
طراحی نقشه استراتژی آموزشی مربیان فوتبال ایران با رویکردهای BSC و ISM

سمیه عمادی^۱، ظهرا ب گوهري^{۲*}، غلامرضا جباري^۳

ص.ص: ۱۹۷-۱۷۷

تاریخ دریافت: ۹۹/۰۶/۰۸

تاریخ تصویب: ۹۹/۱۰/۰۵

چکیده

هدف از انجام این پژوهش طراحی نقشه استراتژی آموزشی مربیان فوتبال ایران با رویکردهای BSC و ISM بود. روش پژوهش، توصیفی و به لحاظ هدف، کاربردی است. گردآوری اطلاعات، به صورت میدانی و به شیوه آمیخته (کمی و کیفی) انجام شد. جامعه آماری پژوهش شامل مسئولان و کارشناسان واحد آموزش فدراسیون و هیات های فوتبال استان ها و خبرگان، برابر با ۵۵ نفر و در بخش کیفی، ۱۲ نفر از خبرگان بودند. به دلیل محدودیت اعضا، نمونه آماری با جامعه برابر شد. با توجه به داده ها و نظرات خبرگان در جلسه شورای راهبردی واحد آموزش فدراسیون فوتبال، ۱۲ هدف استراتژیک تعیین و سپس از پرسشنامه های تعیین مناظر BSC و خودتعاملی ساختاری استفاده شد. برای طراحی نقشه استراتژیک از روش BSC و برای ساختاردهی اهداف از ISM و تحلیل MICMAC استفاده شد. یافته ها چگونگی ارتباط بین اهداف را در پنج سطح و چهار منظر رشد و یادگیری، فرایندهای داخلی، بهره وری و حرفه ای سازی نشان داد. همچنین یافته ها نشان داد که اهداف توسعه و توانمندسازی مدرسان مربیگری، توسعه هدفمند کنگره ها و دوره های آموزشی و افزایش تحقیق و توسعه در سطح زیربنایی الگوی ساختاری تفسیری و در منظر رشد و یادگیری قرار گرفتند. از این رو مسئولان نظام آموزش فدراسیون فوتبال باید جاری سازی و تحقق اهداف قاعده مدل را در اولویت اقدام قرار دهند. می توان ادعان کرد که این نقشه، تسهیل گر پیاده سازی اهداف برای دستیابی به توسعه حرفه مربیگری فوتبال کشور خواهد بود.

واژه های کلیدی: استراتژی، فدراسیون فوتبال، نظام آموزش، مربیان.

۱. گروه تربیت بدنی، واحد داریون، دانشگاه آزاد اسلامی، داریون، ایران

۲. دبیر تربیت بدنی اداره کل آموزش و پرورش استان فارس

۳. دبیر تربیت بدنی اداره کل آموزش و پرورش استان تهران

ایمیل نویسنده مسئول: emadi@yahoo.com

Designing a Training Strategy Map for Iranian Football Coaches with BSC and ISM Approaches

Emadi¹ S., Gohari², Z., Jabari³, GH.

Abstract

The purpose of this study was to design a training strategy map of Iranian football coaches with BSC and ISM approaches. The research method is descriptive and is fundamentally applicable. Data were collected by field and mixed methods of quantitative and qualitative. The population of the study included the officials and experts of the training departments of the Football Federation and its subordinate departments in the provinces and sports experts, equal to 55 individuals and in the quality section, 12 staff. Due to the limited number of members, the statistical sample was equal to its population. According to the data and opinions of experts in the meeting of the Strategic Council of the Football Federation Training Department, 12 strategic goals were determined, and then BSC and Structural Self-Interaction Scale questionnaires were used. BSC method was used for strategic map design and ISM and MICMAC analysis were used to structure goals. The findings showed how the goals were linked at five levels and four perspectives of growth and learning, internal processes, productivity, and professionalization. The findings also indicated that the goals of development and empowerment of coaching instructors, targeted development of congresses and training courses, and increased research and development at the underlying level of the interpretive structural model were in the perspective of growth and learning. Therefore, the authorities of the football federation system should prioritize the streamlining and realization of the goals of the model rule. It can be acknowledged that this plan will facilitate the implementation of goals to achieve the development of the country's football coaching career.

Keywords: Strategy, Football federation, Training system, Coaches.

مقدمه

ورزش فوتبال در هر لحظه از زمان در حال تغییر و دگرگونی است. این بازی همیشه در حال توسعه، پیشرفت و تسخیر جهان است، دیگر مرزها برای فوتبال معنایی ندارد و مرزهای خاکی بر روی بازیکنان گشوده شده است. می توان مدعی بود که این ورزش در اوج دوران شکوفائی و نبوغ خود به سر برده و این پیشرفت همچنان با سرعتی فزاینده پیش می رود. فوتبال، نسبت به گذشته سریع تر، قوی تر، تکنیکی تر و تاکتیکی تر شده است. امروزه بازیکنان و باشگاه هایی موفق تر هستند که بتوانند در این بخش ها خود را کامل تر و قوی تر کنند (تقوی، ۱۳۸۹). در ایران فوتبال به عنوان یکی از پرطرفدارترین و محبوب ترین رشته های ورزشی تلقی می شود و پتانسیل های فراوانی برای رسیدن به قله افتخارات بین المللی در سطوح ملی و باشگاهی این رشته ورزشی وجود دارد. بنابراین در شرایط رقابتی و پویای موجود و همچنین در پاسخ به تغییرات مداوم در ساختار این صنعت پیچیده، نیاز است که برنامه ها و راهکارهای ویژه ای در راستای توسعه فنی فوتبال، تدوین و اجرا شود تا آینده ای مطلوب در این عرصه محقق شود (سند راهبردی توسعه فوتبال ایران، ۱۳۹۲). ورزش فوتبال در بیشتر کشورها مخاطبان بی شماری را به خود اختصاص داده است. در ایران نیز فوتبال در مقایسه با دیگر ورزش ها جایگاه ویژه ای دارد و دل مشغولی جوانان و نوجوانان شده است. از این رو توسعه فوتبال، تاثیر عمیقی را در جامعه به جا می گذارد. یکی از راه های موفقیت در فوتبال، توسعه فنی و ارتقای مربیان است.

امروزه، نقش مدیریت و توسعه دانش در رشد سازمان ها و جوامع امری انکار ناپذیر است. مربیان کارآمد و متخصص در ورزش هر کشور، یکی از عوامل مؤثر در ارتقای سطح ورزش آن کشور است. مربیان، تربیت کنندگان و هدایت گران اجرایی ورزشکاران در تمامی سطوح به شمار می روند و نقش بسیار مهم و تأثیرگذاری در پیشرفت ورزش ایفاء می کنند. آنان یکی از ارکان اصلی آموزش رشته های ورزشی و نیز رهبری و هدایت تیم اند و نقش بسیار مهمی در آموزش، پرورش و رشد ورزشکاران دارند (معماری و دیگران، ۱۳۹۲، ص ۹۹-۱۱۲). در واقع مربیان، محور و رکن اصلی تیم های ورزشی اند و در بین سه عامل ورزشکار، مربی و تماشاگر، مربی سازمان دهنده قوی و زیربنای هر پیشرفت ورزشی یا تیمی است؛ از این روی، مربیگری اثربخش، دربرگیرنده نقش ها و سبک های گوناگون است. سبک مربیگری در پیامدهای تیمی نقش مهمی دارد. در ورزش های گروهی، افراد با یکدیگر کنش متقابل دارند و موفقیت زمانی حاصل می شود که اعضای تیم به شیوه های مؤثر و هماهنگ با هم کار می کنند و این جا است که نقش مربی به عنوان رهبر و هماهنگ کننده بیشتر مشخص می شود (رمضانی نژاد و دیگران، ۱۳۸۹، ص ۴۶-۲۶). مربیانی که هم از لحاظ فنی و هم از لحاظ دانش مربیگری سرآمد بوده اند، در موفقیت تیم و ارائه کار گروهی بازیکنان نقش مؤثرتری ایفاء می کنند. مربیگری از جمله مشاغل پیچیده ای است که انجام آن از عهده هر کسی بر نمی آید. مربی کارآمد با استفاده از دانش و تجربه خود می تواند موجب بهبود عملکرد ورزشکاران و در نهایت، موفقیت تیم خود شود. در واقع، مربی به عنوان رهبر تیم، سازنده زیربنای پیشرفت ورزشکاران و فراهم کننده بخش بزرگی از شرایط پیروزی و موفقیت تیم است (بخشی و دیگران، ۱۳۹۱، ص ۸۸-۱۷۵). حرفه مربیگری

به ویژه در رشته فوتبال از حرفه های بسیار پرتنش و حساس است، به طوری که سازماندهی تمرینات، ارتباط با ورزشکاران، شرکت در رقابت های ورزشی، ارتباط با مدیران و رسانه ها، حفظ اطلاعات تخصصی و کسب مهارت های مختلف روانی و مدیریتی از جمله مهارت هایی است که وظایف مربیان را بسیار دشوار کرده است (برنداو و دیگران، ۲۰۰۴، ص ۶۲-۵۷). در رشته فوتبال، نه تنها بازیکنان، بلکه مربیان نیز باید همیشه در اوج باشند و عملکرد عالی در نقش خود داشته باشند. آنها می توانند با کنترل متغیرهای روان شناسی، توانایی و مهارت های خود را بهبود دهند و در شغل خود به نتایج درخشانی دست یابند (گیمنو و دیگران، ۲۰۱۳، ص ۷۲۷-۷۲۹). در واقع مربیان با دانش و ماهر، کمک زیادی به پیشرفت و توسعه ورزش خواهند کرد. یکی از راه های پیشرفت حرفه مربی گری، آموزش و دانش افزایشی مداوم مربیان می باشد. برخورداری از نقشه راه و تفکر استراتژیک، تسهیل گر توسعه و حرفه ای سازی مربیان خواهد بود.

از دیرباز عملیاتی کردن اهداف استراتژی سازمانی و ارائه نظام مشخص و مدرن جهت جاری سازی استراتژی، از چالش های مهم مدیران و سازمان ها در سراسر جهان محسوب می شود (کاپلان . نورتون، ۲۰۰۶، ص ۲۲۸-۲۳۸). از طرفی زنجیره علت و معلولی طرح ریزی شده در روش کارت امتیازی متوازن، باعث توسعه مناظر می شود. رابطه علت و معلولی بوجود آمده، همراه با نقشه راهبردی، شرایط بصری ساده ای را جهت تشخیص موقعیت های حساس در فعالیت های سازمانی به وجود می آورد (همیدال، ۲۰۱۰). در واقع کارت امتیازی متوازن، یک ابزار ثانویه در فرایند برنامه ریزی به شمار می رود که می تواند سنجه های زیادی برای دستیابی به اهداف استراتژی ارائه دهد. در بین چهار منظر کارت امتیازی متوازن، نوعی رابطه علت و معلولی وجود دارد که آن ها را به یکدیگر مرتبط می کند. برای کسب دستاوردهای مالی (منظر مالی) می بایست برای مشتریان خود ارزش آفرینی کنیم (منظر مشتری) و این کار عملی نخواهد بود مگر این که در فرایندهای عملیاتی خود برتری یابیم (منظر فرایندهای داخلی) و کسب برتری عملیاتی و ایجاد فرایندهای ارزش آفرین امکان پذیر نیست مگر برای کارکنان، نوآوری، خلاقیت و یادگیری و رشد در سازمان را تقویت کنیم (منظر یادگیری و رشد) (کاپلان و نورتون، ۱۳۹۵). طراحی نقشه راهبردی، مهم ترین موفقه برای ایجاد کارت امتیازی متوازن است. ترسیم ساختار اهداف راهبردی سازمان، شالوده و مبنای کارت امتیازی متوازن را تشکیل می دهد و وجه تمایز نظام مدیریتی کارت امتیازی متوازن نسبت به تکنیک های دیگر است (وحدانی، ۱۳۹۵، ص ۲۱-۱۷۵). نقشه استراتژی، ابزاری است که به وسیله آن می توان شفاف سازی استراتژی را در سازمان ارتقاء داد. نقشه استراتژی برای تجسم، توصیف و چگونگی تبدیل دارایی های نامشهود به دارایی های مشهود عمل می نمایند. این ابزار نشان می دهد که کارمندان چگونه می توانند فعالیت های خود را با استراتژی های سازمان هماهنگ نمایند (کاپلان و نورتون، ۲۰۱۴). در واقع نقشه استراتژی از استراتژی های کلی سازمان ایجاد می گردد. با استفاده از ارتباطات علت و معلولی اهداف استراتژی در چهار منظر کارت امتیازی متوازن به یکدیگر متصل می شوند که این اجزاء مسیر دستیابی به موفقیت آن گونه که از چشم مالکان و مشتریان دیده می شود، ترسیم می کند (بانتینگ، ۲۰۱۰). کاربرد کارت امتیازی متوازن و طراحی نقشه استراتژیک، روش اجرای استراتژی ها را ارائه و روابط علت و معلولی اهداف استراتژی را مشخص می نماید. اما ابزار دیگری که سیستم پیچیده سازمانی را به چند زیر سیستم تبدیل می کند و با تعیین میزان هدایت گری و هدایت پذیری هر یک از متغیرها، اولویت های اقدام را برای مسئولان مشخص می نماید، تکنیک مدل سازی ساختاری تفسیری است. آذری و تیزرو (۱۳۸۷) بر این باورند که الگوی ساختاری

تفسیری، یک حدیث مناسب برای تجزیه و تحلیل یک معیار بر معیارهای دیگر و اونویب بدی و تعیین سطح عناصر یک سیستم است. زیرا اولویت های اقدام را در تصمیم گیری ها مشخص می کند (آذر و دیگران، ۱۳۸۷). یکی از اصلی ترین منطق های مدل ساختاری تفسیری آن است که همواره عنصری که در یک سیستم اثرگذاری بیشتری بر سایر عناصر دارد از اهمیت بالاتری برخوردارند. مدلی که با استفاده از این متدولوژی به دست می آید ساختاری از یک مساله یا موضوع پیچیده یک سیستم یا حوزه مطالعاتی را نشان می دهد که الگویی به دقت طراحی شده باشد (فایسال و دیگران، ص ص. ۵۳۵-۵۵۲). در این زمینه، پژوهش های اندکی در سازمان های ورزشی انجام شده است. با این حال در ادامه به نقد وضعیت مربیگری فوتبال در داخل کشور پرداخته می شود، سپس به برخی از پژوهش ها در رابطه با نقشه استراتژی و الگوی ساختاری تفسیری در سازمان های ورزشی اشاره می شود.

(عیدی پور و همکاران) در چالش ها و موانع پیشرفت فوتبال در استان های غرب کشور به بهره گیری اندک از نیروی انسانی متخصص در باشگاه ها و کمبود مربیان و متخصصان فوتبال اشاره کردند (عیدی پور و دیگران، ۱۳۹۴، ص ص. ۵۱-۵۸). دوستی، در پژوهش خود به موانع کمبود مربی و نبود مدیران متخصص در توسعه باشگاه های فوتبال استان مازندران اشاره کرده است (دوستی، ۱۳۹۵، ص ص. ۲۱۹-۲۳۶). یعقوبی و همکاران (۱۳۹۵)، جذب و ارتقاء سطح دانش مربیان را مهم ترین عامل موثر بر توسعه فوتبال در استان قزوین به دست آوردند (یعقوبی و دیگران، ۱۳۹۵). سلطانی و همکاران، دریافتند که کارایی مهم ترین عامل مزیت رقابتی در باشگاه های فوتبال است. تیم کامل مربیگری، توجه به تیم های پایه، دانش و تخصص مربیان، جذب و استخدام مربیان سطح بالا در تیم پایه و پرورش نیروی انسانی متخصص در حوزه های مختلف از جمله مولفه های کارایی در پژوهش آن ها بود (سلطانی و دیگران، ۱۳۹۷، ص ص. ۸۱-۹۳). در پژوهش روحانی و همکاران، عامل فنی- آموزشی با ۱۵ مؤلفه، مهم ترین عامل ارزیابی عملکرد مربیان فوتبال شناخته شده است (روحانی و دیگران، ۱۳۹۲، ص ص ۳۵-۴۸).

و^۱ (۲۰۱۲) در پژوهشی به این نتیجه رسید که یک نقشه استراتژی برای کمک به مدیریت در اولویت بندی شاخص های عملکردی و تمرکز بر روی فعالیت های مربوط به استراتژی ها مهم است. از نظر او این نتایج می تواند برای سازمان های ورزشی مفید باشد (وو، ۲۰۱۲، ص ص. ۳۰۳-۳۲۰). انجمن دارکریوم انگلیس^۲ (۲۰۰۹) با توجه به برگزاری المپیک ۲۰۱۲ لندن، استراتژی بهره مندی از بازی های المپیک را تدوین کرد و به منظور اجرای استراتژی های تدوین شده با روش ارزیابی متوازن از چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد استفاده کرد (انجمن دارکریوم انگلیس، ۲۰۰۸). نیوپلویچ^۳ در تحقیقی با استفاده از کارت امتیازی متوازن در جاری سازی راهبردها، برای حمایت از توسعه ورزش و تفریحات سالم در شهر لوبلین دریافت که ورزش این شهر دارای چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد است (نیوپلویچ، ۲۰۱۵، ص ص. ۹۵-۱۰۳). بکسکی^۴ (۲۰۱۱) در پژوهشی به بررسی برنامه استراتژیک و مدیریت تیم ورزشی با هدف کارآیی حرفه ای و پایداری و همچنین کنترل آن با استفاده از کارت امتیازی

¹ - Wu

² - plan DstD

³ - Nieplowicz Maria

⁴ - Becsky

متوازن پرداخت. او پس از تعیین روابط علت و معلولی، در بررسی استراتژی‌ها به چهار منظر رشد و یادگیری، فرایندهای داخلی، مشتری و مالی دست یافت (بکسکی، ۲۰۱۱). گوهری و همکاران (۱۳۹۸) در طراحی نقشه و جاری سازی سند راهبردی توسعه فوتبال کشور با روش های BSC و ISM به پنج منظر یادگیری و رشد، فرایندهای داخلی، مشتری، بومی سازی و مالی دست یافتند. در این تحقیق، استراتژی‌های طراحی و استقرار نظام مدیریت عملکرد ارکان فدراسیون و توسعه و بهره‌وری منابع انسانی مدیریت فنی و تخصصی ارکان و سطوح مختلف فوتبال کشور در پایین‌ترین سطح و دارای بیشترین اولویت در تصمیم‌گیری و استراتژی‌های پی‌ریزی و توسعه سنجیده فوتبال کشور و استاندارد سازی باشگاه‌های حرفه‌ای و پایدارسازی و استمرار افتخارات فوتبال در سطوح منطقه‌ای، آسیایی و جهانی در راس مدل به عنوان اهداف غایی و نهایی فوتبال کشور مشخص شدند (گوهری و دیگران، ۱۳۹۸). عمادی و همکاران (۱۳۹۸) در طراحی نقشه استراتژیک منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان با روش‌های BSC و ISM به مناظر رشد و یادگیری، فرایندهای داخلی، ذی‌نفعان و بهره‌وری دست یافتند و اهداف تعامل با مراکز علمی و پژوهشی، ارتقای دانش مدرسان و برگزاری همایش‌ها و کنگره‌های علمی ویژه توسعه منابع انسانی در منظر رشد و یادگیری و نیز در پایین‌ترین سطح مدل قرار گرفتند (عمادی و دیگران، ۱۳۹۸). سپهوند و همکاران (۱۳۹۷) در طراحی مدل مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی دریافتند که حمایت محیط پیرامون سازمان و حمایت مدیران و سهامداران در پایین‌ترین سطح مدل ساختاری تفسیری قرار گرفتند. بنابراین باید در اولویت تصمیم و اقدام قرار گیرند و عوامل مدیریتی توسعه پایدار و ایجاد مزیت رقابتی در راس مدل قرار گرفته است (سپهوند و دیگران، ۱۳۹۷). وحدانی و همکاران در تدوین نقشه استراتژی تربیت بدنی و فعالیت‌های ورزشی وزارت آموزش و پرورش با رویکردهای BSC و ISM در سطح زیربنایی و همچنین منظر رشد و یادگیری به هدف‌های استراتژیک افزایش تحقیق و توسعه، ایجاد نهضت داوطلبی در ورزش دانش‌آموزی و گسترش ارتباطات درون و برون مدرسه‌ای دست یافتند (وحدانی، ۱۳۹۵، صص. ۲۱-۱۷۵).

حمیدی و همکاران (۱۳۹۵)، در طراحی نقشه استراتژیک آکادمی ملی فوتبال ایران با رویکردهای BSC و ISM به مناظر رشد و یادگیری، فرایندهای داخلی مشتری‌گرایانه، ذی‌نفعان اصلی و مالی دست یافتند و استراتژی‌های ترویج و ارتقای مهارت‌های اجتماعی و رفتارهای اخلاقی و آموزه‌های بازی جوان‌مردانه، طراحی و استقرار نظام آموزش مدارس فوتبال کشور و استقرار توانمندسازی و تعیین صلاحیت حرفه‌ای مدیران، مربیان و استعدادیابان فوتبال پایه نیز در قاعده مدل ساختاری تفسیری و همچنین در منظر رشد و یادگیری قرار گرفتند (حمیدی و دیگران، ۱۳۹۵). عبدالمهدی و همکاران (۱۳۹۳) در پیاده‌سازی استراتژی باشگاه فرهنگی ورزشی سپاهان به چهار منظر رشد و یادگیری، فرایندهای داخلی، مشتری و مالی دست یافتند (عبدالمهدی و دیگران، ۱۳۹۳).

مرور مطالعات فوق‌حاکمی از آن است که فوتبال کشور در زمینه مربی‌گری، با کمبود منابع انسانی متخصص و مربیان توانمند، مواجه است که رفع این کمبودها برای توسعه فوتبال کشور ضروری است. از طرفی، بسیاری از سازمان‌های ورزشی برای موفقیت خود در عرصه رقابت‌های ملی و بین‌المللی به طراحی نقشه استراتژیک روی آورده‌اند. یکی از مزیت‌های نقشه استراتژی این است که روابط علی و معلولی بین اهداف استراتژیک را بیان می‌کند. تبیین این روابط می‌تواند فرایند اجرایی شدن استراتژی‌ها را تسهیل کند و مدل ساختاری تفسیری نیز اثر هر یک از متغیرها بر روی یکدیگر را بررسی می‌کند و رویکردی فراگیر برای

سنجش روابط اهداف، طراحی می کند تا اهداف کلی سازمان تحقق یابد. می توان اذعان کرد که نقشه استراتژیک و فعالیت های توسعه ای مسئولان واحد آموزش فدراسیون فوتبال در چارچوب نقشه به پیشرفت مربیان فوتبال کشور کمک خواهد کرد. بنابراین تحقیق حاضر به منظور طراحی نقشه استراتژیک آموزشی مربیان فوتبال کشور با دو رویکرد مدل سازی ساختاری-تفسیری و تکنیک کارت امتیازی متوازن انجام شده است. نقشه استراتژیک حاضر، بینش جدیدی را به مسئولان خواهد داد و ضمن ارائه شیوه پیاده سازی استراتژی ها و تسهیل در اجرای برنامه ها، اولویت های اقدام را تعیین و تبیین می نماید.

روش شناسی تحقیق

روش تحقیق، توصیفی-پیمایشی و به لحاظ هدف، کاربردی است که به روش آمیخته (کمی و کیفی) انجام شد. داده های تحقیق به صورت مطالعه کتابخانه ای، اینترنتی، روش پرسش نامه و هم چنین مصاحبه عمیق کیفی از نمونه تحقیق تا حد اشباع نظری در مورد تعیین مناظر اهداف استراتژیک انجام شد. جامعه آماری تحقیق در بخش کمی، در مجموع، برابر با ۵۵ نفر، متشکل از ۳۱ نفر، مسئول واحد آموزش هیات های فوتبال استان ها، ۵ نفر از مسئولین و کارشناسان واحد آموزش فدراسیون، ۱۰ نفر از مسئولین کمیته های فنی، جوانان، استعدادیابی فدراسیون و مرکز ملی فوتبال و ۹ نفر از مدرسان و مربیان برجسته فوتبال کشور و در بخش کیفی تعداد ۱۲ نفر از خبرگان بر اساس تخصص و تجربه، دسترسی و تمایل به همکاری به صورت هدفمند انتخاب گردید. به دلیل محدودیت اعضا، نمونه آماری برابر با جامعه آماری در نظر گرفته شد. پس از بررسی اسناد بالادستی، ادبیات پیشینه و انجام تعداد ده مصاحبه با خبرگان، پیرامون مهمترین اهداف استراتژیک آموزشی مربیان فوتبال، داده ها در جلسات شورای راهبردی واحد آموزش فدراسیون فوتبال مطرح گردید و ۱۲ هدف استراتژیک تعیین و تبیین گردید. (شورای راهبردی شامل ۵ نفر از مسئولین و کارشناسان واحد آموزش، ۱ نفر از مسئول آکادمی ملی فوتبال، ۲ نفر از اساتید دانشگاهی رشته مدیریت ورزشی و ۲ نفر از خبرگان بودند). سپس به منظور تعیین مناظر نظام آموزشی مربیان فدراسیون، اهداف استراتژیک تعیین شده در فرم تعیین مناظر BSC درج گردید و به صورت پرسشنامه در اختیار نمونه کمی تحقیق قرار گرفت. منظر هر هدف، بر اساس نظر اکثریت نمونه تحقیق (درصد فراوانی) تعیین در شورای راهبری اهداف هر منظر نهایی گردید. به منظور کاربرد روش مدل سازی ساختاری-تفسیری، اهداف استراتژیک در جدول ماتریس خودتعاملی ساختاری درج گردید و به صورت پرسشنامه در اختیار نمونه کیفی پژوهش قرار گرفت و از آنان درخواست شد که اهداف را دو به دو به صورت زوجی مقایسه کنند به این صورت که چنانچه هدف A بر هدف J تاثیر می گذارد حرف V، در صورتی که هدف J بر هدف A تاثیر می گذارد حرف A، اگر تاثیر دو طرفه هست حرف X و در صورتی که مقایسه ارتباط دو هدف راهبردی، هیچکدام بر دیگری تاثیر نمی گذارد حرف O بنویسند. در ادامه برای تعیین روابط علی-معلولی اهداف، از روش مدل سازی ساختاری-تفسیری استفاده شد. این روش دارای چهار گام به شرح زیر می باشد:

گام اول) ایجاد ماتریس خودتعاملی ساختاری

بر اساس نظر اکثریت نمونه کمی تحقیق، جمع بندی نتایج داده های پرسشنامه ماتریس خودتعاملی به عنوان نظر نهایی در جدول مربوطه درج گردید.

گام دوم) به دست آوردن ماتریس دست‌یابی

در این گام نمادهای تعاملی ساختاری به شرح زیر به صفر و یک تبدیل شدند. در ردیف‌های افقی و عمودی نماد حرف X به ۱، حرف O به صفر، حرف V در؟؟؟؟، در ورودی Z، A (ردیف افقی) در ماتریس دسترس‌پذیری به یک و در ورودی A، Z (ردیف عمودی) به صفر و حرف A در ورودی A، Z (ردیف افقی) به صفر و در ورودی Z، A (ردیف عمودی) به ۱ تبدیل شد.

گام سوم) تعیین سطح اهداف و ماتریس استاندارد

به منظور تعیین سطح هر یک از اهداف، برای هر یک از آن‌ها مجموعه خروجی (دسترسی)، ورودی (پیش‌نیاز) و اشتراک‌ها تعیین می‌شود. متغیری در سطح اول قرار می‌گیرد که مجموعه خروجی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان باشند. پس از تعیین متغیرهای سطح اول، به منظور تعیین سطح دوم، متغیرهای سطح اول را از جدول حذف کرده، سپس با بقیه متغیرها جدول بعدی تشکیل می‌شود. در جدول دوم نیز همانند جدول اول متغیر سطح دوم مشخص می‌شود و این کار تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه می‌یابد. در نهایت ماتریس استاندارد تشکیل می‌شود.

گام چهارم) تشکیل مدل ساختاری تفسیری استاندارد

در این گام با توجه به سطوح تعیین شده، الگوی ساختاری تفسیری، ترسیم مدل انجام می‌گردد.

تجزیه و تحلیل MICMAC

نمودار تحلیلی MICMAC از دو محور افقی (میزان وابستگی) و عمودی (قدرت نفوذ) تشکیل شده است. متغیرها برحسب میزان وابستگی و قدرت نفوذ که در ماتریس دسترسی نهایی حاصل شده -این نمودار تشکیل گردید.

یافته‌های تحقیق

در بخش کمی تحقیق، ۸۰ درصد از نمونه آماری، مرد و ۲۰ درصد زن بودند، ۳۰ درصد نمونه، دارای مدرک دکترا و یا دانشجوی دکترا، ۴۶ درصد، دارای مدرک فوق لیسانس و ۲۴ درصد، دارای مدرک لیسانس بودند. ۶۸ درصد از نمونه آماری تحقیق، دارای سابقه کار بالاتر از ۱۰ سال و ۳۲ درصد، دارای سابقه کار کمتر از ۱۰ سال در مدیریت فوتبال بودند.

در بخش کیفی تحقیق (خبرگان)، ۸۸ درصد مرد و ۱۲ درصد زن بودند. ۴۴ درصد دارای مدرک دکترا، ۴۲ دارای مدرک فوق لیسانس و ۱۴ درصد دارای مدرک لیسانس بودند. ۹۲ درصد دارای سابقه بیش از ۱۰ سال مدیریت در فوتبال و ۸ درصد از خبرگان، کمتر از ۱۰ سال سابقه مدیریت در فوتبال داشتند.

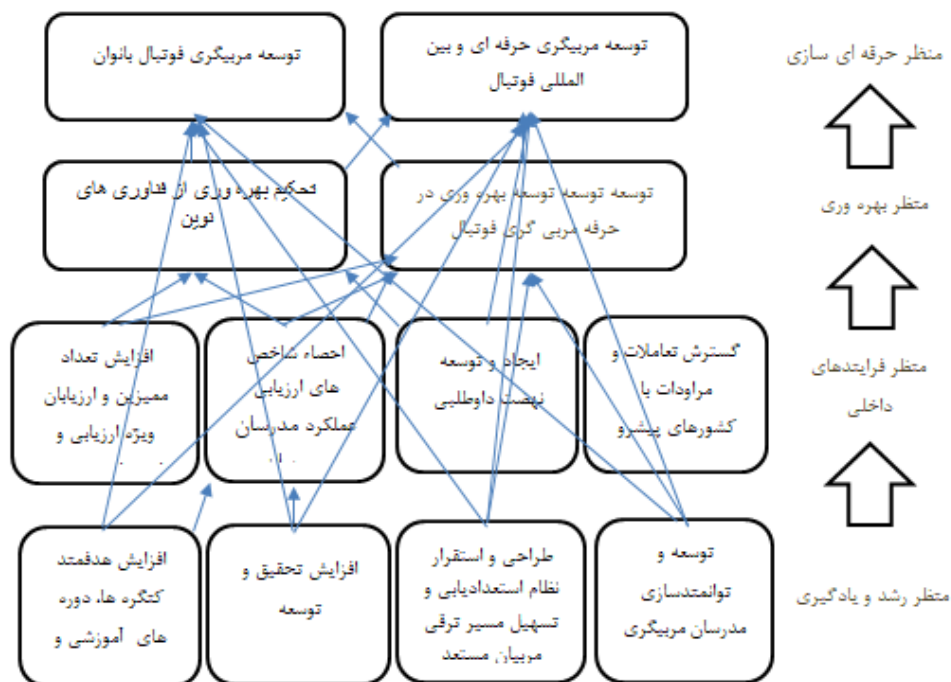
یافته‌های تحقیق نشان داد که جهت تدریس دوره‌های آموزش مربیگری، ۲۲۰ مدرس، در نقاط مختلف کشور فعالیت می‌کنند. ۳۴۳۲۱ مربی با درجه مربیگری C، ۲۵۳۲ مربی با درجه مربیگری B، ۹۲۶ مربی با درجه مربیگری A و ۲۶ مربی با درجه حرفه‌ای (در مجموع ۳۷۸۰۵ مربی که ۳۵۹۳۹ نفر مرد و ۱۹۶۶ نفر آن‌ها زن بودند)، در قالب برنامه‌های واحد آموزش فدراسیون فوتبال، دوره‌های آموزشی مربیگری فوتبال را گذرانده‌اند و از فدراسیون فوتبال کشور و یا AFC گواهینامه دریافت کرده‌اند.

با توجه به داده های تحقیق، در شورای راهبری، تعداد دوازده هدف استراتژیک به عنوان مهم ترین اهداف نظام آموزش مربیان فوتبال کشور، تعیین و نهایی گردید. سپس اهداف در فرم تعیین مناسط، درج گردید و به صورت پرسشنامه در اختیار نمونه تحقیق قرار گرفت. منظر هر کدام از اهداف، بر اساس نظر اکثریت نمونه تحقیق، تعیین گردید. نتایج در جدول شماره ۱ درج گردیده است.

جدول شماره ۱. دیدگاه نمونه تحقیق در مورد مناظر اهداف استراتژیک نظام توسعه مربیان فوتبال ایران

| ردیف | هدف راهبردی | | منظر حرفه ای سازی | | منظر بهره وری | | منظر فرایندهای داخلی | | منظر رشد و یادگیری | |
|------|---|---------|-------------------|---------|---------------|---------|----------------------|---------|--------------------|---------|
| | درصد | فراوانی | درصد | فراوانی | درصد | فراوانی | درصد | فراوانی | درصد | فراوانی |
| ۱ | توسعه بهره وری در حرفه مربیگری | ۵ | ۰/۱۰ | ۴۳ | ۰/۸۶ | ۱ | ۰/۰۲ | ۱ | ۰/۰۲ | |
| ۲ | توسعه و توانمندسازی مدرسان مربیگری | ۱ | ۰/۰۲ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۴۹ | ۰/۹۸ | |
| ۳ | توسعه مربیگری حرفه ای و بین المللی فوتبال | ۴۵ | ۰/۹۰ | ۴ | ۰/۰۸ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰/۰۲ | |
| ۴ | طراحی و استقرار نظام استعدادیابی و تسهیل مسیر ترقی مربیان مستعد | ۴ | ۰/۰۸ | ۱۲ | ۰/۲۴ | ۳۰ | ۰/۶۰ | ۴ | ۰/۰۸ | |
| ۵ | افزایش هدفمند کنگره ها، دوره های آموزشی کارگاه های دانش افزایی | ۰ | ۰ | ۱ | ۰/۰۲ | ۰ | ۰ | ۴۹ | ۰/۹۸ | |
| ۶ | افزایش تحقیق و توسعه | ۲ | ۰/۰۴ | ۱ | ۰/۰۲ | ۱ | ۰/۰۲ | ۴۸ | ۰/۹۶ | |
| ۷ | ایجاد و توسعه نهضت داوطلبی | ۵ | ۰/۱۰ | ۱۰ | ۰/۲۰ | ۳۳ | ۰/۶۶ | ۲ | ۰/۰۴ | |
| ۸ | تحکیم بهره وری از فناوری های نوین | ۵ | ۰/۱۰ | ۲۷ | ۰/۵۴ | ۱۵ | ۰/۳۰ | ۳ | ۰/۰۶ | |
| ۹ | گسترش تعاملات و مراودات با کشورهای پیش فوتبال | ۲ | ۰/۰۴ | ۲ | ۰/۰۴ | ۴۴ | ۰/۸۸ | ۲ | ۰/۰۴ | |
| ۱۰ | توسعه مربیگری حرفه ای فوتبال بانوان | ۴۲ | ۰/۸۴ | ۵ | ۰/۱۰ | ۳ | ۰/۰۶ | ۰ | ۰ | |
| ۱۱ | افزایش تعداد ممیزین و ارزیابان ویژه ارزیابی استقرار مدیریت عملکرد | ۰ | ۰ | ۱۵ | ۰/۳۰ | ۲۹ | ۰/۵۸ | ۶ | ۰/۱۲ | |
| ۱۲ | احصاء شاخص های ارزیابی عملکرد مدرسان مربیان | ۰ | ۰ | ۱۸ | ۰/۳۶ | ۲۸ | ۰/۵۶ | ۶ | ۰/۱۲ | |

نتایج دیدگاه نمونه تحقیق در مورد تعیین مناظر اهداف استراتژیک نظام آموزش مربیان فوتبال کشور، نشان داد که این واحد از فدراسیون، دارای چهار منظر رشد و یادگیری، فرایندهای داخلی، بهره وری و حرفه ای سازی می باشد. نقشه زیر (شکل شماره ۱) چگونگی روابط علت و معلولی اهداف را نشان می دهد.



شکل شماره ۱: نقشه استراتژیک آموزشی توسعه مربیان فوتبال کشور با روش BSC

جهت سطح بندی و ساختاردهی اهداف استراتژیک نظام توسعه آموزش مربیان فوتبال کشور، از تکنیک مدل سازی ساختاری تفسیری استفاده شد. این روش دارای ۴ گام می باشد که در ادامه به آن ها پرداخته می شود.

گام اول: ماتریس خود تعاملی

ابتدا برای تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری، یک ماتریس دوازده در دوازده حاوی اهداف استراتژیک نظام آموزش مربیان فدراسیون فوتبال تشکیل و در اختیار نمونه تحقیق قرار گرفت. آن ها بر اساس اصول و قواعد یاد شده (مقایسه زوجی اهداف و مشخص کردن میزان اثرپذیری و اثرگذاری اهداف) ماتریس را تکمیل کردند. سپس بر اساس نظر اکثریت نمونه تحقیق، ماتریس خودتعاملی ساختاری، جمع بندی گردید یافته ها در جدول شماره ۲ درج گردیده است.

جدول شماره ۲: ماتریس خود تعاملی ساختاری اهداف راهبردی نظام آموزش فدراسیون فوتبال

| ۱۲ | ۱۱ | ۱۰ | ۹ | ۸ | ۷ | ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ | ردیف | اهداف استراتژیک |
|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------|---|
| | | | | | | | | | | | | | |
| O | X | V | X | X | O | X | X | X | X | V | | ۱ | افزایش تعداد ممیزین و ارزیابان ویژه ارزیابی و استقرار مدیریت عملکرد |
| V | X | A | V | O | O | X | A | A | A | | | ۲ | توسعه و توانمندسازی مدرسان مربیگری |
| O | X | X | O | A | O | X | X | X | | | | ۳ | توسعه مربیگری حرفه ای و بین المللی فوتبال |
| V | A | A | V | X | A | V | O | | | | | ۴ | طراحی و استقرار نظام استعدادیابی و تسهیل مسیر ترقی مربیان مستعد |
| O | X | A | V | V | A | X | | | | | | ۵ | افزایش هدفمند کنگره ها، دوره های آموزشی و کارگاه های دانش افزایی |
| A | V | A | X | V | O | | | | | | | ۶ | افزایش تحقیق و توسعه |
| O | O | X | O | A | | | | | | | | ۷ | ایجاد و توسعه نهضت داوطلبی |
| O | X | A | O | | | | | | | | | ۸ | تحکیم بهره وری از فناوری های نوین |
| X | X | A | | | | | | | | | | ۹ | گسترش تعاملات و مراودات با کشورهای پیشرو فوتبال |
| V | X | | | | | | | | | | | ۱۰ | توسعه مربیگری حرفه ای فوتبال بانوان |
| X | | | | | | | | | | | | ۱۱ | توسعه بهره وری در افزایش مهارت حرفه مربی گری فوتبال |
| | | | | | | | | | | | | ۱۲ | حصاء شاخص های ارزیابی عملکرد مدرسان و مربیان |

گام دوم) به دست آوردن ماتریس دست یابی

برای به دست آوردن ماتریس دست یابی نمادهای تعاملی ساختاری به صفر و یک بر حسب قواعد زیر تبدیل شدند.

- در صورتی که ورودی (J، A) (محل برخورد سطر A و ستون J) در ماتریس خودتعاملی ساختاری V باشد، در ورودی (J، A) در ماتریس دسترس پذیری یک و در ورودی (A، J) صفر قرار داده می شود.
 - در صورتی که ورودی (J، A) (محل برخورد سطر A و ستون J) در ماتریس خودتعاملی ساختاری A باشد، در ورودی (J، A) در ماتریس دسترس پذیری صفر و در ورودی (A، J) یک قرار داده می شود.
 - در صورتی که ورودی (J، A) (محل برخورد سطر A و ستون J) در ماتریس خودتعاملی ساختاری X باشد، در ورودی (J، A) در ماتریس دسترس پذیری یک و در ورودی (A، J) یک قرار داده می شود.
 - در صورتی که ورودی (J، A) (محل برخورد سطر A و ستون J) در ماتریس خودتعاملی ساختاری O باشد، در ورودی (J، A) در ماتریس دسترس پذیری صفر و در ورودی (A، J) صفر قرار داده می شود.
- سپس به منظور تفکیک نتایج به دست آمده از نظرات خبرگان تحقیق، قدرت نفوذ (امتیاز ۱ به دست آمده از سطر) و میزان وابستگی (امتیاز ۱ به دست آمده از ستون) مشخص گردید. نتایج در جدول شماره ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳: ماتریس دسترسی نهایی

| قدرت نفوذ | ردیف | | | | | | | | | | | | ردیف | | |
|-----------|------|----|----|---|---|---|---|---|---|----|---|---|------|--|---|
| | ۱۲ | ۱۱ | ۱۰ | ۹ | ۸ | ۷ | ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ | | | |
| ۱۰ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | افزایش تعداد ممیزین و ارزیابان ویژه ارزیابی و استقرار مدیریت عملکرد |
| ۷ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | ۲ | توسعه و توانمندسازی مدرسان مربیگری | |
| ۸ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۳ | توسعه مربیگری حرفه ای و بین المللی فوتبال | |
| ۷ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۴ | طراحی و استقرار نظام استعدادیابی و تسهیل مسیر ترقی مربیان مستعد | |
| ۷ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۵ | افزایش هدفمند کنگره ها، دوره های آموزشی و کارگاه های دانش افزایی | |
| ۹ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۶ | افزایش تحقیق و توسعه | |
| ۴ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۷ | ایجاد و توسعه نهضت داوطلبی | |
| ۶ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۸ | تحکیم بهره وری از فناوری های نوین | |
| ۷ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ | ۹ | گسترش تعاملات و مراودات با کشورهای پیشرو فوتبال | |
| ۷ | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱۰ | توسعه مربیگری حرفه ای فوتبال بانوان | |
| ۸ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱۱ | توسعه بهره وری در افزایش مهارت حرفه مربی گری فوتبال | |
| ۵ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱۲ | احصاء شاخص های ارزیابی عملکرد مدرسان و مربیان | |
| | ۷ | ۹ | ۸ | ۶ | ۷ | ۳ | ۸ | ۵ | ۷ | ۱۱ | ۶ | ۷ | | میزان وابستگی | |

گام سوم) تعیین سطح و ماتریس استاندارد

برای تعیین سطح، با استفاده از ماتریس دستیابی مجموعه قابل دستیابی (خروجی) و مجموعه پیش نیاز (ورودی) و عناصر مشترک برای هر مانع تعیین می‌شود. در اولین جدول تکرار، آن متغیر دارای بالاترین سطح (سطح اول) است که مجموعه خروجی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان باشند. پس از تعیین متغیر سطح اول، آن را از جدول حذف کرده، با بقیه متغیرها جدول بعدی را تشکیل می‌دهیم. در جدول دوم نیز همانند جدول اول متغیر سطح دوم را مشخص می‌کنیم و این کار را تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه می‌دهیم. سپس ماتریس استاندارد را تشکیل می‌دهیم که با مرتب کردن عناصر با توجه به سطوح خود به دست می‌آید.

جدول ۴: تعیین سطح عوامل (سطح اول)

| ردیف | اهداف استراتژیک | خروجی ها | ورودی ها | اشتراک ها | سطح |
|------|---|---------------------|---------------------|-----------------|-----|
| ۱ | افزایش تعداد ممیزین و ارزیابان ویژه ارزیابی و استقرار مدیریت عملکرد | ۱۲،۱۱،۹،۸،۶،۵،۴،۳،۱ | ۱۱،۱۰،۹،۸،۶،۵،۴،۳،۱ | ۹،۸،۶،۵،۴،۳،۱ | - |
| ۲ | توسعه و توانمندسازی مدرسان مربیگری | ۱۲،۱۱،۹،۶،۲ | ۱۱،۱۰،۶،۵،۴،۳،۲ | ۱۱،۶،۲ | - |
| ۳ | توسعه مربیگری حرفه ای و بین المللی فوتبال | ۱۱،۱۰،۶،۵،۴،۳،۱ | ۱۱،۱۰،۶،۵،۴،۳،۲،۱ | ۱۱،۱۰،۶،۵،۴،۳،۱ | اول |
| ۴ | طراحی و استقرار نظام استعدادیابی و تسهیل مسیر ترقی مربیان مستعد | ۱۲،۹،۸،۴،۳،۲،۱ | ۸،۶،۵،۴،۳،۱ | ۸،۴،۳،۱ | - |
| ۵ | افزایش هدفمند کنگره ها، دوره های آموزشی و کارگاه های دانش افزایی | ۱۱،۹،۸،۶،۵،۴،۳،۲ | ۱۱،۱۰،۷،۶،۵،۳،۱ | ۱۱،۶،۵،۳ | - |
| ۶ | افزایش تحقیق و توسعه | ۱۲،۱۱،۹،۸،۶،۵،۴،۳ | ۱۰،۹،۶،۵،۳،۲،۱ | ۹،۶،۵،۳ | - |



| ۷ | ۱ | | | |
|----|-----|-----------------|----------------------|---|
| - | - | ۱۱.۸.۷.۴.۱ | ۱۱.۱۰.۸.۷.۶.۵.۴.۱ | ۱۱.۸.۷.۴.۳.۱ |
| ۸ | | | | تحکیم بهره وری از فناوری های نوین |
| - | - | ۱۲.۱۱.۹.۶.۳ | ۱۲.۱۱.۱۰.۹.۶.۵.۴.۳.۲ | ۱۲.۱۱.۹.۶.۳.۱ |
| ۹ | | | | گسترش تعاملات و مراودات با کشورهای پیشرو فوتبال |
| ۱۰ | اول | ۱۱.۱۰.۷.۶.۳.۲.۱ | ۱۱.۱۰.۹.۷.۶.۳.۲.۱ | ۱۱.۱۰.۷.۶.۳.۲.۱ |
| | - | | ۱۲.۱۱.۱۰.۹.۸.۶.۵.۳.۲ | ۱۲.۱۱.۹.۸.۵.۳.۲.۱ |
| ۱۱ | | | | توسعه بهره وری در افزایش تجربه و مهارت حرفه مربی گری فوتبال |
| - | - | ۱۲.۱۱ | ۱۲.۱۱.۱۰.۹.۴.۲.۱ | ۱۲.۱۱.۶.۳ |
| ۱۲ | | | | احصاء شاخص های ارزیابی عملکرد مدرسان و مربیان |

نتایج مرحله اول سطح بندی در جدول شماره ۴ نشان داد که مجموعه خروجی و مجموعه مشترک اهداف سوم و دهم یکسان می باشد بنابراین در سطح اول مدل ساختاری-تفسیری قرار گیرند. برای تعیین متغیرهای سطح دوم، اهداف سطح اول از جدول حذف می شود. نتایج در جدول شماره ۵ درج گردیده است.

جدول ۵: تعیین سطح عوامل (سطح دوم)

| ردیف | اهداف استراتژیک | خروجی ها | ورودی ها | اشتراک ها | سطح |
|------|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----|
| ۱ | افزایش تعداد ممیزین و ارزیابان ویژه ارزیابی و استقرار مدیریت عملکرد | ۹.۸.۶.۵.۴.۱ | ۱۱.۹.۸.۵.۴.۱ | ۹.۸.۵.۴.۱ | - |
| ۲ | توسعه و توانمندسازی مدرسان مربیگری | ۱۲.۱۱.۹.۶.۲ | ۱۱.۶.۵.۴.۲ | ۱۱.۶.۲ | - |
| ۴ | طراحی و استقرار نظام استعدادیابی و تسهیل مسیر ترقی مربیان مستعد | ۱۲.۹.۸.۴.۲.۱ | ۸.۶.۵.۴.۱ | ۸.۴.۱ | - |
| ۵ | افزایش هدفمند کنگره ها، دوره های آموزشی و کارگاه های دانش افزایی | ۱۱.۹.۸.۶.۵.۴.۲ | ۱۱.۷.۶.۵.۱ | ۱۱.۶.۵ | - |
| ۶ | افزایش تحقیق و توسعه | ۱۲.۱۱.۹.۸.۶.۵.۴ | ۹.۶.۵.۲.۱ | ۹.۶.۵ | - |
| ۷ | ایجاد و توسعه نهضت داوطلبی | ۱۰.۷.۴ | ۱۰.۸.۷ | ۱۰.۷ | - |
| ۸ | تحکیم بهره وری از فناوری های نوین | ۱۱.۸.۷.۴.۱ | ۱۱.۸.۷.۶.۵.۴.۱ | ۱۱.۸.۷.۴.۱ | دوم |
| ۹ | گسترش تعاملات و مراودات با کشورهای پیشرو فوتبال | ۱۲.۱۱.۹.۶.۱ | ۱۲.۱۱.۹.۶.۵.۴.۲ | ۱۲.۱۱.۹.۶ | - |
| ۱۱ | توسعه بهره وری در افزایش تجربه و حرفه مربی گری فوتبال | ۱۲.۱۱.۹.۸.۵.۲.۱ | ۵.۲.۱.۱۲.۱۱.۹.۸ | ۱۲.۱۱.۹.۸.۵.۲.۱ | دوم |
| ۱۲ | احصاء شاخص های ارزیابی عملکرد مدرسان و مربیان | ۱۲.۱۱.۷.۶ | ۱۲.۱۱.۹.۶.۴.۲ | ۱۲.۱۱.۶ | - |

نتایج مرحله دوم سطح بندی در جدول شماره ۵ نشان داد که مجموعه خروجی و مجموعه مشترک اهداف هشتم و یازدهم یکسان می باشد بنابراین در سطح دوم مدل ساختاری-تفسیری قرار گیرند. برای تعیین متغیرهای سطح سوم، اهداف سطح دوم نیز مانند اهداف سطح اول از جدول حذف می شود. نتایج تعیین سطح سوم عوامل در جدول شماره ۶ درج شده است.

جدول ۶: تعیین سطح عوامل (سطح سوم)

| ردیف | اهداف استراتژیک | خروجی ها | ورودی ها | اشتراک ها | سطح |
|------|---|------------|----------------|------------|-----|
| ۱ | افزایش تعداد ممیزین و ارزیابان ویژه ارزیابی و استقرار مدیریت عملکرد | ۹،۶،۵،۴،۱ | ۱۲،۹،۶،۵،۴،۱ | ۹،۶،۵،۴،۱ | سوم |
| ۲ | توسعه و توانمندسازی مدرسان مربیگری | ۱۲،۹،۶،۲ | ۶،۵،۴،۲ | ۶،۲ | - |
| ۴ | طراحی و استقرار نظام استعدادیابی و تسهیل مسیر ترقی مربیان مستعد | ۱۲،۹،۴،۲،۱ | ۲،۱،۱۲،۹،۶،۵،۴ | ۱۲،۹،۴،۲،۱ | سوم |
| ۵ | افزایش هدفمند کنگره ها، دوره های آموزشی و کارگاه های دانش افزایی | ۹،۶،۵،۴،۲ | ۷،۶،۵،۱ | ۶،۵ | - |
| ۶ | افزایش تحقیق و توسعه | ۱۲،۹،۶،۵،۴ | ۹،۶،۵،۲،۱ | ۹،۶،۵ | - |
| ۷ | ایجاد و توسعه نهضت داوطلبی | ۱۰،۷،۴ | ۱۰،۷ | ۱۰،۷ | - |
| ۹ | گسترش تعاملات و مراودات با کشورهای پیشرو فوتبال | ۱۲،۹،۶،۱ | ۱۲،۹،۶،۵،۴،۲ | ۱۲،۹،۶ | - |
| ۱۲ | احصاء شاخص های ارزیابی عملکرد مدرسان و مربیان | ۱۲،۶،۱ | ۱۲،۹،۶،۴،۲ | ۱۲،۶ | - |

نتایج تعیین سطح سوم در جدول شماره ۶ نشان داد که مجموعه خروجی و مجموعه مشترک اهداف اول و چهارم یکسان می باشد بنابراین در سطح سوم مدل ساختاری-تفسیری قرار گیرند. برای تعیین متغیرهای سطح چهارم، اهداف سطوح قبل از جدول حذف می شود. نتایج تعیین سطح چهارم عوامل در جدول شماره ۷ درج گردیده است.

جدول ۷: تعیین سطح عوامل (سطح چهارم)

| ردیف | اهداف استراتژیک | خروجی ها | ورودی ها | اشتراک ها | سطح |
|------|--|------------|----------|-----------|-------|
| ۲ | توسعه و توانمندسازی مدرسان مربیگری | ۱۲،۹،۶،۲ | ۶،۵،۲ | ۶،۲ | - |
| ۵ | افزایش هدفمند کنگره ها، دوره های آموزشی و کارگاه های دانش افزایی | ۹،۶،۵،۲ | ۷،۶،۵ | ۶،۵ | - |
| ۶ | افزایش تحقیق و توسعه | ۱۲،۹،۶،۵،۲ | ۹،۶،۵،۲ | ۶،۵،۲ | - |
| ۷ | ایجاد و توسعه نهضت داوطلبی | ۱۰،۷ | ۱۰،۷ | ۱۰،۷ | چهارم |
| ۹ | گسترش تعاملات و مراودات با کشورهای پیشرو فوتبال | ۱۲،۹،۶ | ۹،۶،۵،۲ | ۱۲،۹،۶ | چهارم |
| ۱۲ | احصاء شاخص های ارزیابی عملکرد از برنامه استراتژیک | ۱۲،۶ | ۱۲،۹،۶،۲ | ۱۲،۶ | چهارم |

نتایج تعیین سطح چهارم در جدول شماره ۷ نشان داد که مجموعه خروجی و مجموعه مشترک اهداف هفتم، نهم و دوازدهم یکسان می باشد بنابراین در سطح چهارم مدل ساختاری-تفسیری قرار گیرند. برای تعیین متغیرهای سطح پنجم، اهداف سطوح قبل از جدول حذف می شود. نتایج تعیین سطح پنجم اهداف در جدول شماره ۸ درج گردیده است.

جدول ۸: تعیین سطح عوامل (سطح پنجم)

| ردیف | اهداف استراتژیک | خروجی ها | ورودی ها | اشتراک ها | سطح |
|------|--|----------|----------|-----------|------|
| ۲ | توسعه و توانمندسازی مدرسان مربیگری | ۶،۲ | ۶،۵،۲ | ۶،۲ | پنجم |
| ۵ | افزایش هدفمند کنگره ها، دوره های آموزشی و کارگاه های دانش افزایی | ۶،۵ | ۶،۵ | ۶،۵ | پنجم |

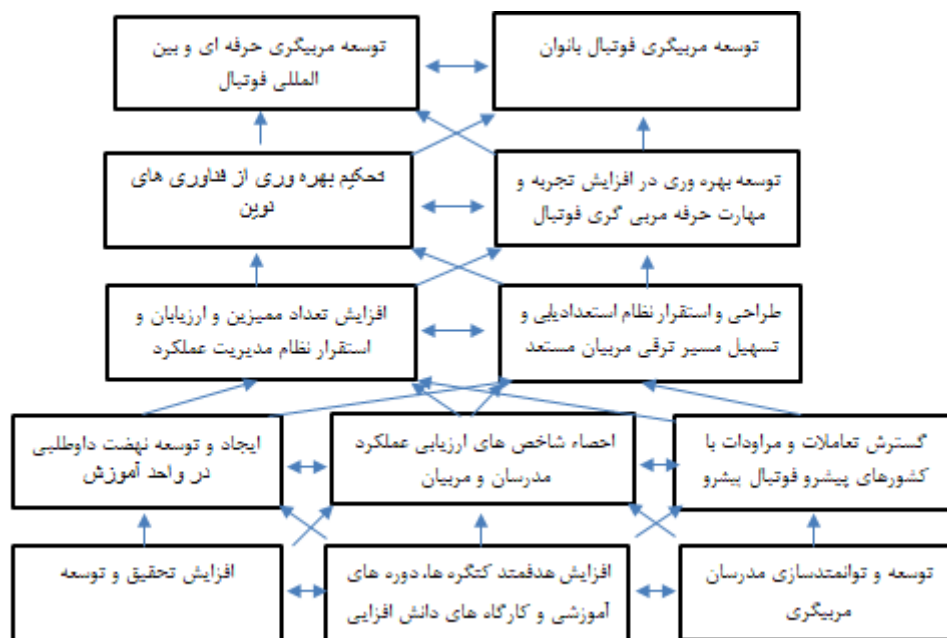
تدوین مدل معادلات ساختاری رابطه علی ائتاد استراتژیک، انعطاف پذیری منابع انسانی و منابع تعارض سازمانی با مزیت‌های رقابتی در صنعت تولیدات ورزشی

| | | | | | |
|---|----------------------|-------|-------|-------|------|
| ۶ | افزایش تحقیق و توسعه | ۶،۵،۲ | ۶،۵،۲ | ۶،۵،۲ | پنجم |
|---|----------------------|-------|-------|-------|------|



طراحی نقشه استراتژی آموزشی مربیان فوتبال ایران با رویکردهای ISM و BSC

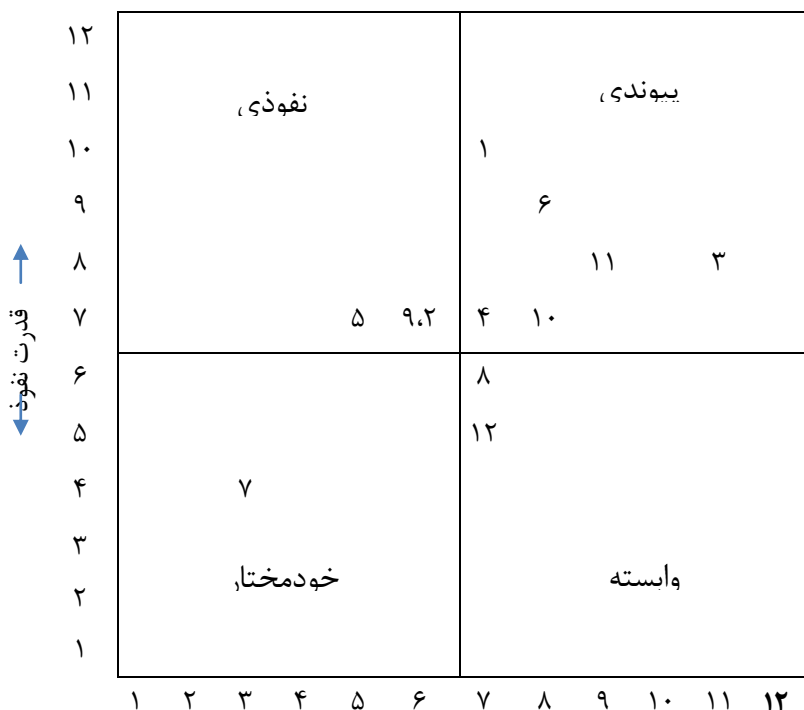
۲ الگوی ساختاری تفسیری اهداف استراتژیک آموزشی مربیان فوتبال جمهوری اسلامی ایران را نشان می دهد.



شکل ۲: مدل ساختاری تفسیری اهداف استراتژیک آموزشی مربیان فوتبال ایران

تجزیه و تحلیل MICMAC

نمودار تحلیلی MICMAC از دو محور افقی و عمودی تشکیل شده است. این نمودار برحسب میزان وابستگی و قدرت نفوذ حاصل شده در ماتریس دسترسی نهایی تشکیل می گردد. در تجزیه و تحلیل MICMAC متغیرها بر حسب قدرت هدایت و وابستگی به چهار دسته تقسیم می شوند. گروه اول (خودمختار) شامل معیارهایی هستند که دارای نفوذ و وابستگی ضعیف می باشند. گروه دوم (وابسته) شامل متغیرهایی هستند که دارای نفوذ ضعیف و میزان وابستگی بالا هستند. گروه سوم (پیوندی) شامل متغیرهایی هستند که نفوذ و وابستگی قوی دارند. گروه چهارم (نفوذی) شامل متغیرهایی هستند که دارای قدرت نفوذ بالا و وابستگی ضعیف هستند.




→ میزان وابستگی ←

شکل ۳: نمودار MICMAC اهداف استراتژیک آموزشی مربیان فوتبال کشور

نتایج نمودار MICMAC مشخص نمود که اهداف توسعه و توانمندسازی مدرسان مربیگری، افزایش هدفمند کنگره ها، دوره های آموزشی و کارگاه های دانش افزایی و گسترش تعاملات و مراودات با کشورهای پیشرو فوتبال از اثرگذاری بالا و وابستگی پایینی برخوردارند و اهداف تحکیم بهره وری از فناوری های نوین و احصاء شاخص های ارزیابی عملکرد مدرسان و مربیان وابستگی بالا و اثرگذاری کمتری برخوردار هستند. همچنین اهداف طراحی و استقرار نظام استعدادیابی و تسهیل مسیر ترقی مربیان مستعد، توسعه مربیگری حرفه ای فوتبال بانوان، توسعه بهره وری در حرفه مربی گری فوتبال، افزایش تعداد ممیزین و ارزیابان ویژه ارزیابی و استقرار مدیریت عملکرد، توسعه مربیگری حرفه ای و بین المللی فوتبال و افزایش تحقیق و توسعه متغیرهای متصل (پیوندی) را تشکیل می دهند که با توجه به قدرت نفوذ و وابستگی زیاد، هرگونه تغییر در آن ها می تواند کل سیستم را تحت تاثیر قرار دهد.

بحث و نتیجه گیری

هدف از این تحقیق، طراحی نقشه استراتژیک آموزشی مربیان فوتبال جمهوری اسلامی ایران با رویکردهای الگوسازی ساختاری-تفسیری و تکنیک کارت امتیازی متوازن بود. اولین یافته های تحقیق، تعیین دوازده هدف استراتژیک نظام آموزش فدراسیون فوتبال در شورای راهبری و سپس تعیین مناظر این اهداف بود. یافته های تحقیق نشان داد که این اهداف استراتژیک در چهار منظر رشد و یادگیری، فرایندهای داخلی، بهره وری و حرفه ای سازی قرار گرفتند. یافته های پژوهش، تا حدودی با یافته های وحدانی و همکاران (۱۳۹۶) که به

تدوین مدل معادلات ساختاری رابطه علی-انتاد استراتژیک، انعطاف پذیری منابع انسانی و منابع تعارض سازمانی با  مزیت‌های رقابتی در صنعت تولیدات ورزشی

منظورهای رشد و یادگیری، فرایندها، بهره‌وری و اجتماعی سازی دست یافته بودند، همخوانی داشت (۱۷). ولی با یافته‌های نیپولویچ (۲۰۱۵)، انجمن دارکریوم انگلیس (۲۰۰۹)، بکسکی (۲۰۱۱)، گوهری و همکاران، (۱۳۹۸)، عمادی و همکاران، (۱۳۹۸)، و عبداللهی و همکاران (۱۳۹۳) که به منظرهای رشد و یادگیری، فرایندهای داخلی، مشتری و مالی دست یافته بودند، همخوانی نداشت (۱۱، ۱۲، ۱۵، ۲۰، ۲۹، ۲۸). دلیل همخوانی یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های وحدانی و همکاران (۱۳۹۶)، ماهیت مشابه آموزشی دو تحقیق بود. و عدم همخوانی با یافته‌های سایر تحقیقات مرور شده، احتمالاً به دلیل تفاوت در ماهیت، شرح وظایف و رسالت آن‌ها با نظام آموزش توسعه مربیان فوتبال کشور می‌باشد.


بر اساس یافته‌ها، چهار هدف توسعه و توانمندسازی مدرسان مربیگری، افزایش هدفمند کنگره‌ها، دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های دانش‌افزایی، افزایش تحقیق و توسعه و طراحی و استقرار نظام استعدادیابی و تسهیل مسیر ترقی مربیان مستعد، اهداف منظر رشد و یادگیری پژوهش تعیین شده است. هدف طراحی و استقرار نظام استعدادیابی و تسهیل مسیر ترقی مربیان مستعد از جمله اهداف منظر رشد و یادگیری در سطح سوم مدل ساختاری تفسیری و سه هدف دیگر این منظر در سطح پنجم (پایین‌ترین سطح الگوی ساختاری - تفسیری) قرار گرفته‌اند. در یافته‌های حمیدی و همکاران (۱۳۹۵) دو استراتژی طراحی و استقرار نظام آموزش مدارس فوتبال و استقرار توانمندسازی مربیان و در یافته‌های پژوهش وحدانی و همکاران (۱۳۹۶) هدف توسعه و تحقیق از جمله استراتژی و اهدافی است که در سطح زیربنایی و در منظر رشد و یادگیری جای دارند. یافته‌های حمیدی و همکاران (۱۳۹۵) و وحدانی و همکاران (۱۳۹۶) با یافته‌های این تحقیق همخوانی دارند (۴، ۱۷). یعقوبی و همکاران (۱۳۹۵)، جذب و ارتقاء سطح دانش مربیان را مهمترین عامل موثر بر توسعه فوتبال در استان قزوین به دست آوردند (۱۹). سلطانی و همکاران (۱۳۹۷)، دریافتند که دانش و تخصص مربیان، جذب و استخدام مربیان سطح بالا در تیم پایه و پرورش نیروی انسانی متخصص در حوزه‌های مختلف از جمله موءلفه‌های کارایی در پژوهش خود دانستند (۹). در پژوهش حاضر، مقوله استعدادیابی و ترقی و پیشرفت مربیان، از جمله اهداف منظر رشد و یادگیری می‌باشد اما متناظر با آن، در روش مدل سازی ساختاری تفسیری، در سطح زیربنایی (پایین‌ترین سطح مدل) قرار نگرفته است و در سطح سوم مدل ساختاری تفسیری، واقع شده است. از آن‌جا که در مناظر کارت امتیازی متوازن، اثرگذاری از منظر رشد و یادگیری به سمت منظر مالی می‌باشد و در مدل سازی ساختاری تفسیری هم اثرگذاری متغیرها از پایین‌ترین سطح به سمت سطوح بالا و راس مدل می‌باشد، نتایج دو روش BSC و ISM در این مورد همخوانی ندارد. این عدم همخوانی به این دلیل است که ماهیت استعدادیابی و پرورش استعداد باعث شده که در منظر رشد و یادگیری BSC قرار گیرد. اما در مدل ساختاری تفسیری پژوهش حاضر، علی‌رغم اثرگذاری در تحقق اهداف بالای مدل، خود نیز وابسته به اثرات دیگر متغیرها است و در سطح سوم مدل ساختاری تفسیری واقع شده است. می‌توان گفت که در فوتبال، مربی و مدرس هم هدف توسعه و هم عامل پیشرفت و توسعه هستند و تحقق اهداف توسعه فوتبال کشور تا حد قابل توجهی به نحوه اداره و مدیریت این منبع حیاتی بستگی دارد. آموزش و توانمندسازی مدرسان و مربیان فوتبال، تحقیق و توسعه و کنگره‌ها و برخورداری از نتایج یافته‌های تحقیقات و نیز کیفی سازی دوره‌های آموزشی و کارگاه‌ها، مهمترین و مؤثرترین تدابیر و عوامل به منظور توسعه مدیریت واحد آموزش مربیان برای توسعه فوتبال کشور محسوب می‌شود. این اهداف، اقداماتی

زیرساختاری برای توسعه پایدار در نظام آموزش توسعه فوتبال کشور محسوب می شوند. بنابراین مسئولین باید بر اهداف راهبردی منظر رشد و یادگیری تمرکز نمایند و زمینه ساز توسعه پایدار مربیگری و در نهایت توسعه فوتبال حرفه ای کشور شوند.

در نقشه استراتژیک حاضر، چهار هدف ایجاد و توسعه نهضت داوطلبی، گسترش تعاملات و مراودات با کشورهای پیشرو فوتبال، احصاء شاخص های ارزیابی عملکرد مدرسان و مربیان و افزایش تعداد ممیزین و ارزیابان ویژه ارزیابی و استقرار مدیریت عملکرد به عنوان اهداف منظر فرایندهای داخلی تعیین شدند. این اهداف در سطوح سوم و چهارم مدل ساختاری تفسیری قرار گرفتند. در پژوهش حمیدی و همکاران (۱۳۹۵) به استراتژی ترویج و تحکیم ارتباطات و بهره وری از فناوری های نوین ارتباطی و توسعه مشارکت های متقابل با آموزش و پرورش، بسیج، باشگاه ها و سایر سازمان های مرتبط دست یافتند (۴). همچنین معماری و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی دریافتند که رویکرد سیستمی و هماهنگی با انجمن های قاره ای و جهانی مربیان از نیازهای عاجل مربیگری و ورزش کشور است (۱۶). یافته های حمیدی و همکاران (۱۳۹۵) و معماری و همکاران (۱۳۹۲) با یافته های پژوهش حاضر، همسو می باشد. در این بخش از تحقیق، یافته های حاصل شده از دو تکنیک BSC و ISM یکسان و مشابه به دست آمده است. منظر فرایندها، تعیین فرایندهای مهم داخلی است که سازمان باید در آن بخش ها ایجاد توسعه نمایند. بنابراین این قرار گرفتن این دسته از هدف ها در وجه فرایندها با توجه به تاثیر پذیری از اهداف سطح پایین و تاثیرگذاری بر اهداف سطوح بالاتر در ساختاردهی حاصل شده تحقیق، می بایست به عامل ارزیابی عملکرد و توسعه تعاملات و مراودات و بهره برداری از تجارب کشورهای صاحب سبک و پیشرو فوتبال، توجه گردد، زیرا بر تحقق اهداف سطوح بالاتر در هرم ساختاری نقش هدایتگری را ایفاء می کنند و زمینه ساز تحقق اهداف غایی و آرمانی توسعه مربیان خواهد شد.

براساس یافته های پژوهش، توسعه بهره وری در افزایش تجربه و مهارت حرفه مربی گری فوتبال و تحکیم بهره وری از فناوری های نوین، دو هدف منظر بهره وری تعیین شدند. این دو هدف در ساختاردهی اهداف استراتژیک توسعه مربیان فوتبال کشور در سطح دوم قرار گرفتند. در یافته های وحدانی و همکاران (۱۳۹۶) اهداف استقرار و توسعه مدیریت عملکرد و توسعه بهره وری در فعالیت ها در منظر بهره وری قرار گرفته اند که تا حدود زیادی با یافته های این پژوهش همخوانی دارد (۱۷). ارتقای بهره وری نظام آموزش فدراسیون فوتبال مستلزم کوشش و تلاش همه جانبه مسئولان، کارشناسان و مدرسین است تا تحقق حرفه سازی مربیگری فوتبال تسهیل شده و به توسعه فوتبال کشور کمک نماید. در فوتبال کشور، مربیان سرشناس متعددی در باشگاه های لیگ برتر و تیم های ملی، فعالیت کرده اند. انتخاب هدفمند و شایسته از بین مربیان جوان و مستعد به عنوان دستیار در کنار مربیان برجسته و کسب مهارت و تجربه در کنار این مربیان، یکی از راه های توسعه بهره وری مربیگری فوتبال کشور است. از طرفی استفاده از فناوری های جدید و به روز، عملکرد افراد را در سطوح پایین تا بالای سازمان بهبود می بخشد. چنانچه اهداف این سطوح به نحو مطلوب و سنجیده پیاده سازی شوند و مورد توجه قرار گیرند، به توسعه حرفه ای مربیگری فوتبال کشور کمک خواهد کرد.

توسعه مربیگری حرفه ای و بین المللی و توسعه مربیگری فوتبال بانوان، دو هدف غایی و نهایی نقشه راهبردی حاضر هستند. این اهداف در سطح اول مدل ساختاری-تفسیری جای گرفته اند، که در ارتباط با منظر حرفه ای سازی می باشند. اهداف راهبردی دیگر مناظر تحقیق حاضر، در طیف ارتباطات علت و معلولی،

تدوین مدل معادلات ساختاری رابطه علی-انتاد استراتژیک، انعطاف پذیری منابع انسانی و منابع تعارض سازمانی با  مزیت‌های رقابتی در صنعت تولیدات ورزشی


زمینه ساز تحقق منظر حرفه ای سازی مربیان و مدیران فوتبال کشور هستند. هدف استراتژیک توسعه مربیگری حرفه ای و بین المللی، بر ارتقای کیفی و مهارتی مربیان فوتبال تمرکز دارد. از طرفی فوتبال بانوان در کشور ما در ابتدای راه قرار دارد و تعداد فوتبالیست های سازمان یافته، باشگاه ها و مدارس فوتبال بانوان در مقایسه با فوتبال مردان، بسیار پایین تر است. به همین دلیل از به لحاظ تعداد مربی با نیازمندی های گوناگونی رو به رو است. چنانچه بخواهیم این رشته پر طرفدار ورزشی در بین بانوان رواج و توسعه یابد، نیازمند گسترش و توسعه مربیگری و مدیریت فوتبال به موازات توسعه زیرساخت ها و تسهیل ارائه خدمات می باشد.

بخش دیگری از تحقیق حاضر، تحلیل MICMAC اهداف استراتژیک آموزشی توسعه مربیان فوتبال کشور بود. یافته ها نشان داد که اهداف توسعه و توانمندسازی مدرسان مربیگری، افزایش هدفمند کنگره ها، دوره های آموزشی و کارگاه های دانش افزایی و گسترش تعاملات و مراودات با کشورهای پیشرو فوتبال از اثرگذاری بالا و وابستگی پایینی برخوردارند. یافته ها این بخش از تحقیق با یافته های تعیین مناظر BSC و ISM که هدف افزایش تعاملات و مراودات با کشورهای پیشرو در منظر فرایندهای داخلی و نیز سطح چهارم مدل ساختاری تفسیری به دست آمد، همخوانی ندارد. این تفاوت به دلیل ماهیت این هدف می باشد که صرفاً و به طور مستقیم ماهیت آموزشی ندارد و در منظر رشد و یادگیری قرار نگرفته است. اما می توان نتیجه گرفت که توسعه تعاملات و مراودات با کشورهای پیشرو به طور غیر مستقیم بر فرایند توسعه مربیگری فوتبال کشور اثرگذار است که در جایگاه نفوذی گراف MICMAC قرار گرفته است. همچنین، اهداف توسعه بهره وری از فناوری های نوین و احصاء شاخص های ارزیابی عملکرد مدرسان و مربیان وابستگی بالا و اثرگذاری ضعیفی برخوردار هستند. تحقق این اهداف به جاری سازی اهداف استراتژیک قرار گرفته در ناحیه پیوندی و نفوذی بستگی دارد. در بخش دیگری از یافته های نمودار MICMAC، اهداف طراحی و استقرار نظام استعدادیابی و تسهیل مسیر ترقی مربیان مستعد، توسعه مربیگری حرفه ای فوتبال بانوان، توسعه بهره وری در حرفه مربیگری فوتبال، افزایش تعداد ممیزین و ارزیابان ویژه ارزیابی و استقرار مدیریت عملکرد، توسعه مربیگری حرفه ای و بین المللی فوتبال و افزایش تحقیق و توسعه متغیرهای پیوندی را تشکیل می دهند که با توجه به قدرت نفوذ بالا و وابستگی زیادی که دارند، هرگونه تغییر در آن ها می تواند کل سیستم را تحت تاثیر قرار دهد. بنابراین انتظار می رود که مسئولین نظام آموزش فدراسیون این مهم را مد نظر قرار دهند. نتایج این پژوهش، بینش و شناختی جدید از نظام آموزش و توسعه مربیان فوتبال کشور ارائه می نماید. در این پژوهش ضمن به کارگیری یک روش نوین و تلفیقی، به تبیین روابط علت و معلولی بین اهداف راهبردی و طراحی نقشه استراتژیک آموزشی مربیان فوتبال کشور با رویکرد BSC و همچنین ساختاردهی و سطح بندی این اهداف و تعیین اولویت های اقدام با استفاده از تکنیک ISM پرداخته شده است. از آن جا که سلسله مراتب اثر گذاری دو روش ISM و BSC از پایین به سمت راس مدل می باشد، از این رو توجه و تمرکز بر اهدافی که در منظر رشد و یادگیری و نیز سطوح پایین مدل ساختاری تفسیری قرار گرفته اند، دارای اهمیت می باشند و با اطمینان بیشتری می توان نتیجه گرفت که این اهداف باید در اولویت های تصمیم گیری و اقدام قرار گیرند. بنابراین بر اساس یافته های تحقیق، پیشنهاد می گردد که مسئولین واحد آموزش فدراسیون فوتبال، باید نسبت به افزایش تحقیق و توسعه و ارتقای بیش از پیش کیفیت آموزش ها و همچنین برگزاری کنگره ها و همایش ها تمرکز نمایند همچنین با توجه به یافته ها پیشنهاد می گردد، جهت بهره برداری از تجارب

مربیگری کشورهای صاحب سبک و پیشرو فوتبال و یادگیری بین المللی، تعاملات و مراودات با کشورهای توسعه یافته و صاحب سبک فوتبال توسعه یابد و مقوله ارزیابی و مدیریت عملکرد نیز با جدیت دنبال شود. همچنین پیشنهاد می گردد که نسبت به ایجاد و استقرار طرحی مینی بر فعالیت مربیان جوان و مستعد برآمده از نظام جامع استعدادیابی در کنار مربیان برجسته خارجی شاغل در فوتبال کشور و همچنین مربیان برجسته و موفق داخلی به عنوان دستیار و کمک مربی به منظور جانشین پروری و کسب تجربه اقدام لازم صورت گیرد.

منابع

- آذر، ع، تیزرو، ع. مقبل با عرض، ع، انواری رستمی، ع. (۱۳۸۷). مدل چابکی زنجیره تامی با رویکرد مدل ساختاری تفسیری، پایگاه اطلاعات علمی.
- بخشی، م، جلالی فراهانی، م، ور حسن، س. (۱۳۹۱). "تأثیر مربیگری و انسجام گروهی در تیم های والیبال سوپر لیگ ایران"، مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۶ (۳)؛ ص ص ۱۷۵-۸۸.
- تقوی، م. (۱۳۸۹). مربی گری فوتبال (FIFA)، چاپ اول، نشر: کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران.
- حمیدی، م، حمیدی، م، خبیری، م. (۱۳۹۵). تدوین برنامه استراتژیک آکادمی ملی فوتبال ایران و طراحی نقشه استراتژیک آن با روش های BSC و ISM، پایان نامه دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران.
- دوستی، م. (۱۳۹۵). "شناسایی و رتبه بندی موانع و عوامل توسعه باشگاه های فوتبال مازندران"، پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، سال دوازدهم، شماره ۲۳، ص ص ۲۱۹-۲۳۶.
- رضانی نژاد، ر، حسینی کشتان، م، بنار، ن، محدث، ف. (۱۳۸۹). "رابطه سبک های مربیگری با انسجام گروهی و تیم والیبال موفقیت دانشجویان دختر دانشگاه آزاد اسلامی"، مدیریت ورزشی، ۲ (۶)؛ ص ص ۴۶-۲۶
- روحانی، م، طالب پور، م، رضانی نژاد، ر. و همکاران (۱۳۹۲). "تحلیل عاملی شاخص های ارزیابی عملکرد مربیان حرفه ای فوتبال ایران"، پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی، دوره ۲، شماره ۲، ص ص ۳۵-۴۸.
- سپهوند، ر، ساعدی، ع، موعنی فرد، م. (۱۳۹۷). "طراحی مدل مدیریت منابع انسانی در سازمان های ورزشی با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری"، مدیریت منابع انسانی در ورزش، سال پنجم، شماره ۴.
- سلطانی، م، کارگر، غ، کشگر، س، غفوری، ف. (۱۳۹۷). "شناسایی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر کسب مزیت رقابتی در باشگاه های حرفه ای فوتبال ایران"، رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، دوره ۶، شماره ۲۰، ص ص ۸۱-۹۳.
- سند راهبردی توسعه فوتبال ایران (۱۳۹۲). فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران، کمیته مطالعات راهبردی.

تدوین مدل معادلات ساختاری رابطه علی اتخاذ استراتژیک، انعطاف پذیری منابع انسانی و منابع تعارض سازمانی با  تدوین مدل معادلات ساختاری رابطه علی اتخاذ استراتژیک، انعطاف پذیری منابع انسانی و منابع تعارض سازمانی با

- عبداللهی، م.ح.، حمیدی، م.، آقایی، ن.، خبیری، م. (۱۳۹۳). طراحی برنامه استراتژیک باشگاه فولاد ماهان سپاهان و ارائه شیوه اجرای آن با رویکرد BSC. پایان نامه دکتری، دانشگاه خوارزمی، تهران.
- عمادی، س.، امیرحسینی، س.ا.، حمیدی، م. (۱۳۹۸). طراحی استراتژی توسعه منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان و ارائه شیوه اجرای آن با رویکرد BSC، پایان نامه دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد یاسوج.
- عیدی پور، ک.، خزایی، ع.ا.، آری، ا. (۱۳۹۴). "چالش ها و موانع توسعه فوتبال در استان های غرب کشور"، مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، دوره دوم، شماره ۵، ص ص ۵۱-۵۸.
- کاپلان، را.، نورتون، د. (۱۳۹۵). سازمان استراتژی محور، پرویز بختیاری، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.



را. طراحی نقشه استراتژی آموزشی مربیان فوتبال ایران با رویکردهای BSC و ISM

- معماری، ژ.، حمیدی، م.، سیفی، ط. (۱۳۹۲). "مطالعه برنامه آموزش، ارزیابی و ارتقای مربیان ورزش کشورهای منتخب و ارائه پیشنهادها"، فصلنامه پژوهش های کاربردی در علوم ورزشی، دوره ۲، شماره ۲، ص ص ۹۹-۱۱۲.
- وحدانی، م. (۱۳۹۵). "روش زندگی فعال و زندگی سالم با استفاده از توسعه سواد فیزیکی"، نشریه ورزش و ورزش، ص ص ۲۱-۱۷۵.
- وحدانی، م.، حمیدی، م.، خبیری، م.، علیدوست، ا. (۱۳۹۶). "تدوین نقشه استراتژی تربیت بدنی و فعالیت های ورزشی وزارت آموزش و پرورش"، پژوهش در ورزش تربیتی، شماره ۱۲، ص ص ۱۷-۳۶.
- یعقوبی، ر.، جلالی فراهانی، م.، علی دوست فهقری، ا. (۱۳۹۵). بررسی عوامل موثر بر توسعه تیم های فوتبال قزوین، پایان نامه، دانشگاه تهران.

- Becskey, A. (2011) The Application of Balanced Score card, IN TEAM - SPORTS, Applied Studies in Agribusiness and Commerce, Agroinform Publishing House, Budapest
- Brendao, M.R.F., Casal, H.M.V., Machado, A.A., Rebusini, F., Agresta, M., Ribeiro, F.A. (2004). "Soccer, international sport and national identity: a comparison between Brazil & Japan". R. bras. Ci e Mov; 12(1): 57-62.
- Bunting, J. (2010). "The Unvarnished Truth: Why Balanced Scorecards & Performance Management Efforts Fail". Retrieved from www.strategyexecutionblog.com.
- Faisal, M., Banwet, D.K. and Shankar, R. (2006). Supply chain risk mitigation: modelling the enablers, Business Process Management, 12(4): 535-552.
- Gimeno, F., Castillo, R. & Marcen, C. (2013). Psychological Skills Evolution During a Sport Season of Coaches of Women Handball Teams, Procedia - Social and Behavioral Sciences; 19(82):727 - 729.
- Heimdahl, I. (2010). Implementing a balanced scorecard and strategy map to enhance. Master art degree' in management, the college of ST scholastic, Duluth, MN. S