک مربی (۲/۰۹).

**۹- سوابق ورزشی به‌عنوان بازیکن:** ۱. عضویت در تیم‌های ملی به‌عنوان بازیکن (۱/۵۱) و ۲. کسب عنوان با تیم ملی بزرگ‌سالان در مسابقات بین‌المللی در کسوت بازیکن (۱/۴۹).

#### بحث و نتیجه‌گیری

امروزه، مهم‌ترین شرط لازم برای موفقیت ورزشکاران حرفه‌ای، وجود مربیان ممتاز است. سرمایه‌گذاری‌های کلانی که در حیطه مربیگری و جذب مربیان اثربخش و کارآمد در تیم‌های ملی و باشگاه بزرگ انجام می‌شود مؤید همین مطلب بوده و ضرورت توجه به انتخاب مربیان کارآمد را آشکار می‌کند (بشیری و همکاران، ۱۳۹۱). ناش<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۲) معتقد هستند که در راستای انتخاب مربیان تیم‌های ورزشی باید معیارهای ویژه و شفاف مدنظر قرار گیرند. داشتن استراتژی انتخاب و ارزیابی عملکرد مربیان می‌تواند نقش اساسی در اثربخشی مربیان داشته باشد. اهمیت و نقش مربیان در فوتبال بسیار برجسته و مهم می‌باشد. کریستنسن<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) بیان می‌کند مربیان دارای نقشی حیاتی و غیرقابل‌انکار در توسعه ورزش‌ها به‌ویژه در ورزش‌هایی نظیر فوتبال هستند. وی معتقد است خبرگی و تخصص در مربیگری فوتبال شامل تسلط بر مهارت‌های چندگانه می‌باشد. همان‌طور که فیفا (۲۰۰۶) نقش مربیان را در فوتبال بسیار ویژه می‌داند و عنوان می‌کند: "پشت سر هر تیم بزرگی که نتایج خوبی به‌دست می‌آورد و نمایشی از یک فوتبال زیبا و باکیفیت ارائه می‌دهد می‌توان یک شخص ممتاز و رهبر را به‌عنوان مسئول مشاهده کرد که نمادی از باشگاه و یا کشورش است؛ مانند کرایف<sup>۳</sup>، بکن باوئر<sup>۴</sup>،

---

1. Nash  
2. Christensen  
3. Cruyff  
4. Beckenbauer

فرگوسن<sup>۱</sup>، لپپی<sup>۲</sup>، پلاتینی<sup>۳</sup>، پیرا<sup>۴</sup>، تراپاتونی<sup>۵</sup> و زاگالو<sup>۶</sup>. هیچ برنامه ویژه‌ای که سبب رشد کیفی کیفی توانایی‌ها و یا تغییر رفتارهای بازیکنان شود وجود ندارد، مگر این که یک مربی و یا معلم ماهر در آن نقش اصلی را اجرا کرده باشد؛ مانند پکرمن<sup>۷</sup> از آرژانتین، پوا<sup>۸</sup> از اروگوئه، کویروز<sup>۹</sup> کویروز<sup>۹</sup> از پرتغال، سوآودتیو<sup>۱۰</sup> از فرانسه یا دیگر مربیان که در پشت صحنه مشغول کارکردن هستند".

شواهد پژوهشی داخل و خارج کشور نشان می‌دهد که یک مربی فوتبال باید دارای معیارها و شاخص‌های متعددی باشد از طرفی، انتخاب بهترین فرد به‌عنوان سرمربی تیم ملی فوتبال که از دیدگاه‌های گوناگون مورد تأیید و مقبولیت باشد بسیار خطیر و دشوار است. در این میان، طراحی معیارهایی جهت گزینش و انتخاب سرمربی تیم ملی فوتبال اهمیت ویژه‌ای دارد. نتایج پژوهش قهفرخی و جلالی فراهانی (۱۳۸۹) نشان می‌دهد که بیش از ۷۵٪ انتخاب مربیان فوتبال در ایران، بی‌نتیجه یا کم‌اثر بوده و به بهبود نتایج یا ایجاد تغییرات مثبت و مستمر در تیم‌ها منجر نشده است. نتایج این پژوهش نشان داد اکثر انتخاب‌های مربیان فوتبال در ایران بدون در نظر گرفتن معیارهای مشخص و انجام کارشناسی‌های لازم صورت می‌گیرد.

بدون شک، انتخاب سرمربی تیم ملی فوتبال یکی از مهم‌ترین تصمیمات فدراسیون فوتبال و یا حتی مقامات ارشد مسئول ورزش کشور است و عدم انتخاب صحیح فردی بدون در نظر گرفتن شاخص‌های یک مربی زنده می‌تواند موجب بروز آثار مخرب و تبعات گوناگون در جامعه فوتبال شود. عمر کوتاه مربیگری مربیان داخلی و خارجی که عهده‌دار مسئولیت هدایت تیم ملی فوتبال بزرگسالان ایران بوده‌اند حاکی از فقدان شاخص‌های معتبر جهت انتخاب فردی اصلح به‌عنوان سرمربی تیم ملی فوتبال ایران می‌باشد که در نهایت، منجر به پایین آمدن عمر متوسط مربیگری در تیم ملی فوتبال بزرگسالان ایران به ۱ سال و ۴ ماه شده است. در صورتی که عمر متوسط مربیگری در تیم‌های ملی کشورهای طراز اول فوتبال دنیا مانند ایتالیا ۲ سال، در اسپانیا ۲ سال و ۱ ماه و در آلمان ۲/۵ سال است.

- 
1. Ferguson
  2. Lippi
  3. Platini
  4. Parreira
  5. Trapattoni
  6. Zagalo
  7. Pakerman
  8. Pua
  9. Queiroz
  10. Suaudeau



این پژوهش با هدف طراحی و تدوین معیارها و شاخص‌هایی جهت انتخاب فردی اصلح به‌عنوان سرمربی تیم ملی فوتبال ایران از دیدگاه جامعه فوتبال انجام شده است. نتایج نشان داد که شاخص‌های انتخاب سرمربی تیم ملی فوتبال ایران از دیدگاه کل آزمودنی‌های پژوهش به‌ترتیب اولویت عبارت هستند از: ۱. مهارت‌های فنی، ۲. ویژگی‌های شخصیتی، ۳. مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی، ۴. مهارت‌های مدیریتی، ۵. ویژگی‌های فردی، ۶. مهارت‌های روان‌شناختی، ۷. دیدگاه‌های مربیگری، ۸. سوابق مربیگری و ۹. سوابق ورزشی به‌عنوان بازیکن. به‌طورکلی، معیارهای انتخاب این پژوهش با معیارهایی که فیفا (۲۰۰۶) در گزارش‌های خود و کنفدراسیون فوتبال آسیا (۲۰۱۳) و یوفا (۲۰۱۳) در کتاب‌ها و جزوات مربیگری برای یک مربی کامل در فوتبال نوین امروزی در نظر می‌گیرند هم‌خوانی دارد. فیفا مربیان فوتبال امروزی را مربیانی چندمهارتی اعلام می‌کند و معتقد است یک مربی باید دارای مهارت‌های فنی و تاکتیکی، مهارت‌های روان‌شناختی، جامعه‌شناسی، ارتباط مناسب با رسانه‌ها و مهارت‌های مدیریتی باشد. همان‌طور که طالبی و عبدالهی (۱۳۹۱) رفتار رهبری را حاصل از مهارت‌ها و دانش‌های مختلف و موردنیاز یک مربی می‌دانند

ابعاد و شاخص‌های انتخاب این پژوهش در ۹ خرده‌مقیاس اصلی طبقه‌بندی شده است. شاخص‌های انتخاب این پژوهش به‌دلیل تفاوت‌های ناشی از هر رشته ورزشی با فوتبال، گستردگی شاخص‌های انتخاب یک مربی موفق در فوتبال و یا ادغام ۲ شاخص انتخاب در یک شاخص با نتایج شفيعی و همکاران (۱۳۸۶) در شنا، اسمعیلی و طالب‌پور (۱۳۸۶) در تیم‌های ورزشی دانشگاهی کشور، اسدی و همکاران (۱۳۹۲) در شطرنج، نصیری و همکاران (۱۳۸۸) در هندبال، تاجیک (۱۳۸۹) در تکواندو و منظمی و همکاران (۱۳۹۲) در والیبال تفاوت دارد.

نتایج آزمون تحلیل واریانس یک‌راهه در متن مانوا نشان داد بین دیدگاه مدیران، مربیان و بازیکنان درمورد شاخص‌هایی نظیر ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های شخصیتی، سوابق ورزشی و مهارت‌های روان‌شناختی تفاوت وجود دارد. اگرچه این تفاوت بین آزمودنی‌ها درمورد شاخص‌های انتخابی می‌باشد که از نظر اولویت در درجه اهمیت کمتری برخوردار هستند؛ اما این تفاوت می‌تواند ناشی از تفاوت در سطح تحصیلات، میزان متفاوت دانش هر بخش نمونه آماری از مقوله مربیگری و تفاوت در طرز تلقی و نگرش‌ها باشد. همچنین، نتایج آزمون فریدمن نشان داد مهارت‌های فنی با میانگین (۸/۹۸) به‌عنوان مهم‌ترین شاخص و سوابق ورزشی به‌عنوان بازیکن با میانگین (۱/۰۰) به‌عنوان کم‌اهمیت‌ترین شاخص انتخاب سرمربی تیم ملی فوتبال از دیدگاه کل آزمودنی‌ها است. انتخاب شاخص مهارت‌های فنی به‌عنوان مهم‌ترین

شاخص انتخاب، نقش برجسته مهارت‌های فنی در موفقیت مربیان فوتبال امروزی را نشان می‌دهد. مهارت‌های فنی شامل احاطه و تسلط کامل سرمربی به تاکتیک‌ها و تکنیک‌های رشته ورزشی خود می‌باشد. اهمیت این شاخص در فوتبال نوین امروزی به حدی است که کارشناسان و تحلیل‌گران فوتبال، شاخص مهارت فنی را یکی از فاکتورهای اصلی در دسته‌بندی مربیان از سطح آماتور تا خبره عنوان می‌کنند. آن‌ها معتقد هستند دانش و مهارت‌های فنی یک سرمربی است که موجب می‌شود وی در تیم‌های بزرگ مشغول به کار شود یا از دیگر تیم‌ها پیشنهاد کار داشته باشد. مارتنز (۲۰۰۴) مهارت‌های فنی را شامل بازی‌خوانی، مهارت‌های تصمیم‌گیری، آشنایی با قوانین داوری، تجزیه و تحلیل فردی بازیکنان، استراتژی بازی، نقشه یا تاکتیک بازی و آگاهی از تصمیم‌ها و عملکردهای بازیکنان در رقابت برای برتری بر حریف عنوان می‌کند. بعضی از موارد اشاره‌شده مارتنز با گویه‌های مهارت‌های فنی این پژوهش دارای پوشش و هم‌خوانی است. علاوه‌براین، کنفدراسیون فوتبال آسیا (۲۰۱۱؛ ۲۰۱۳) در جزوات مربیگری خود مهارت فنی یک مربی را شامل مهارت‌های تخصصی فوتبال، آشنایی با سبک‌های گوناگون آن، آشنایی با تاکتیک‌ها در فوتبال، توانایی چیدمان بازیکنان به شکل صحیح در زمین، بازی‌خوانی و توانایی تجزیه و تحلیل یک مسابقه فوتبال عنوان می‌کند که با عناصر مهارت‌های فنی این پژوهش دارای هم‌خوانی است.

سوابق ورزشی به‌عنوان بازیکن نیز با میانگین (۱/۰۰)، آخرین اولویت از شاخص‌های انتخاب سرمربی تیم فوتبال ایران را به‌خود اختصاص داده است. تحول در دانش و علوم مربیگری موجب شده است که یک مربی در هر رشته ورزشی نیازمند مهارت‌های چندگانه و دانش مربیگری به‌روز برای موفقیت باشد؛ لذا، برای انتخاب مربیان به‌ویژه در سطح ملی باید شاخص‌ها و معیارهای گوناگون فراتر از سوابق ورزشی از سوی انتخاب‌کنندگان مدنظر قرار گیرد. فیفا (۲۰۰۶) در کتاب مربیگری فوتبال، یوفا (۲۰۱۳) و کنفدراسیون فوتبال آسیا (۲۰۱۳) در جزوات مربیگری خود به این نکته اشاره می‌کنند که داشتن سوابق ورزشی و عضویت در تیم‌های باشگاهی و ملی اگرچه بازیکنان را جهت ورود به عرصه مربیگری کمک می‌کند؛ اما این اصل را موردتوجه قرار می‌دهد که جهت موفقیت در مربیگری و رسیدن به درجات عالی این حرفه نیازمند دانش مربیگری، بینش و دیدگاه جدیدی هستیم و تکیه بر سابقه عضویت در تیم‌های ملی، نخبه‌بودن در زمان بازیگری و کسب عناوین قهرمانی در میادین مختلف کافی نمی‌باشد. یکی از علل مهمی که موجب شده است شاخص سوابق ورزشی به‌عنوان بازیکن از دیدگاه نمونه‌های آماری در اولویت آخر قرار بگیرد، تجربه ناموفق استفاده از بازیکنان سرشناس سابق تیم ملی به‌عنوان سرمربی بدون درنظرگرفتن شاخص‌های معتبر و

استاندارد انتخاب یک مربی کارآمد و خیره می‌باشد. اکثر این انتخاب‌ها تنها با توجه به سوابق ورزشی افراد به‌عنوان بازیکن در گذشته انجام شده است.

در پایان و با توجه به یافته‌های پژوهش، الگویی نظری برای انتخاب سرمربی تیم ملی فوتبال از دیدگاه جامعه پژوهش طراحی گردیده و در شکل ۱ نشان داده شده است. در این الگو فاصله شاخص‌ها تا الگوی انتخاب، بیانگر میزان اهمیت آن شاخص می‌باشد. چنانچه هر شاخص تا الگوی انتخاب فاصله کمتری داشته باشد، بیانگر میزان اهمیت آن شاخص در انتخاب نسبت به دیگر شاخص‌های انتخاب است.



شکل ۱- الگوی نظری انتخاب سرمربی تیم ملی فوتبال

با توجه به نظری بودن الگوی طراحی شده، نیاز به نظام ارزشی و دستورالعملی می‌باشد که به‌وسیله آن بتوان سرمربی تیم ملی فوتبال را انتخاب کرد و این خود نیازمند مطالعه‌ای جداگانه و خارج از محدوده این پژوهش است که باید در پژوهش‌های بعدی به آن پرداخته شود.

در نهایت با عنایت به این که شغل و حرفه مربیگری فوتبال در سمت مهمی نظیر سرمربی تیم ملی فوتبال بیش از هر شغل و حرفه دیگر فراز و نشیب دارد و یک سرمربی برجسته باید مهارت‌های گوناگونی در حوزه‌هایی نظیر تاکتیکی، تکنیکی، روانشناسی، بدنسازی و آمادگی جسمانی و مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی داشته باشد، نیاز به شاخص‌هایی اصلح و الگوی

مشخص جهت این انتخاب ضروری است. همچنین نیاز است از توان بالقوه رسانه ها جهت شناساندن معیارها و اصول استاندارد انتخاب مربیان فوتبال به ویژه سرمربی تیم ملی به جامعه فوتبال تلاش شود و فدراسیون فوتبال نیز جهت انتخاب صحیح و حمایت هرچه بیشتر از تیم ملی و شخص برگزیده شده با استفاده از نظرسنجی، مصاحبه و دیگر مکانیزم‌های موجود، نظرات جامعه فوتبال به ویژه مربیان خبره و کارشناسان را با در فرایند انتخاب سرمربی تیم ملی فوتبال مد نظر قرار دهد، چنانچه انتخاب سرمربی واجد شرایط و شایسته برای رهبری تیم ملی فوتبال یکی از مهمترین تصمیمات فدراسیون فوتبال است و این انتخاب تبعات زیادی بصورت مثبت یا منفی بر جامعه فوتبال و در نهایت کل جامعه دارد.

### تشکر و قدردانی

در پایان، از جامعه فوتبال کشور به ویژه اعضای محترم کانون مربیان فوتبال ایران که با شرکت خود در این پژوهش و پاسخگویی به سؤالات پرسش‌نامه نقش به‌سزایی در تکمیل این پژوهش داشتند تشکر کرده و مراتب سپاس و قدردانی خود را از راهنمایی‌های ارزشمند آقایان مجید جلالی، مرتضی محمص، جلال چراغپور و مجتبی تقوی اعلام می‌داریم.

### منابع

1. Afzalpour, E., Gharakhanlou, R. & Khodada, A. (1383). Assess the role of foreign coaches in the success of national teams and football clubs Iran. Olympic Journal, 3 (27):51-70. (Persian)
2. Arnesson, L., & Salman, K. (2009). Coach succession and team performance. Journal of Quantitative Analysis in Sport, 5 (1): 1559-0410.
3. Asadi, H., Ebrahimzadeh, M. N., Hamidi, M. & Saeed Azari, Z. (1392). Determining Selection Criteria for National Teams Coaches in Chess. Contemporary Studies on Sport Management Journal, 3(5):29-44. (Persian)
4. Bashiri, M., Mokhtari, P., Tejari, F., & Afkhani, E. (1391). The relationship between emotional intelligence and coaching efficacy coach. Sport Management Studies, 4 (14): 25-44. (Persian)
5. Borrie, A. & Knowles, Z. (2004). Coaching science and soccer. In T. P. Reilly & A. M. Williams (Eds.), Science and soccer (pp.187° 198). London: Routledge.
6. Coaches Association of British Columbia (CABC). (2010). Evaluation templates. Retrieved from: [www.coachesbc.ca/coaching](http://www.coachesbc.ca/coaching).
7. Christensen, M. (2011). Exploring biographical learning in elite soccer coaching. Journal of sport, education and society, 19 (2):1-19.
8. Co te, J., & Gilbert, W. (2009). An integrative definition of coaching effectiveness and expertise. International Journal of Sports Science & Coaching, 4 (1): 307° 323.
9. Cushion, C. J. (2010). Coach behaviour. In J. Lyle & C. J. Cushion (Eds.),

- Sports coaching professionalization and practice (pp. 243° 253). London: Elsevier.
10. Cushion, C., Ford, P. R., & Williams, A. M. (2012). Coach behaviour and practice structures in youth soccer. *Journal of Sports Sciences*, 30(15):1631° 1641.
  11. Dahalkvist, A., & Svensson, M. (2010). Role of coach as national coach. School of social and health sciences. Master degree, Halmstad University, Sweden.
  12. Esmaili, M. & Talebpour, M. (1386). Review and prioritization and evaluation aspects of coaching in universities sports teams. *Journal of Research on Sport Sciences*, 6 (16): 92-106. (Persian)
  13. FIFA. (2006). *Football Coaching*. Publish By FIFA, Swiss.
  14. Gammelsæter, H. (2013). Leader succession and effectiveness in team sport. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3(4): 285° 296.
  15. GHAFARROKHI, E. & JALALI FARAHANI, M. (1389). ANALYSIS OF WITHIN-SEASON CHANGES OF COACHES IN I.R.IRAN PREMIERE SOCCER LEAGUE. *Olympic Hournal*, 18 (3):47-57. (Persian)
  16. Hamidi, M., Memari, J., & Hamidi, M. (1390). The Dimensions of Iranian Elite Sport Coach Evaluation: Development of a Scale. *Contemporary Studies On Sport Management*, 1 (2): 49-68. (Persian)
  17. Jalili, M. (1388). Professional Skill. Publish By Donyaye Taghziye: 5-35.
  18. Khabiri, M. (1382). Compare the performance of internal and external coaches the national team adult football from the beginning to 1380. *Harkat Journal*, 17 (17): 45-62. (Persian)
  19. Martenes, R. (2004). *Successful coaching* (3th ed). Human Kinetics. pp: 320-335.
  20. Monazami, A. H., Soukhte Zari, S., Hadadi, F., Rostami Nejad, M., Goudarzi, M. & Ashrafi, A. (1392). The codification of criteria for selecting national Volleyball coaches. *Applied Research of Sport Management and Biology Journal*, 2(6):109-118.
  21. Myers, N., Feltz, D., & Chase, M. (2011). Proposed modifications to the conceptual model of coaching efficacy and additional validity evidence for the coaching efficacy scale II-high school teams. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 82 (1): 79-88.
  22. Nash, CH., Martindale, R., Collins, D., & Martindale, A. (2012). Parameterising expertise in coaching. *Journal of sport sciences*, 30(10): 985-994.
  23. Nasiri, Kh., Khabiri, M., Sajjadi, N. & Kazemnezhad, A. (1388). The Analysis and Modeling of an Evaluation for Handball National Team Coaches in Iran. *Journal of Sport Management*, 1 (1):119-140. (Persian).
  24. Rafael, A., Tedesqui, B. & Brittany, A. (2013). Focus on what? Applying research findings on attentional focus for elite level soccer coaching. *Journal of Sport Psychological in Action*, 4 (2): 122-132.
  25. Reilly, T., Williams, A. M., Nevill, A., & Franks, A. (2000). A multidisciplinary approach to talent identification in football. *Journal of Sports Sciences*, 18 (9): 695-702.

26. Sadr, H.(1390). Rozi Rozegari Football. Publish by Nashr Cheshme: 2-15. (Persian)
27. Shafie, M., Goodarzi, M., Hamidi, M., & Yadollahi, J. (1386). Determining and Modeling The National Coaches Selection in Swimming, Diving & Water polo in Coaches opinion. Harkat Journal, 8 (32): 19-36. (Persian)
28. Tajik, A. (1389). Design and develop criteria for the selection of Iranian taekwondo coaches. Master degree Thesis, Physical Education and sport sciences Faculty, Tehran university. (Persian)
29. Talebi, N. & Abdolahi, F. (1391). The relationship between leadership behavior coaching, group cohesion and performance women's volleyball teams in the Premier League. Journal of Sport Management Studies, 4 (16):63-78. (Persian)
30. The Asian Football Confederation (AFC). (2011). Grade B coaching book. Coaches Education Committee. <http://www.the-afc.com/downloads>.
31. The Asian Football Confederation (AFC). (2013). Pro license coaching book. Coaches Education Committee. <http://www.the-afc.com/downloads>.
32. The Union Europe Football Confederation (UEFA). (2013). Grade A coaching book. Coaches Education Committee. <http://www.uefa.com/trainingground/coaches>.
33. Trninic, V., Pasic, V., & Trninic, M. (2009). Role of expert coaches in development of top-level athletes in individual and team sports. Act Kinesiologica, 3(1): 99-106.