



## ارائه الگوی موفقیت مربیان فوتبال با استفاده از تئوری داده بنیاد (مورد مطالعه: باشگاه‌های فوتبال لیگ دسته یک کشور)

مهدی فروردین<sup>۱</sup>، مسعود نادریان جهرمی<sup>۲\*</sup>، اصغر نیک سرشت<sup>۳</sup>، حسین دست برحق<sup>۴</sup>

تاریخ تصویب: ۹۹/۰۵/۰۴

تاریخ دریافت: ۹۹/۰۲/۲۲

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش ارائه الگوی توسعه موفقیت مربیان فوتبال با استفاده از تئوری داده بنیاد (مورد مطالعه: باشگاه‌های فوتبال در لیگ دسته یک) می‌باشد. پژوهش حاضر بر اساس هدف از نوع تحقیقات بنیادی است و برحسب گردآوری اطلاعات اکتشافی و با استفاده از روش نظریه داده بنیاد انجام شده است. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. جامعه آماری متشکل از مربیان، مدیران باشگاه‌ها، ورزشکاران با سابقه و مطرح شاغل در تیم‌های لیگ یک و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها بود، از روش نمونه‌گیری هدفمند با تکنیک گلوله برفی استفاده شده است. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از کدگذاری باز، محوری و انتخابی، تجزیه و تحلیل شدند و الگوی نهایی استخراج گردید. بر اساس نتایج و پس از دسته‌بندی نهایی مفاهیم تعداد ۲۸ مقوله فرعی به دست آمد که در ۶ مقوله‌ی اصلی جایگذاری شدند. بر اساس پارادایم شش‌گانه موفقیت مربیان در پیشایندهای موفقیت مربیان، بستر و امکانات، بازدارنده‌ها، استراتژی‌های کاربردی و پیامدهای موفقیت مربیان جمع‌بندی شده است.

**کلید واژه‌ها:** موفقیت مربیان، تئوری داده بنیاد، مهارت تاکتیکی، مهارت فنی، شایستگی، فوتبال.

**Email:** dr.masoudnaderian@gmail.com

**Email:** m.naderian@spr.ui.ac.ir

**Email:** a.nikseresht@gmail.com

**Email:** hosein.dast@yahoo.com

۱. دانشجوی دکترای مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد واحد جهرم  
۲. دانشیار گروه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی دانشگاه اصفهان\*  
۳. استادیار گروه تربیت بدنی دانشگاه آزاد واحد جهرم  
۴. استادیار گروه تربیت بدنی دانشگاه آزاد واحد جهرم

## مقدمه

تیم‌های موفق ورزشی معمولاً یک ویژگی برجسته دارند که آنها را از تیم‌های ناموفق متمایز می‌سازد و آن مدیریت و رهبری مؤثر، فعال و شایسته است (مهیر و موین، ۲۰۱۷). به عبارتی دیگر برای دستیابی به موفقیت ورزشی، ورزشکاران به تعداد زیادی از متخصصان مرتبط با عملکرد خود از جمله متخصصان تغذیه، روانشناسان، فیزیوتراپیست‌ها، محققان ورزشی و مربیان سطح بالا نیاز دارند (اسمولینو و همکاران، ۲۰۱۴)؛ اما در درون یک تیم، دسترسی به مربیگری عالی مهم‌ترین خدمات حمایتی است که ورزشکاران می‌توانند دریافت کنند (سوتریادو و همکاران، ۲۰۱۴)؛ لذا سازمان‌های ورزشی با کارایی بالا، دسترسی ورزشکاران را به مربیان موفق تسهیل می‌کنند (هان و سوتایریدوو، ۲۰۱۹).

مربیان در عرصه میادین ورزشی دارای جایگاه والا و پر اهمیتی می‌باشند و نقش آنان چنان مهم است که از آنها به‌عنوان محور اصلی و سکاندار تیم‌های ورزشی نام برده می‌شوند. مربیان با اتکا به دانش، تجربیات و اطلاعات خویش نقش اصلی را در جهت رساندن ورزشکاران و تیم‌ها به سکوه‌های افتخار ایفا می‌کنند (بهنام و همکاران، ۱۳۹۳). لذا در سال‌های اخیر تلاش‌های زیادی در جهت علمی ساختن ورزش و برنامه‌های تمرین و آماده‌سازی ورزشکاران برای پیشرفت و موفقیت عملکرد بیشتر آن‌ها به‌عمل آمده است (یستابروک و کالینز، ۲۰۲۰). به عقیده فراست (۲۰۰۹)، مربی به‌عنوان رهبر تیم، سازمان دهنده‌ای قوی و زیربنای هر پیشرفتی است. پیشرفت و موفقیت در دنیای رقابتی امروز به معنای بهره‌گیری از هر فرصتی است که در دسترس قرار می‌گیرد و تجربه و دانش مربیگری می‌تواند منجر به پیشرفت تیمی و استفاده مناسب از موقعیت‌های احتمالی شود (بایکوا و کواتس، ۲۰۲۰).

طبق قانون پارتو، ۸۰٪ از موفقیت به ۲۰٪ از ورودی‌ها بستگی دارد از این‌رو، تجزیه و تحلیل این ورودی‌ها بسیار ضروری است، مربی یکی از ورودی‌های یک باشگاه است که باید بیشتر مورد توجه قرار گیرد (گرشگورن و همکاران، ۲۰۱۳). با توجه به اینکه محور تمامی پیروزی‌ها و شکست‌ها و به‌طور کلی ورزش مربی است. سؤال اساسی این است که مربی موفق کیست و چه ویژگی‌هایی دارد؟ چه عواملی موجب موفقیت مربیان می‌شوند؟ چه بستریایی برای آنان باید فراهم باشد و چه موانعی می‌توانند در کیفیت عملکرد آنان اختلال ایجاد می‌کنند؟

تیم‌های فوتبال می‌توانند با اتخاذ سبک‌های مختلف بازی موفق باشند مانند اصل برابری که بیانگر این است که می‌توان از طریق مسیرهای مختلف به کارایی فنی و اثربخشی تاکتیکی دست پیدا کرد (وارگاس تونسینگ، ۲۰۰۷). این یافته حاکی از بحث مهم آموزش مربیگری است از آنجا که نشان داده شده است انواع مختلف تجربه (بازیکن حرفه‌ای بودن، آموزش علمی صریح، آموزش مربیگری رسمی) می‌تواند افراد را به سمت مربیگری در بالاترین سطح رقابتی سوق دهد (اشمیت و همکاران، ۱۹۸۶؛ شیپرد و همکاران، ۲۰۱۹). به عنوان مثال، یک تیم ممکن است با سبک تهاجمی (به‌عنوان مثال، برزیل) موفق شود، در حالی که تیم‌های دیگر ممکن است با بازی دفاعی موفق شوند (بسویچ و همکاران، ۲۰۱۳). با وجود این صرف نظر از شیوه بازی یک تیم، کیفیت بازیکنان نیز عامل مهمی در کیفیت عملکرد محسوب می‌شود (محمد و همکاران، ۲۰۱۰).

به‌طور کلی می‌توان گفت مربی باید با سیستم‌های متنوع تمرینی و گروه‌های مختلف سنی و دستگاه‌های انرژی غالب و غیره آشنا باشد (گلن و لاولی، ۲۰۱۹). به درستی حرکات را آموزش دهد و با توجه به اهداف ورزشی شاگرد، باید برنامه‌ریزی مناسبی داشته باشد. استعدادهای ورزشکار را کشف کند و بداند ورزشکار چه هدفی را دنبال می‌کند تا راهنمای درستی برای او باشد (بتنزن و همکاران، ۲۰۱۷). هریک از این عوامل مختلف، زمانی کامل می‌شود که امکانات در حد معمول مهیا باشد مربی که سعی دارد یک ورزشکار خوب را تربیت کند، لکن حداقل امکانات برایش فراهم نباشد و با فضای تمرینی غیراستاندارد روبرو باشد، بی‌شک نمی‌توان پیشرفتی مطابق با هدف از قبل تعیین شده برایش تصور کرد (دیویس و همکاران، ۲۰۱۸). و یک نکته مهم دیگر این است که بیشتر افراد مربی می‌شوند زیرا از کار در ورزش و در کنار ورزشکاران لذت می‌برند (فراست، ۲۰۰۹) و این یعنی باید در مربی علاقه و انگیزه کارکردن وجود داشته باشد.

در مصاحبه با مربیان المپیک مشخص شد تجربه مربیگری در سطح ملی و بین‌المللی متداول‌ترین متغیر در آماده‌سازی ورزشکاران بوده است (گولد و همکاران، ۱۹۹۰). عناصر مهم موفقیت مربیگری علاوه بر تجربه بازی، آموزش رسمی در یک حوزه مرتبط با ورزش (به‌عنوان مثال، فیزیولوژی ورزش، تربیت بدنی، بیومکانیک ورزشی، روانشناسی ورزشی) و همچنین فرصت‌های آموزش غیررسمی مانند شیوه‌ها و برنامه‌های مربیگری و شبکه سازی با مربیان دیگر هستند (مارتنز، ۲۰۱۲؛ کارتر و بلوم، ۲۰۰۹؛ اریکسون و همکاران، ۲۰۰۷). همچنین دانش مربیگری نقش مهمی در توسعه مربیگری و تخصص بازی خوانی ایجاد می‌کند (کرگان و همکاران، ۲۰۰۷؛ شینکه و همکاران، ۱۹۹۵).

مربیان برای موفقیت به زمان نیاز دارند مربیان باثبات زمان بیشتری برای توسعه مدل‌های ذهنی مشترک با بازیکنان دارند که به نوبه خود ممکن است احتمال نتایج مثبت را افزایش دهد (محمد و همکاران، ۲۰۱۰). از طرف دیگر مربی جدید ممکن است انگیزه بازیکنان را افزایش داده و تغییرات مفیدی در تاکتیک‌ها و سبک‌های بازی ایجاد کند (هافلر و اسلیکا، ۲۰۰۳).

در بررسی تحقیقات پیشین تایج پررا و پوشماکوماری<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) نشان داد که آموزش و رفتارهای آموزشی، عدم رفتار دموکراتیک و بازخورد مثبت از جمله مهم‌ترین رفتارهای مربیان است که ممکن است بر درصد برنده شدن ورزشکاران تأثیر بگذارد. بر اساس نتایج تحقیق وولوی و هاروود<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) مربیان بر این باورند که مهارت‌های قوی بین فردی بسیار مهم است، زیرا بدون آنها قادر به استفاده از دانش خود برای تسهیل تغییرات در تمرین نیستند. گولد و همکاران (۲۰۰۸) دانش و مهارت‌های ذهنی مربیان برای موفقیت عملکرد را مورد بررسی قرار دادند نتایج این تحقیق بیانگر آن بود که دانش و مهارت ذهنی شامل اصلاح مجدد فشار، مدیریت بحران، اعتماد به نفس و کنترل عاطفی ورزشکاران است. موانع موجود در راه تمرین مهارت‌های ذهنی شامل کمبود وقت، عدم علاقه بازیکنان، دشواری ارزیابی موفقیت تمرین مهارت‌های ذهنی و نبود نمونه مربیان موفق در این زمینه است. نتایج تحقیق براون (۲۰۱۹) نشان می‌دهد مربیانی که دوره آموزشی را به‌طور مرتب و به‌صورت مستمر طی می‌کنند افزایش قابل توجهی در اثربخشی مربیگری و تغییر رفتاری را تجربه می‌کنند. مطالعات اندکی در مورد موفقیت مستمر مربیان برای توسعه مهارت و عملکرد ورزشی ورزشکاران وجود دارد (وارهام و همکاران، ۲۰۱۹). نتایج تحقیقات ارزش مربیگری ورزشی را در تقویت پیشرفت، آموزش و موفقیت ورزشکاران مشخص کرده است (اریکسون و همکاران، ۲۰۰۸؛ مارتین و والن، ۲۰۱۴). آموزش شامل موارد اساسی مانند استفاده حداکثر از زمان تمرین، انتخاب تمرینات خوب و فعالیت‌های آموزشی است در این راستا مهارت‌های تدریس، نقش‌های هماهنگی و ایجاد روابط بین بازیکنان نیز اثربخشی آموزش را افزایش می‌دهد (وایت و همکاران، ۲۰۱۴).

رتینگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) در تحقیق خود به بررسی راه پیروزی در لیگ قهرمانان زنان یوفا با استفاده از یک تحلیل چند سطحی از مربیان، تیم‌ها و کشورها پرداخته است. نتایج نشان داده که مربیان باتجربه‌تر احتمالاً موفق هستند و از طرف دیگر مربیان موفق شغل خود را برای مدت طولانی‌تری حفظ می‌کنند و تیم‌ها بیشتر به دلیل کیفیت کلی تیم اعم از مربیان، مدیران و کلیه عوامل یک باشگاه موفق می‌شوند. تحقیقات قبلی حاکی از آن است که مربیان خبره دارای تجربه ورزشی هستند، در برنامه‌های آموزشی رسمی و غیررسمی شرکت می‌کنند و تجربه مربیگری گسترده‌ای دارند (اریکسون و همکاران، ۲۰۰۷). یافته‌های پژوهش سلطانی و همکاران (۱۳۹۳) نشان داد بی‌ثباتی یا تغییر مربیان در لیگ حرفه‌ای فوتبال ایران بسیار شایع است و موجب عدم اثربخشی مربیان شده است. بر طبق تحقیق اسماعیلی و طالب‌پور (۱۳۸۶) ارزیابی عملکرد مربیان شامل مهارت‌های تکنیکی، مهارت‌های سرمایه‌گذاری، موفقیت برنامه، روابط عمومی، ارتباطات بین مربی و بازیکن، مهارت‌های مدیریتی، مدل نقش و به‌کارگیری نیروی جدید بود. سانتوس (۲۰۱۰) در پژوهشی شایستگی‌های مربیان را شایستگی‌های مرتبط با برنامه‌ریزی سالانه، شایستگی‌های مرتبط با تشخیص موقعیت‌های تمرین و مسابقه و شایستگی‌های آموزشی شخصی و مربیگری دانسته است. هورن (۲۰۰۸) به این نتیجه رسید که تمرین و رفتارهای آموزشی در سطح بالا و حمایت‌های اجتماعی و همچنین استفاده

1. Perera & Pushpakumari  
2. Woolway, T., & Harwood  
3. Rettig

از بازخورد مثبت در سبک رهبری دموکراتیک سبب ایجاد جو انگیزشی می‌باشد. همچنین نتایج این تحقیق نشان داد که رفتارهای مربیان که ممکن است برای رشد روانی - اجتماعی ورزشکاران مضر باشد، مانند بیش تمرینی و یا نادیده گرفتن مهارت ورزشکاران با سبک‌های استبدادی مربی همراه است که این عوامل در پیوند محکمی با وضعیت جسمی، شخصی و نیز انگیزش ورزشکاران می‌باشد.

با بررسی تحقیقات پیشین تمرکز بر عواملی که موجب توسعه موفقیت مربیان می‌گردد هنوز به‌خوبی مورد بحث قرار نگرفته است این در حالی است که با فراهم کردن شرایط لازم برای موفقیت مربیان می‌توان پیامدهای مهمی همچون نتیجه‌گیری مطلوب، افزایش بازده مالی برای باشگاه و ... را انتظار داشت یا اینکه با شناسایی بسترها، زمینه‌ها و عوامل مربوطه جهت موفقیت مربیان بینش مهمی برای آگاهی از پیشرفت تیم‌های کمتر موفق ایجاد نمود (گرویس و همکاران، ۲۰۱۶).

توسعه عوامل موفقیت مربیان نیازمند ادراک از نظرات مربیان موفق و متخصصان از بخش‌های مختلف سازمان‌های ورزشی اعم از اساتید، کارشناسان، مربیان و مدیران می‌باشد لذا شناخت بسترها و عواملی که به تسهیل موفقیت مربیان کمک می‌کند یا موانعی که موجب عدم کارایی و اثربخشی یک مربی می‌شود می‌تواند مدیران باشگاه‌ها را یاری کند که با آگاهی کامل اولاً یک مربی خبره را استخدام نمایند؛ ثانیاً تمام شرایط لازم برای موفقیت را برای او فراهم نماید. لذا استفاده از یک تحقیق کیفی برای بررسی همه عوامل مرتبط با موفقیت مربیگری، که یک رویکرد جامع و کامل برای درک چگونگی تأثیر عوامل چندگانه در مربیگری را ارائه دهد ضروری به نظر می‌رسد. از طرفی لیگ دسته یک فوتبال ایران به‌عنوان لیگی فشرده و سنگین برای مربیان و مدیران به‌شمار می‌رود و فعالیت در این لیگ فشرده با کمترین امکانات می‌تواند بر موفقیت مربیان تأثیر بگذارد سالانه در لیگ یک فوتبال مربیان متعددی به استخدام تیم‌ها در می‌آیند اما به غیر از تعداد کمی از آنان، زمان مربیگری آنان بسیار کوتاه می‌باشد و عمده دلیل آن عدم موفقیت مربیان از دیدگاه مدیران و تماشاگران بوده است حال در این تحقیق برآنیم تا مشخص کنیم موفقیت یک مربی فوتبال به چه عواملی نیاز دارد و زمینه‌های لازم برای موفقیت کدامند، راهکارهای مؤثر برای توسعه موفقیت مربیان چیستند و موفقیت مربیان چه پیامدهایی را برای تیم‌ها و باشگاه‌ها به ارمغان می‌آورد.

## روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف، پژوهشی بنیادی و برحسب گردآوری اطلاعات کیفی از نوع اکتشافی بوده و با استفاده از روش نظریه داده بنیاد انجام گرفته است. در این پژوهش از روش اشتراوس یا عینیت‌گرا برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است. جامعه آماری متشکل از مربیان - مدیران باشگاه‌ها - ورزشکاران با سابقه و مطرح شاغل در تیم‌های لیگ یک و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها بود روش نمونه‌گیری هدفمند و به‌صورت گلوله برفی بود. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختار یافته بود برای این منظور با ۱۶ نفر از نمونه‌ها روند پژوهش پیگیری شد روش انجام کار بدین صورت بود که قبل از مصاحبه طی تماس تلفنی و یا ملاقات حضوری، موضوع مصاحبه و هدف از انجام این پژوهش برای افراد تشریح می‌شد. سپس موافقت آنها اخذ و تاریخ مصاحبه تعیین می‌گردید. در ابتدای هر مصاحبه نیز با ارائه توضیحات مفصل‌تر ابهامات احتمالی موجود در ذهن شرکت‌کنندگان برطرف و سپس مصاحبه آغاز می‌شد. مدت زمان هر مصاحبه در حدود ۱ ساعت و ۳۰ دقیقه تا ۲ ساعت بود. مصاحبه‌ها به‌صورت الکترونیکی ضبط و بعد از اتمام مصاحبه از روی فایل صوتی پیاده می‌شد.

در نظریه زمینه‌ای بخش طراحی سؤال‌های مصاحبه دارای اهمیت است. بدین منظور پژوهشگر با توجه به هدف پژوهش، سؤال‌های مصاحبه را به‌صورت زیر طراحی نمود از آنجایی که صورت مصاحبه نیمه ساختاریافته بود، در صورت لزوم، در حین مصاحبه سؤال‌های دیگری برای تشریح ابعاد سؤال مطرح می‌گردید. تعداد سؤال‌های مصاحبه هفت سؤال بود که سه سؤال اول (سؤال‌های شماره ۱، ۲ و ۳) در جهت کشف مؤلفه‌های تشکیل دهنده موفقیت مربیان ورزشی و چهار سؤال بعدی (سؤال‌های شماره ۴، ۵، ۶ و ۷) به منظور تعیین عامل‌های تأثیرگذار بر موفقیت مربیان ورزشی طراحی شدند. سؤال‌های مطرح شده در مصاحبه عبارت بودند از:

۱. از نظر شما یک مربی موفق چه کسی است؟
۲. عناصر تشکیل دهنده موفقیت مربی ورزشی چه هستند؟
۳. ویژگی‌های مربیان موفق چیست؟
۴. پیشایندهایی که باعث موفقیت یک مربی می‌شوند چه هستند؟
۵. کدام شرایط محیطی می‌توانند در رسیدن مربی به موفقیت مؤثر باشند؟
۶. مؤلفه‌های واسطه‌ای که در رسیدن مربی به موفقیت مؤثرند کدامند؟
۷. راهبردهایی که مسیر رسیدن مربی به موفقیت را هموار می‌سازند کدامند؟
۸. موفقیت یک مربی چه پیامدهایی برای یک باشگاه به دنبال دارد؟

طبق نظر گوبا و لینکلن (۱۹۸۵) بررسی صحت علمی مطالعات کیفی شامل چهار معیار قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال‌پذیری، قابلیت اطمینان و تأییدپذیری است. در این راستا برای قابلیت اعتبار، نمونه‌گیری تا رسیدن داده‌ها به حد اشباع، درگیر شدن طولانی‌مدت در میدان، چندجانبه‌نگری داده‌ها انجام شد همچنین برای قابلیت اطمینان، بازرسی، مستندسازی پژوهشگر در خصوص داده‌ها، روش‌ها و تصمیمات، چندجانبه‌نگری پژوهشگر انجام شد. جهت تأییدپذیری نیز به بررسی موازی نتایج و انعکاسی بودن آنها پرداخته شد. در راستای قابلیت انتقال‌پذیری نیز وصف مفصل محیط و شرکت‌کنندگان و تنوع دیدگاه‌ها و تجارب گوناگون مصاحبه‌شوندگان انجام گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری انجام گرفت در مرحله کدگذاری باز، با مراجعه به کدهای اولیه استخراج‌شده از مصاحبه‌ها (کدگذاری نکات کلیدی)، کدهایی که به موضوعی مشترک اشاره داشتند، گروه‌بندی شدند و مفاهیم را ساختند و از مقایسه و طبقه‌بندی آنها نیز مقوله‌ها تعیین شدند. در مرحله کدگذاری محوری، به‌منظور مرتبط کردن مقوله‌های اصلی به مقوله‌های فرعی، از الگوی پارادایمی استفاده شد تا شرایط علی، پدیده محوری، عوامل زمینه‌ای، متغیرهای مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها که اجزای کدگذاری محوری هستند، مشخص شوند. سپس از طریق کدگذاری انتخابی و بر اساس الگوی ارتباط شناسایی‌شده بین مقوله‌ها و زیر مقوله‌ها در کدگذاری باز و محوری، مقوله‌ها به هم مرتبط شدند و نظام نظری مربوطه ارائه شد.

### تجزیه و تحلیل

در کدگذاری باز مفاهیم از متن مصاحبه استخراج گردید و در کدگذاری محوری چند مفهوم باهم تشکیل یک مقوله را داده‌اند و در نهایت در کدگذاری انتخابی ارتباط بین مقولات و ابعاد مشخص گردیده است.

### کدگذاری باز

همان‌طور که جدول زیر نشان می‌دهد صاحب‌نظران در مصاحبه‌های ۱۶ گانه به طیف وسیعی از عوامل در پاسخ به سؤال‌های تحقیق اشاره کردند. در این مرحله، مضمون‌های زیادی به‌دست آمد که با تلفیق و تقلیل آنها با استفاده از فرایند رفت و برگشتی تحلیل داده‌ها، مجموعه کل کدهای اولیه به کدهای کمتری تقلیل یافتند به این‌گونه که به منظور جلوگیری از تکرار، تمام کدهای اولیه تکراری یا مشابه که از لحاظ مفهومی بسیار به هم نزدیک بودند در یک مجموعه واحد قرار گرفتند و مفاهیمی را به‌وجود آوردند که مقولات را تشکیل دادند در مجموع ۲۸ مقوله نیز شناسایی شد.

### کدگذاری محوری

در این مرحله از کدگذاری علاوه بر گزینش یک مقوله به‌عنوان مقوله محوری اجزای کدگذاری محوری از قبیل شرایط علی، پدیده محوری، عوامل زمینه‌ای، متغیرهای مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها با استفاده از داده‌های گردآوری‌شده به‌صورت جدول زیر مشخص شدند.

### کدگذاری انتخابی

مهم‌ترین گام در مرحله کدگذاری انتخابی، ترسیم کدهای منتخب ناشی از مقولات علی، محوری، راهبردی، پیامدی و زمینه‌ای است. جدول زیر الگوی کدگذاری انتخابی منتج از کدگذاری محوری مندرج در سطور بالا را عنوان می‌دارد. این جدول با توجه به پاسخ‌های ۱۶ نفر از مصاحبه شوندگان به دست آمده است و پس از اینکه مفاهیم کلیدی از پاسخ به سؤالات استخراج شد کلیه مفاهیم کنار یکدیگر قرار داده شدند و مفاهیم تکراری حذف و یا ادغام شدند. پس از چندین بار غربالگری و اطمینان از اینکه مفاهیم تکراری وجود ندارد اقدام به دسته‌بندی آنها شده است.

جدول ۱: مفاهیم و مقولات شناسایی شده در رابطه با سؤالات مصاحبه

مقوله اصلی	مقوله‌های منتخب (ابعاد)	مقوله فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی شده)
پدیده محوری	موفقیت مربیان	اثربخشی و بلوغ تیمی	اثربخشی طراحی تمرینات، رهبری اثربخش تیم، کمال‌جویی، نظم، حفظ، انسجام و یکپارچگی تیم، هماهنگی، انعطاف‌پذیری تاکتیکی، هوشمندی، ریسک‌پذیری، خلاقیت تاکتیکی، توسعه تاکتیک تیمی
مقوله‌های علی	پیش‌ایندهای موفقیت مربیان	مهارت‌های فنی	تربیت و معرفی ورزشکاران شاخص (بازیکن سازی)، توانایی آموزش تکنیک‌های فوتبال به ورزشکاران، خلاقیت و ابتکار در برنامه‌های تمرینی، توانایی جذب و انتخاب بازیکنان مناسب برای تیم، توانایی انتقال نکات فنی به ورزشکاران، ایجاد فضای تمرینی هوشمندانه و مفرح، کمک کردن به پیشرفت مهارت‌های ورزشکار، ناظر بر تمرینات و آموزش صحیح تمرین، ایجاد تنوع و طراحی صحیح تمرین، به‌کارگیری روش سیستماتیک آموزش، آموزش گام به گام ساده و پیچیده، فراهم کردن آزمون‌های تمرینی و ویژه باز خود مثبت، فراهم کردن ارتباط دقیق از موضوع یادگیری، ارزشیابی موفقیت بازیکنان، هدفمند بودن برنامه تمرینی، متنوع بودن تمرینات، آموزش صحیح حرکات، ناظر بر تمرینات و آموزش صحیح تمرین، گوشزد کردن نکات فنی، در نظر گرفتن تفاوت بازیکنان، آگاهی دادن از میزان پیشرفت، تنظیم برنامه‌های تمرینی، ایجاد فرصت‌های کافی به بازیکنان برای تجربه، نشان دادن ضعف‌ها و قوت‌های بازیکنان به شیوه درست
		آگاهی علمی	درجه مربیگری بالا، سابقه مربیگری، دانش و آگاهی مربیگری، دانش و آگاهی در مورد آناتومی، فیزیولوژی ورزشی، رشد و یادگیری، رشد و تکامل حرکتی، حرکت شناسی و آسیب شناسی، آگاه به چگونگی کارکرد بدن، دانش زبان انگلیسی، درک آسیب‌های مربوط به تمرینات ورزشی، اطلاعات کافی و دانش لازم در خصوص مهارت‌های ورزشی، مهارت‌های کامپیوتری و تکنولوژیکی، مهارت‌های تحقیقاتی قوی، سابقه عضویت در تیم‌های ملی و باشگاهی، مطالعه داشتن و به روز بودن، درک استانداردهای مورد نیاز و ضروری، پیشرفت و ارتقاء، کسب مهارت‌های جدید، آگاهی از آسیب بازیکنان، رعایت نکات ایمنی و نظارت کامل بر فضای تمرینی، سازماندهی برنامه تمرینی بر اساس روش علمی، آگاه بودن از جدیدترین قوانین بازی، تشنه یادگیری بودن
		مهارت‌های تاکتیکی	اجرای تاکتیک‌های فوتبال در تمرینات، مطالعه و دانش به روز در خصوص تاکتیک‌های فوتبال، توانایی جلب اعتماد و نفوذ در ورزشکاران، ارزیابی دقیق و بدون اغراق تمرینات و مسابقات، توانایی رشد تاکتیکی بازیکنان تیم، استفاده از استراتژی‌ها و تاکتیک‌های متناسب برای هر بازی، توانایی آنالیز تاکتیک‌های فوتبال، توانایی آنالیز تیم مقابل در مسابقه، توانایی توجیه تیم و انتقال منظور خود به بازیکنان، توجه به قابلیت بازیکنان، برپایی جلسات منظم برای ارزیابی اهداف و بحث پیرامون میزان پیشرفت ورزشکاران، تنظیم بازی‌های تدارکاتی مناسب از نظر توانایی، ارزیابی احساس ورزشکاران از شرایط تمرین، تدوین بازی‌های تفریحی برای خود و ورزشکاران، تطبیق انتظارات مربی با خواسته‌های بازیکنان، ایجاد و توسعه برنامه‌های تاکتیکی انعطاف‌پذیر

	روابط حرفه‌ای	<p>توانایی مصاحبه و بیان مسائل با گزارش‌های فوتبال، ارتباط با اصحاب رسانه، ارتباط با مدیران و مسئولین باشگاه، ارتباطات و مهارت‌های بین فردی عالی، فن بیان مناسب، پذیرا بودن نظرات و پیشنهادات بازیکنان، توانایی بحث با بازیکنان، ایجاد نظم و انضباط تیمی در تمرین و مسابقه، ارتباط با مربیان سایر تیم‌ها، داشتن رابطه دوستانه با بازیکنان در خارج از تیم، احترام به مربیان تیم مقابل، احترام نسبت به داوران، قابلیت مذاکره، توانایی متقاعد ساختن ورزشکاران در تبعیت از او، توسعه مهارت‌های اجتماعی، تعامل سازنده با یکدیگر، برپایی نشست غیررسمی و راحت با بازیکنان، صحبت کردن با هر یک از بازیکنان به صورت خصوصی، تشویق در محضر عموم بازیکنان، استفاده از گفته‌های هوشمندانه برای تهییج بازیکنان، رفتار عادلانه با بازیکنان، رفتار مؤدبانه و محترمانه با ورزشکاران تیم، ارتباط با بازیکنان و جلوگیری از تحقیر آنان، ارتباط داخل زمین همزمان برگزاری مسابقه، ارتباط خارج از زمین ورزش</p>
	مهارت تصمیم‌گیری	<p>مهارت‌های توانایی حل مسئله، ثبات رأی در تصمیم‌گیری، حل کننده مشکلات، موقعیت شناسی و بهره‌گیری از فرصت‌ها، مسئولیت‌پذیری، تفویض اختیار، حمایت‌گر، داشتن استقلال در تصمیمات فنی، تمایل به کنترل و هدایت بازیکنان، ایجاد فرصت تصمیم‌گیری و پذیرش عواقب آن بدون ترس، منصف در استفاده از پاداش‌ها، منصف در کارهای انضباطی، مشخص کردن تفاوت‌های فردی، توانایی ارزیابی و حل مشکلات، قاطعیت و صداقت، مشخص کردن چارچوب کاری مربیگری</p>
	مهارت مدیریت تیمی	<p>تدوین برنامه‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت، فرصت دادن به ورزشکار برای تنظیم برنامه‌های تمرینی خود و تیم، تشویق ورزشکاران به ارزیابی میزان پیشرفت خود، فرصت دادن به ورزشکار برای تنظیم اهداف خود در موارد خاص، فرصت دادن برای رهبری هنگام گرم کردن و در تمرینات، هدف‌گزینی برای هر ورزشکار و کل تیم، تعیین شرح وظایف ورزشکاران کادر فنی و پزشکی، تنظیم اهداف واقعی، تشویق بازیکنان به همکاری به عنوان یک تیم (عملکرد گروهی)، تنظیم اهداف با در نظر گرفتن نظرات اعضای تیم، تقویت لذت بردن از بازی کردن با هم، آموزش قدرشناسی و قدردانی کردن گروه از عملکرد هریک از بازیکنان، شریک شدن در برد و باخت تیم، سازماندهی و تمرکز، کار تیمی، مهارت‌های رهبری، توانایی کنترل مسائل حاشیه‌ای تیم، داشتن برنامه‌ریزی مناسب در فصل مسابقه و فصل استراحت، مهارت‌های مدیریت زمان، مشارکت دادن همه کادر فنی و پزشکی در تمرین، تعاون و تشریک مساعی با دیگران، آینده‌نگر بودن</p>
	مهارت روانشناختی	<p>مشاوره با دستیاران و کمک مربیان تیم، انعطاف‌پذیری، بازسازی روانی و کنترل استرس بازیکنان (قبل و حین مسابقه)، توانایی کنترل عصبانیت و پرخاشگری خود، گرفتن مشاوره از کادرفنی و پزشکی، برخورداری از اعتماد به نفس، تقویت شفاهی، پاداش‌های کلامی و غیر کلامی، شناخت رفتارهای ناهنجار، تأثیرگذاری در زندگی ورزشکار، شناخت دقیق از خصوصیات فکری و روانی ورزشکاران، توانایی کار کردن تحت فشار، مدیریت تعارض، باور پذیری، دارا بودن شخصیت نافذ، قدرت تفهیم مطالب به ورزشکاران، شکیبایی، نگرش مثبت، توانایی پذیرش انتقاد سازنده، هوش هیجانی بالا، هوش فرهنگی مناسب، خودآگاهی، خودتنظیمی، توانایی حفظ کنترل خود به‌طور کامل، توانایی انگیزش و دادن اعتماد به نفس به افراد تحت آموزش</p>
	ویژگی‌های شخصیتی و فردی	<p>داشتن اخلاق والای کاری، ویژگی‌های مثبت اخلاقی، درستی و صداقت، متین و پاسخگو، دوری از غرور و تکبر، القای ارزش‌های جوانمردانه، بینش استراتژیک، متعهد، وضعیت ظاهری مناسب، آموزش‌های رعایت نمودن قوانین ورزش، رعایت نمودن حقوق داوران، برخورد با دوپینگ، خوش برخورد و گرم با بازیکنان، پرهیز از تکبر و آمریت، مشتاق و علاقمند انجام کارهای ضروری، افراط و تفریط نکردن، پایبندی به اصول ارزشی و اخلاقی، خود انضباطی، احترام به مسئولان و مخالفان، رفتار مناسب به هنگام سخن گفتن، لباس پوشیدن و سلوک، روراست و یک جور با ورزشکاران، انگیزه مربیگری، انتقال فکر واحساسات، توانایی درک احساس شادمانی، ناامیدی، بی‌قراری، خشم ورزشکاران درک، گوش دادن به بازیکنان، خودداری از تحقیر بازیکنان، حفظ احترام مقابل با بازیکنان، داشتن مهارت‌های بالای شنیداری، سرمایه عاطفی، صداقت و راستی، وفادار کردن به عهد و پیمان و بر سرقول خود ایستادن، نبود اختلاف در گفتار و عمل، پایبندی بر بازی‌های جوانمردانه، القای ارزش‌های بازی‌های منصفانه، احیای روحیه ورزشکاری، آگاهی از انگیزه‌های شرکت ورزشکاران در ورزش، آگاهی از نگرش‌های گوناگون به مربیگری، مدیریت فعال تمرینات، محترم شمردن قوانین بازی، احترام به داوران و قبول رای آنان، احترام به حریف، ایجاد فرصت‌های یکسان برای</p>

		تمام بازیکنان، حفظ وقار و متانت در تمام شرایط، پرورش روحیه رقابتی مفید و تصویر ذهنی مثبت از خوشبختی در هر ورزشکار، تشویق بازیکنان به احترام به قوانین، تشویق بازیکنان به احترام گذاردن به داوران و حریفان، حفظ وقار به هنگام پیروزی، حفظ متانت هنگام شکست، مثبت اندیشی، آراسته بودن، مسئولیت ایمنی، تعهدات اخلاقی، نداشتن سوء سابقه، داشتن نظم و انضباط، وجدان داشتن نسبت به کار، تسلط کامل بر کار خود، پذیرفتن شرایط تغییر، انتقال فکر، توانایی درک فوری افکار احساسات و عواطف ورزشکاران	
عوامل زمینه ای	بستر و امکانات	امکانات و تجهیزات کافی و با کیفیت	تدارک عوامل زیرساختی، شرایط تمرینی مناسب، تجهیزات مناسب تمرینی، کیفیت زمین چمن تمرینی، سالن‌های مجهز بدنسازی و استخر، تجهیزات و لوازم تمرینی، ایجاد محیط مناسب و مطلوب برای تمرین
		سخت افزار و نرم افزارهای تکنولوژیکی	استفاده جدیدترین فناوری‌های نوین آموزشی، بکارگیری جدیدترین فناوری‌های تحلیل بازیکنان، استفاده از سخت افزارها و نرم افزارهای تحلیلی
		کیفیت امور مالی و پرداخت‌ها	تخصیص منابع به نیازهای تیم، سیستم‌های پاداش‌دهی منصفانه، پرداخت به موقع دستمزدها، پرداخت طبق قرارداد، قراردادهای شفاف و بدون دردسر، منابع پرداخت پایدار
		ساختار بندی وظایف	بازنگری و بازخورد منظم، مدیریت تعارض، ایفای نقش مؤثر آموزشی، همکاری به جای رقابت، کار کردن با تلاش و جدیت، قواعد رفتاری، ایفای نقش‌های متعدد، سیستم ایجاد انگیزه، مهارت خود انگیزشی، داشتن چارچوب کاری مربیگری
		همکار و حامی بودن ذینفعان	حمایت بازیکنان، حمایت دیگر اعضای کادرفنی و پزشکی، حمایت تماشاگران، حمایت حامیان مالی، تضمین ثبات مربیگری، حمایت مدیریت از اعضای تیم
عوامل مداخله گر	بازدارنده‌ها	عدم ثبات مربیان	ترس از اخراج، نداشتن امنیت خاطر طولانی مدت، فقدان الگوی نقش مربیگری، فقدان تعامل اثر بخش مستمر از طرف مدیران باشگاه، فقدان اختیارات کافی، حمایت ناچیز از سوی دیگران، عدم قاطعیت در مربیگری
		کمبود منابع انسانی و مادی	امکانات ناکافی و غیراستاندارد، محدود بودن منابع مادی، عدم فراهم آوردن وسایل کافی و مناسب، میادین و تأسیسات محدود، عدم تغذیه مناسب بازیکنان قبل و بعد از تمرین، استفاده از منابع مالی شخصی، محدود بودن وسایل کمک‌های اولیه، محدود بودن دستیاران تمرینی، کمبود ورزشکاران مستعد، عدم توانایی جذب بازیکنان با کیفیت
		ضعف مهارت ارتباطی	ضعف تعهد ورزشکار، موانع زبانی، عدم وجود اعتماد کافی بین مربیان و ورزشکاران، عدم توجه کافی مربیان و ورزشکاران به پیام‌های کلامی و غیر کلامی یکدیگر، تفاوت در تفسیر و ارزیابی پیام‌های دریافتی به دلیل وجود تفاوت‌های فرهنگی، فقدان مهارت کافی برای کار با بازیکنان کم انگیزه و بد قلق، فقدان مهارت کافی برای کار با بازیکنان ناراضی و غیر علاقه‌مند به یادگیری، فقدان روحیه مشارکت‌پذیری مربیان و خوگرفتن با سبک مربیگری اتوکراتیک، برخوردهای رقابتی با بازیکنان و دیگر اعضای کادرفنی داشتن،
		عدم کنترل متغیرهای تمرین، عدم بررسی علت اشتباهات و خطاهای عملکردی، عدم توجه به تمرینات تخصصی مغز، ایجاد سازگاری‌های غلط و مخل در حین تمرین، عدم دیناسازی تمرینات، عدم استاندارد سازی تمرینات، عدم تشخیص درست خطاهای، عدم تشخیص لحظه به لحظه همه عوامل، تجربیات تخصصی و مدیریتی کم برخی مربیان، عدم توجه به زمان سنجی در شرایط مختلف و اجرای متفاوت، کار در شرایط بحران و فقدان وقت برای مربیگری، فاقد انگیزه بودن مربی برای توسعه فعالیت‌ها، عدم ارزیابی توانایی‌های ورزشکاران برای جلوگیری از آسیب‌دیدگی‌ها، عدم طرح‌ریزی مناسب تمرینات، عدم آگاهی از اقدامات فوری و کمک‌های اولیه	
مؤلفه‌های راهبردی	استراتژی‌های کاربردی	ارزیابی عملکرد و نیازهای تمرینی	رعایت نکات ایمنی و نظارت کامل بر فضای تمرینی، ارزیابی تیم و عوامل پیرامون آن، ارزشیابی دائمی از وضعیت عملکردی بازیکنان، مدیریت زمان و برنامه‌های تمرینی، داشتن برنامه زمان بندی تمرینات، حضور به موقع در جلسات تمرینی و توجیهی، حضور به موقع متخصصین ورزشی در مراکز تمرینی (ماساژور، بدنساز، ...)، اقاء درست تفکرات به بازیکنان، برنامه ریزی و مدیریت در همه حال (تمرین-بازی-دوستانه و مسابقات)، چینش بازیکنان در زمین و زمان سنجی تمرینی، پایش زندگی فردی بازیکنان با هدف رفع نیازهای پیش بینی نشده، نظارت نزدیک بر صحنه فعالیت، فراهم کردن امکانات و تجهیزات تمرینی، فراهم کردن تغذیه



		مناسب برای جلسات تمرینی، دادن فرصت کافی برای افزایش توان ورزشکاران، فراهم کردن محیطی بی‌خطر
		توانایی استفاده از پاداش و تنبیه در مواقع لازم، توجه به وضعیت رفاهی بازیکنان و مربیان، هماهنگی درآمدهای بازیکنان جوان و مربیان با عملکرد فردی و تیمی، پرداخت به موقع دستمزدها
		برگزاری دوره‌های توجیهی برای مربیان، برگزاری اردوهای باکیفیت، فرستادن مربیان به دوره‌های ارتقای مربیگری، شناخت انواع تمرینات و هدف‌گذاری جلسات تمرین، شناخت تاکتیک و ضد تاکتیک‌ها، پیشرو بودن در استفاده از جدیدترین روش‌های آموزش تمرینی، پژوهش در مورد جدیدترین تاکتیک‌های فوتبال، استفاده از جدیدترین شیوه‌های تمرینی، تحقیق و توسعه در مورد نیازهای مربیگری، بهبود مستمر کار تیمی، ارتقای مهارت ذهنی و روانی بالای مربیان، تصویر سازی ذهنی
		استخدام مربیان باکیفیت و باانگیزه، بکارگیری مربیان با دانش، حفظ و تقویت تیم در راستای برنامه‌های مربیان، جذب بازیکنان با کیفیت و ایجاد یک ترکیب مناسب، استعدادیابی و جذب نیروهای مستعد، جذب بازیکنان مناسب در راستای اهداف تیمی
		ایجاد همکاری مثبت با کمک مربیان و سرپرست و تماشاچیان، تعامل درست با رسانه‌ها، تعامل با مربیان دیگر در تیم‌های مختلف، جلوگیری از به حاشیه کشیدن تیم در رسانه‌ها، شناخت حاشیه‌ها و راه‌های جلوگیری و دفع آن، حمایت مدیریت باشگاه از مربی و بازیکنان، رفتار و گفتار صحیح و لباس مناسب و استفاده از امکانات مختلف، عشق به کار مربیگری و آموختن نکات جدید، ایجاد انگیزه در ورزشکاران و حفظ آن، احساس مسئولیت مربی نسبت به اجرای صحیح تمرینات
مقوله پیمایی	تیم‌ها	رضایت و وفاداری تماشاگران و هواداران، افزایش تعهد و جدیت بازیکنان، رضایت کادر فنی و پزشکی و سایر عوامل، رضایت مدیران، رضایت سرمایه‌گذاران و حامیان، وفاداری و تعهد در بین اعضای باشگاه و تیم
		توجه رسانه‌های ارتباطی، افزایش محبوبیت اجتماعی باشگاه و ورزشکاران، توجه بیشتر مطبوعات، حمایت (رسانه و هواداران) از باشگاه و تیم، اعتبار اجتماعی، توسعه وجهه و شهرت تیمی و فردی، کسب شهرت و اعتبار مربی، انعکاس بیشتر نتایج تیم در روزنامه‌ها، شناخته تر شدن مربی
		انجام بازی زیبا، انعطاف‌پذیری به موقع تاکتیکی، پیشرفت فنی تیم، پیشرفت تاکتیکی تیم، افزایش کیفیت بازیکنان، کاهش غیبت و بی‌نظمی بازیکنان، نتیجه‌گیری مطلوب، هماهنگی، اتحاد، انسجام و همبستگی در تیم، آرامش تیمی و فردی
		تثبیت جایگاه مربی، اعتماد بیشتر به مربی، حمایت و پشتیبانی از سرمربی، حمایت از برنامه‌ها و عملکرد مربی توسط باشگاه
		جذب سرمایه‌گذاران و افزایش حمایت مالی، ارتقای برند تیم، جذب بیشتر تماشاگران، جذب تبلیغات بیشتر، توسعه تصویر برند تیم، افزایش درآمد بازیکنان و باشگاه، پرداخت به موقع دستمزدها، سود بیشتر از انتقال بازیکنان به دیگر تیم‌ها، افزایش سرمایه و توانایی مالی باشگاه، رشد و ارتقا امکانات، خدمات و تشکیلات باشگاه

در مجموع پس از دسته‌بندی نهایی مفاهیم تعداد ۲۸ مقوله فرعی به‌دست آمد که در ۶ مقوله اصلی یعنی پدیده محوری، مقوله‌های علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، مقوله‌های راهبردی و مقوله‌های پیامدی جای‌گذاری شدند.

### کدگذاری انتخابی

شیوه‌ی تقسیم‌بندی مفاهیم بر این اساس بوده است که مفاهیم مرتبط و شبیه به هم در یک حوزه خاص تشکیل یک مقوله را داده‌اند، مقوله محوری پدیده‌ای است که اساس و محور فرایند است. این مقوله همان عنوانی (نام یا برجسب مفهومی) است که برای چارچوب یا طرح به‌وجود آمده در نظر گرفته می‌شود. نتایج دسته‌بندی مفاهیم و مقوله‌ها نشان داده است که پدیده محوری با عنوان اثربخشی و نبوغ تیمی دسته‌بندی شد.

همچنین با جمع‌بندی مفاهیم و حذف مفاهیم مشابه شرایط علی یا پیشایندهای موفقیت مربیان شامل ۸ مقوله فرعی یعنی مهارت‌های فنی، آگاهی علمی، مهارت‌های تاکتیکی، روابط حرفه‌ای، مهارت تصمیم‌گیری، مهارت مدیریت تیمی، مهارت روانشناختی و ویژگی‌های شخصیتی و فردی می‌باشد.

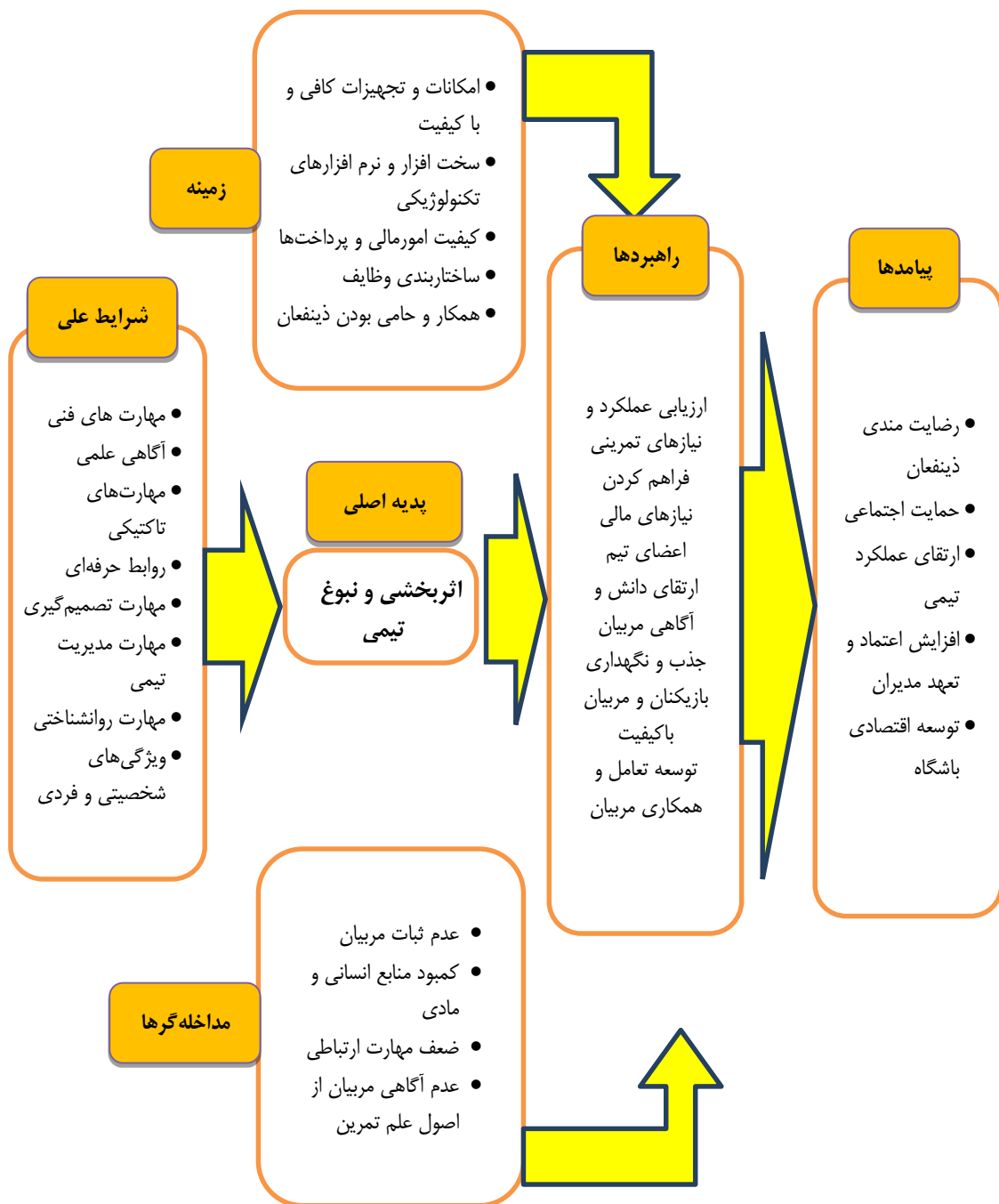
عوامل زمینه‌ای مجموعه‌ای از مشخصه‌های ویژه است که به پدیده مورد نظر دلالت می‌کند؛ عوامل زمینه‌ای که با بستر و امکانات نام‌گذاری شده شامل ۵ مقوله فرعی از جمله: امکانات و تجهیزات کافی و با کیفیت، سخت‌افزار و نرم‌افزارهای تکنولوژیکی، کیفیت امور مالی و پرداخت‌ها، ساختار بندی وظایف، همکار و حامی بودن ذینفعان می‌باشد.

عوامل مداخله‌گر شامل شرایط ساختاری که به پدیده‌ای تعلق دارند و بر راهبردهای کنش و واکنش اثر می‌گذارند می‌باشند. آنها راهبردها را در درون زمینه خاصی سهولت می‌بخشند و یا آنها را محدود و مقید می‌کنند. نتایج کدگذاری برای عوامل مداخله‌گر که مقوله اصلی آن بازدارنده‌ها در نظر گرفته شده است پس از حذف مفاهیم مشابه و ادغام آنها ۴ مقوله فرعی شامل عدم ثبات مربیان، کمبود منابع انسانی و مادی، ضعف مهارت ارتباطی، عدم آگاهی مربیان از اصول علم تمرین به دست آمد.

راهبردها مبتنی بر کنش‌ها و واکنش‌هایی برای کنترل، اداره و برخورد با پدیده مورد نظر هستند. راهبردها مقصود داشته، هدفمند است و به دلیلی صورت می‌گیرد. نتایج کدگذاری برای راهبردهای لازم برای موفقیت مربیان شامل ۵ مقوله ارزیابی عملکرد و نیازهای تمرینی، فراهم کردن نیازهای مالی اعضای تیم، ارتقای دانش و آگاهی مربیان، جذب و نگهداری بازیکنان و مربیان با کیفیت و توسعه تعامل و همکاری مربیان بوده است.

نتایجی که در اثر راهبردها پدیدار می‌شود، پیامدها نتایج و حاصل کنش‌ها و واکنش‌ها هستند. پیامدها را همواره نمی‌توان پیش‌بینی کرد و الزاماً همان‌هایی نیستند که افراد قصد آن را داشته‌اند. نتایج کدگذاری برای پیامدهای موفقیت مربیان در تمرینات آماده سازی شامل ۵ مقوله رضایت‌مندی ذینفعان، حمایت اجتماعی، ارتقای عملکرد تیمی، افزایش اعتماد و تعهد مدیران و توسعه اقتصادی باشگاه بوده است.

با استفاده از نتایج کدگذاری باز و محوری، الگوی عوامل موفقیت مربیان فوتبال در تمرینات آماده‌سازی ورزشکاران برای مسابقات (مورد مطالعه: باشگاه‌های فوتبال در لیگ دسته یک) بر اساس پارادیم شش‌گانه به شرح زیر خواهد بود:



### نتیجه‌گیری

نتایج این تحقیق که با هدف ارائه الگوی توسعه موفقیت مربیان فوتبال لیگ دسته یک انجام شده است بر اساس پارادیم شش‌گانه شامل موفقیت مربیان، پیشایندهای موفقیت مربیان، بستر و امکانات، بازدارنده‌ها، استراتژی‌های کاربردی و پیامدهای موفقیت مربیان می‌باشد.

در تفسیر یافته‌های تحقیق می‌توان اشاره کرد که اثربخشی مربیان و بلوغ تیمی همان چیزی که موفقیت مربیان نامیده می‌شود مقایسه بین یافته‌های پژوهش حاضر با دانش موجود نشان می‌دهد که به مقوله اثربخشی و نبوغ تیمی در مطالعات قبلی اشاره نشده است؛ بلوغ تیمی، پدیده مرکزی و رکن اصلی و مؤثر در موفقیت مربیان است. بلوغ تیمی اشاره به وضعیتی

دارد که تیم دارای چهار ویژگی رهبری اثربخش، کمال‌جویی، انسجام تیمی و جو مناسب است. در بررسی پژوهش‌های قبلی مشخص شد به بلوغ تیمی با خصیصه‌های بالا هیچ اشاره‌ای نشده است؛ اما لیوینگستون (۲۰۱۵) به تأثیر نقش رهبر و ایجاد اعتماد به نفس در اثربخشی و موفقیت تیمی اشاره دارند و ترنت (۲۰۱۶)، رهبری تیم و فضای مناسب آن را به‌عنوان برخی از عوامل مؤثر در اثربخشی و موفقیت تیمی برشمرده‌اند.

عوامل کلیدی و مؤثر در موفقیت تیمی و شرط علی برای رسیدن به وضعیت بلوغ تیمی شامل مهارت‌های فنی، آگاهی علمی، مهارت‌های تاکتیکی، روابط حرفه‌ای، مهارت تصمیم‌گیری، مهارت مدیریت تیمی، مهارت روانشناختی و ویژگی‌های شخصیتی و فردی می‌باشد. در این راستا گلن و لاولی (۲۰۱۹) به تمرینات متنوع تیمی از مریبان با دانش اشاره کرده‌اند همچنین وایت و همکاران (۲۰۱۴) به آموزش صحیح مهارت‌ها به‌عنوان یک عامل موفقیت مریبان تمرکز کرده‌اند به‌علاوه بنتزن و همکاران (۲۰۱۷) به برنامه‌ریزی برای رسیدن به هدف به‌عنوان یکی از شرایط لازم برای موفقیت مریبان اشاره کرده‌اند فراست (۲۰۰۹) در مورد انگیزه و مؤلفه‌های روانشناختی مریبان موفق تحقیق کرده است و انگیزه، علاقه و تمایل مریبان با اهمیت پنداشته است.

بستر و زمینه‌های لازم برای موفقیت مریبان از نظر مصاحبه‌شوندگان شامل امکانات و تجهیزات کافی و با کیفیت، سخت‌افزار و نرم‌افزارهای تکنولوژیکی، کیفیت امور مالی و پرداخت‌ها، ساختار بندی وظایف و همکار و حامی بودن ذینفعان بوده است مطابق با این نتایج دیویس و همکاران (۲۰۱۸) امکانات و زیرساخت‌ها را یک بستر مهم برای موفقیت مریبان تلقی کرده‌اند. از سویی دیگر حل مسائل اقتصادی مریبان و رفع مشکلات مالی بازیکنان می‌تواند باعث افزایش تمرکز آنان بر روی حرفه‌ی خود شود و انگیزه آنان را برای عمل کردن به تعهدات ارتقا می‌دهد و این مهم منجر به حل مشکلات فنی و تاکتیکی آنان می‌شود و توانایی اجرای مهارت‌های مربیگری آنان نیز توسعه پیدا می‌کند

در راستای اثربخشی و نبوغ تیمی کنش‌هایی باید انجام شود در این پژوهش این کنش‌ها یا راهبردها شامل ارزیابی عملکرد و نیازهای تمرینی؛ فراهم کردن نیازهای مالی اعضای تیم، ارتقای دانش و آگاهی مریبان، جذب و نگهداری بازیکنان و مریبان باکیفیت و توسعه تعامل و همکاری مریبان بوده است. مشخص است که یک مربی بدون وسایل و امکانات نمی‌تواند چندان موفق باشد نیازهای تمرینی شامل توپ، زمین مناسب، سالن بدنسازی و استخر شنا و ... می‌باشد. هر یک از این نیازها در جای خود بسیار مهم می‌باشند از طرفی هر فردی که برای هدفی تلاش می‌کند بر اساس نظریه برابری انتظار پاداش دارد و لذا فراهم کردن نیاز مالی و عمل کردن به تعهدات قرارداد مالی توسط باشگاه‌ها می‌تواند دغدغه و نگرانی اعضای تیم را کاهش دهد و لذا می‌تواند با خیال راحت به تمرین و مسابقات بپردازند با توجه به کمبود قراردادهای شفاف در لیگ دسته یک و عدم نظارت کافی بر این‌گونه قراردادهای سالانه بازیکنان زیادی تیم‌های خود را ترک و یا بدون هیچ نوع دریافتی سر از یک تیم دیگر در می‌آورند پس رفع نیازهای مالی هر یک از اعضای تیم مهم و حیاتی است. همچنین مهم است که هر یک از مریبان تیم‌ها در طول سال چندین دوره آموزش مربیگری شرکت کنند.

یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که اثربخشی تیم منجر به رضایت‌مندی ذینفعان، حمایت اجتماعی، ارتقای عملکرد تیمی، افزایش اعتماد و تعهد مدیران و توسعه اقتصادی باشگاه می‌شود مقایسه نتایج این پژوهش با پژوهش‌های قبلی نشان می‌دهد که این پیامدها با مطالعات داوسون (۲۰۰۰)، معیارهای سنجش اثربخشی تیم؛ خروجی و بهره‌وری بالاتر تیم یا برابر بودن آن با استانداردها، ارتقای قابلیت اعضای تیم و ارضای نیازهای شخصی بازیکنان همچنین معیارهای اثربخشی تیمی بنی و اوکونور (۲۰۱۱) بهره‌وری تیم، رضایت و رفاه تیم، رشد فردی و عواید سازمانی همخوانی دارد.

از جمله مهم‌ترین عواملی که از نظر مصاحبه‌شوندگان مانع موفقیت مریبان می‌شود عدم ثبات مریبان، کمبود منابع انسانی و مادی، ضعف مهارت ارتباطی و عدم آگاهی مریبان از اصول علم تمرین بوده است. پر واضح است که مریبان برای اجرای برنامه‌ها و دستیابی به اهداف خود به زمان نیاز دارند اما در اکثر اوقات زمان کافی در اختیار آنها قرار داده نمی‌شود در لیگ دسته یک نیز هر روز این اتفاق تکرار می‌شود مطابق با این یافته محمد و همکاران (۲۰۱۰) به عدم اثربخشی مریبان در زمان کم اشاره کرده‌اند. از طرفی در منابع ناکافی و بی‌کیفیت از جمله بازیکنان با مهارت کم، امکانات ناکافی و مدیران نالایق یکی

دیگر از عواملی است که منجر به عدم موفقیت مربیان می‌شود. به علاوه مهارت ارتباطی در اکثر تحقیقات به‌عنوان یک مهارت مهم رهبر و مربی مورد بحث قرار گرفته است؛ مربیان وقتی نتوانند با بازیکنان و اعضای دیگر تیم به خوبی ارتباط برقرار کنند نمی‌توانند منظور خود را برسانند و داشتن مهارت ارتباطی مطلوب یکی از ضروریات مربیان موفق است. در این راستا وولوی و هاروود (۲۰۲۰) بر مهارت بین فردی تأکید زیادی داشته‌اند. از طرفی عدم دانش مربیگری ممکن است باعث ایجاد صدمه به ورزشکاران، ناتوانی در رفع مشکلات فنی و تاکتیکی و ... شود همچنین اجرای مهارت‌های بازیکنان مختل می‌گردد و کیفیت عملکرد تیمی نیز کاهش می‌یابد کما اینکه (مارتنز، ۲۰۱۲؛ کارتر و بلوم، ۲۰۰۹؛ اریکسون و همکاران، ۲۰۰۷ و گرویس و همکاران، ۲۰۱۶) عدم آگاهی علمی مربیان را به‌عنوان یک مانع موفقیت اشاره کرده است.

محدودیت‌های زیادی وجود دارد که جهت پیشبرد تحقیقات آینده در مورد موفقیت مربیان فوتبال باید به تفصیل مورد بحث قرار گیرند. مدل پارادایمی تحقیق حاصل از مصاحبه با مربیان مرد لیگ یک بوده است بنابراین تعمیم‌پذیری محدود به متغیرهای شناسایی شده در محدوده مربوطه یعنی لیگ یک و فقط مربوط به مردان می‌باشد. این محدودیت تحقیقات تجربی دیگری را برای توسعه چارچوب عملکرد فنی مربیان زن مطرح می‌کند. همچنین تحقیقات آینده می‌توانند بر موفقیت مربیان خبره با استفاده از داده‌های کمی تمرکز کنند. یا اینکه تأثیر بودجه باشگاه‌ها را بر روی عملکرد مربیان و عملکرد تیم مورد مطالعه قرار دهند. با توجه به تحقیقات محدود در این زمینه، می‌توان در آینده بر روی کشف فرصت‌های مهارت آموزی و حرفه‌ای مربیان تحقیق کرد تا مشخص شود که آیا آموزش می‌تواند باعث موفقیت مستمر عملکرد و مهارت مربی و ورزشکار گردد یا خیر. همچنین به دلیل محبوبیت ورزش فوتبال و کمبود مربیان موفق می‌توان بر روی توسعه دانش مربیگری در راستای عملکرد مطلوب مربیگری در سطح ملی و بین‌المللی مطالعاتی را انجام داد. تحقیقات آینده باید فراتر از ویژگی‌های جمعیت شناختی مربیان و تیم‌ها به روابط بین عوامل روانشناختی فردی و فرآیندهای تیم (انسجام، کارایی جمعی) بپردازند. همچنین تحقیقات مربوط به عملکرد فنی مربیان، به سمت ادغام نظری و یک تئوری اثبات شده روانه شوند. یافته‌های تحقیق همچنین نشان می‌دهد که تجربه و تخصص و دانش مربیگری اهمیت زیادی دارد. بر این اساس، تیم‌هایی که به دنبال بهبود عملکرد هستند، باید مربیان با مدارک علمی بالا و همچنین تخصص تاکتیکی و فنی بالا را به استخدام درآورند. تجربه قبلی باعث توسعه بازنمودهای ذهنی می‌شود، که پایه‌ای برای الگوهای مؤثر شناختی، عاطفی و رفتاری است که افراد و تیم‌های خبره را از همتایان کمتر موفق خود متمایز می‌کند. از طرف دیگر، تیم‌ها می‌توانند به جای تأکید بر یک نتیجه فوری، در جهت پیشرفت مربیان خود با کاهش گردش مالی و فراهم کردن فرصت‌هایی برای یادگیری تلاش کنند. سرانجام، یافته‌های این پژوهش اهمیت مدیران فوتبال و باشگاه‌های فوتبال را در توسعه برنامه‌های مربیگری متناسب با نیازهای تیم تقویت می‌کند. این تحقیق پیامدهای مهمی برای استراتژی‌های استخدام مربیان موفق و با ابتکار بالا فراهم کرده است و ماهیت چند بُعدی مدل موفقیت ورزشی مربیان را در نظر می‌گیرد، زیرا این امر به غیر از مربیان کلیه ذینفعان اعم از مدیران، حامیان مالی، تماشاگران و بازیکنان را نیز در بر می‌گیرد.

## منابع

- اسمعیلی، محسن؛ طالب‌پور، مهدی (۱۳۸۶). «بررسی اولویت‌بندی و ارزیابی ابعاد مربیگری در تیم‌های ورزشی دانشگاه‌های کشور»، نشریه پژوهش در علوم ورزش، شماره شانزدهم، ۹۲-۱۰۶.
- بهنام، محسن؛ احمدی، حمیدرضا؛ بخشنده، حسین (۱۳۹۴). «اثر شوک تغییر مربی بر عملکرد تیم در لیگ برتر فوتبال ایران و لیگ‌های منتخب اروپا»، مطالعات مدیریت ورزشی، ۶ (۲۷): ۴۷-۶۲.
- سلطانی، محمد؛ حسن‌زاده، محمدتقی و علیزاده، محمود (۱۳۹۳). «تأثیر ثبات مربیان بر عملکرد تیم‌های فوتبال لیگ حرفه‌ای ایران»، دو ماهنامه مطالعات مدیریت ورزشی، ۶ (۲۴).

- Basevitch, I., Yang, Y., & Tenenbaum, G. (2013). Is the Best Defense a Good Offense? Comparing the Brazilian and Italian Soccer Styles. *Kinesiology: International journal of fundamental and applied kinesiology*, 45(2): 213-221.
- Bennie, A., & O'Connor, D. (2011). An effective coaching model: The perceptions and strategies of professional team sport coaches and players in Australia. *International Journal of Sport and Health Science*, 9: 98-104.
- Bentzen, M., Lemyre, N., & Kenttä, G. (2017). A comparison of high-performance football coaches experiencing high-versus low-burnout symptoms across a season of play: Quality of motivation and recovery matters. *International Sport Coaching Journal*, 4(2): 133-146.
- Brown Jr, J. L. (2019). The influence of coaches' personal factors on the impact of coach education. Degree Ph. D. Thesis Department Education, school and counseling psychology (MU).
- Bykova, A., & Coates, D. (2020). Does Experience Matter? Salary Dispersion, Coaching, And Team Performance. *Contemporary Economic Policy*, 38(1): 188-205.
- Carter, A. D., & Bloom, G. A. (2009). Coaching Knowledge and Success: Going Beyond Athletic Experiences. *Journal of Sport Behavior*, 32(4): 419-437.
- Cregan, K., Bloom, G. A., & Reid, G. (2007). Career evolution and knowledge of elite coaches of swimmers with a physical disability. *Research quarterly for exercise and sport*, 78(4): 339-350.
- Davis, L., Appleby, R., Davis, P., Wetherell, M., & Gustafsson, H. (2018). The role of coach-athlete relationship quality in team sport athletes' psychophysiological exhaustion: implications for physical and cognitive performance. *Journal of sports sciences*, 36(17): 1985-1992.
- Dawson, P., Dobson, S., & Gerrard, B. (2000). Estimating coaching efficiency in professional team sports: Evidence from English association football. *Scottish Journal of Political Economy*, 47(4): 399-421.
- de Haan, D., & Sotiriadou, P. (2019). An analysis of the multi-level factors affecting the coaching of elite women athletes. *Managing Sport and Leisure*, 24(5): 307-320.
- Eastabrook, C., & Collins, L. (2020). What do participants perceive as the attributes of a good adventure sports coach?. *Journal of Adventure Education and Outdoor Learning*, 1-14.
- Erickson, K., Bruner, M. W., MacDonald, D. J., & Côté, J. (2008). Gaining insight into actual and preferred sources of coaching knowledge. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 3(4): 527-538.
- Erickson, K., Côté, J., & Fraser-Thomas, J. (2007). Sport experiences, milestones, and educational activities associated with high-performance coaches' development. *The sport psychologist*, 21(3): 302-316.
- Frost, J. L. (2009). Characteristics contributing to the success of a sports coach. *The Sport Journal*, 12(1).
- Gershgoren, L., Medeiros Filho, E., Tenenbaum, G., & Schinke, R. J. (2013). Coaching shared mental models in soccer: a longitudinal case study. *Journal of Clinical Sport Psychology*, 7(4): 293-312.
- Gervis, M., Rhind, D., & Luzar, A. (2016). Perceptions of emotional abuse in the coach-athlete relationship in youth sport: The influence of competitive level and outcome. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 11(6): 772-779.
- Glen, J., & Lavalley, D. (2019). How do coach educators influence meaningful behavior change in sports coaches?. *Kinesiology Slovenica*, 25(3): 16-30.
- Gould, D., Giannini, J., Krane, V., & Hodge, K. (1990). Educational needs of elite US national team, Pan American, and Olympic coaches. *Journal of teaching in physical education*, 9(4): 332-344.
- Höffler, F., & Sliwka, D. (2003). Do new brooms sweep clean? When and why dismissing a manager increases the subordinates' performance. *European Economic Review*, 47(5): 877-890.
- Livingston, D. R. (2015). Team Adaptation in Uncertain Environments: A Descriptive Case Study of Dynamic Instability in Navy SEAL Units (Doctoral dissertation, The George Washington University).
- Martens, R. (2012). Successful coaching. *Human Kinetics*.
- Martin, J. J., & Whalen, L. (2014). "Effective Practices of Coaching Disability Sport", *European Journal of Adapted Physical Activity*, 7(2):13-23.
- Mohammed, S., Ferzandi, L., & Hamilton, K. (2010). Metaphor no more: A 15-year review of the team mental model construct. *Journal of management*, 36(4): 876-910.
- Myhre, K., & Moen, F. (2017). The effects of the coach-athlete working alliance on affect and burnout among high level coaches. *Central European Journal of Sport Sciences and Medicine*, 18(2): 41-56.
- Perera, H. P. N., & Pushpakumari, M. D. (2016). The relationship between coach leadership behavior and team success in sports of state universities in western province, sri lanka. In about the 1st international conference in technology management (incotem 2016) (p. 47).
- Rettig, J. (2018). The road to victory in the UEFA Women's Champions League: A multi-level analysis of successful coaches, teams, and countries. *Psychology of Sport and Exercise*, 39: 132-146.

- Santos, S. (2010), Coaches' perceptions of competence and acknowledgement of training needs related to professional competences, *Journal of Sports Science and Medicine*, 62-70.
- Shipherd, A. M., Wakefield, J. C., Stokowski, S., & Filho, E. (2019). "The influence of coach turnover on student-athletes' affective states and team dynamics: An exploratory study in collegiate sports". *International Journal of Sports Science & Coaching*, 14(1): 97-106.
- Smolianov, P., Gallo, J., & Naylor, A. H. (2014). "Comparing the practices of USA tennis against a global model for integrated development of mass participation and high performance sport", *Managing Leisure*, 19(4): 283-304.
- Sotiriadou, P., Gowthorp, L., & De Bosscher, V. (2014). Elite sport culture and policy interrelationships: The case of Sprint Canoe in Australia. *Leisure Studies*, 33(6): 598-617.
- Trent, R. J. (2016). "Understanding the many factors that affect the success of organizational work teams". *Journal of Business*, 1(3): 01-14.
- Vargas-Tonsing, T. M. (2007). Coaches' preferences for continuing coaching education. *International journal of sports science & coaching*, 2(1): 25-35.
- Wareham, Y., Burkett, B., Innes, P., & Lovell, G. P. (2019). "Coaches of elite athletes with disability: senior sports administrators' reported factors affecting coaches' recruitment and retention", *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(3): 398-415.
- White, P. E., Otago, L., Saunders, N., Romiti, M., Donaldson, A., Ullah, S., & Finch, C. F. (2014). "Ensuring implementation success": how should coach injury prevention education be improved if we want coaches to deliver safety programmers during training sessions?. *Br J Sports Med*, 48(5): 402-403.
- Woolway, T., & Harwood, C. G. (2020). "Consultant characteristics in sport psychology service provision: A critical review and future research directions". *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 18(1): 46-63.

---

به این مقاله این گونه استناد کنید:

فروردین، مهدی؛ نادریان جهرمی، مسعود؛ نیک سرشت، اصغر؛ دست برحق، حسین (۱۳۹۹). «ارائه الگوی موفقیت مربیان فوتبال با استفاده از تئوری داده بنیاد (مورد مطالعه: باشگاه‌های فوتبال لیگ دسته یک کشور)»، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۱۰ (۱۹)، ۱۱۱-۱۲۵.