

رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی

دوره ۱۰، شماره ۳۷، تابستان ۱۴۰۱

صص: ۹۲-۷۷

## شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت مربیان شاغل در لیگ دسته اول فوتبال با تأکید بر FAHP

محمد مهدی فروردین<sup>۱</sup> - مسعود نادریان جهرمی<sup>۲\*</sup> - اصغر نیک‌سرشت<sup>۳</sup> - حسین دست‌برحق<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد واحد جهرم، جهرم، ایران ۲. دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران ۳. استادیار دانشگاه آزاد واحد جهرم، جهرم، ایران ۴. استادیار دانشگاه آزاد واحد جهرم، جهرم، ایران  
(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۱۰، تاریخ تصویب: ۱۴۰۰/۰۷/۲۴)

### چکیده

هدف اصلی تحقیق حاضر شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت مربیان فوتبال شاغل در دسته یک لیگ فوتبال با تأکید بر FAHP بود. روش تحقیق از لحاظ هدف کاربردی و بر اساس گردآوری داده‌ها توصیفی-تحلیلی است که به شیوه‌ی پیمایشی انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش تمامی مدیران باشگاه‌ها، مربیان و کارشناسان فوتبال بودند. بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند ۱۶ نفر از آنان برای تحلیل AHP فازی انتخاب شدند. گردآوری داده‌ها با استفاده از مصاحبه به منظور شناسایی عوامل موفقیت مربیان و پرسشنامه مقایسات زوجی ۹ گزینه‌ای بود. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از تکنیک تحلیل سلسله مراتبی فازی جهت اولویت‌بندی عوامل انجام شد. نتایج نشان داد ۷ عامل مؤثر بر موفقیت مربیان فوتبال شامل: مهارت‌های فنی و تاکتیکی با وزن ۰/۲۰۸ در رتبه اول، مهارت تصمیم‌گیری با وزن ۰/۱۸۵ در رتبه دوم، مهارت مدیریت تیمی با وزن ۰/۱۷۷ در رتبه سوم، دانش و آگاهی علمی با وزن ۰/۱۶۹ در رتبه چهارم، روابط حرفه‌ای و حمایت اجتماعی با وزن ۰/۱۲۵ در رتبه پنجم، مهارت روان‌شناختی با وزن ۰/۱۰۸ در رتبه ششم و حمایت از مربیان با وزن ۰/۰۲۸ در رتبه هفتم قرار دارد. این نتایج پیامدهای مهمی برای استراتژی‌های به کارگیری مربیان توانمند و کارآمد و خلاق فراهم کرده و ماهیت چندبعدی مدل موفقیت ورزشی مربیان را در نظر می‌گیرد.

### واژه‌های کلیدی

موفقیت مربیان، مدیریت تیمی، مهارت‌های تاکتیکی، آگاهی‌های علمی، فوتبال.

## مقدمه

در سال‌های اخیر تلاش‌های زیادی در جهت علمی ساختن ورزش و برنامه‌های تمرین و آماده‌سازی ورزشکاران برای پیشرفت و موفقیت عملکرد مؤثرتر مربیان در همه سطوح و رشته‌های ورزشی به‌عمل آمده است (۳). یستابروک و کالینز؛ ۲۰۲۰ معتقدند در ورزش مربیان به‌عنوان محوری‌ترین و اثرگذارترین نیروی متخصص، سازمان دهنده‌ای قوی و زیربنای هر پیشرفتی در باشگاه‌ها و تیم‌های ورزشی در هر سطحی هستند (۱۶). پیشرفت و موفقیت ورزشکاران 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 ورزشکاران و تیم‌های ورزشی و استفاده مناسب از موقعیت‌های احتمالی شود. بایکوا و کوآتس؛ ۲۰۲۰ در نتایج تحقیقات خود، ارزش مربیگری در ورزش را در آماده‌سازی، پیشرفت، آموزش رفتارهای اخلاقی و بهزیستی روانی ورزشکاران در تمرینات و مسابقات مشخص کرده‌اند (۱۱). مربیگری در ورزش حقیقت هنر بهبود و بهسازی عملکرد ورزشکاران است، بدین معنی که مربیان با آموزش مهارت‌های ورزشی متنوع به ورزشکاران به شیوه‌های علمی و اثربخش، آنان را از جنبه‌های روانی و جسمانی برای اجرا مطلوب پرورش می‌دهند. مربیگری تنها به معنی بارور کردن نیروهای بالقوه ورزشکاران نیست بلکه تشخیص، درک و تأمین سایر نیازهای یک ورزشکار را نیز شامل می‌شود. نیروهای متخصصی که به‌عنوان مربی در جامعه ورزش به فعالیت مشغول‌اند به‌عنوان حیاتی‌ترین و مهم‌ترین و محوری‌ترین عامل تلقی می‌گردند (۶، ۲۸). مربیان در حقیقت تربیت‌کننده ورزشکاران در اجرای زیبا و بدون نقص مهارت‌های ورزشی هستند. اما با توجه به نفوذ و تأثیر

مربیان، ورزشکاران بسیاری از ویژگی‌های رفتاری، شخصیتی، رفتاری و حتی گویشی و نحوه سخن گفتن خود را از مربی تقلید می‌کنند. نقش محوری مربیان ورزش در زمینه‌های مختلف از جمله در برنامه‌ریزی تمرینات، آموزش مهارت‌های ورزشی، توسعه ورزش، جذب ورزشکار و استفاده از همه عوامل فیزیکی، فناوری‌های نوین و اداری در اجرای برنامه‌های ورزشی و تربیت ورزشکاران و آماده‌سازی ورزشکاران برای مسابقات موردتوافق همگان است (۱۵). سازمان‌ها و باشگاه‌های ورزشی برای ارتقای سطح عملکرد خود در وهله اول به دنبال مربیان خوب و باکیفیت هستند. زیرا مدیران به‌خوبی می‌دانند که بخش اعظم توفیق سازمان‌ها و باشگاه‌های ورزشی در گرو عملکرد خوب و مؤثر مربیان است. در باشگاه‌های ورزشی مربیان به‌عنوان نیروهای استراتژیک تلقی می‌شوند. در بیان جایگاه مربیان ورزشی کافی است که عنوان شود در فرایند آماده‌سازی ورزشکاران و در طول تمرینات سایر نیروهای فعال در سازمان‌های ورزشی و حتی مدیران و مسئولان ورزشی به‌عنوان نیروهای تدارکاتی و پشتیبانی تلقی شده و در اجرای برنامه‌ها و خواسته‌های مربی تلاش می‌کنند. در حقیقت آنان محیطی را تدارک می‌بینند تا مربیان بتوانند با سهولت و امنیت به اجرای برنامه‌های ورزشی و تربیت ورزشکاران بپردازند (۲۴، ۸).

تحقیقات تایج پرا و پوشماکوماری (۲۰۱۶) نشان داد که شیوه‌های آموزش و رفتارهای آموزشی مربیان، برنامه‌های مدون در فرایند آماده‌سازی ورزشکاران و بازخورد در هر جلسه تمرین و طراحی تمرین برای جلسه بعد از جمله مهم‌ترین رفتارهای مربیان است که ممکن است بر درصد برنده شدن ورزشکاران در مسابقات تأثیر بگذارد (۲۸). بر اساس نتایج پژوهش وولوی و

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 (۲). 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 (۳۱). نادریان (۱۳۹۸) معتقد است که تمرین و رفتارهای آموزشی در سطح بالا و حمایت‌های اجتماعی و همچنین استفاده از بازخورد مثبت در سبک رهبری دموکراتیک سبب ایجاد جو انگیزشی در بین مربیان همدل است. برخی از 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 است (۷). گولد و همکاران (۲۰۰۲) همچنین برداشت‌های مربیان را از عواملی که بر عملکرد مربیگری آن‌ها در بازی‌های المپیک تأثیر می‌گذارد گزارش کرده‌اند و نشان دادند که داشتن توانایی آرامش در برابر فشار و تصمیم‌گیری‌های سرنوشت‌ساز تأثیر مثبتی در مربیگری آن‌ها دارد (۵)، (۱۷، ۱۱). بر اساس نتایج تحقیقات مربیان موفق دارای ویژگی‌های روان‌شناختی (ارتباطات، اشتیاق، کنترل عاطفی، ادراک) و توانایی‌ها و مهارت‌هایی همچون (خلاقیت، دانش کاربردی، بازیخوانی و قدرت پیش‌بینی) می‌باشند (۶، ۳۶). هادگاسون و همکاران (۲۰۱۷) نقش تأثیرگذار مربی در عملکرد و توسعه ورزشکاران را موردبررسی قرار دادند و مشخص کردند که ویژگی‌های روان‌شناختی مربیان شامل نگرش، اعتمادبه‌نفس،

هاروود (۲۰۲۰) بسیاری از مربیان باتجربه بر این باورند که مهارت‌های کاربردی بین فردی در موفقیت آنان بسیار مهم است، زیرا بدون آن، قادر به استفاده از دانش خود برای تسهیل تغییرات در تمرینات نیستند (۳۶). اسدی و همکاران (۱۳۹۲) مجموعه‌ای از دانش‌های کاربردی و مهارت‌های ذهنی مربیان برای موفقیت عملکرد را موردبررسی قرار دادند. نتایج این تحقیق بیانگر آن بود که دانش و مهارت ذهنی شامل بالا بردن آستانه تحمل فشار تا حد ممکن، مدیریت بحران، اعتمادبه‌نفس و کنترل عاطفی خود و ورزشکاران است (۱). موانع موجود در راه تمرین مهارت‌های ذهنی شامل فرهنگ اجتماعی، عدم همسویی ارزش‌ها با نیازهای بازیکنان و مدیران باشگاه‌ها، دشواری ارزیابی موفقیت تمرین مهارت‌های ذهنی و کمبود نمونه الگوهای موفق در این زمینه است. مربیانی که دوره آموزشی را به‌طور مرتب و به‌صورت مستمر طی می‌کنند افزایش قابل‌توجهی 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 (۱۹). 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 دهد (۱۲). نتایج تحقیق رتینگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) نشان داده است که مربیان باتجربه‌تر احتمالاً موفق‌تر هستند و از طرف دیگر مربیان موفق شغل خود را برای مدت طولانی‌تری حفظ می‌کنند (۲۹). یافته‌های پژوهش سلطانی و همکاران (۱۳۹۳) نشان داد بی‌ثباتی یا تغییر بی‌رویه مربیان در لیگ حرفه‌ای فوتبال ایران بسیار شایع است و موجب عدم اثربخشی مربیان شده است (۶). بر طبق تحقیق اسماعیلی و طالب پور (۱۳۸۶)

انعطاف‌پذیری، تمرکز، انگیزه پیشرفت شخصی، محور بودن یک ورزشکار، آگاهی عاطفی، درک عاطفی، و مدیریت عاطفی است. همچنین یکی از عوامل اصلی نتایج موفقیت‌آمیز در مربیگری، کیفیت ارتباط مربیان و ورزشکاران است (۲۴).

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 را کسب می‌کنند (۹، ۲۸، ۳۷). 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 غیره را انتظار داشت یا اینکه با شناسایی بسترها، زمینه‌های و عوامل مربوطه جهت موفقیت مربیان بینش مهمی برای آگاهی از پیشرفت تیم‌های کمتر موفق ایجاد نمود (۸، ۱۷، ۲۶). طبق قانون پارتو، ۸۰٪ از موفقیت به ۲۰٪ از ورودی‌ها بستگی دارد از این‌رو، تجزیه و تحلیل این ورودی‌ها در باشگاه‌های ورزشی بسیار ضروری است. مربی یکی از ورودی‌های محوری و اثرگذار یک باشگاه است که باید بیشتر مورد توجه قرار گیرد (۱۰، ۲۱). با توجه به اینکه محور تمامی پیروزی‌ها و شکست‌ها و به‌طور کلی در مسابقات ورزشی، شخص مربی است. سؤال اساسی این است که مربی موفق کیست و چه ویژگی‌هایی دارد؟ چه عواملی موجب موفقیت مربیان می‌شوند؟ شناسایی و توسعه عوامل موفقیت مربیان نیازمند ادراک از نظرات مربیان موفق و متخصصان از بخش‌های مختلف سازمان‌های ورزشی اعم از اساتید، کارشناسان، مربیان و مدیران است. لذا شناخت بسترها و عواملی که به تسهیل موفقیت مربیان کمک می‌کند 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. توصیف و توضیح چگونگی پیشرفت و حفظ کیفیت روابط مربیان و ورزشکاران در طول مشارکت ورزشی در کنار مربیان و دانش و نتایج ورزشکاران، سیستمی را تشکیل می‌دهد که قادر به تعریف کارایی و موفقیت مربیگری است (۳۲، ۱۳). به‌طور جامع‌تر با توجه به‌ضرورت توسعه استعدادها درخشان ورزشکاران و افزایش عملکرد مالی و غیرمالی باشگاه‌ها، بررسی عوامل موفقیت مربیان می‌تواند پیامدهای مهمی را به دنبال داشته باشد. زیرا درک چگونگی رشد ویژگی‌های موفقیت مربیان و ایجاد بستر و زمینه‌های لازم برای پیشرفت آنان منجر به رشد و پیشرفت ذهنی، بهبود کیفیت عملکرد و کارایی و بهره‌وری خود مربیان و باشگاه‌ها می‌شود به‌علاوه انجام این تحقیق وسعت و عمق ادبیات موجود را گسترش می‌دهد. از طرفی لیگ دسته یک فوتبال ایران به‌عنوان لیگی فشرده و سنگین برای مربیان و مدیران به شمار 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 درمی‌آیند اما به‌غیر از تعداد کمی از آنان، زمان مربیگری آنان بسیار کوتاه است، و عمده دلیل آن عدم موفقیت مربیان از دیدگاه مدیران و تماشاگران بوده است. در این تحقیق برآنیم تا مشخص شود مربیان فوتبال برای موفقیت به چه عواملی نیاز دارند و سهم هر یک از عوامل شناسایی شده در موفقیت آنان چقدر است؟

### روش تحقیق

تحقیق حاضر از لحاظ هدف تحقیقی کاربردی است. همچنین از نظر گردآوری داده تحلیلی است که به شیوه پیمایشی انجام گرفته است. همچنین از نوع تحقیقات ترکیبی است که هم به‌صورت کمی و هم به‌صورت کیفی در شاخه‌ی اکتشافی انجام شد. جامعه آماری شامل مربیان،

تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری انجام گرفت در مرحله کدگذاری باز، با مراجعه به کدهای اولیه استخراج شده 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.

طبق نظر گوبا و لینکلن (۱۹۸۵) بررسی صحت علمی مطالعات کیفی شامل چهار معیار قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال پذیری، قابلیت اطمینان و تأیید پذیری است این موارد در جدول زیر ارائه شده است.

مدیران باشگاه‌ها، ورزشکاران با سابقه شاغل در تیم‌های لیگ دسته اول فوتبال و کارشناسان فوتبال بود. روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند و با استفاده از تکنیک گلوله برفی انجام گرفت. ابزار گردآوری داده در بخش کیفی مصاحبه و در بخش کمی پرسشنامه ماتریس مقایسات زوجی بود. در این راستا برای شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت مربیان فوتبال ابتدا با نمونه‌ها مصاحبه انجام شد و سپس این عوامل با عواملی که در تحقیقات قبلی اشاره شده بود تطبیق داده شد و بر اساس تکرار یا نزدیک بودن عوامل به یکدیگر ادغام و تعدیل صورت گرفت در نهایت ۷ شاخص یا عامل اصلی شناخته شد.

#### جدول ۱. موارد تأییدکننده روایی و پایایی در روش تحقیق کیفی

|                     |                                                                                               |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| قابلیت اعتبار       | نمونه‌گیری تا رسیدن داده‌ها به حد اشباع، درگیر شدن طولانی مدت در میدان، چندجانبه‌نگری داده‌ها |
| قابلیت اطمینان      | بازرسی، مستندسازی پژوهشگر در خصوص داده‌ها، روش‌ها و تصمیمات، چندجانبه‌نگری پژوهشگر            |
| تأیید پذیری         | بررسی موازی نتایج و انعکاسی بودن                                                              |
| قابلیت انتقال پذیری | توصیف کامل محیط و شرکت‌کنندگان و تنوع دیدگاه‌ها و تجارب گوناگون مصاحبه‌شوندگان                |

کدهای اولیه تکراری یا مشابه که از لحاظ مفهومی بسیار به هم نزدیک بودند در یک مجموعه واحد قرار گرفتند و مفاهیمی را به وجود آوردند که مقولات را تشکیل دادند در مجموع ۷ مقوله نیز شناسایی شد.

پس از شناسایی عوامل یا شاخص‌ها، با استفاده از تحلیل سلسله مراتبی فازی به روش مثلثی به رتبه‌بندی آن‌ها پرداخته شد.

#### یافته‌ها

کارشناسان در مصاحبه‌های ۱۶ گانه به طیف وسیعی از عوامل در پاسخ به سؤال‌های تحقیق اشاره کردند. و در نهایت با حذف مفاهیم مشابه طیف گسترده‌ای از متن مصاحبه‌ها گرفته شده است به صورت واضح‌تر در این مرحله، مضمون‌های زیادی به دست 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 این گونه که به منظور جلوگیری از تکرار، تمام

## جدول ۲. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده از طریق مصاحبه‌های کیفی

| مقوله فرعی                    | کدها (مفاهیم شناسایی شده)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مهارت‌های فنی و تاکتیکی       | <p>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 گام‌به‌گام ساده و پیچیده، فراهم کردن آزمون‌های تمرینی و ویژه بازخورد 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 اجرای تاکتیک‌های فوتبال در تمرینات، مطالعه و دانش به‌روز 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</p> |
| دانش و آگاهی علمی             | <p>درجه مربیگری بالا، سابقه مربیگری، دانش و آگاهی مربیگری، دانش و آگاهی در مورد آناتومی، فیزیولوژی ورزشی، رشد و یادگیری، رشد و تکامل حرکتی، حرکت‌شناسی و آسیب‌شناسی، 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 به‌روز بودن، درک استانداردهای موردنیاز 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</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| روابط حرفه‌ای و حمایت اجتماعی | <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 پیشنهادهای 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 به‌صورت 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، حل‌کننده مشکلات، موقعیت‌شناسی و بهره‌گیری از فرصت‌ها، مسئولیت‌پذیری، تفویض اختیار، حمایت گر، 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

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 به‌عنوان یک تیم (عملکرد گروهی)، تنظیم اهداف با در نظر گرفتن نظرات اعضای تیم، تقویت لذت بردن از بازی کردن باهم، آموزش قدرشناسی و قدردانی کردن گروه از عملکرد هریک از بازیکنان، شریک شدن در بردو 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 تشریک‌مساعی با دیگران، آینده‌نگر بودن

مشاوره با دستیاران و کمک‌مربیان تیم، انعطاف‌پذیری، بازسازی روانی و کنترل استرس بازیکنان (قبل و حین مسابقه)، توانایی کنترل عصبانیت و پرخاشگری خود، گرفتن مشاوره از کادر فنی و پزشکی، برخورداری از اعتمادبه‌نفس، تقویت شفاهی، پاداش‌های کلامی و غیرکلامی، شناخت رفتارهای ناهنجار، تأثیرگذاری در زندگی ورزشکار، شناخت دقیق از خصوصیات فکری و روانی ورزشکاران، توانایی کار کردن تحت فشار، مدیریت تعارض، باورپذیری، 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 اعتمادبه‌نفس به افراد تحت آموزش

## مهارت روان‌شناختی

داشتن اخلاق والای کاری، ویژگی‌های مثبت اخلاقی، درستی و صداقت، متین و پاستخگو، 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، خوش‌برخورد و گرم با بازیکنان، پرهیز از تکبر و آمریت، مشتاق و علاقه‌مند 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 یک‌جور با ورزشکاران، انگیزه مربیگری، انتقال فکر و احساسات، توانایی درک احساس شادمانی، ناامیدی، بی‌قراری، خشم ورزشکاران درک، گوش دادن به بازیکنان، خودداری از تحقیر بازیکنان، حفظ احترام متقابل با بازیکنان، داشتن مهارت‌های بالای شنیداری، سرمایه عاطفی، صداقت و راستی، وفا کردن به عهد و پیمان و بر سر قول 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 رأی آنان، احترام به حریف، ایجاد فرصت‌های یکسان برای تمام بازیکنان، حفظ وقار و متانت در تمام شرایط، پرورش روحیه رقابتی مفید و تصویر ذهنی مثبت از خویشتن 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 سو 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

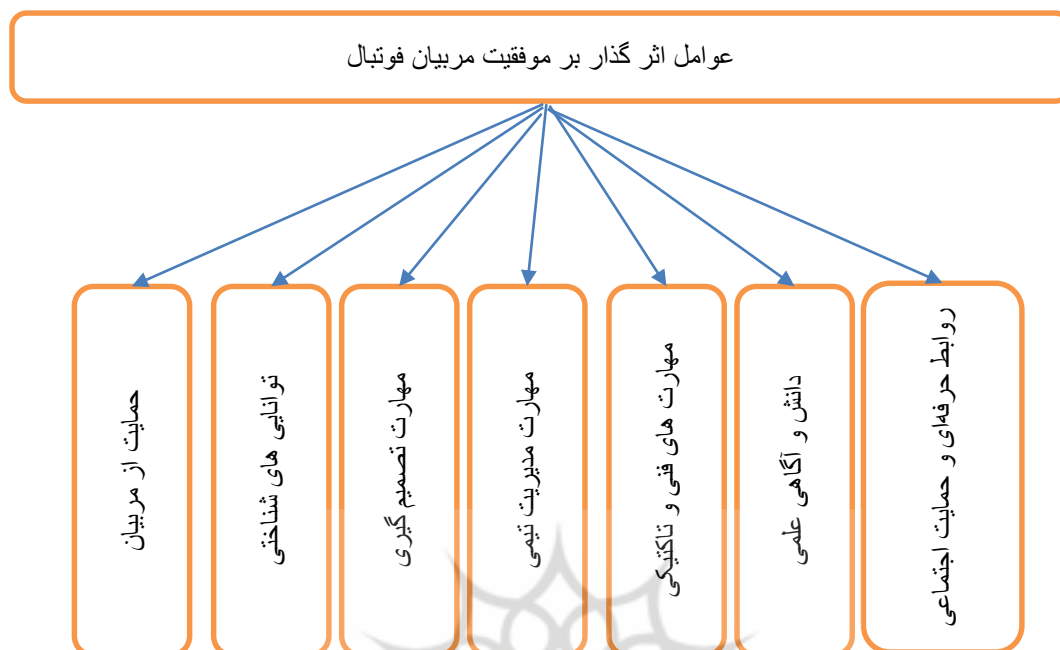
## حمایت از مربیان

حمایت بازیکنان، حمایت دیگر اعضای کادر فنی و پزشکی، حمایت تماشاگران، حمایت حامیان مالی، تضمین ثبات مربیگری، حمایت مدیریت از اعضای تیم

در ادامه عوامل شناسایی شده از نظر خبرگان رتبه‌بندی شدند در این تحقیق وزن دهی گزینه‌ها بر اساس روش تحلیل گسترش‌یافته چانگ انجام شده است چانگ در سال ۱۹۹۲ روشی بسیار ساده را برای بسط فرایند تحلیل سلسله مراتبی به فضای فازی ارائه داد. این روش که مبتنی بر میانگین حساسی نظرات خبرگان و روش نرمالایز ساعتی و با استفاده از اعداد مثلثی فازی توسعه داده شده بود، مورد استقبال محققین قرار گرفت. پرسشنامه زوجی طراحی شده

بر اساس نظرات مصاحبه‌شوندگان و تطبیق با نتایج تحقیقات پیشین ۷ عامل اصلی به‌عنوان عوامل موفقیت مربیان فوتبال در آماده‌سازی ورزشکاران در نظر گرفته شد. این عوامل عبارت‌اند از دانش و آگاهی علمی، مهارت‌های فنی و تاکتیکی، روابط حرفه‌ای و حمایت اجتماعی، مهارت تصمیم‌گیری، مهارت مدیریت تیمی، مهارت روان‌شناختی و حمایت از مربیان.

به صورت طیف ۹ تایی AHP فازی است. در این پرسشنامه درخت سلسله مراتبی به صورت شکل زیر طراحی شده همه عوامل شناسایی شده نسبت به یکدیگر مقایسه شده اند.



شکل ۱. درخت سلسله مراتبی عوامل موفقیت مربیان فوتبال

$$\tilde{t}_{ij} = (a_{ij}, b_{ij}, c_{ij})$$

در گام بعدی با استفاده از یک طیف ۹ تایی به مقایسه دو به دو عوامل شناسایی شده پرداخته شد. با استفاده از نظر تصمیم گیرنده، ماتریس مقایسات با بهره گیری از اعداد فازی مثلثی:

جدول ۳. طیف فازی عوامل اثرگذار بر موفقیت مربیان فوتبال

| اولویت‌ها                   |              |                |            | معادل فازی اولویت‌ها |  |
|-----------------------------|--------------|----------------|------------|----------------------|--|
|                             | حد پائین (L) | حد متوسط ( M ) | حد بالا(U) |                      |  |
| اهمیت یکسان                 | ۱            | ۱              | ۱          | ۱                    |  |
| یکسان تا نسبتاً مهم‌تر      | ۲            | ۱              | ۳          | ۳                    |  |
| نسبتاً مهم‌تر               | ۳            | ۲              | ۴          | ۴                    |  |
| نسبتاً مهم‌تر تا اهمیت زیاد | ۴            | ۲۳             | ۵          | ۵                    |  |
| اهمیت زیاد                  | ۵            | ۴              | ۶          | ۶                    |  |
| اهمیت زیاد تا بسیار زیاد    | ۶            | ۵              | ۷          | ۷                    |  |
| اهمیت بسیار زیاد            | ۷            | ۶              | ۸          | ۸                    |  |
| بسیار زیاد تا کاملاً مهم‌تر | ۸            | ۷              | ۹          | ۹                    |  |
| کاملاً مهم‌تر               | ۹            | ۸              | ۱۰         | ۱۰                   |  |



ماتریس قضاوت فازی نیز به صورت زیر است:

$$\tilde{A} = \begin{bmatrix} (1,1,1) & \begin{Bmatrix} \tilde{a}_{121} \\ \tilde{a}_{122} \\ \vdots \\ \tilde{a}_{12P_{12}} \end{Bmatrix} & \dots & \dots & \begin{Bmatrix} \tilde{a}_{1n1} \\ \tilde{a}_{1n2} \\ \vdots \\ \tilde{a}_{1nP_{1n}} \end{Bmatrix} \\ \begin{Bmatrix} \tilde{a}_{211} \\ \tilde{a}_{212} \\ \vdots \\ \tilde{a}_{21P_{21}} \end{Bmatrix} & (1,1,1) & \dots & \dots & \begin{Bmatrix} \tilde{a}_{2n1} \\ \tilde{a}_{2n2} \\ \vdots \\ \tilde{a}_{2nP_{2n}} \end{Bmatrix} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ \begin{Bmatrix} \tilde{a}_{n11} \\ \tilde{a}_{n12} \\ \vdots \\ \tilde{a}_{n1P_{n1}} \end{Bmatrix} & \begin{Bmatrix} \tilde{a}_{n21} \\ \tilde{a}_{n22} \\ \vdots \\ \tilde{a}_{n2P_{n2}} \end{Bmatrix} & \dots & \dots & (1,1,1) \end{bmatrix}$$

در این ماتریس  $P_{ij}$  تعداد افراد نظر دهنده در مورد اولویت درایه  $i$  نسبت به  $j$  است.  
 هنگامی که چندین پاسخ‌دهنده به مقایسات زوجی پاسخ داده‌اند برای ادغام آن‌ها از روش میانگین هندسی استفاده می‌شود. تا یک ماتریس مقایسه زوجی ادغام‌شده حاصل شود. ادغام ماتریس‌های فازی به این صورت است که درایه‌های اول همه مقایسات باهم میانگین هندسی، درایه‌های دوم نیز باهم و درایه‌های سوم نیز باهم میانگین هندسی می‌گیریم.

جدول ۴. ماتریس مقایسات فازی ادغام‌شده عوامل موفقیت مربیان

| G     | F     | E     | D     | C     | B     | A     |                               |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------------------------------|
| ۰/۵۰۶ | ۰/۵۱۲ | ۰/۳۸۴ | ۰/۴۳۵ | ۰/۳۱۴ | ۰/۴۶۴ | ۱     | حمایت از مربیان               |
| ۱/۱۵۲ | ۰/۳۵۱ | ۰/۵۳۴ | ۰/۳۹۴ | ۰/۸۵۵ | ۱     | ۱/۱۹۶ | روابط حرفه‌ای و حمایت اجتماعی |
| ۰/۵۷۲ | ۰/۸۲۴ | ۰/۵۲۹ | ۱/۰۶۲ | ۱     | ۰/۶۴۵ | ۱/۷۴۷ | دانش و آگاهی علمی             |
| ۱/۱۹۲ | ۱/۳۴۱ | ۱/۱۳۵ | ۱     | ۰/۵۳۷ | ۱/۵۱۵ | ۱/۲۹۴ | مهارت‌های فنی و تاکتیکی       |
| ۱/۰۱۹ | ۰/۵۴۳ | ۱     | ۰/۵۰۶ | ۱/۱۰۹ | ۱/۴۲۵ | ۱/۴۹۵ | مهارت مدیریت تیمی             |
| ۰/۴۵۱ | ۱     | ۰/۵۸۳ | ۰/۶۰۷ | ۰/۹۹۲ | ۰/۵۱۶ | ۱/۲۷۴ | مهارت روان‌شناختی             |
| ۱     | ۰/۶۷۸ | ۰/۸۸۲ | ۰/۴۷۶ | ۰/۶۴۲ | ۱/۶۷۷ | ۱/۱۱۷ | مهارت تصمیم‌گیری              |

محاسبه نرخ ناسازگاری به روش گوس و بوچر به دست آمده است. همان‌طور که در جدول زیر مشخص است نرخ ناسازگاری مطلوب است.

در این گام باید نرخ ناسازگاری مقایسات زوجی بررسی شود و چنانچه این نرخ کمتر از ۰/۱ باشد یعنی مقایسه زوجی از ثبات و سازگاری مناسب برخوردار است. نرخ ناسازگاری در ماتریس‌های فازی در این تحقیق از روش

جدول ۵. نرخ ناسازگاری مقایسات زوجی عوامل موفقیت مربیان

| نرخ ناسازگاری |          |
|---------------|----------|
| CRg           | CRm      |
| ۰/۰۹۶۶۹       | ۰/۰۳۴۲۵۶ |

در محاسبه اوزان با روش آنالیز توسعه چانگ ابتدا بر اساس رابطه زیر مقادیر  $Si$  را برای هر سطر ماتریس مقایسه زوجی فازی به دست می‌آوریم.

که در این روابط  $K$  بیانگر شماره سطر و  $i$  و  $j$  به ترتیب نشان دهنده گزینه‌ها و معیارها است.

$$S_k = \sum_{j=1}^n M_{kj}^j \otimes \left[ \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n M_{ij} \right]^{-1}$$

$$\sum_{j=1}^m M_{ij} = \left( \sum_{i=1}^m l_j, \sum_{i=1}^m m_j, \sum_{i=1}^m u_j \right) \quad i = 1, 2, \dots, m$$

$$\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n M_{ij} = \left( \sum_i l_i, \sum_i m_i, \sum_i u_i \right)$$

$$\left[ \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M_{ji}^j \right]^{-1} = \left[ \frac{1}{\sum_{i=1}^n u_i}, \quad \frac{1}{\sum_{i=1}^n m_i}, \quad \frac{1}{\sum_{i=1}^n l_i} \right]$$

جدول ۶. جمع فازی هر سطر عوامل موفقیت مربیان فوتبال

|                               |        |         |         |
|-------------------------------|--------|---------|---------|
| حمایت از مربیان               | ۱/۶۱۶۸ | ۴/۳۷۰۱  | ۵/۵۲۸۷  |
| روابط حرفه‌ای و حمایت اجتماعی | ۵/۴۸۲۲ | ۶/۹۲۷۵  | ۸/۷۱۱۸  |
| دانش و آگاهی علمی             | ۶/۴۲۲۲ | ۸/۴۱۵۹  | ۱۰/۸۲۲۰ |
| مهارت‌های فنی و تاکتیکی       | ۷/۸۲۸۱ | ۱۰/۲۰۴۴ | ۱۳/۰۰۲۱ |
| مهارت مدیریت تیمی             | ۶/۸۴۶۲ | ۶/۷۶۷۸  | ۱۱/۰۶۹۸ |
| مهارت تصمیم‌گیری              | ۷/۰۲۳۴ | ۹/۱۰۰۷  | ۱۱/۵۸۷۲ |
| مهارت روان‌شناختی             | ۵/۲۰۲۷ | ۶/۴۲۱۴  | ۸/۰۳۴۵  |
| مجموع                         | ۰/۰۲۳۶ | ۰/۰۱۸۴  | ۰/۰۱۴۵  |

جدول ۷. بسط مرکب فازی عوامل موفقیت مربیان فوتبال

|                               |        |        |        |
|-------------------------------|--------|--------|--------|
| حمایت از مربیان               | ۰/۰۵۲۶ | ۰/۰۸۰۶ | ۰/۱۳۰۳ |
| روابط حرفه‌ای و حمایت اجتماعی | ۰/۰۷۹۷ | ۰/۱۲۷۸ | ۰/۲۰۵۴ |
| دانش و آگاهی علمی             | ۰/۰۹۳۴ | ۰/۱۵۵۳ | ۰/۲۵۵۸ |
| مهارت‌های فنی و تاکتیکی       | ۰/۱۳۸  | ۰/۱۸۸۲ | ۰/۳۰۶۵ |
| مهارت مدیریت تیمی             | ۰/۰۹۹۵ | ۰/۱۶۱۷ | ۰/۲۶۰۹ |
| مهارت تصمیم‌گیری              | ۰/۱۰۲۱ | ۰/۱۶۷۹ | ۰/۲۷۳۱ |
| مهارت روان‌شناختی             | ۰/۰۷۵۶ | ۰/۱۱۸۵ | ۰/۱۸۹۴ |

پس از محاسبه تمامی  $S_k$  ها، در این مرحله باید طبق رابطه زیر درجه بزرگی هر یک از عناصر سطوح به صورت جداگانه، محاسبه نماییم و میزان بزرگی (درجه ارجحیت) هر  $S_i$  بر  $S_k$  را به دست می‌آید.

$$\begin{cases} V(M_1 \geq M_2) = 1 & \text{if } m_1 \geq m_2 \\ V(M_1 \geq M_2) = \text{hgt}(M_1 \cap M_2) & \text{otherwise} \end{cases}$$

$$\text{hgt}(M_1 \cap M_2) = \frac{l_2 - u_1}{(m_1 - u_1) - (m_2 - l_2)}$$

جدول ۸. درجه ارجحیت و نرمال‌سازی ارجحیت‌ها

| درجه ارجحیت | درجه ارجحیت | درجه ارجحیت | درجه ارجحیت | درجه ارجحیت | درجه ارجحیت | درجه ارجحیت | درجه ارجحیت | درجه ارجحیت                   |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------------------------|
| ۰/۰۲۷۷      | ۰/۱۳۳       | ۰/۵۹۱       | ۰/۲۴۴       | ۰/۲۷۵       | ۰/۱۳۳       | ۰/۳۳۱       | ۰/۵۱۸       | حمایت از مربیان               |
| ۰/۱۲۵۵      | ۰/۶۰۲       | ۱/۰۰        | ۰/۷۲۱       | ۰/۷۵۷       | ۰/۶۰۲       | ۰/۸۰۳       | ۱/۰۰        | روابط حرفه‌ای و حمایت اجتماعی |
| ۰/۱۶۹       | ۰/۸۱۱       | ۱/۰۰        | ۰/۹۲۴       | ۰/۹۶۰       | ۰/۸۱۱       | ۱/۰۰        | ۱/۰۰        | دانش و آگاهی علمی             |
| ۰/۲۰۸۳      | ۱/۰۰        | ۱/۰۰        | ۱/۰۰        | ۱/۰۰        | ۱/۰۰        | ۱/۰۰        | ۱/۰۰        | مهارت‌های فنی و تاکتیکی       |
| ۰/۱۷۶۵      | ۰/۸۴۷       | ۱/۰۰        | ۰/۹۶۳       | ۰/۸۴۷       | ۱/۰۰        | ۱/۰۰        | ۱/۰۰        | مهارت مدیریت تیمی             |
| ۰/۱۸۴۷      | ۰/۸۸۷       | ۱/۰۰        | ۱/۰۰        | ۰/۸۸۷       | ۱/۰۰        | ۱/۰۰        | ۱/۰۰        | مهارت تصمیم‌گیری              |
| ۰/۱۰۸۳      | ۰/۵۲۰       | ۰/۶۳۸       | ۰/۶۷۵       | ۰/۵۲۰       | ۰/۷۲۳       | ۰/۹۲۲       | ۱/۰۰        | مهارت روان‌شناختی             |
| ۱/۰۰        | ۴/۸۰۱       |             |             |             |             |             |             | مجموع                         |

$$w' = [w'(x_1), w'(x_2), \dots, w'(x_n)]^t$$

همچنین برای محاسبه‌ی وزن معیارها در ماتریس

در جدول زیر نیز وزن نهایی عوامل موفقیت مربیان و

مقایسات زوجی به‌صورت زیر عمل می‌کنیم:

همچنین رتبه‌بندی آن‌ها ارائه شده است.

$$w'(x_i) = \min\{r_{s_i}^{\geq s_k}\} \quad k = 1, 2, \dots, n, k \neq i$$

بنابراین بردار وزن معیارها به‌صورت زیر خواهد بود، که

همان بردار ضرایب غیر بهنجار AHP فازی خواهد بود:

جدول ۹. وزن نهایی معیارهای عوامل موفقیت مربیان

| رتبه | وزن معیارها | متغیر یا شاخص                 |
|------|-------------|-------------------------------|
| ۷    | ۰/۲۸        | حمایت از مربیان               |
| ۵    | ۰/۱۲۵       | روابط حرفه‌ای و حمایت اجتماعی |
| ۴    | ۰/۱۶۹       | دانش و آگاهی علمی             |
| ۱    | ۰/۲۰۸       | مهارت‌های فنی و تاکتیکی       |
| ۳    | ۰/۱۷۷       | مهارت مدیریت تیمی             |
| ۲    | ۰/۱۸۵       | مهارت تصمیم‌گیری              |
| ۶    | ۰/۱۰۸       | مهارت روان‌شناختی             |

در رتبه چهارم، روابط حرفه‌ای و حمایت اجتماعی با وزن ۰/۱۲۵ در رتبه پنجم، مهارت روان‌شناختی با وزن ۰/۱۰۸ در رتبه ششم و در نهایت همکار و حامی بودن با وزن ۰/۰۲۸ در رتبه هفتم و آخر قرار دارد.

همان‌طور که نتایج نشان داده است از نظر خبرگان عوامل مؤثر بر موفقیت مربیان عامل مهارت‌های فنی و تاکتیکی با وزن ۰/۲۰۸ در رتبه اول، مهارت تصمیم‌گیری با وزن ۰/۱۸۵ در رتبه دوم، مهارت مدیریت تیمی با وزن ۰/۱۷۷ در رتبه سوم، دانش و آگاهی علمی با وزن ۰/۱۶۹

## نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر باهدف شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت مربیان فوتبال با تاکید بر FAHP در باشگاههای فوتبال دسته یک کشور انجام شد در این راستا از طریق مصاحبه با مدیران باشگاهها، مربیان و اساتید دانشگاه پس از استخراج مفاهیم متعدد، درنهایت ۷ عامل اصلی به عنوان عوامل موفقیت مربیان فوتبال در آماده‌سازی ورزشکاران انتخاب شدند. سپس با استفاده از تحلیل سلسله مراتبی فازی مشخص شد که مهارت‌های فنی و تاکتیکی در رتبه اول، مهارت تصمیم‌گیری در رتبه دوم، مهارت مدیریت تیمی رتبه سوم، دانش و آگاهی علمی مربیان فوتبال در رتبه چهارم، روابط حرفه‌ای و حمایت اجتماعی در رتبه پنجم، مهارت روان‌شناختی در رتبه ششم و درنهایت حمایت از مربیان در رتبه هفتم قرار گرفته است.

در تحلیل یافته‌های تحقیق می‌توان گفت که مهارت فنی و تاکتیکی به‌طورکلی شامل 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، توانایی رشد تاکتیکی بازیکنان تیم، استفاده از استراتژی‌ها و تاکتیک‌های متناسب برای هر بازی، توانایی آنالیز تاکتیک‌های فوتبال، توانایی آنالیز تیم مقابل در مسابقه، تطبیق انتظارات مربی با خواسته‌های بازیکنان، ایجاد و توسعه برنامه‌های تاکتیکی انعطاف‌پذیر و غیره است اگر به این عوامل توجه شود مشخص است که همه عوامل یادشده جزو عوامل اجرایی یک مربی می‌باشند. مهارت‌های توانایی حل مسئله، ثبات رأی در تصمیم‌گیری، حل‌کننده مشکلات، داشتن استقلال در تصمیمات فنی، تمایل به کنترل و هدایت بازیکنان، ایجاد فرصت تصمیم‌گیری و پذیرش عواقب آن بدون ترس از جمله عواملی است که منجر

می‌شود توانایی و مهارت تصمیم‌گیری مربیان ارتقا پیدا کند.

یک مربی موفق دارای مهارت‌های روان‌شناختی بالا و داشتن انگیزه درونی مربیگری، توانایی انتقال فکر و احساسات شناخت به بازیکنان و تماشاگران، شناخت دقیق و به‌موقع رفتارهای ناهنجار، تأثیرگذاری در زندگی ورزشکاران، شناخت دقیق از خصوصیات فکری و روانی ورزشکاران، توانایی کار کردن تحت فشار، مدیریت تعارض، باورپذیری، دارا بودن شخصیت نافذ، قدرت تفهیم مطالب به ورزشکاران، شکیبایی در شرایط بحران، نگرش مثبت، توانایی پذیرش انتقاد سازنده، هوش هیجانی بالا، هوش فرهنگی مناسب، خودآگاهی، خودتنظیمی، توانایی حفظ کنترل خود به‌طور کامل، توانایی درک فوری افکار احساسات و عواطف ورزشکاران است.

هر گروه موفق به یک مدیر توانا نیاز دارد یک مربی باید دارای مهارت تدوین برنامه‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت، هدف‌گزینی برای هر ورزشکار و کل تیم، تعیین شرح وظایف ورزشکاران کادر فنی و پزشکی، سازمان‌دهی و تمرکز، کار تیمی، داشتن برنامه‌ریزی مناسب در فصل مسابقه و فصل استراحت، مهارت‌های مدیریت زمان، مشارکت دادن همه کادر فنی و پزشکی در تمرین، تعاون و تشریک‌مساعی با دیگران، آینده‌نگر بودن باشد. از نظر روشا (۲۰۱۷) اتخاذ اصول مدیریتی برنامه‌ریزی، اجرای و ارزیابی در مربیگری ورزشی برای رسیدن به موفقیت ورزشی مهم است.

یک مربی برای موفقیت باید از طریق بازیکنان، کادر فنی، تماشاگران، حامیان مالی و مدیران مورد حمایت واقع شود زیرا با حمایت آنان می‌تواند با کمترین دغدغه و نگرانی و بانگیزه بالا بر روی وظایف خود تمرکز کند و تیم را به سر منزل مقصود برساند. در این راستا گلن و لاوالی (۲۰۱۹) به تمرینات متنوع تیمی از مربیان بادانش اشاره

کرده‌اند (۲۲). همچنین وایت و همکاران (۲۰۱۴) به آموزش صحیح مهارت‌ها به‌عنوان یک عامل موفقیت مربیان تمرکز کرده‌اند. به‌علاوه بنتزن و همکاران (۲۰۱۷) به برنامه‌ریزی برای رسیدن به هدف به‌عنوان یکی از شرایط لازم برای موفقیت مربیان اشاره کرده‌اند فراست (۲۰۰۹) در مورد انگیزه و مؤلفه‌های روان‌شناختی مربیان موفق تحقیق کرده است و انگیزه، علاقه و تمایل مربیان با اهمیت پنداشته است. 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 تعیین‌شده برایش تصور کرد (۱۸، ۲۷، ۴). و یک نکته مهم دیگر این است که بیشتر افراد مربی می‌شوند زیرا از کار در ورزش و در کنار ورزشکاران لذت می‌برند (۷، ۳۵) و این یعنی باید در مربی علاقه و انگیزه کار کردن وجود داشته باشد.

محدودیت‌های زیادی وجود دارد که جهت پیشبرد تحقیقات آینده در مورد موفقیت مربیان فوتبال باید به‌تفصیل موردبحث قرار گیرند. نتایج تحقیق حاصل از مصاحبه با مربیان مرد لیگ یک فوتبال کشور بوده است بنابراین تعمیم‌پذیری محدود به متغیرهای شناسایی‌شده در محدوده مربوطه یعنی لیگ یک فوتبال و فقط مربوط به مردان می‌باشد. این محدودیت تحقیقات دیگری را برای توسعه چارچوب عملکرد فنی مربیان زن مطرح می‌کند. با توجه به تحقیقات محدود در این زمینه، می‌توان در آینده بر روی کشف فرصت‌های مهارت‌آموزی 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 تحقیقات آینده باید فراتر از ویژگی‌های جمعیت شناختی مربیان و تیم‌ها به روابط بین عوامل روان‌شناختی فردی و فرآیندهای تیم (انسجام، کار آیی

جمعی) بپردازند. همچنین تحقیقات مربوط به عملکرد فنی مربیان، به سمت ادغام نظری و یک تئوری اثبات‌شده روانه شوند. یافته‌های تحقیق همچنین نشان می‌دهد که تجربه و تخصص و مجموعه دانش کاربردی در 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 به‌جای 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 تیم‌های فوتبال تقویت می‌کند. این تحقیق پیامدهای مهمی برای استراتژی‌های استخدام مربیان توانمند و کارآمد و با ابتکار و خلاقیت بالا فراهم کرده است و ماهیت چندبعدی مدل موفقیت ورزشی مربیان را در نظر می‌گیرد، زیرا این موضوع به‌غیر از مربیان سایر منابع انسانی درگیر در حوزه فوتبال مانند از مدیران، حامیان مالی، تماشاگران و بازیکنان را نیز در برمی‌گیرد.

## منابع و مآخذ

۱. اسدی، حسن؛ ابراهیمزاده، محمد نقی؛ حمیدی، مهرزاد؛ سعید آذری، زهرا. (۱۳۹۲). طراحی و تدوین معیارهای انتخاب مربیان گروه‌های ملی شطرنج، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، دوره ۳، شماره ۵، ص ۲۹-۴۴
۲. اسماعیلی، محسن؛ طالب پور، مهدی. (۱۳۸۶). بررسی اولویت‌بندی و ارزیابی ابعاد مربیگری در تیم‌های ورزشی دانشگاه‌های کشور؛ نشریه پژوهش در علوم ورزش، شماره شانزدهم، ص ۱۰۶-۹۲.
۳. 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)، ص ۴۷-۶۲.
۴. فروردین، محمدمهدی؛ نادریان، مسعود؛ نیک‌سرشت، اصغر؛ دست برحق، حسین. (۱۳۹۹). ارائه الگوی توسعه موفقیت مربیان فوتبال با استفاده از تئوری داده بنیاد (مورد مطالعه: باشگاه‌های فوتبال لیگ دسته یک کشور) پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، دوره ۱۰، شماره ۱۹، ص ۱۱۱-۱۲۵
۵. خاکساری، غلامرضا؛ صابونچی، رضا؛ سلیمانی، رضا. (۱۳۹۸). نقش هوش هیجانی و سبک رهبری مربیان در انگیزش موفقیت و تعهد کشتی‌گیران نخبه ایران، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، دوره ۹، شماره ۱۷، صفحه ۶۹-۷۹
۶. سلطانی، محمد؛ حسن‌زاده، محمدتقی؛ علیزاده، محمود. (۱۳۹۳). تأثیر ثبات مربیان بر عملکرد تیم‌های فوتبال لیگ حرفه‌ای ایران، دوماهنامه مطالعات مدیریت ورزشی ۶ (۲۴).
۷. نادریان جهرمی، مسعود. (۱۳۹۶). اصول و روش‌های مربیگری در ورزش، انتشارات نگارخانه، اصفهان.
8. 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.
9. 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.
10. 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).
11. Bykova, A., & Coates, D. (2020). Does Experience Matter? Salary Dispersion, Coaching, And Team Performance. *Contemporary Economic Policy*, 38(1), 188-205.
12. Cassidy, T. (2013). Holistic sports coaching: A critical essay. *Routledge handbook of sports coaching*, 172-183.
13. 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.



14. 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.
15. 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.
16. 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.
17. 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.
18. Evered, R. D., & Selman, J. C. (1989). Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics*, 18(2), 16-32.
19. Frost, J. L. (2009). Characteristics contributing to the success of a sports coach. *The Sport Journal*, 12.(۱)
20. 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.
21. 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.
22. Glen, J., & Lavallee, D. (2019). How do coach educators influence meaningful behavior change in sports coaches?. *Kinesiology Slovenica*, 25(3), 16-30.
23. Gould, D., Greenleaf, C., Guinan, D., & Chung, Y. (2002). A survey of US Olympic coaches: Variables perceived to have influenced athlete performances and coach effectiveness. *The sport psychologist*, 16(3), 229-250.
24. Hodgson, L., Butt, J., & Maynard, I. (2017). Exploring the psychological attributes underpinning elite sports coaching. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 12(4), 439-451.
25. Jowett, S. (2017). Coaching effectiveness: The coach-athlete relationship at its heart. *Current Opinion in Psychology*, 16, 154-158.
26. 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).
27. Martin, J. J., & Whalen, L. (2014). Effective Practices of Coaching Disability Sport. *European Journal of Adapted Physical Activity*, 7(2).13-23.

28. 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.
29. 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).
30. 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.
31. ROŞCA, V. (2017). Planning, Implementing and Evaluating in Sports Coaching. *Revista de Management Comparat Internațional*, 18(5), 515-526.
32. Santos, S. (2010), Coaches' perceptions of competence and acknowledgement of training needs related to professional competences, *Journal of Sports Science and Medicine*, 62-70.
33. Trent, R. J. (2016). Understanding the many factors that affect the success of organizational work teams. *Journal of Business*, 1(3), 01-14.
34. Wachsmuth, S., Jowett, S., & Harwood, C. G. (2017). Conflict among athletes and their coaches: what is the theory and research so far?. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 10(1), 84-107.
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.
36. 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 programmes during training sessions? *Br J Sports Med*, 48(5), 402-403.
37. 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.
38. Yang, S. X., Jowett, S., & Chan, D. K. C. (2015). Effects of big-five personality traits on the quality of relationship and satisfaction in Chinese coach-athlete dyads. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, 25(4), 568-5.

## Identify and ranking the factors affecting the success of the coaches working in the first division football league with emphasis on FAHP

Mohammad Mehdi Farvardin<sup>1</sup> - Masoud Naderian Jahromi\*<sup>1</sup> - Asghar

Nikseresht<sup>3</sup> - Hosain Dastbar hagh<sup>4</sup>

1.PhD Student of Sports Management University of Azad Jahrom, Jahrom, Iran

2.Associate Professor, Department of Sports Management, University of Isfahan, Isfahan, Iran 3. Assistant Professor of Azad University, Jahrom, Iran 4.Assistant

Professor of Azad University, Jahrom, Iran

(Received:2021/07/01;Accepted:2021/10/16)

### Abstract

The main purpose of this study was to identify and rank the factors affecting the success of football coaches working in the first division of the football league with an emphasis on FAHP. The research method was applied in terms of purpose and, based on data collection, it was descriptive-analytical, which was done by survey method. The statistical population of the study included all club managers, coaches and football experts. Based on the purposive sampling method, 16 were selected for fuzzy AHP analysis. Data was collected using interviews to identify the success factors of trainers and a 9-item pairwise comparison questionnaire. The data analysis method was performed using a fuzzy hierarchical analysis technique to prioritize the factors. The results showed 7 factors affecting the success of football coaches; technical and tactical skills with a weight of 0.208 in the first place, decision -making skills with a weight of 0.185 in the second place, team management skills with a weight of 0.177 in third place, knowledge And scientific knowledge with a weight of 0.169 in the fourth rank, professional relations and social support with a weight of 0.125 in the fifth rank, psychological skills with a weight of 0.108 in the sixth rank and support for coaches with a weight of 0.028 in the seventh rank . These results provide important implications for the strategies of employing capable, efficient and creative coaches and consider the multidimensional nature of the coaches' sports success model.

### Keywords

Awareness, Coach Success, Football Tactical Skills, Team Management, Scientific.

---

\*Corresponding Author, Email:m.naderian@spr.ui.ac.ir, Tel+989131143019