

## ضرورت استفاده از مربیان خارجی فوتبال از دیدگاه کارشناسان\*

دکتر محمد اسماعیل افضل پور- احمد خداداد- دکتر رضا قراخانو

استادیار دانشگاه بیرجند- عضو هیئت علمی دانشگاه تربیت معلم تهران- استادیار

دانشگاه تربیت مدرس

### چکیده

هدف: ارزشیابی عملکرد کلی، ضرورت و نحوه استفاده از مربیان خارجی در فوتبال ملی و باشگاهی ایران.

روش: از دو روش پرسشنامه محقق ساخته و مصاحبه به منظور جمع آوری اطلاعات استفاده گردید. پایایی و روایی پرسشنامه به ترتیب با دو روش، آزمون آلفای کرونباخ (ضریب ۰/۸۳) و نظرخواهی از افراد متخصص و کارشناس مورد تأیید قرار گرفت. ۳۱۰ نفر از مربیان یا مدرسان فوتبال، بازیکنان ملی و باشگاهی، مدیران، مدرسان دانشگاه و داوران فوتبال در تحقیق (از طریق تکمیل پرسشنامه یا مصاحبه) شرکت نمودند. از روش‌های آمار توصیفی (فراوانی، میانگین و انحراف معیار، درصد) و استنباطی (مجدور کای و آزمون کروسکال والیس) برای استخراج نتایج استفاده شد.

یافته‌ها: نتایج تحقیق نشان داد که عملکرد مربیان خارجی تیم‌های باشگاهی کشور در مجموع بهتر از مربیان خارجی تیم‌های ملی بوده است. در مقام مقایسه مربیان خارجی تیم‌های ملی، نتایج نشان داد که وجود مربیان خارجی برای تیم ملی امید و بزرگسالان مفیدتر از سایر رده‌ها (جوانان و نوجوانان) بوده، ضمن آنکه در رده تیم‌های ملی جوانان و نوجوانان از کمترین مربیان خارجی استفاده شده و

\* این تحقیق با حمایت مالی پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی اجرا شده است.

کمترین اثربخشی به دست آمده است. در مورد ضرورت استخدام مربی خارجی برای فوتبال ایران، به ترتیب تیم‌های نوجوانان، جوانان، باشگاهی، امید و در نهایت تیم ملی بزرگسالان در اولویت قرار گرفت. معیارهای انتخاب مربیان خارجی از نظر شرکت‌کنندگان در تحقیق به ترتیب اولویت چنین بود: سابقه مربیگری، ملیت، فرهنگ و سن، حقوق دریافتی، سابقه قهرمانی و زبان اصلی مربیان خارجی. ملیت مربیان خارجی نیز به عنوان یک معیار گزینش مهم تشخیص داده شد و به ترتیب مربیان کشورهای یوگسلاوی، انگلیس، برزیل، آلمان و کرواسی بهتر از سایرین قلمداد گردیدند. در خصوص نحوه استفاده از مربیان خارجی، نتایج نشان می‌دهد که به کارگیری آنان به ترتیب در نقش آموزش و یا تمرین‌دهنده تیم‌های فوتبال، نظریه پرداز، مشاور در برنامه‌ریزی، بدن‌ساز و سرمربی برای تیم‌های فوتبال کشور، مؤثرتر خواهد بود.

نتیجه‌گیری: به طور کلی، در شرایط کنونی استفاده از مربیان خارجی توانا و کارآمد برای توسعه و موفقیت فوتبال ایران امری اجتناب‌ناپذیر است. با این حال، به دلیل شرایط و عوامل خاص حاکم بر فوتبال کشور، قراردادن مربیان داخلی شایسته در کادر مربیان و استفاده از تجارب آنان در هدایت تیم‌ها، به ویژه تیم ملی بزرگسالان، بسیار ضروری و کمک‌کننده است.

**واژه‌های کلیدی:** ضرورت استفاده، مربیان خارجی، فوتبال ایران.

## مقدمه

به عقیده روبن فراست<sup>۱</sup>، مربیان محور اصلی و رکن مهم تیم‌های ورزشی هستند. از بین سه عامل ورزشکار، مربی و تماشاگر، مربی در رهبری تیم به عنوان یک سازمان‌دهنده قوی و زیربنای هر پیشرفت مطرح است (۱). فدراسیون‌ها و باشگاه‌های فوتبال حاضرند با تحمل هزینه‌های فراوان و استخدام مربیان خارجی، به موفقیت در مسابقات جهانی و بین‌المللی نائل شوند. استخدام مربیان خارجی در همه رشته‌ها سریع‌ترین راه دستیابی به افراد متخصص و کارآمد تلقی می‌شود. دسترسی سریع به افراد متخصص، الگو سازی برای مربیان جوان‌تر، ایجاد پیشرفت‌های چشمگیر در برنامه‌ها (۲ و ۳)، انتقال دانش به داخل و فراهم کردن زمینه حداکثر پیشرفت بازیکنان در باشگاه‌ها (۴) را می‌توان جزو مزایای

استخدام مربیان خارجی دانست. از طرف دیگر، پرهزینه بودن، القای شوک های فرهنگی بر مربی و بازیکنان، تفاوت در زبان تکلم، محدود بودن مدت اقامت مربی خارجی و عدم برجای ماندن آثار مشخص از مهارت و تخصص وی در کشور میزبان، جزو معایب این روش محسوب می شود. ضمن آنکه هزینه اختصاص یافته برای استخدام مربی خارجی می تواند صرف تربیت مربیان بومی و تقویت تجهیزات و امکانات گردد (۲).

در خصوص ویژگی ها و معیارهای اساسی برای گزینش مربیان اشاره شده است که مربیان ورزشی برجسته به برنامه های درازمدت تأکید می کنند (۵)، هم معلم و هم سازمان دهنده هستند (۶)، حرفه ای گری را به بازیکنان خودشان می آموزند (۷)، به اطلاعات دقیق و کاربردی در زمینه فوتبال دسترسی دارند (۸)، موجب القای نگرش تیم مداری در بازیکنان می شوند (۹)، قادر به برقراری ارتباط مؤثر با بازیکنان، دستیاران و دیگران هستند (۱۰)، توانایی هدایت مؤثر جلسات تمرین برای پیشرفت تیم را دارند (۱۰)، قادر به برنامه ریزی و تهیه جدول کاری برای تیم هستند (۱۱)، از مدرک مربیگری معتبر و تجربه کافی و متناسب با گروه سنی بازیکنان برخوردارند (۴). در سایر منابع چنین بیان شده که مهارت های ضروری برای یک مربی شامل مهارت های تکنیکی، انسانی و ادراکی است (۱۲).

طی سال های ۱۳۲۰ تا ۱۳۸۲، تیم ملی فوتبال بزرگسالان ایران، ۲۸ مربی داخلی و خارجی داشته است. از این میان، ۱۸ مربی داخلی و ۱۰ مربی خارجی عهده دار مربیگری تیم ملی ایران بوده اند. در حدود ۳۰ مربی خارجی تا تاریخ مذکور برای هدایت تیم های باشگاهی به ایران آمدند و به فعالیت مربیگری پرداختند. علاوه بر این، در سطح تیم های ملی امید، جوانان و نوجوانان ایران به ترتیب ۴، ۴ و ۱ بار از وجود مربیان خارجی استفاده شده است (۱۳). آنچه در این میان به طور کامل مشخص نشده ارزشیابی عملکرد مربیان خارجی، تعیین ضرورت استفاده از آنها برای فوتبال کشور و دستیابی به مهم ترین شاخص ها و روش ها به منظور به کارگیری آنها در این زمینه است.

براساس گزارش های موجود، در کل ۹۲ مسابقه رسمی و غیررسمی توسط مربیان خارجی تیم ملی بزرگسالان هدایت شده که از بین آن‌ها ۵۵/۴۴ درصد پیروزی، ۲۵ درصد شکست و ۱۹/۵۶ در تساوی بوده است. سایر نتایج به دست آمده نشان از آن دارد که از نظر درصد برنده شدن در مسابقات، مربیان خارجی تیم ملی موفق تر از مربیان داخلی بوده‌اند، اما از نظر نسبت برد به باخت، مربیان داخلی موفق تر عمل کرده‌اند (۱۴). بررسی ارتباط بین ویژگی‌های فردی مربیان با سبک رهبری، توانایی ایجاد حالت سبکبالی، توانایی رهبری، و توانایی برقراری ارتباط مؤثر با بازیکنان نشان داده که به جز در مورد سابقه بازیگری، بین سایر ویژگی‌های فردی مربیان با وضعیت سبک مربیگری انسان‌گرای آنان رابطه معنی داری وجود ندارد (۱۵). با این حال، بین سطح تحصیلات مربیان تیم‌های ورزشی دانشگاه‌ها با انتقال پیام به ورزشکاران و ایجاد حالت سبکبالی در آنان رابطه معنی‌داری مشاهده شده است (۱۶). در جریان اولویت بندی معیارهای انتخاب مربیان ملی در ورزش‌های گروهی مشخص شده که بین مربیان و ورزشکاران در رتبه‌بندی ابعاد مربیگری اختلاف نظر وجود داشته و ترتیب اولویت بندی ابعاد مربیگری از نظر کل نمونه آماری (مربیان و ورزشکاران) چنین بوده است: ویژگی‌های شخصیتی - ادراکی، مهارت‌های انسانی - عاطفی، ویژگی‌های اجتماعی، ویژگی‌های علمی - تخصصی، مهارت‌های مدیریتی، ویژگی‌های ورزشی، سابقه کار و ویژگی‌های فردی مربی (۱۷). توجه به تجربه و سابقه قهرمانی مربیان تیم‌های ورزشی دانش‌آموزی نیز در موفقیت آن‌ها نقش به‌سزایی داشته است (۱۸). ثابت شده است که در حرفه مربیگری، منابع بالقوه استرس‌زا بسیار زیاد هستند (۱۹). در همین خصوص، نشان داده شده است که تمام مربیانی که از نظر مسائل مربیگری در سطح بالاتر و از نظر سرسختی در سطح پایین‌تری هستند، در سطوح بالای استرس قرار دارند (۲۰). تعیین درجه اهمیت مربیگری از دیدگاه مربیان و مدیران دانشگاهی مشخص ساخت که شش بُعد مهم در ارزشیابی مربیان ورزشی عبارت‌اند از: نتایج تیمی، نتایج شخصی، رفتار کاری مستقیم، رفتار کاری غیرمستقیم، رفتار حمایتی مدیریتی و رفتار ارتباطی (۲۱). در این تحقیق به موضوع ارزشیابی مربیان ورزشی در تیم‌های ملی پرداخته شد.

خارجی در ایران پرداخته شده و یافتن پاسخی روشن و دقیق به موضوع ضرورت استفاده از مریبان خارجی در فوتبال ایران، تعیین بهترین نحوه استفاده از مریبان خارجی و اولویت بندی معیارهای انتخاب آنان مورد نظر بوده است.

### روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق از نوع توصیفی-تحلیلی است. به منظور دستیابی به اطلاعات جامع، جامعه آماری شامل کلیه مسئولان، مریبان، بازیکنان، مدرسان دانشگاه و داوران فوتبال در نظر گرفته شد. از بین این گروه‌ها، ۲۴۰ نفر از طریق تکمیل و ارسال پرسشنامه و ۷۰ نفر با حضور در مصاحبه در تحقیق شرکت کردند. این شرکت کنندگان از ۱۲ استان کشور بودند که استان تهران با ۴۸/۲ درصد دارای بیشترین شرکت کننده بود. از دو روش پرسشنامه و مصاحبه برای جمع آوری اطلاعات استفاده شد. یک پرسشنامه با عنوان ارزشیابی عملکرد کلی، ضرورت و نحوه استفاده از مریبان خارجی، شامل ۲۴ سؤال بسته که دارای پاسخ‌های ۵ گزینه‌ای (مدل لیکرت) بود، توسط محقق تهیه و تنظیم گردید. این پرسشنامه در سه بخش شامل الف) ارزشیابی عملکرد کلی مریبان خارجی با ۵ سؤال؛ ب) ارزشیابی ضرورت استفاده از مریبان خارجی با ۵ سؤال؛ ج) ارزشیابی نحوه استفاده از مریبان خارجی با ۱۴ سؤال تهیه شد (۱۳). به منظور تعیین پایایی<sup>۱</sup> و روایی<sup>۲</sup> این پرسشنامه به ترتیب از آزمون آلفای کرونباخ<sup>۳</sup> و مشورت با تعدادی از افراد متخصص و کارشناس استفاده گردید. ۳۰ پرسشنامه به طور تصادفی توزیع و پس از جمع آوری آنها، آزمون آلفای کرونباخ اجرا شد و در مجموع ضریب معادل ۰/۸۳ به دست آمد. توصیف اطلاعات به دست آمده و بیان نتایج مسابقات با روش‌های آمار توصیفی شامل فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار

1. Reliability
2. Validity
3. Cronbach Alpha

صورت گرفت. از روش مجذور کای و آزمون کروسکال والیس نیز برای آزمون فرض آماری استفاده شد و درصد خطا  $0/05$  ( $\alpha=0/05$ ) منظور گردید.

## نتایج

در جدول (۱) اطلاعات مربوط به ارزشیابی عملکرد کلی مربیان خارجی آورده شده است. بر اساس نتایج به دست آمده، میزان مفید بودن مربیان خارجی برای تیم های ملی بزرگسالان، امید، جوانان و نوجوانان ایران به ترتیب  $45/63$ ،  $49/83$ ،  $31/97$  و  $30/98$  درصد است (اطلاعات مربوط به پاسخ کلی گروه های شرکت کننده یا معدل پاسخ گروه ها، آورده نشده است). دیگر نتایج نشان دهنده آن است که وجود مربیان خارجی بیش از همه برای تیم های باشگاهی کشور ما مفید بوده است ( $69/34$  درصد) (جدول ۱).

جدول ۱ ارزشیابی عملکرد کلی مربیان خارجی در تیم های ملی و باشگاهی فوتبال کشور (آیا تا کنون وجود مربیان خارجی برای تیم...کشور ما مفید بوده است؟)

گروه ها	تیم های فوتبال	در صد پاسخ ها		
		بسیار زیاد و زیاد	متوسط	کم و بسیار کم
مدیران و مسئولان	تیم ملی بزرگسالان	۴۶/۴	۴۱/۱	۱۲/۵
	تیم ملی امید	۵۵/۴	۳۳/۹	۱۰/۷
	تیم ملی جوانان	۴۱/۱	۳۲/۱	۱۷/۸
	تیم ملی نوجوانان	۳۹/۳	۳۲/۱	۱۹/۶
	تیم های باشگاهی	۶۹/۶	۲۳/۲	۷/۱
مربیان یا مدرسان فوتبال	تیم ملی بزرگسالان	۳۲/۳	۳۸/۵	۲۹/۲
	تیم ملی امید	۲۶/۲	۴۰	۳۳
	تیم ملی جوانان	۳۷/۷	۲۶/۲	۳۸/۵
	تیم ملی نوجوانان	۲۹/۲	۲۴/۶	۴۳/۱
	تیم های باشگاهی	۶۱/۶	۳۲/۳	۶/۲
مدرسان دانشگاه	تیم ملی بزرگسالان	۵۴/۸	۳۲/۳	۱۲/۹
	تیم ملی امید	۵۴/۹	۳۵/۵	۶/۴
	تیم ملی جوانان	۳۵/۵	۳۲/۳	۲۹/۱
	تیم ملی نوجوانان	۲۲/۷	۳۵/۵	۲۹/۱
	تیم های باشگاهی	۵۸/۱	۲۲/۶	۱۲/۹
بازیکنان عضو تیم های ملی	تیم ملی بزرگسالان	۳۷/۵	۴۱/۷	۲۰/۹
	تیم ملی امید	۵۰	۲۹/۲	۲۰/۹
	تیم ملی جوانان	۱۶/۷	۴۱/۷	۴۱/۷
	تیم ملی نوجوانان	۱۶/۷	۲۹/۲	۴۱/۷
	تیم های باشگاهی	۶۶/۷	۲۵	۸/۴
بازیکنان باشگاهی	تیم ملی بزرگسالان	۶۰/۵	۳۴/۹	۴/۶
	تیم ملی امید	۵۵/۸	۳۹/۵	۴/۷
	تیم ملی جوانان	۲۷/۹	۳۹/۵	۴۶/۳
	تیم ملی نوجوانان	۲۱	۴۶/۵	۲۳/۳
	تیم های باشگاهی	۷۹/۱	۱۴	۷
داوران فوتبال	تیم ملی بزرگسالان	۴۲/۸	۲۸/۶	۲۸/۶
	تیم ملی امید	۵۷/۱	۳۸/۱	۴/۸
	تیم ملی جوانان	۴۲/۹	۳۸/۱	۱۹
	تیم ملی نوجوانان	۵۷/۱	۲۸/۶	۱۴/۳
	تیم های باشگاهی	۸۱	۱۹	-

جدول ۲ نتایج ارزشیابی ضرورت استفاده از مربیان خارجی  
(آیا به استفاده از مربی خارجی برای تیم ... کشور اعتقاد دارید؟)

گروه‌ها	تیم های فوتبال	در صد پاسخ ها	
		بسیار زیاد و زیاد	متوسط کم و بسیار کم
مدیران و مسئولان	تیم ملی بزرگسالان	۵۷/۲	۲۶/۸
	تیم ملی امید	۷۵	۱۷/۹
	تیم ملی جوانان	۷۵	۱۲/۵
	تیم ملی نوجوانان	۷۶/۸	۱۴/۳
	تیم های باشگاهی	۷۱/۴	۲۳/۲
مربیان یا مدرسان فوتبال	تیم ملی بزرگسالان	۴۳/۱	۱۵/۴
	تیم ملی امید	۵۸/۵	۲۳/۱
	تیم ملی جوانان	۷۲/۳	۱۰/۸
	تیم ملی نوجوانان	۷۰/۸	۷/۷
	تیم های باشگاهی	۶۹/۲	۱۵/۴
مدرسان دانشگاه	تیم ملی بزرگسالان	۷۰/۹	۱۲/۹
	تیم ملی امید	۷۴/۲	۱۶/۱
	تیم ملی جوانان	۸۷/۱	۹/۷
	تیم ملی نوجوانان	۸۷/۱	۶/۵
	تیم های باشگاهی	۷۱	۲۲/۶
بازیکنان عضو تیم های ملی	تیم ملی بزرگسالان	۶۶/۷	۱۶/۷
	تیم ملی امید	۶۲/۵	۳۳/۳
	تیم ملی جوانان	۵۰	۲۹/۲
	تیم ملی نوجوانان	۵۴/۲	۲۵
	تیم های باشگاهی	۷۵	۱۲/۵
بازیکنان باشگاهی	تیم ملی بزرگسالان	۶۰/۵	۲۵/۶
	تیم ملی امید	۶۷/۴	۲۰/۹
	تیم ملی جوانان	۷۶/۷	۱۶/۳
	تیم ملی نوجوانان	۸۳/۷	۷
	تیم های باشگاهی	۷۲/۱	۱۸/۶
داوران فوتبال	تیم ملی بزرگسالان	۴۷/۶	۲۸/۶
	تیم ملی امید	۷۱/۴	۲۳/۸
	تیم ملی جوانان	۸۱	۹/۵
	تیم ملی نوجوانان	۸۰/۹	۱۴/۳
	تیم های باشگاهی	۷۶/۲	۱۹



در جدول (۲) نتایج مربوط به ارزشیابی ضرورت استفاده از مربیان خارجی ارائه شده است. پاسخ کلی شرکت کنندگان دال بر آن است که در مجموع ۵۸/۸ درصد آن‌ها استفاده از مربی خارجی برای تیم ملی بزرگسالان را بسیار زیاد و زیاد ضروری، و ۲۱/۲ آنها آن را بسیار کم و کم غیر ضروری می‌دانند (اطلاعات کلی مربوط به مجموع پاسخ شرکت کنندگان نشان داده نشده است). در مجموع ۶۸/۵ درصد پاسخ دهندگان ضرورت استفاده از مربی خارجی برای تیم ملی امید را بسیار زیاد و زیاد ضروری؛ و ۱۰ درصد آن را بسیار کم و کم غیر ضروری ذکر کرده‌اند. علاوه بر، شرکت کنندگان در تحقیق ضرورت استفاده از مربی خارجی برای تیم‌های ملی جوانان و نوجوانان را به ترتیب به میزان ۷۴/۱ و ۷۵/۶ درصد بسیار زیاد و زیاد ضروری می‌دانند. در نهایت ۷۲/۴ درصد پاسخ دهندگان استفاده از مربی خارجی را برای تیم‌های فوتبال باشگاهی کشور بسیار زیاد و زیاد ضروری دانسته‌اند (جدول ۲).

اطلاعات به دست آمده در مورد نحوه استفاده یا چگونگی به کارگیری مربیان خارجی در جداول (۳ و ۴) نشان داده شده است. به منظور تعیین اولویت نوع استفاده از مربیان خارجی و معیارهای مهم در انتخاب آن‌ها، درصد پاسخ به دو گزینه بسیار زیاد

جدول ۳ ارزشیابی نحوه استفاده (چگونگی به کارگیری) از مربیان خارجی

اولویت	کم و بسیار کم	متوسط	بسیار زیاد و زیاد	درصد پاسخ‌ها نحوه استفاده از مربیان خارجی
پنجم	۱۱/۸	۲۲/۱	۶۵	ضرورت استفاده از مربی خارجی به عنوان سرمربی تیم
اول	۳/۳	۱۳/۸	۸۱/۴	ضرورت استفاده از مربی خارجی به عنوان تمرین یا آموزش دهنده
دوم	۶/۸	۱۳/۵	۷۷/۶	ضرورت استفاده از مربی خارجی به عنوان نظریه پرداز
سوم	۵/۶	۱۸/۲	۷۵/۳	ضرورت استفاده از مربی خارجی به عنوان مشاور در برنامه ریزی
چهارم	۹/۴	۱۸/۲	۷۰/۶	ضرورت استفاده از مربی خارجی به عنوان بدن ساز تیم

و زیاد محاسبه شده و ملاک تعیین اولویت قرار گرفته است. جدول (۳) نشان می‌دهد که از نظر پاسخ‌دهندگان، اولسویت چگونگی استفاده از مربیان خارجی به ترتیب عبارت است از: تمرین‌دهنده یا آموزش‌دهنده تیم، نظریه‌پرداز یا بیان‌کننده مبانی علمی فوتبال، مشاوره در برنامه ریزی، بدن‌سازی و در نهایت سرمربی تیم.

بر اساس اطلاعات مندرج در جدول (۴) و با توجه به دو گزینه بسیار زیاد و زیاد، سابقه مربیگری (۸۸/۸ درصد)، ملیت (۶۸/۹ درصد)، فرهنگ و سن (۵۲/۴ درصد)، حقوق دریافتی (۵۱/۸ درصد)، سابقه قهرمانی به عنوان بازیکن (۴۵ درصد) و در نهایت زبان اصلی یا مادری (۴۱/۸ درصد) مربیان خارجی به ترتیب دارای بالاترین درجه اهمیت در انتخاب آن‌ها به شمار می‌روند. لازم است در پایان این قسمت از بیان نتایج، اشاره شود که به دلیل عدم مشاهده تفاوت معنی‌دار در پاسخ گروه‌های شرکت‌کننده به سؤالات مربوط به نحوه استفاده از مربیان خارجی، پاسخ تفکیکی گروه‌ها به این سؤالات ذکر نشده است.

جدول ۴ ارزشیابی ملاک‌ها و معیارهای انتخاب مربیان خارجی

اولویت	کم و بسیار کم	متوسط	بسیار زیاد و زیاد	درصد پاسخ‌ها
				ملاک‌ها
پنجم	۱۶/۱	۳۷/۶	۴۵	سابقه قهرمانی مربیان خارجی به عنوان بازیکن فوتبال
اول	۲/۱	۸/۲	۸۸/۸	سابقه مربیگری مربیان خارجی
چهارم	۱۶/۲	۳۰/۹	۵۱/۸	حقوق دریافتی مربیان خارجی
ششم	۲۵/۹	۳۰/۶	۴۱/۸	زبان اصلی (مادری) مربیان خارجی
دوم	۱۱/۸	۱۸/۸	۶۸/۹	ملیت (کشور) مربیان خارجی
سوم	۱۹/۷	۲۷/۴	۵۲/۴	فرهنگ و سن مربیان خارجی

بنا به اهمیت این موضوع، در جریان مصاحبه، در مورد ملیت مربیان خارجی نظر خواهی شد. نتایج این نظر خواهی نشان داد که به ترتیب مربیان، مربیان کشورهای یوگسلاوی (۷۳ درصد)، آلمان (۴۶/۶ درصد)، برزیل (۴۰ درصد)، انگلیس (۳۳/۳ درصد)،

کرواسی (۲۳/۳ درصد)، ایتالیا (۲۰ درصد)، هلند و امریکای جنوبی (۱۶/۶ درصد)، فرانسه (۱۳/۳ درصد)، اسپانیا و رومانی (۶/۷ درصد) و سایر کشورها (۳/۳ درصد) بالاترین درصد پاسخ را به خود اختصاص داده‌اند و مناسب تر از سایرین برای احراز سمت مربیگری در ایران هستند.

اطلاعاتی که تا کنون ارائه شد بیشتر جنبه توصیفی داشتند. اینک به بیان نتیجه به دست آمده از آزمون فرض آماری می‌پردازیم. در آزمون فرض آماری با عنوان "عملکرد کلی، ضرورت و نحوه استفاده از مربیان خارجی از نظر گروه‌های شرکت‌کننده در تحقیق تفاوت معنی‌داری ندارد" مشخص گردید که تنها در مورد عملکرد کلی ( $P < 0/001$ ) و ضرورت استفاده از مربیان خارجی ( $P < 0/03$ ) بین گروه‌های شرکت‌کننده اختلاف نظر معنی‌داری وجود دارد.

### بحث و تفسیر نتایج

نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که مفید بودن وجود مربیان خارجی از گذشته تا کنون برای فوتبال کشور ما بدین ترتیب بوده است: تیم‌های باشگاهی، تیم ملی امید، تیم ملی بزرگسالان، تیم ملی جوانان و تیم ملی نوجوانان. نتایج به دست آمده قبلی دال بر آن است که هم از نظر کسب مقام‌های حاصل شده و هم از حیث نسبت برد به باخت و گل زده به گل خورده، مربیان خارجی دارای حضوری بسیار موفق در باشگاه‌های ایران بوده‌اند (۱۳). طی سالیان گذشته، تیم ملی امید دارای مربیان خارجی معدودی بوده (۴ مربی)، اما از بین آنان فرانک اوفارل و انور عبدویچ دارای عملکرد قابل قبول، یورگن گده دارای سابقه فعالیت بسیار کوتاه و تنها ایگور کوردس آلمانی دارای عملکرد ضعیفی بوده است (۱۳). شاید به همین دلیل پس از تیم‌های باشگاهی، عملکرد کلی مربیان خارجی تیم ملی امید در رتبه دوم و حتی با تفاوت ناچیز، بهتر از مربیان تیم ملی بزرگسالان ارزیابی شده است. تا زمان اجرای تحقیق (۱۳۸۲) تیم ملی بزرگسالان ایران ۸ مربی خارجی داشته که عملکرد نسبتاً خوبی از خود بر جای گذاشته‌اند و مقام‌های قابل توجهی توسط آنان به دست آمده است (۱۳). با این حال، در سایر تحقیقات مشخص شده که درصد موفقیت مربیان ایرانی

تیم‌های ملی، بهتر از هم‌تایان خارجی آنها بوده است (۱۴). بر اساس نتایج قبلی ما، درصد برد تیم ملی بزرگسالان در زمان مربیان خارجی (۵۸/۸۰) در مقایسه با مربیان داخلی (۵۱) بالاتر و در صد باخت آنان (۱۹/۲) در برابر (۲۲/۷) پایین‌تر بوده است (۱۳). دلیل مغایرت در نتایج، احتمالاً عدم احتساب مجموع نتایج بازی‌های تیم ملی ایران در بازی‌های ۲۰۰۲ پوسان است، که در تحقیق خبیری لحاظ نشده است. سوابق موجود نشان می‌دهد که تاکنون از کمترین تعداد مربیان خارجی برای تیم‌های ملی پایه (جوانان و نوجوانان) استفاده شده است. معدود مربیان به کار گرفته شده نیز از کارایی بالایی برخوردار نبوده (مانند سولدو و کوردس)، و یا مدت کوتاهی به فعالیت مربیگری در رده جوانان اشتغال داشته‌اند (مانند رایکوف و اسکینر). علاوه بر این، روند عملکرد فدراسیون فوتبال در این زمینه حاکی از آن است که تنها اهداف کوتاه‌مدت و مقطعی مورد نظر مسئولان بوده و مربیان خارجی رده‌های پایه (کوردس و سولدو) پس از مدت کوتاهی و تنها پس از یک بار ناکامی در مسابقات، کنار گذاشته‌اند. نتایج موجود نشان می‌دهد که اوفارل و یاگودیچ خدمات خوبی برای تیم‌های ملی جوانان ایران انجام داده‌اند (۱۳)، اما از نظر شرکت کنندگان در تحقیق حاضر، عملکرد کلی مربیان خارجی تیم ملی جوانان و نوجوانان ایران تاکنون رضایت بخش نبوده است. به طور کلی، پس از انقلاب بندرت از مربیان خارجی برای هدایت تیم ملی جوانان استفاده شده است، اما به نظر می‌رسد عملکرد مربیان خارجی تیم ملی جوانان در مقطع زمانی قبل از انقلاب قابل قبول باشد.

بر اساس نتایج به دست آمده، بین دیدگاه شرکت کنندگان در تحقیق، در مورد عملکرد کلی مربیان خارجی، تفاوت معنی‌داری وجود دارد. با احتساب مجموع درصد پاسخ‌ها به دو گزینه بسیار زیاد و زیاد و دو گزینه بسیار کم و کم، بازیکنان باشگاهی (۶۰/۵ درصد) بیش از سایر گروه‌ها، عملکرد کلی مربیان خارجی تیم ملی بزرگسالان را مفید دانسته‌اند، در حالی که مربیان یا مدرسان فوتبال بیش از همه (۲۹/۲ درصد) (درصد پاسخ‌ها به دو گزینه کم و بسیار کم) آن را ضعیف ارزیابی کرده‌اند. در مورد تیم ملی امید، بازیکنان باشگاهی (۵۵/۸ درصد) عملکرد مربیان خارجی را بیش از همه مفید و مربیان یا

مدرسان فوتبال (۳۳ درصد) عملکرد آنان را بیش از همه ضعیف ارزیابی نموده‌اند. در مورد تیم ملی جوانان ایران، داوران فوتبال (۴۲/۹ درصد) بیش از سایر گروه‌ها عملکرد کلی مربیان خارجی را خوب و به طور متقابل، بازیکنان باشگاهی (۴۶/۳ درصد) عملکرد آنان را ضعیف دانسته‌اند. نتایج مربوط به تیم ملی نوجوانان نشان از آن دارد که داوران فوتبال (۵۷/۱ درصد) و مربیان یا مدرسان فوتبال (۴۳/۱ درصد) عملکرد کلی مربیان خارجی را به ترتیب مفید و ضعیف ارزیابی کرده‌اند. در نهایت در مورد تیم‌های باشگاهی، داوران فوتبال (۸۱ درصد)، بازیکنان باشگاهی (۷۹/۱ درصد)، مدیران (۶۹/۶ درصد) و بازیکنان ملی (۶۶/۷ درصد) عملکرد مربیان خارجی را مفید دانسته‌اند.

در تحقیق حاضر به تعیین ضرورت استفاده از مربیان خارجی برای تیم‌های فوتبال کشور نیز پرداخته شده است (جدول ۲). ضرورت استفاده از مربی خارجی برای تیم‌های فوتبال ایران به ترتیب اولویت چنین است: تیم ملی نوجوانان - تیم ملی جوانان - تیم‌های باشگاهی - تیم ملی امید و در نهایت تیم ملی بزرگسالان. سوابق نشان می‌دهد حداقل مربیان خارجی برای آموزش و تعلیم بازیکنان نوجوان، جوان و امید به کار گرفته شده‌اند و درست در نقطه مقابل، تعداد مربیان خارجی دعوت شده برای هدایت تیم ملی بزرگسالان، از تیم‌های پایه به مراتب بیشتر بوده است. در خصوص باشگاه‌ها آنچه تا کنون به اجرا در آمده، تا حدود زیادی با نظر شرکت کنندگان در تحقیق مطابقت دارد. به نظر می‌رسد به جای اتخاذ اهداف دراز مدت و برنامه‌ریزی اساسی با هدف پستوانه‌سازی، مسئولین تنها به نتایج آتی و کسب مقام در مسابقات بین‌المللی تأکید داشته‌اند.

نتایج دال بر آن است که ضرورت استفاده از مربیان خارجی برای تیم‌های مختلف فوتبال کشور، از دیدگاه شرکت کنندگان در تحقیق با هم تفاوت معنی‌دار دارد. با احتساب مجموع درصد پاسخ‌ها به دو گزینه بسیار زیاد و زیاد؛ و دو گزینه بسیار کم و کم؛ در می‌یابیم که اختلاف نظر در مورد استفاده از مربیان خارجی برای تیم‌های باشگاهی بسیار کم است (جدول ۲). در نقطه مقابل، در مورد تیم ملی بزرگسالان این اتفاق نظر کمتر به چشم می‌خورد و نتایج حاکی از آن است که مدرسان دانشگاه بیش از همه (۷۰/۹ درصد) و

مربیان فوتبال کمتر از همه (۴۳/۱ درصد)، استفاده از مربی خارجی برای تیم ملی بزرگسالان کشور را ضروری می‌دانند. در مورد تیم ملی امید، بالای ۷۰ درصد مدیران، مدرسان دانشگاه و داوران فوتبال، استفاده از مربی خارجی را ضروری می‌دانند، در حالی که تنها ۱۸/۵ درصد مربیان یا مدرسان فوتبال با این موضوع موافق نیستند. در مورد تیم‌های ملی جوانان و نوجوانان، هر چند اکثر گروه‌ها به میزان زیادی با استخدام مربی خارجی موافق هستند. اما به نظر می‌رسد بازیکنان تیم‌های ملی ضرورت این کار را کمتر (۵۰ درصد) از سایر گروه‌ها می‌دانند (جدول ۲). یک عامل احتمالی در خصوص برخی تفاوت دیدگاه‌ها در مورد استخدام مربی خارجی برای رده‌های مختلف آن است که مشخص شده مربیان خارجی از نظر فنی و انتقال دانش فوتبال، موفق‌تر از ابعاد مدیریتی و روان‌شناختی-ارتباطی عمل کرده‌اند (۲). به نظر می‌رسد برقراری ارتباط با بازیکنان رده بزرگسالان و امید که قبل از راهیابی به تیم‌های ملی، با مربیان داخلی که دارای شیوه‌های خاص مدیریتی و ارتباطی هستند، سروکار دارند، مشکل است، به ویژه آنکه در سطح تیم‌های ملی، بازیکنان وقت زیادی را در اردو به سر نمی‌برند و امکان تطابق و تفاهم بین آن‌ها و مربی خارجی به وجود نمی‌آید.

در مراجعه به جدول (۳) درمی‌یابیم که اولویت نحوه استفاده از مربیان خارجی و نوع به کارگیری آن‌ها در تیم‌های فوتبال ملی و باشگاهی می‌بایست به ترتیب بدین شکل باشد: تمرین و آموزش دهنده تیم‌های فوتبال، نظریه پرداز، مشاور در برنامه ریزی، بدن‌ساز و در نهایت به عنوان سر مربی تیم. این نوع استفاده از مربیان خارجی موجب می‌شود از دانش و تجربیات آنان بهتر بهره‌برداری شده و به نیاز فوتبال کشور در زمینه لزوم تحول اساسی در برنامه‌ها و روش‌های تمرینی، و ایجاد هماهنگی و همگونی زیاد بین نحوه آموزش در باشگاه‌ها و تیم‌های ملی کشور پاسخ داده شود. با این حال مشاهده شد که بیشتر مربیان خارجی که تاکنون به ایران آمده‌اند در پست سر مربی تیم‌های فوتبال مشغول فعالیت بوده‌اند.

یکی دیگر از محورهای مهم ارزشیابی در این تحقیق، ارزشیابی معیارها و ملاک‌های انتخاب مربیان خارجی است. از نظر شرکت کنندگان در تحقیق، معیارهای زیر می‌بایست به ترتیب اولویت در انتخاب مربیان خارجی مورد توجه قرار گیرد: سابقه مربیگری، ملیت، فرهنگ و سن، حقوق دریافتی، سابقه قهرمانی به عنوان بازیکن، و زبان اصلی (مادری). به عقیده بیشتر کارشناسان، توجه به تجربه زیاد و داشتن سابقه مربیگری در سطح عالی موجب خواهد شد: الف) هم موفقیت تضمین شود و هم هزینه و زمان را بیهوده از دست ندهیم؛ ب) مربیان مطرح و مستحق داخلی راحت‌تر وجود و حضور مربی خارجی را بپذیرند؛ ج) امکان آموزش و افزایش دانش و آگاهی برای مربیان داخلی به وجود می‌آید؛ د) افراد غیر کارشناس و غیر مسئول فرصت دخالت در امور تیم را نخواهند یافت؛ و) معضل بازیکن سالاری در کشور تا حدود زیادی مرتفع خواهد گردید. در تحقیق کهندل و همکاران (۱۳۸۱)، ورزشکاران توجه به ویژگی‌های علمی-تخصصی (شامل دانش به روز، آگاهی از علوم ورزشی، دانش عملی و...) افراد منتخب مربیگری تیم‌های ملی را بین ۸ بُعد از ابعاد مربیگری، به عنوان رتبه چهارم و مربیان آن را برای رتبه پنجم برگزیدند. این در حالی است که توجه به سابقه کار مربیان (شامل تجربه مربیگری، سابقه کسب عناوین قهرمانی در مسابقات داخلی و بین‌المللی و سابقه کمک مربی بودن) از نظر ورزشکاران و مربیان به ترتیب در رتبه هشتم و ششم قرار گرفت (۱۷). وجود پاره‌ای اختلاف‌ها در اولویت‌بندی معیارهای انتخاب مربیان خارجی احتمالاً به دلیل تفاوت در دسته‌بندی معیارها، تفاوت در طیف شرکت کنندگان (مدیران، مدرسان دانشگاه، داوران که در تحقیق کهندل نبوده‌اند) و تفاوت در رشته‌های ورزشی (کهندل در مورد رشته‌های والیبال، هندبال و بسکتبال هم نظر خواهی کرده است) بررسی شده است. با این حال، نتایج ما با نتایج تحقیق مک لین و همکاران (۱۹۹۶) که یکی از مهم‌ترین عوامل ارزشیابی مربیان تیم‌های ورزشی دانشگاهی را نتایج تیمی و نتایج شخصی می‌داند (۲۱)، تا حدودی همخوانی دارد.

بررسی‌ها نشان می‌دهد که مربیان خارجی با ملیت انگلیسی، کرواسی و یوگسلاوی از بیشترین فرصت برای مربیگری در ایران برخوردار بوده‌اند (۱۳). ارزشیابی عملکرد مربیان

خارجی بر اساس ملیت آن‌ها نشان داده که بین عملکرد مربیان خارجی کشورهای مختلف تفاوت معنی‌داری وجود دارد و مربیان خارجی سه کشور یوگسلاوی، کرواسی و رومانی عملکرد بهتری را نشان داده‌اند (۱۳). به طور مثال، مربیان یوگسلاوی، برزیلی و آلمانی به ترتیب با کسب نسبت برد به باخت معادل ۲/۸۲، ۲ و ۱/۵۴، بهترین عملکرد را به دست آورده‌اند. از نظر نسبت میانگین گل زده به گل خورده هم، مربیان یوگسلاوی، انگلیسی و مشترکاً کرواسی و آلمانی به ترتیب با کسب حد نصاب ۲/۱۷، ۱/۶۷ و ۱/۳۸، موفق‌تر از سایرین بوده‌اند (۲). همان‌طور که در بخش بیان نتایج ذکر شد، در مورد ملیت مربیان خارجی به عنوان یک معیار گزینش، به ترتیب مربیان با ملیت یوگسلاوی، آلمانی، برزیلی، انگلیسی و کرووات بالاترین پیشنهاد را برای تصدی مربیگری تیم‌های ملی یا باشگاهی ایران بدست آورده‌اند که به میزان بسیار زیادی با آنچه در بالا گفته شد، همخوانی دارد.

کهندل و همکاران (۱۳۸۱) نشان داده‌اند که مهارت‌های عاطفی-انسانی مربی از دیدگاه ورزشکاران و مربیان به ترتیب در رتبه سوم و دوم از بین ۸ بُعد اصلی مربیگری قرار دارد (۱۷). این نتیجه‌ای است که ما نیز در تحقیق حاضر (اهمیت توجه به فرهنگ و سنن) به دست آوردیم. سیر تاریخی و تاریخچه حضور مربیان خارجی در ایران نشان می‌دهد که هر گاه مربیان خارجی برای دوره زمانی نسبتاً طولانی در بخش‌ها و تیم‌های مختلف فوتبال کشور حضور داشته‌اند (مانند رایکوف، اوفارل، برانکو و...)، فرصت کسب تجربه و آشنایی بیشتر با فرهنگ ایرانی را پیدا کرده و توانسته‌اند ضمن برقراری ارتباط مؤثر و خوب با بازیکنان، مدیران، فدراسیون و جامعه، موفقیت‌های چشمگیری نیز با تیم‌های خود به دست آورند.

### نتیجه‌گیری

بر اساس نتایج به دست آمده، استفاده از مربیان خارجی توانا برای کمک به توسعه فوتبال کشور، به ویژه در رده نوجوانان، جوانان و باشگاهی، ضروری به نظر می‌رسد. هر چند این ضرورت در سطح تیم‌های ملی امید و بزرگسالان نیز وجود دارد، لیکن مستلزم بهره‌گیری از مربیان لایق داخلی در کادر مربیان است. سایر نتایج دال بر آن است که



استفاده از مربیان خارجی در جهت بهره‌گیری از روش‌های نوین تمرین، برنامه‌ریزی برای توسعه فوتبال و استعدادیابی، انتقال دانش و علم روز فوتبال به داخل، و تحول در روش‌های آماده‌سازی بازیکنان، در مقایسه با به‌کارگیری صرف آنان به عنوان سرمربی، از اهمیت بیشتری برخوردار است. به علاوه، از بین معیارهای انتخاب مربیان خارجی، سابقه مربیگری، ملیت و آشنایی آنان با فرهنگ و ویژگی‌های اخلاقی - اجتماعی ایرانیان، بسیار تعیین‌کننده و اساسی است.

### کتابنامه

۱. روبن فراست (۱۳۶۶) روانشناسی ورزشی (کاربرد مفاهیم روانی در تربیت بدنی و مربیگری)، ترجمه عیدی علیجانی و مهوش نوربخش؛ چاپ اول، تهران، دفتر تحقیقات و آموزش سازمان تربیت بدنی.
۲. راجر حکسون، ریچارد پالمر (۱۳۸۰) راهنمای مدیریت ورزشی، ترجمه دکتر محمد خیبری و همکاران؛ انتشارات کمیته بین‌المللی المپیک.
۳. صدیق سروستانی رحمت الله (مترجم) (۱۳۷۴)، مدیریت و رهبری در ورزش؛ انتشارات کمیته بین‌المللی المپیک.
4. *Club Coaching Structure*, WWW.Google.com, New york State West Youth Soccer. Association (NYSWSA) Coaching Information, © Copyright 2003 Demosphere International, Inc.
5. *Ten of Aspects of Coaching Leadership*; WWW.Coachingsoccer.net; ©2002 MWN Sports Enterprises, Inc.
6. *The Coach*, WWW.bettersoccermorefun.com
7. *Teaching/Coaching Performance Evaluation*. file://A:\Evaluation Coach.htm, copyright © 1977-2002 Daniel Frankl, Ph.D.
8. *Denver Soccer Club-Practice Evaluation*. file://A:\Denver Soccer Club-Practice Evaluation.htm
9. *Coaching Policies & Procedures*, Corvallis United Soccer Club Handbook; Copyright ©2001-2002 Corvallis United Soccer Club.
10. *Coaching Evaluation*, Dakota Gold Soccer Club; WWW.Dakotagoldsoccer.com/coachin g/evalcoaches.pdf
11. WWW .Midland Soccer Club .htm
12. Couch, Stephen. *Coach selection form*. http://www//ccl.org/program/coach selection.htm.2000.
۱۳. افضل پور محمد اسماعیل؛ رضا قراخانو؛ احمد خداداد (پاییز ۱۳۸۳) ارزشیابی نقش مربیان خارجی در موفقیت تیم‌های ملی و باشگاهی فوتبال ایران، فصلنامه المپیک، شماره پیاپی ۲۷، صفحات ۷۲-۵۱.

۱۴. حبیری محمد (۱۳۸۱) وضعیت سیر حضور تیم ملی فوتبال بزرگسالان کشور از زمان تشکیل اولین تیم ملی در مسابقات رسمی تا آخرین مسابقات رسمی مقدماتی ورود به جام جهانی، آبان ۱۳۸۰، دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران، صفحات ۱۰۵-۳۰.
۱۵. جباری غلامرضا (۱۳۷۹). بررسی سبک رهبری، توانایی‌ها و نحوه عملکرد مربیان فوتبال باشگاه‌های دسته اول و دوم کشور (جام آزادگان)؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد تربیت بدنی دانشگاه تربیت مدرس.
۱۶. احمدی عبدالحمید (۱۳۷۴). بررسی توانایی‌ها و نحوه عملکرد مربیان تیم‌های ورزشی دانشگاه‌های کشور؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
۱۷. کهشانی مهدی؛ علی محمد امیرناش؛ سید امیراحمد مظفری (۱۳۸۱) "تعیین و اولویت‌بندی معیارهای انتخاب مربیان تیم‌های ملی در چند ورزش گروهی" فصلنامه المیک، سال دهم، شماره ۲، صفحات ۱۷۰-۲۹.
۱۸. پهلوان محمد رضا؛ عباس بنیان (۱۳۸۲) "بررسی تفاوت‌های برخی از ویژگی‌های مربیان بر موفقیت تیم‌های ورزشی دانش آموزان" نیرو و نشاط، شماره ۹، صفحات ۷ تا ۱۵.
19. Kelley Betty & Gill Daine (1993) "An Exmination of Personal/ Situational Variables. Stress Appraisial & Burnout in Collegiate Teacher-Coaches". *Research Quarterly for Exercise & Sport*, Vol. 64, No 1, PP94-102.
20. Betty C Kelley (1994) "Amoder of Stress & Burnout on Collegiate Coaches Effects Of Gender & Time of Season". *Research Quarterly for Exercise & Sport*, Vol. 65, N1.
21. Maclean jounne (1996) "Factors Considered Important for Evaluation Canadian University Athletic Coaches". *JN: of sport behavior*. 19(1), 19-31.