



دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی

پایان نامه کارشناسی ارشد

بررسی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مربیان لیگ

برتر

باشگاه‌های فوتبال ایران

از:

میثم روحانی

استادان راهنما:

دکتر رحیم رضانی نژاد، دکتر مهدی طالبپور



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

بررسی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مربیان لیگ

برتر

باشگاه‌های فوتبال ایران

از

میثم روحانی

استادان راهنما

دکتر رحیم رمضانی نژاد، دکتر مهدی طالبپور

استاد مشاور

دکتر نوشین بنار

اسفند ۹۰

**تقدیم به :**

**پدر عزیزم**

**و**

**مادر مهربانم**

بزرگانی که در سایه بزرگواریشان همواره سختی-  
های زندگی بر من آسان گشت و به من زندگی  
آموختند و خالصانه به من محبت کردند.

و

آنان که به رنج در جستجویند.

سپاس بیکران بر خداوند یکتا که پرستیدن و عشق  
ورزیدن را در وجود ما نهاد.

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

کمال احترام و ادب به اساتید بزرگوار جناب آقایان دکتر  
رحیم رمضانی‌نژاد و دکتر مهدی طالب‌پور برای  
لطف بی‌دریغ در طول دوره تحصیلی و وسعت و دقت  
نظر فراوان در هدایت پایان نامه.

سپاس فراوان از استاد مشاور سرکار خانم دکتر نوشین  
بنار برای مشاوره در اجرای پایان نامه.

و نیز از اساتید بسیار ارجمند جناب آقای دکتر فرهاد  
رحمانی‌نیا و آقای علی صفاتیان کمال تشکر و قدردانی را  
دارم.

تقدیر و تشکر ویژه از دوست و برادر عزیزم آقای هادی  
روحانی به خاطر تشویق و همراهی من .

در پایان از ریاست محترم پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی،  
رئیس کمیته آموزش فدراسیون فوتبال، رئیس آکادمی ملی فوتبال،  
دبیر هیئت فوتبال استان گیلان و کارکنان در آموزش تحصیلات  
تکمیلی دانشکده تربیت‌بدنی دانشگاه گیلان، آقای فرشید پاک و  
سرکار خانم زرینی و همچنین از کلیه دوستانم بخصوص کریم  
آزالی، رسول فرجی محمد ریحانی و گروه مدیریت ورزشی ۸۸ که

به نحوی در تکمیل پرسشنامه و پایان نامه مساعدت نموده اند  
نهایت تشکر و قدردانی را دارم.

## فهرست مطالب

### عنوان

### صفحه

چ	فهرست جدول ها	-----
ح	فهرست نمودارها	-----
خ	فهرست شکل ها	-----
	فهرست پیوست ها	-----
د		
	چکیده فارسی	-----
ز		
	چکیده انگلیسی	-----
ر		

### فصل اول- طرح پژوهش

۲	مقدمه	-----
۳	بیان مسئله	-----
۵	ضرورت و اهمیت پژوهش	-----
۸	اهداف پژوهش	-----
۸	۱-۴-۱ هدف کلی پژوهش	-----
۸	۲-۴-۱ اهداف اختصاصی	-----
۸	پیش فرض های پژوهش	-----
۸	فرضیات پژوهش	-----
۹	محدودیت های پژوهش	-----
۹	۱-۸-۱ حدودی که برای این پژوهش در نظر گرفته شده است	-----
۹	۲-۸-۱ محدودیت های کنترل نشده	-----
۱۰	تعریف واژه ها و اصطلاحات پژوهش	-----

### فصل دوم- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۱۳	مقدمه	-----
۱۳	معرفی مفهوم ارزیابی و ارزیابی عملکرد	-----
۱۴	روش ها و انواع ارزیابی	-----
۱۶	سیستم های ارزیابی عملکرد سنتی و مدرن	-----
۱۷	اهمیت و ضرورت ارزیابی عملکرد	-----
۱۹	اهداف و کارکردهای ارزیابی عملکرد	-----
۲۱	شاخص های ارزیابی عملکرد	-----
۲۲	منابع ارزیابی عملکرد	-----
۲۳	مربی و مربیگری	-----
۲۴	۱۰-۲ فلسفه و اهداف مربیگری	-----
۲۵	۱۱-۲ اصول مربیگری	-----
۲۵	۱۲-۲ نقش ها و مسئولیت های مربی	-----
۲۸	۱۳-۲ شیوه های مربیگری	-----
۳۱	۱۴-۲ موفقیت در مربیگری	-----
۳۲	۱۵-۲ مهارت های مربیگری	-----
۳۵	۱۶-۲ ارزیابی عملکرد مربیان	-----
۴۰	۱۷-۲ متغیرهای ارزیابی عملکرد مربیان	-----
۴۱	۱۸-۲ تحقیقات انجام شده در داخل کشور	-----
۴۶	۱۹-۲ تحقیقات انجام شده در خارج از کشور	-----
۵۵	۲۰-۲ جمع بندی	-----

### فصل سوم- روش شناسی پژوهش

۵۷	مقدمه	-----
۵۷	نوع پژوهش	-----
۵۷	۳-۳ جامعه و نمونه آماری	-----

۴-۳	ابزار اندازه‌گیری	۵۸
۵-۳	روش توزیع پرسشنامه و جمع‌آوری اطلاعات	۵۹
۶-۳	روش‌های تجزیه و تحلیل آماری	۵۹
۷-۳	تحلیل عاملی، روشی برای تأیید روایی پرسشنامه	۶۰

### فصل چهارم- یافته‌های پژوهش

۱-۴	مقدمه	۶۲
۲-۴	توصیف ویژگی‌های فردی آزمودنی‌ها	۶۲
۳-۴	تحلیل عاملی اکتشافی پرسشنامه عوامل ارزیابی عملکرد مربیان فوتبال	۶۴
۴-۴	توصیف متغیرهای پژوهش در عامل‌های ارزیابی عملکرد مربیان فوتبال	۶۷
۵-۴	بررسی طبیعی بودن توزیع داده‌ها	۷۳
۶-۴	آزمون فرضیه‌های پژوهش	۷۴

### فصل پنجم- بحث و نتیجه‌گیری

۱-۵	مقدمه	۸۳
۲-۵	خلاصه پژوهش	۸۳
۳-۵	بحث و بررسی	۸۷
۱-۳-۵	تحلیل عوامل ارزیابی عملکرد مربیان فوتبال	۸۷
۲-۳-۵	عامل فنی - آموزشی	۸۹
۳-۳-۵	عامل رفتاری و تربیتی	۹۰
۴-۳-۵	عامل مدیریت تیمی و فردی	۹۱
۵-۳-۵	عامل حفظ و ارتقای تیم	۹۳
۶-۳-۵	عامل سابقه و تجربه	۹۴
۴-۵	دیگر یافته‌های پژوهش	۹۴
۵-۵	پیشنهاد‌های پژوهش	۹۶
۵-۵-۱	۱ پیشنهاد‌های کاربردی	۹۶
۵-۵-۲	۲ پیشنهاد‌های پژوهشی	۹۷

### فهرست جدول‌ها

جدول ۱-۲	تفاوت سیستم‌های ارزیابی عملکرد سنتی و مدرن	۱۶
جدول ۲-۲	ابعاد عملکرد مربی	۳۷
جدول ۱-۳	جامعه و نمونه آماری پژوهش	۵۸
جدول ۲-۳	ثبات درونی عامل‌های اصلی پرسشنامه تحقیق	۵۹
جدول ۱-۴	توصیف وضعیت سنی آزمودنی‌ها	۶۲
جدول ۲-۴	توصیف سابقه بازی آزمودنی‌ها	۶۳
جدول ۳-۴	توصیف سابقه مربیگری مربیان در فوتبال	۶۳
جدول ۴-۴	توصیف وضعیت تحصیلی مربیان و بازیکنان حرفه‌ای فوتبال ایران	۶۳
جدول ۵-۴	نتایج آزمون KMO و بارتلت	۶۴
جدول ۶-۴	نتایج تحلیل عاملی اکتشافی پرسشنامه عوامل ارزیابی عملکرد مربیان فوتبال	۶۵
جدول ۷-۴	توصیف اولویت‌گویه‌های عامل رفتاری و تربیتی	۶۷
جدول ۸-۴	توصیف اولویت‌گویه‌های عامل حفظ و ارتقای تیم	۶۸
جدول ۹-۴	توصیف اولویت‌گویه‌های عامل سابقه و تجربه	۶۹
جدول ۱۰-۴	توصیف اولویت‌گویه‌های عامل فنی - آموزشی	۷۰
جدول ۱۱-۴	توصیف اولویت‌گویه‌های عامل مدیریت تیمی و فردی	۷۱
جدول ۱۲-۴	توصیف کلی اولویت عوامل ارزیابی عملکرد مربیان فوتبال از دیدگاه آزمودنی‌ها	۷۲



- جدول ۴-۱۳ توصیف اولویت عوامل ارزیابی عملکرد مربیان فوتبال از دیدگاه مربیان ----- ۷۲
- جدول ۴-۱۴ توصیف اولویت عوامل ارزیابی عملکرد مربیان فوتبال از دیدگاه بازیکنان ----- ۷۳
- جدول ۴-۱۵ نتایج آزمون کالموگراف- اسمیرنوف برای مقایسه عوامل ارزیابی عملکرد مربیان فوتبال ----- ۷۳
- جدول ۴-۱۶ مقایسه عوامل ارزیابی عملکرد مربیان فوتبال ----- ۷۴
- جدول ۴-۱۷ نتایج آزمون تعقیبی بونفرونی برای مقایسه هر یک از عوامل ارزیابی عملکرد مربیان فوتبال ----- ۷۵
- جدول ۴-۱۸ مقایسه عوامل ارزیابی عملکرد مربیان فوتبال از دیدگاه مربیان ----- ۷۵
- جدول ۴-۱۹ نتایج آزمون تعقیبی بونفرونی برای مقایسه هر یک از عوامل ارزیابی عملکرد مربیان فوتبال از دیدگاه مربیان ----- ۷۶
- جدول ۴-۲۰ مقایسه عوامل ارزیابی عملکرد مربیان فوتبال لیگ برتر فوتبال از دیدگاه بازیکنان ----- ۷۷
- جدول ۴-۲۱ نتایج آزمون تعقیبی بونفرونی برای مقایسه هر یک از عوامل ارزیابی عملکرد مربیان فوتبال از دیدگاه بازیکنان ----- ۷۸
- جدول ۴-۲۲ مقایسه عوامل ارزیابی عملکرد مربیان فوتبال بین مربیان و بازیکنان لیگ برتر فوتبال ----- ۷۸
- جدول ۴-۲۳ رابطه سن مربیان با اولویت عوامل ارزیابی عملکرد مربیان لیگ برتر فوتبال ایران ----- ۷۹
- جدول ۴-۲۴ رابطه سن بازیکنان با اولویت عوامل ارزیابی عملکرد مربیان لیگ برتر فوتبال ایران ----- ۸۰
- جدول ۴-۲۵ مقایسه عوامل ارزیابی عملکرد مربیان فوتبال با سطح تحصیلات آزمودنی‌ها ----- ۸۱

## فهرست نمودارها

---

- نمودار ۱-۴ میانگین و انحراف استاندارد امتیاز عوامل ارزیابی عملکرد مربیان از دیدگاه کل آزمودنی ها ----- ۷۴
- نمودار ۲-۴ میانگین و انحراف استاندارد مربوط به مقایسه عوامل ارزیابی عملکرد مربیان فوتبال از دیدگاه مربیان ----- ۷۶
- نمودار ۳-۴ میانگین و انحراف استاندارد مربوط به مقایسه عوامل ارزیابی عملکرد مربیان فوتبال از دیدگاه بازیکنان ----- ۷۷
- نمودار ۴-۴ مقایسه نتایج مربوط به عوامل ارزیابی عملکرد مربیان فوتبال از دیدگاه مربیان و بازیکنان ----- ۷۹

## فهرست پیوستها

---

- پیوست ۱ پرسشنامه نهایی شاخصهای ارزیابی عملکرد مربیان فوتبال ----- ۱۰۷
- پیوست ۲: پرسشنامه تحلیل عاملی شده نهایی با ۵۷ گویه ----- ۱۱۲
- پیوست ۳: اسامی هجده تیم حاضر در دهمین دوره لیگ برتر فوتبال ایران -- ۱۱۴

## بررسی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مربیان باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران میثم روحانی

**هدف:** هدف از پژوهش حاضر شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مربیان لیگ برتر فوتبال ایران از دیدگاه مربیان و بازیکنان بود.

**روش‌شناسی پژوهش:** جامعه آماری پژوهش شامل کلیه سرمربیان و مربیان (۷۲ نفر) و بازیکنان ایرانی (۲۷۷ نفر) شاغل در دهمین دوره لیگ برتر فوتبال ایران (۹۰-۱۳۸۹) بودند. نمونه آماری برابر با جامعه آماری در نظر گرفته شد، ولی ۷۰ سرمربی و مربی (۹۷ درصد)، ۱۹۷ بازیکن (۷۱ درصد) و در مجموع ۲۶۷ نفر (۷۶ درصد) در پژوهش حاضر شرکت کردند. از پرسشنامه محقق ساخته حاوی ۱۰۶ گویه با مقیاس پنج ارزشی لیکرتی استفاده شد که در مصاحبه نیمه هدایت شده ۶۰ گویه یا شاخص ارزیابی عملکرد مربیان فوتبال شناخته شد. ضمناً ۶ نفر از اساتید صاحب نظر و ۶ نفر از مربیان و کارشناسان با سابقه فوتبال روایی صوری و محتوایی آنرا تأیید کردند و پایایی آن با استفاده از روش آلفای کرونباخ محاسبه شد ( $\alpha = 0/92$ ). از روش تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش متمایل و آزمون تحلیل واریانس با اندازه‌گیری مکرر، آزمون تعقیبی بونفرونی،  $t$  مستقل، آزمون تحلیل واریانس یک راهه و ضریب همبستگی پیرسون در سطح معنی‌داری  $p \leq 0/05$  برای تجزیه تحلیل داده‌ها استفاده شد.

**یافته‌ها:** بر اساس نتایج تحلیل عاملی از ۶۰ گویه ارزیابی عملکرد، ۵۷ گویه در پنج عامل قرار گرفت. عوامل فنی-آموزشی (۱۵ گویه)، رفتاری و تربیتی (۱۳ گویه)، مدیریت تیمی و فردی (۱۱ گویه)، حفظ و ارتقای تیم (۱۰ گویه) و عامل سابقه و تجربه (۸ گویه) به ترتیب مهم‌ترین عوامل ارزیابی عملکرد مربیان فوتبال شناخته شدند. از دیدگاه مربیان عامل فنی-آموزشی و از دیدگاه بازیکنان عامل رفتاری و تربیتی در اولویت اول قرار داشت و در سایر عوامل، اولویت‌بندی بین دو گروه یکسان بود. تفاوت معنی‌داری بین اولویت همه عوامل ارزیابی عملکرد مربیان (به استثنای تفاوت بین عوامل رفتاری و تربیتی با فنی - آموزشی) وجود داشت ( $P \leq 0/05$ ). نتایج آزمون  $t$  مستقل نشان داد که در اولویت عوامل حفظ و ارتقای تیم، فنی - آموزشی و مدیریت تیمی و فردی، بین مربیان و بازیکنان تفاوت معنی‌داری وجود داشت. ( $P \leq 0/05$ ). ضمناً بین سن بازیکنان و اولویت عامل سابقه و تجربه رابطه معکوس و معنی‌داری مشاهده شد ( $P \leq 0/05$ ).

**بحث و نتیجه‌گیری:** با توجه به اولویت بالای عامل فنی-آموزشی و رفتاری و تربیتی، کارشناسان و مدیران ورزشی می‌توانند مربیان را از نظر شاخص‌های فنی ارزیابی کنند و چون بازیکنان بیشترین ارتباط را با مربی دارند، ارزیابی مهارت‌های رفتاری و ارتباطی مربیان نیز بسیار مهم است.

**واژه‌های کلیدی:** ارزیابی عملکرد، مربی فوتبال، لیگ برتر، فنی-آموزشی

## *Abstract*

### ***The survey of the performance evaluation indicators of soccer coaches in Iran premier League***

*Meisam Rohani*

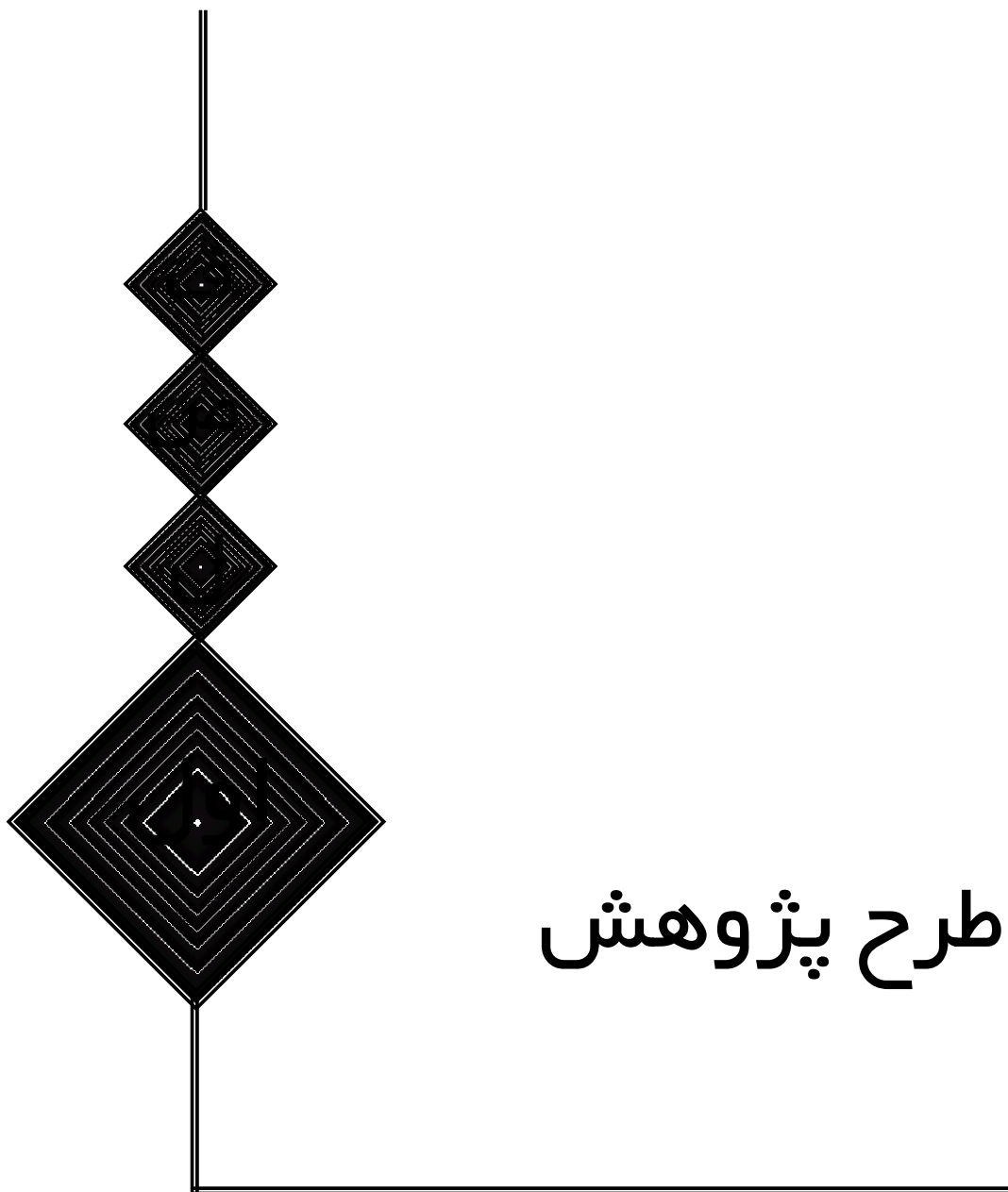
**Objective:** The purpose of current study was to identify and prioritizing of the performance evaluation indicators of soccer coaches in Iran premier league from viewpoint of coaches and soccer players.

**Methods:** Statistical population consisted of all soccer head coaches & coaches (n=72) and Iranian's soccer players (n=277) in 10<sup>th</sup> premier league (2010-2011) and the sample was chosen equal to the statistical population but 70 coaches (97 percent) and 197 soccer players (71 percent), total 267 person (76 percent) participated in this study. The data were collected using a five Likert-type scale questionnaire include 106 items that decreased to 60 items by a Semi-Structured interview. In addition, validity was confirmed by 6 knowledgeable masters and 6 soccer experts and reliability calculated by Cronbach's alpha ( $\alpha= 0.92$ ). Exploratory factor analysis with a Direct oblimin rotation, ANOVA with repeated measure and Bonferroni post-hoc, independent sample t test, one-way ANOVA and Pearson correlation at  $p<0.05$  significance level was used to analyze the data.

**Result:** Based on the result of factor analysis, 57 items were classified into five factors. The more significant factors in evaluating the performance of soccer coaches are Technical & Educational (15 variables), Behavioral and Cultural (13 variables), Team and Personal Management (11 variables), Preservation and Promotion of Team (10 variables), and Experience and Background (8 variables), respectively. Technical & Educational and Behavioral and Cultural factors were stand in the first priority in viewpoint of the coaches and soccer players, respectively, and there were no significant differences between 2 groups in other factors. There was a significant difference between the priorities of all coach performance evaluation factors (except between Technical & Educational and Behavioral & Cultural) ( $p\leq 0.05$ ). The results of t-test shown that there are significant differences between coaches and athletes in Preservation and Promotion of Team, Technical and Educational. and Team and Personal Management factors ( $p\leq 0.05$ ). Also, a significant relationship was observed between the age of athletes and Experiments and Background factor ( $p\leq 0.05$ ).

**Conclusion:** Sport experts and managers can evaluate the coaches by technical criteria according to the high priority of Technical & Educational and Behavioral and Cultural factors in this study; and evaluating the behavioral and cultural skills of coaches is more important because, the soccer players have more communication with their coach.

**Key words:** Performance evaluation, Soccer Coaches, premier League, Technical-Educational



طرح پژوهش

یکی از کلیدی‌ترین عوامل موفقیت در تحقق چشم‌انداز، اهداف و راهبردها، توجه مدیران سازمانی به ارزیابی عملکرد<sup>۱</sup> یا مفهوم جامع‌تر آن مدیریت عملکرد است [۵۶]. در دوران معاصر کمتر کسی است که درخصوص لزوم و ضرورت وجود نظام ارزیابی عملکرد در سازمان تردید داشته باشد، چون توسعه و گسترش تحولات دانش مدیریت منابع انسانی، نوآوری و تغییر در فرایندها را اجتناب ناپذیر کرده است [۳۹، ۲۱].

تردیدی نیست که سودمندی<sup>۲</sup> و بازدهی<sup>۳</sup>، بقاء و پایداری هر سازمان به توانایی، ظرفیت، لیاقت و شایستگی کارکنان آن سازمان بستگی دارد [۱۵]، با توجه به این‌که کارکنان جهت رفع و جبران کاستی‌های گذشته، همچنین کشف توانایی‌های خود، به اطلاع از انتظارات سازمان در مورد خود و میزان عملکرد خود نیاز دارند، ارزیابی عملکرد نیروی انسانی فرایندی بسیار ارزشمند است [۱۰۴]. از این‌رو دانش، مهارت و تخصص در گزینش افراد برای ورود به مسئولیت‌ها و تعیین میزان شایستگی<sup>۴</sup> آنان در طول خدمت به منظور ترفیع، ارتقاء، انتصاب، تشویق و تنبیه باید از عوامل مهم بقای سازمان و کارآیی و پیدشرفت آن دانست که شناخت این امور جز از طریق ارزشیابی و ارزیابی عملکرد میسر نیست [۵]. ارزیابی عملکرد از جمله تلاش‌هایی است که طراحی و اجرای مطلوب آن موجب رشد و بلوغ سازمانی کارکنان شده [۱۷، ۲۳] و ابزاری تشخیصی برای مشکلات سازمانی است و فرصتی برای بازخورد و ایجاد ارتباط فراهم می‌سازد [۶۵].

ارزیابی و بررسی عملکرد در قسمت‌های مختلف صنعت ورزش از جمله مسایل مهمی است که امروزه توجه بسیاری از محققان را به خود جلب کرده است [۲۱، ۲۳، ۳۶، ۵۶]. یکی از منابع انسانی مهم که نقش برجسته‌ای در موفقیت سازمان‌های ورزشی دارد، مربیان و به‌ویژه مربیان تیم‌های باشگاهی هستند که کوچک‌ترین تصمیم آنها می‌تواند عملکرد کل سازمان را تحت تأثیر قرار دهد [۱۰]. امروزه با توسعه و حرفه‌ای شدن ورزش، مدیران باشگاه‌ها با مسایل و مشکلات عدیده و

---

<sup>1</sup>. Performance evaluation

<sup>2</sup>. Workability

<sup>3</sup>. Out put

<sup>4</sup>. Competence

پیچیده‌ای روبه‌رو هستند که یکی از مهمترین آن‌ها ارزیابی عملکرد مربیان است که توجه زیادی را به خود جلب کرده است. در میان رشته‌های مختلف ورزشی می‌توان گفت، فوتبال پرطرفدارترین و محبوبترین ورزش در پهنه بین‌المللی است. در کشور ما نیز فوتبال رایج‌ترین و پرطرفدارترین ورزش است و در مقایسه با تمامی رشته‌ها، بیشترین تعداد ورزشکار و مربی را به خود اختصاص داده است [۲۸، ۵۸]. حرفه مربیگری به خصوص در رشته فوتبال از حرفه‌های پرتنش است و سازمان‌دهی تمرینات، ارتباط با ورزشکاران، شرکت در رقابت‌های ورزشی، ارتباط با مدیران و رسانه‌های مختلف، حفظ اطلاعات تخصصی و کسب مهارت‌های مختلف روانی و مدیریتی، وظایف مربیان را بسیار دشوار کرده است [۲]. بنابراین، اگر مربی فوتبال دریا بد که دیگران درباره رفتارها، تصمیم‌گیری‌ها و الگوهای ارتباطی او چگونه می‌اندیشند و چگونه وی را ارزیابی می‌کنند، می‌تواند نظرات بازخوردی آنان را با نتایج ارزشیابی شخصی خود سنجیده و برنامه خود بهینه‌سازی مناسبی برای بهبود عملکرد خویش تدارک ببیند [۲۱، ۲۳].

در نهایت می‌توان این‌گونه جمع‌بندی کرد که با توجه به ماهیت شغلی مربیان فوتبال، اگر در ارزیابی عملکرد مربیان از ملاک‌ها و معیارهای مناسبی استفاده شود، می‌توان انتظار بهبود عملکرد باشگاه‌ها را داشت. به همین دلیل با وجود اهمیت نقش مربیان در تیم‌های فوتبال، محقق در صدد است تا در پژوهش حاضر عوامل ارزیابی عملکرد مربیان حرفه‌ای فوتبال را از دیدگاه، مربیان و بازیکنان مورد بررسی قرار دهد.

## ۲-۱ بیان مسأله

موفقیت یک تیم ورزشی به عوامل متعددی از جمله نیروی انسانی ماهر بستگی دارد. با توجه به هدفگرا بودن سازمان‌ها، به طور اعم و تیم‌های ورزشی به‌طور اخص، جهت نیل به اهداف تیم و باشگاه باید از نیروهای انسانی به مثابه عنصر اصلی استفاده بهینه و مطلوب کرد [۷۰، ۹۷]. از جمله منابع انسانی مهم و از عوامل عمده و اثرگذار بر بهره‌وری و یا موفقیت تیم و باشگاه ورزشی، مربی است [۲۸] که در باشگاه‌های ورزشی و به‌ویژه باشگاه‌های فوتبال، مغز متفکر و پویای تیم است و در تعیین سرنوشت و کسب بالاترین بازده ممکن، نقش و اهمیت غیر قابل انکاری دارد [۹]. بنابراین مربیان فوتبال همواره در طول فصل تحت ارزیابی مدیران باشگاه، ورزشکاران، رسانه‌ها، مسئولین هیأت‌ها و

سایر مربیان قراردادارند و نه فقط عملکرد شغلی، بلکه انواع رفتارهای آنان تحت نظر و ارزیابی است [۲۸، ۵۸]. هر شکست و یا اشتباه دائماً از طریق رسانه‌ها گزارش می‌شود و در نشریات و کارنامه مربیان به صورت دوره‌ای ثبت و محاسبه می‌شود [۲۸].

همان‌طور که بسیاری از محققان و مربیان به آن اشاره می‌کنند، فعالیت مربی فقط مشمول روز مسابقه نیست، بلکه فعالیت‌های یک مربی در سه مرحله قبل از مسابقات، در طی مسابقات و بعد از مسابقات را شامل می‌شود که هر بخش نیز مسئولیت‌های زیادی را در بر می‌گیرد [۴۲، ۵۸]. بنابراین مربی‌ای که در چنین سطحی کار هدایت تیم را بر عهده می‌گیرد، باید از یک سری ویژگی‌ها و خصوصیات منحصر به فردی برخوردار باشد چون کوچکترین تصمیم به جا یا نادرست آنها می‌تواند کلیه تلاش‌های یک باشگاه ورزشی را تحت تأثیر قرار دهد.

طی دو دهه اخیر درباره مربی و مربیگری، ویژگی‌ها و خصوصیات یک مربی کارآمد و اثربخش، پژوهش‌های قابل توجه‌ای انجام شده است. پژوهش‌هایی که در جنبه‌های مختلف مربیگری انجام شده‌اند، هر کدام به نوعی تعدادی از ویژگی‌ها را برای احراز پست مربیگری مهم می‌دانند. در همین مورد گوندی<sup>۵</sup> (۱۹۹۸) ویژگی‌های یک مربی موفق و کارآمد را گوش دادن، رهبری کردن، معلم بودن، هدایت‌کردن، مشاور بودن و الگو بودن می‌داند [۸۷]. گروور<sup>۶</sup> (۱۹۹۲) ویژگی‌های یک مربی را شامل دادن بازخورد، تشویق، پاداش، حل مشکلات، مبارزه‌طلبی و توسعه عملکرد می‌داند. وی معتقد است که مربی باید بتواند با مهارت‌های خود در زمینه‌های فوق به موفقیت تیم کمک کند [۸۶]. مارتنز<sup>۷</sup> (۲۰۰۴) ویژگی‌های مورد نیاز برای یک مربی را در ۱۵ مورد بیان می‌کند که شامل آگاهی از علوم ورزشی، استفاده از بهترین شیوه مربیگری، تنظیم اولویت‌ها در تدوین اهداف و برنامه‌ها، داشتن انگیزه، توانایی انتقال فکر، آشنایی با مهارت‌های ارتباطی، آشنایی با اصول تشویق، استفاده از مهارت‌های انگیزشی، سازماندهی و برنامه‌ریزی تمرین، ارزیابی از فعالیت خود و بازیکنان و برنامه‌های اجرا شده، آشنایی با اصول آموزش مهارت و نحوه یادگیری بازیکنان است [۴۸].

بنابراین با توجه به این خصوصیات و ویژگی‌ها، ملاک ارزیابی یک مربی خوب را نباید درصد برد و باخت‌ها، مسابقات یا تعداد بازیکنانی قرار داد که در رده بازیکنان برتر یا از بازیکنان سابق

---

5. Gondi

6. Gerver

7. Martens



سطوح حرفه‌ای بودند. مربی خوب را باید بر حسب اثراتی ارزیابی کرد که او در طی دوران و پس از همکاری‌اش با یک ورزشکار و تیم بر روی آن‌ها داشته است [۵۸]. در پژوهش‌های بسیاری جنبه‌های مختلف شغلی مربیان بررسی شده است، مثلاً ریحانی (۱۳۸۹) عوامل استرس‌زای مربیان فوتبال [۲۸] و حسینی کشتان (۱۳۸۶) شبکه‌های رهبری مربیان فوتبال را مورد مطالعه قرار دادند [۲۷]. علاوه بر آن، پژوهش‌هایی در خصوص تدوین معیارهای ارزیابی مربیان چه در داخل و چه در خارج از کشور انجام شده است که در مهم‌ترین آنها مک‌لین و چلادورای<sup>۸</sup> (۱۹۹۵) ابعاد عملکرد مربیان [۱۰۵]، باربر و اکریچ<sup>۹</sup> (۱۹۹۸) عوامل ارزیابی عملکرد مربیان دانشگاهی [۶۶] را بررسی کردند. همچنین انجمن مربیان بریتیش کلمبیا<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۷) شش مؤلفه را برای ارزیابی مربیان شناسایی کرد [۷۷]. در جدیدترین پژوهش نیز باروون<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۹) به ارزیابی دانش مربیان لیگ‌های ورزشی میشیگان [۶۷] و سانتوس<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۰) به ارزیابی ادراک مربیان از شایستگی‌های حرفه‌ای خود پرداخت [۱۱۳].

در داخل کشور برخی از محققان برای ارزیابی عملکرد مربیان، روی توانایی و شایستگی‌های شغلی مربیان متمرکز شده‌اند. مثلاً احمدی (۱۳۷۴) توانایی‌ها و نحوه عملکرد مربیان مرد تیم‌های دانشگاهی کشور و تبریزی (۱۳۸۰) ویژگی‌های مربیان کشتی را از دیدگاه مربیان و بازیکنان تیم ملی مورد مطالعه قرار دادند [۲، ۱۲]. البته در بسیاری از پژوهش‌ها ابعاد مربیگری و ملاک انتخاب مربیان اولویت‌بندی شده است که کهندل و همکاران (۱۳۸۱) ملاک‌های انتخاب مربیان تیم‌های ملی چند رشته ورزشی [۴۵]، طالبپور و اسماعیلی (۱۳۸۶) اولویت‌بندی ارزیابی ابعاد مربیگری در تیم‌های ورزشی دانشگاه‌های کشور [۴]، شفیعی (۱۳۸۶)، الگوی انتخاب مربیان تیم‌های ملی شنا، شیرجه و واترپلو [۳۴] و وحدت (۱۳۸۶) شاخص‌هایی برای ارزیابی مربیان دو و میدانی کشور را تدوین کرد [۶۰] و در نهایت نصیری (۱۳۸۷) به طراحی مدلی برای ارزیابی مربیان تیم‌های ملی هندبال ایران اشاره می‌کند [۵۵].

به طور کلی، مطالعاتی که تاکنون با هدف تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد مربیان انجام شده است، به نوعی مربیان دانشگاهی و یا چند رشته ورزشی را مورد مطالعه قرار داده و یا در مواردی خاص،

<sup>8</sup>. Maclean & chelladurai

<sup>9</sup>. Barber & Eckrich

<sup>10</sup>. Coaches' Association of British Columbia (CABC).

<sup>11</sup>. Barron

<sup>12</sup>. Santos

منحصر به رشته‌هایی چون هندبال، والیبال، تکواندو، کشتی و دوومیدانی بوده است. لذا با توجه به حساسیت فوتبال و اهمیت چندگانه نقش مربی در تیم‌های فوتبال، ارزیابی مربیان مستلزم داشتن معیارها و ویژگی‌های مربیگری است، تا با استفاده از آنها مناسبترین افراد را برای هدایت و رهبری تیم برگزید، البته همان‌طور که کاچ<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۰)، بیان کرد باید به معیارهایی برای تمامی مربیان در سطوح مختلف توجه شود و معتقد است که این معیارها برای تمامی مربیان در سطوح مختلف و با درجات مختلف مربیگری از پایین‌ترین تا بالاترین سطح قابل استفاده است [۸۰].

ضمناً با توجه به حرفه‌ای شدن لیگ و توسعه فوتبال در باشگاه‌ها، انتخاب و ارزیابی مربیان هنوز به عنوان یک مسئله مطرح است. این مسئله باعث شده که در تیم‌های باشگاهی به محض شکست و عدم موفقیت تیم در یک مسابقه داخلی و بین‌المللی مربی زیر سؤال رفته و بلافاصله از سمت خود برکنار گردد. در صورتی که شاید عامل باخت یک تیم مربی آن تیم نباشد و عوامل دیگری در شکست آن دخیل باشد [۵۸]. این مشکل به این دلیل است که در تعیین صلاحیت و ارزیابی یک مربی لایق در رشته فوتبال، عمدتاً چهارچوب و ضابطه و معیار مشخصی وجود ندارد و موجب می‌شود تا همیشه این سؤال در ذهن باقی بماند که چه شاخص‌ها و ملاک‌هایی باعث انتخاب و در نتیجه ارزیابی یک مربی شده است.

پژوهش حاضر بر آن است تا مهم‌ترین معیارها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد مربیان فوتبال را از دیدگاه مربیان و بازیکنان شاغل در لیگ برتر فوتبال ایران مورد بررسی قرار دهد و با شناسایی مهم‌ترین عوامل ارزیابی عملکرد مربیان ضمن اولویت‌بندی کردن این عوامل، به دنبال شناسایی تفاوت موجود بین نظرات مربیان و بازیکنان است تا بازخوردهای لازم برای آنان فراهم و نیازهای توسعه‌ای آنها را مشخص کند و به سؤال اصلی پژوهش که مهم‌ترین عوامل ارزیابی عملکرد مربیان فوتبال چه عواملی هستند پاسخ بدهد.

### ۳-۱- ضرورت و اهمیت پژوهش

سازمان‌های پیشرو در دنیای امروزه با درک تعاملات متقابل سازمان، کیفیت، منابع انسانی کیفی و مدیریت اثر بخش، رمز موفقیت خود را در بکارگیری شیوه‌های نوین مدیریتی و کیفیتی با بهره‌مندی از انسان فرهیخته می‌دانند و بر این باورند که دارایی ارزشمندی که

---

<sup>13</sup>. Couch

برای آنها مزیت رقابتی ایجاد می‌کند، کارکنان با کیفیت است و تنها همین کارکنان هستند که سازمان را در صحنه رقابت پیش‌تاز نگه داشته و کلید طلایی در آن به شمار می‌رود [۵۳، ۱۰۶]. از این‌رو، در سازمان‌ها به منظور توجه به لیاقت و شایستگی، تصحیح و بهبود عملکرد افراد و برای هر چه بالنده‌تر ساختن منابع انسانی و سرمایه‌گذاری مؤثر در آن و همچنین آگاهی از ظرفیت‌ها، توانمندی‌ها، قدرت‌ها و ضعف‌ها، داشتن نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی ضروری و مهم به حساب می‌آید [۳۱، ۳۲، ۳۷]. لذا توجه جدی به این موضوع می‌طلبد که پژوهش‌های وسیع و پر دامنه‌ای در این باره انجام گیرد تا بتوان با استفاده از نتایج و اطلاعات حاصله تصمیمات منطقی و قابل قبولی جهت بهبود روند فعلی ارزیابی اتخاذ نمود.

در بیان اهمیت ارزیابی عملکرد پژوهش‌های زیادی انجام گرفته است که در مهم‌ترین آنها کاپلان<sup>۱۴</sup> (۱۹۹۶) بیان می‌کند که اگر سازمان‌ها نتوانند عملکرد خود را اندازه‌گیری کنند، نمی‌توانند کارشان را مدیریت کنند. در عصر اطلاعات اگر سازمان‌ها می‌خواهند زنده و کامیاب باشند باید از سیستم‌های ارزیابی استفاده کنند که مشتق از استراتژی‌ها و امکانات آنهاست [۳۷]. در یک سازمان ورزشی، عملکرد نیروی کار به سه دلیل ارزیابی می‌شود: ۱. موفقیت نهایی سازمان وابسته به کیفیت و عملکرد پرسنل است. ۲. اداره مؤثر سازمان بدون اطلاعات در دسترس درباره عملکرد کارکنان نیست. ۳. سازمان‌های ورزشی جزو سازمان‌های متمایل به مصرف‌کننده بوده و مصرف‌کننده‌های آن شایسته کیفیت می‌باشند، بنابراین نیاز به ارزیابی عملکرد دارند [۵۳، ۱۰۶].

امروزه به دلیل ارتباط مستقیم موفقیت یک سازمان و باشگاه ورزشی با عملکرد مربی آن، توجه گسترده‌ای به مربی شده است و پیشرفت و موفقیت یک باشگاه ورزشی را با توجه به کیفیت و عملکرد مربی آن پیش‌بینی می‌کنند و با حرفه‌ای شدن ورزش، ایجاب می‌کند که مدیران باشگاه‌ها و تیم‌ها نسبت به عملکرد مربیان خود حساس شوند و زمینه را برای حفظ و ارتقای روحیه کاری آنها فراهم کنند [۵۱]. این بدان جهت است که افراد حرفه‌ای به عنوان منابع کمیاب قلمداد می‌شوند و جایگزینی آنها به سادگی امکان‌پذیر نیست. بر این اساس مدیران منابع انسانی و مدیران سازمان‌ها، به‌ویژه مدیران باشگاه‌ها با شناخت کامل از مربی و نیازهای آنها، در استخدام و حفظ آنها تلاش کنند و با شناسایی عوامل مؤثر در موفقیت و عدم موفقیت مربیان،

---

<sup>14</sup>. Kaplan

سعی کنند قوت‌ها و ضعف‌ها را شناسایی کنند تا به اهداف مورد نظر سازمان و باشگاه خود دست یابند. تیم‌های موفق ورزشی معمولاً یک ویژگی برجسته دارند که آن‌ها را از تیم‌های ناموفق متمایز می‌سازد و آن رهبری موثر، فعال و شایسته است. رفتار مربی نقش مهمی بر عملکرد و موفقیت گروه دارد [۹]. به عقیده فراست<sup>۱۵</sup>، مربیان، محور اصلی و رکن مهم تیم‌های ورزشی هستند. مربی در رهبری تیم سازمان دهنده‌ای قوی و زیربنای هر پیشرفت است [۴۰، ۴۱]. بنابراین فرآیند ارزیابی مربیان به عنوان یک از نیروهای اثر بخش برای ایجاد بازخورد در جهت تطبیق اهداف سازمان ضروری و مهم است.

امروزه ورزش فوتبال به عنوان یک صنعت شناخته شده است که از نظر سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و غیره تأثیر زیادی بر جوامع دارد و در دهه‌های اخیر، خیل عظیم بازیکنان را به خود جذب کرده است [۵۹]. این موضوع ظرفیتی بسیار قابل توجه برای حضور جدی و برتر فوتبال کشورمان در سطح قاره‌ای و فراقاره‌ای فراهم آورده است. بنابراین با توجه به این پتانسیل و منابع، وجود مربیان کارآزموده که بتوانند این استعدادها را در مسیر صحیح هدایت کنند، بسیار ضروری است. این در حالی است که بیشترین تعداد مربیان در کشور را مربیان فوتبال تشکیل می‌دهند، به طوری که از این نظر هم کشور دارای منابع کافی است [۲۸، ۵۹]. علاوه بر این یکی از اهداف عمده باشگاه‌ها افتخارآفرینی و کسب سکوه‌های ملی و بین‌المللی در ورزش فوتبال است که از طریق سرمایه‌گذاری روی تیم‌های باشگاهی می‌توانند به آن نایل شوند. بدون شک مربیان با توجه به حساسیت و اهمیت کار، باید دارای ویژگی‌ها و شایستگی‌های منحصر به فردی باشند تا باشگاه‌ها ضمن نظارت دقیق بر عملکرد مربیان، زمینه توسعه آنان را فراهم آورند [۱۰]. از طرفی با توجه به سرمایه‌گذاری‌های هنگفتی که باشگاه‌های فوتبال برای بدست آوردن موفقیت بیشتر انجام می‌دهند و اینکه قسمتی از این سرمایه‌گذاری صرف قرارداد مربیان و نیز قسمت اعظمی از آن زیر نظر مستقیم مربیان صرف خرید بازیکنان می‌شود، بنابراین به نظر می‌رسد مدیران باشگاه‌ها در به خدمت‌گیری مربیان باید دقت و وسواس بیشتری به خرج دهند.

پیشرفت مربیان و افزایش دانش آنان در گرو ایجاد شرایط مناسب نرم افزاری و سخت افزاری است. شناخت این شرایط به پژوهش‌ها و مطالعات در زمینه مربیگری نیاز دارد. یکی از این شرایط مربوط به ارزیابی عملکرد در حرفه مربیگری در رشته فوتبال است که تاکنون

---

<sup>15</sup>. Frast