



## مقدمه

فوتبال تنها ورزشی است که تقریباً همه جمعیت جهان را به گونه‌ای به خود جذب کرده که تعداد کشورهای عضو فیفا با ۲۰۹ عضو بیش از تعداد کشورهای عضو سازمان ملل با ۱۹۳ عضو است (۱). فوتبال محبوب‌ترین ورزش دنیاست (۲) و افراد بسیاری از کشورهای مختلف به فوتبال می‌پردازند و در بسیاری از کشورهای جهان به‌عنوان یک پدیده ملی به آن نگرسته می‌شود که شکست یا پیروزی در آن با غرور ملی کشورها گره خورده است (۳). تعداد اعضای خانواده فدراسیون جهانی فوتبال تقریباً بیش از ۲۵۰ میلیون نفر است و این تعداد دربرگیرنده بازیکنان فوتبال مرد و زن در تمام رده‌های سنی، سرمربیان، کادر مربیگری، مدیران و متولیان اجرایی، داوران و دستیاران داوری و همچنین گروه پزشکی است. فوتبال به تمامی این اشخاص شوق لذت و شیفتگی می‌بخشد و فوتبال بخشی از زندگی روزمره آنها شده است. بازیکنان زیادی به‌طور مداوم به دنبال بهبود و پیشرفت بازی خویش هستند و به همین دلیل از سرمربیان برای انجام این کار تقاضای کمک می‌کنند (۴).

می‌توان ادعا کرد در فوتبال بیش از هر رشته دیگری برای نقش سرمربی ارزش و اهمیت قائل شده‌اند. عموم مردم، همواره سرمربیان را مسئول عملکرد ضعیف تیم می‌دانند و در صورت برد و گرفتن جایزه آنها را ستایش می‌کنند. با وجود جایگاه مهم سرمربی در فوتبال، فرایند پیچیده مربیگری تیم پدیده‌ای است که همچنان حتی نزد کسانی که مربیان را آموزش می‌دهند، به روشنی شناخته نشده است (۵). در بیشتر منابع مربیگری شغلی مضاعف و سرمربی فردی توصیف شده است که باید مجموعه‌ای از مهارت‌های ارتباطی و مدیریتی را در دامنه وسیعی از نقش‌های مربیگری اجرا کند. در حال حاضر بسیاری هم بر این باورند که نقش سرمربی در فوتبال امروزی از هدایت جلسه تمرینی فراتر رفته است و باید مهارت‌های گوناگونی در حوزه‌هایی مانند تاکتیکی، تکنیکی، روان‌شناسی، آمادگی جسمانی و مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی داشته باشد (۴،۲).

به سبب پیچیدگی در مربیگری نوین به‌ویژه در ورزش مهمی مانند فوتبال، فقط یک الگوی انتخاب و ارزیابی نظام‌مند و عینی از مربیگری می‌تواند رسیدن به دانش روشن از این فرایند را میسر سازد. همان‌طور که دانشمندان توجه خود را بر تلاشی نظام‌مند برای تشخیص اجزای مهم کارآمدی در مربیگری متمرکز کرده‌اند، فدراسیون جهانی فوتبال و کنفدراسیون‌های فوتبال قاره‌ای معیارها و مسلط بودن به

علوم خاصی را برای سرمربیان فوتبال در سطوح مختلف مربیگری توصیف و تبیین کرده‌اند. فدراسیون جهانی فوتبال (۲۰۰۶) معتقد است، پشت سر هر تیم بزرگی که نتایج خوبی به دست می‌آورد و نمایشی زیبا و باکیفیت از فوتبال ارائه می‌دهد، می‌توان یک شخص ممتاز و رهبر را به‌عنوان سرمربی مشاهده کرد که بر جنبه‌های تکنیکی، تاکتیکی، روان‌شناختی و آموزشی فوتبال تسلط دارد (۴). کنفدراسیون فوتبال آسیا (۲۰۱۶)، مهارت و دانشی را که یک سرمربی فوتبال باید دارا باشد، مدیریت برنامه تمرین، سازماندهی و هدایت جلسات تمرین، مهارت در ایجاد ارتباط، برنامه‌ریزی و تعیین اهداف، مدیریت و مهارت در هدایت تیم در مسابقه، آگاهی از روان‌شناسی در ورزش، تجزیه و تحلیل و بررسی‌های آماری عنوان می‌کند (۶). عملکرد خوب و بیشتر موفقیت‌های یک بازیکن فوتبال ناشی از دانش فنی، رفتارها و عملکرد سرمربی حرفه‌ای و چندمهارتی است (۷).

عملکرد یک تیم به متغیرهای اساسی مانند توانایی فنی مربیگری، تجربه مربیگری و مهارت‌های ارتباطی مربی ارتباط مستقیم پیدا می‌کند (۸). نقش سرمربیان در عملکرد تیم‌های ورزشی ویژه است و موفقیت تیم‌های ورزشی حاصل از رهبری موفقیت‌آمیز و مؤثر سرمربیان تیم‌هاست (۹). مربیگری و کار کردن با ورزشکاران سطح بالا و حرفه‌ای، شغل ویژه و حرفه‌ای خاص است که فرد موردنظر جهت آن باید دانش و توانایی‌های گوناگون و متفاوت در ابعاد مختلف فنی، اجتماعی، روان‌شناختی، مدیریتی و آمادگی جسمانی را داشته باشد و انجام این کار تنها در صلاحیت مربیان خبره و کارآمد است (۱۰). مربیان حرفه‌ای نقشی اساسی در توسعه زندگی و ورزش حرفه‌ای ورزشکاران رشته‌های تیمی و انفرادی دارند. وظایف و نقش‌های مربی خبره، رشد شخصیتی ورزشکار و افزایش درک ورزشی، ارتقای دانش فنی و مهارت‌های تاکتیکی، توسعه مهارت‌ها و تصمیم‌گیری‌های انتخابی، ارتقای سطح و تعداد برنامه‌های حرکتی و تشویق به تداوم در یادگیری است (۱۱). انجمن مربیان بریتیش کلمبیا (۲۰۰۷) به‌منظور ارزیابی مربیان حرفه‌ای، مربیان سطح بالا، مربیان غیرحرفه‌ای، خودارزیابی مربیان و ارزیابی توسط ورزشکاران پرسشنامه‌های مختلفی را طراحی کرده است. در این پرسشنامه‌ها ویژگی‌هایی مانند مهارت‌های سازمانی و تشکیلاتی، مهارت‌های آموزشی، مهارت‌های ارتباط شخصی، مهارت‌های ارتباط گروهی، مهارت‌های مدیریتی و ایمنی و مهارت‌های شخصیتی به‌عنوان شاخص‌هایی جهت ارزیابی مربیان استفاده می‌شود (۱۲).

- 
1. Asian Football confederation (AFC)
  2. Coaches Association of British Columbia

به منظور ارزیابی و انتخاب مربیان حرفه‌ای فوتبال باید شاخص‌ها و ویژگی‌های مختلفی مانند ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های اجتماعی، ویژگی‌های فنی، دیدگاه‌های مربیگری، ویژگی‌های شخصیتی و روانی مدنظر قرار گیرد (۱۳). از مربیان موفق در فوتبال به‌عنوان سرمربیان کامل نام برده می‌شود و ویژگی‌هایی مانند تجربه و دانش بالا در تمام بخش‌های اصلی فوتبال (تاکتیک، تکنیک، آمادگی جسمانی و روان‌شناسی)، مهارت در استخدام و به‌کارگیری بازیکنان، ساخت فرهنگ تیمی مطلوب، برقراری ارتباط خوب با رسانه‌ها و داشتن تفکر راهبردی و برنامه‌بلندمدت برای مربیان لازم است (۱۴). نقش مربیان در توسعه مهارت‌های بازیکنان فوتبال در تمام ابعاد به‌ویژه توسعه مهارت‌های روان‌شناختی مورد تأکید است (۱۵).

یک سرمربی موفق و شایسته باید ویژگی‌های منحصر به فردی داشته باشد. این ویژگی‌ها می‌تواند در زمینه‌های شخصیتی، فردی، مدیریتی، دانش فنی و تخصصی، اجتماعی و ارتباطی می‌تواند مورد توجه قرار گیرد، به‌طوری‌که نداشتن هر یک از ویژگی‌ها ممکن است موجب عدم موفقیت سرمربی در رسیدن به نتایج مطلوب شود (۱۶). بی‌شک انتخاب سرمربیان حرفه‌ای در رأس تیم‌های ملی فوتبال یا باشگاه‌های بزرگ فوتبال که از جنبه‌های گوناگون مورد تأیید و مقبولیت باشد، بسیار خطیر و دشوار است. بر این اساس شناسایی و مقایسه شاخص‌ها و طراحی الگویی به‌منظور انتخاب سرمربیان حرفه‌ای فوتبال اهمیتی ویژه دارد و یکی از مهم‌ترین حلقه‌های زنجیره مدیریت در فدراسیون‌های فوتبال و باشگاه‌های بزرگ به‌شمار می‌آید و اهمیت آن به‌حدی است که صاحب‌نظران علم مدیریت معتقدند هر آنچه را نتوان اندازه‌گیری کرد، نمی‌توان مدیریت کرد. عدم شناسایی شاخص‌ها و طراحی الگویی به‌منظور انتخاب سرمربیان اصلح و حرفه‌ای در فوتبال ایران علاوه بر تحمیل هزینه‌های گزاف بر جامعه فوتبال، موجب خدشه دار شدن عواطف و احساسات تماشاگران در دو بخش ملی و باشگاهی شده است. چنانکه انتخاب‌های نادرست سرمربیان در فوتبال از دلایل اصلی شکست تیم‌های باشگاهی و ملی در رویدادهای بین‌المللی در طول سالیان متمادی است. برای نمونه از سال ۱۳۲۰ که تیم ملی فوتبال ایران تشکیل شد و فوتبال در ایران چهره‌ای جدید و تازه به خود گرفت، تاکنون بیش از ۵۱ مربی داخلی و خارجی مسئولیت رهبری تیم ملی فوتبال ایران را بر عهده داشته‌اند که نشان‌دهنده متوسط عمر مربیگری در تیم ملی تا ۱۶ ماه است. در حالی که متوسط عمر مربیگری در تیم‌های ملی کشورهای صاحب فوتبال ۳۰ ماه است. در بخش باشگاهی نیز متوسط عمر مربیگری برای سرمربیان فعال در لیگ برتر فوتبال ایران در حدود ۱۷ هفته

است که بسیار پایین‌تر از استانداردهای رایج در لیگ‌های معتبر اروپایی است و تمامی این موارد حاکی از انتخاب سرمربیان بدون در نظر گرفتن شاخص‌های مهم و الگویی مشخص در فوتبال ایران است. با توجه به اینکه جامعه فوتبال متشکل از جامعه مدیران ورزشی، جامعه مربیان، جامعه بازیکنان، جامعه خبرنگاران ورزشی و جامعه تماشاگران است و هر کدام از این بخش‌ها شاخص‌های متفاوت و مطابق با سطح دانش و علایق خود را به‌منظور انتخاب سرمربیان حرفه‌ای فوتبال مدنظر قرار می‌دهند، از این‌رو این پژوهش پس از شناسایی و مقایسه شاخص‌ها در تلاش برای طراحی الگویی جهت انتخاب سرمربیان حرفه‌ای در فوتبال از دیدگاه تمامی بخش‌های جامعه فوتبال است و به‌طور خاص در تلاش برای یافتن پاسخ مناسب برای این پرسش است که در انتخاب سرمربیان حرفه‌ای فوتبال علاوه بر مدنظر قرار دادن برخی ویژگی‌ها و شاخص‌ها، از چه ابزاری و الگویی برای انتخاب کمک بگیریم.

## روش‌شناسی پژوهش

### روش تحقیق

با توجه به موضوع و هدف این پژوهش، روش تحقیق حاضر توصیفی-پیمایشی و از نظر هدف کاربردی بود. هدف از پژوهش‌های کاربردی، توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است، به‌عبارت دیگر پژوهش‌های کاربردی به‌علت کاربرد عملی دانش هدایت می‌شود.

### جامعه و نمونه آماری تحقیق

با توجه به این مهم که درصدد شناسایی جامع و فراگیر شاخص‌های انتخاب بوده‌ایم، از دیدگاه‌ها و نظرهای تمام خانواده فوتبال شامل مدیران، مربیان، بازیکنان، خبرنگاران ورزشی و تماشاگران، استفاده شده است. ۱. جامعه آماری مربیان تحقیق با توجه به استعلام از کمیته آموزش فدراسیون فوتبال در سال ۱۳۹۰،  $(N=23000)$  نفر مربی با درجات مختلف مربیگری (A,B,C,D) در سطح کشور مشغول فعالیت‌اند که با نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ( $n=379$ ) نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند و از این تعداد ۳۷۰ پرسشنامه معتبر استخراج شد. ۲. جامعه آماری بازیکنان تحقیق، شامل تمامی بازیکنان فعال در لیگ برتر (دوره یازدهم) فوتبال ایران به تعداد  $(N=450)$  نفر است که از این تعداد با نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ( $n=210$ ) به‌عنوان نمونه انتخاب شدند و از این تعداد ۲۰۵ پرسشنامه معتبر به‌دست آمد. ۳. جامعه آماری مدیران تحقیق تمامی مدیرانی تشکیل بودند که سابقه و تجربه فعالیت در سطوح بالای مدیریت فوتبال را دارند، شامل رؤسای هیأت‌های فوتبال که دارای تیم در لیگ برتر فوتبال هستند، مدیران عامل

باشگاه‌های لیگ برتر و مدیران ارشد فدراسیون فوتبال. در مجموع جامعه آماری این بخش ( $N=38$ ) نفر است که با توجه به کوچک بودن حجم جامعه، کل جامعه به‌عنوان نمونه آماری ( $n=38$ ) انتخاب شدند که از این تعداد ۳۵ پرسشنامه معتبر استخراج شد. ۴. جامعه آماری خبرنگاران ورزشی شاغل در فوتبال در این تحقیق با استناد به استعلام از فدراسیون جهانی خبرنگاران ورزشی (AIPS) گرفته، ( $N=200$ ) نفر است که از این تعداد با نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ( $n=130$ ) به‌عنوان نمونه انتخاب شدند که در نهایت از این تعداد ۱۲۵ پرسشنامه معتبر به‌دست آمد. ۵. با توجه به فراوانی زیاد تماشاگران، در این تحقیق جامعه آماری تماشاگران بزرگ‌ترین عدد جدول کرجسی و مورگان که ( $N=10000$ ) نفر است، در نظر گرفته شد که از این تعداد با نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ( $n=384$ ) به‌عنوان نمونه انتخاب شدند و در نهایت از این تعداد ۳۷۰ پرسشنامه معتبر به‌دست آمد.

### ابزار اندازه‌گیری

ابزار گردآوری داده‌های تحقیق پرسشنامه محقق‌ساخته است. به‌منظور ساخت پرسشنامه مراحل متعددی طی شده است. در مرحله گردآوری داده‌ها به‌منظور آگاهی از نظرهای خبرگان و کارشناسان این رشته ورزشی در مورد میزان اهمیت ویژگی‌ها و متغیرهای مؤثر در انتخاب سرمربی حرفه‌ای، ضمن بررسی کتاب‌ها و جزوات مربیگری در حوزه فوتبال، تجزیه و تحلیل مقالات متعدد داخلی و خارجی، رجوع به وبسایت‌های معتبر که ارائه‌دهنده اطلاعات به‌روز مربیگری فوتبال هستند و مصاحبه و مشورت با کارشناسان خبره و مربیان مطرح فوتبال کشور که در بالاترین سطوح دارای سابقه فعالیت هستند، مهم‌ترین شاخص‌ها و ویژگی‌ها که مورد تأیید اکثریت آنان قرار گرفت، در قالب پرسشنامه اولیه ۷۷ سؤالی برای تعیین اعتبار صوری در اختیار متخصصان و کارشناسان این رشته قرار گرفت و برای تأیید نهایی پرسشنامه، پس از اعمال اصلاحات بین ۲۵۰ نفر از جامعه آماری برای تعیین روایی سازه و پایایی توزیع شد.

روایی صوری پرسشنامه توسط ۴۰ نفر از استادان با سابقه تربیت بدنی، کارشناسان فوتبال و مربیانی که سابقه مربیگری در لیگ برتر و تیم‌های ملی داشته‌اند، انجام شده است. نظرهای این افراد در مورد محتوا و نحوه نگارش سؤالات اخذ و در پرسشنامه اعمال شد. روایی سازه پرسشنامه با آزمون‌های تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی و با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و AMOS انجام گرفته است. در تحلیل عاملی اکتشافی به‌منظور بررسی کفایت نمونه‌گیری از آزمون کیزر مایر الکین (KMO) استفاده شده است. در این پژوهش کفایت نمونه‌گیری (KMO) برابر با  $0/73$  به‌دست آمد که حاکی از کفایت نمونه‌گیری است.

و می‌توان به تحلیل عاملی پرداخت. برای بررسی اینکه آیا داده‌ها توانایی عامل شدن را دارند، از آزمون بارتلت استفاده شد. نتیجه این آزمون هرچه کوچک‌تر باشد، نشان‌دهنده این است که داده‌ها توان تشکیل عامل را دارند. در این پژوهش مقدار آزمون بارتلت برابر  $7/29$  و نتیجه این آزمون با توجه به سطح معناداری ( $P < 0/001$ ) پذیرفته شد. عوامل نهفته در این آزمون با روش تحلیل مؤلفه‌های اصلی و چرخش واریماکس استخراج شد. در این مدل ۱۵ عامل نهفته در آزمون با توجه به ارزش‌های ویژه بالاتر از ۱ و نمودار طرح سنگریزه به‌دست آمد، ولی با توجه به قدرت تبیین کم عامل‌های انتهایی و با توجه به آزمون شیب دامنه در نمودار طرح سنگریزه تحلیل عاملی با دستور استخراج ۹ عامل به‌دست آمد. برای اینکه مشخص شود در پرسشنامه نهایی چه عامل‌هایی تأیید می‌شوند، با استفاده از نرم‌افزار AMOS تحلیل عاملی تأییدی انجام گرفت که ۹ عامل اصلی مورد شناسایی در تحلیل عاملی اکتشافی در این مرحله تأیید شدند و پرسشنامه تحقیق در دو بخش شامل بخش ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مطابق با هر بخش نمونه آماری و ۹ شاخص اصلی انتخاب که (ویژگی‌های فردی؛ ویژگی‌های شخصیتی؛ مهارت‌های فنی؛ مهارت‌های مدیریتی؛ سوابق ورزشی به‌عنوان بازیکن؛ سوابق مربیگری؛ مهارت‌های روان‌شناختی؛ مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی؛ دیدگاه‌های مربیگری)، طراحی شد. برای پایایی پرسشنامه نیز از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده که برای کل پرسشنامه برابر با  $0/87$  است.

### روش‌های آماری

در این پژوهش تمامی فرضیه‌های تحقیق در سطح  $(\alpha = 0/05)$  آزمون شده‌اند. از آزمون کولموگروف اسمیرنوف به‌منظور تعیین طبیعی بودن توزیع داده‌ها، از آزمون فریدمن به‌منظور تعیین اولویت‌بندی شاخص‌های انتخاب و از آزمون تحلیل واریانس چندراهه (MANOVA) برای مقایسه دیدگاه‌های نمونه آماری استفاده شده است و برای اینکه مشخص شود تفاوت‌های آشکار شده در آزمون MANOVA بین کدام‌یک از شاخص‌های انتخاب است، از آزمون آنالیز واریانس یک‌راهه (ANOVA) در متن MANOVA استفاده شده است. در نهایت برای مشخص شدن جایگاه تفاوت شاخص‌های انتخاب از دیدگاه نمونه آماری از آزمون پیگردی شفه استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

مدرک تحصیلی لیسانس در نمونه آماری مدیران و مربیان به‌ترتیب با  $45/7$  درصد و  $37/6$  درصد دارای بیشترین فراوانی و در بخش بازیکنان مدرک تحصیلی دیپلم با  $52/2$  درصد، در بخش خبرنگاران ورزشی

مدرک تحصیلی لیسانس با ۴۶/۹ درصد و در بین تماشاگران مدرک تحصیلی دیپلم با ۳۹/۲ درصد بخش اعظم نمونه آماری را تشکیل می‌دهند. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که ۱۳ درصد از مربیان دارای تجربه مربیگری در سطح ملی، ۲۳ درصد از مربیان در سطح لیگ برتر و ۲۷ درصد از مربیان در سطح لیگ ۱ هستند. در نمونه آماری مدیران یافته‌ها نشان می‌دهد میانگین تجربه مدیریت در فوتبال مدیران شرکت‌کننده ۱۶ سال است. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهند بازیکنان دارای سابقه بازی ۱ تا ۳ سال در لیگ برتر با فراوانی ۵۴/۹ درصد بخش اعظم نمونه آماری را تشکیل می‌دهند و بیش از ۵۰ درصد بازیکنان دارای سابقه بازی در تیم ملی بزرگسالان هستند.

در این پژوهش به منظور مقایسه دیدگاه‌های مدیران، مربیان، بازیکنان، خبرنگاران ورزشی و تماشاگران در مورد شاخص‌های انتخاب سرمربیان حرفه‌ای فوتبال از آزمون MANOVA استفاده شده که نتایج آزمون در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. نتایج آزمون MANOVA به منظور مقایسه دیدگاه‌های مدیران، مربیان، بازیکنان، خبرنگاران و تماشاگران

نام آزمون	ارزش	مقدار F	فرضیه F	خطای F	سطح معناداری
اثر پیلائی	۰/۶۰۲	۲۱/۵۳۶	۳۶	۴/۳۸۰	۰/۰۰۱
لامبدای ویلکز	۰/۴۹۴	۲۳/۵۹۹	۳۶	۴/۰۹۴	۰/۰۰۱
اثر هتلینگ	۰/۸۴۲	۲۵/۵۱۲	۳۶	۴/۳۶۲	۰/۰۰۱
بزرگ‌ترین ریشه روی	۰/۵۷۰	۶۹/۳۱۲	۹	۱/۰۹۵	۰/۰۰۱

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، با توجه به سطح معناداری ( $P \leq 0/001$ ) تفاوت معناداری بین دیدگاه‌های مدیران، مربیان، بازیکنان، خبرنگاران و تماشاگران در شاخص‌های انتخاب سرمربیان حرفه‌ای فوتبال وجود دارد. برای اینکه مشخص شود تفاوت‌های آشکار شده در آزمون MANOVA بین کدام شاخص‌های انتخاب است، از تحلیل واریانس یک‌راهه (ANOVA) در متن MANOVA استفاده شد (جدول ۲).



جدول ۲. نتایج آزمون ANOVA در متن MANOVA

شاخص‌های انتخاب	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	مقدار F	سطح معناداری (P<۰/۰۰۱)
ویژگی‌های فردی	۱۷۴۵/۷۲۰	۴	۴۰۶/۴۳۶	۲۶/۶۲۶	۰/۰۰۱
ویژگی‌های شخصیتی	۳۷۶۰/۸۸۹	۴	۹۴۰/۲۲۲	۵۸/۲۰۸	۰/۰۰۱
مهارت‌های فنی	۱۴۰۶/۲۳۴	۴	۳۵۱/۵۵۹	۲۳/۴۸۰	۰/۰۰۱
مهارت‌های مدیریتی	۱۴۳۷/۰۳۷	۴	۳۵۹/۲۵۹	۱۲/۶۴۷	۰/۰۰۱
سوابق ورزشی	۳۸۶/۷۱۰	۴	۹۶/۶۷۸	۲۳/۳۶۸	۰/۰۰۱
سوابق مربیگری	۱۰۲۷/۹۶۸	۴	۲۵۶/۹۹۲	۳۹/۷۸۱	۰/۰۰۱
مهارت‌های روان‌شناختی	۷۳۲/۹۰۹	۴	۱۸۳/۲۲۷	۳۶/۴۱۲	۰/۰۰۱
مهارت‌های ارتباطی اجتماعی	۳۵۵۸/۷۲۰	۴	۸۸۹/۶۸۰	۳۰/۹۱۷	۰/۰۰۱
دیدگاه‌های مربیگری	۳۶۳/۲۲۰	۴	۹۰/۸۰۵	۱۸/۸۷۰	۰/۰۰۱

همان‌گونه که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، با توجه به سطوح معناداری ( $P < 0.001$ ) و آماره‌های آزمون در ویژگی‌های فردی ( $F=26/626$ )، ویژگی‌های شخصیتی ( $F=58/208$ )، مهارت‌های فنی ( $F=23/480$ )، مهارت‌های مدیریتی ( $F=12/647$ )، سوابق ورزشی ( $F=23/368$ )، سوابق مربیگری ( $F=39/781$ )، مهارت‌های روان‌شناختی ( $F=36/412$ )، مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی ( $F=30/917$ ) و دیدگاه‌های مربیگری ( $F=18/870$ ) تفاوت معناداری در شاخص‌های انتخاب سرمربیان حرفه‌ای فوتبال وجود دارد. از همین رو برای مشخص شدن جایگاه تفاوت‌ها از آزمون تعقیبی شفه استفاده شد. نتایج آزمون شفه نشان داد که در ویژگی‌های فردی بین نظر مدیران با بازیکنان، مربیان با بازیکنان و تماشاگران و خبرنگاران، بازیکنان با تماشاگران و خبرنگاران و خبرنگاران وجود دارد. در ویژگی‌های شخصیتی بین نظر مدیران با تماشاگران و خبرنگاران ورزشی، مربیان با بازیکنان و تماشاگران و خبرنگاران ورزشی، بازیکنان با تماشاگران و خبرنگاران ورزشی تفاوت معناداری وجود دارد. در مهارت‌های فنی بین نظر مربیان با تماشاگران، بازیکنان با تماشاگران تفاوت معناداری وجود دارد. در مهارت‌های مدیریتی بین نظر مربیان با تماشاگران و خبرنگاران ورزشی، بازیکنان با تماشاگران و خبرنگاران ورزشی تفاوت معناداری مشاهده شد. در سوابق ورزشی بین نظر مدیران با مربیان و بازیکنان، مربیان با بازیکنان و تماشاگران، بازیکنان با تماشاگران و خبرنگاران ورزشی تفاوت معناداری مشاهده شد. در سوابق مربیگری بین نظر مدیران با خبرنگاران ورزشی، مربیان با تماشاگران، بازیکنان با تماشاگران، تماشاگران با خبرنگاران ورزشی

تفاوت معناداری وجود دارد. در مهارت‌های روان‌شناختی بین مدیران با بازیکنان، مربیان با تماشاگران و خبرنگاران ورزشی، بازیکنان با تماشاگران و خبرنگاران ورزشی تفاوت معنی‌داری وجود دارد. در مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی مدیران با تماشاگران، مربیان با تماشاگران، بازیکنان با تماشاگران و خبرنگاران ورزشی، تماشاگران با خبرنگاران ورزشی تفاوت معناداری مشاهده شد. در دیدگاه‌های مربیگری بین نظر مربیان با تماشاگران، بازیکنان با تماشاگران، تماشاگران با خبرنگاران ورزشی تفاوت معناداری وجود دارد. در این پژوهش به منظور اولویت‌بندی شاخص‌های انتخاب سرمربیان حرفه‌ای در فوتبال از آزمون فریدمن استفاده شد (جدول ۳).

جدول ۳. نتایج آزمون فریدمن در اولویت‌بندی شاخص‌های انتخاب سرمربیان حرفه‌ای در فوتبال

نمونه آماری	مدیران	مربیان	بازیکنان	خبرنگاران	تماشاگران	مجموع	شاخص‌های انتخاب
			میانگین			میانگین	اولویت
ویژگی‌های فردی	۵	۴/۹۸	۴/۸۴	۴/۹۷	۴/۹۴	۴/۹۴	۵
ویژگی‌های شخصیتی	۷/۹۷	۷/۹۱	۸/۰۴	۷/۸۵	۷/۸۸	۷/۹۳	۲
مهارت‌های فنی	۹	۸/۹۸	۸/۹۵	۸/۹۷	۸/۹۷	۸/۹۷	۱
مهارت‌های مدیریتی	۶/۰۹	۶/۰۸	۶/۰۵	۶/۰۳	۶/۲۲	۶/۰۹	۴
سوابق ورزشی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۹
سوابق مربیگری	۲/۹۴	۲/۵۵	۲/۹۴	۲/۶۸	۳/۴۲	۲/۹۰	۸
مهارت‌های روان‌شناختی	۲/۹۰	۳/۳۲	۳/۵۹	۳/۱۰	۲/۸۴	۳/۱۵	۶
مهارت‌های ارتباطی اجتماعی	۶/۹۴	۷/۰۱	۶/۹۶	۷/۱۱	۶/۹۲	۶/۹۸	۳
دیدگاه‌های مربیگری	۳/۱۶	۳/۱۶	۳/۰۸	۳/۲۹	۲/۸۱	۳/۱	۷

همان‌گونه که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، شاخص‌های انتخاب سرمربیان حرفه‌ای در فوتبال از دیدگاه تمامی نمونه آماری به ترتیب اولویت شامل: 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؛ ۹. سوابق ورزشی به‌عنوان بازیکن است. در این پژوهش برای اولویت‌بندی گویه‌های تحقیق از آزمون فریدمن استفاده شد که نتایج آن به شرح ذیل است:

۱. قدرت بازی‌خوانی بالا با سرعت بالا و یافتن راهکارهای تاکتیکی (۸/۹۲ درصد)،
۲. مهارت در چیدمان بازیکنان (۸/۷۸ درصد)،
۳. تسلط کامل به مفاهیم آموزشی فوتبال (تکنیک، تاکتیک،

روان‌شناسی و ... (۸/۷۶ درصد)، ۴. مهارت در ساختن تیم قدرتمند (۸/۶۰ درصد)، ۵. توانایی در فرایند مربیگری در جریان مسابقه (۸/۲۸ درصد)، ۶. تسلط بر دانش روز در زمینه یافته‌های جدید در فوتبال (۸/۱۳ درصد)، ۷. آشنایی با سبک‌های گوناگون فوتبال (۸/۰۴ درصد)، ۸. شناسایی بازیکنان مستعد و قابلیت در انتخاب بازیکنان کارآمد به شیوه مناسب (۷/۷۳ درصد)، ۹. توانایی در طراحی تمرینات مناسب با اهداف و نیازها (۷/۶۹ درصد)، ۱۰. شناخت کامل از فوتبال کشور، قاره‌ای، جهانی (۷/۶۰ درصد)، ۱۱. قابلیت آموزش و پیشرفت بازیکنان (۷/۲۱ درصد)، ۱۲. توانایی تدریس و آموزش به‌عنوان مدرس برای مربیان (۵/۰۶ درصد)، ۱۳. آشنایی با فناوری اطلاعات و استفاده از نرم‌افزارهای کاربردی (۵/۰۶ درصد)، ۱۴. توانایی استفاده از وسایل کمک‌آموزشی (۵/۰۵ درصد). ویژگی‌های شخصیتی: ۱. شخصیت قاطع و مسلط بر تیم (۷/۴۶ درصد)، ۲. دارای اعتمادبه‌نفس بالا در حرفه مربیگری (۷/۴۴ درصد)، ۳. فردی مسئولیت‌پذیر و متعهد در قبال مسئولیت‌های به عهده گرفته‌شده (۷/۴۰ درصد)، ۴. رعایت نظم و انضباط فردی و حرفه‌ای (۷/۱۹ درصد)، ۵. صداقت و راستگویی در کلام و رفتار در ارتباط با دیگران (۶/۸۵ درصد)، ۶. قابلیت خودکنترلی و مقاومت در برابر فشار روانی واردشده (۶/۴۵ درصد)، ۷. روحیه برنده‌خواهی و توفیق‌طلبی (۶/۲۴ درصد)، ۸. روحیه همکاری و کار به‌صورت گروهی (۶/۱۵ درصد)، ۹. انرژی و فعال و دارای انگیزه بالا (۶/۰۷ درصد)، ۱۰. فردی با دیدگاه مثبت (۵/۹۷ درصد)، ۱۱. شخصیت گرم و قابلیت کسب احترام و حمایت دیگران (۵/۷۶ درصد)، ۱۲. دارا بودن قدرت رهبری (۵/۰۲ درصد). مهارت‌های ارتباطی اجتماعی: ۱. دارا بودن فن بیان و مهارت در سخنرانی در خور شأن سرمربی ملی (۶/۹۵ درصد)، ۲. پرهیز از حاشیه‌سازی و جنجال (۶/۷۰ درصد)، ۳. فردی با قابلیت برقراری روابط بین‌المللی (۶/۴۱ درصد)، ۴. احترام و رعایت فرهنگ و التزام‌های اجتماعی (۶/۲۵ درصد)، ۵. برقراری ارتباط خوب و سازنده با مربیان باشگاهی (۶/۱۰ درصد)، ۶. مقبولیت اجتماعی و رسانه‌ای (۵/۷۱ درصد)، ۷. خوش‌نامی و محبوبیت اجتماعی (۵/۷۰ درصد)، ۸. یافتن روشی برای فراهم ساختن شرایطی که بازیکنان در مورد وی احساس خوبی داشته باشند (۵/۷۰ درصد)، ۹. استفاده از شیوه ارتباطی شفاهی و غیرشفاهی مناسب (۵/۲۵ درصد)، ۱۰. ارتباطات معقول رسانه‌ای (۵/۱۶ درصد)، و ۱۱. برقراری ارتباط سازنده و معلمان با بازیکنان (۵/۰۹ درصد). مهارت‌های مدیریتی: ۱. ایجاد نظم و انضباط تیمی و فردی (۷/۱۹ درصد)، ۲. تعیین وظایف و مسئولیت بازیکنان و گروه مربیگری (۶/۳۵ درصد)، ۳. کنترل و نظارت مستقیم بر اجرای برنامه‌های تمرینی طبق اهداف (۶/۳۱ درصد)، ۴. استفاده از قدرت جاذبه شخصی برای نفوذ در ورزشکاران (۵/۷۵ درصد)، ۵. انتخاب و استفاده صحیح از گروه مربیگری به‌منظور دستیابی به

اهداف تعیین شده (۵/۶۸ درصد)، ۶. تعیین اهداف واقع‌بینانه و دست‌یافتنی (کوتاه‌مدت، میان‌مدت، بلندمدت) (۵/۳۴ درصد)، ۷. ارزشیابی از کار (خود، گروه مربیان و ورزشکاران) در مقاطع مختلف (۴/۷۴ درصد)، ۸. ایجاد چشم‌انداز مشترک در ورزشکاران و همکاران و جامعه فوتبال (۴/۵۶)، ۹. ایجاد سیستم ارزیابی رضایت ورزشکاران از عملکرد سرمربی (۴/۵۴ درصد)، و ۱۰. مکتوب و مستند کردن فعالیت‌ها و تجربیات مربیگری (۴/۵۲ درصد). ویژگی‌های فردی: ۱. فردی باهوش (۶/۱۹ درصد)، ۲. دارا بودن آمادگی جسمانی و روانی مطلوب (۵/۵۴ درصد)، ۳. دارای حداقل تحصیلات دانشگاهی برای سرمربیگری تیم ملی (لیسانس یا بالا) (۵/۱۹ درصد)، ۴. تسلط، حداقل به یک زبان بین‌المللی (۵/۰۱ درصد)، ۵. داشتن آراستگی ظاهری از لحاظ تیپ بدنی و قیافه (۴/۸۵ درصد)، ۶. فردی با سنی بین ۴۵ تا ۶۰ سال (۳/۵۱ درصد)، ۷. ایرانی بودن سرمربی (۳/۱۳ درصد) و ۸. خارجی بودن سرمربی (۲/۵۸ درصد). مهارت‌های روان‌شناختی: ۱. توانایی کنترل بحران (۳/۲۶ درصد)، ۲. توانایی آرام‌سازی روانی تیم در مسابقات حساس (۳/۱۰ درصد)، ۳. قدرت دادن انگیزه و تهییج بازیکنان (۳/۰۷ درصد)، ۴. ایجاد تمرکز ذهنی در بازیکنان در هنگام مسابقات (۳/۰۰ درصد)، و ۵. استفاده از تمرینات ذهنی جهت افزایش عملکرد تیمی و فردی (۲/۵۸ درصد). دیدگاه‌های مربیگری: ۱. دارای دیدگاه‌های پیشرفته و نوین در فوتبال (۳/۴۶ درصد)، ۲. استفاده از تکنولوژی در فوتبال (۳/۰۲ درصد)، ۳. اعتقاد به بازی هجومی همراه با کسب نتیجه (۲/۹۷ درصد)، ۴. به‌کارگیری استعدادهای و اعتقاد به جوان‌گرایی (۲/۸۳ درصد)، و ۵. صاحب فلسفه شخصی در مربیگری (۲/۷۲ درصد). سوابق مربیگری: ۱. پیشینه خوب و روشن در مربیگری (۳/۵۳ درصد)، ۲. کسب عنوان و مقام در مسابقات بین‌المللی به‌عنوان مربی (۳/۱۱ درصد)، ۳. دستیابی به موفقیت‌های داخلی در کسوت سرمربی (۳/۰۵ درصد)، ۴. تربیت و معرفی ورزشکاران شاخص به تیم‌های ملی (۳/۰۱ درصد)، و ۵. تجربه مربیگری در تیم ملی حداقل به‌عنوان کمک‌مربی (۲/۳۰ درصد). سوابق ورزشی: ۱. عضویت در تیم‌های ملی به‌عنوان بازیکن (۱/۵۳ درصد) و ۲. کسب عضویت با تیم ملی بزرگسالان در مسابقات بین‌المللی به‌عنوان بازیکن (۱/۴۷ درصد).

### بحث و نتیجه‌گیری

از اواخر دهه ۱۹۸۰ میلادی تأکید بسیاری از کشورهای پیشرفته بر افزایش سطح عملکرد ورزشکاران در مسابقات بین‌المللی، از یک سو موجب تدوین برنامه‌های جامع آموزشی تربیت مربیان و از سوی دیگر موجب در نظر گرفتن اصولی خاص به‌منظور انتخاب مربیان در آن کشورها شده است. تاکنون تلاش‌هایی

به‌منظور تبیین، توصیف و اصولی جهت طراحی شاخص‌هایی برای انتخاب مربیان ورزشی در مطالعات خارجی انجام گرفته است (۱۲، ۱۷-۲۲). همچنان‌که می‌توان به پژوهش‌های شفیع‌ی و همکاران (۱۳۸۶) با عنوان «طراحی و تبیین معیارهای انتخاب مربیان تیم‌های ملی»، شیرجه و واترپلو (۱۶)، اسماعیلی و طالب‌پور (۱۳۸۶) با عنوان «بررسی، اولویت‌بندی و ارزشیابی ابعاد مربیگری در تیم‌های ورزشی دانشگاه‌های کشور» (۲۳)، ابراهیم‌زاده (۱۳۸۷) با عنوان «طراحی و تدوین معیارهای انتخاب مربیان تیم‌های ملی شطرنج» (۲۴)، نصیری و همکاران (۱۳۸۸) با عنوان «تحلیل و مدل‌سازی ارزیابی مربیان تیم‌های ملی هندبال ایران» (۲۵)، تاجیک (۱۳۸۹) با عنوان «طراحی و تدوین معیارهای انتخاب مربیان تکواندو» (۲۶) و منظمی و همکاران (۱۳۹۲) با عنوان «تدوین معیارهای انتخاب مربیان ملی والیبال کشور» (۲۷)، اشاره کرد.

مربیگری فوتبال کار متنوع، پویا و پیچیده و دربرگیرنده نقش‌ها و محتاج مهارت‌های بسیاری به‌منظور موفقیت در این وظیفه است. از همین رو در راستای انتخاب سرمربیان خبره و حرفه‌ای در فوتبال بیش از این نمی‌توان به روش‌های سنتی دهه‌های پیشین متکی بود. به‌منظور انتخاب و ارزیابی مربیان حرفه‌ای باید شاخص‌های ویژه و شاخص‌های استاندارد مدنظر انتخاب‌کنندگان قرار گیرد (۲۸).

عدم شناسایی شاخص‌ها و پارامترهای مشخص به‌منظور انتخاب سرمربیان حرفه‌ای برای پست‌های مهمی مانند سرمربی تیم ملی فوتبال ایران موجب شده است از سال ۱۳۲۰ تاکنون بیش از ۵۱ مربی داخلی و خارجی در بخش مربیان خارجی و ۱۵ مربی خارجی با سبک‌های گوناگون و متفاوت فوتبال از ملیت‌های مختلف (۴ مربی از کرواسی، ۲ مربی برزیلی، ۲ مربی مجارستانی، ۱ مربی انگلیسی، ۱ مربی آلمانی، ۱ مربی ایرلندی، ۱ اتریشی، ۱ مربی از شوروی، ۱ مربی از یوگسلاوی و ۱ مربی از پرتغال) عهده‌دار این سمت شوند، و عمر متوسط مربیگری در تیم ملی ایران به ۱۶ ماه برسد، در صورتی که عمر متوسط مربیگری در کشورهای صاحب فوتبال مانند ایتالیا، آلمان و اسپانیا حدود ۳۰ ماه است. در بخش باشگاهی نیز فقدان شاخص‌هایی مشخص به‌منظور انتخاب سرمربیان علاوه بر تحمیل هزینه‌های گزاف و بیهوده موجب تعویض و برکناری پی‌درپی سرمربیان و پایین آمدن عمر مربیگری در فوتبال باشگاهی شده است، به‌طوری که میانگین عمر مربیگری در لیگ برتر فوتبال ایران برای سرمربیان خارجی در حدود ۱۷/۲۵ هفته و برای سرمربیان ایرانی در حدود ۱۷/۱۵ هفته است. به‌طوری که تحقیقات نشان می‌دهد بیش از ۷۵ درصد انتخاب‌های سرمربیان جدید از جانب باشگاه‌ها بی‌نتیجه یا کم‌اثر بوده و به بهبود نتایج یا ایجاد تغییرات مثبت و مستمر در تیم‌ها نینجامیده است و بر این مطلب تأکید می‌کند که انتخاب مربیان بدون

در نظر گرفتن معیارهای مشخص و انجام کارشناسی‌های لازم صورت گرفته است و این تغییرات مربیان تأثیر مطلوبی بر کارایی و عملکرد تیم‌ها نداشته است (۲۹).

شواهد تحقیقی محققان داخلی و خارجی نشان می‌دهد به‌منظور انتخاب سرمربی حرفه‌ای در فوتبال باید شاخص‌های متعددی شناسایی و مدنظر قرار گیرد (۴،۶،۱۰،۱۱). این تحقیق با هدف شناسایی شاخص‌های انتخاب سرمربیان حرفه‌ای فوتبال انجام گرفته است. نتایج پژوهش نشان داد که شاخص‌های انتخاب سرمربیان حرفه‌ای فوتبال از دیدگاه و نظر کلیه جامعه آماری تحقیق به ترتیب اولویت عبارت‌اند از: ۱. مهارت‌های فنی، ۲. ویژگی‌های شخصیتی، ۳. مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی، ۴. مهارت‌های مدیریتی، ۵. ویژگی‌های فردی، ۶. مهارت‌های روان‌شناختی، ۷. دیدگاه‌های سرمربی، ۸. سوابق مربیگری و ۹. سوابق ورزشی به‌عنوان بازیکن. به‌طوری‌که شاخص‌های انتخاب این تحقیق با شاخص‌هایی که فدراسیون جهانی فوتبال (۲۰۰۶)، کنفدراسیون فوتبال آسیا (۲۰۱۶) و کنفدراسیون فوتبال اروپا (۲۰۱۶) در کتاب‌ها و جزوات مربیگری برای یک سرمربی کامل در فوتبال نوین امروزی در نظر می‌گیرند، همخوانی دارد (۴،۶،۱۴). فیفا مربیان فوتبال امروزی را مربیان چندمهارتی اعلام می‌کند و معتقد است مربی باید دارای مهارت‌های فنی و تاکتیکی، مهارت‌های روان‌شناختی، جامعه‌شناسی، ارتباط مناسب با رسانه‌ها و مهارت‌های مدیریتی باشد.

در واقع معیارهای انتخاب این پژوهش در ۹ خرده‌مقیاس اصلی طبقه‌بندی شده است و به‌دلیل تفاوت‌های ناشی از سایر رشته‌های ورزشی با فوتبال، گستردگی شاخص‌های انتخاب یک سرمربی حرفه‌ای در فوتبال یا ادغام شاخص‌های انتخاب در یک شاخص با نتایج پژوهش‌های شفيعی و همکاران (۱۳۸۶) در شنا، شیرجه و واترپلو، اسماعیلی و طالب‌پور (۱۳۸۶) در تیم‌های ورزشی دانشگاه‌های کشور، ابراهیم‌زاده (۱۳۸۷) در شطرنج، نصیری و همکاران (۱۳۸۸) در هندبال ایران، تاجیک (۱۳۸۹) در تکواندو و منظمی و همکاران (۱۳۹۲) در والیبال در والیبال تفاوت دارد.

نتایج آزمون تحلیل واریانس یک‌راهه در متن MANOVA را که نشان از وجود تفاوت بین دیدگاه مدیران، مربیان، بازیکنان، تماشاگران و خبرنگاران ورزشی در مورد شاخص‌های انتخاب سرمربیان حرفه‌ای در فوتبال دارد، می‌توان ناشی از تفاوت در سطح تحصیلات، میزان متفاوت دانش هر بخش از نمونه آماری از مقوله مربیگری و تفاوت در طرز نحوه تفکر و نگرش‌ها دانست. نتایج آزمون فریدمن نشان داد مهارت‌های فنی با میانگین (۸/۹۷) به‌عنوان مهم‌ترین شاخص و سوابق ورزشی به‌عنوان بازیکن فوتبال با میانگین (۱) به‌عنوان کم‌اهمیت‌ترین شاخص به‌منظور انتخاب سرمربیان حرفه‌ای فوتبال از دیدگاه تمامی افراد

تشکیل‌دهنده نمونه آماری شناسایی شده است. انتخاب عامل مهارت‌های فنی به‌عنوان مهم‌ترین شاخص، نقش برجسته مهارت‌های فنی را در موفقیت مربیان فوتبال امروزی نشان می‌دهد. مربیان خبره مهم‌ترین منبع اطلاعاتی دانش فنی در حوزه فوتبال هستند و این مربیان نقش برجسته‌ای در توسعه دانش فنی فوتبال دارند (۳۰). مهارت‌های فنی شامل احاطه و تسلط کامل سرمربی به تاکتیک‌ها و تکنیک‌های رشته ورزشی خود است. تسلط بر سیستم‌های بازی، احاطه کامل بر انواع سبک‌های بازی و قدرت پیش‌بینی نفرات و چیدمان تیم حریف از مهم‌ترین شاخص‌های فنی سرمربی است (۳۱). مهارت‌های فنی شامل بازی‌خوانی، مهارت‌های تصمیم‌گیری، تجزیه و تحلیل فردی بازیکنان، تعیین استراتژی و تاکتیک هر بازی و آگاهی از تصمیم‌ها و عملکردهای بازیکنان در رقابت برای برتری بر حریف عنوان شده است (۲۱). همچنین کنفدراسیون فوتبال آسیا (۲۰۱۶) در جزوات مربیگری خود دانش سرمربی را شامل مهارت‌های تخصصی در فوتبال، آشنایی با سبک‌های گوناگون فوتبال، آشنایی با تاکتیک‌ها در فوتبال، توانایی چیدمان بازیکنان در زمین بازی، بازی‌خوانی و تجزیه و تحلیل یک مسابقه فوتبال عنوان می‌کند (۳۲،۶) که با گویه‌های مهارت‌های فنی این پژوهش همخوانی دارد.

سوابق ورزشی به‌عنوان بازیکن با میانگین (۱) آخرین اولویت از شاخص‌های انتخاب سرمربیان حرفه‌ای فوتبال را به خود اختصاص داد. تحول در دانش و علوم مربیگری موجب شده یک مربی در هر رشته ورزشی نیازمند مهارت‌های چندگانه و دانش مربیگری به‌روز برای موفقیت باشد. چنانکه برای موفقیت سرمربیان حرفه‌ای به‌ویژه در سطح تیم‌های ملی یا باشگاه‌های بزرگ باید شاخص‌های فراتر از تکیه بر سوابق ورزشی هرچند چشمگیر از سوی انتخاب‌کنندگان مدنظر قرار گیرد. فیفا (۲۰۰۶)، کنفدراسیون فوتبال اروپا (۲۰۱۵) و کنفدراسیون فوتبال آسیا (۲۰۱۶) در جزوات مربیگری خود به این نکته اشاره می‌کنند که داشتن سوابق ورزشی و عضویت در تیم‌های ملی و باشگاه‌های بزرگ، اگرچه بازیکنان را برای ورود به عرصه مربیگری کمک می‌کند، از طرفی این اصل را مورد توجه قرار می‌دهند که به‌منظور موفقیت در مربیگری و رسیدن به درجات عالی در این حرفه نیازمند دانش مربیگری، بینش و دیدگاه جدیدی است و اتکا به سابقه عضویت در تیم‌های ملی، بازیکن نخبه بودن در گذشته و کسب عناوین قهرمانی در میادین مختلف به‌هیچ‌وجه کافی نیست (۴،۳۲،۳۳). یکی از علل مهمی که موجب شده شاخص سوابق ورزشی به‌عنوان بازیکن از دیدگاه نمونه آماری در اولویت آخر قرار گیرد، تجربه ناموفق استفاده از بازیکنان سرشناس و سابق تیم‌های ملی به‌عنوان سرمربی بدون در نظر گرفتن شاخص‌های استاندارد و معتبر است.

### الگوی انتخاب سرمربیان حرفه‌ای فوتبال

با توجه به یافته‌های تحقیق، الگویی برای انتخاب سرمربیان حرفه‌ای در شکل ۱ نشان داده شده است. در این الگو فاصله شاخص‌های انتخاب تا الگوی انتخاب، بیانگر میزان اهمیت آن شاخص است. چنانچه هر شاخص تا الگوی انتخاب فاصله کمتری داشته باشد بیانگر میزان اهمیت آن شاخص در انتخاب سرمربیان حرفه‌ای در فوتبال نسبت به سایر شاخص‌هاست.



شکل ۱. الگوی انتخاب سرمربیان حرفه‌ای در فوتبال

با توجه به نظری بودن الگوی طراحی شده، به نظام ارزشی و دستورالعملی نیاز است که به وسیله آن بتوان سرمربیان حرفه‌ای در فوتبال را انتخاب کرد. نظام ارزشی و دستورالعمل انتخاب سرمربیان حرفه‌ای در فوتبال به شرح ذیل است:

همان‌طور که ملاحظه شد، شاخص‌های انتخاب سرمربیان حرفه‌ای در فوتبال با توجه به یافته‌های تحقیق در ۹ بعد اصلی طراحی و تدوین شد. هر شاخص انتخاب دارای گویه‌هایی است که برای یک سرمربی حرفه‌ای داشتن تمام شاخص‌های انتخاب به همراه گویه‌های آن برای نفرات کاندید مهم و الزامی است. در این الگو هر یک از شاخص‌های انتخاب به عنوان یک گذرگاه و مرحله دیده می‌شود، که شرط مهم عبور از یک گذر به گذر بعدی داشتن تمام گویه‌های مربیگری آن گذر است و عدم احراز یکی از



گویه‌های مربیگری در هر گذر، علاوه بر اینکه مانع رفتن فرد کاندید به گذر بعدی می‌شود، به خروج از این الگوی انتخاب منجر خواهد شد.

#### نحوه امتیازدهی به نفرات کاندید به منظور انتخاب سرمربیان حرفه‌ای در یک تیم

به هر یک از شاخص‌های انتخاب با توجه به فرمول زیر و مطابق آنچه در جدول ۴ آمده است، وزن داده می‌شود:

$$\text{Weight} = \text{Mean Rank I} / \sum \text{Mean Rank}$$

وزن = میانگین رتبه‌ای شاخص مورد نظر / جمع میانگین‌های رتبه‌ای تمام شاخص‌های انتخاب.

جدول ۴. محاسبه وزن شاخص‌های مربیگری

وزن	میانگین رتبه‌ای	شاخص‌های انتخاب
۰/۱۹	۸/۹۷	مهارت‌های فنی
۰/۱۸	۷/۹۲	ویژگی‌های شخصیتی
۰/۱۶	۶/۹۸	مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی
۰/۱۴	۶/۱۱	مهارت‌های مدیریتی
۰/۱۱	۴/۹۴	ویژگی‌های فردی
۰/۰۷	۳/۱۷	مهارت‌های روان‌شناختی
۰/۰۷	۳/۰۵	دیدگاه‌های مربیگری
۰/۶۰	۲/۸۶	سوابق مربیگری
۰/۰۲۵	۱	سوابق ورزشی

۱. به هر فرد کاندید سرمربیگری با توجه به هر یک از گویه‌های شاخص‌های انتخاب یک سرمربی حرفه‌ای در فوتبال مطابق با سطحی که در آن ویژگی قرار دارند و براساس نظام ارزش‌گذاری زیر و مطابق با آنچه در جدول ۵ آمده است، امتیاز داده می‌شود.

جدول ۵. نحوه امتیازدهی به هر یک از گویه‌های شاخص‌های انتخاب

امتیاز	سطح مورد نظر
۵	عالی
۴	خوب
۳	متوسط
۲	ضعیف
۱	خیلی ضعیف

۲. امتیاز هر یک از شاخص‌های انتخاب در مقدار وزن هر شاخص ضرب می‌شود. برای مثال برای شاخص مهارت‌های روان‌شناختی که دارای ۵ زیرشاخص است، اگر فرد کاندید در تمامی زیرشاخص‌ها در سطح عالی باشد و امتیاز ۵ را برای هر زیرشاخص و در مجموع ۲۵ امتیاز از این شاخص کسب کند، باید این امتیاز در وزن این شاخص که در جدول مشخص شده ضرب شود تا امتیاز آن فرد در این شاخص مشخص و در جدول ۶ این امتیاز به‌منظور تجمیع با سایر شاخص‌ها محاسبه شود. به‌منظور محاسبه امتیاز نهایی هر شاخص برای افراد کاندید مطابق آنچه در بالا توضیح داده شد، عمل می‌شود.

۳. مجموع امتیازهای هر یک از نفرات کاندید برابر است با حاصل جمع امتیازها در هر شاخص و مطابق آنچه در جدول ۶ آمده است:

#### جدول ۶. محاسبه امتیازهای هر کاندید در تمامی شاخص‌ها

امتیاز کاندید سرمربیگری ۱	امتیاز کاندید سرمربیگری ۲
ویژگی‌های فردی	
ویژگی‌های شخصیتی	
مهارت‌های فنی	
مهارت‌های مدیریتی	
سوابق ورزشی	
سوابق مربیگری	
مهارت‌های روان‌شناختی	
مهارت‌های ارتباطی اجتماعی	
دیدگاه‌های مربیگری	
<b>جمع نهایی امتیازها</b>	

با توجه به جدول ۶، شخص کاندید سرمربیگری که بیشترین امتیاز را کسب کرده است، به‌عنوان شاخص‌ترین فرد انتخاب می‌شود. حال با کمک جدول ۷ نیز می‌توان سطح و جایگاه مربیگری آن فرد را با توجه به امتیاز نهایی مشخص کرد. به‌واقع جدول ۷ سطح و جایگاه هر یک از کاندیدهای مربیگری را توصیف و تبیین می‌کند و نتیجه حاصل از آن، مسئولان امر را در انتخاب سرمربی حرفه‌ای در فوتبال یاری خواهد رساند.

جدول ۷. نظام ارزش‌گذاری سطح مربیگری

امتیاز نهایی کسب‌شده	سطح مربیگری
۵۰-۴۱	بین‌المللی
۴۰-۳۱	قاره‌ای
۳۰-۲۱	ملی
۲۰-۱۱	لیگ برتر
۱۰-۰	متوسط

بی‌شک انتخاب بهترین فرد به‌عنوان سرمربی در رأس تیم‌های ملی یا باشگاه‌های بزرگ فوتبال که از جنبه‌های گوناگون مورد تأیید و مقبولیت باشد، کاری بسیار خطیر و دشوار است. در حال حاضر عملکرد سرمربیان در فوتبال حرفه‌ای، توصیفی از دستاوردهای باشگاه‌ها و فدراسیون‌های فوتبال در سراسر جهان است، به‌طوری‌که موفقیت یا شکست در استراتژی‌ها یا اهداف کلان این سازمان‌های ورزشی در پیروزی یا شکست سرمربیان حرفه‌ای در مستطیل سبز منعکس می‌شود. از این رو واضح است که یک سرمربی موفق و حرفه‌ای باید دارای ویژگی‌های منحصربه‌فردی در زمینه‌هایی مانند دانش فنی فوتبال، ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های مدیریتی، مهارت‌های ارتباطی و دیدگاه‌های مربیگری باشد که نداشتن هر یک از ویژگی‌ها همانند سدی در تقابل برای رسیدن به موفقیت انعکاس پیدا می‌کند. در واقع انتخاب سرمربی حرفه‌ای یاز مهم‌ترین تصمیمات فدراسیون و باشگاه‌های فوتبال است و این انتخاب تبعات زیادی به‌صورت مثبت یا منفی بر این سازمان‌های ورزشی دارد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت، طراحی و تدوین شاخص‌هایی به‌منظور انتخاب سرمربیان حرفه‌ای در فوتبال اهمیت ویژه‌ای دارد و برای انتخاب سرمربیان حرفه‌ای در رأس تیم‌های ملی یا باشگاه‌های بزرگ فوتبال که با بهره‌گیری از امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری موجود توانایی جامه پوشاندن به آمل، آرزوها و خواسته‌های آن ملت یا تماشاگران آن تیم باشگاهی را داشته باشند، نیازمند بهره‌مندی از شاخص‌های ویژه و الگویی مدرن هستیم.

## منابع و مأخذ

1. International Federation of Association Football (FIFA). (2016). <http://www.fifa.com/aboutfifa/organisation/associations.html>.
2. Reilly, T., Williams, A. M., Nevill, A. and Franks A., (2000). A multidisciplinary approach to talent identification in football. *Journal of Sports Sciences*, Vol. 18, No. 9, pp 695-702.

3. Sadr H. [Once upon a time football (in Persian)]. 1st ed. Tehran, Cheshmeh Publishing; 2012. p. 2-15.
4. FIFA. [Football Coaching (in Persian)]. Translated by Taghavi M. 1st ed. Tehran, Olympic Publishing; 2011. P. 15-45.
5. Gould, D., Giannani, J., Krane V. and Hodge, K. (1990). Educational needs of elite US National, Pan-American and Olympic coaches. *Journal of Teaching in Physical Education*, Vol. 9, No. 4, pp 332-344.
6. Asian Football Confederation (AFC). (2016). Grade C Coaching Book. Publication of IRAN Football Association, Coaches Education Committee, pp 12-20.
7. Cushion, C., Ford P. R. And Williams A. M. (2012). Coach behaviour and practice structures in youth soccer. *Journal of Sports Sciences*, Vol. 30, No. 15, pp1631-1641.
8. Arnesson, L. & Salman, K. (2009). Coach Succession and Team Performance: The Impact of Ability and Timing -- Swedish Ice Hockey Data. *Journal of Quantitative Analysis in Sports*, vol. 5: 1, ss. Article 2.
9. Gammelsæter, H. (2013). Leader succession and effectiveness in team sport. *Sport, Business and Management, An International Journal*. Vol. 3, No. 4, pp 285-296.
10. Cote, J. and Gilbert, W. (2009). An integrative of coaching effectiveness and expertise. *International journal of sport science and coaching*, Vol. 4, No. 3, pp 307-323.
11. Trninic, V., Papic, V. and Trninic, M. (2009). Role of expert coaches in development of top-level athletes in individual and team sports. *Act Kinesiologica*, Vol. 3, No. 1, pp 99-106.
12. Coaches Association of British Columbia (CABC), (2007). Evaluation templates. [www.coachesbc.ca](http://www.coachesbc.ca).
- 13.4. Jalali M. [Professional art (in Persian)]. 1st ed. Tehran, World Food Publishing; 2010. p. 3-7.
14. Union Europe Football Confederation (UEFA), (2016). Grade A Coaching Book. Coaches Education Committee, pp 2-5.
15. Rafael, A., Tedesqui, B. and Brittany, A. (2013). Focus on What? Applying Research Findings on Attentional focus For Elite Level Soccer Coaching. *Journal of Sport Psychological in Action*. Vol. 4, No. 2, pp122-132.
16. Shafiee M, Goodarzi M, Hamidi M, Yadollahi J. [Designing and explaining the criteria for choosing coaches from National Swimming, Diving and Water Polo teams from the perspective of coaches from the field (in Persian)]. *Harkat journal*. 2008;32:19-35.
17. Couch, S. (2000). Coach selection form, <http://www.vempelearning.org>.
18. Dahalkvist, A. and Svensson, M. (2010). Role of coach as national coach. School of social and health sciences, Halmstad university.
19. Mack lean, J. and Zakrajsek, D. (1996). Factors considered important for evaluating Canadian university Athletic Coaches. *Journal of Sport Management, Human Kinetics Publishers*, Vol. 10, No. 4, pp 446-462.
20. Mallett, C. (2006). Beyond Winning and Losing: Guidelines for Evaluating High Performance Coaches. *The Sport Psychologist*, Vol. 20, No. 2, pp 213-221.
21. Martenes, R. (2004). Successful Coaching. *Human Kinetics*, Third edition, pp 320-335.

22. Redmond Football Club, (2000). Coach Evaluation forms, <http://www.Lwysa.org>.
23. Esmaily M, Talebpour M. [Study and prioritization and evaluation of coaching dimensions in sports teams of universities of the Iran(in Persian)]. *Research on Sport Sciences*. 2009; 16: 92-106.
24. Ebrahimzadeh M. Design and development of selection criteria chess national team coaches [MSc] (in Persian). Tehran University;2010.
25. Nasiri Kh, Khabiri M, Sajadi N, Kazem Nezhad A. [Analysis and modeling of the assessment of coaches of Iranian national handball teams (in Persian)]. *Journal of Sport Management*. 2010;1:119-140.
26. Tajik A. Design and Development of selection criteria for Taekwondo coaches in Iran [MSc] (in Persian). Tehran University; 2011.
27. Monazami A, Sookhte Zari S, Hadadi F, rostami Nezhad M, Goodarzi M, Eshrafi Hafez A. [Determination of national selection criteria for national volleyball coaches (in Persian)]. *ARSM Journal*. 2014;(2):6:109-118.
28. Nash, CH., Martindale, R. and Collins, S. (2012). Parameterising expertise in coaching: past, present, future. *Journal of sport science*, Vol. 30, No. 10, pp 985-994.
29. Ghahfarokhi e, Jalali Farahani M. [Coach change in Iran's soccer league (in Persian)]. *Olympic Journal*. 2011;(18):3:47-57.
30. Occhino, J., Mallett, C. and Rynne, S. (2013). Dynamic social networks in higher performance football coaching. *Physical education and sport pedagogy*, Vol. 18, No. 1, pp 90-102.
31. Ferguson, A. (2013). *My Autobiography*. publisher Hodder & Stoughton Ltd, pp 3-25.
32. Asian Football Confederation (AFC), (2016). *Grade B Coaching Book*, Coaches Education Committee, pp 7-14.
33. Union Europe Football Confederation (UEFA), (2015). *Grade A Coaching Book*, Coaches Education Committee, pp 3-7.

## **A Comparison of Criteria and Designing the Selective Pattern of Professional Football Head Coaches**

**Ahmad Kazemipour\*<sup>1</sup> - Tahereh Azmsha<sup>2</sup>- Abdolrahman Mehdipour<sup>3</sup>**

**1. PhD Student of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, Kharazmi University, Tehran, Iran 2. Faculty Member, Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran 3. Associate Professor, Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran.**

**(Received: 04/05/2016; Accepted: 27/02/2018)**

### **Abstract**

The aim of this study was to compare the criteria and design a pattern to select professional head coaches in football. The sample consisted of 1141 subjects including 379 coaches, 210 players, 38 managers, 130 sport journalists and 384 spectators who were selected using Krejcie and Morgan Table by interval method. The research methodology was descriptive-survey and a researcher-made questionnaire was used to collect data; its content validity was examined through the viewpoints of university professors and football head coaches and its construct validity was examined through exploratory and confirmatory factor analysis tests using SPSS and AMOS software. The value of KMO was at 0.73 and its reliability was equal to 0.87 with Cronbach's alpha coefficient. For data analysis, Friedman test was used to prioritize selective criteria. MANOVA analysis test was used to compare the subjects' viewpoints and one-way ANOVA in the context of MANOVA was used to determine the location of the differences in MANOVA. The results showed a difference in the subjects' viewpoints on prioritizing selective criteria. The most and least important criteria to select professional football head coaches were technical skills and work experience as a football player.

### **Keywords**

Designing criteria, football coaches, Iran football, professional head coaches, selective pattern.

---

\*Corresponding Author: Email:Kazemipour,ahmad@gmail.com ; Tel: +989120143638